

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ლაშარი ქურდაშვილი

ადამიანური კაპიტალის კომპონენტი ტრანსნაციონალური კომპანიების მართვაში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

მეცნიერ ხელმძღვანელი პროფესორი  
ნუგზარ პაიჭაძე



უნივერსიტეტის  
გამომცემლობა

თბილისი

2017

შესავალი .....	5
თავი 1. ადამიანური კაპიტალი, როგორც კრეატიული ბიზნესის განვითარების ფაქტორი	
1.1 ადამიანური კაპიტალი - ეკონომიკური ზრდის რესურსი.....	27
1.2 ადამიანური კაპიტალის განვითარების თეორიული კონცეფციები.....	35
1.3 ადამიანური კაპიტალი, როგორც მართვის სუბიექტი და ობიექტი.....	45
1.4 ინოვაციები და მათი როლი ადამიანური კაპიტალის განვითარებაში და ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებაში.....	62
თავი 2. ადამიანური კაპიტალისა და ბაზრის თავისებურებანი თანამედროვე საქართველოში	
2.1 საბაზრო ეკონომიკის გავლენა ადამიანური კაპიტალის პროფესიული სტრუქტურის ტრანსფორმაციაზე.....	70
2.2 უმუშევრობა და მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსების დეფიციტი ბიზნესში.....	89
2.3 ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი.....	123
2.4 საქართველო ადამიანური კაპიტალის განვითარების რეიტინგებში.....	139
თავი 3. ადამიანური კაპიტალის როლი საქართველოში ბაზირებული ტურისტული კომპანიების მენეჯმენტში	
3.1 საქართველოში ბაზირებული ტრანსნაციონალური კომპანიების საკადრო უზრუნველყოფის პრობლემები.....	156
3.2 ადამიანური კაპიტალის როლი ტურისტული ბიზნესის განვითარებაში.....	173
3.3 საერთაშორისო ტურისტულ კომპანიებში ადამიანური კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლების გზები.....	181
გამოყენებული ლიტერატურა.....	216

## შესავალი

XXI საუკუნის დასაწყისში ადამიანური კაპიტალის როლი და მნიშვნელობა მკვეთრად გაიზარდა. ქვეყნის ეროვნული სიმდიდრის შეფასებისას ახლა იგი წამყვან ადგილსაც კი იკავებს. განვითარებული ქვეყნების ეროვნული დოვლათის ძირითად შემადგენლებს - ადამიანურ პოტენციალს, ბუნებრივ სიმდიდრეებსა და საწარმოო კაპიტალს შორის ადამიანური პოტენციალი (ინტელექტუალური, კულტურული და სულიერი) რიგი შეფასებებით 75%-ს იკავებს, საქართველოში კი ეს მაჩვენებელი დაახლოებით 25%-ია. ასეთი დისპროპორციის მიზეზი კი მოსახლეობის უმრავლესობისათვის მსოფლიო და ქართული კულტურის, მეცნიერებისა და განათლების მიღწევათა ხელმიუწვდომლობაა, ანუ ადამიანური პოტენციალის განვითარების შესაძლებლობათა ჩამონათვალში უმრავლესობისათვის ამ სფეროთა მიღწევები დღესაც ხელმიუწვდომელი რჩება.

ეკონომიკურ სფეროში უკანასკნელ წლებში მიღწეულ ზრდას, როგორც უცნაურადაც არ უნდა ჟღერდეს, საქართველოს ადამიანური კაპიტალის მაჩვენებელთა მნიშვნელობების კლება მოყვა. ჩვენთვის არ წარმოადგენდა სიძნელეს, გაგვეკეთებინა შემდეგი დასკვნა: ეკონომიკური ზრდა არ იყო მიმართული ხალხის საკეთილდღეოდ, ხოლო ადამიანური პოტენციალის განვითარების პრაქტიკულად ერთადერთი შემადგენელი, რომლის მდგომარეობაც გაუმჯობესდა, არის განათლება. მაგრამ ჩვენთვის ესეც საკამათო საკითხად რჩება, ვინაიდან ვფიქრობთ, რომ შესაძლებელია მოსახლეობის განათლების დონის სხვა მაჩვენებლებით გაზომვაც, რაც გაცილებით სამწუხარო შედეგებს მოგვცემდა.

ეს ტენდენცია, რომელიც ნათლად გამოიკვეთა მსოფლიო განვითარებაში, მხოლოდ აღქმას კი არა, სიღრმისეულ ანალიზსაც მოითხოვს, ვინაიდან მისი განვითარება საკმაოდ მდგრადია და მასშტაბური ამ საუკუნის დასაწყისშივე. ჩვენთვის, ისევე როგორც ყველასთვის, გასაკვირია, რომ განვითარებული ქვეყნების მშპ-ს ზრდა, მისი სხვადასხვა ფორმით, განპირობებულია ადამიანური კაპიტალის ზრდით. ამასთან, ვაქცევთ ყურადღებას იმასაც, რომ შემოქმედებითი პოტენციალის წილი მნიშვნელოვნად არის გაზრდილი ექსტენსიური ფაქტორების როლის მუდმივი და სწრაფი შემცირების ფონზე. ამდენად, განვითარების ძირითად და ფუნდამენტურ რეზერვად ადამიანი, მისი შესაძლებლობებისა და ნიჭის განვითარება და უფრო სრული რეალიზაცია რჩება.

საზგასმით გვინდა აღვნიშნოთ, რომ XX საუკუნის ბოლოს მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში მიღებულ ნორმად იქცა იმის აღიარება, რომ გლობალიზაციის თანამედროვე ეტაპზე სახელმწიფოსა და საზოგადოების მთავარ პოლიტიკურ და იდეოლოგიურ ამოცანად და საქმიანობის ძირითად მიზნად ადამიანი, მისი მატერიალური, ინტელექტუალური და სულიერი შესაძლებლობების განვითარება იქცა. ეს ნორმა ყველა ევროპული პარტიის პოლიტიკურ პროგრამაშია შესული და პრაქტიკულად ყველა დასავლური პოლიტიკოსისა და საზოგადოებრივი მოღვაწის პოლიტიკურ პრინციპად იქცა. ადამიანის პიროვნების პრიორიტეტი, ჩვენი აზრით, ჰიპერტროფირებულადაც კია წარმოდგენილი, დასავლეთის ქვეყნებში ხდება ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების აბსოლუტიზაცია. დღეს სახელმწიფო, საზოგადოება ანდა სულიერი სუბსტანცია კი არა, სწორედ ადამიანი გახდა პოლიტიკური ძალებისათვის აპელირების მთავარი კატეგორია. მეტიც! ადამიანი, რომელსაც გააჩნია პროფესიული მომზადების მაღალი დონე, დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში დამოუკიდებელ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ფასეულობად არის ქცეული.

ჩვენი აზრით, აქედან, როგორც მინიმუმ, ორი სოციალური შედეგი შეიძლება დადგეს: ჯერ ერთი, პიროვნების მონაცემებისა და თავისუფლების უსაზღვროდ განვითარებამ შეიძლება მიგვიყვანოს პიროვნების სულიერ დაცემამდე; მეორე, როგორც შედეგი, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ასეთი პიროვნებების თვითორგანიზაცია „სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტების“ სახელწოდებით. ხოლო თვით სახელმწიფო კი ასეთ შემთხვევაში შეიძლება იქცეს ადამიანური პოტენციალის განვითარების თავისებურ კორპორაციად.

ადამიანური კაპიტალის (პოტენციალის) ხარისხი ბევრად არის განპირობებული უმაღლესი განათლებით, რომელიც იძლევა არა მარტო პროფესიულ ცოდნას, არამედ წარმოადგენს ახალგაზრდა მოქალაქეების თავისებური სოციალიზაციის საშუალებას. ამდენად, უმაღლესი სასწავლებლები წარმოადგენს ადამიანური პიროვნებების ერთგვარ ინკუბატორს, რომელთა ამოცანას ადამიანური პოტენციალის კვლავწარმოება წარმოადგენს. მიგვაჩნია, რომ ეს ძალზე მომგებიანია ეკონომიკისათვის, ვინაიდან მოგება ამ სფეროში საკმაოდ მაღალია.

მაგრამ საყურადღებო აქ უფრო სხვა საკითხია. როგორც დასავლური სტატისტიკით არის ცნობილი, უმაღლესში მიღებული სპეციალობით სულ უფრო ნაკლები ადამიანი მუშაობს. 40 წლამდე ასაკის დასაქმებულთათვის ეს მონაცემი

10-15%-ს შეადგენს. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ დარჩენილი 85-90% საჭიროებს გადამზადებას და ეს ხდება ან დამოუკიდებლად, ან რომელიმე უმაღლესი სასწავლებლის სპეციალურ კურსებზე. გარდა ამისა ცოდნის ეკონომიკამ წარმოშვა კიდევ ერთი ფენომენი - მეცნიერებატევად და შემოქმედებით პროფესიებში დასაქმებული სულ უფრო მეტი ადამიანი ირჩევს დამოუკიდებელი მუშაობის წესს. ეს კი ხშირად მოითხოვს არა მარტო სამუშაოს, არამედ სპეციალობის შეცვლასაც კი. ამდენად ეკონომიკის ახალი სახეობა - ცოდნის ეკონომიკა - რადიკალურად ცვლის პიროვნების საზოგადოებრივ სტრუქტურას და ხარისხს. არსებითად, ხდება საზოგადოების მოწყობის ახალი მოდელის ჩამოყალიბება, რომელსაც არაფერი აქვს საერთო წინა არსებულ - ლიბერალურ, კომუნისტურ, თუ სოციალ-დემოკრატიულ - მოდელებთან.

დღეს ისეთი ცნებები, როგორცაა „ადამიანური პოტენციალი“ და „ადამიანური კაპიტალი“ არის აქტუალური და მოთხოვნადი, არა მარტო ჩვენს ქვეყანაში, არამედ მთელს მსოფლიოში და ეს უდავოა, ვინაიდან მსოფლიო მეურნეობაში არსებული ყველა ბუნებრივი და ეკონომიკური სიკეთე და დოვლათი იყო და რჩება ადამიანის მიღწევად.

ამასთან ერთად, ამ სფეროს შედარებითი სიახლე დღემდე ტოვებს ბევრ კითხვას, რომელსაც შემდგომი შესწავლა და დამუშავება ესაჭიროება. პრობლემის ირგვლივ არსებული ლიტერატურის შესწავლის პროცესში შეიძლება დავასკვნათ, რომ მოცემულ პრობლემაზე მომუშავე ავტორები დიდ ყურადღებას უთმობენ ისეთ პრობლემებს, როგორცაა:

- ადამიანური კაპიტალის დაგროვების სტრუქტურა და ფაქტორები;
- ცოდნის, როგორც საზოგადოებრივი დოვლათის, როლი;
- ინტელექტუალური საკუთრების საკითხები;
- საწარმოთა კოგნიტიური გარემოს მართვა და ა.შ.

საკვლევი თემის აქტუალურობა განპირობებულია იმ გარემოებითაც, რომ ჩვენი ქვეყანა დღითიდღე სულ უფრო პოპულარული ტურისტული დანიშნულების ადგილი ხდება და ეს უბიძგებს მსოფლიოს წამყვან კომპანიებს და საერთაშორისო ორგანიზაციებს, შემოვიდნენ ქართულ განვითარებად ბაზარზე. საერთაშორისო რესურსების მართვა დღითიდღე მნიშვნელოვანი დეტერმინანტი ხდება მულტინაციონალური ბიზნესის წარმატებისა და წარუმატებლობისათვის.

ამდენად, გლობალურ, მზარდ და მაღალკონკურენტულ ეკონომიკაში, სადაც

წარმოება, ტექნოლოგიები, ნედლეული და ინფორმაცია მარტივად დუბლირებადია, ადამიანური რესურსი ერთადერთ ხელმისაწვდომ წყაროდ გვევლინება კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.

სწორედ აღნიშნული პრობლემის ქართული ეკონომიკისათვის უდავო პრაქტიკულმა მნიშვნელობამ განაპირობა სადისერტაციო თემის შერჩევა და განსაზღვრა კვლევის მიმართულება, მიზანი და ამოცანები.

სადისერტაციო კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი, როგორც კრეატიული ბიზნესის განვითარების ფაქტორი და ცოდნის ეკონომიკა, რომელშიც ინოვაციების დანერგვა გადამწყვეტ როლს თამაშობს ქვეყნის გრძელვადიან მდგრად განვითარებაში.

სადისერტაციო კვლევის საგანს წარმოადგენს ეკონომიკური ურთიერთობების ახალი ფორმები და სამეურნეო ურთიერთკავშირების სისტემა, რომელიც ყალიბდება ეკონომიკის ასეთი ტიპის ფორმირებისას.

სადისერტაციო კვლევის მიზანია ადამიანური კაპიტალის, როგორც ეკონომიკური ზრდის რესურსის, საქართველოში არსებულ საერთაშორისო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის, სტრატეგიების და პოლიტიკის შესწავლა; ადგილობრივი და ექსპატრიანტი სამუშაო ძალის გამოყენებისათვის რეკომენდაციების შემუშავება.

დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო გახდა შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- ადამიანური კაპიტალისა და ცოდნის ეკონომიკის კვლევისადმი თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომის შემუშავება და თანამედროვე ეკონომიკის ჩამოყალიბებულ კონცეფციათა შორის მათთვის სათანადო ადგილის განსაზღვრა;
- ადამიანური (ინტელექტუალური) კაპიტალის, როგორც მეურნე სუბიექტების ინოვაციური და კრეატიული ბიზნესის განვითარების უმთავრესი ფაქტორის, როლის წარმოჩენა;
- ცოდნის ეკონომიკის არსის დახასიათება და მისი შინაგანი კანონზომიერებებისა და თავისებურებების განსაზღვრა და გაანალიზება მეურნე სუბიექტების ეკონომიკური ურთიერთობების ტრანსფორმირებად ჩარჩოებში;
- თანამედროვე ქართული ბიზნესის ჩამოყალიბების თავისებურებების შესწავლა და მისი ინსტიტუციური სპეციფიკის წარმოჩენა კრეატიული ბიზნესის

წარმართვაში ადამიანური კაპიტალის როლის ფორმირების დაჩქარებისათვის რეკომენდაციების შესამუშავებლად.

**სადისერტაციო კვლევის მეთოდოლოგიური და თეორიული საფუძვლები და ემპირიული ბაზა.** სადისერტაციო ნაშრომის მეთოდოლოგიურ საფუძვლად გამოყენებულ იქნა ეკონომიკური მოვლენების შემეცნების საერთო მეცნიერული პრინციპები - სისტემური და დიალექტიკური მიდგომა; დაჯგუფების მეთოდი; თეორიული და პრაქტიკული მასალების ისტორიული და ლოგიკური ანალიზი, რომელიც გვაძლევს საშუალებას შევისწავლოთ მოვლენები და პროცესები დინამიკაში, დავაპირისპიროთ მათი არსებითი მახასიათებლები და გამოვლენის ფორმები და გამოვავლინოთ შესაძლო წინააღმდეგობები. გამოყენებული გვაქვს ისეთი მეთოდები, როგორცაა: ანალიზი, სინთეზი, დედუქცია და ინდუქცია, შესასწავლი პროცესების მოდელირება მათი აღწერის, შედარების, განზოგადებისა და შეპირისპირების გზით.

**კვლევის თეორიულ ბაზას** წარმოადგენს ფუნდამენტური კონცეფციები, რომლებიც წარმოდგენილია ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომებში, სამეცნიერო კონფერენციებისა და სიმპოზიუმების მასალებში, და სხვა. ხოლო **სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული გადაწყვეტის** საფუძველს ნეოკლასიკური და ნეონისტიტუციური თეორიები ქმნიან.

**სადისერტაციო ნაშრომის საინფორმაციო ბაზას** წარმოადგენს დისერტაციის თემის გარშემო მოკვლეული მონოგრაფიები და სხვა სამეცნიერო ლიტერატურა; ნორმატიული და სამართლებრივი დოკუმენტები; პერიოდული პუბლიკაციები სამეცნიერო ჟურნალებში და ინტერნეტ-ქსელში; საერთაშორისო ორგანიზაციების დოკუმენტები და მასალები; საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტის, იუნესკოსა და სხვა საერთაშორისო ინფორმაციული და ანალიტიკური ორგანიზაციების მასალები და წელიწადეულები; სხვადასხვა პროფესიული გაერთიანების სპეციალიზებული მიმოხილვები და ასე შემდეგ.

**სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე** მდგომარეობს ცოდნის ეკონომიკისა და კერძოდ, ინტელექტუალური, აკადემიური კაპიტალის ფორმირების არსის, სპეციფიკური ნიშნებისა და გამოვლენის თავისებურებების კვლევა ახალი ეკონომიკური ურთიერთობებისა და სამეურნეო სუბიექტების ახლებური ფუნქციონირების პროცესში, სადაც ცენტრალურ ადგილს ცოდნის რესურსის გამოყენება იკავებს. მიგვაჩნია, რომ მეცნიერული სიახლის თვალსაზრისით ყველაზე მნიშვნელოვანია ნაშრომის შემდეგი შედეგები:

1. დაზუსტებულია ცოდნის ეკონომიკის ადგილი იმ სხვა თანამედროვე ეკონომიკურ კონცეფციებს შორის, რომლებიც ხსნიან „ახალი“, ანუ ინფორმაციული, ინოვაციური, გლობალური და ქსელური პოსტინდუსტრიული ეკონომიკის არსს; დასაბუთებულია ამ თეორიების განსხვავებები, ჩატარებულია მათი კლასიფიკაცია სხვადასხვა, მათ შორის - ინფორმაციული და ტექნოკრატიული ნიშნების მიხედვით; გარკვეულია მისი მნიშვნელობა ინოვაციური ბიზნესისათვის ინტელექტუალური კაპიტალის შექმნის თვალსაზრისით;

2. გამომუშავებულია ცოდნის ეკონომიკისა და ინტელექტუალური კაპიტალის, როგორც სისტემური ფენომენის, საავტორო კონცეფცია ზემოაღნიშნული მიდგომების სინთეზის საფუძველზე, რომლის ჩარჩოებშიც გამოყოფილია და სისტემატიზებული თანამედროვე ეტაპზე ცოდნის ეკონომიკის საკვანძო თავისებურებები: თეორიული, სამეცნიერო ცოდნის როლის ზრდა; ეკონომიკის გლობალური, ქსელური და ინოვაციური ხასიათი; საინფორმაციო და სხვა მეცნიერებატევადი ტექნოლოგიების მნიშვნელობის ზრდა; ადამიანური კაპიტალის მართვის ახალი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოჩენა;

4. ინსტიტუტებისა და ცოდნის საერთო თვისებების ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრულია ცოდნის ეკონომიკის, როგორც სამეურნეო მექანიზმის ახალი ფორმის არსი ნეოინსტიტუციური თეორიის პოზიციიდან;

5. საწარმოთა და კორპორაციათა ფუნქციონირების პროცესის შესწავლის შედეგად დადასტურებულია ცოდნის ეკონომიკისა და კერძოდ აკადემიური (ინტელექტუალური) კაპიტალის ფორმირების ინტენსიური განვითარება დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში; შედარებითი ანალიზის შედეგად დასაბუთებულია ეროვნული ინოვაციური სისტემების გავრცელების კანონზომიერებები სულ უფრო მეტ ქვეყანაში, გამოვლენილია სახელმწიფოს უმთავრესი ამოცანები ამ სისტემების შექმნისა და ხელშეწყობის საქმეში: წარმოებების ორგანიზების პროცესი; ცოდნის გავრცელება განათლების სისტემის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლების გზით; წარმოებისა და მომსახურების სფეროებთან განათლების სისტემის ურთიერთკავშირის გაძლიერება; ინოვაციური და კრეატიული ბიზნესის ეფექტიანი მხარდაჭერის სისტემის ფორმირება და ასე შემდეგ.

6. ინსტიტუციური თეორიის პოზიციებიდან საქართველოსათვის შემუშავებულია რეკომენდაციების რიგი, რომლებიც დააჩქარებდნენ ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებისა და კრეატიული ბიზნესის სფეროში მისი შედეგების



დანერგვას, მაგალითად: ცოდნის მართვის სიტემების ჩამოყალიბების კონცეფციის მხარდაჭერა ბიზნესის სუბიექტებში, მეცნიერებატევადი დარგების მხარდაჭერა; მომსახურების სფეროს დივერსიფიკაცია და სხვა.

**შესრულებული სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა**, ჩვენი აზრით, კვლევის მეთოდოლოგიის განვითარებასა და გადრმავებაში, სხვადასხვა სამეცნიერო მიდგომების შეთანაწყობაში და, რაც მთავარია, ამ სფეროში არსებული სამეცნიერო ცოდნის ფრაგმენტულობის დაძლევაში მდგომარეობს. სადისერტაციო კვლევის შედეგები და დასკვნები კი ხელს შეუწყობს შემდგომში ამ მიმართულებით ჩატარებულ სამეცნიერო კვლევებს.

დისერტაციის პრაქტიკული მნიშვნელობა განისაზღვრება სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურების მიერ კვლევის პროცესში მიღებული თეორიული ანალიზის შედეგებისა და მეცნიერულად დასაბუთებული რეკომენდაციების გამოყენების შესაძლებლობაში; მათ მიერ ცოდნის ეკონომიკის ჩამოყალიბებისა და განვითარების, კრეატიული და ინოვაციური ბიზნესის განვითარებაში ისეთი ღონისძიებების განხორციელების საშუალებით, როგორცაა: ტექნიკური ზონების, ტექნოპარკების განვითარება, ინოვაციური საქმიანობის ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის შემუშავება და სრულყოფა, ეკონომიკის სუბიექტთა ინოვაციური აქტივობების ამაღლებისათვის საგადასახადო სტიმულების შემოღება, „მეგაპროექტების“ პოლიტიკის შემდგომი გატარება ახალი ტექნოლოგიების სფეროში, ანუ ინოვაციური უმაღლესი სასწავლებლების კონკურსები, „ცოდნის მენეჯმენტის“ საყოველთაო დანერგვა და სხვ.

გარდა ამისა, ნაშრომის ძირითადი შედეგების გამოყენება შესაძლებელია შესაბამის სასწავლო ეკონომიური კურსების შესწავლის პროცესში.

## ლიტერატურის მიმოხილვა

ადამიანური კაპიტალის, მისი პოტენციური შესაძლებლობების შესწავლით დაინტერესებულნი იყვნენ და არიან როგორც ქართველი, ისე უცხოელი მეცნიერები: გ. ბეკკერი,<sup>1</sup> ი. ფიშერი,<sup>2</sup> ო. ტოფფლერი,<sup>3</sup> ვ. ინოზემცევი,<sup>4</sup> ე. ცირენოვა, ს. დიატლოვი<sup>5</sup> და მრავალი სხვა.

ადამიანური კაპიტალი - ეს, უპირველეს ყოვლისა, ქვეყნისა და მისი მეწარმე სუბიექტების შრომითი რესურსებია. წარმოებისა და საზოგადოების წარმატება დამოკიდებულია ამ ადამიანების სურვილზე და შესაძლებლობაზე - იმუშაონ, მათი მომზადების დონესა და კვალიფიკაციაზე, შრომითი რესურსებისა და მთელი შრომითი პოტენციალის მომზადებისა და გამოყენების დონეზე.

სწორედ ადამიანური პოტენციალი (კაპიტალი), წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის, ეფექტიანობისა და ეკონომიკური ზრდის ქვაკუთხედს.

ადამიანური კაპიტალი სოციალური და ეკონომიკური განვითარების მთავარი მაჩვენებელი ხდება, როგორც ცალკეულ ქვეყნებისა და კომპანიების, ისე მთელი მოსახლეობისათვის. შემოქმედებითი პოტენციალის როლი კი ადამიანური კაპიტალის მთელს მოცულობაში განუხრელად მატულობს და ანაცვლებს ეკონომიკური და ინტელექტუალური პოტენციალის შესაბამის წილებს. ჩვენი აზრით, ეკონომიკური ზრდის ტრადიციული ფაქტორები: კაპიტალის დაგროვება, ბუნებრივი ნამატი, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, შრომის მწარმოებლურობის ზრდა - ახლებურად, ანუ ადამიანურ კაპიტალთან ურთიერთკავშირში უნდა იქნეს განხილული.

---

<sup>1</sup> Gary S.Becker, Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, The Journal of Political Economy, Volume 70, Part 2: Investment in Human Beings, Oct., 1962, 9-49

<sup>2</sup> Irving Fisher: CAPITAL, INTEREST AND INCOME. THE THEORY OF INTEREST, AS DETERMINED BY IMPATIENCE TO SPEND INCOME AND OPPORTUNITY TO INVEST IT, [http://files.libertyfund.org/files/1416/Fisher\\_0219.pdf](http://files.libertyfund.org/files/1416/Fisher_0219.pdf)

<sup>3</sup> Тоффлер Э., Революционное богатство/Элфин Тоффлер, Хейди Тоффлер. – М.: АСТ:АСТ МОСКВА, - 569, [1] С. – (Philosophy). ISBN 978-5-17-044872-2

<sup>4</sup> В.Л. Иноземцев. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. – М.: "Academia"-"Наука", 1998 г.

<sup>5</sup> Екатерина Цыренова, Сергей Дятлов, Человеческий капитал в транзитивной экономике Мск., 1999, -с 312, ISBN 5-02-028418-1

ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებისა და განვითარების პრობლემების მრავალმხრივობის გათვალისწინებით, მათი ურთიერთკავშირი ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების სხვადასხვა ასპექტებთან მიკრო-, მეზო-, მაკრო- და საერთაშორისო დონეებზე, ამ თემის ესა თუ ის საკითხი სხვადასხვა სკოლისა და მიმართულების ბევრი მეცნიერის შესწავლის საგანს წარმოადგენს. მათ შორისაა დ.ბელლი,<sup>6</sup> ჯ. გილბრეიტი,<sup>7</sup> მ. კელტსი,<sup>8</sup> ი. მასუდა,<sup>9</sup> ფ. მაჰლუპი,<sup>10</sup> დ. რისმენი,<sup>11</sup> ტ. საკაია,<sup>12</sup> ჯ. სტიგლიცი,<sup>13</sup> ე. ტოფლერი,<sup>14</sup> ტ. სტიუარტი,<sup>15</sup> ტ.უმესაო,<sup>16</sup> ლ. აბალკინი,<sup>17</sup> გ. კლეინერი.<sup>18</sup>

---

<sup>6</sup> Daniel Bell on the Post-Industrial Society, <http://newlearningonline.com/new-learning/chapter-3/daniel-bell-on-the-post-industrial-society>

<sup>7</sup> Galbraith, John Kenneth (2010), Galbraith, James K, ed., The Affluent Society and Other Writings 1952–1967, New York: The Library of America, ISBN 978-1-59853-077-3.

<sup>8</sup> მ. კელტსი, Robin Mansell The Information Society, [http://eprints.lse.ac.uk/23743/2/The\\_Information\\_Society\\_Intro\\_vol1\\_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/23743/2/The_Information_Society_Intro_vol1_(LSERO).pdf)

<sup>9</sup> Yoneji Masuda, information society, the book 1993 <http://www.lse.ac.uk/media@lse/study/pdf/InformationSociety.pdf>

<sup>10</sup> The Knowledge Economy: Fritz Machlup's Construction of Synthetic Concept, Montreal, Quebec, Canada, H2X 1E3, [http://www.csiic.ca/PDF/Godin\\_37.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/Godin_37.pdf)

<sup>11</sup> David Riesman, Culture And Social Character, [https://archive.org/stream/cultureandsocial010685mbp/cultureandsocial010685mbp\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/cultureandsocial010685mbp/cultureandsocial010685mbp_djvu.txt)

<sup>12</sup> Taichi Sakaya, "The Knowledge-Value Revolution, Or a History of the Future", June, 1991 [http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page\\_1337.html](http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1337.html)

<sup>13</sup> Taichi Sakaya, "The Knowledge-Value Revolution, Or a History of the Future", June, 1991 [http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page\\_1337.html](http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1337.html)

<sup>14</sup> Stiglitz, Joseph; Greenwald, Bruce C. (2014). Creating a learning society: a new approach to growth, development, and social progress. New York: Columbia University Press. ISBN 9780231152143.

<sup>15</sup> Томас Стюарт. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций, [http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page\\_1372.html](http://iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/page_1372.html)

<sup>16</sup> Tadao Umesao, Civilization Theory, Viewed in the Historical Contest of Japanese Anthropological Science, Bulletin of National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, 1(1): 20 (2004)

<sup>17</sup> Новый тип экономического мышления / Л. И. Абалкин. — М.: Экономика, 1987. — 189, [2] с.

<sup>18</sup> Matthew G. Kleiner, <http://www.gordonrees.com/lawyers/m/matthew-g-kleiner>

ასევე დ. ლვოვი,<sup>19</sup> ვ. მაკაროვი,<sup>20</sup> ბ. მილნერი,<sup>21</sup> გ. პოლაკი<sup>22</sup> და სხვ.

ადამიანური კაპიტალის კონცეფცია, მისი თანამედროვე სახით, მსოფლიო ეკონომიკური და სოციალურ-ფილოსოფიური აზრის განვითარების ბუნებრივი და კანონზომიერი შედეგია. მას მერე, რაც კაცობრიობამ გააცნობიერა საკუთარი შემოქმედებითი და მწარმოებლური როლი, საკუთარი მნიშვნელობა გარე სამყაროს გარდაქმნაში, ხოლო საცხოვრებელი პირობებისა და მატერიალური დოვლათის წარმოება კი დამოუკიდებელ სფეროდ იქნა გამოყოფილი, რომელსაც დაერქვა „ეკონომიკა“, ბევრი მოაზროვნე ცდილობდა, ამოეცნო ადამიანის შემოქმედებითი ძალის საიდუმლო, გამოეყო მისი დამახასიათებელი თვისებები, შეეფასებინა იგი, გაეზომა მისი რაოდენობა და პარამეტრები.

ეს მცდელობები თავდაპირველად იყო ერთეულოვანი და წარუმატებელი, თანდათან კი სისტემური და მიზანმიმართული გახდა. ყველა ეტაპზე სხვადასხვა მიდგომა ყალიბდებოდა. ეს მიდგომები ირეკლავდა შეხედულებათა იმ დროინდელ სისტემას, ანუ ასახავდა იმ დროისათვის არსებულ ეკონომიკური სკოლების მიერ მიღებულ დოგმებსა და სამეცნიერო შეხედულებებს.

---

<sup>19</sup> Д.Львов, Эффективное управление техническим развитием. — М.: Экономика, 1990;

[http://www.ras.ru/win/db/show\\_per.asp?P=.id-44.ln-ru](http://www.ras.ru/win/db/show_per.asp?P=.id-44.ln-ru)

<sup>20</sup> Макаров В. Л. Формирование экономики знаний: концепции и проблемы // Гл. 1 в книге Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. — М.: ИНФРА-М, 2009. С. 11-26.

<sup>21</sup> Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации (М.: Инфра-М, 2003. - 177 с.)

<sup>22</sup> გ. პოლაკი, <http://www.taftlaw.com/attorneys/413-jonathan-g-polak>

ადამიანური კაპიტალის შესწავლა სათავეს იღებს XVII-XIX საუკუნეებში. ამ პრობლემებმა ასახვა ჰპოვეს წარსულის ისეთი მნიშვნელოვანი ეკონომისტების ნაშრომებში, როგორებიც არიან უ. პეტი,<sup>23</sup> ა. სმიტი,<sup>24</sup> დ. რიკარდო,<sup>25</sup> ჯ. მილლი,<sup>26</sup> კ.მარქსი,<sup>27</sup> ლ. ვალრასი,<sup>28</sup> ჯ.ბ. კლარკი,<sup>29</sup> ფ. ლისტი,<sup>30</sup> გ. მაკლეოდი,<sup>31</sup> ა. მარშალი,<sup>32</sup> ჯ. მაკ-კულოხი,<sup>33</sup> ი. ტიუნენი,<sup>34</sup> ი. ფიშერი, უ. ფარრი<sup>35</sup> და სხვანი.

საკითხი საკმაოდ საფუძვლიანად არის შესწავლილი ვ. გოილოს ნაშრომში „სამუშაო ძალის კვლავწარმოების თანამედროვე ბურჟუაზიული თეორიები“, მაკ-კულოხის „ადამიანური კაპიტალის თეორიის საფუძვლები“, დობრინინი<sup>36</sup> „ადამიანური კაპიტალი ტრანზიტულ ეკონომიკაში (ფორმირება, შეფასება, გამოყენების ეფექტიანობა)“.

---

<sup>23</sup> William Petty, The Online Books Page

<http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/book/lookupname?key=Petty%2C%20William%2C%20Sir%2C%201623-1687>

<sup>24</sup> Adam Smith, Wealth of Nations, [https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf)

<sup>25</sup> The Works and Correspondence of David Ricardo, Vol. 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 11. 12; Principles of Political Economy and Taxation

<sup>26</sup> John Stuart Mill, On Liberty

<sup>27</sup> Marks Karl, "Economic and Philosophical Manuscripts of 1844" Collected Works of Karl Marx and Frederick Engels: Volume 3 (International Publishers: New York, 1975) pp. 229–346;

<sup>28</sup> ლ. ვალრასი, <http://www.econmotion.ru/nomecs-498-1.html>

<sup>29</sup> ჯ.ბ. კლარკი, <http://www.ekoslovar.ru/569.html>

<sup>30</sup> ფ. ლისტი, <http://oll.libertyfund.org/titles/list-the-national-system-of-political-economy>

<sup>31</sup> Henry Macleod, The tale of Gresham's law, [https://www.researchgate.net/publication/5028713\\_The\\_tale\\_of\\_Gresham's\\_law](https://www.researchgate.net/publication/5028713_The_tale_of_Gresham's_law)

<sup>32</sup> Alfred Marshall, Principles of Economics, <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>

<sup>33</sup> John Ramsey McCulloch, Political Economy", 1824, Encyclopædia Britannica. Vol. VI, Pt. 1.

<sup>34</sup> Thünen J.H. Der naturgemäße Arbeitslohn und dessen Verhältniß zum Zinsfuß und zur Landrente. Erste Abtheilung. - Rostock : Leopold, 1850 (ტომი მე-2)

<sup>35</sup> William Farr, "Vital Statistics", <http://www.kearnyusa.com/vital-statistics>

<sup>36</sup> Добрынин А. Цыренова Е., Дятлов С., Человеческий капитал в транзитивной экономике, М., Наука, 1999, ISBN 5-02-028418-1;

ანტიკური სამყაროს მეცნიერი არისტოტელე, თავის ნაშრომში „ქრემატიკა“<sup>37</sup> ახდენდა ადამიანების კლასიფიკაციას სხვადასხვა შრომისადმი მათ მიერ გამოჩენილი ტალანტის მიხედვით. ეს იყო შეხედულება მონების შრომის დანაწილების შესახებ. არისტოტელე ამტკიცებდა, რომ ადამიანის შემოქმედებითი უნარები არის მათი ცხოვრების პირობების, აღზრდისა და სწავლის შედეგი.

საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის პერიოდმა შრომის შეფასების საკუთარი თავისებურებები მოიტანა და წარმოების ფაქტორების ჩამონათვალში წინა პლანზე პირადი ფაქტორი წამოწია. ადამიანის, როგორც საწარმოო შესაძლებლობათა, მათი ფორმირებისა და გამოყენების ეფექტიანობის მატარებლის, მეცნიერული ანალიზი ეკუთვნის კლასიკური ინგლისური პოლიტეკონომიის სკოლას.

უ. პეტიმ ეკონომისტთა შორს პირველმა გამოყო „ცოცხალი მოქმედი ძალები“, რომელიც აერთიანებს საკუთარ თავში საწარმოო პროცესში ჩართული ადამიანის სხვადასხვანაირ ნიჭსა და შესაძლებლობებს. მან შემოგვთავაზა ჩაგვეთვალა ეს ძალები იმ საერთო-ეროვნულ დოვლათად, რომელიც წარმოადგენს „წარსული შრომის შედეგს“. პეტიმ იმდენიც კი შეძლო, რომ ცალკე გამოყო ადამიანის საწარმოო შესაძლებლობათა ღირებულება. „ადამიანთა, ხელოსანთა, მეზღვაურთა და ჯარისკაცთა ღირებულების“ დაწვრილებითი ანალიზი მოცემულია პეტის „პოლიტიკურ არითმეტიკაში“ (1676), სადაც მან შემოგვთავაზა „თითოეული ადამიანის ღირებულების“ გაანგარიშების საკუთარი მეთოდი. „ადამიანის ღირებულებას“ პეტი განმარტავდა, არა როგორც შრომითი დანახარჯების ჯამს, ან ადამიანის საწარმოო შესაძლებლობების ღირებულებას მისი შრომითი ღირებულების საფუძველზე. „ადამიანების ძირითადი მასის ღირებულება - თვლიდა უ. პეტი - უტოლდება მათ მიერ გამომუშავებული წლიური შემოსავლის გაოცმაგებულ რიცხვს“.

პეტი თვლიდა, რომ „ცოცხალი საწარმოო ძალები“, არ არის ბუნების მიერ მოცემული სიკეთე, არამედ მიზანმიმართულად იქმნებიან ადამიანთა საზოგადოების მიერ. ასეთი ძალების ფორმირებაში მონაწილეობას ღებულობს როგორც მატერიალური, ისე სულიერი ფასეულობები. ამდენად, უილიამ პეტიმ მოგვცა ადამიანის შრომითი შესაძლებლობების შეფასების მეთოდოლოგიური საფუძველები, რომლებშიც ადამიანის საწარმოო შრომის შესაძლებლობები განიხილება, როგორც მისი პროფესიითა და შრომისმოყვარეობით განპირობებული მუდმივი სიდიდე.

<sup>37</sup> არისტოტელე, „ქრემატიკა“ <http://newpoliteconomy.org/publications/articles/100.pdf>

ასი წლით გვიან, ადამ სმიტმა უფრო ღრმად და დეტალურად გამოიკვლია ადამიანის შრომითი შესაძლებლობები. მის ნაშრომში „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ უკვე გვხვდება ისეთი ეკონომიკური კატეგორიები, როგორცაა „მუშათა შრომითი შესაძლებლობები“, „საწარმოო მუშა ძალები“ და სხვ.

ა. სმიტი<sup>38</sup> განასხვავებს მარტივ და რთულ შრომას, აქედან გამომდინარე, საუბრობს მუშაკთა მაღალ და დაბალგანვითარებულ ნიჭზე. სმიტი ამტკიცებს, რომ თვით ადამიანის საწარმოო ძალები პირველხარისხოვან როლს თამაშობს ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკაში. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ სმიტის ნაშრომებში ადამიანის ანალიზი მოცემულია არა მარტო ეკონომიკაში მისი როლის პოზიციიდან, არამედ მისი ეთიკური და ზნეობრივი თვისებების გათვალისწინებითაც. სმიტი იყო პირველი, ვინც დააკავშირა ერთმანეთთან ადამიანის პროფესიული მომზადების დონე, მისი ზნეობრივი აღზრდა და შრომის ნაყოფიერების ზრდა.

განსაკუთრებული ყურადღების ღირსია ის, რომ ა. სმიტმა ადამიანის ცოდნა, ოსტატობა და გამოცდილება საზოგადოების „ძირითად კაპიტალში“ ჩართო. იგი განმარტავდა, რომ „ასეთი თვისებების შექმნა, ამ თვისებების მატარებლის აღზრდისა და სწავლების ხარჯების გათვალისწინებით, ყოველთვის მოითხოვს ფაქტობრივ დანახარჯებს, რომლებიც წარმოადგენს ამ პიროვნებაში რეალიზებულ და განივთებულ ძირითად კაპიტალს, ხოლო თვით შესაძლებლობები კი წარმოადგენს ამ პიროვნების დოვლათს და ამავედროულად მთელი საზოგადოების დოვლათად გვევლინება“. იგი თვლიდა, რომ ხელფასის რაოდენობა (სხვა თანაბარ პირობებში უნდა განისაზღვრებოდეს მუშაკის უნარითა და ნიჭით და არ უნდა უტოლდებოდეს მხოლოდ შრომითი ძალების კვლავწარმოებისათვის გაწეული დანახარჯების ჯამს.

ა.სმიტი თვლიდა, რომ მუშაკის შრომითი პოტენციალი ბევრადაა დამოკიდებული აღზრდასა და მშობლებზე, მაგრამ იმავედროულად შეცდომით ამტკიცებდა, რომ მშობლების მიერ აღზრდაზე გაწეული შრომა არაა „მწარმოებლური“, ვინაიდან არ ქმნის არავითარ ღირებულებას.

---

<sup>38</sup> Smith Adam, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, full text on: <http://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm>;

ანუ იგი ვარდება აშკარა წინააღმდეგობაში, როცა ერთის მხრივ თვლის, რომ ადამიანის შრომის ნიჭი საზოგადოების „ძირითადი კაპიტალის“ შემადგენელი ნაწილია, ხოლო მეორე მხრივ კი ამტკიცებს, რომ ამ „კაპიტალზე“ გაწეული დანახარჯები არამწარმოებლურია.

ამ შემთხვევაში ძნელია, არ დავეთანხმოთ მარქსის კრიტიკას, როცა იგი წერს: „სმეტი რომ ამ საკითხში თანმიმდევრული და ლოგიკური ყოფილიყო, მას მწარმოებლურად უნდა ეღიარებინა შრომა, რომელიც ადამიანის ცოცხალი საწარმოო ძალების ფორმირებაზე და შენარჩუნებაზეა გაწეული.“

დევიდ რიკარდო, ავითარებს რა ა.სმეტის შემდგომი პერიოდის ეკონომიკურ თეორიას, წერს: „არ არსებობს მეტი შეცდომა, ვიდრე მტკიცება იმისა, რომ კაპიტალი იზრდება არგამოყენების შემთხვევაში“. დ. რიკარდო აიგივებს ადამიანის შესაძლებლობების კვლავწარმოების პროცესსა და ცხოვრებისეული დოვლათისა და საშუალებების მოხმარებას. „შრომის ბუნებრივი ღირებულება - წერს რიკარდო - უტოლდება მუშაკისა და მისი ოჯახის მინიმალური მოხმარების ღონეს.“<sup>39</sup>

ამდენად, ეკონომიკური აზრის კლასიკურმა სკოლამ პირველმა მოგვცა, არა მარტო საწარმოო შესაძლებლობების ნივთიერი ფაქტორების, არამედ წარმოების პროცესში თვით ადამიანის ადგილისა და როლის მეცნიერული კვლევაც. ამასთან ერთად, წარმოების პიროვნული ფაქტორის ანალიზის პროცესში აღნიშნულმა სკოლამ ჩამოაყალიბა შემდეგი პრინციპები:

- საწარმოო ძალებს წამყვანი ადგილი უჭირავთ ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკაში;
- ადამიანის წარმოებრივი შრომის უნარი განისაზღვრება მისი პროფესიითა და შრომისმოყვარეობით;
- ადამიანის ნიჭი და უნარები წარმოადგენს არა მხოლოდ მის მდგომარეობასა და პირად კაპიტალს, არამედ მთელი საზოგადოების დოვლათს;დ
- შრომის მწარმოებლურობა დამოკიდებულია ადამიანის პროფესიულ მომზადებაზე, ჯანმრთელობასა და ზნეობრივ აღზრდაზე;
- ადამიანის აღზრდა და სწავლება საჭიროებს ნამდვილ დანახარჯებს, რომლებიც გვაძლევს ადამიანის ქმედითი ძალების ღირებულებას;

---

<sup>39</sup> Ricardo David, On the Principles of Political Economy and Taxation, full text on: <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>;



- ხელფასი დამოკიდებულია მშრომელთა ნიჭზე და განისაზღვრება შრომის რაოდენობითა და ღირებულებით.

მიგვაჩნია, რომ კლასიკური პოლიტეკონომიის სკოლის მიერ ჩამოყალიბებული პრინციპები დღესაც ინარჩუნებენ თავის აქტუალობას.

კაპიტალისტური წარმოების სისტემაში ადამიანის სოციალურ-ეკონომიკურ როლთან დაკავშირებული პრობლემები ცენტრალურ როლს იკავებს კარლ მარქსის შრომებში. ადამიანის მწარმოებლურ შესაძლებლობებს იგი უწოდებს საზოგადოების უმთავრეს მწარმოებლურ შესაძლებლობას, მთავარ დოვლათსა და წარსული გაწეული შრომის უმთავრეს შედეგს. გარდა ამისა, მარქსს ეკუთვნის ცნების „სამუშაო ძალა“ ყველაზე უფრო ვრცელი და საფუძვლიანი განმარტება და ახალი ცნება „დაქირავებული სამუშაო ძალა“. <sup>40</sup>

მარქსის შეხედულებები ადამიანის მწარმოებლურ შესაძლებლობათა შესახებ ერთის მხრივ, ტრადიციული ინგლისური პოლიტეკონომიის გაგრძელება გახდა, მეორეს მხრივ კი, მათ გააჩნდათ სპეციფიკური თავისებურებები, რომლის საფუძველიც ანალიზის კლასობრივ ხასიათში მდგომარეობს. მარქსის შრომებში დამსაქმებელსა და დაქირავებულ მუშაკის ინტერესთა შორის არსებული ბუნებრივი წინააღმდეგობა აბსოლუტამდგა მიყვანილი და ეს პრობლემა არა ეკონომიკური, არამედ პოლიტიკური გადაჭრის საფუძველი ხდება.

გამოუვალი მდგომარეობა, რომელშიც მარქსის აზრით მოექცა წარმოება, ეკონომიკის განვითარების შემდგომმა ეტაპმა გადაჭრა. ეს იყო შრომის მწარმოებლურობის ზრდის ეტაპი. შრომის ნაყოფიერების ზრდამ დასძლია „კაპიტალიზმის გადაულახავი წინააღმდეგობა“. ეს მოხდა შრომის მწარმოებლურობის ზრდაში რევოლუციის პერიოდში. ამერიკელმა ფ. ტეილორმა<sup>41</sup> ჩაატარა შრომის პროცესის დაპროექტებისა და პროდუქტიული საქმიანობის ანალიზი. მან შეისწავლა შრომის პროცესი და მიიღო კ. მარქსის საწინააღმდეგო შედეგები: კონფლიქტი კაპიტალისტსა და მუშას შორის არ წარმოადგენს აუცილებელსა და გარდაუვალს.

---

<sup>40</sup> Marx Karl, Collected Works of Karl Marx and Frederick Engels: Volume 35, Volume 36 and Volume 37 (International Publishers: New York, 1996, 1997 and 1987);

<sup>41</sup>F.W.Taylor, <http://scgovern.org/principy-nauchnogo-menedzhmenta-frederika-uinslou-tejlora-1856-1915/>

ეს დასკვნები დასაბუთებულია სოციალური საბაზრო მეურნეობის განვითარებით, სადაც განსაკუთრებულად მწვავეა სოციალური სამართლიანობის პრობლემები.

ადამიანის პიროვნული ზნეობა, ინტელექტუალური სხვაობები - ყველაფერი ემორჩილება წარმოების პრიმატს. ესაა XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისის ეკონომისტთა შორის გავრცელებული შეხედულება. ამავე პერიოდში პოპულარული გახდა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ადამიანი და მისი შესაძლებლობები თავისთავად წარმოადგენს კაპიტალს.

ლ. ვალრასი,<sup>42</sup> ჯ. კლარკი,<sup>43</sup> გ. მაკ-ლეოდი,<sup>44</sup> ჯ. მაკ-კულოხი<sup>45</sup> და ი. ფიშერი თვლიდნენ, რომ ადამიანი წარმოადგენს კაპიტალს. მაგალითად, ლ. ვალრასი წერდა, რომ ადამიანი წარმოადგენს „ბუნებრივსა და მუდმივ კაპიტალს. ბუნებრივს იმიტომ, რომ იგი არაა შექმნილი ხელოვნურად, ხოლო მუდმივს კი იმიტომ, რომ ყოველი თაობა ტოვებს საკუთარი თავის მსგავსს“.<sup>46</sup>

ეკონომისტების ნაწილი განმარტავდა და კაპიტალად თვლიდა არა თვით ადამიანს, არამედ მის შენაძენ და მემკვიდრეობით მიღებულ თვისებებს. ჯ. მილლი წერდა, რომ „ თვით ადამიანი, როგორც არსება, არ წარმოადგენს კაპიტალს. ადამიანი არის მიზანი, რომლისათვისაც არსებობს სიმდიდრე. მაგრამ მისი შექმნილი თვისებები, რომლებიც, როგორც საშუალება, მხოლოდ შრომის პროცესში წარმოგვიდგება, სრული პასუხისმგებლობით შეგვიძლია მივაკუთვნოთ კატეგორიას კაპიტალი“.<sup>47</sup>

მაგრამ ამ ეკონომისტების ინტერპრეტაციით „ადამიანური კაპიტალის“ განმარტება არ გახდა პოპულარული და მიღებული, ვინაიდან მათი აზრი აშკარად უსწრებდა დროს. მეოცე საუკუნის დასაწყისში ნეოკლასიკური მიმართულების ლიდერმა, ალფრედ მარშალმა, გააკრიტიკა „ადამიანური კაპიტალის“ კონცეფცია.

---

<sup>42</sup> ლ. ვალრასი, <http://www.econmotion.ru/nomecs-498-1.html>

<sup>43</sup> ჯ.ბ. კლარკი, <http://www.ekoslovar.ru/569.html>

<sup>44</sup> Henry Macleod, The tale of Gresham's law, [https://www.researchgate.net/publication/5028713\\_The\\_tale\\_of\\_Gresham's\\_law](https://www.researchgate.net/publication/5028713_The_tale_of_Gresham's_law)

<sup>45</sup> John Ramsey McCulloch, Political Economy", 1824, Encyclopædia Britannica. Vol. VI, Pt. 1.

<sup>46</sup> ლ. ვალრასი, <http://www.econmotion.ru/nomecs-498-1.html>

<sup>47</sup> Mill J., Principles of Political Economy, London, 1920, p. 756;

მან ჩაანაცვლა „ადამიანური კაპიტალის“ ცნება „პერსონალური კაპიტალით“. მარშალი წერდა: „ხელფასსა და სხვა შემოსავლებს ბევრი საერთო აქვთ კაპიტალის პროცენტთან. აქ ჩვენ ვხედავთ იმ მიზეზთა სრულ შესაბამისობას, რომლებიც მართავენ მატერიალური და პერსონალური კაპიტალის მიწოდების ფასს: მოტივებს, რომლებიც აიძულებენ ადამიანს, დააგროვოს პერსონალური კაპიტალი განათლებაზე გაწეული დანახარჯების სახით ისევე, როგორც ეს ხდება მატერიალური კაპიტალის დაგროვების შემთხვევაში“. ადამიანს ა. მარშალი არ თვლიდა კაპიტალად, ვინაიდან იყიდება არა ადამიანი, არამედ მისი შრომა. იგი უწოდებდა ადამიანური კაპიტალის თეორიებს არარეალისტურს. უნდა აღინიშნოს, რომ ა. მარშალის შეხედულებები შეესაბამებოდა თავის დროსა და ეკონომიკურ პირობებს, ანუ წარმოებს მაშინ ჯერ არ მიუღწევია იმ დონისათვის, როცა მასში განუზომლად იზრდება ადამიანის, პიროვნული ფაქტორის, განათლების დონის, კვალიფიკაციის, მეცნიერული ცოდნის როლი.

ერთერთი პირველი, ვინც თავის ნაშრომებში აღადგინა ადამიანური კაპიტალის როლი და მოუნახა მას პრაქტიკული გამოყენება, იყო ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი ჯ. უოლჩი.<sup>48</sup> თავის ნაშრომებში მან გამოითვალა პროფესიული განათლების ეროვნულ შემოსავალზე ზეგავლენის სიდიდე აშშ მაგალითზე. უოლჩმა თავის ნაშრომებში პირველმა შემოიტანა ცნებები „წარმოების ალტერნატიული დანახარჯები“ და „ეკონომიკურ სიკეთეთა უპირატესობა დროში“ სწორედ ადამიანთან მიმართებაში; დღეს კი ეს ცნებები ფართოდ გამოიყენება ადამიანური კაპიტალის თანამედროვე თეორიებში.

ადამიანური კაპიტალის თანამედროვე თეორიების ფორმირება და ეკონომიკის თეორიაში მისი დამოუკიდებელ მიმდინარეობად გამოყოფა გასული საუკუნის 50-60-იან წლებში ხდებოდა. ადამიანური კაპიტალის კონცეფციის ავტორად კი „ჩიკაგოს სკოლის“ წარმომადგენელი, ამერიკელი ეკონომისტი თეოდორ შულცი<sup>49</sup> მოგვევლინა, რომელსაც სამართლიანად მიეკუთვნა ამ კონცეფციის აღმომჩენის ტიტული. თეორიის ძირითადი დებულებები შულცმა გადმოსცა 1960 წელს გამოქვეყნებულ სამეცნიერო სტატიაში „განათლების კაპიტალის ფორმირება“, ხოლო განავითარა ისინი შემდეგ სტატიაში „ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირება“, რომელიც 1961 წელს გამოსცა.

---

<sup>48</sup> Jack and Suzy Welch — Winning: The Answers («Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе», пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007, 192 с., [ISBN 978-5-902862-35-2](#))

<sup>49</sup> Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., 1968, v6.

თითქმის შუღლცთან ერთდროულად, ადამიანური კაპიტალის კონცეფციას ამუშავებდა კიდევ ერთი ამერიკელი ეკონომისტი, იგივე „ჩიკაგოს სკოლის“ წარმომადგენელი ჰ. ბეკერი.<sup>50</sup> 1962 წელს მან გამოაქვეყნა სტატია „ინვესტიციები ადამიანურ კაპიტალში“, ხოლო მოგვიანებით, 1964 წელს კი თავისი ფუნდამენტური ნაშრომი „ადამიანური კაპიტალი: თეორიული და ემპირიული ანალიზი“. ამ ორმა ნაშრომმა ბევრად განსაზღვრა შემდგომი კვლევები ამ სფეროში, ხოლო 1992 წელს კი ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორს, ჰ. ბეკერს, ნობელის პრემია მიენიჭა.

ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისა და განვითარების თანამედროვე თეორიების სათავეებთან იდგნენ ისეთი ცნობილი ამერიკელი და ინგლისელი ეკონომისტები, როგორებიც არიან: ბ. ვეისბორდი (ვაშინგტონის უნივერსიტეტი), ჯ. მინცერი (კოლუმბიის უნივერსიტეტი), ლ. ტურროუ (მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტი), უ. ბოუენი,<sup>51</sup> მ. ფიშერი,<sup>52</sup> ჯ. ვეიზი<sup>53</sup> (კემბრიჯისა და ოქსფორდის უნივერსიტეტები). ოდნავ მოგვიანებით მოცემული კონცეფციების განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს მ. ბლაუგმა,<sup>54</sup> ს.ბოულსმა,<sup>55</sup> ი. ბენ-პორეტმა,<sup>56</sup> მ.ეუდჰოლმა,<sup>57</sup> ე. დენისონმა.<sup>58</sup>

---

<sup>50</sup> Becker Gary S., Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964.

<sup>51</sup> Bowen William G. and others, Equity and Excellence in American Higher Education, - April 7, 2006, - 204 pages;

<sup>52</sup> Fisher Irving, The nature of Capital and Income, New York, The Macmillan Company, London Macmillan & Co., Ltd 1906;

<sup>53</sup> <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.496.4966&rep=rep1&type=pdf>

<sup>54</sup> Blaug Mark, Ricardian Economics: A Historical Study. — New Haven: Yale University Press, 1958. — 269 p.

<sup>55</sup> Bowls Samuel, Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution, Princeton University Press, - 2004,

<sup>56</sup> Ben-Porath Y., The Production of Human Capital and the Live. Cycle of Earning, Journal of Political Economy, August, 1973, p. 363;

<sup>57</sup> <http://elibrary.ru/item.asp?id=24670423>

<sup>58</sup> [http://abc.vvsu.ru/books/l\\_mirekon1/page0019.asp](http://abc.vvsu.ru/books/l_mirekon1/page0019.asp)

ს.დოზიმ,<sup>59</sup> ჯ. კენდრიკმა,<sup>60</sup> ბ. კიკერმა,<sup>61</sup> ფ.მაჰლუპმა, გ. პსახაროპულოსმა,<sup>62</sup> ფ. უელჩმა და ბ. ჩიზუიქმა. <sup>63</sup>ადამიანური კაპიტალისა და მისი კომპონენტების შესახებ მეცნიერული აზრებისა და კონცეფციების ჩამოყალიბება ხდებოდა კაპიტალზე, როგორც ცალმხრივ მოვლენაზე, ტრადიციული აზრის თანდათან გადალახვის ფონზე. ანუ, თანამედროვე მეცნიერული აზრი ადამიანური კაპიტალის შესახებ ყალიბდებოდა სხვადასხვა სკოლების მიერ შეთავაზებული კონცეფციების შერწყმის ფონზე. ამან კი, თავისთავად, ეროვნული სიმდიდრისა და კაპიტალის განმარტებაზე იქონია ზეგავლენა. ცვლილებათა ეს ჯაჭვი XX საუკუნის ეკონომისტის, ი. ფიშერის ნაშრომებში იღებს სათავეს და 50-იან წლებამდე გრძელდება.

ადამიანური კაპიტალის გაფართოებული კონცეფციის მიმდევარია ამერიკელი ეკონომისტი ჯ. კენდრიკი. იგი თვლის, რომ „ადამიანურ ფაქტორს კაპიტალად ვთვლით იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მას შეუძლია გარკვეული დროის მანძილზე შექმნას პროდუქტი და შემოსავლები, მისი არასაბაზრო ფორმის ჩათვლით“.<sup>64</sup>

ასეთი გაფართოებული განმარტების საფუძველზე საზოგადოებრივი დოვლათის ყველა ელემენტი, რომელიც გროვდება, გამოიყენება წარმოებაში და მოაქვს შემოსავალი, შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც კაპიტალი. ეს კი, თავის მხრივ, იძლევა „ერთი მთლიანის ორ მდგენელად გაყოფის საფუძველს - ადამიანურ და არა ადამიანურ კაპიტალად“,<sup>65</sup> წერს ამერიკელი მეცნიერი შულცი.

---

<sup>59</sup> Dosi G., Innovation, organization and economic dynamics: sel. essays / Cheltenham; Northampton (Mass.): Elgar, cop. 2000;

<sup>60</sup> Kendrick J., New Developments Productivity Measurement, University of Chicago Press, 1982  
National Bureau of Economic Research in NBER Book Series Studies in Income and Wealth

<sup>61</sup> <http://www.justeconomic.ru/jusec-87.html>

<sup>62</sup> <http://elibrary.ru/item.asp?id=9268774>

<sup>63</sup> Chiswick Barry R. and Miller Paul W., Does the Choice of Reference Levels of Education Matter in the ORU Earnings Equation, IZA Discussion Papers, - 2009;

<sup>64</sup> Kendrick J.. Economic growth and capital formation, University of Chicago Press, 1985, Volume ISBN: 0-226-84300-9

<sup>65</sup> Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y., London, 1971, p. 26-28;

ადამიანური კაპიტალის მკვლევარები (კ. ბეკერი,<sup>66</sup> თ. შულცი,<sup>67</sup> ლ. ტურროუ<sup>68</sup>) თვლიან „კაპიტალად“ საწარმოო ძალების იმ ნაწილსაც, რომელიც გატანილია ბაზარზე განსაკუთრებული საქონლის სახით და იმასაც, რომელიც ბაზრის მიღმა რჩება. ვინაიდან „ადამიანურ კაპიტალში“ ისინი მოიაზრებენ შექმნილი და მემკვიდრეობით მიღებული თვისებების ისეთ ერთობლიობას, როგორცაა „განათლება, ცოდნა, კვალიფიკაცია, ჯანმრთელობა და სხვა“. „განათლება, - წერს შულცი - არის ადამიანური კაპიტალის ერთ-ერთი ფორმა. იგი ადამიანურია იმიტომ, რომ ხდება ადამიანის ნაწილი, ხოლო კაპიტალია იმიტომ, რომ წარმოადგენს მომავალი შემოსავლებისა და მომავალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების წყაროს“. უფრო ზოგად ფორმულირებას იძლევა ტურროუ: „ადამიანური კაპიტალი - ინდივიდის საწარმოო შესაძლებლობები, ნიჭი და ცოდნა“.

უ. ბოუენი<sup>69</sup> ავითარებს ამ განმარტებას: „ადამიანური კაპიტალი შედგება შექმნილი ცოდნის, უნარების, მოტივაციისა და ენერჯისგან, რომლითაც დაჯილდოვებულია ადამიანი და რომლებიც შეიძლება იქნან გამოყენებულნი გარკვეული პერიოდის მანძილზე საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის“. ზემოთ მოყვანილი სამი ავტორის მოსაზრებათა რეზიუმედ შესაძლოა მივიჩნიოთ ს.ფიშერის, რ. დორნბუშისა და კ. შმალენზის განმარტება: „ადამიანური კაპიტალი არის შემოსავლის მოტანის ადამიანში განხორციელებული ნიჭის საზომი“.<sup>70</sup> არის ეკონომისტთა ჯგუფი, რომელიც ადამიანური კაპიტალის „ინვესტიციური“ განმარტების მომხრეა. ყველაზე უფრო ლაკონური „ინვესტიციური“ განმარტება ეკუთვნის მ. ბლაუგს: „ადამიანური კაპიტალი არის ადამიანის უნარებში ჩადებული წარსული ინვესტიციების და არა თვით ადამიანის მოყვანილი ღირებულება“.

---

<sup>66</sup> Becker G.S., The Theoretical and Empirical Analyses with Special Reference to Education., New-York, Columbia University Press, 1975, P.I

<sup>67</sup> Scholz, Christian. Personalmanagement: informationsorientierte imd verhaltenstheoretische Gnmldagen / von Christian Scholz. - 5., neubearb. und erw. Aufl. - Munchen: Vahlen, 2000

<sup>68</sup> Lester Thurow, [http://www.inspp.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=47&Itemid=33](http://www.inspp.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=33)

<sup>69</sup> Bowen William G. and others, Equity and Excellence in American Higher Education, - April 7, 2006, - 204 pages;

<sup>70</sup> Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. — М., Юнити, 2002;

ამ მიდგომას ფ. მაჰლუპი განმარტავს შემდეგნაირად: „უნდა განვასხვაოთ არაგაუმჯობესებელი შრომა გაუმჯობესებულისგან, რომელიც უფრო მწარმოებელია იმ ჩადებული დანახარჯების საფუძველზე, რომლებიც ზრდის ადამიანის ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს. ასეთი გაუმჯობესება ქმნის სწორედ ადამიანურ კაპიტალს“.<sup>71</sup>

ჰ. ბეკერი კი ყველაზე უფრო სრულ დეფინიციას გვაძლევს: „ადამიანური კაპიტალი ფორმირდება მასში განხორციელებული ინვესტიციების მეშვეობით, რომელთა შორის შეიძლება დავასახელოთ სწავლება, წარმოებაში მომზადებასა და გადამზადებაზე გაწეული დახარჯები, ჯანდაცვის, მიგრაციისა და ფასების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებაზე გაწეული ხარჯები და სხვა“.<sup>72</sup>

გაგაანალიზეთ რა ზემოაღნიშნული შრომები და მათში წარმოდგენილი შეხედულებები, ვეთანხმებით მოსაზრებას, რომ ადამიანური კაპიტალი არის ადამიანის ყველა საწარმოო შესაძლებლობათა ერთობლიობა, რომლებიც ფორმირდება მასში ჩადებული ინვესტიციების საფუძველზე. მაგრამ, ჩვენი აზრით, არ შეიძლება ინვესტიციებზე, როგორც ერთჯერად მოვლენაზე საუბარი. ინფორმაციულ ეკონომიკაში ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციები უნდა ატარებდეს მუდმივ, მდგრად და მზარდ ხასიათს. ისინი ხელს უნდა უწყობდნენ ადამიანების გაზრდილი მოთხოვნილებების და არა მხოლოდ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებებით გამოწვეული მოხმარების დაკმაყოფილებას.

ადუამიანური კაპიტალისა და მისი ინტერპრეტაციის სხვადასხვა თეორიები საზოგადოების საწარმოო ძალებში მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მომხდარი ძირეული ცვლილებების ანარეკლი გახდა. ეს თეორიები იმდენად პოპულარულია დასავლეთის ეკონომიკურ სკოლებში, რომ შულცი და ბეკერი ნობელის პრემიის ლაურეატები გახდნენ. მათ ნაშრომებში ასახულმა პოზიციებმა ბევრად უფრო გასაგები გახადა წარმოებაში ადამიანის როლის რთული საკითხები. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი საკითხი დღემდე სადაოდ რჩება მეცნიერ-ეკონომისტთა შორის.

ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ადამიანური კაპიტალის პრობლემას დიდი ხნის განმავლობაში არ ექცეოდა სათანადო ყურადღება.

---

<sup>71</sup> Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 1962;

<sup>72</sup> Becker G.S., The Theoretical and Empirical Analyses with Special Reference to Education., New-York, Columbia University Press, 1975, P.I

ადამიანური კაპიტალის თეორია, რომელმაც თემა „ადამიანი“ თითქმის მთლიანად მოიცვა, ჩვენთან პოპულარული გახდა მე-20-ე საუკუნის ბოლოს. გამოჩნდა ცალკეული პუბლიკაციები, რომლებიც ეძღვნებოდა ადამიანური კაპიტალისა და განათლების ეკონომიკის დასავლური თეორიების ამა თუ იმ დოზით განხილვას. მათი სპეციფიკა მდგომარეობდა ადამიანური კაპიტალის დასავლური თეორიების კრიტიკაში. მაგრამ ეს პოზიცია სულაც არ აკნინებს მათი ავტორების მიერ საკმაოდ მაღალ დონეზე ჩატარებული სამეცნიერო კვლევების მნიშვნელობას. ესენია: 2006 წელს იოსებ არჩვაძის მიერ გამოქვეყნებული სტატია „ადამიანური კაპიტალი, როგორც ეროვნული სიმდიდრის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი (საქართველოს მაგალითზე)“<sup>73</sup>;

2000 წელს ნუგზარ პაიჭაძის მიერ გამოცემული „შრომის ეკონომიკა“<sup>74</sup>; 2011 წელს ნ. პაიჭაძის, ე. ჩოხელისა და ნ. ფარესაშვილის მიერ გამოქვეყნებული „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“<sup>75</sup>; 2011 წელს იოსებ მასურაშვილის მიერ გამოქვეყნებული „ცოდნის მენეჯმენტის ორგანიზაციული კულტურა ევროკავშირში“<sup>76</sup>; 2012 წელს გამოცემული „ეკონომიკური ზრდა და სტრუქტურული ტრანსფორმაცია“ ოთარ ნადარაიას, ოთარ გორგოძის, დავით უტიაშვილისა და ნინო შარუმაშვილის ავტორობით<sup>77</sup>; 2013 წელს ლიკა ჟვანიას მიერ დაწერილი სტატია „ადამიანური კაპიტალი, კულტურა და ინოვაციები სომხეთის ქალაქებში“<sup>78</sup>.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ სტატიებში საქართველოს მაგალითზე ჩატარებული კვლევები, რომ არაფერი ვთქვათ ზოგადთეორიულ კვლევაზე, არ მიგვაჩნია საკმარისად მოცემული თემატიკის სიღრმისეულად გადმოცემისათვის.

---

<sup>73</sup>არჩვაძე ი., ადამიანური კაპიტალი, როგორც ეროვნული სიმდიდრის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი (საქართველოს მაგალითზე), „ეკონომიკა“ 5, 2006;

<sup>74</sup>პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა 2000

<sup>75</sup>პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2011

<sup>76</sup>მასურაშვილი ი., ცოდნის მენეჯმენტის ორგანიზაციული კულტურა ევროკავშირში; საერთაშორისო კონფერენციის: „საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო“ = The socio cultural environment of international business= მასალები, ნაწ. I, თბ., 2011;

<sup>77</sup>ნადარაია ო., გორგოძე ო., უტიაშვილი დ., შარუმაშვილი ნ., ეკონომიკური ზრდა და სტრუქტურული ტრანსფორმაცია, 2012, სრული ტექსტი: საქართველოს ეროვნული ბანკის საიტი, [https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2013/n\\_2/nadaraia.pdf](https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2013/n_2/nadaraia.pdf)

<sup>78</sup>ჟვანია ლ., ადამიანური კაპიტალი, კულტურა და ინოვაციები სომხეთის ქალაქებში, 2013



ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ადამიანური კაპიტალის ცალკეული ასპექტებისათვის საკმაოდ მწირი რაოდენობის კვლევები მოიპოვება, ანდა მათში ადამიანური კაპიტალის თემა მხოლოდ ძირითადი თემის თანმდევად გვევლინება.

გარდა ამისა, ჩვენ შევისწავლეთ თანამედროვე კრეატიული და გლობალური ბიზნესისადმი მიძღვნილი შრომებიც. ესენია: ევგენი ბარათაშვილისა და რევაზ გველესიანის „ბიზნეს-გარემოს ეროვნულ-კულტურული მოდელები“<sup>79</sup>; დავით სისარულიძის „ეროვნული კულტურის გავლენა ახალი ბიზნესის ფორმირებაზე“; შოთა შაბურიშვილის „სოციალური კაპიტალის სპეციფიკა გლობალიზაციის პირობებში“<sup>80</sup>.

ჩვენი სადისერტაციო თემის უმთავრესი პრობლემის კომპლექსური და სრული კვლევა, მით უმეტეს, სხვადასხვა მიმართულებით, ვერ მოვიპოვეთ. ადამიანური კაპიტალის ფორმირების, შენახვისა და მისი გამოყენების ეფექტიანობა საქართველოში ჯერ კიდევ საგრძნობლად ცოტაა.

---

<sup>79</sup>ბარათაშვილი ე., გველესიანი რ., ბიზნეს-გარემოს ეროვნულ-კულტურული მოდელები, საერთაშორისო კონფერენციის „საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო“ = The socio cultural environment of international business= მასალები, ნაწ. I, თბ., 2011;

<sup>80</sup>შაბურიშვილი შ., სოციალური კაპიტალის სპეციფიკა გლობალიზაციის პირობებში. ეკონომიკა და ბიზნესი = Economics and Business; ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი. - თბილისი, 2012. - ISSN 1987-5789. გვ. 51-60.

# თავი 1. ადამიანური კაპიტალი, როგორც კრეატიული ბიზნესის განვითარების ფაქტორი

## თავი 1.1 ადამიანური კაპიტალი, როგორც კრეატიული ბიზნესის განვითარების ფაქტორი

რა არის ადამიანური კაპიტალი? არსებობს ამ ცნების უამრავი განმარტება. ჩვენ შევეცადეთ, ამის ჩვენეული განმარტება მოგვეცა ნაშრომში: ადამიანური კაპიტალი არის კონკრეტული ადამიანის მიერ ინვესტიციების საფუძველზე ფორმირებული და დაგროვილი იმ ცოდნის, პრაქტიკული უნარების, ჯანმრთელობის, ინტელექტუალური შესაძლებლობებისა და მოტივაციების ერთობლიობა, რომელიც მიზანმიმართულად გამოიყენება საზოგადოებრივი კვლავწარმოების ამა თუ იმ სფეროში. აქვე დავძენთ, რომ ადამიანური კაპიტალი ნიშნავს არა მხოლოდ ადამიანის მიერ დაგროვილ ცოდნასა და საწარმოო შესაძლებლობებს, არამედ მის უნარს და სახელმწიფოს, ან ფირმის მიერ მისთვის მიცემულ შესაძლებლობას - მუდმივად ისწავლოს და დახვეწოს იგი. სწორედ ამიტომაც, რომ თანამშრომელთა ცოდნასა და კვალიფიკაციაში „ჩადებული“ ფული ბევრი მეცნიერის მიერ განიხილება, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორის ინვესტირება.

ადამიანური კაპიტალის ჩვენს მიერ შემოთავაზებული განმარტება ყურადღებას ამახვილებს შემდეგზე: ინტელექტუალური აქტივობა არის ის კომპონენტა, რომელიც განასხვავებს შემოქმედებით შრომას, ადამიანურ კაპიტალს უბრალო შრომის ძალისგან; ჩვენი აზრით იგი განსაზღვრავს შრომითი შესაძლებლობების „კაპიტალიზაციის“ პროცესის პირობებსა და ბუნებას.

ტერმინი „ადამიანური კაპიტალი“, როგორც უკვე აღნიშნული იყო პირველად ნობელის პრემიის ლაურეატის, თეოდორ შულცის ნაშრომებში გამოჩნდა. შულცი იყო ეკონომისტი, რომელიც იკვლევდა დაბალი ეკონომიკური განვითარების მქონე ქვეყნების ეკონომიკას. შულცი ამტკიცებდა, რომ ღარიბი ფენის კეთილდღეობის გაუმჯობესება დამოკიდებულია არა მიწაზე, ტექნიკაზე ანდა მათ პირად

ძალისხმევაზე, არამედ მათ ცოდნაზე. ეკონომიკის ამ ხარისხობრივ ასპექტს უწოდა მან სწორედ „ადამიანური კაპიტალი“. შულცი, რომელსაც ამ სფეროს კვლებისათვის ნობელის პრემია მიენიჭა 1979 წელს, წერდა: „ყველა ადამიანური რესურსი და შესაძლებლობა ან თანდაყოლილია, ან - შეძენილი. ყველა ადამიანი იბადება გენების აინდივიდუალური კომპლექსით, რომელიც განაპირობებს მის თანდაყოლილ ადამიანურ პოტენციალს. ხოლო ის ფასეული თვისებები და უნარები, რომელსაც ადამიანი იძენს და აძლიერებს შესაბამისი ინვესტიციებით, წარმოადგენს „ადამიანურ კაპიტალს“.

თანამედროვე ცნებებს „ადამიანური კაპიტალი“ და „ადამიანური პოტენციალი“ გააჩნია, როგორც განსხვავებული, ისე მსგავსი თვისებები.

როცა ვსაუბრობთ განსხვავებებზე, უნდა გვახსოვდეს, რომ:

- ადამიანურ კაპიტალში ჩვენ ვგულისხმობთ მისი მფლობელის ეკონომიკური სიკეთების მარაგს (კვალიფიკაცია, სპეციალური მომზადება), რომელსაც ღირებულებითი შეფასება გააჩნია;

- ადამიანური პოტენციალი არის მხოლოდ არარეალიზებული შესაძლებლობები (რეზერვში მყოფი, რომელსაც მფლობელი ქმნის, აგროვებს და ინახავს) და, შესაბამისად, მათ არ შეიძლება გააჩნდეთ ეკონომიკური შეფასება მათი რეალიზაციის მომენტამდე, ანუ მათი რეალიზება შესაძლებელია შრომის პროცესში.

ხოლო როცა ვსაუბრობთ მსგავსებაზე, უნდა გვახსოვდეს, რომ:ჯერ ერთი, კაპიტალი და პოტენციალი ადამიანს ეკუთვნის;მეორეც, თუ არსებობს პოტენციალი, მაშინ მოთხოვნილების არსებობის შემთხვევაში იგი გარდაიქმნება კაპიტალად (როგორც ეკონომიკური დოვლათის შექმნისას, ისე მოგების, ან სხვა შემოსავლის მიღების დროს).

ბიზნესზე, თუ ვსაუბრობთ, ადამიანური კაპიტალი შეიძლება ავლწეროთ, როგორც შემდეგი ფაქტორების კომბინაცია:

1. თვისებები, რომელსაც ადამიანი ანიჭებს თავის სამუშაოს: გონება, ენერჯია, პოზიტიურობა, საიმედოობა;
2. ადამიანის სწავლის უნარი: ნიჭი, შთაგონება, პიროვნების შემოქმედებითი უნარი, გამჭრიახობა;
3. ადამიანის მიდრეკილება ცოდნისა და ინფორმაციის გაზიარებისაკენ;
4. გუნდური მუშაობის უნარი და მიზანზე ორიენტულობა.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე პირობებში ყველა სახის ცოდნა, გამოცდილება, ნიჭი და შესაძლებლობა როდი იღებს კაპიტალის ეკონომიკური ფორმის იმ სახეს, რომელსაც თავისი ფუნქციონირების პროცესში გააჩნია უნარი, იქცეს ინფორმაციული რენტის მიღების წყაროდ, ანუ გახდეს თვითმზარდი ღირებულება. ჩვენი აზრით, კატეგორია „ადამიანური კაპიტალი“ დღეს გვევლინება უკვე არა, როგორც შრომის შესაძლებლობის უშუალო კონკრეტული სოციალურ-ეკონომიკური ფორმა, არამედ როგორც ამ შესაძლებლობათა კვლავწარმოების სოციალურ-ეკონომიკური ფორმა.

თანამედროვე ეკონომიკის თავისებურება ისაა, რომ მისი მთავარი რესურსი - ცოდნა, ინფორმაცია, - სხვა რესურსებისგან განსხვავებით არ ხასიათდება არც ასრულებულობით, არც გამოფიტვით და არც მოხმარების დონით, ამ ცნებების ტრადიციული მნიშვნელობით. ძირითადი პირობა, რომელიც ახდენს ასეთი ხელმისაწვდომი რესურსის მოპოვების ლიმიტირებას, არის თვით ადამიანის სპეციფიკური თვისებები - ინტელექტუალური აქტივობის, როგორც დაგროვების, გადამუშავებისა და გენერირების ფორმის, არსებობა ან არარსებობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ცოდნის ხელმისაწვდომობა სულაც არ ნიშნავს მათი ფლობის ხელმისაწვდომობას.

ადამიანური რესურსი - ქვეყნის ეკონომიკური რესურსი. ყველა ქვეყნისა და ყველა დარგის წარმოება ფაქტორთა მთელ რიგზეა დამოკიდებული. ამ ფაქტორებიდან გამოვეყოფდით კადრებს, შრომასა და შრომის ანაზღაურებას. კადრები ნებისმიერი საზოგადოების საწარმოო ძალების ყველაზე უფრო ფასეული და მნიშვნელოვანი ნაწილია. მთლიანობაში წარმოების ეფექტიანობა მუშების კვალიფიკაცაზე, მათ განლაგებასა და გამოყენებაზე, მათ ადამიანურ პოტენციალზე (კაპიტალზე) არის დამოკიდებული, რაც საბოლოო ჯამში გამოშვებული პროდუქციის მოცულობასა და ზრდის ტემპებზე, მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებების გამოყენებაზე ზემოქმედებს. კადრების სხვადასხვაგვარი გამოყენება პირდაპირ არის დაკავშირებული შრომის მწარმოებლურობის მაჩვენებლის ცვლილებაზე. ამ მაჩვენებლის ზრდა ქვეყნის მწარმოებლური ძალების განვითარებისა და ეროვნული შემოსავლის ზრდის უმთავრესი პირობაა. შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე დროის ყველა მომენტისათვის მოქმედებს არსებული შრომის ანაზღაურების სისტემა, ვინაიდან იგი მასტიმულირებელი ფაქტორია შრომის კვალიფიკაციისა და შესრულებული სამუშაოს ტექნიკური დონის ამაღლებისათვის.

ადამიანური პოტენციალი (კაპიტალი) - ესაა პირველ რიგში ქვეყნის შრომითი რესურსები. წარმოებისა და საზოგადოების წარმატება დამოკიდებულია ადამიანებზე, მათ კვალიფიკაციაზე, ცხოვრებისა და მუშაობის სურვილსა უნარზე, შრომითი რესურსებისა და მთლიანად შრომითი პოტენციალის მომზადებისა და გამოყენების დონეზე. სწორედ ადამიანური კაპიტალი, როგორც უკვე აღნიშნული იყო, წარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის, ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ქვაკუთხედს.

ადამიანურ (შრომით) რესურსებს განეკუთვნება შრომის ასაკში მყოფი შრომისუნარიანი მოსახლეობა: მამაკაცები 16-დან 65 და ქალები 16-დან 60 წლამდე. შრომითი რესურსების თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ მათი დაზოგვა, სათანადო დაგროვება და მოხმარების გარკვეული საჭიროების დადგომამდე მათი გადადება შეუძლებელია. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ადამიანის სიცოცხლის ხანგრძლივობა და მისი შრომითი საქმიანობა დროის ერთსა და იგივე მონაკვეთში განიხილება, ცხადია შრომითი საქმიანობა თავისი ხანგრძლივობით სიცოცხლის ხანგრძლივობაზე ნაკლებია. ამიტომ, შრომის ეკონომიკისა და სოციალური დარგის სპეციალისტებს უმეტესად აინტერესებთ ადამიანის სიცოცხლის ისეთი პერიოდები, როგორცაა შრომითი შესაძლებლობების ჩამოყალიბება, აყვავების ხანა და მიღევა. ცნობილია, რომ საპენსიო ასაკამდე მიღწევის შემდეგაც კი ბევრი ადამიანი ინარჩუნებს შრომისუნარიანობას და განაგრძობს შრომით საქმიანობას.

შრომითი რესურსების შეფასებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ შრომით ასაკში მყოფი შრომისუნარიანი მოქალაქეებიდან ყველა ვერ ღებულობს მონაწილეობას მოცემული წლის შრომით საქმიანობაში. მიზეზები სხვადასხვა გვარია: სწავლება, სამხედრო სავალდებულო სამსახური, საკუთარ პირად მეურნეობაში მუშაობა, ჯანმრთელობის მდგომარეობა და სხვა. იმავდროულად წარმოებაში დაკავებულია ბევრი პენსიონერი და 16 წლამდე ასაკის მოზარდი. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, ჩვენი აზრით, უფრო უპრიანია არა „შრომით რესურსებზე“, არამედ „შრომით პოტენციალზე“ საუბარი. ვთვლით, რომ ეს უფრო ტევადი და დამოუკიდებელი ეკონომიკური კატეგორიაა, რომელიც ახასიათებს ცოცხალი შრომის რეალურ რესურსებს. შრომითი პოტენციალის მაჩვენებლის განსაზღვრას კი დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია, რამდენადაც ამის გარეშე შეუძლებელია ცოცხალი შრომითი რესურსებისა და არსებული სამუშაო ადგილების დაბალანსება.

შრომით პოტენციალს გააჩნია, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი მახასიათებლები. რაოდენობრივი განისაზღვრება მომუშავეთა რაოდენობით, ხოლო თვისებრივი მახასიათებელი გამოიხატება ადამიანების პროფესიული და საკვალიფიკაციო მახასიათებლების შესაბამისობის (ვარგისიანობის) ხარისხით.

როგორც ცნობილია, არსებობს შრომითი პოტენციალის გამოყენების ორი გზა: 1) ინტენსიური, როცა წარმოების მოცულობის ზრდა ხდება იგივე ან ნაკლები მომუშავეის გამოყენებით; 2) ექსტენსიური, როცა შრომის მასის ზრდა ხორციელდება წარმოების ზრდის პროპორციულად. ცხადია ეკონომიკურად უფრო მიზანშეწონილია შრომითი პოტენციალის გამოყენების პირველი გზა. თუმცა, არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, პრაქტიკაში გამოიყენება მეორე გზაც. ცნება „შრომითი პოტენციალი“ ახლოსაა ცნებასთან „ადამიანური პოტენციალი“, რომელთანაც პირდაპირ კავშირშია.

გასული საუკუნის 80-იან წლებში გაეროს მიერ შემოღებულია ადამიანური (ჰუმანური) განვითარების ინდექსი (HDI). მან მთლიანად შეცვალა შეხედულებათა სისტემა ქვეყნებისა და ადამიანების ცხოვრების დონეზე. ამ ინდექსის ძირითად ღირსებად მიგვაჩნია ფასეულობათა სისტემის შეცვლა: მისი შემოღების შემდეგ ძირითად ფასეულობად არა ეკონომიკური ზრდა (როგორც ეს უწინ იყო), არამედ ადამიანების შესაძლებლობათა სრულყოფა მიიჩნევა.

ადამიანური პოტენციალის განვითარებაში დღეს მიიჩნევა მოსახლეობის გაფართოებული შესაძლებლობები, პროფესიული ჩვევებისა და ტერიტორიული მობილობის ზრდა. ადამიანური პოტენციალის განვითარება დღეს უმთავრეს ამოცანად უნდა მიიჩნეოდეს სახელმწიფოს მიერ ეკონომიკის მთელი რიგი დარგებისა და სექტორების მოდერნიზირების პროცესში, მით უმეტეს კი ისეთებში, როგორიცაა: მეცნიერება, განათლება, ჯანდაცვა, სადაც ხდება ადამიანური პოტენციალის კაპიტალიზაცია

ადამიანური პოტენციალი დღეს გულისხმობს ახალი, რთული და რეკორდული მიზნების დასახვას, მობილობის თანამედროვე ფორმებისათვის მზაობას, გეოკულტურულ, გეოეკონომიკურ და გეოპოლიტიკურ კოორდინატებში აზროვნებას, საკუთარი პერსპექტივებისადმი საპროექტო მიდგომის სტილს. ამასთან ერთად, ბოლო დროს ანალიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ საზოგადოებას აშკარად მოაკლდა ისეთი თვისებები, როგორებიც არის ნებისყოფა, მიზანმიმართულობა, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებელი მიღება, მდგრადი ამოცანები და მიზნები. საზოგადოების წევრები, რომლებსაც არ აკლიათ

ბუნებრივი ტალანტი და უნარები, ძალზე ხშირად თავისი სოციალური თვისებებითა და მენტალური მახასიათებლებით, არ არიან მზად, დაუწესონ საკუთარ საქმიანობას „მაღალი“ ინდივიდუალური „ნიხრი“.

მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, რომელიც მოამზადდა 192 ქვეყნის მაჩვენებლების მიხედვით, ფიზიკური კაპიტალის წილი შეადგენს 16%-ს, ეროვნული დოვლათი და ბუნებრივი კაპიტალისა - 20%, ადამიანურისა კი - 64%. ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა გერმანია, იაპონია და შვედეთი, ადამიანური კაპიტალის წილი შეადგენს 80%-ს. ამდენად, საექსპერტო შეფასებები და გათვლები ადასტურებენ იმას, რომ ეროვნული დოვლათის ძირითად შემადგენელ ნაწილს თანამედროვე პირობებში ადამიანური კაპიტალი შეადგენს, ხოლო მისი დაგროვების აუცილებელ პირობას კი - მაღალი და სულ უფრო მზარდი ცხოვრების ხარისხი.

ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციები იქცევა ეკონომიკურად მომგებიან პროექტებად, როგორც ეროვნულ, ისე კორპორაციულ დონეზე; ხოლო ადამიანური შრომის ფასეულობის ზრდა კი ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ზრდის გადამწყვეტი ფაქტორი და პროექტების ეფექტიანი მოდერნიზაციის წინაპირობა ხდება. ადამიანური კაპიტალის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი ხარჯების გაწევა, როგორც ინდივიდის, ისე სახელმწიფოს მხრიდან აუცილებელია და გარდაუვალი. უნარები და ჩვევები, რომელსაც იძენს ინდივიდი, გროვდება მარაგის სახით. ადამიანური კაპიტალი, ისევე როგორც ფიზიკური, შესაძლოა განიცდიდეს ცვეთას, კარგავდეს თავის ღირებულებას და ექვემდებარებოდეს ამორტიზაციას. ადამიანურ კაპიტალში ჩადებული სახსრების ეფექტიანობა საკმაოდ მაღალია, მაგრამ საინვესტიციო პერიოდი საკმაოდ ხანგრძლივია დროში - თითქმის 12-20 წელი. ადამიანურ კაპიტალზე გაწეულ დანახარჯებს შორის გამოვყოფთ შემდეგ სახეებს:

- პირდაპირი დანახარჯები, ანუ პოტენციური თანამშრომლის ან საზოგადოების დანახარჯები, რომლებიც გაწეულია ჯანმრთელობის შენარჩუნებაზე, განათლებასა და პროფესიულ სწავლებაზე, სახელმძღვანელოების შექმნაზე, საცხოვრებელი ადგილის შეცვლაზე;
- არმიღებული ხელფასი, რომელიც დანახარჯების სხვა წყაროა და ჩნდება იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირების პროცესში მშრომელმა ან საერთოდ, ან ნაწილობრივ ვერ მოახერხა მუშაობა (მაგალითად, ბავშვების გაჩენისა და აღზრდის პერიოდში);

- მორალური ზარალი, რომელიც დანახარჯების მესამე სახეა, რომელიც წარმოიშევა მიგრაციის შემთხვევაში, რაც არღვევს ადამიანის ცხოვრების ჩვეულ რიტმს, აშორებს მას ნაცნობებს, ნათესავებსა და მეგობრებს.

ჩვენ დიდი დრო დავუთმეთ ადამიანური პოტენციალის ღირებულების შეფასებაზე ფიქრს და შედეგად მივედით დასკვნამდე, რომ აქ აუცილებელია ორი ასპექტის აღიარება: ეკონომიკურის და სულიერის. აპრიორი ვეთანხმებით რა იმ მოსაზრებას, რომ ადამიანების სულიერი ღირებულება ძალიან მნიშვნელოვანია, ყურადღებას საკითხის პირდაპირ ეკონომიკურ მხარეზე გადავიტანთ. არსებითად კი მიგვაჩნია, რომ ღირებულებაში ინვესტირების ყველა განზომილება სინამდვილეში ადამიანის, როგორც ეკონომიკური ერთეულის და როგორც სულიერი არსების, ღირებულების საზომს წარმოადგენს. მხოლოდ ადამიანები ქმნიან ღირებულებას თავისი თანდაყოლილი ადამიანური პოტენციალის (ჰუმანურობა, მოტივირებულობა), ინსტრუმენტების მართვის ცოდნისა და შექმნილი უნარების გამოყენების გზით.

ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირება გულისხმობს ინვესტორის მხრიდან რაიმე სარგებლის მიღების ბუნებრივ სურვილს როგორც საკუთარი თავისათვის, ისე მესამე პირებისათვისაც:

- მშრომელისათვის ეს არის: შემოსავლების მატება, საკუთარი სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობა, სამუშაო პირობების გაუმჯობესება, საკუთარი ღირსების გრძნობისა და საკუთარი თავისადმი პატივისცემის მატება და სხვა;
- დასაქმებლისათვის ეს არის: მწარმოებლურობის ზრდა, სამუშაო დროის ფლანგვის შემცირება, შრომის ეფექტიანობა. განათლების დონის მატებასთან ერთად დასაქმებულის შრომის ეფექტიანობაც იზრდება და ეს ხდება ორი გზით: 1) შრომის ნაყოფიერების ზრდა, 2) თანამშრომელი იძენს განსაკუთრებული სახის ცოდნას, რომელიც აძლევს მას შესაძლებლობას, შეასრულოს სამუშაო, რომლის შედეგებიც ძალზე ფასეულია;
- სახელმწიფოსთვის ეს არის: მოქალაქეთა კეთილდღეობის, მთლიანი შემოსავლების, სამოქალაქო აქტივობის ზრდა.



ამასთან ერთად, ინტელექტუალური კაპიტალის<sup>80</sup> დაგროვება გულისხმობს არა იმდენად ცოდნის მოცულობის გაზრდას, რამდენადაც ამ ცოდნის კომპლექსურად გამოყენების უნარების ზრდა-განვითარებას, საკუთარი ადგილისა და ფასეულობის აღქმას საზოგადოებაში, გარემო პირობების მუდმივ ცვლილებებთან შეგუებას საკუთარი თავის საკეთილდღეოდ.

განვითარებულ ქვეყნებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიულ მომზადებასა და გადამზადების კურსებს. პროფესიული მომზადება წარმოადგენს მექანიზმს, რომლის მეშვეობითაც წარმოებაში მოსული ადამიანი უკეთესად ეგუება და ეწყობა საკუთარ სამუშაოს, მეტს გეგულობს ფირმის შესახებ. გადამზადების კურსები აძლევს მშრომელებს ცოდნის შექმნის საშუალებას ახალი პერსპექტიული მიმართულებით არსებული სპეციალობის ჩარჩოებში.

სწავლების პერიოდში ადამიანი ხშირად კარგავს ჩვეულ შემოსავლებს, თავისუფალ დროს, ანუ მშრომელი ეთანხმება დროებით დროისა და შემოსავლების დაკარგვას. სწორედ ამ დანახარჯებს ეუწოდებთ დაკარგული შესაძლებლობების ხარჯებს და ისინი ხშირად მნიშვნელოვან თანხებს შეადგენს. პოტენციური მუშაკებისათვის სწავლებაზე უშუალო დანახარჯები შესაძლოა ძალზე მაღალი იყოს. ამდენად, საჭიროა ინვესტიციების ეფექტიანობის შეფასება. ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციებიდან მიღებული სარგებლის დასაანგარიშებლად აუცილებელია იმ სარგებლის მომავალი თანხების პროგრესიული დისკონტირება. დისკონტირება კი წარმოადგენს მომავლის ნებისმიერი სარგებლის (შემოსავალთა ნაკადების) თანხების მოყვანილი ღირებულებების შეკრებას, მიმდინარე ღირებულებაში მის წარმოსადგენად.

ადამიანურ კაპიტალში დაბანდებების დისპერსია დიდია, მაგრამ მართვადი. არსებობს მეთოდები, რომლებიც ამცირებენ მას და ისინი საკმაოდ კარგადაა ცნობილი: მოსწავლეების (ანუ ინვესტიციის ობიექტების) საკმაოდ ყურადღებიანი და დაწვრილებითი გადარჩევა გამოცდების, წინასწარი გასაუბრებისა და სპეციალური ტესტირების საფუძველზე, სტაჟირების ორგანიზაცია და სხვა.

---

80 ინტელექტუალური კაპიტალი მოიცავს კლიენტის კაპიტალს, ადამიანურ კაპიტალს, ინტელექტუალურ საკუთრებას და სტრუქტურულ კაპიტალს, ბიზნესის ლექსიკონი, ხელმისაწვდომია: <http://www.businessdictionary.com/definition/intellectual-capital.html>

ადამიანურ კაპიტალში დაბანდების ეფექტიანობის შეფასება პირველ რიგში ეყრდნობა მუშაკის პროფესიული ფასეულობის დადგენას, რომელიც ცვალებადია დროში. მუშაკის დაქირავებისას მისი სარგებლიანობის განსაზღვრის პროცესში მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ, რომ ეს სიდიდე არაა მუდმივი, და თუ ძირითად კაპიტალთან გაგაკეთებთ ანალოგიას, შეიძლება ითქვას, რომ იგი ფიზიკურსა და მორალურ ცვეთას ექვემდებარება. ამასთან, მორალურ ცვეთას თვით ადამიანური კაპიტალი, ხოლო ფიზიკურ ცვეთას კი მისი მატარებელი განიცდის. აქვე აღვნიშნავთ, რომ ძირითადი კაპიტალისგან განსხვავებით, მუშაკის პროფესიული ფასეულობა გარკვეულ მომენტამდე შესაძლოა თვითონ იზრდებოდეს რაიმე დამატებითი დაბანდების გარეშე.

სადისერტაციო ნაშრომის I თავის პირველი პარაგრაფიდან შეიძლება გაგაკეთოთ შემდეგი მოკლე დასკვნა: ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს კაპიტალს, რომელიც წარმოდგენილია ინდივიდში პოტენციური შესაძლებლობის სახით - მოიტანოს შემოსავალი. იგი დაფუძნებულია ადამიანის თანდაყოლილ ნიჭზე, მის ინტელექტუალურ შესაძლებლობაზე, მის ცოდნასა და პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებზე, რომლებსაც ადამიანი იღებს განათლების, სწავლების ან პრაქტიკული საქმიანობის პროცესში.

## 1.2 ადამიანური კაპიტალის განვითარების თეორიული კონცეფციები

ბოლო წლებში საყოველთაოდ გაგრძელდა მოსაზრება, რომ თანამედროვე სახელმწიფოთა ეკონომიკის განვითარების ეფექტიანობა დიდი ხარისხითაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რა რაოდენობის სახსრებს აბანდებს იგი საკუთარ მოსახლეობაში.

ადამიანური კაპიტალის კონცეფციების განსახილველად, საჭიროა ვიცოდეთ მისი განვითარების თეორია და თუ რა წვლილი შეიტანეს სხვადასხვა ქვეყნის მეცნიერებმა ამ პრობლემების გადაჭრაში.

ვინაიდან უილიამ პეტის, ადამ სმიტის, დევიდ რიკარდოს, თეოდორ შულცის, კარლ მარქსის, ალფრედ მარშალის, ჰენრი ბეკკერისა და სხვათა შეხედულებები მეტ-ნაკლები დოზით განვიხილეთ ამ ნაშრომის შესავალში (ლიტერატურის მიმოხილვა), ამ ქვეთავში ყურადღებას დავუთმობთ ავტორებს, რომლებიც ადამიანური კაპიტალის კონცეფციებს ქმნიდნენ თანამედროვე ეტაპზე. ესენი არიან

მეცნიერები, რომელთა შრომებს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებათ თეორიის განვითარებაში, მაგალითად: ი. ბენ-პორეტი (Yoram Ben-Porath), მ. ბლაუგა, ე.ლეზერი (Edward Lazear), რ.ლეიარდი (Richard Layard), ჯ.მენცერი, შ.როზენი (Sherwin Rosen), ფ.უელჩი (Finnis Welch), ბ. ჩიზვიკი (B.Chiswick) და სხვანი.

ადამიანური კაპიტალის თეორიას საფუძველი ჩაეყარა XVII საუკუნეში და ამ დროის მანძილზე მისი განვითარება ხდებოდა ნეოკლასიკური მიმართულებით და ამ სკოლის ჩარჩოებში. უკანასკნელი ათწლეულის მანძილზე ნეოკლასიკოსებისათვის ამოსავალმა პრინციპმა „ინდივიდების ოპტიმიზაციური ქცევის“ შესახებ გაგრძელება ჰპოვა ადამიანის არასაბაზრო ურთიერთობათა ბევრ სფეროში. ეკონომიკური ანალიზის ცნებები და მეთოდები გამოიყენება ისეთი სოციალური მოვლენებისა და ინსტიტუტების შესასწავლად, როგორებიცაა განათლება, ჯანდაცვა, მიგრაცია, ქორწინება და ოჯახი, კრიმინალი, რასობრივი დისკრიმინაცია და ა.შ. ადამიანური კაპიტალის თეორია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც „ეკონომიკური იმპერიალიზმის“ საერთო ტენდენციის ერთ-ერთი გამოვლინება.

#### **ადამიანური კაპიტალის თეორიის თანამედროვე შესხედულებების ანალიზი.**

შეიძლება ითქვას, რომ ბოლო ათი-თხუთმეტი წლის განმავლობაში მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება, ორი ძირითადი მიმართულებით ვითარდებოდა. ჩვენ ამ მიმართულებებს მარტივად და მოკლედ დავარქმევდით „ინოვაციებს“ და „ადამიანურ რესურსებს“. ამ დროის განმავლობაში ბევრად გართულდა ორგანიზაციული გარემო პირობები, მკვეთრად გაზრდილი ამ ცვლილების ტემპი და გამკაცრებულია კონკურენტული ბრძოლა მსოფლიო ბაზრებზე.

ყოველივე ამან მოითხოვა ფარული რეზერვების აღმოჩენისა და ეფექტიანობის ამადლების ახალი გზების ძიება. ყველა ორგანიზაციული რესურსიდან სწორედ „ადამიანური რესურსი“ (ადამიანური პოტენციალი) გახდა ის, რომელსაც ყველაზე მეტი რეზერვი აღმოაჩნდა თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირების ამადლებისათვის. „ადამიანური ფაქტორი“ განიხილება დღეს როგორც ინვესტიციის ობიექტი, რომელსაც არანაკლები, და შეიძლება მეტი მნიშვნელობაც კი ჰქონდეს, ვიდრე ქარხნებს, მოწყობილობებს, ტექნოლოგიებს და ასე შემდეგ.

მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური კაპიტალის იდეის პოპულარიზაციაში ძირითადი წვლილი თეოდორ შულცმა შეიტანა, თანამედროვე ეკონომიკური აზრის კლასიკოსად ამ სფეროში მაინც ჰერრი ბეკერი აღიარებული. თავის ანალიზში იგი

გამოდინდა იმ მოსაზრებიდან, რომ ადამიანის საქციელი არის რაციონალური და მიზანშეწონილი. გარდა ამისა, ბეკკერი ანალიზის პროცესში იყენებდა ცნებებს: იშვიათობა, ფასი, ალტერნატიული დანახარჯები და ცნებებს, რომლებიც სხვა სოლიდურ დისციპლინებს ეკუთვნის, ადამიანის ცხოვრების აბსოლუტურად განსხვავებულ ასპექტებთან მიმართებაში. მის მიერ შექმნილი მოდელი იქცა იმ ძირითად ბაზად, რომელსაც დღეს ეყრდნობა ყველა თანამედროვე მკვლევარი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს ცოდნის, უნარებისა და მოტივაციების ერთობლიობას. მასში დაბანდებად კი შეიძლება წარმოვიდგინოთ განათლება, პროფესიული გამოცდილების დაგროვება, ჯანდაცვა, გეოგრაფიული მობილობა და ინფორმაციის ძიება. თავდაპირველად ბეკკერის ინტერესი განათლებისგან მიღებულ ეკონომიკურ უკუგებაზე ვრცელდებოდა. მან პირველმა განახორციელა ამ უკუგების სტატისტიკურად კორექტული გაანგარიშება. მაგალითად, კოლეჯდამთავრებული მოსახლეობის მიერ მიღებული განათლებიდან ეკონომიკური უკუგების გაანგარიშებისთვის ბეკკერმა კოლეჯდამთავრებული მოსახლეობის შემოსავლებს მთელი სიცოცხლის მანძილზე გამოაკლო მათი შემოსავლები, ვისაც მხოლოდ საშუალო განათლება ჰქონდა მიღებული. გარდა პირდაპირი ხარჯებისა (სწავლის ხარჯი, ცხოვრების ღირებულება დიდ საუნივერსიტეტო ქალაქში და ა.შ.), სწავლებაზე გაწეული დანახარჯების ძირითად ელემენტს „მიუღებელი შემოსავლები“ წარმოადგენს. არსებითად, დაკარგული შემოსავლები განსაზღვრავს სტუდენტებისა და მოსწავლეების მიერ სწავლაზე დახარჯული დროის ფასეულობას და წარმოადგენს მისი მოხმარების ალტერნატიულ ღირებულებას. განსაზღვრა რა სწავლებაში დაბანდებები, როგორც შემოსავლების ხარჯებთან შეფარდება, ბეკკერმა მიიღო ციფრი: წლიური მოგების 12-14%.

ი. ბენ-პორეტი თვლიდა, რომ ადამიანური კაპიტალის თეორია სწავლობს ადამიანური რესურსების თვისებრივ სრულყოფას და ქმნის შრომის მიწოდების თანამედროვე ანალიზის ცენტრალურ ბირთვს. მის შემოღებას ნამდვილი გადატრიალება მოყვა შრომის ეკონომიკაში. ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა:

1. შრომის ბაზარზე აგენტების ქცევაში ინვესტიციური ასპექტების გამოყოფა;
2. მიმდინარე მაჩვენებლებიდან თანამშრომელთა მთელი სიცოცხლის მანძილზე დაგროვილ მაჩვენებლებზე გადასვლას (მაგალითად, ხელფასის დაანგარიშებისას);
3. ადამიანის დროის აღიარება საკვანძო ეკონომიკურ რესურსად.

მნიშვნელოვანი დასკვნა, რომელიც ი. ბენ-პორეტმა გააკეთა, იყო ის, რომ

ეკონომიკური უთანასწორობის საყოველთაოდ მიღებული შეფასებები, რომლებიც ეფუძნებოდა მიმდინარე და არა მთელი სიცოცხლის შემოსავლებს, რამდენადმე გაზვიადებულია. ახალგაზრდობა, რომელიც აბანდებს სახსრებს საკუთარ განათლებაში, შეგნებულად ეგუება დროებით მცირე შემოსავლებს, რათა მომავალში მაღალანაზღაურებადი სამუშაო ადგილი მოიპოვოს. ქალების შედარებით დაბალი შემოსავლები ბევრად აიხსნება იმ გარემოებით, რომ ისინი შედარებით ნაკლებს აბანდებენ საბაზრო ღირებულების მქონე, ხოლო მეტს - შიდა მეურნეობაში გამოსადეგარ უნარებში. ეს კი საგრძნობლად ამცირებს სახელმწიფო ჩარევის სფეროებს.

ანალოგია ადამიანურსა და ჩვეულებრივ კაპიტალს შორის არ შეიძლება ჩაითვალოს სრულყოფილად, თვლიდნენ მ. ბლაუგა და ე.ლეზერი:

- ჯერ ერთი, თანამედროვე საზოგადოებაში ადამიანი, დაზვის ან აქციების პაკეტთან განსხვავებით, არ შეიძლება გახდეს ყიდვა-გაყიდვის საგანი. ამის შედეგად კი ბაზარზე დგინდება მხოლოდ ადამიანური კაპიტალის არენდის ფასი (ხელფასების ნიხრების სახით), მაშინ როცა მისი აქტივების ფასი არ არსებობს. ეს კი საგრძნობლად ართულებს ანალიზს;
- მეორეც, ადამიანურ კაპიტალს ძალუძს აამაღლოს საქმიანობის ეფექტიანობა როგორც საბაზრო, ისე არასაბაზრო სექტორებში და მის მიერ მოტანილი შემოსავალი დებულობს ხან ფულად, ხან არაფულად ფორმას. შედეგად ადამიანში დაბანდების სამომხმარებლო ასპექტები არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე საწარმოო.

და მაინც, ჩვენი აზრით, უმთავრესად ადამიანური კაპიტალის მსგავსება ფიზიკურთან შემდეგია:

1. იგი წარმოადგენს ხანგრძლივი მოხმარების სიკეთეს;
2. საჭიროებს „რემონტისა“ და „შენახვის“ ხარჯებს;
3. შეიძლება ამორტიზირდეს ფიზიკურად გაცვეთაზე გაცილებით ადრე.

ადამიანური კაპიტალის თეორიაში ცენტრალურ ადგილს იკავებს შიგა უკუგების ნორმების ცნება. ისინი კაპიტალზე ნორმების ანალოგიის მიხედვით შეიძლება გაანგარიშდეს და საშუალებას იძლევა ადამიანური ინვესტიციების ეფექტიანობის გაანგარიშებისათვის. პირველ რიგში კი - განათლებასა და საწარმოო მომზადებაში.

ადამიანური კაპიტალის თეორეტიკოსები რ.ლეიარდი და ჯ.მინცერი, ამოდიან იმ დებულებიდან, რომ სახსრების დაბანდებისას განათლებასა და გადამზადებაში, მოსწავლეები და მათი მშობლები იქცევიან რაციონალურად, აფასებენ და წონიან რა ყველა საჭირო დანახარჯსა და შესაძლო სარგებელს. ჩვეულებრივი მეწარმეების მსგავსად, ისინი ახდენენ საკუთარი დაბანდებიდან და ალტერნატიული ინვესტიციებიდან (საბანკო დეპოზიტებზე პროცენტი, ფასიან ქაღალდებზე მისაღები დივიდენდები და ასე შემდეგ.) მოსალოდნელი უკუგების ზღვრული ნორმების შეფარდებით შედარებას. გამომდინარე იქიდან, რა უფრო მიზანშეწონილია ეკონომიკურად, მიიღება გადაწყვეტილება ან სწავლის გაგრძელებაზე, ანდა მის შეწყვეტაზე.

შეიძლება ითქვას, რომ უკუგების ნორმა წარმოადგენს ინვესტიციების გადანაწილების რეგულატორს განათლების სხვადასხვა ტიპსა და დონეს შორის და გამომდინარე აქედან, განათლების მთელს სისტემასა და ეკონომიკის სხვა დარგებს შორის. უკუგების მაღალი ნორმები მეტყველებენ ინვესტიციების ნაკლებობაზე, ხოლო დაბალი ნორმები კი - სიჭარბეზე.

შერვინ როზენი განასხვავებს უკუგების კერძო და სოციალურ ნორმებს. პირველ შემთხვევაში მას ზომავენ დაბანდებათა ეფექტიანობას ცალკეული ინვესტორების, ხოლო მეორე შემთხვევაში - მთელი საზოგადოების პოზიციიდან.

ბ. ჩიზვიკი, ისევე, როგორც ჰ. ბეკკერი, თვლის, რომ არსებობს უკუგების ნორმების გაანგარიშების ორი ძირითადი მიდგომა. პირველი ეფუძნება სარგებლიანობისა და დანახარჯების პირდაპირ გაზომვას, ხოლო მეორე მიდგომა გამომდინარეობს ე.წ. „შემოსავლების საწარმოო ფუნქციის“ პარამეტრების შეფასებიდან, რომელიც აღწერს ადამიანის შემოსავლების შესაბამისობას (უფრო ზუსტად კი შემოსავლების ლოგარითმისას) მისი განათლების დონესთან, სამუშაო სტატუსთან, ნამუშევარი დროის ხანგრძლივობასთან და სხვა ფაქტორებთან. ფუნქციების ამ კლასის დამუშავება ჯ. მინცერის სახელთან არის დაკავშირებული, რომელმაც დაამტკიცა, რომ ამ მოდელის ჩარჩოებში განათლების ცვლადი კომპონენტას კოეფიციენტი იქნება უკუგების შიგა ნორმის ეკვივალენტური.

გამოთვლები ადასტურებს, რომ ადამიანური კაპიტალის რენტაბელობა, როგორც წესი, გაცილებით მაღალია, ვიდრე ფიზიკურის. ეს კ, თავის მხრივ, მოწმობს მოსწავლეთა და მათ მშობელთა რაციონალურობას. მაგალითად, 70-იან წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში უკუგების ნორმები განათლების

სფეროში აღწევდა: დაწყებითი განათლებისა - 50-100%-ს, საშუალო განათლების - 15-20%-ს, ხოლო უმაღლესისა კი - 10-15%-ს. 80-იან წლებამდე უმაღლესი განათლების ეს მაჩვენებელი 7-8%-მდე დაეცა, მაგრამ 80-იანი წლების შემდეგ ისევ გაიზარდა და ჯერ თავის ყოფილ ნიშნულს დაუბრუნდა, დღეს კი 25-30%-ს შეადგენს.

შიდა უკუგების ნორმების შეფასებები ბეკკერს არაერთგზის გაუკრიტიკებია იმ საფუძველზე, რომ განათლებული თანამშრომლების უფრო მაღალი ხელფასები შეიძლება მოწმობდეს „არა მხოლოდ მათ მიერ მიღებული ცოდნისა და უნარების სარგებლიანობას, არამედ მოწმობდნენ მათ უფრო მაღალ ნიჭიერებას, წარმომავლობას ანდა მათი ოჯახების სიმდიდრეს“. მაგრამ ფ.უელჩისა და ბ. ჩიზვიკის მიერ დამოუკიდებლად ჩატარებულმა ემპირიულმა ანალიზებმა გვიჩვენა, რომ ბუნებრივი მონაცემები, ისევე როგორც სოციალური წარმომავლობის ფაქტორი, ამ შეფასებებში არ თამაშობს დიდ დამოუკიდებელ როლს და ხელფასზე ზემოქმედებს მხოლოდ არაპირდაპირი გზებით (მაგალითად, ზემოქმედებს მიღებული განათლების მოცულობასა და ხარისხზე).

ადამიანური კაპიტალის თეორეტიკოსების აზრით, საწარმოო მომზადება მოიცავს როგორც ფირმის შიგნით ფორმალურ სწავლებას, ისე შრომითი მოღვაწეობის პერიოდში დაგროვილ უშუალო გამოცდილებას. ვთვლით, რომ დიდი თეორიული მნიშვნელობა ქონდა კ. ბეკკერის მიერ შემოღებულ გამიჯვნას ადამიანში დაბანდებულ სოციალურ და საერთო ინვესტიციებს შორის (მოგვიანებით საერთო და სპეციფიკურ რესურსებს შორის განსხვავება საფუძველად დაედო ფირმის ტრანზაქციურ თეორიას).<sup>17</sup>

სოციალური მომზადება იცავს მშრომელებს ცოდნითა და უნარებით, რომლებიც მხოლოდ იმ ფირმის ინტერესს წარმოადგენს, სადაც ისინი არის მიღებული. საერთო მომზადების მსვლელობისას მუშაკი დებულობს ცოდნასა და უნარებს, რომელიც შესაძლოა გამოსადეგარი გახდეს სხვა ფირმებშიც. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ არაპირდაპირი გზით საერთო მომზადება თვით მუშაკის მიერ ფინანსდება, როცა ისინი თანახმანი არიან, მიიღონ ნაკლები ანაზღაურება სწავლების პერიოდში; საერთო ინვესტიციებიდან მიღებული შემოსავლებიდან კი ისინი წილსაც კი იღებენ.

როცა საქმე სოციალურ ინვესტიციებს ეხება, ყველაფერი პირიქითაა: სოციალური მომზადება თვით ფირმების მიერ ფინანსდება და ძირითადი შემოსავალი ამ დაფინანსებიდან მათ ეკუთვნით. სპეციალური ადამიანური

კაპიტალის ცნებამ ახსნა, თუ რატომ არის ერთ ადგილზე მუშაობის ხანგრძლივი სტაჟის მქონე თანამშრომელთა შორის უფრო დაბალი „გადინება“ და რატომ ხდება ასეთ ფორმებში ვაკანსიების შევსება შიდა დაწინაურებების ხარჯზე და არა შრომის ბაზრის მიერ შეთავაზებული კადრების ხარჯზე.

ჟ. მინცერმა თავის კვლევებში საწარმოო მომზადების პრობლემების სიღრმისეული ანალიზი მოახდინა.<sup>69</sup> მისი შეფასებების თანახმად, წარმოებაში თანამშრომელთა მომზადებაზე გამიზნული ინვესტიციების მოცულობა სავსებით შეესაბამება ფორმალურ განათლებაში ინვესტირებულ სახსრებს, ხოლო მისი უკუგების ნორმები არ ჩამორჩება ფორმალური განათლების ნორმათა მაჩვენებლებს.

70-იან წლებში ადამიანური კაპიტალის თეორიები არაერთგზის გამხდარა იერიშის საგანი ეგრეთ წოდებული „ფილტრის თეორიის“ შემქმნელთა მხრიდან. ესენი არიან ცნობილი მეცნიერები, ეკონომისტები და სოციოლოგები ა. ბერგი, მ. სპენსი, ჯ. სტიგლიცი, პ. უილსი და კ. ერროუ.<sup>88</sup>

„ფილტრის თეორიის“ თანახმად, განათლება წარმოადგენს მექანიზმს, რომელიც ახდენს ადამიანთა გადარჩევას მათი მონაცემებისა და ნიჭის მიხედვით. ღებულობენ რა მას უფასოდ, ინფორმაცია ფორმებს არაფერი უჯდებათ, სამაგიეროდ კი ისინი ღებულობენ შესაძლებლობას შეარჩიონ და დაასაქმონ ყველაზე უფრო პერსპექტიული კანდიდატები. უფრო მაღალი მწარმოებლურობა, მათი აზრით, დაკავშირებულია არა მუშაკის მიერ მიღებულ განათლებასთან, არამედ მათ პირად უნარებთან და ნიჭთან, რომელიც მათში განათლების მიღებამდეც არსებობდა. ამ თეორეტიკოსების აზრით, განათლებამ შეიძლება მხოლოდ გამოავლინოს და უფრო ნათელი გახადოს პიროვნებაში არსებული ტალანტები.

ფილტრის თეორია სულაც არ აყენებს ეჭვქვეშ ცალკეული ადამიანისათვის დიპლომის ფლობის სარგებლიანობას. მაგრამ, მათი აზრით, „მთელი საზოგადოებისათვის არახელსაყრელია ისეთი ძვირადღირებული სასიგნალო მოწყობილობის შენახვა, როგორცაა განათლების სისტემა, ვინაიდან არსებობს მომავალი თანამშრომლის საქმიანი მონაცემების შემოწმების გაცილებით მარტივი და იაფი მეთოდები“.

როგორც მოგვიანებით ფილტრის თეორიის კრიტიკამ გვიჩვენა, ამ თეორიის არგუმენტები არაა დამაჯერებელი. განათლება მხოლოდ გადარჩევის საშუალებაც



რომ ყოფილიყო, იგი მაინც ხელს შეუწყობდა ეფექტიანობის ზრდას, დაეხმარებოდა რა თავის შესაძლებლობებზე სრულყოფილი წარმოდგენის არმქონე მომავალ მუშაკებს, უკეთ გაცნობოდნენ საკუთარ თავს და კუთვნილი ადგილი დაეკავებინათ ეკონომიკურ სისტემაში.

ფილტრის თეორიის ავტორთა შეხედულების საწინააღმდეგოდ, პერსონალის შერჩევისას ფირმები არ ეყრდნობა საგანმანათლებლო სერტიფიკატებს და არც თუ ისე ცოტა სახსრებს ხარჯავს კანდიდატის ტესტირებაზე. ჩვენი აზრით კი, გარდა ამისა, თეორიას კიდევ გააჩნია ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლი. მაგალითად, მას არ შეუძლია ახსნას, რატომ აქვთ ფერმერებს განათლების უკუგების ძალზე მაღალი ნორმა, რომლებსაც სულაც არ სჭირდებათ საკუთარი შესაძლებლობების ვინმესთან დეკლარირება და მტკიცება დიპლომების წარდგენის გზით.

ამასთან ერთად, ფილტრის თეორიამ აიძულა მეცნიერ-ეკონომისტები, უფრო ფაქიზად და დიდი სიფრთხილით მოპყრობოდნენ იმ დასკვნებსა და რეკომენდაციებს, რომლებსაც ადამიანური კაპიტალის თეორიები იძლეოდნენ. მკვლევართა უმრავლესობა დღეისათვის შეჯერებულია იმაზე, რომ ეს ორი თეორია უნდა განიხილებოდეს არა როგორც ურთიერთსაწინააღმდეგო, არამედ როგორც ურთიერთშემავსებელი.

არსებობს კიდევ ერთი დარგი, სადაც ადამიანური კაპიტალის თეორიამ უდიდესი წვლილი შეიტანა, ესაა ეკონომიკური უთანასწორობის პრობლემა. იყენებდა რა ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციების მოთხოვნისა და მიწოდების მრუდების საკუთარ აპარატს, კ. ბეკერმა ჩამოაყალიბა პირადი შემოსავლების განაწილების უნივერსალური მოდელი.<sup>16</sup> ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებულ ინვესტიციებზე მოთხოვნის მრუდების არათანაბარი განაწილება წარმოადგენს მოსწავლეთა ბუნებრივი ტალანტების უთანასწორობას; მაშინ როცა მიწოდების მრუდების არათანაბარი განაწილება გვიჩვენებს ფინანსური რესურსების მათი ოჯახებისათვის ხელმისაწვდომობას.

ადამიანური კაპიტალის განაწილების და, შესაბამისად, შემოსავლების განაწილების სტრუქტურა მით უფრო არათანაბარი იქნება, რაც მეტია ინდივიდუალური მრუდების დისპერსია. განსაკუთრებით ღრმა უთანასწორობა წარმოიქმნება მოთხოვნისა და მიწოდების მრუდების კორელაციის შემთხვევაში, ანუ როცა მდიდარი ოჯახის შვილები ამავდროულად ნიჭიერებიც არიან.

კ. ბეკერის მიერ შემოთავაზებული მოდელი ხსნის არა მარტო შრომისგან

(ფაქტიურად - ადამიანური კაპიტალისგან), არამედ საკუთრებისგან (საჩუქრად ან მემკვიდრეობით დატოვებული სხვა აქტივებისგან) მიღებული შემოსავლების უთანასწორობასაც: ადამიანში დაბანდებული კაპიტალის უკუგება გაცილებით მაღალია ფიზიკური კაპიტალისგან მიღებული უკუგების მაჩვენებელზე, მაგრამ ადამიანური კაპიტალის შემთხვევაში იგი კლებულობს ინვესტიციების ზრდასთან ერთად და მათ პროპორციულად, მაშინ როცა სხვა აქტივების შემთხვევაში (უძრავი ქონება, ფასიანი ქაღალდები და ა.შ.) ან საერთოდ არ იცვლება, ან ცვლილება უმნიშვნელოა.

აქედან გამომდინარე, რაციონალური ოჯახების სტრატეგიის შედეგია: ჯერ შვილებში ინვესტირება, ვინაიდან აქ უკუგება უფრო მაღე დადგება და იგი უფრო მაღალია, ხოლო შემდეგ კი, - როცა ეს ნორმა დაიწყებს კლებას და სარგებლიანობით სხვა აქტივებს გაუტოლდება, - ამ აქტივებში დაბანდება, რათა მომავალში ისინიც შვილებს დარჩეს. აქედან ბეკკერი აკეთებს დასკვნას, რომ ოჯახები, რომლებიც ტოვებენ მემკვიდრეობას, საკუთარი შვილების ადამიანურ კაპიტალში ახდენენ ოპტიმალური რაოდენობის ინვესტირებას; ხოლო ოჯახები, რომლებიც არ ტოვებენ მემკვიდრეობას, ხშირ შემთხვევაში ან არ ახორციელებენ ინვესტირებას საკუთარი შვილების ადამიანურ კაპიტალში, ან ეს ინვესტიციები ძალზე პატარა მოცულობისაა.

მოცემული პარაგრაფიდან შეიძლება შემდეგი საერთო დასკვნის გამოტანა:

- ადამიანური კაპიტალის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანს ან ადამიანთა ჯგუფს გააჩნია უნარი, გააუმჯობესოს საკუთარი შრომა და ამით მიაღწიოს საკუთარი შემოსავლების ზრდას. ამდენად, ადამიანური კაპიტალის თეორიას დღეს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან მან საერთო პოზიციებიდან გახადა შესაძლებელი საბაზრო ურთიერთობათა ბევრი მოვლენის შესწავლა და ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციების ეფექტიანობის გამოვლენა;
- ამ თეორიის ზეგავლენით, რომელშიც განათლებას „საყოველთაო ნიველირის“ როლი მიაკუთვნეს, მოხდა სოციალური პოლიტიკის ორიენტირების სრული შეცვლა. კერძოდ, მომზადებისა და გადამზადების პროგრამები დღეს აღიქმება, როგორც სიღატაკესთან ბრძოლის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი და უფრო ეფექტიანია, ვიდრე შემოსავლების პირდაპირი გადანაწილება;

- ადამიანური კაპიტალის თეორიის მიხედვით, ფინანსური სახსრების ადამიანში დაბანდება დღეს განიხილება, როგორც ეკონომიკური ზრდის წყარო, რომელსაც არანაკლები მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ჩვეულებრივ კაპიტალდაბანდებას. თ. შულცმა, ე. ედისონმა, ჯ. ენდრიკმა<sup>85</sup> და სხვებმა მოახდინეს ეკონომიკურ ზრდაში ადამიანური კაპიტალის წილის გაანგარიშება და რაოდენობრივი შეფასება. დადგინდა იქნა, რომ XX საუკუნეში ადამიანური კაპიტალის დაგროვების ტემპები ბევრად აღემატებოდა ფიზიკური კაპიტალის დაგროვების ტემპს.

ადამიანური კაპიტალის თეორიაში ჩადებულმა იდეებმა, დიდი და სერიოზული ზემოქმედება მოახდინეს სახელმწიფოთა ეკონომიკურ პოლიტიკაზე. ამ თეორიის დამსახურებაა ის, რომ ადამიანში განხორციელებული ინვესტიციებისადმი საზოგადოების დამოკიდებულება შეიცვალა. მათში დღეს საზოგადოება ხედავს ინვესტირების იმ მიმართულებას, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან საწარმოო ეფექტს. ეს მოსაზრება კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს თეორიულ საფუძველს განათლების სისტემისა და კადრების მომზადების სისტემის დაჩქარებული განვითარებისათვის.

### 1.3 ადამიანური კაპიტალი, როგორც მართვის სუბიექტი და ობიექტი

მართვის მკვლევართა უმნიშვნელოვანეს მიღწევად შეიძლება ჩაითვალოს ადამიანის, მისი პირადი თვისებების შესწავლა. დღეს პრაქტიკაში თითქმის ყველა მმართველი იყენებს ფსიქოლოგიური მეცნიერების მიღწევებს პიროვნების შესწავლის საკითხში.

ჩვენი აზრით, დღეს განსაკუთრებულად აქტუალურია ისეთი ცნებები, როგორებიცაა „ადამიანური პოტენციალი“ და „ადამიანური კაპიტალი“. ისინი ძალზე მოთხოვნადია ბიზნეს-სამყაროში და ეს უდავოა, ვინაიდან მსოფლიო მეურნეობაში არსებული ეკონომიკური და ბუნებრივი სიკეთეები იყო, არის და დარჩება ადამიანის მონაპოვრად. ადამიანი ქმნის შედეგებს არქიტექტურის, მხატვრობის, მშენებლობისა და საკონსტრუქტორო სფეროებში, ადამიანის შექმნილია ყოველივე - დაწყებული პირველი ბორბლიდან და დამთავრებული კოსმოსური ტექნოლოგიებით. ადამიანის გენისა და გონების წყალობით

ვითარდება ჩვენი სამყარო. მსოფლიო მიღწევებს ადამიანი მართავს, ამიტომაც მართვა დღეს უნდა განახორციელოს მენეჯერების ახალმა თაობამ, რომლებსაც გააჩნია მძლავრი ადამიანური პოტენციალი.

საბაზრო პირობებში ძალზე გაიზარდა განათლებული ადამიანის როლი, ისეთი ადამიანის, რომელსაც არა მარტო ადრე დაგროვილი მეცნიერული ცოდნის აღქმის, არამედ მისი განზოგადების, ანალიზისა და ახალი ცოდნის შექმნის უნარი გააჩნია. ახალი თაობის მიერ შექმნილი ახალი ცოდნა წარმოგვიდგება ახალი მოწინავე ტექნოლოგიების და, შესაბამისად, უახლესი საქონლისა და მომსახურების სახით.

ინტელექტუალური საკუთრების მსოფლიო ორგანიზაციის (WIPO) 2012 წელს გამოცემული კვლევებში ხაზგასმით არის აღნიშნული: „ორგანიზაციის, კომერციული ფირმის ინტელექტუალური პოტენციალი გადაიქცა დომინირებად საშუალებად მისი სოციალურ-ეკონომიკური მიზნების მიღწევის საქმეში. ეკონომიკური ზრდის ტრადიციული ფაქტორები მოქმედებენ მხოლოდ ინტელექტუალური პოტენციალის ეფექტურად გამოყენების შემთხვევაში. ინტელექტუალური პოტენციალის განვითარება იქცევა ახლად შექმნილი ღირებულების წარმოების, შენარჩუნებისა და მისი კონკურენტუნარიანობის ზრდის ძირითად ფაქტორად.“<sup>81</sup>

ამ ნაშრომის მიზანია დაგახასიათოთ პიროვნება, როგორც თანამედროვე ორგანიზაციისა და საწარმოს მართვის სუბიექტი და ობიექტი. ამ მიზნის მისაღწევად დავისახეთ შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- შეგვესწავლა პიროვნების ცნება და მისი სტრუქტურა;
- დაგვეხასიათებინა მმართველი, როგორც მართვის სუბიექტი და ჩამოგვეყალიბებინა ძირითადი მოთხოვნები თანამედროვე მენეჯერებისა და მათი მართვის სტილისადმი;
- დაგვეხასიათებინა თანამშრომლები, როგორც მართვის ობიექტები.

---

<sup>81</sup> The Two Branches of Intellectual Property, WIPO (The World Intellectual Property Organization), booklet, 2012, [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/909/wipo\\_pub\\_909.htm](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/909/wipo_pub_909.htm)

## პიროვნების სტრუქტურა და ტიპოლოგია

ადამიანი წარმოადგენს ნებისმიერი ორგანიზაციის ბირთვს. ამასთან ერთად, ორგანიზაცია ადამიანებისთვის იქმნება. მაგრამ, ვინაიდან თითოეული ადამიანის გენეტიკური ბაზა უნიკალურია, ამდენად უნიკალურია თითოეული ინდივიდი, რომელიც დასაქმებულია ამა თუ იმ ორგანიზაციაში.

პიროვნულობა წარმოადგენს სისტემურ თვისებას, რომელსაც ინდივიდი იძენს კონკრეტული საქმიანობისა და ურთიერთობების დროს. საქმიანობის სფერო და ურთიერთობების ინტენსივობა განსაზღვრავს ინდივიდის საზოგადოებრივ ურთიერთობებში ჩართულობის ხარისხს. პიროვნების სტრუქტურა შეიძლება გაანალიზდეს სხვადასხვა ასპექტში<sup>82</sup>:

1. **როგორც უშუალო, დამოუკიდებელი არამუდმივობა.** ასეთი ქცევის საფუძველს წარმოადგენს ყველაზე უფრო პრიორიტეტული პირადი ინტერესები, რომლებიც არ ემთხვევა ორგანიზაციის ინტერესებს;
2. **როგორც ცვლილებათა ინდიკატორი.** ქვემდგომის რეაქცია მმართველის ზემოქმედებაზე როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ ორგანიზაციაში, შეიძლება იქცეს უკუკავშირად, რომელსაც ამ ზემოქმედების გაძლიერება, ან შესუსტება შეუძლია;
3. **როგორც დამოკიდებული ცვლილებები.** მძლავრი ორგანიზაციული ზემოქმედების ქვეშ ყოფნის ხანგრძლივობა აუცილებლად განაპირობებს ადამიანის ცვლილებას. ადამიანი მიდრეკილია გაზვიადებული სტერეოტიპისკენ. ასე მაგალითად, როცა ადამიანი იძულებულია, დაიცვას მკაცრი წესები დიდი ხნის განმავლობაში, მას უვითარდება მათდამი კეთილგანწყობა;
4. **როგორც ურთიერთზეგავლენის დინამიური სისტემის ნაწილი.** გარემოს ზეგავლენა შემდგომში შეიძლება აისახოს ადამიანის ქცევაზე როგორც დადებითად, ისე უარყოფითად.

ნებისმიერი პიროვნება წარმოადგენს იმ საერთო თვისებების მატარებელს, რომელიც ახასიათებს მთელს საზოგადოებას. ამასთან, პიროვნება ერთი კონკრეტული კოლექტივისათვის დამახასიათებელი ტიპური თვისებების მატარებლადაც გვევლინება. ამასთან პიროვნებას ახასიათებს ამავდროულად ინდივიდუალური თავისებურებებიც, რომლებიც ბუნებრივი მონაცემებითა და მემკვიდრეობითობითაა განპირობებული.

<sup>82</sup>Charles Stangor, Introduction to Psychology, NY, November 2013, -p.482, eISBN: 978-1-4533-2736

ხელმძღვანელი, რომელიც ითვალისწინებს ხელქვეითის პირად თვისებებს, შეუძლია ინდივიდუალური მიდგომის მონახვა თითოეულ მათგანთან, ფლობს მძლავრ ბერკეტს თანამშრომელთა შიდა რეზერვების ასამოქმედებლად და მათი საქმიანობის აქტივიზაციის ხარისხის ასამაღლებლად.

როგორც ცნობილია, შესაძლებელია საუბარი პიროვნების შინაგან სოციალურ-ფსიქოლოგიურ სტრუქტურასა და მის გარეგან სტრუქტურაზე, რომელიც წარმოადგენს სოციალური დაჯგუფებების ორგანულ ნაწილს.

ჩვენი აზრით, ადამიანის შინაგანი სტრუქტურა მოიცავს ქვესტრუქტურების მთელ რიგს

1. პიროვნების შემეცნებაში ჩამოყალიბებული ფსიქოლოგიური გარემო: მოთხოვნილებათა, ინტერესთა, მისწრაფებათა და მოთხოვნათა, ღირებულებითი ორიენტაციების, იდეალებისა თუ რწმენის, მსოფლმხედველობის სისტემა;
2. ფსიქოლოგიური თვისებები: ხასიათი, ინტელექტი, ემოციები, ნებისყოფა, აზროვნება, მახსოვრობა და წარმოსახვა;
3. ფსიქოლოგიური თვისებების და მათი რეალიზაციის შესაძლებლობა: გამოცდილება, უნარები, ჩვევები;
4. ფიზიოლოგიური, მეტაკვიდრებით მიღებული თვისებები: ტემპერამენტი და სხვ.

განვიხილოთ თანამშრომლის პიროვნების სოციალურ-ფსიქოლოგიური სტრუქტურის ცალკეული ელემენტები:

- მოთხოვნილებები - პიროვნების ან მისი ორგანიზმის საჭიროებების მიდგომარეობა რაიმეში, რაც აუცილებელია მისი ნორმალური არსებობისათვის;
- ინტელექტი - ადამიანის გონებრივი მონაცემების ერთობლიობა;
- აზროვნება - შემეცნების ფსიქოლოგიური პროცესი, რომელიც დაკავშირებულია სუბიექტურად ახალი ცოდნის აღმოჩენასთან, ამოცანების გადაჭრასთან, სინამდვილის შემოქმედებით გარდაქმნასთან;
- ჩვევა - ფორმირებული, ავტომატურად განხორციელებადი ქცევა, რომელიც ერთ მოთხოვს შეგნებულ კონტროლს და მისი შესრულება არანაირ კავშირშია ნებისყოფის დაძაბვასთან.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> P. Banyard, A. Grayson, *Introducing Psychological Research*, NY, 2008, - p. 324

პიროვნების გარეგანი სოციალური სტრუქტურა ხასიათდება სხვადასხვა სოციალურ დაჯგუფებებთან მისი კუთვნილებით. ასეთი ჯგუფები შეიძლება იყოს, მაგალითად: სოციალურ-დემოგრაფიული (მამაკაცები, ქალები, ახალგაზრდა და ხანში შესული თანამშრომლები, დაოჯახებულნი და დაუოჯახებულნი და სხვა), პროფესიულ-საკვალიფიკაციო (სხვადასხვა პროფესიებისადმი, საკვალიფიკაციო ჯგუფებისადმი, თანამდებობრივი სტატუსებისადმი კუთვნილება და მისთ.) და სხვა.

ადამიანები შეიძლება შედიოდნენ სხვადასხვა აჯგუფებებშიც, რომლებიც განსხვავდებიან ქცევითა ფსიქოლოგიით. მაგალითად, პარტიულ, ნაციონალურ, ტერიტორიულ, რელიგიურ, სხვადასხვა ფორმალურსა თუ არაფორმალურ დაჯგუფებებში.

მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელი თავის საქმიანობაში მხედველობაში იღებდეს და ითვალისწინებდეს საკუთარი თანამშრომლების ფსიქოლოგიურსა და ქცევით თავისებურებებს. მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ნებისმიერი პიროვნებისათვის დამახასიათებელი საერთო თვისებები:

- ხელმძღვანელი უნდა გამოდიოდეს იქიდან, რომ ნებისმიერი პიროვნება პრინციპში განუმეორებელია და ინდივიდუალური - სამყაროში არ არსებობს ორი აბსოლუტურად მსგავსი ადამიანი;
- არსებობს პიროვნების თავდაცვის საკმაოდ მდგრადი და მრავალფეროვანი ფსიქოლოგიური მექანიზმები ისეთი ზემოქმედებისგან თავდასაცავად, რომლებიც პიროვნებას შეიძლება მოეჩვენოს მიუღებლად, არასაჭიროდ, საკუთარი ღირსების გრძნობის შემბლაღველად. მაგალითად, ადამიანის მყარ რწმენას, რომ იგი საზოგადოების სასარგებლო წევრია, შესაძლოა მოყვეს ამ მიმართებით გამოთქმული ნებისმიერი კრიტიკული შენიშვნის მტკივნეული განცდა. მოვიყვანთ მეორე მაგალითსაც: ადამიანს არ სურს, გაიგონოს და დაინახოს არასასიამოვნო რამ, ამიტომაც, თუ მას უხეშად აკრიტიკებენ, მას შეიძლება „გაეთიშოს“ მხედველობა და სმენა.

არ არის იშვიათი ისეთი შემთხვევები, როცა ადამიანს ეჩვენება, რომ მას აწყენინეს, დაამცირეს. თუ ამ დროს იმასთან, ვინც მას აწყენინა, თვალსაჩინო გარეგნული ბრძოლა ძნელია, ადამიანი ამ ბრძოლას შინაგანად ახორციელებს - განადიდებს საკუთარ პიროვნებას და ამცირებს სხვას.

ერთის მხრივ, ადამიანს ძალუძს საკუთარი არასწორი ქცევის რაციონალიზაცია და დაცვა; მეორეს მხრივ კი ადამიანს გააჩნია თვითნაღიზის თვისება, რომლის შედეგად მას ძალუძს საკუთარი ნაკლოვანი მხარეების პოვნა

და ობიექტური აღქმა. მაგრამ ზოგიერთი ადამიანი თავს იმშვიდებს იმით, რომ ნაკლი სხვასაც გააჩნია, მეტიც - იგი აქტიურად აკრიტიკებს სხვას უმეტესად იმ ნაკლისათვის, რომელიც თითონ გააჩნია.<sup>84</sup>

პიროვნების არსის განხილვისათვის აუცილებლად მიგვაჩნია ჯ. კელის პიროვნების კოგნიტიური თეორიის ძირითადი პოსტულატების მოშველიება.

ჯ. კელიმ ააგო თავისი თეორია კონსტრუქციული ალტერნატივიზმის საფუძველზე, რომელიც ამტკიცებდა, რომ სამყაროს ჩვენეული განმარტებები დროებითია, რომ ყველაფერი ცვალებადია, რომ ადამიანები ახდენენ ობიექტური რეალობის სხვადასხვაგვარ ინტერპრეტირებას. თავის თეორიაში იგი ყურადღებას ამახვილებს ფსიქოლოგიურ პროცესებზე, რომლებიც აძლევენ ადამიანებს იმ მოვლენების ორგანიზებისა და გაგების საშუალებას, რომლებიც მათ ცხოვრებაში ხდება. პირადი კონსტრუქცია - ეს არის იდეა და აზრი, რომელსაც ადამიანი იყენებს, რათა მოახდინოს თავისი გამოცდილების შემეცნება და ინტერპრირება. ეს არის მდგრადი საშუალება, რომლის დახმარებითაც ადამიანი ახდენს სინამდვილის ამა თუ იმ ასპექტების აღქმას მისთვის ხელმისაწვდომ ტერმინებისა და კონტრასტებში.

მოვიყვანოთ ჯ. კელის თეორიის ძირითად პოსტულატს, რომლის ჩვენეული ინტერპრირება შემდეგია: „პიროვნების პროცესები წარმოადგენს მის ფსიქიკაში განგრძობილ არსებს, რომლებშიც პიროვნება ახდენს მოვლენათა პროგნოზირებას,“ ანუ, ადამიანის ყველა მოქმედება მიმართულია მოვლენათა პროგნოზირებისაკენ.

შევისწავლეთ რა ჯ. კელის, რიჩარდ რიქმენის, ბანიარდისა და გრეისონის და სხვათა თეორიები პიროვნებისა და მისი სტრუქტურის შესახებ, გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები: **დასკვნა ინდივიდუალობის შესახებ:** ყველა ადამიანი განსხვავდება ერთმანეთისგან მოვლენათა ინტერპრირებით. თითოეული ადამიანი სპეციფიკურად ავითარებს ანალიზის თავის საკუთარ სისტემას, იერარქიულადალაგებს კონსტრუქტების სისტემას ისე, რომ მინიმუმამდე დაიყვანოს შეუსაბამობები, შეუთავსებლობა და გაურკვეველობა;

1. **დასკვნა არჩევანის შესახებ:** ადამიანი ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომელიც საუკეთესოდ აფართოებს და ამდიდრებს მისი კონსტრუქციების სისტემას;

---

<sup>84</sup> Ryckman, Richard M. Theories of Personality, United States: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, - pp. 273



2. **დაკვნა ციკლის „ორიენტაცია - არჩევანი - კვლევა“ მოქმედების შესახებ:** ადამიანი თანმიმდევრულად იაზრებს რამდენიმე განსხვავებულ კონსტრუქციას და ირჩევს იმას, რომელიც საუკეთესოდ ესადაგება სიტუაციის ინტერპრეტაციას;
3. **დაკვნა გამოცდილების შესახებ:** რაც უფრო გამოცდილია ადამიანი, მით წარმატებით ახდენს განმეორებადი მოვლენების ინტერპრეტაციას, ანუ მისი გამოცდილება ადასტურებს მის შემეცნებაში არსებულ კონსტრუქციებს
4. **დასკვნა სწავლების შესახებ:** კონსტრუქციების პირადი სისტემა წარმოადგენს ცვალებადი სამყაროს შესახებ შეხედულებათა სისტემას, რომელიც მუდმივად მოწმდება და კორექტირდება გამოცდილებით;
5. **დაკვნა ერთობის შესახებ:** თუ ვინმე ახდენს მოვლენათა ინტერპრეტაციას სხვა ადამიანის მსგავსად, მაშასადამე ამ ორი პიროვნების ფსიქოლოგიური პროცესები მსგავსია;
6. **დასკვნა სწავლების შესახებ:** კონსტრუქციების პირადი სისტემა წარმოადგენს ცვალებადი სამყაროს შესახებ შეხედულებათა სისტემას, რომლებიც მუდმივად მოწმდება და კორექტირდება გამოცდილებით;
7. **დასკვნა ამხანაგობის შესახებ:** პიროვნებათა ამხანაგობა განისაზღვრება მოვლენათა ინტერპრეტაციის ადეკვატურობით, ანუ - რამდენად ზუსტად ანალიზებს ერთი ადამიანი მეორის პროცესებს.<sup>85</sup>

ბიზნესსა და მართვაში დღეს ყველაზე უფრო წარმატებულად გამოიყენება ჯერარდ ჰეიმანსის პიროვნების ფსიქოლოგიური კლასიფიკაციის პოპულარული თეორია. ამ თეორიას პოპულარობა მოუტანა შემდეგმა გარემოებამ - მასში ხასიათი განიხილება როგორც ელემენტების მთელი რიგის ერთობლიობა (ჰეიმანსის კუბი). პირველ რიგში ესაა:

1. ე მ ო ც ი უ რ ო ბ ა (აღნიშნება როგორც „+“ ანდა „-“). აღნიშნავს იმას, თუ რამდენად ადვილად აღძრავს სიტუაცია ემოციას ან გრძნობას პიროვნებაში, ანუ რამდენად ემოციურია პიროვნება;

<sup>85</sup> George Kelly W. W. Norton, A Theory of Personality: The Psychology of Personal Constructs, NY, 1963 - Philosophy - 190 pages

Ryckman, Richard M. Theories of Personality, United States: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, - pp. 273-274.

P. Banyard, A. Grayson, Introducing Psychological Research, NY, 2011, - p. 324

2. ა ქ ტ ი უ რ ო ბ ა (ადინიშნება „A+“ ანდა „A-“). ეს არის ქმედების, ანუ გეგმის ან ჩანაფიქრის განხორციელების მოთხოვნილება.

ამ ძირითად ელემენტებზე ორიენტირებით უფრო ადვილია იმის გადაწყვეტა, სავარაუდოდ თუ როგორ მოიქცევა ადამიანი. ამის დასადასტურებლად, განვიხილოთ პიროვნებათა ტიპები:

- ნ ე რ ვ ი უ ლ ი. ასეთი ადამიანი უნდა გვეჭიროს მისთვის შექმნილ „ჩარჩოებში“, მიუთითოთ, რა და როგორ უნდა გააკეთოს, არ უნდა გვეშინოდეს მასთან „შეჯახებისა“, ვინაიდან ნერვიული პიროვნება ადვილად მიდის დათმობაზე და მზადაა შერიგებისათვის. ძნელად იტანს მონოტონურ შრომას;
- ს ე ნ ტ ი მ ე ნ ტ ა ლ უ რ ი. ასეთ ადამიანთან მოქცევა სიფრთხილითაა საჭირო. მასთან საუბრისას უნდა ვიყოთ სამართლიანები, მუდმივად უნდა მივმართოთ მის გრძნობებს, რეგულარულად უნდა დავუმტკიცოთ, რომ მისი აზრი ღირებულია ჩვენთვის. იგი საკმაოდ შრომისმოყვარეა, მაგრამ გადაწყვეტილებებს ძნელად ღებულობს;
- ბ ო ბ ო ქ ა რ ი. მსგავსი ადამიანი გამოირჩევა დიდ ძალით, შემართებითა და საქმიანი უნარით. იგი მზადაა, იმუშაოს სკრუპულოზურად და მუყაითად, მაგრამ აუცილებელია, მუდმივი ინტერესი შევუნარჩუნოთ სამუშაოს მიმართ. თუ სამუშაო სწრაფად და ზუსტად არის შესასრულებელი, სწორედ ასეთი ტიპის ადამიანს უნდა დავავალოთ;
- ვ ე ნ ბ ი ა ნ ი. ეს „ერთი იდეის“ ადამიანია, იგი მთელი თავისი გრძნობით და გატაცებით ეძლევა საქმეს. ასეთ ადამიანებს უყვართ წესრიგი, მათი რეაქციები თავდაჯერებულია, მაგრამ არა ფეთქებადი; მათი აზროვნება სწრაფია და საიმედო. საკუთარ წარმატებას ისინი ჩუმად და თავმდაბლად იტანენ, არ უყვართ საკუთარი იდეებისა და რწმენების შეცვლა. ამიტომაც ასეთი ადამიანის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშვნამდე, კონფლიქტის თავიდან ასარიდებლად, ჯერ უნდა დავრწმუნდეთ, რომ მისი აზრი და პოზიცია ემთხვევა ხელმძღვანელობის აზრსა და პოზიციას. გარდა ამისა უნდა გვახსოვდეს, რომ ერთი და იმავე საქმის ორი ასეთი ტიპის

ადამიანისათვის დავალება კატეგორიულად მიუღებელია, ვინაიდან კონფლიქტის შემთხვევაში არც ერთი მათგანი აზრს არ შეიცვლის;

- ს ა ნ გ ვ ი ნ ი კ ი. ასეთი ტიპის ადამიანი ძალზე პრაქტიკულია. იგი ადვილად და სწრაფად ადაპტირდება. დამყოლია და ოპტიმისტურად განწყობილი. საკმაოდ მშვიდია, გულადი და ჭკვიანი. აქვს მიდრეკილება განზოგადებებისკენ, უყვარს სიზუსტე დეტალებში, საფუძვლიანია მსჯელობაში და ობიექტურია შეფასებებში. დაკისრებულ საქმეს დიდი პასუხისმგებლობით ეკიდება;
- ფ ლ ე გ მ ა ტ ი კ ი. მსგავსი ადამიანი ძალზე მშვიდია და ზოგ შემთხვევაში - ცივიც. მას მიდრეკილება აქვს სიმარტოვისკენ, არ უყვარს ლაპარაკი და საუბრისას მხოლოდ ძირითადს ეხება. სამუშაოს შესრულებისას მოწესრიგებულია, ასრულებს მას მშვიდად და მეთოდური თანმიმდევრობით. არ ეშინია მთელი ძალით მუშაობის, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა მისთვის ეს ხელსაყრელია. ფლეგმატიკების გამოყენება მიზანშეწონილია პროექტირების საწყის ეტაპებზე, ანდა სამუშაოს მოსამზადებელ პერიოდში. აქ ზედმიწევნით გამოდგება მათი მათი ორგანიზატორული შესაძლებლობები, სიმშვიდე და გაწონასწორებულობა;
- ა მ ო რ ფ უ ლ ი. ასეთი ადამიანი ინერტულია. იგი არასოდეს გააკეთებს იმაზე მეტს, რაც დაავალეს. სიამოვნებით გადადებს ხვალისათვის იმას, რის გაკეთებაც დღეს შეიძლება. მისი ქცევა მოკლებულია ელემენტარულ პუნქტუალობას;
- ა პ ა თ ი უ რ ი. ასეთი ტიპის ადამიანები გულგრილნი არიან დაკისრებული მოვალეობისადმი. ისინი მხოლოდ ყოველდღიური მონოტონური საქმისათვის არიან მზად. რაც მეტ წესრიგს შეიცავს მათი სამუშაო, მით წარმატებულად ართმევენ თავს. ყოველთვის გაწონასწორებულნი, მათი განწყობა ყოველდღიურად თითქმის ერთნაირია. ისინი სიამოვნებას დებულობენ მარტოობისგან. ასეთი ტიპის ადამიანები სხვაზე უფრო გულგრილნი არიან გარშემო მყოფთა მიმართ.

უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანთა ტიპები ასეთი „წმინდა“ და „რაფინირებული“ სახით იშვიათად გვხვდება. ძირითადად, ადამიანი ამა თუ იმ ფსიქოტიპის „მიქსს“ წარმოადგენს. გარდა ამისა, ხასიათზე გავლენას ახდენს

კულტურული, რელიგიური და მორალური ფაქტორები, რომლებიც კატალიზატორის როლს ასრულებენ ტიპის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე, ანუ ან აძლიერებენ ან ასუსტებენ ამა თუ იმ თვისებას.

რა დასკვნის გამოტანა შევძელით ყოველივე ზემოთქმულიდან??

- პიროვნება არის ადამიანი, რომელსაც გააჩნია ცნობიერება და გარკვეული სოციალური როლი;
- პიროვნების სტრუქტურა მოიცავს: ადამიანის ცნობიერებაში ჩამოყალიბებულ ფსიქოლოგიურ არეს, ფსიქოლოგიურ თვისებებს, ფიზიოლოგიურ და მემკვიდრეობით მიღებულ თვისებებს;
- პიროვნების ძირითად კლასიფიკაციად მიიჩნევა ჰეიმანს - ლე სენის ტიპოლოგია, რომლის მიხედვითაც გამოიყოფა პიროვნების შემდეგი ტიპები: ნერვიული, სენტიმენტალური, ბობოქარი, ვნებიანი, სანგვინიკი, ფლეგმატიკი, ამორფული და აპათიური.

**ხელმძღვანელი, როგორც თანამედროვე ორგანიზაციის მართვის სუბიექტი და მენეჯერების პროფესიული კომპეტენციებისადმი არსებული ძირითადი მოთხოვნები**

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში წამყვან ფიგურებად საქმიანი ადამიანები გვევლინებიან. ისინი მნიშვნელოვან მმართველობით ფუნქციებს ასრულებენ. ასეთ მმართველებს შორის განსაკუთრებული ადგილი მენეჯერებს ეკუთვნის.

მმართველობითი შრომის ერთ-ერთ დამახასიათებელ თვისებას წარმოადგენს ადამიანებთან მუდმივი ურთიერთობის აუცილებლობა. პირველ რიგში ვგულისხმობთ ხელქვეითებს. მმართველი ახდენს სამი ძირითადი ფუნქციის რეალიზებას:

1. განკარგულებითი ინფორმაციების გაცემა;
2. უკუკავშირის მიღება, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯერს, დაადგინოს, თუ როგორ სრულდება მიმდინარე განკარგულებები;
3. შეფასებითი ინფორმაციის გაცემა, რომლის მეშვეობითაც ხელქვეითი ღებულობს შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის შეფასებას.

თავისი ფუნქციების ხარისხიანი შესრულებისათვის მენეჯერებმა უნდა მიიღონ მუდმივი, დახვეწილი განათლება და სწავლება, ანუ ორგანიზაცია (ფირმა) მუდმივად უნდა ახორციელებდეს ინვესტიციას საკუთარ ადამიანურ რესურსებში.

როგორ უნდა გაიზომოს მენეჯერის პროდუქტიულობა? აი კითხვა,

რომლითაც დაინტერესებულია დღეს ყველა ფირმისა თუ ორგანიზაციის მმართველი და მეცნიერ-მენეჯერები.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ერთი ტიპის მმართველები დამაჯერებლად მიუძღვიან წინ ხელქვეითებს, წარმატებით სძლევენ დაბრკოლებებს და საკუთარი მაგალითით ქმნიან მათზე დამოკიდებული თანამშრომლების უკეთესი შრომის მოტივაციას. მეორე ტიპის ხელმძღვანელები კი არ იწვევენ ხელქვეითთა ნდობას და საბოლოოდ ეს მთელი ჯგუფის მარცხის მიზეზი ხდება. თუ მენეჯერს არ აქვს ხელქვეითის დარწმუნების, მისი ქცევების ისეთი მოტივირების თვისება, რომლის შედეგადაც ხელქვეითს უჩნდება სურვილი, ზედმიწევნით წარმატებულად შეასრულოს მენეჯერის დაავლება, მაშასადამე ლიდერს არ გააჩნია მასხასიათებლების სრული კომპლექტი, რომელიც ესაჭიროება თანამედროვე მენეჯერს.

ეფექტიანი მართვა გულისხმობს პრობლემების საკუთარი ხედვის სხვისთვის გაზიარებას, მათ მოტივაციას დასახული მიზნების მისაღწევად, ანუ ადამიანებთან ერთად მართვას. იმისათვის, რომ ხელქვეითები ენდობოდნენ თავის მენეჯერს და მიყვებოდნენ მას, მენეჯერს უნდა ესმოდეს მათი, ხოლო მათ კი - გარემო პირობები და სიტუაცია, რომელშიც წარმოიქმნა პრობლემა. ვინაიდან ხალხიცა და პრობლემებიც მუდმივად იცვლება, მენეჯერი უნდა იყოს საკმაოდ მოქნილი, რათა მიყვეს ამ ცვლილებებს. სიტუაციის გააზრება და ადამიანური რესურსების მართვის კარგი ცოდნა ეფექტიანი მმართველობის უმნიშვნელოვანეს კომპონენტებს წარმოადგენს.

ყოველივე ზემოთქმულიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ მმართველის სამუშაო ადამიანური საქმიანობის ისეთ ტიპებს განეკუთვნება, რომლებიც საჭიროებენ სპეციფიკურ პირად თვისებებს, ანუ იმას, რაც განაპირობებს ამა თუ იმ ადამიანის პირად შესაბამისობას მმართველობით საქმიანობასთან. ამდენად, მენეჯერის მიერ შესრულებული ფუნქციების, მათი ოსტატობისა და ორგანიზაციაში მათი როლის ანალიზი გვიჩვენებს, რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯერისთვის უშუალოდ ხალხთან მუშაობა, ხელქვეითების ქცევების მიზეზების შეფასება, მოტივაციების შექმნა და შედეგების პროგნოზირება. როგორც ჩანს, მენეჯერების საქმიანობა ერთერთი განმაპირობებელია ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებისა.

ხელმძღვანელის დასახასიათებლად მიზანშეწონილად მიგვაჩნია იმ პროფესიული თვისებების განხილვა, რომელიც მას უნდა გააჩნდეს თავისი

თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულებისათვის. მაგალითად, რ. კატცი გამოყოფს ეფექტური მენეჯერის თვისებათა სამ სახეს:

1. ტექნიკური ოსტატობა, ანუ მუშაობის კონკრეტული უნარების არსებობა და მათი გამოყენების შესაძლებლობა (მაგალითად, ბუღალტრული აღრიცხვის, ფინანსების, მოწყობილობათა გამოყენების და სხვა სფეროებში);

2. ურთიერთობის ოსტატობა, ანუ სხვა ადამიანებთან მუშაობის უნარი, მათი გაგება და მოტივირება, კონფლიქტების მოგვარება და სხვა;

3. კონცეპტუალური ოსტატობა, ანუ რთული სიტუაციების ანალიზის, პრობლემის განსაზღვრის, პრობლემის მოგვარების ოპტიმალური გზების არჩევის უნარი და სხვა.

ყველაზე წარმატებული მენეჯერები სწორედ ამიტომ არიან ის ადამიანები, ვინც მუშაობს, უწევს ორგანიზაციას და მიმართავს ძალისხმევასა და რესურსებს მთელი ბიზნეს-სისტემის და არა ერთი კონკრეტული ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის ინტერესების დაკმაყოფილებისათვის.

ამასთან დაკავშირებით, ინტერესს მოკლებულად არ მიგვაჩნია ფ. ლუზენსისა და მისი კოლეგების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების განხილვა.<sup>107</sup> კვლევაში ჩართული იყო სხვადასხვა კომპანიის 450 მენეჯერი და მან გვიჩვენა, რომ ეფექტური მენეჯერი (ანუ ის, რომელიც აღწევს თავისი ხელქვეითების შრომის ყველაზე მაღალ რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, სამუშაოთი მათი კმაყოფილების გრძნობას) ხარჯავს მართვის ტრადიციულ ფუნქციებზე საკუთარი სამუშაო დროის 19%-ს; 44%-ს - ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლებთან ურთიერთობებზე; 26%-ს ადამიანური რესურსების მართვაზე და 11%-ს კი ორგანიზაციის გარეთ სამსახურებრივი კონტრაქტების მხარდაჭერაზე. როგორც ვხედავთ, ის მენეჯერები, რომლებიც თავისი ხელქვეითების მუშაობაში საუკეთესო შედეგებს აღწევენ, საკუთარი დროის უმეტეს ნაწილს ხარჯავენ კოლეგებთან და ხელქვეითებთან ურთიერთობაზე, მათ მოტივაციაზე, მათ სწავლებასა და განვითარებაზე.

ამდენად, თანამედროვე წარმოებებში ხელმძღვანელი წარმოადგენს მართვის სუბიექტს, ანუ იგი ფლობს როგორც საწარმოსა და პერსონალის მართვის მეცნიერების ძირითად საფუძვლებს, ისე სპეციფიკურ ცოდნას და უნარებს მართვის სტრატეგიის, ინოვაციების და მარკეტინგის სფეროებში.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ჩვენ ჩამოვყალიბეთ ჩვენეული ხედვა იმისა, თუ რას მოითხოვს ეკონომიკა თანამედროვე საბაზრო პირობებში

მენეჯერისგან. ეს მოთხოვნებია:

- საკუთარი თავის მართვის უნარი;
- გონივრული პირადი ღირებულებები;
- მკაფიო პირადი მიზნები;
- მუდმივი პიროვნული ზრდა (განვითარება);
- პრობლემის გადაჭრის უნარი;
- კრეატიულობა და ინოვაციების შემოტანის უნარი;
- გარშემო მყოფ ადამიანებზე ზეგავლენის უნარი;
- თანამედროვე მმართველობითი მიდგომების ცოდნა;
- ხელქვეითების სწავლების უნარი;
- შრომითი კოლექტივის ფორმირებისა და განვითარების უნარი.

**თანამშრომელი, როგორც მართვის ობიექტი, თანამედროვე საწარმოში**

თანამშრომელი თანამედროვე საწარმოში მართვის ობიექტს წარმოადგენს, ვინაიდან იგი ღებულობს მმართველობით ბრძანებებს და ფუნქციონირებს ამ ბრძანების შინაარსის შესაბამისად. დღეს საწარმოებში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ინვესტიციებსა და პერსონალს ენიჭება. როგორი სრულყოფილიც არ უნდა იყოს ტექნოლოგია ან მოწყობილობა, როგორი დახვეწილიც არ უნდა იყოს მართვის ავტომატიზებული სისტემები, ადამიანის, მისი ცოდნისა და მომზადების, შრომის სურვილისა და უნარის, საჭირო მოტივაციისა და საკმარისი სტიმულირების გარეშე ეს ყოველივე ან ვერ იმუშავებს, ან ვერ მოიტანს სასურველ უკუგებას.

ამდენად, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის თანამედროვე ეტაპის ძირითად შედეგს წარმოადგენს საწარმოსათვის ადამიანის მთავარ მამოძრავებელ ძალად გადაქცევა, ამიტომაც დღეს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ადამიანები უმთავრეს სიმდიდრეს წარმოადგენენ.

აუცილებელია, რომ მართვის სუბიექტებს ჰქონდეთ მართვის ობიექტებზე ზემოქმედების (მოტივაციის) პირდაპირი ბერკეტები, რომელთა მეშვეობითაც ხდება მმართველობითი განკარგულებებისა და ბრძანებების შესრულების იძულება.

კემბრიჯის უნივერსიტეტის პროფესორი, ჯ. ფრიმენი, მასლოუს სამოტივაციო ფაქტორებისა და ორგანიზაციის თანამშრომელთა კარიერული ზრდის მოლოდინის ურთიერთკავშირებისადმი მიძღვნილ კონფერენციაზე გამოვიდა მოხსენებით, რომელშიც აღნიშნა, რომ „მექანიზმები, რომლებიც იქცევა ადამიანების სხვადასხვა მოქმედების მოტივაციად მოთხოვნილებათა განსხვავებულ

საფესურებზე, იმდენადვე არამსგავსია, რამდენადაც ამ ადამიანების გონება“. ამიტომაც ფრიმენი თვლიდა, რომ პერსონალის მართვის განყოფილებას შეუძლია მართვის ამ მექანიზმების გამოყენება.

გავაკეთეთ მოტივაციის მექანიზმების კლასიფიკაცია მართვის სუბიექტებისა და ობიექტებისათვის.

#### **შემსრულებლის, სპეციალისტის მოტივაციის მექანიზმი:**

1. საბაზისო ფიზიოლოგიური მოთხოვნების დონე;
2. ადამიანი - ოპერაცია;
3. დროითი და სანარდო ანაზღაურება ვადებისა და ხარისხის მიხედვით, საქმიანობის რეგლამენტაცია და კონტროლი თანამდებობრივი ინსტრუქციების, წერილობითი დავალებებისა და ანგარიშების გამოყენებით;
4. ჰორიზონტალური კარიერული ზრდა, ახალი ცოდნის, გამოცდილებისა და ექსპერტის სტატუსის მიღების შესაძლებლობა.

#### **ექსპერტის სამოტივაციო მექანიზმი:**

1. უსაფრთხოების მოთხოვნების დონე;
2. ადამიანი - ფუნქცია;
3. ანაზღაურების სანარდო მექანიზმი;
4. თანამშრომლის მიერ ფუნქციის დამოუკიდებლად შესრულებაზე და შესრულების ხარისხზე უშუალოდ მიბმული პრემირების სისტემა;
5. შეთანხმებული გეგმიური დავალებები;
6. ჯგუფურ მუშაობაში შეტანილი წვლილის შეფასება;
7. ვერტიკალურ კარიერული ზრდა და მენეჯერის პოზიციის მიღების შესაძლებლობა.

#### **მენეჯერის სამოტივაციო მექანიზმი:**

1. სოციალური მოთხოვნების დონე;
2. ადამიანი - ამოცანა;
3. ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებზე უშუალოდ მიბმული შრომის ანაზღაურება და ხელქვეითთა კოლექტიური შრომის შედეგიანობაზე



მიბმული პრემიები;

4. შეთანხმებული გეგმიური დაგალებები;
5. ვერტიკალურ კარიერული ზრდა და ბიზნეს-პროექტის ხელმძღვანელის სტატუსის მიღების შესაძლებლობა

ადამიანი არის ეკონომიკური დოვლათის შემოქმედი, იგი მთელი ცხოვრება შრომობს თავისი სულიერი ან სოციალური პროდუქტის შექმნისათვის. შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანი და შრომა განუყრელი ცნებებია. ამიტომაც როცა ადამიანურ პოტენციალს ვახსენებთ, ვგულისხმობთ შრომით პოტენციალს და - პირიქით.

ვახასიათებთ რა კატეგორიას „მუშაკის შრომითი პოტენციალი“, უნდა აღვნიშნოთ, რომ თვით ცნება „პოტენციალი“ გულისხმობს წარმოების საშუალებებს და მათ ისეთ კომბინაციას, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, ვაქციოთ რესურსები მზა პროდუქციად და მომსახურებად. შრომითი პოტენციალი, ცვლის რა ადამიანის მონაცემთა სტრუქტურას, საკუთარ თავს შრომის პროცესში განაღებებს ისე, რომ ცვლის მას. გარდა ამისა, შრომითი პოტენციალი, რომელიც გამოდის წარმოების პროცესიდან, წყვეტს თავის მოძრაობს და იძენს შრომის ძალის ხარისხს.

შრომის ძალის ხარისხი ასახავს ადამიანის მონაცემების ერთობლიობას, რომლებიც ვლინდება შრომის პროცესში და მოიცავს ადამიანის ისეთ პიროვნულ მახასიათებლებს, როგორებიცაა ფიზიოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები (ჯანმრთელობის მდგომარეობა, გონებრივი შესაძლებლობები, ადაპტიურობა, მოქნილობა, მოტივირება და სხვა). ადამიანური პოტენციალის ძირითად შემადგენლებად გამოვყოფდით შრომით და შემოქმედებით პოტენციალს. შრომითი პოტენციალი ახასიათებს ადამიანის შესაძლებლობას, განახორციელოს შრომა მოცემული სქემის, ტექნოლოგიის მიხედვით, როცა შემსრულებელს არ შეაქვს მასში სიახლისა და შემოქმედების ელემენტები. იგი ბუნებრივად არის შეზღუდული ადამიანის ფიზიოლოგიური თვისებებით.

შემოქმედებითი პოტენციალი ახასიათებს ინდივიდის შესაძლებლობას, განახორციელოს საქმიანობა, რომელიც მიმართულია ახალი სულიერი და მატერიალური ღირებულებების შექმნაზე, ან წარმოების ახალი მეთოდების გამოგონებაზე და ძველის მოდერნიზაციაზე.

“Hay Group”-ის უფროსი კონსულტანტი, მარკ როიალი<sup>86</sup> (Mark Royal)

სწავლობდა თავისი თანამშრომლების პოტენციალის გამოვლენის მეთოდებს. პოტენციალის განსაზღვრა მოიცავდა სხვაობას ახალი თანამდებობისადმი პოტენციურ მოთხოვნებსა და თანამშრომლის არსებულ შესაძლებლობებს შორის. ამ დროს მხედველობაში ღებულობდა ზრდის ხელშემწყობსა და შემაფერხებელ ნეგატიურ ფაქტორებს შორის სხვაობებს.

ზრდის ფაქტორებად როიალი მიიჩნევდა შემდეგ პიროვნულ თავისებურებებს:

1. სტრატეგიულ დონეზე აზროვნების უნარი შემოქმედებითი და არასტანდარტული მეთოდების გამოყენებით;
2. სიახლის გაგებისა და სწავლისათვის მზაობა;
3. სხვა ადამიანების გაგებისა და თანაგრძნობის უნარი;
4. ემოციური გაწონასწორებულობა.

ხოლო ნეგატიურ ფაქტორებს კი იგი მიაკუთვნებდა:

1. ინდივიდუალურ ფაქტორებს: მოსმენის უუნარობას, ეგოცენტრიზმს, თვითკონტროლის უქონლობასა და დეპრესიას;
2. ორგანიზაციულ ფაქტორებს: როცა ბუნებრივი ტალანტებისა და უნარების განვითარებას არ ეთმობა სათანადო დრო; როცა თანამშრომლის დაწინაურება ხდება გაუმართლებლად სწრაფად.

ამ მოდელის მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს თანამშრომლის პოტენციალის არამუდმივობა, ვინაიდან ეს არის დროის ერთეულში ცვლადი სიდიდე. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამშრომლის მონაცემები და მისადმი წაყენებული მოთხოვნები თავიდანვე ჰარმონიულად უნდა იყვნენ შეთანაწყობილი.

ამდენად, როგორც ვხედავთ, თანამშრომელი საწარმოში მართვის ობიექტს წარმოადგენს. ეს არის პიროვნება, რომელსაც გააჩნია ფიზიოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები. პიროვნება არის ცნება, რომელიც ასახავს ადამიანის როგორც საერთო, ისე უნიკალურ შიდა და გარე თვისებებს. სწორედ ამ თვისებათა ერთობლიობა განაპირობებს ადამიანის გრძნობების, აზროვნებისა და ქცევის ერთობლივ გამოვლენას და იძლევა თვითშემეცნების, სხვათა გაგების, შედარებისა და ზემოქმედების შესაძლებლობას სხვადასხვა სიტუაციაში.

---

<sup>86</sup> Фрустрация на работе, <https://www.haygroup.com/downloads/ua/The%20Enemy%20of%20Engagement.pdf>

მოცემული პარაგრაფიდან შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

- პიროვნების სტრუქტურაში, როგორც წესი, ჩართულია ინტერესები, ღირებულებებითი ორიენტაციები, იდეალები, რწმენები, მსოფლმხედველობა, ინტელექტი, ემოციები, ნებისყოფა, აზროვნება, მახსოვრობა, ფანტაზია და წარმოსახვის უნარი, ნიჭი, გამოცდილება, უნარები და ჩვევები, ტემპერამენტი და სხვა. ნიჭი არის ადამიანის მდგრადი ინდივიდუალური თვისებები, რომლებიც განაპირობებს მის წარმატებას სხვადასხვა საქმიანობაში. ტემპერამენტი მოიცავს ადამიანის თვისებებს, რომლებზეც დამოკიდებულია მისი რეაქციები სხვა ადამიანებზე და სოციალურ გარემოებებზე. ხასიათი მოიცავს თვისებებს, რომლებიც განაპირობებს ქცევას სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულებაში. ნებისყოფა მოიცავს რიგ სპეციალურ პიროვნულ თვისებებს, რომლებიც ახდენს ზეგავლენას ადამიანის დასახული მიზნებისაკენ სწრაფვაზე. ემოციები და მოტივაცია წარმოადგენს განცდებსა და საქმიანობისკენ მისწრაფებას.
- საკვანძო ფიგურებს თანამედროვე ორგანიზაციებსა და საწარმოებში მენეჯერები წარმოადგენენ. მენეჯერი არის პროფესიულად ორიენტირებული ჰარმონიული პიროვნება, რომელსაც ძალუძს კოლექტივზე ზეგავლენის მოხდენა, შრომის პროცესში მისი საერთო ადამიანური პოტენციალის გახსნა; ეს არის ადამიანი, რომელსაც გააჩნია მაღალი ინტელექტუალური, შემოქმედებითი და ლიდერული პოტენციალი, რომელიც ღებულობს არასტანდარტულ საწარმოო გადაწყვეტილებებს.
- საბაზრო ეკონომიკის გარემოში ფუნქციონირებადი ორგანიზაცია მაღალ მოთხოვნებს უყენებს მმართველ პერსონალს. მმართველის საქმიანობისადმი არსებობს შემდეგი პოტენციური მოთხოვნები: საკუთარი თავის მართვა, გონივრული პირადი ღირებულებები, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პირადი მიზნები, მუდმივი პიროვნული ზრდა (განვითარება), პრობლემის გადაჭრის უნარი, კრეატიულობა და ინოვაციების შემოტანის უნარი; გარშემო მყოფ ადამიანებზე ზეგავლენის უნარი; თანამედროვე მმართველობითი მიდგომების ცოდნა; ხელქვეითების

სწავლების უნარი; შრომითი კოლექტივის ფორმირებისა და განვითარების უნარი.

- საკუთარი თანამდებობრივი ვალდებულებების წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერს უნდა გააჩნდეს ისეთი პროფესიული თვისებები, როგორც ტექნიკური, ადამიანებთან ურთიერთობისა და კონცეპტუალური ოსტატობა.
- განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამადლების, განვითარებისა და აყვავების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს პერსონალის ხარისხი, მისი შრომისადმი დამოკიდებულება, ანუ თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და შემოქმედებითობა.
- წარმოების ინოვაციურმა ხასიათმა, მისი მეცნიერებატევადობის მაღალმა ხარისხმა, პროდუქციის ხარისხის საკითხების პრიორიტეტულობამ შეცვალა თანამშრომლისადმი დამოკიდებულება, გაზარდა მისი შრომისა და პროფესიონალიზმისადმი მოთხოვნები. ამიტომაც დღეს ფირმების სტრატეგიულ კურსს თანამშრომელთა განათლების, კვალიფიკაციის, ეთიკის ხარისხისა და მათი პროფესიული დაოსტატების დონის ზრდა წარმოადგენს.
- თანამედროვე საწარმოში მართვის ობიექტი თანამშრომელია. იგი დებულობს მმართველობით ბრძანებებს და ფუნქციონირებს მათი შინაარსის შესაბამისად. ამიტომაც მმართველი უნდა იყოს ფსიქოლოგიც, რათა გაერკვიოს თავისი ხელქვეითების ჭეშმარიტ მოტივებში და მოთხოვნილებებში. კოლექტივის ყველა წევრის მოთხოვნილებების აბსოლუტური დაკმაყოფილება პრაქტიკულად შეუძლებელია, მაგრამ მხედველობაში უნდა მიიღებოდეს ნებისმიერი პიროვნებისთვის დამახასიათებელი ზოგადი თვისებები:
  1. პიროვნება განუმეორებელია და ინდივიდუალური, სამყაროში არ არსებობს ორი იდენტური ადამიანი;
  2. ადამიანს გააჩნია აქტიური პიროვნული თავდაცვის მდგრადი და მრავალფეროვანი ფსიქოლოგიური მექანიზმი ნებისმიერი შემოქმედებისგან, რომელსაც იგი მიიჩნევს უსარგებლოდ, საყწენად ანდა საკუთარი ღირსების შემლახველად.

## 1.4 ინოვაციები და მათი როლი ადამიანური კაპიტალის განვითარებაში და ცოდნის ეკონომიკის ფორმირებაში

ცოდნის ეკონომიკა პოსტინდუსტრიალური და ინოვაციური ეკონომიკის განვითარების უმაღლეს ეტაპს წარმოადგენს. დასავლურ წყაროებში ტერმინები „პოსტინდუსტრიალური ეკონომიკა“ და „ინოვაციური ეკონომიკა“ ხშირად გამოიყენება, როგორც სინონიმები. მაგრამ ჩვენი აზრით, ცოდნის ეკონომიკა ინოვაციური ეკონომიკის უმაღლეს საფეხურს წარმოადგენს, რომლის ფორმირებისა და განვითარების მთავარ ფაქტორად ადამიანური კაპიტალი მიგვაჩნია.

ტერმინი „ცოდნის ეკონომიკა“ პირველად შემოიღო ავსტრიული წარმოშობის ამერიკელმა ეკონომისტმა ფრიც მაჰლუპმა<sup>87</sup> (1962), რომელმაც დაასაბუთა ეკონომიკური აგენტების საწარმოო საქმიანობაზე მისი ზეგავლენა.

შემდგომში ახალი ცოდნის შექმნის ეფექტურობისადმი მიდგომები ი. ნონაკამ დაასაბუთა. კერძოდ, წარმოების ეფექტიანობის ძირითად კრიტერიუმად ის მეწარმე სუბიექტის არაფორმალური ცოდნის ფორმალურიზებად ქცევის უნარს გამოყოფს. უნდა აღინიშნოს, რომ ნონაკას არ შემოუთავაზებია მეწარმე სუბიექტების საქმიანობაში ახალი ცოდნის დანერგვის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი.

დღეს ეს ტერმინი, ტერმინთან - „ცოდნაზე დაფუძნებულ ეკონომიკა“ - ერთად, გამოიყენება ისეთი ეკონომიკის ტიპის დადგენისას, რომელშიც ცოდნა გადამწყვეტ როლს თამაშობს, ხოლო ცოდნის წარმოება კი ზრდის წყაროს წარმოადგენს. ფართოდ გამოყენებადი ცნებები - „ინოვაციური ეკონომიკა“, „მაღალტექნოლოგიური ცივილიზაცია“, „ცოდნის საზოგადოება“, „ინფორმაციული საზოგადოება“, - ძალზე ახლოს დგანან ცნებასთან „ცოდნის ეკონომიკა“.

თანამედროვე საბაზრო ურთიერთობების განვითარება, ეკონომიკური ზრდის პოზიტიური ტენდენციებისა და მოსახლეობის კეთილდღეობის ახალი ხარისხის ფორმირება ეფუძნება ეკონომიკის ცოდნაზე დამყარებულ მიღწევათა საყოველთაო და მრავალმხრივ გამოყენებას.

---

<sup>87</sup> Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. - М.: Прогресс, 1966. - 462 с. («The Production and Distribution of Knowledge in the United States». 1962)

21-ე საუკუნის დასაწყისის მსოფლიო ეკონომიკა ხასიათდება ცოდნის საზოგადოების ჩამოყალიბებით, რომელსაც „ახალ ეკონომიკასაც“ უწოდებენ და რომელშიც საკვანძო მნიშვნელობას ღებულობს განვითარების ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა ადამიანების გონების ძალა და ტექნოლოგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მის მრავალჯერად ზრდას. კაცობრიობა უახლოვდება განვითარების ინოვაციურ ფაზაში გადასვლას. მის დამახასიათებელ თავისებურებას და ფუნდამენტურ ბაზას კი ცოდნისადმი, როგორც უშუალო წარმოების ძალისა და მთავარი საწარმოო რესურსისადმი, მზარდი ყურადღება წარმოადგენს.

კანონზომიერია და აქტუალური კაცობრიობის მიერ დაგროვილი ცოდნის, სტიმულებისა და ახალ ტექნოლოგიებზე მოთხოვნის მნიშვნელოვანი გაფართოების პირობების ეფექტიანი გამოყენების, აგრეთვე „ახალი ეკონომიკის“ სოციალურ და ეკონომიკურ სინამდვილეზე ზეგავლენის პრობლემაც.

საჭიროდ მიგვაჩნია იმის აღნიშვნა, რომ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში (აღფრედ მარშალიდან დაწყებული და მე-20-ე საუკუნის შუა წლებამდე) მსოფლიოს გამოჩენილი მეცნიერ-ეკონომისტები, აღიარებდნენ რა ახალი ცოდნის მნიშვნელოვან როლს ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობაში, განიხილავდნენ ცოდნის მხოლოდ ერთ ტიპს - წარმოების პროცესში საჭირო ფორმალისებულ ცოდნას. ამდენად, XX საუკუნის 60-იან წლებამდე მსოფლიო მეცნიერულ აზროვნებაში არ არსებობდა ცოდნის კლასიფიცირების მცდელობები. ეკონომიკური მეცნიერების ცოდნის ცნებისადმი არასაკმარისი ყურადღება განპირობებული იყო ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარებისა და საწარმოო პროცესების საერთო ტენდენციებით. ახალი ცოდნის წარმოებაში დანერგვა მხოლოდ გასული საუკუნის 60-იანი წლების შემდეგ დაიწყო. განვითარებულ ქვეყნებში სწორედ ამ პერიოდში გამოჩნდა ანალიზის პროცესში ახალი ცოდნის ფაქტორის შეფასებისა და მხედველობაში მიღების პირველი მცდელობები, რამაც განაპირობა ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის განვითარების დასაწყისი. ჩოდნის განვითარების ძირითადი ეტაპები ავსახეთ სქემაში (დიაგრამა I-1).

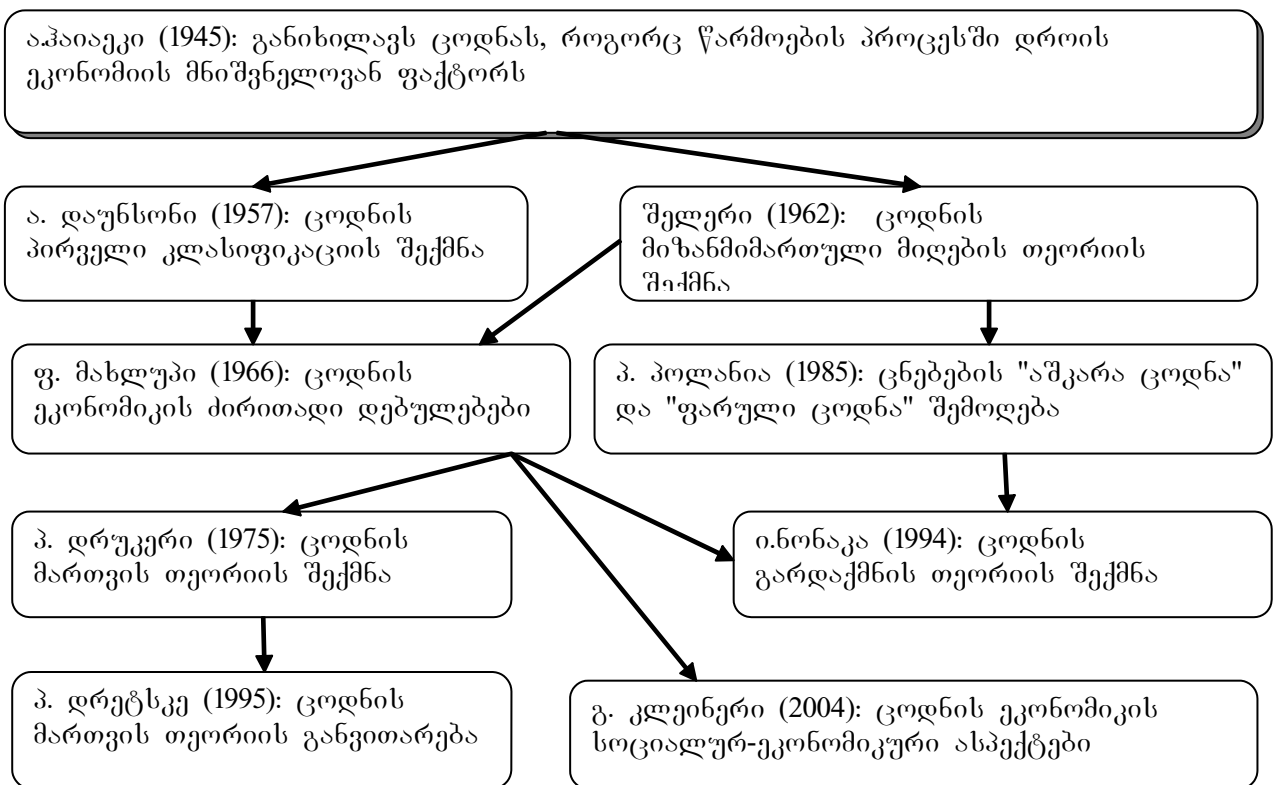
თანამედროვე „ცოდნის ეკონომიკა“ ეფუძნება ოთხ დედაბოძს. ესენია:

- **განათლება.** მხოლოდ განათლებულ და კარგად ნასწავლ საზოგადოებას შეუძლია ყოველივე ახლის შექმნა და ეფექტიანი გამოყენება;
- **ინფორმაციული ინფრასტრუქტურა.** ეს გულისხმობს კავშირისა და

ინფორმაციის გაცვლის ქსელებს;

- ეკონომიკის სფეროში თამაშის წესები, რომლებიც ხელს უწყობენ ახალი იდეისა და ტექნოლოგიების ადაპტაციას და ინვესტიციებს ეკონომიკაში;
- „ინოვაციური სისტემის“ არსებობა. გულისხმობს უნივერსიტეტების, ლაბორატორიების, სამეცნიერო ცენტრების განვითარებული ქსელის არსებობას.

### დიაგრამა I-1. ცოდნის ეკონომიკის ფორმირების ძირითადი ეტაპები



მსოფლიო წლიდან წლამდე სულ უფრო განათლებული ხდება. გაეროს შეფასებით, გასული ათწლეულის მანძილზე მსოფლიო საზოგადოებამ მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწია წერა-კითხვის უცოდინარობასთან ბრძოლაში. თუ 1960 წელს მსოფლიო მოსახლეობის 36%-ს დაწყებითი საბაზისო განათლებაც კი არ ჰქონდა, 2000 წლისათვის ეს ციფრი უკვე 25%-ს, ხოლო დღეისათვის კი - 21%-ს შეადგენს. და ეს მაშინ, როცა 1960 წლიდან 2000 წლისათვის დედამიწის მოსახლეობა 3 მილიარდიდან 6 მილიარდამდე გაიზარდა, ხოლო დღეისათვის კი იგი 7 მილიარდია. ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნებისათვის დღეს წერა-კითხვის უცოდინარი მოსახლეობის რაოდენობა 1-2%-ს შეადგენს.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (Organization for Economic Cooperation and Development) <sup>88</sup> მონაცემებით მსოფლიო მოსახლეობის სულ უფრო დიდი ნაწილი ისწრაფვის და იღებს უმაღლეს განათლებას. 25-65 წლის კატეგორიაში შეფასებული შრომისუნარიანი ადამიანების საშუალოდ 32%-ს ღდეს უმაღლესი განათლება აქვს მიღებული. უმაღლესი განათლების მქონე ადამიანების ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ხვედრითი წილი კი ისეთ ქვეყნებზე მოდის, როგორებიც არიან: კანადა (43%), აშშ (38%) და იაპონია (36%). ყველაზე ნაკლები კი ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა: მექსიკა (6%), თურქეთი და პორტუგალია (ორივეში 9%).

ცნება „ცოდნის ეკონომიკა“, ან „ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკა“ გამოხატავს მატერიალური დოვლათის წარმოების ახალ წესს, რომელსაც ახალ ათასწლეულში გადასვლისას უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება. ცოდნის ეკონომიკა ინფორმაციულ საზოგადოებაში. უკანასკნელი დროის მანძილზე ქვეყნის ეკონომიკურსა და პოლიტიკურ ცხოვრებაში აქტუალური გახდა ტერმინები: ინოვაციები, ინტელექტუალური კაპიტალი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ცოდნა. დავოსში გამართულ სართაშორისო სამიტზე აქართველოს წარმომადგენელი თავის გამოსვლაში აღნიშნავდა, რომ „უახლოესი პერიოდის მანძილზე საქართველო უნდა გახდეს ქვეყანა, რომლის კეთილდღეობა უნდა განაპირობონ ინტელექტუალურმა რესურსებმაც, კერძოდ კი, „ჰეგვიანმა ეკონომიკამ“, რომელიც ქმნის უახლეს ცოდნასა და ტექნოლოგიებს“.

ბოლო რამდენიმე წლის მეცნიერული პუბლიკაციების ნაკადში „ინფორმაციული საზოგადოების“ და „ცოდნის ეკონომიკის“ კონცეფციები ხშირად მეტოქეობენ კიდევ იმაში, თუ რომელი გამოხატავს უკეთ საზოგადოებრივი განვითარების თანამედროვე პარადიგმას. ჩვენი აზრით კი, ეს ორი ცნება სხვადასხვა შინაარსის მატარებელია, თუმცა მათ ბევრი საერთო ელემენტი გააჩნია.

ვფიქრობთ, რომ ცნებამ „ინფორმაციული საზოგადოება“ დიდი ხანია, დაკარგა თავისი ტექნოლოგიური შინაარსი და ღდეს უბრალოდ საზოგადოების განვითარების ერთგვარ საფეხურს უფრო აღნიშნავს. განვითარების ეს საფეხური კი დაკავშირებულია ახალი ტექნოლოგიური წყობის ფორმირებასთან, რომელიც ინფორმაციულ და კომუნიკაციურ ტექნოლოგიებზეა დაფუძნებული. არსობრივად, იგი ახასიათებს ადამიანური ცივილიზაციის მოქმედ ვექტორს.

---

<sup>88</sup> Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), <https://www.oecd.org/about/>

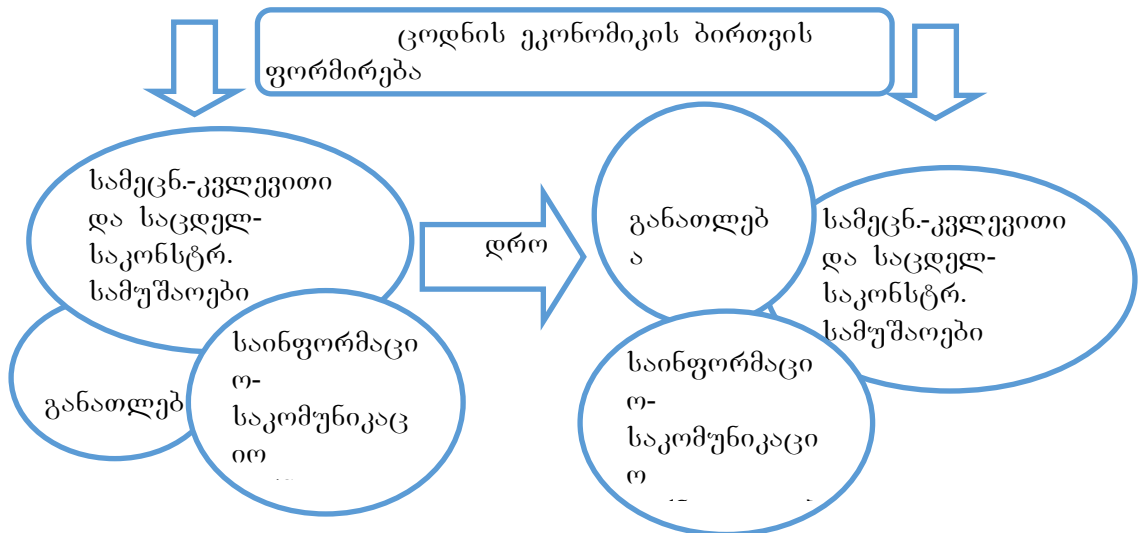


ფართო გაგებით აღებული ცნებას „ცოდნის ეკონომიკა“ დღეს განაკუთნებენ სამ ძირითად სფეროს:

- სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოს და ინოვაციებს;
- განათლება-სწავლებას, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანური კაპიტალის ფორმირებას;
- საინფორმაციო და კომპიუტერულ ტექნოლოგიებს.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს სფეროები დღემდე ინარჩუნებს დამოუკიდებლობას და თავისი კანონებით ფუნქციონირებენ, მათ შორის მაინც არსებობს ორგანული კავშირი და ერთი მათგანის წარმოდგენა სხვების გარეშე შეუძლებელია. ამის მტკიცებისათვის ცალკე მაგალითების მოყვანა დღეს უკვე ზედმეტად მიგვაჩნია. ფაქტობრივად საზოგადოებრივი საქმიანობის ამ სამი სფეროს სულ უფრო მჭიდრო კონვერგენცია ჩვენ თვალწინ ხდება, ვინაიდან საინფორმაციო ტექნოლოგიების სხვა სფეროებში დიფუზია შეუძლებელია შემქმნელთა შესაბამისი პროფესიული დონისა და მომხმარებელთა მინიმალური საინფორმაციო განათლების გარეშე. გარდა ამისა, ახალი საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შექმნისათვის აუცილებელია ახალი მეცნიერული ცოდნა და ამ ცოდნის კომერციულ პროდუქტებად ქცევის მექანიზმები. ანუ, ჩვენ ვუბრუნებით ცოდნის ეკონომიკას, როგორც საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისა და მთლიანად ინფორმაციული საზოგადოების განვითარების უმთავრეს პირობას. იმისათვის, რომ მოვახდინოთ ნათქვამის ვიზუალიზაცია, ჩვენ შევქმენით დიაგრამა 1.1

დიაგრამა 1.1. ცოდნის ეკონომიკისა და ინფორმაციული საზოგადოების ურთიერთქმედება



სამი წრეწირით შექმნილი ფიგურის გარე კონტური წარმოადგენს საინფორმაციო ტექნოლოგიების გავრცელების პოტენციურ საზღვრებს (ეკონომიკის სხვა დარგების გათვალისწინების გარეშე). სამი სექტორის გადაკვეთის საერთო არე - ის, რასაც ვუწოდებთ ცოდნის ეკონომიკის ფორმირების ბირთვი.

გვინდა გვჯეროდეს, რომ ეს სქემა საზოგადოების მომავალი განვითარების ყველაზე უფრო შესაძლო სცენარს წარმოადგენს, რომელიც გახდება საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სწრაფი ზრდის კატალიზატორი. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ ინფორმაციული საზოგადოება შეიძლება არსებობდეს ცოდნის ეკონომიკაზე გადასვლის გარეშე, მაშინ როცა ამ უკანასკნელის განვითარებული ინფორმაციული საზოგადოების მიღმა არსებობა წარმოუდგენელია. ამ მხრივ განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს ცოდნის ეკონომიკის ჩამოყალიბების დინამიკის გაზომვა. მსოფლიო პრაქტიკაში გამოყენებად მეთოდთაგან ერთ-ერთი - ცოდნის ეკონომიკაში განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობაა.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development) ექსპერტები ცოდნის ინვესტირების გაზომვას ახერხებენ მთლიანი ეროვნული პროდუქტის იმ დანახარჯების დაჯამებით, რომლებიც გაწეულია უმაღლეს განათლების, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო პროგრამების დაფინანსებაზე. ცოდნის სფეროებში განხორციელებული ინვესტიციების მხრივ OECD წევრ-ქვეყნებს შორის ლიდერების პოზიციას იკავებენ: ამერიკის შეერთებული შტატები (მშპ-ს 6,6%). მათ მოყვება იაპონია (მშპ-ს 5,0%) და ევროკავშირის ქვეყნები (მშპ-ს 3,8%). ამ მაჩვენებლის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ დაწყებული 1994 წლიდან, იგი პრაქტიკულად ყველა განვითარებულ ქვეყანაში იზრდება და ზრდის ძირითად წყაროს პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარებაში ჩადებული სახსრები წარმოადგენს. ინვესტიციების მოცულობით თუ ვიმსჯელებთ, აშშ და იაპონია ცოდნის ეკონომიკას გაცილებით სწრაფად ავითარებს, ვიდრე ევროკავშირის ქვეყნები. ამავდროულად, ევროკავშირის ქვეყნებმა, იციან რა საკუთარი ჩამორჩენის შესახებ, გამოვიდნენ ახალი ინიციატივით - 2015 წლამდე აიყვანონ სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებისა და ტექნოლოგიების დაფინანსება მთლიანი შიდა პროდუქტის 5,5%-მდე. ევროკომისიამ კი 2010 წელს დაადასტურა ახალი პოლიტიკური ინიციატივა „ ევროპული საინფორმაციო

საზოგადოება - 2010“. დღეს ყველაზე უფრო პერსპექტიულ გზას საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარება წარმოადგენს, პროგრამული უზრუნველყოფის ჩათვლით და ცოდნის წარმოება ეკონომიკური ზრდის ძირითადი წყარო ხდება.

ამ ტენდენციის განვითარების ტემპებზე მიგვითითებს თუნდაც ის, რომ კაცობრიობის ისტორიის მანძილზე არსებული მეცნიერებისა და ინჟინრების 90% - ჩვენი თანამედროვეები არიან, ხოლო ცოდნის მთელი მოცულობის 90% კი ბოლო სამი ათწლეულის მანძილზეა შექმნილი.

მთლიან შიდა პროდუქტში მაღალტექნოლოგიური პროდუქტების წილის მიხედვით მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების სია ასე გამოიყურება: სამხრეთ კორეის რესპუბლიკა, შვედეთი, შვეიცარია, გერმანია, იაპონია, აშშ. საინტერესოა, რომ ევროკავშირის ქვეყნები მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის წარმოების მოცულობით საგრძნობლად უსწრებს იაპონიასა და აშშ-ს, მიუხედავად იმისა, რომ ამ ორი უკანასკნელის მიერ განხორციელებული ინვესტიციები ჭარბობს ევროკავშირის ქვეყნების მაჩვენებელს.

რიგ ქვეყნებში დღეს რეგულარულად ტარდება ცოდნის ეკონომიკის საერთოეროვნული სამიტები. მაგალითად, ჩინეთში ცოდნის ეკონომიკა ოფიციალურადაა აღიარებული სახელმწიფო სტრატეგიად. მისი მიმდევრები, რომელთა რიცხვიც დღითიდღე მატულობს, ამ ქვეყნისათვის ჩვეული ენთუზიაზმით სწავლობენ ახალ ციტატას: „ცოდნის ეკონომიკის საფუძველი განათლებაა! თანამედროვე სამყაროში ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალა - კონკურენცია - სულ უფრო მიისწრაფის ცოდნაში კონკურენციისაკენ“. მსოფლიოს წამყვან უნივერსიტეტებში წლიდან წლამდე იზრდება ჩინელი სტუდენტების რაოდენობა, ქვეყანა მიზანმიმართულად ქმნის მეცნიერული და ტექნოლოგიური სიახლეების ათვისების სახელმწიფო სისტემას. ჩინეთმა თავის უმთავრეს მიზნად დაისახა ცოდნაზე მოთხოვნის ორგანიზება. საყურადღებოა, რომ ქვეყანაში ოფიციალური მონაცემებით არსებული 90%-ზე მეტი მოპარული კომპიუტერული პროგრამები ფუნქციონირებს.

ცოდნის წარმოება მსოფლიოში მკაფიოდაა ლოკალიზებული, ხოლო მათი მოხმარება კი საოცრად თანაბრადაა განაწილებული. ცოდნის წარმოების მსოფლიოში აღიარებულ ცენტრებს წარმოადგენენ კალიფორნიისა და მასსაჩუსეტსის შტატები (აშშ), საუნივერსიტეტო ქალაქები ოქსფორდი და კემბრიჯი (დიდი ბრიტანეთი), პარიზი (საფრანგეთი), მოსკოვი, პეტერბურგი და

ნოვოსიბირსკი (რუსეთი). ამერიკის შეერთებულ შტატებში სხვაობები ცოდნის ეკონომიკის მაჩვენებელთა შორის გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე შტატების ეკონომიკის სხვა დარგებში. იმავდროულად ვენჩურული კაპიტალის თითქმის 2/3 ლოკალიზებულია მხოლოდ სამ შტატში - კალიფორნიის, მასსაჩუსეტსისა და ნიუ-იორკის. როგორც ჩვეულებრივი ეკონომიკის დარგები, ისე ცოდნის ეკონომიკაც საჭიროებს გაზომვას. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ეს არის გაცემული პატენტების რაოდენობა. გარდა ამისა, ამ სფეროში ოფიციალურ მაჩვენებლად მიჩნეულია ცოდნის მომხმარებელთა რაოდენობაც. მაგრამ ამ სფეროში დღეს მოთხოვნა და მიწოდება დღეს ხშირად ერთმანეთს არ ემთხვევა.

ამ პარაგრაფიდან შეიძლება გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები:

- ცოდნის ეკონომიკაში არ შეიძლება, როგორც ბაზაზე, შეთავაზებულ იქნეს გასაყიდი პროდუქტის საცდელი ერთეულები, იმისათვის რომ შემდეგ მთელი პარტია გაიყიდოს. ცოდნის ბაზარი ეფუძნება რეპუტაციასა და ურთიერთნდობას. სწორედ რეპუტაცია ღირს ამ სფეროში ყველაზე ურო ძვირი. საინტერესოა, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში 1999 წელს შექმნილი 800 ათასი ახალი კომპანიიდან 2014 წლისათვის გაკოტრდა და გაქრა 700 ათასი. მაგრამ დარჩენილი 100 ათასი კომპანია ცდილობს, დანერგოს მაღალტექნოლოგიური პროდუქცია;
- როგორც მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, მსხვილმა კომპანიებმა პირველ რიგში საკუთარი სარგებლობისათვის უნდა შექმნან უფრო წვრილი ფირმები. ხოლო სახელმწიფო ინოვაციური და ზოგადად ეკონომიკური პოლიტიკის მიზანს უნდა წარმოადგენდეს თანამედროვე, ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის მშენებლობა, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობის ცხოვრების მაღალ დონეს, მის ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და სოციალურ უსაფრთხოებას, ფუნდამენტური მეცნიერებების, განათლებისა და მაღალტექნოლოგიური სექტორების განვითარებას, ვინაიდან სწორედ ეს მიმართულებები შეადგენს დღეს ცოდნის ეკონომიკის უმნიშვნელოვანეს და დამასისტემებელ მიმართულებებს;
- დღეს სახელმწიფოსა და ეკონომიკის განვითარების ყველაზე უფრო პერსპექტიულ გზას საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების

განვითარების ხელშეწყობა წარმოადგენს, მათ შორის პროგრამული უზრუნველყოფის წარმოება;

- ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ქვეყნის სამუშაო ძალების კონკურენტუნარიანობაზე, რაც განაპირობებს ადამიანური კაპიტალის განვითარების ახალი მექანიზმების ფორმირებას.

## თავი 2. ადამიანური კაპიტალისა და ბაზრის თავისებურებანი თანამედროვე საქართველოში

### 2.1 საბაზრო ეკონომიკის გავლენა ადამიანური კაპიტალის პროფესიული სტრუქტურის ტრანსფორმაციაზე

1991-2000 წლებში საქართველოს ადამიანურმა კაპიტალმა მასშტაბური და ღრმა ტრანსფორმაცია განიცადა. ამ ტრანსფორმაციის გზები არ იყო მარტივი. ამიტომ, მისი შედეგებიც არ არის ერთმნიშვნელოვანი. ის კითხვები, რომლებიც ლოგიკურად ჩნდება ამ ცვლილებათა კონტექსტში, შეიძლება შემდგენიერად ჩამოვაყალიბოთ:

- არის, თუ არა საქართველოს დღევანდელი ადამიანური კაპიტალი ქვეყნის ინოვაციური განვითარების მიზნების ადეკვატური?
- შეესაბამება, თუ არა მისი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები ცოდნის ეკონომიკის მოდელს?
- როგორია ადამიანური კაპიტალის განვითარების ყველაზე უფრო შესაძლებელი ტრაექტორია?

ჩვენს კვლევაში ვეცადეთ, პასუხი გაგვეცა ამ შეკითხვებისათვის, რომლებსაც კრიტიკული მნიშვნელობა გააჩნიათ საქართველოს ეკონომიკისა და, უფრო ფართო გაგებით კი, მთლიანად ქართული სახელმწიფოსა და საზოგადოებისათვის. ცნობილია, რომ ადამიანური კაპიტალი ამჟამად კონკურენტულ პოზიციებს შრომის ბაზარზე: რაც უკეთესია საგანმანათლებლო ბაზა, მით მაღალია ეკონომიკური აქტიურობის დონე, ნაკლებია უმუშევრობის რისკი ან მისი ხანგრძლივობა, ფართოა სამუშაო ადგილების არჩევანი და მაღალია მობილობა. განათლებული სამუშაო ძალა მეტი წარმატებით ადაპტირდება ტექნოლოგიურ და სოციალურ ცვლილებებთან, უფრო აქტიურად ერთვება ახალი ცოდნისა და კვალიფიკაციის ათვისების პროცესში, უფრო დიდი წარმატებით ითავისებს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევებს.

ადმინისტრაციულ-ბრძანებლური ეკონომიკის პირობებში ეს დადებითი ეფექტები მნიშვნელოვანწილად იყო ნიველირებული, ვინაიდან რეფორმამდელი საქართველოს ადამიანური კაპიტალი, თავისი სტრუქტურით, შესაძენვეად

განსხვავდებოდა განვითარებული ქვეყნების ადამიანური კაპიტალისაგან. მომსახურების სფერო სუსტად იყო განვითარებული, ხოლო დასაქმებულთა უმეტესი ნაწილი სოფლის მეურნეობისა და მრეწველობის სფეროში იყო კონცენტრირებული. პროფესიული ნიშნით დასაქმებულთა სტრუქტურა აშკარად იხრებოდა „ღურჯი საყელოების“ სასარგებლოდ, მაშინ როცა „თეთრსაყელოანი პროფესიები“ სტრუქტურაში ან არასაკმარისად, ან სულაც არ იყო წარმოდგენილი. მიუხედავად იმისა, რომ მოსახლეობის განათლების დონე საქართველოში ყოველთვის საკმაოდ მაღალი იყო, განათლების სიტემა ორიენტირებული იყო ვიწრო სპეციალიზაციის ტექნიკური უნარების გამომუშავებაზე და არა საერთო ცოდნაზე. ხელფასების დიფერენციაცია ხელოვნურად იყო დაბლოკილი, უფრო მაღალი დონის მომზადება არ უზრუნველყოფდა დასაქმებულის შედარებით მაღალ კეთილდღეობას, ან სხვაობა იყო უმნიშვნელო. ცოდნისა და უნარების უმრავლესობა იყო არასაბაზრო და ეკონომიკურ ღირებულებას იძენდნენ მხოლოდ გეგმური ეკონომიკის სპეციფიკურ კონტექსტში.

გარდამავალი ეკონომიკის შოკებმა, შეიძლება ითქვას, „ააფეთქეს“ დასაქმების მოძველებული სტრუქტურა. მოხდა წინა ეპოქაში დაგროვილი ადამიანური კაპიტალის გიგანტური მყისიერი გაუფასურება, მშრომელთა ცოდნისა და გამოცდილების მნიშვნელოვანი მოცულობის ნაწილობრივი ან სრული ეროზია. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ისინი ფაქტობრივად გამოუსადეგარი გახდა. ადამიანური კაპიტალის ეს მასიური გაუფასურება აისახა შრომის მწარმოებლურობაზე და გახდა მისი უეცარი დაცემის ძირითადი მიზეზი. სტრუქტურული დისბალანსი შრომის ბაზარზე გაღრმავდა: ერთი კატეგორიის მუშაკთა ჭარბი რაოდენობა ერთის მხრივ და, მეორეს მხრივ, ზოგიერთი პროფესიების წარმომადგენელად მძაფრი დეფიციტი. ბევრმა ადამიანმა იძულებით შეიცვალა არა მხოლოდ სამუშაო ადგილი, არამედ პროფესია და დასაქმების სექტორიც. ფორმალური განათლების სისტემა არ აღმოჩნდა მზად საბაზრო პირობებში ფუნქციონირებისათვის ხანგრძლივი ორგანიზაციული და ფინანსური კრიზისის ფონზე.

შედგავდ წარმოიქმნა ღრმა განხეთქილება ადამიანური კაპიტალის ფაქტიურსა და სასურველ მარაგებს შორის. გარდა ამისა, შრომის ბაზრის სუბიექტებმა დაიწყეს არსებული ადამიანური კაპიტალის მარაგების ოპტიმიზაცია. ცნობილია, რომ 90-იან წლებში საქართველოს მოქალაქეთა 40-მა პროცენტმა შეიცვალეს პროფესია. ამ მასშტაბურ პროცესს ლეშეკ ბალცეროვიჩი „ადამიანური

კაპიტალის დიად რელოკაციას“ უწოდებდა.

ცვლილებები, რომლებიც მოხდა რეფორმამდელ პერიოდში, წინააღმდეგობრივ ხასიათს ატარებდა: ერთის მხრივ, როგორც უკვე ვთქვით, წინა პერიოდში დაგროვილი ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელოვანი ნაწილი გაუფასურდა მორალური ცვეთის გამო, მეორეს მხრივ კი - გაიზარდა მოთხოვნა თეორიული ცოდნით აღჭურვილ მუშაკებზე, ანუ, სულ უფრო მეტი ადამიანი გადიოდა შრომის ბაზარზე უმაღლესების ან ტექნიკუმების დიპლომით. ამ დროისათვის საქართველოში წარმოიქმნა საკმაოდ უჩვეულო სიტუაცია. კერძოდ, ჩვენ მივიღეთ ადამიანური რესურსების მაღალი „ფორმალური“ მასხასიათებლების შეხამება ერთ სულ მოსახლეზე მშპ ძალიან დაბალ დონესთან და ინსტიტუციური გარემოს დაბალ ხარისხთან. ანალოგები მსოფლიო პრაქტიკაში ძალზე ცოტაა.

ამ საერთო ტენდენციებმა მოახდინა პრინციპულად ახალი კონტექსტის ფორმირება, რომელთანაც უნდა შეთანაწყობილიყვნენ როგორც განათლების სისტემა, ისე შრომის ბაზრის სუბიექტებიც - დამსაქმებლები, მუშაკები და სახელმწიფო. კითხვები იმის შესახებ, თუ რამდენად შეესაბამება არსებული განათლების ხარისხი დღევანდელი ბაზრის მოთხოვნებს; უზრუნველყოფს თუ არა მაღალი „ფორმალური“ მზაობა ქართული ეკონომიკისათვის იმ უპირატესობებს, რასაც დასავლურ ქვეყნებში; უზრუნველყოფს თუ არა მაღალი პროფესიული მომზადება და კვალიფიკაცია უკეთეს სამუშაო ადგილებს; როგორია განათლების სფეროში არსებული „გადახრები“ და არის თუ არა მათი დროული გამოსწორების შესაძლებლობა - სამწუხაროდ დიად რჩება.

საქართველოში ადამიანური კაპიტალის დაგროვებისა და გამოყენების ბევრი საკვანძო მომენტის დამახასიათებელი რაოდენობრივი მაჩვენებელი არ არსებობს. ამავე დროს ნათელია, რომ ანალიტიკური ინფორმაცია ამ პრობლემების ირგვლივ პრინციპულად მნიშვნელოვანია საგანმნათლებლო და დასაქმების პოლიტიკის ჩამოყალიბებაში.

ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისადმი ინსტიტუციური მიდგომა გულისხმობს მისი განვითარების განხილვას ბაზრის ცვლილების იმ პარამეტრებთან, რომლებსაც ინსტიტუციური გარემო ქმნის თავისი უწყვეტი ცვლილების პროცესში. საქართველოს ინსტიტუციურ გარემოში მომხდარი ცვლილებები ამის ნათელი მაგალითია.

ბოლო ათწლეულების მანძილზე საქართველოს ეკონომიკაში მომხდარ ძირეულ ცვლილებებს თან სდევდა არსებული სამეურნეო კავშირების,



ეკონომიკური და პოლიტიკური ინსტიტუტების ნგრევა, ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის დაქვეითება, რასაც ბუნებრივად მოყვა ერის მთლიანი ადამიანური კაპიტალის რაოდენობრივი და თვისებრივი მაჩვენებლების გაუარესება.

ეს ტრანსფორმაცია არ გავდა იმას, რაც სოციალურ-ეკონომიკური რეფორმების დასაწყისში გვესახებოდა. საბაზრო რეგულატორების შემოღება, პირვანდელი ბაზრის დახვეწა და მისი ტრანსფორმაცია ჩვენ განვითარების ძირითად პირობად გვესახება, ამდენად, ინსტიტუციური ცვლილებების ადამიანურ კაპიტალზე ზეგავლენის მექანიზმის გამოვლენა მოგვცემს საშუალებას, გამოვეყოთ ადამიანური რესურსების ფორმირებისა და გამოყენების ის ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას.

იმისათვის, რომ განვიხილოთ და გავაანალიზოთ ინსტიტუციური გარემოსა და ადამიანური კაპიტალის ურთიერთგავლენა, საჭიროა ზუსტად განვმარტოთ ცნებები „ინსტიტუტი“ და „ინსტიტუციური გარემო“. აღვნიშნავთ, რომ ინსტიტუციური სკოლის წარმომადგენელთა შორისაც კი ეს განმარტებები არ არის იდენტური.

ძველი ინსტიტუციონალისტები, რომლებიც თ. ვებლენის მიმდევრებს წარმოადგენენ, ინსტიტუტის ქვეშ გულისხმობენ ჩვევებისა და აზროვნების სტერეოტიპების ერთობლიობას, რომლებიც წარმოიშვება ინსტინქტებისა და უმარტივესი მოთხოვნილებების საფუძველზე<sup>89</sup>.

ყველაზე უფრო მდგრადი და მყარი ინსტიტუტები, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი მიზანშეწონილობა კვლავწამოების პირობებში, დაფიქსირდნენ კულტურულ ტრადიციებში, არაფრმალურ ნორმებში და სამართალში. ისინი წარმოადგენენ სოციალური ორგანიზაციების საფუძველს და ზემოქმედებენ ეკონომიკურ პროცესებზე. ცნების „ინსტიტუტი“ განმარტებისას თ. ვებლენი ითვალისწინებდა ადამიანის ქცევაზე ზეგავლენის მომხდენ ორ გარემოებას და მიიჩნევდა, რომ ინსტიტუტი, ერთის მხრივ, ეს არის „ცვალებად გარემოებებზე რეაგირების ერთერთი ინსტიტუტი, ერთის მხრივ, ეს არის „ცვალებად გარემოებებზე რეაგირების ერთერთი საშუალება“, ხოლო მეორეს მხრივ - „საზოგადოების არსებობის განსაკუთრებული საშუალება, რომელიც ქმნის საზოგადოებრივი ურთიერთობების განსაკუთრებულ სისტემას (იქვე, გვ. 389).

---

<sup>89</sup> Veblen T., Why Is Economics Not An Evolutionary Science? // Quarterly Journal of Economics, July, 1898, p. 389

პირველი გამოხატულებას პოვნებს არაფორმალური წესების ერთობლიობაში, ხოლო მეორე კი წარმოგვიდგება, როგორც ფორმალური მდგენელი, რომელიც მოიცავს ისეთ დაწესებულებებს, როგორცაა ბანკები, ფირმები, ბაზრები და ა.შ.

ინსტიტუტები მუდმივად განიცდის ტრანსფორმაციას, ისინი წარმოიქმნება და იშლება, მათ ანაცვლებს ახალი ინსტიტუტები. თეველენის აზრით, მათი ევოლუციის წყარო არის „ადამიანის შინაგანი მიდრეკილება შემოქმედებითი საქმიანობისადმი, რომელიც მის თვითმიზანს წარმოადგენს“. მოგვიანებით ჯ. კომმონსმა<sup>90</sup> განავითარა ინსტიტუტების ევოლუციის შესახებ ვებლენის ეს შეხედულება და აქცნტი გააკეთა თვით სელექციის პროცესის შეგნებულად წარმართვაზე ადამიანის მხრიდან.

ნეოინსტიტუციური მიმართულება სხვაგვარად განმარტავს ცნებას „ინსტიტუტი“. მათი აზრით, ინსტიტუტები წარმოადგენს ეკონომიკური ქცევის ნორმებს, რომლებიც წარმოიშობა ინდივიდების უშუალო ურთიერთქმედების დროს. ისინი ქმნიან გარკვეულ ჩარჩოებს ადამიანის საქმიანობაში. დ.ნორტი განმარტავს ინსტიტუტს, როგორც ფორმალურ წესს, მიღწეულ შეთანხმებას, გარკვეულ შინაგან შეზღუდვებს, რომლებიც წარმოჩნდება სამართლებრივ ნორმებში, ტრადიციებში, არაფორმალურ წესებში, კულტურულ სტერეოტიპებში.<sup>91</sup>

დ. ნორტონისა და ლ. დევისის მიერ შემუშავებული ტერმინოლოგიის თანახმად, ინსტიტუციური გარემო არის პოლიტიკური, სოციალური და იურიდიული ფუნქციონალური წესების ერთობლიობა, რომელიც წარმოადგენს ბაზისს წარმოებისთვის, გაცვლისა და განაწილებისათვის.<sup>92</sup>

ჩვენი კვლევისთვის საჭიროდ ჩავთვალეთ ინსტიტუტების შემდეგი სამი ფუნქციის გამოყოფა:

- მაკორდინირებელი (ინტერესთა შეთანხმება) ფუნქცია;
- გადამანაწილებელი ფუნქცია;
- ტრანზაქციული დანახარჯების შემცირების ფუნქცია.

ვინაიდან ამ ფუნქციების შინაარსი გასაგებია, მათ განმარტებაზე აღარ შევჩერდებით და წარმოვადგენთ ჩვენს სქემას, რომელშიც გადმოვეცით ინდივიდებისა და ინსტიტუტების ურთიერთობის ურთიერთზეგავლენის ანალიზი.

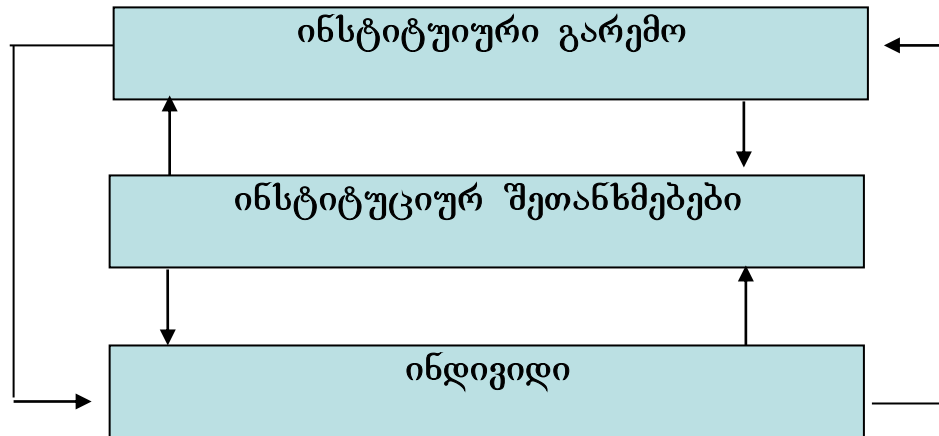
---

<sup>90</sup> Commons J.R., Institutional Economics; Its Place in Political Economy. – New York, 1934. p. 921

<sup>91</sup> Норт Д., Институциональные изменения: рамки анализа//Вопросы экономики, 1997, №6

<sup>92</sup> Davis L., North D., Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge, 1971. p. 5-6

პირველ დონეზე ჩვენ მოვიხარებთ ინდივიდებს ან ეკონომიკური აგენტებს, მეორე დონეზე - სხვადასხვა ინსტიტუციურ შეთანხმებებს, რომლებიც წარმოგიდგება ბაზრების, ფირმების ან სხვა ჰიბრიდული ფორმით, ხოლო მესამეზე კი - ინსტიტუციურ გარემოს, რომელიც გამოიმუშავებს და სთავაზობს ყველას „თამაშის წესებს“ (დიაგრამა 2.1).



დიაგრამა 2.1 ანალიზის სამი დონე

საქართველოს ადამიანური კაპიტალის თანამედროვე მდგომარეობის გასაანალიზებლად საჭიროდ მივიჩნევთ ქართული საზოგადოების ინტელექტუალური პოტენციალის ზრდის გაანალიზებას, რომელიც პირდაპირ ზემოქმედებს როგორც ეროვნული, ისე ფირმებისა და ორგანიზაციების ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე. საწარმოებში ადამიანური კაპიტალის მდგომარეობა პირდაპირაა დამოკიდებული ეროვნული ადამიანური კაპიტალის ხარისხზე. ადამიანური კაპიტალის ფორმირება ხორციელდება თანამშრომლების პირად თვისებებზე და მახასიათებლებზე დაყრდნობით, ხოლო ადამიანური კაპიტალის კვლევის ძირითად ბაზას კი წარმოადგენს თანამშრომელთა კვალიფიკაციური შედგენილობა, განათლების საშუალო დონე, პერსონალის ასაკობრივი შედგენილობა, სპეციალობით მუშაობის საშუალო სტაჟი, პერსონალის მომზადებასა და გადამზადებაზე გაწეული დანახარჯები და სხვა.

ჩვენ გავაანალიზებთ ადამიანური კაპიტალი რამდენიმე საწარმოს მაგალითზე, ხოლო საწარმოები კი შევარჩიებთ შემდეგი ისეთი ნიშნით, რომ მათ წარმოედგინათ სპექტრი მატერიალური და არამატერიალური პროდუქციის წარმოებიდან, საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციით (გაყიდვით) დაკავებულ საწარმოებამდე. ესენია: რუსთავის მეტალურგიული ქარხნის ბაზაზე შექმნილი

საწარმო “Georgian Steel Company” (ქ. რუსთავი), ტურისტული საწარმოები „Friend’s Hostel”, “Tbilisi Rooms Hostel” (ქ.თბილისი), “Batumi Hostel” (ქ. ბათუმი), სადისტრიბუციო ფირმა შპს „ენგადი“(ქ.თბილისი). საქმიანობის სფეროს გარდა, გვინტერესებდა, რომ ჩვენს მიერ შერჩეული საწარმოები ყოფილიყვნენ სტაბილურად მზარდი და ჰქონდათ ქართულ ბაზარზე ფუნქციონირების მინიმუმ 5-10 -წლიანი (ზოგ შემთხვევაში კი მეტიც) გამოცდილება.

ჩვენ შევაფასეთ პროფესიული მომზადების დონე ამ საწარმოებში და მივიღეთ შემდეგი შედეგები:

- სპეციალობით მუშაობის საშუალო სტაჟი შეადგენს: საწარმოში “Georgian Steel Company” – 12 წელი, ჰოსტელებში 8, სადისტრიბუციო ფირმაში „ენგადი“ – 10;

- ასაკობრივი ნიშნით დასაქმებულთა შედგენილობა საკვლევ საწარმოებში საშუალოდ არის: საწარმოში “Georgian Steel Company” – 42 წელი, ჰოსტელებში 29 წელი, სადისტრიბუციო ფირმაში „ენგადი“ – 31 წელი;

- პერსონალის განათლების დონის კვლევამ აჩვენა, რომ:

- უმაღლესი პროფესიული განათლება აქვთ მიღებული საწარმოში “Georgian Steel Company” დასაქმებულთა – 48 %-ს, ჰოსტელებში - 62%-ს, სადისტრიბუციო ფირმაში „ენგადი“ – 54 %-ს,

- საშუალო სპეციალური განათლება საწარმოში “Georgian Steel Company” – 36%-ს, ჰოსტელებში 6 %-ს, სადისტრიბუციო ფირმაში „ენგადი“ – 12%-ს;

- საშუალო განათლება აქვთ მიღებული საწარმოში “Georgian Steel Company”

- 16 %-ს, ჰოსტელებში 32 %-ს, სადისტრიბუციო ფირმაში „ენგადი“ – 34 %-ს;

ჩვენ გავაანალიზეთ საკვლევ საწარმოთა პერსონალის მომზადებაზე და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე გაწეული დანახარჯები: საწარმოში “Georgian Steel Company” ეს ხარჯები 2013 და 2014 წლებში შეადგენს სულ 52 000 ლარს, ჰოსტელებში

- საშუალოდ 2 400 ლარს, სადისტრიბუციო ფირმაში „ენგადი“ – 3 900 ლარს წელიწადში. აქვე აღვნიშნავთ რომ, ჩვენი აზრით, რაც მეტი იხარჯება თანამშრომელთა მოსამზადებლად და კვალიფიკაციის ასამაღლებლად საწარმოო სფეროში, მით უფრო იზრდება ანალოგიური ხარჯები არასაწარმოო და მომსახურების სფეროებში. ჩვენ ამას ვხსნით იმით, რომ საწარმოებში კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სამუშაოები ტრადება მუდმივად (ვინაიდან მათ

აქვთ შესაბამისი ფინანსური სახსრები), გარდა ამისა, მათთან ფუნქციონირებენ სპეციალური სასწავლო ცენტრებიც, რაც ამაღლებს დასაქმებულთა მომზადების დონეს და მათ მოთხოვნილებებს წარმოების სხვა სფეროებისადმი;

პერსონალის „გადინების“ ანალიზმა გვიჩვენა, რომ საწარმოში “Georgian Steel Company” ეს მაჩვენებელი შეადგენს – 10 %-ს, ჰოსტელებში 8 %-ს, სადისტრიბუციო ფორმაში „ენგადი“ – 20 %-ზე მეტსაც.

ადამიანურ კაპიტალზე გაწეული დანახარჯების შეფასებისათვის ძირითად მაჩვენებლებად გამოვიყენეთ: 1) წლიური სახელფასო ფონდი; 2) სპეციალისტების „ადგილზე მიბმის“ დანახარჯები სპეციალური ბონუსების, პრემიების და პროდუქციის წარმოებასთან კავშირის არმქონე სხვა ხარჯების სახით; 3) თანამშრომელთა მომზადებაზე გაწეული ხარჯები; 4) სამედიცინო დაზღვევაზე საწარმოს მიერ გაწეული დანახარჯები; 5) შრომის უსაფრთხოებაზე გაწეული დანახარჯები; 6) კვების ხარჯების ანაზღაურება; 7) ტრანსპორტისა და საკომუნიკაციო ხარჯების ანაზღაურება.

ანალიზმა გვიჩვენა, რომ თანამშრომლებზე ზემოთ ჩამოთვლილი პუნქტების მიხედვით გაწეული დანახარჯები მეტია მატერიალური წარმოების საწარმოში, ვიდრე მომსახურების მწარმოებელ ორგანიზაციებში. საილუსტრაციოდ შევადგინეთ ცხრილი 1, სადაც მოვახდინეთ საკვლევი საწარმოების ადამიანურ კაპიტალზე გაწეული დანახარჯების შეფასება. ჰოსტელების „Friend’s Hostel”, “Tbilisi Rooms Hostel”, “Batumi Hostel” ფინანსური ანგარიშგების დოკუმენტები.

	“Georgian Steel Company”		ჰოსტელები						ენგადი	
			„Friend’s Hostel”		“Tbilisi Rooms		“Batumi Hostel”			
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
წლიური სახელფასო ფონდი	720000	722000	60000	60000	48000	48000	54000	54000	528000	528000
სპეციალისტების	180000	180000	7500	7500	6000	6000	6750	6750	79200	79200
„ადგილზე მიბმის“ ხარჯები	25000	27000	1000	1200	1300	1200	1500	1100	5000	2800

თანამშრომელთა მომზადებაზე ხარჯები;	18000	18000	-	-	-	-	-	-	8500	8500
სამედიცინო დაზღვევაზე დანახარჯები;	12000	12000	-	-	-	-	-	-	10000	10000
შრომის უსაფრთხოებაზე დანახარჯები;	-	-	5400	5400	3600	3600	4050	4050	-	-
კვების ხარჯები ;	-	-	600	600	480	480	540	540	6500	6500

ცხრილი 2.1 საწარმოების “Georgian Steel Company”, „Friend’s Hostel”, “Tbilisi Rooms Hostel”, “Batumi Hostel” და „ენგადი“ ადამიანურ კაპიტალზე გაწეული დანახარჯების შეფასება

წყარო: <http://www.engadi.ge/chven.htm>

[https://www.facebook.com/Engadi.Ge/info?tab=page\\_info;](https://www.facebook.com/Engadi.Ge/info?tab=page_info;)

<http://www.rmp.ge/en/about-us/history-heritage/>

შეჯამების სახით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ჩვენს მიერ შესწავლილ საწარმოებში სახელფასო ანაზღაურების დონე არის ძალზე დაბალი, ისევე, როგორც მთელ საქართველოში. ეს გარემოება კი ნეგატიურად აისახება ადამიანური კაპიტალის ხარისხზე, კერძოდ, მისი კვლავწარმოების დონეზე. როგორც დავინახეთ, ყველა საწარმოში ადგილი აქვს სახელფასო ხარჯის მიღმა დანახარჯებს პერსონალის ამა თუ იმ საჭიროებისათვის, მაგრამ ის არის მინიმალური და არამზარდი, ხოლო ადამიანური კაპიტალის მომზადებასა და გადამზადებაზე გაწეული ხარჯების რაოდენობა კი აშკარად არასაკმარისია. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ სამივე სფეროს საწარმოები ხარჯავს თანამშრომელთა მომზადებაზე გარკვეულ თანხებს, ეს კი სავაჭრო საწარმოებთან შედარებით წინ გადადგმული ნაბიჯია. სავაჭრო საწარმოებში (ისეთი სუპერმარკეტებისა და სავაჭრო ცენტრების გამოკლებით, როგორებიც არიან „კარფური“, „სმარტი“, „გუდვილი“ და სხვა მსგავსი ობიექტები), როგორც წესი, თანამშრომელთა მომზადებასა და გადამზადებაზე თანხები არ იხრჯება.

დღევანდელ პირობებში, კრიზისის სრული დაძლევისა და მდგრადი ეკონომიკური ზრდის მიღწევისათვის, პირველ რიგში, საჭიროა კვალიფიციური,

მაღალპროფესიული კადრები. ეს კი, თავის მხრივ, მიიღწევა საწარმოთა მხრიდან ადამიანურ კაპიტალში მზარდი ინვესტირებით.

შეიძლება გამოიყოს გამოცდილების, ცოდნისა და უნარების მიღების რამდენიმე „წყარო“. დღეს უკვე აღარაა სადავო ის ფაქტი, რომ სასწავლო დაწესებულებებში მიღებული განათლება ასეთი ცოდნის მიღების ერთ-ერთი საფეხურია, თუმცა ძირითადად თეორიული. მიღებული განათლების შემდგომი დახვეწა, შევსება, განვითარება და სრულყოფა, ადამიანს შეუძლია უშუალოდ საკუთარ სამუშაო ადგილზე, კერძო თუ საჯარო სტრუქტურაში. ადამიანური კაპიტალი ძალზე წინააღმდეგობრივი კატეგორიაა. მაგალითად, მისი შეფასებისათვის სპეციალისტების რიგი საკმარისად მიიჩნევს მხოლოდ რეოდენობრივ მახასიათებლებს - განათლების დონეს, ერთი და იგივე ორგანიზაციაში მსგავს თანამდებობებზე მუშაობის ხანგრძლივობას და სხვა. თავისთავად ადამიანური კაპიტალი არ წარმოადგენს მათემატიკურ სიდიდეს, რომლის გამოსათვლელადაც არსებობს ფორმულები; ადამიანური კაპიტალი არ წარმოადგენს იზოლირებულ ცნებას. მასზე ზეგავლენას ახდენს ადამიანის კულტურა, მიღებული ცოდნის ხარისხი, შინაგანი მოტივაცია. გარდა ამისა, თუ ქვეყანაში მოხდა ეკონომიკის ისეთი რევოლუციური სისტემური გარდაქმნა, როგორც საქართველოში, მაშინ იცვლება სრულიად სოციალურ-პოლიტიკური სისტემაც. ნგრევას განიცდის ყოველდღიური ჩვეული ყოფა, წყდება ტრადიციების ჯაჭვი, ძირეულ ცვლილებას განიცდის კულტურული და სოციალური კვლავწარმოება. ყოველივე ეს კი დიდ გავლენას ახდენს ადამიანურ კაპიტალზე.

ადამიანური კაპიტალის ქვეყნის დონეზე განვითარებისათვის (მაკროდონე) აუცილებელია პრობლემათა ორი ჯგუფის გადაჭრა: ერთის მხრივ, გამოინახოს დამატებითი ფინანსური რესურსები იმ დასაქმებულთათვის, რომლებიც მოსახლეობის ჯგუფებსა და ეკონომიკის შესაბამის სექტორებს განეკუთნება; მეორეს მხრივ კი - უნდა ჩატარდეს ამ სექტორებში შესაბამისი რეფორმა. მაგრამ აქ აქტუალურად გვესახება ამ ორი პრობლემის პარალელური მოგვარება, ამავედროულად ვთვლით, რომ ისინი ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად უნდა გადაიჭრას. გარდა ამისა უნდა ითქვას, რომ მხოლოდ ერთი მათგანის გადაჭრა დროითი რესურსის არაეფექტიან, ხოლო ადამიანური და ფინანსური რესურსების - ფუჭ ხარჯვად მიგვაჩნია.

ამდენად, ადამიანური კაპიტალის ეფექტიანმა გამოყენებამ, რაც ჩვენი აზრით მის მომზადებას და შემდგომ სრულყოფას ნიშნავს, შესაძლოა გაუჩინოს

საქართველოს ეკონომიკას შანსი, უახლოეს წლებში გაზარდოს ეკონომიკური ზრდის არსებული ტემპები.

მსოფლიო პრაქტიკა ადასტურებს, რომ განათლების სიტემას აქვს ნორმალური ფუნქციონირების, განვითარებისა და ყველა მოქალაქისათვის საშუალო განათლების უზრუნველყოფის საშუალება იმ შემთხვევაში, თუ ამ მიმართულებით იხარჯება მშპ დაახლოებით 5-7%. ცხადია, აქ მხედველობაში მიიღება კონკრეტული ქვეყნების ტრადიციები და ეკონომიკური პირობები. აღნიშნულის თაობაზე კონკრეტული მონაცემების შესახებ იხილეთ ცხრილი 2.2

ცხრილი 2.2 სახელმწიფო ხარჯები განათლებაზე, 2014 წელი

სახელმწიფო	სახელმწიფოს ხარჯები განათლებაზე	
	სრულ სახელმწიფო ხარჯებში წილი	მშპ-ში წილი
საქართველო	9,2	2,6
აშშ	15,2	მონაცემი არ არის
ავსტრალია	16,6	5,0
ავსტრია	10,8	6,0
გერმანია	9,7	4,6
იაპონია	10,7	3,6
იტალია	9,9	4,9
კანადა	12,5	6,5
რუსეთი	12,0	3,6
ფინეთი	12,8	6,6
შვეიცარია	13,0	5,4
შვედეთი	12,8	7,2

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)

[http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=118&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=118&lang=geo),

[http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=118&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=118&lang=geo)

<http://gtmarket.ru/ratings/expenditure-on-education/info>

მიგვაჩნია, რომ საქართველოში განათლებაზე გამოყოფილი თანხები არასაკმარისია.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს დღევანდელმა ხელისუფლებამ გამოაცხადა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ახალი პრიორიტეტები, რომელთა შორის განათლება მესამე ადგილზეა ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის და სოფლის მეურნეობის განვითარების შემდეგ.



საინტერესოა სახელმწიფოს მიერ განათლების მიმართულებით გახარჯული თანხების სტრუქტურაც. მაგალითად, 2008 წელთან შედარებით, 2014 წელს მეცნიერების გამოყენებითი დარგების დაფინანსება 9,5%-ით არის გაზრდილი, სამაგიეროდ შემცირებულია „სხვა მიმართულებების“ დაფინანსება 10 %-ით, რაც საფუძველს გაძლევს ვივარაუდოთ, რომ გამოყენებითი დარგების მიმართულება სწორედ ამ უკანასკნელის ხარჯზე დაფინანსდა.

ახალი ეკონომიკური სინამდვილე ადამიანური კაპიტალის ფორმირებაში ჩართულ ყველა სუბიექტს ახლებურ მიდგომას კარნახობს. ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ არის დაკავშირებული საზოგადოების ინოვაციური პოტენციალის ზრდაზე, ხოლო ეს უკანასკნელი კი ბევრადაა დამოკიდებული ადამიანური რესურსების ფორმირებაზე, რაციონალურ გამოყენებასა და განვითარებაზე. როგორც მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების მაგალითი გვიჩვენებს, ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ არის დაკავშირებული იმ ინოვაციური ტექნოლოგიების განვითარებასთან, რომლებიც გამოიყენება სხვადასხვა დონეებზე - დაწყებული წარმოებიდან და დამთავრებული ორგანიზაციული მოწყობითა და მართვით. ჩვენი აზრით, საზოგადოებაში ინოვაციური პოტენციალის ზრდა, თავის მხრივ, დამოკიდებულია შემდეგ პირობებზე:

- ყველა საკვალიფიკაციო დონის სპეციალისტების მომზადების, ხარისხისა და ოპტიმალური შემადგენლობის დონეზე;
- სამეცნიერო და წარმოებრივი შრომის იმ საშუალებების პროგრესულობაზე, რომლებიც უზრუნველყოფს ინოვაციური პროექტების რეალიზაციის სისწრაფეს;
- ინოვაციურ სფეროში მიმართული ინვესტიციების მოცულობით დახარისხობრივ მახასიათებლებზე.

დღეს საქართველოს შრომის ბაზარზე კრიზისული სიტუაციაა, რომელიც ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო ფაქტორითაა განპირობებული. ერთის მხრივ, აშკარაა უმუშევრობის საკმაოდ მაღალი დონე, მეორეს მხრივ კი - კვალიფიცირებული და რეალურად განათლებული სპეციალისტების ნაკლებობა. ჩვენ ამ კრიზისიდან გამოსვლის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გზად მივიჩნევთ ეკონომიკის დეცენტრალიზაციას ყველა მიმართულებით, განსაკუთრებით ეს ეხება შრომისა და საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრებსა და მათ ურთიერთქმედებას.

გამოყოფილი იხეი ცნებებს, როგორცაა „კომპეტენცია“. საბჭოთა პირობებში უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების კურსდამთავრებულებს, უპირველეს ყოვლისა, მოეთხოვებოდათ გარკვეულ სფეროში არსებული სპეციფიკური ცოდნის გამომუშავება. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი. შრომის თანამედროვე ბაზარი მოითხოვს ახალგაზრდა სპეციალისტისაგან უცხო ენების საკმაოდ კარგ ფლობას, საკომპიუტერო და განსაკუთრებით - სპეციალურ პროგრამებში თავისუფალ ორიენტირებას, საზრიანობასა და პრაქტიკულობას, ახალ პირობებთან ადაპტირების კარგ უნარებს. ჩვენ ხელთ გვაქვს ევროკავშირის (საფრანგეთი, გერმანია, ავსტრია, ესპანეთი, იტალია, შვეიცარია) უმაღლესი სკოლების კურსდამთავრებულთა ანკეტირების შედეგები, რომელმაც აჩვენა, რომ დამსაქმებლები ელიან „მოქნილ“ სპეციალისტებს, რომლებიც ავლენენ ისეთ კომპეტენციებს, როგორებიცაა:

- პროფესიული ცოდნა გარკვეულ დარგში,
- გარემო პირობების ცვლილებებთან სწრაფი ადაპტირების უნარი,
- ახალი ცოდნისა და კვალიფიკაციის სწრაფი შეძენის უნარი
- ინოვაციური პოტენციალი,
- ახალ დაგროვილ ცოდნასთან და ინფორმაციასთან ოპერატიული მუშაობის უნარი (ანუ, ახალი იდეების წარმოებაში და მართვაში დანერგვის უნარი),
- ეფექტიანი შრომის პროცესის წარმართვისათვის საკუთარი თანამშრომლების მობილიზების უნარი (ანუ, დაქვემდებარებული თანამშრომლების მართვისა და ორგანიზების უნარი).

საქართველოს დღევანდელი სინამდვილე შრომის ბაზარზე ანალოგიურ მოთხოვნებს აყენებს. ჩვენ ჩავატარეთ ანკეტური გამოკითხვა გამოსაკვლევ საწარმოებში საკუთარი ანკეტური გამოკითხვის საფუძველზე. გამოკითხვა მარტივი კითხვებისგან შედგებოდა (დანართი 1). გამოკითხულ იქნა 277 ადამიანი. შედეგად მივიღეთ:

- 215 (77,6 %) თანამშრომელი არ არის ბოლომდე კმაყოფილი საკუთარი განათლებით, რომელიც მათ ქართულ უმაღლეს სასწავლებლებში მიიღეს. მათი აზრით, ბევრი საგანი, რომელიც მათ გაიარეს, ზოგად ხასიათს ატარებს და პრაქტიკულ საქმიანობაში ნაკლებად არის გამოსადეგი,

- 112 (40,4 %) თანამშრომელი სიამოვნებით აიმაღლებდა კვალიფიკაციას, მაგრამ ვერ ხედავს ამის შესაძლებლობას, ანუ ქართული შრომის ბაზარი ასეთ მომსახურებას დღეს ვერ გვთავაზობს, ხოლო საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ მომზადებული მოკლევადიანი პროგრამები კი ამის შესაძლებლობას არ იძლევა,

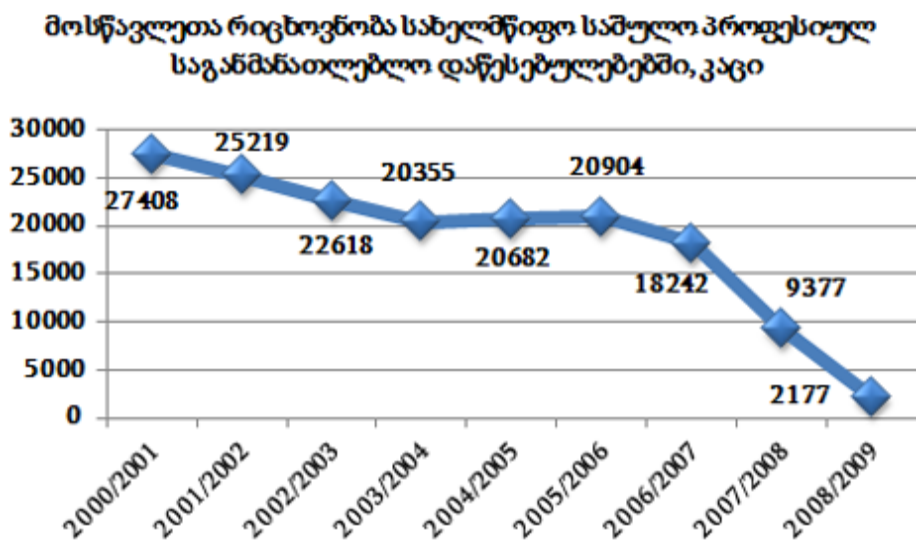
- იგივე 112 თანამშრომელიდან 84-ს (30,3 %) გავლილი აქვს რამდენიმე ტრენინგი ან დამთავრებული აქვს საბუღალტრო, მართვისა და მენეჯმენტის ან კომპიუტერული კურსები, რომლის დასრულების შემდეგ მიღებული აქვთ შესაბამისი სერტიფიკატები, მაგრამ მათი დამოკიდებულება რეალური შედეგების მიმართ მკაცრად უარყოფითია,

- 178 (64,3 %) გამოკითხულმა ჩათვალა, რომ კონკურენცია შრომის ბაზარზე ძალიან დიდია იმის გამო, რომ უმაღლესი სასწავლებლები ამზადებენ ჭარბი რაოდენობის სპეციალისტებს, რომელთა კვალიფიკაცია დაახლოვებით ერთნაირია, ამიტომ დამსაქმებლები უპირატესობას ანიჭებენ უკვე გარკვეული სტაჟის მქონე კანდიდატებს, რაც პრაქტიკულად გამორიცხავს ახლად კურსდამთავრებულთათვის სამუშაოს დაწყების შესაძლებლობას.

როგორც ღავინახეთ, არსებობს აშკარა დისპროპორცია შრომის ბაზარზე არსებულ მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის. ქართული უნივერსიტეტები ხშირ შემთხვევაში ამზადებს კადრებს არამოთხოვნადი სპეციალობებით, იმავდროულად მოთხოვნად სპეციალობებზე კვალიფიციური სპეციალისტების მომზადებისთვისაც გასაკეთებელი კიდევ ბევრია. დღეისათვის სახელმწიფო პოლიტიკა ისე ვერ წარიმართება, რეთა ეკონომიკური პროგნოზების ნიადაგზე განისაზღვროს სპეციალისტების ოპტიმალური რაოდენობა სხვადასხვა დარგში. ჩვენი აზრით, სახელმწიფო საჭირო სპეციალისტების მომზადების შეკვეთას საქართველოს უნივერსიტეტებს შორის საკონკურსო საფუძველზე უნდა ახორციელებდეს, ხოლო შედეგების მიხედვით კი უნდა ჩატარდეს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების დაფინანსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. დარწმუნებული ვართ იმაში, რომ სპეციალისტების მომზადების შესახებ სახელმწიფო შეკვეთა გახდება ერთგვარი დამაბალანსებელი ინსტრუმენტი შრომისა და საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრებისათვის.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში წარმატებული ფუნქციონირების საფუძველს მარტო სტაბილური საბიუჯეტო დაფინანსება არ წარმოადგენს. გარდა ამისა საჭიროა გამართული და ეფექტიანი საკანონმდებლო ბაზაც, რომელიც

სახელმწიფოს ფინანსურ სახსრებს მიმართავს საგანმანათლებლო სფეროს მატერიალური, საკადრო და სასწავლო-მეთოდური უზრუნველყოფის მიმართულებით. ბოლო წლებში ამ სფეროში გადაიდგა ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი. მაგალითად, გაუმჯობესდა სკოლებისა და უნივერსიტეტების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა: საგანმანათლებლო დაწესებულებები აღიჭურვა კომპიუტერული და სხვა ტექნიკით, მაგრამ ეს სრულიად არასაკმარისია იმ მიზნის მისაღწევად, რასაც ადამიანური კაპიტალის განვითარება და მისი დონის ამაღლება ჰქვია. ამისათვის საჭიროა, რომ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები საგანმანათლებლო პროცესის ორგანულ ნაწილად იქცეს. ჩვენი აზრით, აღნიშნავს საჭიროებს შემდეგი მომენტიც. დიდი ხანი არ არის, რაც საქართველოში პროფესიული უმაღლესი განათლება დამკვიდრდა. ქართული ბუნების ზოგიერთი თავისებურებიდან გამომდინარე, მოსახლეობაში იგი არ ითვლება პრესტიჟულად. ამის დასაბუთებაა პროფესიული განათლების მიღების მსურველთა ნიშანდობლივი კლება უკანასკნელი წლების განმავლობაში. განვიხილოთ მონაცემები, რომლებსაც თავი დიაგრამაში 2.3 მოეუყარეთ.

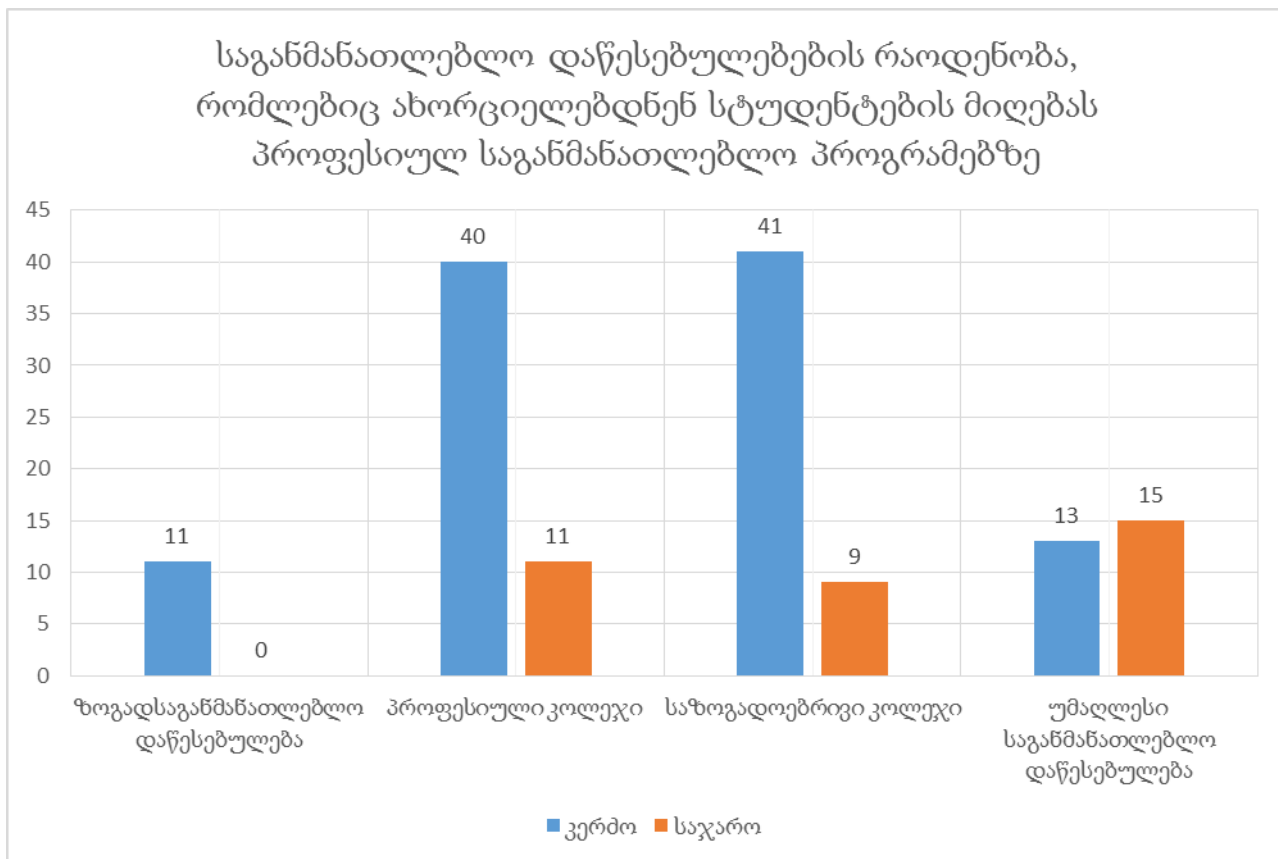


**დიაგრამა 2.3 მოსწავლეთა რიცხოვნობა სახელმწიფო საშუალო პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში**

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)

როგორც ვხედავთ, 2000 წლიდან 2009 წლამდე პროფესიულ პროგრამებზე სწავლების მსურველთა რიცხვმა თითქმის ნულოვან მაჩვენებელს მიაღწია. ანუ, თუ 2000 წელს პროფესიულ განათლებას 27408 სტუდენტი ეუფლებოდა, 2009 წლისათვის ეს უკვე 2177 სტუდენტია, რომლებიც ამთავრებენ კურსს, ხოლო

სწავლის მსურველთა ახალი რეოდენობა აღარ არსებობს. დღეისათვის მდგომარეობა შეიცვალა და 2013 წელს განახლდა პროფესიული უმაღლესი სწავლების პროგრამები. იმ სასწავლო დაწესებულებების რაოდენობა და ტიპი, რომლებიც ახორციელებ ახალგაზრდების პროფესიული განათლების პროგრამებზე მიღებას, გამოიყურება შემდგენაირად (დიაგრამა 2.4):



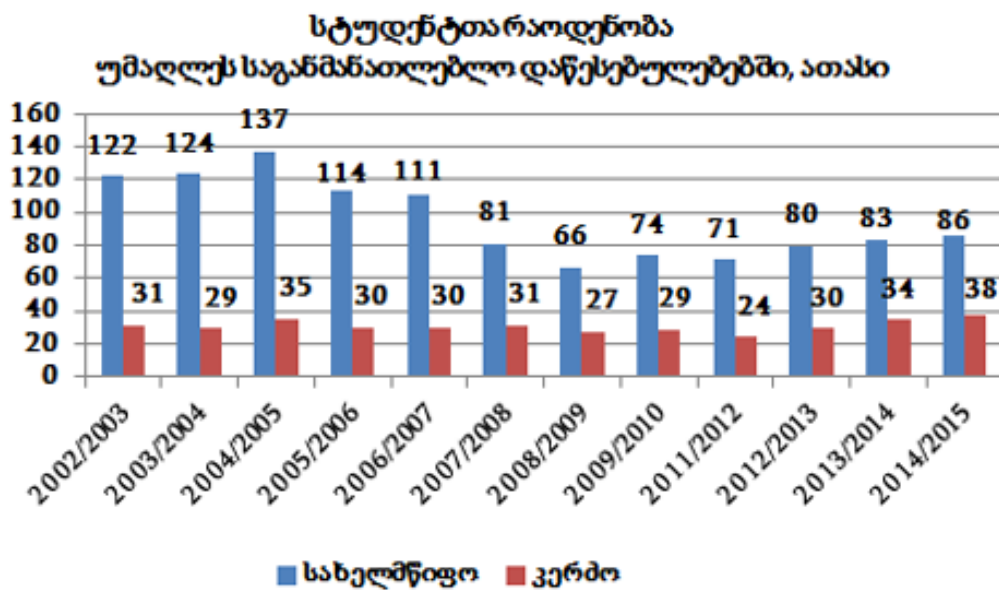
დიაგრამა 2.4 საგანმანათლებლო დაწესებულებების რიცხოვნობა, რომლებიც ახორციელებდნენ სტუდენტთა მიღებას პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებზე 2016 წელს

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)

ამდენად, სახელმწიფოს მხრიდან პროფესიული განათლების პრესტიჟის ამაღლებისათვის თითქმის არაფერი კეთდება. ცოტაა, არსებობდეს უმაღლესი პროფესიული სკოლები, საჭიროა მათი უფრო ფართო პოპულარიზაცია და რაც ყველაზე მთავარია - კურსდამთავრებულთათვის დასაქმების სპეციალური პროგრამის შექმნა. ვთვლით, რომ თუ მუშისა და დაბალი რანგის მომსახურების ვაკანსიაზე სპეციალური კვალიფიკაციის ადამიანები დასაქმდებიან, ანუ თუ სახელმწიფო შექმნის მოთხოვნას ასეთი დონის სპეციალისტებზე შრომის ბაზარზე, ეს იქნება ქმედითი მხარდაჭერა განათლების ამ სექტორისათვის.

და მაინც, საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემის განვითარების

ტენდენციას დღეს „საყოველთაო უმაღლეს განათლებაზე ორიენტაცია“ შეიძლება ვუწოდოთ. საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში 2015 წლისათვის 26 სახელმწიფო უმაღლესი სასწავლო დაწესებულება ფუნქციონირებს, რომელთაგან უნივერსიტეტის სტატუსი გააჩნია 8-ს. გარდა ამისა, ფუნქციონირებს 200-ზე მეტი კერძო უნივერსიტეტი. სტუდენტების რაოდენობა 2014 წელს შეადგენდა 124200-ს ბაკალავრიატსა და მაგისტრატურაში, ხოლო სადოქტორო პროგრამებზე კი სწავლობდა 3410 დოქტორანტი (დიაგრამა 2.5)



დიაგრამა 2.5 სტუდენტთა რაოდენობა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ათასი

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)

თუკი 1991 წლამდე ყველაზე მოთხოვნად სპეციალობებად ითვლებოდა სამედიცინო, საამშენებლო და საინჟინრო დარგები, დღეს ეს სურათი რადიკალურად შეიცვალა და ყველაზე მოთხოვნად სპეციალობებს ბიზნესის ადმინისტრირება და სამართალი წარმოადგენს (ცხრილი 2.5). 2010 წელს ამ სპეციალობათა ბაკალავრიატის სტუდენტთა რაოდენობამ ქვეყანაში მათი სრული რაოდენობის 66,1 % შეადგინა, ხოლო 2015 წლისათვის კი მან 63 % შეადგინა.

ამასთან ართად, სამედიცინო სპეციალობებიც ინარჩუნებს ტრადიციულ პოპულარობას. სამწუხაროდ უნდა აღინიშნოს, რომ სოფლის მეურნეობისა და საინჟინრო სპეციალობების დარგებზე სწავლების ძალიან ცოტა მსურველია. 2010-2015 წწ პერიოდში საინჟინრო და სასოფლო-სამეურნეო სპეციალობებზე სწავლების

მსურველთა მაქსიმუმი დაფიქსირებულია 2013 წელს, როცა სახელმწიფომ გაზარდა დაფინანსება ამ ფაკულტეტებზე და ზოგიერთი მათგანი 100%-იან დაფინანსებაზე გადაიყვანა.

	2010			2011			2012			2013			2014			2015		
	ბაკალავრიატი	მაგისტრატურა	პრფ. პროგრამა	ბაკალავრიატი	მაგისტრატურა	პრფ. პროგრამა	ბაკალავრიატი	მაგისტრატურა	პრფ. პროგრამა	ბაკალავრიატი	მაგისტრატურა	პრფ. პროგრამა	ბაკალავრიატი	მაგისტრატურა	პრფ. პროგრამა	ბაკალავრიატი	მაგისტრატურა	პრფ. პროგრამა
	სტუდენტები სულ	5738	948	580	7704	1041	518	7864	1430	314	1095	1025	182	11169	1218	137	10588	1950
განათლება	55	2	4	163	2	-	49	14	-	78	12	-	43	21	-	7	10	-
ჰუმანიტ. მეცნიერება და ხელოვნება	592	18	20	810	100	2	850	47	-	1136	33	-	1114	69	-	698	129	-
სოციალური მეცნიერება და ბიზნესი	3790	841	189	5368	785	51	5187	1138	118	7157	891	67	7070	930	56	6665	1594	134
მეცნიერება	153	15	12	177	106	-	262	42	51	363	25	-	217	27	-	337	53	-
საინჟინრო, დამამუშავებელი და სამშენებლო დარგები	73	11	164	162	9	113	108	26	23	247	11	53	490	71	9	211	24	1
სოფლის მეურნეობა	-	-	-	26	-	-	83	75	21	213	-	5	20	2	-	206	60	-
ჯანდაცვა და სოციალური უზრუნველყოფა	1075	61	191	894	17	296	715	86	-	472	52	9	726	85	20	1398	38	-
მომსახურება	-	-	-	102	22	56	610	2	101	429	1	48	1489	13	52	1066	42	105

ცხრილი 2.5. სტუდენტების მიღება სახელმწიფო და კერძო უმაღლეს დაწესებულებებში პროგრამების მიხედვით 2010-2015 წწ.

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ გადაწყვეტილებამ მდგომარეობა ვერ გამოასწორა. მიზეზი მარტივია - მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის დარგების დაცვამ ამ სფეროში დასაქმების მსურველთა რაოდენობაზე პირდაპირ იმოქმედა და თუ არა სახელმწიფოს მიზანმიმართული სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც გამოაცოცხლებს ეკონომიკის ამ უდიდეს სექტორებს და აამაღლებს მათ ზრდას, განათლების სფეროში ამ სპეციალობებზე მოთხოვნა ვერაფრით შეიცვლება, ვინაიდან შრომისა და საგანმანათლებლო ბაზრები უშუალო კავშირში იმყოფებიან. XXI საუკუნე დეკლარირებულია, როგორც ბიოსამედიცინო მეცნიერებათა საუკუნე. გლობალური ჯანდაცვის ინოვაციურმა განვითარებამ თავისი სიტყვა უნდა თქვას პროფილაქტიკის, დიაგნოსტიკისა და მკურნალობის ეფექტიანი ტექნოლოგიების დანერგვაში. ეს კი, თავის მხრივ, განაპირობებს მოსახლეობისათვის სამედიცინო დახმარების აღმოჩენის ახალ პირობებსა და მათ საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოებას. ცხადია, ადამიანური კაპიტალის ხარისხის ერთ-ერთი მაჩვენებელი მისი ჯანმრთელობის მდგომარეობაცაა. ის, თუ რამდენად ჯანმრთელია ერი, პირდაპირ კავშირშია ადამიანური კაპიტალის ხარისხობრივსა და რაოდენობრივ მაჩვენებლებთან.

საქართველოს ჯანდაცვის სამინისტრომ ამ პოსტულატის შესაბამისად, ჩაატარა რეფორმა, რომელიც ნამდვილად შეიძლება ჩაითვალოს ერის ჯანმრთელობაში და, ზოგადად, მის მომავალში განხორციელებულ ინვესტიციად. 2013 წლის 28 თებერვლიდან ჯანმრთელობის ორ მიმდინარე სახელმწიფო სადაზღვევო პროგრამას ახალი საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის პროგრამა დაემატა, რაც მოქალაქეთა მასობრივ დაზღვევას გულისხმობს. საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამა აზღვევს ქვეყნის ტერიტორიაზე მცხოვრებ ყველა არადაზღვეულ პირს. აღნიშნულმა პროგრამამ უდიდესი როლი ითამაშა ერის, განსაკუთრებით მისი დაუცველი ნაწილის, ჯანმრთელობის გაჯანსაღებაში. ეს უკანასკნელი კი ადამიანური კაპიტალის ხარისხის გაუმჯობესების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია

მოცემული პარაგრაფიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ ქართულ ეკონომიკაში საბაზრო ეკონომიკის რეგულატორების შემოტანასთან ერთად ადამიანური რესურსების ტრანსფორმაცია ნელ-ნელა, შეუმჩნეველად, მაგრამ საფუძვლიანად მიმდინარეობს.



## 2.2 უმუშევრობა და მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსების დეფიციტი ბიზნესში

საქართველოსათვის არ არის დამახასიათებელი ეკონომიკური აქტიურობისა და შრომისუნარიანი მოსახლეობის დასაქმების მაღალი დონე. მაგრამ იმავდროულად, საქართველო წარმოადგენს შრომითი რესურსების იმპორტიორ ქვეყანას. უმუშევრობის დონე 2014 წელს არც ისე მაღალი იყო - 14,6%, რაც წინა წლებთან შედარებით გაუმჯობესებული მაჩვენებელია. მსოფლიოში სრული დასაქმების მაჩვენებლად უმუშევრობის 3-5% ითვლება. ჩვენი აზრით, საქართველოში უმუშევრობის სფეროში არსებულ პრობლემებს უფრო ხარისხობრივი მიზეზი გააჩნია, ვიდრე რაოდენობრივი. მათ ძირითად გამოვლინებად ვთვლით მრეწველობაში დასაქმების დაბალ დონეს.

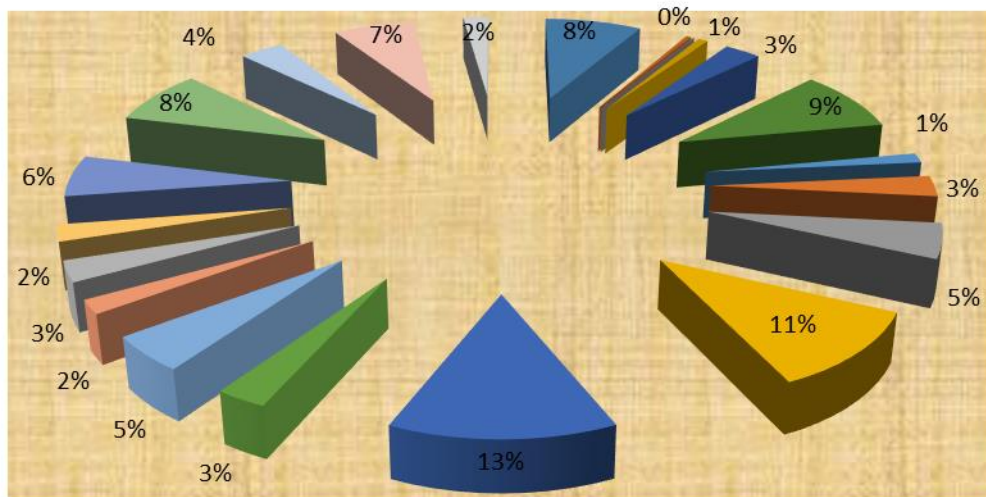
დასაქმებულთა სტრუქტურა ეკონომიკური სექტორების მიხედვით წარმოდგენილია დიაგრამაში 2-6. ეს მაჩვენებელი პოსტსაბჭოური წლების განმავლობაში კლებულობდა და დღეს, ჩვენი აზრით, უკვე შეიძლება, ვილაპარაკოთ ეკონომიკაში არსებულ დეინდუსტრიულ ტენდენციებზე. ასე მაგალითად, 2014 წელს გადამამუშავებელ მრეწველობაში დასაქმებულთა რაოდენობამ 0,3 % შეადგინა, მაშინ როცა იგივე მაჩვენებელი საფრანგეთსა და გერმანიაში, შესაბამისად 15 და 22 %-ს შეადგენს<sup>93</sup>. ხოლო თუ მხედველობაში მივიღებთ საქართველოს ამ ქვეყნებისგან ტექნოლოგიური ჩამორჩენის დონეს (საფრანგეთში და გერმანიაში დომინირებს მეხუთე ტექნოლოგიური წყობა, ჩვენთან - მესამე), გასაგები ხდება, რომ საქართველოს ინდუსტრიული პოტენციალის არსებული მაჩვენებლები კიდევ უფრო საგანგაშოა. ამ სფეროს დეგრადაციის ფონზე შენარჩუნებულია დასაქმების შედარებით მაღალი მაჩვენებლები სხვა სფეროებში - სოფლის მეურნეობასა საწარმოო ინფრასტრუქტურაში, რომელთა საწარმოო ფონდები მართალია მოძველებულია, მაგრამ ჯერ კიდევ შეესაბამება მესამე ტექნოლოგიურ წყობას. მიუხედავად იმისა, რომ გადამამუშავებელი მრეწველობის შემცირება და მასში დასაქმება მსოფლიო ეკონომიკის ბოლო დროინდელი ტრენდია, მას გარკვეული საზღვრებიც გააჩნია, ჩვენს ქვეყანაში კი ისინი დარღვეულია.

<sup>93</sup>International Labour Organization (ILO), ოფიციალური საიტი: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>

განვიხილოთ საქართველოში ბოლო ათწლეულის მანძილზე ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორების მონაწილეობის დინამიკა (დიაგრამა 2.6). ნათელია გადამამუშავებელი წარმოების მოდერნიზების აუცილებლობა, რომლებმაც უნდა მიაღწიონ მშპ-ში წილობრივი მაჩვენებლის მსოფლიო ნორმებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ეკონომიკა შეიძენს სტრუქტურულ არამდგრადობას და ვერ გაუმკლავდება გლობალიზაციის თანამედროვე გამოწვევებს.

**დიაგრამა II.6 დასაქმების სტრუქტურა ეკონომიკის სექტორების მიხედვით (%-ში)**

- სოფლის მეურნეობა
- მეტყევეობა
- თევზჭერა
- სამთო-მომპოვებლური
- მძიმე მრეწველობა
- კვების მრეწველობა
- მსუბუქი მრეწველობა
- ენერჯეტიკა
- შინამეურნეობები
- მშენებლობა
- ვაჭრობა
- მომსახურება და სარესტორნო ბიზნესი
- ტრანსპორტი
- ტურიზმი
- საფინანსო საქმიანობა
- კავშირგაბმულობა
- ოპერაციები უძრავი ქონებით
- სახემწიფო მმართველობა
- განათლება
- ჯანდაცვა და სოცუზრუნველყოფა
- პირობითი რენტა



დიაგრამა 2.6 დასაქმების სტრუქტურა ეკონომიკის სექტორების მიხედვით (%-ში)

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=145&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=145&lang=geo)

საქართველოს ტექნოლოგიური ჩამორჩენის დაძლევა კი მხოლოდ ეროვნული მრეწველობის აღდგენითა და დინამიური განვითარებით არის შესაძლებელი.

უმუშევრობის სტრუქტურული ხასიათი. ამ ზონაში საქართველოს მეურნე სუბიექტების უმრავლესობა იმყოფება. შესაბამისი სამუშაო ადგილების ძიება გართულებულია შრომის ბაზრის ხარისხობრივი დაუბალანსებლობით, რაც გახდა მიზეზი შრომისუნარიანი მოსახლეობის ისეთი მდგრადი ფენების ჩამოყალიბებისთვის, რომლებიც იმყოფებიან ეკონომიკური აქტიურობის შენარჩუნების ან დაკარგვის ზღვარზე. მხედველობაში გვაქვს, ჯერ ერთი, გრძელვადიან პერიოდში არსებული უმუშევრები (სამუშაოს ძიების პერიოდით ერთი წელი და მეტი), რომელთაც ემუქრებათ ეკონომიკური აქტივობის დაკარგვა; მეორე, ეს არის არააქტიური პირები, რომელთაც ჯერ არ დაუკარგავთ მუშაობის სურვილი (მათ კიდევ შეიძლება ვუწოდოთ პოტენციური უმუშევრები) და შესაბამისი სამუშაო ადგილის გამოჩენისთანავე შეიძლება გადავიდნენ ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის ჯგუფში, ხოლო სამუშაოს არარსებობის პირობებში კი ინაცვლებენ მათ ჯგუფში, ვისაც არ სურს მუშაობა.

2003 წლიდან 2011 წლამდე დასაქმებულთა, თვითდასაქმებულთა და დაქირავებულთა რაოდენობა კლებულობდა, ხოლო 2011 წლიდან დღემდე ისევ გაიზარდა. სტრუქტურული ფაქტორების ზრდასთან და შრომის ბაზრის დაუბალანსებლობასთან ერთად იზრდებოდა სამუშაოს ძიების სირთულეც.

2008-2009 წლებში უმუშევრობა დამძიმებული იყო ომისშემდგომი პერიოდის კრიზისით. როგორც წესი, ასეთ დროს სამუშაოს ძებნას ბევრი ანებებს თავს. კრიზისიდან გამოსვლის შემდეგ ამ ჯგუფის წილი შემცირდა, მაგრამ 2011 წლისათვის ისევ გაიზარდა.

უმუშევრების - ხვედრითი წილი ეკონომიკური ზრდის წლებში მერყეობდა უმუშევრების საერთო რაოდენობის ერთი მესამედიდან 40%-მდე. კრიზისის პირობებში „ახალი ნაკადის“ შემოსვლასთან ერთად იგი ჯერ შემცირდა, ხოლო 2011 წლიდან ისევ დაიწყო ზრდა. ვინაიდან საქართველოში შრომითი რესურსების დემოგრაფიული კლება არსებობს, უმუშევრთა აღნიშნული კატეგორიის წარმომადგენელთა შრომით საქმიანობაში ჩაბმის შემთხვევაში, ისინი შეძლებდნენ დემოგრაფიული დანაკარგის კომპენსირებას. გრძელვადიანი (ხანგრძლივი) უმუშევრების მნიშვნელოვანი პროცენტი მეტყველებს იმაზე, რომ 2006, 2008 და 2013 წელს გაუმჯობესებული მდგომარეობა ილუზირული უფროა, ვიდრე

რეალური. უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში არ არსებობს უმუშევართა მხარდამჭერი ისეთი სოციალური პროგრამები, რომლებიც ხელს შეუწყობდა საქართველოსათვის დამახასიათებელ სტრუქტურული უმუშევრობის დაძლევას.

საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემებით, პროფესიულ გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას გადის უმუშევართა 5 -10 %. იმაზე საუბარი კი, რომ არსებული სისტემა ციკლური უმუშევრობის შემცირებას შეუწყობს ხელს, საერთოდ არ არის. მის შესამცირებლად მხოლოდ სოციალური პროგრამების ამოქმედება და დაფინანსება არ არის საკმარისი. აქ, პირველ რიგში, მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ზომები უნდა იქნეს მიღებული, მათ შორის ისეთები, რომლებიც მიმართულია შრომაზე ერთობლივი მოთხოვნის ამაღლებაზე. საქართველოს მთავრობის მიერ ამ მიმართულებებით ჩატარებული ღონისძიებების არასაკმარისობის გამო, ჭარბი შრომითი რესურსების მქონე რეგიონებიდან გრძელდება შრომისუნარიანი მოსახლეობის გადინება, რაც ამძაფრებს საქართველოს ლოკალური შრომის ბაზრების პოლარიზაციას. ანუ, ერთის მხრივ, მიზიდულობის პოლუსებზე იზრდება ტერიტორიების გადატვირთულობა (თბილისი, ქუთაისი, ბათუმი და ა.შ.), ხოლო მეორეს მხრივ კი - ცარიელდება სოფლები და ქალაქის ტიპის დასახლებები სხვადასხვა რეგიონებში.

**კადრების მაღალი დენადობა.** ILO-ს მონაცემებით, საქართველოში სამსახურში მიღებულთა და გათავისუფლებულთა თანაფარდობა (პროცენტებში საშუალო რაოდენობასთან) 30%-ია. ანუ პერსონალის თითქმის ერთი მესამედი ყოველწლიურად ახლდება. ეს კიდევ ერთი სიმპტომია, რომელიც ადასტურებს, რომ უმუშევრობის კლება თავისებურ ფიქციას წარმოადგენს. სრულ დასაქმებას, როგორც ვიცით, შეესაბამება კადრების დენადობის მაქსიმალური მაჩვენებელი 5%, ხოლო სამუშაო ძალის მაღალი ბრუნვა, ისეთი, როგორიც საქართველოშია, იმის აშკარა ნიშანია, რომ სამუშაოს ცვლილებას არ მოაქვს არავითარი დაკმაყოფილების შეგრძნება და ძიება გრძელდება. ამ პროცესს შეიძლება მოჰყვეს ძალზე ნეგატიური შედეგი - იგი ხელს უშლის მუშაკის მიერ სამუშაო გამოცდილების, ცოდნისა და კვალიფიკაციის დაგროვებას, ხოლო დამსაქმებლებს კი უხშობს მოტივაციას, ხარჯები გაწიონ დასაქმებულთა კვალიფიკაციისა და ცოდნის ამაღლებაზე. საერთო ჯამში, ეს უარყოფითად მოქმედებს სპეციფიკური (ანუ, შეძენილი) ადამიანური კაპიტალის დაგროვებაზე.

განვითარებულ ქვეყნებში ხელფასის ასაკობრივი გადანაწილებით თუ ვიმსჯელებთ <sup>95</sup> , სპეციფიკური ადამიანური კაპიტალის დაგროვება მიმდინარეობს თითქმის მთელი ცხოვრების განმავლობაში.

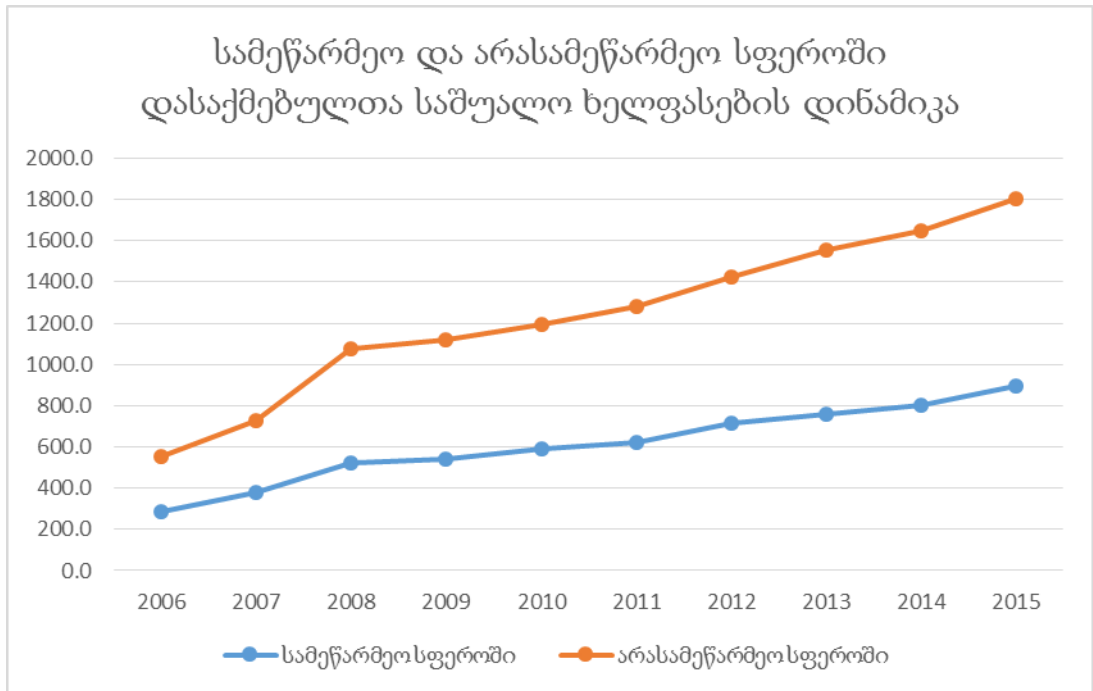
მაგალითად, აშშ-ში სახელფასო „პიკი“ 50-55 წლის ასაკზე მოდის, ეს კი ნიშნავს, რომ ამ ასაკამდე ადამიანური კაპიტალი ნელ-ნელა აგროვდება დაგროვებას. ჩვენს ქვეყანაში ეს „პიკი“ 35 წლის ასაკში ფიქსირდება <sup>96</sup>, შემდეგ ეს მაჩვენებელი კლებულობს, ვინაიდან შეზღუდულია პროფესიული და საკვალიფიკაციო ზრდა.

კადრების დენადობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზია ხელფასით დაუკმაყოფილებლობა. ამის თვალსაჩინო მაგალითს წარმოადგენს სოფლიდან ქალაქისაკენ მიგრირებული მოსახლეობა, რომელიც ცდილობს, ქალაქში ცდილობს სამუშაოს მოძიებას მომსახურების, ვაჭრობის, მშენებლობის, სატრანსპორტო მომსახურებისა და სხვა ანალოგიურ სფეროებში. ამ დროს ხელფასის დარგთაშორისი დიფერენციაცია ხანდახან ჭარბობს კიდევ საკვალიფიკაციო სხვაობებს. ამ სხვაობების საილუსტრაციოდ გამოდგება ეკონომიკური დარგების მთელი რიგი, რომელთაც მსგავსი საკვალიფიკაციო მოთხოვნილებები გააჩნიათ. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტის მონაცემებზე დაყრდნობით, ჩვენ შევადარეთ ხელფასები ეკონომიკური საქმიანობის რამდენიმე სექტორში, რომლებიც დაკავშირებულია მომსახურების სფეროსთან და სპეციალისტების მომზადების მაღალ დონესთან (ფინანსური ოპერაციები, უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული ოპერაციები, განათლება). გარდა ამისა, ჩვენ შევიყვანეთ ამ ჯგუფში ინდუსტრიული დარგებისა და საწარმოო ინფრასტრუქტურის სპეციალისტებიც და შევადგინეთ საშუალო ხელფასების დიფერენციაციის დიაგრამა წლების მიხედვით არასამეწარმეო და სამეწარმეო სფეროებისთვის (დიაგრამა 2.8).

---

<sup>95</sup> International Labour Organization (ILO) ოფიციალური საიტი: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>

<sup>96</sup> International Labour Organization (ILO) ოფიციალური საიტი: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>



დიაგრამა 2.8 სამეწარმეო და არასამეწარმეო სფეროში  
დასაქმებულთა საშუალო ხელფასების დინამიკა 2006-2015 წწ

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=145&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=145&lang=geo)

გარდა ამისა, მსჯელობისათვის დაგეგმირდა საშუალო ხელფასების გადანაწილება ეკონომიკის სექტორების მიხედვით (დიაგრამა 2.9), რათა დაგვემტკიცებინა ჩვენი მსჯელობა იმის შესახებ, რომ სამუშაოს ძიების პროცესში უმუშევრების ერთი სექტორიდან მეორეში გადასვლა, საკვალიფიკაციო სტატუსის დადაბლების შემთხვევაშიც კი, შესაძლოა უფრო გამართლებული იყოს, ვიდრე ვერტიკალური კარიერისა და სახელფასო მატების მოლოდინი ერთ სექტორში.

სახელფასო ანაზღაურების ასეთი მნიშვნელოვანი დარგობრივი სხვაობების დროს, ეკონომიკის სხვა სექტორში გადასვლა ხელფასის მატების პერსპექტივით, გაცილებით მიმზიდველია დასაქმებულისათვის, ვიდრე ვერტიკალური საკვალიფიკაციო მობილობა. მაგრამ ადამიანური კაპიტალის დაგროვების სპეციფიკური პრობლემების გამო, ასეთი მიმზიდველი ვაკანსიების რაოდენობა არც თუ დიდია. არაკვალიფიციურ შრომაზე მოთხოვნა კი დღევანდელ ბაზარზეც საკმაოდ დიდია, პრობლემა მხოლოდ ის არის, რომ ასეთი სამუშაოს ანაზღაურება, ჩვენი გათვლებით, კვალიფიციურ მუშაკს ჩვეული ხელფასის 20-25%-იან კლებას მოუტანს.

ასეთ პირობებში კადრების დენადობა იძენს „ბრუნვის“ თვისებებს, ანუ ადრე თუ გვიან ასეთი „დენადი“ კადრები უბრუნდებიან ადრე მიტოვებულ ეკონომიკის

სექტორს. ადამიანური კაპიტალის ზრდაზე კი ასეთმა მოვლენამ მკაცრად უარყოფითი ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს. მაგალითისათვის განვიხილოთ ასეთი მოვლენის შედეგი რეგიონულ ჭრილში. საქართველოს ზოგიერთ რეგიონში, არსებობს ზოგიერთი პროფესიისათვის გაცილებით მეტი ანაზღაურება კადრის უფრო დაბალი კვალიფიციურობის შემთხვევაშიც კი. მართალია, ეს ხდება სახელმწიფოს მხრიდან ქვეყანაში კადრების საკვალიფიკაციო მობილობის სტიმულირებისათვის, მაგრამ შედეგი ხშირ შემთხვევაში საწინააღმდეგოა. მსგავსი პროცესები ხელს უწყობენ ადამიანური კაპიტალის მხოლოდ დეგრადაციას, ეკონომიკური სივრცის პოლარიზაციას, ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, ადამიანური კაპიტალის რეგიონებსა და ცენტრებს შორის საკვალიფიკაციო ნიშნით (ანუ ხარისხობრივ) გადანაწილებას.

**კადრების დეფიციტი.** საქართველოში კადრების დეფიციტი შესამჩნევი გახდა ეკონომიკური ზრდის წლებში (2005-2008 წწ). საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტი არ ახორციელებს მცირე საწარმოების სტატისტიკურ კვლევებს. ამდენად, თვით საწარმოების ზუსტი მიკროეკონომიკური მონაცემები არ არსებობს, მაგრამ სამაგიეროდ, შეგვიძლია ვისაუბროთ იმაზე, რომ დასაქმებულთა რიცხვი ამ პერიოდში ზუსტად ერთი მესამედით (33%) გაიზარდა. სხვათა შორის, სწორედ ამ წლებშია შექმნილი ვაკანსიების ძიების ყველაზე პოპულარული საიტებიც. მართალია, ომისშემდგომი (2008 წელი) პერიოდის კრიზისის დროს ვაკანსიების რაოდენობა შემცირდა, მაგრამ 2009 წლიდან საკადრო დეფიციტმა ისევ ზრდა დაიწყო. ჩვენი აზრით, ის გაცილებით მეტია, ვიდრე ოფიციალური სტატისტიკის მონაცემებში.

ჩვენი აზრით, საკადრო დეფიციტს უმეტესწილად სტრუქტურული ხასიათი გააჩნია, ვინაიდან ვაკანსიების რაოდენობა მინიმუმ 2-ჯერ ნაკლებია რეგისტრირებულ უმუშევართა რაოდენობაზე. ერთი შეხედვით, მასშტაბები თითქოს არ არის საგანგაშო, მაგრამ ის ძალზე მნიშვნელოვანია თითოეული საქარმოსა და ორგანიზაციისათვის, ვინაიდან მათი მოთხოვნა კვალიფიციურ მუშაკებზე წლიდან წლამდე დაუკმაყოფილებელი რჩება.

2012 წელს საქართველოში ჩატარდა ბიზნესის წარმომადგენელთა გამოკითხვა, რომელიც განახორციელა ფირმამ “Antal International”, რომელმაც აჩვენა, რომ პროფესიონალების ნაკლებობას საქართველოს საწარმოთა 86% განიცდის.<sup>97</sup> ყველაზე უფრო კადრების დეფიციტი შეიმჩნევა ეკონომიკის იმ სექტორებში, სადაც კვალიფიციური კადრების ხვედრითი წილი მეტია. როგორც

წესი, ამ სექტორებში სახელფასო ანაზღაურებაც მეტია. საქართველოში ესაა ფინანსური (და არა მხოლოდ საბანკო) სექტორი, უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული ოპერაციები, გადამამუშავებელი მრეწველობა. გარდა ამისა, ამ სფეროს მივაკუთნებდით სოციალური ინფრასტრუქტურის სექტორსაც, სადაც ხელფასები საშუალოზე მაღალია. ვთვლით, რომ საკადრო დეფიციტი არ შეიძლება მხოლოდ დაბალი ანაზღაურებით იქნას ახსნილი. დღეს ვაკანსიების მაძიებელნი ცოდნისა და კვალიფიკაციის რეალურად დაბალ დონეს აჩვენებენ, ხოლო მათი პროექტენზიები კი შორს მიმავალია და საფუძველს მოკლებული. განსაკუთრებით ეს ახალგაზრდა კადრებს ეხება. დაბალ კვალიფიკაციასთან და ცოდნასთან ერთად, მათ არ გააჩნიათ სამუშაო გამოცდილება, რომელიც ნამსახურეობის წლების შედეგია. მათი მოთხოვნა, ჰქონდეთ მაღალი ხელფასი, არ არის გამყარებული შესაბამისი ცოდნითა და გამოცდილებით.

ხშირ შემთხვევაში მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ნაკლებობა აიხსნება მათი პროფესიული მომზადების დაბალი ხარისხით. იგივე “Antal Internatonal” -ის მონაცემებით, რომელმაც 2012 წელს დამსაქმებელთა ინიციატივით<sup>97</sup> ჩაატარა კვლევა, ვერც ერთმა დიპლომირებულმა პროექტენდენტმა ვერ გაიარა პირველადი ტესტირებაც კი. მეტიც. გაირკვა, რომ რეგიონულ შრომის ბაზრებს საჭირო კადრები საერთოდ არ ჰყავთ. ასე რომ, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ნაკლებობა (განსაკუთრებით ინჟინრების, ექიმების, მასწავლებლების) აშკარაა. რაც შეეხება მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მუშებს, მათი პოვნა დიდ ქალაქებშიც კი ძალიან ძნელია. ახალგაზრდები არ მიისწრაფიან მუშური პროფესიების ათვისებისკენ, ხოლო ვინც პროფესიულ განათლებას ეუფლება, ის არ არის მოტივირებული და აქტიური იმაზე ძლიერ, როგორც ბაკალავრიატის სტუდენტები. პროფესიულ განათლებას უმეტესწილად „ეუფლებიან“ პასიური, დაბალი ინტერესისა და განათლების დაბალი დონის მქონე ახალგაზრდები, რომლებიც სუსტად არიან მომზადებულნი საკუთარი სპეციალობით მუშაობისთვისაც კი. დამსაქმებლებს ასეთი კატეგორიის აპლიკანტები ნაკლებად აინტერესებს, მათთან მუშაობა და მათი შემდგომი დახვეწა პროფესიული თუ სხვა თვალსაზრისით მოითხოვს დროსა და სახსრებს, რომ არაფერი ვთქვათ მოთმინებაზე.

---

<sup>97</sup> <http://www.antal.com/our-expertise-2>



პრეტენდენტების შერჩევის სიძნელის პარალელურად, არსებობს კიდევ ერთი პრობლემა. ქართული საწარმოების უმრავლესობაში არ არის ჩამოყალიბებული კვალიფიკაციის ამდლების სისტემა, ამიტომ, პირდაპირი აქცენტი გამოცდილი პერსონალის დაქირავებაზე კეთდება. კრიზისის წლების განმავლობაში ასეთმა მექანიზმმა ფაქტობრივად ნულამდე დასცა ქართულ საწარმოებში პროფესიული და საკვალიფიკაციო ზრდა, ამდენად, მაღალკვალიფიციური მუშების შრომის ბაზარზე არსებული მიწოდება მკვეთრად დაეცა. ინდუსტრიული წარმოების სტაგნაცია და მუშათა ძირითად საკვალიფიკაციო ჯგუფებად დაყოფა და განვითარება პირდაპირ კავშირშია ერთმანეთთან.

რაც შეეხება კვალიფიციურ და მცოდნე ინჟინრებსა და მედიკოსებს, მათი დეფიციტი თითქმის ყველგან შეიმჩნევა. მაგრამ ყველაზე მწვავედ ეს პრობლემა პატარა ქალაქებსა და სოფლებში იგრძნობა, ვინაიდან რეფორმამდე არსებული „სპეციალისტთა განაწილების“ სისტემის ალტერნატივა დღემდე არ არის გამონახული. მაგალითად, კვალიფიციური ინჟინრის ან ინჟინერ-ტექნოლოგის დაქირავება სამუშაოდ შესაძლებელია მხოლოდ მისი გამოთავისუფლების შემთხვევაში. მაგალითისთვის გამოდგება მარნეულის საკონსერვო საწარმო: მისი აღდგენა დაიწყო მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განახლებით და კვალიფიციური კადრების ძიებით. პირველი გაცილებით წარმატებით მიმდინარეობდა, რაც შეეხება კვალიფიციურ ინჟინერ-ტექნოლოგებს, საჭირო გახდა ძველი კადრების მონახვა და მათი მოწვევა, ვინაიდან ქართულ შრომის ბაზარზე მათი ალტერნატივა არ მოიძებნა. ცხადია კადრების დაკომპლექტების ასეთი არხი ამოწურვადია, რადგან მათი უმრავლესობა ან წინასაპენსიო, ან საპენსიო ასაკში იმყოფება.

უნდა აღინიშნოს, რომ საწარმოო სფეროში ბოლო დროს საკმაოდ საგრძნობი გახდა არაკვალიფიციური მუშების დეფიციტიც. იგი უფრო სწრაფადაც კი ვითარდება, ვიდრე სხვა პროფესიულ ჯგუფებში. ამის ერთ-ერთ ყველაზე ნათელ მიზეზად გვესახება არაკვალიფიციური შრომის არამიმზიდველობა შრომითი ანაზღაურების თვალსაზრისით. ხელფასები ამ სფეროში სახელმწიფოში არსებული საშუალო ხელფასის ნახევარს უდრის. მეორე მიზეზად მივიჩნევთ არაკვალიფიციურ შრომაზე მოთხოვნის ზრდას მომსახურების სფეროში. უმეტესწილად ეს არის მოსახლეობისათვის კომერციული მოსახურების გაწევა - საცალო ვაჭრობა, დალაგება-დასუფთავება, ტრანსპორტი, რემონტი, სასტუმროები, რესტორნები და ა.შ. მაგრამ აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ არაკვალიფიციური ძალის წარმოების

სფეროდან მომსახურების სფეროში „გადინება“ მხოლოდ საქართველოსთვის კი არა, არამედ მსოფლიოს ყველა, მათ შორის წამყვანი ქვეყნებისთვის არის დამახასიათებელი. განსხვავება მხოლოდ ერთია: წამყვან ქვეყნებში გამოთავისუფლებულ ადგილებს მიგრანტები იკავებენ, ხოლო საქართველო კი, სამწუხაროდ, არ არის მიგრანტების მიზიდულობის ცენტრი, ამდენად ეს პრობლემა ჩვენთან უფრო მძაფრადაა წარმოჩენილი.

### **მცირე ბიზნესის განვითარების ზეგავლენა მშრომელთა პროფესიულ სტრუქტურასა და კვალიფიკაციის დონეზე**

მცირე ბიზნესის სფეროში - მცირე საწარმოებსა და არაფორმალურ სექტორში (არაიურიდიული პირების სექტორი) დღეს დაკავებულია ყველა დასაქმებულის თითქმის ნახევარი. მცირე ბიზნესის განვითარება საქართველოში დღეს ერთ-ერთ პროორიტეტად ითვლება, ვინაიდან მას გააჩნია სამუშაო ადგილების შედარებით სწრაფი გენერირებისა და უმუშევრობის დონის შემცირების თვისება, მაგრამ სამუშაო ადგილების შექმნა თვითმიზანს არ წარმოადგენს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია დასაქმების ხარისხი, რომელსაც იგი უზრუნველყოფს. იმისთვის, რომ დაგვედგინა როგორ ზემოქმედებს მცირე ბიზნესის განვითარება პროფესიულ სტრუქტურაზე, გამოვიყენეთ საქსტატის მონაცემები დიდ, საშუალო და მცირე საწარმოებში ეკონომიკური სფეროებისა და პროფესიული ჯგუფების მიხედვით დასაქმების შესახებ. აქვე აღვნიშნავთ, რომ საქსტატი არ აქვეყნებს მონაცემებს მცირე საწარმოებში დასაქმებულთა შესახებ, ამდენად, ჩვენი გაანგარიშებები შესაძლოა შეიცავდეს მცირე უზუსტობებს, მაგრამ მცირე ბიზნესის აღნიშნულ სტრუქტურაზე ზეგავლენის ვექტორი კვლევის შედეგად აშკარად იკვეთება.

ცხრილი 2.8 საწარმოები ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების მიხედვით, 2017 წლის 1 მარტის მდგომარეობით

<b>ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა</b>	<b>სუბიექტთა რაოდენობა</b>	<b>აქტიური</b>	<b>%</b>
<b>შულ</b>	652046	172532	100
<b>კომერციული იურიდიული პირები</b>	205862	67073	31.6
სოლიდარული პასუხისმგებლო ბის საზოგადოება (სპს)	2763	295	0.4

კომანდიტური საზოგადოება	186	28	0
შეზღუდული პასუხისმგებლო ბის საზოგადოება (შპს)	195604	65659	30
სააქციო საზოგადოება	2489	873	0.4
ოპერატივი	4820	218	0.7
არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირები	24437	3589	3.7
ინდივიდუალური მეწარმე	412581	98288	63.3
შხვა	3312	906	0.5
საჯარო სამართლის სუბიექტები	5854	2676	0.9

წყარო: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=238&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=238&lang=geo)

სააქციო საზოგადოებებს, როგორც წესი, ბანკები და მსხვილი საწარმოები ქმნიან. სხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები კი საშუალო და მცირე ბიზნესისთვისაა დამახასიათებელი. ამდენად, როგორც ვხედავთ, მცირე და საშუალო ბიზნესის წილი შეადგენს 57,3%-ს. ანუ, დასაქმებულთა დაახლოებით ნახევარი სწორედ ასეთი ტიპის საწარმოებში მუშაობს. თუ გავითვალისწინებთ, რომ მცირე საწარმოებში დასაქმება ძირითადად აუარესებს მშრომელთა პროფესიულ სტრუქტურას, რადგანაც ამცირებს სპეციალისტების რაოდენობას და, შესაბამისად, ზრდის მომსახურების სფეროებში დასაქმებულთა წილს, მაშინ ნათელი გახდება, რომ საქართველოს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის ნახევარი (და, შესაძლოა, მეტიც) არაკვალიფიციური შრომით არის დაკავებული.

არსებობს მედლის მეორე, დადებითი მხარეც: ამავე სფეროში იზრდება მოსამსახურეთა დასაქმების ხვედრითი წილიც - მაგალითად, უძრავი ქონების ოპერაციების სფეროში.

არაფორმალურ სექტორში დასაქმებულები დასაქმების პროფესიულ სტრუქტურაზე თითქმის იგივე ზეგავლენას ახდენენ. ანუ, უფრო მეტად ამცირებენ სპეციალისტების, ხოლო ზრდიან მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა, კვალიფიციურ და არაკვალიფიციურ მუშათა რაოდენობას აგრარული წარმოების, ვაჭრობისა და რემონტის სფეროებში; ანუ ამ სფეროებზე მოდის „არაფორმალურების“ დაახლოებით 60%.

მცირე ბიზნესის განვითარება მთლიანობაში არაერთგვაროვნად ზემოქმედებს

დასაქმებულთა პროფესიულ სტრუქტურაზე. კვალიფიციური შრომის სფეროში დასაქმება მცირდება, ხოლო სპეციალისტების წილის შემცირება კი ფარავს თავისი მნიშვნელობითა და მწარმოებლურობით კვალიფიციური მუშებისა და სასოფლო-სამეურნეო მუშაკების ხვედრითი წილის ზრდას. იზსრდება საშუალო (მომსახურების სფეროს მუშაკები) და დაბალი კვალიფიკაციის შრომაში ჩაბმულთა რიცხვი. თუ განვიხილავთ ამ პრობლემას შრომაზე მოთხოვნის ასპექტში, მაშინ მცირე ბიზნესი, ერთის მხრივ, ამცირებს სპეციალისტებზე მოთხოვნას, რომელთა მიწოდება შრომის ბაზარზე შესაბამისად იზრდება და, მეორეს მხრივ, ზრდის მოთხოვნას პროფესიულ ჯგუფებზე, რომლებიც ყველაზე უფრო დეფიციტურებს წარმოადგენენ. იმავედროულად, მცირე ბიზნესი ახდენს პროფესიული განათლების ხარვეზების ამორტიზაციას, რომლის ხარისხიც არ აწეობს დამსაქმებელს. მოთხოვნის მიღმა დარჩენილი სპეციალისტები ავსებენ საშუალო კვალიფიკაციის სამუშაო ადგილებს.

დასაქმების სტრუქტურის ეს პრობლემები მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან და საჭიროებს კომპლექსურ გადაწყვეტას. ცალმხრივი მიდგომა არასდროს მოიტანს სასურველ შედეგებს. ასე მაგალითად, საქართველოში განხორციელებული რეგიონული პროგრამები, არსებობს გარკვეული მცდელობა საკადრო პოტენციალის მართვისა და პერსონალის დეფიციტის შემცირებისა, მოთხოვნისათვის მიწოდების შესაბამისობისა, მაგრამ არაფერი კეთდება თვით მოთხოვნის ტრანსფორმირებისათვის. ამიტომ მათი განხორციელების პროცესში ვერც საჭირო მუშაკების რაოდენობის ზრდის ტენდენცია იცვლება და, იმავედროულად, ვერც წარმოების ტექნიკური დონე და ორგანიზაცია განიცდის მათ დადებით ზეგავლენას.

მცირე ბიზნესის განვითარების პროგრამები, როგორც წესი, არ ითვალისწინებს შრომაზე მოთხოვნის წვლილების ხარისხს. მცირე ბიზნესის გაფართოება ამცირებს ქვეყნის ინდუსტრიული განვითარების პოტენციალს და იწვევს წარმოების პროცესის პრიმიტივიზაციას - მცირე საწარმოები ხომ ძირითადად ბაზრის ინფრასტრუქტურაზე სპეციალიზდება (განსაკუთრებით ვაჭრობასა და სარემონტო სამუშაოებზე), ხოლო არაფორმალური სექტორის საწარმოები კი აგრარულ წარმოებაზე და, ისევ და ისევ, ვაჭრობაზე. მიგვაჩნია, რომ აუცილებელია, გამოინახოს ის ეფექტიანი ფორმა, რომლის საზღვრებშიც ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სუბიექტი დაკავშირდება როგორც რეგიონების, ისე ქვეყნის დონეზე, რათა ასეთი კოოპერაციის შედეგად დაკმაყოფილდეს ყველა

სუბიექტის (მეწარმე აქტორის) ინტერესი. მცირე ბიზნესის ეფექტიანად წარმართვა შეუძლებელია საშუალო და დიდი საწარმოების განვითარებისა და მოსახლეობის ცხოვრების დონის ზრდის გარეშე, ვინაიდან ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მცირე სამეწარმეო საქმიანობის მიერ შეთავაზებული დივერსიფიცირებული მიწოდების ზრდის ერთ-ერთ ფაქტორს.

ინდუსტრიული პოტენციალის აღდგენის პროგრამები საქართველოს მთავრობის მიერ ჯერ მხოლოდ დეკლარირებულია. საუბარია არა მხოლოდ ძველის განახლების, არამედ ახალი ტექნიკითა და ტექნოლოგიებით აღჭურვილი საწარმოების მშენებლობაზე, რომლებიც დაასაქმებს მილიონამდე ადამიანს. თუმცა, ჯერაც უცნობია ეკონომიკის რომელ სფეროებში, რომელ სექტორებში და რა ვადებში განხორციელდება ეს დეკლარაციები. საჭიროა საწარმოო პოლიტიკის გატარების, უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვის, სპეციალისტებისა და კვალიფიციური მუშების მომზადების, დასაქმების პოლიტიკის კორექტირების უფრო ნათელი და კონკრეტული ინდიკატორები.

კომპანიის Grant Thornton International კვლევებისა და მომზადებული საერთაშორისო ბიზნეს ანგარიშის თანახმად, მსოფლიო კომპანიები მოიცვა კვალიფიციური სპეციალისტების დეფიციტის ეპიდემიამ, რაც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ბიზნესების ზრდაზე: მთელ მსოფლიოში ათიდან თითქმის ოთხი კომპანია (39%) ცდილობს, შეავსოს საკუთარი პერსონალი საჭირო სპეციალისტებით. ტექნიკური ცოდნის სიმწირეზე, როგორც ზრდის მცირე ტემპების მთავარ მიზეზზე საუბრობს კომპანიების 64%, ანუ საუბარია იმაზე, რომ თანამშრომლების მიერ პროფესიული მომზადების არქონა ამცირებს ბიზნესის მწარმოებლურობას და საბოლოო ჯამში საფრთხეს უქმნის კომპანიის მომავალ ზრდასა და მომგებიანობას.<sup>98</sup>

პოლ რაილი, კომპანიის Grant Thornton International განვითარების განყოფილების ხელმძღვანელი, აღნიშნავს: „საკმაოდ ირონიულია, რომ უმუშევრობა, რომელმაც მოიცვა გამოცდილი ეკონომიკები, დაკავშირებულია ცნობილი კომპანიების, ბიზნეს-ლიდერების კომპეტენტურობის ნაკლებობასთან. უახლოეს პერსპექტივში ისინი იძულებულები გახდებიან, დაფარონ პროფესიული მომზადების ხარვეზები შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ადამიანების გარედან მოწვევის ხარჯზე. მაგრამ მომავალ პერსპექტივაში ისინი უნდა შეეცადონ საკუთარი შიდა მომზადებისა და გადამზადების პროგრამების ამოქმედებას,

რომლებიც უშველის მათ დასახული მიზნების მიღწევასა და კომპანიის სტრატეგიის განხორციელებაში, ინოვაციების გამოყენებასა და, საბოლოო ანგარიშით, ზრდასა და განვითარებაში.

ჩვენის მხრივ დავამატებდით იმას, რომ ბიზნესი არაფერია ადამიანის გარეშე. პროფესიონალთა ერთობა, რომელთაც საშუალო დონის გეგმა მაინც აქვთ, გაცილებით დიდი და წარმატებული ძალაა, ვიდრე სრულყოფილი გეგმით აღჭურვილი საშუალო განათლებისა და კვალიფიკაციის მქონე ადამიანთა ჯგუფი. პროფესიონალები ამადლებენ მწარმოებლურობას, ეფექტიანად მართავენ ორგანიზაციის ფინანსებს, რესურსებს, საკუთარ სამუშაო დროს და, საბოლოო ანგარიშით, ბიზნესსაც. იმისათვის, რომ მსხვილი კომპანიები დარწმუნებულნი იყვნენ საკუთარ მომავალში, მათ უნდა შეუქმნან კომპანიას განვითარების პერსპექტივა პროფესიული კადრების მომზადების, მათი ცოდნისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისა და შემდგომი განვითარების გზით.

## 2.3 ადამიანური კაპიტალის კვლავწამოების თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი

დასავლურ პოლიტეკონომიაში ადამიანური კაპიტალის განაწილების პრობლემას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. როგორც წესი, ევროპელი და ამერიკელი ეკონომისტების ყურადღების ცენტრში ე.წ. ფუნქციური გადანაწილება იმყოფება, ანუ შემოსავლების გადანაწილება წარმოების ფაქტორთა (მიწა, შრომა, კაპიტალი) მიხედვით. „ადამიანური კაპიტალის კონცეფციაში“ კი ფიგურირებს მეოთხე - თვით ადამიანური კაპიტალი. ამ კონცეფციაში ძირითადი აქცენტი იმ შემოსავლების პირად განაწილებაზე კეთდება, რომელიც ადამიანური კაპიტალის განკარგულებაში იმყოფება. შვედი ეკონომისტი ა. ლინდბეკი წერს<sup>55</sup>: „წარმოების ორი კლასიკური ფაქტორი - კაპიტალი და შრომა, - შესაძლოა გადაგანაწილოთ შემდეგნაირად: კაპიტალი - ბუნებრივ რესურსებზე, აღდგენად მატერიალურ (ნივთობრივ) და ფინანსურ აქტივებზე, ხოლო შრომა - წმინდა (ანუ ერთგვაროვან) შრომაზე, ადამიანურ კაპიტალზე და ბუნებრივ მონაცემებზე (ნიჭზე).“ გავაგრძელებთ ლინდბეკის ლოგიკურ ჯაჭვს: კაპიტალი ტრადიციული გაგებით, ანუ ფიზიკური კაპიტალი, გულისხმობს:

- ბუნებრივ რესურსებს, რომლიდანაც მიიღება ფაქტორული

შემოსავალი ტრადიციული რენტის სახით;

- აღდგენადი მატერიალური აქტივები, რომლიდანაც მიიღება კაპიტალზე მოგება;
- ფინანსური აქტივები, რომლიდანაც მიიღება პროცენტი.

ადამიანური კაპიტალი კი გულისხმობს:

1. აღდგენად ადამიანურ კაპიტალს, რომლიდანაც მიიღება ადამიანურ კაპიტალზე შემოსავალი;
2. ბუნებრივი მონაცემები, რომლიდანაც მიიღება ადამიანურ მონაცემებზე (ნიჭი, ტალანტი) რენტა (მაგალითისათვის, როიალთი);
3. წმინდა შრომა ვიწრო გაგებით, რომლიდანაც მიიღება წმინდა ხელფასი.

საბოლოო ჯამში საინტერესოა შემდეგი: თუკი მუშაკის ყველა თვისებრივი მახასიათებელი განპირობებულია „ბუნებრივი მონაცემებით“, ან სწავლებისა და აღზრდის პროცესში შექმნილი უნარებით, მაშინ რა თვისებები მოდის ვიწრო გაგებით შრომის ხვედრით წილზე? აქ პრობლემის ანალიზი მაკროდონიდან, სადაც ხდება ეროვნული შემოსავლის განაწილება საზოგადოებრივ ჯგუფებსა და ფენებს შორის, გადადის მიკროდონეზე, სადაც ხდება შემოსავლების პირადი განაწილება. საჭიროა, გამოვლინდეს კავშირი შრომის ხარისხსა და მის ანაზღაურებს შორის და დადგინდეს, თუ როგორ უცვლის მას სახეს სხვადასხვა გარე ფაქტორები.

ჩვენი აზრით, განათლება შემოსავლების ერთადერთი დეტერმინანტი არ არის. მოტივაცია, სოციალური წარმოშობა, ტალანტის დონე, ჯანმრთელობის მდგომარეობა - ყოველივე ეს, ასე თუ ისე, აისახება ხელფასის მოცულობაზე. ამიტომ სხვადასხვა ჯგუფების შემოსავლებს შორის სხვაობის მხოლოდ მათი განათლების დონეთა შორის სხვაობით ახსნა კატეგორიულად დაუშვებელია, ვინაიდან ეს დაუმსახურებლად ზრდის განათლების ეკონომიკური ეფექტის მნიშვნელობას. პირველი ფაქტორი - სოციალური წარმომავლობა - ხსნის, თუ ვინ ღებულობს უმაღლეს განათლებას, მაგრამ არ ხსნის, თუ რატომაა ამ ადამიანების შემოსავლები უფრო მაღალი. მეორე ფაქტორი - ინდივიდების ჯანმრთელობის მდგომარეობებს შორის სხვაობაა, მაგრამ იგი ორ ნაწილად შეიძლება დავეყოთ: ერთი - თანდაყოლილი, ანუ გენეტიკური და მეორე - შექმნილი. მთელი სიცოცხლის მანძილზე მიმდინარეობს ამ კაპიტალის ამორტიზაცია, რომელიც სულ უფრო და უფრო მატულობს ასაკის მატებასთან ერთად. ჯანდაცვაში განხორციელებული ინვესტიციები ანელებენ ამ პროცესის

ტემპებს. ამდენად, მომსახურებების ნაკადი, რომელსაც ქმნის ჯანმრთელობის ფონდი, მიმართულია ავადმყოფობისაგან თავისუფალი დროის გაზრდაზე. ითვლება, რომ პირები, რომელთაც გააჩნიათ უფრო მაღალი განათლების დონე, უფრო ეფექტიანად მართავენ საკუთარ „ჯანმრთელობის კაპიტალს“, ანუ ეწევიან უფრო ჯანსაღი ცხოვრების წესს, ირჩევენ (საშუალოდ) გაცილებით დაბალი მანვებლობის ჩვევებს და ნაკლებად სახიფათო პროფესიებს, სხვაზე უფრო რაციონალურდ სარგებლობენ სამედიცინო მომსახურებით და სხვა. ამასთანავე, კარგი განათლება და ჯანმრთელობა შესაძლოა იყოს განპირობებული მათთვის რაიმე საერთო მიზეზით. მაგალითად, რაც უფრო მაღალია ადამიანში მიმდინარე კეთილდღეობის უპირატესობის განცდა მომავალთან შედარებით, მით უფრო ზრუნავს იგი დღეს საკუთარ ხვალისდელ დღეზე. პრაქტიკაში ეს, როგორც წესი, გამოხატულია მეტი მიდრეკილებით დაზოგვისკენ, ნაკლები მიდრეკილებით კრედიტის აღებისაკენ და მეტი მზაობით ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირებისაკენ (განათლება, ჯანმრთელობის მდგომარეობა და სხვ.). ასეთი შორს გამიზნული ინვესტიციებისადმი მზაობა კარდინალურად განასხვავებს ინდივიდებს.

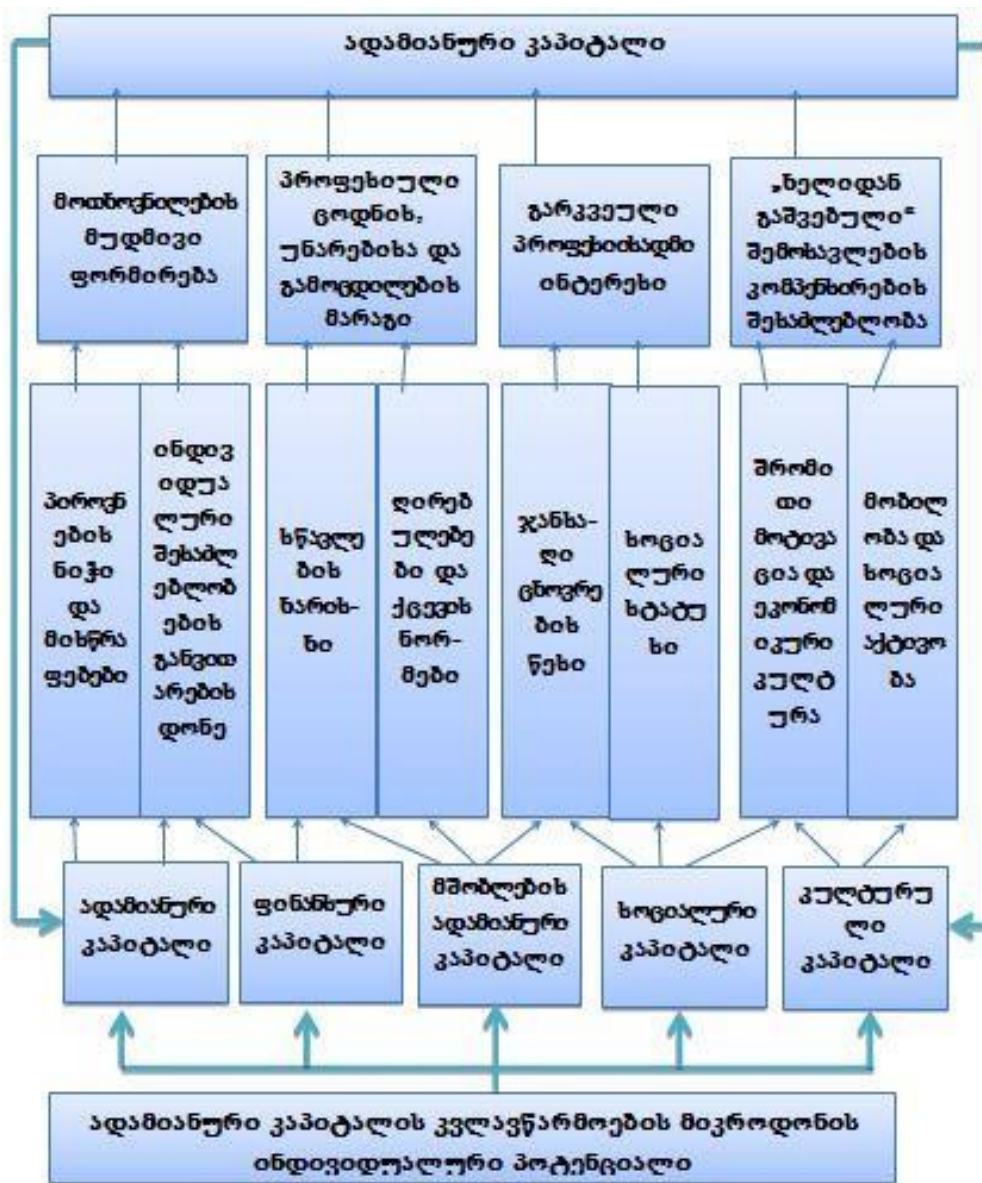
ჩვენ შევქმენით ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების რამდენიმე მოდელი, რომლებიც წარმოედგენს ამ პროცესისა და მისი შემადგენელი ელემენტების ერთობლიობას სამ სხვადასხვა დონეზე. ესაა ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ინდივიდუალური და კორპორაციული მოდელები, ანუ მიკროდონე და კვლავწარმოების ეროვნული მოდელი, ანუ მაკროდონე (სქემები 2.1, 2.2 და 2.3). სქემაში 2.1 საკმაოდ დეტალურად განვიხილავთ ადამიანურ კაპიტალზე მოქმედ ფაქტორებს - პიროვნების ნიჭს, მისწრაფებებს, ინდივიდუალური შესაძლებლობებისა და მონაცემების განვითარების დონეს, სოციალურ სტატუსსა და ეკონომიკურ კულტურას, სოციალურ აქტივობას საზოგადოებაში და ცხოვრების არჩეულ წესს. გარდა ამისა, მიგვაჩნია, რომ ინდივიდის დონეზე ადამიანურ კაპიტალს აქვს ისეთი მახასიათებლები, როგორებიცაა მისი ღირებულებები და მორალი, ყოფაქცევის ნორმები და ზოგადი განათლება. ადამიანური კაპიტალის მიკროდონეზე კვლავწარმოების ინდივიდუალური პოტენციალი კი დამოკიდებულია მის ფინანსურ, სოციალურ, ოჯახურ (ანუ მშობლების მიერ გადაცემულ მატერიალურ და არამატერიალურ) და კულტურულ კაპიტალზე.

თუ განვიხილავთ ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ასევე

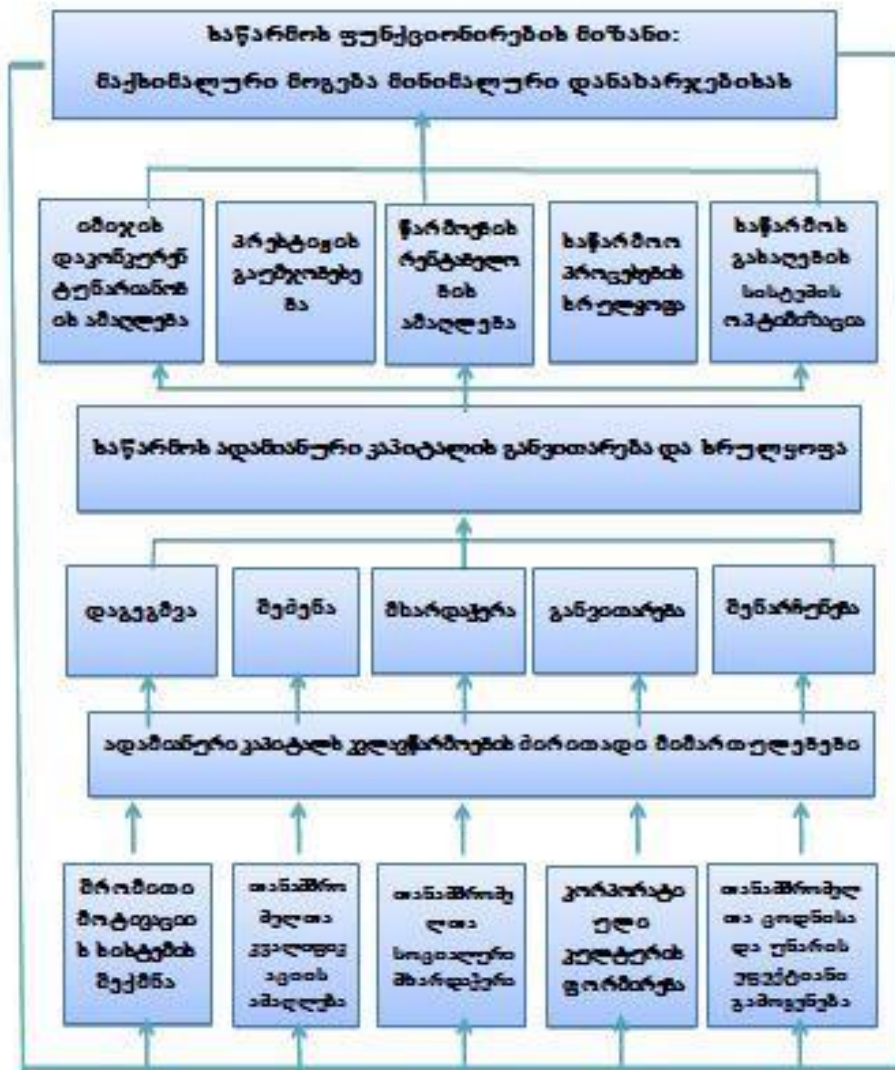


მიკროდონის, მაგრამ უკვე კორპორაციულ მოდელს, დავინახავთ, რომ კორპორაცია ახდენს ადამიანური კაპიტალის საკუთარი ფუნქციონირების მიზნებზე მისადაგებას, ანუ ახდენს საკუთარი ადამიანური კაპიტალის განვითარებასა და სრულყოფას. კორპორაციის მიზანია, აამაღლოს საკუთარი თანამშრომლების კონკურენტუნარიანობა სხვა კორპორაციების თანამშრომლებთან შედარებით, მათი იმიჯისა და პრესტიჟულობის ამაღლებით მიადწიოს საკუთარი რენომეს მატებას, მათი ცოდნისა და კვალიფიკაციის სრულყოფით მიადწიოს საწარმოს რენტაბელობის მატებასა და მოგების მაქსიმიზაციას.

სქემა 2.1. ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ინდივიდუალური მოდელი



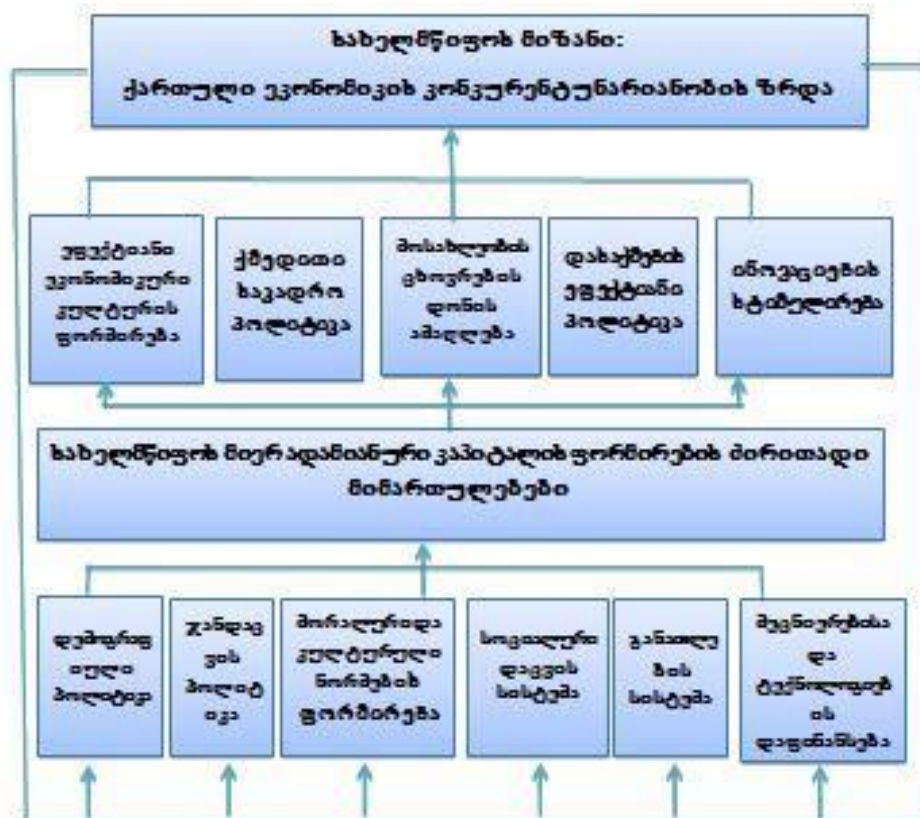
სქემა 2.2 ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების კორპორაციული მოდელი



ადამიანური კაპიტალის სრულყოფისათვის კორპორაციის მენეჯმენტი მიმართავს ისეთ გზებს, როგორცაა: ადამიანური კაპიტალის საჭიროების დინამიკური დაგეგმვა, საჭირო ადამიანური კაპიტალის მოზიდვა (ანუ, შეძენა), ამის შემდეგ კი ახორციელებს ზომებს მისი შენარჩუნებისათვის და საკუთარ კორპორაციაში მისი დაფიქსირებისათვის, ანუ განავითარებს და სრულყოფს ადამიანურ კაპიტალს, ამაღლებს რა მის კვალიფიკაციას და ცოდნას. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ კორპორაციებს აქვთ ადამიანური კაპიტალის სრულყოფისა და დახვეწის ისეთი მძლავრი ბერკეტი, როგორცაა კორპორაციული კულტურა, რომელიც აწვევს თანამშრომლებს დისციპლინას, სუბორდინაციას, აზიარებს მათ კორპორაციაში აღიარებულ ღირებულებებს, უვითარებს მათ საკუთარი კორპორაციით სიამაყისა და მისადმი ერთგულების გრძნობას.

ახლა განვიხილოთ მესამე, ეროვნული მოდელი, რომელიც შეესაბამება მაკროდონესროგორც ვხედავთ, სახელმწიფოს მიერ ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისათვის განხორციელებული ღონისძიებები სხვადასხვა მიმართულებებით ხორციელდება: ეს არის დემოგრაფიული და ჯანმრთელობის პოლიტიკა, განათლებისა და სოციალური დაცვის სისტემები, მეცნიერებისა და მაღალი ტექნოლოგიების განვითარების დაფინანსება, მორალური და კულტურული ნორმების ფორმირება. საბოლოო ანგარიშით, სახელმწიფოს მიერ ჩატარებული ეს ღონისძიებები ემსახურება ეფექტიანი ეროვნული ეკონომიკური კულტურის ფორმირებას, რომელსაც ახორციელებენ კომპეტენტური კადრები სახელმწიფო ქმნის და ავითარებს დასაქმების ეფექტიან პოლიტიკას და იმავედროულად ახდენს ინოვაციების სტიმულირებას. ყველა ამ მიმართულებით წარმატების მიღწევის შემთხვევაში სახელმწიფო ამაღლებს ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობას და აღწევს ეროვნული კეთილდღეობის საყოველთაო ზრდას. მაგრამ საყურადღებოდ მიგვაჩნია ის გარემოება, რომ ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოებას ერთდროულად გააჩნია როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ტენდენციები.

სქემა 2.3. ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ეროვნული მოდელი



## ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმების დადებითი და უარყოფითი მხარეები

შრომის ძალის პოტენციური ინვესტორების მოთხოვნებისადმი შესაბამისობა წარმოადგენს ამა თუ იმ ქვეყნის, რეგიონის ან საწარმოს ინვესტიციური მიმზიდველობის ფაქტორს. ინვესტორთა მოთხოვნებისა და მუშაკთა პროფესიული მომზადების დონის ამ მოთხოვნებთან არსებული შეუსაბამობა შესაძლოა გახდეს კაპიტალდაბანდებათა შემცირებისა და სრული შეწყვეტის სერიოზული მიზეზი. გარდა ამისა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ მხოლოდ მომზადების დონის მოთხოვნებთან შეუსაბამობა გამოსწორებადი იქნებოდა. კადრების მომზადებისა და გადამზადების განვითარებული სისტემის არსებობის შემთხვევაში; ხოლო მისი განუვითარებლობის ან ჩამორჩენილობის შემთხვევაში, ეს სისტემა თვითონ შეიძლება იქცეს მუხრუჭად ისეთი დარგების განვითარებისათვის, რომლებიც ეფუძნებიან ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებას. ეს კი, თავის მხრივ, შეაფერხებს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას. დასავლური ეკონომიკური სკოლის წარმომადგენლები აღნიშნავენ ურთიერთკავშირის გარკვეულ ტენდენციებს, რომლებიც არსებობს ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე მოქმედ ეკონომიკურ, საზოგადოებრივ და ისტორიულ პროცესებს შორის. ესენია:

- ტექნოლოგიური პროცესი და ადამიანური კაპიტალი;
- დემოგრაფიული სიტუაცია;
- სტრუქტურული ძვრები ადამიანურ კაპიტალზე მოთხოვნაში;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიები და შრომის ორგანიზაციის დისტანციური ფორმები.

ჩვენი აზრით, ადამიანური კაპიტალის ფორმირების საფრთხეებს თანამედროვე ეტაპზე მიეკუთვნება:

- ადამიანური კაპიტალის დეგრადაციის ზონის გაფართოება (დეპოპულაცია, მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუარესება, დაინვალიდების პროცესის სწრაფი ზრდა, შრომითი მორალისა და ეთიკის დეგრადირება, ადამიანური კაპიტალის „მორალური ცვეთა“, განათლების მიღებისადმი ინტერესის დაქვეითების ტენდენცია და სხვა);
- ქართველი მშრომელების არასახარბიელო მდგომარეობა საერთაშორისო მიგრაციაში (ქვეყნიდან კვალიფიციური კადრების გასვლა, არაკვალიფიციური სამუშაო ძალის წილის ზრდა, ანუ - ადამიანური კაპიტალის ხარისხის დაცემა);

- ეკონომიკური აზროვნების ინერტულობა (ადამიანის შრომისადმი ზერელე, გულგრილი დამოკიდებულება);
- პროფესიული განათლების არაეფექტიანობა;
- შრომის ძალის შეუსაბამობა პოტენციური ინვესტორების მოთხოვნებისადმი, ანუ ჩვენი ქვეყნის საინვესტიციო მომზიდველობის დონის დაქვეითება.

ის, თუ ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების როგორი ტენდენციები განვითარდება ჩვენს ქვეყანაში - პოზიტიური თუ ნეგატიური - დამოკიდებულია პროცესის ყველა მონაწილეზე. ესენია სახელმწიფო, საწარმოები, ორგანიზაციები, მოსახლეობა. თუ მათი ქმედებები იქნება ეკონომიკურად და სოციალურად ეფექტიანი, მაშინ ზემოჩამოთვლილი ნეგატიური ტენდენციების ბლოკირება სავსებით შესაძლებელია. ამის გათვალისწინებით, საჭიროა ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პროცესის პროგნოზირებაში დღეისათვის დამახასიათებელი ტენდენციების ალტერნატივის გამონახვა. როგორი მნიშვნელოვანიც არ უნდა იყოს კერძო პრობლემები, პირველ რიგში ყურადღება უნდა გამახვილდეს სისტემურ გარდაქმნაზე, რომელზეც არა ცალკეული ელემენტის, არამედ მთელი სოციალური სფეროს განვითარებაა დამოკიდებული. ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პროცესში მეტად მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს როლის განსაზღვრა. ქართული ეკონომიკა დაბეჯითებით მოითხოვს ადამიანური კაპიტალის ხარისხისა და სტრუქტურის ცვლილებას. მაგრამ ამის განსახორციელებლად საჭირო რესურსები არც მოსახლეობას და არც საწარმოებს არ გააჩნია. იქმნება ჩაკეტილი წრე - ერთის მხრივ, საწარმოები ვერ აღწევენ მოგების მაქსიმიზაციას და შემდეგ მისი ნაწილის საკუთარი კადრების გაუმჯობესებისკენ მიმართვას მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრების არსებული დეფიციტის პირობებში, მეორეს მხრივ კი, დაბალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლების განათლებაზე და კვალიფიკაციის სრულყოფაზე არაეინ ხარჯავს სახსრებს, ხოლო თითონ ამის საშუალება მათ არ გააჩნიათ. ჩვენი აზრით, ამ მანკიერი კვანძის გადაჭრის პრეროგატივა სახელმწიფოს ეკუთვნის. მისი ჩარევის გარეშე ასეთი პრობლემის მოგვარებაზე საუბარი არარეალისტურია. საერთო სახით სახელმწიფოს ფუნქციები ამ სფეროში შემდეგნაირად გვესახება:

- ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პოლიტიკის შემუშავება სახელმწიფო დონეზე;
- შესაბამისი ადმინისტრაციული და სამართლებრივი რეგულაციების

შემოღება და განხორციელება;

- ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების სფეროში არასახელმწიფო ორგანიზაციებისა და საწარმოების ჩართვა, მათთვის ხელშეწყობის რეჟიმის შექმნა;
- მოსახლეობის, სახელმწიფო და არასახელმწიფო საწარმოებისა და მათი ინტერესების წარმომადგენლი ასოციაციებისა და კავშირების საქმიანობის კოორდინირება სოციალური პარტნიორობის ფარგლებში.

უკანასკნელ პუნქტს, ანუ სოციალური პარტნიორობის ინსტიტუტების გამოყენებას ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოებაში საგანგებოდ გვინდა შევეხოთ. შრომის ბაზარზე არსებული დისბალანსი და ამ მიზეზით განპირობებული დანაკარგები გარდაუვალია ნებისმიერ დინამიკურად განვითარებად ეკონომიკაში, თუნდაც ეს დინამიკა იყოს ნელი. ამ დანაკარგების მასშტაბები პირდაპირ არის დამოკიდებული ისეთი ინსტიტუტების არსებობაზე, რომლებიც უზრუნველყოფს შრომის ძალაზე მოთხოვნის პროფესიული სტრუქტურის ცვლილებაზე ეკონომიკისა და საზოგადოების დროულ და ადეკვატურ რეაგირებას. საქართველოში ასეთი ინსტიტუტები არასაკმარისად არის განვითარებული, რაც ქართული შრომის ბაზრის სტრუქტურული დისბალანსის პრობლემას უფრო ამწვავებს. ამ პრობლემის გადაწყვეტა პირველ რიგში ინსტიტუციების მშენებლობისა და განვითარების სფეროში გვესახება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვნად მივიჩნევთ ყველა სოციალური პარტნიორის აქტივიზაციას. საქართველო მძაფრად განიცდის მდგრადი და სიცოცხლისუნარიანი სოციალური პარტნიორობის ინსტიტუტების ნაკლებობას. განვითარებულ ეკონომიკებში სწორედ ისინი უზრუნველყოფენ მჭიდრო და ნაყოფიერ კავშირებს დამსაქმებელთა, საგანმანათლებლო დაწესებულებათა და მოსახლეობას შორის. ამ კავშირების წყალობით ხდება შრომითი სფეროს სწრაფი ადაპტაცია ეკონომიკის ცვლილებებთან.

ქართული პროფესიული და საკვალიფიკაციო სტანდარტების დაბალი დონე განპირობებულია, კერძოდ, იმით, რომ მათ ფორმირებაში არასაკმარის მონაწილეობას ღებულობს უშუალო დამსაქმებელი. საგანმანათლებლო, პროფესიულ და საკვალიფიკაციო სტანდარტებს შორის არსებული სხვაობები შესაძლებელია აიხსნას პროფესიული სწავლებისა და დამსაქმებლების სფეროთა შორის არსებული კავშირით. ამავე დროს ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ, რომ პროფესიული და საკვალიფიკაციო სტანდარტების დადგენა, რომლებიც პასუხობენ

დამსაქმებელთა მოთხოვნებს, მიგვაჩნია ერთ-ერთ უმთავრეს სისტემურ ღონისძიებად ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების სფეროში. მათ სასიცოცხლო მნიშვნელობა გააჩნიათ როგორც კადრების მომზადებისა და გადამზადების თანამედროვე სისტემის თანმიმდევრულ შექმნაში, ისე პერსონალის ვაკანსიებზე დანიშვნისა და მოსახლეობისათვის სამუშაო ადგილების ძიებაში დახმარების სფეროებში. მაღალი ხარისხის და ადეკვატური სტანდარტები ატარებს იმ კომუნიკატორის ფუნქციას, რომელიც უადვილებს ურთიერთობას ყველას, ვინც ასე თუ ისე დაკავშირებულია პროფესიების სამყაროსთან: აბიტურიენტებს, მათ მშობლებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს და მათ ხელმძღვანელებს, საწარმოთა საკადრო სამსახურებს, შრომის ბაზრის შეამაგლებს და სხვ. მხოლოდ ამ სტანდარტების მეშვეობით გახდება შესაძლებელი ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეფექტური გამოყენება, რომლებიც ეხმარებიან სამუშაო და სასწავლო ვაკანსიების მაძიებლებს.

ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ერთ-ერთ უმთავრეს პირობად მიგვაჩნია დასაქმების სახელმწიფო სამსახურის შექმნა. საკვანძო საკითხი, ცხადია, მისი დაფინანსების ვარიანტები იქნება. ჩვენი აზრით, დასაქმების ეროვნული სამსახურის ფუნქციონირებისა და უმუშევრებისათვის ფიქსირებული დახმარების გადახდის დროს შეიძლება იქნეს გამოყენებული ორი პრინციპი - სადაზღვევო ან საბიუჯეტო. სადაზღვევო პრინციპის არჩევის შემთხვევაში, უმუშევრობა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სადაზღვევო შემთხვევა და შესაბამისად ამ საჭიროებისათვის აცილებელია სადაზღვევო ფონდების წინასწარი შექმნა. გარდა ამისა, წინასწარ უნდა გაიწეროს ამ ფონდების ფორმირებაში სახელმწიფოს, დამსაქმებლისა და მოსახლეობის მონაწილეობის დეტალები. მეორე, ანუ საბიუჯეტო პრინციპის არჩევის შემთხვევაში კი უმუშევართა დახმარებებისა და ეროვნული დასაქმების სამსახურის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული ხარჯები მთლიანად ბიუჯეტიდან იფარება.

საქართველოს მთავრობის მიერ წარმოდგენილ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში „საქართველო 2020“, ჩამოყალიბებულია ეროვნული ეკონომიკის ინოვაციური და ადამიანური კაპიტალის განვითარების გეგმები. მაგრამ მიგვაჩნია, რომ არც დაფინანსების მოცულობა და არც ქვეყნის სასტატო პოზიციები ამ მიზნებისათვის საკმარისი არ არის. ადამიანური კაპიტალის განვითარების სტრატეგიები ამ გეგმაში წარმოჩენილია, როგორც კონკურენტული უპირატესობა. სინამდვილეში კი, ჩვენი აზრით, არასაკმარისი დაფინანსების

შედგად დეგრადირებული ადამიანური კაპიტალი დღეს კონკურენტულ ნაკლოვანებას წარმოედგენს. ბოლო წლების განმავლობაში კულტურაში, განათლებაში და მეცნიერებაში განხორციელებული ინვესტიციების მხრივ საქართველო ძალზე შორსაა ისეთი ლიდერებისგან, როგორცაა აშშ (მშპ-ს 5,5%), შვედეთი და ნორვეგია (მშპ-ს 6,7%), სლოვენია (მშპ-ს 5,6%), კანადა (მშპ-ს 4,9%) და მრავალი სხვა.

საქართველოს ჯანდაცვის რეფორმაზე ბევრი რამ იწერება. წინა თავებში ჩვენ დაწვრილებით განვიხილეთ განათლებასა და ჯანდაცვაზე სახელმწიფოს მიერ გაწეული დანახარჯები და გავაანალიზეთ მათი მნიშვნელობა ადამიანური კაპიტალის განვითარებაში. მოკლედ დავძენთ, რომ ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯების ეფექტიანობა კიდევ უფრო გაიზრდება, თუკი მთავრობა თანმიმდევრულად მოახდენს ჯანდაცვის სფეროს დაფინანსებისა და საყოველთაო დაზღვევის პროგრამის სტაბილურ ზრდას.

ცალკე გვინდა შევეხოთ სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესში განხორციელებულ ინვესტიციებს. საქსტატის მონაცემებით ეს მაჩვენებელი საქართველოში მთლიანი შიდა პროდუქტის 1-1,2%-ია. შედარებისთვის, გერმანიაში, დანიაში, ავსტრიაში ეს მაჩვენებელია საშუალოდ 2,5%, აშშ-ში - 2,6%, ისრაელში - 4,6%, სამხრეთ კორეასა და სინგაპურში - 2,3%, იაპონიასა და ფინეთში - 3,4%, შვედეთში კი - 3,7%.<sup>99</sup> გარდა ამისა, მეცნიერებაში ინვესტირებისგან მიღებული უკუგება ძალზე დაბალია და ეს არც შეიძლება სხვანაირად იყოს, რადგანაც ქართული მეცნიერების პროდუქტზე მოთხოვნა ქვეყანაში ძალზე დაბალია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საქართველოში პრაქტიკულად არ არსებობს კონკურენტული ბაზრები, რომლებიც ახდენენ ინოვაციების სტიმულირებას. რაც შეეხება ინოვაციური წარმოებების რაოდენობას ქართულ ეკონომიკაში, საქსტატის მონაცემებით ეს არის 18,5%, უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში. შედარებისათვის, ანალოგიური მაჩვენებელი ესტონეთში 47%-ს შეადგენს, გერმანიაში - 73%-ს, საბერძნეთში - 35%-ს, ბელგიაში, დანიასა და ავსტრიაში - 60%-ს.<sup>100</sup> მსოფლიო კონსალტინგური ფირმის McKinsey<sup>101</sup> მონაცემებით, სწრაფად მზარდი ეკონომიკებისათვის მშპ-ის ზრდის თითოეულ პროცენტზე დაზოგვის ნორმა უნდა გაიზარდოს 2,5%-ით.

<sup>99</sup> <http://gtmarket.ru/ratings/legatum-prosperity-index/info>

<sup>100</sup> [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_overview\\_ru.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_overview_ru.pdf)

<sup>101</sup> <http://www.mckinsey.com/>



მართალია, ქართული ეკონომიკისათვის ამ ფირმას გათვლები არ უწარმოებია, მაგრამ ამ მონაცემიდან ჩანს, რომ ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიციები საქართველოში როგორც მინიმუმ უნდა გასამმაგდეს, მით უმეტეს, თუ მხედველობაში მივიღებთ ეკონომიკური ზრდის ბოლო დროს შენელებულ ტემპს.

ქართული ადამიანური კაპიტალის ხარისხის გასაუმჯობესებლად საჭიროა მისადმი სისტემური ინვესტიციური მიდგომა, ანუ აუცილებელია მის ყველა კომპონენტში ინვესტიციების განხორციელება წინმსწრები ტემპებით. ასე განახორციელეს თავის დროზე „ინოვაციური ნახტომი“ ფინეთმა, სინგაპურმა, სამხრეთ კორეამ და სხვა. სტრატეგიებში და პროცესებში არ უნდა გაიმიჯნოს ინვესტიციები კულტურაში, განათლებაში, ჯანდაცვასა და ინფრასტრუქტურაში, ვინაიდან ყოველივე ეს წარმოადგენს ადამიანურ კაპიტალში და მისი ცხოვრების ხარისხში ინვესტირებას.

### **მომავალი ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ღირებულების საპროგნოზო შეფასება**

გახასიათებთ რა ადამიანური კაპიტალის შეფასების მეთოდოლოგიების განვითარების დონეს, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჯერ-ერთი, არსებობს მეთოდი, რომელიც ეფუძნება ფუნქციონირებადი სამუშაო ძალის შეფასებას და მეორე, არ არსებობს მკაფიო კავშირი ასეთ გათვლებსა და ინდივიდის მიერ შრომით საქმიანობაში დახარჯულ საკუთარ შესაძლებლობებს (ცოდნა, უნარები, პროფესიული კვალიფიკაცია და სხვ.) შორის. თუ მხედველობაში არ მივიღებთ არსებულ განსხვავებებს, ადამიანური კაპიტალის აბსტრაქტული შეფასება დაბალ შედეგებს მოგვცემს, ანუ ვერ მოხერხდება მისი სკრუპულოზური შეფასება. მიზანშეწონილად მივიჩნევდით ადამიანური კაპიტალის საერთო (ინტეგრალური) ღირებულების დიფერენცირებას და პარალელურად შემდეგი ლოკალური გაანგარიშებების შესრულებას:

- ინდივიდის ადამიანური კაპიტალის ღირებულება (იმ ნაწილში, რომელიც ფორმირებულია ინდივიდის პირადი დაბანდებებით საკუთარ თავში);
- ადამიანური კაპიტალის ღირებულება სოციუმში (ადამიანური კაპიტალის საერთო ღირებულების ის ნაწილი, რომელიც მასში

განახორციელა საზოგადოებამ);

- ადამიანური კაპიტალის ღირებულება ოჯახში აღზრდისას (ანუ, ადამიანური კაპიტალის საერთო ღირებულების ნაწილი, რომელიც მასზე დახარჯეს მშობლებმა).

ასეთი დიფერენცირება საჭიროდ მიგვაჩნია იმისთვის, რომ ჯერ ერთი, განისაზღვროს ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პროცესის ყველა მონაწილის რეალური წილი მომავალი ადამიანური კაპიტალის ღირებულებაში, მეორეც, რათა გახდეს შესაძლებელი უფრო რაციონალური პროპორციების შემდგომი კონსტრუირება.

ყურადღებას ვამახვილებთ ადამიანური კაპიტალის ღირებულების დაანგარიშების არსებული მეთოდების სტატიკურობაზეც. როგორც წესი, იგი გამოითვლება არსებული მომენტისათვის, ან რეტროსპექტიულად - მაგალითად, იმ ფაქტიური დანახარჯების მიხედვით, რომლებიც უკვე იქნა გაწეული მის რეპროდუქციაზე, ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს მეთოდები ან მყისიერია (მომენტალური), ან წარსულის მონაცემებს ეყრდნობა. ვფიქრობთ, რომ გაანგარიშების დინამიკური მეთოდი გაცილებით უპრიანია, ვინაიდან მას კუმულაციური თვისება ექნება.

დინამიკური მეთოდის ერთ-ერთი მაგალითია შრომის ძალის ღირებულების ინდექსი, რომელსაც პერმანენტულად აქვეყნებს აშშ შრომის სამინისტრო. იგი მოიცავს ხელფასებსა და უმუშევრების დახმარებებს. ამ მხრივ იგი ასრულებს ქვეყნის ეკონომიკაში არსებული ინფლაციური პროცესების ინდიკატორის როლსაც. ამ მაჩვენებელს ყურადღებით სწავლობს ამერიკის ფედერალური სარეზერვო სისტემა საკუთარი ფულადი პოლიტიკის წარმართვისათვის.

ანალოგიური ინდიკატორის გამოყენება შესაძლებელია, აგრეთვე რეპროდუქციული დანახარჯების კონტროლისთვისაც. საქმე ისაა, რომ ხვედრითი რეპროდუქციული დანახარჯების საერთო დინამიკა (მისი ძირითადი სახეებისა და კვლავწარმოების პროცესის მონაწილეთა მიხედვით დიფერენცირებული ჩაშლით) საშუალებას იძლევა, ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პირობების მონიტორინგის ორგანიზებისა, როცა ადგილი აქვს სრული კვლავწარმოების, ან მისი კომპონენტების ღირებულების ზრდას, იგი ხდება ოპერატიული ჩარევის საფუძველი სიტუაციის გამოსწორების მიზნით. ამდენად, სტატიკური გაანგარიშების მეთოდები გამორიცხავს ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების

ეფექტიანი მართვის შესაძლებლობას. უნდა აღინიშნოს აგრეთვე ორი რამ:

- დღემდე არ არსებობს ადამიანური კაპიტალის მომავალი ღირებულების გაანგარიშების მეთოდები;
- არ არსებობს მეთოდი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების ღირებულების გაძვირების ზემოქმედების პროგნოზირება კვლავწარმოების პროცესის ხასიათზე.

მაგალითისათვის განვიხილოთ მეუღლეების მიერ გადაწყვეტილების მიღება შვილის გაჩენის შესახებ. ხშირ შემთხვევაში მომავალი ხარჯების საკუთარ პერსპექტივებთან და შესაძლებლობებთან შედარება ინტუიციურ დონეზე ხდება. ხოლო ინტუიციური გადაწყვეტილება კი ხშირად ვერ ხდება ოპტიმალური. ანუ, მომავალი ადამიანური კაპიტალისა დანახარჯების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის არარსებობა არ იძლევა საშუალებას, მიღებულ და განხორციელებულ იქნას დემოგრაფიული ხასიათის გადაწყვეტილებები არა თუ სახელმწიფოს, არამედ ოჯახის დონეზეც კი.

ადამიანური კაპიტალის ღირებულების გაანგარიშებები ძირითადად ფოკუსირებულია ფუნქციონირებადი სამუშაო ძალის ეკონომიკურ შეფასებაზე, ანუ მომავალი ადამიანური კაპიტალი ამ გაანგარიშების მეთოდიკაში საერთოდ არ არის ნაგულისხმევი. არადა კვლავწარმოების პროცესის უფრო ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროდ მიგვაჩნია მომავალი ადამიანური კაპიტალის ერთეულის საპროგნოზო კალკულაცია ყველა ელემენტისა და დანახარჯთა მუხლების მიხედვით. ამ მიზნისათვის აუცილებელია ადამიანური კაპიტალის ღირებულების ღრმა და სრული სტრუქტურირება, ანუ დანახარჯების რაიმე ნიშნით დაჯგუფება. ჩვენი აზრით, ეს ნიშნები ყველაზე უფრო სრულად ზემოქმედებს ადამიანური კაპიტალის მომავალ ღირებულებაზე და შეიძლება კლასიფიცირდეს შემდეგნაირად:

1. დანახარჯების ორგანიზაციულ-მმართველობითი ჯგუფი;
2. დანახარჯების ფინანსურ-ეკონომიკური ჯგუფი;
3. დანახარჯების ინსტიტუციურ-სამართლებრივი ჯგუფი;
4. დანახარჯების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ჯგუფი.

ამდენად, სქართველოს ეკონომიკური და სოციალური განვითარება მომავალშიმ ნიშნელოვანწილად არის დაკავშირებული საზოგადოების დამოკიდებულებაზე ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პროცესთან.

პრობლემები სოციალურ და შრომით სფეროში, რა თქმა უნდა, ვერ იქნება გადაჭრილი დამსაქმებლების, მშრომელების, მათი დაჯგუფებებისა და ასოციაციების, მთელი საზოგადოების გარეშე. აქვე აღვნიშნავთ, რომ ამ საკითხში სახელმწიფოს განყენებული და ინერტული პოზიცია, ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოებას პრობლემებისგან გამიჯნვა მეტად სახიფათოა. მოვლენების ოპტიმისტური სცენარით განვითარება ითვალისწინებს ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების სფეროში მიმდინარე პროცესების მართვას მთელი საზოგადოების მიერ. ადამიანური კაპიტალის თეორია განვითარების საწყის სტადიაში იმყოფება. ამიტომაც, პრაქტიკაში ადამიანური კაპიტალის გაანგარიშებისა და შეფასების არსებული მეთოდების გამოყენების დროს, აუცილებელია ყველაზე უფრო მისაღები შერჩევა. საჭიროა ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოება არა მისი ცალკეული კომპონენტების მიხედვით, არამედ კომპლექსურად. ეს კი სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის პრეროგატივაა, რომელიც აქტიურად ზემოქმედებს ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე და სრულყოფაზე მისი ინოვაციური განვითარების სტადიაზე გადასვლის მიზნით.

## 2.4 საქართველო ადამიანური კაპიტალის განვითარების რეიტინგებში

ბოლო დროს საქართველო რეგულარულად ხდება სხვადასხვა მსოფლიო და ევროპული ორგანიზაციის კვლევის ობიექტი. ცხადია, ასეთი კვლევის შედეგები მოიცავს ქვეყნის განვითარების ყველა სოციალურსა თუ ეკონომიკურ მიმართულებას. კვლევის შედეგები ასახულია სხვადასხვა სახის რეიტინგებში, რომელთა შედეგნაზეც მუშაობს ისეთი გამოცდილი და ავტორიტეტული ორგანიზაციები, როგორებიც არიან: მსოფლიო რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი, ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი, იუნესკო, გაერო, INSEAD, WIPO (World Intellectual Property Organization) და მრავალი სხვა. ეკონომიკისა და, ზოგადად, სამყაროს გლობალიზაციის პირობებში, ქვეყნის განვითარების სტრატეგია თითქმის ზუსტ მეცნიერებად არის ქცეული. სწორი და რეალობასთან მიახლოებული სტრატეგიის არსებობისას, ქვეყანას აქვს შანსი, ეფექტიანად და მიზანმიმართულად მოახდინოს მის ხელთ არსებული რესურსების წარმართვა, რათა მიაღწიოს ოპტიმალურ შედეგებს. გონივრული და ეფექტიანი

სტრატეგიის შემუშავების შემთხვევაში, ქვეყანა ახდენს საკუთარი შესძლებლობების მაქსიმუმის მობილიზაციას, რაც გამორიცხავს უარყოფით შედეგებს. მიზანდასახული მთავრობისა და გონივრული სტრატეგიების შეხამებამ მოგვცა განვითარების ისეთი მაგალითები, როგორებიცაა სინგაპური, მალაიზია, ჩინეთი, ნორვეგია, ფინეთი და მრავალი სხვა.

ქვეყანა	რეიტინგი
შვეიცარია	1
შვედეთი	2
გაერთიანებული სამეფო	3
ნიდერლანდები	4
ამერიკის შეერთებული შტატები	5
ფინეთი	6
ჰონკონგი (ჩინეთი)	7
სინგაპური	8
დანია	9
ირლანდია	10
საქართველო	64

ცხრილი 2.9 ქვეყნების რეიტინგი „გლობალური ინოვაციის ინდექსი 2016“-ის მიხედვით

2013 წელს საქართველოს პარლამენტის ინიციატივით ჩატარდა საერთაშორისო ფორუმი „გლობალური ინოვაციების ინდექსი და საქართველო“. მასზე ორგანიზაციების Cornell University, INSEAD და WIPO მიერ მომზადებული კვლევის „გლობალური ინოვაციის ინდექსი 2013“-ის შედეგები იყო განხილული და ასევე საქართველოს მდგომარეობა მსოფლიო ინოვაციური განვითარების რეიტინგში. კვლევაში მსოფლიოს 142 ქვეყნის ინოვაციური განვითარების მახასიათებლები იყო წარმოდგენილი. გლობალური ინოვაციების 2013 წლის ინდექსი წინა წლების ინდექსების გათვალისწინებით და მათ საფუძველზე იყო ჩამოყალიბებული. რეიტინგში 142 ქვეყანას შორის, საქართველო 73-ე ადგილს იკავებს, მაშინ როცა 2012 წელს ეს მაჩვენებელი იყო 71-ე. როგორც კვლევამ აჩვენა, განსაკუთრებული ჩავარდნა ქვეყანას აქვს ადამიანური კაპიტალის და კვლევების განვითარების საკითხებში. „გლობალური ინოვაციის ინდექსი 2013“-ის მიხედვით ინოვაციური სახელმწიფოების პირველი ათეული წარმოდგენილია ცხრილში 2.9

ამავე პერიოდში ადამიანური კაპიტალის განვითარებასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა მიმართულებებში მსოფლიო ქვეყნებს შორის შემდეგი ადგილები ეკავა: მიმდინარე ხარჯები განათლებაზე - 109-ე, კაპიტალი და კვლევები - 97, ადგილობრივი კონკურენციის ინტენსივობა - 123-ე, ცოდნის გავრცელება ქვეყნის მასშტაბით - 118-ე, პოლიტიკური სტაბილურობა - 111-ე, უნივერსიტეტების და ინდუსტრიის თანამშრომლობა კვლევების სფეროში - 126-ე. ჩვენ რეგიონში (აზერბაიჯანი, სომხეთი და რუსეთი) საქართველოს ამ მაჩვენებლების მიხედვით ყველაზე უარესი მდგომარეობა აქვს.

### სოციალური პროგრესის ინდექსი (The Social Progress Index) 2016

ამ კვლევას ბოლო 3 წლის მანძილზე ატარებს და აქვეყნებს საერთაშორისო ანალიტიკური ჯგუფი The Social Progress Imperative. რაც შეეხება თვით ინდექსს, იგი წარმოადგენს საერთაშორისო კომბინირებულ მაჩვენებელს, რომელიც ზომავს მსოფლიო ქვეყნების მიღწევებს საზოგადოებრივი კეთილდღეობისა და სოციალური პროგრესის თვალსაზრისით. მისი ავტორია ორგანიზაციის The Social Progress Imperative ხელმძღვანელი და დამაარსებელი, ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი მაიკლ ე. პორტერი. კვლევით და ანალიტიკურ ჯგუფში მას გაერთიანებული ყავს ჰარვარდის სკოლისა და მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის წამყვანი სპეციალისტები. კვლევის ავტორები თვლიან, რომ ეკონომიკური განვითარება არის სოციალური პროგრესის აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობა. ინდექსი ამიტომაც არ შეიცავს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ინდიკატორებს (ისეთებს, როგორცაა მშპ, მთლიანი ეროვნული შემოსავალი და სხვ.) და განკუთვნილია ამა თუ იმ ქვეყნის სოციალური განვითარების აღსაწერად. ვინაიდან კვლევა აფასებს სოციალური სფეროს მიღწევებს ეკონომიკური ინდიკატორებისგან დამოუკიდებლად, ეს იძლევა საშუალებას, უფრო ღრმად იქნეს შესწავლილი კავშირები ეკონომიკურსა და სოციალურ განვითარებას შორის. 2016 წელს ინდექსმა მოიცვა 133 ქვეყანა, რომელთათვისაც მოიძებნა სანდო მაჩვენებლები, ხოლო კვლევა კი დაფუძნებულია მოსახლეობის გამოკითხვათა მონაცემებზე (12%), ექსპერტთა შეფასებებსა (25%) და საერთაშორისო ორგანიზაციების სტატისტიკურ მონაცემებზე (61%).

ამა თუ იმ ქვეყნის მიერ სოციალური განვითარების სფეროში მიღწეული წარმატების შეფასებისას მხედველობაში მიიღება 50 მაჩვენებელი, რომელიც

კლასიფიცირებულია სამ ჯგუფად:

1. ადამიანის ძირითადი მოთხოვნები, - კვება, ძირითადი სამედიცინო დახმარების ხელმისაწვდომობა, საცხოვრებელი უზრუნველყოფა, წყლისა და ელექტრობის ხელმისაწვდომობა, პირადი უსაფრთხოების დონე;
2. ადამიანის კეთილდღეობის საფუძვლები - საბაზისო ცოდნის ხელმისაწვდომობა, მოსახლეობაში წერა-კითხვის უცოდინართა დონე, ინფორმაციისა და კომუნიკაციის საშუალებათა ხელმისაწვდომობა, ჯანდაცვის დონე, ეკოლოგიური მდგრადობა;
3. ადამიანის განვითარების შესაძლებლობა - პირადი და სამოქალაქო თავისუფლებათა დონე, ადამიანისათვის გადაწყვეტილების მიღებისა და საკუთარი პოტენციალის რეალიზაციის უფლების უზრუნველყოფის დონე.

როგორც ცხრილი 2.10-ში ვხედავთ, საქართველო მე-55 ადგილს იკავებს. ქვეყნის დაბალი მაჩვენებლები განპირობებულია ჯანდაცვის, ტოლერანტობის, სოციალური ჩართულობის, პირადი და სამოქალაქო უფლებების დაცულობისა და პირადი უსაფრთხოების დაბალი დონით. შედარებით მაღალია ჩვენი მაჩვენებლები ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა კვება, წყალი, სანიტარული პირობები, საბაზისო სამედიცინო დახმარება და განათლება. მიუხედავად ამისა, ჩვენი აზრით, საქართველოს უნდა ჰქონდეს სოციალური განვითარების ინდექსის რეიტინგში შემდგომი დადებითი ზრდის შანსი, ვინაიდან, თუ ყურადღებას მივაქცევთ, ლიდერთა სიაში უმრავლესობას მწირი რესურსების მქონე პატარა ევროპული ქვეყნები წარმოადგენს.

ქვეყანა	რეიტინგი
ფინეთი	1
კანადა	2
დანია	3
ავსტრალია	4
შვეიცარია	5

შვედეთი	6
ნორვეგია	7
ნიდერლანდები	8
დიდი ბრიტანეთი	9
ახალი ზელანდია	10
<b>საქართველო</b>	<b>55</b>

ცხრილი 1.10 მსოფლიო ქვეყნების რეიტინგი სოციალური პროგრესის დონის მიხედვით, 2015 წელი

წყარო: The Social Progress Imperative: მსოფლიო ქვეყნების რეიტინგი სოციალური პროგრესის მიხედვით, 2016 წელი. [ელექტრონული რესურსი] // ჰუმანიტარული ტექნოლოგიების ცენტრი 2015.04.10. URL: <http://gtmarket.ru/news/2016/04/10/7126>

ად

### ამიანური განვითარების ინდექსი (HDI)

1990 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციამ პირველად გამოაქვეყნა მოხსენება მსოფლიო ქვეყნების სოციალური და ეკონომიკური პროგრესის შესახებ, რომელშიც იყო ფორმულირებული ცნების „ადამიანური განვითარება“ არსი. ამ ცნების უმთავრეს ელემენტებს შეადგენს ხანგრძლივი და ჯანმრთელი სიცოცხლე, განათლების მიღება და ცხოვრების ღირსეული დონე. დამატებითი ელემენტებია: პოლიტიკური თავისუფლება, ადამიანის გარანტირებული უფლებები და საკუთარი თავის პატივისცემა. ადამიანური განვითარების გაეროს მიერ შეთავაზებულმა კონცეფციამ ბოლო ათწლეულებში სერიოზული ზეგავლენა მოახდინა სოციალური პროგრესის სახელმწიფოებისა და პოლიტიკოსების, მასობრივი საინფორმაციო საშუალებებისა და ეკონომისტების, სოციოლოგებისა და სხვა საზოგადოებრივი მეცნიერებების წარმომადგენელთა შეფასებებზე. ამავე დროს, ადამიანური განვითარების განსაზღვრება წარმოადგენდა რა საფუძველს, მაინც არ იყო საკმარისი, ვინაიდან ადამიანური განვითარება გულისხმობს დადებითი შედეგების შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. აქედან გამომდინარე, 2010 წელს გაერომ შემოიტანა ახალი, დაზუსტებული განმარტება, რომელიც შეესაბამება თანამედროვე პრაქტიკას: „ადამიანის განვითარება წარმოადგენს ხანგრძლივი, ჯანმრთელი და შემოქმედებითი ცხოვრებით ადამიანთა თავისუფლებების



გაფართოების პროცესს; მათ უფლებას, განახორციელონ სხვა მიზნები, რომლებიც, მათი აზრით, ფასეულობას წარმოადგენს; მათ უფლებას, აქტიურად მიიღონ მონაწილეობა პლანეტის სამართლიანი და მდგრადი განვითარების პროცესებში.“

გაეროს ეს მოხსენება ტრადიციულად შეიცავს ინფორმაციას „ადამიანური განვითარების ინდექსის“ შესახებ, რომელიც ყოველწლიურად გამოითვლება გაეროსა და დამოუკიდებელი საერთაშორისო ექსპერტების მიერ, რომლებიც მუშაობის პროცესში იყენებენ როგორც საკუთარ ანალიტიკურ, ისე ეროვნული ინსტიტუტებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების სტატისტიკურ მონაცემებს. ადამიანური განვითარების ინდექსი 1990 წელს იქნა შემოთავაზებული პაკისტანელი ეკონომისტის, მაჰბუბ ულ-ჰაკის<sup>102</sup> მიერ და გამოიყენება გაეროს მიერ როგორც საზოგადოებრივი პროგრესის ალტერნატიული, არაეკონომიკური მაჩვენებელი, ანუ ადამიანური განვითარების ინდექსი აფასებს საზოგადოებრივ განვითარება არა მხოლოდ ეროვნული შემოსავლის, არამედ ქვეყნის ჯანდაცვაში და განათლებაში მიღწეული წარმატებების მიხედვით.

ადამიანური განვითარების ინდექსი წარმოადგენს ქვეყანაში ადამიანის განვითარების კომპლექსურ მაჩვენებელს. ამდენად, იგი ხშირად გამოიყენება ისეთი ცნებების სინონიმად, როგორებიცაა „ცხოვრების დონე“ ან „ცხოვრების ხარისხი“. ინდექსი ზომავს ქვეყნის მიღწევებს სამი ძირითადი მიმართულებით:

1. ჯანმრთელობა და სიცოცხლის ხანგრძლივობა, რომლებიც იზომება ადამიანის დაბადების მომენტში მისი მოსალოდნელი სიცოცხლის ხანგრძლივობის მაჩვენებლის მიხედვით;
2. განათლების ხელმისაწვდომობა, რომელიც იზომება ზრდასრული მოსახლეობის დაწყებითი განათლების დონით და მოსახლეობის განათლებით მოცულობის საერთო კოეფიციენტით;
3. ცხოვრების ღირსეული დონე, რომელიც იზომება მშპ მოცულობით ერთ სულ მოსახლეზე აშშ დოლარებში მსყიდველობითი პარიტეტის მიხედვით.

ამ სამი განზომილების სტანდარტული რიცხვითი მონაცემები მოცემულია 0-დან 1-მდე არეში, რომელთა საშუალო გეომეტრიული წარმოადგენს ადამიანური განვითარების ინდექსს.

<sup>102</sup> 1. Mahbub Ul Haq, [https://en.wikipedia.org/wiki/Mahbub\\_ul\\_Haq](https://en.wikipedia.org/wiki/Mahbub_ul_Haq)

2. “Human Security”: Looking back before Looking forward, <http://www.birjand.ac.ir/ichswa/downloads/Dr%20Tajbakhsh's%20Paper%20in%20ICHSWA.pdf>

ამის შემდეგ ხდება რეიტინგში შესული ყველა ქვეყნის რანჟირება ოთხ კატეგორიად:

1. ადამიანური განვითარების ინდექსის ძალიან მაღალი დონის მქონე;
2. ადამიანური განვითარების ინდექსის მაღალი დონის მქონე;
3. ადამიანური განვითარების ინდექსის საშუალო დონის მქონე;
4. ადამიანური განვითარების ინდექსის დაბალი დონის მქონე.

გაეროს ანგარიშები ადამიანური განვითარების შესახებ, როგორც წესი, აგვიანებენ ორი წლით, ვინაიდან პუბლიკაციის შემდეგ საჭიროებს ეროვნული სტატისტიკური ინსტიტუტების მიერ მონაცემთა შესაბამისობაში მოყვანას. ამდენად, 2014 წლის მოხსენებაში, როგორც წესი, წარმოდგენილია 2012-2013 წლის მონაცემები. ადამიანური განვითარების ინდექსი მოიცავს 187 ქვეყნისა და ტერიტორიის მონაცემებს. 8 ქვეყანას კი არ აქვს მონაცემების წარდგენის ან სურვილი, ან საშუალება. ამ რეიტინგში საქართველოს კოეფიციენტი უდრის 0,744 და იგი ინაწილებს 79-ე ადგილს ბრაზილიასთან და გვატემალასთან. ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანური განვითარების ინდექსის დინამიკა შენელებულია ყველა ქვეყანაში, ვინაიდან პროგრესი მეტად არასტაბილურია. რეიტინგის პირველი ათეული წარმოდგენილია შესაბამისად: ნორვეგიით, ავსტრალიით, შვეიცარიით, ნიდერლანდებით, აშშ-ით, გერმანიით, ახალი ზელანდიით, კანადით, სინგაპურითა და დანიით. საინტერესოა, რომ იაპონიამ, მაგალითად, წინა წელთან შედარებით დაიწია რეიტინგში 7 ადგილით და დღეს მე-17 ადგილზეა.

საქართველოს ძირითადი მონაცემები ასე გამოიყურება: დაბადების მომენტში მოსალოდნელი სიცოცხლის ხანგრძლივობა - 74,3 წელი; განათლების მიღების საშუალო ხანგრძლივობა - 11,7 წელი; მშპ ერთ სულ მოსახლეზე - 3796\$. მთლიანობაში, საქართველოს მაჩვენებლებზე ნეგატიურად მოქმედებს სიცოცხლის დაბალი ხანგრძლივობა, სოციალური უთანასწორობა და ეკოლოგიური პრობლემები. პოსტსაბჭოთა სივრცის სხვა ქვეყნები იკავებენ: ბელორუსი 53-ე, ყაზახეთი 70-ე, აზერბაიჯანი 76-ე, უკრაინა 83-ე, სომხეთი 87-ე, თურქმენეთი 103-ე, მოლდოვა 114-ე, უზბეკეთი 116-ე, ყირგიზეთი 125-ე და ტაჯიკეთი 133-ე პოზიციებს. გამორჩეულ ჯგუფად გამოიყურება ბალტიისპირეთის ქვეყნები: ესტონეთი 33-ე პოზიცია, ლიტვა - 35-ე, ლატვია 48-ე.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Программа развития ООН: Индекс человеческого развития в странах мира в 2014 году, [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 2014.07.24. URL: <http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>

მოსახლეობის ზრდის ტემპი. ადამიანური განვითარების ინდექსის აქტიური და მნიშვნელოვანი მდგენელია. ეს არის პროცენტებში გამოსახული მაჩვენებელი, რომელიც გაანგარიშდება, როგორც მოსახლეობის საერთო რაოდენობის ზრდის (კლების შემთხვევაში მას უარყოფითი მნიშვნელობა აქვს) მაჩვენებელი კალენდარული წლის განმავლობაში ბუნებრივი მატებისა და საერთაშორისო მიგრაციის ხარჯზე. მოსახლეობის რაოდენობის ბუნებრივი ზრდა წარმოადგენს სხვაობას დაბადებულთა და გარდაცვლილთა რიცხოვნობას შორის, რომელიც წარდგენილია გაეროს განვითარების პროგრამისათვის ეროვნული სტატისტიკური ინსტიტუტებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ. ეს მოსახლეობის სოციალურ-დემოგრაფიული განვითარების ერთ-ერთი საკვანძო მაჩვენებელია. უნდა აღინიშნოს, რომ საერთაშორისო მიგრაციის წილი ამ მაჩვენებლის გაანგარიშებისას არც თუ დიდია და, შესაბამისად, არ წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს. საქართველოს მაჩვენებელი უდრის -0,6-ს, რაც მოსახლეობის კლებას მიუთითებს.

### განათლების დონის ინდექსი

ადამიანური კაპიტალის განვითარების თვალსაზრისით, მსოფლიო ქვეყნების განათლების დონის ინდექსი (Education Index) არის ერთერთი უმნიშვნელოვანესი კომბინირებული მაჩვენებელი და იგი შედის გაეროს ყველა სოციალური ხასიათის მოხსენებაში, რომლებიც შეიტანება სპეციალური მოხსენებების სერიაში.

განათლების დონის ინდექსი ზომავს ქვეყნის მიღწევებს საკუთარი მოსახლეობის განათლების საქმეში ორი ძირითადი მაჩვენებლით:

1. ზრდასრული მოსახლეობის განათლების დონე (წილი საერთო მაჩვენებელში 2/3);
2. მოსწავლეთა საერთო რაოდენობა, რომლებიც იღებენ დაწყებით, საშუალო და უმაღლეს განათლებას წილი საერთო მაჩვენებელში 1/3).
3. ქვეყნებს ეს მაჩვენებელი არ უნდა ჰქონდეთ 0,8 მნიშვნელობაზე ნაკლები.

რიგით პირველი ადგილები შეესაბამება ინდექსის მაღალ მაჩვენებლებს და - პირიქით. ეს მაჩვენებლები გაეროს წარედგინება მოსახლეობის აღწერის ოფიციალური შედეგების სახით და ედრება იუნესკოს სტატისტიკის ინსტიტუტის მაჩვენებლებს. განვითარებული ქვეყნებისათვის, რომლებიც ანკეტირებაში აღარ

როგორც კითხვას წერა-კითხვის ცოდნის შესახებ, ეს დონე მიჩნეულია 99%-ად. სხვადასხვა სასწავლებლებში მოსწავლე მოსახლეობის რიცხვი აგრეგირებული მაჩვენებლის სახით არის წარმოდგენილი საქსტატში, სადაც თავს იყრის მსოფლიო ქვეყნების მიერ მიწოდებული ინფორმაცია.

საერთო ინდექსი სტადარტიზებულია რიცხვითი მაჩვენებლის სახით, რომლის მნიშვნელობა იცვლება 0-დან 1-მდე. მიღებულია ჩაითვალოს, რომ ეს მაჩვენებელი საკმაოდ უნივერსალურია, მაგრამ მას გააჩნია ნაკლიც. მაგალითად, იგი ვერ აღწერს განათლების ხარისხს. გარდა ამისა, იგი არ აჩვენებს განათლების ხელმისაწვდომობის ხარისხს ასაკობრივი მოთხოვნებისა და განათლების პროცესის ხანგრძლივობის მიხედვით. ამასთან ერთად იგი არ ითვალისწინებს განათლების მისაღებად საზღვარგარეთ გასული სტუდენტების რაოდენობას, რაც ისეთი პატარა ქვეყნებისათვის, როგორც საქართველოა, მნიშვნელოვანი უზუსტობის შემოქმედს გარემობას წარმოადგენს. ინდექსი განახლდება წელიწადში 2-3 -ჯერ პერიოდულობით.

როგორც ცხრილიდან 2.11 ვხედავთ, საქართველოს განათლების დონის ინდექსის მაჩვენებელია 0,77 შეადგინა, რაც განვითარებული ქვეყნებისათვის მიღებულ მაჩვენებელს მნიშვნელოვნად ჩამორჩება, ხოლო თუ ამას დაემატება ისიც, რომ საქართველოში მიღებული განათლების ხარისხი მნიშვნელოვნად უფრო დაბალია, ვიდრე დასავლეთ ევროპაში ან ამერიკაში, ცხადი გახდება, რომ ადამიანური კაპიტალის განათლების მაღალი დონის მისაღწევად ჩვენს ქვეყანას დიდი სახსრებისა და ძალისხმევის დახარჯვა მოუწევს.

მსოფლიო რეიტინგი	ქვეყანა	ინდექსის მნიშვნ.- ბა
1	ავსტრალია	0.927
2	ახალი	0.917
3	ნორვეგია	0.91
4	ნიდერლანდები	0.894
5	აშშ	0.89
6	ირლანდია	0.887
7	გერმანია	0.884
8	ლიტვა	0.877
9	დანია	0.873
10	ჩეხეთი	0.866
33	იტალია	0.79

36	რუსეთი	0.78
40	<b>საქართველო</b>	0.77
41	სინგაპური	0.768
44	ყაზახეთი	0.762

ცხრილი 2.11 ქვეყნების რეიტინგი განათლების დონის ინდექსის მიხედვით

წყარო: <http://hdr.undp.org/en/content/education-index>

### განათლებაზე გაწეული ეროვნული დანახარჯების დონე

განათლებაზე გაწეული ეროვნული დანახარჯების დონე წარმოადგენს შეფარდებით სიდიდეს, რომელიც გაანგარიშდება როგორც განათლებაზე სახელმწიფოსა და კერძო ხარჯების მთლიანი მოცულობა კალენდარული წლის განმავლობაში და მოიცავს მაჩვენებლებს სახელმწიფოს ყველა დონის საბიუჯეტო, საგრანტო და სართაშორისო და არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ გაწეულ ხარჯებს.

განათლებაზე გაწეული დანახარჯების დონე გამოისახება პროცენტებში მთლიან შიდა პროდუქტთან და გაანგარიშდება ეროვნული და საერთაშორისო სტატისტიკური სამსახურების მონაცემებით. ინფორმაციის წყარო ამ შემთხვევაში არის მსოფლიო ბანკის მონაცემთა ბაზა «World Development Indicators», რომლის განახლებაც ყოველწლიურად ხდება.

განათლებაზე გაწეული ხარჯები სოციალური განვითარების ერთ-ერთ საკვანძო მომენტად ითვლება. გარდა ამისა, ისინი ასახავენ სახელმწიფოსა და საზოგადოების ყურადღების დონეს თითოეული მოქალაქის მიმართ. განათლებაში განხორციელებული ინვესტიციები არა მარტო ქვეყნის ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესების, არამედ ეკონომიკის პერსპექტიული ზრდის საშუალებასაც წარმოადგენს. მათ გააჩნია საკუთარი ღირებულება, ვინაიდან განათლება აუმჯობესებს ადამიანური კაპიტალის ხარისხს, უზრუნველყოფს მისთვის თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას, ხელს უწყობს ჯანსაღი ცხოვრების წესსა და ზრდის მატერიალურ კეთილდღეობას. ამასთან ერთად, ეს მაჩვენებელი არ ითვალისწინებს სოციალური ჯგუფების მიხედვით ინვესტიციური ხარჯების გადანაწილებას სახელმწიფოს შიგნით, სახელმწიფო და კერძო ხარჯებს შორის თანაფარდობასა და ამ დანახარჯების სტრუქტურას. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს მაჩვენებელი განიხილება მსოფლიო ქვეყნების განათლების დონის რეიტინგებთან ერთად. საქართველო ამ რეიტინგში 119-ე ადგილს იკავებს. მას მოყვებიან მეზობელი სომხეთი (120-ე ადგილი) და აზერბაიჯანი (121-ე ადგილი).

## ცოდნის ეკონომიკის ინდექსი

ცოდნის შეფასების საერთაშორისო მეთოდოლოგია გულისხმობს კიდევ ორი ინდექსის გაანგარიშებას. ესენია:

1. ცოდნის ეკონომიკის ინდექსი (The Knowledge Economy Index — KEI) - კომპლექსური მაჩვენებელი, რომელიც იძლევა წარმოდგენას არსებული ცოდნის ეკონომიკისა და საზოგადოებრივი განვითარებისთვის გამოყენების შესახებ ქვეყნის მიერ, ანუ ახასიათებს ამა თუ იმ ქვეყნის განვითარების დონეს ცოდნის ეკონომიკასთან მიმართებაში;
2. ცოდნის ინდექსი (The Knowledge Index -KI) - კომპლექსური ეკონომიკური მაჩვენებელია, რომელიც აფასებს ქვეყნის მიერ ცოდნის გენერირების, მიღებისა და გავრცელების შესაძლებლობას. იგი აგრეთვე ახასიათებს ქვეყნის პოტენციალს ცოდნის ეკონომიკასთან მიმართებაში.

ცოდნის ეკონომიკის ინდექსი წარმოდგენს კომპლექსურ მაჩვენებელს, რომელიც ახასიათებს ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარების დონეს ქვეყნებსა და რეგიონებში. იგი შემუშავებულია და გამოთვლილია 2004 წლიდან მსოფლიო ბანკის სამუშაო ჯგუფის მიერ სპეციალური პროგრამის „Knowledge for Development ( K4D)“<sup>104</sup>

ჩარჩოებში და მისი საშუალებით ხდება ქვეყნის მიერ ცოდნის მიღების, განაწილებისა და გავრცელების შესაძლებლობის შეფასება. ინდექსი ყოველწლიურია. მისი გაანგარიშების საფუძველია მსოფლიო ბანკის მიერ შემოთავაზებული მეთოდოლოგია "The Knowledge Assessment Methodology (KAM)", რომელიც აერთიანებს ოთხ კატეგორიაში დაჯგუფებულ 109 სტრუქტურულსა თუ ხარისხობრივ მაჩვენებელს:

1. ეკონომიკური და ინსტიტუციური რეჟიმი(The Economic Incentive and Institutional Regime) - ეს არის პირობები, რომელშიც ვითარდება საზოგადოება და მთლიანად ეკონომიკა, ეკონომიკური და სამართლებრივი გარემო, რეგულირების ხარისხი, ბიზნესისა და კერძო ინიციატივის განვითარების დონე, საზოგადოებისა და მისი ინსტიტუტების მიერ არსებული ცოდნის ეფექტიანი გამოყენებისა და ახლის შექმნის შესაძლებლობები;

---

<sup>104</sup> „Knowledge for Development ( K4D)“

[http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/4611971199907090464/k4d\\_bookletjune2008.pdf](http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/4611971199907090464/k4d_bookletjune2008.pdf)

2. განათლების ინდექსი (Education and Human Resources) - მოსახლეობის განათლების დონე და მისი უნარი შექმნას, გაავრცელოს და გამოიყენოს ცოდნა; ზრდასრული მოსახლეობას შორის წერა-კითხვის უცოდინართა წილი; მოსწავლეებისა და სტუდენტების რეგისტრირებული რაოდენობის შეფარდება ამავე ასაკის მოსახლეობის სრულ რაოდენობასთან;

3. ინოვაციების ინდექსი (The Innovation System) - ეროვნული საინვესტიციო სისტემის განვითარების დონე კომპანიების, კვლევითი ცენტრების, უნივერსიტეტების, პროფესიული გაერთიანებების და სხვა ორგანიზაციების ჩათვლით, რომლებიც ღებულობენ გლობალურ ცოდნას და შემდეგ ახდენენ მის ადაპტაციას ეროვნული საჭიროებისათვის. გარდა ამისა ინდექსით იანგარიშება საცდელ და საკონსტრუქტორო კვლევებში ჩართულ მეცნერ მუშაკების, დარეგისტრირებული პატენტების რაოდენობას და სამეცნიერო ჟურნალების ტირაჟს;

4. სამეცნიერო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინდექსი (Information and Communication Technology — ICT) - წარმოადგენს საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის განვითარების დონის მაჩვენებელს.

მაჩვენებელთა ყველა ჯგუფისათვის ტარდება ქულების მინიჭება 1-დან 10-მდე დიაპაზონში. რაც მეტია ქულა, მით მეტია ქვეყნის დონე ამ კრიტერიუმით. ინდექსის გამოთვლისას მხედველობაში მიიღება საერთო სოციალური და ეკონომიკური ინდიკატორებიც (მაგალითად, მშპ ყოველწლიური ზრდა, ადამიანური პოტენციალის ინდექსის მნიშვნელობა და სხვა). საქართველოსთვის ამ მაჩვენებლის მნიშვნელობა შეადგენს 9 ქულას და იგი 33-ე ადგილზეა მსოფლოში. მაგრამ აქ, ისევე როგორც სხვა მაჩვენებლებში, გასათვალისწინებელია აშკარა შეუსაბამობა განათლების საქართველოში და დასავლეთის ქვეყნებში მიღებული განათლების ხარისხში. განათლების რეიტინგებში საქართველოს შედარებით სტაბილური მაღალი მაჩვენებლები მხოლოდ რაოდენობრივი ნიშნით ფასდება და ამდენად ქვეყნის ადამიანური კაპიტალის ხარისხზე სრულყოფილ წარმოდგენას არ ქმნის.

ცოდნის ინდექსი წარმოადგენს სამი ინდექსის რიცხვითი მნიშვნელობების საშუალო შეწონილს, ესენია: 1) განათლების ინდექსი, 2) ინოვაციების ინდექსი და 3) საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების ინდექსი. ეს ინდექსები გამოითვლება ყოველწლიურად ყველა ქვეყნისათვის ცალ-ცალკე:

1. ქვეყანათა ჯგუფებისათვის
2. დიდ რეგიონებისა და კლასტერებისათვის
3. მთლიანად მსოფლიოსათვის.

საქართველო ცოდნის ინდექსის 2013 წლის მაჩვენებლით (ეს არის უახლესი ხელმისაწვდომი თარიღი) 68-ე პოზიციას იკავებს, ხოლო ინდექსის მნიშვნელობამ შეადგინა 5.19. 67-ე ადგილზეა ტაილანდი, ხოლო 69-ე ადგილზე კი თურქეთი.

### ინოვაციების გლობალური ინდექსი

ინოვაციების გლობალური ინდექსი (The Global Innovation Index) წარმოადგენს მსოფლიოს ქვეყნების გლობალურ კვლევას ინოვაციების განვითარების თვალსაზრისით და გაანგარიშდება საფრანგეთში, საერთაშორისო ბიზნეს-სკოლის INSEAD-ის მიერ. ეს კვლევა 2007 წლიდან ტარდება და დღეს იგი მსოფლიოს ქვეყნების ინოვაციური განვითარების ყველაზე სრულყოფილ კომპლექსურ მაჩვენებელს წარმოადგენს. ინოვაციების გლობალური ინდექსი 80 სხვადასხვა ცვლადი მაჩვენებლის მიხედვით არის შედგენილი და ახასიათებს ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა დონის მქონე ქვეყნებს. კვლევის ავტორები თვლიან, რომ ეკონომიკის წარმატებულობა დაკავშირებულია რბგპრც ინოვაციურ პოტენციალთან, ისე მისი განხორციელების პირობებთან. ამიტომაც ინდექსი გამოითვლება, როგორც მაჩვენებელთა ორი ჯგუფის საშუალო შეწონილი. ეს ჯგუფებია:

1. არსებული რესურსები და ინოვაციების დანერგვის პირობები (Innovation Input):
  - ინსტიტუტები;
  - ადამიანური კაპიტალი და კვლევები;
  - ინფრასტრუქტურა;
  - შიდა ბაზრის განვითარების დონე;
  - ბიზნესის განვითარების დონე.
2. ინოვაციების დანერგვით მიღწეული პრაქტიკული შედეგები (Innovation Output):
  - ცოდნის ეკონომიკისა და ტექნოლოგიების განვითარება;



- კრეატიული საქმიანობის შედეგები.

ამდენად, ჯამური ინდექსი წარმოადგენს დანახარჯებისა და ეფექტის შეფარდებას, რაც ამა თუ იმ ქვეყანაში ინოვაციების განვითარების ეფექტიანობის შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. ინოვაციების გლობალური ინდექსის მაჩვენებლის რეიტინგში საქართველო 74-ე პოზიციაზეა, რაც სავსებით შეესაბამება რეალობას (ეს გარემოება განხილული გვაქვს წინა თავებში), ვინაიდან ჩამორჩენა ქართული ბაზრის განვითარებაში და საწარმოთა შორის თავისუფალი და მძაფრი კონკურენციის არასებობა პრაქტიკულად სპობს ქართული ეკონომიკისათვის ინოვაციური განვითარების მოტივაციას და შესაძლებლობას. 100 ქულიანი შეფასების სკალაზე საქართველოს ინოვაციების გლობალური ინდექსის მაჩვენებლის მნიშვნელობა ფრიად მოკრძალებულია და შეადგენს 34,5-ს.

ინოვაციების გლობალური ინდექსის მაჩვენებლის რეიტინგში პირველ ხუთეულში შედიან მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნები: შვეიცარია, დიდი ბრიტანეთი, შვედეთი, ფინეთი და ნორვეგია. პოსტსაბჭოური სივრცის ქვეყნებიდან მოწინავე პოზიცია უკავია მოლდოვას (43-ე ადგილი), რუსეთი და სომხეთი უსწრებენ საქართველოს (შესაბამისად 49-ე და 65-ე ადგილები). შესაბამისი მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ მოლდოვა, სომხეთი, უკრაინა და საქართველო ინოვაციების აქტიური მომხმარებლები ხდებიან, ვინაიდან მათი მაჩვენებლები წინა წლებთან შედარებით გაუმჯობესდა.<sup>105</sup>

სარეიტინგო პოზიციის მაჩვენებლის გაუმჯობესება, ჩვენი აზრით, არის ინსტიტუციური გაჯანსაღებისა და უმაღლესი განათლების მქონე ადამიანების რიცხვის მატების, აგრეთვე მსოფლიო სავაჭრო სისტემაში ინტეგრაციისა და ეკონომიკაში ბიზნესის ხვედრითი წილის ზრდის შედეგი.

## კვლევებისა და განვითარების ინდექსი

მოცემული ინდექსი (Research & Development - R&D) წარმოადგენს ცოდნის მიღებისა და კონკრეტული ამოცანების შესრულებაში მისი გამოყენების ღონისძიებათა ერთობლიობას.

---

<sup>105</sup> <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>

იგი გაიანგარიშება გაერთიანებული ერების განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის ორგანიზაციის - UNESCO-ს მიერ და მოიცავს მაჩვენებლებს ფუნდამენტური დარგობრივი კვლევების, გამოყენებითი კვლევების, საცდელ-საკონსტრუქტორო და მენიერ-ტექნიკური სამუშაოების შესახებ. კვლევებისა და განვითარების ინდექსი ერთადერთი ძირითადი მაჩვენებელია ქვეყნის მეცნიერ-ტექნიკური განვითარების დონის შეფასებისას. საქართველოს აღნიშნულ რეიტინგში 86-ე პოზიცია აქვს დაკავებული და მოცემული ინდექსის მაჩვენებელი 117,6 -ია<sup>106</sup> მეცნიერების განვითარებაზე სახელმწიფოს მიერ დახარჯული თანხა გაიანგარიშდება მთლიან შიდა პროდუქტთან პროცენტულ მიმართებაში კალენდარული წლის განმავლობაში და მოიცავს დანახარჯებს ნებისმიერი დონის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, კერძო სახსრებს, კომერციული ორგანიზაციების ბიუჯეტებს, გრანტებსა და შემოწირულობებს კერძო ფონდებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან.

სამწუხაროდ, საქართველო 2014 წელს 81 ქვეყანას შორის ჩატარებულ რეიტინგებში საერთოდ ვერ მოხვდა. არ ფიქსირდება ჩვენი ქვეყნის მაჩვენებელი კვლევებისა და განვითარების ინდექსის წინა წლების მონაცემებშიც. უკანასკნელად საქართველო მსოფლიო ბანკის ამ კვლევაში 2005 წელს ფიგურირებდა და მაცნიერების განვითარებაზე გახარჯული თანხა მშპ 0,2 % -ს შეადგენს.

ცხადია, ადამიანური კაპიტალის განვითარებისათვის მხოლოდ განათლებაზე გაწეული ხარჯები სრულიად არასაკმარისია. ქვეყანა, რომლის მომავალი ეკონომიკური ზრდა და სოციალური განვითარება ბევრად არის დამოკიდებული სამრეწველო წარმოების, სოფლის მეურნეობისა და სხვა დარგების განვითარებაზე, დღეს გაცილებით მეტ ინვესტიციას უნდა დაუბრუნოს არა მარტო ძვირადღირებული ახალი ტექნოლოგიების შექმნაში, არამედ იმ ფუნდამენტური მეცნიერებების განვითარებაში, რომელთა წიაღშიც ახალი საკუთარი ტექნოლოგიები უნდა შეიქმნას.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ საქართველომ უნდა შექმნას თანამედროვე ეკონომიკის ისეთი ფორმა, რომელშიც ადამიანური კაპიტალი ფასდება ადამიანის საქმიანობის თვისებრივად ახალი ხასიათიდან გამომდინარე. დღეს, როცა ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობა ბევრად ამაღლებულია მომსახურების

---

<sup>106</sup> <http://www.uis.unesco.org/>

სფეროში, როცა ვითარდება ინფორმაციული საზოგადოება, განმსაზღვრელ რესურსად სწორედ ამა თუ იმ სახის ინფორმაცია გვევლინება, ხოლო დასაქმებულთა სტრუქტურაში ჭარბობენ გონებრივი შრომის წარმომადგენლები, ადამიანური კაპიტალი უნდა ხასიათდებოდეს საწარმოო შესაძლებლობების განსაკუთრებული, ინტელექტუალური ნიშნის მიხედვით. საზოგადოების ასეთი წევრები შექმნიან სწორედ ახალი ტიპის ეკონომიკას, რომელშიც ადამიანური კაპიტალი არამატერიალურ ტექნიკურ პროგრესად მიიჩნევა, მაგრამ მისი მნიშვნელობის ზრდასთან ერთად არ მცირდება მატერიალურ-ტექნიკური პროგრესის როლი. ამასთან, წარმოებაში მიღწეული მატერიალიზებული ტექნიკური პროგრესი ეფუძნება ადამიანური კაპიტალის აქტიურობას.

## თავი 3. ადამიანური კაპიტალის როლი საქართველოში ბაზირებულ ტურისტული კომპანიების მენეჯმენტში

### 3.1 საქართველოში ბაზირებული ტრანსნაციონალური კომპანიების საკადრო უზრუნველყოფის პრობლემები

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ტრანსნაციონალური კომპანიების უცხოური ფილიალების წარმატებული ფუნქციონირების მნიშვნელოვან პირობას წარმოადგენს ამ ფილიალებში დასაქმებული საერთაშორისო კოლექტივის ყველა წევრის ეფექტიანი ურთიერთქმედება და მათი კავშირი სათაო კომპანიის პერსონალთან, რაც წარმოადგენს კომპანიის საკადრო პოლიტიკის საფუძველს.

ამ მიზნით, ჩვენ გამოვიკვლიეთ ორი დიდი ტურისტული კომპანია, რომლებიც ქართულ ბაზარზე უცხოური ტრანსნაციონალური ქსელის ფილიალებს წარმოადგენს, ესენია „Love Travel“<sup>107</sup> და „BBT“ (Blue Bird Travel)<sup>108</sup>. მათი შესწავლის საფუძველზე დავადგინეთ, რომ ამ ტრანსნაციონალურ კომპანიებში აქტიური საკადრო პოლიტიკის ორი სახეობა არსებობს: რაციონალური და ავანტიურისტული. რაციონალური პოლიტიკის გამოყენება „Love Travel“-თვის, ხოლო ავანტიურისტული კი - „BBT“-თვის.

„Love Travel“-ის ხელმძღვანელობას გააჩნია სიტუაციის განვითარების დასაბუთებული პროგნოზი და განკარგავს მასზე ზემოქმედების საშუალებებს. სასტუმროს საკადრო სამსახური განკარგავს არამხოლოდ პერსონალის დიაგნოსტიკის საშუალებებს, არამედ მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პერიოდებისთვის საკადრო სიტუაციის პროგნოზირების მეთოდებსაც, ხოლო კომპანიის განვითარების პროგრამა შეიცავს დროის მიხედვით განსხვავებულ პროგნოზებს კადრების მოთხოვნაზე.

რაციონალური საკადრო პოლიტიკა აძლევს „Love Travel“-ის ხელმძღვანელებს პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზების საშუალებას რამდენიმე პროექტის

<sup>107</sup> <http://lovetravel.ge/en>

<sup>108</sup> <http://bluebirdtravel.ge/>

ან საქმიანობის მიმართულების განხორციელების გათვალისწინებით, ასევე საჭირო სპეციალისტების გამოყენების შესაძლებლობას პროექტის რეალიზების გარკვეულ სტადიაზე ამოცანების მაქსიმალურად ეფექტიანად გადაჭრის მიზნით. მსგავსი პოლიტიკა ქმნის პერსონალის გრძელვადიანი კარიერის დაგეგმვის წინაპირობას.

„BBT“-ს ავანტიურისტული საკადრო პოლიტიკა გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელობას არ გააჩნია სიტუაციის განვითარების დასაბუთებული პროგნოზი, მაგრამ ის ისწრაფვის მასზე ზემოქმედებისკენ. საკადრო სიტუაციის პროგნოზის და პერსონალის დიაგნოსტიკის საშუალებები არც „შერატონის“ საკადრო სამსახურს გააჩნია. პერსონალთან მუშაობა აგებულია პერსონალთან მუშაობის მიზნების შესახებ ემოციურ წარმოდგენაზე.

აღვნიშნავთ, რომ მსგავსი პოლიტიკა დამახასიათებელი იყო პირველი უცხოური კომპანიებისთვის, რომლებიც შემოდიდონენ საქართველოს ჯერ კიდევ განუვითარებელ ტურისტულ ბაზარზე (მაგალითად „Love Travel“-თვის). დღეს კი ქართულ ბაზარზე მხოლოდ რაციონალური საკადრო პოლიტიკის მქონე კომპანიებს შეუძლიათ ეფექტიანი კონკურენციის გაწევა.

საკადრო შემადგენლობის ფორმირების პროცესში გარემოს მიმართ კომპანიის გახსნილობის ხარისხის მიხედვით (კადრების შიდა და გარე წყაროებზე ორიენტაცია), საკვლევ ობიექტებში შეგვიძლია განვასხვავოთ საკადრო პოლიტიკის ორი სახეობა: ღია და დახურული.

ღია საკადრო პოლიტიკისთვის, რომელსაც ატარებს „Love Travel“-ის ხელმძღვანელობა, დამახასიათებელია ორგანიზაციის გამჭვირვალობა პოტენციური თანამშრომლებისთვის ნებისმიერ დონეზე: ახალ თანამშრომელს შეუძლია დაიწყოს მუშაობა როგორც ყველაზე დაბალი თანამდებობიდან, ასევე უფროსი ხელმძღვანელობის თანამდებობებიდან. „BBT“-ს, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს დახურულ საკადრო პოლიტიკას, შეუძლია აიყვანოს სამსახურში შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ნებისმიერი სპეციალისტი, მონათესავე ორგანიზაციაში სამუშაო გამოცდილების გათვალისწინების გარეშე.

საკადრო პოლიტიკის მსგავსი ტიპი დამახასიათებელია ბაზრის დაპყრობის აგრესიული სტრატეგიის მქონე და სწრაფ ზრდაზე ორიენტირებული თანამედროვე კომპანიებისთვის, რომლებიც მზად არიან, „იყიდონ“ ადამიანები ნებისმიერი თანამდებობისთვის, მიუხედავად იმისა, აქვთ თუ პოტენციურ კადრებს მსგავს

ორგანიზაციებში მუშაობის გამოცდილება.

**ცხრილი 3.1 კომპანიის ღია და დახურული საკადრო პოლიტიკის შედარებითი მახასიათებლები**

საკადრო პროცესი	საკადრო პოლიტიკის ტიპი	
	ღია	დახურული
პერსონალის აყვანა	მაღლი კონკურენცია შრომის ბაზარზე	შრომითი ძალის დეფიციტი
პერსონალის ადაპტაცია	კონკურენტულ ურთიერთობებში სწრაფად ჩაბმის შესაძლებლობა, ახალბედა თანამშრომლების მიერ შეთავაზებული ორგანიზაციისათვის ახალი მიდგომების დანერგვა	დამრიგებლების (ტიუტო-რების) ინსტიტუტის არსებობა ახალბედა თანამშრომელთა ადვილი ადაპტაციისათვის
პერსონალის სწავლება და ცენტრებში	ხელს უწყობს ახლის შემოღებას და ხშირად ტარდება სპეციალიზებულ ცენტრებში	ხშირად ტარდება შიდაკორპორაციულ ცენტრებში და ხელს უწყობს ერთიანი შეხედულების, საერთო ტექნოლოგიების გამომუშავებას. ადაპტირებულია ორგანიზაციის მუშაობასთან.
განვითარება	ზრდის შესაძლებლობა ძალზე უმნიშვნელოა, ვინაიდან არსებობს საჭირო სპეციალისტების გარედან მოყვანის ტენდენცია	დაწინაურებისას პრიორი-ტეტი ენიჭება საკუთარ თანამშრომლებს
პერსონალის ზრდა	უპირატესობა ენიჭება სტიმულირების საკითხებს	უპირატესობა ენიჭება სტიმულირების საკითხებს (სტაბილურობის, უსაფრთხოებისა და სოციალურობის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება)
მოტივაცია და სტიმულირება	ახალი თანამშრომლების მხრიდან მუდმივი ინოვაციური ზეგავლენა, ინოვაციების ძირითადი მექანიზმია კონტრაქტი.	აუცილებელია ინოვაციების გამომუშავების პროცესის, ცალკეული თანამშრომლის ბედ-იღბალზე მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობის ინიციაცია

დახურული საკადრო პოლიტიკა რომელსაც ატარებს “ თ”, გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია თავის შემადგენლობაში ახალ თანამშრომლებს იყვანს მხოლოდ ყველაზე დაბალი თანამდებობრივი დონიდან, ხოლო უმაღლესი თანამდებობრივი პოზიციები ივსება მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომელთა რიგებიდან. ასეთი პოლიტიკა დამახასიათებელია გარკვეული კორპორაციული ატმოსფეროს შექმნის, მიკუთვნებულობის განსაკუთრებული სულისკვეთების ფორმირების მიზნების მქონე კომპანიებისთვის.

ასეთი მიდგომა, მაგალითად, განსაკუთრებით აქტუალურია იაპონურ კომპანიებში. მსგავსი საკადრო პოლიტიკა შეიძლება ჰქონდეთ საკადრო რესურსის დეფიციტის პირობებში მომუშავე ორგანიზაციებსაც. როგორც ნაშრომის პირველ თავებში აღვნიშნეთ, საქართველო ქვეყნების მსგავს ტიპს განეკუთვნება. ქართულ ბაზარზე უცხოური კომპანიის ეფექტური საქმიანობის და ბაზარზე მისი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, საჭიროა მისი საკადრო პოტენციალის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა, რისთვისაც საკადრო პოლიტიკის ფორმირების პროცესში გასათვალისწინებელია საკადრო პოლიტიკის პრიორიტეტული მიზნების განსაზღვრა, საშტატო განრიგის ფორმირება (შრომითი რესურსის მოთხოვნის დაგეგმარება, სტრუქტურისა და შტატის შემუშავება, დანიშვნა, რეზერვის შექმნა, პერსონალის გადანაცვლება), საკადრო ინფორმაციის მოძრაობის სისტემის შექმნა და მხარდაჭერა.

როგორც ვიცით, საკადრო პოლიტიკის ღია ტიპი შეესაბამება მენეჯმენტის დასავლურ სტილს, მაშინ როდესაც დახურული - აღმოსავლურს (მაგალითად, იაპონურს), რომელიც ხასიათდება შემცირებული დაქირავებითა და საკუთარი კადრების წინ წაწევით. სწორედ ეს განსხვავებები ახასიათებს კომპანიების დამოკიდებულებას ადგილობრივი, ქართველი პერსონალის მიმართ: ღია საკადრო პოლიტიკის მქონე კომპანიებს სამსახურში აჰყავთ როგორც დაბალი რგოლის თანამშრომლები, ასევე უმაღლესი მმართველობითი რგოლის წარმომადგენლებიც თავისი უცხოური ფილიალის განვითარების სხვადასხვა სტადიებზე, ხოლო დახურული საკადრო პოლიტიკის მხარდამჭერ კომპანიებს კადრების აყვანა ურჩევნიათ მხოლოდ დაბალ თანამდებობებზე და მმართველების გამოზრდა საკუთარი თანამშრომლების რიგებიდან. ამასთან, ორივე ტიპის კომპანიებისათვის საერთოა ის, რომ ადგილობრივ შრომის ბაზარზე მათ დიდი ინტელექტუალური პოტენციალისა და სწავლის უნარის მქონე პერსპექტიული თანამშრომლების ძებნა

უხდებათ. ჩვენს მიერ გამოკვლეული კომპანიების საკადრო პოლიტიკაზე გავლენას ახდენს ფაქტორთა ორი ტიპი: გარე და შიდა გარემოს ფაქტორები (ცხრილი 3. 2).

ცხრილი 3.2 გარე და შიდა ფაქტორების ზემოქმედება კომპანიების საკადრო პოლიტიკაზე

<p>გარე გარემოს ფაქტორები</p>	<p>ნორმატიული შეზღუდვები: საქართველოში პირადი ინფორმაცია დაცულია, ამდენად, სამსახურში აყვანისას, ეს აიძულებს საკადრო სამსახურების თანამშრომლებს, შეიმუშაონ პერსონალის შერჩევის და ორიენტაციის სხვა პროგრამები;</p> <p>შრომის ბაზრის მდგომარეობა: კონკურენციის არსებობა, შტატის დაკომპლექტების წყაროები, თავისუფალი სამუშაო ძალის სტრუქტურული და პროფესიული შემადგენლობა.</p>
<p>შიდა გარემოს ფაქტორები</p>	<p>საწარმოს მიზნები და მათი პერსპექტივა დროში: მრავალი უცხოური ფილიალი სამუშაოთა თანამიმდევრულ გაშლაზეა ორიენტირებული, ამდენად ესაჭიროება მოცემულ კომპანიაში გრძელვადიან კარიერაზე მიზანმიმართული თანამშრომლები.</p> <p>კომპანიის მენეჯმენტის სტილი: კომპანიებს, რომლებიც მხარს უჭერენ მმართველობის სხვადასხვა სტილს, ესაჭიროებათ თანამშრომლების მრავალფეროვანი შემადგენლობა;</p> <p>შრომის პირობები: ადამიანებისთვის მიმზიდველი და არამიმზიდველი პირობები (საჭირო ფიზიკური და ფსიქოლოგიური დატვირთვის ხარისხი, ჯანმრთელობისთვის საზიანო სამუშაო, სამუშაო ადგილების განლაგება, სამუშაოს ხანგრძლივობა, თავისუფლების ხარისხი ამოცანების გადაჭრისას, თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის მიზნების გაგება და გაზიარება). შრომის უარყოფითი პირობების კომპენსირება ხდება დადებითი მოტივატორების სხვადასხვა ნაკრებით;</p> <p>სამუშაო კოლექტივი: წარმატებულ კოლექტივში მუშაობა შეიძლება იქცეს დამატებით მოტივატორად, რომელიც ხელს შეუწყობს უფრო ეფექტიან მუშაობას; მმართველობის სტილი: იგი უნდა ეფუძნებოდეს თითოეული თანამშრომლის გამოცდილებს</p> <p>მაქსიმალურ გამოყენებას, ჯგუფის წევრების ურთიერთქმედებების და თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციის მიღების უზრუნველყოფას, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიის საკადრო პოლიტიკის მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირებას.</p>

**ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალების საკადრო შემადგენლობის ფორმირების მეთოდები: პერსონალის აყვანა**

საკადრო შემადგენლობის ფორმირების მეთოდებს განვიხილავთ ჩვენს მიერ



შერჩეული კომპანიების - „Love Travel” და “BBT” მაგალითზე. „Love Travel” -ისთვის პერსონალის შერჩევის პროცესი დაყვანილია თითოეული პოზიციისთვის ყველაზე კვალიფიციური კანდიდატის ძიებაზე. თუმცა, საერთაშორისო კომპანიებში არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ გადაწყვეტილების მიღებაზე ზეგავლენას მოახდენს სფეროს ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება პოტენციური მენეჯერების ეროვნებასთან.

პირველ ეტაპზე კომპანია „Love Travel” ახორციელებს პერსონალის საჭიროების შესწავლას და დაგეგმვას, რაც მოიცავს შემდეგი მომენტების ანალიზს:

- სად და როდის, როგორი კვალიფიკაციისა და რამდენი თანამშრომელი დასჭირდება;
- რა გზით მოიზიდავს ან შეამცირებს, ანდა მოახდენს პერსონალის გამოყენების ოპტიმიზაციას;
- როგორი იქნება დანახარჯები.

კომპანიაში “ თ” იგივე პირველი ეტაპი მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- როგორ არის უმჯობესი პერსონალის გამოყენება მისი შესაძლებლობების და შიდა მოტივაციის შესაბამისად;
- როგორ შეიძლება უზრუნველყოს პერსონალის განვითარებისთვის საჭირო პირობები;
- რა დანახარჯებს მოითხოვს დაგეგმილი ღონისძიებები.

ორივე კომპანიაში პერსონალის აყვანის ეტაპის ძირითადი ამოცანაა - კომპანიის პერსონალის საჭიროების მოთხოვნის დაკმაყოფილება. მაგალითად, კომპანიის „Love Travel” მიერ საქართველოში საქმიანობის დაწყებისას, პერსონალის აყვანა ხდებოდა შექმნის პროცესში. შესაძლებელია, ეს პროცესი გაგრძელდეს მისი გაფართოებისას ან გათავისუფლებული თანამშრომლების ჩანაცვლებისას.

ორივე საკვლევე კომპანიაში პერსონალის აყვანის პროცესი ჩვეულებრივ მოიცავს რამდენიმე ძირითად ეტაპს, რომლებიც შეიძლება მცირედით განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან კომპანიის ფუნქციონირების პროცესში: 1) შრომის ბაზრის შესწავლა, 2) პერსონალის შერჩევა, 3) პერსონალის გადარჩევა.

როგორც კომპანიების მენეჯერებმა დაადასტურეს, საქართველოს შრომის ბაზრის ძირფესვიანი შესწავლა აუცილებელია პერსონალის ეფექტური შერჩევა-

არჩევს. მითუმეტეს, რომ საქართველოს შრომის ბაზარი თავისებურია და საკმაოდ ცვალებადი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორივე კომპანიისათვის დამახასიათებელია მსგავსებების რიგი. მაგალითად, საქართველოს ტერიტორიაზე განლაგებული ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალებში შემდეგ საერთო ძირითად ეტაპებს:

1. საკადრო სტრატეგიის განსაზღვრა უახლოესი დროისთვის საქართველოში მოქმედი კომპანიების საერთო სტრატეგიის საფუძველზე;
2. კომპანიის და მისი ყველა ქვედანაყოფის პერსპექტიული საკადრო სტრუქტურის შემუშავება. ამოცანებისა და თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა თითოეული თანამდებობისთვის საკადრო სტრუქტურაში, მოსალოდნელი შედეგების და ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმების აღწერა;
3. კომპანიაში არსებული თანამშრომლების შესაძლო კარიერული წინსვლის გათვალისწინება;
4. „პროფესიული პორტრეტის“ შემუშავება თითოეული ვაკანტური თანამდებობისთვის;
5. კანდიდატის ძიების მეთოდების განსაზღვრა;
6. ვაკანტური თანამდებობის შესავსებად კანდიდატების ამორჩევა;
7. კანდიდატების შერჩევა, რაც მოიცავს წარმოდგენილი საბუთების შეფასებას, გასაუბრებას, სხვადასხვა ტიპის ტესტებს, შედეგების დასკვნით ანალიზს და გადაწყვეტილების მიღებას;
8. შრომითი ხელშეკრულების პროექტის მომზადება და შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება.

პირველი ოთხი ეტაპი შეგვიძლია მივაკუთვნოთ თანამშრომლების აყვანისთვის კომპანიების “შიდამომზადებას“, შემდეგი ეტაპები კი კომპანიების აქტიურ გასვლას შრომის ბაზარზე. განვიხილოთ ეს ეტაპები უფრო ვრცლად:

**კომპანიის შიდა ეტაპი.** საკვლევი ფირმების საქართველოს ტერიტორიაზე ფუნქციონირების პროცესში საკადრო პოლიტიკის საბოლოო ამოცანას კომპანიის ყველა ქვედანაყოფის ეფექტური მუშაობა და ხელმძღვანელობის მიერ დასმული ამოცანების შესრულება წარმოადგენდა. ამ მიზნების მისაღწევად ორივე კომპანიის საკადრო სამსახური ეყრდნობოდა პერსონალის მიმართ ხელმძღვანელობასთან ერთობლივად შემუშავებულ ძირითად მოთხოვნებს. მაგალითად, „Love Travel“- ის

წარმომადგენლობაში შემუშავებულია სამი ძირითადი მოთხოვნა პრეტენდენტების მიმართ: პროფესიონალიზმი, სოციალური კომპეტენცია და კორპორაციული კულტურის მოთხოვნებთან შესაბამისობა. ამ კომპანიის წარმომადგენლობის საკადრო სამსახურის მიდგომის თავისებურებას კანდიდატების შერჩევისას წარმოადგენს ის, რომ ძირითადი აქცენტი კეთდება მზა სპეციალისტების ძიებაზე, მიუხედავად იმისა, რომ დღეს გაცილებით რთულია პროფესიონალის აყვანა, ვიდრე საქართველოში კომპანიის საქმიანობის საწყის სტადიაზე, როცა ბევრ კომპანიას უნდა გაუწიო კონკურენცია ან უბრალოდ გადაიბირო ფასეული კადრები.

ამასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ, მაგალითად, კომპანიას “BBT” ურჩევნია საკუთარი კადრების გამოზრდა როგორც ქართული, ისე უცხოური უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულთა რიგებიდან, მათ პოტენციალში ძალებისა და სახსრების ინვესტირება, რაც ხშირად ამართლებს, რადგან ახალგაზრდები უკეთესად აღიქვამენ და იაზრებენ ახალ კორპორაციულ კულტურას, უფრო შრომისუნარიანები და შემოქმედებითად აქტიურები არიან.

მსგავსი მიდგომის მინუსად მიგვაჩნია ისეთი სიტუაცია, როცა აღზრდილი პროფესიონალი მიდის კომპანიიდან უკეთესი ანაზღაურების ძიებაში. მაგალითად, კომპანია „Love Travel” აფინანსებს გარკვეულ კვლევით პროექტების ახალი ტურების დაგეგმვისა და ლოჯისტიკური ხაზების დაგეგმვის პროცესების მათემატიკური მოდელირების დარგში, რისთვისაც არჩევს საუნივერსიტეტო კოლექტივებს და ყველაზე საინტერესო პროექტებს, რომლებზეც გაიცემა გრანტები შემდგომი კვლევების ჩასატარებლად. სამწუხაროდ, ეს საქართველოში არ ხდება. მაგრამ ასეთი გზით კომპანია იძენს შესაძლებლობას ჩართოს მუშაობაში ყველაზე ნიჭიერი კურსდამთავრებულები იმ ქვეყნებში, რომელშიც ფუნქციონირებს მისი ფილიალები. სამაგიეროდ, ინფორმაციული და ფინანსური მხარდაჭერის ნაცვლად, კომპანია დებულობს პრესტიჟული სამუშაო ადგილების შექმნის შესაძლებლობას და ვაკანსიებზე მხოლოდ ნიჭიერი თანამშრომლების მიღების საშუალებას.

კომპანიამ “BBT” კი შექმნა მკაცრ პირობებში პრობლემების გადაჭრის მაღალი უნარების მქონე საუკეთესო კურსდამთავრებულების ძიების სისტემა. ასევე კომპანიამ აქცენტი გააკეთა საქართველოს წამყვანი უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის განვითარებაზე.

კომპანიის “BBT” ტოპ-მენეჯმენტის გაგებით, მაღალი პროფესიონალიზმი გულისხმობს კანდიდატის მიერ საქართველოში მიღებულ შესაბამის განათლებას, დამატებითი განათლების არსებობას გერმანიაში (სტაჟირება), MBA-ს ხარისხს, სპეციალიზებული კურსები, მინიმუმ სამწლიან სამუშაო გამოცდილებას აღნიშნული სპეციალობით (მსხვილ დასავლურ კომპანიაში). ასევე ნაგულისხმევია დამატებითი ცოდნის არსებობა, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებული ძირითად საქმიანობასთან.

ორივე საკვლევე კომპანიას მიაჩნია, რომ კანდიდატის სოციალური კომპეტენცია გულისხმობს მის უნარს, გაიზარდოს საკუთარ კოლექტივში ჩამოყალიბებულ ურთერთობათა სისტემაში და სწორად ააგოს ურთიერთობები ყველა თანამშრომელთან; ჯგუფში მუშაობის უნარს და გულახდილობას ურთიერთობაში. თანამშრომლის შესაბამისობა კომპანიის კორპორაციული კულტურის და კოლექტივის მოთხოვნებთან გულისხმობს გარკვეული სპეციფიკური მახასიათებლების ქონას, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული ქვედანაყოფის ეფექტური საქმიანობისთვის.

ამგვარად, კანდიდატის ძიების დაწყებამდე მის მიმართ ძირითადი მოთხოვნების გათვალისწინებით, დგება მომავალი თანამშრომლის კონკრეტული პროფესიული პორტრეტი, რომელიც მოიცავს ისეთ მონაცემებს, როგორცაა: განათლებისა და პროფესიულობის დონე, პროფესიული უნარ-ჩვევები, დამატებითი ცოდნის არსებობა, სამუშაო გამოცდილება, ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რომელ კომპანიაშია შეძენილი ესა თუ ის გამოცდილება, სამუშაო ადგილზე გადასაწყვეტი ამოცანების დონე და პასუხისმგებლობის ხარისხი, პიროვნული მახასიათებლები, სწავლისა და განვითარების უნარი, შრომის მოტივაცია, ინიციატივიანობა და სხვა. პორტრეტში აღინიშნება სხვა კრიტერიუმებიც, რომელთა მიხედვით ხდება სპეციალისტების შერჩევა: სქესი, ასაკი, მართვის მოწმობის ქონა და ა.შ.

პერსონალის ამორჩევის ეტაპზე წყდება ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: სად უნდა ხდებოდეს კანდიდატების ძიება ვაკანტური ადგილების შესავსებად და როგორ აცნობონ მათ არსებული ვაკანსიების შესახებ. კანდიდატების ამორჩევა შეიძლება ხორციელდებოდეს როგორც შიდა (ძიება კომპანიის შიგნით), ისე გარე(ძიება კომპანიის ფარგლებს გარეთ) წყაროების გამოყენებით.

ორივე კომპანიის შესწავლის პროცესში ჩვენ გამოვყავით პერსონალის ამორჩევის შემდეგი წყაროები: კომპანიის თანამშრომლები და ნაცნობები;

დასაქმების კერძო სარეკრუტინგო სააგენტოები; დასაქმების სახელმწიფო სამსახურები; სასწავლო დაწესებულებები; თავად კანდიდატების მომართვები, რომლებსაც სურთ სამსახურის დაწყება; კომპანიების სარეკლამო განცხადებები ვაკანტური ადგილების თაობაზე.

ტურისტული კომპანიების ქართველი ხელმძღვანელების უმრავლესობისთვის საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში დამახასიათებელი იყო სპეციალისტების საჭიროების შესახებ ინფორმაციის მიღება მეგობრებისა და ნაცნობებისაგან, ან რეკლამის განთავსების გზით, რადგან არ ფლობდნენ ინფორმაციას სხვა მეთოდების შესახებ. ბევრისთვის პრობლემად იქცა ამოცანის მართებულად ჩამოყალიბების და პერსონალის შერჩევის მეთოდების არჩევისთვის კრიტერიუმების განსაზღვრის პროცესი, რაც საკმაოდ კარგად არის შემუშავებული საკვლევი უცხოურ კომპანიებში.

როგორც უკვე ავლინებთ, კრიტერიუმების შერჩევა დაკავშირებულია კომპანიის პრიორიტეტებთან: შესაძლებელია ყურადღების გამახვილება ხარისხზე, ამასთან დანახარჯები არ თამაშობენ არსებით როლს; შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს ფასი, დაზოგილი დრო ან რამდენიმე პარამეტრის ოპტიმალური შერწყმა.

კომპანიაში „Love Travel” ადამიანური რესურსების მენეჯერებს გააჩნიათ საკუთარი მონაცემების ბანკი, რომელიც შედგება განმცხადებლების რეზიუმეების დიდი რაოდენობისგან. პირველ რიგში, ადამიანური რესურსების მენეჯერს შეუძლია მოახდინოს მონაცემთა საკუთარი ბაზის ანალიზი. მიგვაჩნია, რომ ამ მიდგომის მინუსები შემდეგია: 1) კანდიდატმა შეიძლება უკვე ნახა სხვა სამსახური, 2) უცნობია კანდიდატის აღწერის სინამდვილესთან შესაბამისობის ხარისხი, ხოლო დიპლომებისა და სერტიფიკატების ვალიდურობის შემოწმებას შესაძლოა, დასჭირდეს მნიშვნელოვანი ძალისხმევა.

კანდიდატების ძიების დანახარჯებს მნიშვნელოვნად ამცირებს ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის ინტერნეტში გავრცელების პროცესი. თუმცა ამ მეთოდის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ვაკანსიაზე: თუ ის საკმაოდ ტიპურია, მაშინ იქნება დიდი უკუგება მაძიებლებისგან, ხოლო მაღალი დონის საუკეთესო სპეციალისტის ან პროფესიონალის შოვნა ინტერნეტით თითქმის შეუძლებელია, რაც მსხვილი უცხოური კომპანიებისთვის ამცირებს საუკეთესო სპეციალისტების ძიების არეალს ქართულ ბაზარზე.

უმაღლეს სასწავლებლებთან და პროფესიულ ასოციაციებთან, კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებთან და პროფესიულ სკოლებთან

თანამშრომლობის პროცესი იძლევა პერსპექტიულად კარგი სპეციალისტის პოვნის და პედაგოგებისგან მისი პროფესიული შეფასების მიღების საშუალებას, თუმცა საჭიროებს დროის დიდ დანახარჯებს.

კანდიდატების ძიების ერთ-ერთი ვარიანტი, რომელიც გამოყენებულია კომპანიაში “BBT”, არის მუშაობა პროფესიულ რეკომენდაციებთან - შესაძლო პრეტენდენტს რეკომენდაცია შეუძლია გაუწიოს კომპანიის კონტრაქტორმა ფირმებმა. გარდა ამისა, კომპანია თავად ახორციელებს კანდიდატების პირდაპირ ძიებას - „head hunting”. ეს დაკავშირებულია თანამშრომლების ძიებასთან საკმაოდ მაღალი რანგის თანამდებობებისთვის ან საუკეთესო სპეციალისტების ძიებასთან. აღნიშნული მეთოდი საკმაოდ ეფექტურია და, წარმატების შემთხვევაში, იძლევა საჭირო კანდიდატის „გადაბირების“ საშუალებას. მაგრამ წარმატების მისაღწევად საჭიროა, კომპანიამ შესთავაზოს კანდიდატს რაიმე ძალზე კონკურენტუნარიანი: მაღალი ხელფასი, ზრდის პერსპექტივები, შემდგომი განათლების დაფინანსება, მყარი სოციალური პაკეტი და სხვა.

როგორც კომპანიების მენეჯერები აღნიშნავენ, დღეს საქართველოსთვის დამახასიათებელია მაღალი დონის პროფესიონალი მმართველების ნაკლებობა. ესაა ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა როგორც უცხოური, ისე მსხვილი ადგილობრივი კომპანიებისთვის. ქართული ბიზნესის მიერ პირველი კლასის სპეციალისტების აგრესიულ დაქირავება სააგენტოების მეშვეობით ხდება.

## **კანდიდატების ფსიქოლოგიური ტესტირება, როგორც პერსონალის შერჩევის ფაქტორი**

დამსაქმებლების გაზრდილი მოთხოვნები კანდიდატის პიროვნული და სოციალური თვისებების მიმართ, გავლენას ახდენს სარეკრუტინგო სააგენტოების მიერ ყურადღების გამახვილებაზე ფსიქოლოგიური ტესტირების მიმართ, ინტერვიუებსა და გასაუბრებებზე. მაგალითად, საკვლევი კომპანია “თ” საქართველოში თავად ატარებს ტესტირებებსა და გასაუბრებებს, მაგრამ არაა გამორიცხული, რომ ზრდასთან ერთად, მან შეუკვეთოს ასეთი ტიპის შერჩევა სარეკრუტო ფირმებს, როგორც ეს საზღვარგარეთ ხდება. სარეკრუტო ფირმებს შეუძლიათ ფსიქოლოგიური ტესტირების ჩატარება, რომლის სიღრმე დამოკიდებულია კანდიდატზე, ვაკანსიაზე და დამკვეთი ორგანიზაციის მოთხოვნებზე. ფსიქოლოგების მიერ ტესტების ანალიზის შედეგს წარმოადგენს

ინფორმაცია, რომელიც მოიცავს ისეთ მონაცემებს, როგორცაა კანდიდატის ინტელექტის ტიპი და დონე, მისი პიროვნული მახასიათებლები, კონფლიქტურობის ხარისხი, სწავლების შესაძლებლობის პროგნოზი და ა.შ.

დღეს საკვლევი კომპანიების ქართული ფილიალები არ იყენებს ტესტირებას მათთვის ხშირად საკმარისია უბრალოდ სააგენტოს მიერ კანდიდატის კვალიფიკაციის შემოწმება და სტრუქტურირებული გასაუბრების ჩატარება. უცხოური კომპანიების ქართული ფილიალები მიიჩნევენ, რომ ფსიქოლოგიური ტესტირების რეგულარული ჩატარება არის საკმაოდ შრომატევადი და ძვირი. მიუხედავად იმისა, რომ მათი სათაო უცხოური კომპანიები საკმაოდ ხშირად იყენებენ ტესტირებას, ქართულ ფილიალებში ამის დანერგვა ჯერ საკმაოდ შორი პერსპექტივაა. მიზეზი მარტივია: ქართული ტურისტული ბიზნესი ჯერჯერობით არ არის ისეთი შემოსავლების მომტანი, რომლებიც ფარავს კანდიდატებისა და თუნდაც, პერსონალის ფსიქოლოგიური პორტრეტების შექმნაზე გაწეულ დანახარჯებს. არა და, ფსიქოლოგიური ტესტირების ძირითადი ამოცანაა კანდიდატის ფსიქოლოგიური პორტრეტის სწრაფი მიღება და ფსიქოლოგიური მახასიათებლების მიხედვით ვაკანსიათა მისი შესაბამისობის დადგენა, მაგრამ ორივე საკვლევი კომპანიაში, ვაკანტური თანამდებობის დონიდან გამომდინარე, ტარდება სხვადასხვა სახის კვლევები გარკვეული ტესტების ნაკრების მეშვეობით მენეჯერის თანამდებობის დაკავების მსურველთათვის. კანდიდატების შერჩევისას ტესტირების ჭკვიანურმა და კომპეტენტურმა გამოყენებამ შეიძლება მოიტანოს კარგი შედეგები და დაამტკიცოს ან უარყოს გამოტანილი დასკვნები. კერძოდ, ეს შეიძლება მოხდეს ტესტირების შემდგომ ეტაპზე - გასაუბრებისას.

ჩვენი აზრით, დაბალი დონის თანამდებობის დაკავების მსურველი კანდიდატების შერჩევის პროცესი უცხოური კომპანიების ქართულ ფილიალებში უნდა შედგებოდეს რამდენიმე ეტაპისგან: 1) კანდიდატის რეზიუმესა და საბუთების ანალიზი, 2) კანდიდატის მიერ შევსებული ანკეტის ანალიზი (ანკეტა უნდა მუშავდებოდეს კომპანიის და გამოცხადებული ვაკანსიის სპეციფიკის გათვალისწინებით), 3) გასაუბრების ჩატარება, 4) მიღებული ინფორმაციის ანალიზი, 5) შერჩევის პროცესი უნდა სრულდებოდეს კანდიდატების დასკვნითი განხილვით.

**პერსონალის დაქირავება საქართველოს ტერიტორიაზე არსებულ ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალებში**

საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზის, სხვადასხვა თანამდებობებზე პერსონალის ძიების წყაროების განსაზღვრის შემდეგ კომპანია უდგება შტატის ფორმირებას. ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალების საქმიანობა პერსონალის დაქირავების სფეროში საქართველოს ტერიტორიაზე განსხვავდება ერთმანეთისგან. კომპანიები იყენებენ სხვადასხვა სტრატეგიებს. ეს დამოკიდებულია კომპანიის წარმომადგენლობის დონეზე ქართველ ბაზარზე, კომპანიების მიერ შემოთავაზებულ პერსპექტივებზე, საქართველოს მოქალაქე კანდიდატების პოტენციალის სუბიექტურ შეფასებაზე. კომპანიები, რომლებიც თავიდანვე მისდევდნენ საქართველოში გრძელვადიანი წარმომადგენლობის დაფუძნების სტრატეგიას, მოამზადეს თავისთვის შესაბამისი პერსონალის წყარო-„სათბურები“, რომლებშიც პერსპექტიული ქართველი სტუდენტებისგან „გამოყავთ“ პროფესიონალები საკუთარ კომპანიებში სამუშაოდ.

პერსონალის „გამოყვანის“ მსგავსი სტრატეგია დამახასიათებელია ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული კომპანიებისთვის.

ჩვენს შემთხვევაში, ტურისტული კომპანია „Love Travel“ კანდიდატების შერჩევისას, დიდ ყურადღებას აქცევს მათ პროფესიონალიზმს და გამოცდილებას მოწინავე ტექნოლოგიების დარგში, სამეწარმეო და მმართველობითი კულტურის მაღალ დონეს. რაც შეეხება სტრატეგიას მმართველობით თანამდებობებზე თანამშრომლების აყვანის დარგში, კომპანია „Love Travel“ მიესაღმება ადგილობრივი პერსონალის აყვანისა და დაწინაურების სტრატეგიას ასეთ თანამდებობებზე.

კომპანიის “BBT” გლობალური საკადრო სტრატეგიის თავისებურება კი გულისხმობს ადგილობრივი მენეჯერების დანიშვნას კომპანიის წარმომადგენლობების სამართავად, რაც ძირითადად, კომპანიის აზრით, ხელს უწყობს განყოფილების საქმიანობის აქტივიზაციას. უცხოელი მმართველისთვის, კომპანიის წარმომადგენლების აზრით, საკმაოდ რთულია, სწორად შეაფასოს ის, რაც ხდება საქართველოში, ანუ ამისათვის საჭიროა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია, შეახამოს მართვის დასავლური სტილი, მენეჯმენტის დასავლური კულტურა და საქართველოს დღევანდელი რეალობის აღქმა. იქიდან გამომდინარე, რომ უცხოურ კომპანიებს საქართველოში თავისი ფილიალების მმართველობით თანამდებობებზე ძირითადად ურჩევნიათ უცხოელების დანიშვნა და ფეხს ითრევენ მსგავს თანამდებობაზე საქართველოს მოქალაქეების დაწინაურებაზე, კომპანიაში



“BBT” ქართველი მმართველის დანიშვნა თავის დროზე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრეცედენტად იქცა მსხვილი დასავლური კომპანიების ქართული ფილიალების საკადრო პრაქტიკაში.

გარდა ამისა, კომპანიის “BBT”-ს მიზანია, „ყველაზე კარგი სპეციალისტების ჩართვა სამუშაოში“. ამისათვის იგი უმაღლესი სასწავლებლებიდან ახალგაზრდა სპეციალისტების აყვანის სტრატეგიას მისდევს. კომპანიის მიერ პერსონალის შერჩევის ძირითად მეთოდს წარმოადგენს კურსდამთავრებულების და ახალგაზრდა სპეციალისტების მოზიდვა და შემდეგ მათი გადარჩევა და სამუშაოზე აყვანა. ამ დროს სამუშაო გამოცდილებას კომპანიისთვის მნიშვნელობა არ აქვს. კომპანია ასევე მხარს უჭერს სპეციალისტების შიდა დაწინაურების სტრატეგიასაც, ამიტომ, არ არჩევს კადრებს საშუალო რგოლისა და უმაღლესი მმართველობის მენეჯერების თანამდებობებზე.

კომპანია საქართველოში 10 წელზე მეტია არსებობს. შედეგად მისი კოლექტივი ძირითადად ახალგაზრდულია. კომპანია ორიენტირებულია კარიერის განვითარებაზე და ამიტომ მოსულ ახალგაზრდათა უმრავლესობა დამწყებ პოზიციებზე არიან დასაქმებულნი. ახალგაზრდა თანამშრომლები ადვილად გადიან ადაპტაციას ასეთ კოლექტივში. კომპანიაში არ არის ასაკობრივი შეზღუდვა და მასში მუშაობენ როგორც წინასაპენსიო, ასევე საპენსიო ასაკის ადამიანებიც. ასეთი გზით კომპანია ცდილობს, მაქსიმალურად გამოიყენოს ახალგაზრდა სპეციალისტების პოტენციური ქართულ ბაზარზე.

საქართველოში, სწრაფად ცვალებადი საქმიანი და ეკონომიკური გარემოს პირობებში, ადრეა საუბარი იმაზე, თუ რომელი ორგანიზაცია გახდება უფრო ეფექტიანი: მკაცრი იერარქიული პრინციპის მიხედვით აგებული თუ თვითორგანიზებადი, სადაც თანამშრომლები მეტი დამოუკიდებლობითა და თავისუფლებით სარგებლობენ. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიებში აქცენტი კეთდება სიტუაციის წინასწარ პროგნოზირებაზე, სამუშაო ძალა და პროფესიონალ მმართველთა ბაზარი საკმაოდ შეზღუდულია, ხოლო კარგი სპეციალისტების პოვნა კი არ არის მარტივი; კომპანიების მიერ გუნდის ფორმირება ხდება წინასწარ და ყველა შესაძლო ცვლილების გათვალისწინებით, რათა თანამშრომლებს ჰქონდეთ კომპანიაში ადაპტაციისა და მისთვის მაქსიმალური სარგებლის მოტანის შესაძლებლობა; ხოლო იმისათვის, რომ მოხდეს საკუთარი საკადრო პოლიტიკის არსებულ ცვლილებებთან შესაბამება, წარმომადგენლობის უფროსმა მენეჯერმა

კომპანიაში არსებული კორპორაციული შეზღუდვების საკმაოდ მაღალი კედელი უნდა გადალახოს.

სწორედ ამიტომ, ქართული წარმომადგენლობის მმართველს ენიჭება გარკვეული ხარისხის დამოუკიდებლობა, რათა კომპანია გახდეს მაქსიმალურად მოქნილი არასტაბილურ ქართულ გარემოში. ასეთი მმართველი ქმნის მკაფიო პროცედურებისა და სამუშაო წესების სისტემას და მოითხოვს მათ მკაცრ დაცვას. კომპანიის “ თ” ხელმძღვანელის აზრით, დღეს მათთვის ძალზე მნიშვნელოვანია ისეთი ადამიანებისგან შედგენილი ბირთვის ყოლა, რომლებიც აზროვნებენ იმავე კატეგორიებით, რაც სათაო კომპანიის ხელმძღვანელობა, არიან საიმედო პროფესიული და პიროვნული თვალსაზრისით. სწორედ ისინი შეადგენენ კომპანიის ადამიანურ კაპიტალს, რომელიც მთლიანად განსაზღვრავს კომპანიის წარმატებას.

კომპანიის „Love Travel” ხელმძღვანელის აზრით, დღეს ქართული შრომის ბაზარი საზღვარგარეთულ კომპანიებს არ აძლევს იმის საშუალებას, რომ პერსონალის ნახევარზე მეტი დაკომპლექტდეს კადრებით, რომელთა მარგი ქმედების კოეფიციენტი აღემატება 60-70% (უბრალოდ არ არსებობს მსგავსი ხალხი ასეთი რაოდენობით შრომის ბაზარზე). აქედან გამომდინარე, კომპანიას „კრიტიკული მასის“ შეგროვება ფუნქციური მენეჯერების რიგებიდან უწევს, რათა სათითაოდ დააკისროს მათ პასუხისმგებლობა კონკრეტული მიმართულების წარმატება- წარუმატებლობაზე.

### **3.2 ადამიანური კაპიტალის როლი ტურისტული ბიზნესის განვითარებაში**

კომპანიაში ადამიანური კაპიტალის დაგროვების მნიშვნელობა, მიუხედავად თანამშრომლების ეროვნული კუთვნილებებისა, დღეს ტურისტულ ბიზნესში წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ერთ-ერთ უმნიშველოვანეს მახასიათებელს, რომელსაც მისდევს ყველა საერთაშორისო კომპანია. ამ შემთხვევაში პერსონალის აყვანის პროცესი მიზნად ისახავს მაქსიმალურად შესაძლებელი პოტენციალის მქონე კოლექტივის შექმნას. დღეს სწორედ ეს წარმოადგენს ტრანსნაციონალური კომპანიების ქართულ ბაზარზე შემოსვლის მიზანს, ანუ მსხვილი ბიზნესის წარმატების საწინდარი დღეს ინტელექტუალური რესურსების გლობალური კონცენტრაციაა. მოწინავე

ტექნოლოგიური აღჭურვილობის, ბაზარზე არსებობის ფართო არეალისა და გამოცდილების მიუხედავად, კომპანია ვერაფერს გახდება სწორად შერჩეული საუკეთესო ადამიანური ფაქტორის გარეშე.

კომპანიის „Love Travel” კორპორაციული კულტურის ბირთვის ქმნის მომსახურების ხარისხის ამაღლების მუდმივი საჭიროება. ამასთან, კომპანიის კორპორაციული გარემო თანამშრომლებს აძლევს ზრდისა და განვითარების, საკუთარი გეგმების და ჩანაფიქრების რეალიზების საშუალებას. ყოველწლიურად კომპანიაში ხდება ყველა თანამშრომლის საქმიანობის შედეგების შეჯამება საკადრო პოტენციალის შეფასების მიზნით როგორც ქვედანაყოფების, ისე ქვეყნების მიხედვით. შეფასების შედეგად შეირჩევა ადამიანები, რომელთაც გააჩნიათ ზრდის პოტენციალი. კომპანია მუდმივად ადევნებს მათ თვალყურს და მიმართულებას აძლევს მათ განვითარებასა და ზრდას. კვალიფიკაციის მიხედვით ისინი წარმოადგენენ საუკეთესოებს და შეადგენენ პერსონალის საერთო რაოდენობის 20%-ს. თანამშრომელთა მეორე ჯგუფს ქმნიან შედეგიანი და კეთილსინდისიერი თანამშრომლები, რომელთა რიცხვი 70%-ს შეადგენს. მათ შეუძლიათ ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა, წვლილის შეტანა კომპანიის საქმიანობაში თუმცა, არ გააჩნიათ ის პოტენციალი, რომელიც ტოპ-რეიტინგში შემავალ თანამშრომლებს გააჩნიათ. დარჩენილ 10%-ში შედის ე.წ. ბალასტი, თანამშრომლები, რომელთაც თავაზობენ ახალი სამსახურის ძიებას. კომპანიაში „Love Travel” ადამიანური რესურსების მართვის სირთულეს წარმოადგენს ის, რომ მასში მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მუშაობს 130 ათასზე მეტი ადამიანი და მნიშვნელოვანია, ყოველთვის გამოინახოს ახალი იდეები, მიუხედავად იმისა, თუ რომელი ქვეყნიდან მოდის ისინი. ამისთვის კომპანია „Love Travel” საჭიროდ მიიჩნევს ადამიანების სტიმულირებას ყველა დონეზე, რათა მათ ინტერესებშიც შედიოდეს საკუთარი სამუშაოს, შექმნილი მომსახურებისა და მისი შექმნის პროცესის გაუმჯობესება.

გლობალიზაციის ტენდენცია აძლევს კომპანია „Love Travel”-ს საშუალებას, მოიძიოს ნიჭიერი სპეციალისტები მთელ მსოფლიოში. ყველგან - ევროპაში, ლათინურ ამერიკაში, რუსეთში, თურქეთსა თუ საქართველოში, - კომპანია ცდილობს, დაასაქმოს საუკეთესო კადრები და შეუქმნას მათ კომპანიაში დარჩენის პირობები. ასეთი გზით მიმდინარეობს ადამიანური კაპიტალის მუდმივი განახლება და დაგროვება, რადგან ადამიანები, კომპანიის აზრით, შეადგენენ ერთადერთ

კონკურენტულ უპირატესობას, რომელიც მას დღეს გააჩნია. საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენდა ისეთი ტექნოლოგიების არსებობა, რაც გარკვეული ხარისხით დღესაც მნიშვნელოვანია. თუმცა დღეს ძალიან გამარტივდა ტექნოლოგიების სწრაფი კოპირება კონკურენტების მიერ.

როგორც კომპანიის „Love Travel“, ისე მისი ადამიანური კაპიტალის წარმატებული განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორია თანამშრომლის შრომისთვის და კარიერული წინსვლისთვის მოტივაცია. თანამედროვე პირობებში მოტივაცია ასრულებს როგორც მმართველობის ფუნქციის, ისე ზემოქმედების საშუალების (მმართვეის მეთოდი) როლს.

თანამშრომლების მოტივირების ქვესისტემას კომპანიაში „Love Travel“ მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში. რაც შეეხება მოტივაციის ფაქტორებს: ეროვნული თავისებურებების, კულტურული განსხვავებების, მატერიალური და სულიერი ფასეულობების აღქმაში სხვაობების გამო, ქართველი თანამშრომელი განსხვავდება დასავლური და აღმოსავლური ცივილიზაციების წარმომადგენლებისგან, რაც აისახება მისი მოტივირების მეთოდებზეც.

ქართულ კომპანიებში მოტივირების მეთოდებს გააჩნია თავისებურებების რიგი: 1) ქართველი მმართველების უმრავლესობა მოტივირების სისტემას აგებს მხოლოდ თანამშრომელთა ანაზღაურების ცვლილებაზე, რაც ნეგატიურად აისახება ფინანსურ რესურსებზე მათი დეფიციტის შემთხვევაში. იმავედროულად, დაუფასებელია სხვა სტიმულები; 2) მოტივაციის ქართული სისტემის შემდეგი თავისებურება - არ არის გაგრძელებული თანამშრომლების წახალისების მეტად მნიშვნელოვანი პრაქტიკა: საკუთრებაში წილობრივი მონაწილეობა, რაც მუდმივად გამოიყენება დასავლურ კომპანიებში. როგორც წესი, ამ სფეროში წარმატების უფრო დიდი შანსი ოპციონებს გააჩნია, მაგრამ ქართული საფონდო ბირჟის განუვითარებლობის გამო მათი გამოყენება შეზღუდულია. მაგალითისთვის: უმაღლესი რგოლის დასავლური მენეჯერის შემოსავალი სანახევროდ შედგება ხელფასისგან და სანახევროდ კი - შესაძლებლობისგან, შეიძინოს კომპანიის აქციები დაბალ ფასად. ასეთი სისტემის საფრთხეს წარმოადგენს მენეჯერის შესაძლებლობა, მოახდინოს მანიპულირება საფონდო ბირჟაზე ფასიანი ქაღალდების ღირებულების ხელოვნური მატების მიზნით და საკუთარი გამდიდრებისთვის.

თანამშრომლების მოტივირების მექანიზმის შემუშავება მათი საქმიანობის ეფექტიანობისა და პროფესიონალიზმის ამაღლების მიზნით, არ უნდა ხორციელდებოდეს „შაბლონის“ მიხედვით. შრომის ყველაზე დიდი პროდუქტიულობა, სხვა თანაბარ პირობებში, მიიღწევა თანამშრომლების ინდივიდუალური მოტივების გამოვლენის და მათი დაკმაყოფილების მექანიზმების ადაპტაციის შემთხვევაში. ამასთან, ეფექტი იზრდება, თუ თანამშრომელს შეუძლია უშუალო მონაწილეობა მიიღოს შესაბამისი პროგრამის შემუშავებაში. მხოლოდ შრომის ანაზღაურებაზე ორიენტაციის შემთხვევაში სპეციალისტისგან მოსალოდნელია მხოლოდ მინიმალური უკუგება.

მიუხედავად იმისა, რომ ორივე კომპანიის მიერ ბევრ ქვეყანაში ჩატარდა მრავალი კვლევა და დადგინდა მრავალი კანონზომიერება, მათ ჯერ კიდევ არ აქვთ შემუშავებული მოტივაციის ერთიანი სისტემა. იქიდან გამომდინარე, რომ სამოქმედო არეალის მიხედვით იცვლება ცხოვრების სტილი, კეთილდღეობის დონე, ცხოვრებისეული ფასეულობები. იცვლება თანამშრომლების მოტივირების მექანიზმებიც.

### **მოტივაციის პრაქტიკული ასპექტები საქართველოს ტერიტორიაზე არსებული ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალებში**

მაგალითისთვის შეგვიძლია გავაანალიზოთ კომპანიების „Love Travel“ და „BBT“ ქართულ ფილიალებში ქართველი თანამშრომლების მატერიალური და მორალური მოტივაციის სისტემა. 2010 წელს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით კომპანიაში „BBT“ მუშაობდა დაახლოებით 20000 ადამიანი. თბილისის ოფისი კი გაიხსნა 2012 წელს, სადაც სულ 5 ადამიანი იყო დასაქმებული, 2014 წელს - უკვე 28 ადამიანი, მათ შორის: ხელმძღვანელობა - წარმომადგენლობის უფროსი, ორი აღმასრულებელი დირექტორი, ადმინისტრაციის უფროსი, 10 სპეციალისტი, დანარჩენი - დამხმარე პერსონალი.

კომპანია „BBT“ წარმოადგენს დამკვიდრებული ტრადიციების მქონე კომპანიას, სწორედ ამიტომ ფილიალში პერსონალის მოტივაციის სრატეგია ეფუძნება და გამომდინარეობს კომპანიის გლობალურ სტრატეგიიდან (ცხრილი 3.3).

ცხრილი 3.3 გარე და შიდა ფაქტორების ზემოქმედება კომპანიების საკადრო პოლიტიკაზე

მატერიალური სტიმულების სტრუქტურა	მორალური სტიმულების სისტემა
შრომის ანაზღაურება. ანაზღაურება დატოვებს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სამოტივაციო ფაქტორად.	კომპანიის სახელწოდება
პრემიები და ბონუსები. ხდება თანამშრომლების დაყოფა ორ კატეგორიად: ეხემპტ და ნონეხემპტ. თანამშრომლების პირველი კატეგორია კომპანიაზე მუშაობს 24 საათს (ხელშეკრულების თანახმად) და წლის ბოლოს იღებს ბონუსებს, რომელთა მოცულობა განისაზღვრება წლიური ანაზღაურების 5%-70%-მდე;	საერთო საქმეში საკუთარი მონაწილეობის აღქმა
თანამშრომელთა მეორე კატეგორია მუშაობს დღეში 8 საათს, ხოლო ყველა დანარჩენი ზეგანაკვეთური საათების (ოვერტიმე) ანაზღაურებას იღებს დამატებით	საკუთარი წვლილის შეფასება;
უპირატესობები და გრანტები. ეს არის სამედიცინო დაზღვევა (რომელიც ვრცელდება თანამშრომლების ოჯახის წევრებზე); სიცოცხლის დაზღვევა (ვრცელდება მხოლოდ თანამშრომლებზე); ტალონები კვებაზე. ყველას, ვინც მუშაობს ზეგანაკვეთურად, უფლება აქვს გამოიყენოს ტრანსპორტი; ფასდაკლებები სპორტულ დარბაზებში; კომპანია საკუთარ თავზე იღებს ყველას საშემოსავლო გადასახადს	აღიარება კოლექტივის მხრიდან და მიღწევების საყოველთაო გაგვრცელება;
წახალისების სქემის შინაარსი მდგომარეობს თანამშრომლებისთვის კრედიტების გაცემაში	კომპანიის სტაბილურობა
ყოველწლიური ატესტაციის პრაქტიკული შედეგები. ატესტაციის შედეგები გავლენას ახდენს დაწინაურებაზე და მატერიალური ანაზღაურების მოცულობაზე.	გუნდური მუშაობა
სწავლება მოიცავს ტრენინგების რიგს, რომლებიც ტარდება როგორც საქართველოში, ისე ინგლისში. პერიოდულად საქართველოში ჩამოდის ტრენერთა ჯგუფი, რომლის წევრები ყვებიან კომპანიის ახალ პროდუქტებზე მსოფლიოში, კომპანიის პრობლემებსა და მიღწევებზე. თანამშრომელს შეუძლია დამოუკიდებლად შეარჩიოს სწავლება და კომპანია ანაზღაურებს მას ღირებულების 20%-დან	სამუშაოს ორგანიზების პროექტული პრინციპი

აღნიშნული მომენტისთვის, კომპანიის ხელმძღვანელობის აზრით, უფრო მზაფრად დგას კვალიფიციური კადრების შენარჩუნების პრობლემა, ვიდრე მათი მოზიდვის. კომპანიის მიერ შემუშავებული სამოტივაციო სქემა ორიენტირებულია სწორედ იმაზე, რომ თანამშრომლები რჩებოდნენ კომპანიაში. კომპანია ხარჯავს საკმაოდ დიდ თანხებს ადამიანის კომპანიაში „შესვლის“ პროცესში. ამიტომ, პრაქტიკულად წახალისების ყველა სქემა ძალაში შედის მუშაობის დაწყებიდან სამ თვეში. რაც უფრო დიდხანს მუშაობს ადამიანი კომპანიაში, მით უფრო მეტ ფულს იღებს, მხოლოდ იმისთვის, რომ კომპანიაშია. კომპანიაში ხელფასი იზრდება ინფლაციის გათვალისწინებით 17%-მდე. თანამშრომლის შემდგომი წლის ანაზღაურების შესახებ ინფორმაცია შედგება ორი ნაწილისგან: იმის შეფასება, თუ რისი მიღება მოხდა მიმდინარე წელს (ხელფასი და ბონუსი). ამ თანხას ემატება 5% და საერთო თანხა თეორიულად შეადგენს ანაზღაურების ჯამს მომავალი წლისთვის.

კომპანიაში თითოეულ თანამშრომელს უფორმდება ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულება. ავადმყოფობის შემთხვევაში თანამშრომელი იღებს ანაზღაურების 100%-ს (24 კვირამდე, რაც დაშვებულია კომპანიის შიდა კონტრაქტით), ქართული დაზღვევა კი რთავს ავადმყოფობის გამო მხოლოდ 90 დღის გაცდენის ნებას, რის შემდეგაც ძალაში შედის პირადი დაზღვევა, ინვალიდობის შემთხვევაში კომპანია ერთჯერადად იხდის ორი წლის ანაზღაურების თანხას. კომპანიის თანამშრომელს უფლება აქვს, ისარგებლოს 4-6 კვირიანი შვებულებით, თუმცა გადაბმულად შეუძლია გამოიყენოს მხოლოდ 2 კვირა.

რაც შეეხება დაწინაურებას და პროფესიულ ზრდას, კომპანია “BBT” იყენებს შემდეგ სტრატეგიას: დღეს აქ დასაქმებულია ქართული უნივერსიტეტების რამდენიმე კურსდამთავრებული, რომლებსაც გააჩნია გარკვეული სამუშაო გამოცდილება. კომპანიის სხვა თანამშრომლებს აქვთ არანაკლებ 2 წლის სამუშაო გამოცდილება დასავლურ ტურისტულ კომპანიებში. ხდება კურსდამთავრებულის აყვანა სამუშაო გამოცდილების გარეშე, თუ მას გავლილი აქვს სტაჟირება სხვა ქვეყნებში ტურიზმის ბიზნესის დარგში. კომპანიის პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელი ტოვებს კომპანიას, თუ არ იზრდება. ახალგაზრდა თანამშრომელი ერთი წლის მუშაობის შემდეგ უნდა გადავიდეს სხვა საფეხურზე, სხვაგვარად მას ათავისუფლებენ დაკავებული თანამდებობიდან. მეორე წლის შემდეგ თანამშრომელი ან აგრძელებს მოძრაობას კარიერული კიბის შემდეგ

საფეხურებზე ან გადადის ბიზნეს სკოლაში. ამგვარად, კომპანიის მუშაობაში პროფესიული ზრდა წარმოადგენს ერთ-ერთ საბაზისო კრიტერიუმს. ასევე ტრანსნაციონალური კომპანიების პრაქტიკულად ყველა ფილიალში, თანამშრომლის პროფესიული ზრდა წარმოადგენს შემდგომი სწავლებისა და საკუთარი თავის დახვეწის მოტივატორს.

რაც შეეხება კომპანიის “Love Travel” ფილიალში ატესტაციის სისტემებს, რომლებიც გამოიყენება უშუალოდ თანამშრომლების პროფესიული ზრდის შესაფასებლად, ტრადიციულად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ პერსონალის ატესტაციას. საინტერესო იქნებოდა ატესტაციის ჩატარების პრაქტიკის განხილვა. ამ პროცესს კომპანიაში “Love Travel” უწოდებენ განხილვას (review) და იგი ასრულებს არა მხოლოდ თანამშრომლების სამუშაო თვისებების, შესაძლებლობების და შედეგების შეფასების, არამედ მათი გაუმჯობესების გზების ძიების ინსტრუმენტის როლსაც. კომპანიაში ხორციელდება ორი ტიპის ატესტაცია: ა) ატესტაციის პირველი ტიპი - performance development review - სავალდებულოა კომპანიის ყველა თანამშრომლისთვის, გარდა ზედა რგოლის მენეჯერებისა, რომლებიც უშუალოდ გენერალური მენეჯერის დაქვემდებარებაში იმყოფებიან, ბ) ატესტაციის მეორე ტიპი leadership and development review- ზედა რგოლის მენეჯერებისთვის, ანუ ქვედანაყოფების ხელძღვანელებისთვის - მათი მმართველობითი უნარების გამოსავლენად.

კომპანიის ქართულ ფილიალში შრომის შედეგებს აფასებენ იმ კომპეტენციის შეფასების საფუძველზე, რომელსაც თანამშრომელი უნდა იყენებდეს. თანამშრომელს ენიჭება გარკვეული შეფასება თითოეული სავალდებულო კომპეტენციის მიხედვით. (მაგალითად, სამუშაოს ეფექტიანობას ხელს უწყობს შემდეგი კომპეტენციები: დაგეგმვა, გადაწყვეტილების მიღება, ხარისხზე მიზანმიმართულობა, წარმატების მოტივაცია, კომუნიკაცია და ბიზნესისა და ორგანიზაციის ცოდნა. თითოეული კომპეტენციის მიხედვით თანამშრომელი იღებს შეფასებას 0 დან 4 ქულამდე. როგორც კომპანიის მენეჯერებმა განმარტეს, კომპეტენციებთან მუშაობა იძლევა სუბიექტური შეფასებისთვის თავის არიდების შესაძლებლობას, რადგან უკვე არსებობს წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმები. მსგავსი ატესტაცია საჭიროებს დიდ დროს, მაგრამ იგი ასევე გულისხმობს კომუნიკაციის გაუმჯობესებას მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის. მენეჯერი ვალდებულია იცოდეს, რითი ცხოვრობს თანამშრომელი, რა ელოდება მას



მომავალში, შრომის რა შედეგებს იღებს ის, როგორ შეიძლება მისი ეფექტიანობის გაზრდა. ჩვენი აზრით, აქ მნიშვნელოვანია უკუკავშირი, რომელსაც იღებს მენეჯერი თავისი თანამშრომლისგან. ამის შემდეგ თანამშრომელი და მისი მენეჯერი ადგენენ კომპეტენციების განვითარების გეგმას. განვითარების ინდივიდუალური გეგმის შედგენის თვით ფაქტი, სახს უსვამს მენეჯერის ყურადღებთან და დაინტერესებულ დამოკიდებულებას თავისი თანამშრომლის მიმართ, რაც თანამშრომლისთვის წარმოადგენს მოტივაციის ფაქტორს. საატესტაციო დისკუსიას ასრულებს თანამშრომლის კარიერული ინტერესების განხილვა.

როგორც ვხედავთ, ასეთი გზით საქართველოში განლაგებული ტრანსნაციონალური კომპანიების ფილიალები გამოიმუშავენ საკუთარი თანამშრომლების როგორც მატერიალური, ისე მორალური მოტივაციის სქემებს, ეს სქემები მოიცავს უფასო კვებას, სამედიცინო დაზღვევას, საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის სატელეფონო საუბრების ანაზღაურებას, კორპორაციული მანქანის გამოყოფას, შემდგომ სწავლებას და ა.შ.

საქართველოს ბაზარზე ქართველი პროფესიონალების გამოჩენა და კონკურენციის ზრდა აიძულებს ტრანსნაციონალურ კომპანიებს, უფრო ყურადღებით მოეკიდონ თავის სამოტივაციო სქემებს არა მარტო საჭირო თანამშრომლების მოზიდვის, არამედ კომპანიაში მათი შენარჩუნების მიზნითაც.

### 3.3 საერთაშორისო ტურისტულ კომპანიებში ადამიანური კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობის ამალგების გზები

სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფცია, რომელიც ავტორის მიერ შემუშავებულია და წარდგენილი ნაშრომის აღნიშნულ თავში, გულისხმობს ქართულ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის დარგში მეთოდოლოგიური ინტრუმენტების არარსებობის პრობლემის გადაწყვეტას. ამ მეთოდოლოგიის გამოყენება საშუალებას მისცემს საკვლევე კომპანიებს, წარმატებით წაიყვანონ კონკურენტული ბრძოლა საერთაშორისო ბაზრებზე.

სამუშაო ძალა და ადამიანური კაპიტალი, ჩვენი აზრით, წარმოადგენს იმ წამყვან ფაქტორს, რომელზეც საქართველომ და მის ტერიტორიაზე მოქმედმა კომპანიებმა უნდა შეძლოს საკუთარი კონკურენტული უპირატესობის აგება. ეს საშუალებას

აძლევს ქართულ კომპანიებს, მართვის მოწინავე მეთოდოლოგიების დანერგვის გზით, მიიღონ უზარმაზარი ეკონომიკური ეფექტი ადამიანური რესურსებისა და საკადრო პოტენციალის გამოყენებისა და განვითარების დარგში. საგარაუდო მეთოდოლოგია მოიცავს წამყვანი დასავლეთევროპული კონცერნების დადებით გამოდიცლებას ადამიანური რესურსების მართვის დარგში და ითვალისწინებს იმ საკითხებს, რომლებიც მათ ჯერ არ გადაუწყვეტიათ მართვის ამ ახალი პარადიგმის ფარგლებში. კერძოდ, საუბარია ურთიერთკავშირზე თანამშრომლის პირად მიზნებსა და კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებს შორის, პერსონალის აქტიურ მონაწილეობაზე კომპანიის სტრატეგიის არა მხოლოდ რეალიზაციაში, არამედ ფორმირებაშიც.

საერთაშორისო კომპანიების ქართული ფილიალების მიერ სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის საგარაუდო კონცეფციის გამოყენება, რომელიც არ გააჩნიათ დასავლეთევროპულ კონკურენტებს, აძლევს მათ ეფექტურ ინსტრუმენტს მოცემული მომენტისთვის კონკურენტული ბრძოლის მოსაგებად ქართულ ბაზარზე, ხოლო სამომავლოდ კი - უცხოურზეც.

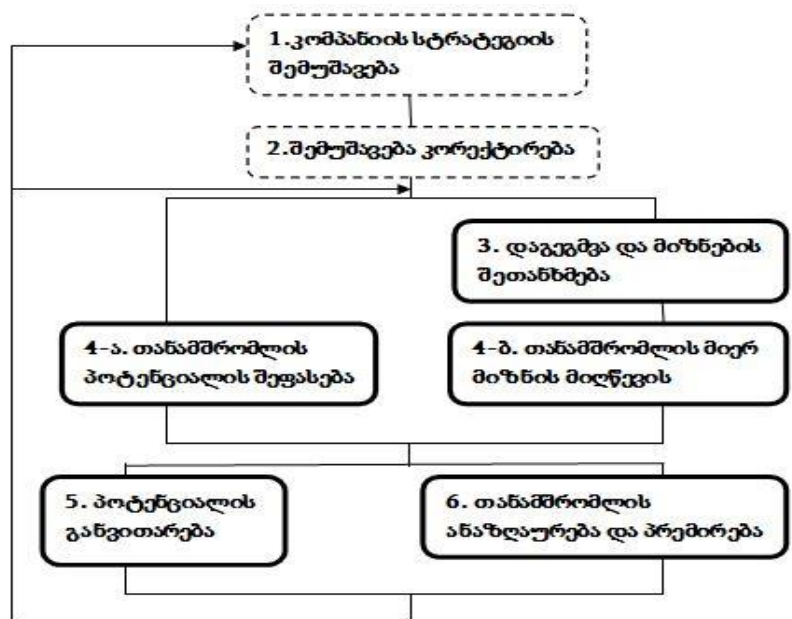
ჩვენს მიერ შეთავაზებული სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის პირველ ეტაპს წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიის შემუშავება, სადაც საკვლევემა კომპანიებმა მკაფიოდ უნდა განსაზღვრონ კონკურენტული უპირატესობის შექმნისა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მიმართულებები. შემდეგ ნაბიჯს წარმოადგენს მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის შემუშავება, რომლებიც გადაიყვანენ სტრატეგიას კონკრეტული ოპერატიული და საოპერაციო დონისძიებების მიმართულების ნაკრებში. სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის ეს ორი ეტაპი ტარდება მხოლოდ კომპანიის სტრატეგიის ცვლილების წინაპირობის არსებობის შემთხვევაში. მათგან განსხვავებით, კონცეფციის შემდეგი ეტაპები ატარებს რეგულარულ ხასიათს და მათი განხორციელება ხდება კომპანიის საქმიანობის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

კომპანიის საქმიანობის თოთოეული პერიოდის დასაწყისში უნდა ხდებოდეს მიზნების დასახვა მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის (Balanced Scorecard) თანახმად. ხელმძღვანელების, პერსონალის და მათ დაქვემდებარებაში არსებული ქვედანაყოფების ინდივიდუალური მიზნები უნდა გამომდინარეობდეს კომპანიის მიზნებიდან და ემსახურებოდეს მათ მიღწევას. პერიოდის დასრულებისას უნდა ხდებოდეს კომპანიის საერთო მიზნების, ქვედანაყოფების მიზნების და ხელმძღვანელთა და მათ დაქვემდებარებაში მყოფ პირთა პირადი მიზნების

მიღწევის შეფასება. პარალელურად, უნდა ხდებოდეს ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების პოტენციალის შეფასება, რომლებთან მუშაობისთვის ინერგება აღნიშნული კონცეფცია. დასმული მიზნების მიღწევის პოტენციალის შეფასების შედეგების მიხედვით, მიიღება გადაწყვეტილება თანამშრომლის პოტენციალის განვითარების და მისი შრომის ანაზღაურების მოცულობის თაობაზე. ეს გადაწყვეტილება მიმართულია კომპანიის სტრატეგიის რეალიზებაზე და მისი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე.

თანამშრომლის მიერ განვლილ პერიოდში ნაჩვენებ შედეგებში დაგეგმილისგან მნიშვნელოვანი გადახრების აღმოჩენის შემთხვევაში (როგორც კლების, ისე მატების მიმართულებით), აუცილებელია მომხდარის მიზეზების განხილვა ხელმძღვანელთან ერთად. გადახრის მიზეზების ანალიზის შედეგების მიხედვით და მათი გამომწვევი გარე ფაქტორების გათვალისწინებით, შესაძლებელია სტრატეგიის კორექტირების ან ახალი სტრატეგიის შემუშავების ინიცირება და მიზნობრივ მაჩვენებლთა ახალი დაბალანსებული სისტემის შექმნა. თუ საანგარიშო პერიოდისთვის სამუშაოს შედეგები ადასტურებს შემუშავებული სტრატეგიის მართებულობას, მაშინ არ ხდება სტრატეგიის კორექტირება, არამედ ხორციელდება მიზნების დასახვა სამომავლო პერიოდისთვის. სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის საგარეულო კონცეფციის სქემა, რომლის მიზანია საკვლევი ორგანიზაციების საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, მოყვანილია სქემა 3.1-ზე

სქემა 3.1. სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის სქემა, რომლის მიზანია საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის მიღწევა



ჩამოთვლილი სამი მეთოდოლოგიიდან საკვლევი ფირმებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია პოტენციალის შეფასებისა და განვითარების მეთოდოლოგია. თუმცა, პოტენციალის შეფასების დასავლეთ ევროპული და ამერიკული მეთოდოლოგიებისგან განსხვავებით, რომელთა მიზანია თანამშრომლის პოტენციალის განვითარების მიმართულების გამოვლენა, ავტორის მიერ შემოთავაზებული მეთოდოლოგია ითვალისწინებს პერსონალთან მუშაობის რეალიზებს ქართულ კომპანიებში და დასახული აქვს მეორე ამოცანაც - თანამშრომლის დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის შეფასება. მსგავსი მიდგომის მიზეზები დეტალურად იყო განხილული ნაშრომის წინა თავებში, სადაც ქართული კომპანიების ერთ-ერთ ძირითად პრობლემად დასახელდა მფლობელის და პროფესიონალი მენეჯერის ცნებების აღრევა.

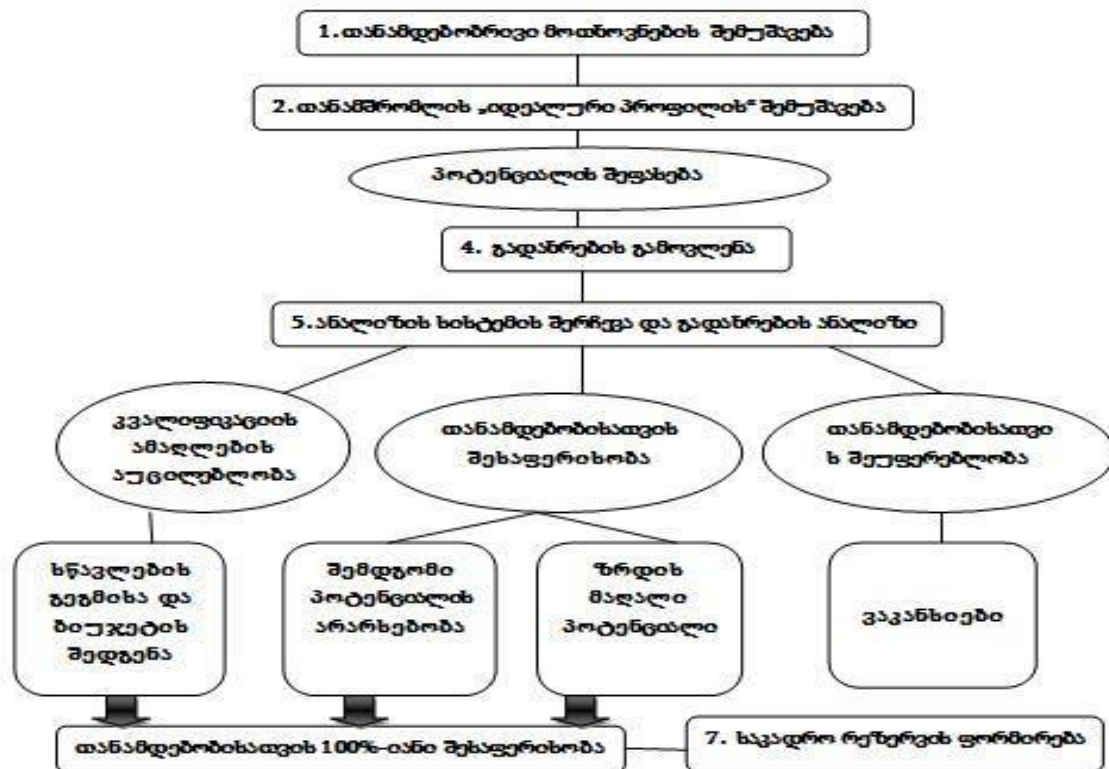
დასავლური კომპანიები პოტენციალის შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავებისას ითვალისწინებენ თანამშრომლის შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობის მოთხოვნებთან. ქართულ ბაზარზე შემოსვლისას ამ ტექნოლოგიების გამოყენების შემთხვევაში, დასავლურ კომპანიებს ყველაზე დიდი პრობლემა უკვე არსებული საწარმოების შექმნის შემთხვევაში ექნებათ. იშვიათი არ არის ისეთი შემთხვევები, როდესაც ქართული ტურისტული კომპანიის შექმნისას, იმედებს ამყარებდნენ ადგილობრივი მენეჯერების კომპეტენტურობაზე, ტურისტულ ბიზნესში მუშაობის გამოცდილებაზე და პირად კავშირებზე რეგიონებში. ამის შედეგი შეიძლება გახდეს ფინანსური ზარალი და ბაზარზე პოზიციების დაკარგვა.

ამგვარად, პოტენციალის შეფასების სავარაუდო მეთოდოლოგია ქართული კომპანიებისთვის მოიცავს მაქსიმალურად შესაძლო დიაპაზონს თანამშრომლის შეფასებისთვის. ესაა პოტენციალის არსებობა ან არარსებობა თანამდებობასთან შესაბამისობის ან შეუსაბამობის პირობებში. თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების მეთოდოლოგია მოცემულია სქემაზე 3.2.

თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების მეთოდოლოგია იწყება პოტენციალის სფეროების ან კრიტერიუმთა ჯგუფის განსაზღვრიდან, რომელთა მიხედვით ხდება შეფასება. თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების სფეროების გამოყოფა უნდა მიმდინარეობდეს კომპანიის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში. სტრატეგიაზე აღებული ორიენტაცია იძლევა არა მარტო მიმდინარე მოთხოვნების, არამედ თანამშრომლის მიმართ აღნიშნულ თანამდებობაზე საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მოთხოვნების გათვალისწინების საშუალებასაც. მომავალში ეს ხელს შეუწყობს თანამშრომლის საქმიანობის უკეთესად მიმართვას კომპანიის

გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე, მათ შორის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაზეც.

სქემა 3.2. თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების მეთოდოლოგია



გარდა სტრატეგიული დროის ასპექტისა, პოტენციალის სფერობისა და მათი შეფასების კრიტერიუმთა ჯგუფის გამოვლენას საფუძვლად უდევს თანამშრომლისგან მოთხოვნილი კომპეტენციის შინაარსობრივი ასპექტი. საუბარია კომპეტენციაზე პროფესიული ცოდნის, ლიდერის ან ხელმძღვანელის პოტენციალის სფეროში, პოტენციალზე სტრატეგიული აზროვნებისა და სხვა დარგებში. ასევე შესაძლებელია თანამშრომლის ცხოვრებისეულ ფასეულობათა შეფასება. პოტენციალის შესაფასებლად თითოეული გამოყოფილი სფეროს ფარგლებში ხდება ხუთი-ათი კრიტერიუმის ფორმულირება, სადაც შესაძლებელია მათი დაჯგუფება. პოტენციალის შეფასების სფეროები, კრიტერიუმთა ჯგუფების რაოდენობა და მათი შედგენილობა მუშავდება ინდივიდუალურად თითოეული კომპანიისთვის მისი საქმიანობის სპეციფიკის, მართვის მიღებული პრაქტიკის, თანამშრომლების შეფასების ადრე დანერგილი სისტემების გათვალისწინებით. ქართული კომპანიები საფუძვლის სახით იყენებს უნივერსალურ, ტურისტული საწარმოების უმრავლესობისთვის მორგებულ სისტემას, რომელიც ითვალისწინებს პოტენციალის შეფასების შვიდ სფეროდ, ან კრიტერიუმთა შვიდ ჯგუზად დაყოფის სისტემას. ეს

სისტემა საჭიროებს დამატებით ინდივიდუალურ დამუშავებას: პროფესიული პოტენციალი, სტრატეგიული აზროვნება, სამეწარმეო აზროვნება, მართვის პოტენციალი, სოციალური კომპეტენტურობა, მზადყოფნა ცვლილებებისთვის, დამოუკიდებლობა.

პოტენციალის შეფასების შემუშავებული კრიტერიუმთა ჯგუფების საფუძველზე იქმნება ე.წ. თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილი მოცემული თანამდებობისთვის. სკალის სახით შემუშავებული კრიტერიუმების შეფასებისთვის რეკომენდებულია ქულების გამოყენება. ცნობილია, რომ ფსიქოლოგების მიერ რეკომენდებული ქულების კენტი რიცხვის გამოყენება, რათა თანამშრომელი, რომელიც ატარებს პოტენციალის შეფასებას, იძულებული იყოს გააკეთოს არჩევანი უკეთესი ან უარესი შეფასების მიმართულებით და გადაწყვეტილების მიღების გაძნელების შემთხვევაში არ გაიმარტივოს საქმე და არ მიმართოს ყველაზე მარტივ გამოსავალს - დაწეროს საშუალო შეფასება.

ჩვენი აზრით, თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილის, ანუ თანამდებობის მოთხოვნების შემუშავება უნდა ეფუძნებოდეს ამ თანამდებობის ორ ძირითად მახასიათებელს: ფუნქციურ შინაარსსა და მართვის დონეს. რაც მაღალია მართვის დონე, მით მაღალია სტრატეგიული და სამეწარმეო აზროვნებისა და ხელმძღვანელობის პოტენციალის მიმართ მოთხოვნებიც.

ფუნქციური მოვალეობების წრე, ასევე, განსაზღვრავს კომპეტენციის დონეს ამა თუ იმ კრიტერიუმის თანახმად. მაგალითად, მოთხოვნები ბუღალტრის სამეწარმეო პოტენციალის მიმართ იქნება უფრო დაბალი, ვიდრე გაყიდვების მენეჯერის მიმართ, თუ, რა თქმა უნდა, მნიშვნელობა აქვს ბუღალტრისთვის მსგავსი შეფასების ჩატარებას. ამასთან, ეს ორი თანამდებობა, როგორც წესი, მდებარეობს მართვის ერთ დონეზე კომპანიის ორგანიზაციულ-მმართველობით სტრუქტურაში. თანამდებობის მიმართ მოთხოვნების დონის დაწესება და შეფასების ჩატარება არ არის ყოველთვის მიზანშეწონილი ყველა კრიტერიუმის მიხედვით, როგორც ეს ნაჩვენებია იყო ბუღალტრის მაგალითში. ქართულმა კომპანიებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ეს ფაქტი სავარაუდო მეთოდოლოგიის დანერგვისას თავის საკადრო საქმიანობაში.

ამგვარად, თანამდებობის მიმართ მოთხოვნების შემუშავებისას და თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილის შედგენისას, უნდა მოხდეს სამი ძირითადი ასპექტის გათვალისწინება: 1) თანამდებობის ფუნქციური შინაარსი, 2) მართვის დონე, რომელზეც ის არის განლაგებული და 3) შეფასების ჩატარების

მიზანშეწონილობა ყველა კრიტერიუმის შესაბამისად. კომპეტენციის მოთხოვნადი დონე უნდა განისაზღვროს ცალკეული კრიტერიუმის მიხედვით და შემდეგ მოხდეს ჯგუფის საშუალო ქულის გამოთვლა. დანართში -2 მოყვანილია თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილის და მენეჯერის თანამდებობის კანდიდატის მიმართ წარდგენილი მოთხოვნების მაგალითი ტურისტული მრეწველობის საკვლევი ქართული საწარმოსთვის.

თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილის შემუშავება ჩვენ განვახორციელებთ უშუალო ხელმძღვანელებთან ერთად, ვინაიდან სწორედ მათ გააჩნია ყველაზე კარგი წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ და ვის მიერ უნდა ხორციელდებოდეს მოცემული ფუნქციური მოვალეობები. ამის შემდეგ გავაანალიზებთ ყველა შემუშავებული პროფილი და შევიტანეთ კორექტივები კომპანიის პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფის მიხედვით, რათა გამოგვერიცხა ხელმძღვანელის სუბიექტური ხედვის ზეგავლენა. ჩვენი აზრით, კომპანიის საკადრო სამსახურები უნდა აწარმოებდეს თანამშრომლების „იდეალური“ პროფილების შენახვას და შემდგომ ეტაპებზე შეასრულოს თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილის კორექტორების ან ახლის შემუშავების ინიციატორის როლი. აქვე დავამატებთ, რომ უნდა მოხდეს მხოლოდ კომპანიის სტრატეგიის ცვლილებისას, საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის ახალი მიმართულებების გამოვლენისას ან ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებისას. გარდა ამისა, ეს შეიძლება გაკეთდეს ახალი თანამდებობების შექმნისას ან თანამდებობის სხვა ქვედანაყოფში გადაყვანისას. იმისათვის, რომ გამოირიცხოს პოტენციალის შეფასების შედეგებით მანიპულირება, თანამშრომლის კორექტირებული და დამტკიცებული „იდეალური“ პროფილი არ უნდა წარედგინოს უშუალო ხელმძღვანელს, რომელიც ასევე ატარებს თანამშრომლის პოტენციალისა და თანამდებობასთან მისი შესაბამისობის საკუთარ შეფასებას.

თანამშრომლის „იდეალური“ პროფილის შემუშავების შემდეგ კომპანიის პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფი უნდა გეგმავდეს შეფასების ჩატარების ვადებს, აკონტროლებდეს მის ორგანიზაციულ მხარეს და პოტენციალის შეფასების ყველა პროცედურის დაცვას, ანუ ახორციელებდეს მიღებული შედეგების დამუშავებას.

უპირობოდ მიგვაჩნია ის გარემოება, რომ ხელმძღვანელის მიერ თავისი დაქვემდებარებულის შეფასება შეუძლებელია, არ შეიცავდეს სუბიექტურობის ელემენტს. ჩვენ შევეცადეთ, მიგველო მაქსიმალურად ობიექტური შეფასება, მაგრამ,

ცხადია, კომპანიის პერსონალის მმართველი უფლებამოსილი იყო ეჭვი შეეტანა თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების სისწორეში და ჩაეტარებინა მისი კორექტირება. თანამშრომლის შეფასებით მიღებული შედეგების დაზუსტების და კორექტირების მიზნით ყველაზე ხშირად გამოყენებულ ინსტრუმენტებს წარმოადგენს: 1) თანამშრომლისთვის თვითშეფასების ჩატარების შესაძლებლობის მიცემა; 2) ინტეგრაციული კომიტეტების ორგანიზება, როდესაც თანამშრომლის შეფასება ხორციელდება სხვა ფუნქციური ხელმძღვანელების მიერ; 3) შეფასებითი გასაუბრების ჩატარება სხვა სპეციალისტებთან; 4) აუდიტი, რომლის დროსაც თანამშრომლის პოტენციალის შეფასებას ახორციელებენ მოწვეული კონსულტანტები და სხვა.

თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების კორექტირება საჭიროებს დამატებით საორგანიზაციო სამუშაოს და დროით დანახარჯებს, ამიტომ, ჩვენი აზრით, იგი უნდა ტარდებოდეს მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში. ჩვენი აზრით, ძირითადი სიტუაციები, როდესაც პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფისთვის რეკომენდებულია თანამშრომლის მიმდინარე პროფილის კორექტირება, არის:

- ხელმძღვანელის მიერ მის დაქვემდებარებაში არსებული თანამშრომლების უმრავლესობისთვის პოტენციალის მუდმივად დაბალი ან მაღალი შეფასება;
- თანამშრომლის მიმდინარე პროფილის მნიშვნელოვანი (1.5-ზე მეტი 6 ქულიანი სკალის შემთხვევაში) გადახრა მისი პოტენციალის შეფასებისგან წინა პერიოდისთვის;
- თანამშრომლის თვითშეფასების მნიშვნელოვანი (2-ზე მეტი 6 ქულიანი სკალის შემთხვევაში) გადახრა მისი უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებისგან;
- უშუალო ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომლის მაღალი ან დაბალი შეფასება, რომლის პოტენციალის შესახებ პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფს გააჩნია სხვა ფაქტებით დამკტიცებული გამოსმაურებები ან ინფორმაცია.

თანამშრომლის პოტენციალის დასკვნითი კორექტირებული შეფასების მიღების შემდეგ პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფი უნდა ატარებდეს მიმდინარე შეფასების მოთხოვნებიდან გადახრის ანალიზს. იგი შეიძლება შემოიფარგლოს აბსოლუტური გადახრების გამოვლენით კრიტერიუმთა თითოეული

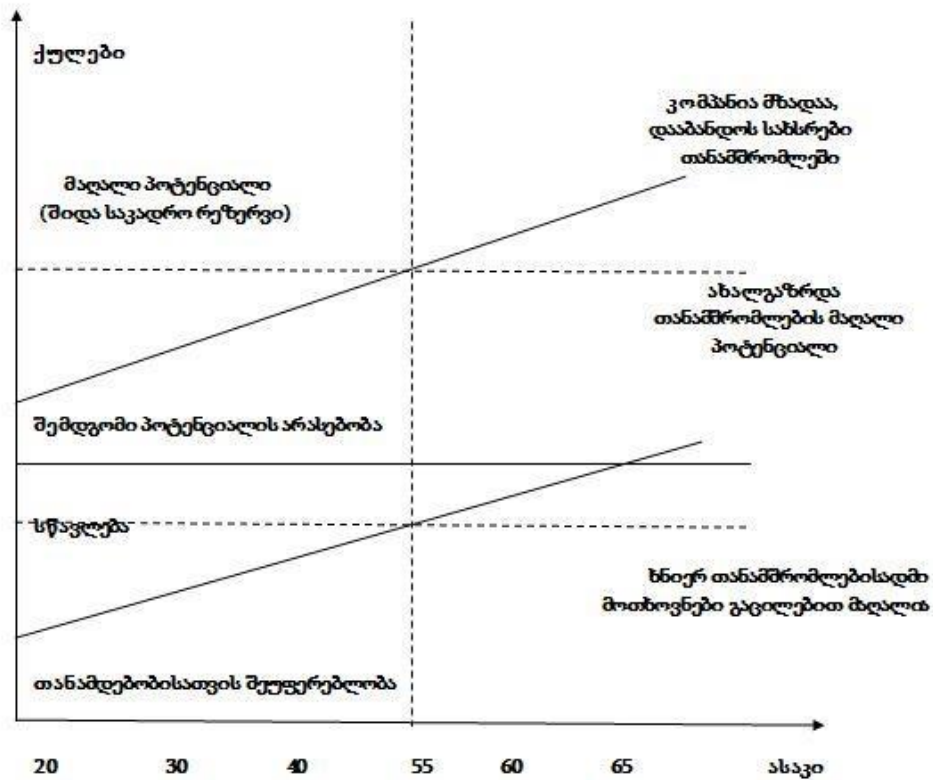


ჯგუფისთვის და აბსოლუტური გადახრების საშუალო ქულის გამოთვლით. თუმცა, ხშირად უფრო მიზანშეწონილია კრიტერიუმების თითოეული ჯგუფის მნიშვნელობის ხვედრითი მნიშვნელობების შემოყვანა და საშუალოშეწონილი გადახრის გამოთვლა. მაგალითად, ტურისტული საწარმოს მენეჯერის პოტენციალის საერთო შეფასებაში უფრო მნიშვნელოვანი იქნება მისი პროფესიული პოტენციალის შეფასება, ვიდრე სამეწარმეო აზროვნების შეფასება (იხ. დანართი), მაშინ როდესაც გაყიდვების დირექტორისთვის კრიტერიუმების ყველა ჯგუფს შორის უმნიშვნელოვანესი იქნება სოციალური კომპეტენცია. გამოყენების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, კრიტერიუმთა ჯგუფების შეწონილი მნიშვნელობების განსაზღვრა ხდება იდეალური თანამშრომლის პორტრეტის შემუშავების დროს, გარდა ამისა, იგი ხორციელდება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფის მიერ შემდგომი კორექტირებითა და დამოწმებით.

პოტენციალის შეფასების შედეგად თანამშრომლის მიმდინარე პროფილის მიღებული გადახრა „იდეალურისგან“ წარმოადგენს კომპანიაში მისი მუშაობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს. როგორც უკვე აღინიშნა, ჩვენს ნაშრომში შემოთავაზებული მეთოდოლოგია, დასავლეთევროპულისგან განსხვავებით, განიხილავს ყველა შესაძლო ვარიანტს და, ამგვარად, გამოყოფს სამ ძირითად კატეგორიას: 1) თანამდებობისთვის შეუფერებელი პირი, 2) პირი, რომელიც საჭიროებს კვალიფიკაციის ამაღლებას და 3) თანამდებობისთვის შესაფერისი პირი. ბოლო კატეგორია იყოფა ორ დამატებით კატეგორიად: 3-ა) თანამშრომელი, რომელსაც აქვს განვითარების პოტენციალი და 3-ბ) მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომელი.

იმისათვის, რომ მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილება, თუ რომელ კატეგორიას მიეკუთვნება ესა თუ ის თანამშრომელი, პერსონალთან მუშაობის ქვედანაყოფმა უნდა შეიმუშაოს გადახრების ანალიზის სისტემა. გადახრების ანალიზის სისტემის ერთ-ერთი ვარიანტი შეფასების 6 ქულიანი სკალის შემთხვევაში მოყვანილია სქემაზე 3.3. აღნიშნული სისტემის მიხედვით, გაითვალისწინება არა მხოლოდ მიმდინარე შეფასების საშუალოშეწონილი მოთხოვნების დონისგან გადახრა, არამედ თანამშრომლის ასაკიც.

სქემა 3.3 თანამშრომლის მიმდინარე კვალიფიკაციის მოთხოვნებისგან გადახრების ანალიზის სისტემა შეფასების 6 ქულიანი სკალის შემთხვევაში.



შემოთავაზებული გადახრის ანალიზის სისტემის საფუძველს წარმოადგენს ჩვენი ვარაუდი იმის შესახებ, რომ ახალგაზრდა თანამშრომლებს გააჩნიათ განვითარების და საკუთარი კვალიფიკაციის დონის ამაღლების უფრო დიდი პოტენციალი. ამიტომ, ახალგაზრდა თანამშრომლებისთვის კომპანია უნდა უშვებდეს მათი მიმდინარე პროფილის „იდეალურისგან“ გადახრის უფრო დიდ რიცხობრივ მნიშვნელობას, ვიდრე შედარებით ასაკიანი თანამშრომლებისთვის. ეთვლით, რომ არარის მიზანშეწონილი სახსრების დაბანდება 55 წელს ზემოთ ასაკის მქონე თანამშრომლების სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში, რადგან მათი სწავლებისკენ მიდრეკილება დაბალია.

გარდა ამისა, საპენსიო ასაკის დადგომამდე კომპანია ვერ მოასწრებს „ინვესტირებული სახსრების“ დაბრუნებას. იგივე ლოგიკაა დაქირავებული თანამშრომლის პოტენციალის განვითარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. - რაც მეტია ასაკი, მით რთულია პოტენციალის რეალიზება. ამიტომ ასაკის მატებასთან მატულობს მოთხოვნები თანამშრომლის მიმდინარე პროფილის გადახრის მიმართ, რომლის რიცხობრივი მნიშვნელობა უნდა იყოს დაბალი.

მაგალითში გამოყენებული ასაკი, - 55 წელი, - რომლის დროსაც წყდება

მუშაობა თანამშრომლის პოტენციალის განვითარებაზე, უნდა კორექტირდებოდეს კომპანიის პერსონალის ასაკობრივი სტრუქტურის მიხედვით. თუ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელთა საშუალო ასაკი მაღალია და ცოტაა იმ სპეციალისტების რაოდენობა, რომლებსაც შეუძლიათ მათი ჩანაცვლება, რეკომენდებულია იმ თანამშრომლების სიის გაზრდა, რომელთა შემდგომ განვითარებაში სახსრები აღარ იქნება დაბანდებული. შედეგად, დაიწვეს მოთხოვნები საშუალო ასაკის თანამშრომლის პოტენციალის მიმართ, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში შიდა საკადრო რეზერვის დროულ ფორმირებას. განვითარების რეზერვი იქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის სტრატეგიული მიზნები ითვალისწინებს მის აქტიურ სამომავლო განვითარებას, ბიზნესის ახალი სფეროების ათვისებას, ახალ ბაზრებზე გასვლასა და ა.შ. ამ შემთხვევაში პერსონალთან მუშაობის რგოლი ატარებს კანდიდატების შიდა შერჩევას ხელმძღვანელი თანამდებობისთვის კომპანიის ახალ ქვედანაყოფებში, რომელთაგან შედგება განვითარების რეზერვი. ფუნქციონირების რეზერვი, პირიქით, იქმნება უკვე არსებული ბიზნესის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად და დიდ წილად ეხება თანამდებობების გეგმური ჩანაცვლების საკითხებს.

თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების ზემოთ მოყვანილი მეთოდოლოგიის შესაჯამებლად, საზგასმით უნდა აღინიშნოს: მისი დანერგვა საშუალებას მისცემს საკვლევ კომპანიებს, მოახდინონ ისეთი ბირთვის ფორმირება, რომელიც უმაღლესი ხარისხით შეძლებს კომპანიის სტრატეგიის რეალიზებას და კომპანიის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას. საკადრო რეზერვის დროული ფორმირება უზრუნველყოფს მზაობას ნებისმიერი სიტუაციისთვის. ამგვარად, პოტენციალის შეფასების მოყვანილი მეთოდოლოგიის გამოყენება ადამიანურ რესურსებთან მუშაობისას საკვლევ კომპანიებს მისცემს კონკურენტული უპირატესობის წარმატების შექმნის გარანტიას.

თუმცა არ არის საკმარისი მხოლოდ კომპანიის დაკომპლექტება კონკურენტუნარიანი კადრებით. ბევრად მნიშვნელოვანია, მაღალკვალიფიციური კადრების შექმნის შემდეგ მათი კომპანიაში შენარჩუნება და მაქსიმალურად შესაძლებელი შედეგების მიღწევისთვის და საკუთარი პოტენციალის სრულად რეალიზებისთვის მათი მოტივირება. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება კომპანიების მიერ პერსონალის ანაზღაურების და პრემირების დანერგილი მეთოდოლოგიები. თანამშრომლის მაღალი პოტენციალის აღიარება და მისი განვითარება წარმოადგენს არამატერიალური სტიმულირების ინსტრუმენტს და უნდა შეივსოს

მატერიალურით. სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის ფარგლებში, როგორც პოტენციალის შეფასების, ისე პერსონალის ანაზღაურებისა და პრემირების შეთავაზებული მეთოდოლოგიების საფუძველს წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიული მიზნები. სწორედ ამ სტრატეგიული ორიენტაციის მიზანია კომპანიის პერსონალისა და ადამიანური რესურსის მაქსიმალური უზრუნველყოფა, მათი სამუშაოს მიმართვა კომპანიის მიერ არჩეული საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის შექმნასა და რეალიზებაზე.

ავტორის მიერ წარმოდგენილი პერსონალის ანაზღაურების და პრემირების მეთოდოლოგია მოიცავს ორ ძირითად მეთოდოლოგიურ სისტემას:

- პრემირების სისტემა;
- საბაზისო ანაზღაურების სისტემის მართვა.

იმისათვის, რომ კომპანიაში მიღებული პრემირების სისტემა უფრო ეფექტურად ახდენდეს პერსონალის მოტივირებას კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის, მისი შემუშავების პირველ ნაბიჯად საერთაშორისო გამოცდილება გვთავაზობს მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის (Balanced Scorecard) გამოყენებას.<sup>138</sup> როგორც უკვე აღინიშნა, ამ სისტემის შემუშავება ხორციელდება კომპანიის სტრატეგიის საფუძველზე. ამიტომ, საქმიანობის მიზნობრივი მაჩვენებლების ნაკრები, მათ შორის, პერსონალის პრემირების ბაზა, იცვლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ხდება სტრატეგიული მიზნებისა და საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების გზების ცვლილება. რეგულარულ ცვლილებას ან დაგეგმარებას ექვემდებარება ამ მაჩვენებლების მხოლოდ რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დონეები კომპანიის საქმიანობის ყოველი ახალი პერიოდისთვის (როგორც წესი, ეს ერთი წელია).

მიზნების დასახვა რაოდენობრივი, უპირველეს ყოვლისა, ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების თანახმად, ხორციელდება კომპანიის მიერ ჩასატარებელი ყოველწლიური დაგეგმვის პროცესის ფარგლებში. აღსანიშნავია, რომ მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემის თითოეული ელემენტის მიზნობრივი მნიშვნელობები და თანამშრომლების მათთან შესაბამისი ინდივიდუალური მიზნები, წარმოადგენს თანამშრომლის პრემიის გამოთვლის საფუძველს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი ახდენს პირდაპირ გავლენას მათ მიღწევაზე. ამ შემთხვევაში ის ახორციელებს და მონაწილეობას იღებს ამ მაჩვენებელთა დაგეგმვის პროცესში მომავალი პერიოდისთვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ, სამწუხაროდ, დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობისას თანამშრომლები მიდრეკილნი არიან, გამიზნულად დაწიონ გეგმური მაჩვენებლები, იციან რა, რომ დაგეგმილი მაჩვენებლების შესრულება უშუალოდ ზემოქმედებს მათ ანაზღაურებაზე. სწორედ ამ პრობლემის გადაჭრაში გვეხმარება მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა. მაგალითად, ორი მაჩვენებლის - გაყიდვების გეგმის შესრულება და ბაზრის წილის შენარჩუნება - ჩართვა გაყიდვების დირექტორის პრემიის გამოთვლაში, არ იძლევა პრიორიტეტის მიცემის საშუალებას ერთი მაჩვენებლისთვის, მეორის დაზარალების გარეშე. გაყიდვების გეგმების შემცირება გამოიწვევს საბაზრო წილის დაკარგვას, მაგრამ უდაოდ, მხოლოდ მარკეტინგის სფეროში დამოუკიდებელი სპეციალისტების მიერ ბაზრის განვითარების პროგნოზის შედგენის შემთხვევაში. მრავალ ქართულ ტურისტულ კომპანიაში მარკეტინგის ფუქციებს ასრულებენ გაყიდვების მენეჯერები, რაც აქტიურად გამოიყენება მათ მიერ საწარმოს გაყიდვებისა და ბრუნვის გეგმური მაჩვენებლებით მანიპულირებისთვის. ავტორის მიერ შემოთავაზებული მეთოდოლოგიის ეფექტიანი დანერგვისთვის საკვლემა კომპანიებმა, პირველ რიგში, უნდა გადაწყვიტონ მარკეტინგის განყოფილების გაყიდვების ქვედანაყოფებიდან გატანის საკითხი.

დაგეგმვის პროცესში მაჩვენებლებით მანიპულირების თავიდან არიდების მიზნით, პრემიის გამოთვლის სისტემა უნდა ითვალისწინებდეს პრემიის მოცულობის შეზღუდვაზე მიმართულ ინსტრუმენტებს. ტურისტული ბიზნესი მიეკუთვნება დარგებს, სადაც დაგეგმვა შეიძლება განხორცილდეს შედარებით მაღალი სიზუსტით (ვინაიდან აქ საცალო გაყიდვები დომინირებს), ამიტომ პრემიის შეზღუდვისთვის დასავლური კომპანიების მიერ გამოიყენება მიზნების ინტერაქტიული შეთანხმების სისტემა. მიზნების ინტერაქტიული შეთანხმების სისტემის არსი ისაა, რომ გეგმური მაჩვენებლების მნიშვნელოვნად გადაჭარბებისას, მაგალითად, წელიწადში ორჯერ, თანამშრომელი არა მარტო არ მიიღებს დამატებით პრემიას, არამედ შეიძლება ფინანსურად კიდევ დაზარალდეს, გეგმის გამიზნულად შემცირებისთვის. მიზნების ინტერაქტიული შეთანხმების მეთოდის გამოყენება შეუძლებელია დარგებში, სადაც დაგეგმვის სიზუსტე დაბალია, უპირველეს ყოვლისა, არასტაბილური მოთხოვნისა და შეკვეთების მიღების არარეგულარობის გამო, მაგალითად, მეტალურგია, მიღების გლინვა, მრეწველობის სხვა დარგები. ამ შემთხვევაში პრემიის სიდიდე გამოითვლება პერიოდის ან წლის დასაწყისში დაგეგმილი მიზნების მიღწევის საფუძველზე და ხდება პრემიის მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრების შემოღება.

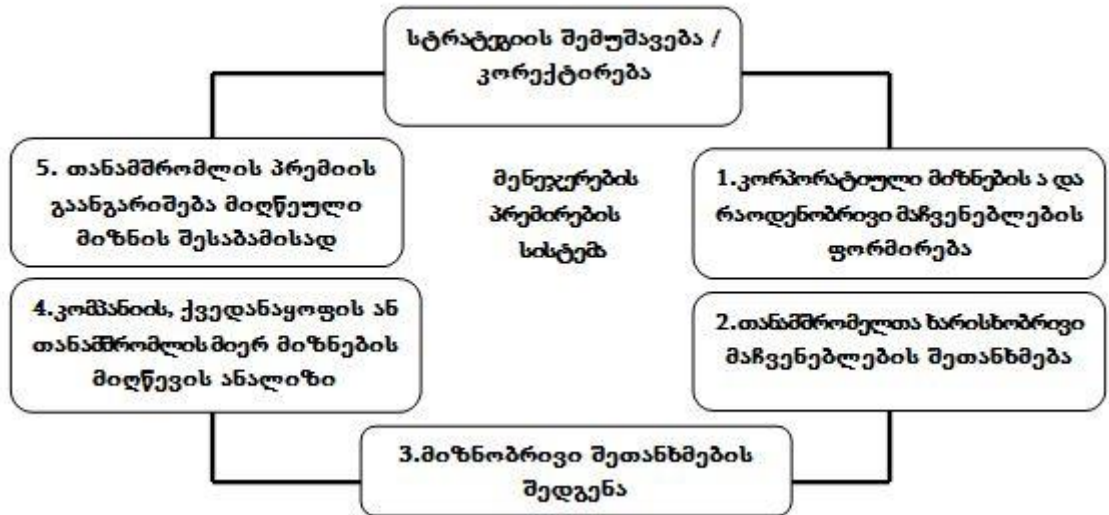
რაოდენობრივი მიზნების დაგეგმვის შემდეგ თანამშრომელთან უნდა მოხდეს ხარისხობრივი მიზნებისა და მათი შეფასების კრიტერიუმების შეთანხმება. სწორედ შეთანხმება და არა დირექტიული დადგენა. მაგალითად, მფლობელების მიერ მიზნების სუბიექტურმა შეფასებამ შეიძლება გამოიწვიოს კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დემოტივაცია და მომავალი წლისთვის დაბალი შედეგების მიღწევა. ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციებში სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს შიდა კორპორაციული კულტურა და ეთიკა.

მიზნების შეთანხმებამ, და არა დირექტიულმა დადგენამ, მიიღო „მიზნების მიხედვით მართვის“ (Management by objectives) სახელწოდება. მართვის ეს ტიპი არის სისტემური და ორგანიზებული მიდგომა, რომელიც მენეჯმენტს აძლევს ხელმისაწვდომი რესურსების დახმარებით მიზნის მიღწევასა და საუკეთესო შედეგის მიღებაზე ფოკუსირების შესაძლებლობას. მართვის ასეთი მეთოდის რეალიზების ინსტრუმენტს წარმოადგენს თანამშრომლებთან საუბარი, რომლის დროსაც მასთან ხდება წინა პერიოდში მიღწეული მიზნების შეფასება და სამომავლო ინდივიდუალური მიზნების შეთანხმება.

პერსონალის პრემირების ავტორის მიერ შემოთავაზებული სისტემის შემდეგ ეტაპს წარმოადგენს თანამშრომლებთან ერთად მიზნობრივი შეთანხმების შედგენა გასაუბრების საფუძველზე და მომავალი პერიოდისთვის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მიზნების განხილვა. მიზნობრივი ხელშეკრულების ხელმოწერის შემდეგ თანამშრომელმა იცის, თუ რა მიზნებია დასახული მის წინაშე სამუშაოს შემდეგი პერიოდისთვის და ისწრაფის მათ მისაღწევად, რადგან სწორედ ამაზეა დამოკიდებული მისი პრემიის სიდიდე. პერიოდის ბოლოს ხორციელდება თანამშრომლის და კომპანიის საქმიანობის მიღწეული შედეგების შეფასება და ხდება პრემიის გამოთვლა კომპანიაში მიღებული შრომის ანაზღაურების სისტემის შესაბამისად. ხელმძღვანელი პერსონალის პრემირების ავტორისეული სისტემის სქემა მოცემულია სქემაზე 3.4.

კომპანიის შრომის ანაზღაურების პრემიის ნაწილის გამოთვლის სისტემის შემუშავება მოიცავს მუშაობის შემდეგმიმართულებებს:

- კომპანიის საპრემიო ფონდის ფორმირების პრინციპების განსაზღვრა;
- შრომის ანაზღაურების პრემიის ნაწილის სიდიდის პროცენტული განსაზღვრა საბაზისო ანაზღაურებასთან მიმართებაში;
- პრემიის სტრუქტურის, ანუ კომპანიის, ქვედანაყოფების, თანამშრომლის პირად მიზნებზე დამოკიდებული პრემიის წილების განსაზღვრა;



სქემა 3.4. ხელმძღვანელი პერსონალის პრემირების სისტემის სქემა

- პრემიის გამოთვლის ფორმულის შემუშავება, თანამშრომლის პრემიის სიდიდეზე დასახული მიზნების გადაჭარბებული ან არასკმარისი შესრულების ზეგავლენის გათვალისწინებით;
- პრემიის შესაძლებელი მინიმალური და მაქსიმალური სიდიდის განსაზღვრა;
- პრემიის დარიცხვის და გადახდის ვადების და პერიოდულობის განსაზღვრა.

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა იძლევა კომპანიის პერსონალის შრომის ანაზღაურების პრემიალური ნაწილის გამოთვლის სრულებით გამჭვირვალე სისტემის შემუშავების საშუალებას. პრემიის გამოთვლის გამჭვირვალობა კი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის მიერ დანერგილი ანაზღაურებისა და პრემირების სისტემის ეფექტიანობას.

გარდა პრემიისა, მენეჯერების შრომის სტიმულირებისა და კომპანიაში მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების შენარჩუნების ინსტრუმენტს წარმოადგენს „ანაზღაურების ძირის“ მართვაც. რაც უფრო დიდხანს მუშაობს თანამშრომელი კომპანიაში, რაც უფრო ეფექტიან შედეგებს აჩვენებს, მით უფრო აქტუალური ხდება მისი საბაზოსო ანაზღაურების მომატების საკითხი, რაც, თავის მხრივ, დადებითად აისახება პრემიის სიდიდეზე. საბაზისო ანაზღაურების ზრდა, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია იმისათვის, რომ თანამშრომელი არ იყოს დაინტერესებული უფრო დიდი ანაზღაურების მქონე ახალი სამუშაო ადგილის ძიებით, ანუ გამოიყენოს კომპანიაში მუშაობისას რეალიზებული საკუთარი პოტენციალი და მიღებული

სამუშაო გამოცდილება ახალი სამსახურის მოსაპოვებლად.

საბაზისო ანაზღაურების მართვა წარმოადგენს თანამშრომლის არაპირდაპირი პრემიების და სტიმულირების ინსტრუმენტს. ამიტომ, იგი ყოველთვის გულისხმობს ზრდას. საბაზისო ანაზღაურების კორექტირება კლების მიმართულებით მოკლებულია მიზანშეწონილობას, რადგან მსგავსი სიტუაცია მეტყველებს თანამშრომლის თანამდებობასთან შეუსაბამობაზე და გულისხმობს მის ჩანაცვლებას უფრო კვალიფიციური სპეციალისტით. თანამშრომლის თანამდებობასთან შესაბამისობის შემთხვევაში მუშაობის ცუდი შედეგებისთვის დასჯის ინსტრუმენტად შეიძლება იქცეს მხოლოდ პრემიის ჩამოჭრა და არა საბაზისო ანაზღაურების შემცირება, რაც იწვევს თანამშრომლის მოტივაციის შემცირების შედეგად შრომის კიდევ უფრო დაბალ ეფექტიანობას.

დასავლური კომპანიები ხშირად არ ნერგავენ საბაზისო ანაზღაურების მართვას. ისინი შემოიფარგლებიან თანამშრომლის საბაზისო ანაზღაურების ინდექსაციით, რომელიც ტარდება ქვეყანაში მაკროეკონომიკური სიტუაციის ცვლილების შესაბამისად. ევროპული ბიზნეს-კლუბის კვლევების შესაბამისად, 2013 წლის შედეგების მიხედვით, ქართულ ბაზარზე მომუშავე დასავლური კომპანიების თითქმის ნახევარი ატარებდა ინდექსაციას, ხოლო მათ ნახევარზე მეტი - 55% - საბაზისო ანაზღაურების ინდექსაციისთვის მაჩვენებლის სახით იყენებდა საქსტატის სამომხმარებლო ფასების ინდექსს. ამიტომ, ავტორის მიერ შემოთავაზებული საბაზისო ანაზღაურებისათვის მეთოდოლოგია მისცემს საკვლევ ტურისტულ კომპანიებს დამატებით ინსტრუმენტს საერთაშორისო კონკურენტებთან ბრძოლისას საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის შექმნაში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ დღესქართული კომპანიები, დასავლეთევროპელებისგან განსხვავებით, არ ატარებს შრომის ანაზღაურების რეგულარულ ინდექსაციას და არ შეიმუშავენს რაიმე სისტემურ მიდგომებს ამ დარგში. ქართულ კომპანიებში ხშირად მოქმედებს ურთიერთშეთანხმების პრინციპები.

შრომის ანაზღაურების ინდექსაცია არ შეიძლება განიხილებოდეს საბაზისო ანაზღაურების მართვის ისეთ მეთოდად, რომელიც მიმართულია პერსონალის სტიმულირებაზე. მიუხედავად ამისა, საბაზისო ანაზღაურების მართვის მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა და კორპორაციული სისტემის შემუშავება გაზრდის კომპანიის ეფექტიანობას ადამიანურ რესურსებთან მუშაობაში და შესაბამისად გაზრდის მის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას. საკვლევ კომპანიების მიერ დასავლეთევროპულ კომპანიებზე გასწორება შეუქმნის მათ ამ სფეროში დამატებით,



უფრო ეფექტიან საკადრო მუშაობაზე დაფუძნებულ კონკურენტულ უპირატესობას.

ავტორის მიერ წარმოდგენილი საბაზისო ანაზღაურების მართვის სისტემა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერ დარგში. ავტორი გვთავაზობს უფრო კომპლექსური მიდგომის განხორციელებას საბაზისო ანაზღაურების ცვლილების მიმართ, თანამშრომლის პოტენციალის შეფასების და მის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის შედეგების შესაბამისად.

ამრიგად, არსებობს თანამშრომლის საბაზისო ანაზღაურების მართვის ოთხი ვარიანტი:

1. დაბალი პოტენციალი და დასახული მიზნების ცუდად მიღწევა - თანამშრომლის საბაზისო ანაზღაურება არ იცვლება.
2. დაბალი პოტენციალი და დასახული მიზნების მიღწევა - საბაზისო ანაზღაურების ზრდის ნელი ტემპები. აღნიშნული სიტუაცია იქმნება, როდესაც თანამშრომლის პოტენციალი რეალიზებულია, ამიტომ დასახული მიზნების მისაღწევად მისი შრომის სტიმულირების უფრო ეფექტიან ინსტრუმენტს წარმოდგენს მიმდინარე სამუშაოს შედეგებზე დაფუძნებული პრემირება.
3. მაღალი პოტენციალი და დასახული მიზნების ცუდად მიღწევა - საბაზისო კაპიტალის ზრდის საშუალო ტემპები. მოცემული სიტუაცია იქმნება, როდესაც თანამშრომელს შეუძლია, მაგრამ არ არის მოტივირებული, აჩვენოს მუშაობის მაღალი შედეგები. ამ შემთხვევაში საბაზისო ანაზღაურების ზრდა გულისხმობს თანამშრომლისთვის დამატებით სტიმულს მაღალი შედეგების ჩვენებისათვის, რადგან იზრდება არა მხოლოდ საბაზისო ანაზღაურება, არამედ მის საფუძველზე გამოთვლილი პრემიაც.
4. მაღალი პოტენციალი და დასახული მიზნების მიღწევა - საბაზისო ანაზღაურების ზრდის სწრაფი ტემპები, რომლებიც ახდენენ თანამშრომლის სტიმულირებას საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალური განვითარებისთვის და დასახულ მიზნებზე უფრო მაღალი მიზნების მიღწევისთვის.

ავტორის მიერ შემოთავაზებული ხელმძღვანელი პერსონალის ანაზღაურების და პრემირების მეთოდოლოგიის დანერგვით, რომელშიც შედის საბაზისო ანაზღაურების მართვის და პრემირების სისტემები, ქართული კომპანიები მიიღებენ ინდივიდუალური მიდგომის ინსტრუმენტს ცალკეული მენეჯერის შრომის

ანაზღაურებისთვის და ხელმძღვანელი პერსონალის მაქსიმალური მოტივაციისთვის კომპანიის სტრატეგიული მიზნებისა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის მიღწევისათვის.

ანაზღაურების და პრემირების მეთოდოლოგიის რეზიუმეს სახით ავტორი გვთავაზობს თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალური მიდგომის მატრიცას (სქემა 3.5). თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალური მიდგომის მატრიცა წარმოადგენს კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის სამ ძირითად მიმართულებას ანაზღაურებისა და პრემირების ნაწილში:

- სწავლება და განვითარება იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომელს გააჩნია მაღალი პოტენციალი, მაგრამ არ ახდენს მის რეალიზებას;
- დაწინაურება და მოტივაცია, როდესაც დიდი პოტენციალის მქონე თანამშრომელი აღწევს კარგ შედეგებს ამჟამინდელ თანამდებობაზე;
- მოტივაცია, როდესაც თანამშრომელი უმკლავდება ამოცანების თავის წრეს, მაგრამ მისი გამოყენება უფრო რთული მიზნების მისაღწევად შეუძლებელია.

სქემა 3.5. თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალური მიდგომის მატრიცა

<b>მაღალი</b>	<b>სწავლება და განვითარება</b> საბაზისო ხელფასის ზრდა: საშუალო პრემიის ზომა: დაბალი	<b>წინსვლა და მოტივაცია</b> საბაზისო ხელფასის ზრდა: მაღალი პრემიის ზომა: მაღალი
<b>შემდგომი ზრდის პოტენციალი</b>		
<b>დაბალი</b>	-	<b>მოტივაცია</b> საბაზისო ხელფასის ზრდა: დაბალი პრემიის ზომა: მაღალი
	<b>დაბალი</b>	<b>მაღალი</b>
	<b>მიზნების მიღწევა</b>	

ნებისმიერი მეთოდოლოგიის გამოყენების წარმატება დამოკიდებულია მისი რეალიზაციის ინსტრუმენტზე. ამიტომ, სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის შემუშავების შემდეგ კანონზომიერია კითხვა: რომელი ინსტრუმენტების დახმარებით განხორციელდება მისი რეალიზაცია, რაც მისცემს თანამშრომლებს მომავალი პერიოდისთვის მათ წინაშე დასახული მიზნების

შემუშავებაში აქტიური მონაწილეობის მიღების საშუალებას, რის შედეგადაც თანამშრომლებს შეეძლებათ დროულად აცნობონ ხელმძღვანელობას ბაზრის მნიშვნელოვანი ტენდენციების შესახებ.

პერსონალთან მუშაობის ამ მეთოდის რეალიზების ინსტრუმენტს წარმოადგენს თანამშრომელთან საუბარი, რომლის დროსაც ხდება მომავალი პერიოდის მიზნების შეთანხმება. სწორედ ამ ინსტრუმენტის გამოყენებას ვთავაზობთ კომპანიებს სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის რეალიზების ინსტრუმენტად.

იმისათვის, რომ თანამშრომელთან საუბარმა განაპირობოს შეთავაზებული კონცეფციის ეფექტური რეალიზება, აუცილებელია მისი გატარების მეთოდოლოგიის შემუშავება. თანამშრომელთან გასაუბრების რეკომენდებული სტრუქტურა, როგორც სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის რეალიზების ინსტრუმენტი, მოიცავს გასაუბრების ჩატარების ოთხ ეტაპს:

გასაუბრების პირველი ეტაპი გულისხმობს თანამშრომელთან მისი საქმიანობის შედეგების განხილვას და მის წინაშე დასახული პირადი მიზნების მიღწევის შეფასებას გასული პერიოდისთვის. მოცემულ ეტაპს გააჩნია დიდი მნიშვნელობა კომპანიის სტრატეგიული მიზნების კორექტირებისთვის, რადგან იძლევა იმ მიზეზების გარკვევის საშუალებას, თუ რატომ ვერ მოხერხდა თანამშრომლის პირადი მიზნების მიღწევა. გარდა ამისა, თანამშრომლის აზრის გარკვევის საშუალებას იმის თაობაზე, თუ რატომ ვერ მოხერხდა ეს. ასეთი ინფორმაცია არის მნიშვნელოვანი სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფისთვის და გამოიყენება ადრე შემუშავებული სტრატეგიის კორექტირებისთვის, საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის ახალი მიმართულებების ძიებისთვის, ბიზნესის წარმართვის ახალი სარგებლის მომტანი სფეროების არჩევისთვის, კონკურენტების მხრიდან მოსალოდნელი საფრთხეების დროული გამოვლენისთვის და ა.შ. მსგავსი სტილით აგებული საუბარი მნიშვნელოვანწილად ეხმარება კომპანიას საერთაშორისო კონკურენტული პოზიციის გამყარებაში.

თანამშრომლებთან გასაუბრების მეორე ეტაპი გულისხმობს მისი პოტენციალის შეფასებას. აქ ავტორის მიერ რეკომენდებულია თანამშრომელსა და მის ხელმძღვანელს შორის აზრების გაცვლა თანამშრომლის პოტენციალის განვითარების და კომპანიაში მისი შემდგომი პროფესიული და კარიერული ზრდის თაობაზე.

გასაუბრების მესამე ეტაპზე ავტორი ხელმძღვანელს სთავაზობს, განიხილოს თანამშრომელთან მისი სამომავლო ზრდის კონკრეტული მიმართულებები და შეადგინოს საკუთარი სწავლების კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების გეგმა უახლოესი პერიოდისთვის.

გასაუბრების მეოთხე ეტაპზე ხდება თანამშრომლის ინფორმირება კომპანიის მიზნების შესახებ მომავალი წლისთვის და მასთან მომავალი პერიოდის პირადი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მიზნების შეთანხმება. ამის შემდეგ თანამშრომელთან იდება მიზნობრივი ხელშეკრულება.

იქიდან გამომდინარე, რომ გასაუბრება საჭიროებს რთულ ორგანიზაციულ მომზადებას და იკავებს სამუშაო დროის გარკვეულ ნაწილს, რეკომენდებულია მისი ჩატარება წელიწადში ერთხელ ან არაუმეტეს ორისა. მეორე მხრივ, თანამშრომლებთან გასაუბრება წარმოადგენს სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის ინსტრუმენტს და უნდა ატარებდეს რეგულარულ ხასიათს, ანუ ტარდებოდეს არა ნაკლებ ერთისა ორ წელიწადში. შესაძლებელია ასევე რიგგარეშე შეფასების და თანამშრომლის პირადი მიზნების კორექტირების ჩატარება გრძელვადიანი სასწავლო პროგრამის და კვალიფიკაციის ამაღლების დასრულების შემთხვევაში, რომელშიც იგი იღებდა მონაწილეობას. სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის დანერგვა საკვლევი ქართული კომპანიების ფილიალების მიერ უზარმაზარი წინასწარი სამუშაოს ჩატარებას საჭიროებს. ეს დაკავშირებულია როგორც მკაფიოდ ფორმულირებული სტრატეგიის არარსებობასთან, ისე პერსონალის მართვაში მიმდინარე სამუშაოების ნაკლოვანებებთან და მსგავსი ტექნოლოგიების შემუშავების და დანერგვის გამოცდილების არარსებობასთან. მხოლოდ ამ საკითხების გადაწყვეტის პირობითაა შესაძლებელი ადამიანური რესურსების მართვის ჩვენს მიერ აღწერილი მეთოდოლოგიის ქართული ბიზნესის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის ეფექტიანი გამოყენება.

ჩვენ ვთავაზობთ საკვლევი კომპანიებს რეკომენდაციების რიგს სტრატეგიისა და კადრების სფეროში და აღვწერთ სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის დანერგვის ღონისძიებების რიგითობას, რომლებიც შევიმუშავეთ საკვლევი ორგანიზაციების მუშობის ხარისხის ნაკლოვანებების გათვალისწინებით.

ჩვენი აზრით, საკვლევი კომპანიების მიერ სტრატეგიის მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის წარმატებული შემუშავებისა და დანერგვის ერთ-ერთ წინაპირობას წარმოადგენს სტრატეგიული მიზნების არსებობა. სამწუხაროდ,

ქართული კომპანიების უმრავლესობას დღეს არ გააჩნია მკაფიოდ ფორმულირებული გრძელვადიანი სტრატეგია. ამასთან, ყოველთვის არ აქვს წარმოდგენა საკუთარი პრიორიტეტების შესახებ უახლოესი ორი-სამი წლისთვის. მაქსიმალური ვადა, რომლის დაგეგმვასაც ახორციელებენ ქართული ორგანიზაციები, ერთი წელია. ქართული კომპანია, რომელიც განსაზღვრავს საკუთარი საქმიანობის საშუალო და გრძელვადიან ბიზნეს-გეგმას და ახდენს სტრატეგიული ფინანსურ-ეკონომიკური მიზნების ფორმულირებას მაინც, სრული უფლებით შეიძლება მივიჩნიოთ უნიკალურ შემთხვევად.

როგორც ვიცით, მართვის დასავლური თეორიებისა და პრაქტიკის თანახმად, კომპანიის საერთო სტრატეგია იყოფა რიგ ფუნქციურ სტრატეგიებად, ხოლო ფინანსური სტრატეგია კი - საერთო სტრატეგიის ნაწილია. კომპანიის საერთაშორისო და ადგილობრივი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება ფუნქციურ სტრატეგიებს პერსონალის, ტექნიკისა და ტექნოლოგიების, წარმოების, შესყიდვების, გაყიდვების და მარკეტინგის სფეროში.

უდავოა, რომ გრძელვადიანი ბიზნეს-გეგმის გაწერისას ხდება შესყიდვების, გაყიდვებისა და ბრუნვის, ინვესტიციების და ა.შ. დაგეგმვა. მას წინ არ უძღვის ამ სფეროების ღრმა ანალიზი და, მითუმეტეს, მათი სტრატეგიების შემუშავება. მაგალითად, ბაზარზე ახალ შემოსულ კომპანიას შეუძლია, დაისახოს დაბალი ან წამგებიანი ფინანსური მიზნებიც კი, მაგრამ მისდევდეს სტრატეგიას გაყიდვების სფეროში, რომელიც მიზნად ისახავს ბაზრის წილის ყოველწლიურ 5%-ან ზრდას. ამგვარად, საკვლევი კომპანიების მიერ მართვის ინტეგრირებული კონცეფციის ავტორისეული სტრატეგიის დანერგვა, პირველ რიგში, საჭიროებს ახალი სტრატეგიის შემუშავებას ან არსებულის ანალიზს. ორივე ამ ვარიანტის დაწყება რეკომენდებულია კომპანიის სტრატეგიული აუდიტით<sup>109</sup>, ანუ სტრატეგიის სფეროში მისი საწყისი პოზიციის ანალიზით, რომელიც მიმართულია იმის გასარკვევად თუ რა მიზნებს ისახავს კომპანია ამჟამად და რა გზით განახორციელებს საკუთარი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ფორმირებას.

---

<sup>109</sup> კემბრიჯის ბიზნეს-ლექსიკონში: “STRATEGIC AUDIT - a formal examination of how successfully an organization is operating and how well it is using resources to work towards its goals over time” (თარგმანი: სტრატეგიული აუდიტი - ფორმალური ექსპერტიზა, რომელიც ტარდება ორგანიზაციის წარმატებულობისა და მის მიერ რესურსების საკუთარი მიზნების მისაღწევად გამოყენების ხარისხის გამოსაკვლევად დროში. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-audit>

სტრატეგიული აუდიტის ჩატარების მიზანია, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, როგორც წარმატებული სტრატეგიის ან სტრატეგიული რეკომენდაციის შემუშავებისთვის საჭირო ბაზის გამოვლენა შემდეგი მომენტების მიმართ:

- კონკურენტული პოზიციები ბაზრებზე, გამომდინარე კომპანიის მიერ შექმნილი პროდუქციის ან მომსახურების ამჟამინდელ ასორტიმენტსა და გაყიდვების გეოგრაფიიდან;
- გაყიდვების და ბრუნვის სტრუქტურის ღრმა ანალიზი სასაქონლო პოზიციების და კატეგორიების მიხედვით;
- მართვა და ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობა.

მთლიანობაში კომპანიის საქმიანობის ფინანსურ-ეკონომიკური შედეგების, ასევე პროდუქტების ჯგუფების მიხედვით აღმოჩენილი დანახარჯების ანალიზის, შედეგად, კომპანიას შეუძლია მიიღოს სრული წარმოდგენა პროდუქტების ცალკეული ჯგუფების მომგებიანობა/წამგებიანობის შესახებ და მიიღოს გადაწყვეტილება თავისი ბიზნეს-პორტფელიდან მათი ამოღების თაობაზე.

საკვლევი კომპანიების მიერ ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაციის ჩატარებისას რეკომენდებულია ყურადღების გამახვილება ორ ძირითად საკითხზე: 1) ქვედანაყოფებს შორის ფუნქციური მოვალეობების გადანაწილების ოპტიმიზაცია, ანუ დუბლირების აღმოჩენა. თუმცა, ბევრად უფრო კრიტიკულია სიტუაცია, როდესაც ფუნქციები არა მარტო სრულდება შეუსაბამო ქვედანაყოფების მიერ, არამედ როცა საერთოდ არ ხდება მათი რეალიზება. საკვლევი კომპანიებში ეს, პირველ რიგში, ეხება ადამიანურ რესურსების ფორმირების სტრატეგიის საკითხებს; 2) საკვლევი კომპანიებისთვის აუცილებელია, ორგანიზაციული სტრუქტურის რაოდენობრივი მახასიათებლების - უშუალოდ დაქვემდებარებულების მართვა ყველა დონეზე, ანუ ადმინისტრირების რადიუსის, სპეციალიზაციის დონის სტრუქტურული დაძაბულობის კოეფიციენტის, მართვის ნორმების დაცვის და ა.შ. ოპტიმიზაციის ჩატარების გზით.

თითოეული ფუნქციური სტრატეგიის კონკრეტიზაცია იქცევა **Balanced Scorecard** - მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის შემუშავების საფუძვლად, რომელიც განვიხილეთ ამ ნაშრომის წინა თავებში და რომელსაც გადაყავს სტრატეგია კონკრეტულ დონისძიებებში და ქმედების მიმართულებებში. მაგალითად, სტრატეგია პერსონალის დარგში, რომელიც ფორმულირებულია, როგორც

„საკადრო პოტენციალის შექმნა“, ეფუძნება წარმატების ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება, პერსონალის და ადამიანური რესურსების სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის შემუშავება, თანამშრომლების კარიერის განვითარება. წარმატების ეს ფაქტორები, თავის მხრივ, იქცევა დაბალანსებული მიზნობრივი მაჩვენებლების შემუშავების საფუძვლად, რომლებიც შემდგენაირად უნდა გამოიყურებოდეს:

1. რაოდენობრივი მაჩვენებლები:

- პერსონალის დენადობა - დაგეგმილი მაჩვენებლისგან პროცენტული გადახრის შეფასება;
- შრომის ანაზღაურების ფონდის სიდიდე - დაგეგმილი მაჩვენებლისგან პროცენტული გადახრის შეფასება;
- პერსონალის გეგმიური რაოდენობის შენარჩუნება - დაგეგმილი მაჩვენებლისგან პროცენტული გადახრის შეფასება.

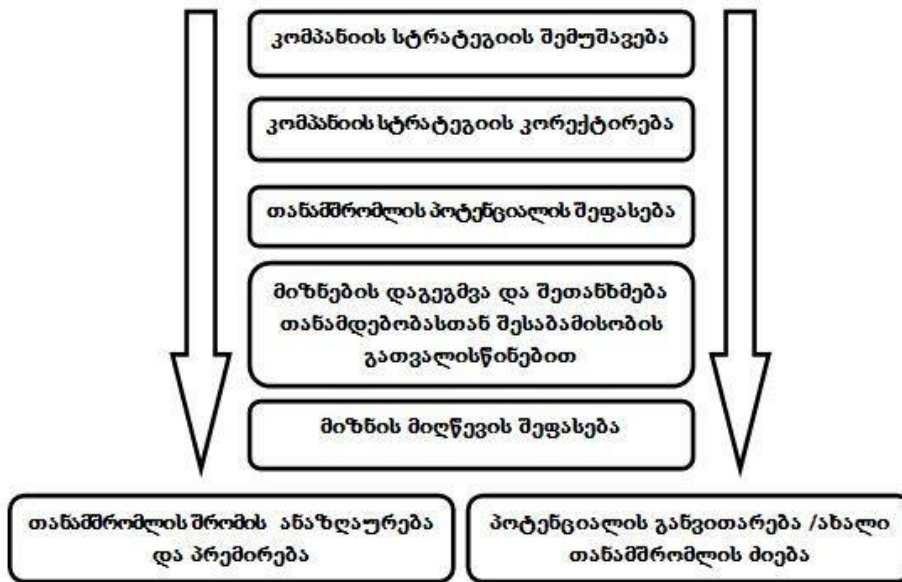
2. ხარისხობრივი მაჩვენებლები:

- პერსონალის შეფასება წაყენებული მოთხოვნების შესაბამისად ხელმძღვანელობის შეფასება; პერსონალის კმაყოფილების ხარისხი შრომის პირობებით - პერსონალის გამოკითხვის შედეგად გაკეთებული შეფასება;
- ვაკანსიების შევსება - ხელმძღვანელობის შეფასება.

აგტორის მიერ მოყვანილია კონცეფციის დანერგვის პირველი ეტაპი, რომლის დროსაც ინერგება კონცეფციის შეცვლილი, ადაპტირებული ვარიანტი, რომელიც ითვალისწინებს საკვლევი კომპანიების საწყის პოზიციებს საკადრო საქმიანობაში. კონცეფციის აღნიშნული ვარიანტის სქემა მოცემულია სქემაზე 3.6. ცვლილებები ძირითადად ეხება იმას, რომ სტრატეგიის და მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის შემუშავების შემდეგ პირველ ეტაპზე მიზანშეწონილია, ჯერ ჩატარდეს თანამშრომლის პოტენციალის და თანამდებობასთან შესაბამისობის შეფასება და უკვე შემდეგ - დასახული მიზნების მიღწევის ხარისხის მასთან განხილვა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, იმ პერსონალის წინაშე სტრატეგიული მიზნების დასახვა, რომელსაც არ შეუძლია მათი შესრულება, გამოიწვევს თანამშრომლის დემოტივაციას და მისი საქმიანობის ეფექტიანობის კლებას. თანამდებობისთვის შეუფერებელი თანამშრომლების მასიური გათავისუფლება შეუძლებელია განსაკუთრებით ტოპ-მენეჯერებისა, რომლებთან მუშაობისთვისაც არის, პირველ რიგში, შემუსავებული სტრატეგიის ინტერგრირებული მართვის კონცეფცია, რადგან

ეს საფრთხეს უქმნის თვით კომპანიის არსებობას.

სქემა 3.6. პირველ ეტაპზე დასანერგი სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის ადაპტირებული სქემა



ამგვარად, საკვლევი საწარმოებისთვის აუცილებელია პირველ რიგში პერსონალის შეფასების ინდივიდუალური მეთოდოლოგიის შემუშავება, რომელიც გაითვალისწინებს მისი ბიზნესის და სტრატეგიის თავისებურებებს. ამის შემდეგ მოხდება თანამშრომლებთან მომავალი პერიოდის მიზნების შეთანხმება, რომელიც გაითვალისწინებს მის პოტენციალს და მათი მიღწევის შესაძლებლობებს. თანამშრომლის თანამდებობასთან შეუფერებლობის აღმოჩენის შემთხვევაში, რეკომენდებულია ახალი კანდიდატის ძიების დაწყება დაუყოვნებლივ, როგორც კომპანიის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. პერიოდის ბოლოს ხდება თანამშრომლის შრომის ანაზღაურების პრემიის ნაწილის გამოთვლა და მიღება გადაწყვეტილება მის თანამდებობასთან შესაფერისობის, პოტენციალის განვითარების, გათავისუფლების ან სხვა თანამდებობაზე გადაყვანის თაობაზე - კარიერული კიბის როგორც ქვედა ისე ზედა მიმართულებით.

მეორე ეტაპის განხორციელება, რომლის დროსაც ხორციელდება უკვე ძირითადი სამუშაო, ავტორის მიერ რეკომენდებულია მხოლოდ პირველი ეტაპის დასრულების შემდეგ, ადაპტირებული სქემის მიხედვით (სქემა 3.6).

თუ გაითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ პერსონალის მართვის სფეროში საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფისთვის საკვლევი



კომპანიების დრო უცხოურ ფირმებთან შედარებით ორგანიზაციული კომპეტენციით არის შეზღუდული, მნიშვნელოვანი გახდება კონცეფციის შემუშავების და დანერგვის ვადების განსაზღვრა. ვადები უნდა იყოს საკმაოდ სწრაფი, თუმცა, ამავდროულად უნდა უზრუნველყოს დანერგილი მეთოდოლოგიების და სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის მთლიანი კონცეფციის მაღალი ხარისხი.

- ავტორის მიერ რეკომენდებულია კონცეფციის დანერგვის შემდეგი ვადები:
- პირველი წელი. კონცეფციის მეთოდოლოგიის ადაპტაცია კომპანიის თავისებურებებთან და ტოპ-მენეჯერებისთვის კონცეფციის პირველი ეტაპის დანერგვა;
- მეორე წელი. ტოპ-მენეჯერებისთვის კონცეფციის რეგულარული სქემის დანერგვა და პირველი ეტაპის დანერგვა საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის;
- მესამე და მეოთხე წლები. კონცეფციის რეგულარული სქემის და მისი მეთოდოლოგიების დახვეწა ტოპ და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის;
- მეხუთე წელი. სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის დანერგვა კომპანიის სხვა ხელმძღვანელი თანამშრომლებისთვის (არანაკლებ მართვის მეოთხე დონისა კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში).

კომპანიების მიერ სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის კონცეფციის დანერგვის და ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების ნორმალური მუშაობის აწყობის შემდეგ, მნიშვნელოვან საკითხად იქცევა საკადრო პოტენციალის მაღალი დონის შენარჩუნება, ვინაიდან იგი კომპანიის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის გადამწყვეტ ფაქტორად გვევლინება.

## დასკვნები და წინადადებები:

- საქართველოს საკადრო რესურსები ხასიათდება კვალიფიკაციის შედარებით დაბალი დონითა და განვითარების მაღალი პოტენციალით. საქართველოს შრომითი პოტენციალი წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც სხვა ფაქტორებისაგან განსხვავებით (მაგალითად, ძირითადი ფონდები, ინფრასტრუქტურა) დიდ კაპიტალდაბანდებას არ მოითხოვს. უდავოა, რომ მის ზრდას ყველაზე უფრო დიდი და შესამჩნევი ეფექტი მოყვება.
- დღეს საქართველოში სამუშაო ძალა ძალზე დაუფასებელია. მისი ღირებულება (ერთ საათზე გადაანგარიშებით) დასავლეთ ევროპის ქვეყნების ანალოგიური მაჩვენებლის მხოლოდ 5%-ს და აღმოსავლეთი ევროპის ქვეყნების 28%-ს შეადგენს.
- საკადრო პოტენციალის განვითარება გაზრდის უცხოური საერთაშორისო კომპანიების საქართველოსადმი ინტერესს. შესაბამისად, გაიზრდება უცხოური ინვესტიციების რაოდენობა, რასაც მოჰყვება ქვეყანაში ახალი ტექნოლოგიებისა და ნოუ-ჰაუს შემოსვლა, შემდგომ კი მათი დანერგვა. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს ექსპორტზე ორიენტირებული კომპანიების ზრდას, შექმნის კონკურენტულ გარემოს, რომელშიც ქართული კომპანიები და უცხოური კომპანიების ფილიალები იძულებულნი იქნება, დახვეწოს საკუთარი საქმიანობა და დანერგოს მოწინავე ტექნოლოგიები.
- იმისათვის, რომ უცხოური კომპანიების ქართულმა ფილიალებმა და წარმომადგენლობებმა მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოიყენონ ქართული სამუშაო ძალის პოტენციალი, აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის მოწინავე ტექნოლოგიების შემუშავება და დანერგვა. სამუშაო ძალის არსებობა უნდა იქნეს შეხამებული მუშაობის ეფექტიან მეთოდებთან და წარმოების მაღალგანვითარებულ ფაქტორთან, რაც აამაღლებს მათ კონკურენტუნარიანობას როგორც ქვეყნის შიდა, ისე გარე ბაზრებზე.
- სახელმწიფო ინოვაციური და ზოგადად ეკონომიკური პოლიტიკის მიზანს უნდა წარმოადგენდეს თანამედროვე, ცოდნაზე დამყარებული ეკონომიკის მშენებლობა, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობის ცხოვრების მაღალ დონეს, მის ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და სოციალურ უსაფრთხოებას,

ფუნდამენტური მეცნიერებების, განათლებისა მაღალტექნოლოგიური სექტორების განვითარებას, ვინაიდან სწორედ ეს მიმართულებები შეადგენს დღეს ცოდნის ეკონომიკის უმნიშვნელოვანეს და დამასისტემებელ მიმართულებებს.

- ვინაიდან ტურიზმის განვითარება ქვეყნის ერთ-ერთი პრიორიტეტია და ზრდის დიდი პოტენციალი გააჩნია, უნდა მოხდეს სახელმწიფოს მხრიდან ტურიზმის სფეროში მომსახურების გაუმჯობესებისათვის სპეციალური პროგრამების შემუშავება კადრების გადამზადების ხელშეწყობისათვის. კერძოდ, დასავლური მოდელით შეიქმნას სამოქალაქო კეთილდღეობის გადამზადების ცენტრები (Civic Welfare Training Service), რომელთა დახმარებითაც მოხდება გადამზადების მომთხოვნი ორგანიზაციებისათვის ინდივიდუალური ტრენინგ პროგრამების (Tailor Made Training) შემუშავება და ორგანიზება.
- დღეს სახელმწიფოსა და ეკონომიკის განვითარების ყველაზე უფრო პერსპექტიულ გზას საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების ხელშეწყობა წარმოადგენს, მათ შორის პროგრამული უზრუნველყოფის წარმოება და დანერგვა. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ქვეყნის სამუშაო ძალის კონკურენტუნარიანობაზე, რაც განაპირობებს ადამიანური კაპიტალის განვითარების ახალი მექანიზმების ფორმირებას.
- სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში ადამიანის ჯანმრთელობას, როგორც ადამიანური კაპიტალის კომპონენტს, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. მხოლოდ ჯანდაცვაში ინვესტირებით, სახელმწიფო მოკლევადიან ეფექტს მიიღებს, ხოლო გრძელვადიანი ეფექტის მისაღებად საჭიროა ეკოლოგიის, სურსათის უვნებლობისა და ცხოვრების ჯანსაღი წესის გაუმჯობესების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება.
- განათლების სისტემა საჭიროებს რეფორმებს განათლების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. რეფორმები ჩასატარებელია არა მხოლოდ საშუალო, პროფესიული და უმაღლესი განათლების სფეროში, არამედ სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების სისტემაშიც. საჭიროა, ერთის მხრივ, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და, მეორეს მხრივ, კერძო და სახელმწიფო სექტორს შორის თანამშრომლობის გაღრმავება სტუდენტთა სტაჟირების კუთხით.

- ცოდნის ეკონომიკაში არ შეიძლება, როგორც ბაზარზე, შეთავაზებულ იქნეს გასაყიდი პროდუქტის საცდელი ერთეულები, იმისათვის რომ შემდეგ მთელი პარტია გაიყიდოს. ცოდნის ბაზარი ეფუძნება რეპუტაციასა და ურთიერთნდობას. სწორედ რეპუტაცია ღირს ამ სფეროში ყველაზე ურო ძვირი. საინტერესოა, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში 1999 წელს შექმნილი 800 ათასი ახალი კომპანიიდან 2014 წლისათვის გაკოტრდა და გაქრა 700 ათასი. მაგრამ დარჩენილი 100 ათასი კომპანია ცდილობს, დანერგოს მარალტექნოლოგიური პროდუქცია. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების, განვითარებისა და აყვავების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს პერსონალის ხარისხი, მისი შრომისადმი დამოკიდებულება, ანუ თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და შემოქმედებითობა.
- წარმოების ინოვაციურმა ხასიათმა, მისი მეცნიერებატევადობის მაღალმა ხარისხმა, პროდუქციის ხარისხის საკითხების პრიორიტეტულობამ შეცვალა თანამშრომლისადმი დამოკიდებულება, გაზარდა მისი შრომისა და პროფესიონალიზმისადმი მოთხოვნები. ამიტომაც, დღეს ფირმების სტრატეგიულ კურსს თანამშრომელთა განათლების, კვალიფიკაციის, ეთიკის ხარისხისა და მათი პროფესიული დაოსტატების დონის ზრდა წარმოადგენს. თანამედროვე საწარმოში მართვის ობიექტი თანამშრომელია. იგი ღებულობს მმართველობით ბრძანებებს და ფუნქციონირებს მათი შინაარსის შესაბამისად. ამიტომაც, მმართველი უნდა იყოს ფსიქოლოგიც, რათა გაერკვეს თავისი ხელქვეითების ჭეშმარიტ მოტივებში და მოთხოვნილებებში. კოლექტივის ყველა წევრის მოთხოვნილებების აბსოლუტური დაკმაყოფილება პრაქტიკულად შეუძლებელია, მაგარამ მხედველობაში უნდა მიიღებოდეს ნებისმიერი პიროვნებისთვის დამახასიათებელი ზოგადი თვისებები: 1) პიროვნება განუმეორებელია და ინდივიდუალური, სამყაროში არ არსებობს ორი იდენტური ადამიანი; 2) ადამიანს გააჩნია აქტიური პიროვნული თავდაცვის მდგრადი და მრავალფეროვანი ფსიქოლოგიური მექანიზმი ნებისმიერი ზემოქმედებისგან, რომელსაც იგი მიიჩნევს უსარგებლოდ, საყწენად ან საკუთარი ღირსების შემლახველად.
- პიროვნების სტრუქტურაში, როგორც წესი, ჩართულია ინტერესები ღირებულებითი ორიენტაციები, იდეალები, რწმენები, მსოფლმხედველობა,

ინტელექტი, ემოციები, ნებისყოფა, აზროვნება, მახსოვრობა, ფანტაზია და წამოსახვის უნარი, ნიჭი, გამოცდილება, უნარები და ჩვევები, ტემპერამენტი და სხვა. ნიჭი არის ადამიანის მდგრადი ინდივიდუალური თვისებები, რომლებიც განაპირობებს მის წარმატებას სხვადასხვა საქმიანობაში. ტემპერამენტი მოიცავს მის თვისებებს, რომლებზეც დამოკიდებულია ადამიანის რეაქციები სხვა ადამიანებზე და სოციალურ გარემოებებზე. ხასიათი მოიცავს თვისებებს, რომლებიც განაპირობებს ქცევას სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულებაში. ნებისყოფა მოიცავს რიგ სპეციალურ პიროვნულ თვისებებს, რომლებიც ახდენს ზეგავლენას ადამიანის დასახული მიზნებისაკენ სწრაფვაზე. ემოციები და მოტივაცია წარმოადგენს განცდებსა და საქმიანობისკენ მისწრაფებას.

- საკვანძო ფიგურებს თანამედროვე ორგანიზაციებსა და საწარმოებში მენეჯერები წარმოადგენენ. მენეჯერი არის პროფესიულად ორიენტირებული ჰარმონიული პიროვნება, რომელსაც ძალუძს კოლექტივზე ზეგავლენის მოხდენა, შრომის პროცესში მისი საერთო ადამიანური პოტენციალის გახსნა; ეს არის ადამიანი, რომელსაც გააჩნია მაღალი ინტელექტუალური, შემოქმედებითი და ლიდერული პოტენციალი, რომელიც დებულობს არასტანდარტულ საწარმოო გადაწყვეტილებებს. საბაზრო ეკონომიკის გარემოში ფუნქციონირებადი ორგანიზაცია მაღალ მოთხოვნებს უყენებს მმართველ პერსონალს. მმართველის საქმიანობისადმი არსებობს პოტენციური მოთხოვნების რიგი: საკუთარი თავის მართვა, გონივრული პირადი ღირებულებები, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პირადი მიზნები, მუდმივი პიროვნული ზრდა (განვითარება), პრობლემის გადაჭრის უნარი, კრეატიულობა და ინოვაციების შენოტანის უნარი; გარშემო მყოფ ადამიანებზე ზეგავლენის უნარი; თანამედროვე მმართველობითი მიდგომების ცოდნა; ხელქვეითების სწავლების უნარი; შრომითი კოლექტივის ფორმირებისა და განვითარების უნარი.
- საკუთარი თანამდებობრივი ვალდებულებების წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერს უნდა გააჩნდეს ისეთი პროფესიული თვისებები, როგორც ტექნიკური, ადამიანებთან ურთიერთობისა და კონცეპტუალური ოსტატობა. ადამიანური კაპიტალის სრულყოფისათვის კორპორაციის მენეჯმენტი მიმართავს ისეთ გზებს, როგორცაა ადამიანური კაპიტალის საჭიროების დინამიკური დაგეგმვა, შემდეგ საჭირო ადამიანური კაპიტალის მოზიდვა, ამის შემდეგ კი ახორციელებს ზომებს მისი შენარჩუნებისათვის და საკუთარ კორპორაციაში

მისი დაფიქსირებისათვის, ანუ განავითარებს და სრულყოფს ადამიანურ კაპიტალს, ამაღლებს რა მის კვალიფიკაციას და ცოდნას. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ კორპორაციებს აქვთ ადამიანური კაპიტალის სრულყოფისა და დახვეწის ისეთი მძლავრი ბერკეტი, როგორცაა კორპორაციული კულტურა, რომელიც აჩვენებს თანამშრომლებს დისციპლინას, სუბორდინაციას, აზიარებს მათ კორპორაციაში აღიარებულ ღირებულებებს, უვითარებს მათ საკუთარი კორპორაციით სიამაყისა და მისადმი ერთგულების გრძნობას.

- მაკროეკონომიკური, ანუ ეროვნული მოდელის მიხედვით სახელმწიფოს მიერ ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისათვის განხორციელებული ღონისძიებები სხვადასხვა მიმართულებებით ხორციელდება: ეს არის დემოგრაფიული და ჯანმრთელობის პოლიტიკა, განათლებისა და სოციალური დაცვის სისტემები, მეცნიერებისა და მაღალი ტექნოლოგიების განვითარების დაფინანსება, მორალური და კულტურული ნორმების ფორმირება. საბოლოო ანგარიშით, სახელმწიფოს მიერ ჩატარებული ეს ღონისძიებები ემსახურება ეფექტიანი ეროვნული ეკონომიკური კულტურის ფორმირებას, რომელსაც ახორციელებენ კომპეტენტური კადრები; სახელმწიფო ქმნის და ავითარებს დასაქმების ეფექტიან პოლიტიკას და იმავედროულად ახდენს ინოვაციების სტიმულირებას. ყველა ამ მიმართულებით წარმატების მიღწევის შემთხვევაში სახელმწიფო ამაღლებს ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობას და აღწევს ეროვნული კეთილდღეობის საყოველთაო ზრდას.
- ქართული ეკონომიკა დაბეჭდითებით მოითხოვს ადამიანური კაპიტალის ხარისხისა და სტრუქტურის ცვლილებას. მაგრამ ამის განსახორციელებლად საჭირო რესურსები არც მოსახლეობას და არც საწარმოებს არ გააჩნია. იქმნება ჩაკეტილი წრე - ერთის მხრივ, საწარმოები ვერ აღწევენ მოგების მაქსიმიზაციას და შემდეგ მისი (მოგების) ნაწილის საკუთარი კადრების ხარისხის განვითარებისაკენ მიმართვას, მეორეს მხრივ კი დაბალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლების განათლებაზე და კვალიფიკაციის სრულყოფაზე არავინ ხარჯავს სახსრებს, მაშინ როცა თითონ ორგანიზაციებს ამის საშუალება არ გააჩნიათ. ჩვენი აზრით, ამ მანკიერი კვანძის გადაჭრის პრეროგატივა სახელმწიფოს ეკუთვნის, მისი ჩარევის გარეშე ასეთი პრობლემის მოგვარებაზე საუბარი არარეალურია. ზოგადად სახელმწიფოს ფუნქციები ამ სფეროში შემდეგნაირად გვესახება:
  - ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების პოლიტიკის შემუშავება

სახელმწიფო დონეზე;

- შესაბამისი ადმინისტრაციული და სამართლებრივი რეგულაციების შემოღება და განხორციელება;
- ადამიანური კაპიტალის კვლავწარმოების სფეროში არასახელმწიფო ორგანიზაციებისა და საწარმოების ჩართვა, მათთვის ხელშეწყობის რეჟიმის შექმნა;
- მოსახლეობის, სახელმწიფო და არასახელმწიფო საწარმოებისა და მათი ინტერესების წარმომადგენლი ასოციაციებისა და კავშირების საქმიანობის კოორდინირება სოციალური პარტნიორობის ფარგლებში.

ჩვენ კვლევაში ვეცადეთ, პასუხი გაგვეცა იმ შეკითხვებისათვის, რომლებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვთ საქართველოს ეკონომიკისა და უფრო ფართო გაგებით კი, მთლიანად ქართული სახელმწიფოსა და საზოგადოებისათვის. ცნობილია, რომ ადამიანური კაპიტალი ამჟამად კონკურენტულ პოზიციებს შრომის ბაზარზე რაც უკეთესია საგანმანათლებლო ბაზა, მით მაღალია ეკონომიკური აქტიურობის დონე, ნაკლებია უმუშევრობის რისკი, ან მისი ხანგრძლივობა, ფართოა სამუშაო ადგილების არჩევანი და მაღალია მობილობა. განათლებული სამუშაო ძალა მეტი წარმატებით ადაპტირდება ტექნოლოგიურ და სოციალურ ცვლილებებთან, უფრო აქტიურად ერთეუბა ახალი ცოდნისა და კვალიფიკაციის ათვისების პროცესში, უფრო დიდი წარმატებით ითავისებს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევებს.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. არჩვაძე ი., ადამიანური კაპიტალი, როგორც ეროვნული სიმდიდრის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი (საქართველოს მაგალითზე), „ეკონომიკა“ 5, 2006;
2. მასურაშვილი ი., ცოდნის მენეჯმენტის ორგანიზაციული კულტურა ევროკავშირში; საერთაშორისო კონფერენციის „საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო“ The socio cultural environment of international business= მასალები, ნაწ. I, თბ., 2011;
3. ნადარაია ო., გორგოძე ო., უტიაშვილი დ., შარუმაშვილი ნ., ეკონომიკური ზრდა და სტრუქტურული ტრანსფორმაცია, 2012, სრული ტექსტი: საქართველოს ეროვნული ბანკის საიტი, [https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2013/n\\_2/nadaraia.pdf](https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2013/n_2/nadaraia.pdf)
4. პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2000
5. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესიშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2011;
6. ფარესაშვილი ნ., „ინტელექტუალური კაპიტალის მართვის თავისებურებები“, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №3–6, 2010 წ.
7. უვანია ლ., ადამიანური კაპიტალი, კულტურა და ინოვაციები სომხეთის ქალაქებში, 2013, სრული ტექსტი საიტზე <http://Intermedia.ge>
8. ბარათაშვილი ე., გველესიანი რ., ბიზნეს-გარემოს ეროვნულ-კულტურული მოდელები, საერთაშორისო კონფერენციის „საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო“ = The socio cultural environment of international business= მასალები, ნაწ. I, თბ., 2011;
9. სიხარულიძე დ., ეროვნული კულტურის გავლენა ახალი ბიზნესის ფორმირებაზე, საერთაშორისო კონფერენციის „საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო“= The socio cultural environment of international business = მასალები, ნაწ. I, თბ., 2011;
10. შაბურიშვილი შ., სოციალური კაპიტალის ფორმირების თავისებურებები გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, საერთაშორისო კონფერენციის



- „საერთაშორისო ბიზნესის სოცოკულტურული გარემო“ = The socio cultural environment of international business = მასალები, ნაწ. I, თბ., 2011;
11. კემბრიჯის ბიზნეს-ლექსიკონი:  
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-audit>
  12. Anderson Ch., Makers: The New Industrial Revolution. — New York: Crown Business, 2012. — ISBN 978-0-3077-2095-5.
  13. Annual Meeting of the American Economic Association. (May, 1974), pp. 1-14. 1974
  14. Arnolds Richard J., Nichols Len M. “Wage–Risk Premiums and Worker’s Compensation: Refinement of Estimates of Compensating Wage Differentials”, Journal of Political Economy, April 1983, № 91(3);
  15. Banyard P., A. Grayson, Introducing Psychological Research, NY, 2008, - p. 324
  16. Becker Gary S., Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964.
  17. Becker G.S., The Theoretical and Empirical Analyses with Special Reference to Education., New - York, Columbia University Press, 1975, P.I
  18. Bell D. The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties. — N.Y.: Free Press, 1965, ISBN 0-674-00426-4
  19. Bell D. The coming of Post-industrial society: A Venture of Social Forecasting. — N.Y.: Basic Books, 1973, ISBN 0-465-01281-7
  20. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism. — N.Y.: Basic Books, 1976. Ben-Porath Y., The Production of Human Capital and the Live. Cycle of Earning, Journal of Political Economy, August, 1973, p. 363;
  21. Blaug Mark, Ricardian Economics: A Historical Study. — New Haven: Yale University Press, 1958. — 269 p.
  22. Blaug Mark, Appraising Economic Theories: Studies in the Methodology of Research Programs (red. Neil de Marchi) - N.-Y., -1991, - 300 p.
  23. Blaug Mark, Not Only an Economist. Recent Essays, - N.-Y., - 1997, 245 p.
  24. Bowen William G. and others, Equity and Excellence in American Higher Education, - April 7, 2006, - 204 pages;
  25. Bowsls Samuel, Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution, Princeton

- University Press, -2004,
26. Bows Samuel, Planning Educational Systems for Economic Growth, Princeton University Press, - 1969
  27. Caren John E., “Compensating Wage Differentials and the Endogeneity of Job Riskiness”, Review of Economics and Statistics, February 1988, №70(1)
  28. Clarck John B., The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits, full text on: <http://www.econlib.org/library/Clark/clkDW0.html>;
  29. Chiswick Barry R. and Miller Paul W., Does the Choice of Reference Levels of Education Matter in the ORU Earnings Equation?, IZA Discussion Papers, - 2009;
  30. Chiswick Barry R. and Miller Paul W. Negative and Positive Assimilation By Prices and By Quantities, IZA Discussion Papers – 2013;
  31. Denison. E., Accounting for United States Economic Growth, 1929-69; 1974
  32. Denison. E. Accounting for Slower Economic Growth: The United States in the 1970’s; 1979;
  33. Dosi G., Innovation, organization and economic dynamics: sel. essays / Cheltenham; Northampton (Mass.): Elgar, cop. 2000;
  34. Dordick H.S., Wang G. The Information Society: A Retrospective View. Newbury Park — L., 1993. Fisher Irving, The nature of Capital and Income, New York, The Macmillan Company, London Macmillan & Co., Ltd 1906;
  35. Freeman G. The National System of Innovation in Historical Perspective // Cambridge Journal of Economics, 1995;
  36. Galbraith John K., American Capitalizm: The Concept of Countervailing Power, Houghton Mifflin, New-York, 1952. -240 p.;
  37. Hayek Friedrich August von, Prices and Production — London: Routledge & Sons, 1931 (2nd revised ed. London: Routledge & Kegan Paul, 1935).
  38. Hayek Friedrich August von, Individualism and Economic Order — London and Chicago: University of Chicago Press, 1948.
  39. Hayek Friedrich August von, New Studies in Philosophy, Politics and Economics — Chicago: University of Chicago Press, 1978.

40. Inozemtsev V.L. One World Divided. Existing Causes and Possible Results of the Coming Post- Economic Revolution. London, Wisdom House, 2001. 482 p.
41. Kahn Richard, Selected Esseys on Employment and Growth, Cambridge University Press, 1931, - 246 p.
42. Kahn Richard, The Relation of Home Investment to Unemployment, Royal Economic Society The Economic Journal, June, 1931;Kendrick John, New Developments Productivity Measurement, University of Chicago Press, 1982 National Bureau of Economic Research in NBER Book Series Studies in Income and Wealth
43. Karvalics Information Society – what is it exactly? (The meaning, history and conceptual framework of an expression), 2007
44. Katz R.L. The Information Society: An International Perspective. N.Y., 1988.
45. Kendrick J.. Economic growth and capital formation, University of Chicago Press, 1985, Volume ISBN: 0-226-84300-9
46. Kendrick J., New Developments Productivity Measurement, University of Chicago Press, 1982
47. National Bureau of Economic Research in NBER Book Series Studies in Income and Wealth
48. McCullox J.R. The Principles of Political Economy. Alex Murrey & Son. 1870. P. 57, 67.
49. Lazear Edward P., Education in the Twenty-first Century. Hoover Institution Press, 2004 ISBN 0-8179-2892-8.
50. Lazear Edward P. (1986). "Salaries and Piece Rates," Journal of Business, 59(3), pp. 405-431.
51. Lazear Edward P., and Kathryn L. Shaw (2007). "Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources," Journal of Economic Perspectives, 21(4), pp. 91-114.
52. Lazear Edward, 2008. "Personnel Economics," The New Palgrave Dictionary of Economics, 2<sup>nd</sup> Edition, v. 6, pp. 380–84.
53. Layard Richard and Clark David, Thrive: The Power of Evidence-Based Psychological Therapies. London, England: Allen Lane.2014. ISBN 978-1-846-14605-3;

54. Lessing L. Free Culture new big Media uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity. –L.: Penguin Press, 2004. – 516 p.
55. Lindbeck, Assar, and Dennis J. Snower (1988), *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts
56. Lvov D. System resource of the economy. Статъя. Social Sciences, v. 42, 2011 № 3
57. Lundvall B.-A. National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London: Pinter Publishers, 1992;
58. Machlup F. Knowledge: Its Greation, Distribution, and Economic Significance. – N.Y.: Princeton, 1994. – 237 p.
59. Mahbub Ul Haq, [https://en.wikipedia.org/wiki/Mahbub\\_ul\\_Haq](https://en.wikipedia.org/wiki/Mahbub_ul_Haq) “Human Security”: Looking back before Looking forward, [http://www.birjand.ac.ir/ichswa/downloads/Dr%20Tajbakhsh's%20Paper%20in%20ICH SWA.pdf](http://www.birjand.ac.ir/ichswa/downloads/Dr%20Tajbakhsh's%20Paper%20in%20ICH%20SWA.pdf)
60. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 1962; Mcculloch Gary, Technological Revolution /Cloth (Student in Curriculum History Series), -July 1,1984.
61. Mcculloch Gary, The Struggle for the History of Education (Foundations and Futures of Education), - February 17, 2011
62. McCullox J.R. The Principles of Political Economy. Alex Murrey & Son. 1870. P. 57, 67. Macleod Henry D.Elements of Political Economy, full text on: <https://archive.org/details/elementspolitic00maclgoog>
63. Marks Karl, "Economic and Philosophical Manuscripts of 1844" Collected Works of Karl Marx and
64. Frederick Engels: Volume 3 (International Publishers: New York, 1975) pp. 229–346;
65. Marx Karl, Collected Works of Karl Marx and Frederick Engels: Volume 35, Volume 36 and Volume 37 (International Publishers: New York, 1996, 1997 and 1987);
66. Marx Karl, The Poverty of Philosophy contained in the Collected Works of Karl Marx and Frederick Engels: Volume 6(International Publishers: New York, 1976) pp. 105–212;
67. Marin Alan, George Psaharopoulos “The Rewards for Risk in the Labor Market:

- Evidence from the UK and Reconciliation with Other Studies”, *Journal of Political Economy*, August 1982, № 90(4)
68. Marshall Alfred, *Principles of Economics*, full text on: <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>
  69. Masuda Y. *The information Society as Post-Industrial Society*. Wash., 1981; Mill J., *Principles of Political Economy*, London, 1920, p. 756;
  70. Mincer J. *The Production of Human Capital and The Lifcyclyc of Earnings: Variations on a Theme*. —Working Paper of the NBER, No 4838 (Aug. 1994);
  71. Moore Michael, W. Kip Viscusi “The Quantity Adjusted Value of Life”, *Economic Inquiry*, July 1988, № 26(3)
  72. Mulligan C.B. X. Sala-i-Martin. *Measuring Aggregate Human Capital*. — Working Paper of the NBER, No 5016 (Feb. 1995);
  73. Nelson R. *National Innovation Systems. A Comperative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 1993. 14
  74. Norton George Kelly W. W., *A Theory of Personality: The Psychology of Personal Constructs*, NY, 1963 - Philosophy - 190 pages
  75. Petty William, *Treatise of Taxes and Contributions*, full text on: <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/petty/taxes.txt>;
  76. Porat M., Rubin M. *The Information Economy: Development and Measurement*. Wash., 1978; Risman D., Glaser N., Danney R., *Lonely Crowd. The study of American Character*. New York, 1950.
  77. Ricardo David, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, full text on: <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>;
  78. Rosen Sherwin and Lazear Edward P., "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy*, 2002, 89(5), pp. 841-864;
  79. Rosen Sherwin, *Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition*, *The Journal of Political Economy* 82 (1), 1974, p. 34–55,
  80. Ryckman, Richard M. *Theories of Personality*, United States: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, - pp. 273–274.

81. Sakaiya T. Knowledge 2 Value Revolution or A. History of the Future.– Tokyo, N.Y., 2001. – 395 p. Sakaiya T. New Industrial Wave in the West – N.Y., 2004. – 410 c.
82. Schneider D.Murrey, Bibliography of Dreams in Ethnology, Harvard University Press, the Social Relations Dept., 1955, - 54 pages
83. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. — N.Y., 1968, vol.6.
84. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., 1968, vol. 6. Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y., London, 1971, p. 26-28;
85. Schultz T. Capital Formation by Education // The Journal of Political Economy. 1960. December. P.571.
86. Schultz T.W. Investment in Human Capital. N.Y.; L., 1971. P. 125–12
87. Smith Adam, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, full text on: <http://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm>;
88. Solow Robert M., The Economic of Resources and the Resources of Economics, The American Economic Review, Vol. 64, No. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-sixth Stangor Charles, Introduction to Psychology, NY, November 2013, -p.482, ISBN: 978-1-4533-2736
89. Stiglitz Joseph E. and Akerlof George A., Capital, Wages and Structural Unemployment, Economic Journal, 1969, vol. 79, issue 314, pages 269-81
90. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – N.Y.2L., 2004. – 275 p.
91. Stonier T. The Wealf of Information. London, 1983; Survey of Current Business, 1994, No 11, p. 37-71
92. Toffler Alvin, Future Shock, Random House, 1970;
93. Toffler Alvin, The third Wave Mass Market Paperback, -May 1, 1984
94. The Two Branches of Intellectual Property, WIPO (The World Intellectual Property Organization), booklet, 2012, [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/909/wipo\\_pub\\_909.htm](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/909/wipo_pub_909.htm)
95. Veblen T., Why Is Economics Not An Evolutionary Science? // Qartely Jornal of

- Economics, July, 1898, p. 389
96. Viscusi W. Kip “The Value of Risks to Life and Health”, Journal of Economic Literature, December 1993
  97. Walras Leon, La Paix par la Justice Sociale et le Libre Échange, 1907, Questions Pratiques de Legislation Ouvrière, <http://www.oeconomia.net/private/colloqueiufm2012inegalites/01.lallement.pdf>
  98. Walsch Neal Donald, On abundance and right Livelihood, Hampton Roads Publishing Company, 1999;
  99. Bochert, Ralf: Tourismus in der Marktwirtschaft: Ordnungspolitik der Tourismusmarkte / von Ralf
  100. Bochert. - 1. Aufl.. - Munchen ; Wien : Oldenbourg,2001
  101. Corbae, Gerald ; Jensen Jakob B. ; Schneider, Dirk. Marketing 2.0: Strategies for Close Customer Relationships - Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York, 2003
  102. Grant R. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. — Blackwell Publishmg Ltd, 2002
  103. Hilb, Martin. Integriertes Personal-Management. — 11. Aufl. - Munchen ; Neuwied: Luchterhand, 2003
  104. Hilb, Martin, Transnationales Management der Human-Ressourcen. — 2. Aufl. - Neuwied-Kriftel, 2002
  105. Rosenstiel von, Lutz ; Regnet, Erika ; Domsch, Michel. Führung von Mitarbeitern. - 5. Aufl. - Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2003
  106. Schimmel-Schloo, Martina; Seiwert, Lothar J.; Wagner, Hardy. Persönlichkeitsmodelle: Die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler. - Offenbach: Gabal, 2002
  107. Smeral, Egon: Die Zukunft des internationalen Tourismus: Entwicklungsperspektiven für das 21. Jahrhundert - Wien: LINDE VERLAG, 2003
  108. Schirmer F., & Luzens, M. -A. (2003). Widerstand und Ambivalenz im Veränderungsprozess – Am Beispiel Flexible – Office – Projects. Zeitschrift Führung und Organisation, 72 (6), 316-323

109. Scholz, Christian. Personal management: informations orientierte im verhaltenstheoretische Gnmldagen / von Christian Scholz. - 5., neubearb. und erw. Aufl. - Munchen: Vahlen, 2000
110. Veblen T., Why Is Economics Not An Evolutionary Science? // Qartely Jornal of Economics, July, 1898, p. 389
111. Commons J.R., Institutional Economics; Its Place in Political Economy. – New York: The Macmillan Company, 1934. p. 921
112. Davis L., North D., Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge, 1971. p. 5-6
113. Андреев И. Интеллектуальная рента может соперничать с природной // Рос. Федерация сегодня. - 2004. - N 22. - С.58-59.
114. Бальцерович Л. Социализм. Капитализм. Трансформация. Очерки на рубеже эпох. – М.: Наука/УРАО, 1999. – 335 с.
115. Гойло В.С. Современные буржуазные теории воспроизводства рабочей силы, -М.б Наука, 1975, -228 стр;
116. Добрынин А. Цыренова Е., Дятлов С., Человеческий капитал в транзитивной экономике, М., Наука, 1999, ISBN 5-02-028418-1;
117. Дятлов С., Регулирование экономики в условиях инновационного развития, СПб.: Изд-во Астерион, 2009;
118. Дятлов С., Глобальная инновационная гиперконкуренция как фактор лидерства в мировой экономике//Евразийская интеграция: политика, экономика, право: международный научно- аналитический журнал. № 966 СПб.: МПА ЕВРАЗЭС, 2012
119. Дятлов С., Глобальная инновационная гиперконкуренция как фактор трансформации мировой экономики // Философия хозяйства.- № 4.
120. Иноземцев В. За пределами экономического общества. – М.: Феникс, 2003. – 457 с. Инновационное развитие : экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. З. Мильнера ;— Москва : ИНФРА-М, 2009. — 624 с. : ил. ; 22 см. (Научная мысль) (Экономика)



ISBN 978-5-16-003649-6;

121. Маркс К., Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1. Процесс производства капитала. С. 586. 5
122. Маркс К., Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1. Процесс производства капитала, С. 229.
123. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. - М.: Прогресс, 1966. - 462 с. («The Production and Distribution of Knowledge in the United States». 1962)  
[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%85%D0%BB%D1%83%D0%BF\\_%D0%A4%D1%80%D0%B8%D1%86](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%85%D0%BB%D1%83%D0%BF_%D0%A4%D1%80%D0%B8%D1%86)
124. Клейнер Г.Б., Макаров В.Л., Микроэкономика знаний, Москва, Издательство Экономика (РАН), 2007 год, - 208 стр.
125. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // ОНС. 2001. № 3.
126. Лист Фридрих, Национальная система политической экономии б полный текст на: <http://samoderjavie.ru/list> ;
127. Львов Д., Свободная экономика России: взгляд в XXI век — М.: Экономика, 2000;
128. Портер М. Международная конкуренция. М., Международные отношения, 1993;
129. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. — М., Юнити, 2002;
130. Норт Д., Институциональные изменения: рамки анализа//Вопросы экономики, 1997, №6
131. International Labour Organization (ILO) <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>
132. მსოფლიო ქვეყნების სტატისტიკა <http://iformatsiya.ru/rossiya/711-zanyatost-i-bezrobotica-v-rossii-2011-august.html>
133. <http://www.engadi.ge/chven.htm>
134. [https://www.facebook.com/Engadi.Ge/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/Engadi.Ge/info?tab=page_info)

135. <http://www.rmp.ge/en/about-us/history-heritage/>
136. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)
137. <http://gtmarket.ru/ratings/expenditure-on-education/info>
138. <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
139. <http://www.mof.ge/4594>
140. <http://transparency.ge/blog/2013-tslis-sakhelmtsipo-biujeti?page=2>
141. <http://www.engadi.ge/chven.htm>
142. [https://www.facebook.com/Engadi.Ge/info?tab=page\\_info;](https://www.facebook.com/Engadi.Ge/info?tab=page_info)
143. <http://www.rmp.ge/en/about-us/history-heritage/>
144. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)
145. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=118&lang=geo,](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=118&lang=geo)
146. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=118&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=118&lang=geo)
147. <http://gtmarket.ru/ratings/expenditure-on-education/info>
148. <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>
149. <http://www.mof.ge/4594>
150. <http://transparency.ge/blog/2013-tslis-sakhelmtsipo-biujeti?page=2>
151. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=205&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=205&lang=geo)
152. International Labour Organization (ILO) ოფიციალური საიტი:  
<http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>)
153. [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=145&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=145&lang=geo)
154. <http://www.grantthornton.com/issues/content-library.aspx>
155. <http://gtmarket.ru/ratings/legatum-prosperity-index/info>)
156. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_overview\\_ru.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_overview_ru.pdf)
157. <http://www.mckinsey.com/>
158. The Social Progress Imperative: მსოფლიო ქვეყნების რეიტინგი სოციალური პროგრესის დონის მიხედვით, 2015 წელი. [ელექტრონული რესურსი] // ჰუმანიტარული ტექნოლოგიების ცენტრი — 2015.04.10. URL: <http://gtmarket.ru/news/2015/04/10/7126>
159. Программа развития ООН: Индекс человеческого развития в странах мира в

- 2014 году,[Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 2014.07.24.  
URL: <http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>)
160. „Knowledge for Development (K4D)“  
[http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/4611971199907090464/k4d\\_bookletjune2008.pdf](http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/4611971199907090464/k4d_bookletjune2008.pdf)
161. International Labour Organization (ILO) ოფიციალური საიტი:  
<http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>.
162. <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>
163. <http://www.uis.unesco.org/>).
164. World Development Indicators (WDI), September 2014  
<http://knoema.ru/WBWDIGDF2014Sep/world-development-indicators-wdi-september-2014>
165. <https://themeforest.net/item/love-travel-creative-travel-agency-wordpress/7704831> <http://bluebirdtravel.ge/>