



ნაბიჯი პირველი
 ნაბიჯი ხეობა
 ნიშნავს მნიშვნელოვან
 მნიშვნელოვან
 მნიშვნელოვან
 და მნიშვნელოვან

BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.

BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
 BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
საქმიანობა
კარიერა
 BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
 BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
 BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
 BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.

BUSINESS CAREER
 1 6 8
 3 9 1 6 8
 8 0 6
 9 7 6
 2
 6 4 4

საქმიანი კარიერა

კვლევითი პროექტი



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

საქმიანი კარიერა

კვლევითი პროექტი

ნუბგარ პაიჭაძე, ნატალია ხარაძე, ნინო ფარესაშვილი,
მარია გიორგობიანი, მარია ნიკვაშვილი,
დეა ფირცხალაიშვილი

თბილისი

2019

*კვლევითი პროექტი მომზადდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე.*

© ნუგზარ პაიჭაძე, ნატალია ხარაძე, ნინო ფარესაშვილი, მათა გიორგობიანი,
მაია ნიკვაშვილი, დეა ფირცხალაიშვილი, 2019

ISBN 978-9941-13-858-4 (pdf)

სარჩევი

შესავალი	7
საქმიანი კარიერის მართვის ტენდენციები	12
საქმიანი კარიერის ცნება, სახეები და სტადიები	12
საქმიანი კარიერის მართვაზე ჩატარებული კვლევის ანალიზი	18
კარიერის მართვის ტენდენციები გენდერულ ჭრილში	43
კარიერის მართვის თავისებურებები სასწავლო დაწესებულებებში	63
კარიერის მართვის ანალიზი ასაკობრივ ჭრილში	84
რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით, ჰიპოთეზების ფორმულირება და მოდელის საიმედოობის შემოწმება	110
რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით, ჰიპოთეზების ფორმულირება და მოდელის საიმედოობის შემოწმება სქესობრივ ჭრილში	122
რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით, ჰიპოთეზების ფორმულირება და მოდელის საიმედოობის შემოწმება დასაქმების სფეროს მიხედვით	127
კარიერის მართვის ანალიზი ასაკობრივ ჭრილში	131
დასკვნები და რეკომენდაციები	141
დანართი 1	144
ანკეტა	144
გამოყენებული ლიტერატურა	151



შესავალი

სამართლიანი და გამჭვირვალე საკადრო პოლიტიკა და კარიერის მართვა მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხია. ამიტომ იქცა იგი ჩვენი კვლევის ობიექტად. კვლევაში ჩართული პროფესორების საქმიანობის ძირითადი სფერო არის ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, რომელიც პირდაპირ თუ ირიბად კავშირშია კარიერის მართვასთან.

ნუზზარ პაიჭაძის ნაშრომები სიღრმისეულად განიხილავს ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებს და გადაჭრის გზებს საქართველოში: ადამიანური რესურსების მართვის მსოფლიო პრაქტიკა და ქართული სინამდვილე (Nugzar Paichadze, 2018); ორგანიზაციული კულტურა როგორც ადამიანური რესურსების მართვის განუყოფელი ნაწილი (NUGZAR PAICHADZE, 2010); ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მწყობრი და გამართული სისიტემა (NUGZAR PAICHADZE, 2013); „შრომის ეფექტიანობის მართვის სრულყოფის საკითხები“ (NUGZAR PAICHADZE, 2013); ზოგიერთი მოსაზრება პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაობის სრულყოფის საკითხებზე (N. PAICHADZE, 2014); „პროფესიული კომპეტენტურობა როგორც საჯარო მოსამსახურეთა ეფექტიანობის გადამწყვეტი ფაქტორი“ (N. Paichadze, 2015); „უმუშევრობის პრობლემა საქართველოში და მისი დაძლევის გზები“ (Nugzar Paichadze, 2016); ადამიანური რესურსების მართვის გამონვევები 21 საუკუნის მიჯნაზე

(Nugzar Paichadze, 2016); „შრომის ბაზარი საქართველოს სახელმწიფო სექტორში“ (Nugzar Paichadze, 2017); „სახელმწიფო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფისათვის“ (Nugzar Paichadze, 2017); „პერსონალის მოტივაცია როგორც ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ფაქტორი“ (Nugzar Paichadze, 2018) „შრომის სოციოლოგია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში (Nugzar Paichadze, 2018); უმუშევრობის ზოგერთი ასპექტი საქართველოში (Nugzar Paichadze, 2018); „სახელმწიფო და მუნიციპალურ მოსამსახურეთა ორგანიზაციის ქცევის მართვა ად მისი სრულყოფის გზები“ (Nugzar Paichadze, 2018); QUASI-FIXED COSTS ON WORK AS THE FACTOR OF MARKET FORMATION AND FUNCTIONING; (Nugzar Paichadze, 2017); Some Opinions on Computer Informational

Systems of Human Resource Management in Organization (Nugzar paichadze, 2015); CONSIDERATIONS FOR STRATEGY AND TACTIC OF LEADERS WORKING WITH SUBORDINATED PERSONS (Nugzar Paichadze, 2015); Some Views about the Georgian Law on Higher Education; (Nugzar Paichadze, 2015); Paradoxes of modern wage policy and ways of overcoming (Paichadze, Nugzar, 2014); SOME ISSUES OF FORMATION OF THE MECHANISM OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (Nugzar Paichadze, 2013); The Role of Human Resource Management Specialists and the Necessity to Prepare Them (Nugzar Paichadze, 2013); The National Labor Market During Globalization (Nugzar Paichadze, 2012)

ნატალია ხარაძის კვლევის ძირითადი მიმართულებებია: საქმიანი კარიერის მართვის ზოგადი ტენდენციები (KHARADZE, NATALIA; PAICHADZE, NUGZAR; PARESASHVILI, NINO; PIRTSKHALAISHVILI, DEA, 2019) ; კარიერის მართვის თავისებურებები სასწავლო დაწესებულებებში (PARESASHVILI, NINO; GIORGOBIANI, MAIA; NIKVASHVILI, MAIA; PIRTSKHALAISHVILI, DEA; KHARADZE, NATALIA, 2019) ; Statistical Analysis of Students' Time Management and Private Hypotheses in Private Universities. (Pirtskhalaishvili, Dea; Dugladze, Davit, 2018); Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities (Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirtskhalaishvili, Dea, 2018); Personal Development Peculiarities on Gender Perspective in Georgia. (Kharadze & Gulua, 2018); Employed Students' Development Challenges in Georgia (Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia, 2018); Organization Conflict Management Challenges (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2018); Organization Culture Management Challenges (Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia, 2018); Time Management Peculiarities Based on Gender (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2017); Impact of Time Management on Personal Development of Master's Degree Students (Ekaterine, Gulua; Natalia, Kharadze, 2017); Free-Time Management among Master's Degree Students of Georgia (kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine; Dugladze, Davit, 2017); Time Management Peculiarities of Shota Rustaveli State University MA Students (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2017); Self Management Peculiarities of Master's Students in Georgia (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2016).; „დროის მენეჯმენტის გამოწვევები ახალგაზრდა მეცნიერებში“ (Natalia & dugladze, 2017); კერძო უნივერსიტეტის სტუდენტების დროის მენეჯმენტი (KHARADZE & DUGLADZE, 2018); Knowledge-Based Organizational Culture Development Challenges in Small and Medium Sized Enterprises of Post-Soviet Georgia (Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia, 2014).; Regional Project Management of Tourism Development in Georgia (Korganashvili, Larisa; Kharadze, Natalia, 2014).

2014); IMPLICATIONS OF STUDENTS' ATTITUDE SURVEY ANALYSIS OF PROFESSORS' EVALUATION CRITERIA (Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine, 2018); Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment (Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze, 2015);

წინე ფარესაშვილის ნაშრომები ეხება: Regional Development Inequalities in Georgia and Ways of its Solutions (Okruashvili, Nanuli; Paresashvili, Nino, 2019) ; The Main Challenges of Higher Education System Management in Georgia (Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli, 2019); Gender Aspects of Youth Employment in Georgia. *Ecoforum Journal* (Abesadze, Nino; Paresashvili, Nino, 2018); A Conflict-Eternal and Inevitable Process of Society' s Development (Paresashvili, Nino, 2018); Mechanisms of organization conflict resolution in Georgia (Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli, 2017); Mechanisms of organization conflict resolution in Georgia (Paresashvili, Nino, 2017) CORPORATE CULTURE IN TERMS OF LABOR DIVERSITY (Paresashvili, Nino, 2016) Mechanisms of organization conflict resolution in Georgia (Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli, 2017); Production of Organic Products- Important Condition of Growth of Georgia' s Export Potential (Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli, 2017); Modern Problems to Form Human Capital in Georgia (Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli, 2017); Importance of Emotional Intelligence in the Tourism Industry (Paresashvili, 2017) Georgia Case: Tourism Expenses of International Visitors on the Basis of Growing Attractiveness (Abesadze, Mindorashvili, & Paresashvili, 2017); Destination Management Role in Developing Tourism in Georgia (Paresashvili, Nino; Maisuradze, Teona, 2016); Investigation of the Main Trends of Tourist Expenses in Georgia (Abesadze, Nino; Mindorashvili Marine, Paresashvili Nino, 2017); A Role of Natural Tourist Resources for Development of a Tourism Industry (Paresashvili Nino, Okruashvili Nanuli, Chitaladze Ketevan, 2017); MAIN ASPECTS OF RISKS ADMINISTRATION IN THE PROJECT ADJUSTMENT PROCESS (Paresashvili, Nino; Maisuradze, Irina, 2011);). Administration of Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (Paresashvili, Nino; Abashishvili, Avtandil, 2012); Regional Management Problems and Modern Approaches to their Solutions. (Paresashvili, Okruashvili, & Metonidze, 2017); Challenges of Managers Employed in Multinational Companies. (Paresashvili, Gechbaia, & Chagelishvili, 2017); Social Entrepreneurship in Georgia. (Erkomaishvili, Gulnaz; Paresashvili, Nino, 2016).

მაია ნიკვაშვილის კვლევის მიმართულებებია: ორგანიზაციული კულტურა, როგორც სამეურნეო პრაქტიკის განუყოფელი ნაწილი (Nikvashvili, Maia, 2017); Humane Methods of conflict Regulation (Nikvashvili, Maia,

2012); კონსტრუქციული ქცევის სტიმულირება კონფლიქტურ სიტუაციაში (ნიკვაშვილი, მაია, 2016); Stimulation of Constructive Behavior in Conflict Situations (Nikvashvili, Maia, 2016); CONSTRUCTIVE AND PRODUCTIVE PROCESS OF CONFLICT BEGINNING (Nikvashvili, Maia, 2016).

მაია გიორგობიანის სამეცნიერო ნაშრომები ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით აერთიანებს რამდენიმე სტატისას კარიერის მართვის ტენდენციები გენდერულ ჭრილში (PAICHADZE, NUGZAR; KHARADZE, NATALIA; GIORGOBIANI, MAIA; NIKVASHVILI, MAIA, 2019); გლობალური ეკონომიკის პირობებში ლიდერობის განვითარების თავისებურებები (Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Zedgenidze, Merab; Kharadze, Natalia, 2014); გლობალიზაცია და ქართველი ბიზნეს ლიდერების წარმატების ფაქტორების კვლევა (Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Lomsadze-Kuchava, Maia; Kharadze, Natalia, 2014); RESEARCH OF HUMAN RESOURCES AND THEIR FLOWS USING MULTIVARIATE REGRESSION ANALYSIS. (Mikiashvili, Nino; Giorgobiani, Maia, 2017)

დეა ფირცხალაიშვილის კვლევის მთავარ მიმართულებებს ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს: Career Management Peculiarities in Educational Institutions (PARESASHVILI, NINO; GIORGOBIANI, MAIA; NIKVASHVILI, MAIA; PIRTSKHALAISHVILI, DEA; KHARADZE, NATALIA, 2019); GENERAL TRENDS OF BUSINESS CAREER MANAGEMENT (KHARADZE, NATALIA; PAICHADZE, NUGZAR; PARESASHVILI, NINO; PIRTSKHALAISHVILI, DEA, 2019); Statistical Analysis of Students' Time Management and Private Hypotheses in Private Universities (Pirtskhalaishvili, Dea; Dugladze, Davit, 2018); Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities (Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirtskhalaishvili, Dea, 2018);

კითხვარი, რომლის საფუძველზეც გამოიკითხა რესპოდენტები, შედგებოდა 32 კითხვისა და პასუხის 125 ვარიანტისაგან. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 560-მა რესპოდენტმა, რომლებიც შეირჩა დროის მოკლე პერიოდში.

რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით და მონაცემთა ღრმა ანალიზით დადგინდა ცვლადთაშორის **კავშირის არსებობა და მისი საიმედოობა**; მათზე მოქმედი ფაქტორების გავლენის შეფასება; ამა თუ იმ ცვლადის პროგნოზი; ჰიპოთეზების ფორმულირება-შემოწმება საკვლევი საკითხების შესაბამისად; ფაქტორული ანალიზი; შემოწმდა მოდელის საიმედოობა და ჩამოყალიბდა არსებითი დასკვნები.

სრულყოფილი კვლევის ჩასატარებლად მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავებისა და ანალიზისათვის გამოყენებულ იქნა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტი. კითხვარის მონაცემები, რომელიც კვლევაში განიხილებოდა, შეავსო 520 რესპონდენტმა.

მონაცემთა ანალიზის დროს სტატისტიკურ პროცედურებში მეთოდები და ტესტები იმისდა მიხედვით შეირჩეოდა, თუ რა ტიპის ცვლადებთან გვქონდა საქმე. ამიტომ მათი გაანალიზებისას დაგვჭირდა როგორც მარტივი, ასევე, რთული ანალიზის საშუალებებიც. კერძოდ, ჩვენი მონაცემების სტატისტიკურ ანალიზში გამოყენებულ იქნა შემდეგი სახის სტატისტიკური პროცედურები და მეთოდები:

1. აღწერითი სტატისტიკა: სიხშირული, აღწერითი, კროსტაბულაციური და სამომხმარებლო ცხრილების ანალიზი;
2. გრაფიკული ანალიზი;
3. კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი;
4. ჯგუფთაშორის განსხვავებათა ანალიზი: ხი-კვადრატ ტესტი
5. დისპერსიული ერთფაქტორული ანალიზი
6. მოდელის საიმედოობის შემოწმება.

საქმიანი კარიერის მართვის ტენდენციები

საქმიანი კარიერის ცნება, სახეები და სტადიები

საქმიანი კარიერა – ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, უნარ-ჩვევების, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისებების მატება. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, წინსვლა საქმიანობის უკვე არჩეულ გზაზე, ცნობილ პიროვნებად გახდომა, დიდების მოპოვება, სულიერი გამდიდრება. მაგალითად, დიდი უფლებამოსილებისა და მაღალი სტატუსის მიღება, უფრო მეტი ხელფასის დანიშვნა და ა. შ. განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შემდეგ სახეობებს: სპეციალიზებული, არასპეციალიზებული, დესანტური, კარიერა „ელვა“, ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, თანამდებობრივი, ნორმალური, შიგაორგანიზაციული, ორგანიზაციათაშორისი, პოტენციური, პროფესიული, რეალური, საფეხურებრივი, ფარული, შენელებული, ჩქარი.

საქმიანი კარიერის სახეობებია: ზრდის, ძიების, ფორმირების, აქტიურობის შენარჩუნებისა და დაცემის. ზრდის **სტადია** იწყება ბავშვობიდან და ვრცელდება 14-15 წლის ასკამდე. მოცემულ დროში ინდივიდი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობითა და სწავლით შეიმუშავებს საკუთარ კონცეფციას და საზოგადოებას ევლინება როგორც პიროვნება. ყოველივე ეს ხდება ოჯახში, ნათესავებთან, მეგობრებთან და მასწავლებლებთან. მოცემულ პერიოდში ბავშვები ითვისებენ ქცევის წესებს და სერიოზულად იწყებენ ფიქრს საქმიანობის სხვადასხვა სახეობაზე. ძიების **სტადია** იწყება 14-15 წლის ასაკიდან და გრძელდება 24-25 წლამდე. მოცემულ წლებში პიროვნება, საკუთარი ინტერესებისა და უნარის გათვალისწინებით, სერიოზულად ეძებს სხვადასხვა პროფესიულ ალტერნატივას. ამ სტადიაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს საკუთარი ნიჭისა და ინტერესების სწორ შეფასებას. **ფორმირების სტადია იწყება** 24-25 წლის ასაკიდან და გრძელდება 44-45 წლის ასაკამდე. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძირითადი სტადიაა. ამ პერიოდში ადამიანთა უმრავლესობა მუშაობს არჩეული სპეციალობით და იმკვიდრებს საკუთარ ადგილს საზოგადოებაში. **ფორმირების სტადია შედგება შემდეგი სამი ქვესტადიისაგან: გამოცდის, სტაბილი-**

ზაციისა და კარიერის კრიზისის ქვესტადიისაგან. გამოცდის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის პირველ 5 წელს. ამ პერიოდში ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას, იმუშაოს თუ არა არჩეული სპეციალობით. სტაბილიზაციის ქვესტადია მოიცავს ფორმირების სტადიის მომდევნო 10 წელს, ხოლო კარიერის კრიზისის ქვესტადიით მთავრდება ფორმირების სტადია. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები, სანყისი ამბიციებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე, აფასებენ თავიანთ მოღწევებს. ამ დროს ზოგიერთი შეიძლება მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ ნაწილობრივ ან საერთოდ ვერ შეძლებს თავისი ოცნების შესრულებას. მოცემული ქვესტადიისას ადამიანები იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას თავიანთი მომავალი მუშაობისა და კარიერის შესახებ. **შენარჩუნების სტადია** იწყება სიცოცხლის 44-45 წლიდან და გრძელდება 65 წლამდე. მოცემულ პერიოდში ადამიანს, როგორც წესი, მოპოვებული აქვს თავისი ადგილი საზოგადოებასა და პროფესიულ საქმიანობაში. ამ პერიოდში მთავარი ყურადღება გადატანილია მიღწეულის შენარჩუნებაზე. **აქტიურობის შემცირების სტადია** მომდევნო ეტაპია. მოცემულ პერიოდში მცირდება ადამიანების ენერჯია. ისინი იძულებული არიან შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებსაპასუხისმგებლო სამუშაოზე. აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანელთა მრჩევლის როლში.

წარმატებული კარიერა დამოკიდებულია ადამიანთა არამარტო სურვილებსა და მოტივებზე, არამედ უნარსა და ჩვევებზე. უმეტესად ამაზეა დამოკიდებული არჩეული საქმიანობის სახეობა. აქედან გამომდინარე, საჭიროა თითოეულ ადამიანს შეეძლოს თავისი და მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების ჩვევების იდენტიფიკაცია. დიდი მნიშვნელობა აქვს **კარიერის მთავარი (საკვანძო) მომენტების** გამოყოფას (იდენტიფიკაციას). არსებობს შემდეგი 5 კარიერული მომენტი: 1) ტექნიკურ-ფუნქციური; 2) მმართველობითი კომპეტენტურობა; 3) შემოქმედებითობა და ინიციატივიანობა; 4) ავტონომია და დამოუკიდებლობა; 5) უსაფრთხოება. ტექნიკურ-ფუნქციური **კარიერული მომენტისას** ტექნიკური მიდრეკილების ადამიანები ცდილობენ, თავიდან აიცილონ ზოგად მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობა, დაიმკვიდრონ და წარმატებით იმუშაონ მათ მიერ არჩეულ ტექნიკურ ან ფუნქციურ სამუშაოზე. **მმართველობითი კომპეტენტურობის მომენტის** შემთხვევაში ადამიანებს აქვთ ძლიერი ორიენტაცია, გახდნენ მენეჯერები. მათ ამის საშუალებას აძლევს მუშაობაში პირადი გამოცდილება და ნიჭი. განასხვავებენ მმართველობითი კომ-

პეტენტურობის შემდეგ ძირითად 3 სახეობას: ა) ანალიზური კომპეტენტურობა (მოვლენების შედარების ანალიზისა და პრობლემების გადანყვეტის უნარი); ბ) პიროვნებათაშორისი კომპეტენტურობა (ადამიანებზე ზეგავლენის, მათი კონტროლისა და მართვის უნარი ყველა დონეზე); გ) ემოციური კომპეტენტურობა (ემოციური და პიროვნებათაშორისი კრიზისიდან დაღწევის უნარი). შემოქმედებითობისა და ინიციატივიანობის მომენტისას ადამიანებს აქვთ ძლიერი მოთხოვნილება თავიანთთვის ან საზოგადოებისათვის ააშენონ, ან შექმნან ისეთი რამ, რომელიც მოუტანს სახელსა და დიდებას. ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის კარიერული მომენტის შემთხვევაში საქმე გვაქვს ისეთ ადამიანებთან, რომელთა მთავარი მოთხოვნილებაა, იყვნენ დამოუკიდებელი ან თავისუფალი ყველა იმ მარეგულირებელი მოქმედებისაგან, რომელთაც ადგილი აქვთ დიდ ორგანიზაციებში. მათგან ბევრს აქვთ ტექნიკურ-ფუნქციური ორიენტაცია. ასეთი ადამიანები ცდილობენ იმუშაონ კონსულტანტებად, შტატგარეშე ჟურნალისტებად და ა.შ. უსაფრთხოება, როგორც კარიერული მომენტი, გულისხმობს პრესტიჟულ უმაღლეს სანაველებელთა კურსდამთავრებულების მცდელობას, იპოვონ საიმედო და სტაბილური სამუშაო. ისინი მზად არიან გააკეთონ ყოველივე ის, რაც უზრუნველყოფს სამუშაოს შენარჩუნებას, მაღალ შემოსავალს და მომავალში ნორმალურ საპენსიო უზრუნველყოფას.

კარიერის მართვის სწორი პოლიტიკა საშუალებას იძლევა ადამიანურმა რესურსმა მოახდინოს საჭირო ჩვევების, უნარების, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობების ზრდა და იმავდროულად გახდეს ცნობადი სახე, მოიპოვოს პატივისცემა და სულიერად გამდიდრდეს. სამართლიანი და გამჭვირვალე საკადრო პოლიტიკა და კარიერის მართვა მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხია. სწორედ ესაა ჩვენი კვლევის ობიექტი. კვლევა ჩატარდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტთან არსებულ ადამიანისეული პოტენციალის მართვის ლაბორატორიაში. იგი შესრულდა ლაბორატორიის შექმნის ინიციატორის და მენეჯერის, ასოცირებული პროფესორის ნატალია ხარაძის ხელმძღვანელობით.

კარიერის მართვისას დიდი ყურადღება ექცევა მომუშავეთა მხრიდან ერთგულების მოპოვებას. აქ, თავის მხრივ, წინა პლანზეა წამოწეული მოსამსახურეებისადმი დახმარება თვითრეალიზაციაში. ცნობილია, რომ ადამიანის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოთხოვნილებაა, აისრულოს თავისი ოცნებები, ანუ გახდეს ისეთი, როგორი უნარიც მას აქვს. ფირმები

(სანარმოები, ორგანიზაციები), რომლებიც თავიანთ საქმიანობაში ადამიანთა ამ მოთხოვნილებას ითვალისწინებენ კარგ შედეგსაც აღწევს. ისინი კი, რომლებიც უგულვებელყოფენ მას, პირიქით, კარგავენ ყველაზე საუკეთესო მუშაკებს, ან იმყოფებიან მათთან წინააღმდეგობრივ ურთიერთობაში. ამით ზარალობენ როგორც დამქირავებლები, ასევე, დაქირავებულები და, საბოლოო ანგარიშით, მთელი საზოგადოება (მცირდება შრომის მწარმოებლურობა, ეცემა მოგება და ა. შ.).

საქმიანი კარიერის მართვასთან უშუალო კავშირშია პერსონალის სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურების მართვა. **სამსახურებრივ-პროფესიული დაწინაურება – ესაა სხვადასხვა თანამდებობების მიხედვით წინსვლითი გადაადგილების სერია**, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ორგანიზაციის, ასევე, პიროვნების განვითარებას. გადაადგილებები შეიძლება იყოს როგორც ვერტიკალური, ასევე, ჰორიზონტალური. განასხვავებენ თანამდებობრივი დაწინაურების ორ სახეობას: **ხელმძღვანელის დაწინაურებას და სპეციალისტის დაწინაურებას**. ამ უკანასკნელს აქვს ორი მიმართულება: ფუნქციურ ხელმძღვანელთა დაწინაურება და ხაზობრივ ხელმძღვანელთა დაწინაურება. საზღვარგარეთულ და მონინავე სამამულო ორგანიზაციებში მოსამსახურეთა თანამდებობრივ დაწინაურებასთან დაკავშირებული სამუშაოები მიმდინარეობს შემდეგი 5 მიმართულებით: **პირველი მიმართულება** გულისხმობს მუშაობას უმაღლესი სასწავლებლების მაღალი კურსის სტუდენტებთან ან სტუდენტებთან, რომლებიც პროფესიულ პრაქტიკას გადიან ორგანიზაციაში. პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალისტები იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად, სადაც პრაქტიკაზე იმყოფებიან სტუდენტები, არჩევენ ნიჭიერ და ხელმძღვანელ თანამდებობებისადმი მიდრეკილების მქონეებს და აძლევენ მათ მოცემული ორგანიზაციის შესაბამის ქვედანაყოფში სამუშაოდ გასაგზავნ დახასიათება-რეკომენდაციას. **მეორე მიმართულებაში** იგულისხმება ორგანიზაციაში მიღებულ ახალგაზრდა სპეციალისტებთან მუშაობა. მათ უნიშნავენ გამოსაცდელ ვადას ერთიდან ორ წლამდე. ამ ხნის განმავლობაში ისინი ვალდებული არიან დაწვრილებით გაეცნონ მოცემულ ორგანიზაციას. გარდა ამისა, ახალგაზრდა სპეციალისტებისათვის გათვალისწინებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფში ერთწლიანი სტაჟირება. ახალგაზრდა სპეციალისტთა ერთწლიანი მუშაობის შემდეგ, ჩატარებულ ღონისძიებებში მათი მონაწილეობისა და სტაჟირების ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დახასიათების ანალიზის საფუძველზე აჯამებენ სტაჟირების შედეგებს და აკეთე-

ბენ პირველ შერჩევას ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასაწინაურებელ კანდიდატთა რეზერვში ჩასარიცხად. **მესამე მიმართულებისას** მიმდინარეობს მართვის ქვედა რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელებთან მუშაობა. მოსამსახურეთა ამ ჯგუფებთან (ოსტატები, უბნის ხელმძღვანელები და ა. შ.) ატარებენ კონკრეტულ მიზანმიმართულ მუშაობას. ისინი სშირად ცვლიან სხვადასხვა მიზეზით სამსახურში არმყოფ ხელმძღვანელებს და გვევლინებიან მათ დუბლიორებად. ამ პერიოდში ხდება, აგრეთვე, მათი სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე. ამის შემდეგ, თითოეული კონკრეტული ხელმძღვანელის წარმოებრივი საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე, ახდენენ მეორად შერჩევასა და ტესტირებას. მეორადი შერჩევის წარმატებით გავლილ პირებს სთავაზობენ ისეთი ვაკანტური ხელმძღვანელი თანამდებობების დაკავებას, როგორცაა: საამქროს უფროსი, მისი მოადგილე და ა. შ. შესაბამის ვაკანტურ თანამდებობათა არქონისას, ახდენენ მათ ჩარიცხვას ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დასაწინაურებელ რეზერვში და ვაკანსიების გამოჩენისას ნიშნავენ მათ შესაბამის თანამდებობებზე. **მეოთხე მიმართულება** გულისხმობს მართვის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებთან მუშაობას. მოცემულ შემთხვევაში ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა უკვე ფორმირებულ ჯგუფს უერთდებიან საამქროების მოქმედი პესპექტიული უფროსები და მათი მოადგილეები. მუშაობა მიმდინარეობს ინდივიდუალური გეგმებით. საშუალო რგოლის თითოეულ დანიშნულ ხელმძღვანელს უნიშნავენ დამრიგებელს (მოდვარს). იგი ინიშნება უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებისაგან. ეს უკანასკნელი, პერსონალის სამსახურის სპეციალისტებთან ერთად, ადგენს პრეტენდენტთან მუშაობის ინდივიდუალურ გეგმას. როგორც წესი, გეგმა ითვალისწინებს ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა: კომერციული საქმიანობის საფუძველები. საქმიანი ურთიერთობები, მმართველობითი შრომის მონინავე მეთოდები, საფინანსო-საბანკო მენეჯმენტი, იურისპრუდენცია და ა. შ. ამ ეტაპზე გათვალისწინებულია მართვის საშუალო რგოლის ხაზობრივ ხელმძღვანელთა სტაჟირება მონინავე ორგანიზაციებში. აქ მათ უნდა შეადგინონ ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) საქმიანობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა პროგრამა. ყოველწლიურად ტარდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტესტირება, რომლითაც ვლინდება მათი პროფესიული უნარ-ჩვევები, შრომითი კოლექტივის ხელმძღვანელობისა და რთული წარმოებრივი ამოცანების გადაწყვეტის უნარი და ა. შ. ტესტირების ანალიზის საფუძველზე ამუშავებენ წინადადებას კონკრეტული ხელმძღვანელის შემდგომი დაწინაურების თაობაზე. **მეხუთე მიმართულების**

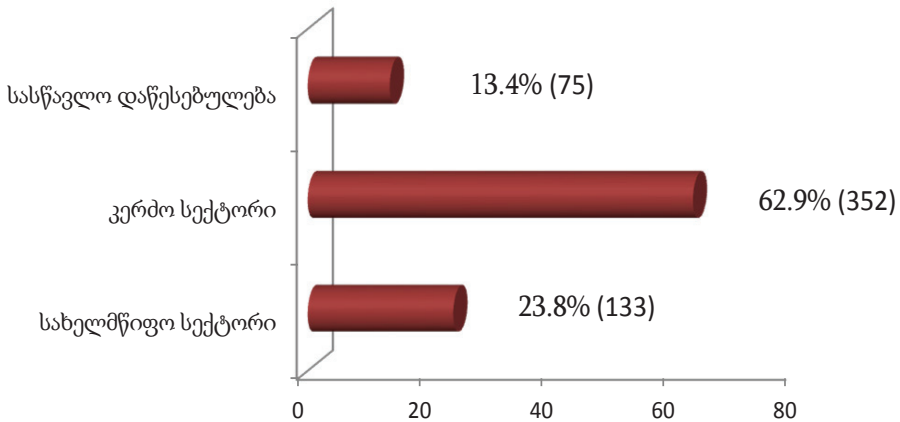
შემთხვევაში მუშაობა მიმდინარეობს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებთან. უმაღლეს პოსტებზე ხელმძღვანელთა დანიშვნა ურთულესი პროცესია. განსაკუთრებით რთულია ისეთი კანდიდატის შერჩევა, რომელიც მთლიანად დააკმაყოფილებს მისდამი ნაყენებულ მრავალ მოთხოვნას. მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი ვალდებულია კარგად იცნობდეს იმ დარგსა და ორგანიზაციას, რომელშიც მუშაობს იგი. მას უნდა ჰქონდეს ძირითად ფუნქციურ ქვესისტემებში მუშაობის გამოცდილება. იგი უნდა ერკვეოდეს წარმოებრივ, ფინანსურ, საკადრო საკითხებში და კვალიფიციურად მოქმედებდეს ექსტრემალურ სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციებში. მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელის ვაკანტურ თანამდებობებზე შერჩევა სასურველია მოხდეს კონკურსის წესით. მას ახორციელებს მართვის უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლებისაგან დანიშნული სპეციალური კომისია, პერსონალის მართვის ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელობის მონაწილეობით.

საქმიანი კარიერის მართვაზე ჩატარებული კვლევის ანალიზი

კარიერის მართვის სწორი პოლიტიკა საშუალებას იძლევა ადამიანმა მოახდინოს საჭირო ჩვევების, უნარების, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობების ზრდა და იმავდროულად გახდეს ცნობადი სახე, მოიპოვოს პატივისცემა და სულიერად გამდიდრდეს. სამართლიანი და გამჭვირვალე საკადრო პოლიტიკა და კარიერის მართვა მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხია. სწორედ ესაა ჩვენი კვლევის ობიექტი. კვლევა ჩატარდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტთან არსებულ ადამიანისეული პოტენციალის მართვის ლაბორატორიაში. იგი შესრულდა ლაბორატორიის შექმნის ინიციატორის და მენეჯერის, ასოცირებული პროფესორის ნატალია ხარაძის ორგანიზებით.

კვლევის პროცეში რესპოდენტები შეჩეული იქნა სახელმწიფო და კერძო სექტორიდან. მათგან ცალკეა გამოყოფილი სასწავლო დაწესებულებები (იხ. დიაგრამა 1).

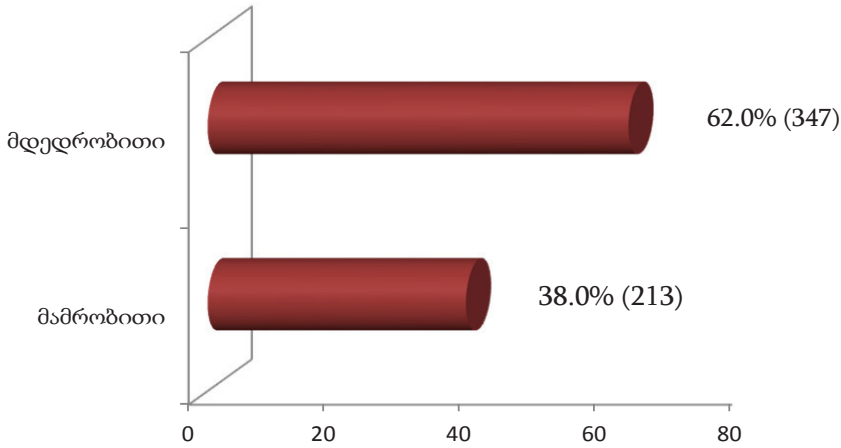
დიაგრამა 1: რესპოდენტთა განაწილება საკუთრების ფორმისა და დასაქმების სფეროს მიხედვით



კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხულ რესპოდენტთა 62,9% კერძო სექტორშია დასაქმებული, 23,8% სახელმწიფო სექტორში, ხოლო 13,4% – სასწავლო დაწესებულებებში.

სქესის მიხედვით რესპოდენტები შემდეგნაირად გადანაწილდნენ (იხ. დიაგრამა 2): რესპოდენტთა 62% მდედრობითი სქესის წარმომადგენელია, ხოლო 38% – მამრობითი სქესის.

დიაგრამა 2: რესპოდენტთა განაწილება სქესის მიხედვით



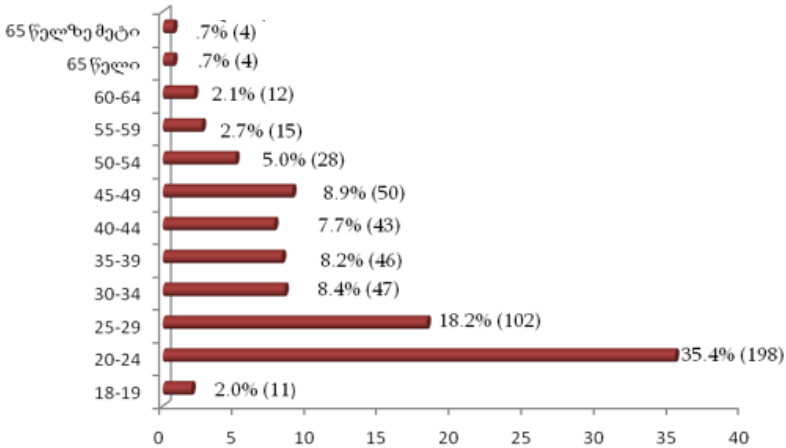
კვლევაში სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის წარმომადგენელთა ანალიზი ჩავატარეთ. საინტერესოა რა ფორმით ხდებოდა სხვადასხვა თაობის რესპოდენტთა კარიერის მართვა, როგორია თავად სხვადასხვა ასაკის რესპოდენტების დამოკიდებულება კარიერის მიმართ, როგორ აღიქვამენ ისინი ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ განხორციელებულ საქმიანი კარიერიერის მართვის პოლიტიკას, აქვთ თუ არა მომავალში წინსვლის იმედი და რა ფაქტორებს მიიჩნევენ მნიშვნელოვნად, რათა დასახულ მიზანს მიაღწიონ და მოახდინონ საკუთარი შესაძლებლობების სრულად რეალიზება.

კვლევაში მონაწილე სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტთა წილია: 18-19 წლის 2 %; 20-24 წლის – 35.4%; 25-29 წლის – 18.2%; 30-34 წლის – 8.4%; 35-39 წლის – 8,2%; 40-44 წლის-7,7%-ს; 45-49 წლის – 8,9%; 50-54 წლის – 5%-; 55-59 წლის – 2,7%. უმცირესობას წარმოადგენენ რესპოდენტები, რომელთა ასაკი არის 60-64, 65 წელი და მეტი – შესაბამისად, 2,1%; 0.7 % და 0.7 % (იხ. დიაგრამა 3). გამოკითხულთა შორის ყველაზე დიდი პროცენტით დასაქმებული იყო ძიების სტადიაში მყოფი რესპოდენტები. მოცემულ პერიოდში პიროვნება საკუთარი ინტერესებისა და უნარის გათვალისწინებით, სერიოზულად ეძებს სხვადასხვა ალტერნატივებს. ამ ასაკში ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ პიროვნებამ სწორად შეაფასოს საკუთარი უნარი, ნიჭი და ინტერესები.

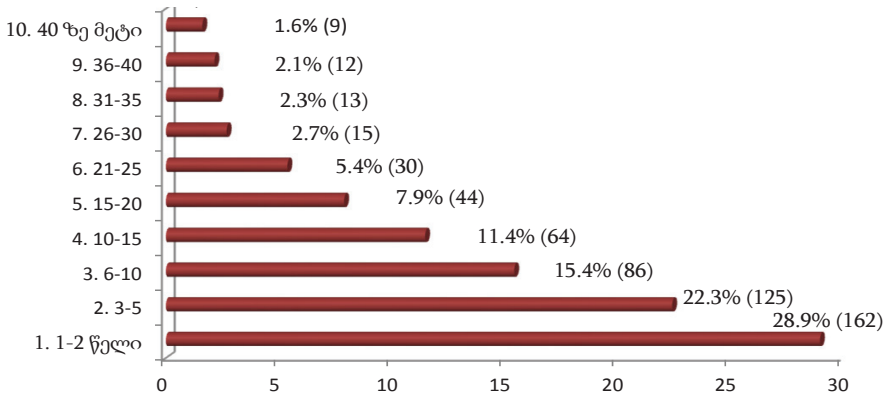
კვლევამ აჩვენა, რომ შენარჩუნების სტადიაში (44-დან 65 წლამდე) მყოფი რესპოდენტების რაოდენობა ჯამში 26,4%-ია.

რესპოდენტთა შორის ყველაზე მაღალი პროცენტი დაფიქსირდა იმ დასაქმებულებზე, რომელთა მუშაობის სტაჟი 1-2 წელია, ჯამში დასაქმებულთა რაოდენობამ რომელთა მუშაობის სტაჟი 1დან 10 წლამდეა შეადგინა 66,6% (იხ. დიაგრამა 4).

დიაგრამა 3: რესპოდენტთა განაწილება ასაკის მიხედვით



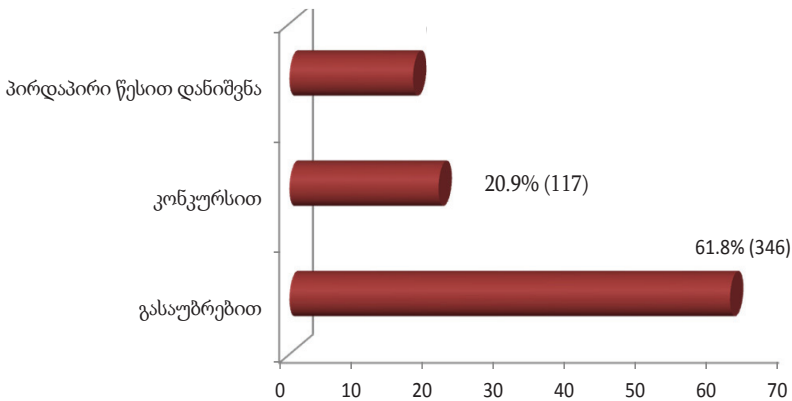
დიაგრამა 4: რესპოდენტთა განაწილება მუშაობის სტაჟის მიხედვით



პერსონალის შერჩევა ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი საპასუხისმგებლო ეტაპია. ამ დროს უნდა მოხდეს მრავალეტაპიანი მუშაობა, რომელშიც ჩართული იქნებიან ეკონომიკის, სამართლის, სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის სპეციალისტები. მნიშვნელოვანია გამოირიცხოს ერთპიროვნული გადაწყვეტილებები. ზუსტად უნდა შეისწავლონ

კადრების ფსიქოლოგიური და პროფესიული თვისებები. საჭიროა მოხდეს პიროვნების ყოველმხრივი გამოკვლევა და შეფასება, მინიმუმამდე უნდა იქნეს დაყვანილი სუბიექტურობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში დიდი შანსი, რომ სამსახურში აიყვანონ მოცემული კონკრეტული სამუშაოსათვის არა-შესაფერისი კადრი, პიროვნებამ თავი იგრძნოს დისკრიმინაციის მსხვერპლად. გასაუბრებისა და კონკურსის გარეშე პიროვნების დასაქმება გარკვეულ ეჭვებს იწვევს დასაქმებულებში, რაც დაფიქსირდა კვლევის პროცესშიც. ამაზე მიუთითებს ის ფაქტი, რომ გამოკითხულ რესპოდენტთა 17,3% სამსახურში პირდაპირი წესით არის აყვანილი და მათ არ გაუვლიათ კონკურსი და, შესაბამისად, გასაუბრება. ეს არ არის დადებითი მაჩვენებელი, განსაკუთრებით ისეთი ქვეყანისათვის, როგორც არის საქართველო, სადაც ნეპოტიზმის მაღალი მაჩვენებელია და ზოგადად ნდობა კონკურსების მიმართაც არის დაბალი. კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ კონკურსის წესით დასაქმებულთა რაოდენობა 20.9%-ია, რაც სამჯერ ნაკლებია გასაუბრების წესით დანიშნულთა რაოდენობაზე (61,8%) (იხ. დიაგრამა 5).

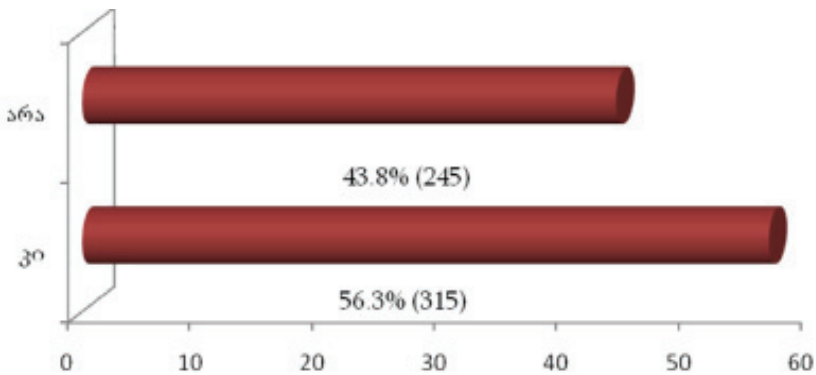
დიაგრამა 5: რესპოდენტთა განაწილება სამსახურში აყვანის წესის მიხედვით



კვალიფიკაციის ამაღლება მნიშვნელოვანი პროცესია და მას სერიოზულად ორგანიზება სჭირდება. ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია თითოეულ დასაქმებულს ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობა აიმაღლოს კვალიფიკაცია. დღევანდელი დასაქმებული უნდა ფლობდეს სტრატეგიული აზროვნების უნარს, ჰქონდეს ფართო ერუდიცია და მაღალი კულტურა. ამიტომ, მნიშვნელოვანია პერსონალის განვითარება. ორგანიზაცია ვალდებულია მომუშავეს პირადი პოტენციალის გამოსავლენად გარკვეული ღონისძიებები ჩაატაროს. ასეთი ღონისძიებები შესაძლოა იყოს როგორც

ინდივიდუალური, ასევე, ჯგუფური. დასავლეთის მსხვილი ორგანიზაციები ამ მიზნისთვის ხარჯავენ ხელფასის ფონდის 10%-მდე, პერსონალის განვითარებაზე პასუხისმგებლები არიან ადმინისტრაცია და მომუშავის უშუალო ხელმძღვანელი და, ცხადია, თავად პიროვნება, რადგან ისიც მუდმივად უნდა ზრუნავდეს თვითგანვითარებაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ სამსახურის დახმარებით კვალიფიკაციის ამაღლება მოახერხა მხოლოდ გამოკითხულ რესპოდენტთა 56,3%-მა, 43,8%-სათვის კი, ორგანიზაციის დახმარებით კვალიფიკაციის ამაღლება ხელმიუწვდომელი იყო (იხ. დიაგრამა 6).

დიაგრამა 6: რესპოდენტებს მიუღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით

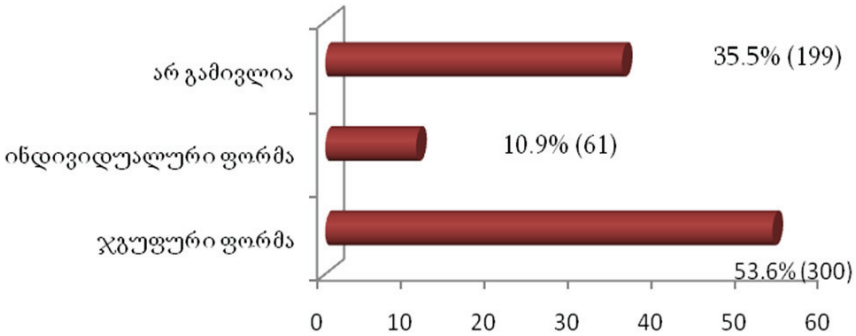


კვალიფიკაციის ამაღლებას ორგანიზაციის დახმარების გარეშეც ახერხებენ დასაქმებულები. აღმოჩნდა რომ იმ რესპოდენტთა რაოდენობამ, რომელთაც კვალიფიკაცია არ აუმაღლებიათ არც ორგანიზაციის დახმარებით და არც საკუთარი სახსრებით, შეადგინა 35,5%. აქედან ინდივიდუალური ფორმა ჰქონდა 10,9%-ს და ჯგუფური – 53,6%-ს (იხ. დიაგრამა 7). სავარაუდოდ, ჯგუფური ფორმით კვალიფიკაციის ამაღლებას მეტწილად თავად ორგანიზაციები უზრუნველყოფს.

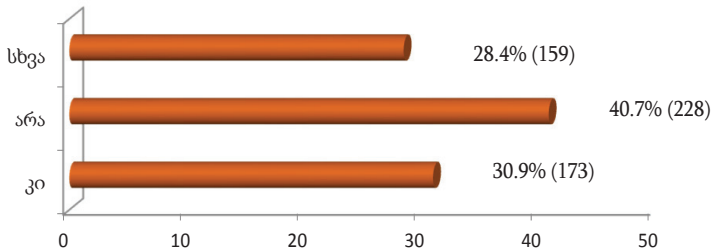
ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია კარიერის მართვა. სამსახურეობრივი და პროფესული დაწინაურება ხელს უწყობს, როგორც ორგანიზაციის, ასევე, პიროვნების განვითარებას. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ადამიანებში არსებობს მოლოდინი, რომ მათი მოთხოვნილებები მეტად იქნება დაკმაყოფილებული. ეს შეიძლება იყოს, როგორც თანამდებობრივი წინსვლა, ასევე აღიარებისა და პატივისცემის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. კვლევამ აჩვენა, რომ

კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რესპოდენტთა მხოლოდ 30,9% ახერხებდა დაწინაურებას, 40,7% არ დაწინაურებულა, ხოლო საკმაოდ დიდ რაოდენობას (28,4%) გაურკვეველი პასუხი აქვს გაცემული (იხ. დიაგრამა 8)

დიაგრამა 7: რესპოდენტებს გაუვლიათ თუ არა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ეს იყო



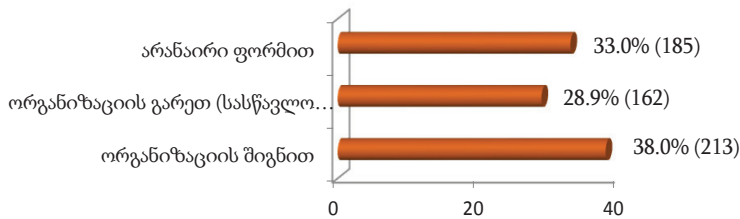
დიაგრამა 8: კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თუ არა თქვენი დაწინაურება ასამაღლებელი კურსები და ეს იყო



კვალიფიკაციის ამაღლების შიგა ფორმა, ცხადია, ნაკლებ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული და იმავდროულად ადვილია მისი კონტროლი. კვლევამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციის შიგნით კვალიფიკაციის ამაღლების შემთხვევები მცირედ, მაგრამ მაინც მაღალია. კერძოდ, 28,9% კვალიფიკაციის ამაღლებას ახდენს ორგანიზაციის გარეთ, 38% კი ორგანიზაციის შიგნით (იხ. დიაგრამა 9). თუ დავაკვირდებით ჩანს, რომ ორგანიზაციის გარეთ კვალიფიკაციის ამაღლების პროცენტი ემთხვევა იმ რესპოდენტთა რაოდენობას, რომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა დაწინაურება. არსებობს თუ არა აღნიშნულ ცვლადებს შორის კავშირი, ამას დავადგენთ ჩვენს მიერ ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზით.

ზოგადად მიგვაჩნია რომ კვალიფიკაციის ამაღლების გარე ფორმის გამოყენებას თან უნდა ახლდეს პიროვნების დანინაურება და მისი პოტენციალის ზრდა. სამწუხაროდ, ხშირია შემთხვევები, როდესაც კვალიფიკაციის ამაღლებაზე განეული ხარჯები ხშირად არამიზნობრივია. ეს კვლევის შედეგებშიც ნათლად გამოჩნდა.

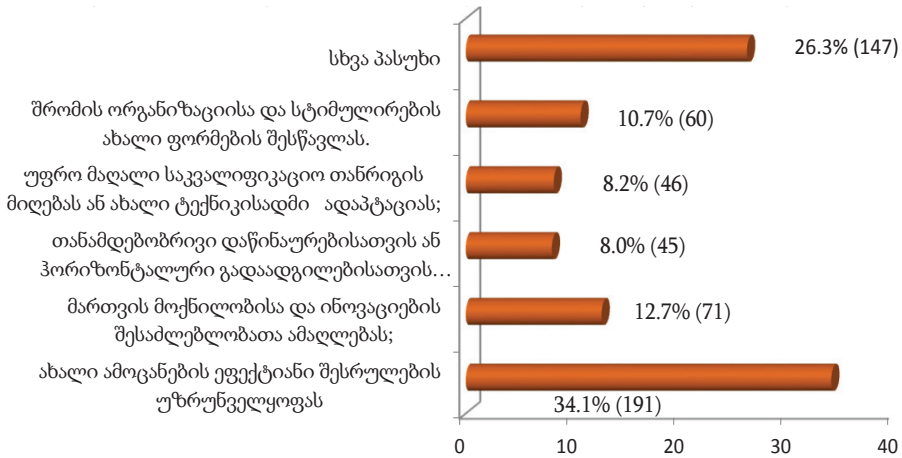
დიაგრამა 9: თქვენი კვალიფიკაციის ამაღლება მოხდა



კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მნიშვნელოვანია რამდენიმე მიმართულებიდან ერთ-ერთი მაინც იყოს მიღწეული. კერძოდ, ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა; მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება; თანამდებობრივი დანინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება; უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაცია; შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების მიღება. გაირკვა რომ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულება უზრუნველყო 34,1%-მა; მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება მოახდინა 12,7%-მა; თანამდებობრივი დანინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადდა 8%; უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაცია მოახერხა 8,2%-მა; შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების მიღება შეძლო 10,7%-მა, 26,3% კი, ვერ ასახელებს მისი კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რა მიმართულებით იქნა შეცვლილი მისი საქმიანობა. აღნიშნული მაჩვენელი არის მაღალი და შესაძლოა ვივარაუდოთ რომ ადგილი აქვს დროისა და ფინანსების არამიზნობრივ ხარჯვას (იხ. დიაგრამა 10).

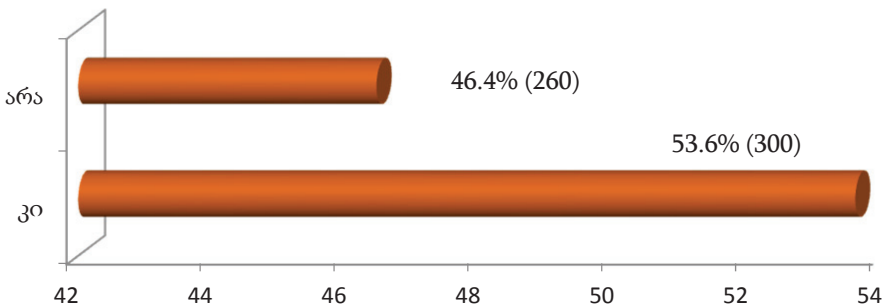
მნიშვნელოვანია დროის რა პერიოდის მანძილზე ხდება დასაქმებულის კარიერული გადაადგილება. აღმოჩნდა, რომ ბოლო ხუთ წელიწადში კარიერული გადაადგილება მოახერხა 53, 6%-მა, ხოლო 46,4 % ბოლო ხუთ

დიაგრამა 10: კვალიფიკაციის ამაღლები შემდეგ ადგილი ჰქონდა



წელიწადში არ იცვლის სამუშაოს. საინტერესოა რამდენად არის კავშირში კარიერული გადაადგილება ასაკობრივ მაჩვენებელთან და აღნიშნული 53,6% -ის რა ნაწილი წარმოადგენს იმ რესპოდენტებს, რომლებსაც სამუშაო ბოლო წლებში აქვთ დაწყებული (იხ. დიაგრამა 11). ამ ორ ცვლადს შორის კავშირს ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

დიაგრამა 11: ბოლო ხუთ წელიწადში მოხდა თუ არა კარიერული გადაადგილება



ცნობილია, რომ თანამდებობრივი კარიერა მოიცავს როგორც ვერტიკალურ, ასევე, ჰორიზონტალურ კარიერას. დასაქმებულები ყველაზე ნათლად ამჩნევენ ვერტიკალური კარიერის ფორმას, როდესაც ხდება მათი იერარქიის საფეხურზე თანდათანობით დაწინაურება, რომელსაც თან ახლავს პროფესიული გამოცდილების ზრდა, ხელფასის მატება. ამ დროს ხდება არა მხოლოდ სტატუსის, არამედ მისი სოციალური როლის

ცვლილება, ხოლო ჰორიზონტალური კარიერა ნაკლებად მომხიბვლელია, მიუხედავად იმისა რომ დასაქმებულს უწევს ახალი ამოცანებისა და უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბება. კვლევამ აჩვენა, რომ დასაქმებულთა კარიერაში ჰორიზონტალური გადაადგილება მოხდა 30,7% -ში, ვერტიკალური – 32,9%-ში, ხოლო რესპოდენტების 31,9 %-ს კარიერის არცერთი ფორმა არ შეხებია (იხ. დიაგრამა 12). რა კავშირია კარიერულ გადაადგილებასა და მომუშავეთა ასაკს შორის ამას იხილავთ ჰიპოთეზაში.

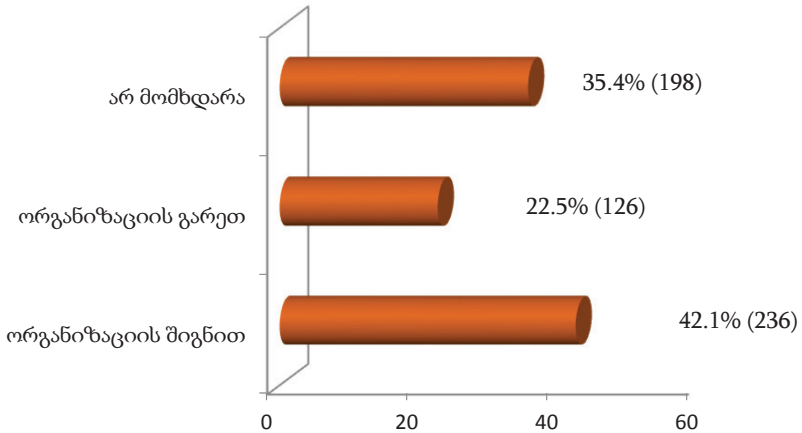
დიაგრამა 12: თქვენი კარიერული გადაადგილება იყო



კარიერის ფორმებს შორის მნიშვნელოვანია არასპეციალიზებული კარიერა, რომელიც ფართოდ არის გავრცელებული იაპონიაში. მათი მოსაზრებით ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელიც შეძლებს ნებისმიერ უბანზე მუშაობას. როდესაც პიროვნება გადაადგილდება მართვის უმაღლეს საფეხურზე, მან უნდა შეძლოს კომპანიის დანახვა ყველა კუთხით. ამდენად, ერთ თანამდებობაზე პიროვნებას არ აჩერებენ ერთ წელზე მეტ ხანს და მუდმივად უცვლიან შესასრულებელ ფუნქციებს. ორგანიზაციათაშორისი კარიერის დროს პიროვნება განვითარების სტადიებს გადის სხვადასხვა ორგანიზაციაში. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა კარიერის ზრდა ორგანიზაციის შიგნით მოახდინა 41,2%-მა, ხოლო ორგანიზაციის გარეთ 22,5%-მა (იხ. დიაგრამა 13).

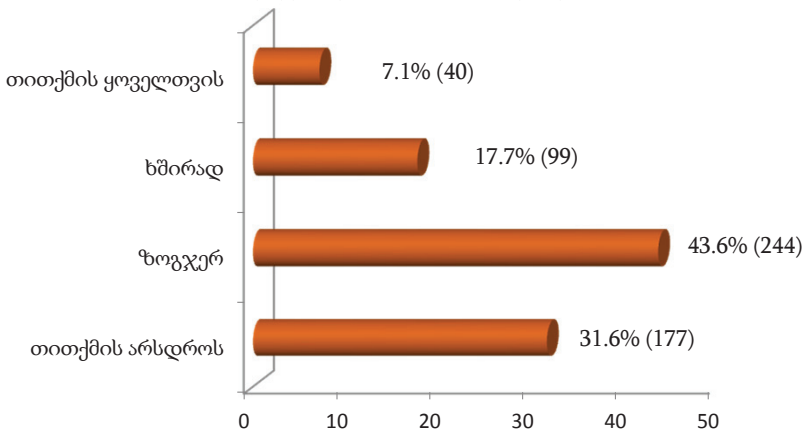
ფარული კარიერის ფორმა ხელმისაწვდომია ვიწრო წრისათვის, რომლებსაც აქვთ საკმარისი ცოდნა და ფართო კავშირები ორგანიზაციის გარეთ. ასეთ მომუშავეს შესაძლოა ორგანიზაციაში ეკავოს რიგითი თანამდებობა. ზოგ შემთხვევაში ამგვარი ადამიანების ანაზღაურება არის გაცილებით მეტი, ვიდრე მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ითვისინებს. ფარული კარიერის ფორმა ხშირად ასოცირდება ნეპოტიზმთან,

დიაგრამა 13: თქვენი კარიერული გადაადგილება მოხდა



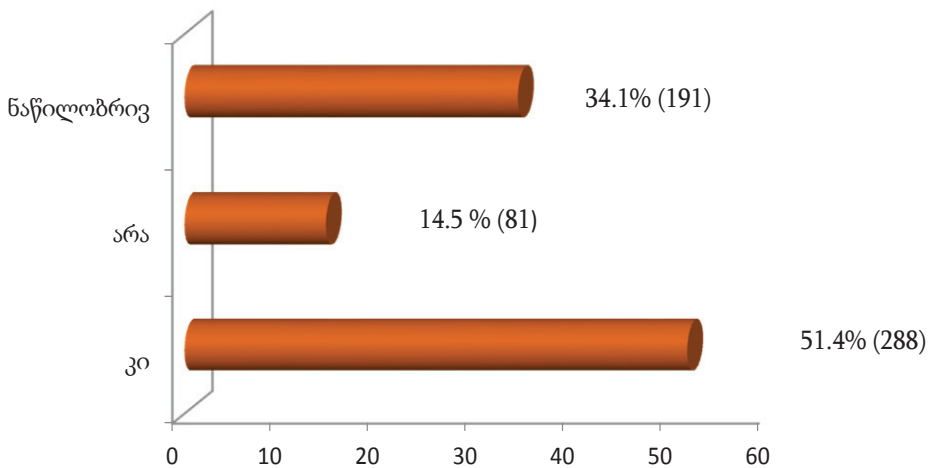
რადგან ამგვარი ადამიანები არც ისე იშვიათად უმაღლესი თანამდებობის პირების ახლობლები არიან. ჩვენი კვლევის შედეგად დადასტურდა, რომ შეხვედრებსა და თათბირებზე დასაქმებულების მიწვევა ხდება „ხშირად“ და „თითქმის ყოველთვის“ 24,8%-ის შემთხვევაში. ხოლო პასუხი „ზოგჯერ“ 43,6%-მა დააფიქსირა, „თითქმის არასდროს“ არ ხდება დასაქმებულთა 31,6%-მა მიუთითა (იხ. დიაგრამა 14). საინტერესოა ფარული კარიერის შემთხვევაში დასაქმებული რომელ იერარქიას მიეკუთვნება. ამას ვიხილავთ ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზაში.

დიაგრამა 14: ხდება თუ არა თქვენი მიღწევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე



პროფესიის არჩევისას დიდი მნიშვნელობა აქვს პროფესიულ ორიენტაციას. ხშირ შემთხვევაში ახალგაზრდები პროფესიას ირჩევენ სხვათა რჩევით. საქართველოს შემთხვევაში დიდია მშობლების გავლენა. სკოლებში ნაკლებად ხდება მოსწავლეების მიდრეკილებების დადგენა. ხშირად ექიმის ოჯახში გაზრდილი ბავშვი იგივე (ექიმის) პროფესიას ირჩევს, მიუხედავად იმისა, რომ იგი არ არის მიდრეკილი ამ სახეობის საქმიანობის მიმართ. ასეთ შემთხვევაში პიროვნება ვერ ახერხებს სრულად რეალიზებას. ხშირ შემთხვევაში, მისი ნამდვილი მოწოდება განვითარების მიღმა რჩება. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ საკუთარი უნარებისა და მიდრეკილებების რეალიზებას სამუშაოზე ახერხებს რესპოდენტთა 51,4%, ხოლო ნაწილობრივ – 34.1% და თითქმის ვერასდროს ვერ ახერხებს 14,5% (იხ. დიაგრამა 15). ქვემოთ დავადაგენტ რა კავშირია ამგვარ დასაქმებულებსა და იმ კატეგორიას შორის, რომლებიც მზად არიან დატოვონ სამსახური და ეძიონ ახალი სამუშაო ადგილი. იმ პირობებში, როცა საქართველოში მაღალია უმუშევრობის დონე, სამუშაოს დატოვება და ახლის ძიება მრავალი ფაქტორით შეიძლება აიხსნას, მაგრამ ერთ-ერთი ნამდვილად არის ადამიანების უნარებისა და მიდრეკილებების შეუსაბამობა.

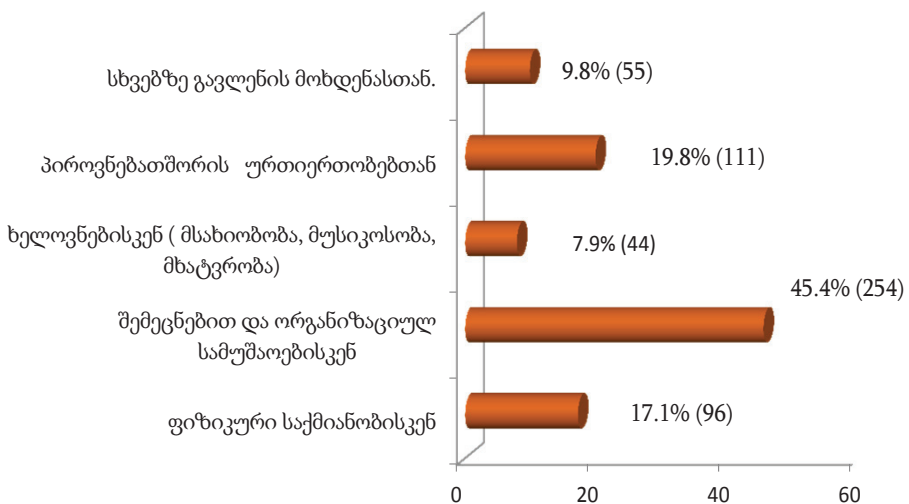
დიაგრამა 15: დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ახერხებთ თქვენი უნარების, მიდრეკილებებისა და ნიჭის რეალიზებას



ცნობილი ამერიკელი მკვლევარი ჯონ ჰოლანდი გამოყოფს პიროვნების ინდივიდუალური ორიენტაციის შემდეგ სახეებს: რეალური ორიენტაცია, როცა ადამიანი მიდრეკილია ისეთი სამუშაოსადმი, სადაც აუცი-

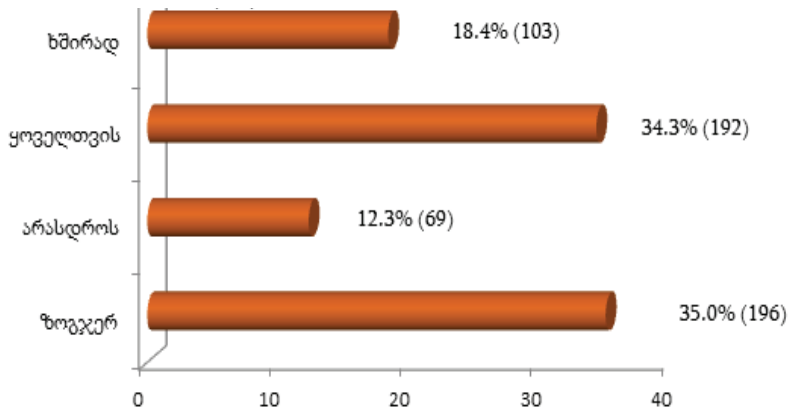
ლებელია ფიზიკური ძალის გამოყენება. ამგვარ კატეგორიას ჩვენს კვლევაში წარმოადგენს 17,1%; კვლევითი ორიენტაციის დროს ადამიანები მიდრეკილი არიან შემეცნებითი და ორგანიზაციული ხასიათის საქმიანობისადმი, კვლევითი ორიენტაციისადმი მიდრეკილება დაასახელა 45,4%-მა, არტისტული ორიენტაციის მიმართ მიდრეკილება დაასახელა 7,9%-მა. სოციალური ორიენტაციის დროს ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ, ისეთი საქმიანობების მიმართ, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნებათაშორის ურთიერთობებთან. ამგვარ კატეგორიას გამოკითხულთა შორის წარმოადგენს 19,8%, ხოლო საინიციატივო ორიენტაციის დროს ადამიანებს მიდრეკილება აქვთ ისეთი სამუშაოებისადმი, რომლებიც დაკავშირებულია სხვებზე გავლენის მოხდენასთან. ამ კატეგორიას მიაკუთვნა თავი რესპოდენტთა 9,8%-მა (იხ. დიაგრამა 16). ქართველების კულტურული ფასეულობები გავლენას ახდენს ადამიანების მიდრეკილებების ჩამოყალიბებაზე. ყველა ერს აქვს გამორჩეული დომინანტი თვისებები. ქართველ ერს მომეტებულად აქვს პირველობის მიდრეკილება. ქართული ტრადიციის თანახმად, სუფრაზე ყოველ მეორე წევრს სურს თამაღობა, ქყეყანაში მრავლად არიან ადამიანები, რომლებსაც სურთ იყვნენ ქყეყნის მართვის უმაღლეს საფეხურზე. მომეტებული ამბიცია კარგიც არის და სახიფათოც. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში საინტერესოა ვინ არიან საინიციატივო ორიენტაციისაკენ მიდრეკილი ადამიანები. ამას დავადგენთ ჰიპოთეზაში.

დიაგრამა 16: მიდრეკილი ხართ



ნებისმიერ ორგანიზაციაში სათანადო ყურადღება ექცევა კარგად მომზადებული საკადრო რეზერვის შექმნას. საკადრო რეზერვის არსებობა საშუალებას იძლევა მეცნიერულად და პრაქტიკულად დასაბუთებული პროგრამით მომზადდეს კანდიდატები ახალი ვაკანტური თანამდებობებისთვის. ამისათვის საჭიროა შედგეს დასაინაურებელ კანდიდატთა სია. პიროვნების დანიშნულება უნდა ეფუძნებოდეს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოებისა და მიღწევების სამართლიან შეფასებას. კერძოდ, უნდა დადგინდეს როგორია პიროვნების საქმიანობის შედეგები, მისი ორგანიზაციული და ანალიტიკური უნარი, პასუხისმგებლობის გრძობა, რამდენად ახერხებს საპასუხისმგებლო გადანყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებასა და მის დასაბუთებას. რეზერვში შეყვანის დროს მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს სტაჟირებისა და ტესტირების შედეგები. კვლევამ აჩვენა რომ რესპოდენტთა მხოლოდ 18,4% აფიქსირებს, რომ ხდება მათი ყოველწლიური საქმიანობის შეფასება, „ყოველთვის“ – პასუხს აფიქსირებს 34,3%, „არასდროს“ და „ზოგჯერ“ პასუხს კი აფიქსირებს – 47,3%. (იხ. დიაგრამა 17). როგორია ამ რესპოდენტთა კავშირი იმ დასაქმებულებთან, რომლებიც მზად არიან დატოვონ სამსახური და ექებენ ახალ სამუშაო ადგილს, ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში

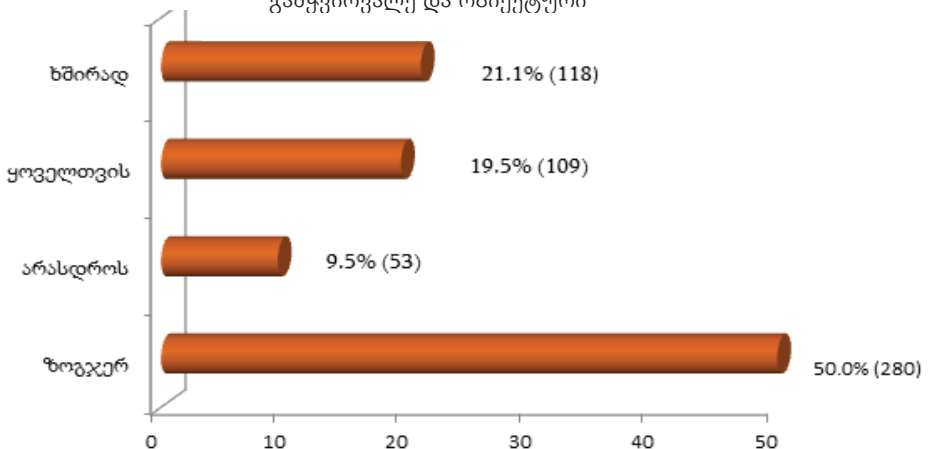
დიაგრამა 17: ხდება თუ არა ორგანიზაციაში თქვენი ყოველწლიური საქმიანობის შეფასება



ორგანიზაციაში მომუშავეთა ქცევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. ერთ-ერთი არის ადამიანების სწორად შერჩევა და მათი დანიშნულება. ყოველთვის არ არის იმის გარანტია რომ ხელმძღვანელის მიერ შერჩეული ან დანიშნულებული კადრი გაამართლებს. არაა აბსოლუტური გა-

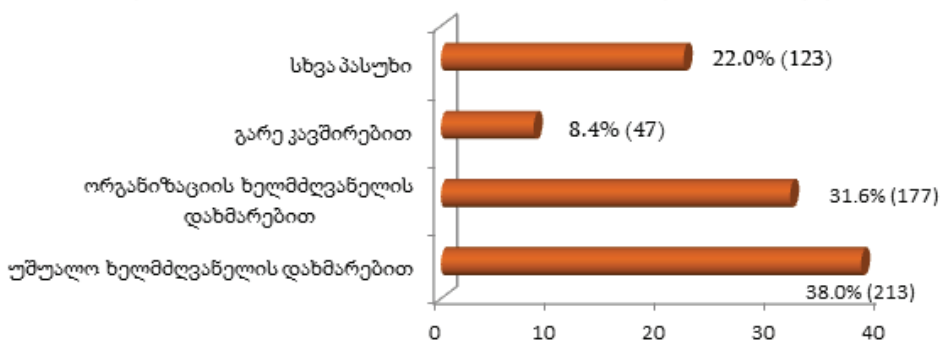
რანტია იმისა, რომ ისინი ზუსტად ისე მოიქცევიან, როგორსაც მათგან ელოდება ორგანიზაცია; კარიერის მართვის პროცესში ადამიანების აღქმა კოლეგის შეფასების დროს ხშირად არ არის ობიექტური, ისევე როგორც საკუთარი თვითშეფასების დროს არიან არაადეკვატურები. კოლეგის დანინაურებას ხშირად მოსდევს არაობიექტური ინფორმაციების გავრცელება. ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია არსებობდეს აღიარებული ფასეულობები, რომლებსაც მხარს უჭერენ და იზიარებენ ადამიანები. მკვეთრად ჩამოყალიბებული კრიტერიუმების გარეშე შეუძლებელი უნდა იყოს პიროვნების დანინაურება. მოცემული კრიტერიუმები უნდა იყოს ნათელი და გასაგები და ორგანიზაციის თითოეულ წევრს გააჩნდეს შესაძლებლობა და თანაბარი ხელმისაწვდომობა – მოახდინოს ამ კრიტერიუმების დაკმაყოფილება. დანინაურება სწორედ ამგვარი კრიტერიუმების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს. ასეთ შემთხვევაში არაობიექტური ინფორმაციების გავრცელების შანსიც არის ნაკლები. როდესაც მიღებული ფასეულობები არის ნათელი, ადამიანებმა იციან როგორ იმოქმედონ კონკრეტულ სიტუაციაში. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტების საკმაოდ დიდი ნაწილი მათ ორგანიზაციაში კარიერის მართვის პროცესს არასამართლიანად მიიჩნევს. კერძოდ, 59,5% თვლის, რომ „ზოგჯერ“ და „არასდროს“ არის გამჭვირვალე კოლეგის დანინაურება. მხოლოდ 19,5% მიიჩნევს რომ კოლეგის დანინაურება ყოველთვის სამართლიანია. (იხ. დიაგრამა 18). ამგვარი დამოკიდებულების მიზეზს გავარკვევთ ჰიპოთეზაში, სადაც რესპოდენტი აყალიბებს მოსაზრებას რა ფაქტორზეა დამოკიდებული დანინაურების პროცესი.

დიაგრამა 18: თვლით თუ არა რომ ადამიანების დანინაურება არის გამჭვირვალე და ობიექტური



ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს პერსონალის სამსახურეობრივი დანინაურების საკუთარი კრიტერიუმები და მეთოდები. იქიდან გამომდინარე, თუ რა სტატუსის მქონეა პოროვნება, დანინაურების პროცესი განსხვავებული მეთოდით ხორციელდება. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია პროცესი იყოს ობიექტური და გამჭვირვალე. რესპოდენტთა 8,4% აფიქსირებს, რომ კარიერის მართვაში ხდება გარე პირების ჩარევა. სავარაუდოდ, ისინი გულისხმობენ გავლენიან ადამიანებს, რაც ნეპოტიზმის ნიშნებს შეიცავს. საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ აღნიშნულ კითხვას პასუხი არ გასცა 22%-მა, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია. თუ გავითვალისწინებთ, რომ გამოკითხვა იყო ფარული, კიდევ უფრო გაუგებარია – რატომ არ ისურვეს პასუხის დაფიქსირება. 38% თვლის რომ უშუალო ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას დანინაურების პროცესში, 31,6% კი თვლის რომ დანინაურება აორგანიზაციის ხელმძღვანელის ჩარევით ხორციელდება (იხ. დიაგრამა 19). საინტერესოა აღნიშნული კითხვის კავშირი რესპოდენტის თანამდებობრივ სტატუსთან. ამას ვიხილათ ჰიპოთეზაში.

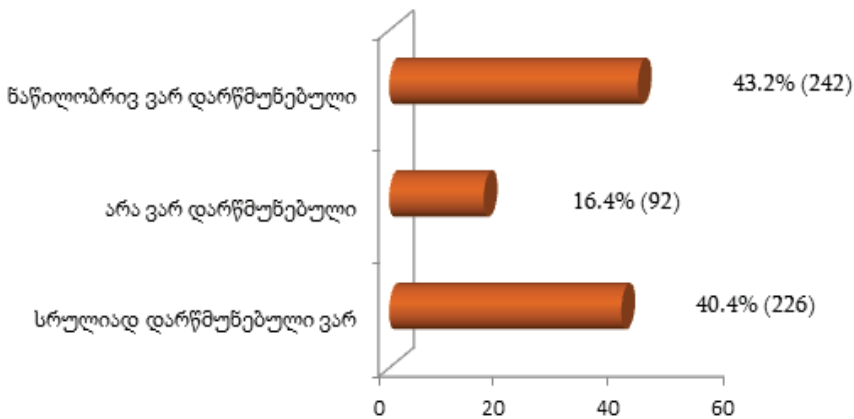
დიაგრამა 19: ორგანიზაციაში კარიერა იზრდება



როგორია ორგანიზაციაში მოტივაციური პოლიტიკა და რამდენად აქვთ მომავლის რწმენა დასაქმებულებს გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაზე. აღნიშნული ფაქტორი განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბებას. როდესაც დასაქმებულს აქვს უიმედობის განცდა, ის ვერ იქნება ორგანიზაციის ერთგული წევრი. ორგანიზაციის ერთგული წევრი კი მთლიანად იღებს ორგანიზაციაში არსებულ ფასეულობებს და ქცევის ნორმებს, ცდილობს ისე მოიქცეს, რომ არ დაუპირისპირდეს ორგანიზაციის ინტერესებს. იგი არის დისციპ-

ლინებული. ეს კი ამცირებს ორგანიზაციაში დაძაბულობას და კონფლიქტების რაოდენობა არის მცირე. კვლევამ აჩვენა რომ მომავლის იმედი, კარიერის ზრდის თვალსაზრისით, ნაწილობრივ აქვს 43,2%-ს და სრულიად არ აქვს იმედი – 16,4%-ს, სრულიად დარწმუნებული არის 40,4% (იხ. დიაგრამა 20). გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც რომ რესპოდენტთა ნაწილი ანკეტაზე მიუთითებდა, რომ მათ მომავალში წარმატების მიღწევის და დანინაურების იმედი აქვთ, მაგრამ არა იმ ორგანიზაციაში სადაც ინტერვიუს დროს იმყოფებოდნენ. საინტერესოა ამას რამდენად აქვს კავშირი იმ რესპოდენტებთან რომლებიც არ აპირებენ სამუშაოს გაგრძელებას დაკავებულ პოზიციაზე და ეძებენ სამუშაოს. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

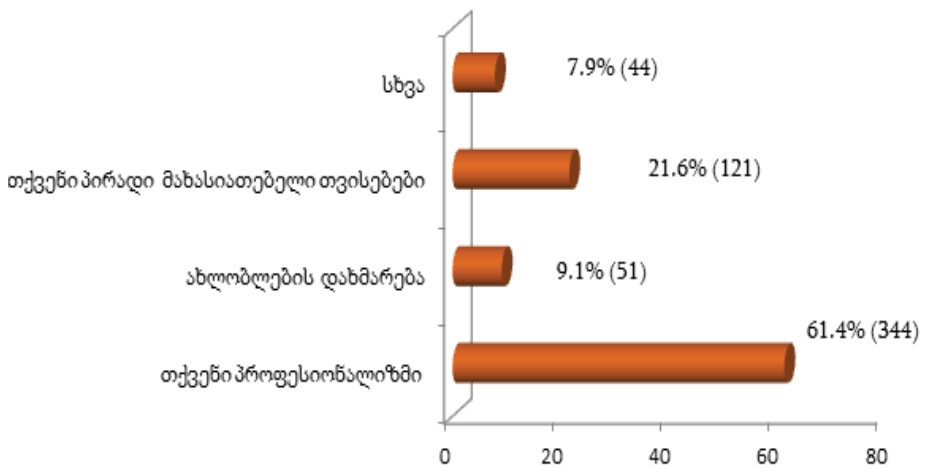
დიაგრამა 20: რამდენად გაქვთ იმედი, მიაღწიოთ წარმატებას კარიერის ზრდით



პიროვნების კარიერას პროფესიონალიზმი და მისი მახასიათებელი თვისებები უნდა განსაზღვრავდეს. სწორედ ამგვარი მოთხოვნა აქვს ორგანიზაციაში დასაქმებულ რიგით წევრს. დანინაურების შემდეგ ადამიანები განსაკუთრებული სიმძაფრით აფასებენ ადამიანების ყოველ ქცევას. ყველაზე მძაფრად ადამიანები განიცდიან დადგენილი წესების დარღვევას. აღნიშნული წესი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაციული, ასევე, ეთიკური. წესების დარღვევას კი თან სდევს კონფლიქტური სიტუაციის გაჩენა, რომელიც ხშირად ღია კონფლიქტში გადაიზრდება. კონფლიქტური სტუაციების ნაცვლად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში დადებითი ემოციების ზრდა მოხდეს, რაც მხოლოდ სამართლიანი გადაწყვეტილებებით არის შესაძლებელი. ადამიანები დადებით ემოციებს მაშინ განიცდი-

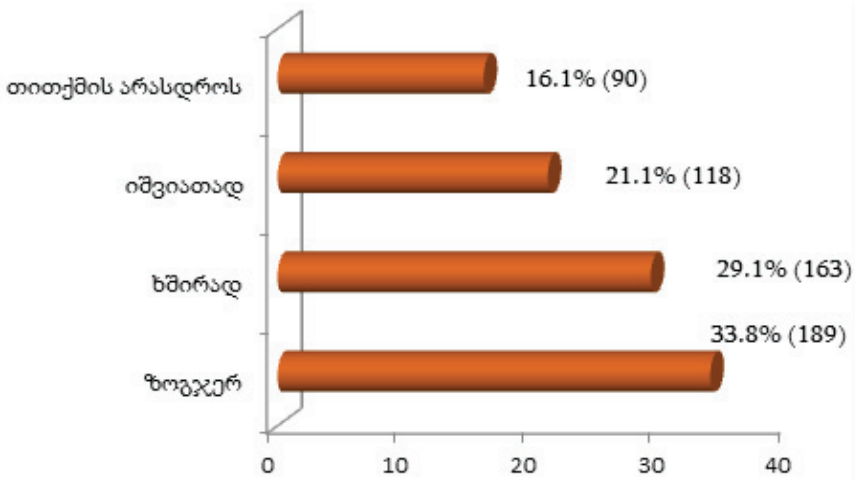
ან, როდესაც სათანადოდ აღიარებენ და აფასებენ მის დამსახურებებს, ახდენენ საკუთარი თავის რეალიზებას, ასევე, ხედავენ რომ სამართლიანად მოხდა მათი კოლეგის დანიშნულება. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა 9,1% თვლის რომ მათ კარიერულ წინსვლას ახლობლის დახმარება განსაზღვრავს (იხ. დიაგრამა 21). პროფესიონალიზმის აუცილებლობაზე მიუთითებს რესპოდენტთა 61,4%. თუმცა, ანკეტური გამოკითხვის დროს ხშირად დაფიქსირდა მინანური, „პროფესიონალიზმი და ახლობელი ერთად“.

დიაგრამა 21: კარიერულ წინსვლას განსაზღვრავს



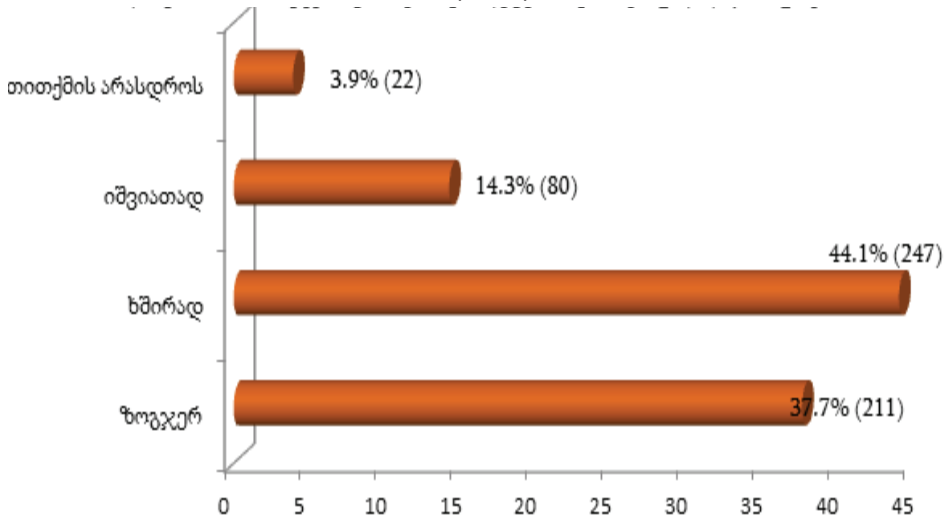
მიუხედავად იმისა რომ 61,4% მიიჩნევს რომ პროფესიონალიზმი არის მთავარი კრიტერიუმი წარმატების მისაღწევად, რესპოდენტთა მხოლოდ 16,1% აღნიშნავს რომ არ სმენიათ მათი კოლეგის დანიშნულების პროცესში გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ, 21,1% კი აღნიშნავს, რომ იშვიათად სმენიათ ამგვარი ფაქტის შესახებ, რესპოდენტთა 29,1% კი აღნიშნავს, რომ ხშირად სმენიათ დანიშნულების პროცესში გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ, ყოველთვის ამგვარად ხდება კოლეგის დანიშნულება აღნიშნავს რესპოდენტთა 33.8%. 62,9% ფარულად, მაგარმ მიუთითებს, რომ ნეპოტიზმის შესახებ მათთვის არის ცნობილი (იხ. დიაგრამა 22). ბუნებრივია ამგვარი დამოკიდებულებები ორგანიზაციაში გაართულებს პიროვნების განვითარებას. ჩვენ მიერ ჩატარებული წინა კვლევებიც ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ პიროვნული განვითარება ორგანიზაციის დახმარებით ნაკლებად არის შესაძლებელი და არ არის თანაბრად ხელმისაწვდომი.

დიაგრამა 22: გსმენიათ თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ



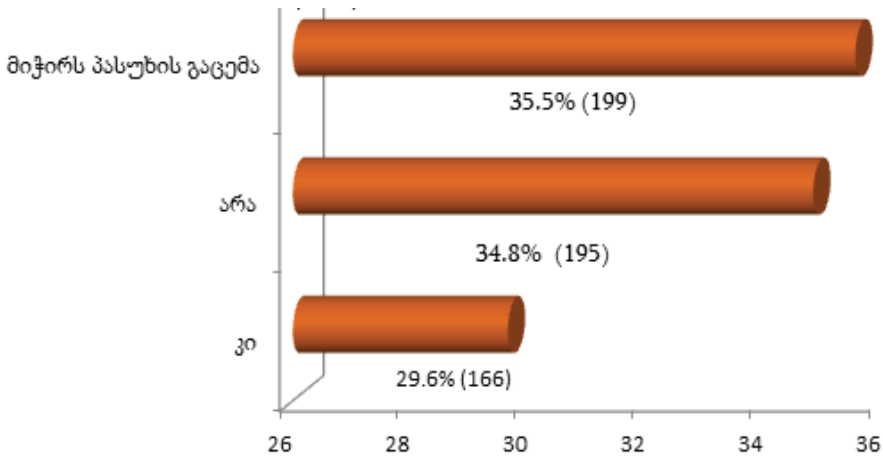
უსამართლობის განცდა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბარიერია ორგანიზაციის განვითარების გზაზე. შეუძლებელია უსამართლობის განცდის არსებობის შემთხვევაში სრულფასოვანი კოლექტივის ჩამოყალიბება. ორგანიზაციაში ადამიანები ცდილობენ იყვნენ სასარგებლონი, ცნობილნი, აღიარებულნი, როგორც ინდივიდები. ხშირად აღნიშნული ღირებულებები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფული და მატერიალური ფასეულობები. ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანა არის იმგვარად მოქცევა და ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომ დასაქმებული გრძობდეს საკუთარი როლის აუცილებლობას და მნიშვნელობას. ამით ხდება შესაძლებელი თითოეული წევრის ერთი მიზნის გარშემო გაერთიანება. მხოლოდ სამართლიანობის დაცვით არის შესაძლებელი კოლექტივის ფორმირება. სამართლიანობის პრინციპების დარღვევა იწვევს დისკრიმინაციას და გავლენას ახდენს შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა მხოლოდ 44,1% აფასებს სამართლიანად ხელმძღვანელთა მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას, ხოლო კატეგორიულად „თითქმის არასდროს“ მიჩნევს ხელმძღვანელთა გადაწყვეტილებას 3,9% და „იშვიათად“ და „ზოგჯერ“ მიუთითებს 14,3% და 37,7%. შეიძლება დავასკვნათ, რომ დასაქმებულთა უმეტესი ნაწილი 55,9% მეტნაკლებად უსამართლო გადაწყვეტილებების გამო არის იმედგაცრუებული(იხ. დიაგრამა 23).

დიაგრამა 23: თქვენ გარშემო კოლეგების კარიერულ დანიშნულებას აფასებთ სამართლიანად?



ინდივიდთა უმეტესობისთვის შრომა კმაყოფილების მომტანია. ამ ფაქტს ეყრდნობა ადამიანური რესურსების მართვის თეორია. ადამიანები ცდილობენ თავიანთი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის წარმატებაში. ამგვარად, ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. მან უნდა შექმნას იმგვარი გარემო, რომლის დროსაც თითოეულ ადამიანს შეეძლება მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი უნარი და შესაძლებლობები. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს პერსონალის მონაწილეობის ამაღლებას ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტისას. უნდა მოხდეს პერსონალის დამოუკიდებლობისა და თვითკონტროლის ზრდა. ამგვარი დამოკიდებულება ზრდის წარმოების ეკონომიკურ ეფექტიანობას. ამის შემდეგ შრომის შედეგად მიღებული კმაყოფილების შეგრძნება იზრდება და დასაქმებული მყარად არის მიჯაჭვული ორგანიზაციას. კვლევამ აჩვენა რომ რესპოდენტთა 34,8% მიიჩნევს რომ ორგანიზაციაში ვერ მიაღწევენ წარმატებას, წარმატების მიღწევაში დარწმუნებულია მხოლოდ 29,6% და პასუხის გაცემა უჭირს 35,5%-ს, რაც ასევე ნეგატიურ დამოკიდებულებასა და უიმედობაზე მიუთითებს (იხ. დიაგრამა 24). საინტერესოა 25-ე დიაგრამის კავშირი იმ რესპოდენტებთან რეომლებიც ეძებენ სხვა სამუშაოს და არ აღიქვამენ თავს ორგანიზაციის სრულფასოვან წევრად. ამ დამოკიდებულებას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

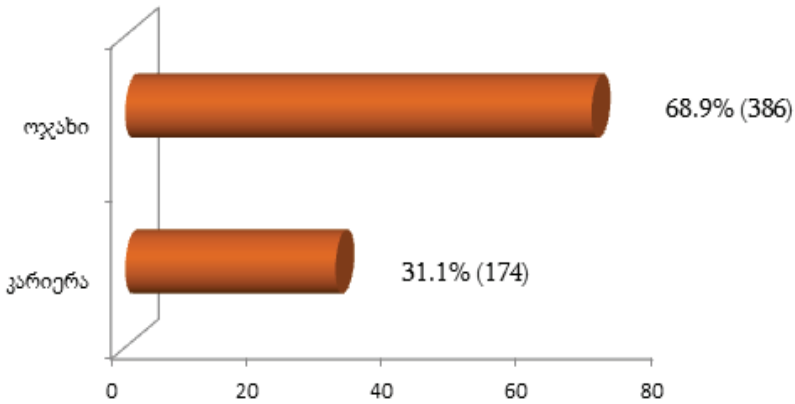
დიაგრამა 24: თვლით თუ არა რომ ორგანიზაციაში თქვენი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიაღწევთ



საქართველოში ოჯახი არის მნიშვნელოვანი ღირებულება. მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან იწყება საოჯახო ყოფის მეცნიერული შესწავლა ისტორიკოსთა, ეთნოგრაფთა და სოციოლოგთა მიერ. ქართული ფეოდალურ-პატრიარქალური ნორმებით ოჯახურ ცხოვრებაში ჩაკეტილი ქალი კაპიტალისტურმა ურთიერთობებმა და, შემდგომ სოციალისტურმა თანასწორობის იდეამ ცოტათი გამოიყვანა საზოგადოებრივ ასპარეზზე, მაგრამ ქალები ძირითადად მათი საოჯახო საქმიანობის მსგავს სფეროებს მოედევნენ, რადგან გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმებთან კვლავ მამაკაცები არიან.

ქალის ტრადიციული როლი იყო ოჯახი და ამ ფასეულობის შეცვლა საკმაოდ რთული პროცესია. უმეტესწილად ქალები არჩევდნენ ისეთი ტიპის საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებული იყო განათლებასა და მედიცინასთან. დღევანდელ რეალობაში არა მარტო საქართველოში, არამედ მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში შეინიშნება ქალთა დისკრიმინაციის ნიშნები და ამ მხრივ გამონაკლისი არც საქართველოა. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა 68.9% უპირატესობას ანიჭებს ოჯახს და არა კარიერას. (იხ. დიაგრამა 25). კითხვარში შეგნებულად არ შევიტანეთ პასუხის ის ვარიანტი, სადაც რესპოდენტს შესაძლებლობა ექნებოდა დაეფიქსირებინა აზრი, რომ მისთვის ორივე ერთნაირად მნიშვნელოვანია, როგორც კარიერა, ასევე, ოჯახი. საინტერესოა რას გვიჩვენებს ჰიპოთეზა, სადაც დავადგენთ ამ კითხვის მიმართ გენდერულ დამოკიდებულებას.

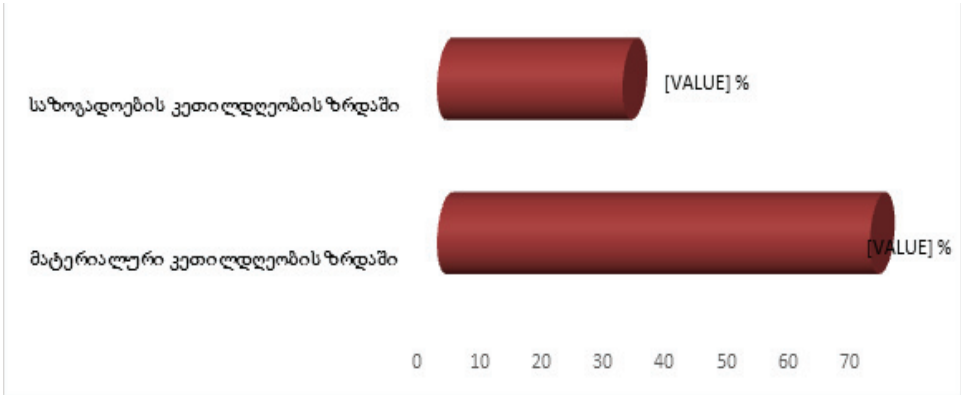
დიაგრამა 25: რა უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის?



ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია (განსაკუთრებით სახელმწიფო სექტორში) იმგვარი კადრების შერჩევა, რომლებიც აზროვნებენ და მოქმედებენ სახელმწიფოებრივად. სახელმწიფოებრივად აზროვნება კი პირად ინტერესებზე მაღლა ორგანიზაციისა და ქვეყნის ინტერესების დაყენებას გულისხმობს. დიდი ქართველი მოღვაწე ილია ჭავჭავაძე მოითხოვდა სახელმწიფო სამსახურში დასაქმებული ადამიანებისაგან კონკრეტული პრინციპებისა და წესების დაცვას, რაც სახელმწიფოებრივ აზროვნებას გულისხმობდა. „ყველა კაცი თუ საზოგადოება მით უფრო მაღალია და ღირსეული, რაც კანონს თავის თავზე მაღლა დააყენებს და თვითონ ქვეშ დაუდგება. ამაზეა დამოკიდებული კაცთა საზოგადოების ბედნიერება და დღეგრძელობა“, „მოვალეობის გარეშე უფლება არ არსებობს, ხოლო მოვალეობა ისაა, პატივი სცე, დაიცვა კიდევ სხვისი უფლება და, არ დაარღვიო იგი“. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა უმრავლესობისათვის, კარიერის ხიბლი მდგომარეობს პირადი მატერიალური კეთილდღეობის ზრდაში. ასე ფიქრობს რესპოდენტთა 70% და მხოლოდ 30%-ს მიაჩნია რომ კარიერის ხიბლს განსაზღვრავს საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდა. (იხ. დიაგრამა 26).

განათლებაში ჩადებული ინვესტიციები საკმაოდ მაღალია საქართველოს მოსახლეობის შემთხვევაში. „უფასო“ სასწავლებლების არსებობა საკმარისი არ არის წარმატების მისაღწევად. ხშირ შემთხვევაში ახალგაზრდები საკუთარი სახსრებით ცდილობენ გაიარონ ტრენინგები საქართველოში და ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. განეული დანახარჯების

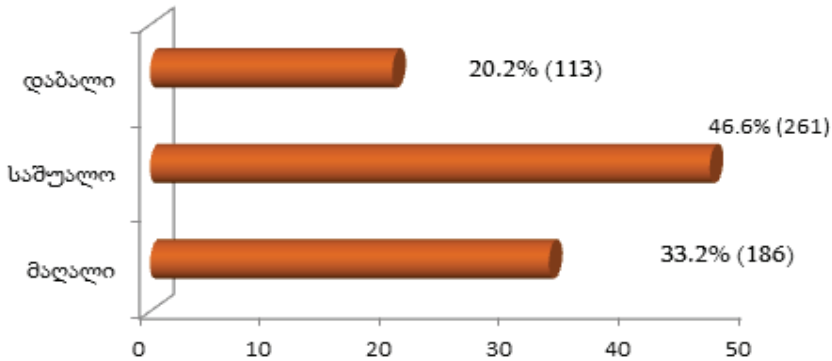
დიაგრამა 26: კარიერის ხიბლი მეტწილად მდგომარეობს



ფონზე, მნიშვნელოვანია არსებობდეს განცდა, რომ მომავალში ასეთები უზრუნველყოფილი იქნებიან სამსახურით და არ ექნებათ დაუცველობის შეგრძნება. კვლევის მონაცემებიდან ჩანს, რომ რესპოდენტთა მხოლოდ 33,2% მიიჩნევს რომ მათ მიერ განათლებაში ინვესტირებული თანხები მიზნობრივად დაიხარჯა. სამწუხაროდ, 20,2%-ს მიაჩნია, რომ ამ ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი არის ძალიან დაბალი, ხოლო 46,6 % მიიჩნევს, რომ შანსი არის საშუალო. აქ უნდა აღვნიშნოთ ის გარემოება, რომ რესპოდენტების აზრით, მათ სპეციალობა არასწორად აირჩიეს და, რომ არჩეული მიმართულებით განთლებაში ფული არ უნდა ჩაედოთ (იხ. დიაგრამა 27).

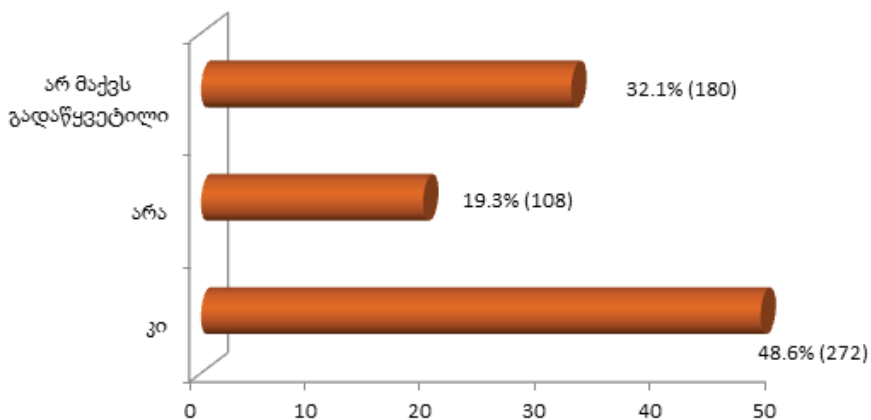
კვლევის შედეგად შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ამგვარი დამოკიდებულების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი არის ის ფაქტი, რომ არასწორად

დიაგრამა 27: განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი



მოხდა ამ ადამიანების საქმიანი კარერის დაგეგმვა. ცნობილია რომ თითოეული პიროვნების კარიერა შედგება: ზრდის, ძიების, ფორმირების, აქტიურობის შენარჩუნებისა და დაცემის სტადიისგან. როგორც ჩანს სწორედ ზრდისა და ძიების სტადიაში არასწორად იქნა ადამიანის ინტერესებისა და უნარების გათვალისწინება, შესაძლოა არ იქნა გათვალისწინებული ბაზრის მოთხოვნებიც და, შესაბამისად, განათლებაში ინვესტირებულ თანხებს გადაყრილად მიიჩნევენ. ის ფაქტი რომ რესპოდენტების დიდი ნაწილი განათლებლაში ინვესტიციებს არამიზნობრივად მიიჩნევს, შესაძლოა იყოს იმის მიზეზი, რომ რესპოდენტთა ნახევარზე მეტი არ არის მყარად საკუთარ სამუშაო ადგილზე და ცდილობს მოძებნოს სხვა სამსახური. კერძოდ, 48,6% „კმაყოფილია“ და არ ეძებს სხვა სამსახურს, 32,1%-ს არ აქვს ამ საკითხზე გადამწყვეტილება მიღებული, 19,3% კი მყარად ეძებს ახალ სამუშაო ადგილს (იხ. დიაგრამა 28). საინტერესოა კორელაციური კავშირი 30-ე დიაგრამასა და ასაკობრივ სტრუქტურას შორის, რასაც ვიხილავთ ჰიპოთეზაში. შესაძლოა ვივარაუდოთ რომ დასაქმებულთა დიდი ნაწილი ახალგაზრდები არიან, ისინი ცდილობენ, სოციალური ფონის გამო, დაეხმარონ ოჯახებს და მზად არიან ნებისმიერ საქმიანობას დასთანხმდნენ. ამდენად, სწავლის (მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) დასრულების შემდეგ იმედი აქვთ, რომ შეიცვლიან სამუშაო ადგილს.

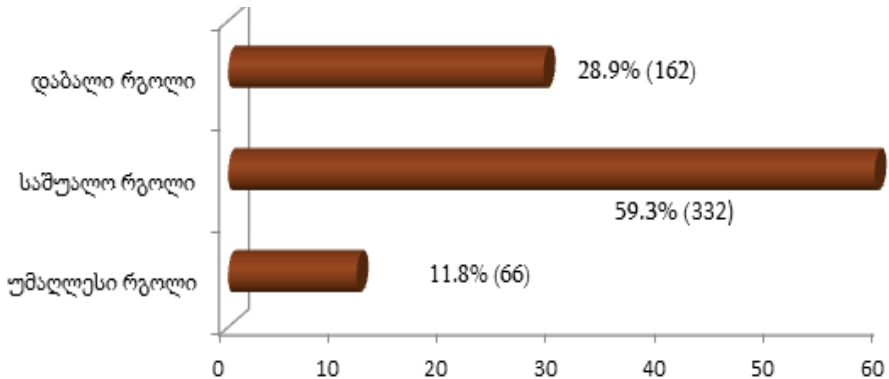
დიაგრამა 28: აპირებთ თუ არა კარიერის გაგრძელებას დაკავებულ ორგანიზაციაში



ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ რესპოდენტთა 28,9% არის დაბალი რგოლის მენეჯერი, 59,3% სშუალო რგოლის

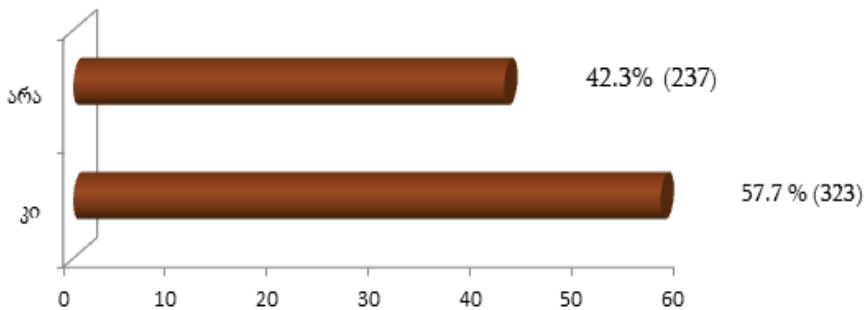
მენეჯერი და მხოლოდ 11,8% წარმოადგენს უმაღლეს რგოლს (იხ. დიაგრამა 29).

დიაგრამა 29: თქვენ მიერ დაკავებული პოზიცია არის



კვლევამ აჩვენა, რომ პირადი კარიერის მართვაში არის დაშვებული სერიოზული შეცდომები. ის ფაქტი რომ რესპოდენტთა 42,2% არ მუშაობს საკუთარი პროფესიით და მხოლოდ 57,7% ახერხებს მუშაობას საკუთარი პროფესიით, გააძლიერა ის შეხედულება, რომ განათლებაში ჩადებული ინვესტიციები არამიზნობრივია. ასევე, საინტერესოა რა ასაკის და სქესის ადამიანები მუშაობენ პროფესიის გვერდის ავლით. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში (იხ. დიაგრამა 30).

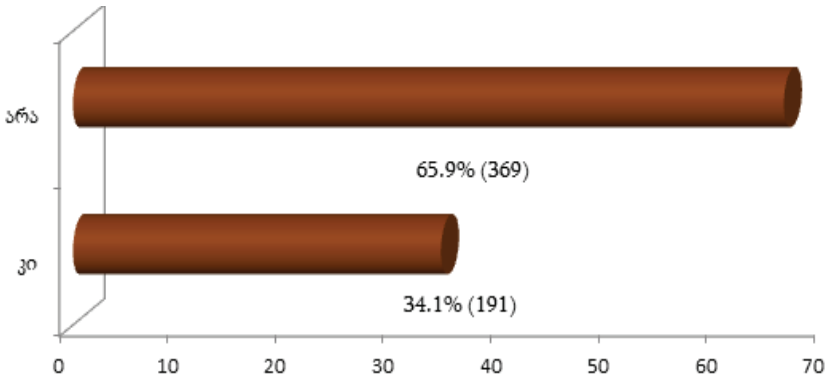
დიაგრამა 30: მუშაობთ თუ არა პროფესიის მიხედვით



კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა 34,1% ეძებს სხვა სამუშაოს და 65,9%-ს არ სურს სამუშაოს შეცვლა. საინტერესოა რა ასაკის ადამიანები

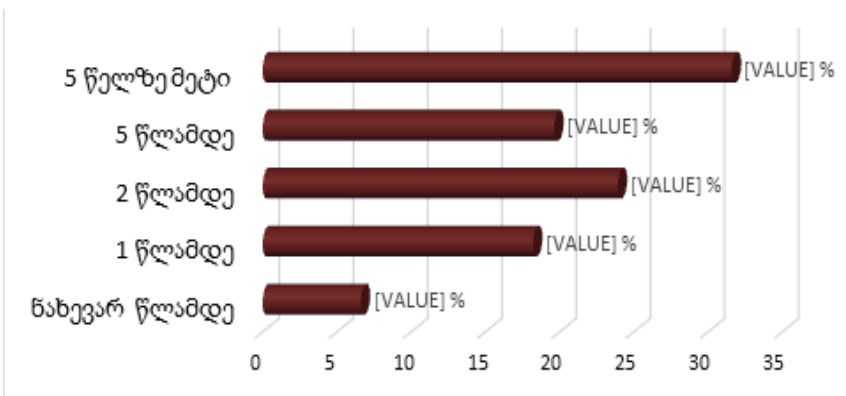
არიან მყარად მიჯაჭვული სამუშაო ადგილს. ამას დავადგენთ ჰიპოთეზაში (იხ. დიაგრამა 31).

დიაგრამა 31: პარალელურ რეჟიმში ეძებთ თუ არა სამსახურს?



ორგანიზაციის მიმართ რამდენად ერთგული არიან ადამიანები, კარგად გამოჩნდა ერთი-ერთი ფაქტით. კერძოდ, რამდენად ხშირად იცვლიან სამუშაოს. კვლევამ აჩვენა, რომ 5 წელზე მეტი ერთ ორგანიზაციაში მხოლოდ 31,6% მუშაობს 5 წლამდე 19,6%, 2 წლამდე 23,9%, ერთ წლამდე 18,2% და ერთ წელზე ნაკლები 6,6%. საინტერესოა რა კატეგორიის ადამიანები არიან მყარად ერთ სამუშაო ადგილზე. ამას დავადგენთ ჰიპოთეზაში (იხ. დიაგრამა 32).

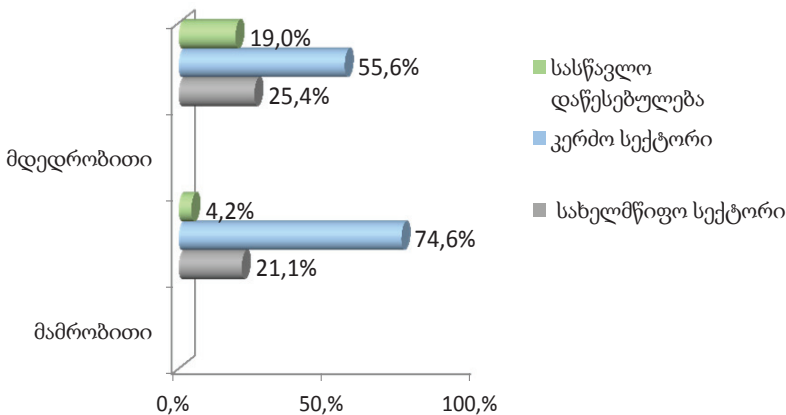
დიაგრამა 32: საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობთ ერთ ორგანიზაციაში



კარიერის მართვის ტენდენციები გენდერულ ჭრილში

საინტერესოა რა თავისებურებებით ხასიათდება კარიერის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები გენდერული კუთხით. კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხულ ქალთა 19% დასაქმებულია სასწავლო დაწესებულებებში, კერძო სექტორში დასაქმებულია 55,6%, ხოლო სახელმწიფო სექტორში 25,4%. რაც შეეხება მამაკაცებს აღნიშნული მაჩვენებლები შეადგენს: 4,2%;74,6% და 21,1%-ს. როგორც მოსალოდნელი იყო, ქალთა წილი სასწავლო დაწესებულებებში დაახლოებით 5 ჯერ მაღალია ვიდრე მამაკაცების. კერძო სექტორში კი გამოკითხულ რესპოდენტთა შორის მამაკაცების რაოდენობა ჭარბობს. საქართველოში მამაკაცი ყოველთვის მთავარ „ძალად“ ითვლებოდა და იგი ტრადიციულად ოჯახის მარჩენალის როლს კისრულობდა. ეს ტენდენცია შენარჩუნებულია. ამიტომ, მამაკაცებისათვის კერძო სექტორი მაღალი ანაზღაურების გამო უფრო მომხიბვლელია (იხ. დიაგრამა 33)

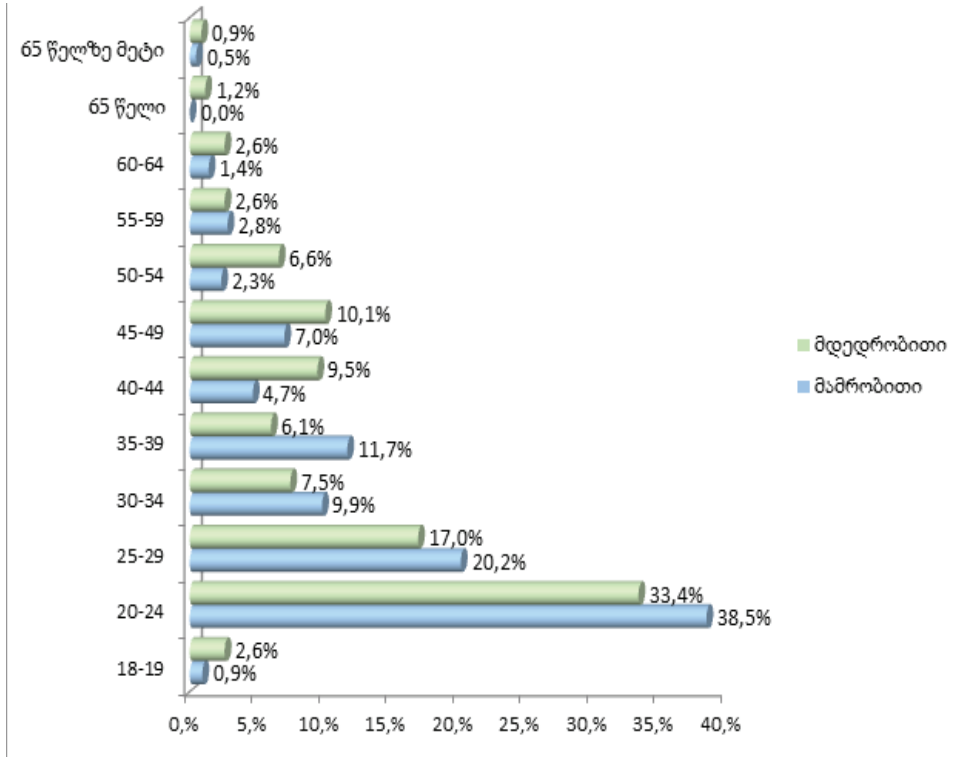
დიაგრამა 33: სქესი/დასაქმების სფერო



ასაკობრივ ჭრილში 18 დან 40 წლამდე რესპოდენტების რაოდენობა დასაქმების კუთხით გაცილებით მაღალია მამაკაცებში, ხოლო 40 წლის ზევით მცირედ, მაგრამ მაინც დასაქმებულ ქალთა შორის პროცენტული მაჩვენებელი მცირედ უსწრებს მამაკაცებისას. მაგალითად, 25-29 ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტებიდან ქალთა წილი არის 17%, ხოლო მამაკაცთა წილი კი 20,2%, ხოლო 50-54 წლის ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხულ რესპოდენტთაგან ქალთა წილი არის 6.6%, ხოლო მამაკაცთა

ნილი კი – 2,3%. აღნიშნული მონაცემები შესაძლოა ისევ ქართულ ტრადიციებს დაუკავშირდეს, რამდენადაც 40 წლამდე ქალები მეტწილად ოჯახითა და შვილების გაზრდით არიან დაკავებული (იხ. დიაგრამა 34)

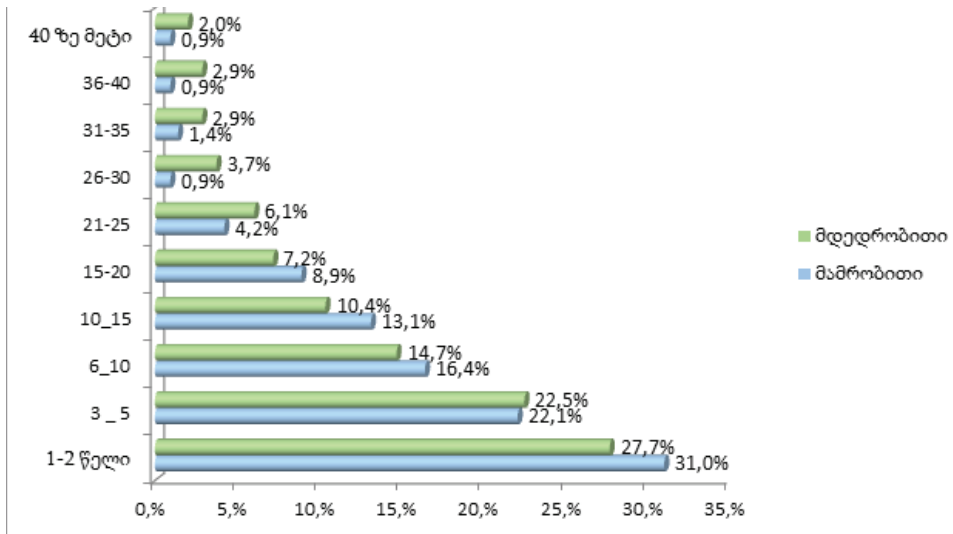
დიაგრამა 34: სქესი/ასაკი



საინტერესო ტენდენცია დაფიქსირდა მუშაობის სტაჟის მიხედვით. 1-დან 2- წლამდე მუშაობის სტაჟი აქვს გამოკითხულ მამაკაცთა 31% და ქალთა 27,7%-ს, 3-დან 5 წლამდე მუშაობის სტაჟის მქონეთა შორის გამოკითხული ქალი 22,5%-ია, ხოლო გამოკითხულ მამაკაცთა შორის აღნიშნული მაჩვენებელი 22,1%-ია. აღნიშნული ტენდენცია შენარჩუნებულია ყველა კატეგორიაში. გამოკითხულ რესპოდენტთაგან დასაქმების სტაჟის ყველა კატეგორიაში ქალები მეტი არიან. (იხ. დიაგრამა 35).

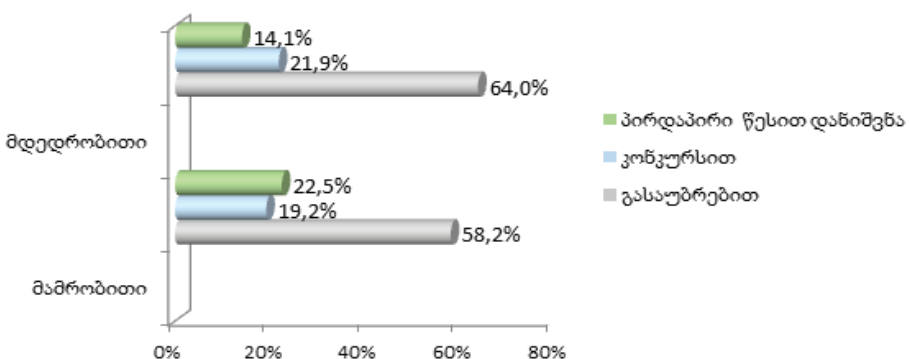
საინტერესოა რა თანამდებობრივი სტატუსი აქვს თითოეულ კატეგორიას. ერთი კი ცხადია, დამსაქმებელი არჩევანს მეტწილად აკეთებს ქალებზე. რა კავშირია დასაქმების სტაჟსა და სტატუსს შორის ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

დიაგრამა 33: სქესი/მუშაობის სტაფი



კვლევამ გვიჩვენა რომ პირდაპირი გზით სამუშაოზე დანიშვნა მოხდა გამოკითხულ ქალთა 14,1%-ის, ხოლო მამაკაცთა 22,5%-ის. კონკურსის წესით დანიშვნა კი დააფიქსირა გამოკითხულ ქალთა 21,9%-მა და მამაკაცთა 19,2%-მა, ხოლო გასაუბრების გზით სამსახურში აიყვანეს გამოკითხულ ქალთა 64% და მამაკაცთა 58,2% (იხ. დიაგრამა 36). როგორც ვხედავთ, თვალში საცემი სხვაობა დაფიქსირდა პირდაპირი წესით დანიშვნის პირობებში. როგორც წესი, პირდაპირი წესით დანიშვნა უმეტესწილად მაღალი თანამდებობის პირების დანიშვნის დროს ხდება. რამდენად არსებობს კავშირი სამუშაოზე აყვანის ფორმასა და სტატუსს შორის, ამას

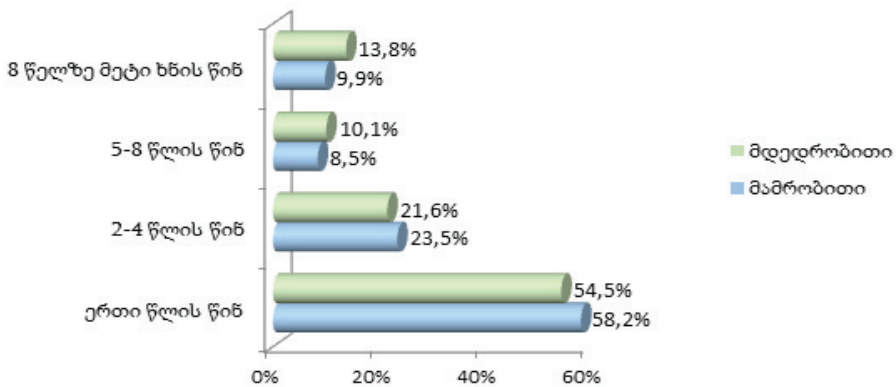
დიაგრამა 33: სქესი/სამსახურში აყვანა მოხდა



ვიხილავთ ჰიპოთეზაში. ასევე, საინტერესოა ახდენს თუ არა გავლენას სამსახურში აყვანის ფორმაზე ორგანიზაციის ტიპი. აქვს თუ არა ადგილი დისკრიმინაციას საჯარო სექტორში ქალთა სამსახურში აყვანისას, ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

საინტერესოა როგორ ხდება თანამშრომელთა დანინაურება და რა თავისებურებებით ხასიათდება სქესის მიხედვით აღნიშნული პროცესი. გამოკითხულ ქალ რესპოდენტთაგან ერთი წლის წინ დანინაურდა 54,5% და მამაკაცთა 58,2%; 8 წელზე მეტი ხნის წინ კი გამოკითხულ ქალთაგან დანინაურდა 13,8% და გამოკითხულ მამაკაცთა 9,9%. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მამაკაცთა კარიერული ზრდა გაცილებით ნარმატებულად მიმდინარეობს, რადგან უკანასკნელ პერიოდში დანინაურების მაჩვენებელი მცირედ, მაგრამ მაინც მაღალია გამოკითხულ რესპოდენტ კაცთა შორის (იხ. დიაგრამა 37).

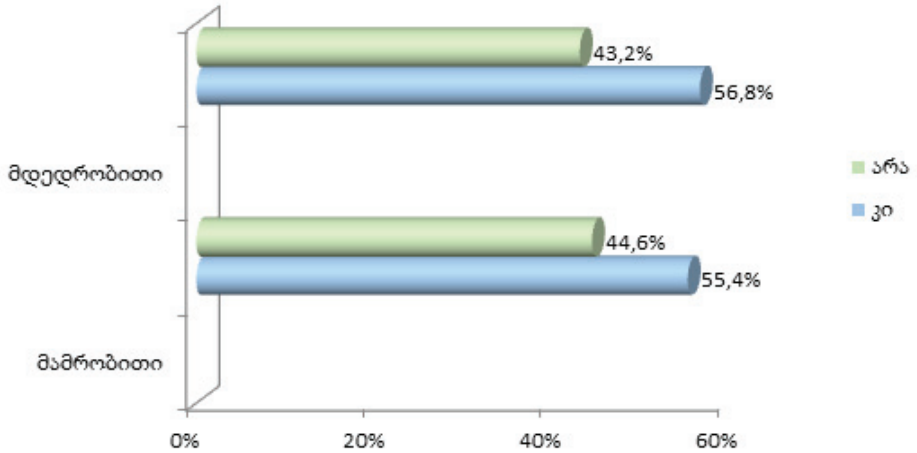
დიაგრამა 37: ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დანინაურება



სამსახურის დახმარებით კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე მონაწილეობა აქვს მიღებული გამოკითხული ქალებიდან 43,2%-ს და, შესაბამისად, სამსახურის დახმარებით არ აქვს კვალიფიკაცია ამაღლებული 56,8%-ს, მამაკაცებში აღნიშნული მაჩვენებელი 44,6% და 55,4% -ია. შეგვიძლია დავასკვნათ რომ ამ კუთხით რაიმე ტიპის დისკრიმინაცია არ შეინიშნება (იხ. დიაგრამა 38).

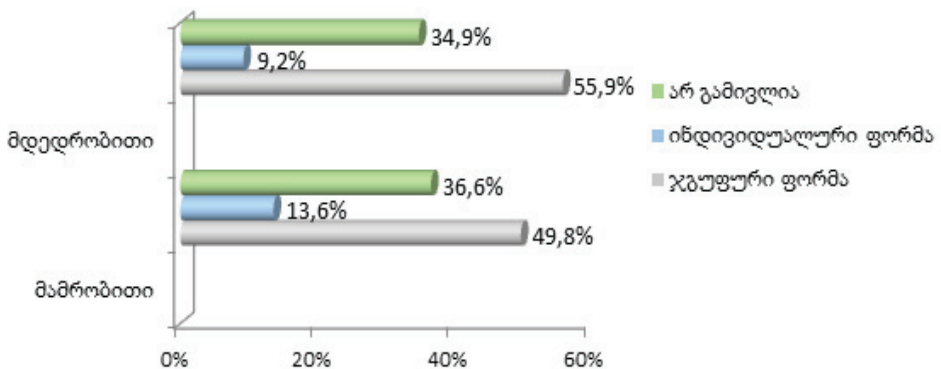
სამსახურის თუ პირადი ინიციატივით კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები არ აქვს გავლილი გამოკითხულ ქალთაგან 34,9 %-ს და მამაკაცთა 36,6%-ს. კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალური ფორმა გამოყენებული აქვს გამოკითხულ ქალთაგან 9,2%-ს და მამაკაცთა 13,6%-ს.

დიაგრამა 38: სქესი/მიგილიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით



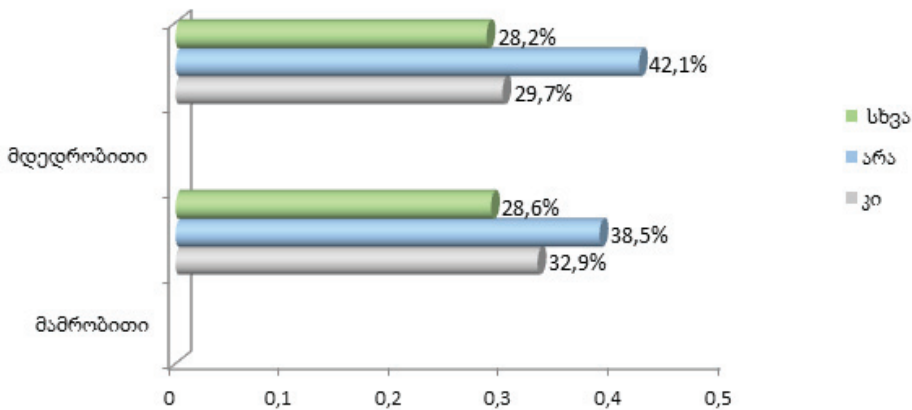
ჯგუფური ფორმა კი გამოყენებული აქვს გამოკითხულ ქალთა 55,9%-ს და მამაკაცთა 49,8%-ს (იხ. დიაგრამა 39). სავარაუდოდ, კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალური ფორმის გამოყენება ხდება საკუთარი სახსრებით ან მაღალი თანამდებობის პირების შემთხვევაში და იგი შედარებით ხელმისაწვდომი არის მამაკაცებისთვის. საინტერესოა არსებობს თუ არა კავშირი აღნიშნულ ცვლადსა და რესპოდენტის სტატუსს შორის ან დასაქმების სფეროს შორის. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზებში.

დიაგრამა 38: სქესი/გაგივლიათ თუ არა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ეს იყო



კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რესპოდენტთა დაწინაურება განხორციელდა გამოკითხულ ქალთა 29,7% -ის შემთხვევაში. მამაკაცების შემთხვევაში კი აღნიშნული მაჩვენებელი 32,9%-ია. თითქმის 3 პროცენტით მეტია დაწინაურების ფაქტები მამაკაცების შემთხვევაში (იხ. დიაგრამა 40). გამოკითხულ ქალ რესპოდენტთაგან 42,15% აფიქსირებს, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ არ მომხდარა მათი კარიერული გადაადგილება. ანალოგიური მაჩვენებელი მამაკაცებში 38,5%-ია. როგორც ჩანს, მცირედი დისკრიმინაცია არსებობს დაწინაურების შემთხვევაშიც.

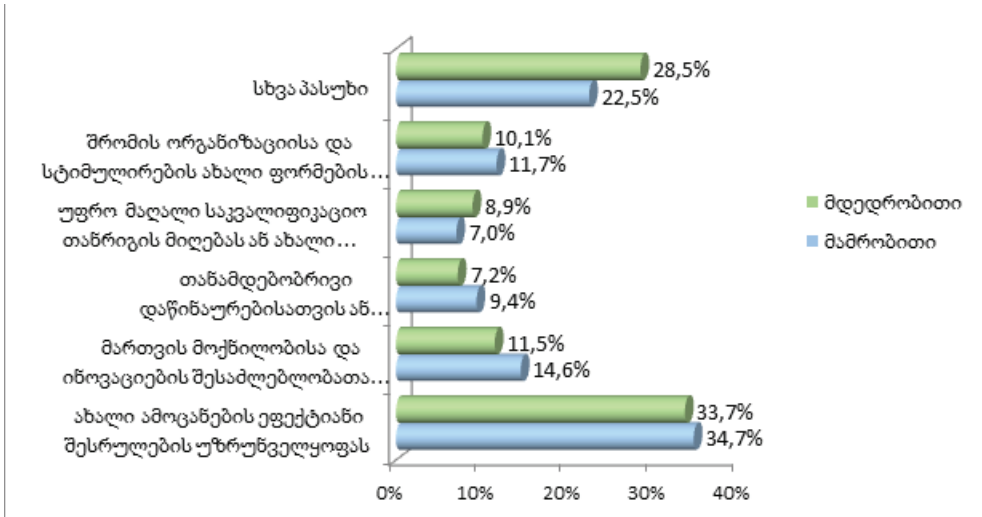
დიაგრამა 40: სქესი/კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თუ არა თქვენი დაწინაურება



კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ უნდა მომხდარიყო ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა; მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლება; თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება; უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღება ან ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაცია; შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების მიღება. აღმოჩნდა, რომ თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადება მოახერხა გამოკითხულ რესპოდენტთა მამაკაცთა 9,4%-მა. იმავე მაჩვენებელი გამოკითხულ ქალებში არის 7,2%. როგორც ჩანს კარიერული წინსვლა პროცენტულად გამოკითხულთა ორივე კატეგორიიდან მეტია მამაკაცებში. (იხ. დიაგრამა 41).

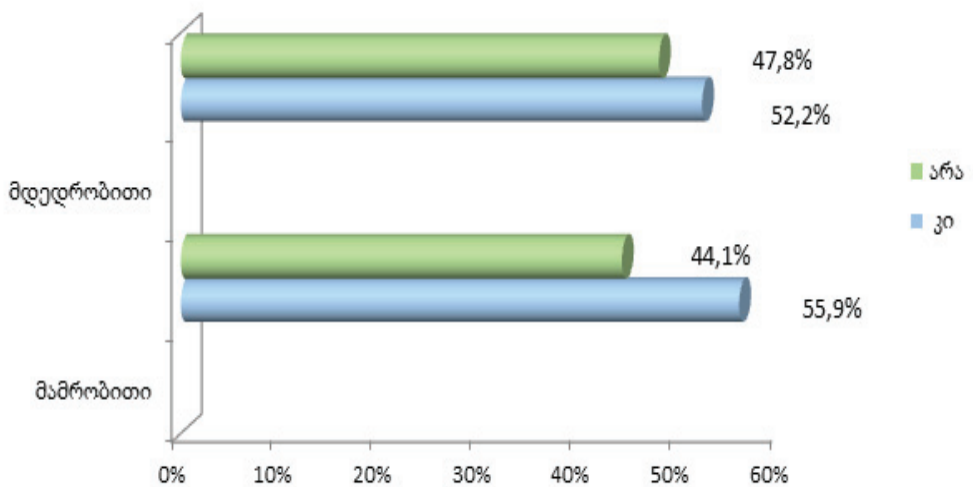
საინტერესოა ბოლო წლების ტენდენცია რესპოდენტთა დაწინაურების თვალსაზრისით. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულ ქალ რესპოდენტთა

დიაგრამა 41: სქესი/კვალიფიკაციის ამალგების შემდეგ ადგილი ჰქონდა



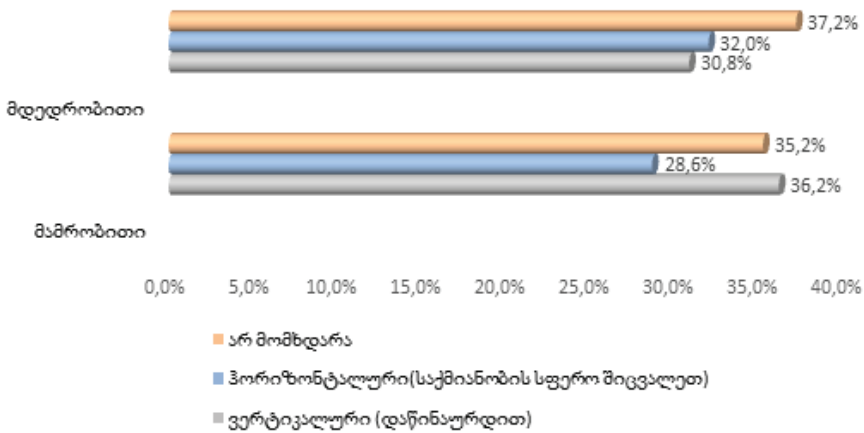
შორის ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში კარიერული წინსვლა შეეხო მხოლოდ 52,2%-ს, ხოლო მამაკაცებში იგივე მაჩვენებელია 55,9%. ასევე, საინტერესოა ამ კითხვასა და სამუშაოს დაწყებას შორის კავშირი, რასაც ვიხილავთ ჰიპოთეზაში (იხ. დიაგრამა 42).

დიაგრამა 42: სქესი/უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში მოხდა თუ არა თქვენი კარიერული გადაადგილება



კარიერული გადაადგილება ჰორიზონტალური და ვერტიკალური მიმართულებით აფიქსირებს კაცების პრივილეგიურულ მდგომარეობას, კერძოდ, აღმოჩნდა, რომ ჰორიზონტალური კარიერა შეეხო გამოკითხული ქალების 37,2%-ს, ხოლო ვერტიკალური კი 30,8%-ს. რაც შეეხება კაცებს, მათი ჰორიზონტალური გადაადგილების მაჩვენებელი არის 28,6%, ხოლო ვერტიკალური კი 36,2%. (იხ. დიაგრამა 43). დაახლოებით 6% ზე მეტია გამოკითხულ რესპოდენტთა შორის კაცების ვერტიკალური მიმართულებით დანინაურების მაჩვენებელი. საზოგადოება არ არის მზად მაღალ თანამდებობებზე დაინიშნონ ქალები. თუმცა, ბოლო წლებში მთავრობასა და ქვეყნის პარლამენტში არის მცდელობა ხელმძღვანელ თანამდებობებზე ქალთა რაოდენობის ზრდისა, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის იმისათვის,

დიაგრამა 43: სქესი/თქვენი კარიერული გადაადგილება იყო

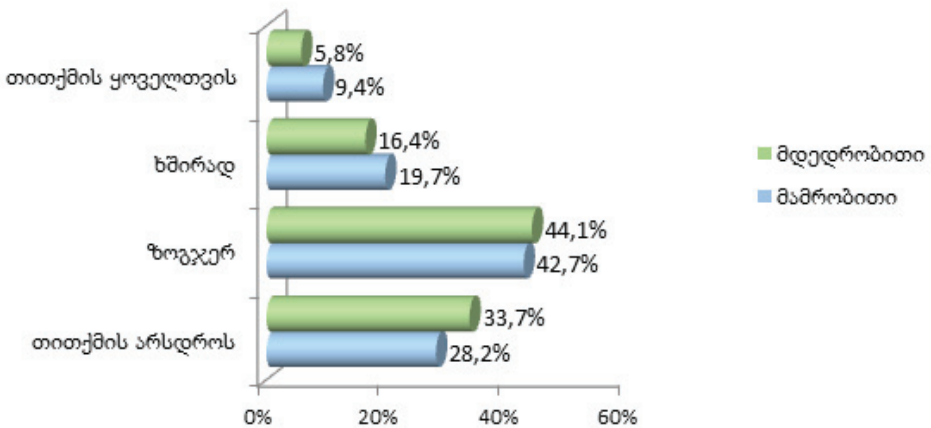


რომ სრულად განთავისუფლდეს ქალი „მეორეხარისხოვანი“ როლისგან. რესპოდენტთა დიდი ნაწილი პირად საუბრებში აფიქსირებს, რომ ხელმძღვანელად ურჩევნიათ მამაკაცი. ეს საკითხი ცალკე კვლევის საგანია და აუცილებელია ამ მიმართულებით კვლევის გაგრძელება.

ფარული კარიერის შემთხვევები ვლინდება სხვადასხვა შეხვედრებზე იმ პირთა მიწვევით, რომლებსაც არ უკავიათ მაღალი თანამდებობა. გამოკითხულ რესპოდენტ ქალთა 5.8% აფიქსირებს, რომ მათ იწვევენ მსგავს შეხვედრებზე თითქმის ყოველთვის, ხოლო არასდროს არ იწვევენ 33.7%-ს. რაც შეეხება კაცებს, მსგავს შეხვედრებსა და თათბირებს ესწრე-

ბა გამოკითხულ კაც რესპოდენტთა 9,4% თითქმის ყოველთვის, ხოლო თითქმის არასდროს 28,2%. როგორც ჩანს, ფარული კარიერის მხრივაც პრივილეგირებულ მდგომარეობაში არიან კაცები მიუხედავად იმისა, რომ რიგ შემთხვევებში საჭირო და სასარგებლო ინიციატივები ხშირად მოდის ქალებიდან. ასევე, სამწუხარო ფაქტია, რომ მსგავსი ინიციატივები არ არის მიღებული მხოლოდ იმიტომ, რომ მისი ავტორი არის ქალი (იხ. დიაგრამა 44). საინტერესოა კავშირი აღნიშნულ ცვლადსა და რესპოდენტის სტატუსს შორის, რომელსაც ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

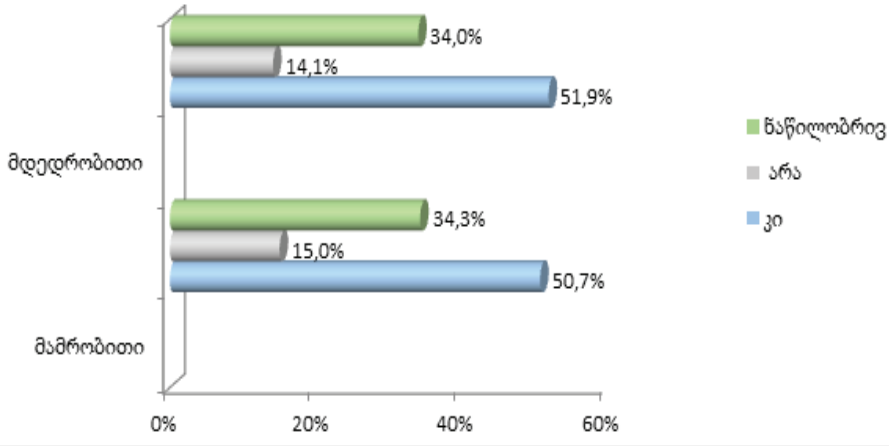
დიაგრამა 44: სქესი/ხდება თუ არა თქვენი მიღწევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე



საკუთარი უნარების გამოვლენის კუთხით ერთნაირად მძიმე მდგომარეობაშია ორივე სქესის წარმომადგენლები. მათი 50% ზემეტი ვერ ახერხებს სამუშაო ადგილზე საკუთარი უნარების რეალიზებას. მიზეზი მრავალგვარია. შესაძლოა ეს იყოს კარიერის მართვაში დაშვებული შეცდომები პროფესიის არჩევის დროს და შესაძლოა ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პირების არაპროფესინალიზმი და სუსტი მენჯმენტი (იხ. დიაგრამა 45). საინტერესოა ამ ცვლადსა და პროფესიის მიხედვით დასაქმებას შორის კავშირი, რასაც ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

საინტერესოა მონაცემები მივიღეთ რესპოდენტთა მიდრეკილებების გარკვევისას. აღმოჩნდა, რომ ფიზიკური საქმიანობისკენ მიდრეკილია გამოკითხულ მამაკაცთა შორის მხოლოდ 29.1%, ხოლო ქალების 9.8%. ეს მაჩვენებელი, ბუნებრივია, მამაკაცის ფიზიკური მონაცემებიდან გამომ-

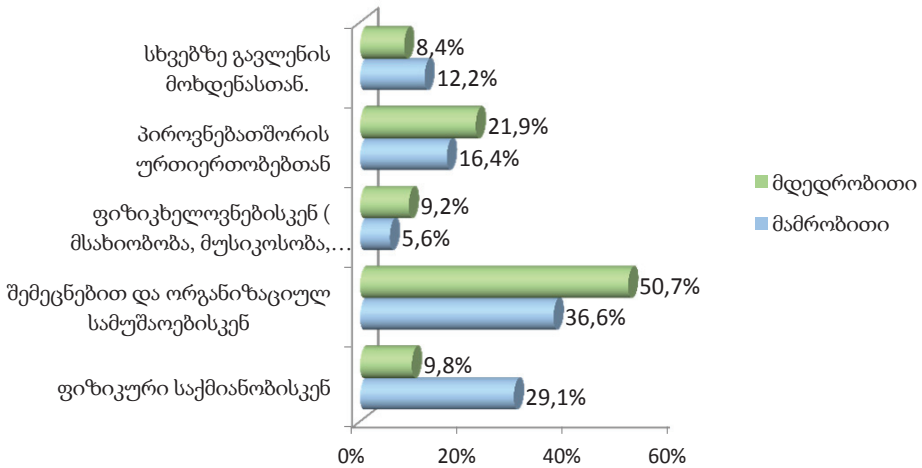
დიაგრამა 45: სქესი/დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ადგილი აქვს თქვენი უნარების



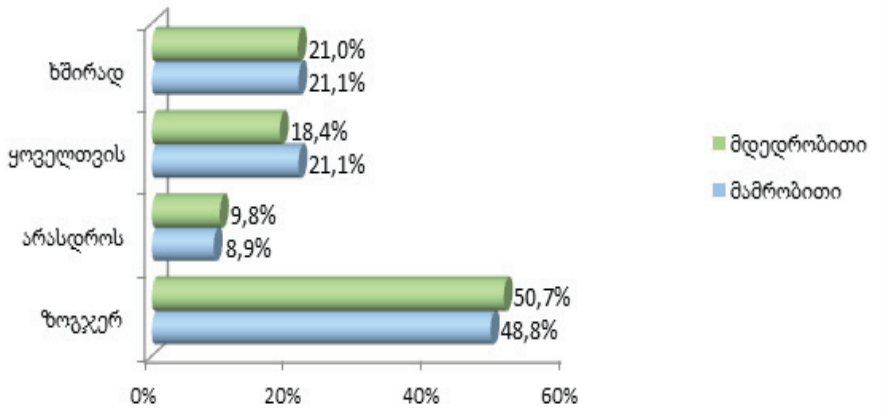
დინარეობს. ასევე, საინტერესოა ის ფაქტი რომ შემეცნებითი და ორგანიზაციული საქმიანობისკენ მიდრეკილება აქვთ გამოკითხულ ქალთა შორის 50,7%-ს და მამაკაცთა 36,6%-ს. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მიმართაც მიდრეკილება გამოკითხულ ქალთა შორის აქვს 21,9%-ს და მამაკაცთა 16,4%-ს. ეს ის თვისებებია, რომლებიც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მონაცემებით ქალები ლიდერობენ, მათი დაწინაურების მაჩვენებელი გაცილებით ნაკლებია, რაც მიანიშნებს დისკრიმინაციის ნიშნებზე. სამაგიეროდ, კვლევიდან კარგად ჩანს, რომ სხვებზე გავლენის მოხდენის მიდრეკილება აქვთ ქალთა 8,4%-ს და მამაკაცთა 12,2 %-ს. აღნიშნული მოვლენა 21-ე საუკუნეში ხელმძღვანელ პოზიაზე მყოფი ადამიანებისთვის არ შეიძლება ჩაითვალოს ჯანსაღ დამოკიდებულებად. ბუნებრივია, სხვებზე გავლენის მოხდენა გადანყვეტილების მიღების პროცესში მისაღებია, თუ კი აქ ადგილი აქვს დარწმუნების თანამედროვე ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენებას, მაგრამ საეჭვოა ამას გულისხმობდნენ რესპოდენტები. ამ მიდრეკილების მქონე ხელმძღვანელების პირობებში ადგილი აქვს ორგანიზაციაში კონფლიქტურ სიტუაციებს და ორგანიზაციული კულტურის არაჯანსაღი მოდელის ჩამოყალიბებას (იხ. დიაგრამა 46).

კარიერის მართვის მიმართ უსამართლობის განცდა აქვს ორივე სქესის წარმომადგენლებს დაახლოებით თანაბრად. 50 % ორივე სქესის შემთხვევაში მიიჩნევა რომ დაწინაურების პროცესი არ არის ობიექტიური და

დიაგრამა 46: სქესი/მიდრეკილი ხართ



დიაგრამა 38: სქესი/თვლით თუ არა, რომ ადამიანების დანინაურება არის გამჭვირვალე და ობიექტური

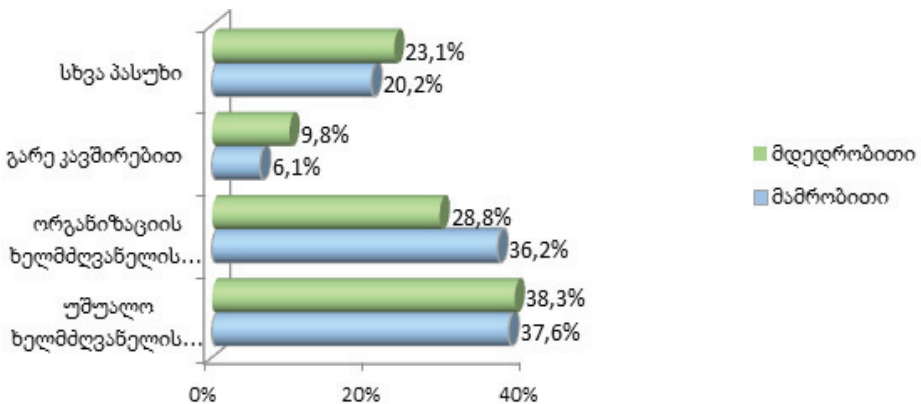


გამჭვირვალე (იხ. დიაგრამა 47). ფეიქრობთ ეს არის სისტემური პრობლემა, რომელზეც გავლენას ახდენს საბჭოური მმართველობის მეთოდების გავლენა. რთულია მოკლე დროში ქვეყანა მოერგოს მმართველობის თანამედროვე და ევროპულ სტილს, შეისისხლხორცოს დემოკრატიული პროცესები და უარი თქვას, რიგ შემთხვევებში, მახინჯ ტრადიციებზე, რომლებიც წლების განმავლობაში ჩამოყალიბდა ქართველი ხალხის ნაწილში და თითქმის გენეტიკურ კოდად იქცა. ასეთია ნეპოტიზმის მიმართ მიდრეკელება. პირად საუბრებში რესპოდენტები საუბრობენ, რომ „ახლობლის“

გარეშე წინსვლა შეუძლებელია. ამ შეხედულებების დამსხვრევა რთული პროცესია. ეს ქართველმა ხალხმა კანონმდებლობის მკაცრი დაცვით უნდა შეიმუშაოს. ინიციატივას შემოგთავაზებთ რეკომენდაციებში.

პიროვნების დანინაურებაში უშუალო ხელმძღვანელის როლზე მიუთითებს გამოკითხულ ქალთა 37,6% და მამაკაცთა 38,3%. ამ კითხვას პასუხი არ გასცა გამოკითხულ ქალთა 23,1%-მა და მამაკაცთა 20,2%-მა (იხ. დიაგრამა 48). დანინაურების პროცესში გარე კავშირებზე საუბრობს გამოკითხულ ქალთა 9,8% და გამოკითხულ მამაკაცთა მხოლოდ 6,1%. როგორც გამოიკვეთა ქალები გაცილებით პირდაპირები არიან და არ ერიდებიან პოზიციის დაფიქსირებას, ამგვარი თვისებები მნიშვნელოვანია ლიდერის პიზიციებზე. თუმცა, ტენდენცია არის საპირისპირო.

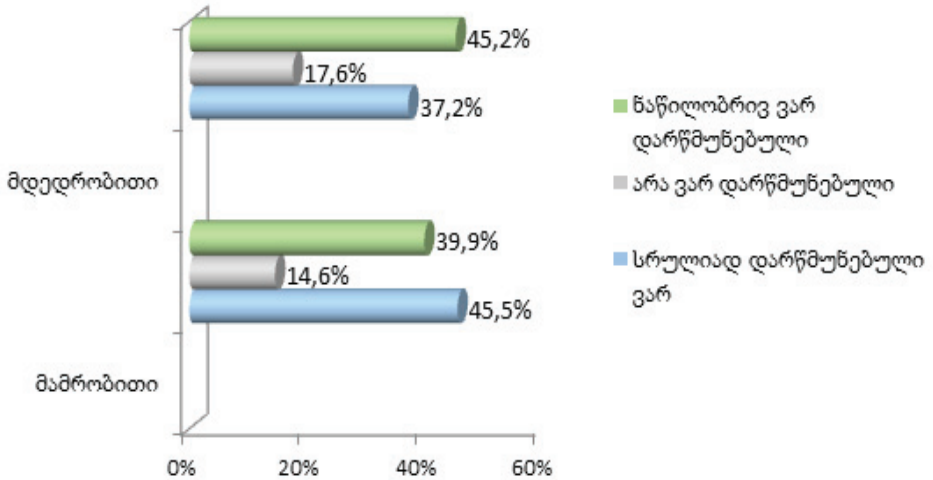
დიაგრამა 48: სქესი/ორგანიზაციაში კარიერის ზრდა ხორციელდება



საინტერესოა გაირკვეს, რამდენად აქვთ წარმატების მიღწევის იმედი და როგორია რესპოდენტების რწმენა მომავალზე. გამოიკვეთა რომ ქალთა 17,6 %-ს არანაირი იმედი არ აქვს წარმატების მიღწევის, მაშინ როცა გამოკითხულ მამაკაცთა შორის ანალოგიური პოზიცია აქვს 14,6%-ს. საკუთარ წარმატებაში სრულიად დარწმუნებულია გამოკითხულ ქალთა 37,2 % და მამაკაცთა 45,5% (იხ. დიაგრამა 49). აღნიშნული განწყობა კიდევ უფრო ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ საზოგადოება არ არის მზად ერთნაირად აღიაროს კაცისა და ქალის შესაძლებლობები. ამ შემთხვევაშიც განვიხილავთ ჰიპოთეზას თანამდებობრივ ქრილში.

კოლეგების კარიერულ წინსვლაში გავლენიანი პირების ჩარევის ფაქტებზე საუბრისას, გამოკითხულ ქალთა 13,8% აღნიშნავს, რომ არას-

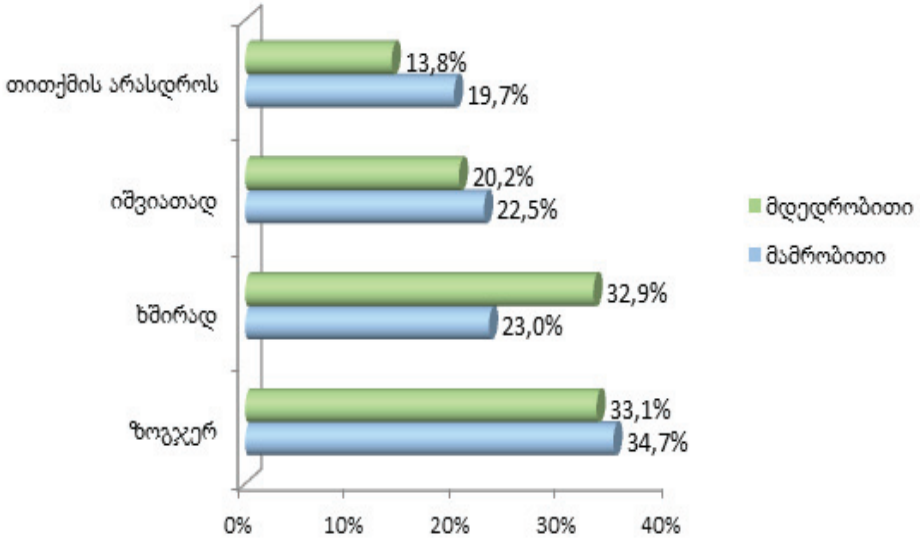
დიაგრამა 49: სქესი/რამდენად გაქვთ იმედი, მიაღწიოთ წარმატებას კარიერის ზრდით



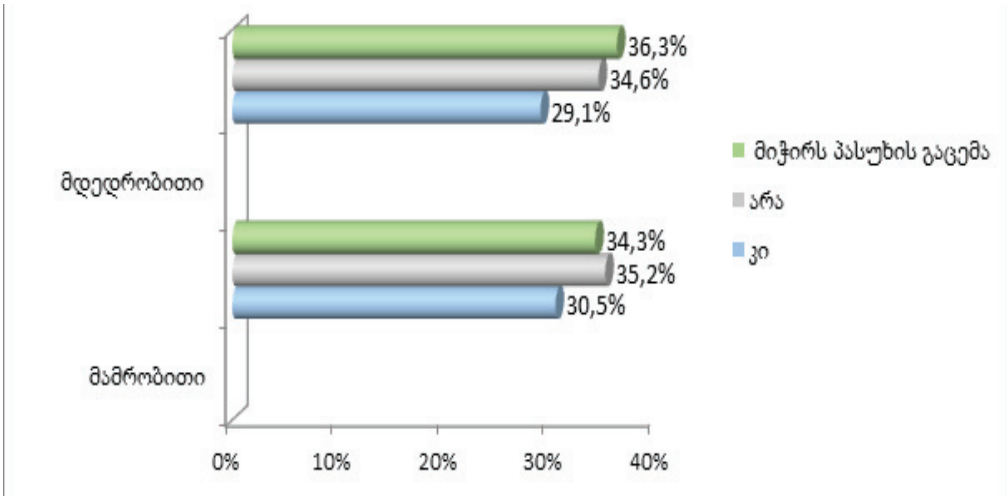
დროს სმენიათ მსგავსი ფაქტი, ხოლო გამოკითხულ მამაკაცებში იმავე პოზიციას აფიქსირებს 19.7%. ხშირად სმენიათ ამგვარი ჩარევის შესახებ გამოკითხულ ქალთა 32,9%-ს და მამაკაცთა 23%-ს. სავარაუდოდ დანიშნულების ფაქტები გაცილებით მაღალია მამაკაცებში და ამიტომ ქალთა უკმაყოფილება შეინიშნება პასუხებში. ასევე, შესაძლოა ამ კითხვას კავშირი ჰქონდეს რესპოდენტების მახასიათებელ თვისებებთან, რასაც ვიხილავთ ჰიპოთეზაში. რამდენად ძლიერია ეს კავშირი ვიხილავთ მოგვიანებით. შესაძლოა ვივარაუდოთ რომ ქალთა კომუნიკაციური კავშირების მიმართ მაღალი მიდრეკილება და მათი მახასიათებელი თვისებები გავლენას ახდენს ინფორმაციების მოპოვებაზე. მამაკაცები ნაკლებად არიან ჩართული არაფორმალურ ურთიერთობებში, რაც წინა კვლევებმა დაადასტურა (იხ. დიაგრამა 50)

ორგანიზაციაში შესაძლებლობების მაქსიმუმის მიღწევის შესახებ განცდა არის ბუნდოვანი, რადგან ორივე სქესის წარმომადგენლების შემთხვევაში როგორც ქალებს, ასევე მამაკაცებს (36.3% და 34.3%) უჭირთ პასუხის გაცემა. ეს ფაქტი მიუთითებს დასაქმებულთა უიმედობაზე, რომელსაც მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს (იხ. დიაგრამა 51.) შესაძლოა ამ ფაქტს კავშირი ჰქონდეს კარიერის მართვის პროცესთან და ვიხილავთ ჰიპოთეზას. საკუთარი ნათელი მომავლის იმედი აქვს გამოკითხულ მამა-

დიაგრამა 50: სქესი/გსმენიათ თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ

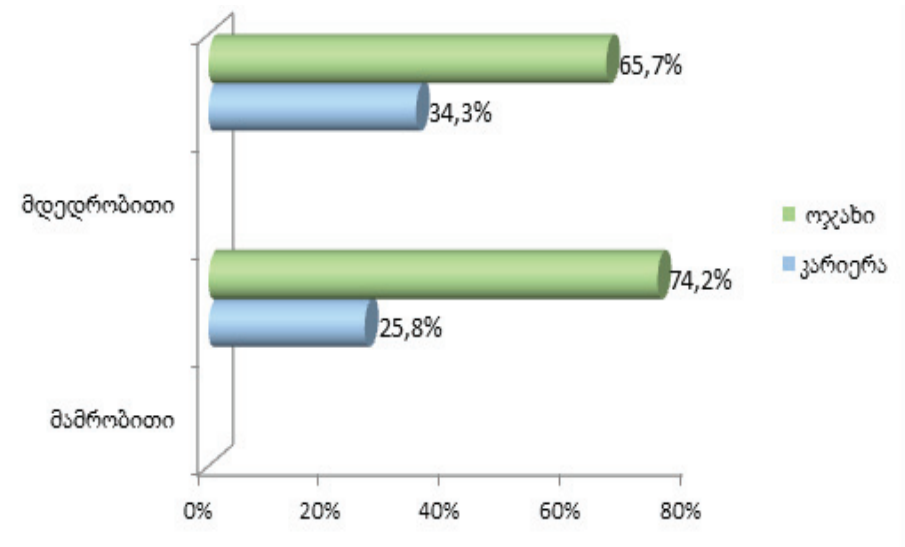


დიაგრამა 51: სქესი/თვლით თუ არა, რომ ორგანიზაციაში თქვენი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიაღწიეთ



კაცთა შორის 30,5%-ს და ქალთა 29,1%-ს. საზოგადოების ბედნიერების მაჩვენებელი სწორედ მომავლის რწმენაშია. აღნიშნული პასუხები კი არ ადასტურებს რესპოდენტებში მომავლის იმედს.

დიაგრამა 52: სქესი/რა უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის

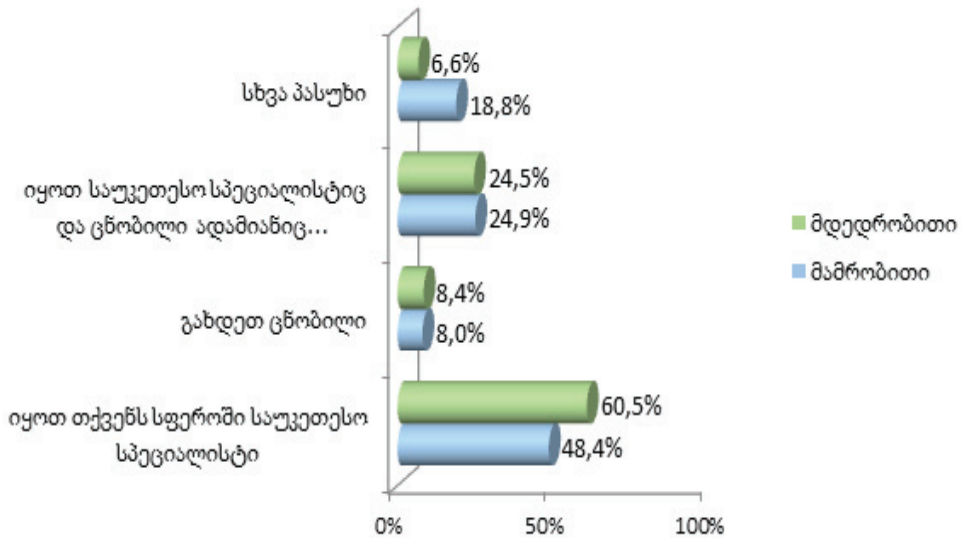


საინტერესო ტენდენცია დააფიქსირა ოჯახისა და კარიერის მიმართ დამოკიდებულებამ. აღმოჩნდა რომ გამოკითხულ ქალთა 65,7%-სათვის მნიშვნელოვანია ოჯახი და მხოლოდ 34,3 % ირჩევს კარიერას, ხოლო კაცების შემთხვევაში კი ოჯახს ანიჭებს უპირატესობას გამოკითხულ რესპოდენტთაგან 74,2%, კარიერას კი 25,8% (იხ.დიაგრამა 52). საინტერესო კავშირი აღნიშნულ ცვლადსა, სტატუსს და ასაკს შორის. უდიდესი სურვილი კარიერული წინსვლისა და მამაკაცთან გათანაბრებისა აშკარად შეიმჩნევა მოცემულ პასუხებში. ქალები ცდილობენ საკუთარ თავზე აიღონ ოჯახის რჩენა, ნაკლებად იყვნენ დამოკიდებულნი მამაკაცებზე. საქართველოში ახალგაზრდა თაობა ცდილობს მიაღწიოს წარმატებას. წინა კვლევებმაც აჩვენა რომ დაოჯახებულთა რაოდენობა სასწავლო დაწესებულებებში არის დაბალი. ის სტერეოტიპი, რომ ქალი ოჯახში მხოლოდ ბავშვებს უნდა უვლიდეს და მამაკაცია მთავარი „მარჩენალი“ ნგრევის პროცესშია. ამას მომწმობს ის ფაქტიც, რომ უკანასკნელ პერიოდში მრავალმა ქალმა აიღო ოჯახის რჩენის ინიციატივა და სამუშაოდ ევროპის სხვადასხვა ქვეყნებში გადაიხვეწა.

გამოკითხულ რესპოდენტ ქალთა 60,5% მიიჩნევს, რომ კარიერა მათთვის მნიშვნელოვანია, რათა ჩამოყალიბდნენ საუკეთესო სპეციალისტებად მათ სფეროში, ხოლო გამოკითხულ მამაკაცთა 48,4%-ს აქვს იგივე

სურვილი. გაურკვეველი პასუხი გასცა კითხვას გამოკითხული ქალებიდან 6,6%-მა და გამოკითხულ მამაკაცთა 18,8%-მა (იხ. დიაგრამა 53). საინტერესოა რა კავშირია აღნიშნულ ცვლადსა და კარიერის ხიზლს შორის რასაც ვნახავთ ჰიპოთეზაში.

დიაგრამა 53: სქესი/კარიერაში თქვენთვის მნიშვნელოვანია

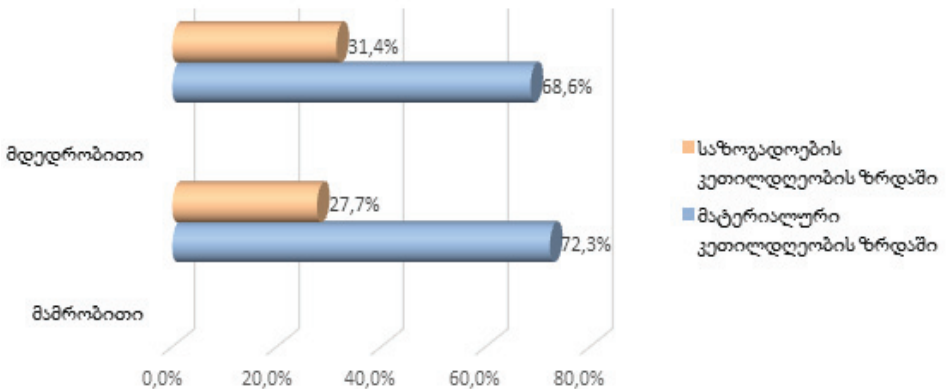


როგორც კვლევიდან დადგინდა, გამოკითხულ ქალთა 31,4% კარიერის ხიზლად მიიჩნევს საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდას, 68,6% კი მატერიალური კეთილდღეობის ზრდას. ხოლო კაცების შემთხვევაში მონაცემები შემდეგნაირად გადანაწილდა: საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდა მიუთითა გამოკითხულ მამაკაცთა 27,7%-მა და მატერიალური კეთილდღეობის ზრდა კი 72,3%-მა (იხ. დიაგრამა 54). აღნიშნული მაჩვენებელი კიდევ უფრო მეტად ადასტურებს ჩვენს მოსაზრებას, რომ ქალები მაღალი სახელმწიფოებრივი აზროვნებით გამოირჩევიან, სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია ნებისმიერ სფეროში ქალთა დაწინაურება. როგორც სახელმწიფო, ასევე, კერძო სექტორს სჭირდება სახელმწიფოებრივად მოაზროვნე კადრები. რა კავშირია აღნიშნულ ცვლადსა და დასაქმების სფეროს შორის ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

მამაკაცთა მხრიდან განსაკუთრებულ სურვილს – კარიერის წყალობით გაზარდონ შემოსავლები და მატერიალური კეთილდღეობის ზრდაზე

აქცენტი, შესაძლოა კულტურული ფასეულობის გავლენაც იყოს. კერძოდ მამაკაცი ჯერ კიდევ ვერ ეგუება ქართულ საზოგადოებაში, რომ ოჯახში გახდეს გათანაბრებული ქალთან და ერთნაირად მოახდინონ ფინანსების მოზიდვა.

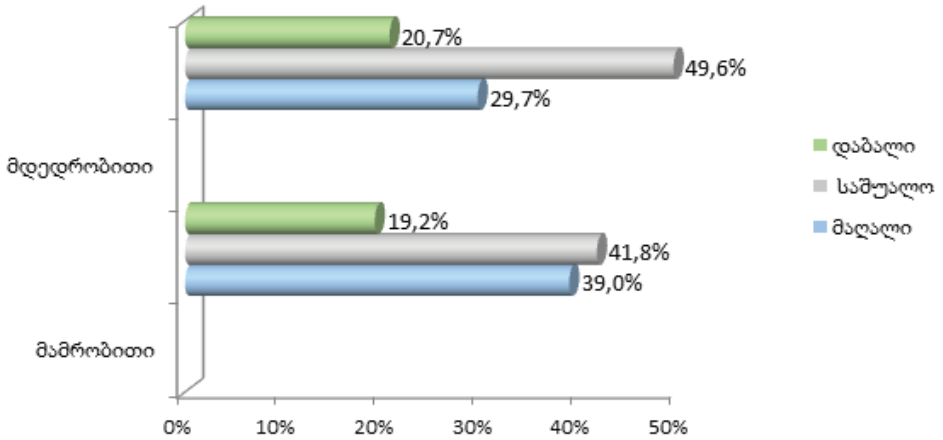
დიაგრამა 54: სქესი/კარიერის ხიბლი მეტწილად მდგომარეობს



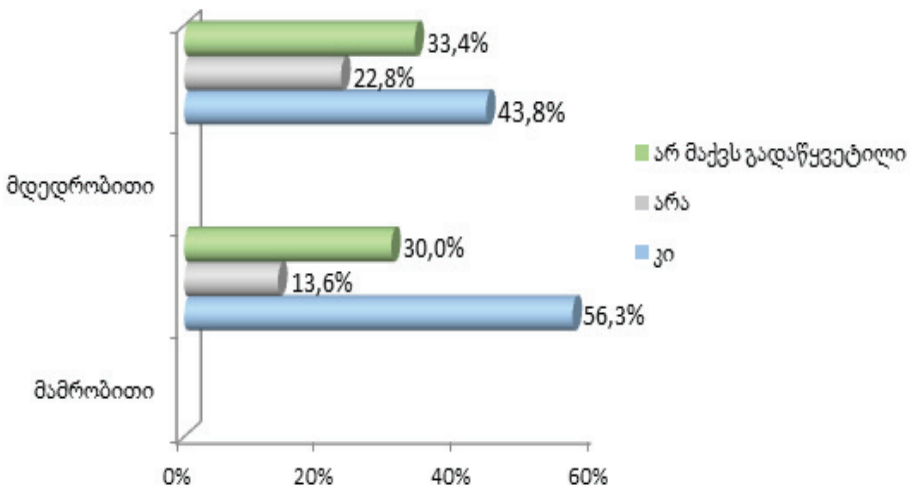
კვლევაში მრავალი ფაქტი დაფიქსირდა ქალთა დისკრიმინაციის და უიმედობის განცდის შესახებ. განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების ამოღების შანსებს ნაკლებად ხედავენ ქალები მამაკაცებთან შედარებით. კერძოდ, გამოკითხულ რესპოდენტ მამაკაცთა 39 % მიიჩნევს, რომ განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების დაბრუნების შანსი არის მაღალი, ხოლო გამოკითხულ ქალთა მხოლოდ 29.7 % -ს აქვს მსგავსი მოლოდინი (იხ. დიაგრამა 55). საინტერესოა რა კავშირი დაფიქსირდება აღნიშნულ ცვლადსა და პროფესიის მიხედვით დასაქმებას შორის. ტრადიციულად მამაკაცები ხშირად უარს ამბობენ საკუთარი პროფესიით მუშაობაზე და ამის მთავარი მიზეზი არის შემოსავლების ზრდის სურვილი. ასევე, ვნახვთ აღნიშნული ცვლადის კავშირს დასაქმების სფეროსთან.

კარიერის გაგრძელების სურვილი დაკავებულ პოზიციებზე აქვთ გამოკითხულ ქალ რესპოდენტთა შორის 22.8%-ს და მამაკაცთა 13.6%-ს (იხ. დიაგრამა 56). საინტერესოა აღნიშნულ ცვლადსა და სტატუსს შორის კავშირი, რაც გამოჩნდება ჰიპოთეზის დამტკიცებისას. ერთი კი, ცხადია, მამაკაცების საკმაოდ მაღალი ნაწილი მზად არის შეიცვალოს სამსახური

დიაგრამა 55: სქესი/კარიერის მართვის პროცესში თქვენ მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციები



დიაგრამა 56: სქესი/აპირებთ თუ არა კარიერის გაგრძელებას დაკავებულ ორგანიზაციაში

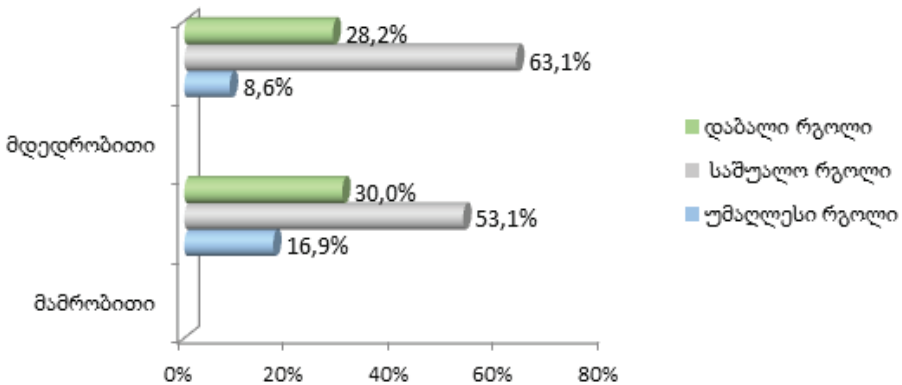


და როგორც ზემოთ გამოჩნდა, გაზარდოს საკუთარი მატერიალური კეთილდღეობა.

კვლევამ გვიჩვენა, რომ ჩვენ მიერ შერჩეული რესპოდენტებიდან გამოკითხულ ქალ რესპოდენტებს შორის დაბალ პოზიციას იკავებს 28,2%, საშუალოს – 63,1%, მაღალ პოზიციას კი – 8,6%. მამაკაცების შემთხვევაში აღნიშნული მაჩვენებლებია – 30%; 53,1% და 16,9%. ასევე მამაკაც

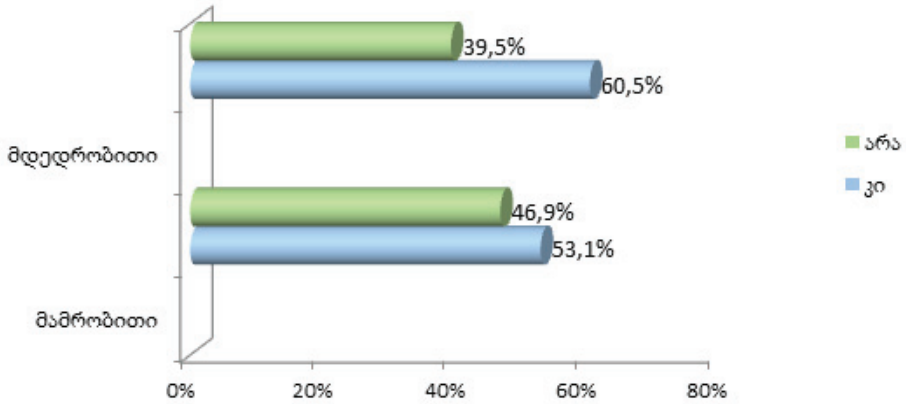
რესპოდენტთა უპირატესობა მაღალი სტატუსის შემთხვევაში და იგი დაახლოებით 9%-ით მეტია ქალებთან შედარებით. მიუხედავად იმისა, რომ ქალები გაცილებით დაბალ პოზიციებზე არიან დასაქმებულნი, მათი ამბიციია, რომ ეძებონ უკეთესი სამსახური, არის დაბალი. შესაძლოა ამის მიზეზი კვლავ დამკვიდრებული ფასეულობები იყოს – ქალების შემთხვევაში ნინსვლის ნაკლები შანსები (იხ. დიაგრამა 57).

დიაგრამა 57: სქესი/თქვენ მიერ დაკავებული პოზიცია არის



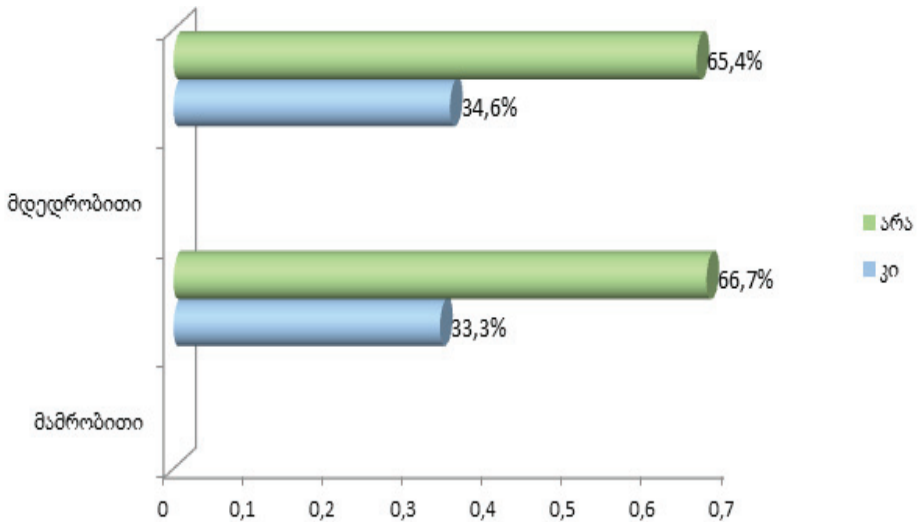
მუშაობენ თუ არა პროფესიის მიხედვით, მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა იმის შესახებ, თუ რამდენად სწორად მოახდინეს პირადი კარიერის მართვა. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულ ქალთა 60,5% მუშაობს საკუთარი პროფესიით, ხოლო მამაკაცთა მხოლოდ 53,1%. აღნიშნულ მაჩვენებლებზე გავლენას სავარაუდოდ ქართული ტრადიციების კვალი ახდენს. ხშირია შემთხვევა, როცა სამედიცინო უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულები საკუთარ კარიერად ბიზნესს ირჩევენ. ამგვარ დამოკიდებულებებს ჩვენს სზოგადობაში კარგად პასუხობს ქართული ფილმი „უდიპლომო სასიძო“, სდაც მთავარი როლის შემსრულებლის მოწოდება არის ხელობა, ხოლო ოჯახის დაჟინებული მოთხოვნა კი – იურისტობა. ვფიქრობთ, ამგვარი დამოკიდებულებები პროფესიის „არჩევისას“ კვლავ მრავლად არის. მათი თავიდან აცილება საზოგადოებაში დამკვიდრებული მავნე სტერეოტიპების ნგრევით უნდა მოხდეს, რისთვისაც ხანგრძლივი მუშაობაა საჭირო. ჩვენმა ქვეყანამ დაიწყო პროფესიულ სასწავლებლებზე ზრუნვა და პროპაგანდა, თუმცა, ეს საკმარისი არ არის. საუკუნოვანი სტერეოტიპების ნგრევას თაობები სჭირდება (იხ. დიაგრამა 58).

დიაგრამა 58: სქესი/მუშაობთ თუ არა პროფესიის მიხედვით?



სამუშაოს მაძიებელთა რიცხვი ორივე სქესის შემთხვევაში არის დაახლოებით ერთნაირი- 65%-ზე მეტი. 33%-ზე მეტი კი ეძებს სამუშაოს და არ არის კმაყოფილი დაკავებული პოზიციით (იხ. დიაგრამა 59). სანტერესოა აღნიშნულ ცვლადს, სტატუსსა და ასაკს შორის კავშირი. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში

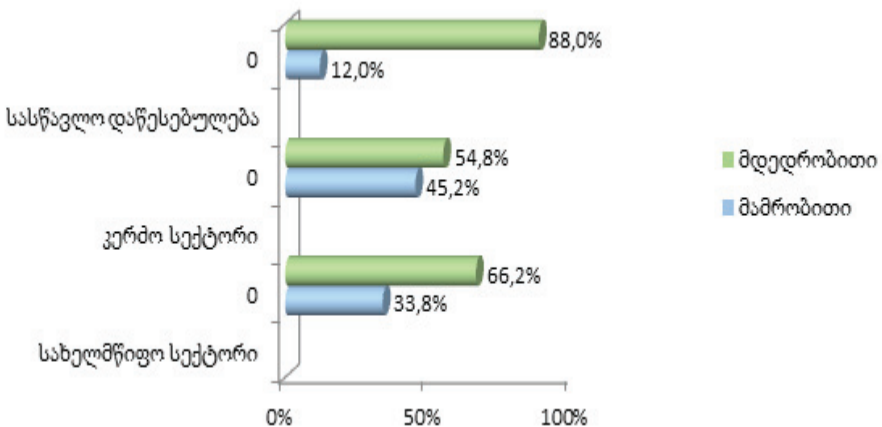
დიაგრამა 59: სქესი/პარალელურ რეჟიმში ეძებთ თუ არა სამსახურს?



კარიერის მართვის თავისებურებები სასწავლო დაწესებულებებში

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის ერთ-ერთი მიმართულება არის საგანმანათლებლო სივრცეში კარიერის მართვის თავისებურებების დადგენა. ამისათვის კვლევაში ჩართული იყო განათლების ორგანიზაციის რესპოდენტები, რაც საკმარისია იმისათვის, რომ პარალელები გავავლოთ განათლების სფეროსა და სახელმწიფო თუ კერძო სექტორში დასაქმებულთა პრობლემებთან, რაც საქმიან კარიერას ეხება. უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღვნიშნოთ რომ განათლების სფეროში ჩვენ მიერ გამოკითხული რესპოდენტებიდან მამაკაცების რაოდენობა იყო 12%, ხოლო ქალების 88%, მაშინ როცა კერძო სექტორში გამოკითხულ რესპოდენტთა თანაფარდობაში ასეთი თვალშისაცემი სხვაობა არ შეინიშნება და გამოკითხული რესპოდენტებიდან ქალებზე მოდის 54,8% და მამაკაცებზე 45,2%. რაც შეეხება სახელმწიფო სექტორს, ამ შემთხვევაში გამოკითხულ რესპოდენტთაგან ქალი არის 66,2% და მამაკაცი 33,8% (იხ. დიაგრამა 60). როგორც არსებული მონაცემებიდან ჩანს, სახელმწიფო სექტორი ნაკლებად არის მიმზიდველი მამაკაცებისათვის და კიდევ უფრო კატეგორიულად გაურბიან ისინი საგანმანათლებლო სფეროს. მიზეზი მრავალია, თუმცა, ერთ-ერთი ძირითადი, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ არის დაბალი ანაზღაურება. განათლების სისტემაში მამაკაცები ვერ ახერხებენ საკუთარი ამბიციების დაკმაყოფილებას, უპირველეს ყოვლისა, კი ოჯახის რჩენას.

დიაგრამა 60: დასაქმების სფერო/სექსი

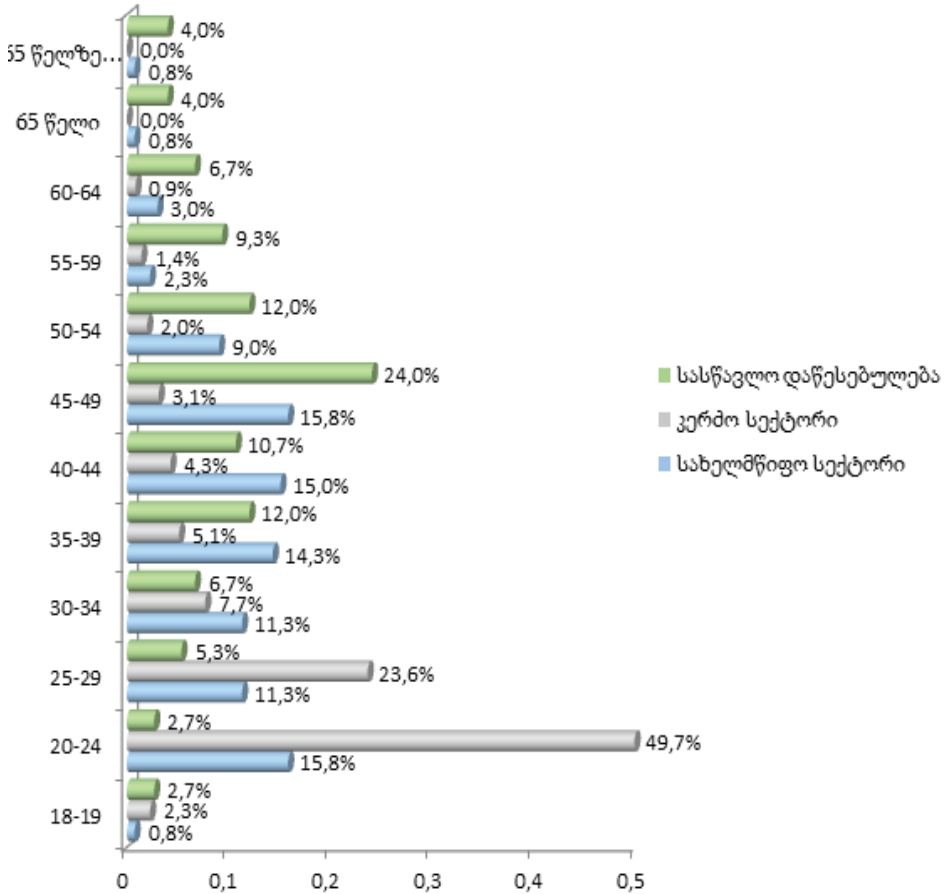


გასული საუკუნიდან მოყოლებული, განათლების სფერო ქალთა დასაქმების ადგილად მიიჩნეოდა და მამაკაცებს აქ ნაკლებად ვხვდებოდით. ძირითადად ისინი ფიზიკური აღზრდის მიმართულებით იყვნენ დასაქმებულნი. მსგავსი ტენდენცია მეტ-ნაკლებად ახლაცაა შენარჩუნებული და საჭიროა სახელმწიფოს მხრიდან განხორციელდეს სათანადო ღონისძიებები, რომლებიც სტიმულს მისცემს ახალგაზრდებს, დასაქმდნენ საქმიანობის მოცემულ სფეროში. საინტერესოა რა კავშირია აღნიშნულ ცვლადსა და ასაკს შორის. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

20-24 წლის ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტებიდან სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულია 15,8%, კერძო სექტორში 49,7% და სასწავლო დაწესებულებებში – 2,7%. რაც შეეხება 25-29 წლის ასაკობრივ ჯგუფს, სახელმწიფო სექტორზე მოდის გამოკითხულ რესპოდენტთა 11,3%, კერძო სექტორზე 23,6% და სასწავლო დაწესებულებებზე – 5,3%. ასაკის ზრდასთან ერთად სურათი რადიკალურად იცვლება. კერძოდ, 45-49 წლის ასაკობრივ ჯგუფზე, როდესაც რესპოდენტები იმყოფებიან შენარჩუნების სტადიაში, სახელმწიფო სექტორზე მოდის გამოკითხულ რესპოდენტთა 15,8%, კერძო სექტორზე 3,1% და სასწავლო დაწესებულებაზე – 24% 50-54 წლის ასაკობრივ ჯგუფში სახელმწიფო სექტორზე მოდის 9%, კერძო სექტორზე 2% და სასწავლო დაწესებულებაზე 12%. ასაკის ზრდასთან ერთად სასწავლო დაწესებულებებში რესპოდენტთა რიცხვი საგრძნობლად იზრდება (იხ. დიაგრამა 61). როგორც ჩანს, განათლების სფერო არ არის მომხიბვლელი მამაკაცებისათვის. სოციალური ფონი არ აძლევთ მათ საშუალებას, მიუხედავად მათი მოწოდებისა, დასაქმდნენ სასწავლო დაწესებულებებში. ვფიქრობთ აღნიშნული პრობლემა მოითხოვს ყურდღებას. სასწავლო დაწესებულებებში კადრების დაბერების პროცესი კრიტიკას ვერ უძლებს, ნაკლებად ხდება თაობათა ცვლა. საჭიროა მნიშვნელოვანი ინიციატივების გამოყენება, რათა მოხდეს ახალგაზრდების დაინტერესება – დასაქმდნენ მოცემულ სფეროში.

ის ფაქტი, რომ სასწავლო დაწესებულებებში მაღალია დაბერების პროცესი, ნათლად გამოჩნდა კვლევაში. კერძო სექტორში 40 წელზე მეტი სტაჟის მუშაობის მქონე რესპოდენტები 0,6%-ია და ეს ბუნებრივია, რადგან კერძო სექტორი პოსტსაბჭოთა სივრცის პერიოდში ყალიბდებოდა. სამაგიეროდ, სასწავლო დაწესებულებებში 40 წელზე მეტი მუშაობის სტაჟი აქვთ გამოკითხული რესპოდენტების 6,7%-ს. 36-40 წლის მუშაობის სტაჟის მქონეთა რაოდენობაც საგრძნობლად მაღალია სასწავლო დაწესებულებებში და შეადგენს 8%-ს მაშინ, როცა სახელმწიფო და კერძო სექ-

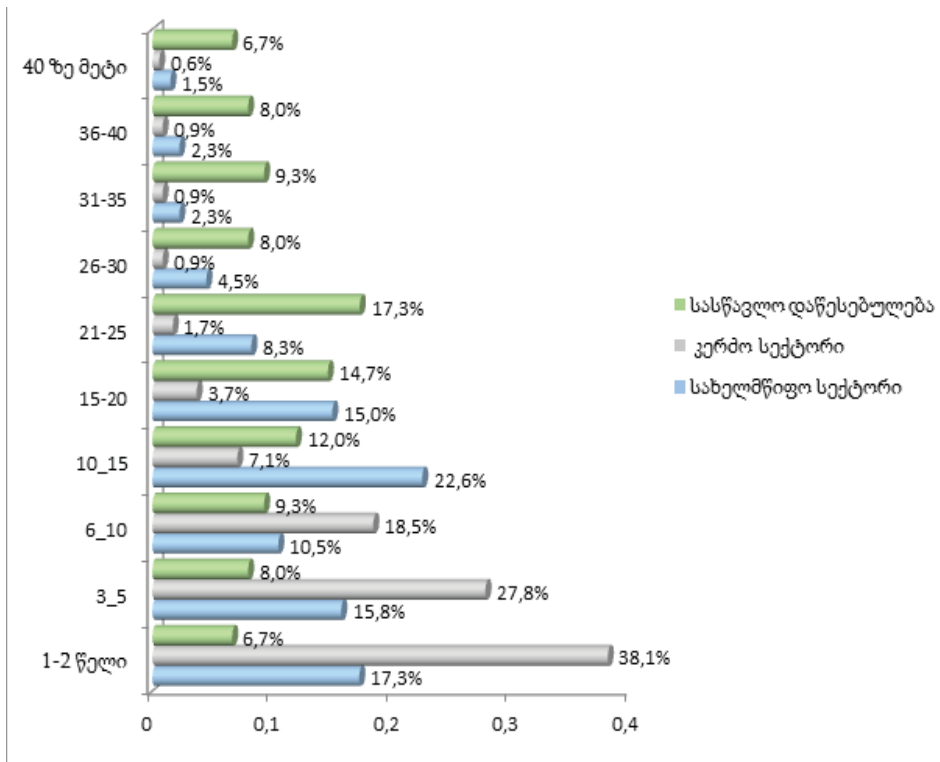
დიაგრამა 61: დასაქმების სფერო/ასაკი



ტორში ჯამში აღნიშნული მაჩვენებელი არის 3,2%. ასევე, 31-35 წლის მუშაობის სტაჟის მქონეთა მაჩვენებელი სასწავლო დაწესებულებებში არის 9,3%, კერძო და სახელმწიფო სექტორზე ერთად კი 3,2%. მუშაობის სტაჟის კლებასთან ერთად მცირდება სასწავლო დაწესებულებებში დასაქმებულთა რიცხვი. კერძოდ, 3-5 წლის მუშაობის სტაჟის მქონე რესპოდენტთა შორის განათლების სისტემაზე მოდის 8%, კერძო სექტორზე 27,8% და სახელმწიფო სექტორზე 15,5%. 1-2 წლის მუშაობის სტაჟის მქონეთა რიცხვი ასეთია: სახელმწიფო სექტორზე მოდის 17,3%, კერძო სექტორზე 38,1% და სასწავლო დაწესებულებებზე კი 6,7%. ნათელია, რომ სამუშაოს მაძიებლებისათვის განათლების სფერო არ არის მომხიბვლელი. ამის გარ-

და სხვა კვლევებით დადგინდა, რომ რიგ შემთხვევებში განათლების სფეროში მომუშავეები მაქსიმალურად ცდილობენ შეინარჩუნონ პოზიციები და არ მოხდეს მათი ჩანაცვლება ახალგაზრდებით, რადგან მათი ასაკობრივი ზღვარი არ იძლევა საშუალებას სხვა სფეროში სცადონ საქმიანობის გაგრძელება. ბუნებრივია, ამ მხრივ საჭიროა სახელმწიფოს მხრიდან რიგი ღონისძიებების გატარება. მნიშვნელოვანია ღვაწლმოსილ პედაგოგებს მიეცეთ საშუალება ისარგებლონ შეღავათებით, გაეზარდოთ პენსია და შეძლონ სხვა სასარგებლო საქმიანობით დაკავება. პენსიაზე გასვლის პროცესი, ბუნებრივია, მტკიცენუელია და მოითხოვს ფსიქოლოგიურ მომზადებას. ამაზე ორგანიზაცია და სახელმწიფო ერთად უნდა ზრუნავდეს, რათა პენსიაზე გასვლა არ იქცეს ტრაგედიად (იხ. დიაგრამა 62)

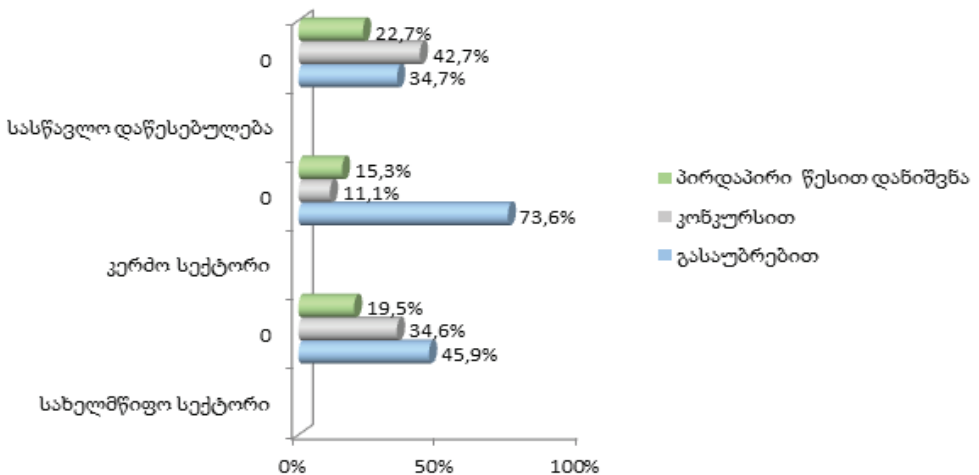
დიაგრამა 62: დასაქმების სფერო/მუშაობის სტაჟი



სასწავლო დაწესებულებები რომ არ წარმოადგენს მიმზიდველ სფეროს, ადასტურებს ის ფაქტიც, რომ ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი პირ-

დაპირი წესით თანამდებობაზე დანიშვნისა დაფიქსირდა მოცემულ სფეროში (22.7%) მაშინ, როცა აღნიშნული მაჩვენებელი კერძო სექტორში არის 15,3%, სახელმწიფო სექტორში კი 19,5%. კონკურსის წესით სამსახურში მიღებულთა რაოდენობა ყველაზე მეტი არის სასწავლო დაწესებულებებში და შეადგენს 42.7%-ს, მაშინ, როცა აღნიშნული მაჩვენებელი კერძო სექტორში 11,1%-ია, ხოლო სახელმწიფო სექტორში კი 34,6% (იხ. დიაგრამა 63). ერთი შეხედვით, დადებითი მაჩვენებელია სასწავლო დაწესებულებებში უპირატესად კონკურსის წესით თანამდებობაზე დანიშვნის ფაქტი. თუმცა, არსებობს პრობლემები. კერძოდ, არ ხდება მკვეთრად ჩამოყალიბებული კრიტერიუმებით შეფასება. ამ საკითხს გასულ წელს ადამიანისუფლებების მართვის ლაბორატორიამ მიუძღვნა კვლევა, სადაც გამოკვლეულ იქნა პროფესორთა შეფასების კრიტერიუმები. კვლევაში მხოლოდ სტუდენტები მონაწილეობდნენ და მოხდა მათი მონაცემების ანალიზი, რომლის საფუძველზეც გამოტანილ იქნა დასკვნა, რომ მნიშვნელოვანია შემუშავდეს სასწავლო დაწესებულებაში კადრების შეფასების მოქნილი და ობიექტური სისტემა, რომელიც გამორიცხავს ნეპოტიზმსა და დისკრიმინაციას. არსებულმა სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ახალგაზრდა კადრების მოზიდვა და ნახალისება.

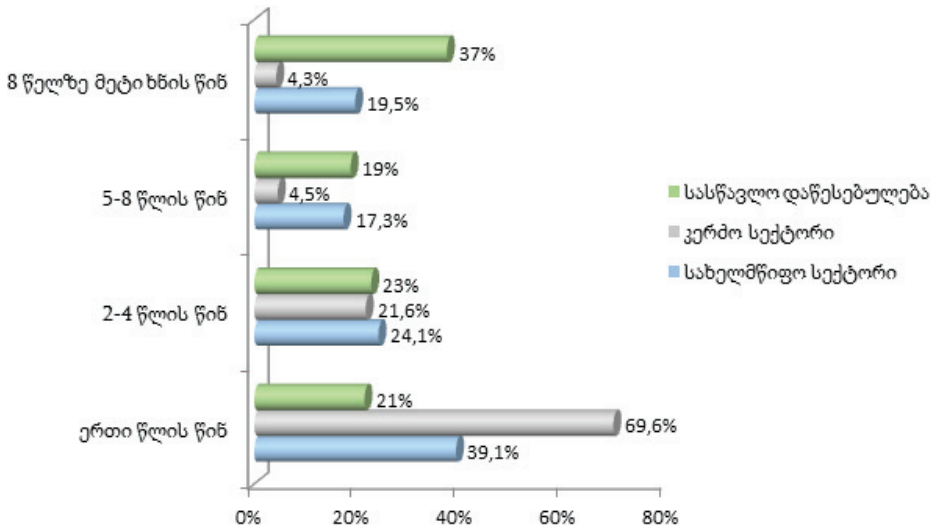
დიაგრამა 63: დასაქმების სფერო/თქვენი სამსახურში აყვანა მოხდა



საგულისხმოა ის გარემოება, რომ სასწავლო დაწესებულებებში დასაქმებულებს ნაკლებად აქვთ დანიშნულების და რაიმე მატერიალური

კეთილდღეობის გაუმჯობესების შესაძლებლობა. კვლევამ აჩვენა, რომ 8 წელზე მეტი ხნის წინ რესპოდენტთა დანინაურების ფაქტები ყველაზე მატად ჭარბობს განათლების სისტემაში და შეადგენს 37%-ს მაშინ, როცა აღნიშნული მაჩვენებელი კერძო სექტორში არის 4,3%, საჯარო სექტორში კი 19.5%. წინსვლის შესაძლებლობები ნაკლებად არსებობს სასწავლო დაწესებულებებში და ერთ-ერთი მიზეზი იმის რომ ნაკლებად აქვთ სურვილი დასაქმდნენ ახალგაზრდები სასწავლო დაწესებულებებში, შეიძლება სწორედ ეს იყოს (იხ.დიაგრამა 64).

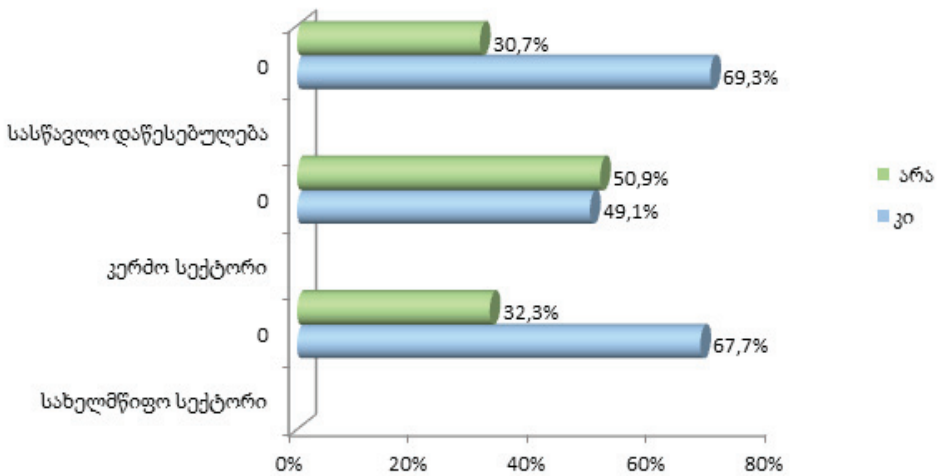
დიაგრამა 64: დასაქმების სფერო/ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დანინაურება



განათლების სფეროს რეფორმას საქართველოში დიდი ყურადღება ექცევა. საბჭოთა სისტემიდან გამოსვლის შემდეგ დამოუკიდებელ ქვეყანაში განათლების სისტემამ უამრავი რყევები განიცადა. განათლების პოსტსაბჭოთა სისტემამ მოითხოვა განახლება და მრავალი რეფორმა გატარდა. თუმცა სისტემური ხარვეზები დარჩა მრავალი მიზეზის გამო. ერთ-ერთი მათ შორის არასაკმარისი დაფინანსება იყო. ვერ მოხერხდა რეფორმის დასრულება. კადრები საჭიროებდნენ მუდმივ გადამზადებას. კვლევამ დაადასტურა რომ სასწავლო დაწესებულებების რესპოდენტთა 69,3%-ს გავლილი აქვს კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები. კერძო სექტორში აღნიშნული მაჩვენებელია 49.1%, ხოლო სახელმწიფო სექ-

ტორში – 67.7% (იხ. დიაგრამა 65). საინტერესოა რა კავშირია მოცემულ ცვლადსა და კვალიფიკაციის ამალღების ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ფორმას შორის. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში. ასევე მნიშვნელოვანი პრობლემაა, რამდენად მიზნობრივად ხდება კვალიფიკაციის ამალღების კურსების გავლა და შეესაბამება თუ არა იგი რესპოდენტის მიერ შესასრულებელი ამოცანებს. ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

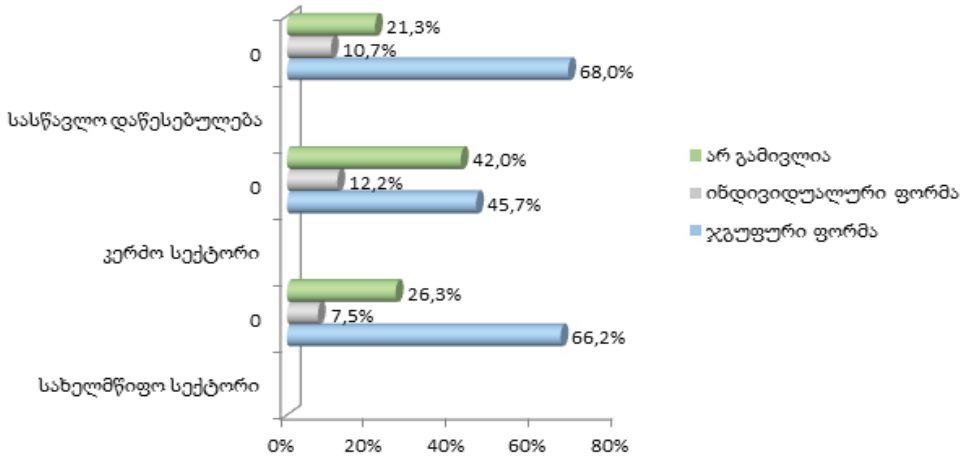
დიაგრამა 65: დასაქმების სფერო/მიგილიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამალღებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით



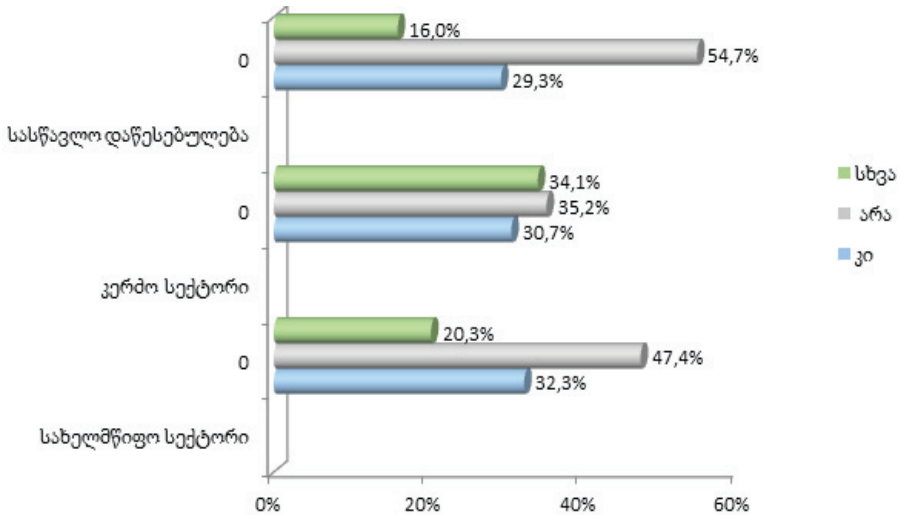
კვლევის თანახმად, როგორც სასწავლო დაწესებულებებში, ასევე, საჯარო სექტორში მაღალია ჯგუფური ფორმით კვალიფიკაციის ამალღების შემთხვევები. კერძოდ, სასწავლო დაწესებულებებში კვალიფიკაცია ჯგუფური ფორმით აიმაღლა გამოკითხულ რესპოდენტთა 68%-მა, საჯარო სექტორში კი 66,2%-მა (იხ. დიაგრამა 66), რაც მიანიშნებს იმაზე რომ განეულია მნიშვნელოვანი სახელმწიფო ხარჯები.

სასწავლო დაწესებულებებში კვალიფიკაციის ამალღებას ნაკლებად მოსდევს რესპოდენტების დაწინაურება. კვლევამ აჩვენა რომ 54.7% კვალიფიკაციის ამალღების შემდეგ რჩება საკუთარ პოზიციაზე, მაშინ როცა საჯარო სექტორში ეს მაჩვენებელი 47.4%-ია, ხოლო კერძო სექტორში 35.2%. ის ფაქტი რომ კვალიფიკაციის ამალღებას არ მოსდევს კარიერის ზრდა, ადასტურებს იმას, რომ არ ხდება მათი შემოსავლების ზრდა. განათლების სისტემაში მსგავსი კურსების წარმატებით გავლა მხოლოდ დაკავებული ადგილის შენარჩუნებას ემსახურება. ერთ-ერთი მიზეზი

დიაგრამა 66: დასაქმების სფერო/გაგივლიათ თუ არა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ეს იყო



დიაგრამა 67: დასაქმების სფერო/კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თუ არა თქვენი დანინაულება

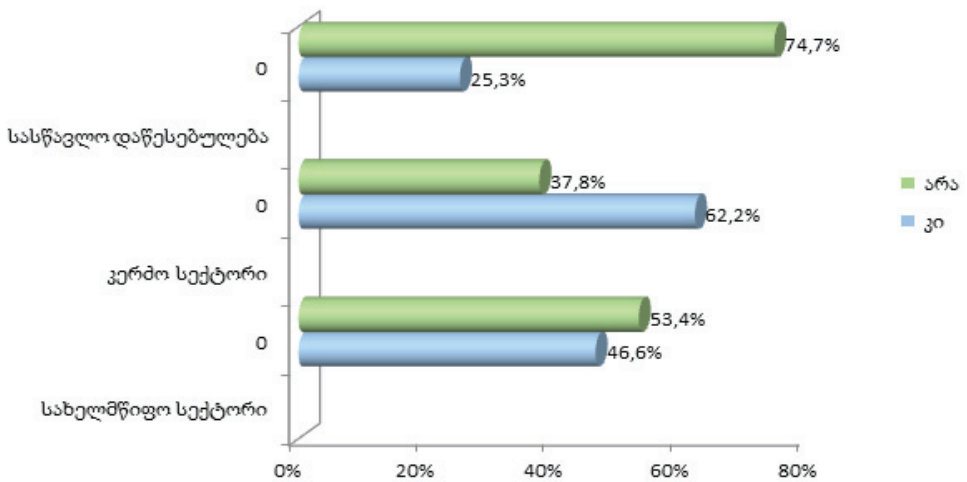


სწორედ ესაა, რომ ახალგაზრდებისათვის განათლების სფერო არ არის მომხიბვლელი (იხ. დიაგრამა 67).

კვლევის მონაცემებმა გვიჩვენა, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ კარიერული გადადგილება შეეხო სასწავლო დაწესებულებებში

გამოკითხულ რესპოდენტთა მხოლოდ 25.3%-ს და არ შეხებია 74.7%-ს. სახელმწიფო და კერძო სექტორებში კი შესაბამისი მაჩვენებლები ასე გადანაწილდა: სახელმწიფო სექტორში კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ კარიერის ზრდა შეეხო 46.6%-ს და არ შეხებია 53.4%-ს, ხოლო კერძო სექტორში აღნიშნული მაჩვენებლები შეადგენს: 62.2% და 37.8%-ს (იხ. დიაგრამა 68). განათლების სფეროში ყველაზე ნაკლებად არსებობს წინსვლის მოლოდინი. მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხრიდან მოხდეს ღონისძიებების გატარება და საკანონმდებლო ცვლილებები, რომლითაც შესაძლებელი იქნება მკვეთრი პრივილეგიების მინიჭება იმ კატეგორიის საგანმანათლებლო სისიტემის თანამშრომლებზე, რომლებიც მუდმივად ზრუნავენ საკუთარი უნარების ამაღლებასა და კვალიფიკაციის ზრდაზე.

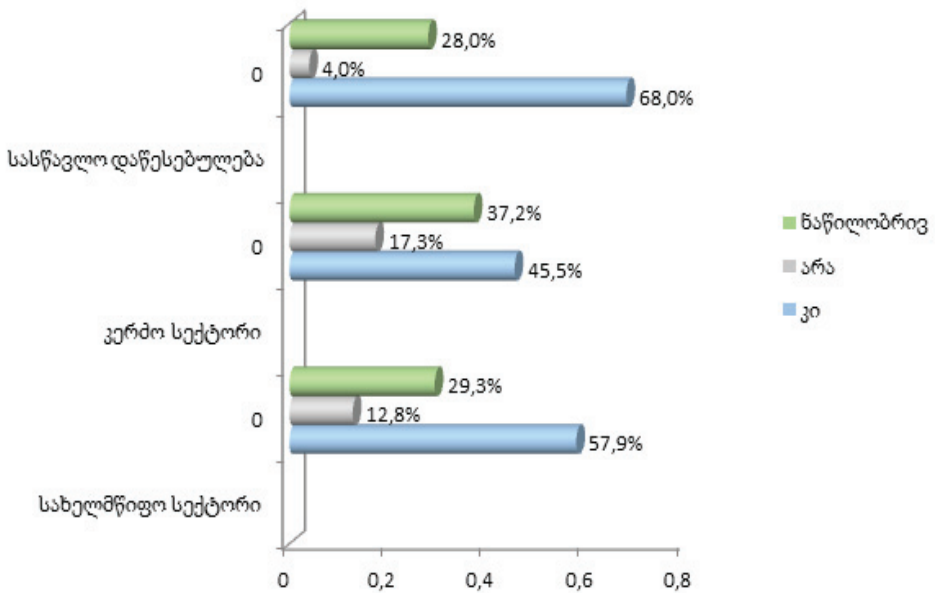
დიაგრამა 68: დასაქმების სფერო/უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში მოხდა თუ არა თქვენი კარიერული გადაადგილება



ნებისმიერ სფეროში და განსაკუთრებით საგანმანათლებლო სივრცეში მნიშვნელოვანია იმგვარი კადრის შერჩევა, რომლებსაც აქვთ მიდრეკილება არჩეული პროფესიისადმი. განათლების სისიტემა არის ფაქტიზი ორგანიზმი. მოზარდებთან, ახალგაზრდებთან მუშაობა მოთხოვს სპეციფიკურ უნარებს და კადრების შერჩევის დროს განსაკუთრებულად უნდა გამახვილდეს ყურადღება ამ უნარებზე. სასიხარულოა ის ფაქტი, რომ სასწავლო დაწესებულებებში ყველაზე მეტმა (68%) დააფიქსირა, რომ ხდება მათი უნარების გამოყენება. მხოლოდ 4% ვერ ახერხებს საკუთარი უნარე-

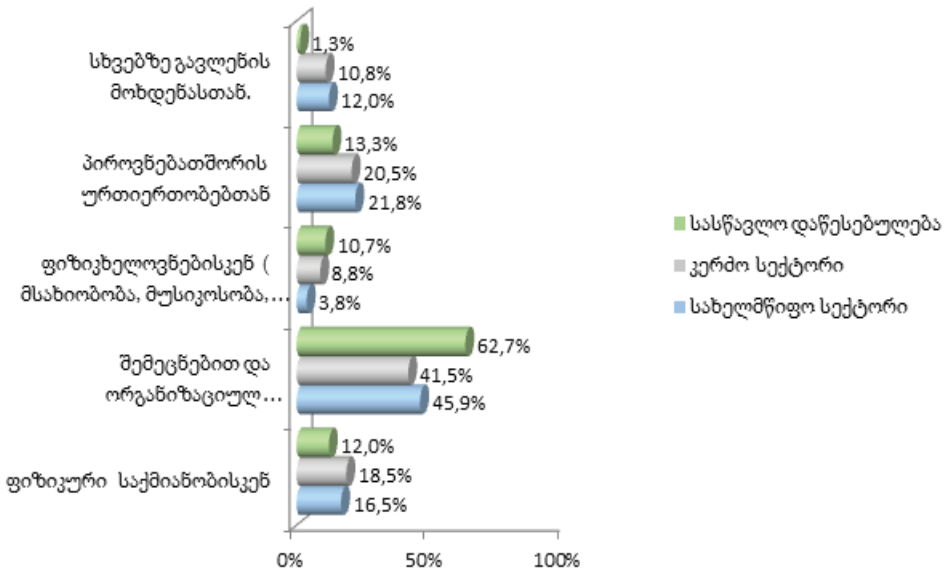
ბის გამოყენებას და მნიშვნელოვანია ამ პროცენტის შემცირებაზე ფიქრი და შესაბამისი მოქმედება (იხ. დიაგრამა 69).

დიაგრამა 69: დასაქმების სფერო/დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ამჟღავნებთ თქვენს უნარებს



ადამიანების მიდრეკილებებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მათი შრომის ეფექტიანობის ამღლებაში. კვლევამ გვიჩვენა, რომ სასწავლო დაწესებულებებში გამოკითხულ რესპოდენტთა 12% მიდრეკილია ფიზიკური შრომისკენ, შემეცნებითი და ორგანიზაციული საქმიანობისაკენ მიდრეკილება აქვს განათლების სფეროში გამოკითხულ რესპოდენტთა 62.7%-ს, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობისკენ მიდრეკილება კი მხოლოდ 13.3%-მა დააფიქსირა. შეუძლებელია განათლების სფეროში დასაქმებულ ადამიანს განსაკუთრებულად არ იზიდავდეს ადამიანებთან ურთიერთობა და არ ფლობდეს სათანადო ჩვევებს. სხვაგვარად შეუძლებელი იქნება ახალგაზრდა თაობაზე დადებითი ზეგავლენის მოხდენა, მათი სწორი განვითარება. კვალიფიკაციის ამღლების პროგრამებში მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს აღნიშნული ხარვეზები და მისი გათვალისწინებით მოხდეს სასწავლო დაწესებულებებში დასაქმებულთა გადამზადება (იხ. დიაგრამა 70).

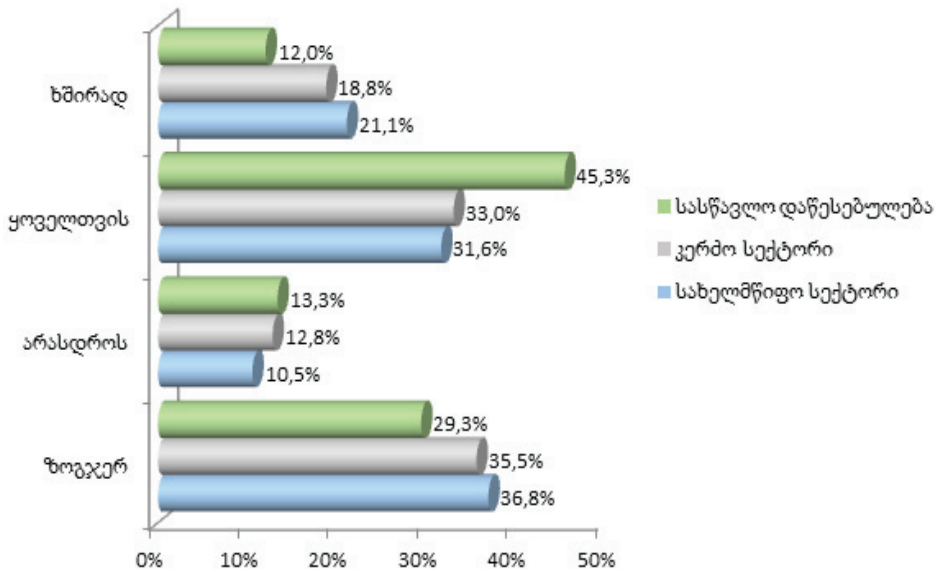
დიაგრამა 70: დასაქმების სფერო/მიდრეკილი ხართ



სასწავლო დაწესებულებებში მნიშვნელოვანია სისტემატური ხასიათი ჰქონდეს პერსონალის საქმიანობის შეფასებას. აღნიშნული შეფასების სისტემა მრავალმხრივ მონაცემებს უნდა ეყრდნობოდეს და მოიცავდეს როგორც მსმენელების მხრიდან შეფასებას, ასევე, მსმენელების მიერ მიღწეულ შედეგებს. სამწუხაროდ, კვლევამ აჩვენა, რომ სასწავლო დაწესებულებებში მხოლოდ 45,3 % აფიქსირებს, რომ ახდენენ მათი ყოველწლიური საქმიანობის შეფასებას. ნახევარზე მეტი რესპოდენტის შემთხვევაში კი მსგავსი შეფასება იშვიათად ხდება. მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს შეფასების მართვის სისტემას. აღნიშნული კუთხით ყველაზე დადებითი მაჩვენებელი დააფიქსირა საჯარო სექტორში დასაქმებულმა რესპოდენტებმა. მათი 21,1% აფიქსირებს რომ ახდენენ მათ ყოველწლიურ შეფასებას (იხ. დიაგრამა 71). პერსონალთან მუშაობის გეგმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია პერსონალის გამოყენების დაგეგმვა. ცალკეული ინდივიდისათვის მუშაობის ადგილის შერჩევისას, გათვალისწინებული უნდა იქნეს, როგორც საკვალიფიკაციო მახასიათებლები, ასევე, ადამიანის ფსიქიკური და ფიზიკური დატვირთვა და პრეტენდენტის შესაძლებლობები მოცემულ სფეროში. პერსონალის დაგეგმვისას პრეტენდენტისადმი

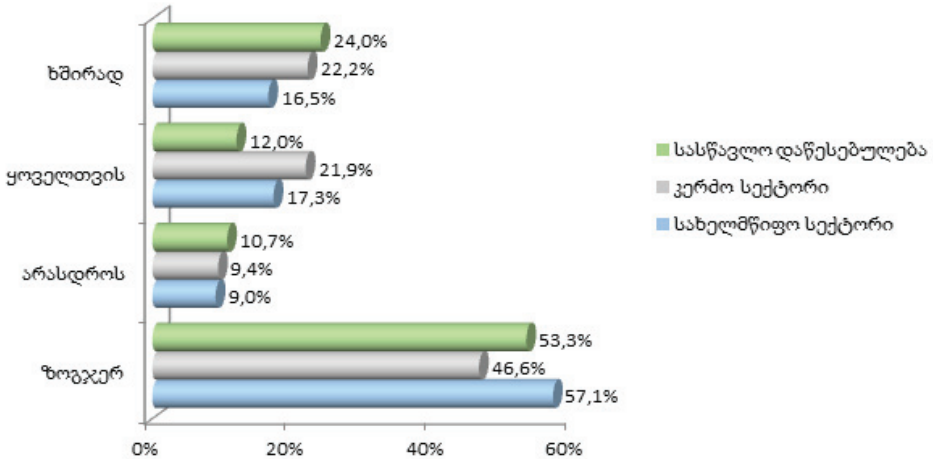
ნაყენებულმა მოთხოვნებმა, მისი მომავალი საქმიანობისას, უნდა გამო-
რიცხოს პროფესიული დაავადებები, ტრამვები.

დიაგრამა 71: დასაქმების სფერო/ხდება თუ არა ორგანიზაციაში თქვენი
ყოველწლიური საქმიანობის შეფასება



მოულოდნელი მაჩვენებლები დაფიქსირდა ადამიანების დანინაუ-
რებისას სამართლიანობის განცდაზე. ამ პროცესის ყოველთვის გამჭვირ-
ვალობაზე მიუთითებს სასწავლო დაწესებულებების რესპოდენტთა 12%.
აღნიშნული მაჩვენებელი სახელმწიფო სექტორში არის 17.3%, კერძო სექ-
ტორში კი 21.9%. კატეგორიულად არასდროს არ მიიჩნევენ ამ პროცესს
გამჭვირვალედ და ობიექტურად სასწავლო დაწესებულებების რესპოდენ-
ტთა 10, კერძო სექტორის 9.4 და სახელმწიფო სექტორის 9% (იხ. დიაგრა-
მა 72). სამართლიანობის განცდა ყველაზე დაბალია სასწავლო დაწესებუ-
ლებებში. შემდეგ მას მოსდევს საჯარო სექტორი და ბოლოა კერძო სექ-
ტორი. საინტერესოა რა დამოკიდებულება არსებობს აღნიშნულ ცვლადსა
და ნეპოტიზმის არსებობას შორის. ამას ვნახავთ ჰიპოთეზაში. შეგვიძლია
ვივარაუდოთ რომ განათლების სისტემაში დასაქმებულების ამგვარი გან-
წყობის ერთ-ერთი მიზეზია მოუქნელი შეფასების კრიტერიუმების არსე-
ბობა. ამ კუთხით ჩატარდა კვლევა ერთ-ერთი სასწავლო დაწესებულების
მაგალითზე და გამოცემულია შესაბამისი სტატია. კადრების შერჩევის

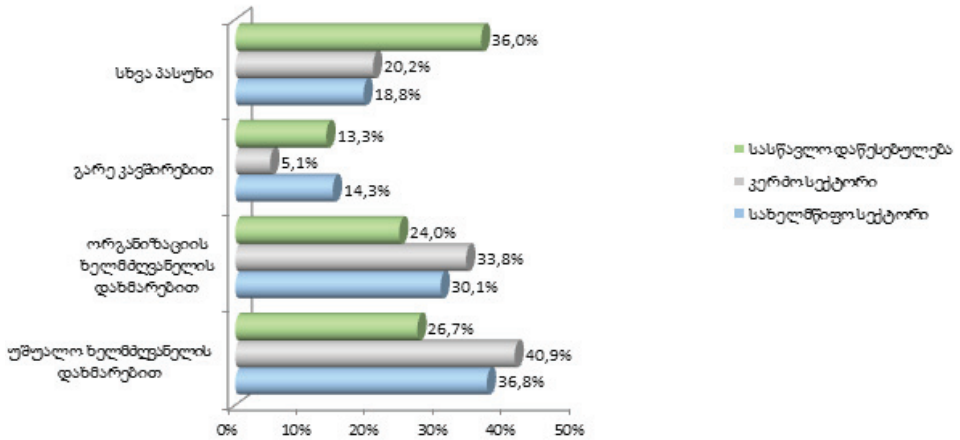
დიაგრამა 72: დასაქმების სფერო/თვლით თუ არა, რომ ადამიანების დანიშნულება არის გამჭვირვალე და ობიექტური



პროცესში მნიშვნელოვანია შემდეგი პრინციპის გამოყენება: ორგანიზაციის წევრთა აქტიური მონაწილეობა კადრების შერჩევის კრიტერიუმების ჩამოყალიბებაში. ამ დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს როგორც სასწავლო პერსონალის, ასევე, სტუდენტთა მოსაზრებები. პერსონალის შერჩევის ძირითადი პრინციპიდან მნიშვნელოვანია კომპლექსურობა, რაც გულისხმობს პერსონალის შერჩევისას კანდიდატის პიროვნების ყოველმხრივ გამოკვლევას და შეფასებას. ჩვენს რეალობაში მნიშვნელოვანია არ დაირღვეს ისეთი პრინციპი, როგორცაა თავის შეკავება ახალი მომუშავეს მიღებაზე, თუ ორგანიზაციას გააჩნია შიგა რესურსი და გარედან შევსების საჭიროება არ არსებობს!

კარიერის მართვის მიმართ დამოკიდებულებებს განსაზღვრავს, ასევე, რესპოდენტთა პასუხები, თუ ვის მიერ ხდება კადრების დანიშნულება. აღმოჩნდა რომ განათლების სისტემის რესპოდენტთა 36%-მა არ გასცა კითხვას პასუხი, მაშინ როცა სახელმწიფო სექტორიდან პასუხს თავი აარიდა 18.8%-მა, კერძო სექტორში კი 20.2%-მა. კარიერული წინსვლისთვის გარე კავშირების არსებობაზე მიუთითებს საგანმანათლებლო სივრცეში დასაქმებულთა 13.3%. დაახლოებით იგივე მაჩვენებელია სახელმწიფო სექტორში (14.3%), ხოლო კერძო სექტორი გაცილებით დამოუკიდებელია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. დანიშნულების პროცესში უშულო ხელმძღვანელის როლზე ყველაზე ნაკლებად მიუთითე-

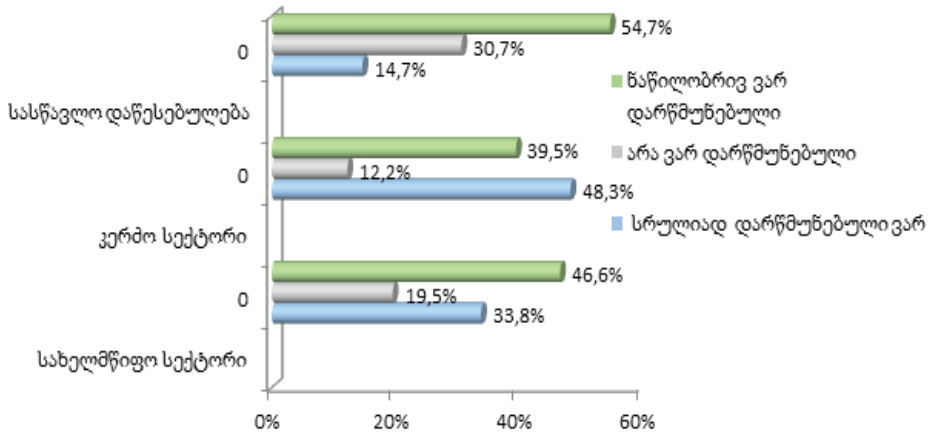
დიაგრამა 73: დასაქმების სფერო/ორგანიზაციაში კარიერის ზრდა ხორციელდება



ბენ სასწავლო დაწესებულებებში (26.7%) (იხ. დიაგრამა 73). აღნიშნული მონაცემები მიუთითებს არაჯანსაღ პროცესზე. განათლების სისტემაში ყველაზე უკეთ კოლეგის საქმიანობის და შესაძლებლობების შესახებ ინფორმირებული სწორედ პირდაპირი ხელმძღვანელი უნდა იყოს. ზედმეტი ჩარევები განათლების სფეროში ზიანს აყენებს ორგანიზაციის იმიჯს და ართულებს დამოკიდებულებებს თანამშრომელთა შორის, რასაც ხშირად მოსდევს კონფლიქტური სიტუაციები. აღნიშნულ პრობლემაზე ჩატარებული კვლევა ადამიანისეული პოტენციალის მართვის ლაბორატორიის მიერ. დაინერა სტატიებიც, რომლებიც საერთაშორისო ჟურნალში იქნა გამოქვეყნებული.

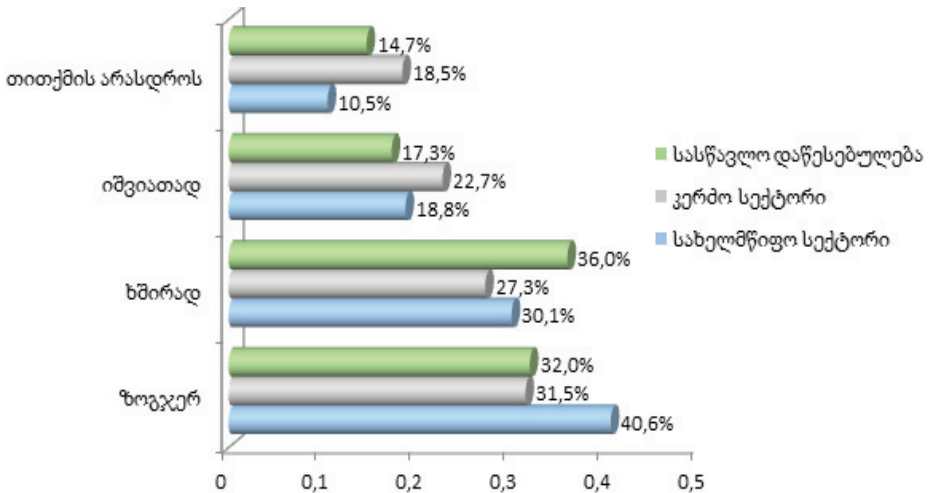
კარიერის ზრდით წარმატების მიღწევის შანსებს ყველაზე ნაკლებად აფიქსირებენ განათლების სფეროში დასაქმებული რესპოდენტები. გამოკითხულთა 54.7% ნაწილობრივ არის დარწმუნებული რომ მიაღწევს წარმატებას, არ არის დარწმუნებული 30.7% და მხოლოდ 14.7% მიიჩნევს, რომ მიაღწევს წარმატებას. ამგვარი უიმედობის განცდა არ არის არცერთ სფეროში. სახელმწიფო სფეროში დასაქმებულ რესპოდენტთა 46.6% ნაწილობრივ არის დარწმუნებული წარმატებაში, 19.5% არ არის დარწმუნებული და მხოლოდ 33.8% არის დარწმუნებული, რომ კარიერის ზრდით მიაღწევს წარმატებას. კერძო სექტორში იგივე მაჩვენებლები შემდეგნაირად გადაწინილდა: 39.5%;12.2 და 48.3% (იხ. დიაგრამა 74).

დიაგრამა 74: დასაქმების სფერო/რამდენად გაქვთ იმედი, მიაღწიოთ წარმატებას კარიერის ზრდით



სასწავლო დაწესებულებებში გამოკითხულ რესპოდენტთაგან 14% მიუთითებს, რომ არასდროს სმენიათ მათი კოლეგის დაწინაურებაში გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ, ხოლო ხშირად სმენიათ ამგვარი ფაქტის შესახებ) მიუთითებს 36%. რაც შეეხება კერძო სექტორს, აქ შესაბამისი მაჩვენებლებია გამოკითხულ რესპოდენტთა 18,5% და 27,3%, ხოლო სახელმწიფო სექტორის შემთხვევაში 10,5% და 30,1% (იხ. დიაგრამა 75).

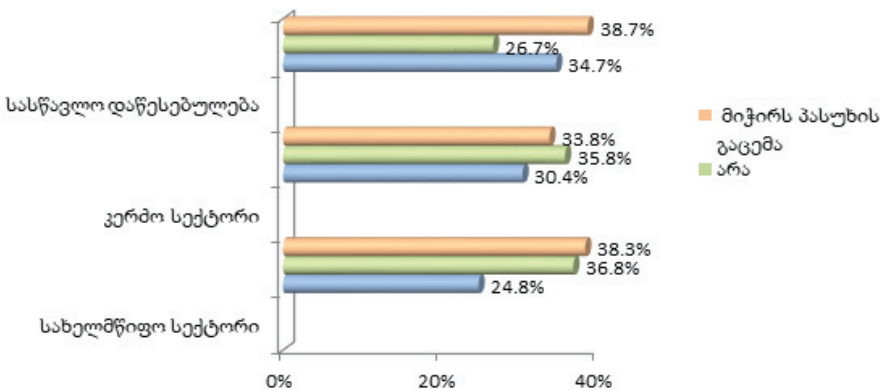
დიაგრამა 75: დასაქმების სფერო/გსმენიათ თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ



სამწუხაროდ ნეპოტიზმის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი არის სასწავლო დაწესებულებებში. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ განათლების სფეროში დასაქმებულ რესპოდენტებს ყველაზე მყარი კავშირი აქვთ ერთმანეთთან და მეტი ინფორმაცია აქვთ ერთმანეთის შესაძლებლობების შესახებ. სასწავლო დაწესებულებებში დასაქმებულები იცნობენ კოლეგების სამეცნიერო ნაშრომებს, აქვთ ინფორმაცია სხვადასხვა სპეციფიკური აქტივობების შესახებ და ისინი მარტივად ახდენენ ერთმანეთის შესაძლებლობების შეფასებას.

სასწავლო დაწესებულებებში დასაქმებულ რესპოდენტთა 34.7% თვლის რომ ორგანიზაციაში შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიაღწევს, 38.7%-ს უჭირს პასუხის გაცემა, რაც, ასევე, უარყოფით მაჩვენებლად უნდა მივიჩნიოთ და 26.7% თვლის რომ ორგანიზაციაში ვერ მოახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებას და შესაძლებლობების მაქსიმუმის მიღწევას. ჯამში 65.4% უიმედოდ არის და მომავალში წარმატების მიღწევის შანს ვერ ხედავს (იხ. დიაგრამა 76).

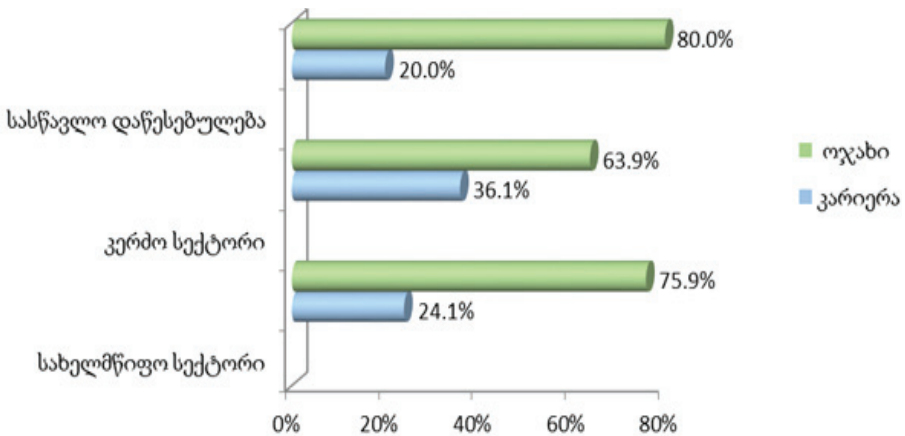
დიაგრამა 76: დასაქმების სფერო/თვლით თუ არა, რომ ორგანიზაციაში თქვენი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიაღწიეთ?



საინტერესო ინფორმაცია გვაქვს იმის შესახებ, თუ სხვადასვა სექტორში დასაქმებული რესპოდენტები ოჯახსა და კარიერას შორის როგორ არჩევანს აკეთებენ. აღმოჩნდა რომ სასწავლო დაწესებულებაში გამოკითხულ რესპოდენტთა 80% უპირატესობას ანიჭებს ოჯახს და მხოლოდ 20% კარიერას. როგორც უკვე აღინიშნა, ქართული ტრადიციების გავლენის გამო განათლების სფერო ყოველთვის ასოცირდებოდა ქალთა დასაქმების ადგილად. ქალის მთავარი მოვალეობა – ოჯახში შვილების გაზრდა

ახლოს იყო სასწავლო სფეროსთან. ეს დამოკიდებულება დღესაც შენარჩუნებულია. ამგვარად, სასწავლო დაწესებულებების რესპოდენტთა არჩევანი ლოგიკურია. სახელმწიფო სექტორში დასაქმებული რესპოდენტების შემთხვევაში, მონაცემები ოდნავ იცვლება და ოჯახს ანიჭებს უპირატესობას 75.9%, კარიერას კი – 24.1%. რაც შეეხება კერძო სექტორს, აქ რესპოდენტთა 36.1% უპირატესობას ანიჭებს კარიერას (იხ.დანართი 77). ამგვარი მიდგომა გასაგებია, რადგან კერძო სექტორში დასაქმებულები

დიაგრამა 77: დასაქმების სფერო/რა უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის

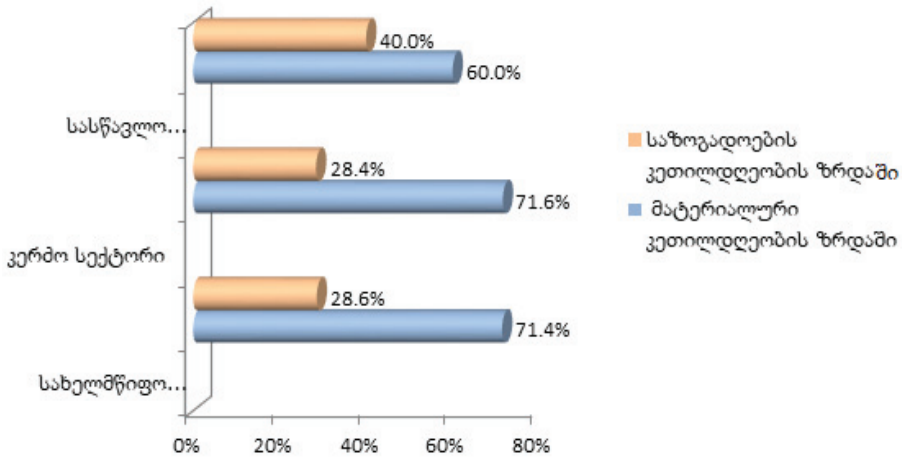


მათ მიერ შექმნილ ორგანიზაციას და საქმიანობას უყურებენ როგორც „შვილებს“ და ზრუნავენ მის შენარჩუნებაზე. სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულებისთვის კი, მათი საქმიანობის სფერო არა ან ნაკლებად აღიქმება როგორც ოჯახი და მათ შემთხვევაში კარიერული წინსვლა არის ამბიციის დაკმაყოფილება ან ხშირ შემთხვევაში ცნობადობის გაზრდა. საინტერესოა ამ ცვლადსა და კარიერის ხიბლს შორის კავშირის დადგენა, რასაც ვნახავთ ჰიპოთეზაში.

ჩატარებული კვლევით დადგინდა, რომ სახელმწიფო და კერძო სექტორის გამოკითხულ რესპოდენტთა თითქმის ერთნაირი რაოდენობა მიიჩნევს, რომ კარიერის ხიბლი არის მათი მატერიალური კეთილდღეობის ზრდა და ეს მაჩვენებელი სახელმწიფო სექტორში არის 71.4%, კერძო სექტორში კი 71.6%. რაც შეეხება განათლების სფეროში დასაქმებულ და გამოკითხულ რესპოდენტებს, მათი 60% კარიერის ხიბლად მატერიალური კეთილდღეობის ზრდას მიიჩნევს და მხოლოდ 40% ფიქრობს საზოგადო-

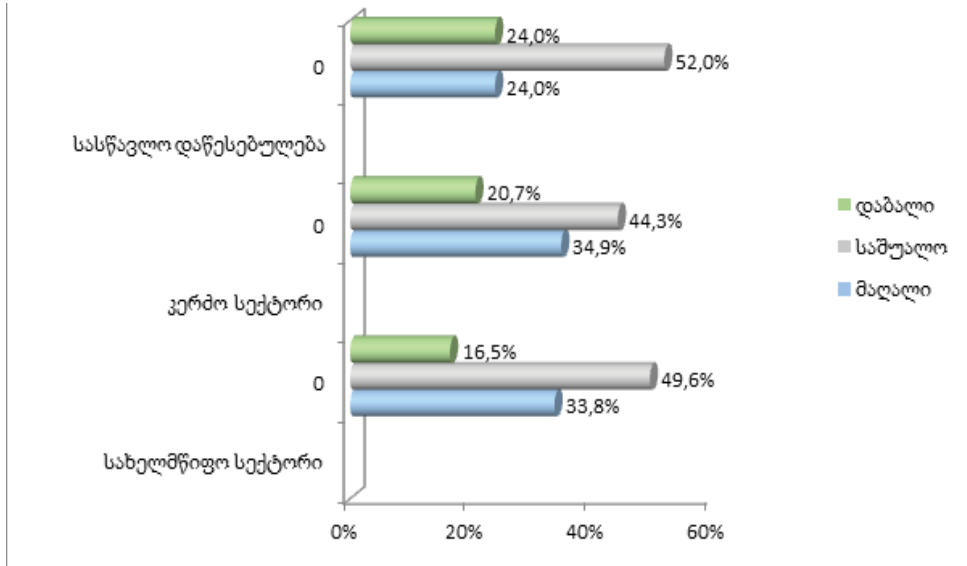
ებრივი კეთილდღეობის ზრდაზე. თავისთავად ეს მაჩვენებლები არ არის ცუდი, რადგან 30-40 % სახელმწიფოებრივად მოაზროვნე დასაქმებული დადებით გავლენას უნდა ახდენდეს საერთო სიტუაციაზე, როგორც ორგანიზაციაში, ასევე, ქვეყანაში. თუმცა, რამდენად გულწრფელია პასუხები, ამაზე შესაძლოა ვიმსჯელოთ ქვეყნის განვითარებისა და საზოგადოების განწყობების მიხედვით. იმის მიხედვით ხდება თუ არა ჩვენს გარშემო დემოკრატიული ფასეულობების სწრაფი დამკვიდრება და მახინჯი კულტურული ფასეულობების ნგრევა. აქ, ბუნებრივია, პირველ რიგში ნეპოტიზმს ვგულისხმობთ (იხ.დანართი 78).

დიაგრამა 78: დასაქმების სფერო/კარიერის ხიბლი მეტწილად მდგომარეობს



თვითგანვითარების პროცესში ადამიანებს განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების მოთხოვნილება აქვთ. სამწუხაროდ, კვლევამ დაადასტურა, რომ განათლების სისტემაში დასაქმებული რესპოდენტების მხოლოდ 24%-ს აქვს ამ თანხების უკან დაბრუნების მაღალი მოლოდინი, საშუალო მოლოდინი აქვს რესპოდენტთა 52%-ს და დაბალი მოლოდინი- 24%-ს. სახელმწიფო სექტორში გამოკითხული რესპოდენტების შემთხვევაში მონაცემები უმჯობესდება და მაღალ მოლოდინს აფიქსირებს რესპოდენტთა 33.8%, საშუალოს 49.6% და დაბალს – 16.5%. კერძო სექტორის რესპოდენტთა მონაცემები კიდევ უფრო გაუმჯობესებულია და შეადგენს: შესაბამისად, 34.9, 44.3 და 20.7%-ს (იხ. დიაგრამა 79). როგორც ვხედავთ, განათლების სისტემის რესპოდენტთა მოლოდინი ყველა-

დიაგრამა 79: დასაქმების სფერო/კარიერის მართვის პროცესში თქვენ მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციები

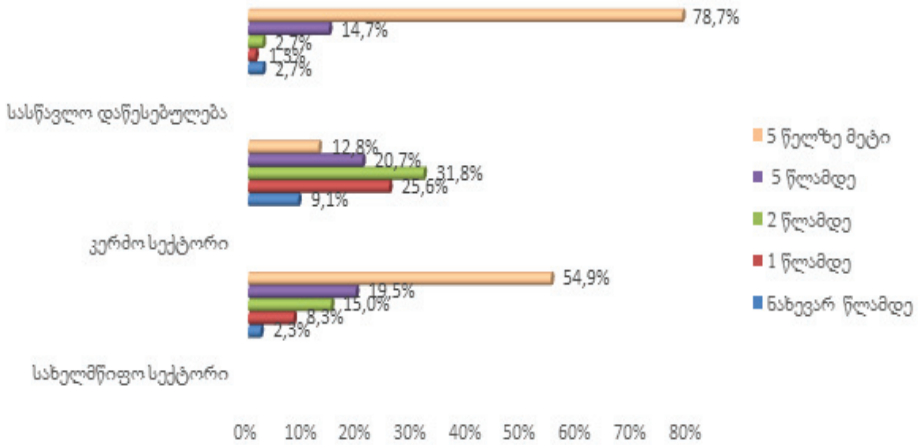


ზე უარყოფითია. სწორედ ამიტომ არის ეს სფერო ნაკლებად მიმზიდველი. საინტერესოა რა კავშირი არსებობს აღნიშნულ ცვლადსა და ასაკობრივ ჯგუფს შორის. ამას ვნახავთ ჰიპოთეზაში.

ჩვენ მიერ შეგროვდა მონაცემები ერთ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟის შესახებ. ირკვევა, რომ 2 წლამდე მუშაობის სტაჟი კერძო სექტორში აქვს რესპოდენტების 66.5%-ს. იგივე მაჩვენებელი სახელმწიფო სექტორში არის 25.6, ხოლო სასწავლო დაწესებულებებში 6.7%. ხუთ წელზე მეტი მუშაობის სტაჟი ერთ ორგანიზაციაში დაფიქსირებული აქვს სასწავლო დაწესებულებების რესპოდენტთა 78.7%-ს, კერძო სექტორის რესპოდენტთა 12.8%-ს, ხოლო სახელმწიფო სექტორში 54.9%-ს (იხ. დიაგრამა 80). როგორც ირკვევა, ორგანიზაციებში ყველაზე მყარად დამკვიდრებულები სასწავლო დაწესებულებებში არიან. საინტერესოა რა კავშირი არსებობს მოცემულ ცვლადსა და აპირებენ თუ არა სამუშაოს გამოცვლას შორის, ამას ვიხილავთ ჰიპოთეზაში.

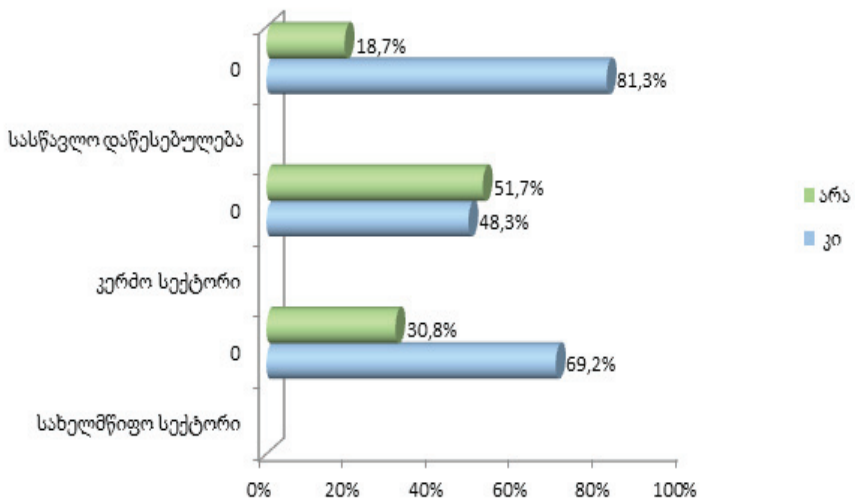
პროფესიის მიხედვით დასაქმება საშუალებას აძლევს დასაქმებულს მოახდინოს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება, მიუხედავად თუ კი მას საკუთარი მიდრეკილებების მიხედვით აქვს პროფესია შერჩეული. კვლევამ აჩვენა, რომ სასწავლო დაწესებულებების რესპოდენტთა 81.3% მუშაობს პროფესიის მიხედვით. 18.7 % კი არა; კერძო

დიაგრამა 80: დასაქმების სფერო/Q32 საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობთ ერთ ორგანიზაციაში



სექტორის რესპოდენტთა შემთხვევაში საკუთარი პროფესიით მუშობს 48.3%, სახელმწიფო სექტორში კი 69.2% (იხ. დიაგრამა 81). პროფესიის მიხედვით დასაქმება მიუთითებს იმ ფაქტზე, რომ რესპოდენტებმა სწორად მოახდინეს ინდივიდუალური კარიერის განვითარება. ამ შემთხვევა-

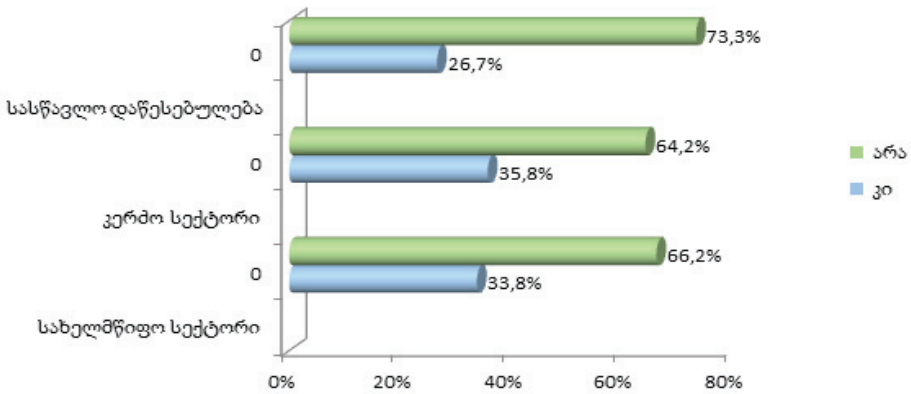
დიაგრამა 81: დასაქმების სფერო/მუშაობთ თუ არა პროფესიის მიხედვით



ში ყველაზე დადებითი მაჩვენებლებით განათლების სფერო გამოირჩევა. თუმცა, განათლების სფეროში 18.7% რესპოდენტებისა, ვისაც არ არქვს ამ სფეროს შესაბამისი პროფესია, მაღალი მაჩვენებელია.

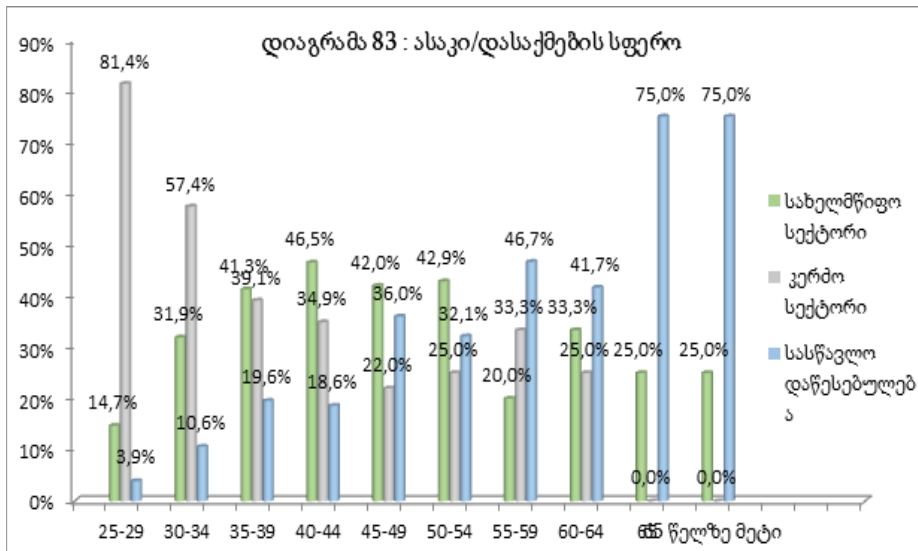
ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ ნებისმიერი სფეროს შემთხვევაში რესპოდენტები არ კმაყოფილდებიან არსებული მდგომარეობით და ეძებენ სამუშაოს. ამ მხრივ ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი (73.3%) დაფიქსირდა სასწავლო დაწესებულებებში. კერძო სექტორში დაკავებული პოზიციით უკმაყოფილოა 64.2% და ეძებს სამსახურს, საჯარო სექტორში კი – 66.2% (იხ. დიაგრამა 82). ამდენად სამივე სექტორში იკვეთება უკმაყოფილების ნიშნები, რომელსაც მრავალი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს. საინტერესოა რა კავშირია მოცემულ ცვლადსა და ასაკობრივ სტრუქტურას ან სტატუსს შორის.

დიაგრამა 82: დასაქმების სფერო/პარალელურ რეჟიმში ეძებთ თუ არა სამსახურს?

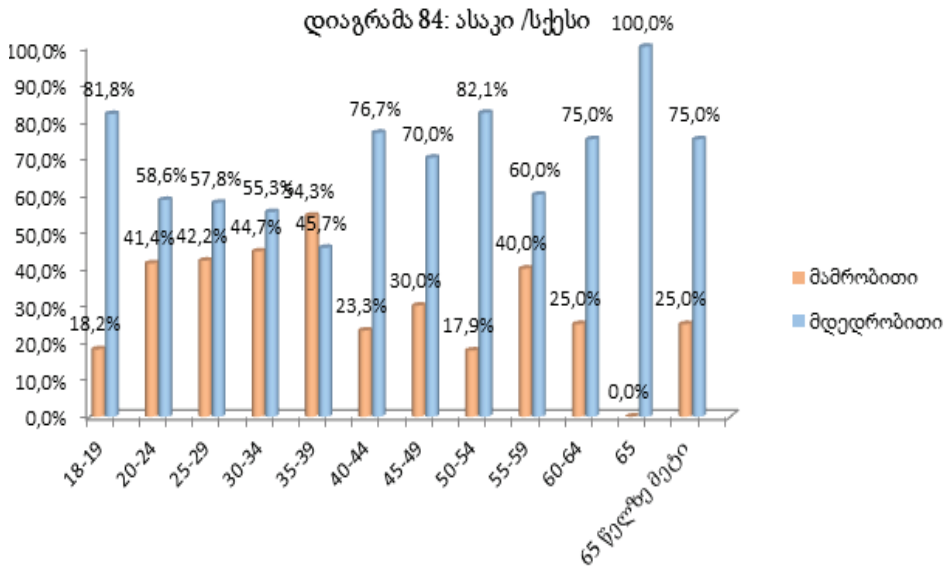


კარიერის მართვის ანალიზი ასაკობრივ ჯგუფში

კვლევის პროცესში დავინტერესდით როგორი დამოკიდებულება არსებობდა კარიერის საკითხების მიმართ სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში. კვლევამ აჩვენა, რომ 25-დან 29 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტების დიდი ნაწილი 72.7%-დან 88.4%-მდე დასაქმებულია კერძო სექტორში. 45-დან 54 წლის გამოკითხულ რესპოდენტთა დიდი ნაწილი კი სახელმწიფო სექტორში გვხვდება და ეს მაჩვენებელი დაახლოებით 43%-ია, ხოლო 65 წლის ზევით გამოკითხულ რესპოდენტთა უდიდესი ნაწილი სასწავლო დაწესებულებებში არიან დასაქმებული და მათი პროცენტული მაჩვენებელი 75%ია. ამ ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტების დანარჩენი 25% სახელმწიფო სექტორშია დასაქმებული. აღნიშნული შედეგები ადამიანური რესურსების გადანაწილების მნიშვნელოვან ტენდენციას მიგვანიშნებს. სასწავლო დაწესებულებებში თვალშისაცემია ადამიანური რესურსების დაბერების პროცესი და იშვიათად ხდება ახალგაზრდებით ჩანაცვლება, რაც უარყოფითად აისახება განათლების სისიტემის გაჯანსაღებაზე. შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ ქვეყანაში კერძო სექტორი უფრო მეტად ზრუნავს ახალგაზრდა კადრების დასაქმებაზე, რომელთა დიდი ნაწილი თანამედროვედ მოაზროვნეა და განთავისუფლებულია მოძველებული შეხედულებებისაგან (იხ. დიაგრამა 83).



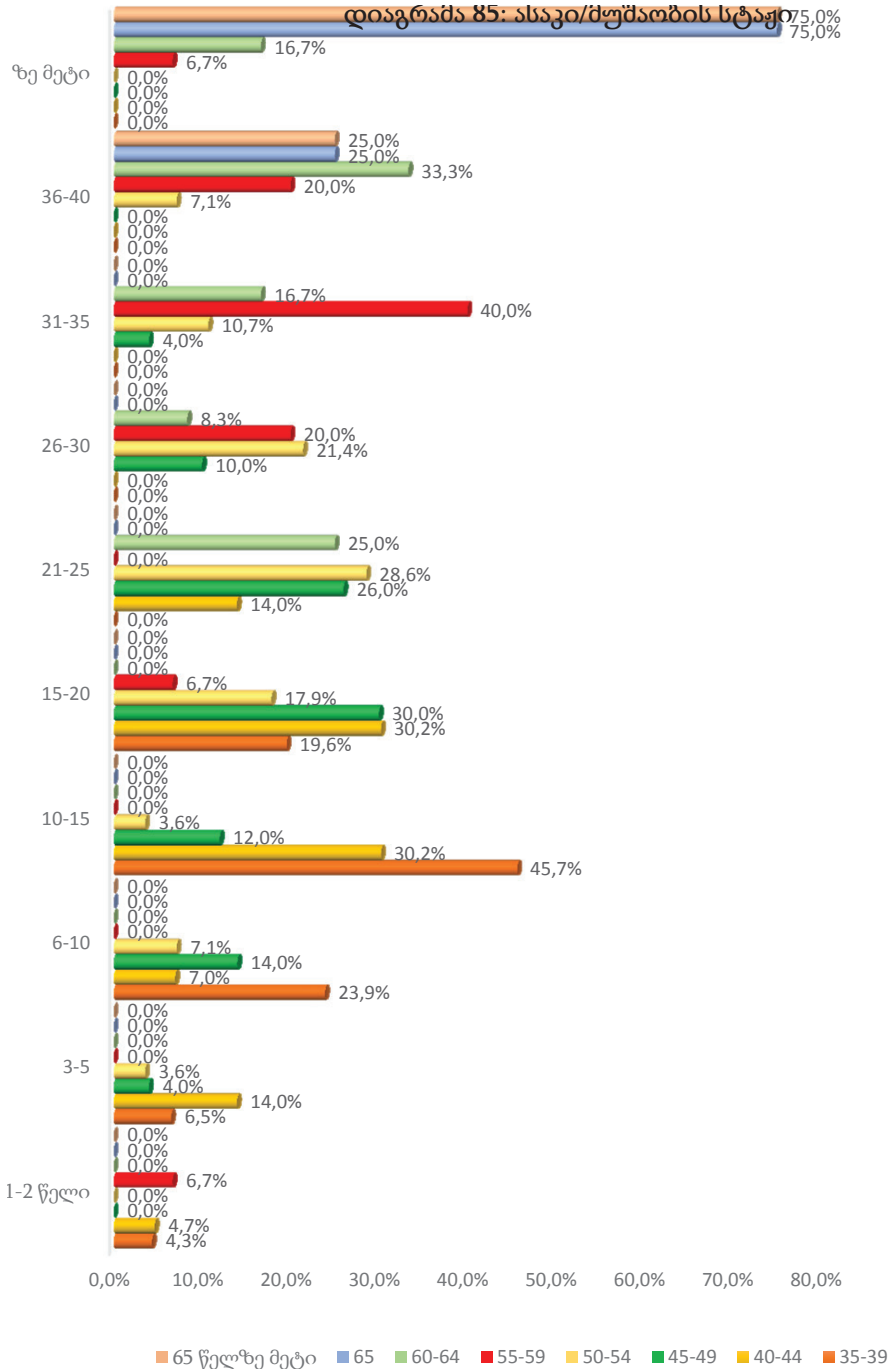
გამოკითხულ რესპოდენტთაგან ყველაზე მეტი რაოდენობა მოდის 20დან 29 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფში. აღნიშნულ ჯგუფში დასაქმებული რესპოდენტებიდან ქალები ჭარბობენ მამაკაცებს და შეადგენს: 20-24 ასაკობრივ ჯგუფში ქალი 58.6% და მამაკაცი 41,4%, ხოლო 25-29 ასაკობრივ ჯგუფში – ქალი – 57.8% და მამაკაცი 42,2%, 50-54 ასაკობრივ ჯგუფში ქალების უპირატესობა საგრძნობია და შეადგენს 82,1%-ს, ხოლო მამაკაცები 17.9%-ს. ანალოგიური ტენდენციაა 55-59 ასაკობრივ ჯგუფში : ქალი 60% და მამაკაცი 40%, საპენსიო ასაკის რესპოდენტებში საერთოდ არ არის დასაქმებული მამაკაცი, 65 წელზე ზევით კი დასაქმებულებში ქალია – 75% და მამაკაცი – 25%. როგორც ვხედავთ დამსაქმებლები უპირატესობას ანიჭებენ ქალებს, რაც შესაძლოა აიხსნას იმით, რომ მათი ამბიციები არის ნაკლები და გაცილებით მარტივია მათი მართვა (იხ. დიაგრამა 84).



საინტერესო და სახიფათო ტენდენცია ახასათებს საქართველოში ახალგაზრდების დასაქმებას. ხშირია შემთხვევები, როცა ბაკალავრიატის სტუდენტებს აქვთ დასამუშაოების 2 და ზოგჯერ 2 წელზე მეტი მუშაობის სტაჟი. კერძოდ, გამოკითხული რესპოდენტები 18 დან 24 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფში აფიქსირებენ, რომ 1-დან 5-წლამდე მუშაობის სტაჟი აქვთ. კერძოდ, 18-19 ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტების 90.9%-ს აქვს 1-2 წლის მუშაობის სტაჟი და 20-24 ასაკობრივი ჯგუფის გამოკითხულ რესპოდენტ-

ტების 68.2%-ს – 1-2 წლის მუშაობის სტაჟი, 28.3%-ს კი 3-5 წლის მუშაობის სტაჟი (იხ. დიაგრამა 85). ჩვენ მიერ ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევა, რომელიც სტუდენტების დროის მენეჯმენტს ეხებოდა და მოიცავდა როგორც სახელმწიფო, ასევე, კერძო სექტორს და ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონს, გვიჩვენა, რომ დასაქმებული სტუდენტების მდგომარეობა არასახარბიელოა. ისინი ვერ ახერხებენ სრულფასოვნად სწავლას, შეუძლებელია თავისუფალი დროის დაგეგმვა და სტრესების მართვა, ვერ უზრუნველყოფენ ჯანსაღ კვებას და ყველა ეს ფაქტორი გავლენას ახდენს სრულფასოვანი ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბებაზე. ბუნებრივია აღნიშნულ ასაკობრივ ჯგუფში, როგორც წესი, რთულია ვისაუბროთ მათ მაღალ კვალიფიკაციაზე. როგორც ჩანს, დამსაქმებელი აქცენტს აკეთებს გამოუცდელ და ნაკლებამბიციურ კადრზე. იმავდროულად არ გამოვრიცხავთ ნეპოტიზმის ნიშნებსაც, რაც კვლევაშიც დაფიქსირდა სხვადასხვა კითხვებზე პასუხის გაცემისას.

როგორც კვლევის ანალიზიდან ჩანს, სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის მიმართ სამუშაოზე აყვანის ტენდენციები არის განსხვავებული. კერძოდ, ახალგაზრდების შემთხვევაში გამოკითხული რესპოდენტების დიდი ნაწილი გასაუბრებით არის დანიშნული და კონკურსში მონაწილეობა არ მიუღიათ. 20-24 წლის ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტებიდან გასაუბრებით არის დანიშნული 82.3%, კონკურსის წესით კი მხოლოდ 14,6%. 18 და 49 წლის ასაკობრივი ჯგუფების არცერთ ინტერვალში არ ფიქსირდება კონკურსის წესით დასაქმებულთა უპირატესობა. ყველა ასაკობრივ ჯგუფში ჭარბობს გასაუბრების წესით დასაქმებულთა რიცხვი. 50 წლის ზევით კი ტენდენცია იცვლება და მონაცემებიდან ჩანს, რომ აღნიშნულ ასაკობრივ ჯგუფში მეტია კონკურსის წესით დასაქმებულთა რაოდენობა. კერძოდ, 50-54 ასაკობრივ ჯგუფში გასაუბრებით დანიშნულია გამოკითხულ რესპოდენტთა 25%, კონკურსის წესით 32,1%, პირდაპირი დანიშვნის წესით კი 42,9%. ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზებში ვნახავთ რა კავშირია სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფების მიმართ სამუშაოზე აყვანასა და მათ სტატუსთან. ვინ არიან ის რესპოდენტები რომლებიც სარგებლობენ პრივილეგიებით და კონკურსის გარეშე ახერხებენ სამუშაოს დაწყებას. ზოგადად სამართლიანობის განცდის გაზრდის მიზნით, მნიშვნელოვანია, ნებისმიერ სფეროში და ნებისმიერი ასაკობრივი ჯგუფების მიმართ იყოს ერთნაირი დამოკიდებულება. ასეთი მიდგომით შეიძლება იმედის გაჩენა და სამართლიანობის განცდის დამკვიდრება ჩვენს საზოგადოებაში.

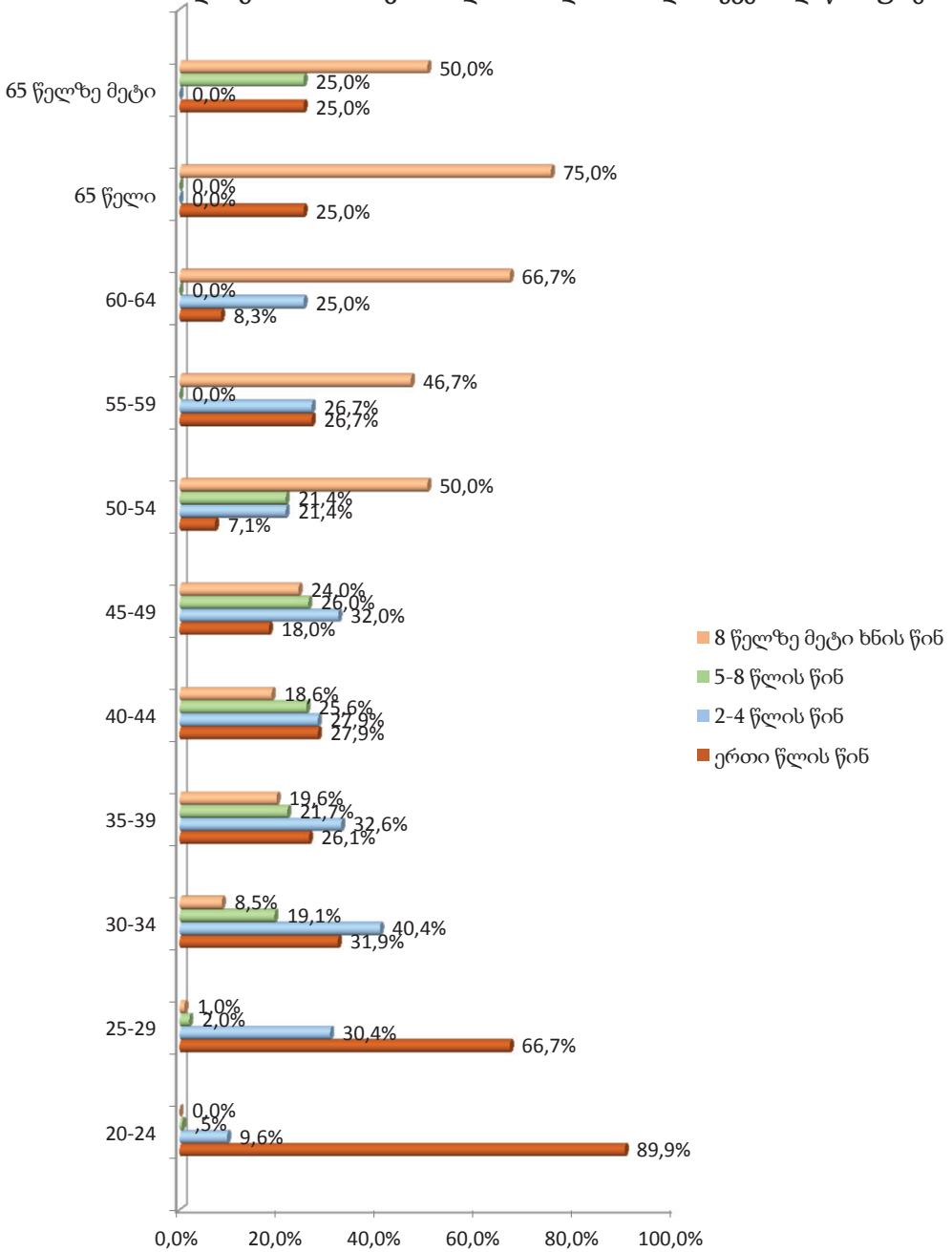


როგორც კვლევის ანალიზიდან ჩანს, ასაკის ზრდასთან ერთად ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპოდენტთა რაოდენობა მცირდება ასევე საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ 50-54 წლის ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხულ რესპოდენტთა დიდი ნაწილი (50%) ბოლოს კარიერის კიბეზე გადაადგილდა 8 წელზე მეტი ხნის წინ და ბოლო ერთი წელში კი 7,1%. ბოლო ერთ წელიწადში დანიშნულების მაჩვენებელი მაღალია 30 და 44 წლის ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტებში. 40-44 ასაკობრივი ჯგუფის გამოკითხული რესპოდენტების 27.9% ერთი წლის წინ დანიშნაურდა. 35-39 ასაკობრივ ჯგუფში იგივე მაჩვენებელი არის 26.1% და 30-34 ასაკობრივ ჯგუფში – 31.9%. 25-29 წლის ასაკობრივ ჯგუფში იგი 66.7%-ია. ასე, რომ ასაკის შემცირებასთან ერთად იზრდება გამოკითხულ რესპოდენტებში მათი რიცხი, ვისი დანიშნულებაც ერთი წლის წინ მოხდა. ბუნებრივია ვერ გავაკეთებთ დასკვნას, რომ სისტემატიურად ხდება ახალგაზრდა კადრების გადაადგილება კარიერის კიბეზე. შესაძლებელია დიდი ნაწილი რესპოდენტებისა პირველად სწორედ ერთი წლის წინ გახდა დასაქმებული და, შესაბამისად, მიიჩნია ეს ფაქტი დანიშნაურებად. ამდენად, აღნიშნულ დამოკიდებულებას გავარკვევთ ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზაში რა კავშირია დასაქმებულთა დანიშნაურებასა და მათ სამუშაო სტაჟს, ასევე, სტატუსს შორის (იხ. დიაგრამა 86).

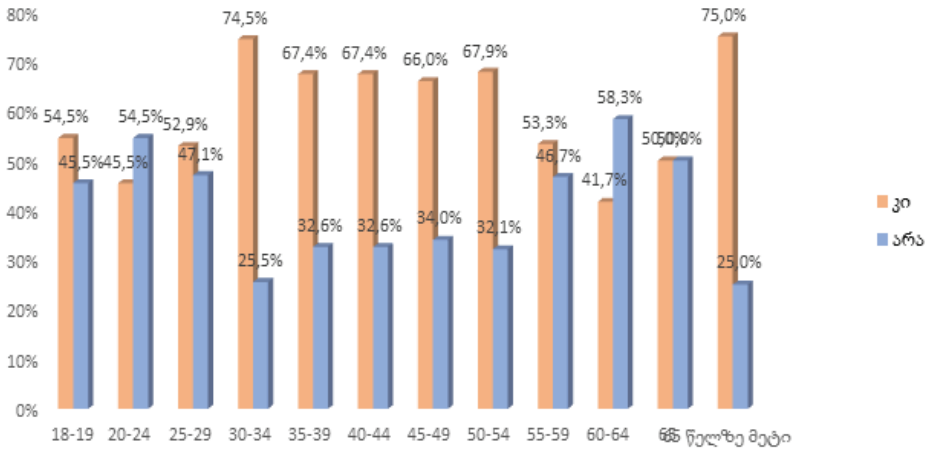
კვლევამ გვიჩვენა რომ გამოკითხულ რესპოდენტთაგან კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების გავლა ყველაზე დიდი მოცულობით დააფიქსირა 20-24 ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტებმა. ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი კი საპენსიო ასაკს გადაცილებულმა რესპოდენტებმა (იხ. დიაგრამა 87). რიგ შემთხვევაში საპენსიო ასაკს მიახლოებული და გადაცილებული პირები სხვადასხვა მიზეზის გამო არ არიან ჩართულნი კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესში. ვერ ვიტყით რომ აღნიშნული ტენდენცია მათი უკვე მაღალი კვალიფიკაციის შედეგია და არ საჭიროებენ შემდგომ განვითარებას. თანამედროვე ტექნოლოგიების მიმართ დამოკიდებულება არ აძლევთ საშუალებას აიმაღლონ კვალიფიკაცია.

ყველა ასაკობრივ ჯგუფში კვალიფიკაციის ამაღლების ჯგუფური ფორმა პრიორიტეტულია. რესპოდენტები ნაკლებად მიმართავენ კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალურ ფორმას, რომელიც სავარაუდოდ საკუთარი სახსრებით ხორციელდება, არცერთ ასაკობრივ ჯგუფში მსგავსი ინტერესი არ ფიქსირდება, გარდა 18-19 წლის ასაკობრივი ჯგუფისა (იხ. დიაგრამა 88). აღნიშნულ ასაკობრივ ჯგუფში რესპოდენტები არიან

დიაგრამა 86: ასაკი/ ბოლოს როლის მოხდა თქვენი დაწინაურება



დიაგრამა 87: ასაკი/მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით

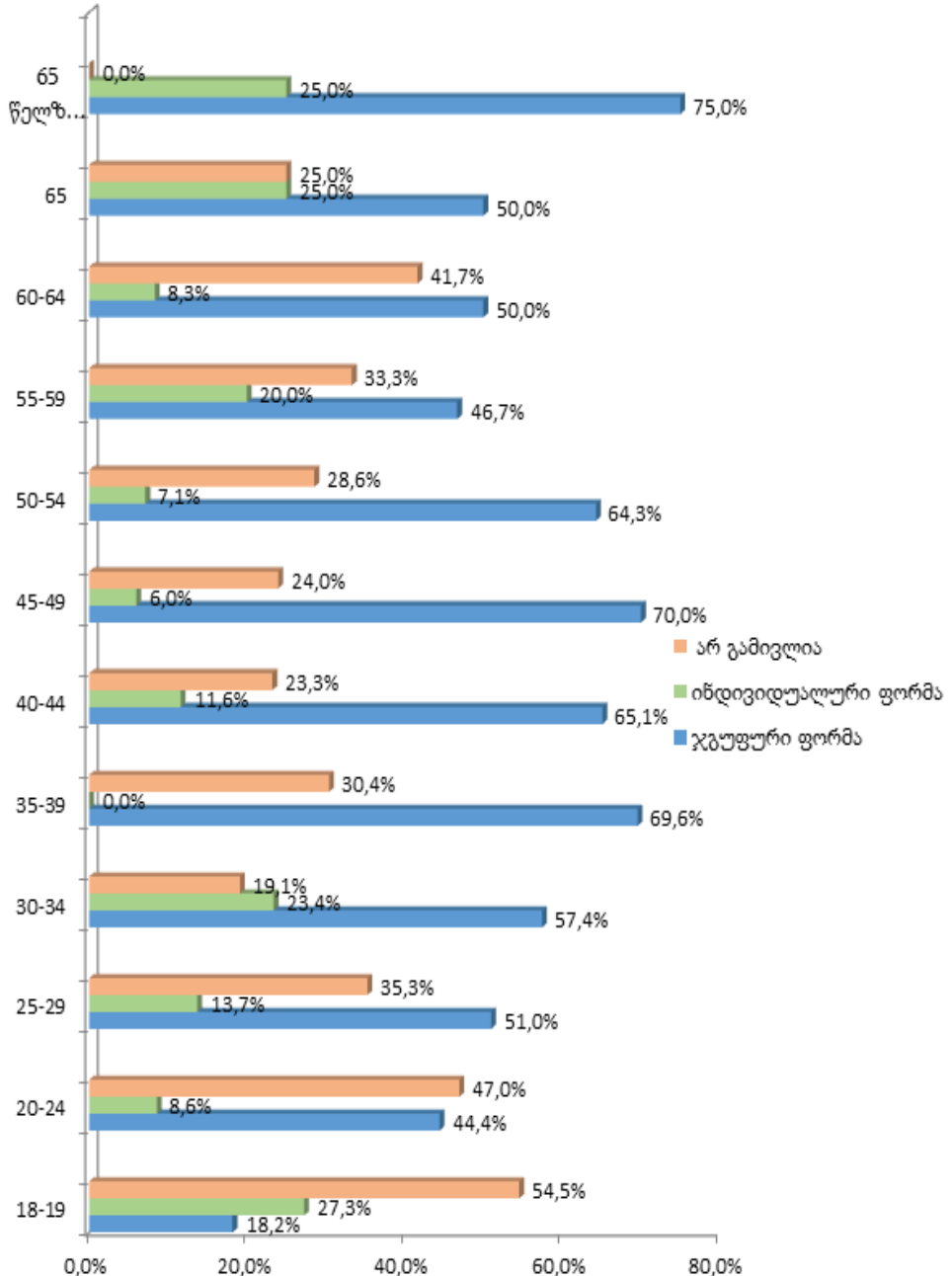


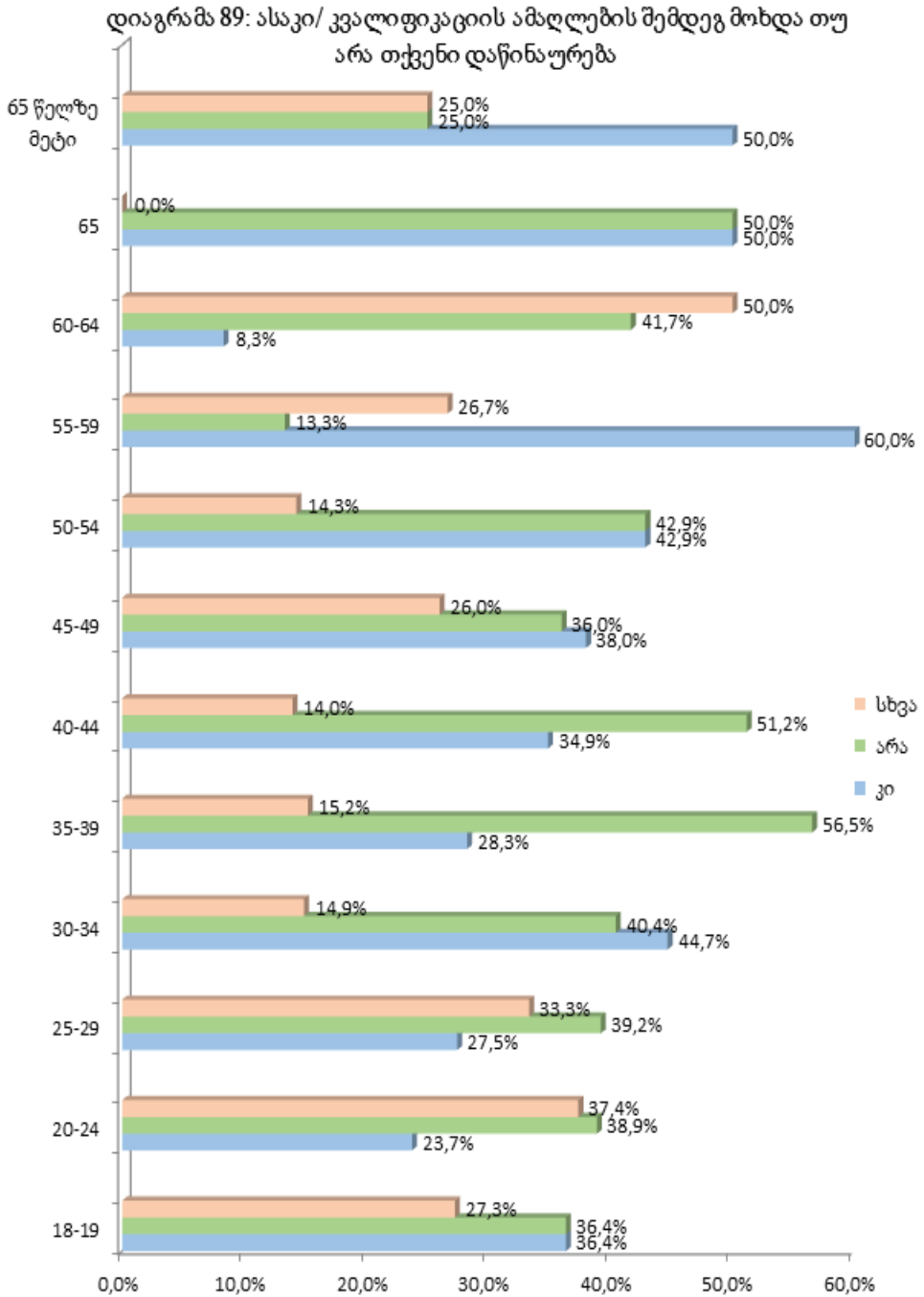
დანებებითი კურსის სტუდენტები და ბუნებრივია მათ მიერ სწავლაში ჩადებული ინვესტიციები საკუთარი სახსრებიდან გაიღება.

კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დანიშნულების მაჩვენებელი მაღალია 18-19 წლის ასაკობრივ ჯგუფში. ბუნებრივია, ხშირად სამუშაოზე მიღება ხდება სტაჟირების შემდეგ. აღნიშნული მაჩვენებელი დაბალია საპენსიო ასაკის მომუშავეების შემთხვევაში. კერძოდ 60-64 წლის ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული 12 რესპოდენტიდან, რომლებმაც აიმაღლეს კვალიფიკაცია, მხოლოდ 1 დანიშნულება მოხდა. 55-59 ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტების 60% დაანიშნურეს კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ. 50-54 ასაკობრივ ჯგუფში ანალოგიური მაჩვენებელი 42,9%-ია. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დანიშნულების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი არის 20-24 ასაკობრივ ჯგუფში (იხ. დიაგრამა 89)

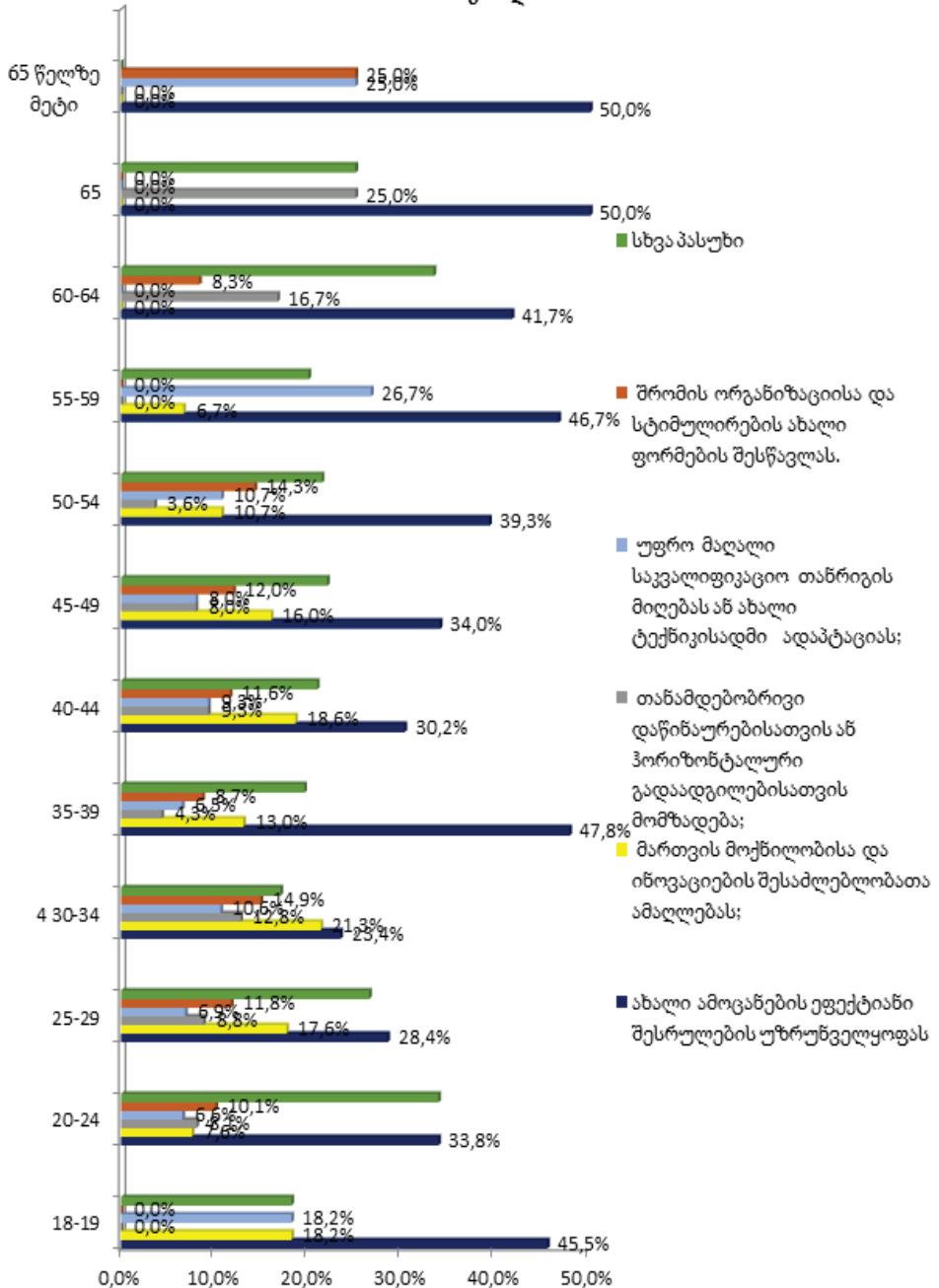
კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ადამიანური რესურსი ახდენს ახალ საქმიანობაში სხვადასხვა სახის ცვლილებას. ყველა ასაკობრივ ჯგუფში ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა ახალი ამოცანების ეფექტიანად შესრულების უზრუნველყოფის მიმართულებით (იხ. დიაგრამა 90), ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა თანამდებობრივი დანიშნულებისთვის გადაადგილებაზე. კერძოდ, თუ 20-24 ასაკობრივი ჯგუფის გამოკითხულმა რესპოდენტებმა კვალიფიკაციის ამაღლების

დიაგრამა 88 : ასაკი/ გავილიათ თუ არა კვალიფიკაციის
ასამღლებელი კურსები და ეს იყო





დიაგრამა 90 : ასაკი/ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგადგილი ჰქონდა



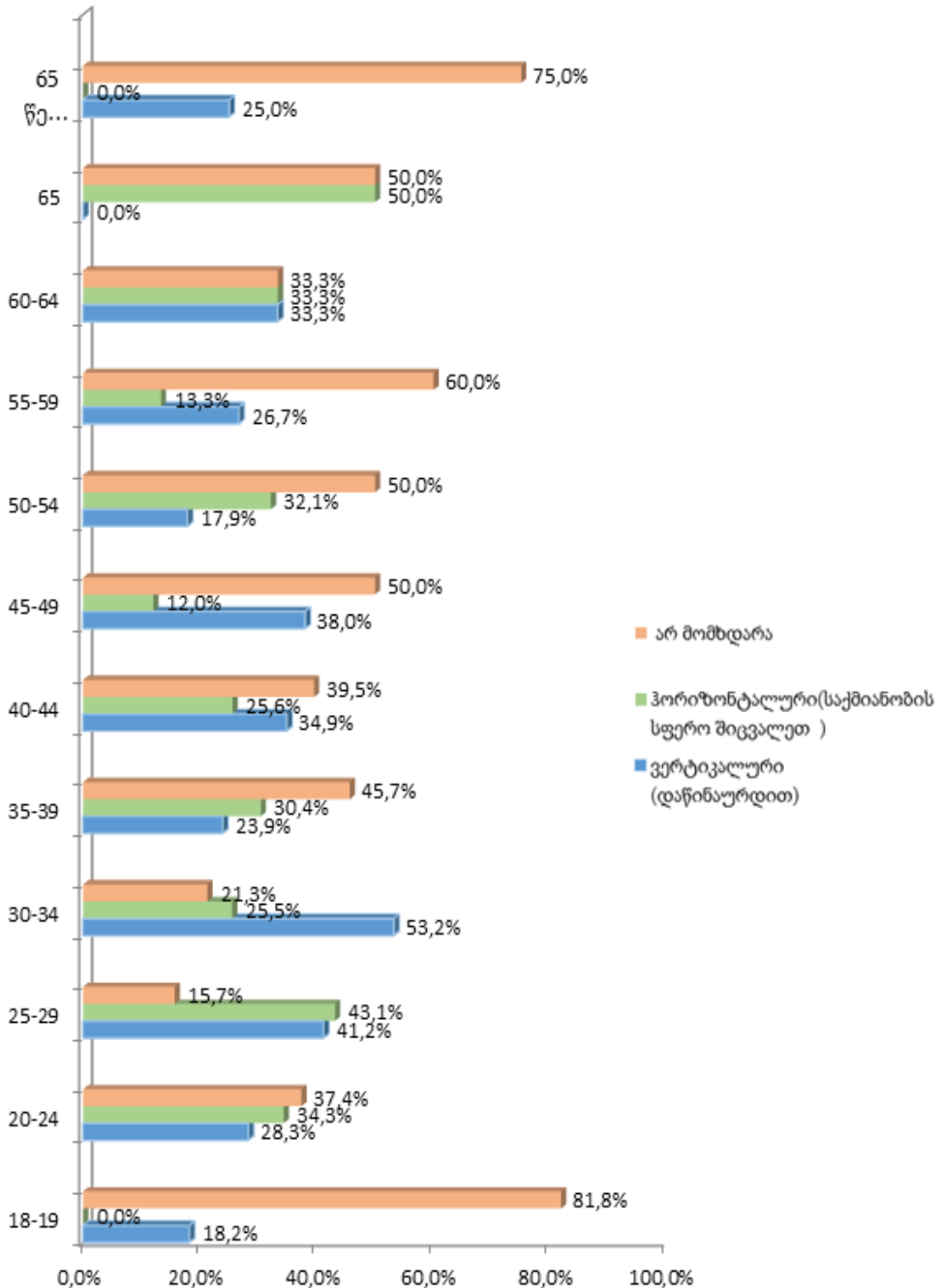
შემდეგ ახალი ამოცანების ეფექტიანად შესრულების უზრუნველყოფა მიუთითა 33.8%-მა, თანამდებობრივი დანიშნაულებისთვის გადაადგილება მიუთითა 8.1%-მა. იგივე მაჩვენებლები 35-39 ასაკობრივ ჯგუფში არის 47.8 და 4.3%; 45-49 ასაკობრივ ჯგუფში – 34 და 8%. როგორც ვხედავთ, კვალიფიკაციის ამაღლება მეტწილად შესასრულებელი ამოცანების შესრულების ხარისხის ზრდაზე უფრო არის აქცენტირებული, ვიდრე კარიერის ზრდაზე. ეს ტენდენცია ყველა ასაკობრივ ჯგუფს ეხება. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ სამუშაოზე აყვანისას ადამიანური რესურსი არ აკმაყოფილებს წაყენებულ მოთხოვნებს და ორგანიზაციას მის მოსამზადებლად დამატებითი სახსრების გაღება უწევს. აღნიშნული საკითხი არის შესასწავლი, ხომ არ ხდება საბიუჯეტო სახსრების ხარჯვა არაკვალიფიციური კადრების „მომზადებაზე“.

კარიერული გადაადგილება სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში განსხვავებული ტენდენციით ხასიათდება. კერძოდ, საპენსიო ასაკის რესპოდენტთა გადაადგილება ვერტიკალურად არ მომხდარა. ძირითადად, მათი ჰორიზონტალური გადაადგილება ხდება (იხ. დიაგრამა 91). ვერტიკალური გადაადგილების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია გამოკითხულ რესპოდენტთა 30-34 ასაკობრივ ჯგუფში. მას მოსდევს 25-29 ასაკობრივი ჯგუფი, სადაც ვერტიკალური გადაადგილება დააფიქსირა გამოკითხულ რესპოდენტთა 41.2%-მა. ვერტიკალური გადაადგილების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა 50-54 ასაკობრივი ჯგუფის გამოკითხულ რესპოდენტებში და შეადგინა 17.9%. ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზაში ვნახავთ რა კავშირია არსებულ მონაცემებსა და დასაქმების სფეროს შორის.

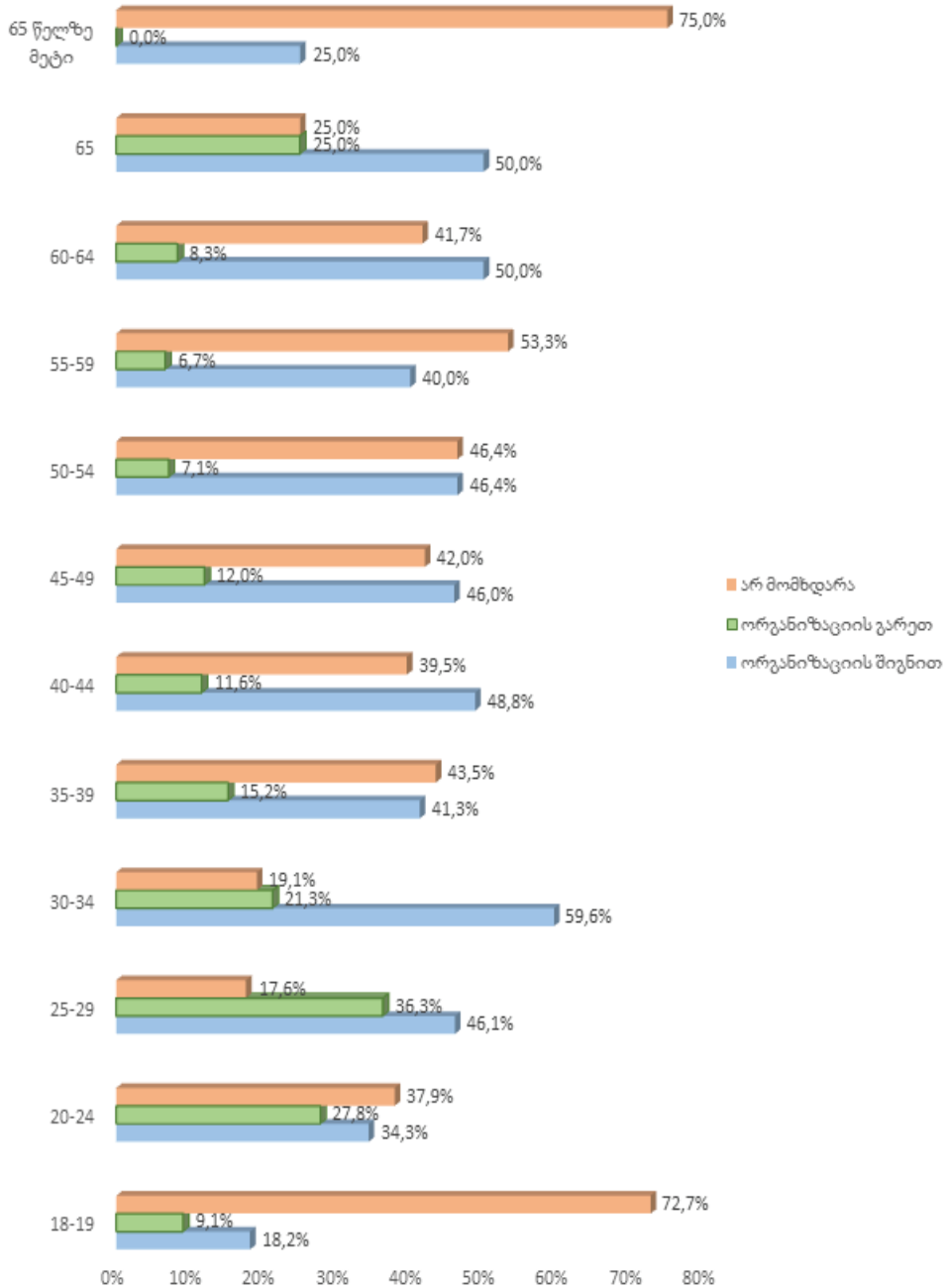
კარიერული გადაადგილება ყველა ასაკობრივ ჯგუფში დიდწილად მიმდინარეობს ორგანიზაციის შიგნით. 40 წლიდან ზევით რესპოდენტები ნაკლებად მობილურნი არიან და მათი გადაადგილება ორგანიზაციის გარეთ არის უმნიშვნელო (იხ. დიაგრამა 92). 20-29 ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტები ხშირად ტოვებენ სამუშაო ადგილს და კარიერას სხვა ორგანიზაციაში აგრძელებენ. აღნიშნული მაჩვენებელი მერყეობს 27.8-დან 36.3%-მდე. ბუნებრივია რომ ახალგაზრდები მეტად მობილურნი არიან და იმავდროულად ძიების პროცესში მყოფები იცვლიან სამუშაოს.

ფარული კარიერის ნიშნები გამოკითხულ რესპოდენტთა შორის ნაკლებად შეინიშნება (იხ. დიაგრამა 93). საპენსიო ასაკს მიახლოებული, კერძოდ, 60-64 წლის ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტები აფიქსირებენ, რომ მათი მიწვევა თათბირებსა და შეხვედრებზე ხშირად და თითქმის არასდროს ხდება და ეს მაჩვენებლებია -8.3% და 8.3%; 65 წელზე ზევით მყოფ-

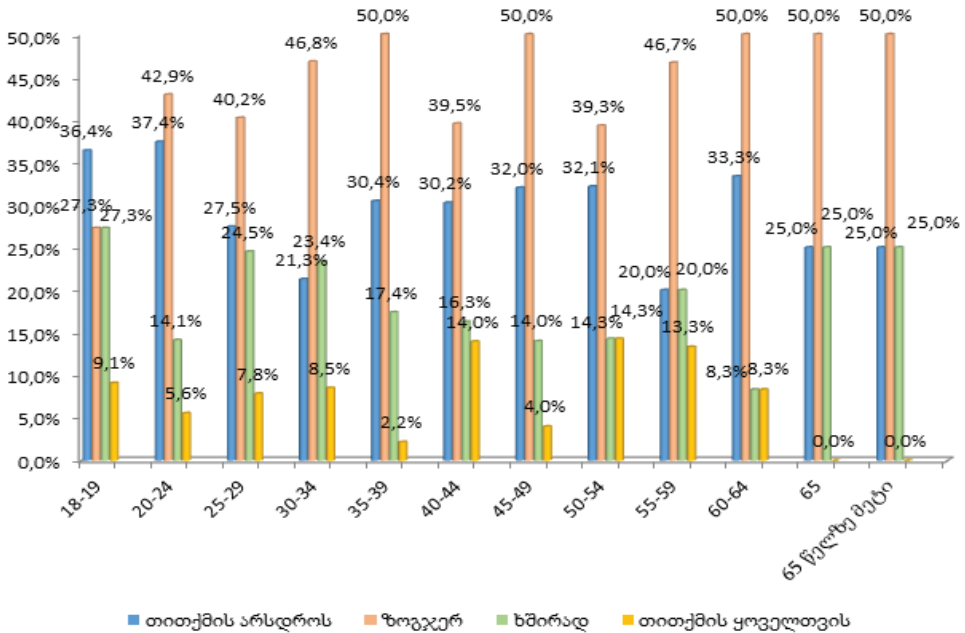
დიაგრამა 91 : ასაკი/ თქვენი კარიერული გადაადგილება იყო



დიაგრამა 92: ასაკი/თქვენი კარიერული გადადგილება მოხდა



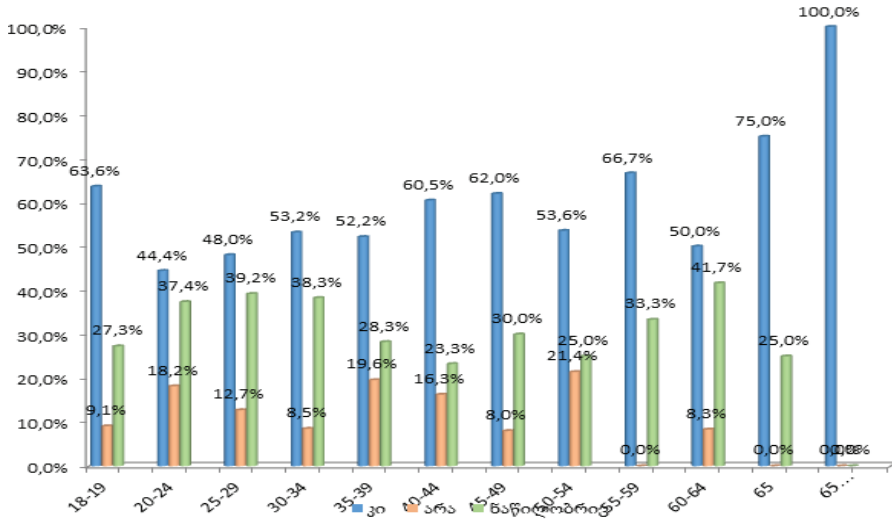
დიაგრამა 93 : ასაკი/ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე



მა რესპოდენტებმა კი იგივე კითხვას შემდეგი თანაფარდობით უპასუხეს: ხშირად 25% და თითქმის არასდროს 0%. ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციებში ნაკლებად ხდება გამოცდილი და მაღალი სტაჟის მქონე დასაქმებულების აზრის გათვალისწინება, არ შეიძლება ჩაითვალოს ნორმალურად. მაღალი სტაჟის მქონე რესპოდენტები, ვფიქრობთ, როგორც წესი, შესაბამის გამოცდილებას ფლობდნენ და მათ წინადადებებს უნდა ითვალისწინებდეს მენეჯმენტი. ამასთან, საპენსიო ასაკის მქონე დასაქმებულების მიმართ, ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს ისეთი პოლიტიკა, რომ მტივნეული არ იყოს მათი პენსიაზე გასვლა. აღნიშნული პრობლემა ერთნაირად ეხება ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროს.

გამოკითხულ რესპოდენტთა ნახევარზე მეტი 18 დან 29 წლის ასაკობრივ ჯგუფში აცხადებენ რომ მათი უნარების გამოყენებას სამუშაო ადგილზე ვერ ახერხებენ (იხ. დიაგრამა 94). 30 წლიდან აღნიშნული დამოკიდებულება იცვლება და ასაკის ზრდასთან ერთად რესპოდენტები აფიქსირებენ, რომ მათი უნარების გამოყენება სრულად ხდება სამუშაო ადგილზე. ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზაში ვნახავთ რა კავშირია მოცემულ ცვლადსა და რესპოდენტების სამუშაო ადგილის ცვალებადობას შორის.

დიაგრამა 94 : ასაკი/დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში სადაცადილი აქვს თქვენი უნარების

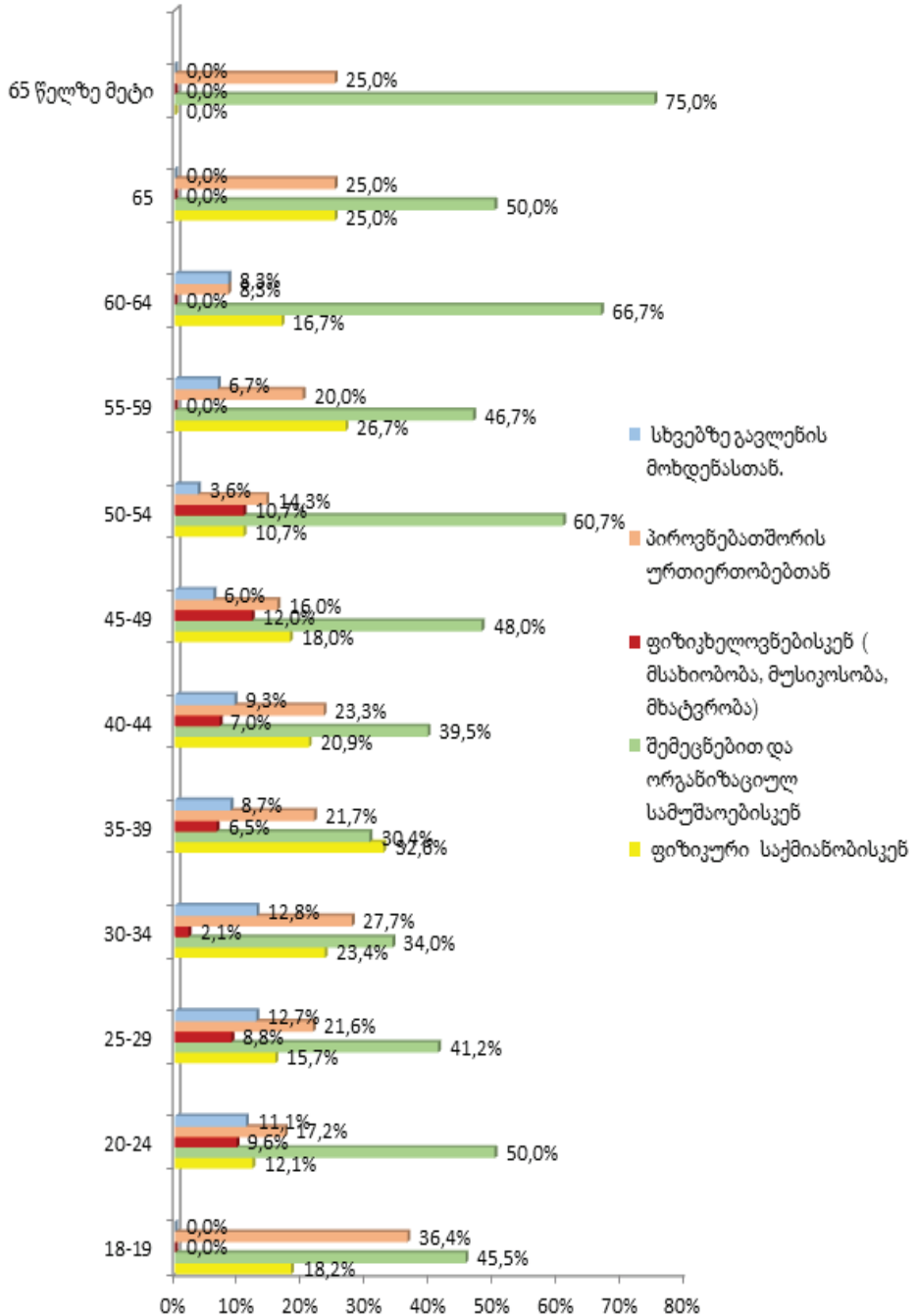


გამოკითხული რესპოდენტები ყველა ასაკობრივ ჯგუფში აღნიშნავენ, რომ მეტწილად მიდრეკილნი არიან შემეცნებით და ორგანიზაციული სამუშაოებისკენ (იხ. დიაგრამა 95). რესპოდენტები ამ პასუხში ქვეცნობიერად ხელმძღვანელის როლს ირგებდნენ.

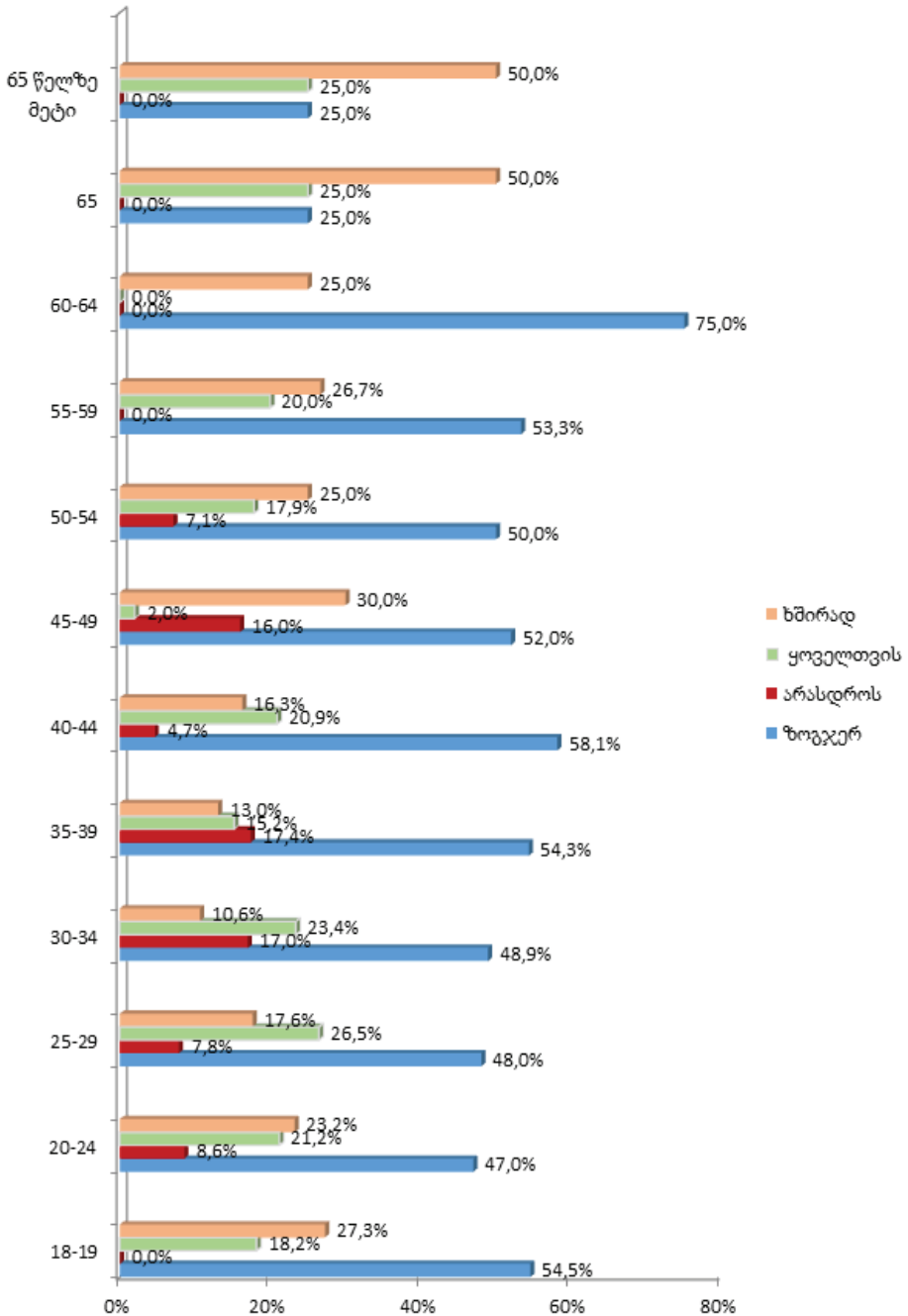
საინტერესოა როგორია სამართლიანობის მიმართ დამოკიდებულება სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში (იხ. დიაგრამა 96). 18-24 ასაკობრივი ჯგუფის გამოკითხული რესპოდენტები მიიჩნევენ რომ დანიშნულების პროცესი ორგანიზაციაში არ არის სამართლიანი. ამგვარი დამოკიდებულება აქვს 50 %-ზე მეტს. 55.8% ამგვარად ფიქრობს 25-29 ასაკობრივ ჯგუფში, 30-34 ასაკობრივ ჯგუფში კი – 65.9%, 35-39 ასაკობრივ ჯგუფში – 71.7%, 60-64 ასაკობრივ ჯგუფში ასეთივე პოზიცია აქვს 75%-ს. აღნიშნული ტენდენცია არასახარბიელოა და ვფიქრობთ სერიოზული შესწავლის საგანი უნდა გახდეს. უიმედობის განცდა უარყოფით გავლენას ახდენს მომუშავეის შრომის მწარმოებლურობაზე. განსაკუთრებით საყურადღებოა ამგვარი დამოკიდებულება ახალგაზრდა თაობაში.

მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტები ყველა ასაკობრივ ჯგუფში დანიშნულების პროცესს არასამართლიანად მიიჩნევენ, უცნაურად გვეჩვენა რესპოდენტების მიერ დაფიქსირებული მომავლის რწმენა, რომ ისინი დარწმუნებული არიან საკუთარ წარმატებაში (იხ. დიაგრამა 97). განსა-

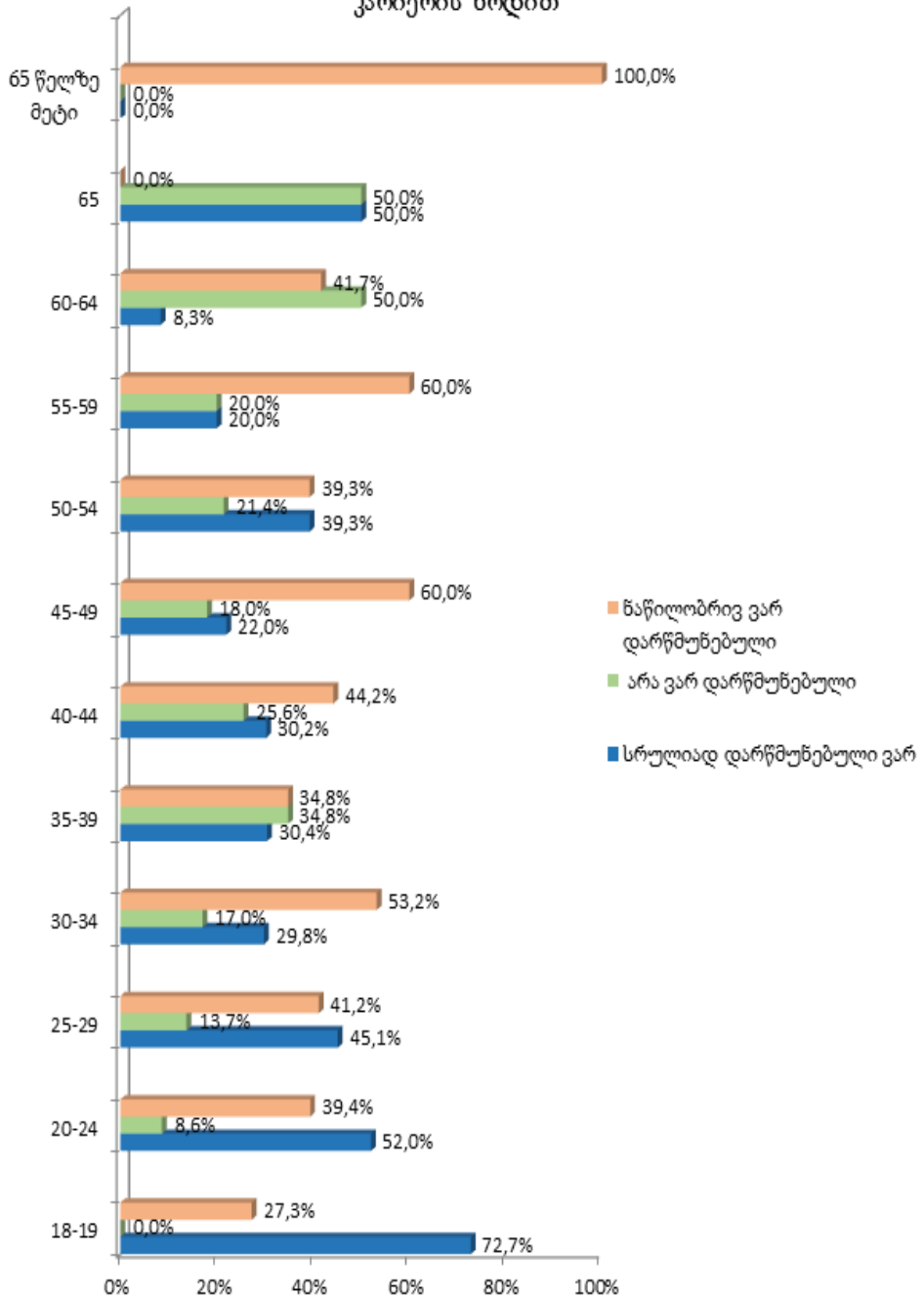
დიაგრამა 95 : ასაკ/ რა ტიპის უნარებისკენ გაქვთ მიდრეკილება

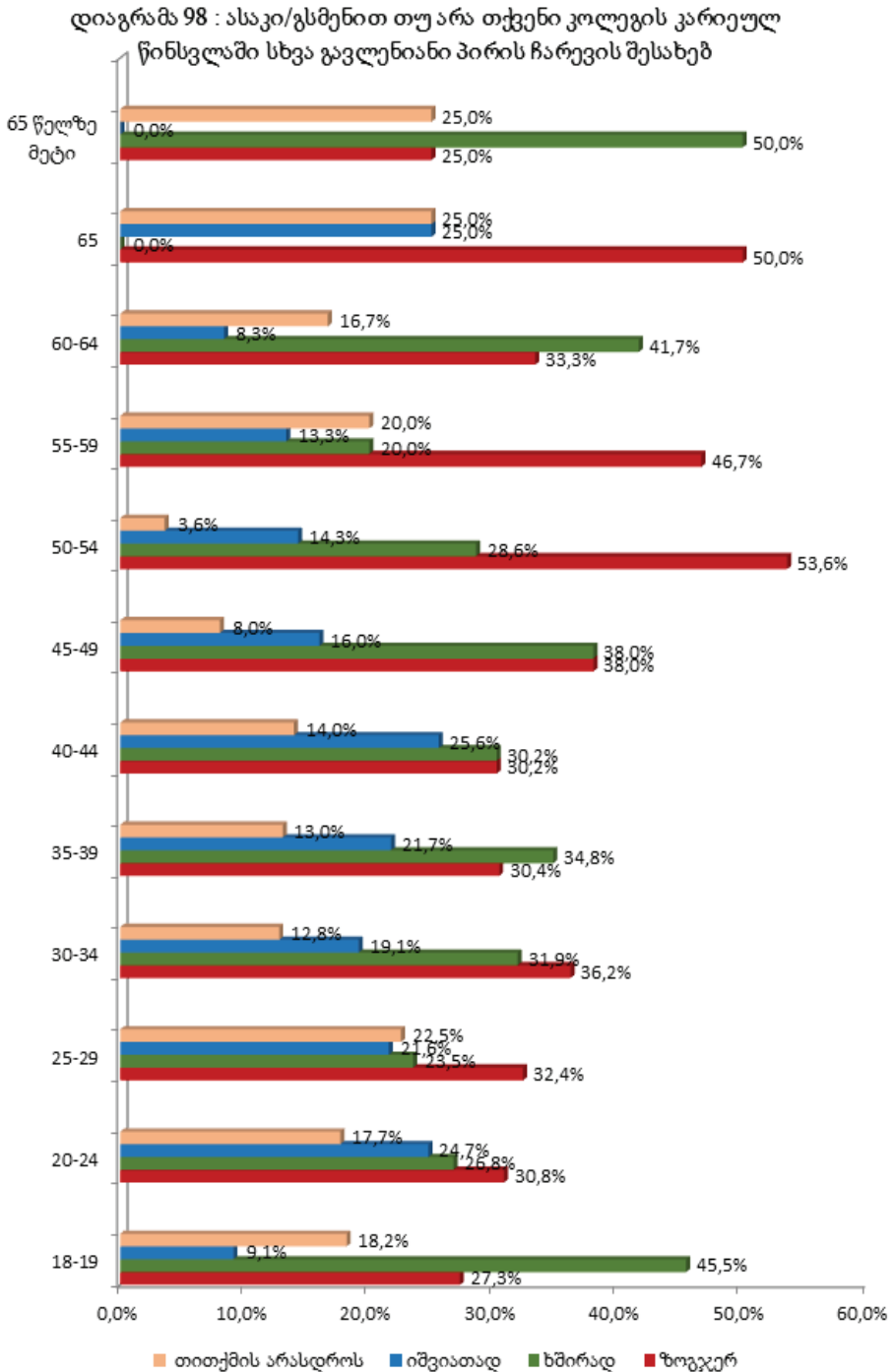


დიაგრამა 96 : ასაკი/თვლით თუ არა რომ ადამიანების დაწინაურება არის გამჭვირვალე და ობიექტური



დიაგრამა 97 : ასაკი/რამდენად გაქვთ იმედი მიაღწიოთ წარმატებას კარიერის ზრდით





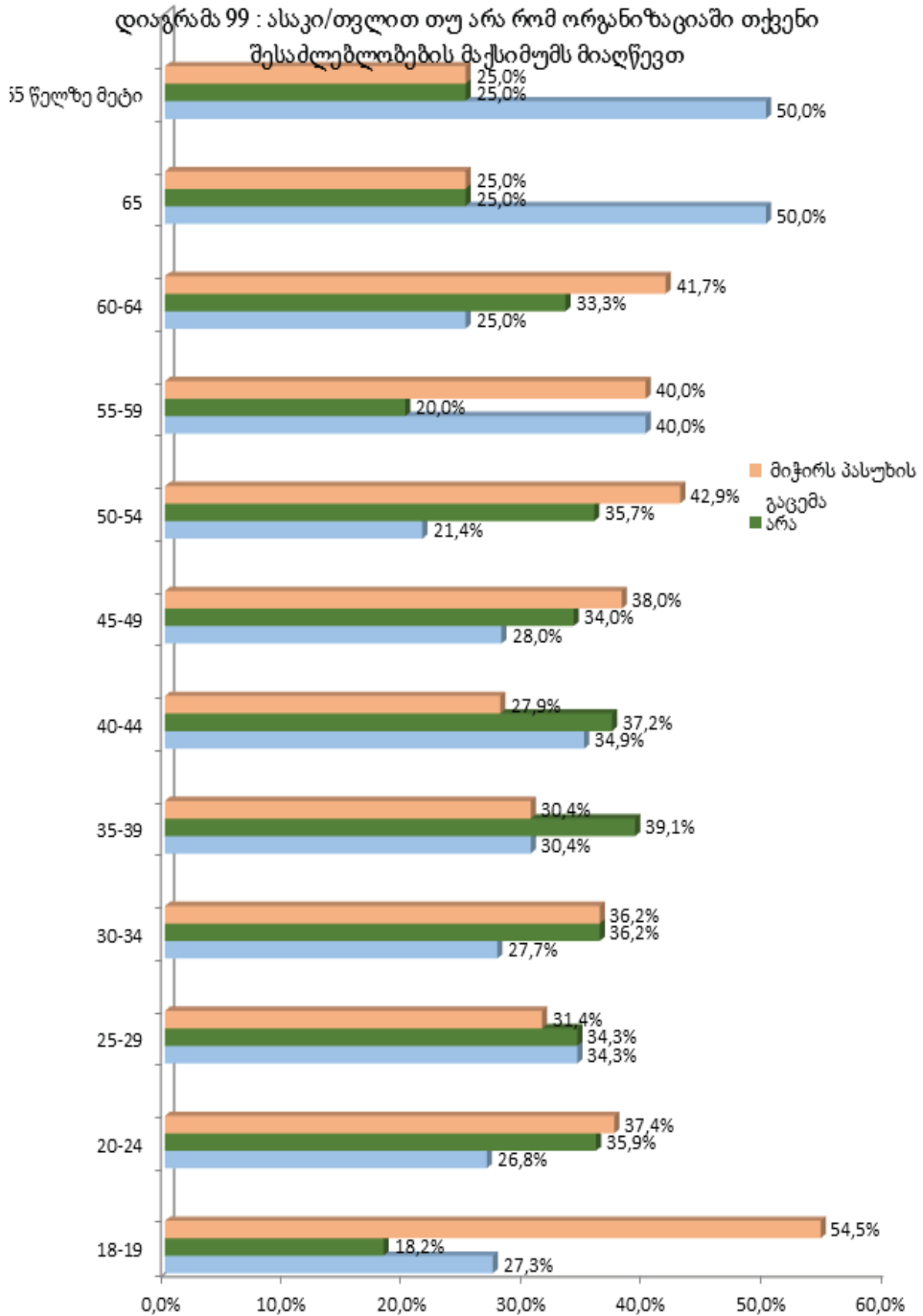
კუთრებით მაღალია მომავლის რწმენა ახალგაზრდა თაობაში. კერძოდ, გამოკითხული რესპოდენტების 72.7% 18-19 ასაკობრივ ჯგუფში სრულიად დარწმუნებულია, რომ კარიერის ზრდით მიაღწევს წარმატებას, ასაკის ზრდასთან ერთად მომავლის რწმენა რესპოდენტებში შემცირებულია. სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარება სახელმწიფოს და ორგანიზაციების ერთობლივი ძალისხმევით უნდა მოხდეს, რათა არ მივიღოთ იმედგაცრუებული თაობა.

ის რომ კარიერული წინსვლა არასამართლიანი გზებით ხდება დაადასტურა კიდევ ერთმა კითხვამ (იხ. დიაგრამა 98). რესპოდენტები აღნიშნავენ რომ მათ აქვთ ინფორმაცია მათი კოლეგების დანიშნულებისას გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ. კერძოდ, ამგვარ პოზიციას იზიარებს: 18-19 ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტების 72.8%, 20-24 ასაკობრივ ჯგუფში – 57.6%. 65 წელზე მეტ რესპოდენტებში კი – 75 %. როგორც ვხედავთ ნეპოტიზმის ნიშნებზე საუბრობს ყველა ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტები. ამ ფონზე საკვირველია ახალგაზრდების ოპტიმისტური განწყობა, რომ მიაღწევენ წარმატებას. ამგვარი განცდა შესაძლოა მივანეროთ ასაკს. მოცემულ სფეროში პრობლემა რომ არსებობს კამათს არ იწვევს და ნეპოტიზმი როგორც „ეროვნული და ქრონიკული დაავადება“ მისახედა.

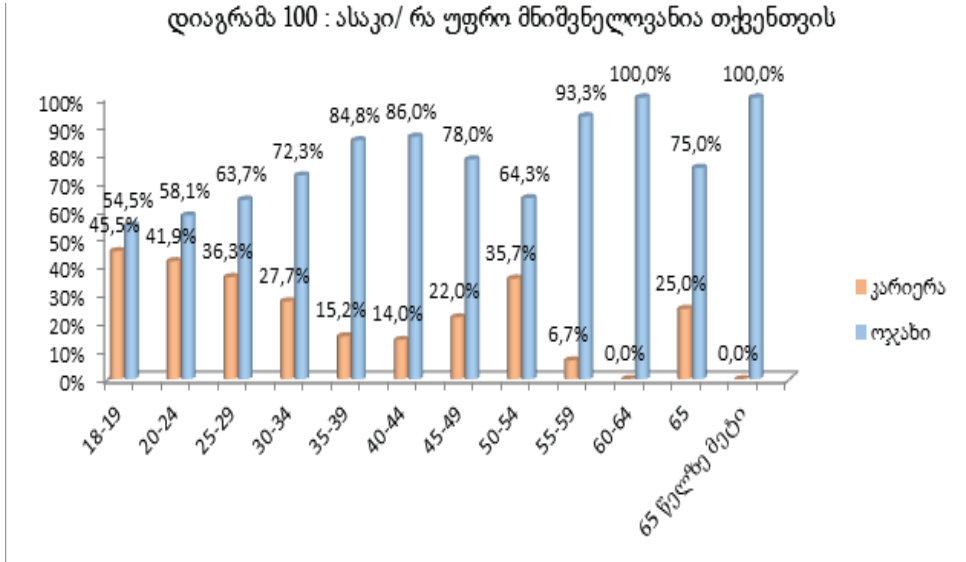
უიმედობის განცდა გაამყარა შეკითხვამ: თვლიან თუ არა რესპოდენტები, რომ ორგანიზაციაში შესაძლებლობის მაქსიმუმს მიაღწევენ (იხ. დიაგრამა 99). უარყოფითი პასუხი ყველაზე ნაკლებად დააფიქსირეს 18-19 წლის ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტებმა და ის შეადგენს 18.2%-ს, ხოლო სხვა ასაკობრივ ჯგუფებში აღნიშნული უარყოფითი დამოკიდებულება მერყეობს 20% დან 39.1% მდე.

საქართველოში, ჩვენი ტრადიციებიდან გამომდინარე, ოჯახი ყოველთვის პირველ ადგილზე იყო და კარიერაზე ხშირად უარს ამბობდნენ ოჯახის გამო, განსაკუთრებით ქალები. კვლევის შედეგად დაფიქსირდა, რომ ტენდენცია განიცდის ცვლილებას (იხ. დიაგრამა 100). კერძოდ. თუ 18-19 და 20-24 ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტების უმეტესობა კარიერას ანიჭებ უპირატესობას და ეს მაჩვენებლები 45.5 და 41.9 %-ია, 55-59 და 60-64 ასაკობრივ ჯგუფში კარიერას უპირატესობას ანიჭებს მხოლოდ 6.7 და 0 %

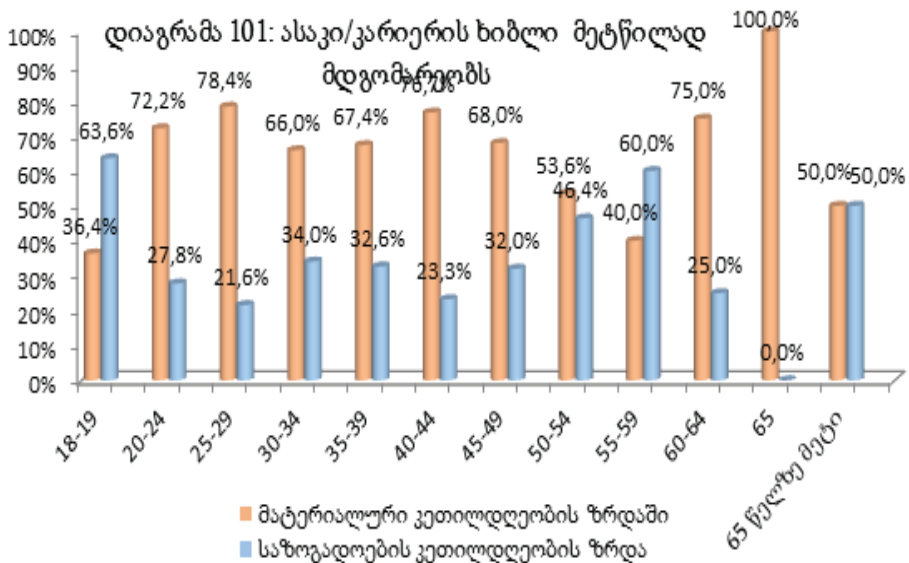
საგულისხმოა ის ფაქტი რომ გამოკითხული რესპოდენტების დიდი ნაწილი ყველა ასაკობრივ ჯგუფში კარიერის ზრდის მთავარ მისწრაფებად საკუთარი მატერიალური კეთილდღეობის ზრდას მიიჩნევს (იხ. დიაგ-



დიაგრამა 100 : ასაკი/ რა უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის

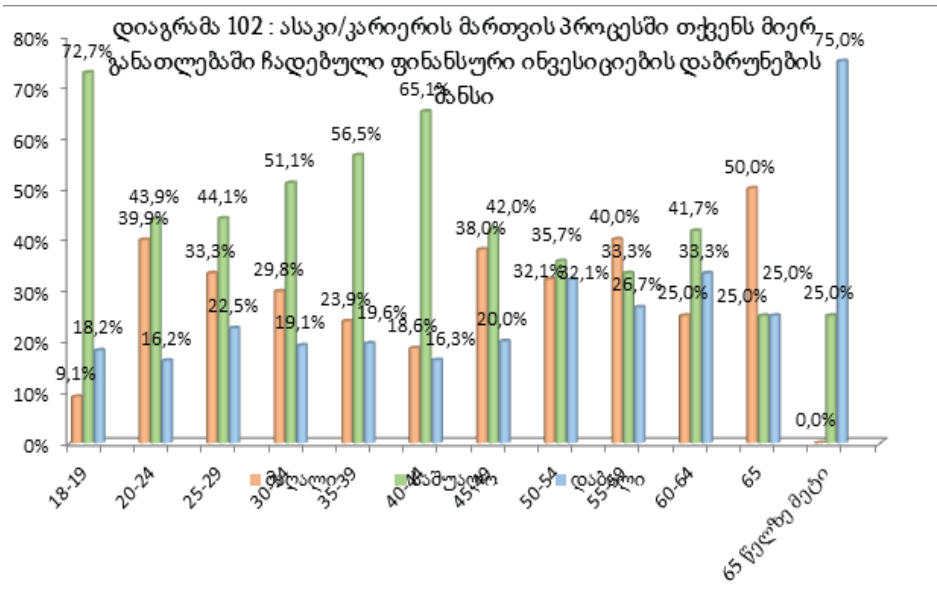


რამა 101) და ხშირ შემთხვევაში აღნიშნული მაჩვენებელი 50%-ზე მეტია. გამონაკლისს წარმოადგენენ მხოლოდ 18-19 ასაკობრივი ჯგუფის რესპოდენტები, რომელთა 63.6% საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდაზე ამხვილებს ყურადღებას. სასიამოვნოა ახალგაზრდების ამგვარი დამოკიდებულება და, ვფიქრობთ, სწორედ ასეთი კადრების მიერ უნდა მოხდეს ძვე-



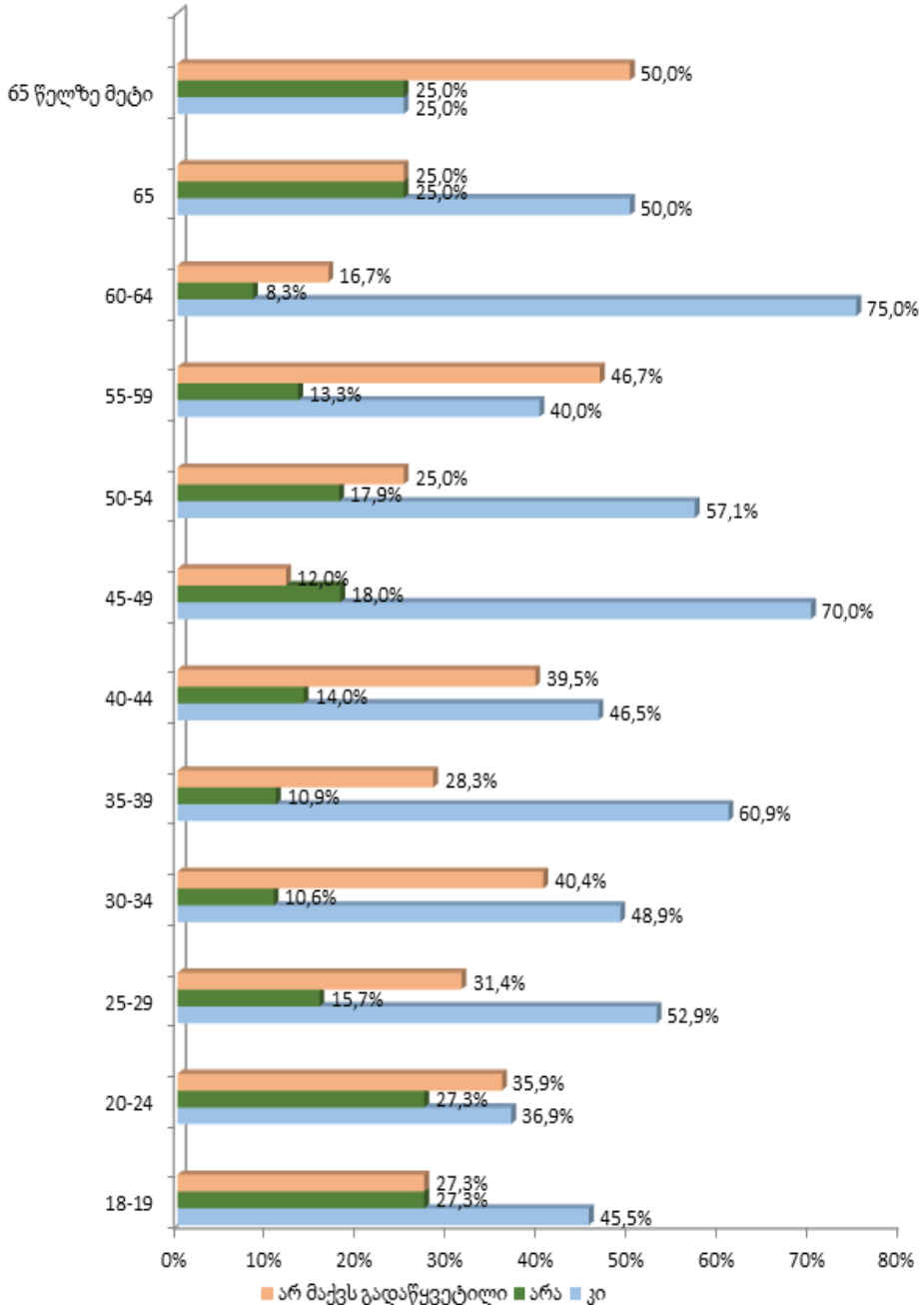
ლი კადრების ჩანაცვლება, როცა ეს უკანასკნელნი პენსიაზე გასვლის ან სხვა მიზეზით ტოვებენ სამუშაოს.

განათლებაში ჩადებული ინვესტიციებს სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის წარმომადგენლები განსხვავებულად აფასებენ. საშუალო ასაკს გადაცილებული რესპოდენტები თვლიან, რომ მათი განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი არის მაღალი. კერძოდ, 45-დან 65 წლამდე რესპოდენტების დაახლოებით 38-დან 50%-მდე ამგვარად ფიქრობს (იხ. დიაგრამა 102). ანალოგიური დამოკიდებულება არ აქვს მომავალ თაობას. მაგალითად, 18-19 წლის რესპოდენტების მხოლოდ 9.1% თვლის, რომ მათ მიერ განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი არის მაღალი. ამგვარი მონაცემები შესაძლოა აიხსნას იმ ფაქტით, რომ უფროსი თაობის დროს ქვეყანაში სწავლა იყო უფასო. ახალგაზრდა თაობას კი უნევს სწავლის საფასურის გადახდა, რაც ჩვენი ეკონომიკური პირობების ფონზე არც ისე მცირეა.

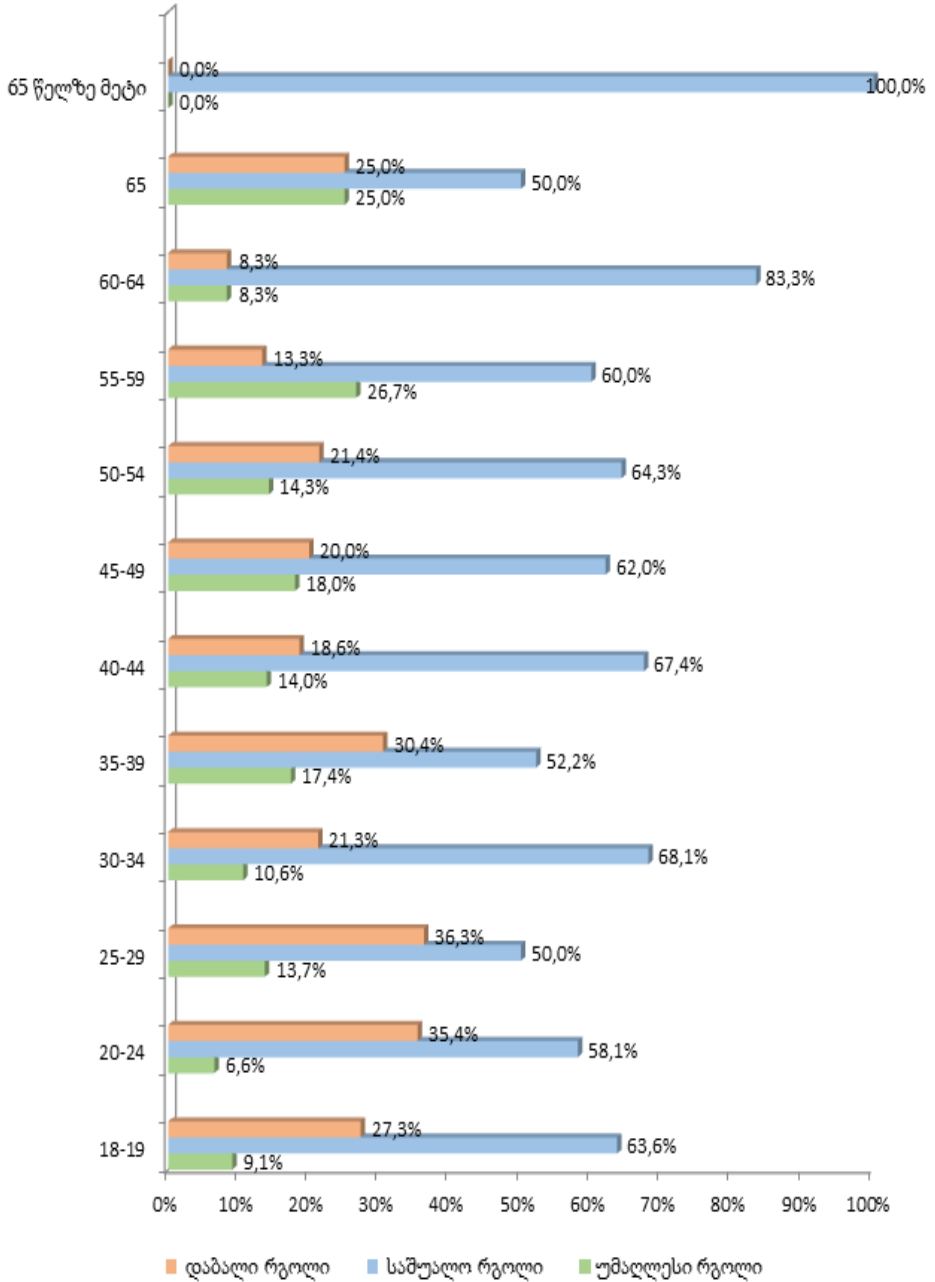


კარიერის გაგრძელებას იმ ორგანიზაციებში, სადაც რესპოდენტები არიან დასაქმებულები დიდი ნაწილი არ აპირებს (იხ. დიაგრამა 103). ყველა ასაკობრივი ჯგუფში ამგვარად ფიქრობენ გამოკითხული რესპოდენტების თითქმის 50% და მეტი. ამგვარი განწყობა გვიჩვენებს რომ ადამიანური რესურსი არ არის მყარად საკუთარ სამუშაო ადგილზე.

დიაგრამა 103 : ასაკი/აპირებთ თუ არა კარიერის გაგრძელებას დაკავებულ ორგანიზაციაში



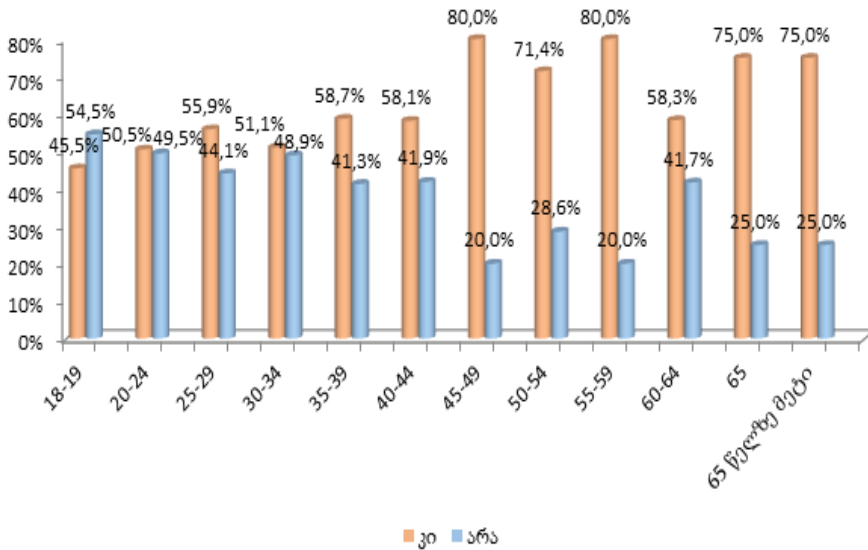
დიაგრამა 104 : ასაკი/თქვენს მიერ დაკავებული პოზიცია არის



ჩვენ მიერ გამოკითხული რესპოდენტებიდან უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს წარმოადგენენ სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში 6.6% და 26,7%-მდე (იხ. დიაგრამა 104). საინტერესოა რა დამოკიდებულება არსებობს აღნიშნულ ცვლადსა და იმ რესპოდენტებს შორის, რომლებიც არ აპირებენ სამუშაოს გაგრძელებას დაკავებულ პოზიციაზე.

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ახალგაზრდა თაობა ნაკლებად არის დასაქმებული საკუთარი პროფესიის მიხედვით (იხ. დიაგრამა 105). მაგალითად, თუ 18-19 ასაკობრივ ჯგუფში გამოკითხული რესპოდენტების 54.5% აღნიშნავს, რომ არ მუშაობენ პროფესიის მიხედვით, 20-24 წლის ასაკში კი ეს მაჩვენებელი 49.5% ია; 45-49 ასაკობრივ ჯგუფში კი აღნიშნული მაჩვენებელი მხოლოდ 20%-ს შეადგენს. როგორც ჩანს, ახალგაზრდა თაობას არჩეული პროფესიის გამოყენება ხშირად არ უნევს და სავარაუდოდ მათ მიერ განათლებაში ინვესტირებული თანხები არამიზნობრივია.

დიაგრამა 105 : ასაკი/მუშაობთ თუ არა პროფესიის მიხედვით



**რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით,
ჰიპოთეზების ფორმულირება და მოდელის საიმედოობის
შემოწმება**

მეთოდი	ჰიპოთეზები
კარიერის მართვის ზოგადი ანალიზი	
<p>კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი</p>	<p>ჰიპოთეზა HP1: მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით (დაფინანსებით ან დაფინანსების გარეშე), რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად თქვენ მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს (Q7) ახდენს გავლენას რესპოდენტთა მიერ კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმებზე – ინდივიდუალური და ჯგუფური (Q8), ასევე, მოხდა თუ არა მათი დანიშნაობა კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ (Q9.)</p>
<p>ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი - One Way ANOVA , კროსტაბულაციური ანალიზი, ტესტი ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე (ლევინი)</p>	<p>ჰიპოთეზა HP2: (Q13) დასაქმებულთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერული ზრდა გავლენას ახდენს რესპოდენტის კარიერულ გადაადგილებაზე ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ (Q14).</p>
<p>კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი</p>	<p>ჰიპოთეზა HP3–1: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები ახდენს გავლენას, თუ ვისი ინიციატივით ხდება დასაქმებულის კარიერის ზრდა Q20. ჰიპოთეზა HP3–2 :(Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები, გავლენას ახდენს რამდენად აქვს რესპოდენტს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით (Q21).</p>

	<p>ჰიპოთეზა HP3–3: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები გავლენას ახდენს რა ტიპის საქმიანობის მიმართ არიან მიდრეკილნი: 1) (ფიზიკური საქმიანობისკენ, 2) შემეცნებით და ორგანიზაციულ სამუშაოებისკენ, 3) ხელოვნებისკენ (მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა და ა.შ.), პიროვნებათშორის ურთიერთობებისაკენ (სხვებზე გავლენის მოხდენა) Q17.</p> <p>ჰიპოთეზა HP3–4 :Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები გავლენას ახდენს მართვის რომელ რგოლში არიან დასაქმებულნი (Q31).</p>
<p>კარიერის მართვის ტენდენციები გენდერულ ჭრილში</p>	
<p>კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი</p>	<p>ჰიპოთეზა HP4: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q1 დასაქმების სფეროზე 1) სახელმწიფო სექტორი 2) კერძო სექტორი, 3) სასწავლო დაწესებულება.</p>
<p>კორელაციური ანალიზი, ტესტი ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე (ლევინი)</p>	<p>ჰიპოთეზა HP5: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე.</p>
<p>კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი</p>	<p>ჰიპოთეზა HP6: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q5, თუ როგორ მოხდა რესპოდენტთა სამსახურში აყვანა (გასაუბრებით, კონკურსით, პირდაპირი წესით დანიშვნა).</p>
<p>ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი -One Way ANOVA, კორელაციური ანალიზი.</p>	<p>ჰიპოთეზა HP7: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q15 ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე.</p>

კარიერის მართვის ტენდენციები დასაქმების სფეროს მიხედვით	
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	ჰიპოთეზა HP8: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	ჰიპოთეზა HP9: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q20-ზე, ვის მიერ ხორციელდება ორგანიზაციებში რესპოდენტთა კარიერის ზრდა
ხი-კვადრატ ტესტი	ჰიპოთეზა HP10: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს, გსმენიათ თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვ აგავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ Q23-ზე
კარიერის მართვის ანალიზი ასაკობრივ ჭრილში	
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	ჰიპოთეზა HP11: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ როგორ ხდება სამსახურში ადამიანთა აყვანა Q5.
ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი -One Way ANOVA, კორელაციური ანალიზი.	ჰიპოთეზა HP12: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს მუშაობის სტაჟზე Q4.
კორელაციური ანალიზი, ტესტი ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე (ლევინი)	ჰიპოთეზა HP13: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დანინაურება. Q6
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი	ჰიპოთეზა HP14: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს მოხდა, თუ არა თქვენი დსანინაურება უკანასკნელი 5 წლის მანძილზე Q12.

<p>ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი - One Way ANOVA, კორელაციური ანალიზი</p>	<p>ჰიპოთეზა HP15: ჰიპოთეზა 5:ასაკი Q3 გავლენას ახდენს თუ რამდენად აქვს ადამიანს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით Q21.</p>
<p>კორელაციური ანალიზი, ტესტი ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე (ლევინი)</p>	<p>ჰიპოთეზა HP16: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობს ადამიანი ერთ ორგანიზაციაში Q32</p>
<p>კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი</p>	<p>ჰიპოთეზა HP17: სქესი Q3 გავლენას ახდენს ეძებს თუ არა ადამიანი პარაელურ რეჟიმში სამსახურს Q34.</p>

ჰიპოთეზა HP1: მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით (დაფინანსებით ან დაფინანსების გარეშე), რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად რესპოდენტთა მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს (Q)7 ახდენს გავლენას რესპოდენტთა მიერ კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმებზე – ინდივიდუალური და ჯგუფური(Q8), ასევე, მოხდა თუ არა მათი დაწინაურება კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ (Q9).

ხი-კვადრატ ტესტის გამოყენების შედეგად მიღებული პირსონის ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი 1 გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს. ე.ი. მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით (დაფინანსებით ან დაფინანსების გარეშე), რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად თქვენს მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს (Q)7 და რესპოდენტთა მიერ კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმებზე ინდივიდუალური და ჯგუფური(Q8)-ს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე, ანუ კავშირის სანდოობა არის ძალიან მაღალი (99%-ით სანდო) (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილი1. პირსონის- კვადრატესტი (Pearson Chi-Square Tests)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	327.077 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	374.679	2	.000
Linear-by-Linear Association	311.619	1	.000
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26.69.

ასევე, მივიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით (დაფინანსებით ან დაფინანსების გარეშე), რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად რესპოდენტთა მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს(Q)7-სა და მოხდა თუ არა მათი დანიშნულება კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ (Q9)-ს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე, ანუ კავშირის სანდოობა არის ძალიან მაღალი (99%-ით სანდო) (იხ. ცხრილი 2).

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ (Q)7-სა და (Q)8-ს შორის 0.747, ხოლო Q 7-სა და Q9-ს შორის – 0.553 (იხ. ცხრილი 3).

კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება ძლიერი დადებითი დამოკიდებულება, რადგან მათი მაჩვენებელი აღემატება 0,5-ს.

ამგვარად, Q7-ს, Q8-სა და Q9-ს შორის აღინიშნება ძლიერი დადებითი კორელაცია, რითაც დამტკიცდა ჰიპოთეზა HP1.

ცხრილი 2. პირსონის ხსენებით კვადრატული ტესტი (Pearson Chi-Square Tests)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	171.783 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	195.002	2	.000
Linear-by-Linear Association	170.658	1	.000
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 69.56.

ცხრილი 3: კორელაცია		Q7	Q9	Q8
Q7	Pearson Correlation	1	.553 ^{**}	.747 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	560	560	560
Q9	Pearson Correlation	.553 ^{**}	1	.570 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	560	560	560
Q8	Pearson Correlation	.747 ^{**}	.570 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	560	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ჰიპოთეზა HP2: (Q13) დასაქმებულთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერული ზრდა გავლენას ახდენს რესპოდენტის კარიერულ გადაადგილებაზე ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ(Q14).

მოცემული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ვისარგებლეთ კროსტაბულაციური ანალიზით. მის შედეგად მიღებული ცხრილი (ცხრილი 4) გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის შიგნით ვერტიკალურად დანიშნაურება მოხდა 157 რესპოდენტის (66.5%), ხოლო ჰორიზონტალური დანიშნაურება მოხდა 62 (26.3 %) რესპოდენტის. რაც შეეხება ორგანიზაციის გარეთ გადაადგილებას ვერტიკალურად დანიშნაურება მოხდა 24 რესპოდენტის (19%), ხოლო ჰორიზონტალური დანიშნაურება 95 (75.4 %) რესპოდენტის (იხ. ცხრილი 4).

ცხრილი:4კროსტაბულაციური ანალიზი	Q13			Total
	ვერტიკალური	ჰორიზონტალური	არ მომხდარა	
Q14 ორგანიზაციის შიგნით	157	62	17	236
	66.5%	26.3%	7.2%	100.0%
ორგანიზაციის გარეთ	24	95	7	126
	19.0%	75.4%	5.6%	100.0%
არმომხდარა	3	15	180	198
	1.5%	7.6%	90.9%	100.0%
Total	184	172	204	560
	32.9%	30.7%	36.4%	100.0%

მეხუთე ცხრილში (იხ. ცხრილი 5) მოცემულია ლევენის სტატისტიკის შედეგები. საშუალოთა სხვაობა (იგივე T ღირებულება) ტოლია 68.479-ის, სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს, ე.ი.

ცხრილი 5. ლევიის სტატისტიკის შედეგები (Q13 თქვენი კარიერული გადაადგილება იყო)	df1	df2	Sig.
68.479	2	557	.000

დასაქმებულთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერულ ზრდასა და რესპოდენტის კარიერულ გადაადგილებას შორის ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ შორის არსებობს სტატისტიკურად მაქსიმალური კავშირი 0.01 დონეზე. ე. ი. 99 %-ის საიმედოობით. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დასაქმებულთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერული ზრდა გავლენას ახდენს რესპოდენტის კარიერულ გადაადგილებაზე ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ.

ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილი 6-დან ჩანს, რომ $F=468.3$, $P= 0.000$; $P<0.01$, ე. ი. ჯგუფებს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე (იხ. ცხრილი 6).

ცხრილი 6. დისპერსიული ანალიზი (ANOVA) (Q13 თქვენი კარიერული გადაადგილება იყო)	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	242.857	2	121.429	468.300	.000
Within Groups	144.428	557	.259		
Total	387.286	559			

ტესტმა ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე და დისპერსიულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ჯგუფებს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი, შედეგად ჰიპოთეზა 2 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა HP3-1: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი

შეხედულებები- ახდენს გავლენას, თუ ვისი ინიციატივით ხდება დასაქმებულის კარიერის ზრდა Q20.

ჰიპოთეზა HP3-2 :(Q15) ხდება, თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები – ახდენს გავლენას რამდენად აქვს რესპოდენტს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით (Q21.)

ჰიპოთეზა HP3-3: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები ახდენს გავლენას რა ტიპის საქმიანობის მიმართ არიან მიდრეკილნი -1)ფიზიკური საქმიანობისკენ;

2) შემეცნებით და ორგანიზაციული სამუშაოებისკენ; 3)ხელოვნებისკენ (მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა; 4) პიროვნებათშორის ურთიერთობებისკენ; 5) სხვებზე გავლენის მოხდენისკენ Q17.

ჰიპოთეზა HP3-4 :Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები – ახდენს გავლენას მართვის რომელ რგოლში არიან დასაქმებულნი (Q31).

კორელაციური ანალიზით (იხ. ცხრილი 7) ცვლადებს შორის Q15სა და მართვის რომელ რგოლში არიან დასაქმებულნი (Q31)-ს შორის არის სუსტი უარყოფითი კორელაცია (კორელაციისკოეფიციენტი ტოლია 0,274-ის). Q15-სა და ვისი ინიციატივით ხდება დასაქმებულის კარიერის ზრდა Q20-ს შორის არის, ასევე, სუსტი უარყოფითი კორელაცია (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0.103-ის), ხოლო Q15-ს, Q 21-სა და Q17-ს შორის, ასევე, არის სუსტი უარყოფითი კორელაცია, შესაბამისად, 0,226-სა და 0,121 კოეფიციენტის მაჩვენებლით.

მოცემული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად ვისარგებლეთ ხი-კვადრატ ტესტით და დავადგინეთ კავშირის არსებობა ყველა კატეგორიის მიხედვით. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი არ გააჩნია (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე, იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები და თუ ვისი ინიციატივით ხდება დასაქმებულის კარიერის ზრდა Q20, რადგან სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე აღემატება 0.05-ს (იხ. ცხრილი 8).

შესაბამისად, **ჰიპოთეზა HP3-1: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის რომ მოისმინონ**

თქვენი შეხედულებები ახდენს გავლენას, თუ ვისი ინიციატივით ხდება დასაქმებულის კარიერის ზრდა (Q20) არ დადასტურდა.

ცხრილი 7. კორელაცია		Q15	Q31	Q20	Q21	Q17
Q15	Pearson Correlation	1	-.274**	-.103*	-.226	.121**
	Sig. (2-tailed)		.000	.015	.000	.004
	N	560	560	560	560	560
Q31	Pearson Correlation	-.274**	1	-.007	.093*	-.071
	Sig. (2-tailed)	.000		.871	.028	.095
	N	560	560	560	560	560
Q20	Pearson Correlation	-.103*	-.007	1	.112**	-.103*
	Sig. (2-tailed)	.015	.871		.008	.015
	N	560	560	560	560	560
Q21	Pearson Correlation	-.226**	.093*	.112**	1	-.009
	Sig. (2-tailed)	.000	.028	.008		.837
	N	560	560	560	560	560
Q17	Pearson Correlation	.121**	-.071	-.103*	-.009	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.095	.015	.837	
	N	560	560	560	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ცხრილი : 8 ნი- კვადრატ ტესტი Chi- Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.616 ^a	9	.181
Likelihood Ratio	12.925	9	.166
Linear-by-Linear Association	5.882	1	.015
N of Valid Cases	560		

ნი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე, (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებებსა და რამდენად აქვს რესპოდენტს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით(Q21) შორის (იხ. ცხრილი9).

1

ცხრილი : 9 ნი- კვადრატ ტესტი Chi- Square Tests	Value	df	Asymp. S (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.499 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	51.539	6	.000
Linear-by-Linear Association	28.563	1	.000
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. T

შესაბამისად, **ჰიპოთეზა HP3-2: (Q15)** ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები, ახდენს გავლენას რამდენად აქვს რესპოდენტს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით (Q21) **დადასტურდა.**

ხი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ მნიშვნელოვანი კავშირი 0,01 დონეზე, (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები და რა ტიპის საქმიანობის მიმართ არიან მიდრეკილნი 1) ფიზიკური საქმიანობისკენ, 2) შემეცნებით და ორგანიზაციულ სამუშაოებისკენ, 3) ხელოვნებისკენ (მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა), 4) პიროვნებათშორის ურთიერთობებისადმი, 5) სხვებზე გავლენის მოხდენისადმი (იხ. ცხრილი 10).

ცხრილი : 10 ხი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.327 ^a	12	.001
Likelihood Ratio	32.860	12	.001
Linear-by-Linear Association	8.166	1	.004
N of Valid Cases	560		

შესაბამისად, **ჰიპოთეზა HP3-3: (Q15)** ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები ახდენს გავლენას რა ტიპის საქმიანობის მიმართ არიან მიდრეკილნი (ფიზიკური საქმიანობისკენ; 2) შემეცნებით და ორგანიზაციულ სამუშაოებისკენ; 3) ხელოვნებისკენ (მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა); 4) პიროვნებათშორის ურთიერთობებთან; 5) სხვებზე გავლენის მოხდენასთან **Q17 დადასტურდა.**

ხი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ მნიშვნელოვანი კავშირი 0,01 დონეზე, (Q15) ხდება, თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებებსა და მართვის რომელ რგოლში არიან დასაქმებულნი (Q31).

ცხრილი : 11 ხი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55.244 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	47.305	6	.000
Linear-by-Linear Association	42.099	1	.000
N of Valid Cases	560		

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP3-4 : Q15**) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები ახდენს გავლენას მართვის რომელ რგოლში არიან დასაქმებულნი (Q31). **დადასტურდა.**

რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით, ჰიპოთეზების ფორმულირება და მოდელის საიმედოობის შემოწმება სქესობრივ ჭრილში

ჰიპოთეზა HP 4: სქესი **Q2** გავლენას ახდენს **Q1** დასაქმების სფეროზე (სახელმწიფო სექტორი, 2) კერძო სექტორი, 3) სასწავლო დაწესებულება).

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ 0,085. კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი დამოკიდებულება (იხ. ცხრილი 12).

ხი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ სტატისტიკურად კავშირი 0.05 დონეზე. სქესსა და **Q2 Q1** დასაქმების სფეროს შორის: 1) სახელმწიფო სექტორი, 2) კერძო სექტორი, 3) სასწავლო დაწესებულება) (იხ. ცხრილი 13).

ცხრილი 12: კორელაცია		Q2 სქესი	Q1 დასაქმების სფერო
Q2 სქესი	Pearson Correlation	1	.085*
	Sig. (2-tailed)		.043
	N	560	560
Q1 დასაქმების სფერო	Pearson Correlation	.085*	1
	Sig. (2-tailed)	.043	
	N	560	560

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ცხრილი : 13 ხი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.169 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	34.000	2	.000
Linear-by-Linear Association	4.074	1	.044
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 28.53.

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP4**: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q1 დასაქმების სფეროზე 1) სახელმწიფო სექტორი, 2) კერძო სექტორი, 3) სასწავლო დაწესებულება) დადასტურდა.

ჰიპოთეზა HP5: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე.

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ 0,095. კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი დამოკიდებულება (იხ. ცხრილი 14).

ცხრილი 14: კორელაცია		Q2	Q4
		სქესი	მუშაობის სტაჟი
Q2 სქესი	Pearson Correlation	1	.095*
	Sig. (2-tailed)		.024
	N	560	560
Q4 მუშაობის სტაჟი	Pearson Correlation	.095*	1
	Sig. (2-tailed)	.024	
	N	560	560

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

მე-15 ცხრილში მოცემულია ლევენის სტატისტიკის შედეგები. საშუალოთა სხვაობა (იგივე T ღირებულება) ტოლია 11.896-ის, სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს, ე. ი. სქესსა და Q2 და Q4 მუშაობის სტაჟს შორის არის კავშირი.

ცხრილი 15 : ტესტი ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე Test of Homogeneity of Variances	df1	df2	Sig.
	1	558	.001

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP5**: სქესი **Q2** გავლენას ახდენს **Q4** მუშაობის სტაჟზე, დადასტურდა.

ჰიპოთეზა **HP6**: სქესი **Q2** გავლენას ახდენს **Q5** თუ როგორ მოხდა რესპოდენტთა სამსახურში აყვანა (გასაუბრებით, კონკურსით, პირდაპირი წესით დანიშვნა).

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ $-0,089$. კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი უარყოფითი დამოკიდებულება $0,05$ დონეზე (იხ. ცხრილი 16).

ცხრილი16: კორელაცია		Q2 სქესი	Q5 თქვენი სამსახურში აყვანა მოხდა
Q2 სქესი	Pearson Correlation	1	$-0,089^*$
	Sig. (2-tailed)		$.035$
	N	560	560
Q5 თქვენი სამსახურში აყვანა მოხდა	Pearson Correlation	$-0,089^*$	1
	Sig. (2-tailed)	$.035$	
	N	560	560

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ხი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ სტატისტიკური კავშირი 0.05 დონეზე. სქესსა **Q2** და თუ როგორ მოხდა რესპოდენტთა სამსახურში აყვანას (გასაუბრებით, კონკურსით, პირდაპირი წესით დანიშვნა) შორის (იხ. ცხრილი 17).

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP6**: სქესი **Q2** გავლენას ახდენს **Q5**, თუ როგორ მოხდა რესპოდენტთა სამსახურში აყვანა (გასაუბრებით, კონკურსით, პირდაპირი წესით დანიშვნა) დადასტურდა.

ცხრილი : 17 ხი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.548 ^a	2	.038
Likelihood Ratio	6.406	2	.041
Linear-by-Linear Association	4.461	1	.035
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36.89.

ჰიპოთეზა HP7: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q15 ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე.

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ -0,089. კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი უარყოფითი დამოკიდებულება 0,05 დონეზე (იხ. ცხრილი 18).

ცხრილი 18 : კორელაცია	Q2 სქესი	Q15 ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე
Q2 სქესი	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	-.089*
	N	.036
Q15 ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე	Pearson Correlation	-.089*
	Sig. (2-tailed)	.036
	N	560

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილი 6-დან ჩანს, რომ $F=4,409$, $P= 0.036$; $P<0.05$, ე. ი. ჯგუფებს შორის აღინიშნება კავშირი 0.05 დონეზე (იხ. ცხრილი 19).

ცხრილი19 : ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.418	1	3.418	4.409	.036
Within Groups	432.575	558	.775		
Total	435.993	559			

შესაბამისად, ჰიპოთეზა HP7: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q15 ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე, დადასტურდა.

**რთული სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით,
ჰიპოთეზების ფორმულირება და მოდელის საიმედოობის
შემოწმება დასაქმების სფეროს მიხედვით**

ჰიპოთეზა HP8: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე.

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ 0,111. კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი დამოკიდებულება (იხ. ცხრილი 20).

ცხრილი 20: კორელაცია		Q1 დასაქმების სფერო	Q4 მუშაობის სტაჟი
Q1 დასაქმების სფერო	Pearson Correlation	1	.111**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	560	560
Q4 მუშაობის სტაჟი	Pearson Correlation	.111**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ბი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ სტატისტიკური კავშირი 0.01 დონეზე. დასაქმების სფეროსა Q1 და Q4 მუშაობის სტაჟზე (იხ. ცხრილი 21).

ცხრილი : 21 ბი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	183.765 ^a	18	.000
Likelihood Ratio	168.598	18	.000
Linear-by-Linear Association	6.933	1	.008
N of Valid Cases	560		

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP8**: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე, დადასტურდა.

ჰიპოთეზა HP9: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q20 ვის მიერ იზრდება ორგანიზაციებში რესპოდენტთა კარიერა

მოცემული ჰიპოთეზის ცვლადთა შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური ანალიზი. კორელაციის კოეფიციენტი მივიღეთ 0,083. კორელაციის საშუალებით დადგინდა, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი დამოკიდებულება 0,05 დონეზე (იხ. ცხრილი 22).

ცხრილი 22 : კორელაცია		Q1 დასაქმების სფერო	Q20 ორგანიზაციაში კარიერის ზრდა ხორციელდება
Q1 დასაქმების სფერო	Pearson Correlation	1	.083*
	Sig. (2-tailed)		.048
	N	560	560
Q20 ორგანიზაციაში კარიერის ზრდა ხორციელდება	Pearson Correlation	.083*	1
	Sig. (2-tailed)	.048	
	N	560	560

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ხი-კვადრატ ტესტით დავადგინეთ სტატისტიკური კავშირი 0.05 დონეზე. დასაქმების სფეროსა Q1 და Q20 ვის მიერ ხორციელდება ორგანიზაციებში რესპოდენტთა კარიერის ზრდა. (ცხრილი 23).

ცხრილი : 23 ხი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.417 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	24.200	6	.000
Linear-by-Linear Association	3.895	1	.048
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.29.

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP9**: დასაქმების სფერო **Q1** გავლენას ახდენს **Q20** ვის მიერ იზრდება ორგანიზაციებში რესპოდენტთა კარიერა, დადასტურდა.

ჰიპოთეზა **HP10**: დასაქმების სფერო **Q1** გავლენას ახდენს გსმენით თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ **Q23**-ზე.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ ხი-კვადრატ ტესტი, რის შედეგადაც სტატისტიკური კავშირი ცვლადებს შორის არ დადგინდა, რადგან მაჩვენებელი 0,05-ზე მეტია (იხ. ცხრილი 24).

Chi-Square Tests

ცხრილი : 24 ხი-კვადრატ ტესტი Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.278 ^a	6	.159
Likelihood Ratio	9.434	6	.151
Linear-by-Linear Association	2.324	1	.127
N of Valid Cases	560		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.05.

შესაბამისად, **ჰიპოთეზა HP10**: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს გსმენით თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ Q23-ზე, არ დადასტურდა.

კარიერის მართვის ანალიზი ასაკობრივ ჯგუფში

ჰიპოთეზა 11 : ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ როგორ ხდება სამსახურში ადამიანთა აყვანა Q5.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.415-ის, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის არის დადებითი, საშუალო სიძლიერის (იხ. ცხრილი 25).

ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ ბი-კვადრატ ტესტი, რომელშიც სიგმა ნულოვანია, შესაბამისად პირველი ჰიპოთეზა სანდოა (იხ. ცხრილი 26).

ორივე მაჩვენებლის მიხედვით ჰიპოთეზა 11 : ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ როგორ ხდება სამსახურში ადამიანთა აყვანა Q5 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა 12 : ასაკი Q3 გავლენას ახდენს მუშაობის სტაჟზე Q4.

ცხრილი 25: ბი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	127.869	22	.000
Likelihood Ratio	132.503	22	.000
Linear-by-Linear Association	96.129	1	.000
N of Valid Cases	560		

ცხრილი 26: კორელაცია	Q3	Q5
Pearson Correlation	1	.415**
Sig. (2-tailed)		.000
N	560	560
Pearson Correlation	.415**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.870-ის, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის არის ძლიერი დადებითი კავშირი (იხ. ცხრილი 27).

ცხრილი 27: კორელაცია		Q3	Q4
Q3	Pearson Correlation	1	.870**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	560	560
Q4	Pearson Correlation	.870**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილი 4-დან ჩანს, რომ $F=200,3$; $P= 0.000$; $P<0.01$, ე. ი. ჯგუფებს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე (იხ. ცხრილი 28).

ცხრილი 28: ანოვას ტესტი	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2574.542	9	286.060	200.499	.000
Within Groups	784.708	550	1.427		
Total	3359.250	559			

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 12 ასაკი Q3 გავლენას ახდენს მუშაობის სტაჟზე Q4 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა 13: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დაწინაურება. Q6

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.641-ის, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის არის საშუალო სიძლიერის (იხ. ცხრილი 29).

ცხრილი 29: კორელაცია	Q3	Q6
Pearson Correlation	1	.641*
Sig. (2-tailed)		.000
N	560	560
Pearson Correlation	.641*	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	560	560

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-

მეექვსე ცხრილში მოცემულია ლევისის სტატისტიკის შედეგები, საშუალოთა სხვაობა (იგივე T ღირებულება) ტოლია 11,085-ის, სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს, ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მაქსიმალური კავშირი 0.01 დონეზე (იხ. ცხრილი 30).

ცხრილი 30 : ლევისის სტატისტიკური შედეგები

	df1	df2	Sig.
11.085	3	556	.000

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 13: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დაწინაურება Q6 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა 14: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს - მოხდა თუ არა თქვენი დაწინაურება უკანასკნელი 5 წლის მანძილზე Q12.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.122-ის, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის არის სუსტი (იხ. ცხრილი 31).

ცხრილი 31 : კორელაცია		Q3	Q12
Q3	Pearson Correlation	1	.122**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	560	560
Q12	Pearson Correlation	.122**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ ხი-კვადრატ ტესტი, რომელშიც სიგმა ნულოვანია, შესაბამისად მეოთხე ჰიპოთეზა სანდოა (იხ. ცხრილი 32).

ცხრილი 32: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37.718 ^a	11	.000
Likelihood Ratio	39.867	11	.000
Linear-by-Linear Association	8.330	1	.004
N of Valid Cases	560		

a. 4 cells (16.7%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 1.86.

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 14: სქესი Q3 გავლენას ახდენს მოხდა თუ არა თქვენი დანინაურება უკანასკნელი 5 წლის მანძილზე Q12 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა 15: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ რამდენად აქვს ადამიანს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით Q21.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.168-ის, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის სუსტია (იხ. ცხრილი 33).

ცხრილი 33 : კორელაცია		Q3	Q21
Q3	Pearson Correlation	1	.168**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	560	560
Q21	Pearson Correlation	.168**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილი 1-დან ჩანს, რომ $F=18,894$; $P=0.000$; $P<0.01$. ე. ი. ჯგუფებს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე (იხ. ცხრილი 34).

ცხრილი 34 : ანოვა	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	213.416	2	106.708	18.894	.000
Within Groups	3145.834	557	5.648		
Total	3359.250	559			

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 15 : სქესი Q3 გავლენას ახდენს, თუ რამდენად აქვს ადამიანს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით Q21 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა 16 : ასაკი Q3 გავლენას ახდენს საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობს ადამიანი ერთ ორგანიზაციაში Q32.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.669-ის, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის არის ძლიერი (იხ. ცხრილი 35).

ცხრილი 35 : კორელაცია	Q3	Q32	
Q3	Pearson Correlation	1	.669**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	560	560
Q32	Pearson Correlation	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

მეთორმეტე ცხრილში (იხ. ცხრილი 36) მოცემულია ლევისის სტატისტიკის შედეგები, საშუალოთა სხვაობა (იგივე T ლირებულება) ტოლია 24,259-ის, სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს, ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მაქსიმალური კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 36 : ლევისის სტატისტიკური შედეგები

	df1	df2	Sig.
24.259	4	555	.000

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 16 : ასაკი Q3 გავლენას ახდენს საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობს ადამიანი ერთ ორგანიზაციაში Q32 დადასტურდა.

ჰიპოთეზა 17: სქესი Q3 გავლენას ახდენს ეძებს თუ არა ადამიანი პარალელურ რეჟიმში სამსახურს Q34.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ პირსონის კორელაციური მაჩვენებელი, რომელიც ტოლია 0.131-ს, რაც ნიშნავს, რომ კორელაცია ორ ცვლადს შორის არის სუსტი (იხ. ცხრილი 37).

ცხრილი 37 : კორელაცია		Q3	Q34
Q3	Pearson Correlation	1	.131**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	560	560
Q34	Pearson Correlation	.131**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	560	560

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 38 : ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.993 ^a	11	.082
Likelihood Ratio	18.688	11	.067
Linear-by-Linear Association	9.525	1	.002
N of Valid Cases	560		

a. 6 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.36.

ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ ხი-კვადრატ ტესტი, რომელშიც სიგმა ტოლია 0,082-ის, რაც გულისხმობს, რომ ჰიპოთეზა 17 არ არის სანდო (იხ. ცხრილი 38).

შესაბამისად, ჰიპოთეზა 17 : სქესი Q3 გავლენას ახდენს ეძებს თუ არა ადამიანი პარალელურ რეჟიმში სამსახურს Q34 არ დადასტურდა

ჰიპოთეზები
კარიერის მართვის ზოგადი ანალიზი
<p>ჰიპოთეზა HP1: მიგვიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით (დაფინანსებით ან დაფინანსების გარეშე), რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად თქვენ მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს(Q)7 ახდენს გავლენას რესპოდენტთა მიერ კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმებზე – ინდივიდუალური და ჯგუფური(Q8), ასევე, მოხდა თუ არა მათი დანინაურება კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ (Q9). - დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP2: (Q13) დასაქმებულთა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერული ზრდა გავლენას ახდენს რესპოდენტის კარიერულ გადაადგილებაზე ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ(Q14). - დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP3-1: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები ახდენს გავლენას, თუ ვისი ინიციატივით ხდება დასაქმებულის კარიერის ზრდა Q20. - არ დამტკიცდა.</p> <p>ჰიპოთეზა HP3-2 :(Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები, გავლენას ახდენს რამდენად აქვს რესპოდენტს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით (Q21).</p> <p>ჰიპოთეზა HP3-3: (Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები გავლენას ახდენს რა ტიპის საქმიანობის მიმართ არიან მიდრეკილნი (ფიზიკური საქმიანობისკენ; 2) შემეცნებით და ორგანიზაციულ სამუშაოებისკენ; 3) ხელოვნებისკენ (მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა და ა.შ.); პიროვნებათშორის ურთიერთობებისაკენ (სხვებზე გავლენის მოხდენა) Q17. - დამტკიცდა.</p> <p>ჰიპოთეზა HP3-4 :(Q15) ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის, რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები გავლენას ახდენს მართვის რომელ რგოლში არიან დასაქმებულნი (Q31). - დამტკიცდა.</p>

კარიერის მართვის ტენდენციები გენდერულ ჭრილში
<p>ჰიპოთეზა HP4: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q1 დასაქმების სფეროზე (სახელმწიფო სექტორი); 2) კერძო სექტორი; 3) სასწავლო დანესებულება. დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP5: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე- დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP6: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q5, თუ როგორ მოხდა რეს-პოდენტთა სამსახურში აყვანა (გასაუბრებით, კონკურსით, პირდაპირი წესით დანიშვნა) დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP7: სქესი Q2 გავლენას ახდენს Q15 ხდება თუ არა თქვენი მინვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე-დამტკიცდა.</p>
კარიერის მართვის ტენდენციები დასაქმების სფეროს მიხედვით
<p>ჰიპოთეზა HP8: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q4 მუშაობის სტაჟზე დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP9: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს Q20-ზე ვის მიერ ხორციელდება ორგანიზაციებში რესპოდენტთა კარიერის ზრდა- დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP10: დასაქმების სფერო Q1 გავლენას ახდენს გსმენიათ თუ არ ათქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ Q23-ზე. არ დამტკიცდა.</p>
კარიერის მართვის ანალიზი ასაკობრივ ჭრილში
<p>ჰიპოთეზა HP11: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ როგორ ხდება სამსახურში ადამიანთა აყვანა Q5.</p>

<p>ჰიპოთეზა HP12 : ასაკი Q3 გავლენას ახდენს მუშაობის სტაჟზე Q4.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP13: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დანიშნულება. Q6.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP14: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს მოხდა თუ არა თქვენი დასაქმება უკანასკნელი 5 წლის მანძილზე Q12.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP15: ჰიპოთეზა 5 :ასაკი Q3 გავლენას ახდენს, თუ რამდენად აქვს ადამიანს იმედი მიაღწიოს წარმატებას კარიერის ზრდით Q21.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP16: ასაკი Q3 გავლენას ახდენს საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობს ადამიანი ერთ ორგანიზაციაში Q32. დამტკიცდა.</p>
<p>ჰიპოთეზა HP17: სქესი Q3 გავლენას ახდენს ეძებს თუ არა ადამიანი პარალელურ რეჟიმში სამსახურს Q34. არ დამტკიცდა</p>

დასკვნები და რეკომენდაციები

- ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციაში არადაამაკმაყოფილებელ დონეზეა საქმიანი კარიერის მართვა.
- უმეტეს ორგანიზაციებს არ გააჩნია პერსონალის სამსახურეობრივ-პროფესიული დანინაურების და საკადრო რეზერვის ფორმირების გამართული სისტემა.
- გეგმურად არ ხდება დასაწინაურებელთა საკადრო რეზერვის შექმნა და მათთან სათანადო მუშაობა. მომუშავეთა უმეტესობა და ხელმძღვანელობაც უპირატესობას ანიჭებს სპერციალიზებულ კარიერას და ყურადღების მიღმა რჩება ჰორიზონტალური კარიერა.
- სისტემატურად არ ხდება მომუშავეთა საქმიანობის ყოველწლიური შეფასება, რომლის შედეგები შეიძლებოდა გამოყენებული ყოფილიყო კონკრეტული პიროვნების დანინაურებისას
- ჩატარებული კვლევა, აგრეთვე, გვიჩვენებს, რომ თანამშრომელთა თითქმის ნახევარი ვერ ახერხებს თავისი შესაძლებლობებისა და უნარების რეალიზებას, მათი დიდი ნაწილი თვლის, რომ თანამშრომელთა დანინაურება ხშირად არაობიექტურია, ხშირად ადგილი აქვს ნეპოტიზმს და ა.შ
- ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, ზემოთ ჩამოთვლილი და სხვა ნაკლოვანებების შესამცირებლად აუცილებლად მიგვაჩნია გატარდეს ისეთი კონკრეტული ღონისძიებები როგორცაა: ყველა ორგანიზაციას გააჩნდეს პერსონალის სამსახურეობრივ-პროფესიული დანინაურების და დასაწინაურებელთა საკადრო რეზერვის გამართული სისტემა, მეტი ყურადღება დაეთმოს არასპეციალიზებული კარიერის განვითარებას, როგრც ეს იაპონიაშია. სისტემატურად მოხდეს თანამშრომელთა საქმიანობის ყოველწლიური შეფასება, რომელიც საფუძვლად დაედება მომუშავეთა დანინაურებას, ამაღლდეს თანამშრომელთა დანინაურების ობიექტურობის ხარისხი, აღიკვეთოს ნეპოტიზმი.
- საქართველოში ჯერ კიდევ დაბალია ქალთა ინტერესი და სურვილი წინსვლისადმი. თუმცა ბოლო წლებში შეინიშნება იმ არსებული სტერეოტიპის მსხვრევა, რომლის მიხედვითაც ქალებისათვის მთავარია წარმატებული ოჯახური საქმიანობა და არა სამსახურეობრივი კარიერული წინსვლა.

- რაც შეეხება მამაკაცების უმეტესობას, კარიერული ზრდა შემოსავლებისა და მატერიალური კეთილდღეობის ზრდის ძირითად საშუალებად მიაჩნია და კარიერული წინსვლისადმი დაინტერესება გაცილებით მაღალია ქალებთან შედარებით
- გენდერული თანასწორობის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია ყველა ორგანიზაციას გააჩნდეს გამჭვირვალე კრიტერიუმები როგორც სამუშაოზე მიღების, ასევე, დანიშნულების შემთხვევაში. აღნიშნული კრიტერიუმები უნდა ითვალისწინებდეს კარიერის ზრდას შეაბამისი კვალიფიკაციის და დროის პერიოდის ფარგლებში. ამგვარი მიდგომა შეამცირებს ნეპოტიზმის ფაქტებს.
- ცოდნაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების აუცილებლობა, სადაც შესაძლებელი იქნება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ყველა თანამშრომლის ინიციატივის გამოყენება, განურჯევლად მისი სქესისა.
- სასწავლო დაწესებულებებში გამოიკვეთა კარიერული ზრდის ისეთი თავისებურებები, როგორცაა: აქ მაღალია სამსახურში კონკურსის წესით მიღების წილი, დაბალია სამსახურებრივი და კარიერული ზრდის მოლოდინები, რამაც შეამცირა ლტოლვა საქმიანობის მოცემული სფეროს მიმართ. თანამშრომელთა დანიშნულება ყოველთვის არ არის ობიექტური, პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას, როგორც წესი, არ ახლავს სამსახურებრივი და კარიერული დანიშნულება და, შესაბამისად, ხელფასის მატება, რაც ამცირებს დაინტერესებას კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი.
- ჩატარებული კვლევის ანალიზიდან გამომდინარე აუცილებელია შესაბამისმა ორგანოებმა და სასწავლო დაწესებულების ხელმძღვანელობამ განახორციელონ ქმედითი ღონისძიებები არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად.
- მიზანშეწონილია შესწავლილ იქნეს ევროპის ქვეყნებში წამყვან სასწავლო დაწესებულებებში კადრების შეფასების კრიტერიუმები და მოხდეს მისი დანერგვა, ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით.

ამასთან, აუცილებელია ზემოაღნიშნულ პრობლემებზე კვლევის გაგრძელება.

- კვლევის შედეგები ადამიანური რესურსის გადანაწილების მნიშვნელოვან ტენდენციასზე მიგვანიშნებს. სასწავლო დაწესებულებებში თვალშისაცემია ადამიანური რესურსის დაბერების პროცესი, იშვია-

თად ხდება ახალგაზრდების დასაქმება სასწავლო პროცესში, რასაც ამძაფრებს ისიც რომ მათ მხრიდანაც ნაკლები დაინტერესებაა დასაქმდნენ საქმიანობის მოცემულ სფეროში, რაც უარყოფითად აიასეხება განათლების სისტემის გაჯანსაღებაზე. აქედან გამომდინარე, ხელი-სუფლების მხრიდან საჭიროა ისეთი ღონისძიებების განხორციელება, რომლებიც აამაღლებს ახალგაზრდების დაინტერესებას – დასაქმდნენ მოცემულ სფეროში.

- ნეპოტიზმის ნიშნები დაფიქსირდა სხვადასხვა კითხვებზე პასუხის გაცემის დროს, რაც სამართლიანობის განცდას უკლავს ადამიანებს.
- ზოგადად, სამართლიანობის განცდის გაზრდის მიზნით, მნიშვნელოვანია, ნებისმიერ სფეროში და ნებისმიერი ასაკობრივი ჯგუფების პროფესიონალი კადრების მიმართ იყოს ერთნაირი დამოკიდებულება. ასეთი მიდგომით, შესაძლებელია იმედის გაჩენა და სამართლიანობის განცდის დამკვიდრება ჩვენს საზოგადოებაში.
- ორგანიზაციებში ნაკლებად ხდება გამოცდილი და მაღალი სტაჟის მქონე დასაქმებულების აზრის გათვალისწინება, რაც არ შეიძლება ჩაითვალოს ნორმალურად. მაღალი სტაჟის მქონე რესპოდენტები, ვფიქრობთ, როგორც წესი, შესაბამის გამოცდილებას ფლობენ და მათ წინადადებებს უნდა ითვალისწინებდეს მენეჯმენტი. ამასთან ერთად, მიზანშეწონილია საპენსიო ასაკის მქონე დასაქმებულების მიმართ ორგანიზაციამ შეიმუშაოს იმგვარი პოლიტიკა, რომ მტკივნეული არ იყოს მათი პენსიაზე გასვლა. აღნიშნული პრობლემა ერთნაირად ეხება ყველა სფეროს.
- უიმედობის განცდა უარყოფით გავლენას ახდენს მომუშავეის შრომის მწარმოებლურობაზე. განსაკუთრებით საყურადღებოა ამგვარი დამოკიდებულება ახალგაზრდა თაობაში. სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარება სახელმწიფოს და ორგანიზაციების ერთობლივი ძალისხმევით უნდა მოხდეს, რათა არ მივიღოთ იმედგაცრუებული თაობა

დანართი 1

ანკეტა

ძვირფასო მეგობრებო, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე არსებული „ადამიანური პოტენციალის მართვის“ ლაბორატორია ატარებს კვლევას თემაზე: „კარიერის მართვა“. გთხოვთ, გაეცნოთ ანკეტას და უპასუხოთ გულწრფელად. ანკეტური გამოკითხვა არის ანონიმური და არცერთი კითხვა არ იძლევა რესპოდენტის ამოცნობის საშუალებას. ასევე კვლევაში მონაწილეობა არის ნებაყოფილობითი.

მადლობას გიხდით დახმარებისთვის.

Q1. დასაქმების სფერო

- 1) სახელმწიფო სექტორი
- 2) კერძო სექტორი
- 3) სასწავლო დაწესებულება

Q2. სქესი

- 1) მამრობითი
- 2) მდედრობითი

Q3. ასაკი

- 1) 18-19,
- 2) 20-24,
- 3) 25-29,
- 4) 30-34,
- 5) 35-39,
- 6) 40-44,
- 7) 45-49,
- 8) 50-54,
- 9) 55-59,
- 10) 60-64,
- 11) 65 წელი
- 12) 65 წელზე მეტი.

Q4. მუშაობის სტაჟი

- 1) 1-2 წელი
- 2) 3-5
- 3) 6-10
- 4) 10-15
- 5) 15-20
- 6) 21-25
- 7) 26-30
- 8) 31-35
- 9) 36-40 და
- 10) 40 ზე მეტი

Q5. თქვენი სამსახურში აყვანა მოხდა:

- 1) გასაუბრებით
- 2) კონკურსით
- 3) პირდაპირი წესით დანიშვნა

Q6. ბოლოს როდის მოხდა თქვენი დანიშნულება

- 1) ერთი წლის წინ
- 2) 2-4 წლის წინ
- 3) 5-8 წლის წინ
- 4) 8 წელზე მეტი ხნის წინ

Q7. მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით(დაფინანსებით ან დაფინანსების გარეშე), რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად თქვენს მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს

- 1) კი
- 2) არა

Q8. გაგივლიათ თუ არა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ეს იყო

- 1) ჯგუფური ფორმა
- 2) ინდივიდუალური ფორმა
- 3) არ გამივლია

Q9. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თუ არა თქვენი დაწინაურება

- 1) კი
- 2) არა
- 3) სხვა

Q10. თქვენი კვალიფიკაციის ამაღლება მოხდა:

- 1) ორგანიზაციის შიგნით
- 2) ორგანიზაციის გარეთ (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში)
- 3) არანაირი ფორმით

Q11. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ადგილი ჰქონდა:

- 1) ახალი ამოცანების ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფას;
- 2) მართვის მოქნილობისა და ინოვაციების შესაძლებლობათა ამაღლებას;
- 3) თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის ან ჰორიზონტალური გადაადგილებისათვის მომზადებას;
- 4) უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღებას ან ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაციას;
- 5) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალი ფორმების შესწავლას.

Q12. უკანასკლნელი 5 წლის მანძილზე მოხდა, თუ არა თქვენი კარიერული გადაადგილება

- 1) კი
- 2) არა

Q13. თქვენი კარიერული გადაადგილება იყო

- 1) ვერტიკალური (დაწინაურდით)
- 2) ჰორიზონტალური (საქმიანობის სფერო შიცვალეთ)
- 3) არ მომხდარა

Q14. თქვენი კარიერული გადაადგილება მოხდა

- 1) ორგანიზაციის შიგნით
- 2) ორგანიზაციის გარეთ
- 3) არ მომხდარა

Q15. ხდება თუ არა თქვენი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე იმისათვის რომ მოისმინონ თქვენი შეხედულებები

- 1) თითქმის არასდროს
- 2) ზოგჯერ
- 3) ხშირად
- 4) თითქმის ყოველთვის

Q16. დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში სადაც ადილი აქვს თქვენი უნარების მიდრეკილებებისა და ნიჭის რეალიზებას

- 1) კი
- 2) არა
- 3) ნაწილობრივ

Q17. მიდრეკილი ხართ (შეგიძლიათ შემოხაზოთ რამდენიმე)

- 1) ფიზიკური საქმიანობისკენ
- 2) შემეცნებით და ორგანიზაციულ სამუშაოებისკენ
- 3) ხელოვნებისკენ (მსახიობობა, მუსიკოსობა, მხატვრობა)
- 4) პიროვნებათშორის ურთიერთობებთან
- 5) სხვებზე გავლენის მოხდენასთან.

Q18. ხდება თუ არა ორგანიზაციაში თქვენი ყოველწლიური საქმიანობის შეფასება

- 1) ზოგჯერ
- 2) არასდროს
- 3) ყოველთვის
- 4) ხშირად

Q19. თვლით თუ არა რომ ადამიანების დაწინაურება არის გამჭვირვალე და ობიექტური

- 1) ზოგჯერ
- 2) არასდროს
- 3) ყოველთვის
- 4) ხშირად

Q20. ორგანიზაციაში კარიერის ზრდა ხორციელდება

- 1) უშუალო ხელმძღვანელის დახმარებით

- 2) ორგანიზაციის ხელმძღვანელის დახმარებით
- 3) გარე კავშირებით
- 4) სხვა პასუხი

Q21. რამდენად გაქვთ იმედი მიაღწიოთ წარმატებას კარიერის ზრდით

- 1) სრულიად დარწმუნებული ვარ
- 2) არ ვარ დარწმუნებული
- 3) ნაწილობრივ ვარ დარწმუნებული

Q22. კარიერულ წინსვლას განსაზღვრავს

- 1) თქვენი პროფესიონალიზმი
- 2) ახლობლების დახმარება
- 3) თქვენი პირადი მახასიათებელი თვისებები
- 4) სხვა

Q23. გსმენით თუ არა თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ

- 1) ზოგჯერ
- 2) ხშირად
- 3) იშვიათად
- 4) თითქმის არასდროს

Q24. თქვენ გარშემო კოლეგების კარიერულ დაწინაურებას აფასებთ სამართლიანად?

- 1) ზოგჯერ
- 2) ხშირად
- 3) იშვიათად
- 4) თითქმის არასდროს

Q25. თვლით თუ არა რომ ორგანიზაციაში თქვენი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიაღწევთ

- 1) კი
- 2) არა
- 3) მიჭირს პასუხის გაცემა

Q26. რა უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის

- 1) კარიერა
- 2) ოჯახი

Q27. კარიერაში თქვენთვის მნიშვნელოვანია :

- 1) იყოთ თქვენს სფეროში საუკეთესო სპეციალისტი
- 2) გახდეთ ცნობილი
- 3) იყოთ საუკეთესო სპეციალისტიც და ცნობილი ადამიანიც ერთდროულად
- 4) სხვა პასუხი

Q28. კარიერის ხიბლი მეტწილად მდგომარეობს ;

- 1) მატერიალური კეთილდღეობის ზრდაში
- 2) საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდაში

Q29. კარიერის მართვის პროცესში თქვენს მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი იმ პროფესიიდან, სადაც ჩადეთ ინვესტიცია არის:

- 1) მაღალი
- 2) საშუალო
- 3) დაბალი

Q30. აპირებთ თუ არა კარიერის გაგრძელებას დაკავებულ ორგანიზაციაში

- 1) კი
- 2) არა
- 3) არ მაქვს გადაწყვეტილი

Q31. თქვენს მიერ დაკავებული პოზიცია არის :

- 1) უმაღლესი რგოლი
- 2) საშუალო რგოლი
- 3) დაბალი რგოლი

Q32. საშუალოდ რამდენი ხანი მუშაობთ ერთ ორგანიზაციაში:

- 1) ნახევარ წლამდე
- 2) 1 წლამდე

- 3) 2 წლამდე
- 4) 5 წლამდე
- 5) 5 წელზე მეტი

Q33. მუშაობთ თუ არა პროფესიის მიხედვით

- 1) კი
- 2) არა

Q34. პარალელურ რეჟიმში ეძებთ თუ არა სამსახურს

- 1) კი
- 2) არა

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Abesadze, Nino; Paresashvili, Nino;. (2018). Gender Aspects of Youth Employment in Georgia. *Ecoforum Journal*, 481-488.
2. Nikvashvili, Maia. (2012). Humane Methods of conflict Regulation. *Economics and business*, 165-174.
3. Abesadze, N., Mindorashvili, M., & Paresashvili, N. (2017). Georgia Case: Tourism Expenses of International Visitors on the Basis of Growing Attractiveness. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11, 2388-2393.
4. Abesadze, Nino; Mindorashvili Marine, Paresashvili Nino. (2017). Investigation of the Main Trends of Tourist Expenses in Georgia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11, 896 -700.
5. Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Lomsadze-Kuchava, Maia; Kharadze, Natalia. (2014). Globalization and research of success factors of Georgian business leaders. *Modern issues of Medicine and Maagement*, 146-151.
6. Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Zedgenidze, Merab; Kharadze, Natalia;. (2014). Characteristics of development of leadership in the environment of global economy. *Modern issues of Medicine and Maagement*, 141-145.
7. Ekaterine, Gulua; Natalia, Kharadze. (2017). Impact of Time Management on Personal Development of Master’s Degree Students. *ICSS XXIII*, (pp. 110-118). Vienna.
8. Erkomaishvili, Gulnaz; Paresashvili, Nino. (2016). Social Entrepreneurship in Georgia. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS. 1*, pp. 209 - 2013. Tbilisi: www.press.tsu.edu.ge.
9. Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia. (2014). Knowledge-Based Organizational Culture Development Challenges in Small and Medium Sized Enterprises of Post-Soviet Georgia. *3rd International Symposium: “Advances in Busines Management Towards Systemic Approach”* (pp. 93-96). Perugia: Business Systems Laboratory.
10. Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia;. (2018). Employed Students’ Development Challenges in Georgia. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, p. 188-208.

11. Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia;. (2018). Organization Culture Management Challenges. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 67-79.
12. KHARADZE, N., & DUGLADZE, D. (2018). TIME MANAGEMENT OF PRIVATE UNIVERSITY STUDENTS. *INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 126-137.
13. Kharadze, N., & Gulua, E. (2018). Personal Development Peculiarities on Gender Perspective in Georgia. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, p. 111-123.
14. Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze. (2015). Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment. *CULTURE AND RUSSIAN SOCIETY*. Helsinki.
15. Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirtskhalaishvili, Dea;. (2018). Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities. *Innovative Economics and Management*, 151-162.
16. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine. (2016). Self Management Peculiarities of Master's Students in Georgia. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS* (გვ. 613-616). Tbilisi: Universal.
17. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine. (2017). Time Management Peculiarities of Shota Rustaveli State University MA Students. *Innovative Economics and Management*, 20-25.
18. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine. (2017). Time Management Peculiarities Based on Gender. *I International Scientific and Practical Conference: Foresight-management: best world practice of development and integration of education, science and business* (pp. 39-42). Kyiv-Tbilisi: Vyshemyrkyi.
19. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018, Volume 5). Analyze of Students' Attitude Survey of Professor Evaluation Criteria. *Innovative Economics and Management*, 122-131.
20. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018, Volume 5). IMPLICATIONS OF STUDENTS' ATTITUDE SURVEY ANALYSIS OF PROFESSORS' EVALUATION CRITERIA. *Journal Innovative Economics and Management*, pp. 122-131.
21. Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;. (2018). Organization Conflict Management Challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 30-41.
22. KHARADZE, NATALIA; PAICHADZE, NUGZAR; PARESASHVILI, NINO; PIRTSKHALAISHVILI, DEA. (2019). GENERAL TRENDS OF BUSINESS CAREER MANAGEMENT. *17th International Conference on Social Sciences* (pp. 253-254). Murcia: EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH.

23. kharazde, Natalia; Gulua, Ekaterine; Dugladze, Davit;. (2017). Free-Time Management among Master’s Degree Students of Georgia. *European Journal of Social Science Education and Research*, 24-33.
24. Korganashvili, Larisa; Kharadze, Natalia;. (2014). Regional Project Management of Tourism Development in Georgia. *Project-Management-Development-Practice-and-Perspectives*, 109-116.
25. Mikiashvili, Nino; Giorgobiani, Maia;. (2017). RESEARCH OF HUMAN RESOURCES AND THEIR FLOWS USING MULTIVARIATE REGRESSION ANALYSIS. *International Journal of Business and Management Studies*, 437–446.
26. N. PAICHADZE. (2014). Some issues on improvement the problems of Personnel Management Service. *ECONOMICS AND BUSINESS*, 27-43.
27. N. Paichadze. (2015). Professional Competence as the Decisive Factor in labour Effectiveness of Public Servants. *ECONOMICS AND BUSINESS*, 35-49.
28. Natalia, k., & dugladze, d. (2017). time management issues for young Masters. *Globalization and current challenges in business*, (p. 220). Tbilisi.
29. Nikvashvili, Maia. (2016). Stimulation of Constructive Behavior in Conflict Situations. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS* (pp. 398-402). Tbilisi: Universal.
30. Nikvashvili, Maia. (2017). Organizational Culture as an Integral Part of Agricultural Practices. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN AND BUSINESS* (pp. 363-367). Tbilisi: TSU.
31. Nikvashvili, Maia;. (2016). CONSTRUCTIVE AND PRODUCTIVE PROCESS OF CONFLICT BEGINNING. *International scientific and practical conference of graduate students and young scientists*, (pp. 28-31). Chernihiv.
32. NUGZAR PAICHADZE. (2010). Organizational culture as indivisible part of human resources. *ECONOMICS and BUSINESS*, 113-123.
33. NUGZAR PAICHADZE. (2013). for Improvement of Labor Effectiveness Management. *ECONOMICS AND BUSINESS*, 199.
34. Nugzar Paichadze. (2012). The National Labor Market During Globalization. *Globalization, Contemporary Problems of International Business and Development Trends, International Scientific – Practical Conference*. Tbilisi: UNIVERSAL.
35. NUGZAR PAICHADZE. (2013). Coherent System for Improving Managers’ Qualification- Prerequisite for Organizations to Operate successfully. *ECONOMICS and BUSINESS*, 11-29.
36. Nugzar Paichadze. (2013). SOME ISSUES OF FORMATION OF THE MECHANISM

- OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT. *Bioeconomy and Sustainable Development of Agriculture, II International Scientific-Practical Conference*, (pp. 375-380). Tbilisi.
37. Nugzar Paichadze. (2013). The Role of Human Resource Management Specialists and the Necessity to Prepare Them. *ECONOMICS and BUSINESS*, 11-29.
38. Nugzar Paichadze. (2015). CONSIDERATIONS FOR STRATEGY AND TACTIC OF LEADERS WORKING WITH SUBORDINATED PERSONS. *ACTUAL PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMIES* (pp. 54-56). Tbilisi: tsu.
39. Nugzar paichadze. (2015). Some Opinions on Computer Informational Systems of Human Resource Management in Organization. *MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN TERMS OF ECONOMIC GLOBALIZATION* (pp. 261-265). Tbilisi: tsu.
40. Nugzar Paichadze. (2015). Some Views about the „Georgian Law on Higher Education. *ECONOMICS AND BUSINESS*, 9-28.
41. Nugzar Paichadze. (2016). CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGMENT ON THE EDGE OF XXI CENTURY. *INNOVATIVE ECONOMY AND PROBLEMS OF ITS FORMATION IN POST-COMMUNIST COUNTRIES* (pp. 79-81). Tbilisi: PAATA GUGUSHVILI INSTITUTE.
42. Nugzar Paichadze. (2016). Unemployment Problem in Georgia and Ways of Its Overcoming. *ECONOMICS AND BUSINES*, 9-27.
43. Nugzar Paichadze. (2017). Improvement of the Human Resources Management in State Service. *ECONOMICS AND BUSINESS*, 19-29.
44. Nugzar Paichadze. (2017). Labor Market in the State Sector. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS* (pp. 390-395). Tbilisi: Tsu.
45. Nugzar Paichadze. (2017). QUASI-FIXED COSTS ON WORK AS THE FACTOR OF MARKET FORMATION AND FUNCTIONING. *STRUCTURAL AND INNOVATIVE PROBLEMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT*, (pp. 65-71). Tbilisi.
46. Nugzar Paichadze. (2018). Aspects of Unemployment Problems in Georgia. *BULLETIN OF THE GEORGIAN NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES*, 133-139.
47. Nugzar Paichadze. (2018). Labor Sociology in Human Resource Management. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS* (pp. 288-291). TBILISI: TSU.
48. Nugzar Paichadze. (2018). Management of Organizational Behavior of Governmental and Municipal Employees and the Ways of Perfection. *ekonomisti*, 37-44.

49. Nugzar Paichadze. (2018). STATE MOTIVATION AS AN AFFECTIVE FACTOR OF HUMAN RESOURCE USAGE. *MODERN TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF ECONOMY AND ECONOMIC SCIENCE* (pp. 82-85). Tbilisi: PAATA GUGUSHVILI INSTITUTE.
50. Nugzar Paichadze. (2018). World Practice of Human Resources Management and Georgian Reality. *ECONOMICS AND BUSINESS*, 140-154.
51. Okruashvili, Nanuli; Paresashvili, Nino;. (2019). Regional Development Inequalities in Georgia and Ways of its Solutions. *Borders Without Borders: Systemic Frameworks and Their Applications for Sustainable Well-Being in the Global Era Age*. Pavia.
52. Paichadze, Nugzar. (2014). Paradoxes of modern wage policy and ways of overcoming. *Economics and Business*, 23-44.
53. PAICHADZE, NUGZAR; KHARADZE, NATALIA; GIORGOBIANI, MAIA; NIKVA-SHVILI, MAIA;. (2019). CAREER MANAGEMENT TRENDS IN TERMS OF GENDER. *17th International Conference on Social Sciences* (pp. 124-143). Murcia: EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH.
54. Paresashvili Nino, Okruashvili Nanuli, Chitaladze Ketevan. (2017). A Role of Natural Tourist Resources for Development of a Tourism Industry. / *International Scientific and Practical Conference: »FORSIGHT-MANAGEMENT: BEST WORLD PRACTICE OF DEVELOPMENT AND INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS* (pp. 35-39). Kiev -Tbilisi: UDC 005.21:[37+001.89]-044.247, ISBN 978-617-7273-76-8, pg. 35-39.
55. Paresashvili, N. (2017). Importance of Emotional Intelligence in the Tourism Industru. *Economicss and Management (ICEM 2017)*. Riga: Riga Technical University.
56. Paresashvili, N., Gechbaia, B., & Chagelishvili, A. (2017). Challenges of Managers Employed in Multinational Companies. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS. 1*, pp. 481-486. Tbilisi: www.press.tsu.edu.ge.
57. Paresashvili, N., Okruashvili, N., & Metonidze, L. (2017). Regional Management Problems and Modern Approaches to their Solutions. *CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN ECONOMICS AND BUSINESS. 1*, pp. 382-388. Tbilisi: www.press.tsu.edu.ge.
58. Paresashvili, Nino. (2016). CORPORATE CULTURE IN TERMS OF LABOR DIVERSITY. *International Conference „Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy*, (pp. 321-327 pg.). Brno, Czech Republic.
59. Paresashvili, Nino. (2017). Mechanisms of organization conflict resolution in

- Georgia'. *International Scientific Symposium: „Economics, Business & Finance*, 53.
60. Paresashvili, Nino. (2018). A Conflict-Eternal and Inevitable Process of Society's Development. *5th International Symposium „Cocreating Responsible Futures in the Digital Age*. Italy: Business Systems Laboratory.
61. Paresashvili, Nino; Abashishvili, Avtandil. (2012). Administration of Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (DCFTA). *1-st International Scientific Conference „Whither Our Economies”* (pp. 303-311). Vilnius: <http://prpps.mruni.eu>.
62. PARESASHVILI, NINO; GIORGOBIANI, MAIA; NIKVASHVILI, MAIA; PIRTSKHALAISHVILI, DEA; KHARADZE, NATALIA;. (2019). Career Management Peculiarities in Educational Institutions. *17th International Conference on Social Sciences* (pp. 212-231). Murcia: EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH.
63. Paresashvili, Nino; Maisuradze, Irina. (2011). MAIN ASPECTS OF RISKS ADMINISTRATION IN THE PROJECT ADJUSTMENT PROCESS. *1-st International Scientific Conference „Whither Our Economies”, 1*, pp. 104-111. Brno.
64. Paresashvili, Nino; Maisuradze, Teona. (2016). Destination Management Role in Developing Tourism in Georgia. *WORLD SCIENCE*, 3, pp. 40-46.
65. Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli. (2017). Modern Problems to Form Human Capital in Georgia. *III International Scientific and Practical Conference: Scientific Issues of the Modernity*. Dubai: ROST.
66. Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli. (2017). Production of Organic Products-Important Condition of Growth of Georgia's Export Potential. *International Scientific Conference: 9th European Business Research Conference*. Madrid: 978-925488-43-2.
67. Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli. (2017). Production of Organic Products-Important Condition of Growth of Georgia's Export Potential. *International Scientific Conference: 9th European Business Research Conference*. Madrid: 978-925488-43-2.
68. Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli;. (2017). Production of Organic Products - Important Condition of Growth of Georgia's Export Potential. *Journal of Management Policy & practice*.
69. Paresashvili, Nino; Okruashvili, Nanuli;. (2019). The Main Challenges of Higher Education System Management in Georgia. *Borders Without Borders: Systemic*

Frameworks and Their Applications for Sustainable Well- Being in the Global Era Age. Pavia.

70. Pirtskhalaishvili, Dea; Dugladze, Davit;. (2018). Statistical Analysis of Students' Time Management and Private Hypotheses in Private Universities. *Innovative Economics and Management*, 124-130.
71. Vogue, A. d. (n.d.). *Stem Cell: Fed judge throws out human embryo challenge*. Retrieved 3 26, 2019, from <http://blogs.abcnews.com/thenote/2011/07/stem-cell-fed-judge-throws-out-human-embryo-challenge.html>
72. ნიკვაშვილი, მათა. (2016). კონსტრუქციული ქცევის სტიმულირება კონფლიქტურ სიტუაციაში. *გლობალიზაციის გამონვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში* (pp. 398-402). თბილისი: უნივერსალი.

წიგნი გამოსცა თსუ გამომცემლობამ
Published by TSU Press

გამოცემაზე მუშაობდნენ ნათია დვალი და თინათინ ჩირინაშვილი
Prepared for publication by Natia Dvali and Tinatin Chirinashvili

0179 თბილისი, ი. ჭავჭავაძის გამზირი 14
14, Ilia Tchavtchavadze Ave., Tbilisi 0179
Tel 995(32) 225 04 84, 6284/6279
www.press.tsu.edu.ge



BUSINESS CAREER

BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.
BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER. BUSINESS CAREER.



business career