ალტერბრიჯის კვლევის დოკუმენტი

საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხის შესაბამისობა ადგილობრივ და საერთაშორისო შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან

შრომისა და სამომხმარებლო ბაზრის

კვლევის შედეგები

2019 წ

თბილისი

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

შესავალი.. 3
1. საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხი და ხელმისაწვდომობა 5
1.1. უმაღლესი განათლების ხარისხის შესწავლა...5
1.1.1. სტუდენტების ჩართულობა უსდ-ს მართვაში..5
1.1.2. უმაღლესი განათლებით სტუდენტთა კმაყოფილებისა და სწავლების პროცესში ჩართულობის კვლევა 7
1.2. საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხით კმაყოფილების კვლევა 10
1.2.1. უმაღლესი განათლების ხარისხით კმაყოფილების კვლევის შედეგები.................................12
2.1. საქართველოდან უცხოეთში მობილობის სტატისტიკური მონაცემები 18
2.2. უცხოელი სტუდენტებისათვის საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზრის მიმზიდველობის ხარისხის კვლევა...19
3 დასაქმების პოლიტიკა და შრომის ბაზრის მოთხოვნები საქართველოში 25
3.1. სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების დასაქმების პერსპექტივები......................................25
3.2. დამსაქმებელთა ორგანიზაციული პრობლემები და გამოწვევები საქართველოში 29
3.3. პერსონალის მოტივაცია და ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები საქართველოში.42
3.3.1. ადამიანური რესურსების მენეჯერების გამოკითხვის შედეგები:..45
3.3.2. კომპანიის სხვადასხვა პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგები HR მენეჯერების შეფასების კუთხით: 47
3.3.3 არაფორმალური განათლებაში ინოვაციური სწავლების მეთოდების გამოყენებით კარიერული და პიროვნული თვითრეალიზაციის შესაძლებლობის კვლევა PR აკადემიელების მაგალითზე...50
4. მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის შესაბამისობა დასაქმების ბაზრის მოთხოვნებთან 51
4.1. კერძო უმაღლეს სასწავლებლებში ჩარიცხული სტუდენტების მაჩვენებელი საგანმანათლებლო პროგრამების მიხედვით:...51
4.2. მენეჯმენტის მიმართულება 52
4.3. სტრატეგიული კომუნიკაცია და საზოგადოებრივი ურთიერთობის მიმართულება...................54
4.4 სამართალმცოდნეობის მიმართულება 61
4.4.1. კვლევის მიზნები და ამოცანები...62
4.4.2. ძირითადი ინდიკატორები...63
4.4.3. აბიტურიენტთა საერთო მოთხოვნა უმაღლეს განათლებაზე..63
4.4.4. აბიტურიენტთა მოთხოვნა პროფესიაზე 64
4.4.5. სამართლის პროგრამების კურსდამთავრებულები 65
4.4.6. ბაზრის მოთხოვნები - ვაკანსიები...66
4.4.7. ხარისხობრივი კვლევა...68
4.4.8. უცხოელ ექსპერტთა მოსაზრებები..70
გამოყენებული წყაროები 71

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

შესავალი

განათლება პიროვნებისა და ქვეყნის განვითარების ფუნდამენტური საფუძველია. დღესდღეობით, ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი განათლების სისტემის ფორმირება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა ჩვენი ქვეყნის მრავალმხრივი პერსპექტივის შექმნისათვის. ეს ფაქტორი კარგად არის გაანალიზებული საქართველოს მთავრობის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში „საქართველო 2020“ და საქართველოს მთავრობის რეფორმების ოთხპუნქტიან გეგმაში. ამ აქტუალურ საკითხს ასევე ეხმიანება 2017-2021წლებისთვის შექმნილი საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია და განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის 2016-2020 წლების სტრატეგიული გეგმა.

2004 წლიდან მოყოლებული დღემდე, ჩვენი ქვეყნის მასშტაბით უმაღლესი განათლების მნიშვნელოვანი რეფორმებისა და ცვლილებების აქტიური მიმდინარეობის მიუხედავად, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიან სტრატეგიაში ცალსახად აღნიშნულია, რომ ბოლო წლებში „კვლავ რჩება ბევრი გამოწვევა განათლების და გადამზადების სერვისების ხარისხთან და თანასწორ ხელმისაწვდომობასთან მიმართებაში. ასევე გამოწვევებს შორის არის განათლების კავშირი შრომის ბაზართან.“[8].

საქართველოს განათლების სისტემის ჩართვამ ერთიან ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში მკვეთრად შეცვალა მისი განვითარების ორიენტირები. ევროპული ოჯახის წევრობა თავისთავად ნიშნავს, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მიმდინარე პროცესები შეესაბამებოდეს იმ სტანდარტებსა და მოთხოვნებს, რომელსაც განათლების სისტემა და წამყვანი უნივერსიტეტები აწესებენ.

განათლების სისტემის რეფორმამ მოითხოვა ლექტორზე ორიენტირებული სწავლებიდან სტუდენტზე მიმართულ სასწავლო პროცესზე გადასვლა, რომლის განხორციელება უამრავ, შეუქცევად პროცედურათა მიმდინარეობას მოითხოვს, კერძოდ:

- კურიკულუმების შინაარსობრივ, ხარისხობრივ და სტრუქტურულ დახვეწას;
- ტრადიციული სასწავლო მეთოდოლოგიის გარდაქმნას და ახალ საჭიროებებზე მორგებას;
- პერსონალის გადამზადებასა და ზოგად-ტრანსფერული უნარ-ჩვევების გაძლიერებას;
- სწავლისა და კვლევების თავისუფლებას;
- პროგრამების ინტერნაციონალიზაციას.

ეს ძირითადი საკითხები ახალი ევროპულ გამოწვევების საპასუხო რეაგირებას წარმოადგენს და ზოგჯერ თავადაც განსაზღვრავს რეფორმების მიმდინარეობის ორიენტირებს [5]. განათლების სისტემაში არსებულ მნიშვნელოვან თემებს, ასევე, მის გარშემო არსებულ სხვა საკითხებთან დაკავშირებით ბოლო წლებში უამრავი კვლევა ჩატარდა. სხვადასხვა მეთოდოლოგიის გამოყენებით შესწავლილი და გაანალიზებულია განათლების სისტემაში მიმდინარე ცვლილებები.

საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე არსებული ვითარების გაანალიზების მიზნით, მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტ „ალტერბრიჯის" შემქმნელი გუნდი გაეცნო ბოლო წლებში განათლების ხარისხთან, ხელმისაწვდომობასთან, ინტერნაციონალიზაციის პროცესებთან, ასევე შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან მიმართებაში განხორციელებულ კვლევითი სამუშაოებს, სამეცნიერო ნაშრომებსა და სტატისტიკურ მონაცემებს.

შედეგად, წინასაავტორიზაციო სამზადისში მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტ „ალტერბრიჯის" სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამოქმედო ამოცანების შესამუშავებლად, ასევე შერჩეული საგანმანათლებლო პროგრამებისა და სასწავლო კურსების შესაქმნელად ჩატარდა მნშვნელოვანი კვლევები, რომლის ფარგებში შესწავლილი იქნა ბაზრის მოთხოვნები, შედგა კონსულტაციები დარგის ექსპერტებთან, დამსაქმებლებთან, განათლების ხარისხის განვითარების ცენტრის წარმომადგენლებთან, მომზადდა ბენჩმარკინგის დოკუმენტი, შესწავლილი და გაანალიზებულია საგანმანათლებლო ბაზარზე მოთხოვნა - მიწოდების არსებული ვიტარება, დამუშავდა გუნდის მიერ 2013 წლიდან 2017 წლის ჩათვლით ჩატარებული ორგანიზაციული კვლევების პრაქტიკული მონაცემები, ჩატარდა ახალი, თვისობრივი და რაოდენობრივი კვლევები, რომელთა ფარგლებშიც შესწავლილი იქნა უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების ბაზრის მოთხოვნებთან თავსებადობის, სასწავლო პროცესში პრაქტიკული კომპონენტების ჩართულობის, უსდ-სა და სტუდენტს შორის ურთიერთკავშირისა და განათლებისა და შორმის ბაზრის ურთიერთქმედების პროცესები.

ჩატარებული ანალიტიკური სამუშაოების შედეგად ალტერბრიჯის გუნდის მიერ შეიქმნა დოკუმენტი, რომელიც ერთი მხრივ, წარმოადგენს ალტერბრიჯის საგანმანათლებლო პროგრამების განსაზღვრისა და სტრატეგიული ხედვის შემუშავების საფუძველს, ხოლო მეორე მხრივ, პრაქტიკულ სახელმძღვანელოს განათლებისა და შრომის ბაზრის ურთიერთქმედების ხარისხის გასაუმჯობესებელი შემდგომი კვლევებისათვის.

კვლევის თემატიკა ეხება 4 ძირითად საკითხს:

1. უმაღლესი განათლების ხარისხით კმაყოფილების შესწავლას;
2. ინტერნაციონალიზაციის პროცესის შეფასებას;

3. შრომის ბაზრის მოთხოვნებისა და გამოწვევების დადგენას;

4. შერჩეულ უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებზე მოთხოვნა/მიწოდების ანალიზს

1. საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხი და ხელმისაწვდომობა

1.1. უმაღლესი განათლების ხარისხის შესწავლა

ბოლონიის პროცესში მონაწილე ქვეყნების მიერ შემუშავებულია უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვის დოკუმენტები, სადაც ხაზგასმით არის აღნიშნული, რომ სწავლების პროცესი მაქსიმალურად ორიენტირებული უნდა იყოს სტუდენტზე. ამავდროულად, დიდი ყურადღება ეთმობა მართვის პროცესში სტუდენტთა მონაწილეობას, რაც გულისხმობს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ყველა რესურსის სტუდენტებთან ურთიერთქმედებას სწავლის შედეგებისა და საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარებისთვის. საქართველო, როგორც 2005 წლიდან ბოლონიის პროცესის ერთ-ერთი მონაწილე, სრულად იზიარებს ამ ვალდებულებას.

1.1.1. სტუდენტების ჩართულობა უსდ-ს მართვაში

სტუდენტთა ჩართულობის პოზიტიურ შედეგებზე არსებულ ქართულ და უცხოურ ლიტერატურაში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის მართვის პროცესში დადებით ასპექტებად სახელდება შემდეგი საკითხები:

- სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება;
- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების რეპუტაციის ამაღლება;
- სტუდენტთა ჩართულობით უნივერსიტეტის ცნობადობის ზრდა;
- სწორი მარკეტინგული ცვლების დაგეგმვა-განხორციელება;
- სტუდენტებისგან ინფორმაციის მოპოვება უნივერსიტეტის საგანამანათლებლო პროგრამების, სწავლების ხარისხის, სტუდენტების თვითრეალიზებისა და დასაქმების შესახებ სხვადასხვა ღონისძიებების განხორციელება.

ზემოაღნიშნული ფაქტორების უზრუნველყოფა ერთმნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული უსდ-ს მართვაში სტუდენტების ჩართულობის მოტივაციის შექმნის ფაქტორების შესწავლაზე.

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი#67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

სტუდენტთა მოტივაციის კვლევების შესწავლით საშუალებას მოგვეცა განვსაზღვროთ, თუ როგორ შეიძლება სტუდენტში ინტერესის გაღვივება და მათი ჩართულობის ზრდა. ამ მხრივ საკმაოდ ინფორმაციულია სტუდენტთა ჩართულობის მოტივაციასთან დაკავშირებული კვლევების ანალიზი, სადაც თვალნათლივ ჩანს რაოდენ მნიშვნელოვანია სხვადასხვა აქტივობებსა და უნივერსიტეტის საკითხების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა.

აღნიშნულ კვლევებში დასახელებულია შემდეგი მამოტივირებელი ფაქტორები:

- საკუთარი თავის წარმოჩენა და პიროვნული ზრდა
- განათლების მიღება და თეორიული ცოდნის გაღრმავება
- გამოცდილების შეძენა შემდგომი დასაქმების პერსპექტივით
- უნივერსიტეტში სასწავლო პროცესების გაუმჯობესება
- განათლების ხარისხის ამაღლება
- სტუდენტების უფლებების დაცვა/სტუდენტების წარმომადგენლობა
- სასწავლო კურსების თავისუფალი არჩევის სისტემა
- სტუდენტებისთვის საინტერესო პროექტების შეთავაზება.

კორელაციური კავშირი დაფიქსირდა სტუდენტების ჩართულობის დონისა და უნივერსიტეტით კმაყოფილების დონეს შორის. რაც მეტია ჩართულობა, მით უფრო კმაყოფილია სტუდენტი საკუთარი უნივერსიტეტის განათლების ხარისხით.

ამრიგად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების განათლების ხარისხის მართვისა და მისი ორგანიზაციული განვითარების პროცესში სტუდენტთა ჩართულობის კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ განათლების ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომების გამოყენებით, რაც გულისხმობს მართვის პროცესში სტუდენტთა აქტიურ და გააზრებულ ჩართულობას, შესაძლებელია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარების ეფექტური მართვის სისტემის შემუშავება. საბოლოო ჯამში, კი მოხდება სტუდენტთა სწავლისა და სასწავლო პროცესის გაუმჯობესება და სტუდენტთა მხრიდან უნივერსიტეტის განათლების ხარისხით კმაყოფილების დონის ზრდა. [6]

კვლევაში აღნიშნულია, რომ ხარისხის მართვის პროცესში სტუდენტთა ემოციური და

კოგნიტური ჩართულობა აჭარბებს ქცევითი ჩართულობის კომპონენტს. იმისათვის, რომ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში შეიქმნას სტუდენტების ჩართულობის რელევანტური, თანამედროვე და დროის შესაბამისი გარემო, მნიშვნელოვანია შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება, კერძოდ, საჭიროა მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილების სათანადოდ გააზრება და განხორციელება. კვლევის შედეგად შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზზე დაყრდნობით ჩანს, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის პროცესი უნდა დაეფუძნოს სწორ დაგეგმარებას, ორგანიზებას, მონიტორინგს, უნივერსიტეტისა და სტუდენტთა საერთო მიზნებს, უნარ-ჩვევებს, გამოცდილებასა და მათ ერთობლივ ჯგუფურ მუშაობას. გარდა ამისა, ორგანიზაციული მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია ადამიანური ურთიერთობების გათვალისწინება, შესაბამისად, საერთო ამოცანების განხორციელების მიზნით ჰარმონიული თანამშრომლობა და ურთიერთკავშირი უნდა დამყარდეს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციულ და აკადემიურ პერსონალსა და სტუდენტებს შორის, რაც თავისთავად შეუწყობს ხელს სტუდენტთა ჩართულობის ზრდას ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესებში.[6]

1.1.2. უმაღლესი განათლებით სტუდენტთა კმაყოფილებისა და სწავლების პროცესში ჩართულობის კვლევა

ERASMUS+-ის დაფინანსებით, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტში განხორციელდა პროექტი **„უმაღლესი განათლებით სტუდენტთა კმაყოფილებისა და სწავლების პროცესში ჩართულობის კვლევა“**, რომელშიც მოწოდებულია ინფორმაცია ქართული უნივერსიტეტებში სწავლებისა და სწავლის არაერთ მნიშვნელოვან ასპექტზე. კვლევა ჩატარდა საქართველოს მასშტაბით არსებულ 10 უმაღლეს საგანმანათლებლო საჯარო/კერძო დაწესებულებაში და მოიცვა სამივე საფეხურის სტუდენტები. კვლევის შედეგები ასეთია: უმაღლესი განათლების სხვადასხვა ასპექტების (სწავლა, კვლევა, გარემო, ადმინისტრაციის მხარდაჭერა, დასაქმების ხელშეწყობა) საშუალო შეფასებები საქართველოში საკმაოდ მაღალია და ამერიკული უნივერსიტეტების ანალოგიური ინდიკატორების მაჩვენებლებს უტოლდება. ამიტომ სტუდენტების გამოკითხვის შედეგების გამოყენებისას **ზოგადად ქვეყნის მასშტაბით** საუნივერსიტეტო განათლების ხარისხზე მსჯელობას სიფრთხილით მოკიდება სჭირდება. თავად სტუდენტებიც აღნიშნავენ, რომ საქართველოში საუნივერსიტეტო განათლების ობიექტურად შეფასებას ხელს უშლის ის, რომ სტუდენტებს არ აქვთ ხარისხიან განათლებაზე კომპეტენტურად მსჯელობის შესაძლებლობა.

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი#67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

ზოგადად, საუნივერსიტეტო განათლების სხვადასხვა ასპექტების საშუალო შეფასებები უფრო დაბალია საჯარო უნივერსიტეტებში. ეს განსხვავება განსაკუთრებით თვალსაჩინოა სასწავლო პროგრამებით კმაყოფილებისა და დასაქმების ხელშეწყობის კომპონენტში. აგრეთვე, იკვეთება განსხვავებები უნივერსიტეტის მდებარეობისა და სწავლების მიმართულებების მიხედვით. კმაყოფილება უფრო დაბალია რეგიონებში და სახელოვნებო მიმართულების სტუდენტებში.

კვლევის შედეგების თანახმად, გამოკითხული სტუდენტების შეფასებებში ყველაზე მეტ უკმაყოფილებას იწვევს უმაღლესი განათლების **პროგრამების შინაარსის ბაზრის მოთხოვნებთან ნაკლები თავსებადობა**, აგრეთვე პრობლემას წარმოადგენს **სასწავლო პროცესში ნაკლები აქცენტი კვლევით კომპონენტზე.** საჯარო უნივერსიტეტებში გამოკითხული სტუდენტების თითქმის ნახევარი თვლის, რომ სასწავლო პროგრამა არ შეესაბამება ბაზრის მოთხოვნებს, სამაგისტრო და სადოქტორო საფეხურის სტუდენტებიდან ყოველი მეხუთე ამბობს, რომ არასოდეს მიუღია მონაწილეობა კვლევაში. სტუდენტები, ასევე, თვლიან, რომ **მნიშვნელოვანია სასწავლო კომპონენტში პრაქტიკის წილის გაზრდა, გაცვლითი პროგრამების ხელმისაწვდომობის გაზრდა, უცხო ენის სწავლების გაუმჯობესება. სტუდენტები ნაკლებად კმაყოფილნი არიან საუნივერსიტეტო ცხოვრებითა და ინფრასტრუქტურით.** ინფრასრუქტურის თვალსაზრისით, სტუდენტებისთვის **პრობლემას წარმოადგენს ნელი ინტერნეტი, სველი წერტილების გაუმართაობა, საერთო სივრცის არარსებობა სტუდენტთა თავშეყრისათვის, გაუმართავი ტექნიკა.** ასევე, უნივერსიტეტების უმეტესობაში **არ არის ქსეროასლის გადასაღები და ამოსაბეჭდი ტექნიკა, ბიბლიოთეკები მცირე ზომისაა და მოუხერხებელია სამეცადინოდ.** სტუდენტები ასევე **მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ სპორტულ ღონისძიებებში ჩართვის შესაძლებლობების გაზრდას.**

აკადემიური პერსონალის მიმართ სტუდენტებს მაღალი მოლოდინები აქვთ. მათი აზრით, ლექტორი პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდოს თავის საქმეს, დაინტერესებული უნდა იყოს თავისი ცოდნის სტუდენტებისთვის გადაცემით. **სტუდენტები ხაზს უსვამენ თანამედროვე მეთოდებისა და ტექნოლოგიების ფლობისა და სფეროში პრაქტიკული გამოცდილების მნიშვნელობას.** ლექტორი სტუდენტებს სამართლიანად უნდა აფასებდეს, სტუდენტებთან ურთიერთობაში უნდა გამოხატავდეს პატივისცემასა და კეთილგანწყობას, მაგრამ დაიცვას გონივრული ზღვარი. სტუდენტები ასევე აღნიშნავენ თავისუფალი აზრის გამოხატვის მნიშვნელოვნებას. რესპონდენტები ლექტორებს, ძირითადად, პოზიტიურად აფასებენ, თუმცა თვლიან, რომ ლექტორი ნაკლებად ქმნის სტუდენტის შესაძლებლობების გამოვლენისთვის საჭირო პირობებს და ნაკლებად იყენებს საინტერესო და სასწავლო მიზნებთან შესაბამის სწავლის მეთოდებს. კერძო და საჯარო უნივერსიტეტებს შორის ყველაზე თვალსაჩინო განსხვავება

თანამედროვე ლიტერატურის გამოყენების თვალსაზრისით გამოვლინდა. საჯარო უნივერსიტეტების სტუდენტების უფრო **დიდი ნაწილის აზრით, მათი ლექტორები სწავლებისას თანამედროვე ლიტერატურას ნაკლებად იყენებენ** [3].

გაცვლითი პროგრამებით კმაყოფილება მაღალია. სტუდენტების აზრით, გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობა არა მხოლოდ სტუდენტების კომპეტენციებზე მოქმედებს დადებითად, არამედ უნივერსიტეტში სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს, რადგან სტუდენტები უკან განსხვავებული მოლოდინებით ბრუნდებიან და უფრო ობიექტურ და კრიტიკულ მოთხოვნებს უყენებენ უნივერსიტეტს. **თუმცა, კვლევის მონაცემებით, გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობა გამოკითხულთა მხოლოდ მცირე ნაწილს - 6 %-ს აქვს მიღებული.** თვისებრივ კომპონენტში (დისკუსიისას) სტუდენტები აღნიშნავენ, რომ **უმაღლესი განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას ხელს უშლის სტუდენტების რაოდენობის შეუსაბამობა ხელმისაწვდომ სასწავლო რესურსებთან და სტუდენტების დაბალი აკადემიურ მზაობა.** ეს უკანასკნელი, მათი აზრით, ზოგადი განათლების დაბალი ხარისხით აიხსნება. ისინი თვლიან, რომ უმაღლეს განათლებაში არსებული ყველა პრობლემა კომპლექსურად უნდა იქნას განხილული და აისახოს რეფორმის თანმიმდევრულ ნაბიჯებში [3].

1.1.4. ახალგაზრდების დამოკიდებულების კვლევა უმაღლესი განათლების ხარისხისა და სტაჟირების საკითხებზე საქართველოში

2017 წლის „ახალგაზრდების დამოკიდებულების კვლევის უმაღლესი განათლების და სტაჟირების საკითხებზე საქართველოში" კვლევის ანგარიშში ჩამოყალიბებულია ის მიგნებები, რომელიც **განათლების ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით გამოიკვეთა:**

- გამოკითხული სტუდენტების თითქმის ნახევარი აცხადებს, რომ საქართველოში განათლების მიღება ფინანსურად მეტნაკლებად ხელმისაწვდომია.
- სტუდენტების დიდი წილი (41%) არ მიიჩნევს უმაღლეს სასწავლებელში სწავლას ყველა ახალგაზრდისთვის თანაბრად ხელმისაწვდომად და საკუთარი მოსაზრების გასამყარებლად არათანაბარ ფინანსურ შესაძლებლობებს ასახელებენ.
- სტუდენტების დიდი ნაწილისთვის ოთხწლიანი (40%) და ერთწლიანი (46%) საგრანტო სისტემები, ორივე თითქმის თანაბრად მისაღებია.

- უმაღლეს სასწავლებლებში მხოლოდ ყოველი მესამე გამოკითხული სტუდენტისათვის არის ხელმისაწვდომი გამართული ონლაინ ბიბლიოთეკა და ელექტრონული სისტემა.
- სტუნდეტების 44%-თვის საგანმანათლებლო სახელმძღვანელოები არ არის ხელმისაწვდომი. [10]

რაც შეეხება საქართველოში არსებულ სახელმწიფო საგანმანათებლო დაწესებულებებში უმაღლესი განათლების ხარისხს, ანგარიშში აღნიშნულია, რომ:

- გამოკითხული სტუდენტები ლექტორების / პროფესორების მაღალკვალიფიციურობას ხუთ ქულიან სკალაზე 3.32 ქულით, ხოლო უმაღლეს სასწავლებელში მისაღები განათლების ხარისხს 2.96 ქულით აფასებენ.
- სტუდენტების 46% თვლის, რომ უნივერსიტეტში მიღებული უნარები/ცოდნა დღეს დასაქმების ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებს ნაწილობრივ პასუხობს.
- რესპონდენტთა 51% საქართველოში არსებული სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლების ხარისხს წლიური გადასახადთან შეუსაბამოდ მიიჩნევს.
- გამოკითხული სტუდენტების 46%-ის აზრით უმაღლეს სასწავლებლებში არსებული საუნივერსიტეტო ცხოვრება არ არის სტუდენტებზე მორგებული.
- რესპონდენტების ნახევარი აცხადებს (48%), რომ საქართველოში არსებული სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაცია სათანადოდ ასრულებს მასზე დაკისრებულ ვალდებულებებს.
- სტუდენტების 34% არანაირი სოციალური შეღავათით / სერვისით არ სარგებლობს.
- ინფრასტრუქტურის კეთილმოწყობაზე პასუხისმგებლად სტუდენტებს განათლების სამინისტრო (41%), თავად უნივერსიტეტები (42%) და ასევე ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლებები (40%) მიაჩნიათ [10].

1.2. საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხით კმაყოფილების კვლევა

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტის ალტერბრიჯის სტრატეგიული განვითარების გეგმაზე მუშაობის პროცესში, საგანმანათლებლო საქმიანობის ორიენტირების განსაზღვრის მიზნით, PR აკადემიის ბაზაზე განხორციელდა უმაღლესი განათლების ხარისხით სტუდენტთა კმაყოფილების **რაოდენობრივი კვლევა.**

კვლევის არეალიდან გამომდინარე გენერალურ ერთობლიობად განისაზღვრა თბილისში მდებარე უმაღლეს სასწავლებლებში დაფიქსირებული სტუდენტების რაოდენობა 109 290 სტუდენტი (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ვებ-გვერდზე აღნიშნული

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

2017 წლის ივლისის მონაცემებით). რეპრეზენტატიული ამონარჩევის მოცულობის (მონაცემთა რაოდენობის) დადგენა მოხდა sample size მეთოდით, რის შედეგადაც მივიღეთ გამოსაკითხი რესპოდენტების რაოდენობა - 1 057 სტუდენტი (n=1057 sample size რეპრეზენტატიული ამონარჩევის სიდიდე), შერჩევის ზომა ±3%-იანი ცდომილებით და დამაჯერებლობის ალბათობით P = 0.95. შერჩევის აღნიშნული მოდელი საშუალებას იძლევა მოხდეს მიღებული მონაცემების განზოგადება მთელს გენერალურ ერთობლიობაზე N=109 290.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მონაცემები შეგროვდა 15 - 20 წთ-იანი პირისპირი ინტერვიუების მეშვეობით, ინსტრუმენტად გამოყენებული იყო სტრუქტურირებული კითხვარი [დანართი 1].

პირველადი შერჩევის ერთეულების (კლასტერები) საბოლოო ფორმირება მოხდა დედაქალაქში არსებული უმაღლესი სასწავლებლების მიმდებარე ტერიტორიების მიხედვით. მეორადი შერჩევის ერთეულის ფორმირება განხორციელდა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით.

კვლევის ამოცანებად განისაზღვრა შემდეგი საკითხები:

- როგორ აფასებენ სტუდენტები საქართველოში არსებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის/კვალიფიკაციის/ხელმისაწვდომობის დონეს?
- აკმაყოფილებს/შეესაბამება თუ არა უნივერსიტეტის ინფრასტრუქტურა სტუდენტების/ სასწავლო პროცესის საჭიროებებს?
- იძლევა თუ არა უნივერსიტეტში მიღებული კვალიფიკაცია დასაქმების საშუალებას?
- არის თუ არა საქართველოში არსებული სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების გასასახადი შესაბამისობაში სწავლების ხარისხთან?
- რამდენად იყენებენ უმაღლეს სასწავლებლებში ინოვაციური სწავლების მეთოდებს და როგორია მსგავსი პრაქტიკისადმი ცნობადობა/მიმღებლობა სტუდენტებში?
- როგორია სტუდენტების დამოკიდებულება ინტერნაციონალიზაციის პროცესების მიმართ?
- როგორ აფასებენ სტუდენტები უმაღლესი სასწავლებლის როლს პირადი განვითარების პროცესში? [14]

უმაღლესი განათლების სხვადასხვა ასპექტი (როგორიცაა, სწავლება და კვლევითი საქმიანობა, სასწავლო გარემო, უნივერსიტეტების მხარდაჭერა, დასაქმების ხელშეწყობა) საშუალო მაჩვენებლით აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებს. აქვე დავამატებთ, რომ სტუდენტების გამოკითხვის შედეგებით საუნივერსიტეტო განათლების ხარისხის შეფასება და

ქვეყნის მასშტაბით მისი განზოგადება დიდ სიფრთხილეს საჭიროებს. თავად სტუდენტებსაც ნაკლებად აქვთ ხარისხიან განათლებაზე კომპეტენტურად მსჯელობის შესაძლებლობა.

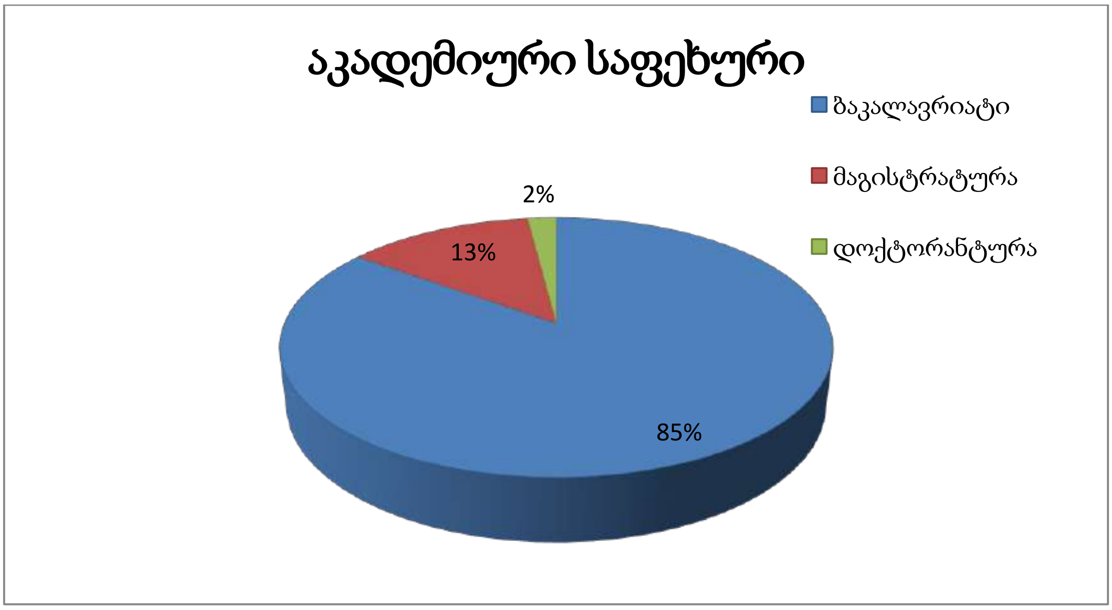
1.2.1. უმაღლესი განათლების ხარისხით კმაყოფილების კვლევის შედეგები

სექტორი A - ინფორმაცია რესპოდენტის შესახებ

უმაღლესი განათლების ხარისხისადმი სტუდენტთა დამოკიდებულების შეფასებაში მონაწილეობდნენ სტუდენტები შვიდი სამიზნე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებიდან, მათ შორის, ერთი სახელმწიფო უნივერსიტეტიდან

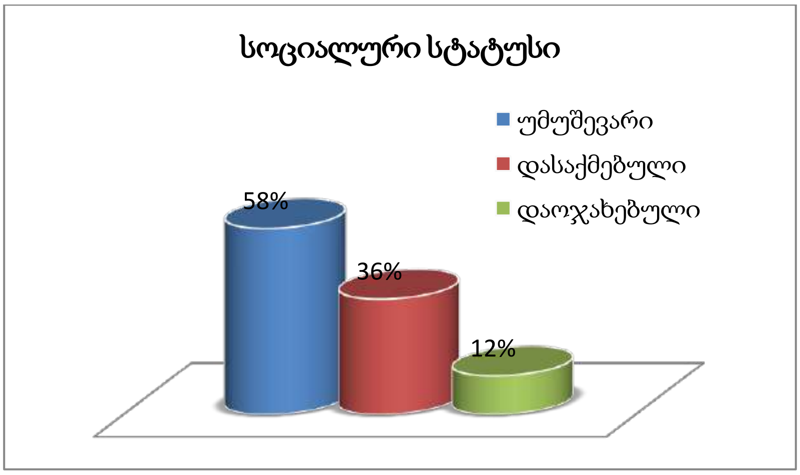
გამოკითხული ახალგაზრდების 69 % ქალია, 31% მამაკაცი. მათი 91 % არის 25 წლამდე, 8.6% - 26-დან - 44- მდე, 45 წელს ზევით 0.4%. სტუდენტების 58 % არის დაუსაქმებელი, 36% დასაქმებულია, ხოლო 12%-ს ყავს ოჯახი. გამოკითხულთა 85 % ბაკალავრია, 13 % მაგისტრი, 2 % დოქტორანტი.

დიაგრამა 1. აკადემიური საფეხური



დიაგრამა 2 - სოციალური სტატუსი

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

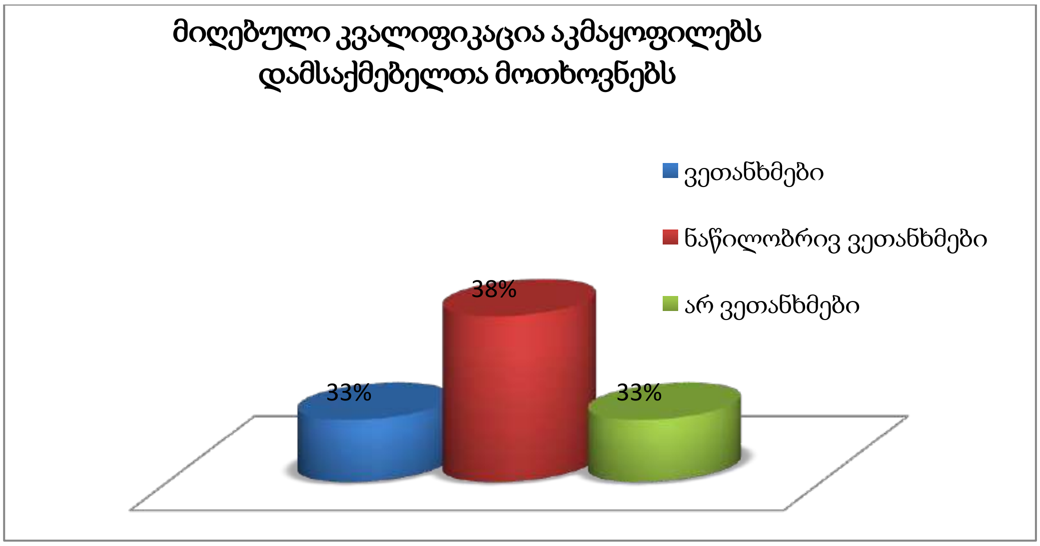


სექტორი B - <u>საქართველოში განათლების სისტემის შეფასება</u>

კითხვაზე შეესაბამება თუ არა საქართველოში მიღებული განათლება ადგილობრივი შრომის ბაზრის მოთხოვნებს, გამოკითხული სტუდენტების მესამედმა ნაწილობრივ დადებითი შეფასება დააფიქსირა, თუმცა არსებული მონაცემი კორელაციური თვალსაზრისით არ შეესაბამება დამსაქმებლებისა და დასაქმებულების ურთიერთქმედების კვლევების შედეგებს.

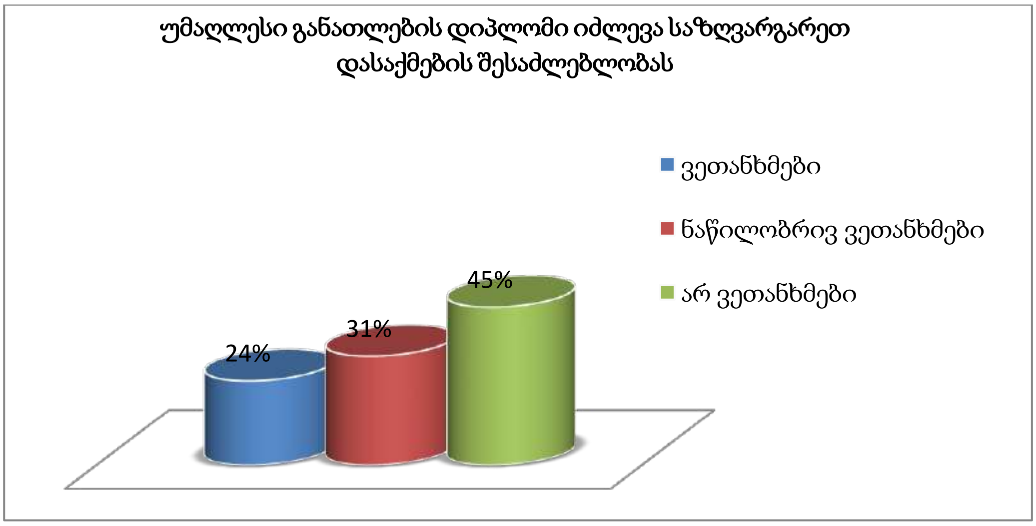
ხოლო რაც შეეხება მიღებული ცოდნის შესაბამისობას უცხოეთში დასაქმების პერსპექტივასთან, რესპოდენტთა 45 % უარყოფითად აფასებს საქართველოში მირებული დიპლომით უხცოეთში დასაქმების შესაძლებლობას.

დიაგრამა 3. მიღებული კვალიფიკაციის ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობა



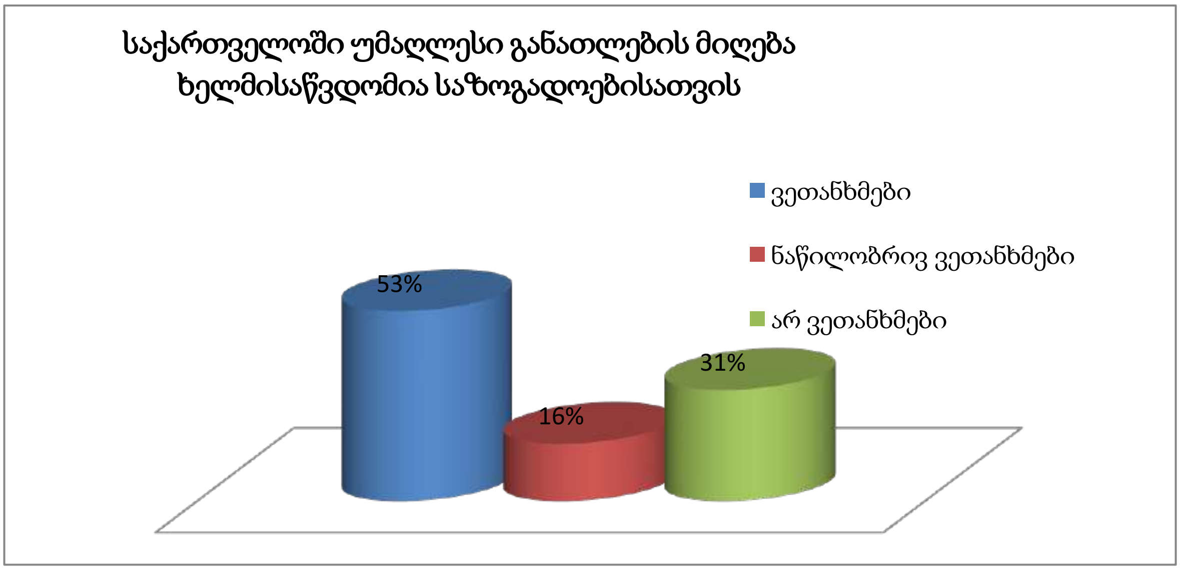
დიაგრამა 4. მიღებული ცოდნის რელევანტურობა უცხოეთში დასაქმებისთვის

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge



საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში განათლების ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით რესპოდენტთა მოსაზრება პოზიტიურ ჭრილში განიხილება.

დიაგრამა 5. საქართველოში განათლების ხელმისაწვდომობა

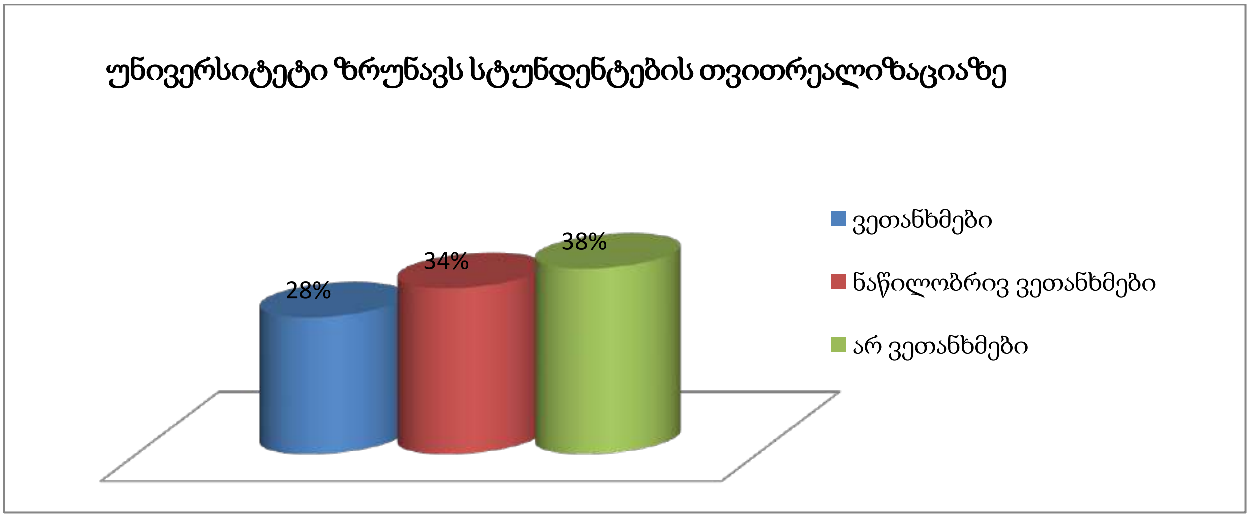


გამოკითხვის ფარგლებში ჩვენთვის ასევე საინტერესო იყო, რამდენად ეძლევათ სტუდენტებს სწავლების პროცესში თვითრეალიზების შესაძლებლობა. როგორც დიაგრამა 4-დან ჩანს

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

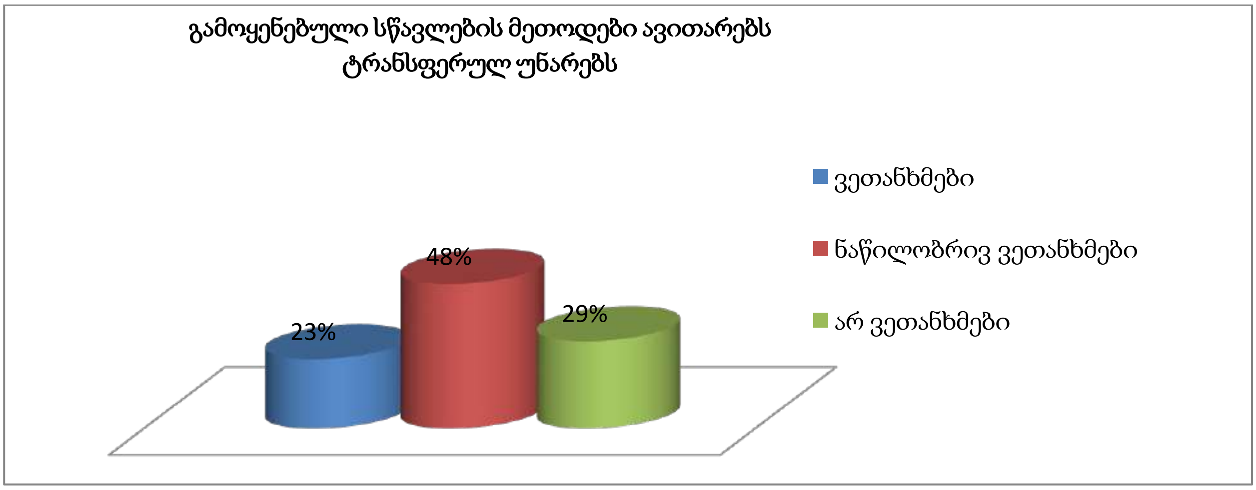
გამოკითხულთა 38 % მიჩნევს, რომ უნივერსიტეტი არ ზრუნავს მათ თვითრეალიზებაზე.

დიაგრამა 6. სტუდენტთა თვითრეალიზების შესაძლებლობა



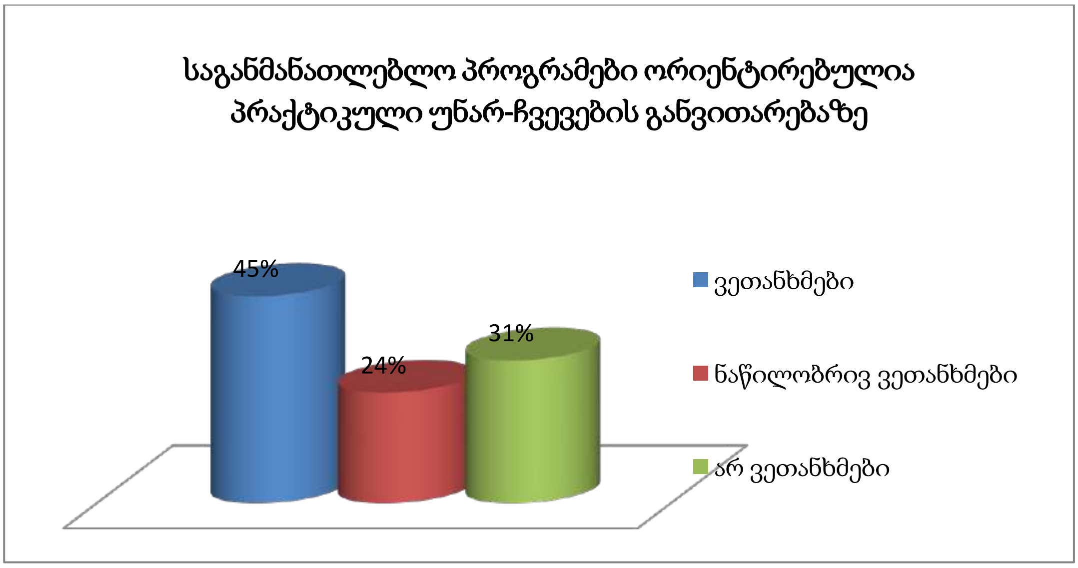
კვლევის შედეგებმა ასევე ცხადყო, რომ უმაღლეს სასწავლებელში მიღებული ცოდნით ტრანსფერული უნარების განვითარებას ადასტურებს მხოლოდ რესპოდენტთა 23 %, ხოლო 48 % ნაწილობრივ ეთანხმება (დიაგრამა 5).

დიაგრამა 7. ტრანსფერული უნარების განვითარება



აქვე გამოიკვეთა ერთი საინტერესო მიგნება უშუალოდ საგანმანათლებლო პროგრამების თემატიკით პრაქტიკული უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბების შესახებ. როგორც აღმოჩნდა, გამოკითხულთა თითქმის ნახევარს მიაჩნია, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამები ორიენტირებულია სტუდენტებში პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებაზე. ამ მოცემულობას არ დაეთანხა რესპოდენთა 24 %.

დიაგრამა 7. პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავება



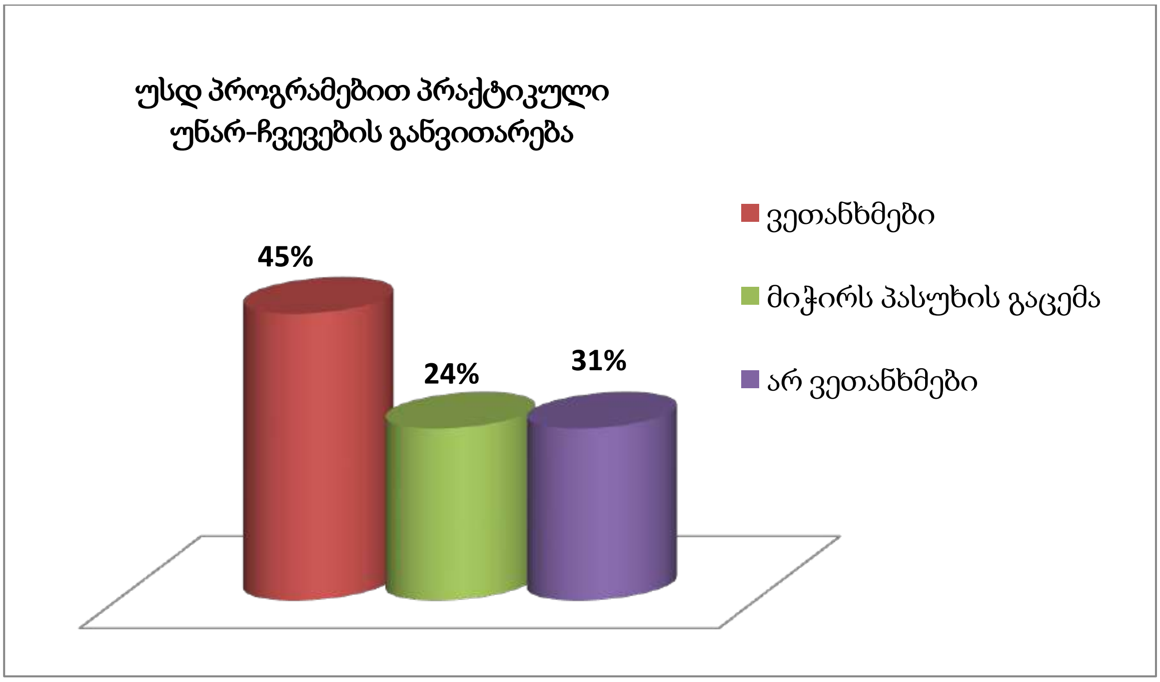
<u>სექტორი C. საქართველოს უსდ-ში არსებული ვითარების შეფასება</u>

საქართველოში არსებულ უმაღლესი სასწავლებლების ინფრასტრუქტურულ პირობებს უარყოფითად აფასებს სტუდენტების 24%, ხოლო 46% თვლის, რომ უსდ-ებში შექმნილია სტუდენტზე და სასწავლო პროცესზე მორგებული გარემო. დასაქმებული აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის დონე უარყოფითად შეაფასა სტუდენტების 16%-მა, 24%-ს ამ საკითხზე არ აქვს ჩამოყალიბებული პოზიცია, ხოლო 60% მიიჩნევს, რომ სასწავლო პროგრამებს უძღვებიან მაღალკვალიფიური პროფესორ-მასწავლებლები. უმაღლეს სასწავლებლების მიერ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე პირებზე ადაპტირების ხარისხს დადებითად აფასებს 41 %.

გამოკითხულთა 35% მიაჩნია, რომ სტუდენტები მონაწილეობას იღებენ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვაში, ხოლო 26% თვლის, რომ სტუდენტების ჩართულობა ამ პროცესებში არ არის დამაკმაყოფელებელი.

სტუდენტების 45%-ს მიაჩნია, რომ სასწავლო კურსი თეორიული ცოდნასთან ერთად პრაქტიკული გამოცდილების განვითარებასაც უზრუნველყოფს, ხოლო 31% თვლის, რომ ეს პროცესი არ არის ორიენტირებული უნარ-ჩვევების გამომუშავებაზე.

დიაგრამა 9 უმაღლესი განათლებით პრაქტიკული უნარების განვითარება



სტუდენტების 23% მიიჩნევს, რომ სასწავლო პროცესში ლექტორები არ იყენებენ სწავლების ისეთ მეთოდებს, რომლებიც ავითარებენ კრიტიკულ და შემოქმედებით აზროვნებას, ინფორმაციის მოპოვების, პრობლემათა გადაჭრისა და კომუნიკაციის უნარებს. ამასთანავე, გამოკითხვამ აჩვენა, რომ სტუდენტების 50 %-ს ინოვაციური მეთოდების გამოყენებით ცოდნის მიღების გამოცდილება აქვს.

უმაღლესი სასწავლებლების ადმინისტრაციის თანამშრომლების საქმიანობას დადებითად აფასებს სტუდენტების 46%, ხოლო 25% უკმაყოფილებას გამოხატავს. კითხვაზე შეაქვს თუ არა წვლილი უმაღლეს სასწავლებელს სტუდენტის პიროვნულ განვითარებაში დადებითი პასუხი დააფიქსირა სტუდენტების 46%, ხოლო 26%-მა განაცხადა, რომ არ ეთანხმება ჩვენ მიერ შეთავაზებულ მოცემულობას.

2. ინტერნაციონალიზაციის პროცესები საქართველოში

დღეისათვის საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემა ღიაა არა მხოლოდ ქართული, არამედ საერთაშორისო საზოგადოებისთვისაც. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიის მიზნებში უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციას პრიორიტეტული ადგილი ენიჭება ქვეყნის მდგრად განვითარებაში, რისთვისაც ხორციელდება რიგი ღონისძიებები, რომლებიც მიმართულია სტუდენტების, აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისთვის საერთაშორისო გამოცდილების მისაღებად.

უცხოეთის წამყვან უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით საქართველოს უმაღლესი

საგანმანათლებლო დაწესებულებები ახორციელებენ ერთობლივი ხარისხის მიმნიჭებელ ბაკალავრიატის, მაგისტრატურისა და დოქტორანტურის საგანმანათლებლო პროგრამებს. შეიქმნა ინტერნაციონალიზაციის ხელშემწყობი პროგრამა/პლატფორმა „ისწავლე საქართველოში“, რომელიც მიზნად ისახავს ინგლისურენოვანი პროგრამების შემუშავების, სტუდენტზე ორიენტირებული ინფრასტრუქტურის განვითარების და უცხოელ სტუდენტთა საქართველოში მოზიდვის ხელშეწყობას.

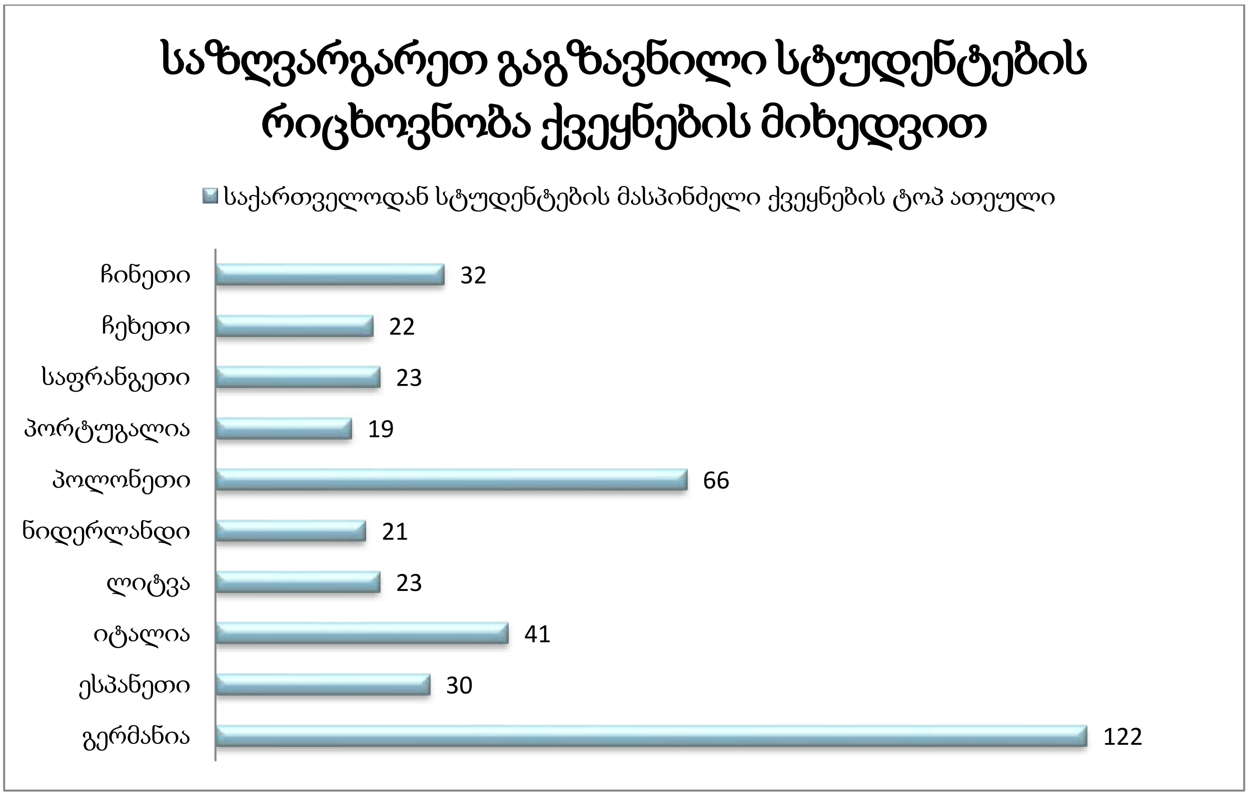
საქართველო აქტიურად არის ჩართული ევროკავშირის პროგრამაში ERASMUS+. ცხადია, ყველა ეს აქტივობა ხელს უწყობს სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის სოციალურ მობილობას და ქმნის თვითრეალიზაციის პირობებს, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში უცხოელი სტუდენტების მოზიდვისა და ქვეყნიდან სტუდენტების მობილობის სტატისტიკა გვაჩვენებს, რომ უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის, უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის და ქვეყნის რეგიონულ საგანმანათლებლო ცენტრად ჩამოყალიბების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია დამატებითი რესურსების გამონახვა და ახალი ინიციატივები.

2.1. საქართველოდან უცხოეთში მობილობის სტატისტიკური მონაცემები

2017-2018 სასწავლო წლების დასაწყისის მონაცემებით საქართველოდან საზღვარგარეთ სასწავლებლად გაემგზავრა სულ 582 სტუდენტი. აქედან ყველაზე დიდი ნაკადი - 122 სტუდენტი გერმანიაში აგრძელებს სწავლას, ხოლო მეორე ადგილზეა პოლონეთი, სადაც 66 ახალგაზრდა იქნა გაგზავნილი.

სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, საქართველოდან მობილობის შემთხვევაში სტუდენტების ინტერესი შედარებით მაღალია ევროპის უმაღლესი საწავლებლებისადმი, ვიდრე აზია-აფრიკის ქვეყნების მიმართ, და ერთადერთ გამონაკლისს ამ მხრივ ჩინეთი წარმოადგენს. ჯამურად საქართველოდან გამგზავრებული სტუდენტების აბსოლუტური უმრავლესობა პირორიტეტს ევროპულ ქვეყნებს ანიჭებს. [11]

დიაგრამა 10. უცხოეთში სასწავლებლად წასულ სტუდენტთა რიცხვი

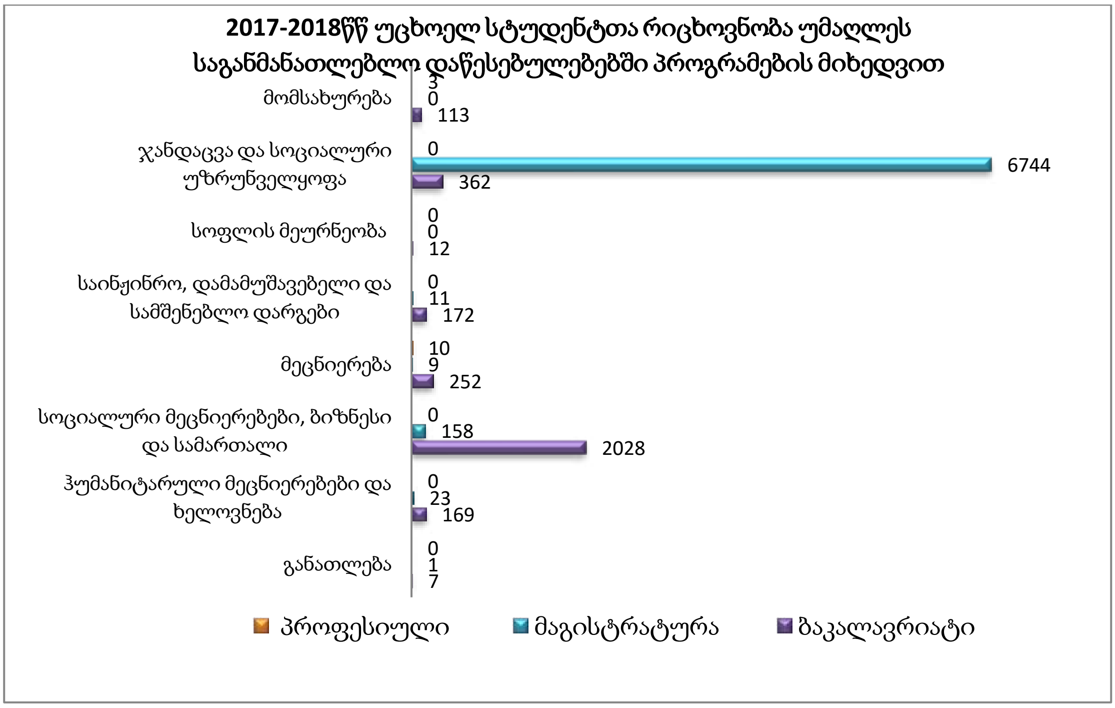


2.2. უცხოელი სტუდენტებისათვის საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზრის მიმზიდველობის ხარისხის კვლევა

საქსტატის მონაცემებით, 2017-2018 წწ საქართველოს ავტორიზებულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში 10 074 უცხოელი სტუდენტი დაფიქსირდა, მათ შორის 3115 - საბაკალავრო პროგრამებზე, 6946 - სამაგისტრო პროგრამაზე, ხოლო პროფესიულ პროგრამებზე 13.

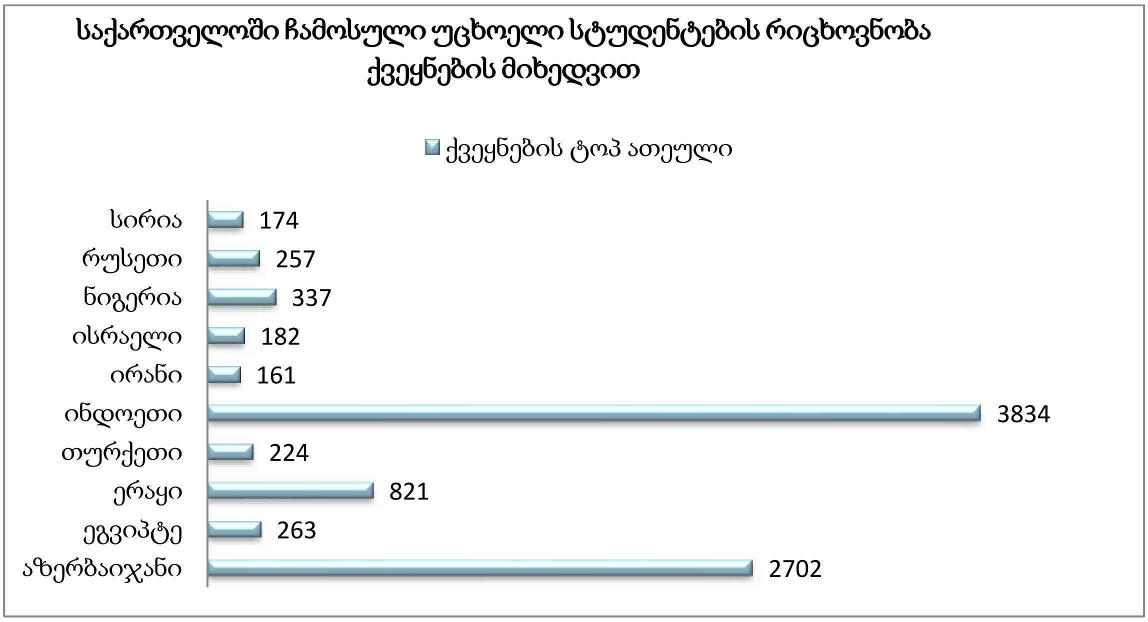
მაგისტრატურის მიმართულებით ყველაზე დიდი მოთხოვნა ჯანდაცვისა და სოც. უზრუნველყოფის პროგრამებზეა, ხოლო ბაკალავრიატზე უცხოელი სტუდენტების ინტერესი მეტია სოციალური მეცნიერებების, ბიზნესისა და სამართლის პროგრამების მიმართ.[11]

დიაგრამა 11. პროგრამების მიხედვით უცხოელ სტუდენტთა რაოდენობა



საგულისხმოა, რომ საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზრის მიმზიდველობა მოცემულ ეტაპზე მაღალია პირველ რიგში აზია-აფრიკის ქვეყნებისთვის, შემდეგ პოსტ საბჭოთა ქვეყნებისთვის. ევროპიდან და ამერიკიდან ჩამოსული სტუდენტების რაოდენობა კი 1%-ს არ აღემატება. [11]

დიაგრამა 12. ჩამოსულ სტუდენტთა რაოდენობა ქვეყნების მიხედვით



საქართველოს მეცნიერებისა და განათლების სტრატეგიაში აღნიშნულია, რომ განათლების ინტერნაციონალიზაციის ერთ-ერთ ხელშემწყობ ფაქტორს წარმოადგენს ქართული საგანმანთლებლო დაწესებულებების საერთაშორისო თანამშრომლობა ევროპისა და ამერიკის წამყვან უნივერსიტეტებთან, რისთვისაც საჭიროა საგანმანათლებლო სისტემაში არსებულმა ყველა

ინსტიტუციამ გამოიჩინოს კერძო ინიციატივები აღნიშნულ ქვეყნებთან ურთიერთთანამშრომლობის პირობების გაუმჯობესებისა და საქართველოს საგანმანათლებლო გარემოსადმი ცნობადობისა და ინტერესის ამაღლების მიმართულებით.

2017 წელს, PR აკადემიის ბაზაზე ჩატარდა კვლევა „საერთაშორისო განათლება და მისი პერსპექტივები საქართველოში“. კვლევის ავტორების მიერ შესწავლილი იქნა საზღვარგარეთ განათლების მიღებისა და უცხოელ სტუდენტთა საქართველოში მოზიდვის არსებული მდგომარეობა და სამომავლო პერსპექტივები, ასევე, იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას ახდენენ უცხოელი სტუდენტების არჩევანზე.

საქართველოში ჩამოსული სტუდენტების უმრავლესობამ ხაზგასმით აღნიშნა, რომ მათ პირველ რიგში შეარჩიეს ქვეყანა და შემდეგ უნივერსიტეტი. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რატომ ირჩევენ უცხოელი სტუდენტები უნივერსიტეტის კონკრეტულ კურსს ან პროგრამას. ასევე განხილულია უცხოური სტუდენტებისათვის საკომუნიკაციო ფაქტორების გადამწყვეტ მნიშვნელობაზე. ამის გათვალისწინებით, უნივერისტეტებმა უნდა გაითვალისწინონ მოპოვებული პრაქტიკული ინფორმაცია და რეკომენდაცია უცხოელი სტუდენტების მოძიებისა და მოზიდვის პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებლად. საერთო ჯამში, კვლევა ჩატარდა იმ ფაქტორების გარკვევისათვის, რომლებიც გავლენას ახდენს სტუდენტთა გადაწყვეტილებაზე. რისთვისაც საქართველოს მიმზიდველობის შესწავლა მოხდა სოციალური ინტეგრაციის პროცესში „ბიძგის", „მიზიდვის“ და ,,არჩევანის” ფაქტორების მიხედვით.

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

კვლევის შედეგების მიხედვით შემუშავდა საგულისხმო **რეკომენდაციები,** რომელთა გათვალისწინებაც უნივერსიტეტების მხრიდან ხელს შეუწყობს უცხოელი სტუდენტების მოზიდვას, კერძოდ:

- უნივერსიტეტების ვებ-გვერდზე განახლებული ინფორმაციის განთავსებით სტუდენტებს უნდა მიეწოდოს ინფორმაცია სასწავლო პროცესების, პროგრამების და სააპლიკაციო პროცედურების, სწავლის საფასურისა და სტიპენდიების, სტუდენტების მხარდაჭერის, დასაქმების პერსპექტივებისა და კარიერული წინსვლის შესახებ.
- ვებ-გვერდი უნდა იყოს "მარტივი და მიმზიდველი", ნავიგაციისთვის ადვილად სამართავი. ვებ-გვერდის რამდენიმე ენაზე ნახვის შესაძლებლობა და განსაკუთრებით ინგლისურად, კიდევ უფრო ზრდის მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან უცხოელი სტუდენტების დაინტერესებას.
- ვებ-გვერდი უნდა ემსახურებოდეს ქვეყნის იმიჯის გამყარებას. უცხოელი სტუდენტების სურათები შეიძლება წარმოადგენდეს საერთაშორისო სასწავლო გარემოს არსებობის დამადასტურებელ ასპექტებს.
- კვლევამ აჩვენა, რომ სტიპენდიებზე ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს უცხოელი სტუდენტთა გადაწყვეტილებებზე უცხოეთში უმაღლესი განათლების შერჩევის პროცესში. უნივერსიტეტმა უნდა მოიძიოს გზები სტუდენტებისთვის სტიპენდიებითა და საშეღავათო გადახდის უზრუნველსაყოფად.
- კურსდამთავრებულთა ონლაინ საზოგადოებასთან ხელმისაწვდომობა იქნება დამატებითი მოზიდვის შესაძლებლობა აბიტურიენტებისა და მობილობით გადმოსული სტიდენტებისთის.
- კვლევამ ცხადყო, რომ განათლების სააგენტოებთან თანამშრომლობა შეიძლება წარმოადგენდეს მნიშვნელოვან სტრატეგიას უცხოელი სტუდენტების რაოდენობის გაზრდის მიზნით. სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე ქვეყნებში საელჩოებსა და სააგენტოებთან თანამშრომლობა უცხოელი სტუდენტების მოსაზიდად დადებითად განიხილება [13].

2.3. PESTEL ანალიზი

საქართველოში ინტერნაციონალიზაციის პროცესის ფაქტორების შესწავლის მიზნით მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტის ალტებრიჯის მიერ, გაკეთდა PESTEL ანალიზი, რომლის ფარგლებში მოხდა უცხოელი სტუდენტებისათვის საქართველოს მიმზიდველობის ხარისხის განმსაზღვრელი პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური და ლეგიტიმური ფაქტორების დადგენა:

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

P	E
▪ განათლების პრიორიტეტულობის აღიარება სახელმწიფოს მიერ; ▪ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინტერნაციონალიზაციის სტარტეგია; ▪ სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის სოციალური მობილობის სახელმწიფო მხარდაჭერა; ▪ ქვეყანაში უცხოელი სტუდენტების მოზიდვის სახელმწიფო მიდგომა; ▪ ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულება და ევროინტეგრაციის პოლიტიკა; ▪ ქვეყნის საერთაშორისო იმიჯი;	▪ საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმისაწვდომობა; ▪ განთლებაში გაზრდილი ინვესტიციები; ▪ სწავლების დაფინანსების შესაძლებლობები; ▪ ცხოვრების/კვების დაბალი ფასები; ▪ არარეზიდენტი სტუდენტების დასაქმების შესაძლებლობები; ▪ საკრედიტო პროდუქტების ხელმისაწვდომობა;
S	**T**
▪ დაძლევადი ენობრივი ბარიერი; ▪ საზოგადოებრივი თვითშეგნება; ▪ აქცენტი უსაფრთხოებაზე; ▪ ცხოვრების წესი; ▪ მულტიკულტურული და მულტინაციონალური გარემო; ▪ რელიგიური ტოლერანტობა; ▪ დამოკიდებულება ერთნიკური ჯგუფებისა და უმცირესობების მიმართ; ▪ სოციალური კლასები	▪ ინტერნეტიზაციის სახელმწიფო პოლიტიკა; ▪ ქვეყნის განვითარებადი ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა; ▪ გლობალურ საინფორმაციო სივრცეში ინტეგრირების ხელმისაწვდომობა; ▪ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო არხები; ▪ კიბერ უსაფრთხოების სისტემები ▪ თანამედროვე ტექნოლოგიების პრაქტიკა მომსახურების სფეროში.

E ▪ ხელსაყრელი სტაბილური კლიმატური პირობები; ▪ გარემოს დაცვის მზარდი ტენდენციები; ▪ მრავალფეროვანი ბუნებრივი რესურსები; ▪ ეკო პროდუქტებზე ხელმისაწვდომობა; ▪ ბუნებრივი წყალი; ▪ ნატურალური საკვები; ▪ ეკო და სამკურნალო ტურიზმის მზარდი ტენდენცია; ▪ ბუნებრივი კურორტები;	L ▪ განათლების კანონი; ▪ ანტიდისკრიმინაციული კანონი; ▪ მომხმარებელთა უფლებების დაცვა; ▪ დასაქმების კანონი; ▪ მონაცემთა დაცვა; ▪ სავიზო რეგულაციები;

ინტერნაციონალიზაცია საუნივერსიტეტო დონეზე განიხილება, როგორც ინვესტიცია ცოდნის ეკონომიკაში, სუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის დასაქმების შესაძლებლობის ზრდა ეროვნულ და საერთაშორისო დონეებზე, ქვეყნის საგარეო პოლიტიკის მხარდაჭერა, ძლიერი ინსტრუმენტი გლობალურ საინფორმაციო საზოგადოებაში ინდივიდის სრულფასოვანი ინტეგრაციისათვის. ამასთან ინტერნაციონალიზაციის პროცესი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს უნივერსიტეტის ინსტიტუციონალურ ზრდაში, კვლევებისა და სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებაში, ფინანსური მდგრადობის გაზრდაში.

ამ მხრივ, ჩვენი სასწავლო გარემო მიმზიდველი იქნება როგორც ადგილობრივი, საერთაშორისო სტუდენტებისა თუ აკადემიური პერსონალისთვის სწავლებისა და კვლევების ინტეგრირების თვალსაზრისით. სტრატეგიული პარტნიორობთან ჩვენი ურთიერთობა მიზნად ისახავს ერთობლივად პროცესების მართვის სრულყოფას, სწავლების მაღალი შედეგების მიღწევასა და საერთაშორისო კვლევით პროექტებში ჩართულობას.

ასეთი ინტეგრირებული მიდგომით ინტერნაციონალიზაციის პროცესების დასაჩქარებლად მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია სასწავლო კომპონენტში პრაქტიკის წილის გაზრდა, გაცვლითი პროგრამების ხელმისაწვდომობის გაზრდა, უცხო ენის სწავლების გაუმჯობესება.

3 დასაქმების პოლიტიკა და შრომის ბაზრის მოთხოვნები საქართველოში

3.1. სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების დასაქმების პერპექტივები

თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი კომპეტენციის ადამიანური აღზდისა და საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავების აუცილებელი წინაპირობაა შრომის ბაზრის კვლევა და იმ კრიტერიუმების დადგენა, რომლებიც უმაღლესმა სასწავლებელმა უნდა დააკმაყოფილოს სწავლებისა და სტუდენტებისათვის კვალიფიკაციის მინიჭების პროცესში.

2017 წლის ანგარიშში „ახალგაზრდების დამოკიდებულების კვლევა უმაღლესი განათლების და სტაჟირების საკითხებზე საქართველოში" წარმოდგენილი სტატისტიკის მიხედვით სტუდენტების დამოკიდებულება სტაჟირების და დასაქმების პერსპექტივების საკითხებთან მიმართებაში ასეთია:

- სტუდენტების 58%-ს უჭირს სამსახურის და სწავლის ერთმანეთთან შეთავსება. რესპონდენტების 46% მიიჩნევს, რომ მათ დასაქმებაში პირადი კონტაქტების არ ქონა და შრომის ბაზარზე არსებული ნეპოტიზმი უშლის ხელს.
- სტუდენტთა 88%-ის აზრით, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები მათ სტუდენტებს დასაქმებაში უნდა ეხმარებოდნენ და ასევე სტუდენტური სტაჟირების პროგრამებს უზრუნველყოფდნენ (75%).
- სტუდენტების აზრით ხარისხიანი სტაჟირების შედეგად ისინი პირველ რიგში შესაბამისა სამუშაო უნარ-ჩვევებს უნდა იძენდნენ (71%) და იმავდროულად დასაქმების პერსპეტივაც უნდა ჰქონდეთ იმავე კომპანიებში (55%).
- რესპონდენტების უმრავლესობა თვლის, რომ სტუდენტებისთვის უმაღლეს სასწავლებელში სწავლის პერიოდში სტაჟირება ანაზღაურებადი უნდა იყოს (79%) და სტაჟიორები 101-300 ლარს უნდა იღებდნენ თვიურ ანაზღაურებად (62%).
- გამოკითხული სტუდენტების მხოლოდ 9% მიიჩნევს, რომ საქართველოში ამჟამად სტაჟირების უფლებები დაცულია [10]

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

2017 წლის საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ წარმოდგენილ შრომის ბაზრის ანალიზში შესწავლილია ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: დასაქმებისა და უმუშევრობის ზოგადი დინამიკა, შრომის ბაზრის სტატისტიკა, კერძო სექტორის როლი დასაქმების მაჩვენებლებში დასაქმება სექტორულ ჭრილში, დასაქმების კერძო სააგენტოს მონაცემების და სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის მინი-კვლევა. აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით გაკეთებული ჩანაწერი: ,,უმუშევრობის სტრუქტურის ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა ახალგაზრდებში უმუშევრობის მაღალი დონეა", ხაზს უსვამს სტუდენტებისა და ახალგაზრდების დასაქმების პერსპექტივის მნიშვნელობას, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების კონტექსტში.

უმუშევრობის დონის განხილვა ასაკობრივ ჭრილში გვიჩვენებს, რომ 2016 წელს უმუშევრობის დონემ ყველაზე მაღალ ნიშნულს 15-19 წლის ასაკობრივ ჯგუფში მიაღწია (31.9%), რაც 5.7 პროცენტული პუნქტით მაღალია 2015 წლის მაჩვენებელთან შედარებით. უმუშევრობის დონე ასევე მაღალია 15-24 წლის ასაკობრივი ჯგუფის ახალგაზრდებში და 2015-2016 წლების მონაცემებით შესაბამისად - 30.8%-ს და 30.5%-ს შეადგენს. აღნიშნული შეიძლება აიხსნას იმ გარემოებით, რომ **საქართველოში ახალგაზრდები უმეტესწილად ეუფლებიან უმაღლეს განათლებას და სწავლის დასრულების შემდეგ ისინი აწყდებიან ორი სახის პრობლემას: 1) შრომის ბაზარზე არ არის მოთხოვნა მათ მიერ დაუფლებულ პროფესიებზე ან/და 2) მათი კვალიფიკაცია და სამუშაო გამოცდილება ვერ აკმაყოფილებს შრომის ბაზრის მოთხოვნებს.** ამასთან, ამ კატეგორიაში მაღალია ფრიქციული უმუშევრობის წილი, რადგან ახალგაზრდებს მეტი დრო სჭირდებათ სასურველი სამუშაოს საპოვნელად [9].

2017 წელს გამოქვეყნდა ანგარიში **„განათლების ამონაგები, დასაქმების ბაზარი და შრომითი კმაყოფილება საქართველოში"**, რომელიც ეყრდნობა სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრის მიერ 2016 წლის ზაფხულში საქართველოში ჩატარებულ რაოდენობრივ კვლევასა და მსოფლიო ბანკის სტატისტიკურ მონაცემთა ბაზას. ანგარიშში გამოკვეთილია შემდეგი ტენდენციები:

- ქვეყნის მასშტაბით გამოკითხული რესპონდენტების მხოლოდ 33 %-ს აქვს ანაზღაურებადი სამუშაო, ანაზღაურების მქონე თვითდასაქმებულების ჩათვლით. დაქირავებით დასაქმებულებს შორის ყველაზე დიდი წილი 58% მოდის უმაღლესი განათლების მქონე სამუშაო ძალაზე;
- საჯარო სექტორი დღეს წამყვანია საქართველოში დაქირავებით დასაქმების მიმართულებით (75%). რესპონდენტების უმრავლესობა დასაქმებულია საგანმანათლებლო სექტორში (23%), რომელიც ქვეყნის მშპ-ს შემადგენელი ერთ-ერთი დაბალპროდიუქტიული დარგობრივი სტრუქტურაა;

- სკოლის განათლებასთან შედარებით, ბაკალავრის ხარისხი დასაქმების შესაძლებლობას თითქმის 3-ჯერ ზრდის, მაგისტრის ხარისხი - 5-ჯერ. თუმცა, ფორმალური განათლების დონე (საფეხური) არ განსაზღვრავს მაღალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მქონე სფეროში დასაქმდება ადამიანი თუ ისეთ სამუშაო ადგილზე, რომელსაც უფრო დაბალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები აქვს;
- მაგისტრის დიპლომის მიღება არა (უფრო) მაღალი შრომის ანაზღაურების ან პროფესიით დასაქმების, არამედ ზოგადად, დასაქმების გაზრდილი შესაძლებლობების წინაპირობას წარმოადგენს;
- ფორმალური განათლების ყოველი დამატებითი წელი ყოველთვიურ ანაზღაურებას, საშუალოდ, 7%-ით ზრდის;
- უმაღლესი განათლების მქონე რესპონდენტების დაბეგრილი ყოველთვიური ანაზღაურება, საშუალოდ, 623 ლარს შეადგენს, სკოლის განათლების შემთხვევაში - 497 ლარს, პროფესიული განათლების შემთხვევაში კი 375 ლარს. შესასრულებელი სამუშაოს ტიპის და ანაზღაურების მიუხედავად, დამსაქმებლები მასობრივად მოითხოვენ უმაღლესი განათლების დიპლომს;
- კაცების შემთხვევაში, დასაქმების შანსი 1.5-ჯერ მაღალია ქალებთან შედარებით. კაცების ყოველთვიური ანაზღაურების საშუალო (ნეტო) 55%-ით აღემატება ქალების ყოველთვიურ ანაზღაურებას. ფორმალური განათლების ყოველი დამატებითი წილი განსაზღვრავს საშუალოდ ყოველთვიური ანაზღაურების 9%-ით ზრდას ქალების შემთხვევაში, 11%-ით კაცების შემთხევაში;
- საქართველოში სახეზეა დემოგრაფიული დაბერება (წულაძე, 2013), რაც პირდაპირ აისახება ბაზარზე სამუშაო ძალის გადანაწილებაზე. დასაქმებულების უმრავლესობას მოსახლეობის ის ნაწილი წარმოადგენს, რომელმაც საშუალო და უმაღლესი განათლება მთლიანად საბჭოთა და ნაწილობრივ პოსტსაბჭოთა პერიოდში მიიღო (65 %). განათლების სისტემა დასაქმების ის წამყვანი სექტორია, რომელშიც სამუშაო ძალის დაბერება განსაკუთრებით თვალსაჩინოა;
- საქართველოში დაბალპროდუქტიულ შრომის ბაზარს განაპირობებს ე.წ. „ცოდნის გაუფასურება" (ვერტიკალური შეუსაბამობა), დისბალანსი თანამედროვე შრომის ბაზარზე მოთხოვნად საქმიანობის ტიპებსა და იმ პროფესიებს შორის, რომელსაც დღეს ახალგაზრდები მასობრივად ეუფლებიან უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში (ჰორიზონტალური შეუსაბამობა);
- მოსახლეობაში დეფიციტურია დასაქმებისთვის და დასაქმებულების შრომითი პროდუქტიულობისთვის ორი პრინციპულად მნიშვნელოვანი უნარი კომპიუტერის და ინგლისური ენის ცოდნა. ასევე საგულისხმოა, რომ აღნიშნული უნარების გაუმჯობესება ქვეყანაში ძალიან ნელი ტემპით მიმდინარეობს. კომპიუტერთან ინტენსიური მუშაობის გამოცდილება თითქმის 2-ჯერ ზრდის დასაქმების შესაძლებლობას;

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

- სამუშაო ძალაში რელევანტური ცოდნისა და კომპეტენციების დეფიციტი განსაკუთრებით უარყოფითად ინოვაციური სექტორის განვითარებაზე აისახება, რომელიც ტრადიციულ-ეროვნულ შრომის ბაზარზე ისედაც მცირე წილით არის წარმოდგენილი;
- ეკონომიკურად აქტიური, სამსახურის მაძიებელი მოსახლეობის ნახევარზე მეტს 25-44 წლამდე ასაკის რესპონდენტები შეადგენენ, რომელთა შორისაც მამრობი-თი სქესის რესპონდენტები ჭარბობენ;
- სამსახურის მაძიებელთა დიდი ნაწილი ქალაქში ცხოვრობს, თუმცა სოფლად უმუშევრობის მაჩვენებელი ავტომატურად მცირდება თუ სოფლის მეურნეობაში თვითდასაქმებულ რესპონდენტებს დასაქმებულთა კატეგორიაში გავითვალისწინებთ;
- სამსახურის მაძიებელთა 61%-ს საშუალო სკოლის საფეხურზე მაღალი განათლება აქვს (პროფესიული ან უმაღლესი) და ხვდება საშუალო ან მაღალი კვალიფიკაციის მუშახელის კატეგორიაში. თუმცა, მიუხედავად ამისა, სასურველი სამსახურის საშოვნელად, რესპონდენტების უმრავლესობა (განათლების საფეხურის და წარსულში დასაქმებულობის სტატუსის მიუხედავად) განათლების საკმარის საფეხურად სწორედ უმაღლეს განათლებას ასახელებს;
- დაუსაქმებელთა უფრო დიდი წილი უმაღლესი განათლების მქონე რესპონდენტებზე მოდის, ვიდრე განათლების ყველაზე დაბალი საფეხურის მქონე რესპონდენტებზე. შესაბამისად, თავად რესპონდენტების მოსაზრება, რომ სასურველი სამუშაოს საშოვნელად უმაღლესი განათლებაა საჭირო, შესაძლოა შეუსაბამო იყოს ეროვნულ შრომის ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებთან, რომელიც, გარკვეული კვლევების თანახმად, სწორედ დაბალკვალიფიციურ მუშახელს ითხოვს. ეს კი კიდევ ერთხელ მიუთითებს მოთხოვნა-მიწოდების კუთხით დისბალანსის არსებობაზე;
- დაუსაქმებელი რესპონდენტების 31%-მა უმაღლესი განათლება თანამედროვე, ბოლონიის სისტემაში მიიღო, მაგრამ მაინც უარყოფითად აფასებს საკუთარ კომპეტენციებს, რაც გარკვეულწილად ადასტურებს საქართველოში დღეს-დღეობით არსებული საგანანმანათლებლო სისტემის უუნარობას, მოამზადოს თანამედროვე, კონკურენტული და ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მყოფიკვალიფიციური კადრები, რომლებიც სათანადო კომპეტენციებს და უნარებს ფლობენ;
- დასაქმებისათვის მნიშვნელოვანია არაფორმალური განათლების მეშვეობით მიღებული უნარები, სამუშაოს მოძიების ხერხები და შემოთავაზებების ტიპები, რომლებსაც სამსახურის მაძიებლები თანხმდებიან. როგორც ირკვევა, რესპონდენტები, რომლებიც სამსახურს ეძებენ, ვერ ახერხებენ პროფესიულ განვითარებას არაფორმალური განათლების (მაგ. ტრენინგების) მეშვეობით, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს შრომის ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებსა და აპლიკანტის საკვალიფიკაციო უნარებს შორის შეუსაბამობის შენარჩუნებას;

- სამსახურის მაძიებელი რესპონდენტები, დასაქმებული რესპონდენტების მსგავსად, სამუშაოს მოსაძიებლად არაფორმალურ მეთოდებს (სანაცნობო წრეს) უფრო მიმართავენ, ვიდრე ფორმალურს;
- ხელფასით კმაყოფილება მნიშვნელოვნად განაპირობებს შრომით კმაყოფილებას ყველა ასაკობრივი ჯგუფისთვის, გარდა 18-25 ასაკობრივი კატეგორიისა. ამ ჯგუფის შემთხვევაში, გაცილებით მნიშვნელოვანია დაწინაურების პერსპექტივები და სამსახურის არსებობა, როგორც კარიერული წინსვლის წინაპირობა;
- შრომით კმაყოფილების შეფასებისას, არც ერთი ასაკობრივი ჯგუფის შემთხვევაში არ ფიქსირდება სტატისტიკური კავშირი შრომით კმაყოფილებასა და რეალურ ნომინალურ ხელფასს შორის. სტატისტიკური კავშირი დასტურდება მხოლოდ ხელფასით კმაყოფილების სუბიექტურ აღქმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის, რაც, სავარაუდოდ, ნიშნავს, რომ რესპონდენტთა უმეტესობის შემთხვევაში, შრომით კმაყოფილებას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ მათ აქვთ სამსახური და, შესაბამისად, გარკვეული ანაზღაურებაც, თუნდაც ის არ იყოს მაღალი;
- სოციალური კაპიტალი დასაქმების ადგილას, კერძოდ, ურთიერთობები კოლეგებთან და მენეჯერთან, მნიშვნელოვნად განაპირობებს შრომით კმაყოფილებას. სოციალური კაპიტალის ასეთი გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე შეიძლება აიხსნას საქართველოსთვის დამახასიათებელი, კოლექტივისტური ორიენტაციით, სადაც თანამშრომლებს შორის არაფორმალური ურთიერთობები სამსახურებრივი საქმიანობის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს [2].

3.2. დამსაქმებელთა ორგანიზაციული პრობლემები და გამოწვევები საქართველოში

საქართველოს საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ინფორმაციის თანახმად, 2014-2016 წლებში გადახდისუუნარობის საქმისწარმოების დასრულების და/ან გაკოტრებულად გამოცხადების თაობაზე სასამართლო აქტის საფუძველზე გაუქმებულია 280 მეწარმე იურიდიული პირის რეგისტრაცია. მენეჯმენტის ეკონომიკის სპეციალისტების თქმით, კი რეალურად საქართველოში ბევრად მეტი გაკოტრებული კომპანიაა.

გაკოტრების უმთავრეს მიზეზად მენეჯმენტის მუშაობა და დაშვებულ შეცდომები სახელდება. კომპანიის გაკოტრებას ასევე განაპირობებს ოპერირების პერიოდში დაშვებული შეცდომები. საქართველოში მოქმედი წამყვანი საკონსულტაციო კომპანიები აღნიშნავენ, რომ არასაკმარისი დაგეგმვა, პერსონალთან მართვის და კომუნიკაციის პერიოდში დაშვებული შეცდომები, სტრატეგიის არქონა, ან არასწორი სტრატეგიის არსებობა და ზედმეტი ოპტიმიზმი არის ის მთავარი შეცდომები, რომელსაც მმართველები/მფლობელები ხშირად უშვებენ. ერთ-ერთი

მთავარი შეცდომაა ისიც, რომ ბიზნესმენები რეალურად ვეღარ აღიქვამენ არსებულ მდგომარეობას, არ ხდება სიტუაციის რელევანტური და ადექვატური შეფასება.

წარმატების მიღწევაში დიდი როლი პერსონალს აკისრია, ამიტომ მისი შერჩევის დროს დაშვებული შეცდომა ხშირად ბიზნესის წარუმატებლობით სრულდება ხოლმე. ბიზნესის მართვის კიდევ ერთი მთავარი შეცდომა ფინანსების არასწორი დაგეგმვა და განკარგვაა. ასევე, კრიზისს კომპანიაში იწვევს დაშვებული შეცდომების არაღიარება და ცვლილებების მენეჯმენტის უგულებელყოფა.

21-ე საუკუნის ახალ პარადიგმაში კომპანიის სტრატეგიაში პერსონალის მართვაც მოიაზრება, მეტიც, კმაყოფილი პერსონალი ორგანიზაციის სიცოცხლისა და კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი საკვანძო გარანტორია.

მართვის კიბერნეტიკული კონცეფციების სიღრმისეული შესწავლით და მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპების მეშვეობით, ჩვენს მიერ შემუშავებული იქნა ორგანიზაციის მენეჯერული ეფექტიანობის შემოწმების ზოგადი ალგორითმის ცხრილი, რომელიც იკვლევს რა მდგომარეობაა ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის კუთხით.

საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში კვლევების ჩატარება მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტ ალტერბრიჯის გუნდმა 2013-2014 წლებში PR აკადემიის ბაზაზე დაიწყო. კვლევა რამოდენიმე ეტაპად განხორციელდა ჯამურად მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯმენტის ხარისხი და შიდა ორგანიზაციული პროცესები, ადამიანური რესურსების მართვის, პერსონალის კმაყოფილების, მოტივაციისა და ეფექტიანობის კრიტერიუმები, ჯანსაღი კომუნიკაციის ფაქტორების როლი პერსონალის მარგი ქმედების კოეფიციენტის გაზრდაში და ასე შემდეგ.

2013-2014 წელს კვლევის ობიექტებად შევარჩიეთ ე.წ. "ფოკუს ჯგუფები", ანუ წარმატებული, სხვადასხვა საქმიანობის და პროფილის კომპანიები, რომლებშიც შესაბამისი კითხვარის მეშვეობით [დანართი 3] ჩავატარეთ **პერსონალის კმაყოფილების კვლევა,** რისთვისაც გამოიკითხა კონკრეტული რანგის ყველა თანამშრომელი და ხშირ შემთხვევაში მთლიანი პერსონალი.

ჩვენ მიერ შემუშავებული იქნა კომპანიაში ორგანიზაციული მართვის შეფასების კრიტერიუმები, კერძოდ:

- კადრების დაბალი დენადობა და სამუშაო ადგილის სტაბილურობა;
- მზარდი ფინანსური და ადამიანური რესურსი
- თანამედროვე, მოქნილ მენეჯმენტზე გადასვლის პოზიტიური და შედეგიანი მცდელობები;
- კმაყოფილი მომხმარებელი;
- კომპანიის სტაბილურობა და შიდაკრიზისული სიტუაციების ნაკლებობა;

♦ კომპანიის სიახლეებისადმი სწრაფვა, გადამზადებებით და პერსონალის კარიერული წინსვლით დაინტერესება;

კვლევა ჩატარდა 7 სექტორში:

1. ჰოსპიტალური მომსახურება
2. პარფიუმერიის მაღაზია
3. აქსესუარების მაღაზია
4. საშუალო კლასის ტანსაცმელის სექტორი
5. ძვირადღირებული ტანსაცმლის სექტორი
6. ავეჯის სექტორი
7. კვების სექტორი

სულ გამოკითხული იქნა 18 ბრენდის, 64 ობიექტში მომუშავე 300-მდე მენეჯერი, ადმინისტრატორი და პერსონალი. მთავარი აქცენტი გაკეთდა ორგანიზაციის იმ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებზე, რომელთა მუშაობაზეც დიდწილადაა დამოკიდებული დოვლათი ორგანიზაციაში.

მენეჯმენტის მიმართ სრულად კმაყოფილება გამოთქვა გამოკითხულთა მხოლოდ 32,33%-მა, მენეჯმენტის მიმართ სრულად უკმაყოფილება გამოთქვა 35,64% - მა, რაც საგანგაშოდ მაღალი მაჩვენებელია, ხოლო დანარჩენმა, ანუ 31,32% გაურკვეველ, მერყევ პასუხებს ასახელებს, პოზიციით „უფრო კმაყოფილი ვიდრე უკმაყოფილო" და „უფრო უკმაყოფილო, ვიდრე კმაყოფილი". უამრავი კვლევის მიხედვით დამტკიცებულია, რომ ადამიანის გონება ნეგატიურისკენაა მიმართული, მარტო ის რად ღირს, რომ ერთი უკმაყოფილო კლიენტი ორგანიზაციაში არსებული ხარვეზების შესახებ საშუალოდ 9-12 ადამიანს გადასცემს თავის უკმაყოფილებას, ხოლო კმაყოფილი კი 1-5-ს, შესაბამისად შეგვიძლია საფუძვლიანი ეჭვი გამოვთქვათ რომ მენეჯმენტის პოზიტიური ცვლილებების გარეშე ზემოთაღნიშნული „მერყევი" 33.03% პერსონალისა, პოზიტიური ცვლილებების გარეშე უკმაყოფილოთა დანარჩენ ნაწილს შეუერთდებოდა.

ჩვენს მიერ გამოითქვა მოსაზრება, რომ თუკი ორგანიზაციაში რამე არ შეიცვალა უკეთესობისაკენ, ზემოთაღნიშნული 31,32% შეიცვლის აზრს და მალე დემოტივაცია დაეწყება

თუმცა აქვე შეიძლება პოზიტივის დანახვაც, ჩვენი რეკომენდაციით პოზიტიური ძვრების შემთხვევაში მოხდება პირიქით, ისინი (31,32%) არა თუ "უფრო დაეთანხმებიან ვიდრე არა", არამედ "დაეთანხმებიან" და "სავსებით დაეთანხმებიან" რომ მათ ორგანიზაციაში კითხვართან შესაბამისი პოზიტიური თანამედროვე და მოქნილი მენეჯმენტის პრინციპები პრაქტიკაში

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

ხორციელდება. შესაბამისად 19,40% (რომლებიც უფრო არ ეთანხმებიან ვიდრე კი" იმას, რომ მათ ორგანიზაციაში კითხვართან შესაბამისი მოქნილი მენეჯმენტის პრინციპები არსებობს) აზროვნებით გადაინაცვლებს "უფრო ვეთანხმები ვიდრე არა"-ში და ასე შემდეგ.

საერთო შეფასების საშუალო კოეფიციენტი კი გახლავთ 2,84. ანუ მენეჯმენტი ამ ორგანიზაციაში 0-დან 5-მდე შკალაზე, ფილიალის და ობიექტების მენეჯერების მიერ ფასდება 2,84 ქულით, რას ასევე ყურადღება მისაქცევი შედეგია, 3,5ზე დაბალი შედეგისას უკვე განგაშის სიგნალები იკვეთება ორგანიზაციაში, რადგან პერსონალი რბილად რომ ვთქვათ "მაინც და მაინც" კმაყოფილი არაა.

აღნიშნული კითხვარი შედგენილია ანრი ფაიოლის 14 პრინციპის მიხედვით [დანართი 3], ანრი ფაიოლი მიეკუთვნება ჩვენ მიერ ზემოთ ნახსენებ კლასიკური მენეჯმენტის პირველ სამეულს (ტეილორი, ფაიოლი, ვებერი), რომელთა რეკომენდაციებიც, რომელთა პრინციპები თანამედროვე მენეჯმენტთან შედარებით უკვე მოძველებულია.

ჩატარებული კვლევების შედეგად გამოვლინდა შემდეგი ნეგატიური სიმპტომები:

- არ არის სათანადო ანაზღაურება
- არ ხდება პერსონალის გონებრივ განვითარებაზე ზრუნვა
- მაღალია ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების წილი და პერსონალს მხოლოდ მითითებული დავალების ზედმიწევნით შესრულება ევალება, რაც მის გონებრივ განვითარებაზე უარყოფითად მოქმედებს
- არ ხდება ინიციატივების წახალისება, მეტიც, ინიციატივა აღიქმება ცუდ საქციელად
- ორგანიზაცია იმართება ხისტი მენეჯმენტით და შექმნილია უამრავი ბიუროკრატიული ბარიერი
- არ არის წახალისების და მოტივაციის გამართული სისტემები
- არ ხდება მომუშავეთა კარიერულ წინსვლაზე ზრუნვა
- გამოიყენება ე.წ. დისტანციის ავტორიტეტი
- ორგანიზაციებში მოძველებული ინვენტარია.

2015-16 წლებში ალტერბრიჯის გუნდმა ხელახალი კვლევა ჩაატარა საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში, რათა შეესწავლა არსებული მდგომარეობა და შეედარებინა იგი 2013-2014 წლების კვლევის შედეგებისთვის, კვლევის მიზანი ამჯერადაც ქართულ ბაზარზე მოქმედ ორგანიზაციებში მენეჯმენტის ხარისხის დადგენა იყო.

კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებული იქნა კითხვარი, სადაც მცირეოდენი ცვლილებები იქნა შეტანილი [დანართი 3].

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

კვლევის მოცემულ ეტაპზე შერჩეული იქნა 3 სხვადასხვა პროფილის, წარმატებული ორგანიზაცია შემდეგი სექტორებიდან:

1. სამშენებლო მასალისა და ტექნიკის იმპორტიორი;
2. სამგზავრო და სატვირთო სატრანსპორტო კომპანია დ
3. პარფიუმერიის იმპორტიორი, ფილიალების ქსელით.

კვლევის მაქსიმალური ობიექტურობის, თანამშრომლების თუნდაც უნებლიე ზეწოლისაგან გათავისუფლებისა და ანონიმურობის დაცვის მიზნით, გამოკითხვის პროცესში აცილებული იყო მენეჯმენტისა და დაბალი რგოლის პერსონალის კვეთა. ინტერვიუსათვის არ გამოყოფილა კომპანიების თანამშრომლების რაიმე ნაწილი, რეპრეზენტატიული ამონარჩევის სახით. გამოკითხვა ჩატარდა საკვლევი ორგანიზაციების მენეჯმენტისა და პერსონალის აბსოლუტურ უმრავლესობასთან, უმცირეს გამონაკლისების გარდა. დაფიქსირებული იქნა ადამიანური რესურსების ღია განწყობა საკვლევი საკითხების მიმართ.

როგორც მოსალოდნელი იყო, მართვის პრინციპებსა და მიდგომებთან დაკავშირებით, მენეჯმენტსა და პერსონალის შეხედულებები არ დაემთხვა; შესაბამისად, ჩატარებული კვლევის შედეგად მივიღეთ მენეჯერული რგოლისა და პერსონალის ერთმანეთისგან გამიჯნული შედეგები, რომლებიც ჩვენ მიერ გაანალიზებული იქნა ცალ-ცალკე, რათა სრულად ყოფილიყო აღქმული კომპანიების მართვაში არსებული რეალური მდგომარეობა და თანამშრომლების დამოკიდებულება მის მიმართ.

წარმატებული კომპანიის შეფასების კრიტერიუმებად მოცემულ შემთხვევაშიც დარჩა შემდეგი:

- ადამიანური რესურსის დაბალი დენადობა და სამუშაო ადგილის სტაბილურობა
- მზარდი ფინანსური და ადამიანური რესურსი
- თანამედროვე, მოქნილ მენეჯმენტზე გადასვლის სურვილი და შესაბამისი ღონისძიებები
- კმაყოფილი კლიენტურა და ფილიალების უწყვეტი ოპერირება
- ორგანიზაციის ზოგადი სტაბილურობა, შიდა კრიზისების გარეშე
- სიახლეებისკენ სწრაფვა, შიდა გადამზადებები, პერსონალის ხელშეწყობა პიროვნული და კარიერული ზრდისათვის

მოცემულ სამ, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ, განსხვავებულ სეგმენტზე მომუშავე სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციებში ჩატარებულმა კვლევის შედეგების რაოდენობრივი და თვისობრივი მაჩვენებლების განხილვამ, აგრეთვე კვლევის პროცესში რესპოდენტების ქცევამ და გამოთქმულმა შენიშვნა/პრეტენზიებმა გვიჩვენა, რომ დღეისათვის არათუ არ გამყარებულა თანამედროვე, მოქნილი მენეჯმენტის პრინციპები, არამედ კლასიკური მენეჯმენტის ფუნდამენტური პრინციპებიც კი ირღვევა [დანართი 3].

თვალნათლივ ჩანს, რომ ორგანიზაციებში საგრძნობია და მტკივნეული შემდეგი ხასიათის პრობლემები და დარღვევები/გადაცდომები თანამედროვე, მოქნილი მენეჯმენტის პრინციპებიდან და მიდგომებიდან:

- გადაწყვეტილებები ერთპიროვნულია, ანდა მიიღება ადამიანთა ვიწრო წრის მიერ
- მაღალია ზეწოლა, დასჯის მუქარა
- არ არის მოწესრიგებული ანაზღაურების სტრუქტურა
- დაუღაგებელია მოტივირების სქემა
- პერსონალი არ/ვერ გამოხატავს ინიციატივას, რადგან აფიქრებს მისთვისვე არასასურველი შედეგები
- არ არის გუნდური მუშაობა და ერთიანი, კორპორაციული სულისკვეთება.
- არის მკაცრი იერარქიული სტრუქტურა, რომლის სათავეში მყოფნი მიუწვდომელად ესახება პერსონალის დიდ ნაწილს.
- პერსონალის პირადი ინტერესები დაქვემდებარებულია ორგანიზაციის ინტერესებს და თანამშრომელს აქვს შეგრძნება, რომ მას არ იცნობს ორგანიზაცია.
- ორგანიზაციებში შეიმჩნევა არაკვალიფიცირებული ადამიანების სიმრავლე. რიგ შემთხვევებში დაბალია ზოგადი უნარჩვევებისა და განათლების დონეც კი. ეს კი მენეჯერებში არა პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების, არამედ მკაცრი კონტროლის სურვილის მოტივატორია.
- ორგანიზაციაში არსებობს ადამიანთა ჯგუფები და არა ერთიანი გუნდი.
- პერსონალი ემორჩილება ხელმძღვანელს მხოლოდ იმიტომ რომ ეს ევალება
- არ გამოვლინდა არსებული სისტემის ცვლილების რაიმე საგრძნობი სურვილი/მისწრაფება. აქცენტი გადატანილია ძირითადად ანაზღაურებაზე.

ეს გახლდათ იმ ძირითადი პრობლემების ჩამონათვალი, რომლებიც ზემოქმედებენ ორგანიზაციებზე, აკავებენ მათ ხისტ და მოძველებულ მენეჯმენტის სტილზე და აბრკოლებენ სვლას თანამედროვე, გაცილებით ეფექტურ და მოქნილ მმართველობის სტილისაკენ.

ამ პრობლემების გადასაჭრელად არსებობს სამი, ერთმანეთისგან განუყოფელი გზა / გამოსავალი:

1. არსებული მენეჯერები / მმართველები უნდა განვითარდნენ და მიიღონ თანამედროვე მენეჯმენტის პრინციპების შესაბამისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები.
2. ეტაპობრივად უნდა მოხდეს ჯერ მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის პრინციპების დახვეწა და დანერგვა, ხოლო შემდეგ - გაცილებით უმტკივნეულოდ და კომფორტულად - გადასვლა თანამედროვე, მოქნილი მენეჯმენტის სტილზე.

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

3. ხელი უნდა შეეწყოს პერსონალის განათლებას, გონებრივ განვითარებას, რათა მათ თავად დაინახონ პრობლემები, აღიქვან ისინი და გაიაზრონ დაძლევის გზები.

2017 წელს ალტერბრიჯის გუნდმა ქართულ ორგანიზაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შესწავლა მოტივაციის სისტემების კვლევით განაგრძო.

წარმატებული კომპანიის კრიტერიუმებმა ამჯერადაც მცირე ცვლილებები განიცადა და შემდეგნაირად გამოიყურება:

- კადრების დაბალი დენადობა და სამუშაო ადგილის სტაბილურობა;
- მზარდი ფინანსური და ადამიანური რესურსი
- თანამედროვე, მოქნილ მენეჯმენტზე გადასვლის პოზიტიური და შედეგიანი მცდელობები;
- კმაყოფილი კლიენტურა და ორგანიზაციის ფილიალების უწყვეტი მუშაობა;
- კომპანიის სტაბილურობა და შიდაკრიზისული სიტუაციების ნაკლებობა;
- კომპანიის სიახლეებისადმი სწრაფვა, გადამზადებებით და პერსონალის კარიერული წინსვლით დაინტერესება

კვლევა ჩატარდა 4 სექტორში:

1. საფინანსო სექტორი
2. ავტომობილების იმპორტი და მომსახურება
3. სარეკლამო მომსახურება
4. ინფრასტუქტურის მშენებლობა/მომსახურება

მთავარი აქცენტი გაკეთდა ორგანიზაციების იმ სტრუქტურულ ქვედანაყოფზე, რომელთა მუშაობაზეც დიდწილადაა დამოკიდებული დოვლათი ორგანიზაციაში და რომელიც ყველაზე მეტად გრძნობს მენეჯმენტის ავკარგიანობას საკუთარ "მხრებზე".

რანდომული შერჩევის ნაცვლად, ამჯერად ალტერბრიჯის გუნდმა შეარჩია ქართულ ბაზარზე მოქმედი ისეთი კომპანიები, რომლებიც ბაზარზე ლიდერობენ, პოზიციონირებენ როგორც საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე სასურველი და საუკეთესო დამსაქმებლები. მათი განცხადებით ეს ორგანიზაციები მუდმივად მიისწრაფვიან ინოვაციებისა და განვითარებისაკენ, და მიზანმიმართულ და მოტივირებულ პროფესიონალებს სთავაზობენ საუკეთესო სამუშაო გარემოს. კომპანიების პიზიციონირებით იკვეთება, რომ მათთვის თანამშრომლები მთავარი სტრატეგიული აქტივია და ისინი მუდმივად და უწყვეტ რეჟიმში ზრუნავენ მათ ზრდასა და განვითარებზე სხვადასხვა შიდა და გარე სასწავლო კურსების და ასევე საკვალიფიკაციო ტრეინინგების საშუალებით და რომ გუნდური მუშაობის უნარი კომპანიებში განსაკუთრებულ შეფასებას იმსახურებს. ორგანიზაციის განცხადებით ისინი მუდმივად ზრუნავენ პერსონალის მოტივაციის და სამუშაოთი კმაყოფილების ზრდაზე მათი ინტერესების გათვალისწინებით.

ბაგები, ნუნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

კვლევამ ცხადყო, რომ მენეჯერები უფრო პოზიტიურად უყურებენ კომპანიებში არსებულ სიტუაციას და თვლიან რომ მათ ორგანიზაციებში მუშაობს მოტივაციის თანამედროვე სისტემა. თუმცა თანამშრომლები მათ სრულად არ ეთანხმებიან .

საფინანსო სექტორში მომუშავე ორგანიზაცია აცხადებს, რომ ბაზარზე ლიდერი კომპანიაა, საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე სასურველი და საუკეთესო დამსაქმებელი. იგი მუდმივად მიისწრაფვის ინოვაციებისა და განვითარებისაკენ, სთავაზობს საუკეთესო სამუშაო გარემოს მიზანმიმართულ და მოტივირებულ პროფესიონალებს. თვლის, რომ თანამშრომლები მისი მთავარი აქტივია და ზრუნავს მათ ზრდასა და განვითარებზე სხვადასხვა შიდა და გარე სასწავლო კურსების და ასევე საკვალიფიკაციო ტრეინინგების საშუალებით. გუნდური მუშაობის უნარი კომპანიაში განსაკუთრებულ შეფასებას იმსახურებს. კომპანია მუდმივად ზრუნავს პერსონალის მოტივაციის და სამუშაოთი კმაყოფილების ზრდაზე მათი ინტერესების გათვალისწინებით. აღნიშულ კომპანიაში ჩვენს მიერ გამოკითხულ იქნა ფრონტ ოფისის თანამშრომლები და მენეჯერები, ვის მუშაოებასა და კმაყოფილებაზე დამოკიდებულია მთლიანად კომპანიის წარმატება. გამოკითხვამ ცხადყო, რომ კომპანიაში შეინიშნება თანამედროვე მოტივაციის ფაქტორების ზოგიერთი ელემენტის ფრაგმენტულად გამოყენება როგორც პერსონალთან, ისე მენეჯერებთან მიმართებაში, თუმცა სისტემა ჯერ კიდევ არ არის სრულყოფილი. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ პერსონალი უფრო ეთანხმება მოსაზრებას - მენეჯერი გეგმავს, თანამშრომელი ასრულებს (კითხვა 20), რაც პირდაპირ ნიშნავს, **რომ კლასიკური მოტივაციის ფაქტორების გამოყენებაც აქტიურად ხდება კომპანიაში**. თუ არ გატარდა ქმედითი ღონისძიებები თანამედროვე მოტივაციის სისტემის დასანერგად კომპანიაში, შესაძლებელია გაიზარდოს თანამშრომელთა დემოტივაციის დონე, რაც უარყოფითა დაისახება მთლიანად კომპანიის შედეგებსა და განვითარებაზე.

ავტომობილების იმპორტის და მომსახურების სფეროში მოქმედი ორგანიზაცია თანამშრომლებთან მიმართებაში აფიქსირებს შემდეგ პოზიციას - „დასახული მიზნების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ კვალიფიციური და მოტივირებული თანამშრომლებით. ჩვენ ვცდილობთ შევქმნათ გარემო, რომელშიც თითოეულ მათგანს ექნება სტაბილურობის შეგრძნება და ყველა პირობა საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზაციისთვის". გამოკითხვების შედეგების მიხედვით მითითებულ კომპანიაში დანერგილია თანამედროვე მოტივაციის სისტემა, თუმცა სამუშაო კიდევ ბევრია. არის რიგი საკითხები, რაზეც მენეჯერის და თანამშრომლების ხედვები ერთმანეთს არ ემთხვევა, კერძოდ მენეჯერი ფიქრობს, რომ კომპანიაში ყველაფერი იდეალურადაა, როცა თანამშრომლების კმაყოფილების დონე საშუალოა ანაზღაურების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და დაფასების საკითხებში.

ინფრასტრუქტურის მშენებლობა/მომსახურების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციის თანამშრომელთა გამოკითხვამ ცხადყო, რომ კომპანიაში კვლავ კლასიკური მოტივაციის სისტემის გამოიყენება. თანამშრომლებს აქვთ სურვილი თავი დაფასებულად იგრძნონ, თუმცა მაინც განარძობენ კომპანიაში მუშაობას, რისი გამომწვევი შესაძლებელია ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა და უმუშავრობის დონე იყოს.

სარეკლამო ბიზნესში მომუშავე კომპანიის თანამშრომლები მუშაობენ გუნდურად, გადაწყვეტილებებს ერთობლივად იღებენ. კომპანიაში დანერგილია თანამედროვე მოტივაციის სისტემა. უკმაყოფილებას იწვევს მხოლოდ კვალიფიკაციის ამაღლების ტრეინინგების არ არსებობა.

იმის გასარკვევად, თუ ზოგადად რა მდგომარეობაა ქვეყანაში თანამშრომელთა მოტივაციის კუთხით, კითხვების დაჯგუფება მოვახდინეთ სამ კატეგორიად:

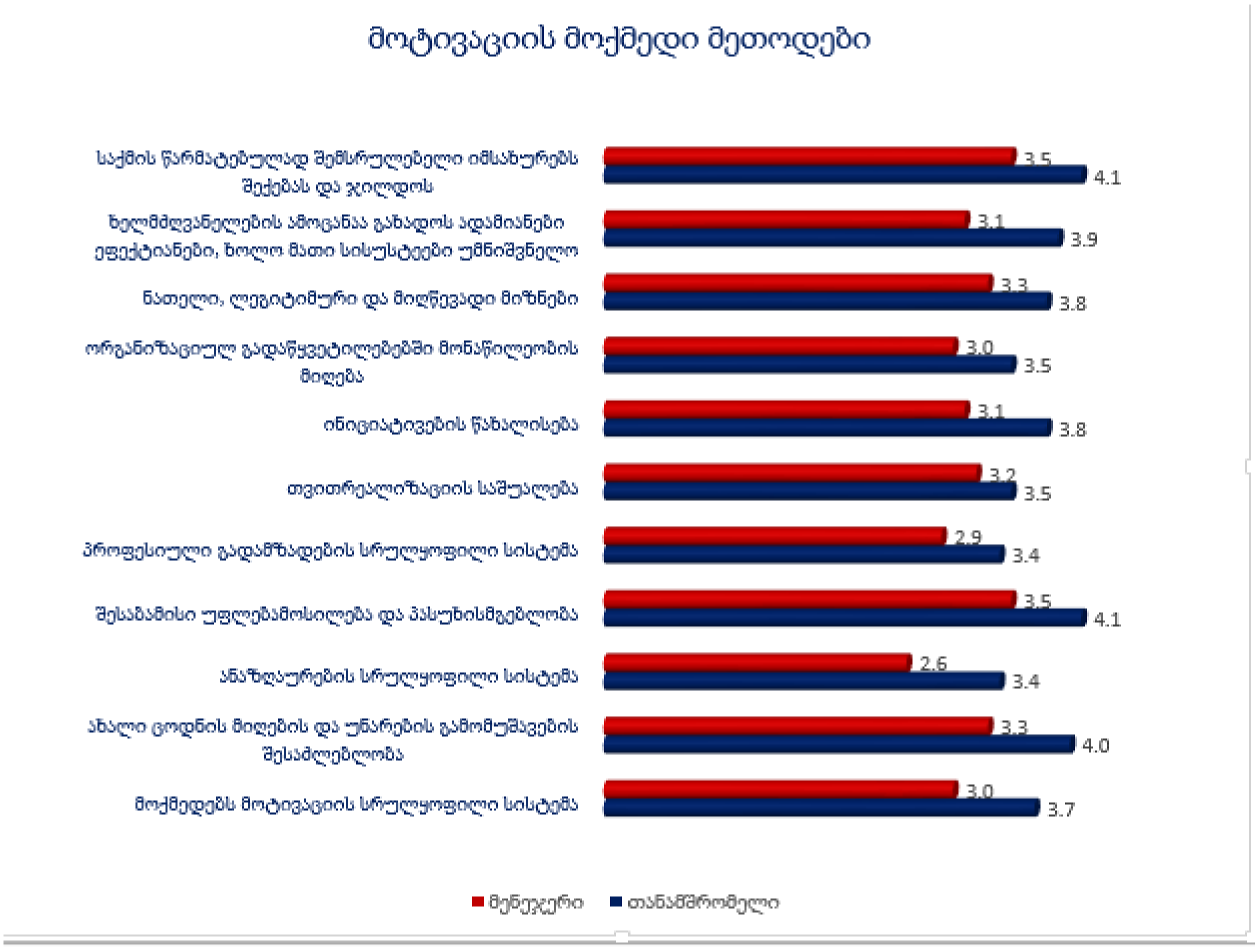
1. როგორ აფასებენ თანამშრომლები კომპანიაში მოქმედ მოტივაციის სისტემას.
2. რამდენად სურს პერსონალს გამოიყენებოდეს თანამედროვე მოტივაციის ხერხები.
3. გამოიყენება თუ არა კომპანიაში კლასიკური მოტივაციის ხერხები.
4. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, შევადარეთ ერთმანეთს მენეჯმენტისა და პერსონალის აზრი კომპანიაში არსებულ მოტივაციებზე

ვნახოთ რა შედეგები მივიღეთ რეალურად:

კვლევამ ცხადყო, რომ მენეჯერები უფრო პოზიტიურად უყურებენ კომპანიებში არსებულ სიტუაციას და თვლიან რომ მათ ორგანიზაციებში მუშაობს მოტივაციის თანამედროვე სისტემა. თუმცა თანამშრომლები მათ სრულად არ ეთანხმებიან.

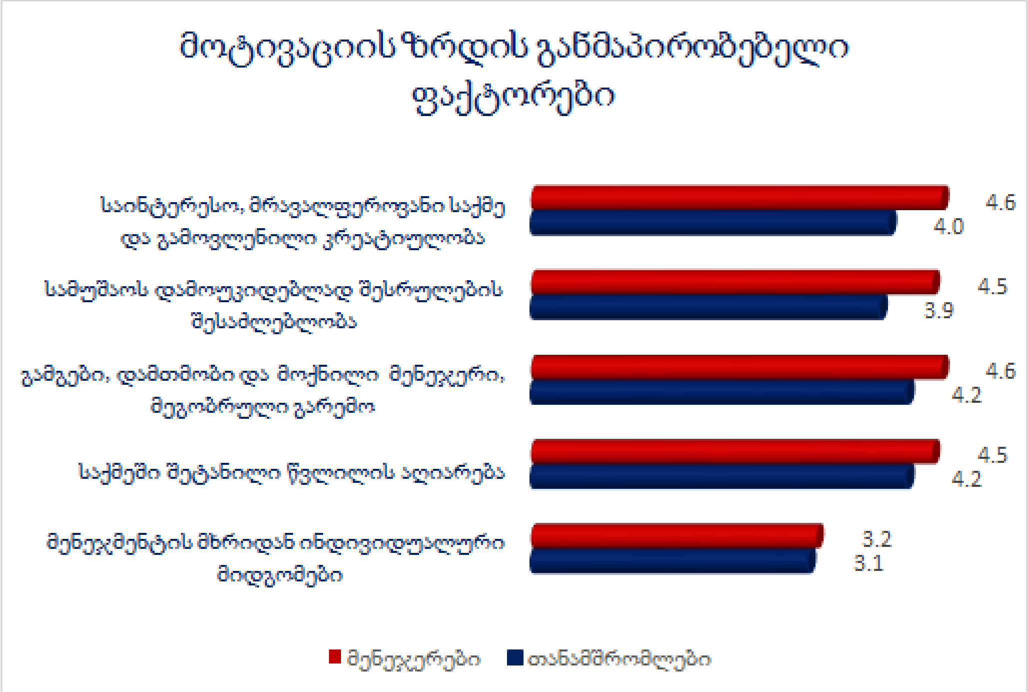
გამოყენებული მოტივაციის ხერხების შესახებ დასმულ შეკითხვებზე პასუხები ასე გადანაწილდა:

დიაგრამა #13



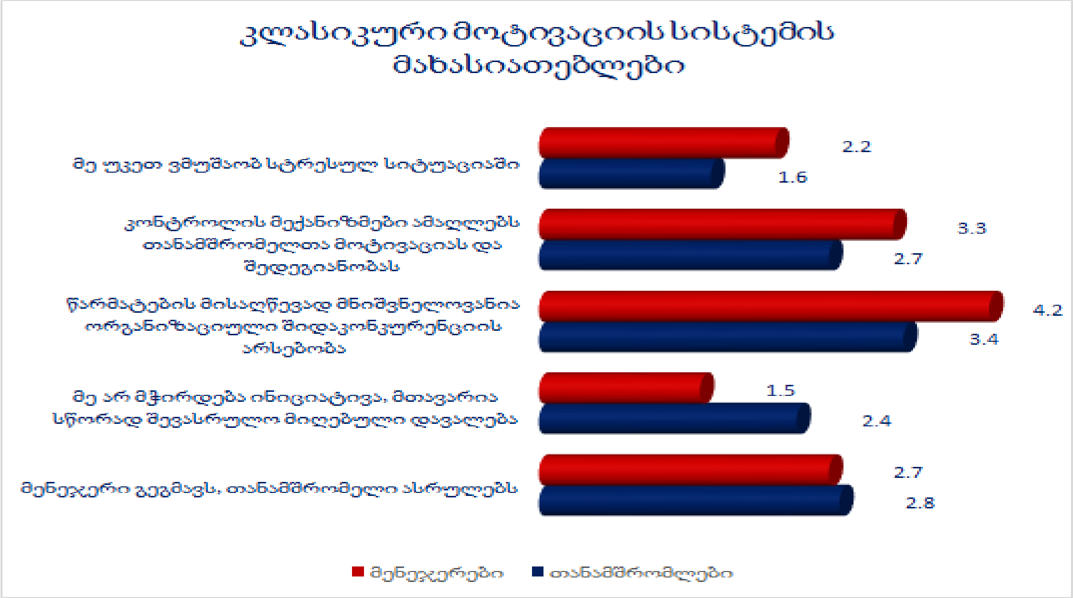
კვლევის ფარგლებში როგორც თანამშრომლების, ისე მენეჯერების პასუხები ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციებში დაწყებულია თანამედროვე მოტივაციის სისტემის დანერგვის პროცესი, თუმცა მისი ხერხები სრულყოფილად გამოყენებული არ არის. თანამშრომელთა განსაკუთრებულ უკმაყოფილებას იწვევს ანაზღაურების და კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებული საკითხები. ამასთან გამომკითხულ მუშაკთა უმრავლესობას აქვს მოთხოვნილება იმუშაოს გარემოში, სადაც მოქმედბს თანამედროვე მოტივაციის ხერხები, სადაც თავს იგრძნობენ დაფასებულად, აღიარებულად, გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად მიიღებენ, გამოავლენენ კრეატიულობას. აღნიშნულ ადასტურებს შემდეგი გრაფიკი:

დიაგრამა #14



თუმცა, მიუხედავად თანამშრომელთა სურვილისა, ქართულ ორგანიზაციათა უმეტესობაში არათუ არ შემოსულა მოქნილი მენეჯმენტის პრინციპები, არამედ კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპებიც ირღვევა, რაც უარყოფითად აისახება თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებაზე და ზოგადად ორგანიზაციის განვითარებაზე.

დიაგრამა #15



განსაკუთრებით შემაშფოთებელია ტენდენცია, რომ როგორც თანამშრომლები ისე მენეჯერები თვლიან, შიდა კონკურენციის არსებობა აუცილებელია წარმატების მისაღწევად. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ გამოკითხული პერსონალის

მოტივაციის ამაღლებს კონტროლის მექანიზმების არსებობა, რაც ასევე ნეგატიურ ეფექტს ახდენს კომპანიის განვითარებაზე. ნებისმიერი დეცენრალიზაციის გამომწვევი ფაქტორი არის ქვედა საფეხურზე მყოფი თანამშრომლის განწყობა. ბოლო, დამზღვევ-შემმოწმებელ ცხრილში სასურველი იყო 1,5ზე დაბლები მიგვეყო ყველა შეკითხვაში, თუმცა შედეგები თავადაც სახეზეა.

2017 წლის ბოლოს ჩატარებული კიდევ ერთი კვლევის ფარგლებში აქცენტი იქნა გაკეთებული სამ შეკითხვაზე, მიუხედავად იმისა, რომ კითხვები ერთი შეხედვით პოზიტიურ კონტექსტშია წარმოჩენილი, არც ერთი მზარდი, ძლიერი, ინტელექტუალური და დემოკრატიის მსურველი თანამშრომელი არ მისცემს მაღალ შეფასებას. შესაბამისად, ის ფაქტი, რომ 5 ბალიანი შკალიდან აღნიშნულ კითხვებს საშუალოდ 3,9 მიენიჭა საკმაოდ საგანგაშო შედეგად შეიძლება მივიჩნიოთ. კერძოდ:

1. მე უკეთ ვმუშაობ მაშინ, როცა სტერსული სიტუაციაა
2. თანამშრომლის შედეგიანობა მატულობს, როდესაც ორგანიზაციაში მაღალია შიდა კონკურენცია
3. კონტროლის მექანიზმები ზრდის თანამშრომლის მოტივაციასა და შედეგიანობას
4. მენეჯერი გეგმავს, თანამშრომელი ასრულებს

კვლევის ფარგლებში როგორც თანამშრომლების, ისე მენეჯერების პასუხები ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციებში დაწყებულია თანამედროვე მოტივაციის სისტემის დანერგვის პროცესი, თუმცა მისი ხერხები სრულყოფილად გამოყენებული არ არის. თანამშრომელთა განსაკუთრებულ უკმაყოფილებას იწვევს ანაზღაურების და კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებული საკითხები. ამასთან გამომკითხულ მუშაკთა უმრავლესობას აქვს მოთხოვნილება იმუშაოს გარემოში, სადაც მოქმედბს თანამედროვე მოტივაციის ხერხები, სადაც თავს იგრძნობენ დაფასებულად, აღიარებულად, გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად მიიღებენ, გამოავლენენ კრეატიულობას. აღნიშნულს ადასტურებს შემდეგი გრაფიკი:

თუმცა, მიუხედავად თანამშრომელთა სურვილისა, ქართულ ორგანიზაციათა უმეტესობაში არათუ არ შემოსულა მოქნილი მენეჯმენტის პრინციპები, არამედ კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპებიც ირღვევა, რაც უარყოფითად აისახება თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებაზე და ზოგადად ორგანიზაციის განვითარებაზე.

განსაკუთრებით შემაშფოთებელია ტენდენცია, რომ როგორც თანამშრომლები ისე მენეჯერები თვლიან, შიდა კონკურენციის არსებობა აუცილებელია წარმატების მისაღწევად. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ გამოკითხული პერსონალის მოტივაციის ამაღლებს კონტროლის მექანიზმების არსებობა, რაც ასევე ნეგატიურ ეფექტს ახდენს კომპანიის განვითარებაზე. ნებისმიერი დეცენრალიზაციის გამომწვევი ფაქტორი არის ქვედა საფეხურზე მყოფი თანამშრომლის განწყობა.

ამრიგად, ბოლო 5-7 წლის განმავლობაში სხვადასხვა ორგანიზაციაში ჩატარებული პერსონალის კმაყოფილებისა და ზოგადად მენეჯმენტის კვლევების საფუძველზე მათთან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საქართველოში შეინიშნება მოტივაციის თანამედროვე სისტემის დანერგვის მცდელობა ზოგ ორგანიზაციაში, თუმცა ამის მიუხედავად თანამედროვე მენეჯმენტის დანერგვამდე მრავალი რეფორმაა ჩასატარებელი, რადგან ჯერ-ჯერობით კლასიკური მოტივაციის ხერხებს მძლავრად აქვს ფესვები გადგმული. კვლევის შედეგად ჩვენ გამოვავლინეთ ქართულ ორგანიზაციებში მომუშავე პერსონალის ძირითადი უკმაყოფილებები.

უკმაყოფილებები საქართველოში:

- სამუშაოს მოცულობა, სამუშაო სტაჟი და ანაზღაურება შეუსაბამოა.
- არ ექცევა სათანადო ყურადღება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებას
- არ ხდება კვალიფიციული თანამშრომლის დაფასება, რაც იწვევს კადრების არც თუ ისე მცირემასშტაბიან დენადობას.
- თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის არის არასრული და არასწორი კომუნიკაცია, არ აქვს ადგილი უკუკავშირს.
- თანამშრომლებს არ აქვთ მკაფიო ცოდნა კომპანიის მისიის, მიზნების და სტრატეგიების შესახებ.

თანამშრომლების მიმართ მენეჯერებს არ აქვთ ერთნაირი მიდგომა. ხდება ზოგი თანამშრომლის გამორჩევა სხვებისგან.

- თანამშრომლებს არ აქვთ თავისუფლება გადაწყვეტილების მიღების დროს.

ნეგატიური სიმპტომები რომლებიც გამოვლინდა ჩატარებული კვლევების შედეგად:

- მაღალია ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა;
- არ შეინიშნება გუნდური მუშაობა და კორპორაციული სული, პასუხისმგებლობები ინდივიდუალურია;
- პერსონალის მთავარი ამოცანაა ზედმიწევნით ზუსტად შეასრულოს ზემდგომის მიერ მიცემული დავალებები იმის ფიქრის გარეშე, თუ რა ზიანს ან სარგებელს მოუტანს ის გარკვეულ სოციუმს, რომელზედაც მისი ორგანიზაციაა პასუხისმგებელი;
- ორგანიზაციაში მაღალია პერსონალის მიერ მიღწეული წარმატების მითვისების ალბათობა და შემთხვევები;
- ორგანიზაციებში არსებობს მკაცრი იერარქიული სტრუქტურა;
- ორგანიზაციაში მაღალია პერსონალის მიერ მიღწეული წარმატების მითვისების ალბათობა და შემთხვევები;

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი#67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

- ორგანიზაციათა უმრავლესობაში შეიმჩნევა კვალიფიციური და პროფესიონალი ადამიანური რესურსის დეფიციტი და მენეჯერებისთვის ეს ფაქტი არის არა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების საფუძველი, არამედ მათზე "მათრახის მოღერების" სურვილს აღძრავს.
- ორგანიზაციებში ხელმძღვანელს ემორჩილებიან იმიტომ, რომ მათ ეს ევალებათ;

აღსანიშნავია კიდევ ერთი ფაქტი, რომელიც კვლევის და კომენტარების ანალიზის შედეგად გამოვლენილ უკმაყოფილებებს ეხება, თითქმის იდენტურია 2013-14წწ, 2015-16წწ. და 2017 წელს ჩატარებული კვლევების შედეგად გამოვლენილი პერსონალის უკმაყოფილებები, ამ კუთხით რბილად რომ ვთქვათ უმნიშვნელო წინსვლა გვაქვს.

3.3. პერსონალის მოტივაცია და ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები საქართველოში

მენეჯერის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა პერსონალი ჰყავდეს მუდმივად მოტივირებული. ხშირად, დავიწყებას მიეცემა, ის ფაქტი, რომ მთავარი აქტივი სწორედ ის ადამიანებია, რომლებიც ქმნის იმ ფასეულობას და მათი შრომის შედეგად ორგანიზაცია იღებს მოგებას. აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ოდესღაც ხელმძღვანელ მომუშავე პირებიც იყვნენ რიგითი თანამშრომლები და მათთვისაც მნიშვნელოვანი იყო აღნიშნული მიდგომები და რომ არა მოტივაცია, ისინი ვერ მიაღწევდნენ თანამდებობრივ წინსვლას.

ის რაც ადამიანთა ერთი ნაწილის მოტივაციისთვის ეფექტიანია, მეორე ნაწილისათვის შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უმნიშვნელო. მაგალითად, ერთისთვის საკმარისია საუკეთესო თანამშრომლის სტატუსი, ხოლო მეორისთვის შეიძლება არ ჰქონდეს მნიშვნელობა. იმისათვის, რომ მოტივაცია იყოს ეფექტური, რაც არ უნდა მარტივად ჟღერდეს, აუცილებელია, გვქონდეს პერსონალის მოტივაციის შექმნის სურვილი, მეორეს მხრივ პერსონალის მოტივაცია არის თითოეული ინდივიდისა და ერთობლიობის წახალისების შედეგი, როგორიცაა:

✓ ხელფასი და პრემია, რაც არ უნდა მაღალფარდოვნად ვისაუბროთ, არის უნიშვნელოვანესი ნაწილი პერსონალის მოტივაციისთვის.

✓ კვალიფიკაცია და საქმე, რომელიც სიამოვნებას ანიჭებს, რადგან თუ არ მოსწონს ადამიანს მისი სამუშაო, იგი აისახება მის მოტივაციაზეც.

✓ კარიერული წინსვლა, რადგან თუ ადამიანი ვერ ხედავს შესაძლებლობას დაწინაურდეს დაკავებულ ორგანიზაციაში, მას მუდამ ექნება სურვილი მოძებნოს სხვა სამსახური.

✓ შექება და საყვედური, აუცილებლად უნდა შევაქოთ პერსონალი, საჯაროდ, ხოლო საყვედურის დროს პირადად.

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

✓ გამჭირვალობა. პერსონალმა აუცილებლად უნდა იცოდეს თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია, რა არის ორგანიზაციის მისია, როგორია მისი მიზნები, ამოცანები და შესრულების სტრატეგია, რაც საშუალებას მისცემს დაინახოს კავშირი მის საქმიანობასა და ორგანიზაციას შორის.

✓ სამუშაო გარემო. თუ რა პირობებში უწევთ ადამიანებს მუშაობა.

✓ მეგობრული ატმოსფერო. პერსონალის მოტივაციაზე და საბოლოო ჯამში, შრომის ნაყოფიერებაზე ახდენს გავლენას.

✓ სოციალური უზრუნველყოფა. სამედიცინო დაზღვევა, საჩუქრები დღესასწაულებზე და ა.შ.

მოტივაცია წარმოადგენს პერსონალის შინაგანი და გარეგანი სტიმულების მართვას ორგანიზაციაში, რომელიც უნდა უკავშირდებოდეს ეფექტური შრომის მიღებას და შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას, რაც, პირველ რიგში, განაპირობებს ამ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და რენტაბელობას.

მთლიანობაში, მოტივაცია - ეს არის იმ საკითხების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს პიროვნების ეფექტურ განვითარებას. ორგანიზაციაში ეფექტური და ამავდროულად პოზიტიური მოტივაცია გარდაიქმნება ეფექტურ საქმიანობაში, რაც მთლიანობაში ორგანიზაციას ქმნის წარმატებულს. თუმცა სწორად ფორმირებულ და მიწოდებულ შენიშვნასაც, შეუძლია, პირიქით უფრო მოტივირებული გახდეს წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე. ცხადია, რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის მიერ მხარდაჭერის სწორი სტრატეგიის არჩევას, რათა მიაღწიოს პერსონალის მოტივირების მაღალ დონეს. სამწუხაროა ის ფაქტიც, რომ მენეჯერების უმეტესობა მოტივაციას, საკმაოდ ზედაპირულად უყურებენ და სიღრმისეულად საკითხის არ შესწავლის შემთხვევაში, შესაძლოა ორგანიზაცია დადგეს შემდეგი პრობლემების წინაშე:

✓ აქტივობა შეიძლება შემცირდეს, თუ მისი შრომის შედეგები სათანადოდ არ დაფასდება;

✓ თუ შრომის ნაყოფიერებისა და ხარისხის შემდგომი ამაღლება აღარ აისახება მის შრომის ანაზღაურებაში;

✓ შემცირებულია თუ პერსონალი არსებულ მოტივირების სისტემას არასამართლიანად მიიჩნევს;

✓ თუ მოტივირების სისტემაში გათვალისწინებული არ არის პიროვნების ისეთი ინდივიდუალური თავისებურებები, როგორიცაა: ცოდნა, გამოცდილება, ასაკი, სტაჟი, შრომის ხარისხი, სტატუსი და სხვა

პერსონალი, დაინტერესებული უნდა იყოს საკუთარი შეცდომების ანალიზით, რადგან იცის, რომ მისი პირადი განვითარება მუშაობის პროცესში დაშვებული შეცდომების დაძლევის გზით მიიღწევა და მან წინასწარვე იცის, რომ დაშვებული შეცდომები ხელს შეუშლის მის მატერიალურ კეთილდღეობას და კარიერულ წინსვლას. შესაბამისად იგი შეეცდება, მის მიერ დაშვებული შეცდომები შეისწავლოს და მინიმუმამდე დაიყვანოს. აუცილებელია მენეჯერმა, ობიექტურად

შეაფასოს პერსონალის სამუშაო და მოაწოდოს ინფორმაცია, ისეთი სახით, რომ არ შეიქმნას სხვადასხვა დასკვების გამოტანის შესაძლებლობა.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციებში დანერგილია, პერსონალის შეფასების სისტემა, ზოგ შემთხვევაში ეს უფრო ფორმალიზებულ სახეს ატარებს, გარდა შესაფების სისტემისა, ასევე რიგ ორგანიზაციებში არსებობს თანამშრომლების მიერ შესავსები გამოკითხვები, სადაც მოიაზრება ისეთი კითხვები, რომლებიც ნათლად წარმოაჩენს პერსონალის მოტივაციის სისტემაზე დამოკიდებულებას. თუმცა რა თქმა უნდა საკმარისი არ არის სისტემის არსებობა, აუცილებელი ფაქტორია, დასკვნების გამოტანა და ანალიზი, რაც ზოგ შემთხვევაში ფორმალურ სურათს ატარებს.

საერთაშორისო პრაქტიკაში არსებობს HR სპეციალისტების 3 სახე. კერძოდ:

- პერსონალის მენეჯერი, როგორც მუშაკებზე მზრუნველი - აღნიშნული პირი ცდილობს შრომის პირობების სრულყოფას. როგორც წესი, მისი თანამდებობრივი სტატუსი საკმაოდ დაბალია, იგი მოიაზრება როგორც შრომის ფსიქოლოგიასა და სოციოლოგიის განხრით სპეციალისტი და ეხმარება ხაზით მენეჯერებს.
- პერსონალური მენეჯერი, როგორც შრომითი და კოლექტიური ხელშეკრულების სპეციალისტი - მისი ძირითადი ფუნქციაა შრომითი ურთიერთობების რეგულირება, ძირითადად იურიდიული განათლების სპეციალისტია.
- პერსონალის მენეჯერი, როგორც ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის არქიტექტორი - იგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციაში, სტრატეგიის დაგეგმვასა და რეალიზებაში. მისი მიზანია უზრუნველყოფს დაწესებულების საკადრო პოტენციალის ორგანიზაციული და პროფესიული თანხვედრა. იგი შედის ყველაზე მაღალი დონის ხელმძღვანელობაში და აქვს განათლება ადამიანთა რესურსების მართვის კუთხით.

საკმაოდ რთული გახდა ორგანიზაციების ჩართვა კვლევაში, მათი მთავარი არგუმენტი იყო ის, რომ მათ მიერ საჭიროებიდან გამომდინარე ტარდება გარკვეული სახის კვლევები და დამატებით კვლევის ჩატარების აზრს ვერ ხედავდნენ.

აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ თავდაპირველად კვლევა მოიაზრებოდა „სამი საფეხურის“ პრინციპით, სადაც მონაწილეობა უნდა მიეღოთ:

1. ორგანიზაციის მენეჯმენტს.
2. HR მენეჯერებს.
3. მომსახურე პერსონალს.

აღნიშნული სამ საფეხურიანი კვლევით გვსურდა, უფრო ნათელი სურათი მიგვეღო, თუ მთლიანობაში როგორი თანხვედაა პერსონალის მართვის და ორგანიზაციის წარმატების ჭრილში. თუმცა, ორგანიზაციის მენეჯერებმა უარი განაცხადეს კვლევაში მონაწილეობის მიღებაზე,

შესაბამისად კვლევა ჩატარდა მხოლოდ HR მენეჯერების და მომსახურე პერსონალის კუთხით. მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ კვლევის ჩატარების შემდგომ არც ერთ ორგანიზაციას არ გამოუთქვია მოსაზრება გაცნობოდა გამოკითხვის შედეგებს. სამწუხარდ მიზეზი, ჩვენთვის უცნობია, სავარაუდოდ, ეს განპიროვნებულია ან იმ მოსაზრებით, რომ მათ აქვთ ინფრომაცია, თუ რა ხება რეალურად მათ ორგანიზაციაში, ან მეორე და ჩვენი აზრით უფრო რთული, მათ არ აინტერესებთ რას ფიქრობს პერსონალი. რაც სამომავლოდ ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე ვფიქრობთ, რომ ნეგატიურ გავლენას იქონიებს.

ის ორგანიზაციები, რომლებიც დაგვთანხმდენენ კვლევაში მონაწილეობის მისაღებად, მთავარი მოთხოვნა დასტურის მიღებამდე იყო, მათი კონფიდენციალურობა, რაც რა თქმა უნდა ჩვენ მიერ დაცულია.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე საკმაოდ ურთიერთ გამომრიცხავი, სარკისებურ შედეგები მივიღეთ.

3.3.1. ადამიანური რესურსების მენეჯერების გამოკითხვის შედეგები:

რესპოდენტთა უმეტესი ნაწილი თვლის, რომ ასრულებს მოცემული ფუნქციების უმეტეს ნაწილს, ანუ ჩართულია თანამშრომლის აყვანა-გათავისუფლების, როტაციის და განვითარების პროცესებში, ასევე ასრულებს ადმინისტრაციულ ფუნქციებსაც ხელშეკრულებების გაფორმებისა და ვადების მონიტორინგის მხრივ და ასვე აქტიურადაა ჩართული ადამიანური რესურსების სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და გუნდის ფორმირება-შეკვრის პროცესში. რესპოდენტთა მცირე ნაწილი მხოლოდ თანამშრომელთა აყვანა-გათავისუფლების და მასთან დაკავშირებული საქმიანობით არის დაკავებული. თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვით შემოიფარგლება. ადამიანური რესურსების მენეჯერთა უმეტესი ნაწილი გამოკითხვის შედეგით წარმოადგენს მენეჯერს, როგორც ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის არქიტექტორს. ასეთი მენეჯერი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვასა და რეალიზებაში. მისი მისიაა უზრუნველყოს დაწესებულების საკადრო პოლიტიკის ორგანიზაციული და პროფესიული თანხვედრა და ურთიერთკავშირი; ის შედის ყველაზე მაღალი დონის ხელმძღვანელებში და მართვის ისეთ ახალ სფეროში აქვს მიღებული განათლება, როგორიცაა ადამიანური რესურსების მართვა. ეს ჩანს რესპოდენტების მიერ შესრულებადი ფუნქციების ჩამონათვალის და მენეჯმენტის მათ მიმართ დამოკიდებულებაში. რესპოდენტების უმეტესი ნაწილი როგორც რეკრუტინგით, ასევე ადმინისტრაციული საქმიანობით და რაც მთავარია კადრების განვითარებით, სტრატეგიის გაწერით და სხვა მნიშვნელოვანი საქმიანობებით, რომელთაც მნიშვნელოვანი წილი შეაქვთ ორგანიზაციის განვითარებასა და წარმატებით ფუნქციონირებაში.

ადამიანური რესურსების მენეჯერები, აღნიშნული კვლევის მიხედვით, საშუალოდ სტრესულად მიიჩნევენ თავიანთ სამუშაოს. მათი სამომავლო გეგმები ძირითადად უფრო მეტად

არის დაკავშირებული პროფესიულ განვითარებასთან, ვიდრე ისეთ რადიკალურ ცვლილებებთან, როგორიცაა სამუშაო ადგილის/დამსაქმებლის ცვლილება. მათ მიაჩნიათ რომ ძალიან მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ ორგანიზაციის არსებობა/განვითარებაში და ხელმძღვანელობა ძირითად შემთხვევაში ითვალისწინებს მათ აზრს საკადრო ცვლილებებთან დაკავშირებით. თუმცა ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერების უმეტეს ნაწილს ზოგჯერ უწევს ისეთი სამუშაოს შესრულებაც, რომელიც არ შედის მათ სამუშაო ინსტრუქციებსა და უფლება-მოვალეობების სიაში.

კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერის ფუნქცია-მოვალეობების სიმრავლე და მათი როლი ორგანიზაციაში პირდაპირ კავშირშია გამოცდილებასთან.

რესპოდენტები, რომელთაც გამოცდილება 3 წელზე ნაკლები აქვთ, ძირითადად, ნაწილობრივ არიან ადამიანური რესურსების მართვაში ჩართულნი და გარკვეული ფუნქციებით შემოიფარგლებიან, როგორებიცაა რეკრუტინგი, ადმინისტრირება და ტრენინგების სფერო. ხოლო მენეჯერები, რომლებიც სრულად ასრულებენ ადამიანური რესურსების მართვის სფეროსთვის დამახასიათებელ ყველა გავრცელებულ სამუშაოს და დაკავებული აქვთ მენეჯმენტის მაღალი რგოლი, ფლობენ მინიმუმ 3 წლიან გამოცდილებას.

კვლევის მიხედვით არ დადგინდა კორელაცია ხელფასის მატებასა და გამოცდილების მატებას შორის. თუმცა გამოჩნდა შემდეგი: ანაზღაურების თვალსაზრისით ყველაზე მაღალანაზღაურებადი რესპოდენტები დაკავებული არიან ორგანიზაციაში სტრატეგიის ჩამოყალიბებითა და თანამშრომელთა განვითარებისთვის ზრუნვით და მათი საშუალო ხელფასი 3500 ლარს შეადგენს. მენეჯერები, რომლებიც ასრულებენ კვლევაში დასახელებული ფუნქციების უმეტეს ნაწილს ანაზღაურებას იღებენ საშუალოდ 2277.5 ლარს, ხოლო მხოლოდ რეკრუტინგით ან/და ადმინისტრაციულის საქმიანობით დაკავებული მენეჯერების ანაზღაურება საშუალოდ 1967 ლარს შეადგენს.

HR მენეჯერთა გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მათი მოსაზრებით მათი როლი ორგანიზაციაში მაღალია, ისინი ჩართულნი არიან კომპანიის სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტაში, ისინი საკუთარ თავს მოიაზრებენ, როგორც „ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის არქიტექტორ“ს.

თუმცა, კითხვაზე თვლიან თუ არა, რომ მათი მიმდინარე სამუშაო ის არის რასაც უნდა აკეთებდნენ, 70% პაოცენტი ამბობს, რომ არა, ხოლო 14% არ არის დარწმუნებული, შესაბამისად, ან აღნიშნულ მენეჯერებს, მიაჩნიათ, რომ მათი ყოველდღიური საქმიანობა, ადამიანური რესურსების არქიტექტორის სტატუსით მათთვის არ არის მისაღები, ან უბრალოდ საკუთარი საქმიანობის შეცვლა სურთ, რაც ჩვენი აზრით საკმაოდ ნეგატიური მაჩვენებელია.

ასევე საგულისხმოა, პასუხები კითხვაზე რას შეცვლიდნენ, გამოკითხულთა 8% შეიცვლიდა სამუშაოს, ხოლო 20% შეიცვლიდა დამსაქმებელს. აქედან ისმის კითხვა, თუ ისინი, საკუთარი როლით ორგანიზაციაში მოიაზრებიან როგორც ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის არქიტექტორი და მათი მოსაზრებები და ჩართულობა ხორციელდება მენეჯმენტის დონეზე, რატომ აქვთ სურვილი შეიცვალონ დამსაქმებელი? შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ ან მენეჯერები არ იყვნენ გულწრფელნი კითხვარის შევსებისას, ან მათთვის არ არის საინტერესო ამჟამიდელი პროფესია, რაც ასევე ნეგატიურად აისახება ორგანიზაციის სამომავლო განვითარებასა და წარმატებაზე.

3.3.2. კომპანიის სხვადასხვა პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგები HR მენეჯერების შეფასების კუთხით:

რესპოდენტთა უმეტეს ნაწილი გარკველ წილად ნიჰილიზმის, უიმედოობის ფონით შეგვიძლია დავახასიათოთ, კვლევაში გამოჩნდა, რომ ტარდება ტრეინინგები, მაგრამ არა საკმარისი, ან ჩატარებული ტრეინინგი არა ეფექტური სახისაა, სამოტივაციო სისტემა თანამშრომლებისთვის არა დამაკმაყოფილებელია, ან შესაძლოა ბუნდოვანია და ზუსტად არ იციან თანამშრომლებმა როგორ მიიღონ მაქსიმალური მოტივაცია, მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე.

საკმაოდ დამაფიქრებელია, ის ფაქტი, რომ HR მენეჯერებთან შეხვედრას უფრო ფორმალური სახით აღიქვავს თანამშრომელთა საკმაო ნაწილი, რაც საბოლოო ჯამში კომპანიის სამომავლო განვითარებისთვის საკმაოდ სახიფათოა, კვლევაში ნათლად ჩანს, რომ თანამშრომელთა საკმაო ნაწილი მზად არის მათი მოსაზრებები მიწოდებული იქნას კომპანიის ხელმძღვანელობისთვის და რაც მთავარია მიიღონ უკუკავშირი მათ მიერ დაფიქსირებულ საკითხებთან.

პერსონალთა 30% მიაჩნია, რომ მათი როლი კომპანიაში არ არის მნიშვნელოვანი, ხოლო 60 % უჭირთ პასუხის გაცემა, რაც შესაძლოა გულისხმობდეს პერსონალის დაბალ თვითშებასებას.

სამართლიანად ხორციელდება თუ არა კომპანიაში კარიერული წინსვლა, პასუხად 5% მიაჩნია რომ არა, ხოლო 47 % მიაჩნია, რომ მეტ ნაკლებად სამართლიანად.

სამოტივაციო სისტემით 18% არ არის კმაყოფილი, ხოლო 43% მეტ ნაკლებად კმაყოფილია.

რაც შეეხება შეხვედრებს 46% მიაჩნია, რომ უფრო ფორმალურ ხასიათს ატარებს.

კითხვაზე, სად წარმოუდგენიათ საკუთარი თავი 5 წლის განმავლობაში, 42% პასუხობს სხვა ორგანიზაციაში, ხოლო 43% უჭირს პასუხის გაცემა.

გამოკითხვის შედეგით თუ ვიმსჯელებთ, ორგანიზაციებში „ორი პოლუსია“ მათ შორის არ არის ეფექტური ინფორმაციის უწყვეტობის პროცესი. რაც საბოლოო ჯამში საკმაოდ უარყოფითად აისახება ორგანიზაციაზე. შესაძლოა, აღნიშნული განპიროვნებულია HR მენეჯერთა და პერსონალს შორის კომუნიკაციის არ არსებობზგაში, რაც მთლიანობაში აისახება ორგანიზაციის

გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმატებისთვის. გარკვეულ წილად შესაძლოა ჩავთვალოთ, რომ ორგანიზაციების მენეჯმენტშიც არ არის ამ ეტაპისთვის საკითხის მნიშვნელობაზე ფოკუსირება.

თუ აღნიშნულ ორ საფეხურიან კვლევას მთლიანობაში შევხედავთ, დავინახავთ, რომ თითქმის აცდენილია ორგანიზაციის HR მენეჯერების და რიგითი პერსონალის შეხედულებები, როგორც ორგანიზაციაზე, ასევე მათ როლსა და მოტივაციაზე, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ უარი მივიღეთ კვლევაში მონაწილეობაზე, მათ მიერ ინტერესის არ არსებობამ, შესაძლოა ასევე მიგვიყვანოს დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, მხოლოდ დღევანდელი დღით ცხოვრობს, საკმაოდ თავდაჯერებულნი არიან როგორც საუთარ თავში, ასევე ორგანიზაციის წარმატებაში, რაც ვფიქრობთ მცარი შეხედულებაა.

გამოკითხული ორგანიზაციების მიხედვით მიღებული შედეგიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საკმაოდ პრობლემატურია და არ არის უკუკავშირი პერსონალსა და მენეჯერებს შორის, ორგანიზაციის პერსონალის გამოკითხვის მიხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი, როგორც „ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალის არქიტექტორი“ არ არსებობს, თუმცა თავად აღნიშნული დეპარტამენტებში მომუშავე პირები ფიქრობენ, რომ ზუსტად აღნიშნული ტიპის მენეჯერები არიან.

თავად კვლევის ჩატარებაც საკმაოდ პრობლემური იყო და ის ორგანიზაციები, რომლებიც დაგვთანხმდნენ კვლევაში მონაწილეობისთვის მთავარი წინაპირობა იყო, ის, რომ მათი ვინაობა დარჩენილიყო ანონიმურად, ამავდროულად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მათი მხრიდან კვლევის შედეგების მიმართ, არავითარი ინტერესი არ გამოუჩენიათ, რაც ვფიქრობთ, რომ ასევე პრობლემატურია, რადგან თუ ორგანიზაცია არ იჩენს დაინტერესებას, თუ რა ხდება მის ბიზნესში და რას ფიქრობს მისი პერსონალი, ამით ვფიქრობთ, რომ აკეთებენ განაცხადს, რომ საკითხი არ არის პრიორიტეტული.

ორგანიზაციის მენეჯერებს მიანჩიათ, რომ პერსონალი უნდა იყოს ლოიალური, თუნდაც იმის გამო, რომ იგი დასაქმდა ორგანიზაციაში და იგი ხდება ლოიალური უკვე ხელშეკრულების ხელმოწერის მომენტიდან. თუმცა, რა თქმა უნდა ეს ასე არ არის. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, ის, რომ სრულ და ყოვლისმომცველ ლოიალობა, არ მიიღება მხოლოდ იმით, რომ ადამიანი დასაქმდა ამა თუ იმ სფეროში და რა თქმა უნდა არა ლოიალური თანამშრომელი ბიზნესისთვის გრძელვადიან პრესპექტივაში არ იქნება ეფექტური, რაც ასევე პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

პერსონალის მართვა თამამად შეგვიაძლია მეცნიერებად და ხელოვნებად დავასახელოთ, არსებობენ მენეჯერები, რომლებიც აღწევენ იმას, რომ პერსონალი არა მარტო სიხარულით მიდიან სამსახურში, არამედ მზად არიან იმუშაონ ზეგანაკვეთური დროით, დასვენების დღეებშიც კი. ასეთი მიდგომა, თავისთავად ძალისხმევის გარეშე არ ყალიბდება, ეს არის დაგეგმილი

სამუშაოების შედეგი, რომელიც მიზანმიმართულია გუნდური კოლექტივის შექმნისა და გამყარებისთვის, ხოლო ის მენეჯერები, რომელთა პერსონალი, საკუთარ სამუშაოს უყურებს, როგორც ვალდებულებას, იყოს დასაქმებული და მიიღოს კუთვნილი ხელფასი, მართვისას დაშვებული შეცდომების შედეგია.

ინერტული დამოკიდებულება პერსონალის მიერ, რომელიც გულისხმობს, მენეჯერების ისეთ პოზიციას, როგორიცაა „ შეუცვლელი კადრი არ არსებობს და მარტივია მოიძიო ბაზარზე ასეთი ადამიანი", ორგანიზაციაში ახალი პერსონალი, პირისპირ რჩება კომპანიის აღნიშნულ მიდგომასთან და უმეტეს შემთხვევაში, სწრაფად ტოვებენ ორგანიზაციას, რაც პერსონალის დიდი რაოდენობით გადინებას ნიშნავს, რაც ასევე პირდაპირ კავშირშია ხარჯების გაზრდასთან.

პოზიციური დაწინაურების მინიმალური შესაძლებლობები, როდესაც პერსონალს არ აქვს შესაძლებლობა უახლესი 5-10 წლის განმავლობაში მიაღწიოს კარიერულ წინსვლას, რაც ასევე ნეგატიურად აისახება პერსონალის მოტივაციაზე.

პერსონალის შერჩევისას, დაშვებული შეცდომები კი შესაძლოა შემდგომში აისახოს დენადობასთან, რადგან არა სწორად შერჩეული პერსონალი, რომელიც აღმოაჩენს, რომ „მისი ადგილი არ არის ორგანიზაციაში" ტოვებს მას.

პერსონალის სტიქიური დასაქმება/აყვანა, როდესაც ვაკანტურ ადგილისთვის განცხადში არ არის დეტალურად მითითებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, აღნიშნული ასევე ხელს უწყობს პერსონალის გადინებას, რადგან ადამიანები ვერ ხვდებიან, რას ითხოვს მათგან ორგანიზაცია.

შერჩევის ერთიანი სტრატეგიის არ არსებობა - თუ პერსონალის შერჩევისას, ძირეულად ხორციელდება ქაოტური სახით მოთხოვნები, ისინი იცვლება ხშირად, ორგანიზაციის მენეჯერის მოთხოვნის და სურვილის მიხედვით.

- პერსონალისადმი გადაჭარბებულად გაზრდილი, ან შემცირებული მოთხოვნები.
- არა სწორად, ან მშრალად ჩამოყელიბებული სტრატეგია, დავალებები.
- სუბორდინაციის დარღვევა.
- პერსონალის არა საკმარისი შეფასება, შექება, დაფასება.
- პერსონალის მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება.

ყველა ასეთ შემთვევაში შესაძლოა მოხდეს ისე, რომ პერსონალი საკმაოდ მალე იგრძნობს იმედგაცურებას და დატოვებს ორგანიზაციას.

რა თქმა უნდა ორგანიზაციის მართვა არ არის მარტივი, მაგრამ კარგი და ჯანსაღი ურთიერთობის ჩამოყალიბება პერსონალთან ორგანიზაციას დაეხმარება სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში. ნებისმიერი ორგანიზაცია, რომელიც ზრუნავს პერსონალზე, ქმნის მათთვის შრომის პირობების კომფორტულ გარემოს, აღრმავებს მათ პოტენციალს და კორპორატიულ ეთიკას,

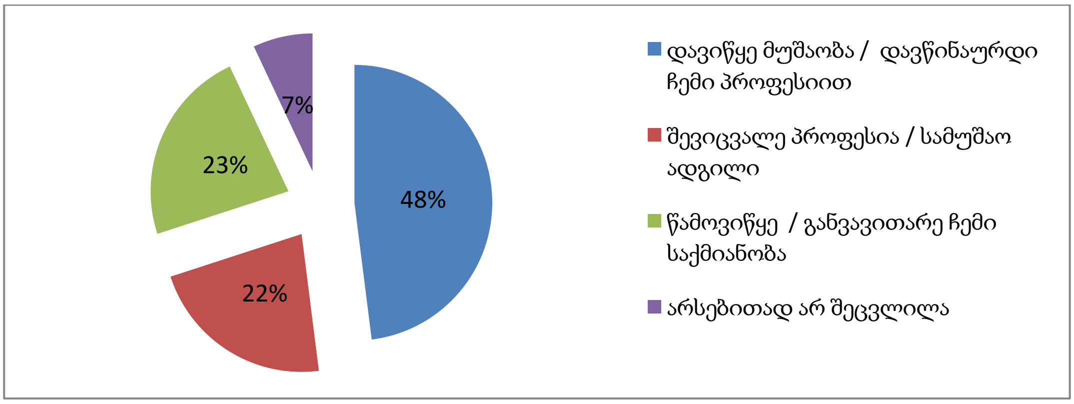
ყოველთვის იქნება მომგებიან პოზიციაზე, რადგან პერსონალი ყოველთვის დააფასებს ასეთ ორგანიზაციას.

3.3.3 არაფორმალური განათლებაში ინოვაციური სწავლების მეთოდების გამოყენებით კარიერული და პიროვნული თვითრეალიზაციის შესაძლებლობის კვლევა PR აკადემიელების მაგალითზე.

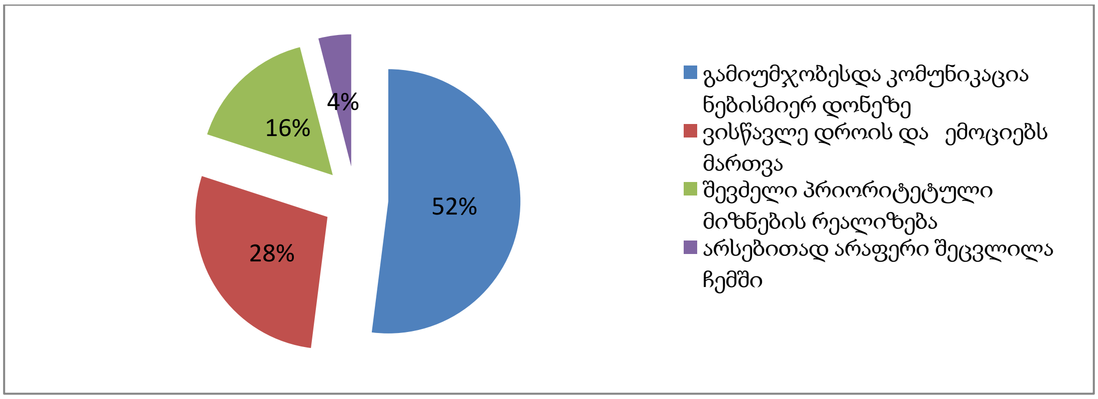
პიროვნების თვითრეალიზაციის პერეპქტივის შექმნასა და კარიერულ/პიროვნულ განვითარებაში არაფორმალური განათლების და კერძოდ, PR აკადემიის სასწავლო საქმიანობის პრაქტიკაში გამოყენებული ტრანსფორმაციული განათლების მეთოდების შედეგების კვლევის მიზნით, ჩვენ მიერ 2018-2019 წლებში ჩატარდა PR-აკადემიელების გამოკითხვა. შედგენილი იქნა კითხვარი, რომელიც ელექტრონული სახით გავრცელდა PR აკადემიის კურდამთავრებულებში და რომლის მიზანი იყო დაგვედგინა იმ მეთოდების ეფექტიანობის შედეგობრივი მაჩვენებელი, რომლებიც სასწავლო პროგრამების შემუშავებისა და სწავლების ტექნიკის შერჩევის პროცესში იქნა გათვალისწინებული.

გამოკითხვის შედეგებმა აჩვენა, რომ PR აკადემიის კურდამთავსებულების 93%-მა მიღებული ცოდნის შედეგად სწავლების პროცესშივე/ან დასრულებიდან უმოკლეს პერიოდში განიცადეს მნიშვნელოვანი ცვლილებები კარიერული განვითარების თვალსაზრისით, ხოლო პიროვნული თვითრეალიზაციის მაჩვენებელმა 96%-იანი ნიშნული შეადგინა.

დიაგრამა 16. ცვლილებები პროფესიული განვითარების კუთხით



დიაგრამა 17. ტრანსფორმაციული ცვლილებები პიროვნულ განვითარებაში



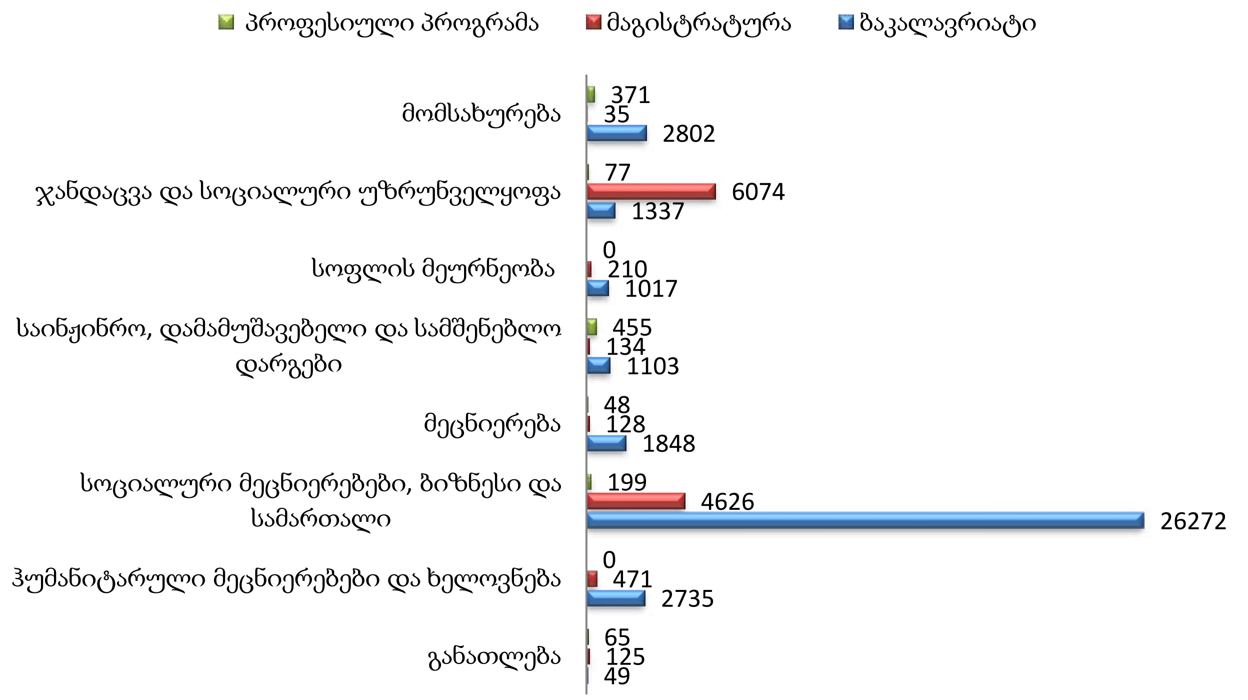
ამრიგად, მიღებულმა შედეგებმა კიდევ ერთხელ ცხადყო, რომ თვითრეალიზაციის შესაძლებლობის გაზრდის ერთ-ერთი უმთავრესი პირობაა საგანათლებლო პროგრამებში ტრანფორმაციული სწავლების მეთოდების დანერგვა/გამოყენება, რაც ჩვენი გუნდის გამოცდილების გათვალისწინებით, ახალი სასწავლო უნივერსიტეტის ერთ-ერთ კონკურენტიან უპირატესობას წარმოადგენს.

4. მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის შესაბამისობა დასაქმების ბაზრის მოთხოვნებთან

4.1. კერძო უმაღლეს სასწავლებლებში ჩარიცხული სტუდენტების მაჩვენებელი საგანმანათლებლო პროგრამების მიხედვით:

2017-2018 წწ. საქსტატის მონაცემების შესწავლამ ცხადყო, რომ ბოლო წლების ტენდენციით, სტუდენტების აბსოლუტური უმრავლესობა საბაკალავრო პროგრამების არჩევისას, უპირატესობას სოციალურ მეციერებებს, ბიზნესსა და სამართალს ანიჭებს. სამაგისტრო პროგრამების კუთხით კი პრიორიტეტი ჯანდაცვისა და სოც. უზრუნველყოფის პროგრამის მიმართულების გამოიკვეთა, პროფესიულ პროგრამებში მოთხოვნა მეტია საინჟინრო, დამამუშავებელი და სამშენებლო დარგის პროგრამებზე [11].

დიაგრამა 18. პროგრამების მიხედვით სტუდენტთა რაოდენობა



2017-2018წწ. სტუდენტთა რიცხოვნობა კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში პროგრამების მიხედვით

4.2. მენეჯმენტის მიმართულება

გლობალური კონკურენტუნარიანობის 2014–2015 წლის რეიტინგის მიხედვით ბიზნეს ლიდერების და ინვესტორების უმრავლესობა (21%) საქართველოში ბიზნესის ხელისშემშლელ მთავარ ფაქტორად სამუშაო ძალის არაკვალიფიციურობას ასახელებს. გასული წლის რეიტინგში იგივე პრობლემა 14%–ის მიერ იყო დასახელებული.

ქართულ ბაზარზე ერთგვარ პარადოქსს აქვს ადგილი. ერთი მხრივ, არსებობს მაღალი მოთხოვნა კვალიფიციურ სამუშაო ძალაზე, მეორე მხრივ, არსებობს ჭარბი სამუშაო ძალა და მთავარი პრობლემა სწორედ არასათანადო კვალიფიკაციაა. ამასთანავე, საქართველოში მაღალია იმედდაკარგული მუშახელის წილი. სტატისტიკა აჩვენებს, რომ ახალგაზრდებში (15–დან 30 წლამდე) უმუშევრობის მაჩვენებელი უფრო მაღალია (34%) ვიდრე 45 წელს გადაცილებულ ადამიანებში (8%).

საქართველოში უმუშევართა თითქმის 1/3 უმაღლესი განათლება აქვს. ეს განპირობებულია როგორც მოსახლეობაში უმაღლესი განათლების მქონე პირთა დიდი

წილით და შრომის პირობებისადმი გაზრდილი მოლოდინებით, ასევე სამუშაო ძალის მოთხოვნა–მიწოდებას შორის არსებული სტრუქტურული და ხარისხობრივი დისბალანსით.

გლობალური კონკურენტუნარიანობის რეიტინგის მიხედვით საქართველო შრომის ბაზრის ეფექტურობის მიხედვით 144 ქვეყანას შორის 41–ე პოზიციაზეა. ამ მაჩვენებლით რეგიონში ჩამოვრჩებით ყაზახეთს და აზერბაიჯანს და ვუსწრებთ რუსეთს, სომხეთს, უკრაინას და თურქეთს. შრომის ბაზრის ეფექტურობის 10 კომპონენტიდან საუკეთესო პოზიციები გვაქვს მუშახელის შემცირების ხარჯების, მუშახელის დაქირავების და დათხოვნის პრაქტიკაში. უარესი პოზიციების ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნებაში.

უნივერსიტეტის დამთავრებულს პრაქტიკულად ხელახლა სჭირდება გადამზადება, უნივერსიტეტთა უმრავლეობაში ნაკლებად არიან მოწვეული პრაქტიკოსი ლექტორები, რომლებიც თეორიულ ცოდნასთან ერთად საჭირო უნარჩვევებს გადასცემენ სტუდენტებს. სასწავლო პროგრამებში მწირია მეწარმეობრივ ცოდნა-უნარების ორიენტირებული სასწავლო კურსები. მიზანშეწონილია საქართველოს დასაქმების ბაზრის გაჯერება განათლებული, მიზანსწრაფული, ენერგიული და გაბედული მენეჯერებითა და ლიდერული თვისებების მქონე ახალგაზრდებით.

საზოგადოებრივი სტაბილურობის თვალსაზრისით თვითდასაქმებულები და მცირე ბიზნესში დასაქმებულები მნიშვნელოვან ფაქტორს ქმნიან ეკონომიკური და სოციალური სტაბილურობისთვის, თუნდაც მაღალი დენადობის პირობებში, ბაზრიდან ნაწილის გადინება ადვილად კომპენსირდება ბაზარზე ახალთა შემოდინებით. რაც უფრო მეტი მათგანი იქნება პროგრესული, მსოფლიოში აპრობირებული, მოქნილი, ნოვატორული და ინოვაციური მეწარმეობრივი და მენეჯერული უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი, მით ნაკლებ გადინებას ექნება ადგილი. ისინი გაცილებით ადვილად აუღებენ ალღოს ცვლილებებს, სწრაფად და რაც უაღრესად მნიშვნელოვანია, უფრო ზუსტად შეძლებენ რეაგირებას ცვლილებებზე. ეს მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს ეკონომიკურ, სოციალურ და პოლიტიკურ გარემოს მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ამავდროულად, გარკვეული მატერიალური კეთილდღეობის მიღწევის შემდგომ, ისინი თავისთავად ქმნიან დამატებით მოთხოვნილებას და ამით ხელს უწყობენ საშუალო და მსხვილი ბიზნესის განვითარებასაც.

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

თანამედროვე ლიდერების /აზრისა და საქმის ადამიანების შესაქმნელად:

1. ქვეყანა უნდა აქცენტირდეს ახალი ცოდნის, მოწინავე ქვეყნების გამოცდილების, მიდგომებისა და დასკვნების შესწავლასა და საკუთარ გარემოზე მორგებაზე
2. უმაღლეს სასწავლებლამდე, სასკოლო ასაკშივე შესაძლებელია ლიდერობისა და მართვის ზოგადი პრინციპების გაცნობა, რათა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა დამთავრებული ახალგაზრდა ერკვეოდეს საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებში, შეეძლოს საკუთარი მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების გამორჩევა, დაგეგმვა და მათკენ სვლის მართვა
3. მაქსიმალურად უნდა განვითარდეს სწავლის პროცესში პრაქტიკული ცოდნის მიღების შესაძლებლობები, ვინაიდან ჭეშმარიტად მხოლოდ ის მცოდნეა ცვლილებების მომტანი, ვისაც ძალუძს, საკუთარი ცოდნის მაქსიმალურად მოკლე დროში, საზოგადოების ინტერესების სასარგებლოდ გამოყენება.

მენეჯმენტის დასახვეწად:

1. დაინერგოს მენეჯმენტის სწავლება შესაბამისი კომპეტენციის საგანმანათლებლო და/ან საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მხარდაჭერით (აღნიშნული მიმართულება სავარაუდოდ, აქტიურად წახალისდება საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდანაც).
2. ითარგმნოს სათანადო ლიტერატურა, საგანმანათლებლო სტატიები, ნარკვევები, რომელთა მეშვეობით საზოგადოებას მიეწოდოს ინფორმაცია მიმდინარე ტენდენციების, წარმატებული შემთხვევების, სხვათა გამოცდილებისა და მიღწევების შესახებ.
3. გააქტიურდეს კვლევითი, სამეცნიერო საქმიანობა, რომელიც დიდად შეუწყობს ხელს საქართველოში თანამედროვე მენეჯმენტის დანერგვას .

4.3. სტრატეგიული კომუნიკაცია და საზოგადოებრივი ურთიერთობის მიმართულება

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

საზოგადოებასთან ურთიერთობა XXI საუკუნის ერთ-ერთი ყველაზე მოთხოვნადი პროფესიაა. ეს არის მართვის სისტემა, რომელიც მასობრივი სტიმულირების მთავარ მექანიზმს წამოადგენს. საზოგადოებასთან ურთიერთობა მძლავრი იარაღია საზოგადოებრივი აზრის ფორმირების პროცესში და მისი ეფექტური გამოყენება კომერციული სტრუქტურის, არასამთავრობო ორგანიზაციის, პოლიტიკური პარტიის, საჯარო უწყებისა თუ სახელმწიფოს წარმატებული ფუნქციონირების ერთგვარი წინაპირობაა.

დღეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურს მრავალმხრივი დანიშნულება აქვს, ერთი მხრივ ის არის ერთგვარი მრჩეველი, რომელიც ანალიზის სახით აწვდის ინფორმაციას ხელმძღვანელ პირებს და ახორციელებს ზემოქმედებას მათ შეხედულებებსა თუ ქმედებებზე, რათა მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება შეესაბამებოდეს საზოგადოებრივ ინტერესებს. ხოლო მეორე მხრივ, ახდენს მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ ინფორმაციის ადაპტირებას და სხვადასხვა ხერხების გამოყენებით, აწვდის საზოგადოებას იმგვარად, რომ ეს უკანასკნელი დადებითად აღიქვამს მას. ასევე ის თავად ქმნის ინფორმაციას და ავრცელებს მას სხვადასხვა არხების საშუალებით.

მსოფლიო პრაქტიკამ დაასაბუთა, რომ **საზოგადოებასთან ურთიერთობა, როგორც ცალკე აღებული სასწავლო დისციპლინა წარმოადგენს არა მარტო რეპუტაციული მენეჯმენტის გამოყენებით მეცნიერებასა და პრაქტიკას, არამედ დემოკრატიული პროცესების ბერკეტს პოლიტიკურ თუ ეკონომიკური ცხოვრების დონეზე საზოგადოებაში ურთიერთგაგების მისაღწევად**. ამიტომაც საზოგადოებასთან ურთიერთობის განათლებაში IPRA-ს (საზოგადოებასთან ურთიერთობის საერთაშორისო ასოციაცია) რეკომენდაციების გათვალისწინებით ჩამოყალიბდა პროფესიული მომზადება-გადამზადების 3 მოდელი:

- **საზოგადოებასთან ურთიერთობის განათლების აკადემიური მოდელი,** რომელიც მოიცავს საზოგადოებასთან ურთიერთობის მეცნიერული მეთოდების სიღრმისეულ შესწავლას, მოითხოვს თეორიულ და მეთოდოოლგიურ საფუძვლების ღრმა ანალიზს სოციალურ კომუნიკაციებში, მოტივაციასა და ქცევით ფსიქოლოგიაში
- **ჟურნალისტური მოდელი** - ემყარება ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიის ათვისებას და ტაქტიკური ამოცანების შესრულებას,

საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულებით კონკრეტულ აქციათა დაგეგმვა-ორგანიზებას, ყველა დაინტერესებულ მხარესთან სწორი კომუნიკაციის დამყარებას როგორც ჩვეული საქმიანობის რეჟიმში, ასევე კრიზისულ თუ კონფლიქტურ სიტუაციებში. ფაქტობრივად, ის მიესადაგება პროფესიული სწავლებაში საბაზისო ცოდნის მიღებას.

- **ბიზნეს-მოდელი** - ორიენტირებულია უმაღლესი რგოლის სპეციალისტების მომზადებაზე, რომლებიც პასუხს აგებენ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგიაზე და ასრულებენ მმართველობით ფუნქციას. ის თავის თავში აერთიანებს როგორც აკადემიურ, ასევე სპეციალიზირებულ კვალიფიციური ცოდნის მიღებას.

საზოგადოებრივი ურთიერთობის განვითარება გვეხმარება ჩამოვყალიბდეთ დემოკრატიულ საზოგადოებად, რათა უფრო ეფექტურად შევძლოთ გადაწყვეტილებების მიღება და ფუნქციონირება სხვადასხვა ჯგუფებსა და ინსტიტუტებს შორის. იგი ემსახურება კერძო და საჯარო პოლიტიკის ჰარმონიულ თანაარსებობას.

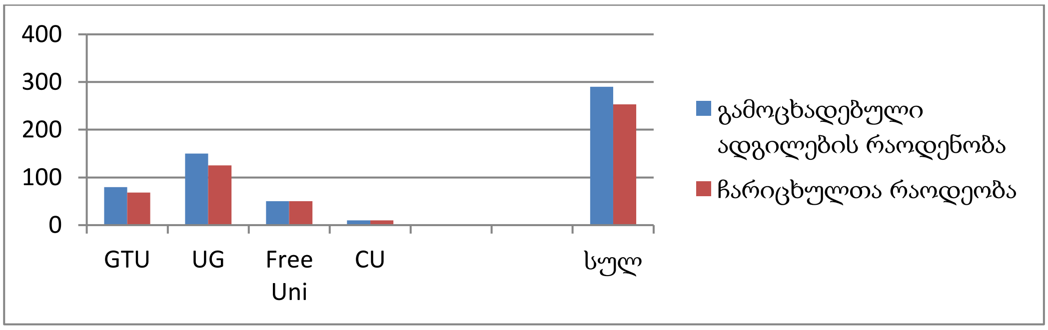
საქართველოში საზოგადოებასთან ურთიერთობის საუნივერსიტეტო სწავლება 1995 წლიდან დაიწყო. ქვეყნის მასშტაბით ამ დარგში სათანადო კვალიფიკაციის მქონე კადრების სიმცირე შეინიშნება. იმისათვის, რომ საზოგადოებამ სრულად გაითავისოს საზოგადოებასთან ურთიერთობის არსი და მნიშვნელობა, მან უნდა შეძლოს მისი გამიჯვნა სხვა მსგავსი მართვის სიტემებისაგან და შესაბამისი ფუნქციით გამოყენება საზოგადოებრივი, სოციალური, პოლიტიკური, თუ ეკონომიკური პროცესების მართვაში. რისთვისაც მნიშვნელოვანია საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროს აკადემიური სწავლების გაფართოება. ამრიგად მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტისათვის საზოგდაოებასთან ურთიერთობისა და სტრატეგიული კომუნიკაციის უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამებისა და სახელმძღვანელოების შექმნა ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას წარმოადგენს საგანმანათლებლო საქმიანობაში.

მიმდინარე წელს ალტერბრიჯის გუნდმა ჩაატარა საუნივერსიტეტო კვლევა, სად და რა თემატიკით ისწავლება საზოგადოებასთან ურთიერთობის ან მსგავსი პროფილის საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამები. შედეგების გაანალიზებამ აჩვენა, რომ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სწავლება საქართველოში არსებული წამყვანი უნივერსიტეტებიდან მხოლოდ რამდენიმეშია აპრობირებული, კერძოდ, საბაკალავრო

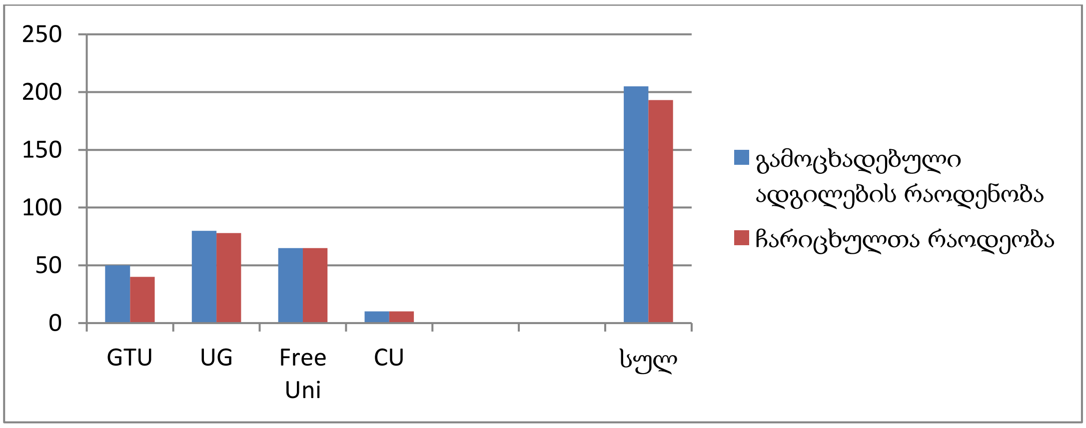
პროგრამა ისწავლება ოთხ უნივერსიტეტში: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველოს უნივერსიტეტი, კავკასიის უნივერსიტეტი და თავისუფალი უნივერსიტეტი. სამაგისტრო პროგრამებს ანხორციელებენ: კავკასიის უნივერსიტეტი – სტრატეგიული კომუნიკაცია, საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA) – საზოგადოებასთან ურთიერთობის და კომუნიკაციის მენეჯმენტი, საქართველოს უნივერსიტეტი – რეკლამა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი - საზოგადოებრივი ურთიერთობების მაგისტრის კვალიფიკაცია. აღნიშნულ პროგრამებზე სასწავლო კურსების უმეტესობა უფრო სოციალური მეცნიერების მიმართულებით არის შერჩეული.

2015 -2018 წლების დინამიკა საბაკალავრო პროგრამაზე გამოცხადებულ მიღებსა და ჩარიცხულთა რაოდენობრივი მაჩვენებელი ასეთია:

დიაგრამა 19 2015 წლის მაჩვენებელი

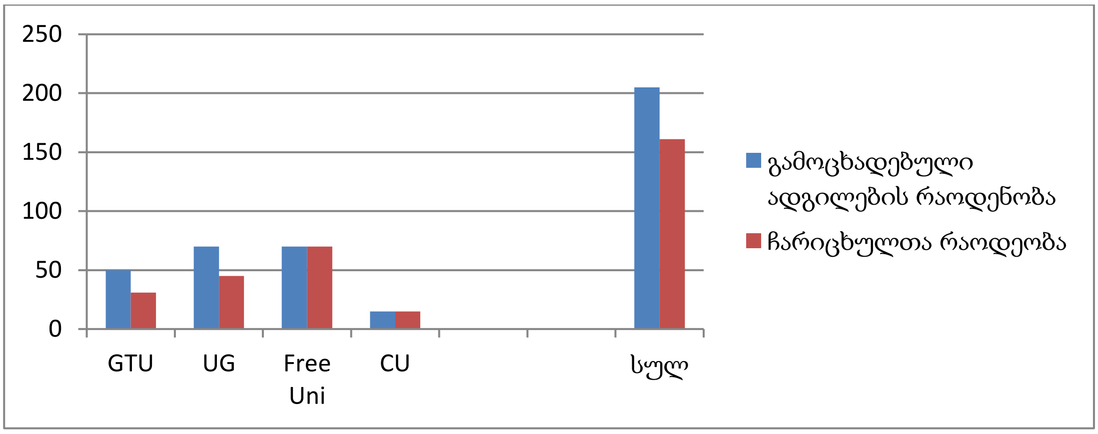


დიაგრამა 20. 2016 წლის მაჩვენებელი

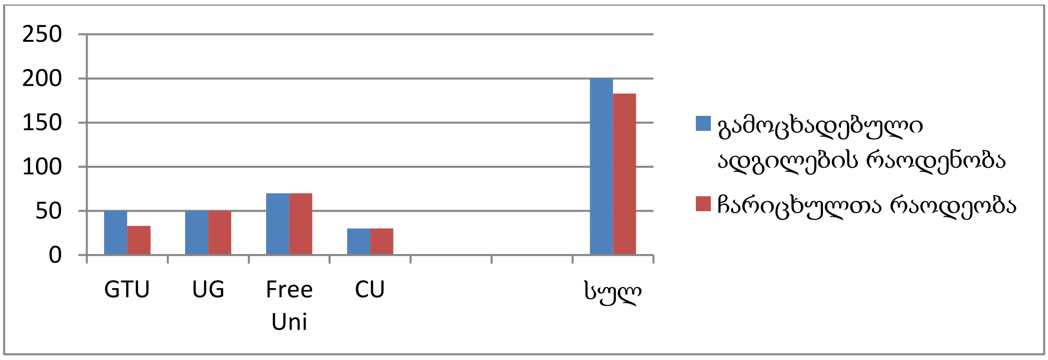


დიაგრამა 21 2017 წლის მაჩვენებელი

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge



დიაგრამა 22. 2018 წლის მაჩვენებელი



2018 წლის ერთიან ეროვნულ გამოცდებში მონაწილე აბიტურიენტებისთვის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში უმაღლესი განთლების მიღების შესაძლებლობები ასე ნაწილდება:

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება	**პროგრამის დასახელება**	**მისანიჭებელი კვალიფიკაცია**	**პროგრამბის ღირებულება**	**სწავლების ენა**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი	საზოგადოებრივი ურთიერთობები	სოციალური მეცნიერებების ბაკალავრი	2250 ლარი	ქართული
თბილისის თავისუფალი უნივერსიტეტი	მართვა და საზოგადოებრივი ურთიერთობები	სოციალური მეცნიერებების ბაკალავრი	6950 ლარი	ქართული
საქართველოს უნიერსიტეტი	საზოგადოებასთან ურთიერთობა	სოციალური მეცნიერებების ბაკალავრი	2990 ლარი	ქართული
კავკასიის უნივერსიტეტი	PR (პიარი)	სოციალური მეცნიერებების ბაკალავრი	5900 ლარი	ქართული - ინგლისური კომპონენტით

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

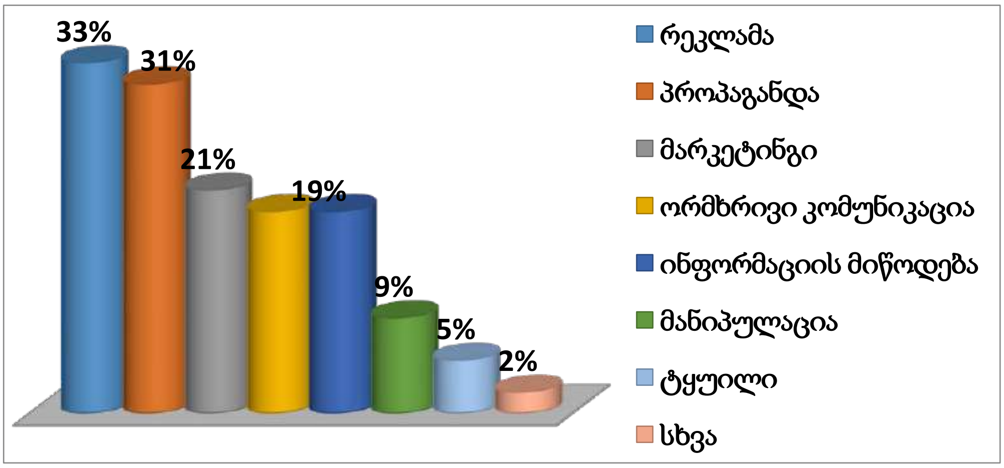
საზოგადოებასთან ურთიერთობის შესწავლის მსურველებისთვის პრაქტიკული და თეორიული ცოდნის ამაღლების ერთერთ საშუალებას წარმოადგენს ტრენინგები, თუმცა საქართველოში მოქმედი 50-მდე ტრენინგ ცენტრიდან მხოლოდ 11-ს აქვს სატრენინგო პროგრამა პიარის მიმართულებით.

ცალკე განხილვის საგანია, თეორიულ-პრაქტიკული სასწავლო პროგრამებისა და პროფესიული სახელმძღვანელოების არარსებობა. რაც ასევე დიდ პრობლემას წარმოადგენს დარგის განვითარებისთვის.

სამწუხარო რეალობაა, რომ ჩვენს ქვეყანაში, ხშირად საზოგადოებასთან ურთიერთობის საქმიანობის გაიგივებულია ისეთ სფეროებთან, როგორიცაა რეკლამა, მარკეტინგი, ფაბლისითი, პროპაგანდა, ჟურნალისტიკა და სხვა. ეს სფეროები გარკვეულწილად იკვეთება სხვადასხვა მიმართულებებით, თუმცა მათ შორის არსებული განსხვავებები აშკარად იძლევა დიფერენციაციის შესაძლებლობას [4].

საზოგადოებრივი ურთიერთიერთობის საქმიანობასთან დაკავშირებით საქართველოში მოსახლეობის გაცნობიერებულობის მიზნით, წინამდებარე კვლევის ფარგლებში ჩატარდა მოსახლეობის გამოკითხვა თბილისის მასშტაბით. კითხვაზე - რა არის პიარი? 33% მიიჩნევს, რომ ეს არის რეკლამა, 31% პროპაგანდა, 21% მარკეტინგი, 19% ინფორმაციის მიწოდება და ორმხრივი კომუნიკაცია, 9% მანიპულაცია და 5% ტყუილი.

დიაგრამა 23 საზოგადოებრივი ურთიერთობების ცნების შეფასება



.

ჩვენს უნივერსიტეტში შექმნილი საზოგადოებრივი ურთიერთობის საბაკალავრო და სრტატეგიული კომუნიკაციის სამაგისტრო პროგრამები ითვალისწინებს დარგის უახლეს ტრენდებს, ძირითადი და არჩევითი საგნები შერჩეულია პროფესიული მიზნობრიობიდან გამომდინარე. რამდენადაც საზოგადოებასთან ურთიერთობა, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, მოიცავს ორმხრივ კომუნიკაციას ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, ამ კვალიფიკაციის სპეციალისტს მოეთხოვება ბიზნესისა და ეკონომიკის საფუძვლების, მენეჯმენტის პრინციპების, ადამიანური რესურსების მართვის, სტატისტიკური კვლევების პრაქტიკული უნარ-ჩვევების ცოდნა აკადემიური განათლების პირველ საფეხურზე, ხოლო ინტერპერსონალური კომუნიკაციის, სტრატეგიული მენეჯმენტის, მოლაპარაკებათა სტრატეგიების, დონორებთან ურთიერთობების, მარკეტინგისა და სამართლის ღრმა და საფუძვლიანი ცოდნა აკადემიური განათლების მეორე საფეხურზე.

ალტერბრიჯის ერთერთ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოებრივი ურთიერთობის დარგობრივი მიმართულებით განვითარებაში წვლილის შეტანა. საზოგადოებრივი ურთიერთობის და სტრატეგიული კომუნიკაციების საგანმანათლებლო პროგრამები დღესდღეობით საკმაოდ აქტუალურია, რადგან დარგის სპეციფიკა ემსახურება საზოგადოების, ეკონომიკისა და პოლიტიკის სწორი ხედვით ფორმირებას. ის ეყრდნობა საზოგადოებრივი აზრისა და იმიჯის ჩამოყალიბებას, დარწმუნების ხელოვნებასა და ინფორმაციის ურთიერთგაცვლას, სტრატეგიისა და ტაქტიკის რაციონალურ გათვლებს.

საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ ვერანაირი იდეა, მიდგომა თუ პროდუქტი ვერ მიაღწევს წარმატებას მიზნობრივი აუდიტორიისთვის გონივრულად შერჩეული გზავნილის გარეშე. დასახული მიზნის მიღწევა გაცილებით ადვილად ხდება, რაც უფრო შემოქმედებითი და ინოვაციურია მიმდინარე პროცესები. როგორ ვიურთიერთობოთ სწორად, როგორი სტრატეგია შევარჩიოთ ორმხრივი კომუნიკაციისთვის, რა ტაქტიკური სვლები გავთვალოთ მოპოვებული ნდობის შესანარჩუნებლად. ზუსტად ამ უნარების გამომუშავებასა და პრაქტიკაში გამყარებას ემსახურება ჩვენს მიერ შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამები.

სასწავლო უნივერსიტეტის მისიიდან გამომდინარე, ჩვენ სტუდენტებს ვასწავლით არა მარტო უახლეს ტრენდებს, არამედ ვაჩვევთ აზროვნების ისეთ სტილს, რომელიც

ამღიერებს მათ პიროვნულ თვითშეფასებას, ამახვილებს კრიტიკული ანალიზის უნარს და შემოქმედებითობას. სასწავლო კურსით შერჩეული საგნების თეორიული მასალა, პრაქტიკული მეცადინეობები, სტუდენტთა დამოუკიდებელი სამუშაო აგებულია იმ პრინციპების გათვალისწინებით, რაც პროფესიონალთა წლებით დაგროვილი გამოცდილების გაზიარებას ეყრდნობა. სტრატეგიული ინსტრუმენტებისა და სწავლების ინტერაქტიული მეთოდიკის გამოყენებით სტუდენტები შეიძენენ სათანადო კვალიფიციურ უნარებს კომუნიკაციების სფეროში, გაეცნობიან საერთაშორისო თუ ადგილობრივი პრაქტიკის მიღწევებსა და სიახლეებს, აქტიურად ჩაერთვებიან უნივერსიტეტის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობაში, რათა დაგროვილი ცოდნის პრაქტიკაში რეალიზებისთვის აიმაღლონ კომპეტენცია და პროფესიული უნარ-ჩვევები.

4.4 სამართალმცოდნეობის მიმართულება

სამართლის საბაკალავრო პროგრამის ფარგლებში ჩატარდა კვლევა, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა სახელმწიფო დაწესებულებების მიერ აკუმულირებული ინფორმაციიდან და ასევე, დასაქმების ბაზარზე არსებული წყაროებიდან მოპოვებულ მასალაზე. მასში გამოყენებულია, ასევე სხვადასხვა საერთაშორისო თუ ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგები.

გარე წყაროდან (მათ შორის სამთავრობო უწყებათა კვლევები) მოპოვებული მონაცემები არ არის უწყვეტი სახით წლების მიხედვით ხელმისაწვდომი, რადგან როგორც ირკვევა, დასაქმების ბაზრის კვლევა, წინამდებარე დოკუმენტის მიზნებისათვის საინტერესო - სამართლის მიმართულებით არ ხორციელდება პერმანენტულ საფუძველზე და სახეზეა მხოლოდ ცალკეული პერიოდების მიხედვით განხორციელებული ანალიზი; ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ცვლილებების დინამიკის არქონა მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსის თაობაზე სრულფასოვანი წარმოდგენის შექმნაზე ახდენს ზეგავლენას, რაც, ცხადია, მოქმედებს წინამდებარე კვლევის დამაჯერებლობის ხარისხზეც. მიუხედავად ამისა, ხელმისაწვდომი მონაცემებზე დაყრდნობით წარმოდგენილი მასალების შეჯერება მაინც იძლევა განსაზღვრული, არცთუ უსაფუძვლო, დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას.

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

კვლევა, უპირატესად, რაოდენობრივი ხასიათისაა, რადგან სამართალმცოდნეობა რეგულირებად სფეროში შედის, რაც იმას გულისხმობს, რომ საგანმანათლებლო პროგრამა ბაკალავრიატის საფეხურზე უნდა მოიცავდეს ეროვნული დარგობრივი სტანდარტით განსაზღვრულ ყველა ძირითად კომპონენტს. ეს, თავის მხრივ, გულისხმობს იმას, რომ ცალკეულ პერიოდებში ბაზრის მოთხოვნები სხვადასხვა კომპეტენციებისა და მიმართულებების მიხედვით შესაძლოა იცვლებოდეს, რაც ლოგიკურად არსებული სასწავლო გეგმების შესაბამისი კორექტირების საფუძველი უნდა იყოს, თუმცა ეს შეუძლებელია (განსაკუთრებით სავალდებულო დისციპლინების შემთხვევაში), რადგან პროფესიადაუფლებული კურსდამთავრებული თანაბრად კარგად უნდა ფლობდეს ყველა სავალდებულო დისციპლინას, რომელიც გათვალისწინებულია მოქმედი რეგულაციებით: მათ უნდა გააჩნდეთ ზოგადი სპეციალიზაციის საბაზისო ცოდნა.

ხარისხობრივი კვლევა, რომელიც განსაზღვრულ დონეზე მაინც იქნა განხორციელებული, ემსახურება იმ არჩევით სასწავლო კომპონენტების გაძლიერებას, რომლებიც, დამსაქმებლის მოთხოვნების საფუძველზე, პროგრამის ადაპტაციის საფუძვლად შეიძლება გამოდგეს.

მონაცემთა მოძიებისას იყო მცდელობა მოგვეპოვებინა მაქსიმალურად ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არსებული რეალური სურათის ამსახველი ინფორმაცია, თუმცა ცალკეულ კომპონენტებში ეს შეუძლებელი აღმოჩნდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ დასკვნების გამოტანა სამართლის პროგრამის მოთხოვნადობასთან დაკავშირებით შესაძლოა, განხორციელდეს ორი თვალსაწიერიდან. პირველი ესაა აბიტურიენტთა მოთხოვნა კონკრეტულ პროფესიაზე, ხოლო მეორე - დასაქმების ბაზრის მოთხოვნა კურსდამთავრებულებზე. პირველი საფუძველი, თავისთავად, დამოუკიდებლად, მხოლოდ იმაზე მიანიშნებს, რომ არსებობს ამ სეგმენტში განათლების მიღების მოთხოვნა და მისი იგნორირება შეუძლებელია. მეორე მხრივ, დამსაქმებელთა პერსპექტივიდან კურსდამთავრებულთა პროფესიული ვარგისიანობის თაობაზე დასკვნების სინთეზი პირველ საფუძველთან ეფექტიანობის თაობაზე დასკვნების გაკეთებისთვისაა აუცილებელი.

კვლევის პერიოდისათვის ხელმისაწვდომი მონაცემები, კერძოდ კი, დასაქმების ინტერნეტ საიტებიდან მოძიებული რაოდენობრივი მონაცემები ცხადყოფს სამართლის პროფესიისადმი არცთუ მაღალ მოთხოვნას; თუმცა, როგორც, აღინიშნა სრულად ამ რაოდენობაზე დაყრდნობა, მიზანშეუწონელია, რადგან ისინი მხოლოდ მცირე ნაწილია ქვეყნის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ვაკანსიების გამოცხადების და შესაბამისი ინფორმაციის გავრცელების საშუალებების. ამას გარდა, ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ სამართალმცოდნის პროფესია სძენს სტუდენტს იმდაგვარ მაღალი ღირებულების კომპეტენციებს, რომელთა გამოყენებაც არა ერთ პროფესიაშია შესაძლებელი მცირედი გადამზადებით და ყოველივე ეს, აბიტურიენთა შორის პროფესიაზე მოთხოვნის მონაცემებთან სინთზით, იძლევა ოპტიმისტური დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას სამართლის პროგრამის რელევენტურობასთან დაკავშირებით თანამედროვე ბაზარზე.

ანალიზის განსახორციელებლად გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი, თვისებრივი და სამაგიდო (desk research) კვლევის მეთოდები.

4.4.1. კვლევის მიზნები და ამოცანები

წინამდებარე კვლევა მიზნად ისახავს ალტერბრიჯის სამართალმცოდნეობის საბაკალავრო პროგრამის პოტენციალის განსაზღვრას. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად დასახულია შემდეგი ამოცანები:

- იურიდიული განათლების მიღებაზე, ზოგადად, საზოგადოების მოთხოვნის იდენტიფიცირება;
- დასაქმების ბაზრის მიერ იურისტის კვალიფიკაციის მქონე კადრების მოთხოვნის იდენტიფიცირება;
- იურიდიულ პროფესიაში დამსაქმებლების მიერ ვიწრო სპეციალიზაციებისა და საკვანძო უნარების მოთხოვნის იდენტიფიცირება.

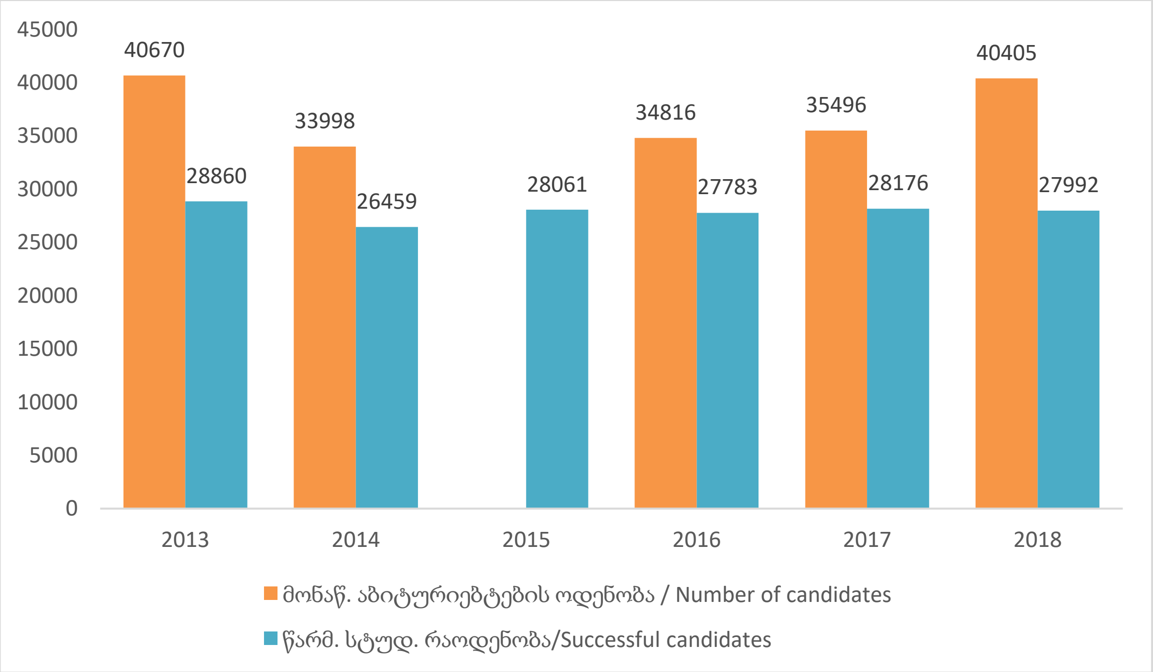
4.4.2. ძირითადი ინდიკატორები

კვლევის განხორციელებისას მონაცემების მოძიება განხორციელდა შემდეგი ძირითადი ინდიკატორების გათვალისწინებით:

- ერთიან ეროვნულ გამოცდებში მონაწილეთა რაოდენობის დინამიკა;
- აბიტურიენტთა მოთხოვნა პროფესიაზე;
- დამსაქმებელთა მოთხოვნა;
- კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებლები საქართველოს ფარგლებში;
- დამსაქმებელთა გამოკითხვის შედეგები კვალიფიკაციასთან დაკავშირებით.

4.4.3. აბიტურიენტთა საერთო მოთხოვნა უმაღლეს განათლებაზე

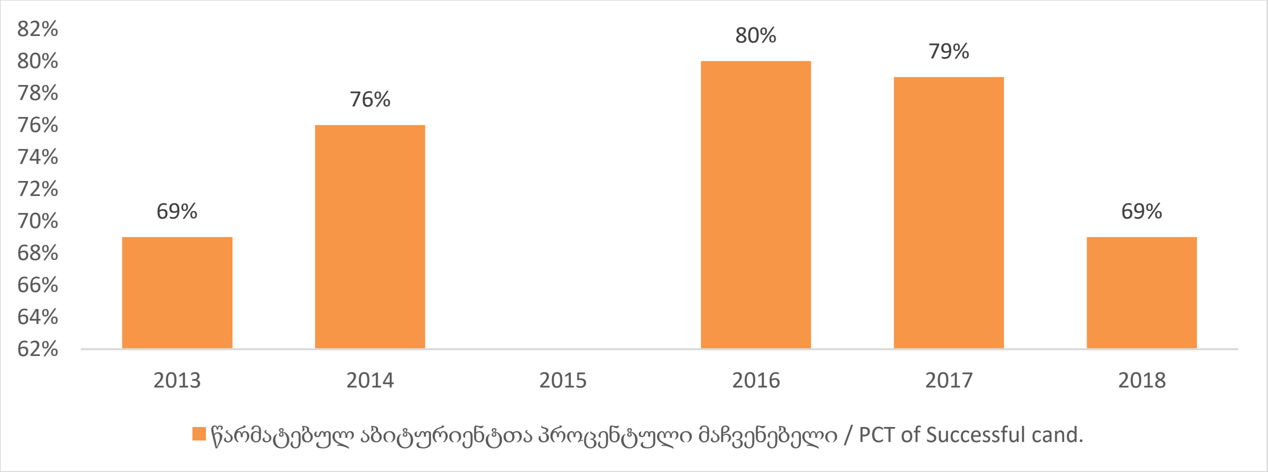
დიაგრამა #23 ასახავს 2013-2018 წწ. ეროვნული გამოცდების სტატისტიკას უმაღლესი განათლების საფეხურზე სწავლის გაგრძელების მსურველთა ოდენობის შესახებ.[1]



[1] 2013-2014 წწ. მონაცემები ემყარება შემდეგ წყაროს: https://idfi.ge/ge/statistical-information-on-unified-entry-examinations-(2005-2014-years)

მოცემული სტატისტიკა ასახავს ზოგადად უმაღლესი განათლების მიღების მსურველთა რაოდენობრივი დინამიკას 6 წლის განმავლობაში. მსურველთა მაჩვენებელი მერყეობს დაახლოებით 34000-დან 40000-მდე, თუმცა აღსანიშნავია, რომ ეროვნული გამოცდების წარმატებით ჩაბარებას გაცილებით სტაბილური რაოდენობა სტუდენტებისა, ახერხებს. **2018 წლისათვის** ეროვნულ გამოცდებში მონაწილე სტუდენტთა საერთო რაოდენობა უპრეცედენტოდ მაღალია და შეადგენს **40405 აბიტურიენტს;** მათგან **წარმატებული სტუდენტების რაოდენობა 27992**.

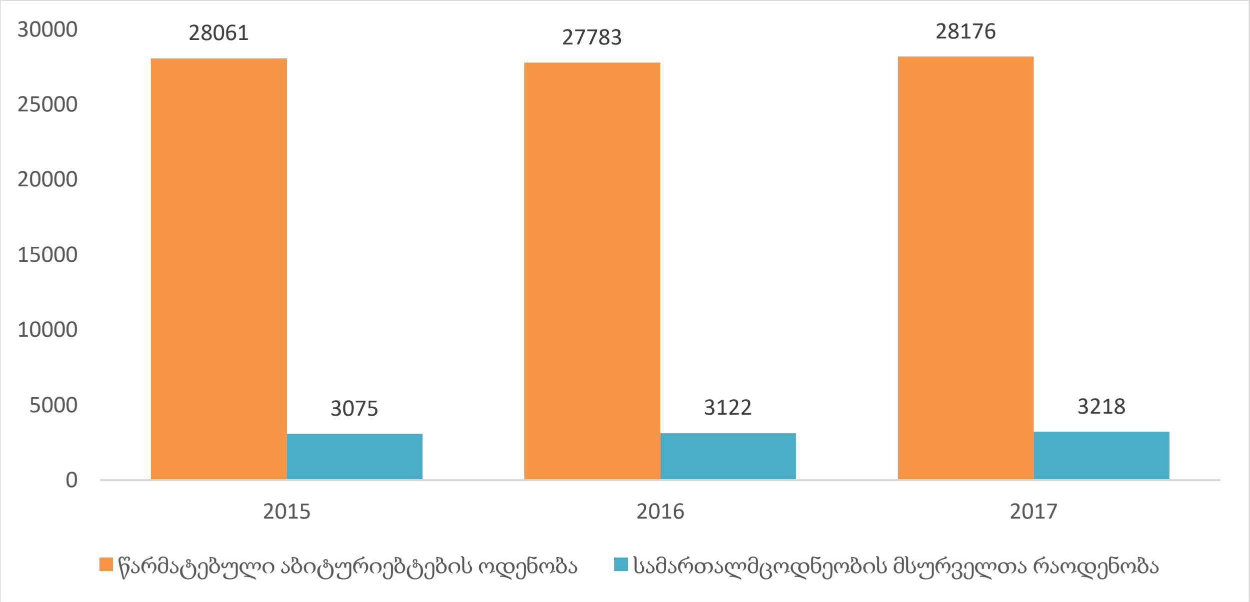
დიაგრამა #25 ასახავს მონაწილე და წარმატებულ სტუდენტთა პროცენტულ მაჩვენებელს



ერთიან ეროვნულ გამოცდებში წარმატებულ სტუდენტთა რაოდენობა **უკანასკნელი 3 წლის განმავლობაში კლების ტენდენციით ხასიათდება.**

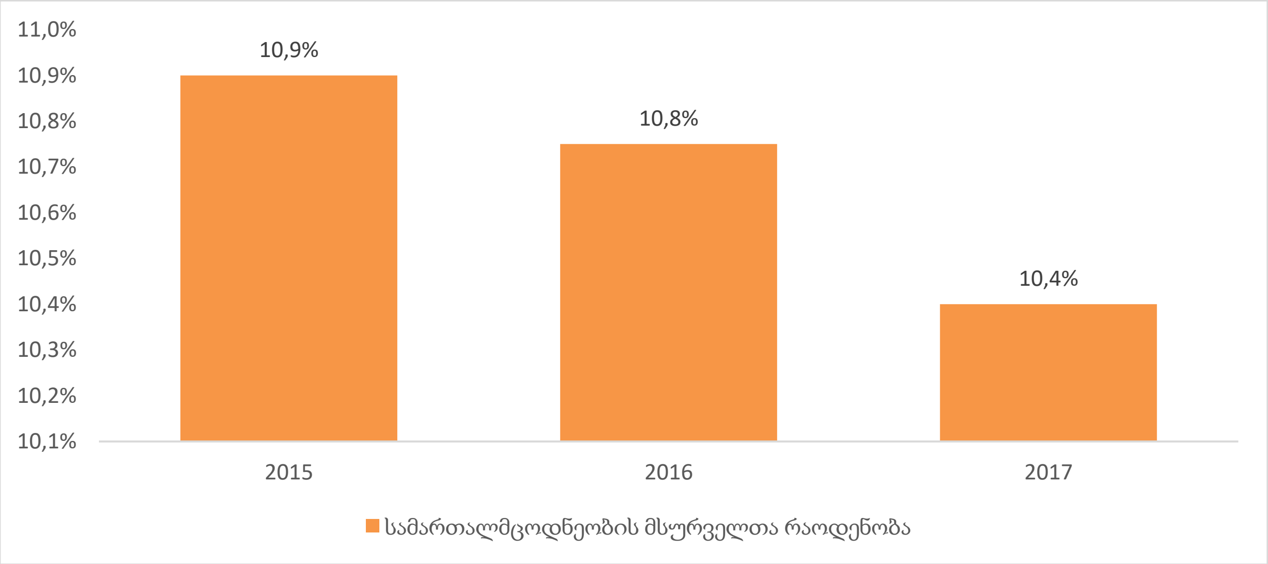
4.4.4. აბიტურიენტთა მოთხოვნა პროფესიაზე

diagrama #26 ასახავს 2013-2018 წწ. ერთიანი ეროვნული გამოცდების სტატისტიკას სამართალმცოდნეობის მიმართულებით უმაღლესი განათლების მსურველ აბიტურიენტთა ოდენობის შესახებ



2018 წლის მონაცემები კვლევის ამ ეტაპისათვის ხელმისაწვდომი არ იყო

diagrama #27

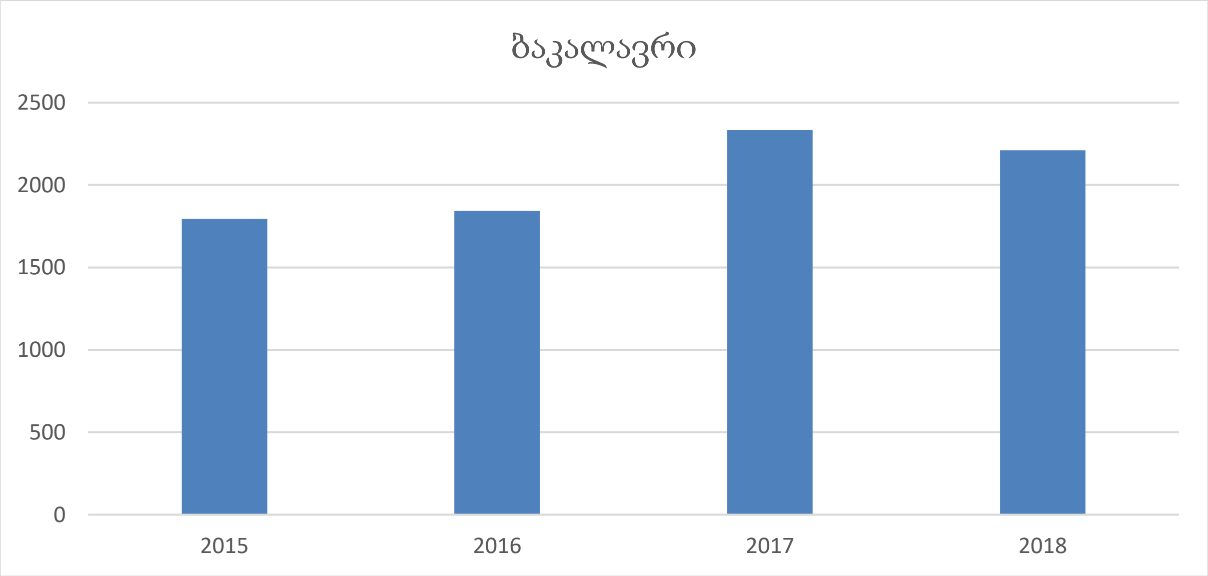


უმაღლესი იურიდიული განათლების მოთხოვნაზე საკმარისად მაღალი, სტაბილური მოთხოვნის მაჩვენებელი ფიქსირდება. მართალია, 2015 წლის მონაცემი თითქმის 0.5 პროცენტით მაღალია 2017 წლის მონაცემზე, თუმცა ეს არ შეიძლება კლების ტენდენციად იქნას განხილული მონაწილეთა საერთო რაოდენობის კლების ფონზე.

4.4.5. სამართლის პროგრამების კურსდამთავრებულები

მოძიებულ იქნა საქართველოს მასშტაბით 2015-2017 წლების განმავლობაში სამართლის პროგრამების კურსდამთავრებულთა საერთო რაოდენობა. მონაცემები მოპოვებულ იქნა განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრისაგან.

diagrama #28



ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

სამართლის პროგრამების კურსდამთავრებულთა მაჩვენებელი საბაკალავრო დონეზე ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. 2017 წელს მან ყველაზე მაღალ ნიშნულს მიაღწია. მიუხედავად ამისა, თუკი ამ მაჩვენებლებს წინა პერიოდების საშუალო მაჩვენებელს შევადარებთ, განსაკუთრებული ცვლილებები სახეზე არ არის. კერძოდ, 2012-2014 წწ. საშულოდ, წლიურად 1856 სამართლის ბაკალავრი ფიქსირდება.[2] 2018 წლისათავის სამართლის საბაკალავრო პროგრამების კურსდამთავრებულთა საერთო რიცხვი მზარდია და შეადგენს 2210 კურსდამთავრდებულს.

4.4.6. ბაზრის მოთხოვნები - ვაკანსიები

დაზუსტებული ინფორმაცია ბაზარზე არსებული იურისტის კვალიფიკაციის შესაბამისი ვაკანსიების თაობაზე, ერთიანი სახით, არ არსებობს. ეს ეხება როგორც შედარებით ადრინდელ პერიოდებს - 2012-2015 წწ., რაც ხაზგასმულია სპეციფიკურად ამ ბაზრის კვლევაზე ორიენტირებულ 2016 წლის ანგარიშშიც[3], ისე უკანასკნელ წლებსაც. მონაცემთა მოპოვება შესაძლებელია სპორადიკულად სხვადასხვა წყაროდან, უპირატესად, ინტერნეტ გვერდების მეშვეობით. ვაკანსიათა საჯაროდ გამოცხადების პარალელურად არსებობს ვარაუდი, რომ შესაბამისი ინფორმაცია არაფორმალური გზებით ხდება დაინტერესებული პირებისათვის ცნობილი.[4] იგივე დასკვნა კეთდება საქართველოს შრომის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს მიერ შპს “ბი სი ჯისათვის” შეკვეთილი შრომის ბაზრის მოთხოვნის კომპონენტის[5] კვლევაში. მიუხედავად ამისა, ინტერნეტის მეშვეობით ვაკანსიათა გამოცხადების მაჩვენებელი მაინც საკმარისად მაღალია.

ინტერნეტ რესურსებზე დაფუძნებული USAID-ის 2012-2015 წწ. მონაცემებით, საჯარო სექტორში გამოცხადებული სამარალმცოდნეთათვის არსებული თავისუფალი ადგილების რაოდენობის კლების ტენდენცია ფიქსირდებოდა, თუმცა, იმავდროულად, სახეზე იყო მატება კერძო სექტორში იურისტის პროფესიაზე.[6]

შპს “ბი სი ჯისათვის” კვლევის შედეგების მიხედვით, დასაქმებულთა უდიდესი წილი უმაღლესი განათლების მქონე კადრებზე მოდის. მოთხოვნად პროფესიათა შორის იურისტის კვალიფიკაციის მქონე კადრებზე მოთხოვნა ჩამონათვალთა ათეულში შედიოდა.[7]

2016 წლის პერიოდში გამოცხადებულ ვაკანსიებზე რაიმე ინფორმაციის მოპოვება ვერ მოხერხდა.

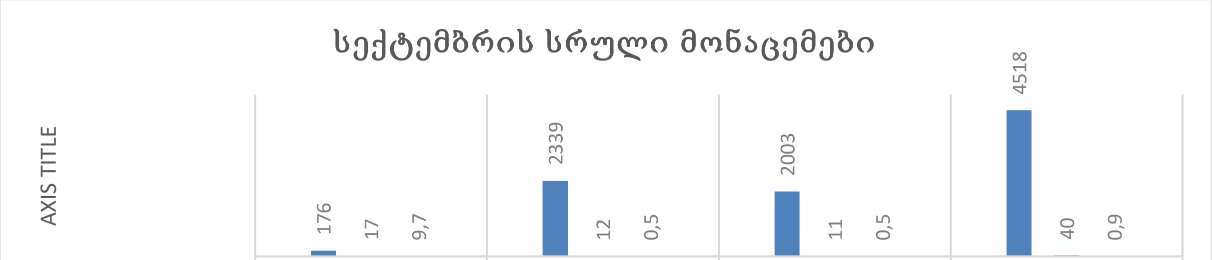
2017 წლის განმავლობაში გამოცხადებული ვაკანსიების სეგმენტი გამოკვლეულ იქნა ფართოდ ხელმისაწვდომი ყველაზე ცნობილი ინტერნენტ საიტების საშუალებით. ესენია www.jobs.ge, www.hr.ge[8] და www.hr.gov.ge[9] გამოკვლევა ჩატარდა ორჯერ განსხვავებული მეთოდებით. 2018 წლის

---

[2] იხ. სამართლებრივი ბაზრის კვლევა საქართველოში, ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მეშვეობითა და აღმოსავლეთ-დასავლეთს მართვის ინსტიტუტის (EWMI) დაკვეთით ჩატარებული კვლევა, ეისითი, 2016
[3] იხ. იქვე, 7.
[4] იქვე, 7
[5] შრომის ბაზრის მოთხოვნის კომპონენტის კვლევა, 2015, მე-11 დიაგრამა, 30. ხელმისაწვდომია http://www.moh.gov.ge/uploads/files/oldMoh/01_GEO/Shroma/kvleva/33.pdf.
[6] იქვე.
[7] იხ. იქვე, მე-9 დიაგრამა, 18.
[8] ამ პორტალზე გამოქვეყნებული ვაკანსია მაქსიმუმ 2 კვირის განმავლობაშია საიტზე განთავსებული.
[9] ამ პორტალზე ქვეყნდება საჯარო სექტორში გამოცხადებული ვაკანსიები.

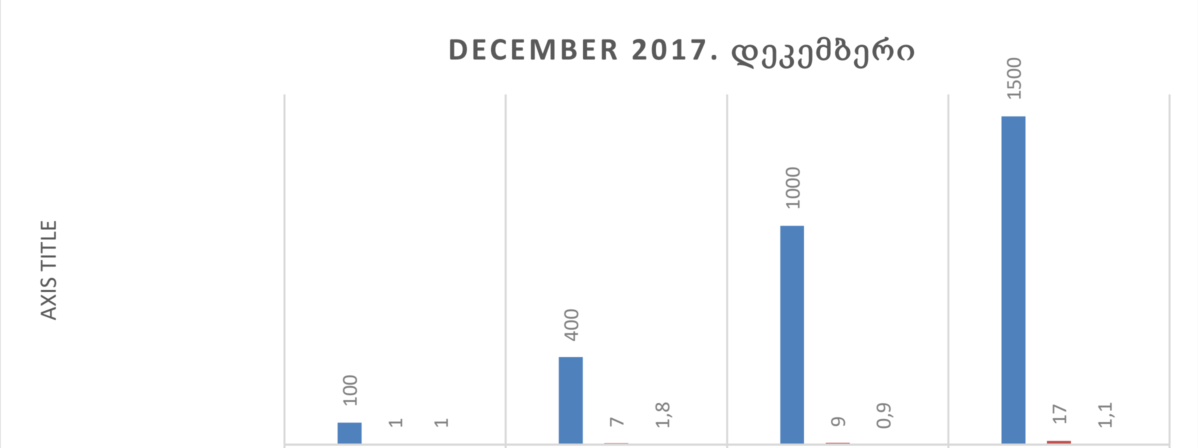
მონაცემების მოპოვება მოხდა იგივე წყაროებიდან შემდეგი სპეციფიკის გათვალისწინებით: www.hr.gov.ge ფიქსირდება მხოლოდ ერთი კვირის მონაცემები, დარჩენილი ორი წყაროდან მონაცემები აღებულია 1 თვიანი (2018 წლის დეკემბერ-იანვრის) ინტერვალის გათვალისწინებით.

დიაგრამა #27 სრული მონაცემები ინტერნეტ გვერდებიდან



	Hr.gov.ge	Hr.ge	Jobs.ge	სულ
სულ ვაკანსიები	176	2339	2003	4518
იურისტი	17	12	11	40
%	9,7	0,5	0,5	0,9

დიაგრამა #30 ერთი თვის მონაცემები ინტერნეტ გვერდებიდან

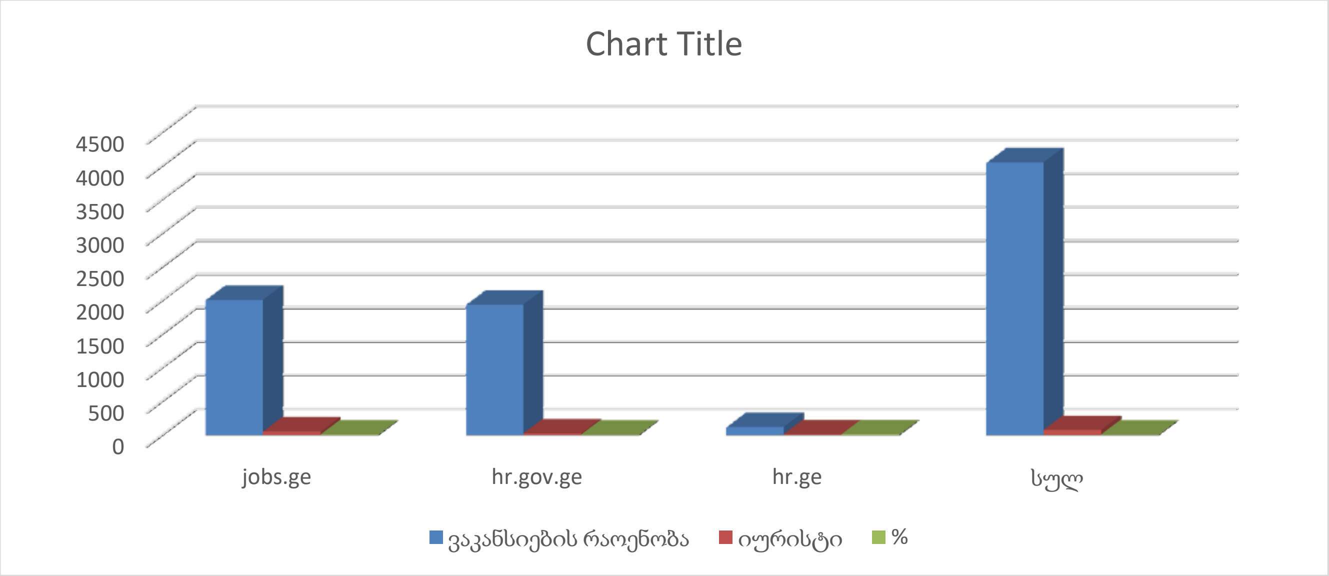


	hr.ge	hr.gov.ge	jobs.ge	%
ვაკანსიების რაოდ.	100	400	1000	1500
იურისტი	1	7	9	17
%	1	1,8	0,9	1,1

მოცემული მონაცემები აჩვენებს, რომ ბაზარზე იურისტის პროფესიისადმი მოთხოვნა სტაბილურია და დაახლოებით 1% შეადგენს ყველა პროფესიათა შორის. ბაზრის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სადაც ვაკანსიათა გამოცხადების სხვა ფორმები დომინირებს, მოცემული პროცენტულობა საბოლოო არაა და, დიდი ალბათობით, რეალური მოთხვოვნა გაცილებით მაღალია.

დიაგრამი #31 მოთხოვნა იურისტის პროფესიაზე 2018

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge



ცხრილში მოცემულია 2018 წლის მონაცემები ბაზარზე სამართალმცოდნეთა მოთხოვნაზე. წინა პერიოდებთან შედარებით პროცენტული რაოდენობა პროფესიაზე მნიშვნელოვნად გაზრდილია და შეადგენს 1.7%. 2018 წელს კურსდამთავრებულთა შესამჩნევი კლების ფონზე ბაზრის მოთხოვნის დინამიკა ადეკვატურადაა ასახული, რაც მეტყველებს კვალიფიციურ სამართალმცოდნეთა დეფიციტზე.

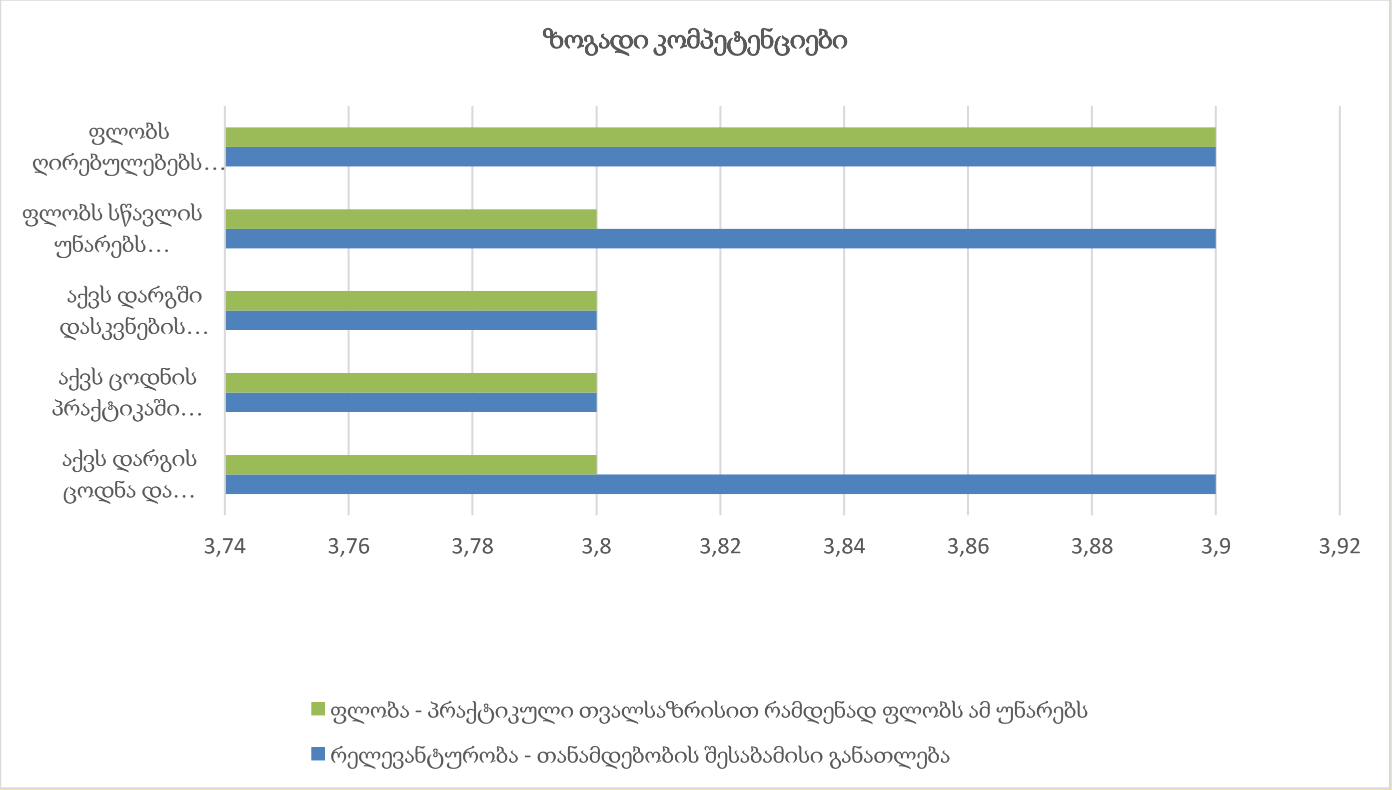
4.4.7. ხარისხობრივი კვლევა

დამსაქმებელთა მოთხოვნები კვალიფიკაციასთან დაკავშირებით 2012-2015 წლებისათვის გაანალიზებული იქნა USAID კვლევის ფარგლებში. სპეციფიკურად, პროფესიული დასაქმების ამ სეგმენტში სხვა კვლევები ნაკლებად მოიპოვება, ამდენად, წინამდებარე კვლევის მიზნებისათვის, შეფასებები სწორედ აღნიშნულ კვლევას დაეფუძნება. ანალიზისას იკვეთება, რომ დასაქმებულები ნაკლებად არიან უკმაყოფილო თეორიული სწავლების კომპონენტით და აქცენტები მეტად დაისმის ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების სპეციფიკურ და/ან ზოგად პრაქტიკულ უნარებზე; მათი მოსაზრებით:

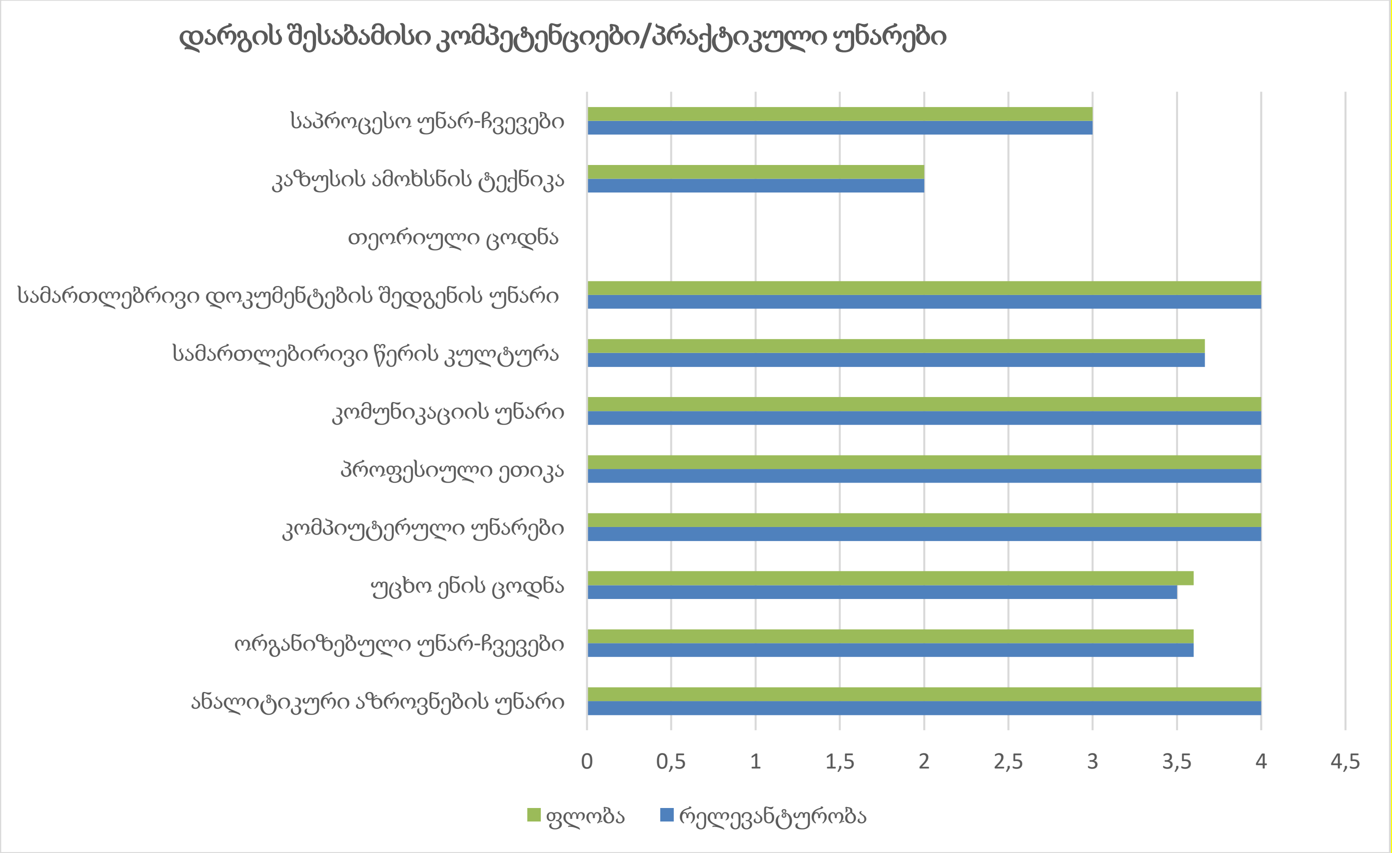
- უმაღლესი სასწავლებლები უზრუნველყოფენ თეორიული ცოდნის მიღებას, თუმცა ნაკლებად პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებას;
- პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებში მნიშნელოვნი ხარვეზები წერითი უნარების ნაკლებობაშია;
- გამოცდილების არ ქონა აბრკოლებს ახალბედა იურისტების დასაქმებას;
- ცალკეული ვიწრო სპეციალიზაციები უფრო მოთხოვნადია ბაზარზე, კერძოდ, საბანკო და საგადასახადო სამართლის სფეროები;
- კლიენტთან ურთიერთობისა და მოლაპარაკების უნარების ნაკლებობა აღინიშნება კურსდამთავრებულებში.

სამართლის საბაკალავრო პროგრამის მიერ ჩატარებული **დამსაქმებელთა გამოკითხვის შედეგები** 2018 წლისათვის არ იძლევა მნიშვნელოვნად განსხვავებულ სურათს: სულ გამოკითხულ იქნა 10 პოტენციური დამსაქმებელი;

დიაგრამა #32 დასმული შეკითხვებისა და რესპოდენტთა პასუხების მაჩვენებლები



დიაგრამა #33

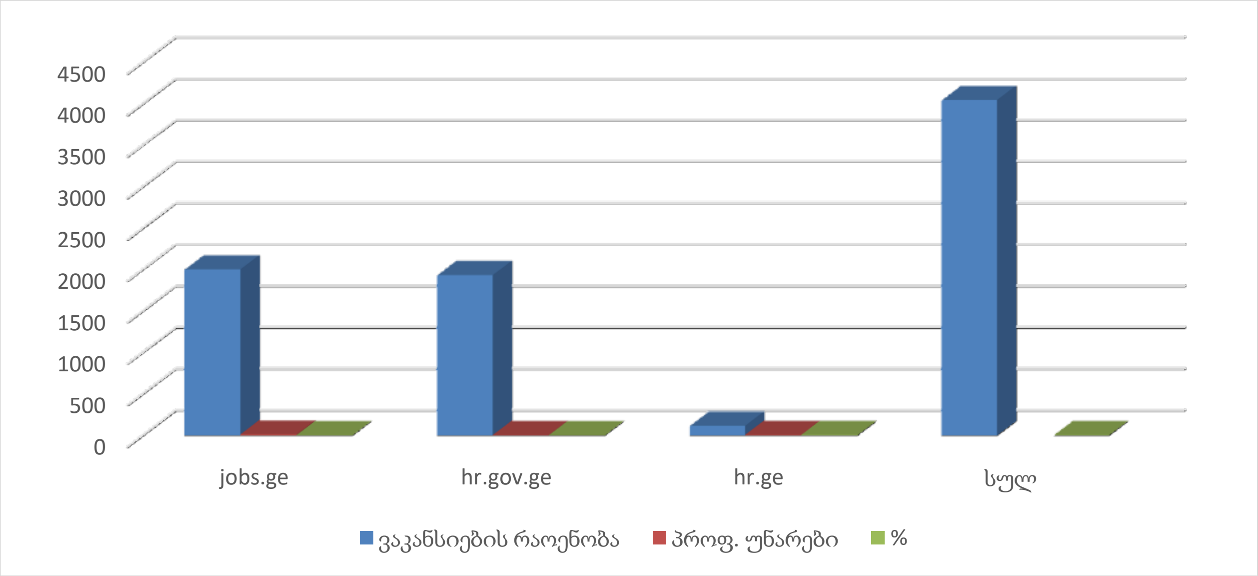


გამოცხადებულ ვაკანსიებში მოცემული საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ანალიზი ცხადყოფს, რომ დამსაქმებლები პროფესიულ კვალიფიკაცასთან ერთად განსაკუთრებით ამახვილებენ ყურადღებას

ბაგები, წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge

ტრანსფერაბელურ უნარებზე. პრაქტიკულ უნარებზე აქცენტი, კერძოდ პროფესიაში შესასვლელი გამოცდის ჩაბარების მოთხოვნა მხოლოდ 1.7% პრედენდენტის მიმართაა წაყენებული.

დიაგრამა #31



4.4.8. უცხოელ ექსპერტთა მოსაზრებები

სამართლის საბაკალავრო პროგრამა შეფასებულ იქნა უცხოელი ექსპერტებისა და პროფესორის მიერ. საბაკალავრო პროგრამის ფორმატსა და შინაარსობრივ შემადგენელთან დაკავშირებით, მათი მოსაზრებები ერთსულოვნად დადებითია. ექსპერტების მიერ განსაკუთრებულად გაესვა ხაზი თეორიული და პრაქტიკული სწავლების კომპონენტების კომბინირების საკითხს.

დადებითი შეფასებების პარალელურად გამოთქმულ იქნა რეკომენდაციებიც; კერძოდ, მძლავრი კლინიკის კომპონენტის არსებობა. ექპერტთა აზრით, სტუდენტთა იმიტირებულ პროცესებში მონაწილეობა როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე, განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა. ეს რეკომენდაცია კეთდება, რადგან პროგრამის ტექსტები, თავისთავად, არ მოიცავს ინფორმაციას ამ მიმართულებით პროგრამის მიერ განსახორციელებელ აქტივობებზე.

გამოყენებული წყაროები

1. ალფენიძე, ო. (2015), უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციის მენეჯმენტი და მისი სრულყოფის მიმართულებები საქართველოში, დისერტაცია, თბილისი.
2. ამაშუკელი მ., ლეჟავა დ., გუგუშვილი ნ., (2017). განათლების ამონაგები, დასაქმების ბაზარი და შრომითი კმაყოფილება საქართველოში, თბილისი.
3. ანდღულაძე, ნ. ბრეგაძე, თ. (2014). უმაღლესი განათლებით სტუდენტთა კმაყოფილებისა და სწავლის პროცესში ჩართულობის კვლევა (2014).
4. გოცაძე ნათია (2015) საზოგადოებასთან ურთიერთობის როლი თანამედროვე საქართველოს საჯარო მმართველობაში. დისერტაცია. თბილისი
5. თათულიშვილი, ს. (2017). კურიკულუმების ტრანსფორმაციის გავლენის კვლევა სტუდენტების ევროპული ხედვების ჩამოყალიბებაზე, დისერტაცია, თბილისი.
6. მერაბიშვილი, ნ. (2018). სტუდენტთა ჩართულობა უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვაში, დისერტაცია, თბილისი.
7. განათლების პოლიტიკის, დაგგემვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი, (2014). უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში, თბილისი.
8. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია 2017-2021 წ.წ., (2017) თბილისი.
9. საქართველოს შრომის ბაზრის კვლევა (2017). საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, თბილისი.
10. საქართველოს ახალგაზრდა სოციალისტები, (2017). ახალგაზრდების დამოკიდებულების კვლევა უმაღლესი განათლების და სტაჟირების საკითხებზე საქართველოში, კვლევის ანგარიში, თბილისი.
11. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური: http://www.geostat.ge/
12. ქოიავა ზაზა, მენეჯმენტის საკითხების შესწავლა (თბილისი, 2017-2018)
13. ძამუკაშვილი, ალ. (2018) საერთაშორისო განათლება და მისი პერსპექტივები საქართველოში, თბილისი.
14. ჯაოშვილი მაკო, ხიდიშელი ნინო, გოცაძე ნათია 2017-2018 წლებში PR აკადემიის ბაზაზე ჩატარებული უმაღლესი განათლების ხარისხით კმაყოფილების კვლევა (თბილისი, 2018)
15. სამართლებრივი ბაზრის კვლევა საქართველოში, ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მეშვეობითა და აღმოსავლეთ-

დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის (EWMI) დაკვეთით ჩატარებული კვლევა, ეისითი, 2016

16. შრომის ბაზრის მოთხოვნის კომპონენტის კვლევა, 2015, ხელმისაწვდომია http://www.moh.gov.ge/uploads/files/oldMoh/01_GEO/Shroma/kvleva/33.pdf.

17. www.hr.gov.ge

18. www.jobs.ge

19. www.hr.ge

ბაგები,წყნეთის გზატკეცილი #67 +995 595 80 80 10 info@alterbridge.ge www.alterbridge.ge