

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

დეა ფირცხალაიშვილი

საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტები

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელი
თსუ, ასოცირებული პროფესორი
ნინო ფარესაშვილი

თბილისი 2021

აბსტრაქტი

დღევანდელმა რეალობამ შეცვალა საქმიანი კარიერის მართვისადმი მიდგომები. ინდივიდთა დიდი ნაწილი აღარ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაზე. მას შეუძლია დამოუკიდებლად ითანამშრომლოს რამდენიმე ორგანიზაციასთან, რისთვისაც საჭიროა საკუთარი კომპეტენციების, უნარებისა და მიდრეკილებების ზუსტად განსაზღვრა, რათა არ მოხდეს კარიერის არასწორი მიმართულებით დაგეგმვა და განვითარება.

საქმიანი კარიერის მართვის არასწორი სისტემის არსებობისას ხშირია შემთხვევა, როდესაც ადამიანი ვერ ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზებას, რომლის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს მისთვის არასასურველ ადგილსა და გარემოში ყოფნა.

კარიერის არასწორად მართვისაგან გამოწვეული უარყოფითი შედეგები ორი მიმართულებით შეიძლება განვიხილოთ. ერთი მხრივ, როდესაც ინდივიდი არ განიცდის კმაყოფილებას სამსახურში, ის აისახება მის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე. ამასთან, იმედგაცრუება, რომელიც კარიერის არასწორად არჩევას მოჰყვება თან, პირდაპირპროპორციულად აისახება მის პირად ცხოვრებაზე. მეორე მხრივ კი, ინდივიდთა მხრიდან არასწორმა კარიერის მართვამ შესაძლოა გამოიწვიოს ქვეყანაში პროფესიონალების დეფიციტი.

კარიერის მართვის თანამედროვე სისტემების გამოყენება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს ადამიანის უწყვეტი პროფესიული განვითარება, ასევე საკუთარი შესაძლებლობების შეფასების საფუძველზე განისაზღვროს მისი შემდგომი განვითარების მიზნობრივი მიმართულება.

ჩვენ მიერ წარმოდგენილ კვლევაში ყურადღება გამახვილებულია აღნიშნული პრობლემის სისტემურ კვლევაზე, მასთან დაკავშირებულ სხვა მრავალ ფაქტორზე, რომელიც, ამა თუ იმ ზომით, გავლენას ახდენს კარიერის დაგეგმვასა და განვითარებაზე.

წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს, საჯარო სექტორში, კერძოდ ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის ათივე გამგეობაში დასაქმებულთა საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტების

შემუშავება, რომლებიც მათ დაეხმარებათ, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე, ორგანიზაციულ დონეზე საქმიანი კარიერის სწორად მართვაში.

ჩვენი კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, მოვახდინეთ შემდეგი ამოცანების ფორმულირება:

- ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობებში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების განსაზღვრა;
- დასაქმებულთა მთავარი მოტივატორების დადგენა;
- სამუშაოს კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიცირება;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დასაქმებულთა ჩართულობის დონის გარკვევა;
- კარიერის მართვის პროცესის გამჭვირვალობისა და ობიექტურობის ანალიზი;
- კარიერის მართვის პროცესზე მოქმედ ფაქტორთა განსაზღვრა;
- ოჯახის როლის გამოკვეთა რესპონდენტთა კარიერის მართვის პროცესში;
- ორგანიზაციის მხრიდან საპენსიო ასაკის დასაქმებულებთან მუშაობის თავისებურებების დადგენა.

ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 174 გვერდისგან, რომელიც მოიცავს შემდეგ ნაწილებს: შესავალი, სამი თავი, ცხრა ქვეთავი, თორმეტი სქემა, ოცდაოთხი ცხრილი, სამი დანართი, დასკვნები და რეკომენდაციები, გამოყენებული ლიტერატურა. ნაშრომს ახლავს დანართების სახით კვლევის პროცესში შემუშავებული ცხრილები და დიაგრამები.

პირველ თავში მოცემულია კარიერის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები. კერძოდ, საქმიანი კარიერის მართვის არსი და ძირითადი თეორიები. ასევე, განხილულია საქმიანი კარიერის ძირითადი სახეობების თანამედროვე ინტერპრეტაციები.

მეორე თავში წარმოდგენილია საქმიანი კარიერის დაგეგმვა და განვითარება ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ დონეზე. აღნიშნული თავი მოიცავს სამ ქვეთავს, რომლის ძირითადი საკვანძო საკითხებია: თვითშეფასების პროცესი და სასიცოცხლო ციკლი საქმიან კარიერაში; კარიერის დაგეგმვა და განვითარება ორგანიზაციულ დონეზე; სამუშაო სტრესი და კარიერის მენეჯმენტი და საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი.

მესამე თავში მოცემულია საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტებთან დაკავშირებული კვლევის როგორც ზოგადი, ასევე, სიღრმისეული ანალიზი. მოცემული კვლევის საგანს წარმოადგენს კარიერის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, რომელიც ხელს უშლის ან/და ეხმარება ინდივიდს სწორად განვითარდეს როგორც ორგანიზაციაში, ასევე, მის გარეთ.

კვლევა ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით. ანკეტა მოიცავდა 69 კითხვასა და პასუხის 243 ვარიანტს. მიღებული მონაცემების დამუშავება მოხდა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტის გამოყენებით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო გამგეობებში დასაქმებულმა 308 რესპონდენტმა.

კვლევის პროცესში მოხდა ჰიპოთეზების შემუშავება სამი ძირითადი მიმართულებით:

- სოციალურ დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზი კარიერასთან მიმართებაში;
- კარიერული მართვის ანალიზი დასაქმების ადგილის მიხედვით;
- კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა.

ჩვენ მიერ შემოთავაზებული რეკომენდაციები მნიშვნელოვნად დაეხმარება გამგეობებს თავიდან აირიდონ სუბიექტური და მიკერძოებული დამოკიდებულების შესაძლო ალბათობა თითოეული თანამშრომლის მიმართ, როგორც ინდივიდის დასაქმების, ასევე, მისი განვითარების პროცესში. შედეგად, გამგეობებში ჩამოყალიბდება სამართლიანი გარემო, სადაც ყველა დასაქმების მსურველს, თუ დასაქმებულს თანაბარი შესაძლებლობა ექნება კარიერული განვითარების კუთხით.

საკვანძო სიტყვები: კარიერის მართვა, სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი, კომპეტენციები, კარიერის განვითარება, შეფასების სისტემა.

Abstract

Today's reality has changed the approaches to business career management. A great number of individuals no longer depend on just one organization. They can work independently with several organizations, which requires accurate definition of one's competencies, skills and inclinations, so as not to plan and develop a career in the wrong direction.

In the presence of a wrong business career management system, there are often cases when a person is unable to realize his full potential, one of the reasons for which may be being in an unfavorable place and environment.

The negative consequences of mismanagement of a career can be considered in two directions. On the one hand, when an individual does not feel job satisfaction, it affects his or her psychological state. In addition, the frustration that comes with choosing the wrong career has a direct influence on his or her personal life. On the other hand, improper career management by individuals may cause a shortage of professionals in the country.

The use of modern career management systems allows to ensure the continuous professional development of a person, as well as to determine the target direction of further development based on the assessment of his/her own abilities.

The study presented by us focuses on the systemic study of this problem, along with many other related factors that, to one degree or another, influence career planning and development.

The aim of the presented dissertation to develop tools for improving the business career management of employees in the public sector, namely, in all ten boards of Tbilisi Municipality, which will help them to manage their business careers properly at both individual and organizational levels.

Based on the objectives of our research, we have formulated the following tasks:

- Determining the opportunities for career advancement in Tbilisi Municipal Boards;
- Identifying the main motivators of employees;
- Identifying the factors affecting job satisfaction;
- Clarifying the level of employee involvement in the decision-making process;
- Analysis of transparency and objectivity of the career management process;

- Identifying the factors affecting the career management process;
- Highlighting the role of the family in the career management process of respondents;
- Identifying the peculiarities of working with employees of retirement age on the part of the organization.

The paper consists of 174 pages printed on a computer, which includes the following parts: introduction, three chapters, 9 subchapters, twelve charts, twenty-four tables, three appendices, conclusions and recommendations, bibliography. The paper is accompanied by tables and diagrams in the form of appendices developed in the research process.

The first chapter deals with the theoretical-methodological issues of career management, in particular, the essence and basic theories of business career management, as well as modern interpretations of the main types of business career.

The second chapter presents business career planning and development at the organizational and individual levels. This chapter includes three subchapters, the key issues of which are: a self-assessment process and a lifespan in business career; Career planning and development at the organizational level; Work stress and career management and work-life balance.

The third chapter provides both general and in-depth analysis of research on improving business career management tools. The subject of this research is career management issues that hinder and/or help the individual to be developed properly both in the organization and outside of it.

The research was conducted by a questionnaire survey method. The questionnaire included 69 questions and 243 answer options. The obtained data were processed using SPSS statistical software package. 308 respondents employed in Municipal Boards participated in the survey.

During the research process, the hypotheses were developed in three main directions:

- The research analysis of social demographic issues in relation to career;
- Career management analysis by place of employment;
- Transparency and objectivity of the career management process.

The recommendations we offer will significantly help the Municipal Boards to avoid the possibility of having a subjective and biased attitude towards each employee, both in the process of employment of the individual and in the process of his/her development. As a result,

a fair environment will be created in the Boards where all job seekers and employees will have equal opportunities in terms of career development.

Key words: career management, work-life balance, Competencies, career development, evaluation system.

სარჩევი

შესავალი.....	10
თავი 1. საქმიანი კარიერის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები	20
1.1 საქმიანი კარიერის მართვის არსი და ძირითადი თეორიები	20
1.2 საქმიანი კარიერის ძირითადი სახეობების თანამედროვე ინტერპრეტაციები ...	31
თავი 2. საქმიანი კარიერის დაგეგმვა და განვითარება ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ დონეზე	35
2.1 თვითშეფასების პროცესი და სასიცოცხლო ციკლი საქმიან კარიერაში	35
2.1.1 თვითშეფასების პროცესი საქმიან კარიერაში	35
2.1.2 საქმიანი კარიერის განვითარება და სასიცოცხლო ციკლი	41
2.2 კარიერის დაგეგმვა და განვითარება ორგანიზაციულ დონეზე.....	44
2.2.1 ორგანიზაციის როლი კარიერის დაგეგმვაში	44
2.2.2 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის როლი საქმიანი კარიერის დაგეგმვაში.....	49
2.2.3 თანამშრომელთა პერფორმანსის შეფასება, კომპეტენციების დადგენა და შეფასების სკალა.....	54
2.3 სამუშაო სტრესი და საქმიანი კარიერის მენეჯმენტი, საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი.....	61
2.3.1 სამუშაო სტრესი და საქმიანი კარიერის მენეჯმენტი	61
2.3.2 საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი	65
თავი 3. საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტები - კვლევის ანალიზი	69
3.1 საქმიანი კარიერის მართვის ზოგადი ანალიზი.....	69
3.2 საქმიანი კარიერის მართვის ანალიზი გენდერულ ჭრილში.....	91
3.3 კარიერული მართვის სიღრმისეული სტატისტიკური ანალიზი	98
3.3.1 სოციალურ დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზი კარიერასთან მიმართებაში	98
3.3.2 კარიერული მართვის ანალიზი დასაქმების ადგილის მიხედვით	121
3.3.3 კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა	134
3.4 ფაქტორული ანალიზი და მოდელის საიმედოობის შემოწმება.....	140
დასკვნები და რეკომენდაციები	157
გამოყენებული ლიტერატურა	168

სქემების, ცხრილების და აბრევიატურების ნუსხა

სქემების ნუსხა

სქემა 1: პარსონსის „თვისება- ფაქტორის თეორია“	22
სქემა 2: ელი გინცბერგის და მისი კოლეგების „განვითარების თეორია“	23
სქემა 3: დონალდ სიუპერის კარიერის განვითარების თეორია	26
სქემა 4: ჯონ ჰოლანდის პიროვნების 6 ტიპი	28
სქემა 5: დუან ბრაუნის პროფესიული არჩევანის ღირებულებაზე დაფუძნებული მოდელი	30
სქემა 6: ოთხი ტიპის კომპეტენცია	56
სქემა 7: სტრესის მოდელი	62
სქემა 8: ასაკი/სქესი ბოქსსპლოტი	97
სქემა 9: კარიერის წინსვლის განმსაზღვრელი ფაქტორები გენდერულ ჭრილში	102
სქემა 10: დაკავებული პოზიცია გენდერულ ჭრილში	103
სქემა 11: სქესის, განათლების დონისა და დაკავებული პოზიციის ვიზუალური წარმოდგენა	110
სქემა 12: სქესის, ოჯახური მდგომარეობა და დაკავებული პოზიციის ვიზუალური წარმოდგენა	110

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1: ტრადიციულ კარიერასა და თანამედროვე კარიერას შორის განსხვავებები	37
ცხრილი 2: კარიერის დაგეგმვის სუბიექტები	50
ცხრილი 3: ორგანიზაციის „სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების პროგრამა“ (work-life programs)	53
ცხრილი 4: კომპეტენციებსა და პოზიციას შორის კავშირი	57
ცხრილი 5: პერფორმანსის შეფასების სისტემის დიზაინი	60
ცხრილი 6: პირსონის ხი-კვადრატ-ტესტები (Pearson Chi-Square Tests)	103
ცხრილი 7: საშუალოთა სხვაობები	106
ცხრილი 8: სტატისტიკური პარამეტრები	107
ცხრილი 9: კრუსკალ ვალის ტესტი - სტატისტიკური პარამეტრები	109

ცხრილი 10: კარიერული მართვის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა -----	135
ცხრილი 11: Model Summary -----	136
ცხრილი 12: ANOVA -----	136
ცხრილი 13: Coefficients ^a -----	137
ცხრილი 14: სქესის, ასაკის და ოჯახური მდგომარეობის ცვლადთა მიმართ Q34 Q35 ცვლადების განაწილების სიხშირეები -----	138
ცხრილი 15: Pearson Chi-Square Tests -----	140
ცხრილი 16: მოდელის ეფექტიანობა KMO and Bartlett's Test -----	141
ცხრილი 17: ვარიანსის ფაქტორული ანალიზი -----	141
ცხრილი 18: ფაქტორთა წილები ვარიაციის და კუმულაციურ პროცენტთან ერთად -----	147
ცხრილი 19: ფაქტორთა წილები კოეფიციენტთა მატრიცაში -----	147
ცხრილი 20: Case Processing Summary -----	151
ცხრილი 21: მოდელის საიმედოობის შემოწმება - კრონბახის ალფა -----	152
ცხრილი 22: კრონბახის ალფა ცალკეული ცვლადის ამომლის შემთხვევაში-----	152
ცხრილი 23: ANOVA with Friedman's Test -----	155
ცხრილი 24: Hotelling's T-Squared Test -----	156

აბრევიატურის ჩამონათვალი

(IDFI) - Institute for Development of Freedom of Information - ინფორმაციის

თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი

(UNDP) - United Nations Development Programme - გაეროს განვითარების პროგრამა

(PMC) - ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ცენტრი

SII - strong interest inventory

CISS - Campbell Interest and Skill Survey

EVP - აღმასრულებელი ვიცე პრეზიდენტი;

VP-CFO - ვიცე-პრეზიდენტი - მთავარი ფინანსური დირექტორი

VP-HR - ვიცე პრეზიდენტი - ადამიანური რესურსები;

Dir R&D - კვლევებისა და განვითარების დირექტორი;

Oper Mgt- ოპერაციათა მენეჯმენტი;

შესავალი

თანამედროვე სამყაროში განხორციელებულმა გარდაქმნებმა, პირველ რიგში ეკონომიკურ, ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ, ასევე, ადამიანის ქცევის სფეროებში მიმდინარე ცვლილებებმა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა. ორგანიზაციებმა, რომლებიც ორიენტირებულნი იყვნენ ახალი კადრების მოზიდვაზე, შეცვალეს პოზიცია. ისინი საკუთარი კადრების სწორად გამოყენებას ამჯობინებენ. მსგავსი მიდგომის უპირატესობა ისაა, რომ დასაქმებულები, ახალი კადრისაგან განსხვავებით, კარგად იცნობენ ორგანიზაციის კულტურას, შეგუებულნი არიან მას და აღარ საჭიროებენ დამატებით ტრენინგებს ადაპტაციისთვის, რაც, ბუნებრივია, ზედმეტ დროით და ფინანსურ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. ამიტომაც, რომ ამჟამად, ორგანიზაციები უფრო მეტად ფიქრობენ კვალიფიციური, უნარიანი და შრომისმოყვარე კადრების შენარჩუნებაზე, რაც მათი განვითარებისა და კარიერული წინსვლისათვის აუცილებელი პირობების შექმნის გარეშე შეუძლებელია.

კარიერული განვითარების პროცესი მნიშვნელოვანია, როგორც დასაქმებულისთვის, ასევე - დამსაქმებლისთვის. ნებისმიერი ცვლილების შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია ორივე მხარე მზად იყოს იმისათვის, რომ მოერგოს გარემოს, კრეატიული, ინოვაციური და სწორი ანალიტიკური აზროვნების საფუძველზე ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის იმგვარი სისტემა, რომლის რეალიზების პროცესში ჩართული იქნება ყველა ინდივიდი. ორგანიზაცია ვალდებულია შექმნას კადრების გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების, ასევე, რეკრუტინგის იმგვარი სისტემა, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება თანამშრომელთა ზრდა, განვითარება და შენარჩუნება.

დღევანდელმა რეალობამ შეცვალა კარიერის მართვისადმი მიდგომები. ინდივიდთა დიდი ნაწილი აღარ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაზე. მას შეუძლია დამოუკიდებლად ითანამშრომლოს რამდენიმე ორგანიზაციასთან, რისთვისაც საჭიროა საკუთარი კომპეტენციების, უნარებისა და მიდრეკილებების ზუსტად განსაზღვრა, რათა არ მოხდეს კარიერის არასწორი მიმართულებით დაგეგმვა და განვითარება.

სადისერტაციო თემის აქტუალურობა. კარიერის მართვის არასწორი სისტემის არსებობისას ხშირია შემთხვევა, როდესაც ადამიანი ვერ ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზებას, რომლის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს მისთვის არასასურველ ადგილსა და გარემოში ყოფნა. ”ბედნიერი ცხოვრების საიდუმლო საქმეა, რომლის გაკეთებაც ღირს” Justice Sandra Day O’Conno (O’Connor 2014). ამდენად, მნიშვნელოვანია ადამიანმა სწორად განსაზღვროს საკუთარი კარიერა, რომლის საწყის ნაბიჯს მისი შესაძლებლობების სწორად შეფასება, ანუ თვითშეფასება წარმოადგენს. თვითშეფასების პრობლემა აქვს, როგორც სამუშაოს მაძიებელს ან/და დასაქმებულს, ასევე - ორგანიზაციას.

საქმიანი კარიერის არასწორად მართვისაგან გამოწვეული უარყოფითი შედეგები ორი მიმართულებით შეიძლება განვიხილოთ. ერთი მხრივ, როდესაც ინდივიდი არ განიცდის კმაყოფილებას სამსახურში, ის აისახება მის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე. ამასთან, იმედგაცრუება, რომელიც კარიერის არასწორად არჩევას მოჰყვება თან, პირდაპირპროპორციულად აისახება მის პირად ცხოვრებაზე. მეორე მხრივ კი, ქვეყანაში შეიძლება წარმოიშვას პროფესიონალების დეფიციტი. ამასთან, ადამიანური რესურსები ვერ ახერხებს მენეჯმენტის ფუნდამენტური პრინციპების თანამედროვეობასთან მორგებას. საჭირო უნარებისა და ცოდნის გარეშე შეუძლებელი ხდება დინამიკურ სამუშაო გარემოში მისი ადაპტაცია.

საქმიანი კარიერის მართვის თანამედროვე სისტემების გამოყენება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს ადამიანის უწყვეტი პროფესიული განვითარება, ასევე, საკუთარი შესაძლებლობების შეფასების საფუძველზე განისაზღვროს მისი შემდგომი განვითარების მიზნობრივი მიმართულება.

საკამათო არაა ის, რომ ორგანიზაციის პრობლემების გადაწყვეტაში კადრები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ისიც ცნობილია, რომ ინდივიდის სწორი მიმართულებით განვითარება იწყება ადრეული ასაკიდან და არა სამუშაო ადგილზე. თუმცა, ისიც ფაქტია, რომ დასაქმება, ინდივიდების აქტიურობის შემთხვევაში, მათ კარიერულ წინსვლაზე პოზიტიურ გავლენას ახდენს.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. კარიერის მართვის საკითხებით დაინტერესება ძალიან მაღალია, როგორც ჩვენს ქვეყანაში, ასევე, მის საზღვრებს გარეთ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ პრობლემების კვლევა პოსტსაბჭოთა

ქვეყნებისათვის. ქართულ რეალობაში საქმიანი კარიერის მართვის საკითხების მიმართ ინტერესი არსებობს. ამას მოწმობს სხვადასხვა არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევები. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კვლევების დიდ ნაწილში, კარიერის მართვის პრობლემები, ძირითადად გენდერული კუთხითაა განხილული.

ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ კვლევაში ყურადღება გამახვილებულია არა მხოლოდ კარიერის მართვის გენდერულ თავისებურებებზე, არამედ პრობლემის სისტემურ კვლევაზე, მასთან დაკავშირებულ სხვა მრავალ ფაქტორზე, რომელიც, ამა თუ იმ ზომით, გავლენას ახდენს კარიერის დაგეგმვასა და განვითარებაზე.

ნაშრომის პრაქტიკული მიზანი და ამოცანები.

ნაშრომის ზოგადი მიზანია გამოიკვეთოს კარიერის მართვის პროცესში თანამედროვე მიდგომების შედეგად წამოჭრილი პრობლემები, რის საფუძველზეც შესაძლებელი გახდება ისეთი ინსტრუმენტების შემუშავება, რომლებიც დაეხმარება როგორც ცალკეულ ინდივიდს საკუთარი კარიერის დაგეგმვასა და წარმართვაში, ასევე, ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობებს - დასაქმებულთა კარიერის სწორად მართვაში.

ჩვენი კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, მოვახდინეთ შემდეგი ამოცანების ფორმულირება:

- ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობებში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების განსაზღვრა;
- დასაქმებულთა მთავარი მოტივატორების დადგენა;
- სამუშაოს კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიცირება;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დასაქმებულთა ჩართულობის დონის გარკვევა;
- კარიერულ წინსვლაზე კვალიფიკაციის ამაღლების გავლენა;
- კარიერის მართვის პროცესის გამჭვირვალობისა და ობიექტურობის ანალიზი;
- საქმიანი კარიერის მართვის პროცესზე მოქმედ ფაქტორთა განსაზღვრა;
- ოჯახის როლი რესპონდენტთა საქმიანი კარიერის მართვის პროცესში;
- ორგანიზაციის მხრიდან საპენსიო ასაკის დასაქმებულთა მუშაობის თავისებურებების დადგენა.

კვლევის მეცნიერული სიახლე. კვლევა წარმოადგენს ქალაქ თბილისის გამგეობებში ჩატარებულ სიღრმისეულ ნაშრომს, სადაც ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით განვიხილეთ საქმიანი კარიერის განვითარების თეორიები, რომლებმაც გარკვეული კვალი დატოვეს ისტორიაში. აღნიშნული თეორიებისა და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით მოხდა საქმიანი კარიერის მართვის პრობლემების შესწავლა ორი ძირითადი მიმართულებით. კერძოდ ორგანიზაციისა და ინდივიდუალურ დონეზე, რომლებშიც მოიაზრება, პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს ბალანსი, საქმიანი კარიერის სწორად დაგეგმვა, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე, ორგანიზაციულ დონეზე.

ჩვენ მიერ შემუშავებული ჰიპოთეზები გავაერთიანეთ სამ ძირითად ჯგუფში, კერძოდ:

1. სოციალურ დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზი კარიერასთან მიმართებაში. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ: სამომხმარებლო ცხრილები, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრუსკალ-ვალის ტესტი, გრაფიკები, ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (One Way ANOVA), ორფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (Two Way Anova), კორელაცია, T ტესტი ორი დამოუკიდებელი შერჩევისთვის (Independent Sample T tests), მრავალფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (Multiple analysis of variance, MANOVA);
2. კარიერული მართვის ანალიზი დასაქმების ადგილის მიხედვით. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ: კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრუსკალ-ვალის ტესტი, კორელაცია, ფილტრაცია;
3. კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ: რეგრესიული ანალიზი, სამომხმარებლო ცხრილები, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტი.

დისერტაციის საბოლოო ნაწილში მოვახდინეთ ფაქტორული ანალიზი და მოდელის საიმედოობის შემოწმება.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებს აქვს პრაქტიკული მნიშვნელობა, კერძოდ, საკანონმდებლო დონეზე განხორციელებული ცვლილებები დაეხმარება არა მხოლოდ ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობებს, არამედ შესაძლებელი იქნება, მსგავსი პრაქტიკის გამოყენება მოხდეს სრულიად საჯარო სექტორში, ასევე მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს კერძო სექტორს, მოახდინონ კადრების მიღებისას ძირითადი კომპეტენციების განსაზღვრა და თითოეული დასაქმებულის კარიერის განვითარების ინდივიდუალური გეგმის შემუშავება. ახლებური მიდგომა შეამცირებს კადრების დენადობის პროცესს, ასევე, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში ჯანსაღი კლიმატის ჩამოყალიბებას რაც, თავის მხრივ გამოიწვევს, ხელმძღვანელის მხრიდან სუბიექტური და მიკერძოებული გადაწყვეტილებების მინიმუმამდე დაყვანას.

კარიერის მართვის ახლებური ხედვა როგორც საჯარო ასევე, კერძო სექტორში შეამცირებს ქართულ რეალობაში ფესვგამჯდარ ნეპოტიზმის არსებობას.

კვლევის საგანი და ობიექტი. ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის საგანია საქმიანი კარიერის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, რომლებიც ხელს უშლის ან ეხმარება ინდივიდსა და ორგანიზაციას საქმიანი კარიერის სწორად მართვაში. კვლევის ობიექტია ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობები. აღნიშნულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის ათივე გამგეობის თანამშრომლებმა.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევა ჩატარდა ანონიმური ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით, ანკეტა მოიცავდა 69 კითხვასა და პასუხის 243 ვარიანტს (იხ. დანართი 1).

მიღებული მონაცემების დამუშავება მოხდა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტის გამოყენებით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო გამგეობებში დასაქმებულმა 308 რესპონდენტმა.

ანკეტის დამუშავებისას გამოყენებული იქნა, როგორც მარტივი, ასევე, რთული სტატისტიკური ანალიზი. რაც გულისხმობს, შემდეგი სახის სტატისტიკური პროცედურებისა და მეთოდების გამოყენებას:

1. აღწერითი სტატისტიკა: სიხშირული, აღწერითი, კროსტაბულაციური და სამომხმარებლო ცხრილების ანალიზი;
2. გრაფიკული ანალიზი;

3. კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი;
4. ჯგუფებს შორის განსხვავებათა ანალიზი: საშუალოთა შედარება, t-ტესტები, ხი-კვადრატ ტესტები, მან უიტნისა და კრუსკალ ვალის ტესტები;
5. დისპერსიული ანალიზის სხვადასხვა საშუალებები (ერთფაქტორული ანალიზი, მრავალფაქტორული ანალიზი ერთ დამოკიდებულ ცვლადზე, მრავალფაქტორული ანალიზი რამდენიმე დამოკიდებულ ცვლადზე);
6. ფაქტორული ანალიზი;
7. მოდელის საიმედოობის შემოწმება.

ლიტერატურის მიმოხილვა. სადისერტაციო თემასთან - „საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტები“ - დაკავშირებული რიგი საკითხები განხილულია, როგორც ქართველ მეცნიერთა, ასევე უცხოელი მკვლევრების მიერ გამოცემულ ნაშრომებში. ჩვენ მიერ მოძიებული ლიტერატურიდან მოკლედ მიმოვიხილავთ ზოგიერთ მათგანს. კერძოდ,

ა) ქართულენოვანი ლიტერატურა.

1. ნუგზარ პაიჭაძე, ნატალია ხარაძე, ნინო ფარესაშვილი, მათა გიორგობიანი, მათა ნიკვაშვილი, დეა ფირცხალაიშვილი, „საქმიანი კარიერა“ კვლევითი პროექტი. ნაშრომი მომზადებულია საგრანტო პროექტის ფარგლებში. იგი მოიცავს, როგორც თეორიულ ნაწილს, ასევე კვლევის შედეგების ანალიზს. ნაშრომში განხილულია საქმიანი კარიერის მართვის ძირითადი ტენდენციები და სახეობები. აქცენტი გაკეთებულია კარიერის მართვის თავისებურებებზე გენდერულ ჭრილში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს, როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო სექტორის საგანმანათლებლო დაწესებულებები (Paichadze, et al. 2019, 160).

2. გიორგი ურჩუხიშვილი, გოგა თუშურაშვილი; „კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა“, რედაქტორი მარიამ მაისურაძე. ნაშრომი მომზადებულია ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის (IDFI) მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის ხელშეწყობით (ურჩუხიშვილი და თუშურაშვილი 2019, 60). ნაშრომში განხილულია კარიერული წარმატების ინდიკატორები, კვლევაში ყურადღება გამახვილებულია სამუშაო პირობებსა და

გარემოზე, წახალისების სისტემაზე, დაწინაურებასა და ხელფასის ორგანიზაციის საკითხებზე.

3. ფუსუნ აკოკი „კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელო“, თბილისი, საქართველო 2015. სახელმძღვანელო მომზადებულია ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის ექსპერტის პროფესორ ფუსუნ აკოკის მიერ (აკოკი 2015, 70). ნაშრომი შედგება სამი თავისგან. პირველ თავში მოცემულია კარიერის დაგეგმვის კონცეფცია. მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა კარიერის დაგეგმვის ეროვნულ სისტემას.

4. ნუგზარ პაიჭაძე „ადამიანური რესურსების მართვა“ თბილისი 2019 გამომცემლობა „უნივერსალი“ (პაიჭაძე 2019, 351). სახელმძღვანელოს მე-9 თავში „პერსონალის განვითარებისა და საქმიანი კარიერის მართვა“ - განხილულია კარიერის მართვის ცნება და მისი ძირითადი სახეობები, დახასიათებულია საქმიანი კარიერის სტადიები და მართვის თავისებურებები, ყურადღება გამახვილებულია საქმიანი კარიერის მართვის პროცესის ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა: პერსონალის ატესტაცია, საკადრო ინოვაციების მართვა, საკადრო რეზერვების მართვა და სხვა.

5. ია კუტალაძე „აირჩიე პროფესია“ 2013 წელი. სახელმძღვანელო მომზადებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცენტრის (PMC) მიერ (კუტალაძე 2013, 219). სახელმძღვანელო შედგება რვა თავისგან. მასში აქცენტი კეთდება კარიერულ განვითარებასა და პროფესიის შერჩევის პროცესში გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელობაზე. ავტორს განხილული აქვს დონალდ სიუპერის კარიერული განვითარების თეორია. სახელმძღვანელოში მრავლადაა პრაქტიკული სავარჯიშოები.

ბ) უცხოენოვანი ლიტერატურა:

1. Michael Armstrong, Stephen Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page; 15th edition (Armstrong and Taylor 2020, 797). არმსტრონგის ნებისმიერი გამოცემა ფუნდამენტურად ხსნის ადამიანური რესურსების მართვის სრულ ციკლს. აღნიშნული ნაშრომი მოიცავს 14 თავს, მათგან რამდენიმე თავი უშუალოდ კარიერის მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებსა და კარიერის წარმატების ინსტრუმენტებს ეხება. სახელმძღვანელოში მოცემულია ტალანტების მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, ასევე, სწავლებისა და განვითარების

პროცესი, რომლის გარეშეც კარიერული წინსვლა შეუძლებელია. სახელმძღვანელო წარმოადგენს სამაგიდო წიგნს. მისი წინა გამოცემა ნათარგმნია ქართულ ენაზეც;

2. H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Veronica M. Godshalk, “Career Management for Life” (Greenhaus, Callanan and Godshalk 2018, 482). ნაშრომი შედგება ოთხი ნაწილისგან: საქმიანი კარიერის მენეჯმენტის პროცესი, საქმიანი კარიერის განვითარების საფეხურები, თანამედროვე მიდგომები საქმიანი კარიერის მართვაში და მისი მენეჯმენტი ორგანიზაციაში. პირველ თავში განხილულია შემდეგი საკითხები: საქმიანი კარიერის გარემოს ცვლილება, სოციალური ზეგავლენა კარიერის მართვის პროცესზე, საქმიანი კარიერის განვითარების საფეხურები, ბალანსი სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის, საქმიანი კარიერის მენეჯმენტის მოდელი. მეორე თავში დახასიათებულია ორგანიზაციებში პოზიციის არჩევის, დამკვიდრებისა და საპენსიო ასაკის დასაქმებულების მართვის საკითხები. მესამე თავი ეძღვნება სამუშაო გარემოში სტრესის თავისებურებებსა და საერთაშორისო კარიერასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. ბოლო თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის როლი საქმიანი კარიერის მართვაში და ეფექტური საქმიანი კარიერის მენეჯმენტის საკითხები;

3. Brad Harrington, Douglas T. Hall Career Management & Work-life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers (Harrington and Hall 2007, 248). წიგნი შედგება რვა თავისგან. მათში ძირითად საკითხებად განხილულია: პიროვნების თვითშეფასების პროცესი, კარიერული განვითარების სტრატეგიები, საქმიანი კარიერის განვითარება სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, ოჯახისა და სამსახურის ბალანსი, სამუშაო პირობების გავლენა საქმიანი კარიერის მართვაზე, იდეალური სამსახურის პოვნასთან დაკავშირებული ბარიერების გადალახვის შესაძლებლობები, საქმიანი კარიერის განვითარება ორგანიზაციაში და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხები. სახელმძღვანელოში მოცემულია საქმიანი კარიერასთან დაკავშირებული სიტუაციები და დავალებები;

4. Joanna Penn “ Career Change: Stop hating your job, discover what you really want to do with your life, and start doing it!” (Penn 2013, 176). წიგნი შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველ ნაწილში იდენტიფიცირებულია პრობლემები, აქცენტი გაკეთებულია არასასურველი გარემოს შედეგად წარმოშობილ ისეთ პრობლემებზე, როგორცაა:

სამუშაო სტრესი, დეპრესია და წონის მატება. მეორე ნაწილი დათმობილი აქვს ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციის გამოსწორების ღონისძიებებს, საკუთარი თავის განვითარებას, სამუშაო ადგილზე სტრესთან გამკლავებას, ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან და ღირებულ კადრად ჩამოყალიბებისთვის საჭირო ქვევების შესწავლას, კრეატიულობის მნიშვნელობასა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს. მესამე ნაწილი ეთმობა იმის გარკვევას, თუ რეალურად რისი გაკეთება სურს ინდივიდს, საკუთარ თავზე მუშაობის სტრატეგიის შემუშავებას, კარიერის ცვლილების პროცესს, საკუთარი მიზნების დასახვასა და კარიერულ გზაზე მათი მიღწევის ანალიზს;

5. Richard N. Bolles “What Color Is Your Parachute? 2020: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers (Bolles 2019, 320). მოცემული სახელმძღვანელო პოპულარულია მთელ მსოფლიოში. იგი მუდმივად განიცდის ცვლილებას. აღნიშნული წიგნი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ კატეგორიის ადამიანებისათვის, რომლებიც იმყოფებიან სამუშაოს ძიების პროცესში. სახელმძღვანელოში მრავლად არის რჩევები სამუშაოს მაძიებელთათვის, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ მიზნის მისაღწევად. სახელმძღვანელო ეყრდნობა რიჩარდ ბოლის ცნობილ „Flower exercise“-ს, რომელიც ინდივიდს ეხმარება საკუთარი კარიერის ჩამოყალიბებასა და საკუთარი უნარების, მიდრეკილებებისა და თვისებების გამოყენებით სასურველი კარიერული გეგმის შედგენაში;

6. Alexandra Cavoulacos, Kathryn Minschew, The New Rules of Work: The Modern Playbook for Navigating Your Career Currency; (Cavoulacos and Minschew 2017, 336). ნაშრომი ეხება საქმიანი კარიერის მართვის პროცესში არსებულ თანამედროვე გამოწვევებს. თანამედროვე სამყარომ განიცადა ცვლილება. თუ კი წინა თაობას ჰქონდა გარანტია მის მიერ არჩეული პროფესიის ფარგლებში სიცოცხლის ბოლომდე გაეგრძელებინა მოღვაწეობა, დღევანდელ რეალობაში ადამიანები ხშირად იცვლიან, როგორც ორგანიზაციას, ასევე, კარიერას და ხშირად საქმიანობის სფეროსაც კი. მოცემულ სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი დავალებები, სავარჯიშოები და რეალური სიტუაციების აღწერა, საშუალებას გვაძლევს გავეცნოთ ახალ წესებს, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია სწორი კარიერული გზის არჩევა, სასურველი სამუშაოს მოძებნა, ზრდა, განვითარება და კარიერული წინსვლა;

7. Daniel H. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us; (Pink 2011, 288). დანიელ პინკის სახელმძღვანელო „რა გვამომრავებს სინამდვილეში? მოტივაციის საიდუმლო“ ნათარგმნია მრავალ ენაზე, მათ შორის ქართულადაც. ნაშრომი საშუალებას იძლევა დავეხმაროთ ადამიანებს სამსახურში, სკოლასა და სახლში, რათა აიმაღლონ მოტივაცია. დანიელ პინკი წარსულში ტოვებს „დასჯა-წახალისების მეთოდების“ გამოყენებას და მიიჩნევს, რომ სამსახურში მაღალი დონის პერფორმანსისა და კმაყოფილების მთავარ საიდუმლოს წარმოადგენს ადამიანის მოთხოვნილება, დამოუკიდებლად წარმართოს საკუთარი ცხოვრება, გამოიმუშაოს უნარები, რომელიც საშუალებას მისცემს იყოს გამორჩეული საკუთარ საქმიანობაში;
8. Lance Berger , Dorothy Berger, The Talent Management Handbook; (Berger and Berger 2017, 704). წიგნი შედგება რვა თავისგან. მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა კარიერის მართვასთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ისეთ საკითხებს, როგორცაა: კომპეტენციების ფორმულირება, მათი შეფასება. საინტერესოა ორგანიზაციის წარმატებისათვის პერფორმანს მენეჯმენტის გამოყენება. წიგნი გვჩვენებს, მოვახდინოთ თანამშრომლების პოტენციური შესაძლებლობების პროგნოზირება, რაც ცალსახად დიდ როლს თამაშობს ინდივიდის კარიერის სწორ მართვასა და განვითარებაში, ასევე, შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას შეიმუშაოს თითოეული დასაქმებულის ინდივიდუალური კარიერული განვითარების გეგმა;
9. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений; (Киселева 2010, 332). წიგნი წარმოადგენს სახელმძღვანელოს უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის. მასში მოცემულია საქმიან კარიერასთან დაკავშირებული ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორცაა: საქმიანი კარიერის ტიპები, ეტაპები, საქმიანი კარიერის მართვა, ტექნოლოგიები, რომელიც გვჩვენებს კარიერის დაგეგმვის პროცესში. მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთებულია კარიერის განვითარებაზე. ცალკე თავი ეძღვნება კარიერის განვითარებაში გენდერული საკითხების ანალიზს;

თავი 1. საქმიანი კარიერის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

1.1 საქმიანი კარიერის მართვის არსი და ძირითადი თეორიები

არცთუ ისე შორეულ წარსულში, საქმიანი კარიერის მართვის მიმართ არსებობდა დამოკიდებულება, რომლის მიხედვითაც, როგორც თეორეტიკოსები, ასევე, პრაქტიკოსები მიიჩნევდნენ, რომ კარიერის მართვას ახორციელებს მხოლოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, შესაბამისად აღნიშნული პროცესი, იწყება ორგანიზაციიდან და არა ინდივიდის განვითარების ადრეულ ეტაპზე.

პერსონალის მართვის თანამედროვე გაგება პიროვნების მიერ გასავლელი გზის სტრუქტურული დაგეგმვისა და პროფესიული კარიერის მენეჯმენტის კომბინაციას გულისხმობს.

კარიერის მენეჯმენტის არეალი საკმაოდ ფართოა, მასში მოიაზრება მთელი ცხოვრების განმავლობაში, ინდივიდის მიერ მის გამგებლობაში არსებული რესურსების (ფინანსური, დროითი...) ინვესტირების პროცესი, რომლის შედეგადაც ხდება მისი განვითარება. კარიერის მართვის პროცესში, ინდივიდს გააზრებული უნდა ჰქონდეს საკუთარი ქცევის მოსალოდნელი შედეგები. წარმატებული საქმიანი კარიერის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს როგორც გარეგანი ფაქტორების (სოციალური, ეკონომიკური და ა.შ), ასევე, შინაგანი ფაქტორების (ფსიქოლოგიური, ინტერპერსონალური და ა.შ) ერთობლიობა.

საქმიანი კარიერის მართვის თეორიები წარმოადგენს გზამკვლევს, რომელიც ინდივიდს ეხმარება საკუთარი საქმიანი კარიერის მართვასა და განვითარებაში. ცხადია, ყველა თეორია არ არის იდეალური. ზოგმა მათგანმა დიდი გამოყენება პოვა პრაქტიკაში, ზოგი კი მალევე იქნა მივიწყებული საზოგადოების მიერ.

ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით განვიხილოთ საქმიანი კარიერის განვითარების თეორიები, რომლებმაც გარკვეული კვალი დატოვეს ისტორიაში. ვიმსჯელოთ მათ როგორც დადებით, ასევე, უარყოფით მხარეებზე.

საქმიანი კარიერის განვითარების თეორიები

პარსონსის „თვისება-ფაქტორის თეორია“ (Frank Parsons „Trait-and-Factor theory“, 1909)

საქმიანი კარიერის განვითარების ჩვენთვის ცნობილი თეორიებიდან შეგვიძლია გამოვყოთ, ფრენკ პარსონსის „თვისება-ფაქტორის თეორია“ (Parsons 2009, 180). პარსონსის აღნიშნული ნაშრომი მისი გარდაცვალებიდან ერთი წლის შემდეგ გამოქვეყნდა. ამ წიგნის ხელნაწერი პრაქტიკულად მზად იყო გამოსაცემად, თუმცა სამწუხაროდ პარსონსი გარდაიცვალა. ის თვლიდა, რომ სწორი პროფესიული არჩევანის გასაკეთებლად პირველ რიგში საჭიროა პიროვნების შესწავლა (თვისებები, ინდივიდის ინტერესები, შესაძლებლობები, შეხედულებები, ძლიერი და სუსტი მხარეები), შემდეგ კი მისი საქმიანობის ძირითადი მახასიათებლების (ფაქტორები - წინსვლის შესაძლებლობა, ანაზღაურება და სხვ.) იმ კუთხით გააზრება, რომ გაირკვეს შეესაბამება თუ არა იგი ინდივიდის მახასიათებლებს, რამდენად რელევანტურია და თანხვედრაშია ისინი ერთმანეთთან (იხ. სქემა 1). 1950-იანი წლების შემდეგ აღნიშნულმა თეორიამ გარკვეულწილად დაკარგა აქტუალურობა. მიზეზად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ აღნიშნული პერიოდის შემდეგ დაიწყო თეორიების შემუშავების ახალი ტალღა, რომელზეც მოგვიანებით ვიმსჯელებთ. ამასთან, მიგვაჩნია, რომ თეორიის მთავარი ნაკლია ის, რომ არ ითვალისწინებს ფაქტს, რომლის მიხედვითაც ინდივიდის თვისებები, ინტერესები, შეხედულებები და ა.შ. შეიძლება შეიცვალოს როგორც დროთა განმავლობაში, ასევე, განსხვავებულ სიტუაციებში. მიუხედავად ამ ნაკლისა ვფიქრობთ, რომ პარსონსის წვლილი კარიერის განვითარებაში ფასდაუდებელია და წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფუნდამენტს აღნიშნული მიმართულებით.

სქემა 1: პარსონსის თვისება ფაქტორის თეორია



წყარო: Parsons, Frank „Choosing a Vocation (1909)“ London 2009 Literary Licensing, LLC

ელი გინცბერგის და მისი კოლეგების „განვითარების თეორია“ (Ginzberg, Ginsburg, Axelrad and Herma – „Developmental Theory“, 1951; 1971)

გინცბერგის თეორია წარმოადგენს ერთ-ერთ პირველ თეორიას, რომლის მიხედვითაც კარიერის განვითარება ინდივიდის განვითარების ადრეული პერიოდიდან იწყება (Ginsberg, et al. 1951). აღნიშნული თეორია მოიცავს სამ ძირითად ეტაპს, რომლებიც დაყოფილია ქვეჯგუფებად. პირველ ეტაპს „ფანტაზიის ეტაპს“ (0-დან 10 წლამდე) უწოდებდნენ, რომელიც ინდივიდის ბავშვობის პერიოდს მოიცავს. აღნიშნულ ეტაპზე, თამაშის შედეგად ბავშვში ვლინდება გარკვეული მიდრეკილებები, რომლებსაც დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია მომავალში. მეორე ეტაპს პირობითად ეწოდა „ექსპერიმენტული“ (11-დან 17 წლამდე). აღნიშნულ პერიოდში ინდივიდი აცნობიერებს სხვადასხვა პროფესიის სირთულეებს. „ექსპერიმენტული“ ეტაპი იყოფა ოთხ ქვეჯგუფად:

1. ინტერესის ეტაპი - ბავშვები ერკვევიან იმაში, თუ რა მოსწონთ და რა არა;
2. შესაძლებლობების ეტაპი - ბავშვები სწავლობენ, თუ რამდენად შეესაბამება მათი შესაძლებლობები სხვადასხვა სამუშაოსა და კარიერის მოთხოვნებს;
3. ღირებულებების/ფასეულობების ეტაპი - მოზარდები ცდილობენ გაარკვიონ, თუ რომელი საქმიანობა იქნება მათ ღირებულებებთან შესაბამისობაში;
4. გარდამავალი ეტაპი - მოზარდები იღებენ საკუთარ ქმედებებზე პასუხისმგებლობას და ხდებიან დამოუკიდებლები.

მესამე ეტაპი ცნობილია „რეალისტური“ ეტაპის (17-დან 20 წლამდე) სახელწოდებით, აღნიშნულ ეტაპზე ინდივიდი გეგმავს და აყალიბებს ალტერნატიულ კარიერულ

გზებს, რათა მოახდინოს მისთვის იდეალური კარიერის შერჩევა. „რეალისტური ეტაპი“ მოიცავს 3 ქვეჯგუფს:

1. გამორკვევის ეტაპი - ინდივიდი ირჩევს კარიერულ გზას, თუმცა ღია რჩება სიახლეებისადმი;
2. კრისტალიზაცია - მეტად არის ფოკუსირებული ერთ კონკრეტულ კარიერულ გზაზე;
3. სპეციფიკაცია - თავს უძღვნის მის მიერ არჩეულ საქმიანობას (Ginzberg 1971), (იხ. სქემა 2).

მიგვაჩნია, რომ თავდაპირველი ხედვა, რომელიც გინცბერგს ჰქონდა არ არის მართებული, რადგან მისი თეორია უკავშირდებოდა ინდივიდებს მხოლოდ 0-დან 20 წლამდე, რაც, ჩვენი აზრით, არ გვაძლევს სრულ სურათს, რადგან ინდივიდმა შესაძლოა ცხოვრების ნებისმიერ ეტაპზე შეიცვალოს და თავიდან შეიქმნას ახალი, განსხვავებული კარიერა. ჩვენთვის ის ფაქტი, რომ ერთი კარიერული გზის არჩევისას ვალდებული ხარ მას მიეჯაჭვო არ არის მართებული. მეტიც, XXI საუკუნეში ადამიანებს შესაძლოა ორი ან ორზე მეტი კარიერული გზა ჰქონდეთ არჩეული. ამასთან, მნიშვნელოვანია გენდერული, რასობრივი თუ სოციალური ფაქტორების გათვალისწინებაც. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ გინცბერგი მოგვიანებით მივიდა დასკვნამდე, რომ კარიერის დაგეგმვის პროცესი მთელი ცხოვრების განმავლობაში მიმდინარეობს და არა მხოლოდ ინდივიდის განვითარების საწყის ეტაპზე. საბოლოოდ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მიუხედავად გარკვეული უარყოფითი მხარეებისა, რომლებზეც ზემოთ ვისაუბრეთ, მიგვაჩნია, რომ აღნიშნული თეორიის მთავარი უპირატესობაა ის, რომ გინცბერგი პროფესიულ არჩევანს აღიქვამს როგორც პროცესს.

სქემა 2: ელი გინცბერგის და მისი კოლეგების „განვითარების თეორია“



დონალდ სიუპერის კარიერის განვითარების თეორია (Super's career developmental theory - Life Span, Life Space -1953)

დონალდ სიუპერის მიერ შემუშავებული კარიერის განვითარების თეორია წარმოადგენს ერთ-ერთ წამყვან და გავლენიან თეორიას დღევანდელ რეალობაში. მისი თეორია, მსგავსად გინცბერგის თეორიისა, აღიარებს, რომ კარიერული განვითარება ადრეული ასაკიდან იწყება (Super 1953). სიუპერი კარიერის მართვას განიხილავს, როგორც პროფესიული თვითგამორკვევის პროცესს. მისი შეხედულებით ადამიანს აქვს არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობა, რომლის საფუძველია „მე კონცეფცია“, რომელიც დროის პერიოდის ზრდასთან ერთად იცვლება, იცვლება ინდივიდის შეხედულება საკუთარ თავზე იმაზე, თუ როგორ აღიქვამენ სხვები მას და როგორ სურთ რომ იყვნენ აღქმულნი. როგორც აღვნიშნეთ, ინდივიდი განიცდის ცვლილებას, პროგრესირებს მთელი ცხოვრების განმავლობაში და გადის გარკვეულ ეტაპებს. სიუპერმა აღნიშნული პროცესი 5 ეტაპად წარმოადგინა (იხ. სქემა 3):

1. ზრდის ეტაპი - იწყება დაბადებიდან და გრძელდება 15 წლის ასაკამდე, აღნიშნულ ეტაპზე, ამა თუ იმ ქცევის მიმართ, ვლინდება პიროვნების ძირითადი მიდრეკილებები, ინტერესები, მოთხოვნილებები და განწყობები;
2. ძიების ეტაპი - ინდივიდი მრავალ ვარიანტს შორის, ირჩევს იმ პროფესიას, რომელიც უფრო ახლოსაა მის მიდრეკილებებთან. იგი 15-დან 25 წლის ასაკამდე გრძელდება;
3. დამკვიდრების ეტაპი - 25-დან 45 წლის ასაკამდე გრძელდება, აღნიშნულ პერიოდში ინდივიდი გარკვეულ გამოცდილებას აგროვებს და ახდენს საკუთარი თავის დამკვიდრებას;
4. შენარჩუნების ეტაპი - 45-დან 65 წლამდე ასაკის პირებს მოიცავს. მოცემულ პერიოდში ინდივიდი ცდილობს შეინარჩუნოს მიღწეული დონე, ამ მიზნით ის სრულყოფს კომპეტენციებს, და სამუშაოს შესასრულებლად ეძებს ახალ ინოვაციურ გზებს. აღნიშნულ ეტაპზე ინდივიდთა მხოლოდ მცირე რაოდენობას აქვს სიახლის ძიების შანსი;
5. აქტივობის შემცირების ეტაპი - აღნიშნული ეტაპი ცნობილია „ვარდნის პერიოდის“ სახელწოდებით, რომელიც იწყება 65 წლის ასაკიდან და გრძელდება

სიცოცხლის ბოლომდე. აღნიშნულ პერიოდში მცირდება ენერგია, ქვეითდება შრომისუნარიანობა, ხშირად დაკავებული პოზიციის მიმართ ინტერესიც კი ქრება. ინდივიდი იწყებს საპენსიო ასაკში საქმიანობის დაგეგმვის პროცესს.

მოგვიანებით, 1980 წელს დონალდ სიუპერმა წარმოადგინა „ცხოვრებისა და კარიერის ცისარტყელა“, რომლის მიხედვით ინდივიდს ცხოვრების განმავლობაში უწევს სხვადასხვა როლის შესრულება (შვილი, მშობელი, დასაქმებული, პარტნიორი, მოქალაქე და სხვა). როლები, რომლის შესრულებაც გვიხდება გავლენას ახდენს „მე კონცეფციის“ ჩამოყალიბებაზე (Super 1980).

მიგვაჩნია, რომ სიუპერის თეორიის მთავარი გამოწვევაა ის, რომ მისი თეორიის მიხედვით წარმატებული კარიერის არჩევანი დამოკიდებულია „მე კონცეფციის“ წარმატებით განხორციელებაზე, რაც ზედმეტად ხაზს უსვამს ინდივიდის როლს და აკნინებს გარემო ფაქტორებისა და კულტურის როლს. ამასთან, ვფიქრობთ, რომ დღევანდელ რეალობაში სიუპერის მიერ შემოთავაზებული ასაკობრივი საზღვრები ზედმეტად ხისტია და მოკლებულია მოქნილობას. ადამიანთა დიდ ნაწილმა შეიძლება გარკვეული სტადიები, როგორც არის მაგალითად ძიების სტადია, დამკვიდრების სტადია და ა.შ. გაიაროს მისი ცხოვრების განმავლობაში რამდენჯერმე, რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს კარიერის ცვლილებით გარკვეული ასაკის შემდეგ. ასევე, აქტივობის შემცირების ეტაპზე ინდივიდმა შესაძლოა სრულიად ახალი კარიერა დაიწყოს და დაუბრუნდეს წინა ეტაპებს. აქედან გამომდინარე, არსებულ რეალობაში ასაკობრივი საზღვრების საკითხი საკმაოდ ბუნდოვანი ხდება.

როგორც აღვნიშნეთ, სიუპერის თეორია გარკვეულწილად ითვალისწინებს გინცბერგის თეორიას. თუმცა ვფიქრობთ, რომ სიუპერის თეორია გაცილებით უფრო სიღრმისეული და მრავლისმომცველია. ის არამხოლოდ ინდივიდის განვითარების საწყის ეტაპებს მოიცავს (როგორც გინცბერგის თეორიის შემთხვევაში 0-დან 20 წლამდე), არამედ ინდივიდის მთელ სასიცოცხლო ციკლს. ზემო აღნიშნული კრიტიკის მიუხედავად, აღნიშნული თეორია რჩება ერთ-ერთ ყველაზე გავლენიან მიდგომად პროფესიული არჩევანის გაცნობიერებაში. შესაბამისად, ის დღესაც არ კარგავს აქტუალურობას.

სქემა 3: დონალდ სიუპერის კარიერის განვითარების თეორია



წყარო: Donald Super, „A theory of vocational development“ American Psychologist, 1953, 185–190

ენ როს კარიერის არჩევანისა და განვითარების თეორია Anne Roe - theory of Career Choice and Development, 1956

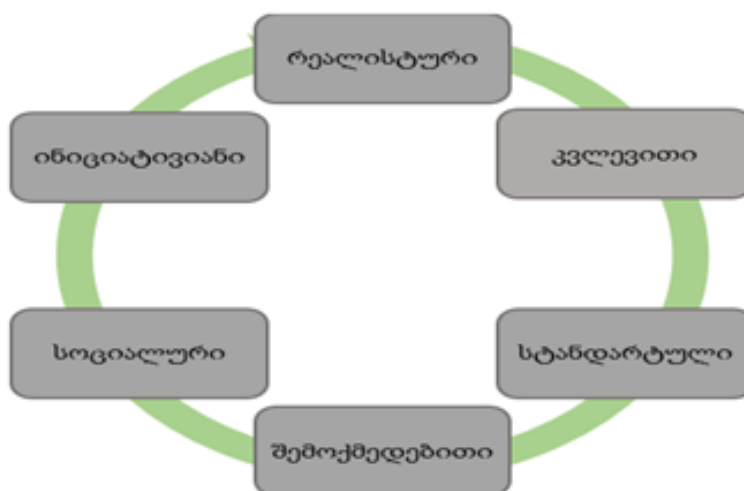
ენ როს კარიერის არჩევანისა და განვითარების თეორია ძირითად აქცენტს აკეთებს ოჯახის როლზე კარიერის მართვაში. კერძოდ, ყურადღება მახვილდება იმაზე, თუ რა გავლენას ახდენს ოჯახში არსებული ურთიერთობები კარიერის არჩევაზე. აღნიშნულ ურთიერთობებში იგულისხმება ბავშვის მიმართ გადამეტებული მზრუნველობა, რაც ამცირებს პიროვნების დამოუკიდებლობის ხარისხს, ამასთან, მოზრდილ ასაკში თავს იჩენს გადაწყვეტილებების მიღების შიში. მეორეს მხრივ, ბავშვის ინტერესების მიმართ უყურადღებობა, მოზრდილ ასაკში კარჩაკეტილობის საფუძველი ხდება. იდეალურ ვარიანტს წარმოადგენს ბავშვის მოთხოვნილებების და ქცევის უპირობოდ მიღება. ამგვარ გარემოში აღზრდილი ბავშვები დამოუკიდებლები არიან და კარიერის წარმატებით მართვას მარტივად ახერხებენ. ენ როს საკუთარ თეორიაში პროფესიის კლასიფიკაციას ორი მთავარი ფაქტორის, პიროვნებაზე ორიენტირებული და პიროვნებაზე არაორიენტირებული შემთხვევების გათვალისწინებით გვთავაზობს. ვფიქრობთ, რომ ეს თეორია მეტნაკლებად ბუნდოვანია, რადგან მიგვაჩნია, რომ გარემო, რომელშიც ბავშვი იზრდება და შემდგომში გარკვეულ ტიპად ყალიბდება, ყოველთვის ერთნაირ გავლენას არ ახდენს ინდივიდის კარიერის არჩევანზე. მაგალითად, თუ ინდივიდი გარიყული იყო ოჯახიდან და საკმარის ყურადღებას არ აქცევდნენ, შესაძლოა მომავალში ისეთი

საქმიანობა აირჩიოს, სადაც არ მოუწევს ბევრ ხალხთან კონტაქტი. თუმცა, მეორე მხრივ, მან შეიძლება პირიქით ისეთი პროფესია აირჩიოს, რომლის ფარგლებშიც მოუწევს ბევრ ხალხთან ურთიერთობა და მეტიც, საკუთარი გამოცდილების დახმარებით შეძლებს სხვების დახმარებასაც (Roe 1956).

ჯონ ჰოლანდის კარიერის არჩევანის თეორია- John Holland's Theory of Career Choice
1966

ჯონ ჰოლანდის კვლევამ განსაკუთრებული გავლენა იქონია კარიერული მართვის პრაქტიკაზე. მისი ნაშრომის თანახმად, ინდივიდი კარიერას საკუთარი მოთხოვნილებების შესაბამისად და პიროვნული ორიენტაციის დაკმაყოფილების მიზნით ირჩევს. ჰოლანდმა შეიმუშავა პიროვნების ექვსი ტიპი (რეალისტური, კვლევითი, შემოქმედებითი, სოციალური, ინიციატივიანი და სტანდარტული), რომელსაც შეესაბამება კონკრეტული სამუშაო გარემო (იხ. სქემა 4). თითოეულ ადამიანს, მისი მახასიათებელი თვისებებიდან გამომდინარე, იზიდავს შესაბამისი სამუშაო გარემო. ჰოლანდისა და მისი კოლეგების მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგად მოხერხდა ინდივიდის პიროვნული თვისებების იდენტიფიცირება. ამასთან, თითოეულ თვისებათა ჯგუფი პროფესიულ ჯგუფებს შეუსაბამეს. ჰოლანდის თეორიის საფუძველზე შესაძლებელი გახდა თითოეული პიროვნების ტიპის კონკრეტულ კარიერასთან თავსებადობის დადგენა. მისი თეორიის მიხედვით, რაც უფრო მაღალია თავსებადობის ხარისხი, მით მეტია პიროვნების კმაყოფილების დონე (Holland 1996). აღნიშნული თეორია მეტნაკლებად ჰგავს პარსონსის „თვისება-ფაქტორის თეორიას“, გარკვეულწილად მის გაგრძელებას წარმოადგენს. ვფიქრობთ, რომ ჰოლანდის თეორია ნაკლებად ითვალისწინებს ისეთ სოციალურ ასპექტებს, რომლებსაც შეუძლიათ საქმიანი კარიერის არჩევანზე გავლენის მოხდენა, მათ შორის ისეთებს, როგორცაა: სქესი, ეთნიკური კუთვნილება და სხვა. საინტერესო იქნებოდა აღნიშნული ფაქტორების „ჩამატება“ მის თეორიაში.

სქემა 4: ჯონ ჰოლანდის პიროვნების ექვსი ტიპი



წყარო : John Holland, "The psychology of vocational choice; A theory of personality types and model environments", 1996, New York, Blaisdell Pub. Co

ჯონ კრუმბოლტი და მისი კოლეგების „სოციალური სწავლების თეორია“ (Social Learning Theory SLTCDM Krumboltz et al 1976)

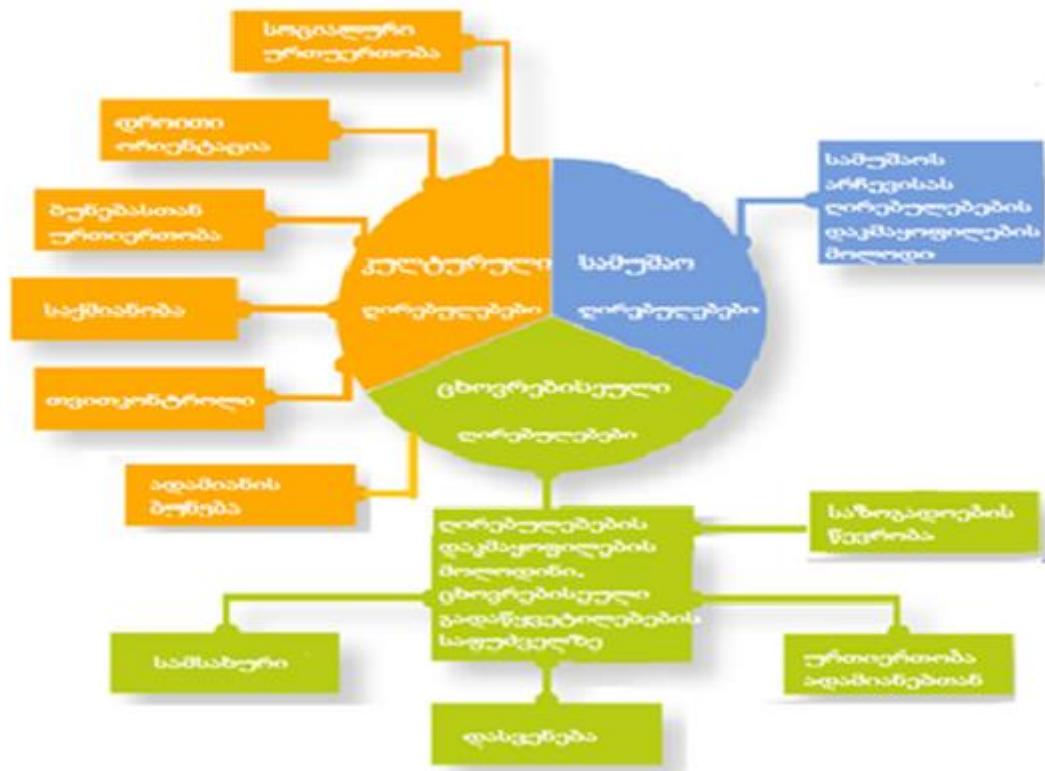
კრუმბოლტის თეორიის თანახმად კარიერული განვითარება ეფუძნება სოციალური სწავლების თეორიას და კლასიკურ ბიჰევიორიზმს. (Krumboltz, Mitchell and Jones 1976). აღნიშნული თეორია საშუალებას იძლევა გაირკვეს, პროფესიის არჩევის პროცესში, ადამიანის ქცევაზე თუ რა გავლენას ახდენს სხვადასხვა ფაქტორი. აღნიშნული თეორიის თანახმად, ადამიანის მიერ კარიერის არჩევაზე გავლენას ახდენს მისი გენეტიკა, კერძოდ რასა, სქესი, განვითარების შესაძლებლობები, ასევე, თანდაყოლილი ნიჭი. აღნიშნული თეორია, გენეტიკურ ფაქტორებთან ერთად, არ გამორიცხავს კარიერულ გადაწყვეტილებაზე გარემო პირობებისა და მოვლენების გავლენას, რომლის კონტროლის შესაძლებლობა ადამიანს არ აქვს (კერძოდ, კულტურული ნორმები და ეკონომიკა). ასევე, კარიერულ გადაწყვეტილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდივიდუალური სწავლება. რომლის დროსაც შესაძლებელია გამოიკვეთოს ამა თუ იმ პროფესიის დაუფლებისადმი სწრაფვა ან პირიქით, მისდამი უარყოფითი დამოკიდებულება. ამავე თეორიის მიხედვით კარიერულ გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს თვითდამკვიდრება და განზოგადება. ადამიანები ახდენენ რა საკუთარი შესაძლებლობების გარკვეულ სტანდარტებთან შედარებას, ხშირად არც თუ ობიექტურ გადაწყვეტილებებს იღებენ.

კრუმბოლტსი მიიჩნევს, რომ კარიერული განვითარება თითოეული პირისათვის არის ინდივიდუალური და უნიკალური. ამასთან, იგი შესაძლებელია ნებისმიერ დროს შეიცვალოს. მიგვაჩნია, რომ აღნიშნული თეორიის დადებით მხარეს მიეკუთვნება ის, რომ მკაფიოდ ხდება საუბარი სოციალურ ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ საქმიანი კარიერის არჩევანზე.

*დუან ბრაუნის პროფესიული არჩევანის ღირებულებაზე დაფუძნებული მოდელი
(Duane Brown Value-based Career Decision Making-2002)*

ბრაუნის თეორიის თანახმად, პროფესიის არჩევაზე გავლენას ახდენს მთელი რიგი ღირებულებები. ბრაუნი ყურადღებას ამახვილებს სამი ტიპის ღირებულებაზე, ესენია: კულტურული, შრომითი და ცხოვრებისეული ღირებულებები (Brown 2002, 560). იგი კულტურულ ღირებულებებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროფესიის არჩევაზე, შემდეგ კატეგორიებად ყოფს: ადამიანის ბუნება, სოციალური ურთიერთობა, დროითი ორიენტაცია, ბუნებასთან ურთიერთობა, საქმიანობა და თვითკონტროლი. ბრაუნი სამუშაო ღირებულებებში მოიაზრებდა ისეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, როგორცაა: კოლექტივის მხრიდან აღიარება, ფინანსური კეთილდღეობა, ალტრუიზმი და სხვა. ცხოვრებისეული ღირებულებები კი აერთიანებს ისეთ მოთხოვნილებებს, როგორცაა: სამსახური, დასვენება, საზოგადოების წევრობა, ადამიანებთან ურთიერთობა და სხვა. პროფესიის არჩევისას, ინდივიდი გადაწყვეტილებას, სწორედ ამ სამი ტიპის ღირებულების გაცნობიერების შედეგად იღებს. ბრაუნი, ფუნდამენტურ ღირებულებად მიიჩნევდა კულტურულ და შრომით ღირებულებებს, რომლებიც გავლენას ახდენს სამუშაოს არჩევის პროცესზე, ხოლო ცხოვრებისეული ღირებულებები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებდა საქმიანი კარიერის განვითარების მთელ პროცესზე (Brown and Crace 1996), (იხ. სქემა 5). მიგვაჩნია, რომ ღირებულებები ნამდვილად ახდენს გავლენას კარიერის არჩევანზე, ამასთან, ვფიქრობთ, რომ თეორიის საშუალებით ბრაუნმა შეძლო და გამოასწორა ის შეცდომა, რომელიც მისმა წინამორბედებმა დაუშვეს. მან აქცენტი გააკეთა ღირებულებებზე, რომლებიც შესაძლოა რადიკალურად განსხვავებული იყოს სხვადასხვა კულტურის, ეთნიკური წარმომავლობისა თუ სხვა ჯგუფებისთვის. შესაბამისად, ვფიქრობთ, თითოეული ინდივიდი შეძლებს საკუთარ თავს მოარგოს აღნიშნული თეორია.

სქემა 5: დუან ბრაუნის პროფესიული არჩევანის ღირებულებაზე დაფუძნებული მოდელი



წყარო: Krumboltz, J. D.; Mitchell, M. A.; Jones, B. G., "A social learning theory of career selection", The Counseling Psychologist, 1976,71-81

(რობერტ პრაიორისა და ჯიმ ბრაითის „კარიერის ქაოსის თეორია“ *Chaos Theory of Careers Pryor and Bright 2011*)

ქაოსის თეორიის თანახმად, მოულოდნელ და მცირე ცვლილებებს შეუძლია გამოიწვიონ დიდი და არაპროგნოზირებადი შედეგები (Pryor and Bright 2011). აღნიშნული მიეკუთვნება პოსტმოდერნისტული თეორიების კლასს და ეწინააღმდეგება ტრადიციული კარიერული განვითარების ისეთ პრინციპებს, როგორცაა:

- წრფივი ხასიათი;
- პროგნოზირებულობა;
- ზოგი თეორეტიკოსის აზრით კარიერის დაგეგმვა და განვითარება ხდება სოციალური/კულტურული ფაქტორებისგან იზოლირებულად;
- წარმოქმნილი გაურკვეველობა და სხვ.

პრაიორისა და ბრაითის აზრით, საქმიანი კარიერის დაგეგმვა და განვითარება არ ხდება იზოლირებულად, მასზე გავლენას ახდენს უამრავი ფაქტორი, მათ შორის ოჯახი, სოციუმი, კულტურა და ა.შ. სწორედ ეს გავლენები ქმნის კარიერის მართვასა

და განვითარებას არაპროგნოზირებადს. შედეგად ინდივიდს მრავალი ფაქტორის გამო უწევს საკუთარი მიზნებისა და გზების ცვლილება.

მიგვაჩნია, რომ ქაოსის თეორია ასახავს დღევანდელ რეალობას, გამომდინარე იქიდან, რომ ყოველდღიურად გვიწევს მუდმივად ცვალებად გარემოში ცხოვრება. არის თუ არა საჭირო საკუთარი მიდრეკილებების, ღირებულებების, უნარების და შეხედულებების განსაზღვრა კარიერის მართვის დროს? - რასაკვირველია არის. ახდენს თუ არა გავლენას გარემო ფაქტორები კარიერის მართვასა და განვითარებაზე? ცხადია ახდენს. ახდენს თუ არა ბავშვის აღზრდის სტილი მისი სამომავლო კარიერის არჩევანზე გავლენას? შესაძლოა. თუმცა ერთი ფაქტი უდავოა, ჩვენ ვცხოვრობთ სამყაროში, რომელიც ქაოსური და მუდმივად ცვალებადია. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია შევიცნოთ ჩვენი უნარები, მიდრეკილებები და მისწრაფებები, ვაღიაროთ, რომ ცვლილებები გარდაუვალია ცხოვრებაში, ის არაპროგნოზირებადია და ერთადერთი რაც შეგვიძლია გავაკეთოთ არის ის, რომ ვისწავლოთ შეცდომებისგან, მზად დავხვდეთ არსებულ ცვლილებებს და რაც მთავარია, ვისწავლოთ მათი სწორი მართვა.

1.2 საქმიანი კარიერის ძირითადი სახეობების თანამედროვე ინტერპრეტაციები

საქმიანი კარიერა პროფესიების, სპეციალობების არჩევასა და ცვლილებას, ასევე, კვალიფიკაციის ცვლილებას გულისხმობს. საქმიანი კარიერა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა გზითა და ხერხით. შესაბამისად, არსებობს საქმიანი კარიერის სხვადასხვა სახეობა.

საქმიანი კარიერის ტიპოლოგია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ხდება. პირველ რიგში, განასხვავებენ შიგაორგანიზაციულ და ორგანიზაციათაშორის კარიერას. შიგაორგანიზაციული კარიერის შემთხვევაში, თანამშრომელი ერთ ორგანიზაციაში გადის მისი პროფესიული განვითარების ყველა ეტაპს (დასაქმება, ადაპტაცია, პროფესიული და პოზიციური (თანამდებობრივი) ზრდა, პენსიაზე გასვლა). ორგანიზაციათაშორისი კარიერის შემთხვევაში კარიერული გადაადგილება სხვადასხვა ორგანიზაციაში ხორციელდება.

როგორც შიგაორგანიზაციულ, ასევე ორგანიზაციათაშორის კარიერაში შეიძლება იყოს სპეციალიზებული და არასპეციალიზებული ფორმა. სპეციალიზებული კარიერა ხასიათდება პროფესიული განვითარებით ერთ პროფესიულ სფეროში (მაგალითად, მარკეტინგი, პერსონალის მენეჯმენტი და ა.შ.), ხოლო არასპეციალიზებული კარიერა მოიაზრებს პროფესიული სფეროების ცვლილებას.

შიგაორგანიზაციული კარიერა მიმართულების მიხედვით იყოფა შემდეგ ტიპებად:

ა) ვერტიკალური კარიერა – ითვალისწინებს სტრუქტურული იერარქიის მაღალ საფეხურებზე წინსვლას;

ბ) ჰორიზონტალური კარიერა – ოფიციალური სტატუსის ამღლების გარეშე, საქმიანობის სხვა ფუნქციონალურ სფეროში გადატანას, ასევე გარკვეული სამსახურებრივი საქმიანობის შესრულებას გულისხმობს, რომელსაც ორგანიზაციაში ფორმალური სტატუსი (მაგალითად, დროებითი კრეატიული ჯგუფის ხელმძღვანელის როლი) არ გააჩნია. ჰორიზონტალურ კარიერაში კი დასაქმებულზე დაკისრებული ამოცანების გაფართოება, ასევე გართულებაც მოიაზრება;

გ) ეტაპობრივი კარიერა – ვერტიკალური და ჰორიზონტალური გადაადგილების დროს საფეხურების თანმიმდევრულ ცვლილებას გულისხმობს.

დ) დიაგონალური კარიერა – ერთდროული მოძრაობა როგორც ვერტიკალური, ასევე, ჰორიზონტალური მიმართულებით;

ე) ცენტრისკენ მიმართული კარიერა – გულისხმობს ორგანიზაციის „ბირთვისკენ“, მმართველობითი ცენტრისკენ მოძრაობას, როდესაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პერსონალის უფრო მეტი ჩართულობაა. იგივე შეიძლება ითქვას ორგანიზაციის არაფორმალურ სტრუქტურაში თანამშრომლის წინსვლის შესახებ (თანამშრომლის მოწვევა შეხვედრებზე, ოფიციალური და არაფორმალური ხასიათის შეხვედრებზე, თანამშრომლისათვის ინფორმაციის არაფორმალურ წყაროებზე წვდომა და ა.შ.). ასეთი ტიპის კარიერას ფარული კარიერაც შეგვიძლია ვუწოდოთ (Киселева 2010, 332).

დესანტური კარიერა – მასში იგულისხმება თანამდებობის მოულოდნელად დაკავება; **კარიერა „ელვა“** – პოზიციის მნიშვნელოვნად მოკლე დროში დაკავება;

შენელებული კარიერა – ერთ პოზიციაზე ხანგრძლივი მუშაობა;

ჩქარი კარიერა – კარიერული დაწინაურება ხდება ბუნებრივზე ჩქარა, თუმცა მიჰყვება იერარქიის საფეხურებს;

ნორმალური კარიერა – იერარქიის საფეხურებზე თანდათანობით დაწინაურებას გულისხმობს (პაიჭამე 2019, 351).

ზემო ხსენებული საქმიანი კარიერის ტიპოლოგიასთან დაკავშირებით მიგვაჩნია, რომ XXI საუკუნეში იზრდება ისეთ თანამშრომლებზე მოთხოვნა რომლებსაც მრავალპროფილური მუშაობის უნარი გააჩნიათ. შესაბამისად, ვფიქრობთ, რომ ორგანიზაციის შიგნით ჰორიზონტალური გადაადგილება ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა განსხვავებული მიმართულებით განვითარებას. ამასთან, მათ უფრო ნათელი წარმოდგენა ექნებათ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ერთიან სურათზე. რაც შეეხება, დესანტურ და კარიერა ელვას, მიგვაჩნია, რომ ასეთი ტიპის კარიერამ შესაძლოა დაზარდოს ექვი, რომ თანამშრომელი დაწინაურდა ნეპოტიზმის დახმარებით და არა მისი უნარებისა და პერფორმანსის გათვალისწინებით.

აღბათ, ჩვენ ირგვლივ ბევრი ადამიანისგან გვსმენია, რომ ერთ სამსახურში ერთ პოზიციაზე მუშაობს 10, 15 და მეტი წელი. მიგვაჩნია, რომ შენელებული კარიერა უარყოფითად აისახება ინდივიდის განვითარებაზე. ინდივიდი იყინება ერთ ადგილზე და ვეღარ ახერხებს ახალი უნარების შეძენას, რაც, ცხადია, უარყოფითად აისახება მასზე.

ადამიანს შეუძლია გაცნობიერებულად აირჩიოს და შექმნას მისი საქმიანი კარიერა როგორც პროფესიის, ასევე - დაკავებული პოზიციის მიხედვით. ამასთან, ერთ ადამიანს შეიძლება საქმიანი კარიერის ეს ორი ასპექტი არ ჰქონდეს თანხვედრაში. ნამდვილმა პროფესიონალმა შეიძლება ვერ შეიქმნას თანამდებობრივი კარიერა და, პირიქით, მაღალ თანამდებობაზე მყოფმა პირმა შეიძლება ვერ მიაღწიოს პროფესიონალიზმის იმავე მაღალ დონეს.

იმის მიხედვით, თუ რა მოთხოვნებს აკმაყოფილებს პიროვნების მიერ განვლილი კარიერა, შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი ტიპები:

1. **ძალაუფლებრივი კარიერა** – იგი დაკავშირებულია ან ზეგავლენის ზრდასთან, რაც გამოწვეულია სტატუსის ცვლილებით, ან არაფორმალური ავტორიტეტის ჩამოყალიბებასთან;

2. კვალიფიკაციური კარიერა – აღნიშნული კარიერა პროფესიონალიზმის ზრდას გულისხმობს;
3. სტატუსთან დაკავშირებული კარიერა – ორგანიზაციაში თანამშრომლის სტატუსის ზრდა დამოკიდებულია რანგის ზრდასთან, რაც გამოცდილების ზრდით მიიღწევა, იგი გულისხმობს, ასევე, სტაჟის ზრდას, ან ცოდნის განსაკუთრებულ უნარს, რომლის საშუალებითაც პიროვნებამ შეძლო ორგანიზაციისათვის წარმატების მოტანა;
4. მონეტარული კარიერა- მაღალანაზღაურებად სტატუსს გულისხმობს.

შეუძლებელია არ ვიმსჯელოთ კარიერის აღქმის ცვლილებაზე დღევანდელ რეალობაში. შესაბამის მეცნიერთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში კარიერის განვითარების ტრადიციული კიბე წარსულს ჩაბარდა. ვფიქრობთ, ამ პროცესის მთავარი მიზეზია ის, რომ გლობალიზაციამ უზრუნველყო საზღვრების დარღვევა და ნებისმიერ ინდივიდს შეუძლია იმუშაოს დედამიწის ერთი წერტილიდან ნებისმიერი ორგანიზაციის თანამშრომლად დედამიწის მეორე წერტილში. სწორედ ამიტომ მიგვაჩნია, რომ დღეს აქტუალურია “პროტეანული” (Protean Career) (Douglas 2002) და “საზღვრების გარეშე” კარიერა (Boundaryless Career) (Michael and Rousseau 2001), რომლის ფარგლებშიც ინდივიდი თვითონ ახდენს საკუთარი კარიერის მართვას და არ არის ორგანიზაციაზე დამოკიდებული. შესაბამისად, მას შეუძლია იმუშაოს დამოუკიდებლად და დისტანციურად რამდენიმე ორგანიზაციისთვის მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილში. ბუნებრივია, ასეთ დროს ინდივიდს აქვს თავისუფლება თვითონ მიიღოს გადაწყვეტილება რომელი ორგანიზაციისთვის იმუშაოს, რა საქმე გააკეთოს ან რა არ გააკეთოს. დღის ან ღამის რომელ მონაკვეთში იმუშაოს და ა.შ., რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვან როლს ანიჭებს კარიერის მართვას ინდივიდუალურ დონეზე, რათა ინდივიდს დამოუკიდებლად შეეძლოს სწორად დაგეგმოს და განავითაროს საკუთარი კარიერა.

თავი 2. საქმიანი კარიერის დაგეგმვა და განვითარება

ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ დონეზე

2.1 თვითშეფასების პროცესი და სასიცოცხლო ციკლი საქმიან კარიერაში

2.1.1 თვითშეფასების პროცესი საქმიან კარიერაში

თანამედროვე სამყაროში ადამიანს ესაჭიროება გარკვეული უნარები, რომლებიც საშუალებას მისცემს მას დააბალანსოს საქმიანი კარიერის მართვის პროცესი და სამუშაო და პირადი ცხოვრება. ნებისმიერ სფეროში ინდივიდები კარიერაში მოულოდნელ, უპრეცედენტო ცვლილებებს აწყდებიან, შესაბამისად საჭიროა მზაობა მასთან ადაპტირებისთვის.

ტიმ ჰოლმა თავის ნაშრომში “The career is Dead-Long live the Career“ (Douglas 1996) მოძველებულად შეაფასა ის ხედვა, რომლის მიხედვითაც საქმიანი კარიერის განვითარება ერთ კონკრეტულ ორგანიზაციაში ინდივიდის მიერ კარიერულ კიბეზე გადაადგილებას გულისხმობს. მისი აზრით, ძველი გაგება კარიერის განვითარების შესახებ, „გარდაიცვალა“, თუმცა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ კარიერა აღარ არსებობს. მან მიიღო ახალი ფორმა, მოხდა მისი გარდასახვა. კარიერის ახალი ფორმის განხილვამდე, ერთმანეთისგან გავმიჯნოთ ორი ცნება „კარიერა“ და „სამსახური“. ჯოი პიქსლიმ (Pixley 2009) შეისწავლა რა კარიერასა და სამსახურს შორის განსხვავება, მოახდინა ხუთი ფაქტორის იდენტიფიცირება, რომელთა საშუალებით ადამიანი შეძლებს გამიჯნოს კარიერა და სამსახური. ეს ფაქტორებია: ემოციური ინვესტირება, დროის ინვესტირება, საქმიანობის ცვლილება და წინსვლა, შემოსავლის დონე და შემოსავლის მოტივაცია.

ემოციური ინვესტირება – მასში იგულისხმება, რომ პიროვნება ზრუნავს საკუთარ კარიერაზე, არის შინაგანად მოტივირებული და საკუთარ საქმიანობას მის იდენტობას უკავშირებს. ემოციური ინვესტირების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანები საკუთარ საქმიანობას აწარმოებენ არა მხოლოდ ფინანსური კეთილდღეობის მიზნით, არამედ, ემოციური მდგომარეობის ასამაღლებლად. ემოციური ინვესტიცია ხორციელდება არასამუშაო პერიოდშიც.

დროის ინვესტირება – სწავლასა და განათლებაზე, ასევე, საქმიანობაზე დახარჯული დრო, რომლის საშუალებითაც ხდება უნარების შეძენა. ადამიანთა ის კატეგორია,

რომელიც განათლებასა და განვითარებაზე დიდ დროს ხარჯავს ამ პერიოდს აღიქვამს, როგორც კარიერულ გზას. თუმცა ხშირ შემთხვევაში, სწავლაზე გაწეული ინვესტიციები (დროის ინვესტირება) ხშირად არ იძლევა შესაბამის უკუგებას ფინანსების სახით. ასევე, სწავლაზე დახარჯული დრო, სადაც ვერ ხერხდება საჭირო უნარების და ცოდნის შექმნა, კარიერად არ აღიქმება.

საქმიანობის ცვლილება და წინსვლა – ადამიანები საკუთარ კარიერად იმგვარ საქმიანობას მიიჩნევენ, რომელიც პასუხისმგებლობის ზრდისა და განვითარების წყაროა. იმ შემთხვევაში თუ პროცენტს არ ეძლევა წინსვლის და განვითარების შესაძლებლობა, საკუთარ საქმიანობას უბრალო სამუშაოდ მიიჩნევენ.

შემოსავლის დონე – უბრალო სამუშაოსგან განსხვავებით, საქმიანობა, რომელიც აღიქმება კარიერად, ხასიათდება შემოსავლების მაღალი დონით. შესაბამისად, რესპონდენტთა გარკვეულმა ნაწილმა, კარიერის აღქმა შემოსავლის დონეს დაუკავშირა.

შემოსავლის მოტივაცია – ადამიანები საკუთარ კარიერას აიგივებენ შემოსავლის ზრდასთან, რაც უფრო მაღალია მათი შემოსავალი, მეტია მოტივაცია, თუმცა, კარიერის შემთხვევაში შემოსავლის გარდა, ინდივიდი, სხვა ფასეულობებსაც დიდ ყურადღებას აქცევს.

შეჯამების სახით შეიძლება დავასკვნათ, რომ Joy Pixley-ის კვლევის თანახმად, ადამიანები მიიჩნევენ, რომ მათ იმ შემთხვევაში აქვთ კარიერა, თუ არსებობს სამუშაოსთან ძლიერი ემოციური კავშირი, ახდენენ მნიშვნელოვანი დროის ინვესტირებას პროფესიული განვითარებისა და შენარჩუნებისათვის, აქვთ შესაბამისი ანაზღაურება და მათი საქმიანობა მომავალი განვითარების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა მიგვაჩნია, რომ სავსებით შესაძლებელია ინდივიდს ჰქონდეს კარიერა, რომელიც არ არის დაკავშირებული მაღალ შემოსავალთან. შესაბამისად არსებობს იმის დიდი ალბათობა, რომ საქმიანობის კარიერად აღქმა დამოკიდებულია არა ანაზღაურებასთან არამედ - საქმის სიყვარულთან.

საქმიანი კარიერის მიმართ თანამედროვე ხედვების საფუძველზე ტრადიციულ კარიერასა და თანამედროვე კარიერას შორის შეიძლება მოვახდინოთ მნიშვნელოვანი განსხვავებების იდენტიფიცირება, (Harrington and Hall 2007, 11) რომელიც წარმოდგენილია ცხრილის სახით (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილი 1. ტრადიციულ კარიერასა და თანამედროვე კარიერას შორის განსხვავებები

განმასხვავებელი ნიშები	ტრადიციული კარიერა	თანამედროვე კარიერა
პასუხისმგებელი პირი	ორგანიზაცია	ინდივიდი
ძირითადი ღირებულებები	დაწინაურება	თავისუფლება და ზრდა
მობილობის ხარისხი	დაბალი	მაღალი
წარმატების კრიტერიუმები	პოზიცია, (სტატუსი) დონე და ანაზღაურება	ფსიქოლოგიური წარმატება
ძირითადი ინტერესები	ორგანიზაციის საქმიანობაში წვლილის შეტანა	პროფესიულ საქმიანობაში წვლილის შეტანა, საქმით კმაყოფილება

წყარო: (Harrington and Hall 2007, 11)

ტრადიციული საქმიანი კარიერისაგან განსხვავებით, თანამედროვე კარიერაში ინდივიდი ცდილობს განავითაროს საკუთარი კომპეტენციები (უნარების, ცოდნისა და ქცევის ერთობლიობა), რომელიც მიზნის მისაღწევად და ცხოვრებისეული ბალანსის დასამყარებლად სჭირდება. დრუკერის აზრით, საკუთარი კარიერის მართვა არის უნარი, რომელსაც უნდა ფლობდეს ადამიანი შრომის ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად. ინდივიდი თანამედროვე კარიერის მართვის პროცესში აანალიზებს საკუთარ კარიერულ ინტერესებს, ღირებულებებს და შესაძლო ვარიანტებს. ამ გზით იგი ირჩევს ისეთ სამუშაოს, სადაც მაქსიმალურად შეძლებს საკუთარი წვლილი შეიტანოს იმ დარგში, სადაც მოღვაწეობს (Drucker 2005). საქმიანი კარიერის მართვაში მნიშვნელოვანია ინდივიდი იქცეს საკუთარი თავის “მთავარ აღმასრულებელ დირექტორად (CEO)” (Bridges 1997, 208), რომლის დროსაც მოახდენს საკუთარი თავის თვითშეფასებას.

თვითშეფასების პროცესი საშუალებას იძლევა, გავიგოთ ვინ ვართ ჩვენ, რაც თავის მხრივ, თვითშემეცნებას შესაძლებელს გახდის. თვითშეფასების მრავალი გზა არსებობს, თუმცა მნიშვნელოვანია აქცენტი გავაკეთოთ შემდეგ ეტაპებზე:

წარსული გამოცდილების გააზრება, მიდრეკილებებისა და კომპეტენციების განსაზღვრა – ამ ეტაპზე ბავშვობიდან მოყოლებული აღწერენ სოციალიზაციის ყველა პროცესს, დაწყებული მშობლებთან ურთიერთობიდან, სწავლით დამთავრებული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იქმნება დეტალური „კარიერული ავტობიოგრაფია“,

რომელშიც მოცემული იქნება ის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი გამოცდილებები, რომლებმაც გავლენა იქონია კარიერის არჩევაზე. „კარიერული ავტობიოგრაფიის“ შედგენისას მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: ვინ ხარ, საიდან მოდიხარ, რამ გადაგაწყვეტინა პროფესიის არჩევა, სამუშაო გამოცდილებიდან რა იყო მომხიბვლელი, სამუშაო გამოცდილებიდან რა იყო მიუღებელი, ვინ და რატომ მოახდინა პროფესიის არჩევაზე ზეგავლენა, რა პროფესიის არიან მშობლები, მშობლების პროფესიამ მოახდინა თუ არა გავლენა თქვენი პროფესიის შერჩევაზე, ყველაზე მეტად რა როლში მოგწონდათ საკუთარი თავი?. წარსული გამოცდილების გაანალიზების შემდეგ, ყალიბდება ორი ძირითადი კომპეტენცია, რომელიც გვეხმარება საკუთარ თავზე ორიენტირებულ კარიერის მენეჯმენტში. ეს კომპეტენციებია: იდენტობა და ადაპტაციის უნარი. ადამიანი საკუთარი იდენტობის განსაზღვრის დროს აყალიბებს ქვე-იდენტობებს, კერძოდ, რომელ სოციალურ როლში ხედავს საკუთარ თავს. მაგალითად, მშობელი, საზოგადოების წევრი, დასაქმებული, დამსაქმებელი და სხვ. (Hall and Kahn 2001). ბევრ დასავლურ კულტურაში ინდივიდის პერსონალური შეგრძნება მჭიდრო კავშირშია ინდივიდის კარიერის იდენტობის ჩამოყალიბებასთან. პერსონალური და პროფესიული იდენტობის გამიჯვნა ხშირად რთული, ზოგჯერ კი შეუძლებელიცაა.

ღირებულებების ჩამოყალიბება – საქმიანი კარიერით კმაყოფილებას განსაზღვრავს ის, თუ რამდენად ახდენს ინდივიდი საკუთარი ღირებულებების რეალიზებას მის მიერ არჩეულ საქმიანობაში. ამერიკულ ლექსიკონში ღირებულებები განმარტებულია შემდეგნაირად: „პრინციპები, სტანდარტები, თვისებები, რომლებიც მიიჩნევა სასურველად, ახასიათებს ინდივიდებს და განსაზღვრავს მათ ქცევის ტიპს“ (Houghton Mifflin Company 1994). ღირებულებები შეიძლება განვიხილოთ ორი მიმართულებით. პირველი, ღირებულებები, რომლებიც წარმოადგენს ინდივიდის მორალურ „გზამკვლევს“ და ეხმარება ადამიანს განასხვავოს ეთიკური და არაეთიკური ქცევა. მეორე, ღირებულებები, რომლებიც ხაზს უსვამს არა მორალურ მხარეს, არამედ გამოხატავს საგნების, ქცევების მიმართ სიმპათიას ან ანტიპათიას (Douglas 1976, 105). უნდა აღინიშნოს, რომ ღირებულებათა ჩამონათვალი მეტისმეტად ბევრია. ადამიანმა, რომელსაც სურს წარმატებული საქმიანი კარიერის დაგეგმვა, არ უნდა მოახდინოს კონცენტრირება მხოლოდ ერთ ღირებულებაზე. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ

ღირებულებები ხშირად, ერთმანეთთან კონფლიქტში მოდის. ამ დროს ინდივიდი ცდილობს გაარკვიოს სხვა ღირებულების სანაცვლოდ, თუ რომელი ღირებულების დათმობა მოუწევს.

საკუთარ ინტერესებში გარკვევა – იმის გასაგებად თუ რამდენად სასიამოვნო და შინაარსიანი იქნება ინდივიდის საქმიანობა დამოკიდებულია მათ ინტერესებზე. ადამიანი სიამოვნებით აკეთებს იმ საქმეს, რაც მოსწონს, არ აქვს მნიშვნელობა ეს იქნება ჰობი თუ ანაზღაურებადი სამუშაო. ბევრი ღირებული და მნიშვნელოვანი მიღწევების მქონე ადამიანი, წარმატების ფორმულად საკუთარი საქმის მიმართ ინტერესს მიიჩნევს, ხოლო ძალიან წარმატებული ადამიანებისთვის მათი საქმიანობა, არის ინტერესზე მეტი – მათ საქმიანობასთან ძლიერი ემოციური მიჯაჭვულობის განცდა აქვთ. „ლიდერებს არ შეუძლიათ მიაღწიონ ახალ მიზნებს და შთააგონონ მათ ირგვლივ მყოფი ადამიანები, იმ შემთხვევაში თუ არ გააჩნიათ საქმისადმი მაღალი ემოციური მიჯაჭვულობა“ (Boyatzis, McKee and Goleman 2002).

საქმიანი კარიერის მართვაში ფართო გამოყენება პოვა ე.წ ძლიერი ინტერესების შეფასების სისტემამ (strong interest inventory (SII), რომელიც ეხმარება ინდივიდს იპოვოს კავშირი ცხოვრებისეულ ინტერესებსა და საქმიანობას შორის. მოცემულ სფეროში პოპულარობით სარგებლობს დევიდ კემბელის ინტერესებისა და უნარების კვლევა (CISS Campbell Interest and Skill Survey). ინტერესები სტაბილურია მთელი ცხოვრების მანძილზე. ინტერესები, რომლებიც გამოვლენილი იქნა 17 წლის ასაკში, დიდი ალბათობით, შეიძლება გამოვლინდეს 20 წლის შემდეგაც.

სასურველი ცხოვრების სტილის განსაზღვრა – ყველა ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას საკუთარი ცხოვრების სტილის შესახებ, სადაც იკვეთება მისი დამოკიდებულებები ღირებულებების მიმართ. ცხოვრების სტილი შეიძლება დავუკავშიროთ ინდივიდის ურთიერთობას სხვადასხვა სახის აქტივობებთან. მაგალითად ადამიანი ირჩევს რა ტიპის ქალაქში და საზოგადოებაში იცხოვროს, რა დონით ჩაერთოს საზოგადოებრივ საქმიანობაში, არსებული და გავრცელებული ტრადიციებიდან რომელი აღიაროს ან უარყოს, რა ტიპის აქტივობები და ჰობი აირჩიოს, რა ტიპის საქმიანობა აირჩიოს და რა დრო დაუთმოს მუშაობას. კარიერაც და სამსახურიც ცხოვრების სტილის ნაწილია.

ცხოვრებისეული მიზნების და პიროვნული ხედვების იდენტიფიცირება – ცხოვრებისეულ მიზნებს ინდივიდის ღირებულებებთან მჭიდრო კავშირი აქვს. თუ ინდივიდს უჭირს ღირებულებების ნათლად ჩამოყალიბება, მარტივი გზაა ცხოვრების მიზნისა და იდეალური მომავლის წარმოდგენა. ეს იძლევა საშუალებას ნათლად დავინახოთ საკუთარი ღირებულებები. ადამიანთა გარკვეული ნაწილი მშვიდ ცხოვრებას ირჩევს, ზოგისთვის პრიორიტეტულია ადრეულ ასაკში დაიკავოს მაღალი თანამდებობა, რაც გამორიცხავს მშვიდ ცხოვრებას. ორი რადიკალურად განსხვავებული არჩევანი განსხვავებული მიზნების ჩამოყალიბებას ითვალისწინებს.

საკუთარი უნარების შეფასება – საკუთარი უნარების გარკვევა თვითშეფასებისა და კარიერის განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესის მნიშვნელოვანი ეტაპია. ინტერესები იძლევა პასუხს კითხვაზე - რისი კეთება მოგვწონს, ღირებულებები იძლევა პასუხს კითხვაზე - რისი კეთება გვინდა, ხოლო უნარები იძლევა პასუხს კითხვაზე, რისი გაკეთება შეგიძლია და გამოცდილების რა დონე გჭირდება მის გასაკეთებლად. ინდივიდის ძლიერი და სუსტი მხარეების გაცნობიერება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ინდივიდის განვითარებისათვის. ვორენ ბენისი მიიჩნევს, რომ საკუთარი უნარების ამოცნობა არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა. საკუთარი თავის შეცნობის (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და შესაძლებლობების გარკვევის გარეშე შეუძლებელია წარმატების მიღწევა (Bennis 1989, 80). მორგან მაკკალი აღნიშნავს, რომ ინდივიდის მიერ საკუთარი სისუსტის ცოდნა არის ძალა, რადგან მას საშუალება ეძლევა დაძლიოს ის. სისუსტეების უგულვებელყოფა და მისი არ აღიარება კი წარმატების გზაზე უდიდესი ბარიერია (McCall 1998). არსებობს მრავალი ტესტი, რომლის საშუალებითაც დგინდება სად შეიძლება იყოს ადამიანი ეფექტური, ასევე არსებობს სხვა საშუალებებიც, რომელიც ეხმარება ადამიანს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენაში. ერთ - ერთ ასეთ საშუალებას წარმოადგენს “feedback from class experience”, რაც გულისხმობს სკოლის პერიოდში კონკრეტული საგნების, დისციპლინების მიმართ განსაკუთრებული დამოკიდებულების გამოკვლევას. „Performance evaluations“ – დამსაქმებელი აწვდის დასაქმებულს ინფორმაციას მისი პროგრესის, ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ. “feedback from significant others“ – ინფორმაციის მიღება

ხდება სხვადასხვა წყაროებიდან, აღნიშნული მეთოდი ემყარება ინდივიდის შეფასებას 360 გრადუსიანი კუთხით (არმსტრონგი 2020, 339).

2.1.2 საქმიანი კარიერის განვითარება და სასიცოცხლო ციკლი

იქიდან გამომდინარე, რომ თანამედროვე საქმიან კარიერას ახასიათებს იდიოსინკრეტული ხასიათი, მკვლევრები სერიოზული გამოწვევის წინაშე დგანან, რათა შეისწავლონ მთელი ცხოვრების მანძილზე საქმიანი კარიერის მართვასთან დაკავშირებული გამოწვევები. 70-იან წლებში დასავლეთის კოლეჯის კურსდამთავრებულებს აძლევდნენ რჩევას, რომ მოემუშაოთ კარგი ორგანიზაცია, დაეწყოთ მუშაობა და მთელი ცხოვრება დაეკავშირებინათ მასთან. საბჭოთა სივრცეში კი აღნიშნული პროცესი სახელმწიფოს პერეოგატივას წარმოადგენდა, შესაბამისად, ის ახდენდა კურსდამთავრებულთა განაწილებას. როგორც დასავლეთში, ასევე, პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, კარიერის მართვისადმი დაკავშირებული საკითხები რადიკალურად შეიცვალა. დღეს არსებული რეალობიდან, ნათლად ჩანს, რომ ზოგ ადამიანს ცხოვრების მანძილზე უხდება არა მხოლოდ კარიერის ხშირი ცვლა, არამედ, ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე რამდენიმე კარიერის ერთდროულად მართვა.

სასიცოცხლო ციკლის საწყისი სტადია, ბავშვობისა და მოზრდილობის ასაკი კარგად არის განსაზღვრული, რადგან სასკოლო პერიოდი, ისევე როგორც ტექნიკური განათლების პერიოდი უმეტესობისათვის ერთ ასაკობრივ ჭრილში მიმდინარეობს. მნიშვნელოვან ცვლილებებს ვხვდებით უკვე ზრდასრულობის ეტაპზე. ამ დროს ადამიანის ცხოვრებისეული საფეხურები ბუნდოვანი ხდება. ისინი ნაკლებად ემორჩილება ადრე დადგენილ საზღვრებს (Gail 1996). ამის ერთ-ერთ ნათელ მაგალითს წარმოადგენს ქორწინების საშუალო ასაკის გაზრდა, თუკი 70 -იან წლებში ქალის ქორწინების საშუალო ასაკი 21 წელი იყო, დღეს, აღნიშნული ასაკი 25 წელს აჭარბებს. არსებულ ცვლილებას არნეტი მოიხსენიებს, როგორც „განვითარებად ზრდასრულობას“ (“Emerging adulthood“) და მიიჩნევს, რომ ცვლილება დაკავშირებულია სასწავლო პროცესის ეტაპების ზრდასთან, რომლის დროსაც ინდივიდს ეძლევა საშუალება გაიხანგრძლივოს ცხოვრების „ზრდასრულობის ვალდებულებები“ (ოჯახი, შვილი). აღნიშნულ ეტაპზე ინდივიდი ნაკლებად არის ორიენტირებული საბოლოო მიზანზე და მისი დასაქმების მთავარ მოტივს

წარმოადგენს გადასახადების გადახდა. ის მომავალში იმედოვნებს, რომ სასწავლო ციკლის დასრულების შემდეგ შეძლებს მყარი კარიერული არჩევანის გაკეთებას (Arnett 2006, 149-150). მსგავსი ცვლილებები ისეთი პატარა ქვეყნისთვის, როგორც საქართველოა, დემოგრაფიული კუთხითაც არასახარბიელო ცვლილებებს იწვევს. ამდენად, მნიშვნელოვანია ქვეყნის საკადრო პოლიტიკის განხორციელებისას გაძლიერდეს დაოჯახებული და ბავშვიანი ოჯახების ხელშეწყობა, არა დამქირავებლის პირადი ინიციატივით, არამედ საკანონმდებლო დონეზე.

პიროვნების იდენტობის ჩამოყალიბების პერიოდი მნიშვნელოვანი ეტაპია. მას თან ახლავს გარკვეული პრობლემები. აღნიშნულ პრობლემას Robbins & Wilner-მა უწოდა „Quarter-life crisis“ „მეოთხედი ცხოვრების კრიზისის“ პერიოდი. ხშირ შემთხვევაში აღნიშნული ცხოვრების ეტაპი, მიღებული გადაწყვეტილებების ფონზე, შეიძლება იმაზე რთული იყოს, ვიდრე შუახნის კრიზისის პერიოდი. მოცემულ პერიოდში ადამიანს როგორც სამსახურში, ასევე, პირად ცხოვრებაში ნაკლებად აქვს სტაბილურობის შეგრძნება. თუ 20 წლის ასაკამდე პიროვნების მიზანი იყო ნათელი და ის უკავშირდებოდა სწავლის პროცესს, ან სწავლის პროცესის დროებით სამუშაოსთან შეთავსებას, 20 წლის ასაკის შემდეგ „სწორი ხაზი“ გადაიზრდება მილიონობით შესაძლო ვარიანტში (Robbins and Wilner 2001, 2). სხვადასხვა ქვეყანაში, მათი კულტურული ფასეულობებისა და ტრადიციების გათვალისწინებით, აღნიშნული პერიოდი განსხვავებულად მიმდინარეობს. შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს შემთხვევაში ბავშვის აღზრდის მეთოდები, მისი დამოუკიდებლობის ჩამოყალიბებას ვერ უზრუნველყოფს. დიდი ხნის განმავლობაში მშობლებთან მიჯაჭვულობა კიდევ უფრო ამძაფრებს ამ პერიოდის პრობლემებს. ვფიქრობთ, მნიშვნელოვანია ახალგაზრდა ოჯახები დაეუფლონ ბავშვთა აღზრდის ფსიქოლოგიურ მეთოდებს. შესაძლებელია აღნიშნული დისციპლინის სასკოლო პროგრამაში შეტანაც. ამ მიდგომებით, საზოგადოებაში ფესვგადგმული, ტრადიციად ქცეული აღზრდის თანამედროვე პირობებისათვის მიუღებელი მეთოდების ცვლილება შესაძლებელი გახდება. იშვიათია საზოგადოება, სადაც ნახევარ საუკუნეს მიღწეულ ადამიანს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, კვლავ მშობლის დახმარების იმედი ჰქონდეს. საქართველოში კი, ეს, არც ისე იშვიათად სამწუხარო რეალობაა.

28-დან 33 წლის ასაკამდე პერიოდი საინტერესოდ აქვს აღწერილი ლევინსონს (Levinson 1986). იგი ამ პერიოდს „ოცდაათზე გარდამავალ“ (“age 30 transition”) პერიოდად მოიხსენიებს, სადაც ინდივიდი მაქსიმალურად ცდილობს გადახედოს წინა პერიოდში მიღებულ გადაწყვეტილებებს და საჭიროების შემთხვევაში შეიტანოს ცვლილებები. აღნიშნულ პერიოდში ინდივიდს აქვს სტაბილურობის ჩამოყალიბების სურვილი როგორც სამუშაო, ასევე, პირად ცხოვრებაში. მოცემული პერიოდისათვის დამახასიათებელია რადიკალური ცვლილებები. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევით ნაწილში ასახული იქნება თუ როგორ ახერხებენ ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობებში დასაქმებული პირები პირადი ცხოვრებისა და საქმიანი კარიერის შეთავსებას. ასევე, რა ფორმით ახდენს ოჯახი გავლენას მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

33-დან 40 წლის ასაკამდე პერიოდში ინდივიდი ახდენს ზრდასრული ცხოვრების მეორე სტრუქტურის ფორმირებას. ამ ეტაპს ლევინსონი დამკვიდრების სტადიას უწოდებს. ინდივიდს მოპოვებული აქვს საკუთარი ნიშა სოციუმში და წარმატების მოლოდინშია.

ისევე როგორც წინა ფაზებში, მოცემული ფაზაც წინა გადაწყვეტილებების შეფასებითა და ანალიზით იწყება, რაც მის კორექტირებასაც არ გამორიცხავს. თუმცა, ინდივიდისათვის დროის ფაქტორი მეტად ღირებული ხდება. აღნიშნული პერიოდი შუა ზრდასრულობის თავისებურებებით გამოირჩევა. კერძოდ, მეტია დამოუკიდებლობის და თვითგამოხატვის სურვილი.

60-დან 65 წლის ასაკი გვიან ზრდასრულობაში გადასვლის პერიოდია. ინდივიდი ორივე ფრონტზე, სამსახურსა და პირად ცხოვრებაში (ოჯახი) აღწევს სრულფასოვნების ფაზას. თუმცა, როგორც სამსახურში, ასევე, პირად ცხოვრებაში რადიკალური ცვლილებები არც აღნიშნულ ფაზაშია გამორიცხული. ცვლილებების არსებობის შემთხვევაში ინდივიდს უწევს კარიერული მართვის ახალი ეტაპის დაწყება. სორენსენი საკუთარ ნაშრომში ამ ფაზას „ცხოვრების ახალ საფეხურად“ მოიხსენიებს. აღნიშნულ ფაზაში პრიორიტეტულია ჯანმრთელობა, სიმშვიდე და დაბალი სიკვდილიანობა, ასევე კარიერის თვალსაზრისით ახალი, გაფართოებული შესაძლებლობების გამოყენება. შეგვიძლია თამამად გამოვიყენოთ ფრაზა „არასოდეს არის გვიან“. აღნიშნულ პერიოდში მყოფ ინდივიდებში ჯანმრთელობის კუთხით

საინტერესო მიგნება დაფიქსირდა. ჩამოყალიბდა ტენდენცია რომლის მიხედვითაც უმთავრეს პრობლემას წარმოადგენს ჭარბი წონა, რომელიც 1984 წლის შემდეგ დაახლოებით 2-ჯერ გაიზარდა (Harrington and Hall 2007, 248).

2016 წლის მონაცემებით მსოფლიოს მასშტაბით ზრდასრულების 39% ხასიათდებოდა ჭარბწონიანობით, ხოლო, 13% - სიმსუქნით. 2019 წლის მონაცემებით 5 წლამდე ბავშვებში 38 მილიონი იყო ჭარბწონიანი ან მსუქანი (World Health Organization 2020). ჩვენი გამოკითხვის მასალების დამუშავების შედეგად გაირკვევა რესპონდენტები რამდენ დროს უთმობენ სპორტსა და ფიზიკურ აქტივობებს.

ცალკე შეიძლება ვიმსჯელოთ ქალთა კარიერული და სასიცოცხლო ციკლისთვის დამახასიათებელ ფაქტორებზე. რობერტისა და ნიუტონის აზრით 30 წელზე გარდამავალი პერიოდი ქალებს ხშირად აყენებს არჩევანის წინაშე თუ რომელი გზა აირჩიონ, რას მიანიჭონ უპირატესობა - ოჯახს თუ საქმიან კარიერას. ქალებს ხშირად ახასიათებთ „გახლეჩილი ოცნებები“, რაც გულისხმობს იმას, რომ მათი ოცნებები არის კომბინაცია და ბალანსი სხვადასხვა ცხოვრებისეულ როლებს შორის (Roberts and Newton 1987). კანდიდა ბრაშმა აღმოაჩინა, რომ ქალებისთვის დამახასიათებელია კომპლექსური ორიენტაცია, სადაც მათი შრომითი საქმიანობა და ოჯახი ერთ დონეზე განიხილება, ხოლო მამაკაცთა დიდი ნაწილი უფრო მეტად კონცენტრირებულია სამსახურზე. ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს, გენდერული კუთხით, თუ რა დამოკიდებულება აქვთ რესპონდენტებს კარიერის მართვაზე. ასევე, გაირკვევა დადასტურდა თუ არა ტრადიციად აღიარებული ჰიპოთეზა, რომელიც გვიჩვენებს საზოგადოებაში გავრცელებულ დამოკიდებულებას: „ოჯახში მთავარი შემომტანი უნდა იყოს კაცი!“

2.2 კარიერის დაგეგმვა და განვითარება ორგანიზაციულ დონეზე

2.2.1 ორგანიზაციის როლი კარიერის დაგეგმვაში

კარიერის მართვა შედგება კარიერის დაგეგმვისა და ხელმძღვანელთა მემკვიდრეობის პროცესისგან (არმსტრონგი 2002, 397).

დონალდ სუპერის აზრით, კარიერა არის “ადამიანის ცხოვრების განმავლობაში შესრულებული როლების კომბინაცია და თანმიმდევრობა” (Super 1980, 282).

კარიერის დაგეგმვის პროცესში სისტემური ანალიზის საფუძველზე განისაზღვრება ორგანიზაციაში ან მის ფარგლებს გარეთ ინდივიდის კარიერული წინსვლის პერსპექტივები, რომლის დროსაც გათვალისწინებული იქნება ინდივიდის პოტენციალი, კომპეტენციებისა და მიღწეული შედეგების შეფასებები. მას შემდეგ, რაც ინდივიდი მოახდენს საკუთარი ინტერესების, ღირებულებების, ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას, ის იღებს გადაწყვეტილებას რომელ სფეროსა და ორგანიზაციას დაუკავშიროს საკუთარი თავი.

თანამედროვე სამყაროში ორგანიზაციების მცირე რაოდენობა ახერხებს დასაქმებულს შესთავაზოს კარიერული განვითარების მყარი გარანტიები, რისი მიზეზიც არის სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებები, რომელსაც შესაძლოა ვერ მოერგოს დასაქმებული. ერთ-ერთ მიზეზი გლობალიზაციისა და ბაზარზე მზარდი კონკურენციის არსებობაც შეიძლება იყოს. ამდენად, საჭიროა ორგანიზაციების მხრიდან დასაქმებულთათვის კარიერის მართვის ეფექტური სისტემის შეთავაზება, რაც მათ კონკურენტუნარიანობას აამაღლებს.

გორდონ მილერი მიიჩნევს, რომ თანამედროვე რეალობაში გაჩნდა აზროვნებისადმი ახალი მიდგომები, რომლებიც სამუშაოს ხშირ ცვლას გვთავაზობს. მას შეიძლება ვუწოდოთ „Job Jumping“ (Miller 1998, 44). სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა გაატარონ თანამშრომელთა „შეკავების“ სწორი და ეფექტური პოლიტიკა, შეიმუშაონ კარიერის მართვის სტრატეგიები, სრულყოფნა სამუშაო გარემო და ა.შ. წინააღმდეგ შემთხვევაში ინდივიდი დატოვებს ორგანიზაციას. უარეს შემთხვევაში კი მან შეიძლება დატოვოს ქვეყანაც. ნიჭიერი ინდივიდების გადინება კი საზიანოა, როგორც ცალკეული ორგანიზაციისთვის, ასევე - სახელმწიფოსთვის.

კარიერის მართვის საკითხებზე მომუშავე მრავალი მეცნიერი თუ პრაქტიკოსი თვლის, რომ ორგანიზაციაში კარიერის მართვის პროცესი ერთმანეთისაგან განსხვავებულ, მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებულ რამდენიმე ეტაპს გულისხმობს. ამერიკელი ავტორები გვთავაზობენ კარიერის მართვის სამ ეტაპს. თითოეულ მათგანი დასაქმებულზე განსხვავებულ გავლენას ახდენს (Raymond, Steffy and Barber 1988). ეს ეტაპებია:

პირველი ეტაპი - დასაქმებული ეცნობა და ითვისებს იმ ფასეულობებს, ნორმებსა და წესებს რომლებიც დამკვიდრებულია ორგანიზაციაში, ანუ, ორგანიზაციის კულტურას. მოცემულ ეტაპზე დასაქმებულთა გარკვეული ნაწილისთვის რთულია მკაფიოდ განსაზღვროს კარიერული მიზნები, წარმოაჩინოს შემოქმედებითი ხასიათი და აიღოს პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე (Slocum 1958).

მეორე ეტაპი - აღნიშნულ ეტაპს სტაბილიზაციის ეტაპი შეიძლება ეწოდოს, როცა დასაქმებული ახერხებს კარიერული მიზნის დასახვას და ზრუნავს მის განხორციელებაზე. დასაქმებული მზად არის „აიღოს დამატებითი უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხზე“ (J. H. Greenhaus 1987, 310).

მესამე ეტაპი - დასაქმებული ინარჩუნებს საკუთარ პროფესიულ უნარებს, მცირდება კოლეგებთან კონკურენცია, „უნელდება პროფესიული შესაძლებლობების გაფართოების მიმართ ინტერესი და ეცვლება დამოკიდებულება კარიერული მიზნის მიმართ“ (E. H. Schein 1978).

ჩვენ მიერ განხილულ თითოეულ ეტაპს ახლავს გამოწვევები, რომლის წინაშეც შეიძლება აღმოჩნდნენ დასაქმებულები. იმისათვის, რომ ინდივიდმა გრძელვადიანი კარიერული გეგმის რეალიზება შეძლოს, მნიშვნელოვანია დაძლიოს გარკვეული პრობლემები. რასელი გვთავაზობს ორ საკვანძო საკითხს, რომელსაც დასაქმებულმა საწყის ეტაპზე თავი უნდა გაართვას. ესაა - „ადაპტაცია“ და „წარმატება“ (Russell 1991). ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომელი უნდა მოერგოს პროფესიულ საქმიანობას, სამუშაო ადგილს, კოლეგებს, ტრადიციებსა და ჩვეულებებს, მათ შორის არაფორმალურსაც. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ახალმა თანამშრომელმა უნდა შეაღწიოს თითოეული ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ სუბკულტურაში და, რაც მთავარია, წარმატებაც მოიპოვოს.

როდესაც ინდივიდი იწყებს ან იცვლის კარიერას, ის, მისთვის ახალ ეტაპზე გადადის. ამ პროცესში, მან მნიშვნელოვანია პასუხი გასცეს შემდეგ კითხვებს (Dix and Savickas 1995):

1. ახალ სამუშაო ადგილზე შეძლებს თუ არა საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას?
2. იქნება თუ არა, ორგანიზაციისათვის ღირებული თანამშრომელი?

3. შეეძლება თუ არა სწავლა და განვითარება?
4. შეინარჩუნებს თუ არა ინდივიდუალიზმს?
5. სამუშაო გარემო მისცემს თუ არა სტიმულს და სხვ.

დასაქმებულისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ უზრუნველყოს სამუშაო გარემოში მისი ადაპტირება. ამ პერიოდში ის გაითავისებს ორგანიზაციის კულტურულ ფასეულობებს, წახალისების არსებულ ფორმებს და ქცევის წესებს. დასაქმებული, ახალ გარემოში, ისე იწყებს ორგანიზაციაზე მორგებას, როგორც ბავშვი სწავლობს სოციალურ ღირებულებებს.

აღნიშნულ ეტაპზე, ასევე, მნიშვნელოვანია თანამშრომელმა იპოვოს ბალანსი არასამუშაო აქტივობებსა (ოჯახი, დასვენება) და კარიერას შორის. საწყის ეტაპზე, საკუთარი თავის წარმოსაჩენად, დასაქმებულმა უნდა შეძლოს სრულფასოვნად შეასრულოს სამუშაო. ასევე, აუცილებელია ინდივიდმა მოიპოვოს ორგანიზაციაში მაღალი ავტორიტეტის მქონე პირთა მხარდაჭერა. სწორედ ისინი „ეხმარებიან ახალგაზრდა თანამშრომლებს სიღრმისეულად გაერკვნენ და ჩამოყალიბდნენ საკუთარ კარიერულ ორიენტაციაში, საქმიან კარიერასთან დაკავშირებით დასახონ რეალისტური მიზნები და დარწმუნდნენ არჩეული კარიერული გზა, თუ რამდენად იქნება თანხვედრაში მათივე საბოლოო ცხოვრებისეულ მიზანთან” (J. H. Greenhaus 1987, 310). მსგავსი მხარდაჭერის არქონის შემთხვევაში, დასაქმებულებს ხშირად უწევთ სამუშაოზე უარის თქმა, რისი მიზეზიც შეიძლება იყოს ის, რომ არსებული რეალობა, მათ წინასწარ მოლოდინებს არ დაემთხვა.

მეორე ეტაპის მნიშვნელოვანი პრობლემაა ის, რომ დასაქმებულები ხშირად კონცენტრირდებიან არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებაზე, ეგუებიან იმ ფაქტს, რომ სხვადასხვა მიზეზის გამო, მათი პროფესიული ზრდა შეუძლებელია. თუმცა, ზოგიერთი არსებულ რეალობას ვერ ეგუება, მიდის რისკზე, იცვლის სამსახურს, მიუხედავად იმისა, რომ ეს გადაწყვეტილება დაკავშირებულია, როგორც ფინანსურ, ასევე, ემოციურ პრობლემებთან (Feldman 1988). როდესაც კარიერის ნახევარი გავლილია, თანამშრომელს შეიძლება შეექმნას ფსიქოლოგიური პრობლემები. პირველ რიგში, ის შეიძლება გამოწვეული იყოს იმ დისკომფორტით, რომელიც დაკავშირებულია ცხოვრებისეული ტონუსის შემცირების მოლოდინთან. ყველა ამ

პრობლემის თავმოყრამ შეიძლება განაპირობოს „პიროვნების კრიზისი“, რომელსაც, ასევე, „შუა კარიერის კრიზისსაც“ უწოდებენ (Kotter and Sathe 1978).

„შუა კარიერის კრიზისი“ ინდივიდის განვითარებისა და წინსვლის ტემპის მნიშვნელოვანი შენელების შედეგად წარმოიშობა. მკვლევრებმა გამოკვეთეს კარიერის შენელების ორი ძირითადი მიზეზი: პირველი უკავშირდება შემდეგ ფაქტს: როგორც კი თანამშრომელი უახლოვდება ორგანიზაციული პირამიდის მწვერვალს, ახალი პოზიციების რაოდენობა მცირდება. ამასთან, შეიძლება თანამშრომელი მზად იყოს ახალ პოზიციაზე წარმატებით მუშაობისათვის, მაგრამ ამის შესაძლებლობა არ ეძლეოდეს. მეორე მიზეზი კი არის ის, რომ ახალი პოზიციების დაკავების შესაძლებლობის არსებობის შემთხვევაში, გამორიცხული არაა, რომ ინდივიდმა, სურვილის არქონის გამო, მასზე უარი თქვას. მეორე ეტაპზე დასაქმებულს ხშირად აწუხებს ფსიქოლოგიური სტრესი. ის ფიქრობს, რომ ვეღარ შეძლებს უკეთ მუშაობას და მისი ახალი კარიერული გეგმები განუხორციელებელი დარჩება.

მესამე ეტაპი ხასიათდება რამდენიმე მნიშვნელოვანი გამოწვევით. პირველია ის, რომ დასაქმებულმა გაარკვიოს, ორგანიზაციასთან რაიმე ფორმით თანამშრომლობას აგრძელებს, თუ არა, იქნება ეს დაწინაურება, დაქვეითება თუ პენსიაზე გასვლა. ამ ეტაპზე, შეიძლება დასაქმებულთა მხოლოდ მცირე ნაწილი ფიქრობდეს მაღალი პოზიციის დაკავებაზე, სხვები კი ცდილობენ პროდუქტიულობის შენარჩუნებას და ემზადებიან პენსიაზე გასასვლელად (Dalton, Thompson and Price 1977). მესამე ეტაპზე დასაქმებულთა დიდი ნაწილი აწყდება პრობლემას, რომელიც ცნობილია, „კარიერული პლატოს ეფექტის“ სახელით, რაც პოზიციური დაწინაურებისა და პროფესიული ზრდის შენელება/შეწყვეტას, ასევე პროფესიული ცოდნისა და უნარების მოძველებას გულისხმობს (Bird and Fisher 1986). პლატოს ეფექტის გასაწინააღმდეგებლად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ გამოიყენოს რეაბილიტაციის სისტემა, რომელიც საკმაოდ აქტუალურია დასავლეთის ბევრ კომპანიაში. რეაბილიტაციის სისტემა მოიცავს:

- განვითარების ალტერნატიული მეთოდების ძიებას;
- ახალი მიდგომების შემუშავებას, რათა მიღწეულ იქნეს დასაქმებულთა საქმიანობის შედეგების ზრდა;
- „განახლების“ ეფექტის მისაღწევად, ჰორიზონტალური როტაციის გამოყენებას;

- ინდივიდუალური განვითარების პროგრამების შემუშავებასა და გამოყენებას.
მესამე ეტაპზე არსებული კარიერის განვითარების ბარიერები კარგად არის მოცემული ჰოლისა და მირვისის (1993, 1994) ნაშრომებში (Douglas and Mirvis 1995). ისინი გვთავაზობენ რამდენიმე მოსაზრებას, რომლებიც სტერეოტიპების სახით გავრცელებულია ორგანიზაციაში, ესენია:
 - რეორგანიზაციის პერიოდში დასაქმებულთა პირად განვითარებაზე არასაკმარისი ყურადღების გამახვილება;
 - არახელსაყრელია იმ თანამშრომლის განვითარებაში ფინანსების ჩადება, რომელიც კარიერული კიბის ბოლო სტადიაზე იმყოფება;
 - ასაკოვანი თანამშრომლების არასაკმარისი მოქნილება სიახლეების მიმართ და ახალ გარემოში ადაპტირების დაბალი უნარი;
 - დასაქმებულთა ამ კატეგორიის გადამზადებაზე ფინანსურ რესურსებთან ერთად დიდი ძალისხმევის საჭიროება.

მიგვაჩნია, რომ არსებული სტერეოტიპებით საქმიანობა არამიზანშეწონილია. ცხადია, ვერ მოვახდენთ მის განვრცობას მთლიან ასაკობრივ ჯგუფზე. პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევა, როცა აღნიშნულ სტერეოტიპებში მოცემულ დაბრკოლებებს ასაკოვან თანამშრომლებზე მეტად ახალგაზრდები აწყდებიან, ამდენად კარიერის მართვის პროცესში, ორგანიზაციის მხრიდან მნიშვნელოვანია, თითოეული თანამშრომლისათვის ინდივიდუალური გეგმის შემუშავება.

2.2.2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის როლი საქმიანი კარიერის დაგეგმვაში

კარიერის დაგეგმვა ხორციელდება, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე, ორგანიზაციულ დონეზე. ორგანიზაციულ დონეზე კარიერის დაგეგმვა ორგანიზაციის მიერ პერსონალის განვითარების გზებისა და მიმართულებების ძიებას გულისხმობს, ინდივიდუალურ დონეზე დაგეგმვა კი, გულისხმობს კონკრეტული თანამშრომლის მიერ საკუთარი კარიერის გეგმის შემუშავებას, სადაც გათვალისწინებულია მისი პირადი მიზნები და მათი რეალიზაციის საშუალებები.

კარიერის დაგეგმვა, როგორც ორგანიზაციულ, ასევე, ინდივიდუალურ დონეზე მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებული, ერთიანი პროცესია. თითოეული თანამშრომელი საჭიროებს კომპეტენტურ დახმარებას, როგორც მისი

შესაძლებლობების და უნარების ანალიზსა და შეფასებაში, ასევე, იმ უნარების განვითარებაში, რომელიც ხელს შეუწყობს მის კარიერულ წინსვლას.

თანამშრომელთა უმეტესობა ორგანიზაციაში მოსვლის დღიდან განთავისუფლებამდე ფიქრობს უწყვეტ, ჰორიზონტალურ ან/და ვერტიკალურ წინსვლასა და, ასევე, მისი პროფესიონალიზმის დონის ამაღლებაზე. დასაქმებულმა აუცილებელია იცოდეს, როგორც მოკლევადიან, ასევე, გრძელვადიან პერიოდში როგორი იქნება მისი მომავალი, რას უნდა მიაღწიოს, რომ ჰქონდეს კარიერული დაწინაურების შანსი.

შიგაორგანიზაციულ დონეზე, კარიერის დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობს სამი სუბიექტი :

1. დასაქმებული;
2. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური (დეპარტამენტი, განყოფილება);
3. ხელმძღვანელი.

დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია, თითოეული სუბიექტის ინტერესების თანხვედრა (იხ. ცხრილი 2), (Киселева 2010, 51-52).

ცხრილი 2: კარიერის დაგეგმვის სუბიექტები

ინდივიდი (დასაქმებული)	კადრების სამსახური	ხელმძღვანელი
კარიერული მიზნები, მოთხოვნილებებისა და ინტერესების ანალიზი	დასაქმებულთა ინფორმირება შიგაორგანიზაციული კარიერის განვითარების შესაძლებლობებზე	დაქვემდებარებულთა კონსულტირება ინდივიდუალური კარიერის დაგეგმვასთან დაკავშირებით
კარიერის განვითარების შესაძლებლობების ანალიზი	კარიერის დაგეგმვის სწავლება	კადრების სამსახურთან კონსულტაცია
კარიერის განვითარების გეგმის შემუშავება, რომელიც დაფუძნებულია პირად მიზნებსა და მოთხოვნილებებზე	თანამშრომლების საქმიანი და პირადი მახასიათებლების დიაგნოსტიკა	ექსპერტი დასაქმებულთა საქმიანი შეფასების პროცესში
	თანამშრომლებისთვის კონსულტაციის გაწევა, ინდივიდუალური კარიერის დაგეგმვის მიზნით	კარიერის განვითარების გეგმის შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება

	შიგარგანიზაციული კარიერის განვითარების გეგმის შედგენა. სტაჟირებისა და სწავლის გეგმის შემუშავება.	
--	--	--

წყარო: Киселева, Е В, "Планирование и развитие карьеры" 2010 Вологде СЗАГС

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციებმა, რომლებიც გულისხმობდა: რეკრუტირებას, ტრენინგებს, კომპენსაციებსა და ბენეფიტებს, ცვლილებები განიცადა და სტრატეგიული ხასიათი შეიძინა. დღეს კადრების განლაგება და განვითარების პროცესი ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. ორგანიზაცია კონკურენტულ გარემოში წარმატებას სწორედ ამ გზით აღწევს (Bartlett and Ghoshal 2002).

რალფ კრისტენსენმა შეიმუშავა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, რომელშიც კარიერის მართვას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. აღნიშნული სისტემა ხუთ კომპონენტს აერთიანებს, ესენია:

1. სამუშაო ძალის დაგეგმვა და დაკომპლექტება;
2. სწავლება და განვითარება;
3. პერფორმანს მენეჯმენტი (მწარმოებლურობის მართვა);
4. თანამშრომელთა ურთიერთობები;
5. ორგანიზაციის განვითარება (Christensen 2006, 272).

კრისტენსენის აზრით ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური აქცენტს აკეთებს დასაქმებულების კომპეტენციებზე.

სამუშაო ძალის დაგეგმვა და დაკომპლექტება. სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა, რაც შეიძლება მაღალი სიზუსტით განახორციელოს მიმდინარე და მომავალი პერიოდის ანალიზი და პროგნოზირება, განსაზღვროს ორგანიზაციისათვის აუცილებელი რაოდენობისა და ხარისხის ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის საჭიროება. ასევე, მნიშვნელოვანია ტალანტების მოზიდვა, ინტეგრაცია და შენარჩუნება. პროგნოზირების პროცესში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს მდგომარეობა, დემოგრაფიული სიტუაცია და მასზე მოქმედი ფაქტორები, ინდუსტრიული ტრენდები, სამუშაო ძალის

ბაზრის მოთხოვნები, მომუშავეთა პროფესია, კვალიფიკაცია და საჭირო უნარები, რომლებიც კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციის შეუფერხებელ განვითარებას უზრუნველყოფენ. მნიშვნელოვანია გაირკვეს, ორგანიზაციის თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულში შესასრულებელ სამუშაოს რა რაოდენობის, პროფესიის, კვალიფიკაციისა და უნარის მქონე კადრი ესაჭიროება.

სწავლება და განვითარება. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური სწავლებისა და განვითარების პროგრამის დანერგვას დიდ დროს უნდა უთმობდეს. ორგანიზაციის ზრდასა და გარემო ფაქტორების ცვლილებასთან ერთად (უკანასკნელ პერიოდში, COVID 19-ის ფონზე, მსგავსი ცვლილება განიცადა მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში) იცვლება დასაქმებულისადმი წაყენებული მოთხოვნებიც. როგორც კრისტენსენი განმარტავს, ადამიანის პროფესიული უნარ-ჩვევები 3-5 წლის შემდეგ ძველდება, შესაბამისად საჭირო ხდება კადრების მუდმივი სწავლება და განვითარება, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს სამუშაო ძალის უწყვეტი „განახლება“.

დასაქმებულის განვითარების პროცესი წარმატებული ვერ იქნება, თუ მისსა და ორგანიზაციის საჭიროებებსა და მიზნებს შორის არ დამყარდა ურთიერთმისაღები ბალანსი. დასაქმებულის სწავლებისა და განვითარების პროცესში, მნიშვნელოვანია ყურადღება გამახვილდეს მათი კომპეტენციების განვითარებასა და შეფასებაზე, რათა გაირკვეს რა განასხვავებს მაღალი დონის შემსრულებელს საშუალო დონის შემსრულებლისგან (Pare and Tremblay 2007). ამგვარი მიდგომა ზრდის მოტივაციას და სამართლიანი შეფასების შესაძლებლობას იძლევა.

პერფორმანს მენეჯმენტი (მწარმოებლურობის მართვა). ორგანიზაციის მიერ საკუთარი კადრების იდენტიფიცირების და რეკრუტირების შემდეგ ყალიბდება თანამშრომლის პერფორმანსის მართვის ეფექტიანი სისტემა. ამ ეტაპზე მოწმდება ორგანიზაციის გეგმებისა და რეალური შედეგების თანხვედრის მდგომარეობა. ადამიანური რესურსების სამსახურის უმთავრეს ფუნქციას წარმოადგენს თითოეული თანამშრომლის პერფორმანსის შეფასება, რომელიც განხილული იქნება სადისერტაციო ნაშრომის მომდევნო თავში.

თანამშრომლებთან ურთიერთობები. დასაქმებულებთან ურთიერთობა მოიცავს რამდენიმე პროგრამას, რომელსაც ორგანიზაცია სთავაზობს მათ. ამ პროგრამების დახმარებით თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანობა იზრდება,

მარტივად ახდენენ სამუშაო და არასამუშაო დროის ინტეგრირებას, რაც საბოლოოდ, მათი შრომისუნარიანობის პერიოდის გახანგრძლივებას იწვევს. ასეთი პროგრამა ცნობილია “work-life programs“-ის სახელწოდებით. მათი გამოყენებით, ორგანიზაცია ახდენს ისეთი თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებას, რომლებსაც ერთდროულად უწევთ საკუთარი დროის ბიუჯეტის თანაბრად გადანაწილება ოჯახზე, სამუშაოსა და დასვენებაზე. გთავაზობთ ორგანიზაციის “work -life programs“-ის ერთ-ერთ ნიმუშს (იხ. ცხრილი 3), (Greenhaus and Powel 2017).

ცხრილი 3: ორგანიზაციის „სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების პროგრამა“ (work-life programs)

დეკრეტული პერიოდი	ბავშვზე ზრუნვა	სამუშაო გრაფიკი	ინფორმაციული და სოციალური მხარდაჭერა
მშობლების ანაზღაურებადი/ არაანაზღაურებადი შვებულება	ბავშვზე ზრუნვის რესურსებით უზრუნველყოფა	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	დასაქმებულთა დახმარების პროგრამები (EAPs)
სამუშაოდან განთავისუფლება - ექიმთან ვიზიტი	ბავშვის მოვლის ცენტრებით სარგებლობა	მოკლე სამუშაო კვირა	ვორქშოფები და სემინარები
საექთნო მომსახურებით უზრუნველყოფა	წინასასკოლო პერიოდში ბავშვის ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფა	დისტანციური მუშაობა	დასაქმებულთა ქსელური ჯგუფები (მხარდამჭერთა ჯგუფები)
ცვლის ხანგრძლივობის, ზეგანაკვეთური სამუშაოს შემცირება და საფრთხის შემცველი გარემოდან გამოთავისუფლება	მოზრდილ ასაკში ექიმის კონსულტაციები	ნახევარი განაკვეთით სარგებლობა პირადი და საოჯახო შვებულებები	ცხელი ხაზით უზრუნველყოფა
		მოქნილი კარიერის სისტემა სამუშაოს გადანაწილება დასაქმებულებზე	

წყარო: Greenhaus, J H; Powel, G N, *Making work and family work: from hard choices*, 2017, New York, Routledge

2.2.3. თანამშრომელთა პერფორმანსის შეფასება, კომპეტენციების დადგენა და შეფასების სკალა

თანამშრომელთა კომპეტენციების მრავალი და განსხვავებული განმარტება არსებობს (Spencer and Spencer 1993, 372) (Ulrich, et al. 1995), (Lombardo and Eichinger 2011, 503). თუმცა, მკვლევრები თანხმდებიან, რომ კომპეტენციები მოიცავს: უნარებსა და ქცევებს, რომლებზეც შესაძლებელია დაკვირვება. მათი წვლილი თანამშრომელთა წარმატებული საქმიანობის უზრუნველყოფაში ძალიან დიდია.

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის გეგმის შედგენისას მნიშვნელოვანია იმ აუცილებელი კომპეტენციების განსაზღვრა, რომელთა განვითარების საშუალებაც აქვს როგორც დასაქმებულს, ასევე, ორგანიზაციას. პრაქტიკაში გვხვდება 30-მდე კომპეტენცია, თუმცა, ორგანიზაციების დიდი ნაწილი, ადამიანური რესურსების შეფასებისას, მხოლოდ 9-დან 11-მდე კომპეტენციას იყენებს (Berger and Berger 2003, 23-27).

თუ რომელ კომპეტენციებს შეარჩევს ორგანიზაცია, დამოკიდებულია მის საქმიანობასა და სიდიდეზე. მთავარ კომპეტენციებს მიეკუთვნება:

1. ქცევაზე ორიენტირება - მიზანდასახულობა, დაბრკოლებების გადალახვის, პასუხისმგებლობის აღების უნარი, პასუხისმგებლობის სტანდარტების დაწესება, შედეგზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა, თანმიმდევრული მოქმედება;
2. კომუნიკაციის უნარი - კომუნიკაციას ახდენს როგორც ვერბალურად, ასევე, არავერბალურად. ეფექტურად გადმოსცემს და ანაწილებს იდეებს ჯგუფში, აქვს მოსმენის უნარი. იდეებს აყალიბებს მკაფიოდ და გასაგებად, ახასიათებს ლაკონიური საუბარი, რომლის დროს აგროვებს მნიშვნელოვან ინფორმაციას;
3. კრეატიულობა და ინოვაციურობა - აყალიბებს ახალ იდეებს, ავითარებს არსებულს. არ ერიდება რისკებს;
4. კრიტიკულობა - აქვს ინფორმაციის მოძიების უნარი, შეუძლია პრიორიტეტების განსაზღვრა და სასურველი შედეგის მიღება. მის მიერ გადადგმული ნაბიჯები უმეტესწილად სწორი და საიმედოა;
5. მომხმარებელზე ორიენტირება - უსმენს მომხმარებელს, მოიპოვებს მის ნდობას, ცდილობს მომხმარებლის კმაყოფილების დონის ამაღლებას, შეუძლია მისი მოლოდინის განსაზღვრა, ადეკვატურად პასუხობს მომხმარებლის მოთხოვნებს;

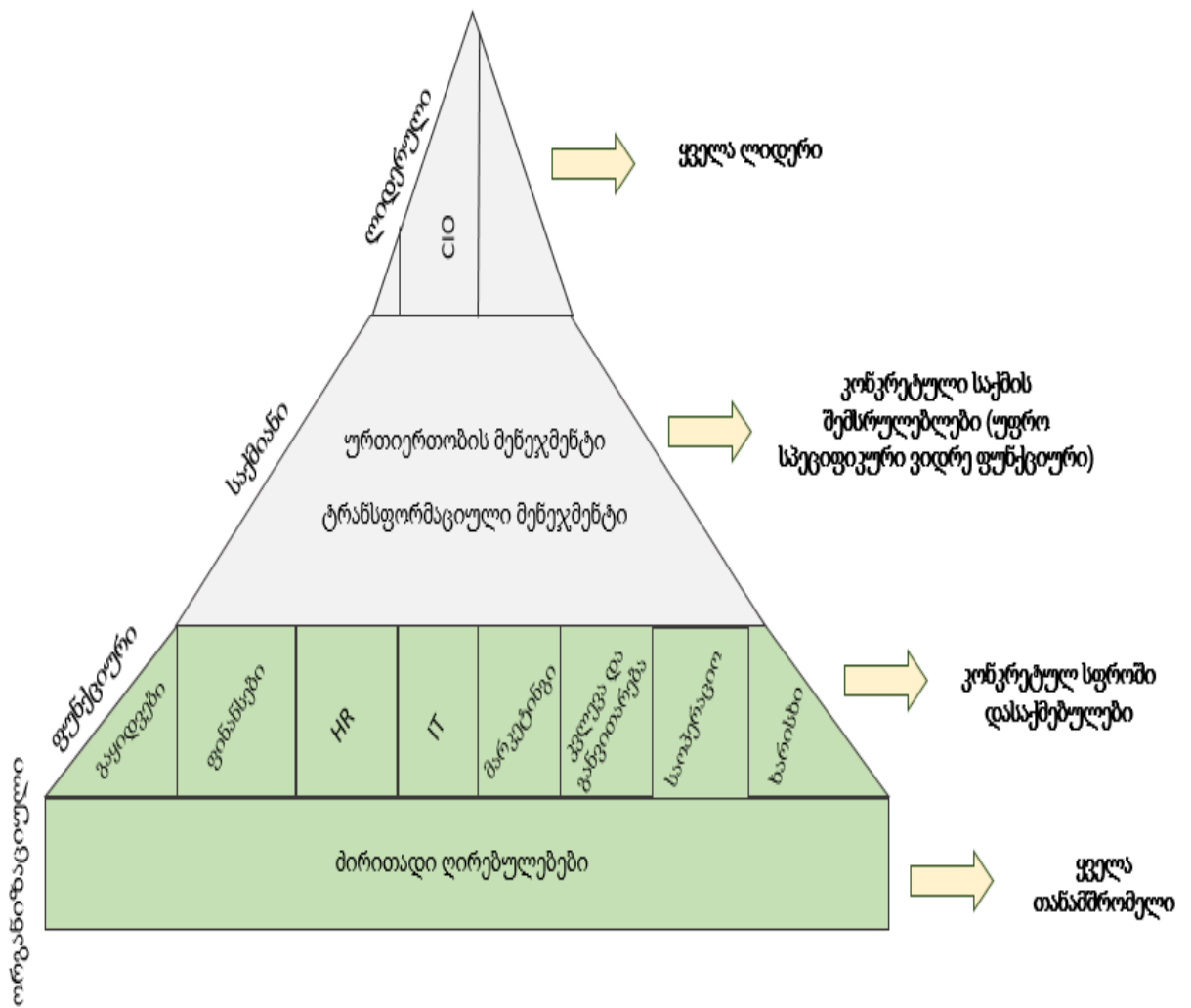
6. ინტერპერსონალური უნარები - ეფექტურად და პროდუქტიულად ერთვება სხვებთან ურთიერთობებში. აყალიბებს და აძლიერებს ნდობას, ზრდის თავდაჯერებულობას;
7. ლიდერობა - აქვს მოტივაციის გაძლიერების და სხვების წახალისების უნარი. ავითარებს ისეთ კულტურას, სადაც დასაქმებულებს შორის უზრუნველყოფილია ნდობის მაღალი ხარისხი, გუნდისა და კოლექტივის სრულფასოვანი წევრობის განცდა. მუდმივად სრულყოფს ბიზნესის მართვის მეთოდებს, აუმჯობესებს შედეგებს, საჭიროების შემთხვევაში მიმართავს კონსენსუსს და შეუძლია ერთი მიზნის მისაღწევად გუნდის წევრების დარაზმვა;
8. გუნდურობა - იცის როდის და ვინ მოიზიდოს, წახალისოს, გამოიყენოს და განავითაროს ჯგუფი, რათა მიაღწიოს ოპტიმალურ შედეგს. აყალიბებს ნდობას, ზრდის ენთუზიაზმს, ცდილობს გადაჭრას კონფლიქტი და შექმნას მაღალ შედეგზე ორიენტირებული გუნდები;
9. ტექნიკური და ფუნქციური ექსპერტიზა - ავლენს ძლიერ ტექნიკურ და ფუნქციურ უნარებს. იცის კომპანიის ბიზნესის ნიუანსები, კარგად ერკვევა ფინანსურ და სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებში, მათ შორის მოგება - ზარალის დაგეგმვის პროცესში.

როგორც აღვნიშნეთ, თანამედროვე ლიტერატურაში კომპეტენციების განსხვავებულ კლასიფიკაციასაც ვხვდებით. მათი გამოყენება დამოკიდებულია საქმიანობის ტიპზე. ეს კომპეტენციებია:

ორგანიზაციული კომპეტენციები – მათ, ასევე, ძირითად კომპეტენციებსაც უწოდებენ, რომელთა იდენტიფიცირება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ხდება. მისი მაგალითებია: მომხმარებელზე ორიენტირება, სამართლიანობა, პასუხისმგებლობა, გუნდურობა, გამჭვირვალობა და სხვა. ჩამოთვლილი კომპეტენციები მნიშვნელოვანია გააჩნდეს ორგანიზაციის ყველა წევრს.

ფუნქციური კომპეტენციები – სპეციფიკური უნარები და ჩვევები, რომლებიც დასაქმებულს სჭირდება ისეთ კონკრეტულ სფეროში სამუშაოდ როგორცაა, მაგალითად: ფინანსები, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გაყიდვები და სხვა. ამ კომპეტენციებს შეიძლება მივაკუთვნოთ რისკებისა და მონაცემების ანალიზის უნარი და სხვ. (იხ. სქემა 6).

სქემა 6. ოთხი ტიპის კომპეტენცია



წყარო: 2016 Jaci Loew & Company LLC

საქმიანი კომპეტენციები – ფუნქციონალურ კომპეტენციებზე მეტად სპეციფიკურია. ეს არის უნარი და ჩვევა, რომელიც საჭიროა კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. მაგალითად, ტრანსფორმაციული მენეჯმენტი, ურთიერთობის მენეჯმენტი და სხვა.

ლიდერული კომპეტენციები - წარმოადგენს იმ უნარების ერთობლიობას, რომლის საშუალებითაც ხელმძღვანელი აღწევს წარმატებას. მაგალითად, ზეგავლენის უნარი, დარწმუნების უნარი, ხედვის უნარი და სხვ.

თითოეული კომპეტენცია ფასდება იმის მიხედვით თუ რა წვლილის შეტანა შეუძლია ორგანიზაციის საქმიანობაში. შეფასების პროცესში ხდება შეფასების სკალის შემუშავება, სკალა შესაძლოა მერყეობდეს 1-დან 6 ქულამდე. მნიშვნელოვანია თითოეული კომპეტენციის ერთნაირი სკალით შემუშავება და შეფასება. შეფასების

დროს მნიშვნელოვანია აქცენტი გაკეთდეს, იმაზე თუ ესა თუ ის კომპეტენცია რომელ პოზიციას რა დონეზე ესაჭიროება (იხ. ცხრილი 4) (Berger and Berger 2003, 23-27).
ცხრილი 4. კომპეტენციებსა და პოზიციას შორის კავშირი

კომპეტენცია	პოზიცია						
	EVP	VP CFO	VP-HR	Dir R&D	Oper Mgt	Sales	Clerk
ქვევარზე ორიენტირება	6	5	5	5	4	3	1
კომუნიკაციის უნარი	6	6	6	5	4	3	1
კრიატიულობა და ინოვაციურობა	6	6	5	6	4	2	1
კრიტიკულობა	6	6	6	5	4	2	1
მომხმარებელზე ორიენტირება	6	5	5	5	4	3	1
ინტერპერსონალური უნარები	6	5	6	5	4	3	1
ლიდერობა	6	6	5	5	4	2	1
გუნდურობა	6	6	6	5	4	2	1
ტექნიკური და ფუნქციური ექსპერტიზა	6	6	6	5	4	3	1

წყარო: Lance A. Berger, Dorothy Berger, The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, McGraw-Hill; 1st edition, 2003

ორგანიზაციის მართვის ყველა საფეხურზე კონკრეტულ კომპეტენციისათვის დგინდება მინიმალური მოთხოვნები.

ცხრილში მოცემულია სხვადასხვა პოზიციაზე მყოფი დასაქმებულების კომპეტენციების მონაცემები ერთ-ერთი ორგანიზაციის მიხედვით.

EVP - აღმასრულებელი ვიცე პრეზიდენტი;

VP-CFO - ვიცე-პრეზიდენტი - მთავარი ფინანსური დირექტორი

VP-HR - ვიცე პრეზიდენტი - ადამიანური რესურსები;

Dir R&D - კვლევებსა და განვითარების დირექტორი;

Oper Mgt- ოპერაციათა მენეჯმენტი;

Sales- გაყიდვების სპეციალისტი;

Clerk- კლერკი, მდივანი;

თითოეული თანამშრომლისათვის განისაზღვრება სხვადასხვა კომპეტენციის დონე და ხდება არსებულ მოთხოვნებთან შედარება. მოპოვებული მონაცემების საფუძველზე ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური იღებს დაქვემდებარებული პირის ამა თუ იმ პოზიციაზე განაწილების გადაწყვეტილებას.

თანამშრომელთა პერფორმანსის შეფასება

„ეფექტიანობის კანონის“ თანახმად, ადამიანების კონკრეტულ ქცევას, რომელსაც მოჰყვება დაჯილდოება-წახალისება, განმეორებით ხასიათს იღებს, ხოლო ქცევა, რომელიც არ წახალისდება, დიდი ალბათობით, აღარ მეორდება (Berger and Berger 2003, 85). წახალისების ფორმა გამოყენებული უნდა იყოს ინდივიდუალურად, სხვადასხვა სიტუაციის შესაბამისად. ორგანიზაციები წახალისების შემდეგ ფორმებს მიმართავენ: აღიარება, პატივისცემა, ფულადი ანაზღაურება, დაწინაურება და სხვ.

მეისონ ჰაიერი აღნიშნავს რომ („What gets measured gets done. ... If you want to change how an organization behaves, change the measurement system“) (Haire 1964, 238). თუ გსურს ორგანიზაციაში რაიმე ქცევის შეცვლა, მნიშვნელოვანია შეფასების სისტემის შეცვლა. დღევანდელ რეალობაშიც, ამერიკელი ბიზნეს მაგნატი, ბილ გეითსი მიიჩნევს, რომ, „ადამიანები იქცევიან მათი შეფასების შესაბამისად“. ორგანიზაციაში პერფორმანსის მენეჯმენტი წარმოადგენს სისტემას, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციული, ინდივიდუალური და ჯგუფური პერფორმანსის ერთმანეთთან დასაკავშირებლად (DeNisi and Smith 2014). პერფორმანსი შედგება სამი ეტაპისაგან:

- პერფორმანსის დაგეგმვა;
- პერფორმანსის პერიოდი;
- შედეგების პერიოდული შეფასება;

შეფასების სისტემის არჩევა

ორგანიზაციაში პერფორმანსის შეფასების სისტემის გამოყენება ხდება, იმის გათვალისწინებით, თუ რომელი და რა სახის შედეგების გაზომვა გვსურს. პერფორმანსის შეფასების სისტემა შეიძლება დაეყრდნოს შემდეგი ჩამონათვალიდან ერთ-ერთს:

- Trait-based – ინდივიდის მახასიათებელ ნიშან-თვისებებზე დაფუძნებული. შეფასების პროცესში პერფორმანსის დონეს განსაზღვრავს კონკრეტული ნიშან-

თვისება, რომელიც გააჩნია ინდივიდს. მიიჩნევენ, რომ გარკვეული თვისებები ახდენს გავლენას მუშაობის ეფექტიანობაზე;

- Behavior-based – ქცევაზე დაფუძნებული. გულისხმობს, რომ პერფორმანსს განაპირობებს კონკრეტული ქცევა. პიროვნების ქმედებები გავლენას ახდენს მუშაობის ეფექტიანობაზე;
- Knowledge/skill-based – ცოდნაზე და უნარებზე დაფუძნებული. პერფორმანსს განსაზღვრავს პიროვნების კონკრეტული ცოდნა და უნარები, რომელსაც იყენებს საქმიანობის პროცესში;
- Results-based – შედეგებზე დაფუძნებული. დასაქმებულთა მიღწეული შედეგი განაპირობებს პერფორმანსის დონეს.

პერფორმანსის სისტემის გამოყენებისას, ასევე მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნეს, შემდეგი ფაქტორები:

- ბიზნეს გარემო;
- ბიზნესის სტრატეგია და ხედვები;
- ორგანიზაციის ზომა;
- კორპორაციული კლიმატი;
- ტოპ მენეჯმენტის ღირებულებები და მართვის სტილი;
- ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსები.

მართვის სხვადასხვა საფეხურზე მყოფი ადამიანების მწარმოებლურობის შეფასებისას, ჩამოთვლილი მახასიათებლებიდან გამოიყენება რამდენიმე მათგანი. მაგალითად, „ინდივიდის მახასიათებელ ნიშან-თვისებებზე დაფუძნებული“ მიდგომა ერგება ყველა საფეხურზე მყოფ დასაქმებულს, ქცევაზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენება ხდება, მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერთა შეფასებისას, ხოლო ცოდნასა და უნარებზე დაფუძნებულ მიდგომას აქტიურად იყენებენ მართვის ქვედა დონეზე დასაქმებულების შეფასებისას, შედეგებზე დაფუძნებული მიდგომა კი, გამოიყენება ძირითადი შემსრულებლებისა და აღმასრულებელი მენეჯერების (ტოპ მენეჯმენტის) შემთხვევაში.

პერფორმანსის შეფასების სისტემის დიზაინი (Berger and Berger 2003, 86-89), (იხ. ცხრილი 5), შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 5: პერფორმანსის შეფასების სისტემის დიზაინი

პროგრამის მიზნები	შეფასების ტიპები			
	Trait-based თვისებებზე დაფუძნებული ო	Behavior-based ქცევაზე დაფუძნებული	Knowledge/skill-based ცოდნაზე და უნარებზე დაფუძნებული	Results based შედეგებზე დაფუძნებული
გაზრდილი სამუშაოს აღქმა		X	X	XX
პერფორმანსის გაუმჯობესება	X	XX	XX	XX
კარიერის განვითარება	XX	X	XX	X
თანამშრომლების ფოკუსირება სპეციფიკურ დავალებებზე	X	XX	X	X
ნაყოფიერების გაზრდა	X	X	X	XX
ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	XX	X	X	X
ანაზღაურებისა და პერფორმანსის დაკავშირება		X	X	XX
გუნდურობის გაუმჯობესება	X	X	X	X

წყარო: Berger, Lance A; Berger, Dorothy R, The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, 2003, New York, McGraw-Hill

ცხრილში ცარიელი გრაფა აღნიშნავს, რომ პერფორმანსის გაზომვის შედეგად სარგებელი არ დაფიქსირებულა, ერთი - „X“ აღნიშნავს - გაზომვას აქვს სარგებელი, ხოლო ორი „XX„ – „აქვს მაღალი სარგებელი“. იმ შემთხვევაში, როდესაც დამკვირვებელი ვერ ახერხებს შესაფასებელ ობიექტზე (შემსრულებელზე) დაკვირვებას, საჭირო ხდება შეფასების დამატებითი ელემენტების ჩართვა, რასაც

„დამატებით დამკვირვებელს” უწოდებენ. ამ დროს ხშირად გამოიყენება შეფასების 360 გრადუსიანი სისტემა. (www.odrl.org 2019).

2.3 სამუშაო სტრესი და საქმიანი კარიერის მენეჯმენტი, საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი

2.3.1 სამუშაო სტრესი და საქმიანი კარიერის მენეჯმენტი

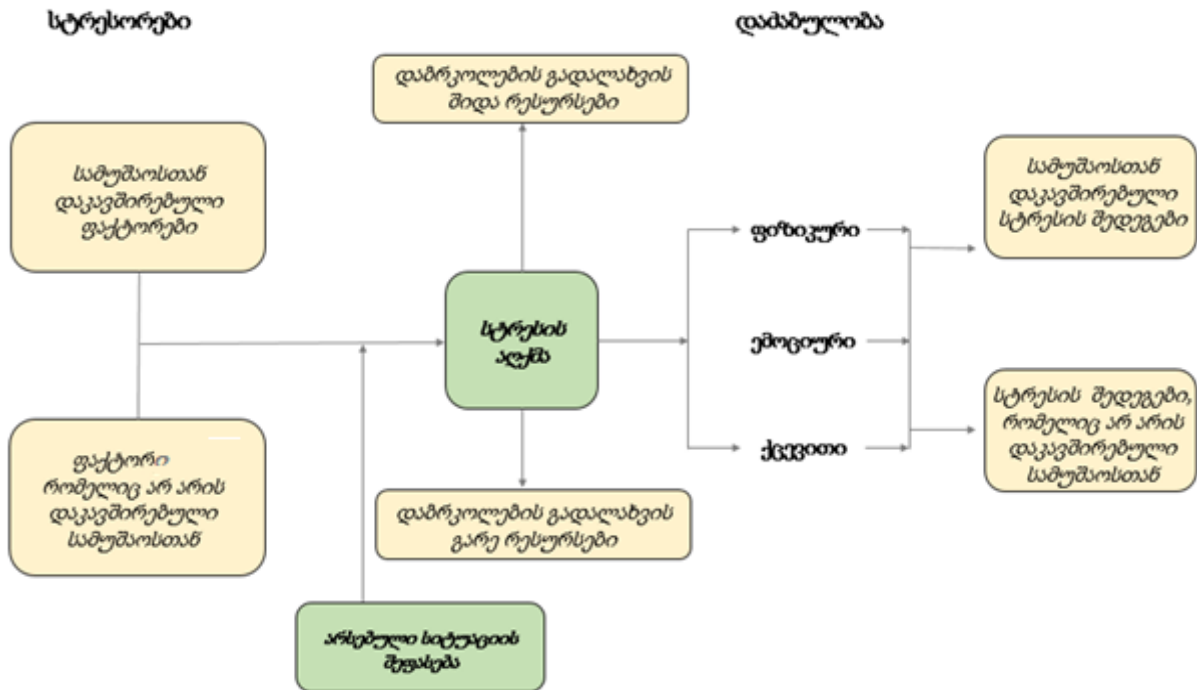
სამუშაო ადგილზე სტრესი წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას, როგორც დასაქმებულის, ასევე, დამსაქმებლისთვის, რადგან იგი გავლენას ახდენს სამუშაოს შედეგებზე.

სამუშაო სტრესი უარყოფით გავლენას ახდენს ინდივიდის, როგორც ფიზიკურ, ასევე, ემოციურ ჯანმრთელობაზე, რასაც მივყავართ ისეთ ნეგატიურ შედეგებამდე, როგორცაა: დასაქმებულის „გადაწვა“, ფსიქოლოგიური დაავადებები და სამუშაოსადმი დაბალი მაჩვენებლის ჩამოყალიბება (Rehman, et al. 2012).

უკანასკნელ პერიოდში სამუშაო სტრესთან დაკავშირებით ჩატარებული კვლევის შედეგებში რესპონდენტები მიუთითებენ, რომ მნიშვნელოვნად გაიზარდა სამუშაო სტრესი მათ ცხოვრებაში, რამაც გამოავლინა ისეთი სიმპტომები, როგორც არის, თავის ტკივილი, დაღლილობა, კუჭ-ნაწლავის სისტემის მოშლა, კუნთის დაძაბულობა და სხვა. ამ პრობლემების გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს, ხანგრძლივი და დაძაბული კომუნიკაცია, გაზრდილი მოთხოვნები, კონფლიქტური სიტუაციები, ინდივიდის ფინანსურ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები, სამუშაო და არასამუშაო დროის დაბალანსების პრობლემა და სხვ. (Greenhaus , Allen and Spector 2006).

სამუშაო სტრესი, შესაძლოა განხილული იქნეს სხვადასხვა კუთხით. გთავაზობთ სტრესის მოდელს, რომელიც შეიძლება უკავშირდებოდეს, როგორც სამუშაო, ასევე არასამუშაო გარემოს: (იხ. სქემა 7) (Eulberg, Weekley and Bhagat 1988).

სქემა 7: სტრესის მოდელი



წყარო: Eulberg, Joe R; Weekley, Jerr A; Bhagat, Rabi S, Models of Stress in Organizational Research : A metatheoretical perspective,uman Relations, 41(4),1988

სტრესორები

სამუშაოსთან დაკავშირებული ფაქტორები

- კარიერასთან დაკავშირებული მდელვარება;
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები;
- სამუშაო მოთხოვნები;
- შესასრულებელი სამუშაოს მახასიათებლები;
- ორგანიზაციული მახასიათებლები;
- სამუშაო პირობები.

ფაქტორები, რომელიც არ არის დაკავშირებული სამუშაოსთან

- ეკონომიკურ პირობებთან დაკავშირებული მდელვარება;
- ოჯახთან დაკავშირებული მდელვარება;
- საზოგადოებასთან (სოციუმთან) დაკავშირებული მდელვარება;
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები.

ინდივიდმა შესაძლოა სტრესთან გამკლავება მოახერხოს როგორც შიგა, ასევე, გარე რესურსით. დაბრკოლების გადალახვის შიგა რესურსს წარმოადგენს:

- სტრესის დამლევის სტრატეგიის შემუშავება;

- წარსული გამოცდილება;
- პიროვნების ინდივიდუალური მახასიათებლები;
- ღირებულებები და შეხედულებები;
- სამუშაო მოტივაცია;

დაბრკოლებების გადალახვის გარე რესურსს წარმოადგენს:

- სოციალური მხარდაჭერა;
- პირადი კავშირები.

სტრესის შედეგების კლასიფიკაცია ხდება 2 ნიშნით: შედეგები, რომელიც დაკავშირებულია, ან არ არის დაკავშირებული სამსახურთან. სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესის შედეგები, შეიძლება იყოს:

- სამუშაოს გაცდენა;
- სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობა;
- დაბალი პერფორმანსი (შრომის დაბალი მწარმოებლობა);
- შრომის პროცესში ჩართულობის დონის შემცირება;
- კადრების დენადობის ზრდა.

სტრესის შედეგები, რომელიც არ არის დაკავშირებული სამუშაოსთან შეიძლება იყოს:

- ოჯახური პრობლემები;
- ფსიქიკური ჯანმრთელობა;
- ფიზიკური ჯანმრთელობა;
- ურთიერთობებთან დაკავშირებული პრობლემები;
- ინდივიდის „გადაწვა“.

კარიერული გადაადგილება ხშირად წარმოადგენს სტრესის წყაროს. სამსახურებრივი გადაადგილების დროს ინდივიდს უწევს, როგორც ახალ სამუშაო გარემოსთან, ასევე, უშუალო ხელმძღვანელობასა და კოლეგებთან ადაპტირება. ასევე, სერიოზული დისბალანსი შეიძლება გაჩნდეს მის მოლოდინებსა და არსებულ რეალობას შორის. კარიერულ გადაადგილებას ხშირად ახლავს საცხოვრებელი ადგილის ცვლილება, ახალ მეზობლებთან კონტაქტები, ბავშვების სკოლის შეცვლა და სხვა.

სამუშაო სტრესის პრობლემებზე მომუშავე მეცნიერთა ჯგუფი, სამუშაო სტრესის მართვის სამ ძირითად სტრატეგიას გვთავაზობს (Shin, et al. 2014).

ინდივიდს შეუძლია, სტრესის დაძლევის პროცესში გამოიყენოს პრობლემაზე ორიენტირებული სტრესის დაძლევის სტრატეგია. მოცემულ სიტუაციაში იგი ამცირებს სტრესის წარმომშობ ფაქტორებს. მეორე სტრატეგია ცნობილია კოგნიტური რესტრუქტურიზაციის სახელწოდებით, მას შეიძლება ვუწოდოთ „საკუთარ თავთან საუბარი“. აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ინდივიდმა შეცვალოს სტრესის მიმართ დამოკიდებულების აღქმა და მოახდინოს სტრესის გამომწვევი მიზეზების ლიკვიდაცია. მესამე სტრატეგია გულისხმობს დაძაბულობის სიმპტომების მართვას, რომლის დროსაც ინდივიდი იყენებს რელაქსაციის ტექნიკას, მათ შორის მედიტაციას, სუნთქვით ვარჯიშებს, იოგას, ფიზიკურ აქტივობებს და სხვ. აღნიშნული აქტივობები საგრძნობლად ამცირებს სტრესის შედეგებს.

ედგან შეინმა შეიმუშავა სამუშაო სტრესით გამოწვეული პრობლემის გადაჭრის ოთხსაფეხურიანი მოდელი (E. H. Schein 1978, 276).

პირველ საფეხურზე ხდება სიტუაციის დიაგნოსტიკა და პრობლემის რეალური წყაროს გამოვლენა. ინდივიდმა უნდა გაარკვიოს რა არის სტრესის თავდაპირველი მიზეზი: სამსახური, ოჯახი თუ პირადი ცხოვრება, ან მათი კომბინაცია.

მეორე საფეხური მოიცავს თვითშეფასების პროცესს, სადაც ინდივიდი არკვევს პირად მოტივებს და გრძნობებს, რომლის საშუალებითაც შეიცნობს საკუთარ თავს.

მესამე საფეხური გულისხმობს სტრესის დაძლევის გზების მოძიებას. აღნიშნული გზების არჩევა დამოკიდებულია ინდივიდის მახასიათებელ თვისებებზე.

მეოთხე საფეხური გულისხმობს სტრესთან გამკლავების შედეგად მიღებული ეფექტის შეფასებას. საჭიროების შემთხვევაში ხდება მიდგომების ცვლილება.

სამუშაო სტრესის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლია ორგანიზაციას, კერძოდ:

- შეცვალოს სტრესული გარემო (რასობრივი და გენდერული სტერეოტიპები, დისკრიმინაცია, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი და სხვ.);
- იმუშაოს თანამშრომლებთან გარემოს აღქმის ცვლილების მისაღწევად (ფსიქოლოგიური კონსულტაციების შეთავაზება, დროის მენეჯმენტთან

დაკავშირებული ტრენინგურსები, სოციალური მხარდამჭერი გუნდების შექმნა და სხვ.);

- დაეხმაროს მათ სტრესის სიმპტომების მართვაში. (რელაქსაციის პროგრამების შეთავაზება, სპორტული დარბაზებით უზრუნველყოფა, სამედიცინო დახმარება და სხვ.).

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა, საკუთარი საქმიანობის სპეციფიკისა და ინდივიდის მახასიათებელი თვისებების გათვალისწინებით, მოახდინონ სამუშაო სტრესის შემცირების მეთოდების გამოყენება.

2.3.2 საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი

ინდივიდის ცხოვრებაში ერთ-ერთი უმთავრეს გამოწვევაა მისი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროსა და საქმიანობის იმგვარად შერწყმა, რაც მას მისცემს საშუალებას იგრძნოს ჩართულობა, ეფექტიანობა და კმაყოფილება ცხოვრების იმ ნაწილში, რომელიც მისთვის მართლაც მნიშვნელოვანია (Greenhaus და Foley 2007). მიუხედავად იმისა, რომ საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსზე აქტიურად მიმდინარეობს მსჯელობა როგორც ტელევიზიებში, ასევე - პროფესიულ ჟურნალებში და ა.შ., ხშირად, მისი აღქმა არასწორი და ბუნდოვანია. ადამიანთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი გულისხმობს, იმას, რომ ინდივიდმა თანაბარი დრო უნდა დაუთმოს მისი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროს – ოჯახს, სამსახურს, მეგობრებს და ა.შ. და თანაბარი სიამოვნება მიიღოს თითოეული მათგანისგან. ბალანსის ცნება სუბიექტურია, შესაბამისად, ინდივიდის საქმესა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსს განსაზღვრავს მისი პრიორიტეტები. ცხოვრებაში იდეალური ბალანსის მიღწევა რთულია. მისი მიღწევის შემთხვევაში კი, შენარჩუნება უფრო მეტად რთულია. ჩვენს სამსახურსა და საქმიანობას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ჩვენი ცხოვრებას სხვა სფეროზე. აღნიშნული გავლენა შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი (Michel, et al. 2011).

პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს კონფლიქტი (Work-life conflict)

ინდივიდის საქმიანობასა და პირად ცხოვრებას შორის კონფლიქტი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც მისი საქმიანობა და აქტივობები, შეუთავსებელია ცხოვრების სხვა სფეროების აქტივობებთან. ასეთი მდგომარეობა მაშინ იქმნება როცა

ერთ კონკრეტულ როლში მონაწილეობა ხელს უშლის სხვა როლში მონაწილეობას (Frone 2003).

მკვლევართა კოლექტივი ინდივიდის საქმიანობასა და პირად ცხოვრებას შორის კონფლიქტის სამ განსხვავებულ ფორმას გვთავაზობს:

- დროზე დაფუძნებული კონფლიქტი – ცხადია, ერთ ადამიანს არ ძალუძს ერთდროულად შეასრულოს ორი ან მეტი როლი. შესაბამისად, თუ ინდივიდი დღის განმავლობაში დიდხანს მუშაობს, ის ამ დროს აკლებს მის პირად ცხოვრებას. კონფლიქტის ხარისხი იზრდება თუ ასეთ დროს დასაქმებულს ჰყავს ოჯახი;
- სტრესზე დაფუძნებული კონფლიქტი – ინდივიდის ცხოვრების ერთ როლში არსებულ ფსიქოლოგიურ დაძაბულობას შეუძლია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მისი სხვა როლის შესრულებაზე. სამუშაო სტრესორებს, შეუძლია გამოიწვიოს ისეთი სიმპტომები, როგორცაა: დაძაბულობა, გაღიზიანება, გადაღლა, აპათია და სხვ. შედეგად ვიღებთ „უარყოფითი ემოციების გვერდით ეფექტს“, რომელიც პირდაპირ აისახება პირად ცხოვრებაზე (Edwards and Rothbard 2000);
- ქცევაზე დაფუძნებული კონფლიქტი – ქცევა, რომელიც მისაღებია ჩვენი ცხოვრების რომელიმე კონკრეტული როლის შესრულებისას, სხვა შემთხვევაში შეიძლება სრულიად მიუღებელი იყოს. შესაბამისად, ასეთი ტიპის კონფლიქტი თავს მაშინ იჩენს, როდესაც ინდივიდს არ ძალუძს სამსახურში გამოყენებული ქცევის სტილი „დატოვოს“ სამსახურში და განსხვავებულად მოიქცეს სახლში. თუ დასაქმებულები მისი უფროსისაგან შეჩვეულნი არიან სიმკაცრეს, პრინციპულობას, ავტორიტეტებისადმი ლოიალურ დამოკიდებულებას და ა.შ., მაშინ ქცევის მსგავსი სტილი შეიძლება კატეგორიულად მიუღებელი იყოს ოჯახის წევრებისა და მეგობრებისთვის, რადგან მათ არ სურთ თავი დაქვემდებარებულად იგრძნონ (Greenhaus and Beutell 1985).

უნდა აღინიშნოს, რომ სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის აუცილებელი არაა მუდმივად იყოს კონფლიქტი. ისინი შეიძლება „მოკავშირეებიც“ იყვნენ. ასეთ დროს ინდივიდის საქმიანობას შეუძლია გააძლიეროს მისი პირადი ცხოვრება და ამ გამოცდილებას შეუძლია დადებითად იმოქმედოს ინდივიდის სამუშაო ცხოვრებაზე. ასეთ გარემოებას შეიძლება სამუშაო-პირადი ცხოვრების „გამდიდრება“ ვუწოდოთ.

სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების გასამდიდრებლად არსებობს ორი გზა: ინსტრუმენტული და ეფექტური (Greenhaus and Powell 2006).

ინსტრუმენტული გზა – ერთ სფეროში მოპოვებული რესურსების სხვა სფეროში სასიკეთოდ გამოყენებას გულისხმობს, რაც როგორც პერფორმანსის, ასევე, კმაყოფილების დონის ზრდას გამოიწვევს. აღნიშნულ რესურსებს მიეკუთვნება:

- ახალი უნარების განვითარება;
- ახალი ხედვის ჩამოყალიბება, რაც დაგვეხმარება პრობლემას შევხედოთ განსხვავებულ ჭრილში;
- თავდაჯერებულობის გაზრდა;
- სოციალური კაპიტალის დაგროვება (ურთიერთობები სხვა ადამიანებთან).

აღნიშნული რესურსების მოპოვება და გამოყენება შესაძლებელია ინდივიდის ცხოვრების როგორც სამუშაო, ასევე არასამუშაო გარემოში. შესაბამისად, მას ინდივიდს ცხოვრების ნებისმიერ სფეროზე დადებითი გავლენის მოხდენა შეუძლია.

ეფექტური გზა – გულისხმობს როდესაც ინდივიდს ერთ კონკრეტულ როლში მიღებული დადებითი ემოცია (სიხარული, კმაყოფილება და სხვ.) გადააქვს სხვა როლში. დიდია ალბათობა იმისა, რომ ინდივიდი, რომელიც პოზიტიურ ემოციებს განიცდის სამსახურში, ასევე, პოზიტიური ემოციებით დაბრუნდება სახლში და პირიქით. ოჯახში დამაბულობა პირდაპირ აისახება სამსახურში სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. სწორედ ამიტომ, უმნიშვნელოვანესია ინდივიდმა დააბალანსოს მისი პირადი და სამუშაო ცხოვრება.

იმისათვის, რომ სამუშაოსა და პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებით დასაქმებულმა მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოს შემდეგი რჩევები:

- საკუთარი თავის შეცნობა – ინდივიდმა უნდა გაარკვიოს რა ტიპის გავლენას ახდენს მისი საქმიანობა მისივე ცხოვრების სხვა სფეროებზე. ეს გავლენა პოზიტიურია თუ ნეგატიური. როგორი მეუღლე, მშობელი, ან მეგობარი უნდა რომ იყოს და როგორ ესმის საქმიანობისა და პირადი ცხოვრების ბალანსი;
- გარემოს სწორი აღქმა – ესაა გადაწყვეტილების მიღებისას ჩვენს ხელთ არსებული შესაძლო ვარიანტების როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი მხარეების ანალიზი და მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა;

- ობიექტურად შევხედოთ ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებების მიღებაზე – სამუშაოს არჩევისას მნიშვნელოვანია ინდივიდმა გაანალიზოს ყველა ფაქტორი, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მის სამუშაო-პირად ცხოვრებაზე. ადამიანი შეიძლება სამსახურს ერთი მიზეზის გამო დათანხმდეს (მაგალითად მაღალი ხელფასი), თუმცა, არ მიაქციოს ყურადღება იმას, რომ მოცემულ ორგანიზაციაში მომუშავეები ხშირად ასრულებენ ზეგანაკვეთურ სამუშაოებს, რასაც შეუძლია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მის პირად ცხოვრებაზე;
- ექსპერიმენტირება - ინდივიდს ყოველთვის არ აქვს პასუხები იმაზე, თუ რა შედეგებს მოიტანს მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება. ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღებამდე მან უნდა გადადგას მცირე რისკის შემცველი ნაბიჯები, რათა გამოცადოს საკუთარი თავი (Ibarra 2002).

თავი 3. საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის

ინსტრუმენტები - კვლევის ანალიზი

დისერტაციის მესამე თავი ეთმობა ჩვენ მიერ ჩატარებულ კვლევას, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის 10 გამგეობისთვის იმგვარი საქმიანი კარიერის მართვის სისტემის შექმნა, რომელიც მინიმუმამდე დაიყვანს სუბიექტური მიდგომის შესაძლებლობას თითოეული დასაქმების მსურველისა და დასაქმებულის მიმართ როგორც შერჩევის, ასევე, მისი დაწინაურების პროცესში. ამასთან კვლევის პროცესში მოვახდენთ მონაცემთა ანალიზს რამდენიმე მიმართულებით. წარმოგიდგენთ მონაცემთა როგორც ზოგად, ასევე, გენდერული კუთხით ანალიზს. შემოგთავაზებთ კარიერული მართვის სიღრმისეულ სტატისტიკურ ანალიზს. მათ შორის შევხებით სოციალურ-დემოგრაფიულ საკითხებს კარიერასთან მიმართებაში, პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს ბალანსს, კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობასა და ობიექტურობას, საბოლოოდ კი წარმოგიდგენთ ფაქტორულ ანალიზსა და მოდელის საიმედოობის შემოწმებას. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის 10 გამგეობა. კვლევის პროცესში გამგეობებში დასაქმებული იყო 622 ადამიანი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 308 რესპონდენტმა, რაც სრულად იძლევა კვლევის შედეგების განზოგადების საშუალებას.

მონაცემთა კვლევისა და შედეგების ანალიზისთვის გამოვიყენეთ სტატისტიკური პროგრამული პაკეტი (SPSS). კვლევის ობიექტებში კარიერული მართვის შესახებ სრული ინფორმაციის მისაღებად გამოვიყენეთ ანონიმური ანკეტური გამოკითხვა, ჩვენ მიერ შედგენილი ანკეტა მოიცავდა 69 კითხვას.

კვლევის პირველ ეტაპზე ჩავატარეთ ზოგადი ანალიზი, რომელიც მოიცავს სიხშირეთა განაწილების ცხრილებსა და მათ საფუძველზე შედგენილი გრაფიკების გამოყენებით მნიშვნელოვანი საკითხების ანალიზს.

3.1. საქმიანი კარიერის მართვის ზოგადი ანალიზი

Q1 სქესი _ მონაცემთა ანალიზის დროს დავინტერესდით სარგებლობდა თუ არა რომელიმე სქესის წარმომადგენელი რიცხოვრივი უპირატესობით. კვლევაში

მონაწილე რესპონდენტები სქესობრივი ნიშნის მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა: რესპონდენტთა 64.6%-ს შეადგენს ქალი, 33.8%-ს - კაცი, კითხვაზე „სხვა“ პასუხი დააფიქსირა რესპონდენტების 0.6%-მა. ხოლო, საკუთარი სქესის დაფიქსირება არ ისურვა 1%-მა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 1/დანართი 3, ცხრილი 1). როგორც შედეგებიდან ვხედავთ, კვლევაში, კაცებთან შედარებით ქალების 2-ჯერ მეტმა რაოდენობამ მიიღო მონაწილეობა, რაც, ჩვენი აზრით, გამგეობებში დასაქმებული ქალების აქტიურობით უნდა აიხსნას.

Q2 ასაკი – საინტერესოა რესპონდენტთა ასაკობრივი სტრუქტურის ანალიზი, თითოეული ასაკობრივი ჯგუფის პროცენტული წილი ნათლად ჩანს გრაფიკიდან (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 2/დანართი 3, ცხრილი 2). როგორც ვხედავთ, გამოკითხვაში ყველაზე მეტი პროცენტული წილით გამოირჩევა 25-29 და 50-54 ასაკობრივი ჯგუფის წარმომადგენლები, 65 წლის და უფროსი ასაკის რესპონდენტები შესაბამისად, მხოლოდ 0.3% და 0,7%-ს შეადგენენ.

დაგროვებითი პროცენტის მიხედვით, 30 წლამდე რესპონდენტთა წილი შეადგენს 20%-ს, 40 წლამდე - 46%-ს, 60 წლამდე - 93%-ს, ხოლო საპენსიო ასაკის (60-ის და 60-ს გადაცილებულები) - 7%-ს.

65 წლისა და 65 წელს გადაცილებულ დასაქმებულთა წილი გამოკითხულ რესპონდენტებში არ შეადგენს 1%-ზე მეტს.

Q3 ოჯახური მდგომარეობა – საინტერესოა რესპონდენტთა ოჯახური მდგომარეობის ანალიზი და მისი კავშირი საქმიანი კარიერის მართვის საკითხებთან. სწორედ ამიტომ, დავინტერესდით რესპონდენტთა ოჯახური მდგომარეობით. რესპონდენტთა შორის დაოჯახებულთა პროცენტულმა მაჩვენებელმა შეადგინა 58%, დასაოჯახებლებმა - 23%, განქორწინებულებმა და ქვრივებმა 19%-ი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 3 /დანართი 3, ცხრილი 3). მნიშვნელოვანია დავადგინოთ, თუ რამდენად ახდენს გავლენას დაოჯახებულთა სტატუსი მათ კარიერულ განვითარებაზე. ასევე, ხორციელდება თუ არა დამსაქმებლის მხრიდან მართობლების ხელშეწყობის რაიმე სახეობის პროგრამა.

Q4 გყავთ შვილები? – კითხვაზე ჰყავთ თუ არა რესპონდენტებს შვილები, კვლევაში მონაწილე რესპონდენტთა 69 %-მა დადებითი პასუხი დააფიქსირა, ხოლო 31%-მა - უარყოფითი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 4/დანართი 3, ცხრილი 4). ცხადია

ოჯახში ბავშვი დიდ ბედნიერებასთან არის დაკავშირებული, თუმცა მას თან ახლავს ისეთი გაუთვალისწინებელი საკითხები, რომლის დროსაც აუცილებელია მშობლის ყურადღება და ჩართულობა (მაგ. ბავშვის ავადმყოფობა). საინტერესოა, რამდენად უწყობენ ხელს გამგეობები შვილიან თანამშრომლებს. ასევე, ახდენს თუ არა გავლენას ოჯახი ინდივიდის კარიერის მართვაზე. ამასთან, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ის თუ როგორ ახერხებენ ბავშვიანი მშობლები საკუთარი თავისუფალი დროის მართვას. აღნიშნულ საკითხების კვლევის შედეგებზე მოგვიანებით იქნება მსჯელობა.

Q6 განათლების დონე – საინტერესოა, დავადგინოთ რა გავლენას ახდენს განათლების დონე საქმიანი კარიერის მართვის პროცესზე. ასევე, რესპონდენტთა მიერ დაკავებულ პოზიციაზე. სწორედ ამიტომ, დავინტერესდით მათი განათლების დონით. შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა, გამოკითხულ რესპონდენტთა 88%-ს აქვს უმაღლესი განათლება, 8%-ს სამეცნიერო და აკადემიური ხარისხი, ხოლო 4%-ს არ აქვს უმაღლესი განათლება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 5/დანართი 3, ცხრილი 5).

Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში – ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა 11% უმაღლესი რგოლის წარმომადგენელია, 67% -საშუალო, ხოლო 22% - დაბალი რგოლის (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 6/დანართი 3, ცხრილი 6). საინტერესოა, რამდენად განსხვავდება თითოეული მათგანის კარიერული მართვის თავისებურებები. აღნიშნული საკითხი გამოჩნდება კორელაციური ანალიზის დროს. ასევე, საინტერესოა რა მაჩვენებელი გვექნება აღნიშნული ცვლადის ანალიზის დროს გენდერულ ჭრილში. კორელაციური ანალიზის საფუძველზე დავადგენთ არის თუ არა დისბალანსი სქესის მიხედვით დაკავებულ პოზიციებზე.

Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში? – აღნიშნულ კითხვაზე ხანგრძლივი მუშაობის სტაჟი, კერძოდ 6 წელზე მეტი დააფიქსირა რესპონდენტთა 33%-მა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 7/ დანართი 3, ცხრილი 7). ბოლო ერთი წლის განმავლობაში კადრების ცვლილების მაჩვენებელმა 7% შეადგინა, რაც არც ისე მაღალია, მაგრამ, ვფიქრობთ, მაინც საჭიროა მისი განმაპირობებელი მიზეზების გარკვევა, რასაც მომდევნო კითხვებზე პასუხებით გავიგებთ.

მნიშვნელოვანია იმ ფაქტის აღნიშვნა, რომ საკადრო პოლიტიკის განხორციელებისას არ არის სასურველი ახალი კადრების მიღება, თუკი არ არსებობს ამის აუცილებლობა, რადგან მსგავსი დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილებები, გავლენას

ახდენს მომუშავეთა მოტივაციის შემცირებასა და კონფლიქტური სიტუაციების ზრდაზე.

Q9 სამსახურით კმაყოფილება – სამსახურით კმაყოფილება პირდაპირ აისახება თანამშრომელთა მოტივაციის ხარისხზე და მათ შრომის მწარმოებლურობაზე. სწორედ ამიტომ, დასაქმებულმა მაქსიმალურად უნდა ეცადოს, სხვადასხვა გზებით, დააკმაყოფილოს თანამშრომელთა მოთხოვნილებები. მიღებული შედეგების საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სამსახურით სრულად კმაყოფილია რესპონდენტთა 56%, არ არის კმაყოფილი რესპონდენტთა 4%, ხოლო ნაწილობრივ კმაყოფილი ან უკმაყოფილოა ჯამში 44% (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 8/დანართი 3, ცხრილი 8), რაც ნამდვილად დამაფიქრებელია.

საინტერესოა რა კავშირი არსებობს სამუშაოთი კმაყოფილებასა და მართვის დონეს შორის, ასევე, რამდენად ახდენს აღნიშნულ მაჩვენებელზე გავლენას ისეთი ფაქტორი, როგორცაა ხელფასი ან კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის არსებობა/არარსებობა.

Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება – განვითარებადი ქვეყნების, მათ შორის საქართველოს ქვეყნის მოქალაქეთა მთავარ მოტივატორს წარმოადგენს სამსახურში ფინანსური სარგებელი. სწორედ ამიტომ, დავინტერესდით რამდენად კმაყოფილები არიან რესპონდენტები მათი ანაზღაურებით და რამდენად შეესაბამება ის მათ კვალიფიკაციას. რესპონდენტთა 66% მიიჩნევს, რომ მათ არ აქვთ კვალიფიკაციის შესაბამისი ანაზღაურება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 9/დანართი 3, ცხრილი 9). სამსახურით კმაყოფილების დაბალი მაჩვენებელი შეიძლება განპირობებული იყოს გამგეობებში არსებული ანაზღაურების დაბალი დონით. ამ ფაქტს თუ ემატება კარიერული ზრდის დაბალი შანსი, ბუნებრივია, დასაქმებულები არცთუ კომფორტულად იგრძნობენ თავს. ამ შემთხვევაში, ასევე, ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ დასაქმებულებმა საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოყენება მოახდინონ სამუშაო ადგილზე.

Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ? – კვლევის პროცესში დავინტერესდით იმის შესახებ, თუ რომელი წყაროდან შეიტყვეს რესპონდენტებმა მათი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ. სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროები საკმაოდ არაერთგვაროვანია. საინტერესოა ის ფაქტი,

რომ 36%-მა ინფორმაცია დასაქმების ვებ-გვერდიდან შეიტყო, ნათესავ-მეგობრებისგან - 26%-მა, ხოლო საკმაოდ დიდმა ნაწილმა 38%-მა, სავარაუდოდ, არ ისურვა კითხვაზე პასუხის გაცემა და სხვა პასუხი დააფიქსირა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 10/დანართი 3. ცხრილი 10), რაც საფუძვლიან ეჭვს ბადებს.

Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მიგიღეს სამსახურში? _ ცნობილია, რომ საჯარო სამსახურში სამუშაოზე აყვანის ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს ღია კონკურსი. ამ გზით სამუშაოს დაწყება დააფიქსირა 82%-მა. გასაუბრების გზით, მიღებულ იქნა 15%. “სხვა“ პასუხი დააფიქსირა 3%-მა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 11/დანართი 3, ცხრილი 11).

Q13 თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია? _ მუშაობის დაწყების სირთულეზე მიუთითებს რესპონდენტების 44%, ხოლო 33%-სათვის იგი სირთულეს არ წარმოადგენდა. 23%-მა აღნიშნულ კითხვას არ გასცა პასუხი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 12/დანართი 3, ცხრილი 12). საინტერესოა სამუშაოს დაწყების სირთულე, არის თუ არა კავშირში იმ რესპონდენტებთან, რომლებიც სამუშაოზე კონკურსის გზის ავლით მოხვდნენ, ასევე, არსებობს თუ არა კავშირი არასრული უმაღლესი განათლების მქონე რესპონდენტებთან.

Q14 ბოლოს როდის დაგაწინაურეს ორგანიზაციაში, რომელშიც ამჟამად მუშაობთ? _ კარიერული წინსვლა, როგორც ვერტიკალურად ასევე ჰორიზონტალურად, პიროვნების განვითარების თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი ფაქტორია. აუცილებელია, დამსაქმებელს ჰქონდეს შემუშავებული თითოეული დასაქმებულის საქმიანი კარიერის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა, რომელშიც სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად გაწერილი იქნება დაწინაურების გრაფიკიც. იქნება ეს ჰორიზონტალური, თუ - ვერტიკალური გადაადგილება. კვლევამ აჩვენა, რომ, სამწუხაროდ, რესპონდენტთა 71%-ის დაწინაურება არასდროს არ მომხდარა, 6 წელზე მეტი ხნის წინ კი მხოლოდ გამოკითხულთა 4% დაწინაურდა. (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 13/დანართი 3, ცხრილი 13) ამ ფონზე საინტერესოა, რამდენად აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული პერსონალის განვითარების გეგმა. ასევე, აქვს თუ არა მსგავსი გეგმა თავად დასაქმებულს. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი ხდება დაწინაურების ბარიერების არსებობის კვლევა.

Q15 საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ? _ ის თუ რამდენად საჯაროა ვაკანსიების შესახებ ინფორმაცია გამგეობებში მიუთითებს მის გამჭვირვალობაზე. ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობაზე მიუთითებს რესპონდენტთა 98%, ხოლო 2% თვლის, რომ მათ გამგეობაში თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობაა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 14/დანართი 3, ცხრილი 14).

Q16 გიცდიათ იმავე ორგანიზაციაში სხვა პოზიციაზე გადასვლა? _ რესპონდენტთა 77%-ს არ ჰქონია მცდელობა სხვა პოზიციაზე გადასულიყო. 6% მიიჩნევს, რომ ამგვარ მცდელობას აზრი არ აქვს, ხოლო 6%-ის მცდელობა უშედეგოდ დასრულდა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 15/დანართი 3, ცხრილი 15). საინტერესოა, იმ რესპონდენტებს (11%-ს) რომელთაც ჰქონდათ სხვა პოზიციაზე გადასვლის მცდელობა რა კავშირი აქვთ კონკურსის გარეშე სამუშაოზე მიღებულ რესპონდენტებთან. მსგავსი კორელაცია მეტი დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას მოგვცემს.

Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში _ ნებისმიერი ინდივიდისთვის, სამსახურის დაწყების დროს ერთ-ერთ მთავარ მოთხოვნას წარმოადგენს ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობის არსებობა. სწორედ ამიტომ, დავინტერესდით რამდენად აკმაყოფილებენ ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობები აღნიშნულ მოთხოვნას. გამოკითხულ რესპონდენტთა 40% მიიჩნევს, რომ არ აქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, ხოლო 60%-ის აზრით, მათ გამგეობაში არსებობს ამგვარი წინსვლის შანსი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 16/დანართი 3, ცხრილი 16). რესპონდენტთა დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ წინსვლის შანსი აქვს, რაც კარგია. თუმცა, წინა კითხვაში როტაციისა და დაწინაურების მცდელობაზე დადებითი პასუხი მხოლოდ 11%-მა დააფიქსირა. თუკი დაწინაურების შანსი ესოდენ მაღალია, მაშინ რატომ არ აქვთ რესპონდენტებს წინსვლის მცდელობა და რატომ არ დგება ასეთივე მაღალი შედეგი? შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ რესპონდენტებს სურდათ სიტუაციის დადებით კონტექსტში წარმოჩენა, თუმცა, სხვა, ჯვარედინად დასმულ კითხვებზე პასუხებმა აჩვენა, რომ ამ შემთხვევაში ისინი ნაკლებად გულწრფელები არიან.

Q18 ისურვებდით სხვა დეპარტამენტში მუშაობას? _ საინტერესოა, რამდენად აქვთ რესპონდენტებს სხვა დეპარტამენტში მუშაობის სურვილი. მაღალი

ანაზღაურების პირობებში, სხვა დეპარტამენტში მუშაობის სურვილი, რესპონდენტთა 78%-მა გამოთქვა. ნებისმიერი პირობებით მსგავს შეთავაზებაზე თანახმაა 2% (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 17/დანართი 3, ცხრილი 17). 78% საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია, თუმცა, ფაქტი საწინააღმდეგოა, არც მათი მხრიდან ყოფილა სხვაგან გადასვლის მცდელობა და არც ორგანიზაციის მხრიდან ჰქონიათ შეთავაზება. ამ ფონზე გაუგებარია რესპონდენტების მხრიდან წინა კითხვაზე გაცემული პასუხი, რომელიც სხვა პოზიციაზე გადასვლის სურვილისა და შანსის არსებობაზე მიუთითებდა.

Q19 რა არის აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი? _ რესპონდენტები ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარ მოტივატორად სხვადასხვა მიზეზს ასახელებენ. თუმცა, აქ საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ კარიერული წინსვლის შანსს ასახელებს მხოლოდ 12%, სხვა პასუხი გასცა 37%-მა და შესაბამისად, ჩვენთვის გაუგებარია თუ რა არის მათი მოტივატორი. რესპონდენტთა მხოლოდ 1%-სათვის მათ მიერ დაკავებული პოზიცია საოცნებოა. 6% მოტივატორად მაღალ ანაზღაურებას ასახელებს, 25% კი - მათი პროფესიით მუშაობის შესაძლებლობას. აღნიშნული შედეგებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციასთან დასაქმებულთა მყარი კავშირის არსებობა ნაკლებ სავარაუდოა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 18/დანართი 3, ცხრილი 18).

Q20 მოგწონთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა? _ სამსახურით კმაყოფილება პირდაპირპროპორციულად აისახება დასაქმებულთა ქცევასა და მონდომებაზე. ორგანიზაციაში მუშაობით სრულად კმაყოფილია რესპონდენტების 45%. თუმცა, აღნიშნული პოზიციიდან გადასვლის შესახებ მზაობას გამოხატავს 78%, რაც იძლევა საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ კონკრეტულად მათ მიერ შესრულებული სამუშაო მათ მიდრეკილებებს არ შეესაბამება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 19/დანართი 3, ცხრილი 19).

Q21 გიფიქრიათ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე? _ ის ფაქტი, რომ რესპონდენტთა 86.6%, მეტი ანაზღაურების პირობებში, სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე თანახმაა, და იმავედროულად მეტია იმ რესპონდენტთა რაოდენობაზე, რომლებიც სხვა განყოფილებაში მუშაობაზეც არ ამბობენ უარს, იმ ფაქტზე მიუთითებს, რომ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა დამკვიდრების ხარისხი დაბალია. ამასთან, ისიც ნათლად ჩანს, რომ გამგეობაში თანამშრომელთა უმრავლესობისთვის შემოსავლის დონე უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მათი ამჟამინდელი დასაქმების ადგილის „სხვა ფასეულობები“. ასეთ პირობებში გაუგებარია სამუშაოთი

კმაყოფილების შესახებ გაკეთებული განცხადებები (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 20/დანართი 3, ცხრილი 20).

Q22 მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების მიხედვით? _ მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობა ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს საქმიანი კარიერის მართვაში. საქართველოში ხშირია შემთხვევა, როდესაც ინდივიდი იღებს განათლებას, ხარჯავს უამრავ ფინანსურ და დროით რესურსს, საბოლოოდ კი, საქმდება მისი განათლებისგან სრულიად განსხვავებულ სფეროში, რაც პირდაპირ მიუთითებს საქმიანი კარიერის არასწორად დაგეგმვაზე და იწვევს ფინანსური და დროითი რესურსის არამიზნობრივ დანახარჯებს. გამოკითხულ რესპონდენტთა მხოლოდ 60% მუშაობს მიღებული განათლების შესაბამის პოზიციაზე, 40% -ის განათლება არ შეესაბამება მათ მიერ დაკავებულ თანამდებობას (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 21/დანართი 3, ცხრილი 21). როგორც ჩანს, თბილისის მერიის გამგეობებში, ისევე როგორც მთელს ქვეყანაში, ამ მხრივ არსებული მდგომარეობა სახარბიელო არაა.

ასეთ პირობებში საინტერესოა გაირკვეს გამგეობებში რა არის კადრების შერჩევის პროცესში, სამუშაოზე აყვანის დროს, გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი. საქართველოს განათლების სისტემა და უმაღლესი განათლების მქონეთა სიმრავლე იძლევა შესაძლებლობას შერჩევის პროცესში მოხდეს შესაბამისი განათლების მქონე კადრის აყვანა. ზემოაღნიშნული შეუსაბამობა, რბილად, რომ ვთქვათ, გამგეობებში კადრების შერჩევის პროცესის არასრულყოფილებაზე მიუთითებს, რაც თანამშრომელთა მოტივაციაზე უარყოფითად მოქმედებს.

Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა? _ დამსაქმებლის მხრიდან ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შემუშავება წარმოადგენს თანამშრომელთა კარიერის მართვის ერთ-ერთ მთავარ ინსტრუმენტს. ინდივიდუალური განვითარების გეგმა გვევლინება დასაქმებულის გზამკვლევადაც, რაც მას აძლევს მოტივაციას, გააკეთოს მისი მაქსიმუმი, რათა მიაღწიოს გეგმაში გაწერილ მიზანს. რესპონდენტთა 52% აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციას შემუშავებული არ აქვს მათი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა, თუმცა დადებითი პასუხი დააფიქსირა 48%-მა. საინტერესოა რას ემსახურება აღნიშნული გეგმა თუკი რესპონდენტების უმრავლესობის გადაადგილება არ ხდება, არც ვერტიკალურად და არც ჰორიზონტალურად, და მათი საკმაოდ დიდი ნაწილი მზად არის მაღალი

ანაზღაურების პირობებში დატოვოს სამსახური. ისიც საკითხავია, რამდენად სრულყოფილია აღნიშნული გეგმა და რა გავლენას ახდენს იგი საქმიანი კარიერის მართვის პროცესზე (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 22/დანართი 3, ცხრილი 22).

Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას? _ კვლევის პროცესში დავინტერესდით რამდენად ახდენენ გამგეობები თანამშრომელთა უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას. რესპონდენტთა 85% მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში ადგილი აქვს მათი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 23/დანართი 3, ცხრილი 23). მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ, თავდაპირველად, მსგავსი შეფასება უნდა მოხდეს კადრების შერჩევის პროცესში. ასევე, მნიშვნელოვანია დასაქმებულთა ყოველკვარტალური ან/და ყოველწლიური შეფასებაც, რაც ნათლად აჩვენებს იმას, თუ რამდენად განვითარდნენ თანამშრომლები, შეესაბამება თუ არა მათი უნარები და კომპეტენციები მათ მიერ დაკავებულ პოზიციას და სხვ. თუ რესპონდენტთა პასუხებს დავეყრდნობით, უნდა ვივარაუდოთ, რომ კომპეტენციების შეფასებისას არ იკვეთება თანამშრომელთა დაწინაურების შესაძლებლობა. რიგ შემთხვევაში მსგავსი შეფასებები შესაძლოა აისახოს მხოლოდ დამატებით ანაზღაურებაში, რაც რესპონდენტების უკმაყოფილებას ვერ ანეიტრალებს.

Q25 მიგიღიათ მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით? _ დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში ჩართულობა მნიშვნელოვანია ორი მიმართულებით: 1. მუდმივად ცვალებად გარემოში მნიშვნელოვანია, სწრაფი ადაპტაციის უნარი. სწორედ ამიტომ, აუცილებელია დამსაქმებლის მხრიდან მუდმივად ხდებოდეს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება, რათა თანამშრომლები მოერგონ ახალ სტანდარტებს; 2. ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში გაწერილია სამომავლო პროგნოზები, სწორედ ამიტომ თუ დასაქმებულს სურს ვერტიკალური/ჰორიზონტალური გადაადგილება, მნიშვნელოვანია მან ტრენინგების საშუალებით აიმაღლოს კვალიფიკაცია ან აითვისოს ახალი უნარები. როგორც კვლევიდან ჩანს, რესპონდენტთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში ჩართულობა საკმაოდ მაღალია. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი გასცა 83%-მა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 24/დანართი 3, ცხრილი 24). ისიც გაირკვა, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებში

ჩართულობა მათ კარიერულ წინსვლაზე მნიშვნელოვან გავლენას ვერ ახდენს. ცხადია, კვალიფიკაციის ამაღლების ყველა კურსგავლილის დაწინაურება ვერ მოხდება და აღნიშნული ტრენინგები დაკავებულ (არსებულ) პოზიციაზე საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებასაც ემსახურება, მაგრამ ამ შემთხვევაში დაწინაურების ერთეული ფაქტების არსებობა, ჩვენი აზრით, კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე გაწეული ხარჯების მიზნობრიობას ბოლომდე ვერ ამართლებს. მითუმეტეს, როცა მაღალია იმ დასაქმებულების წილი, რომელთაც სხვა სამუშაოზე გადასვლის სურვილი აქვთ.

Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? – ხელმძღვანელის დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ განსაზღვრავს მათი მიზანდასახულობის ხარისხს. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელი ფლობდეს ლიდერისა და მენეჯერისთვის დამახასიათებელ უნარებს. იმის გათვალისწინებით, რომ უშუალოდ ხელმძღვანელთან მუშაობით კმაყოფილია რესპონდენტთა 83% და ამავე დროს დიდია იმ რესპონდენტთა რაოდენობა, რომელთაც სურთ სამუშაოს შეცვლა, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ გამგეობებში, ხელმძღვანელთან კომფორტული დამოკიდებულება ვერ აჭარბებს მაღალი ანაზღაურების პირობებში სხვა დეპარტამენტში ან სხვა ორგანიზაციაში გადასვლის სურვილს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 25/დანართი 3, ცხრილი 25).

Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება? – კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რესპონდენტთა 64%-ის დაწინაურება არ მომხდარა, დადებითი პასუხი გასცა მხოლოდ 9%-მა, ხოლო „სხვა“ პასუხი დააფიქსირა 27%-მა, რაც გაუგებარია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 26/დანართი 3, ცხრილი 26).

Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება? – საინტერესოა, რესპონდენტთა აზრით, რას აქცევს გამგეობა ყურადღებას თანამშრომელთა დაწინაურების დროს. შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა. დაწინაურების დროს ნაცნობების გავლენის არსებობაზე ღიად დააფიქსირა პოზიცია 10.7% -მა. ასევე, საინტერესოა ის ფაქტი, რომ 28.2% -მა დააფიქსირა „სხვა“ პასუხი, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ არ ისურვებს რეალური პასუხის გაცემა. ჯამში 38.9% -მა დაწინაურებისას ნაცნობების ჩარევის ფაქტი არ უარყო. აღნიშნულ კითხვაზე,

რესპონდენტთა 41.2%-მა, პასუხად დააფიქსირა უნარები და კომპეტენციები. ხოლო, 4.3% დაწინაურების დროს საყურადღებო ფაქტორად მიიჩნევს თანამშრომლის განვითარების სამომავლო პერსპექტივას. (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 27/დანართი 3, ცხრილი 27).

Q30 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე?— ახალი თანამშრომლისთვის ადაპტაციის პროცესი ორგანიზაციაში წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ეტაპს. აღნიშნულ ეტაპზე თანამშრომელი ეცნობა ორგანიზაციის კულტურას, რომელიც მისთვის სრულებით უცხოა. სწორედ ამიტომ, შემდგომი პერიოდებისგან განსხვავებით, ადაპტაციის პერიოდში თანამშრომელი დაბალი შრომის მწარმოებლურობით ხასიათდება, რაც, ცხადია, დამსაქმებლისთვის წარმოადგენს დროითი და ფინანსური რესურსების დანაკარგს. ზემო აღნიშნულის გათვალისწინებით, დამსაქმებელი მაქსიმალურად ჩართული უნდა იყოს თითოეული თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში. რათა აღნიშნულმა პროცესმა ჩაიაროს უმტკივნეულოდ და რაც შეიძლება მოკლე დროში. ხშირია შემთხვევა, როდესაც ძალიან ნიჭიერი თანამშრომელი ინდივიდუალურად ვერ ახერხებს ადაპტაციის პროცესის გავლას. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციის ჩართულობა აღნიშნულ პროცესში არის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი. ის ფაქტი, რომ რესპონდენტთა 27% თავად ახდენს ადაპტაციას დადებითი მოვლენა არაა. თანამშრომელთა ადაპტაციის პროცესი ორგანიზაციაში დამწყები ან ახალმისული თანამშრომლისთვის მეტად მნიშვნელოვანია. კარგად ორგანიზებული ადაპტაციის პროცესი ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის ჯანსაღ კომუნიკაციას და როგორც აღვნიშნეთ, ამცირებს იმ დროის დანახარჯებს, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციის სრულფასოვან წევრად ჩამოყალიბებისათვის. იმავდროულად იგი არის ორგანიზაციის კულტურის მახასიათებელი და მოქმედებს მის იმიჯზე (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 28/დანართი 3, ცხრილი 28).

Q 31 ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ჰორიზონტალურ გადაადგილებას?— ჰორიზონტალური გადაადგილება წარმოადგენს განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე კარგ საშუალებას, რომლის დროსაც ვიძენთ ახალ უნარებსა და გამოცდილებას, შედეგად კი, ხდება ჩვენი ცოდნის გაფართოება. ჰორიზონტალური გადაადგილება შეგვიძლია ჩავთვალოთ ახალ შესაძლებლობად ცხოვრებაში. ამასთან

ის თანამშრომელს საშუალებას აძლევს სიღრმისეულად შეისწავლოს ორგანიზაციის თითოეულ დეპარტამენტში მიმდინარე სამუშაოები, რაც მას დაეხმარება სრული სურათის დანახვაში. ამასთან ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ჰორიზონტალური გადაადგილება არ გამოირიცხავს ვერტიკალურ გადაადგილებასაც. ვფიქრობთ, სამომავლო პერსპექტივისთვის, ჰორიზონტალური გადაადგილება დამსაქმებელს შესძენს მრავალპროფილურ, ღირებულ კადრს. გამოკითხულ თანამშრომელთა 76% აღნიშნავს რომ, მასობრივი გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების გავლის მიუხედავად, როტაციის პროცესი იშვიათად ან საერთოდ არ ხდება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 29/დანართი 3, ცხრილი 29).

Q 32 როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება? _ გამოკითხულ რესპონდენტთა 61%-ის კარიერის მართვის პროცესში არ მომხდარა არც ჰორიზონტალური და არც ვერტიკალური გადაადგილება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 30/დანართი 3, ცხრილი 30). საინტერესოა, აქვს თუ არა კავშირი აღნიშნულ მონაცემებს კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების გავლასთან.

Q 33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ? _ ცნობილია, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის მონაწილე თანამშრომელი თავს ორგანიზაციის ღირებულ წევრად მიიჩნევს და სამსახურის შეცვლაზე არ ფიქრობს. თუმცა, თბილისის მერიის გამგეობებში გამოკითხულ რესპონდენტთა მხოლოდ 6% აღნიშნავს, რომ მათი მოსაზრებების მოსასმენად ყოველთვის იწვევენ თათბირებსა და შეხვედრებზე (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 31/დანართი 3, ცხრილი 31). 27%-ს - ხშირად. ხოლო, 67%-ს ზოგჯერ და არასდროს იწვევენ მსგავსი ტიპის შეხვედრებზე. აღნიშნული ფაქტი იმაზე მიუთითებს, რომ გამგეობებში მართვის დემოკრატიზაციის პროცესი ნელი ტემპით ვითარდება. ამიტომაცაა, რომ რესპონდენტთა დიდმა ნაწილმა დააფიქსირა მზაობა სამსახურის შეცვლასთან დაკავშირებით.

Q 34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურება გამჭვირვალედ და ობიექტურად ხდება? _ თანამშრომელთა დაწინაურების პროცესის გამჭვირვალედ და ობიექტურად წარმართვა მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციის იმიჯისათვის. ის ქმნის ჯანსაღ გარემოს. შედეგად, თანამშრომლებს

ეუფლებათ სამართლიანობის განცდა, რაც უბიძგებს მათ მაქსიმუმი ჩადონ საკუთარ საქმიანობაში. თბილისის მერიის გამგეობებში გამოკითხულ რესპონდენტთა 62% მიუთითებს, რომ აღნიშნული პროცესი, ხშირად და ყოველთვის, გამჭვირვალეა, 38% -ს კი მიაჩნია, რომ დაწინაურების პროცესი არ არის გამჭვირვალე და ობიექტური. ბუნებრივია, ამგვარი თანამშრომლების კმაყოფილების ხარისხი ვერ იქნება მაღალი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 32/დანართი 3, ცხრილი 32).

Q 35 როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?
_ კვლევის პროცესში დავინტერესდით, თუ რას მიიჩნევენ რესპონდენტები კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ პირობად. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ რესპონდენტების რაოდენობა, რომლებსაც მიაჩნდათ, რომ დაწინაურების პროცესი არ არის გამჭვირვალე, თითქმის ემთხვევა იმ რესპონდენტთა რაოდენობას, რომლებიც თვლიან, რომ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის მთავარი პირობა არის ახლობლების დახმარება. ასევე, მნიშვნელოვანია იმ რესპონდენტთა რაოდენობაც (18%), რომლებმაც არ გასცა კითხვას კონკრეტული პასუხი. საყურადღებოა, რომ რესპონდენტთა 8% კარიერული წინსვლის პროცესში ნეპოტიზმის არსებობაზე ღიად მიუთითებს, რაც სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 33/დანართი 3, ცხრილი 33).

Q 36 გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?_ კოლეგის კარიერულ წინსვლაში გავლენიანი პირის ჩარევა იწვევს დასაქმებულთა მოტივაციის შემცირებას. ამასთან, თანამშრომლებში ზრდის უსამართლობის განცდას და ორგანიზაციაში ქმნის არასასურველ კლიმატს. კოლეგის კარიერულ წინსვლაში გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ არასოდეს სმენია რესპონდენტთა მხოლოდ 49%-ს, ზოგჯერ სმენია 41%-ს, ხშირად - 8%-ს, ხოლო ყოველთვის _2%. აღნიშნულ საკითხებზე მკვეთრად უარყოფით პასუხებს აფიქსირებს რესპონდენტების 10% (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 34/დანართი 3, ცხრილი 34).

Q 37 თქვენი კოლეგების კარიერული დაწინაურება სამართლიანად ხდება? _ კარიერულ წინსვლაში გავლენიანი ნაცნობების ჩარევა მიუღებელია, მაგრამ ეს ჩვენი რეალობისათვის უცხო არაა. ცალკე პრობლემას წარმოადგენს, როცა კოლეგები დაწინაურების პროცესს უსამართლოდ, დაწინაურებულ პირებს კი არაკომპეტენტურებად მიიჩნევენ. სამწუხაროდ, ამგვარი მოსაზრება

რესპონდენტების 42%-მა დააფიქსირა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 35/დანართი 3, ცხრილი 35).

Q 38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა? – კარიერის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია ოჯახსა და საქმიანობას შორის ბალანსის არსებობა. ზოგადად, ოჯახში წარუმატებლობა პირდაპირპროპორციულად აისახება ინდივიდის საქმიანობაზე, და პირიქით. სწორედ ამიტომ, წარმატებისთვის მეტწილად მნიშვნელოვანია ორივე სფეროს დაბალანსება. გასაკვირი არაა ის ფაქტი, რომ კარიერას უპირატესობას რესპონდენტების მხოლოდ 2% ანიჭებს. ამავე დროს მნიშვნელოვანია ისიც, რომ რესპონდენტთა 72% ცდილობს ორივე სფერო შეათავსოს, რაც ანგრევს საქართველოში გავრცელებულ იმ სტერეოტიპს, რომლის მიხედვით ქართველებისთვის, თითქოს, პირველ ადგილზე მხოლოდ ოჯახია. საინტერესოა, როგორ გადანაწილდა აღნიშნულ კითხვაზე პასუხები სქესობრივ ჯგუფში (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 36/დანართი 3, ცხრილი 36).

Q 39 თქვენს მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი – ბუნებრივია, ნებისმიერ ადამიანს, რომელიც საკუთარ განათლებაში ახანდებს ფინანსურ ინვესტიციას, აქვს არა მხოლოდ მისი უკან დაბრუნების მოლოდინი, არამედ გაცილებით მეტის მიღების იმედიც. ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა 36% მიიჩნევს, რომ მათ მიერ განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების დაბრუნების შანსი მაღალია, უმრავლესობას კი მიაჩნია, რომ აქვთ არცთუ ისე დიდი ან/და მცირე შანსი. ამ მონაცემებიდან შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ კარიერის დაგეგმვის პროცესში, თავიდანვე, დაშვებულია მნიშვნელოვანი შეცდომები. თუმცა, საკითხავია მოხდა კი კარიერის დაგეგმვა? უფრო სავარაუდოა, რომ მას სპონტანური ხასიათიც კი ჰქონდა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 37/დანართი 3, ცხრილი 37). ადამიანების მიერ პროფესიის სწორად არჩევაზე მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული, მომავალში როგორც სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი, ასევე განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების დაბრუნების შანსიც.

Q 40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე? – საპენსიო ასაკის თანამშრომლებთან მუშაობა თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. ფსიქოლოგიური ტრავმა, რომელსაც უდიერი მოპყრობის გამო განიცდიან საპენსიო ასაკის ადამიანები, მძიმეა. საკუთარ

თანამშრომლებზე და მათ მომავალზე ზრუნვა, ნებისმიერი მაღალი იმიჯის მქონე ორგანიზაციის ვალდებულებაა. დამაფიქრებელია, რომ აღნიშნულ კითხვაზე „სხვა პასუხი“ დააფიქსირა 71%-მა, ორგანიზაციას რომ ამგვარი მექანიზმი არ აქვს ღიად მიუთითა რესპონდენტთა 9%-მა, რესპონდენტთა მხოლოდ 9% აცხადებს, რომ ხდება მათი ფსიქოლოგიური მომზადება, 11% თვლის, რომ თანამშრომლებს უწევენ კონსულტირებას. ის ფაქტი, რომ რესპონდენტების 71% -მა ღიად არ ისურვა პასუხის დაფიქსირება, აღნიშნული პრობლემის სიმწვავეზე მიანიშნებს (იხ. დანართი2, დიაგრამა 38/დანართი 3, ცხრილი 38).

Q 41 თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას? _ მოსაზრებას, იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელ თანამდებობაზე სასურველია დაინიშნოს მამაკაცი, რადგან იგი უკეთ უძღვება საქმიანობას, ნაწილობრივ და სრულად ეთანხმება რესპონდენტთა 29%. სრულად და ნაწილობრივ არ ეთანხმება რესპონდენტთა 61%, 10%-ს კი ჰქონდა სხვა პასუხი (იხ. დანართი2, დიაგრამა 39/დანართი 3, ცხრილი 39).

Q42 სამსახურიდან გაშვების თავიდან ასაცილებლად დათანხმდებით დაბალანაზღაურებად სამსახურს? _ სამსახურიდან გაშვების სანაცვლოდ დაბალანაზღაურებად პოზიციაზე გადასასვლელად მზად არის რესპონდენტთა მხოლოდ 10%. არაა თანახმა 45%. 45 %-ს კი პასუხი არ აქვს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 40/დანართი 3, ცხრილი 40). გამოდის, რომ დაბალანაზღაურებად პოზიციაზე გადასვლის თანხმობას რესპონდენტთა მხოლოდ მცირე ნაწილი აცხადებს, რადგან კიდევ უფრო შემცირებული ანაზღაურება, მათი მოთხოვნილებების უმნიშვნელოდ დაკმაყოფილებასაც კი ვერ უზრუნველყოფს. თუმცა, თუ სხვა გამოსავალი არ იქნება, ისინი იძულებულნი გახდებიან ასეთ შეთავაზებასაც დათანხმდნენ.

Q 43 ორგანიზაციის ქმედება, თუ თანამშრომლის უნარები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას _ იმ შემთხვევაში თუ დასაქმებულის უნარები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას, ბუნებრივია, ეს აფერხებს განვითარებას, ამცირებს თანამშრომელთა მოტივაციას და უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციის იმიჯზე. რესპონდენტთა 3% აღნიშნავს, რომ ამგვარ თანამშრომელს სამსახურიდან ათავისუფლებენ. 24% აღნიშნავს , რომ ხდება ისეთ პოზიციაზე გადაყვანა, რომელიც შესაბამისობაშია მის უნარებთან. 26% აღნიშნავს, რომ

პრობლემის მოგვარება ხდება ტრენინგებით. საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ 47%-ს სხვა პასუხი აქვს, რაც მრავალი და განსხვავებული ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას იძლევა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 41/დანართი 3, ცხრილი 41).

Q 44 ეხმარება ორგანიზაცია გათავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში? _ კითხვაზე ეხმარება თუ არა გამგეობა გათავისუფლებულ თანამშრომელს ახალი სამსახურის მოძიებაში, რესპონდენტთა ნახევარმა დადებითი პასუხი დააფიქსირა, ხოლო მეორე ნახევარმა - უარყოფითი. აღნიშნულ კითხვაზე რესპონდენტთა 50%-ის უარყოფით პასუხი მიანიშნებს, რომ გამგეობები სხვადასხვა მიზეზით განთავისუფლებული თანამშრომლების დასაქმებაზე სათანადოდ არ ზრუნავენ (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 42/დანართი 3, ცხრილი 42).

Q 45 დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ადგილი აქვს თქვენი უნარების და ნიჭის რეალიზებას? _ ნებისმიერი ინდივიდისთვის მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ისეთი კარიერული გზის არჩევა, რომელიც დაკავშირებულია მისი უნარებისა და ნიჭის რეალიზებასთან. აღნიშნული ფაქტორი საგულისხმოა, იმ კუთხით, რომ როდესაც ადამიანი არ არის ისეთ სფეროში დასაქმებული, რომელშიც ის ახერხეს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებას, დიდია ალბათობა, რომ ის არარეალიზებული იქნება. მეორე მხრივ, ამ ინდივიდში დაიკარგება ნიჭი, რომელიც შესაძლოა სწორი კარიერული არჩევანის შემთხვევაში დიდი წარმატების საფუძველი ყოფილიყო. ჩვენ მიერ გამოკითხულ რესპონდენტთა უმეტესობა 56% მიიჩნევს, რომ ნაწილობრივ ან სრულიად არ/ვერ ახდენენ სამუშაო ადგილზე საკუთარი ნიჭისა და უნარების რეალიზებას(იხ. დანართი, 2 დიაგრამა 43/დანართი 3, ცხრილი 43). ერთი მხრივ, ეს მიუთითებს, რომ საქმე გვაქვს საკუთარი კარიერის მართვის პრობლემასთან, მეორე მხრივ კი ორგანიზაციის მხრიდან დასაქმებულის კარიერის მართვის არაეფექტიან მექანიზმთან. ცხადია, ამგვარ სიტუაციაში დასაქმებულის მწარმოებლურობა ვერ იქნება მაღალი და, შესაბამისად, წარმოუდგენელია ასეთ თანამშრომელთა სამსახურით კმაყოფილებაზე მსჯელობა.

Q 46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით? _ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ბენეფიტს თითოეული დასაქმებულისთვის. დღევანდელ, არაპროგნოზირებად გარემოში ხშირია შემთხვევა, როდესაც ჩვენგან დამოუკიდებლად

გვიწევს სხვადასხვა ოჯახურ პრობლემასთან შეჭიდება. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია სამსახურში შეგვეძლოს მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობა, რათა ჩვენთვის ხელსაყრელ დროის მონაკვეთში შევასრულოთ სამსახურებრივი მოვალეობა. ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობის შესაძლებლობა აქვს რესპონდენტთა 44%-ს. მსგავსი მხარდაჭერა არა აქვს 16%-ს. შეღავათებით ნაწილობრივ სარგებლობს რესპონდენტთა 40%. ამ მხრივ როგორ არის დაცული გენდერული ბალანსი ვნახავთ კროსტაბულაციურ ანალიზში (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 44/დანართი 3, ცხრილი 44).

Q 47 ოჯახური მდგომარეობის გამო გეძლევათ საშუალება იმუშაოთ დისტანციურად? – რესპონდენტთა 31%-მა დააფიქსირა, რომ ოჯახური მდგომარეობის გამო არა აქვთ დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობა. ხოლო, დადებითი პასუხი დააფიქსირა 69%-მა. ის, რომ დისტანციურად მუშაობა არ წარმოადგენს განსაკუთრებულ პრობლემას დაადასტურა პანდემიის პერიოდმა, როდესაც ძალიან ბევრი ადამიანი სწორედ დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადავიდა. ცხადია, მას ახლავს რამდენიმე უარყოფითი მხარეც. თუმცა, ნაწილობრივ დისტანციური მუშაობა ნამდვილად ხასიათდება რამდენიმე მნიშვნელოვანი დადებითი ფაქტორით. (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 45/დანართი 3, ცხრილი 45).

Q 48 მრავალშვილიანი ოჯახების თანამშრომლები ფლობენ გარკვეულ ბენეფიტებს? – იმისათვის, რომ დამსაქმებელმა შეინარჩუნოს ღირებული კადრი, გარდა სათანადო კომპენსაციისა აუცილებელია გარკვეული ბენეფიტების შეთავაზებაც. მათ შორის მნიშვნელოვანია მრავალშვილიან თანამშრომელთა დახმარება, იქნება ეს ფინანსური თუ სხვა სახის ბენეფიტი. აღნიშნულ კითხვაზე პასუხები თითქმის თანაბრად გადანაწილდა. რესპონდენტთა 39%-მა დადებითი პასუხი დააფიქსირა. 27%-მა - უარყოფითი, ხოლო პასუხი „ზოგჯერ“ დააფიქსირა 34%-მა. როგორც ჩანს, აღნიშნული ბენეფიტებით სარგებლობის მექანიზმი ყველასათვის ცნობილი არაა. საინტერესოა არის თუ არა ამის გამომწვევი მიზეზი ინფორმაციის ნაკლებობა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 46/დანართი 3, ცხრილი 46).

Q 49 კადრების შერჩევასა ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს? – ცხადია, კადრის შერჩევა კონკრეტული პოზიციისთვის მნიშვნელოვანია დაიწყოს გამგეობების ხელთ არსებული ადამიანური რესურსიდან. აღნიშნული მიდგომა ზრდის

დასაქმებულთა მოტივაციის დონეს. ამასთან, არსებული თანამშრომელი უკვე კარგად ერკვევა ორგანიზაციულ კულტურაში, სწორედ ამიტომ, თავიდან აგვარიდებს ადაპტაციის პერიოდთან დაკავშირებულ დროით დანაკარგს. ბუნებრივია, გარედან მოყვანილ კადრსაც გააჩნია უპირატესობები, იქნება ეს ახალი ცოდნის, ხედვის და ა.შ. შემოდინება ორგანიზაციაში, თუ სხვ. რესპონდენტების თითქმის ნახევარი - 49% აცხადებს, რომ გამგეობაში უპირატესობა ენიჭება კადრების შევსების შიგა წყაროს, 3% აფიქსირებს, რომ უპირატესობა კადრების გარედან მოზიდვას ენიჭება. „სხვა“ პასუხი დააფიქსირა რესპონდენტთა 48% -მა, რაც მიუთითებს, რომ რესპონდენტებმა ან თავი აარიდეს კითხვას, ან ისინი კარგად ვერ ერკვევიან კადრების მოზიდვის სტრატეგიაში (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 47/დანართი 3, ცხრილი 47).

Q 50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? _ თუ გამოკითხულთა გულწრფელობაში ექვს არ შევიტანთ 71%-ს შემუშავებული აქვს კარიერის განვითარების გეგმა. იმის გათვალისწინებით, რომ გამგეობებში თანამშრომლების არც ვერტიკალური და არც ჰორიზონტალური გადაადგილება თითქმის არ ხდება და, რაც მთავარია, მათი დაახლოებით იგივე რაოდენობა მზად არის მაღალი ანაზღაურების პირობებში დატოვოს სამუშაო, იძლევა შესაძლებლობას ვივარაუდოთ, რომ გამგეობებში პერსონალის კარიერული განვითარების გეგმები ან არ რეალიზდება, ან რეალიზდება, მაგრამ ამ საკითხს სათანადო ყურადღება არ ეთმობა. აქედან გამომდინარე, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე გაწეული ხარჯების მიზნობრიობაც საეჭვოა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 48/დანართი 3, ცხრილი 48).

Q 51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს? _ ერთია, როდესაც ინდივიდს გააჩნია მიზანი და იცის რა უნდა, თუმცა, მეორეა იცის თუ არა იმ საშუალებების შესახებ, რომლებიც ამ მიზნამდე მიიყვანს. სწორედ ამიტომ, დამსაქმებელი განვითარების გეგმის შემუშავებასთან ერთად უნდა დაეხმაროს დასაქმებულს მიზნის მიღწევის გზების დასახვასა და განხორციელებაში. მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტთა 83%-მა იცის რა უნდა გააკეთოს, რომ მიაღწიოს კარიერულ მიზანს, რეალურად შედეგი მაინც არ ჩანს. გამგეობაში დასაქმებულთა დიდი ნაწილი გაყინულია ერთ ადგილას. რაც გარკვეული

ბარიერების არსებობაზე მიაწინებს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 49/დანართი 3, ცხრილი 49).

Q 52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან? _ ძველად მიიჩნეოდა, რომ ორგანიზაციის საქმეს არ წარმოადგენდა ინდივიდის პირადი ცხოვრება. აღსანიშნავია, რომ დროთა განმავლობაში აღნიშნული მიდგომა შეიცვალა. ნებისმიერ დამსაქმებელს კარგად ესმის, რომ დასაქმებულთა პირადი ცხოვრების პრობლემების შემცირება დადებითად აისახება მათ საქმიანობაზე. სწორედ ამიტომ, დამსაქმებლები ცდილობენ სხვადასხვა აქტივობებით შეუმსუბუქონ თანამშრომლებს შრომა. მათ შორის ხსნიან მაღაზიებს სამსახურის ტერიტორიაზე, რათა თანამშრომელს არ მოუწიოს დროის დახარჯვა სახლისთვის პროდუქტის შეძენაზე და სხვ. რესპონდენტების 90% აღნიშნავს, რომ ახერხებს საოჯახო და სამსახურის საქმეების შეთავსებას (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 50/დანართი 3, ცხრილი 50). მაშასადამე, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ოჯახი და საოჯახო საქმიანობა კარიერული ზრდისათვის ბარიერს არ წარმოადგენს.

Q 53 ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან_ კარიერული გეგმების განხორციელებაში ბავშვის მოვლისა და აღზრდის შეთავსებაც არ წარმოადგენს ბარიერს, რადგან რესპონდენტთა 30%-ს არ ჰყავს ბავშვი, 48%-ს კი არ უჭირს ორივე ფუნქციის შესრულება, მხოლოდ 7% აფიქსირებს, რომ უჭირს ბავშვის მოვლისა და სამსახურის ერთმანეთთან შეთავსება. როგორც ჩანს, გამგეობებში ეს პრობლემა ძირითადად მოგვარებულია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 51/დანართი 3, ცხრილი 51).

Q 54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?_ ოჯახის ხელშეწყობა კარიერულ წინსვლაში ნამდვილად მნიშვნელოვანია. ზოგადად, გარემო და სოციუმი, რომელშიც ვიზრდებით გარკვეულწილად განსაზღვრავს თითოეული ჩვენგანის კარიერულ არჩევანს. რესპონდენტთა კარიერულ წინსვლაში, ოჯახის წევრების მხარდაჭერა საკმაოდ მაღალია. დადებით პასუხს აფიქსირებს 83%-ი, უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა 2%-მა, ხოლო სხვა პასუხი - 15%-მა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 52/დანართი 3, ცხრილი 52).

Q 55 მეუღლე ხელს გიწყობთ კარიერულ წინსვლაში? _ მეუღლის ხელშეწყობა დიდი როლს ასრულებს ინდივიდის კარიერულ წინსვლაში. იქნება ეს, მაგალითად,

ბავშვის აღზრდასთან დაკავშირებული საკითხების გადანაწილება პარტნიორებს შორის, თუ მორალური მხარდაჭერა. რესპონდენტების უდიდესი ნაწილი (54%) კითხვაზე დადებით პასუხს აფიქსირებს, მხოლოდ 4% აღნიშნავს, რომ კარიერის მართვაში მეუღლის მხარდაჭერას ვერ გრძნობს. 42%-ს არ ჰყავს მეუღლე. მეუღლეთა მხრიდან ასეთი დიდი მხარდაჭერის მიუხედავად მაინც საინტერესოა, ამ მხრივ, არსებული მდგომარეობის გენდერულ ჭრილში განხილვა. როდესაც ჰენრი ფორდს ჰკითხეს: მისტერ ფორდ, თქვენ დღეს მსოფლიოში ყველაზე წარმატებული და მდიდარი ადამიანი ხართ, მაგრამ შეგიძლიათ მითხრათ, ვინ გახდებოდით სხვა ცხოვრებაში?, რაზეც ფორდმა დამაჯერებლად უპასუხა: — გავხდებოდი ნებისმიერი ვინმე — ოღონდ ჩემი მეუღლე მყოლოდა გვერდით! (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 53/დანართი 3, ცხრილი 53).

Q 56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას? _ დამლელი სამუშაო დღის შემდეგ საოჯახო საქმეების კეთება შეუძლია გამოკითხულ რესპონდენტთა 66%-ს. საინტერესოა ამ საკითხის სქესის მიხედვით განხილვა. ცხადია, რომ კარიერის მართვის პროცესის წარმატებით განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია ოჯახისა და სამსახურის საქმიანობას შორის ბალანსის პოვნა და შენარჩუნება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 54/დანართი 3, ცხრილი 54).

Q 58 რამდენია თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი? _ აღნიშნულ კითხვაზე არ ისურვა პასუხის გაცემა რესპონდენტთა 30%-მა, 4%-მა კი არ იცის მისი ოჯახის წევრების შემოსავლების ოდენობა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 55/დანართი 3, ცხრილი 55).

Q 59 რა არის საჭირო იმისთვის რომ რეალიზებულად იგრძნოს თავი ადამიანმა? _ უმრავლესობა _ 98% მიიჩნევს, რომ ადამიანს, განურჩევლად სქესისა, სჭირდება სამსახური, რათა რეალიზებულად იგრძნოს თავი. გასაკვირი არაა, რომ განსხვავებული მოსაზრების მქონე ადამიანების რაოდენობა ძალიან მცირე _ 2% იყო (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 56/დანართი 3, ცხრილი 56).

Q 60 შეგიძლიათ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება? და Q 61 შეგიძლიათ თქვენი უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება? _ ნებისმიერი ინდივიდის წარმატების საფუძველს წარმოადგენს როგორც ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირება, ასევე, სუსტი მხარეების გამოვლენაც. ადამიანი გაცილებით

ძლიერია, როდესაც იცის მისი სუსტი მხარეები. რესპონდენტთა 99 %-ს მიაჩნია, რომ შეუძლია საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, 99.4%-ს კი საკუთარი უნარებისა და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება. ამასთან ისიც აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტთა დიდი ნაწილი (40%) არ არის საკუთარი პროფესიით დასაქმებული და სურვილის მიუხედავად კარიერულ წინსვლას ვერ ახერხებს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 57/58/დანართი 3, ცხრილი 57-58).

Q 62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ? _ რესპონდენტთა 87%-ს მიაჩნია, რომ შერჩეული აქვთ კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია მათ უნარებთან და ინტერესებთან, მიუხედავად ამისა, გამგეობებში კარიერული წინსვლა იშვიათი შემთხვევაა. გამოდის, რომ კარიერული წინსვლის მთავარი შემაფერხებელი ფაქტორი გამგეობების ადმინისტრაცია ან დაწინაურების შესაძლებლობების არქონაა. არც ის უნდა გამოვრიცხოთ, რომ პრობლემა სწორედ კარიერის მართვის საკითხების არასაკმარის ცოდნაში იყოს. ამიტომ, კარიერის მართვის საკითხების შესწავლა, შესაბამისი დოზით, ადრეული ასაკიდან უნდა დაიწყოს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 59/დანართი 3, ცხრილი 59).

Q 65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის? _ კარიერის მართვა არა მხოლოდ ოჯახისა და სამსახურს შორის ბალანსის დაცვას, არამედ ჯანსაღი ცხოვრების წესის გამოყენებასაც მოიცავს. ჯანსაღი ცხოვრების წესი და მათ შორის ფიზიკური აქტივობა საგრძნობლად ამცირებს სტრესის ხარისხს და აუმჯობესებს გონებრივ შესაძლებლობებს. ისიც აღსანიშნავია, რომ სტრესი წარმოშობს არაერთ ფიზიკურ და მენტალურ დაავადებას, სწორედ ამიტომ სპორტი, დასვენება და ჯანსაღი წესით ცხოვრება წარმოადგენს სტრესთან გამკლავების პირველ საშუალებას. სამწუხაროდ, რესპონდენტთა 36%-ს არ აქვს თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისათვის, რაც კარიერული წინსვლის პროცესის მართვის ერთ-ერთი ხელშემშლელი ფაქტორია. გადაღლა და სტრესი გავლენას ახდენს არა მხოლოდ განწყობაზე, არამედ აზიანებს ორგანიზმს. ჯანსაღი ორგანიზმის გარეშე კარიერაზე ფიქრი წარმოუდგენელია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 60/დანართი 3, ცხრილი 60).

Q 66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?_ აღნიშნულ კითხვაზე 74% -მა დადებითი პასუხი გასცა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 61/დანართი 3, ცხრილი

61). მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტთა დიდ ნაწილს არ აქვს დრო დასვენებისა და სპორტული ცხოვრებისათვის, ისინი, პირადი განვითარებისათვის თავისუფალ დროს არ იშურებენ.

Q 67 პროფესია თქვენ თვითონ შეარჩიეთ თუ გირჩიათ ვინმემ? _პროფესიის შერჩევა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა. ამ დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მრავალი სუბიექტური და ობიექტური ფაქტორი. სამწუხაროდ, ადამიანები, სხვათა რჩევით, ხშირად არასწორ გადაწყვეტილებებს იღებენ. ისინი დაზღვეულები არც დამოუკიდებლად მიღებული გადაწყვეტილებების შემთხვევაში არიან. მნიშვნელოვანია პროფესიულ დონეზე ადამიანების მიდრეკილებების საფუძვლიანად შესწავლა და შესაბამისად სწორი გადაწყვეტილების მიღება. ეს არის კარიერის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპი, სადაც დაშვებული შეცდომა ინდივიდის განვითარებაზე გავლენას აუცილებლად იქონიებს. რესპონდენტთა 79% აფიქსირებს, რომ პროფესია საკუთარი სურვილით შეარჩიეს, 9% თვლის, რომ პროფესია მშობლების რჩევით შეარჩიეს, 2% ასახელებს მეგობრებს, ხოლო „სხვა“ პასუხი დააფიქსირა რესპონდენტთა 10%-მა (იხ. დანართი2, დიაგრამა 62/დანართი 3, ცხრილი 62).

Q 68 თვლით რომ პროფესია სწორად (თქვენი მოწოდებისა და მიდრეკილებების გათვალისწინებით) შეარჩიეთ? _გასაკვირი არ არის, რომ რესპონდენტთა 14%-მა არც კი იცის სწორად აირჩია თუ არა პროფესია; 23% თვლის რომ, უმჯობესი იქნებოდა სხვა პროფესია აერჩიათ, 63% კი მიიჩნევს, რომ სწორად აირჩია პროფესია. საინტერესოა, აღნიშნული ფაქტორის კორელაცია იმ რესპონდენტებთან, რომლებიც არ მუშაობენ საკუთარი პროფესიით (იხ. დანართი2, დიაგრამა 63/დანართი 3, ცხრილი 63).

Q69 თუ თვლით, რომ პროფესია ნაჩქარევად შეარჩიეთ, მის შეცვლაზე ხომ არ გიფიქრიათ? _ საქმიანი კარიერის არასწორი მენეჯმენტის შედეგია, ფაქტი, რომ რესპონდენტთა 16% ნაჩქარევად შერჩეული პროფესიის შეცვლაზე ფიქრობს, მაგრამ ვერ ახერხებს. კარიერის შეცვლაზე არ ფიქრობს რესპონდენტების 57%, „სხვა“ პასუხი დააფიქსირა 27%-მა. ვფიქრობთ, კიდევ უფრო საინტერესო იქნება ანალიზი გენდერულ ჭრილში, რომელსაც მომდევნო ნაწილში შემოგთავაზებთ (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 64/დანართი 3, ცხრილი 64).

3.2. საქმიანი კარიერის მართვის ანალიზი გენდერულ ჭრილში

მონაცემთა დამუშავების პროცესში დავინტერესდით გარკვეულ საკითხთა ანალიზით გენდერულ ჭრილში. წარმოგიდგინთ მიღებულ შედეგებს.

საქმიანი კარიერის გენდერულ ჭრილში ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ რესპონდენტი ქალების 52.0%, ხოლო კაცების - 73,1% დაოჯახებულია. განქორწინებულია რესპონდენტი ქალების 17.7% და კაცების 1,0%. ქვრივია გამოკითხული ქალების 7.1% და კაცების 2.9%. ნათლად ჩანს, რომ მარტოხელა ქალების წილი ქალ-რესპონდენტებში, კაცების შესაბამის მაჩვენებელთან შედარებით, მაღალია. საინტერესოა, რამდენად ახდენს ეს ფაქტორი გავლენას მათ კარიერულ წინსვლაზე. სამმა რესპონდენტმა, სქესის დაფიქსირება არ ისურვა. აქედან ერთი დაოჯახებულია, ხოლო ორი - განქორწინებული (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 65).

გამოკითხული ქალების და კაცების თითქმის თანაბარ რაოდენობას ჰყავს შვილი. პროცენტული მაჩვენებლები შემდეგნაირად გადანაწილდა ქალი 68.5% და კაცი 69.2%. განსხვავებული სქესის წარმომადგენელსაც ჰყავს შვილი, ხოლო რესპონდენტთა იმ კატეგორიიდან, რომელმაც არ ისურვა საკუთარი სქესის შესახებ პასუხის გაცემა, ორი შვილიანია, ერთი კი უშვილო (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 66).

განათლების დონის მიხედვით ყველა სქესის წარმომადგენლებში მაღალია უმაღლესი განათლების მქონეთა რიცხვი. აღსანიშნავია, რომ სამეცნიერო და აკადემიური ხარისხის მქონეთა პროცენტული მაჩვენებელი გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტებში 8.2%, ხოლო კაცებში - 6.7% შეადგენს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 67).

როგორც მოსალოდნელი იყო რესპონდენტი ქალების 21.7%-ს უკავია დაბალი თანამდებობა, საშუალო რგოლს წარმოადგენს 71.2%, მაღალ რგოლს კი - 7.1%. კაცებში იგივე მონაცემები, შესაბამისად, შემდეგნაირად გადანაწილდა 24.3, 57,3 და 18.4%. მიუხედავად იმისა, რომ სამეცნიერო და აკადემიური ხარისხის მქონე ქალი რესპონდენტები ჭარბობენ კაცებს, უმაღლეს თანამდებობაზე მაინც კაცები ლიდერობენ. სხვა თანაბარ პირობებში ქალებს მეტი ძალისხმევა სჭირდებათ მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად. როგორც ჩანს, გამგეობის ხელმძღვანელებს ჯერ კიდევ უჭირთ წამყვან თანამდებობებზე ქალების დანიშვნა და უპირატესობას კაცებს ანიჭებენ. ამას მოწმობს ის ფაქტიც, რომ ათი გამგეობიდან წამყვან თანამდებობაზე მხოლოდ ერთი ქალია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 68).

გასაუბრების წესით სამსახური დაწყებული აქვს გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 17.1% და კაცების 11.5%-ს, (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 69). რაც შეეხება განსხვავებული სქესის წარმომადგენლებს და იმ პირებს ვინც არ ისურვს სქესის დაფიქსირება, სამსახურში ყველა კონკურსის წესითაა მიღებული. გასაუბრება კონკურსთან შედარებით არის სამუშაოზე მიღების მარტივი ფორმა, რომელიც მცირედ, მაგრამ მაინც უპირატესობით ქალების მიმართ იყო გამოყენებული.

გამოკითხული ქალების 10.1%-ს ჰქონდა იმავე ორგანიზაციაში სხვა, უკეთეს პოზიციაზე გადასვლის მცდელობა, ხოლო კაცებში აღნიშნული მაჩვენებელი 12.6%-ია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 70). ამ მხრივ უშედეგო მცდელობა ჰქონდა ქალების 7.0% და კაცების 2.9%-ს. როგორც ჩანს, ბრძოლისუნარიანობის მიუხედავად, კაცებთან შედარებით ქალების მიერ კარიერული წინსვლის მცდელობა ნაკლებ შედეგიანია, სხვა სქესის წარმომადგენლის მიერ სხვა პოზიციაზე გადასვლის მცდელობა კი უშედეგო.

გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქალ-რესპონდენტთა 53.5%-ს აქვს ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, იგივე მოსაზრება აქვს კაცების 72.8%-ს. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა არ აქვს ქალ-რესპონდენტთა 46.5% და კაცების 27.2%-ს, ამ მხრივ უიმედოდ არიან განსხვავებული სქესის წარმომადგენლები. ჩვენი აზრით, დაწინაურების მხრივ, ქალებისა და განსხვავებული სქესის წარმომადგენლები გაცილებით უიმედო მდგომარეობაში არიან, ვიდრე კაცები, რაც შესაძლებელია გამოწვეული იყოს საზოგადოებაში ფესვგადგმული სტერეოტიპებით (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 71).

გამოკითხულ რესპონდენტთა შორის მაღალი ანაზღაურების პირობებში სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე მზად არის ქალების 84.9% და კაცების 90.2%, ხოლო არანაირი პირობით არ შეიცვლიდა სამსახურს გამოკითხულ ქალების 14.1% და კაცების 7.8%. შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დაბალი ანაზღაურება სერიოზული ბარიერია, როგორც ქალებისთვის, ასევე კაცებისთვის. მიუხედავად ამისა, გაცილებით მაღალია გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა ერთგულება არსებული სამუშაოს მიმართ, რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს იმით, რომ ქალები დაბალ ანაზღაურებას უფრო მეტად ეგუებიან, ვიდრე კაცები.

საქართველოში კაცი ჯერ კიდევ მოიაზრება, როგორც ოჯახის მთავარი მარჩენალი, მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე საქართველოში, ბოლო ათწლეულებში, ქალების წვლილი ოჯახის რჩენაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა, რასაც ემიგრაციაში სამუშაოდ წასული ქალების დიდი რაოდენობა და მათ მიერ განხორციელებული ფულადი გზავნილებიც მოწმობს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 72).

კითხვაზე, ახდენს თუ არა ორგანიზაცია მათი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას, დადებითი პასუხი გასცა ქალ-რესპონდენტთა 83.2%-მა და კაცების 88.3%-მა, ხოლო უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა ქალების - 16.8% და კაცების - 11.7%-მა. ამავე კითხვაზე, ასევე, უარყოფითი პასუხი გასცა განსხვავებული სქესის წარმომადგენელმა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 73).

კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებში მონაწილეობა აქვს მიღებული გამოკითხული ქალების 80.4% და კაცების 89.1%-ს. აქაც მცირე უპირატესობით კაცები სარგებლობენ, რაც შეიძლება სულაც არ არის დისკრიმინაცია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 74).

კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურების ფაქტს აფიქსირებს გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 7.5% და კაცების - 12.5%. განსხვავებული სქესის წარმომადგენელთა დაწინაურება არ მომხდარა. აქაც კაცების მიმართ პრივილეგირებული მდგომარეობა გამოიკვეთა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 75).

ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ადაპტაციის პროცესში ორგანიზაციის მნიშვნელოვან წვლილს აფიქსირებს ქალების 70.6% და კაცების 78.8%, უარყოფითს კი ქალების 26.9% და კაცების 16.3%. ამ შემთხვევაში ცალსახად იმის თქმა, რომ ქალები დისკრიმინაციის მსხვერპლნი არიან მართებული არ იქნება, რადგან პასუხებში მცირედი სხვაობა შესაძლოა გამოწვეული იყოს იმით, რომ ქალები მეტად გულწრფელები არიან კაცებთან შედარებით და არ უჭირთ აზრის ღიად დაფიქსირება (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 76).

გამოკითხული რესპონდენტი ქალების 15.3% აღნიშნავს, რომ მათი კარიერული გადაადგილება იყო ვერტიკალური. იმავეს აღნიშნავს კაცების 27.2%, ხოლო ჰორიზონტალურად გადაადგილება მოხდა ქალების _ 20.9%-ის და კაცების _ 16.5% -ის შემთხვევაში. კარიერული გადაადგილება არ შეხებია _ ქალების 63.8% და კაცების 56.3%-ს. განსხვავებული სქესის წარმომადგენლების არც ჰორიზონტალური

და არც ვერტიკალური გადაადგილება არ დაფიქსირებულა. როგორც ვხედავთ, ვერტიკალური გადაადგილების შანსი მეტად აქვთ კაცებს. კაცებთან შედარებით, ასევე მეტია იმ რესპონდენტ ქალთა პროცენტული მაჩვენებელი, რომელთაც არანაირი გადაადგილება არ შეხებიათ (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 77).

როგორც ირკვევა, რესპონდენტ ქალთა მხოლოდ 27.7 %-ს იწვევენ რაიმე ტიპის შეხვედრებზე მათი აზრის მოსასმენად, მაშინ, როცა იგივე მაჩვენებელი კაცების შემთხვევაში 42.7%-ია. აღნიშნული ფაქტი შესაძლოა იმ გარემოებით აიხსნას, რომ მამაკაცები მაღალ თანამდებობებზე მეტადაა წარმოდგენილი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 78).

საყურადღებოა, რომ დაწინაურების შესახებ გამჭვირვალობასა და ობიექტურობაზე დადებითი პასუხი აქვს ქალების 28.9% და კაცების 36.9%-ს. უარყოფითი კი ქალების 9.1% და კაცების 6.8%-ს. საინტერესოა, რა განაპირობებს ქალების და კაცების მხრიდან ერთი და იგივე მოვლენის განსხვავებულად აღქმას. თუმცა, ვფიქრობთ, რომ ერთ-ერთი მიზეზია რესპონდენტთა სტატუსი (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 79).

კარიერული წინსვლის მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორად გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 8.5% ნაცნობობას მიიჩნევს, ხოლო იგივე პასუხი დააფიქსირა კაცების 6.7%-მა. აღნიშნულ კითხვაზე სხვა პასუხი დააფიქსირა ქალების 20.6%, ხოლო კაცების 12.5%-მა. ამ შემთხვევაშიც კაცებთან შედარებით, ქალების მდგომარეობა პესიმისტურია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 80).

გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 12,8% და კაცების 3.9%-ს ხშირად სმენიათ თანამშრომლის დაწინაურების პროცესში გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ. თავშეკავებულობის მიუხედავად, კაცები აღნიშნული ფაქტის არსებობას არ მალავენ (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 81).

კარიერული დაწინაურებისას უსამართლო გადაწყვეტილებებზე მიუთითებს გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 47.5% და კაცების მხოლოდ 27.2%. როგორც ვხედავთ, ქალების საკმაოდ დიდი რაოდენობის მხრიდან ნეგატიური შეფასება მათ მიმართ უსამართლო და დისკრიმინაციული დამოკიდებულების გამოძახილია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 82).

მოულოდნელი აღმოჩნდა კარიერასა და ოჯახს შორის დამოკიდებულებაც. თუ გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 2%-ისთვის კარიერა უფრო მნიშვნელოვანია, იგივე მაჩვენებელი კაცების შემთხვევაში 1%-ია. ასევე, თუ გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა მხოლოდ 18% არჩევს ოჯახს, კაცების შემთხვევაში იგივე მაჩვენებელი 43.3%-ია. ტრადიციულად საქართველოში ქალი ყოველთვის ითვლებოდა ოჯახის ბურჯად, ხოლო კაცის მოვალეობა მუშაობა და ოჯახის რჩენა წარმოადგენდა. ჩვენს შემთხვევაში, კვლევამ აჩვენა, რომ დამოკიდებულებები საგრძნობლადაა შეცვლილი. თუმცა, ოჯახისა და სამსახურის შეთავსებას ცდილობს გამოკითხულ ქალ რესპონდენტთა 79.9%, კაცებს კი ოჯახის და სამსახურის შეთავსება შედარებით ნაკლებად გამოსდით, შესაბამისად მაჩვენებელი 55.8%-ს შეადგენს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 83).

იმ ფონზე, როცა დაბალია ქალთა დაწინაურების შანსები, გასაკვირი არ იყო რომ განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების შესახებ სრულიად უიმედო დამოკიდებულება აქვთ ქალ-რესპონდენტთა 27.9% -ს და კაცების 15.7%-ს. თუმცა, დადებითი მოლოდინი ორივე სქესის შემთხვევაში 50%-ზე დაბალია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 84).

მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას სრულად ეთანხმება გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 3.5% და კაცების 13.5%, ხოლო სრულად არ ეთანხმება ქალთა 54.3% და კაცების 28.8%. ქალთა მიმართ დამოკიდებულება ქართველი კაცების მხრიდან არ იყო გასაკვირი, თუმცა, უცნაურია რომ ხელმძღვანელ თანამდებობებზე კაცების დანიშვნას, უპირატესობას, თავად ქალებიც ანიჭებენ. ვფიქრობთ, მაღალ თანამდებობებზე ქალების სიმცირე, ზოგ შემთხვევაში, სწორედ მათივე შინაგანი მოთხოვნილებების გამოძახილია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 85).

სამსახურიდან გაშვების თავიდან ასაცილებლად დაბალანაზღაურებად თანამდებობაზე სამსახურის შენარჩუნებას თანხმდება გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 11.6% და კაცების მხოლოდ 6.7%. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ კაცისთვის სამუშაო ოჯახის რჩენის პირობაა, ხოლო ქალისთვის (თუ გავითვალისწინებთ რომ ნაკლებად არიან მაღალ თანამდებობაზე და შესაბამისად ანაზღაურებაც დაბალი აქვთ), სამსახური მათივე რეალიზების მოთხოვნილების

დაკმაყოფილების პირობაა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 86).

გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 15,1% მიიჩნევს, რომ არ არიან დასაქმებულნი ისეთ სფეროში, სადაც მათი ნიჭის და უნარების რეალიზება შეიძლება, კაცებში კი მსგავსად ფიქრობს გამოკითხულ რესპონდენტთა 6.8%, რაც კიდევ ერთი დასტურია იმისა, რომ კაცები ჩვენს საზოგადოებაში ქალებთან შედარებით, უფრო რეალიზებულნი არიან (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 87).

გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 47.7% აღნიშნავს, რომ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით შეუძლიათ ისარგებლონ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით, რაც საქართველოში ქალთა მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების მაგალითია, კაცების შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი 39.4%-ს შეადგენს, რაც ასევე საყურადღებოა (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 88).

კითხვას, სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებენ თუ არა საოჯახო საქმეების კეთებას, რესპონდენტი ქალების 73%-მა დადებით პასუხი გასცა, მაშინ, როცა ამას ახერხებს კაცთა 53% (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 89).

გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქალ-რესპონდენტთა 93.5%-ს შეუძლია საოჯახო საქმის შეთავსება სამსახურთან, ხოლო კაცების შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი 81.7%-ს შეადგენს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 90). ამ კითხვაზე პასუხმა კიდევ ერთხელ დაამტკიცა, რომ გენეტიკური კოდი, რომელიც ჩადებულია ქართველ ქალში, კვლავაც არსებობს.

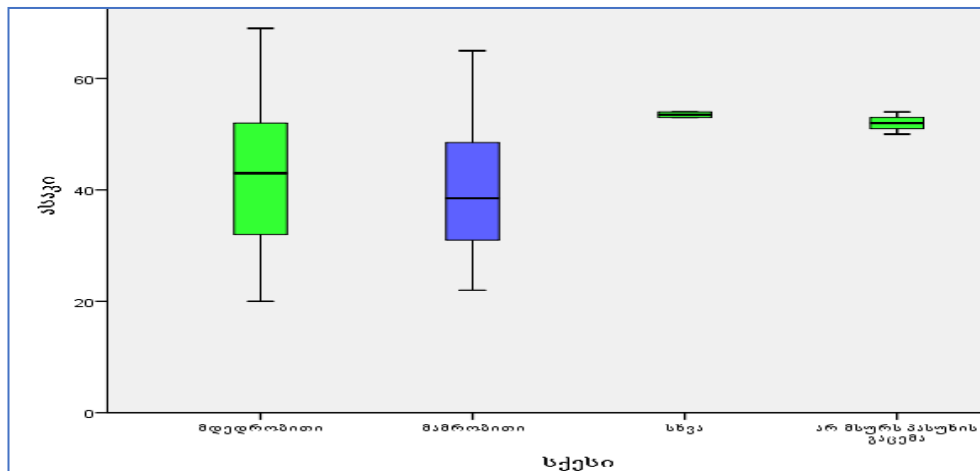
გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 49% და კაცების 27.9%-ს არ ჰყავს მეუღლე, ქალ-რესპონდენტთა 49% აღნიშნავს, რომ კარიერულ წინსვლაში ხელს უწყობს მეუღლე, ხოლო იგივე მაჩვენებელი გაცილებით მაღალია კაცების შემთხვევაში და 65.4%-ს შეადგენს. შესაძლებელია, რომ ძველი ტრადიციული სტერეოტიპები მსგავს დამოკიდებულებაზე დღესაც გავლენას ახდენს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 91).

ბოქსპლოტიდან ჩანს (იხ. სქემა 8), რომ ქალ-რესპონდენტთა ნახევარი 35-დან 49 წლამდეა. მედიანა 42 წელია. თუმცა, ქალ-რესპონდენტთა ასაკი 20-69 წლამდე შუალედებში მერყეობს.

გამოკითხული კაცების ნახევარი 29-დან 47 წლამდე ინტერვალშია მოქცეული. მედიანა- 38 წელია. მათი ასაკი 22 წლიდან 65 წლამდე შუალედში მერყეობს. «სხვა» კატეგორიის რესპონდენტთა ასაკი - 53-54 წელია, ხოლო იმ რესპონდენტთა ნახევარი,

რომელთაც არ სურთ დააფიქსირონ სქესის კატეგორია, მოქცეულია 52-54 შუალედში, მედიანა 52.

სქემა 8 ასაკი/სქესი ბოქსპლოტი



გენდერულ ჭრილში შემოსავლების ანალიზმა დაადასტურა, რომ კაცების შემოსავალი ჭარბობს ქალებისას. რესპონდენტი ქალების მხოლოდ 16% აღნიშნავს, რომ მის პარტნიორს არ აქვს შემოსავალი, ხოლო იგივე დააფიქსირა კაცების 21%-მა. პარტნიორთან შედარებით უფრო მაღალ შემოსავალზე მიუთითა ქალების 14%-მა და კაცების 26%-მა. პასუხი - „მეუღლეს უფრო მაღალი შემოსავალი აქვს“ - დააფიქსირა ქალების 19% და კაცების 10%. აღნიშნული კვლევიდან ჩანს, რომ, შემოსავლების თვალსაზრისით, ოჯახების მთავარი ძალა კაცებია (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 92).

იმ გარემოებამ, რომ სამსახურთან ერთად ქალები მეტად უთმობენ დროს ოჯახის საქმეებსა და შვილების აღზრდას, გავლენა მოახდინა სპორტულ ცხოვრებაში მათ ჩართულობაზე. გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 60.3% ახერხებს თავისუფალი დრო დაუთმოს სპორტს, როცა, ეს მაჩვენებელი მაღალია კაცების შემთხვევაში და შეადგენს 72.8%-ს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 93). მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ თანამშრომელთა წახალისება სხვადასხვა სპორტულ ღონისძიებებში მათი უფრო ინტენსიურად ჩართულობის მიზნით. ცხადია, ჯანსაღი ცხოვრების წესი გავლენას ახდენს ადამიანის შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე, ათავისუფლებს მას სტრესისგან. დადებითი განწყობა კი დადებით კლიმატს ქმნის სამუშაო ადგილზე.

როგორც გამოკვლევამ აჩვენა, სამუშაოზე, ქალ-რესპონდენტთა 70% -ს პირადი განვითარებისთვის არ აქვს დრო, ხოლო კაცების შემთხვევაში აღნიშნული მაჩვენებელი 30%-ს შეადგენს (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 94).

პროფესიის შერჩევას დაშვებულ შეცდომებზე მიუთითა გამოკითხული ქალების 26.1%-მა და კაცების 19.2%-მა. გამოკითხულ ქალ-რესპონდენტთა 58.8% თვლის, რომ სწორად შეარჩია პროფესია, ხოლო კაცებში იგივე მაჩვენებელი 70.2%-ია (იხ.დანართი 2, დიაგრამა 95).

3.3. კარიერული მართვის სიღრმისეული სტატისტიკური ანალიზი

მოცემულ ქვეთავში წარმოდგენილია თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობებში ჩატარებული კვლევის სიღრმისეული სტატისტიკური ანალიზი. აღნიშნული ანალიზი მოიცავს რამდენიმე მიმართულებას, მათ შორის:

- სოციალურ დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზი კარიერასთან მიმართებაში;
- კარიერული მართვის ანალიზი დასაქმების ადგილის მიხედვით;
- კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა.

3.3.1 სოციალურ დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზი კარიერასთან მიმართებაში

მეთოდოლოგია: სიღრმისეული სტატისტიკური ანალიზი შესრულდა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტის მეშვეობით. ანალიზის პროცესში გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა სირთულის სტატისტიკური პროცედურები: კროსტაბულაცია, კორელაცია, სამომხმარებლო ცხრილები, ერთფაქტორული და მრავალფაქტორული დისპერსიული ანალიზები, წყვილური შედარება, გრაფიკული ანალიზი და სხვ.

ცვლადთა შორის დამოკიდებულებების დასადგენად შესაბამისი პროცედურებისა და ცვლადთა ტიპების მიხედვით გამოყენებულია სხვადასხვა სახის ტესტები: ხი-კვადრატ ტესტები, t-ტესტები, ფიშერის ტესტი, მან უიტნისა და კრუსკალ ვალის ტესტები და სხვ.

კვლევის შედეგად მოვახდინეთ ჰიპოთეზების ფორმულირება და გამოვიყენეთ მათი შემოწმების მეთოდი. კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე მოხდა ჰიპოთეზების შეჯამება, დასკვნების შემუშავება და განზოგადება.

კარიერასთან მიმართებაში, სოციალურ-დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზისას განვიხილეთ დემოგრაფიული მაჩვენებლების სხვა ცვლადებთან დამოკიდებულება. ფორმულირებული ჰიპოთეზები და მათი შემოწმების მეთოდები და ტესტები წარმოდგენილია ცხრილის სახით (იხ. დანართი 3, ცხრილი 65).

კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების გავლის შემდეგ მონაცემთა კვლევა გენდერულ ჭრილში. საინტერესოა გენდერულ ჭრილში იმ რესპონდენტთა კარიერული გადაადგილების ანალიზი, რომელთაც სამსახურის დახმარებით გაიარეს კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები. დავინტერესდით, მოხდა თუ არა რესპონდენტთა დაწინაურება, როგორი იყო მათი ჰორიზონტალური ან ვერტიკალური კარიერული გადაადგილება, რამდენად სასარგებლო იყო მათთვის კვალიფიკაციის ამაღლება, რა წარმოადგენს კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ პირობას, ხდება თუ არა მათი მიწვევა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე მოსაზრებების მოსასმენად, რა შეხედულებები გააჩნიათ დაწინაურების დროს ხელმძღვანელთა მხრიდან გათვალისწინებული ფაქტორების შესახებ, ვის ანიჭებს კადრების შერჩევასას ორგანიზაცია პრიორიტეტს, შიგა კადრს თუ გარედან მოძიებულს, და ბოლოს, როგორია რესპონდენტთა მიერ დაკავებული პოზიცია.

აღნიშნულ საკითხებზე, სქესის გავლენის შესაფასებლად განვსაზღვრეთ შემდეგი ჰიპოთეზები:

H1: სქესი კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ გავლენას ახდენს რესპონდენტთა დაწინაურებაზე;

H2: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა ჰორიზონტალურ ან/და ვერტიკალურ კარიერულ გადაადგილებაზე;

H3: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებებზე რამდენად სასარგებლო იყო მათთვის კვალიფიკაციის ამაღლება;

H4: სქესი გავლენას ახდენს კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ პირობებზე;

H5: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიწვევაზე მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე;

H6: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებების ფორმირებაზე იმის შესახებ, თუ რომელ ფაქტორებს ექცევა ყურადღება დაწინაურების პროცესში;

H7: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებების ფორმირებაზე, კადრების შერჩევისას ორგანიზაციის მიერ გამოკვეთილი პრიორიტეტების შესახებ;

H8: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე.

რადგან პირველი საკითხის შესწავლას ვახდენთ იმ რესპონდენტთა მიმართ, რომლებმაც გაიარეს კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები, ამიტომ ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ ფილტრაცია, და ამოვარჩიეთ მხოლოდ ის რესპონდენტები, რომლებიც მოცემულ პირობას აკმაყოფილებდნენ, მხოლოდ ამის შემდეგ მოვახდინეთ ჰიპოთეზების შემოწმება.

ფილტრაციის შემდეგ სამომხმარებლო ცხრილების საშუალებით მივიღეთ ორი ცხრილი, რომელთაგან პირველი აღწერს სქესის მიმართ ცალკეული ცვლადის განაწილების სიხშირეს (იხ. დანართი 3, ცხრილი 66) და მეორე ცხრილი, რომელიც ასახავს ხი-კვადრატ ტესტის შედეგებს (იხ. ცხრილი 6).

კითხვაზე-კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თუ არა დაწინაურება, ქალ და კაც რესპონდენტთა შორის, პასუხები მკვეთრი სხვაობით არ გამოირჩევა. თუმცა, მაინც შეიმჩნევა, რომ დაწინაურებისას უპირატესობა კაცებს ენიჭება. შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა დიახ- ქალი/კაცი, შესაბამისად- 9% / 14%; არა - ქალი/კაცი - 71% / 62%; სხვა- ქალი/კაცი - 20% / 23%. დაწინაურებას უარყოფს სხვა კატეგორიის სქესის 1 რესპონდენტი და სამივე რესპონდენტი იმ კატეგორიიდან, რომლებმაც სქესის შესახებ პასუხის დაფიქსირება არ ისურვეს.

რესპონდენტებს, რომლებიც აღნიშნავენ, რომ არ მოხდა მათი დაწინაურება, გავლილი აქვთ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები.

Q32 როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება? _ მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტების უმრავლესობა, რომლებსაც გავლილი აქვთ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსი აფიქსირებს, რომ მათი არც ვერტიკალური და არც ჰორიზონტალური კარიერული გადაადგილება არ მომხდარა. პასუხები გადანაწილდა შემდეგი თანაფარდობით: ვერტიკალური გადაადგილება: ქალი/კაცი შესაბამისად, 19% / 29%; ჰორიზონტალური გადაადგილება - ქალი/კაცი - 22%/13%; კარიერული გადაადგილება არ მომხდარა - ქალი/კაცი -59% / 57%.

Q28 ცვლადზე თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება? _მოცემული კითხვის პირველ 5 კატეგორიაში თითქმის არ აღინიშნება

სხვაობა ქალ და კაცი რესპონდენტებს შორის, თუმცა, ბოლო კატეგორიაში, ქალების 17% და კაცების 9% აფიქსირებს: მიუხედავად იმისა, რომ სამსახურის დახმარებით მონაწილეობა მიიღეს კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში, ფაქტობრივად მათი კვალიფიკაციის ამაღლება არ მომხდარა.

Q35 ცვლადზე - როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა? - კაცების 63% და ქალ-რესპონდენტთა 52%- პროფესიონალიზმს მიიჩნევენ. თუმცა, საკმაო წილი უკავია კატეგორიას - „ახლობლების დახმარება“. იმ კატეგორიებში, სადაც შეინიშნება სხვაობა გენდერულ ჭრილში, თანაფარდობა შემდეგნაირად გადანაწილდა (ანუ დაწინაურების განმსაზღვრელ პირობად ჩათვალეს):

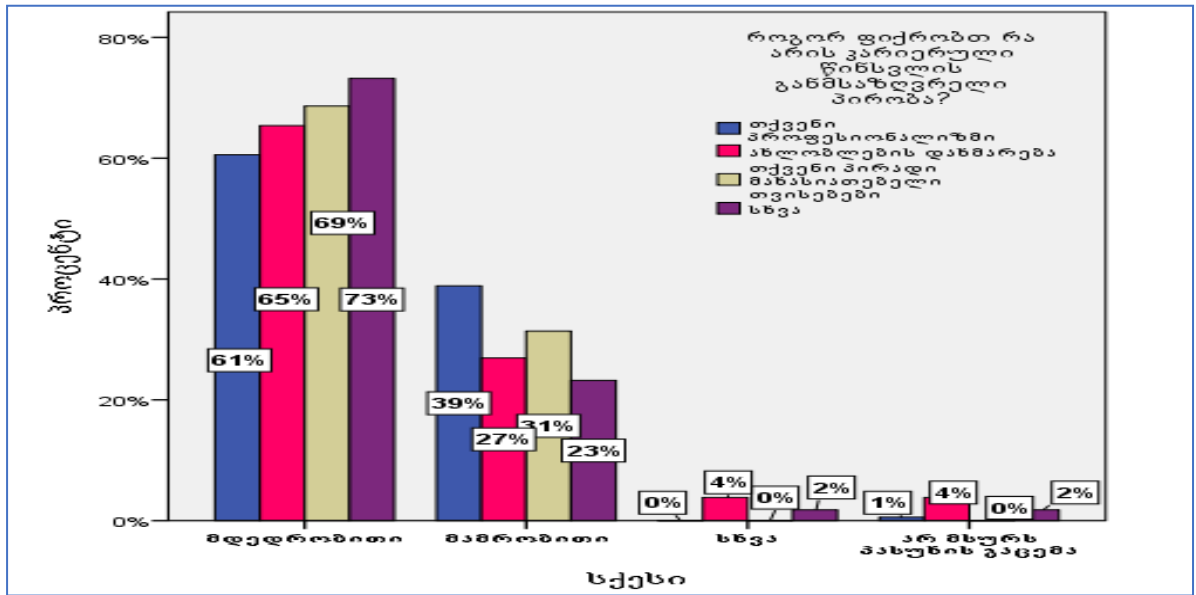
თქვენი პროფესიონალიზმი_ ქალი/კაცი - 52% / 63%;

ახლობლების დახმარება_ ქალი/კაცი - 9% / 8%;

სხვა _ ქალი/ კაცი 23%- / 13%.

სამწუხაროდ, კარიერულ წინსვლაში ქალ-რესპონდენტთა მხრიდან, მამაკაცებთან შედარებით, კარიერის ზრდის ფაქტორად - პროფესიონალიზმი ნაკლებადაა დაფიქსირებული. მამაკაცებთან შედარებით (13%) დიდი უპირატესობით, ქალ-რესპონდენტთა 23% კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ ფაქტორად, რაღაც „სხვა“-ს მიიჩნევენ. საინტერესოა, ხომ არ იგულისხმება „სხვა“-ში დაწინაურების რომელიმე ფაქტორი, მაგალითად, ნაცნობობა, ან არაობიექტურობა, რასაც შემდეგ ქვეთავში განვიხილავთ. ამ კითხვაზე პასუხები საინტერესოა რესპონდენტთა მთელი ერთობლიობისთვის და არამხოლოდ მათთვის, ვინც კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები გაიარა. ამ კითხვაზე პასუხები ყველა რესპონდენტისთვის, გენდერულ ჭრილში, შემდეგნაირად გადანაწილდა (იხ. სქემა 9).

სქემა 9. კარიერის წინსვლის განმსაზღვრელი ფაქტორები გენდერულ ჯგუფში



ნებისმიერი სქესის რესპონდენტი, მიუხედავად იმისა, გავლილი აქვს თუ არა კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები, დაწინაურების მნიშვნელოვან ფაქტორად - ახლობლების დახმარებას აფიქსირებს. კერძოდ, „ახლობლების დახმარება“ - ქალი/კაცი შესაბამისად 65% / 27%; „სხვა“ - ქალი/მამაკაცი - 73% / 23%; რაც შეეხება კარიერული წინსვლის ისეთ ფაქტორს, როგორცაა „პროფესიონალიზმი“, უპირატესობა მხოლოდ მამაკაცთა კატეგორიაში შეინიშნება.

Q33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ?_ სამწუხაროდ, ამ შემთხვევაშიც ქალ და კაც რესპონდენტთა შორის დიდი დისბალანსია და კაცების უპირატესობა შესამჩნევია: არასდროს იწვევენ- ქალი/კაცი - 22% / 2%; ხშირად - ქალი/კაცი - 25% / 34%; ყოველთვის - ქალი/კაცი - 5% / 11%.

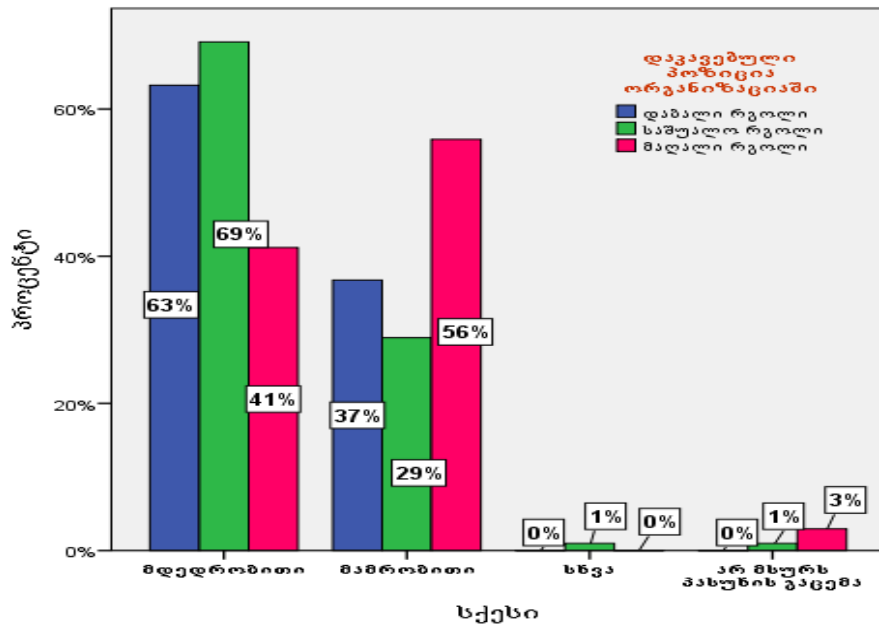
Q29 ცვლადზე_ თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება? _ სამწუხაროდ, უნარებისა და სამუშაო გამოცდილების კატეგორიის შემდეგ საკმაოდ დიდი სიხშირით სახელდება, აგრეთვე, კატეგორიები „ნაცნობობა“ და „სხვა“. პასუხები შემდეგი თანაფარდობით გადანაწილდა: „ნაცნობობა“ - ქალი/კაცი - 12% / 8% და „სხვა“- ქალი/კაცი - 30% / 22%.

Q49 ცვლადზე კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს: პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: შიგა (ადგილობრივ) კადრს _ ქალი/კაცი _ 54% / 48%.

Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში, აღნიშნულ ცვლადზე, როგორც ვხედავთ, მაღალ რგოლში ქალ და კაც რესპონდენტებს შორის აშკარა დისბალანსი შეიმჩნევა. მაღალ რგოლში ქალი რესპონდენტი 8%-ია, კაცი კი 19%, ხოლო სამი რესპონდენტიდან, რომლებმაც არ ისურვეს სქესის შესახებ პასუხის დაფიქსირება, ერთს მაღალი პოზიცია უკავია.

ამ კითხვაზე პასუხები საინტერესოა მთელი ერთობლიობისთვისაც და არა მხოლოდ მათთვის, ვინც გაიარა კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები. მონაცემებს ყველა რესპონდენტისთვის, გენდერულ ჭრილში გრაფიკულად შემდეგი სახე აქვს (იხ. სქემა 10):

სქემა 10. დაკავებული პოზიცია გენდერულ ჭრილში



განხილულ საკითხზე ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზების შემოწმება მოვახდინეთ ხი-კვადრატ ტესტის საშუალებით.

ცხრილი 6: პირსონის ხი-კვადრატ-ტესტები (Pearson Chi-Square Tests)

	Q1 სქესი	
Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?	Chi-square	4.618
	Df	6
	Sig.	.594
Q32 როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება?	Chi-square	6.159
	Df	6
	Sig.	.406

Q28 თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება?	Chi-square	18.978
	Df	15
	Sig.	.215
Q35 როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?	Chi-square	16.617
	Df	9
	Sig.	0.041
Q33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ?	Chi-square	23.641
	Df	9
	Sig.	.005
Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?	Chi-square	15.106
	Df	12
	Sig.	.236
Q49 კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს:	Chi-square	12.865
	Df	6
	Sig.	.045
Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	Chi-square	13.089
	Df	6
	Sig.	.049

ხი-კვადრატ ტესტების ცხრილის მიხედვით არ მტკიცდება ჰიპოთეზები: **H1, H2, H3, H6**, რადგან ამ ოთხ ცვლადთან (Q27, Q32, Q28, Q29) სტატისტიკური მნიშვნელობების დონე $P > 0.05$ -ზე, ე.ი. სქესი, კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგაც არ ახდენს გავლენას არც რესპონდენტთა დაწინაურებაზე, არც რესპონდენტთა კარიერულ გადაადგილებაზე და არც შემდეგ ცვლადებზე – რამდენად სასარგებლო იყო მათთვის კვალიფიკაციის ამაღლება და ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება.

სქესისა და Q35 ცვლადს (როგორ ფიქრობთ, რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?) შორის დამოკიდებულებაში ხი-კვადრატ კოეფიციენტი-Pearson Chi-square = 16,617-ს ხოლო $P=0.041$ -ს. შესაბამისად, სქესსა და Q35 ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე, რითაც დამტკიცდა ჰიპოთეზა H4: კაც და ქალ-რესპონდენტებს განსხვავებული

შეხედულებები გააჩნიათ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობების შესახებ.

ასევე მტკიცდება ჰიპოთეზა H5: სქესსა და Q33 ცვლადს (თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ?) შორის დამოკიდებულებაში ხი-კვადრატ კოეფიციენტი- Pearson Chi-square = 23,641-ს ხოლო $P=0.005$ -ს. შესაბამისად, სქესსა და Q33 ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე. ე.ი. ქალ და კაც რესპონდენტთა შორის შეიმჩნევა განსხვავებები, იწვევენ თუ არა რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე მათი მოსაზრებების მოსასმენად .

მტკიცდება ჰიპოთეზა H7. სქესსა და Q49 ცვლადს (კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს) შორის დამოკიდებულებაში ხი-კვადრატ კოეფიციენტი- Pearson Chi-square= 12,865-ს, ხოლო $P=0.045$ -ს, შესაბამისად, სქესსა და Q49 ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე. ასე, რომ ქალ- და კაც-რესპონდენტებს შორის არსებობს განსხვავება შეხედულებებში თუ ვის ანიჭებს უპირატესობას ორგანიზაცია კადრების შერჩევისას - შიგა (ადგილობრივ) კადრს თუ გარედან მოძიებულს.

მტკიცდება ჰიპოთეზა H8. სქესსა და Q7 ცვლადს (დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში?) შორის დამოკიდებულებაში ხი-კვადრატ კოეფიციენტი- Pearson Chi-square=13,089-ს, ხოლო $P=0.049$ -ს. სქესსა და Q7 ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე. შესაბამისად, ქალ და კაც რესპონდენტებს შორის არსებობს განსხვავება ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციის მხრივ.

საბოლოოდ, ჰიპოთეზების შემოწმების შედეგად ვასკვნით, რომ ჭეშმარიტია ჰიპოთეზები: H4, H5, H7 და H8.

ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე განათლების დონის და ოჯახური მდგომარეობის გავლენის შესწავლა გენდერულ ჭრილში. რადგან კვლევამ გვიჩვენა, რომ მაღალ რგოლში დაკავებულ პოზიციაში უპირატესად მამაკაცები ჭარბობენ, საინტერესოა გენდერულ ჭრილში მათი წარმოჩენა განათლების დონის და ოჯახური მდგომარეობის მხრივ. კვლევა ვაწარმოეთ ყველა რესპონდენტის მიმართ.

წარმოგიდგენთ ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზებს:

H9: სქესი გავლენას ახდენს განათლებაზე;

H10: სქესი გავლენას ახდენს ოჯახურ მდგომარეობაზე;

H11 სქესი და განათლება გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე;

H12: სქესი და ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე.

ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაცია, კრუსკალ ვალის ტესტი (Kruskal-Wallis Test) და გრაფიკული ანალიზი.

სქესსა და განათლებას შორის, ასევე, სქესსა და ოჯახურ მდგომარეობას შორის კავშირის არსებობის დასადგენად ვისარგებლეთ კრუსკალ ვალის ტესტით. შედეგად მივიღეთ ორი ცხრილი: პირველში (იხ. ცხრილი 7) ასახულია საშუალოთა სხვაობები, ხოლო მეორეში (იხ. ცხრილი 8) – ტესტის შედეგები. ტესტის შედეგების ცხრილიდან ჩანს, რომ სქესი გავლენას არ ახდენს განათლებაზე, რადგან სტატისტიკური მნიშვნელობების დონე აღემატება 0.05-ს. შესაბამისად, არ მტკიცდება ჰიპოთეზა H9. რესპონდენტები მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან განათლების დონის მიხედვით. თუმცა სქესსა და ოჯახურ მდგომარეობას შორის აღინიშნება მაქსიმალური სტატისტიკური კავშირი (სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე არ აღემატება 0.001-ს, ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 16.962-ის). ქალ და კაც რესპონდენტთა ოჯახურ მდგომარეობებს შორის არის განსხვავება. შესაბამისად დამტკიცდა ჰიპოთეზა H10.

ცხრილი 7: საშუალოთა სხვაობები

Ranks			
	Q1 სქესი	N	Mean Rank
Q6 განათლების დონე	1 მდედრობითი	195	150.35
	2 მამრობითი	104	149.34
	სულ	299	
Q3 ოჯახური მდგომარეობა	1 მდედრობითი	198	164.72
	2 მამრობითი	104	126.32
	სულ	302	

ცხრილი 8: სტატისტიკური პარამეტრები

Test Statistics^{a,b}

	Q6 განათლების დონე	Q3 ოჯახური მდგომარეო ბა
Chi-Square	.029	16.962
Df	1	1
Asymp. Sig.	.864	.000

სქესისა და განათლების, ასევე სქესისა და ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით Q7 ცვლადის - დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში - სიხშირული ცხრილის მისაღებად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციები (იხ. დანართი 3, ცხრილი 67 და დანართი 3, ცხრილი 68), ხოლო სქესის და განათლების, ასევე სქესის და ოჯახური მდგომარეობის გავლენის შესამოწმებლად ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე - კრუსკალ ვალის ტესტი (იხ. ცხრილი 9).

როგორც კროსტაბულაციური ცხრილი გვიჩვენებს, სქესისა და განათლების დონის მიხედვით უმაღლესი განათლების მქონე რესპონდენტებისათვის თანაფარდობას შემდეგი სახე აქვს : დაბალი რგოლი: ქალი/კაცი _20%/24%; საშუალო რგოლი: ქალი/კაცი _75%/57%; მაღალი რგოლი: ქალი/კაცი _5%/20%.

მიუხედავად იმისა, რომ ორივე სქესის რესპონდენტი უმაღლესი განათლების მქონეა, მაღალ რგოლში დაკავებული პოზიციის მხრივ მაინც მკვეთრი სხვაობა შეინიშნება.

საინტერესოა მაღალ რგოლში პოზიციის დაკავებაში როგორია ოჯახური მდგომარეობის გავლენა, კერძოდ, ოჯახური მდგომარეობა მნიშვნელოვან როლს ხომ არ თამაშობს კაცების მიერ მაღალი პოზიციების დაკავების დროს. აღნიშნულ კითხვაზე პასუხს გაგვცემს კროსტაბულაციური და კრუსკალ ვალის ტესტი.

როგორც კროსტაბულაციური ცხრილი გვიჩვენებს, სქესისა და ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით თანაფარდობა ასეთია: დაოჯახებულებისთვის_ დაბალი

რგოლი: ქალი/კაცი _18%/24%; საშუალო რგოლი: ქალი/კაცი _73%/56%; მაღალი რგოლი: ქალი/კაცი _ 9%/20% .

დასაოჯახებელი რესპონდენტთათვის: დაბალი რგოლი: ქალი/კაცი - 36%/29%;

საშუალო რგოლი: ქალი/კაცი - 58%/63%; მაღალი რგოლი: ქალი/კაცი -7%/8%.

კრუსკალ-ვალის ტესტი გვიჩვენებს დაკავებულ პოზიციაზე რა გავლენას ახდენს ერთად შემდეგი ორი ცვლადი_ სქესი/ განათლების დონე და სქესი / ოჯახური მდგომარეობა.

როგორც კრუსკალ-ვალის ტესტი გვიჩვენებს, დაკავებული პოზიციის დაბალი და საშუალო რგოლის შემთხვევაში დასაქმებული ქალი და კაცი-რესპონდენტები განათლების დონით არ განსხვავდებიან (რადგან სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე $p>0.05$ -ზე).

განათლების დონე გავლენას ახდენს დაკავებულ პოზიციაზე მხოლოდ მაღალ რგოლში სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონით ($P=0.030$), ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 4.721-ის.

ოჯახური მდგომარეობა კი პირიქით, გავლენას ახდენს დაკავებულ პოზიციაზე დაბალ და საშუალო რგოლში და არ ახდენს გავლენას მაღალ რგოლში (სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე მეტია 0.05-ზე), ანუ ოჯახური მდგომარეობა ქალ-რესპონდენტებს მაღალი თანამდებობის დაკავებაში ხელს არ უშლის.

ოჯახური მდგომარეობა საშუალო რგოლის რესპონდენტებზე უფრო მეტ გავლენას ახდენს _ სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.01 დონით (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 8.990-ის, $P=0.003$ -ის), ვიდრე დაბალი რგოლის რესპონდენტებზე, ამ რგოლთან მას აღენიშნება სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონე (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 6.374-ის, $P=0.012$).

ცხრილი 9: კრუსკალ ვალის ტესტი -სტატისტიკური პარამეტრები

Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში		Q6 განათლების დონე	Q3 ოჯახური მდგომარეობა
1 დაბალი რგოლი	Chi-Square	1.050	6.374
	Df	1	1
	Asymp. Sig.	.306	.012
2 საშუალო რგოლი	Chi-Square	.034	8.990
	Df	1	1
	Asymp. Sig.	.853	.003
3 მაღალი რგოლი	Chi-Square	4.721	.664
	Df	1	1
	Asymp. Sig.	.030	.415

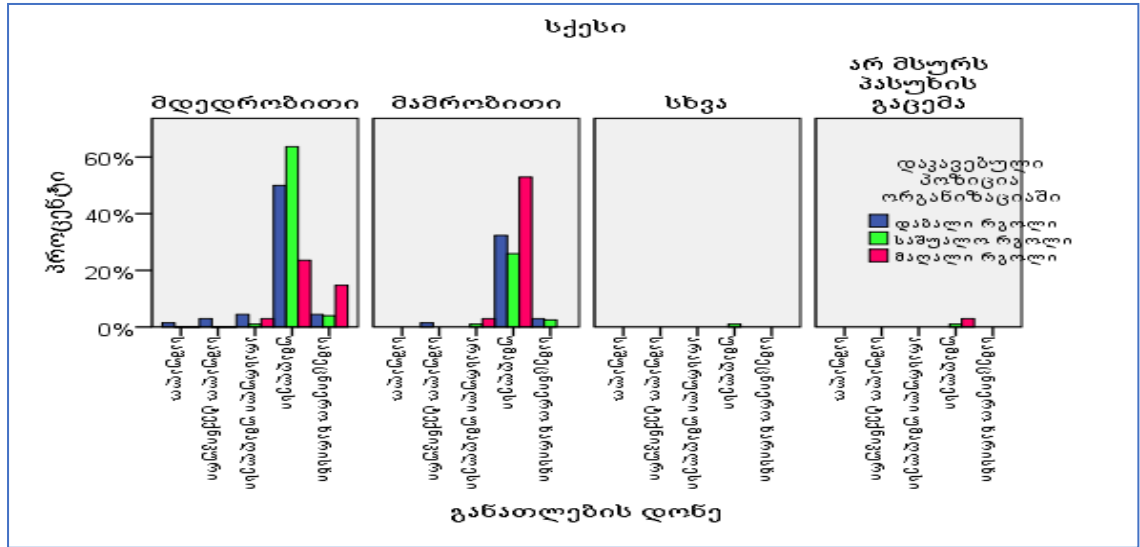
მაჯგუფებელი ცვლადი : Q1 სქესი

შესაბამისად, H11 და H12 ჰიპოთეზა მტკიცდება ნაწილობრივ: **H11:** სქესი და განათლება გავლენას ახდენს დაკავებულ პოზიციაზე მაღალი რგოლის შემთხვევაში და გავლენას არ ახდენს დაბალ და საშუალო რგოლზე.

H12: სქესი და ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს დაკავებულ პოზიციაზე დაბალი და საშუალო რგოლის შემთხვევაში და გავლენას არ ახდენს მაღალი რგოლზე.

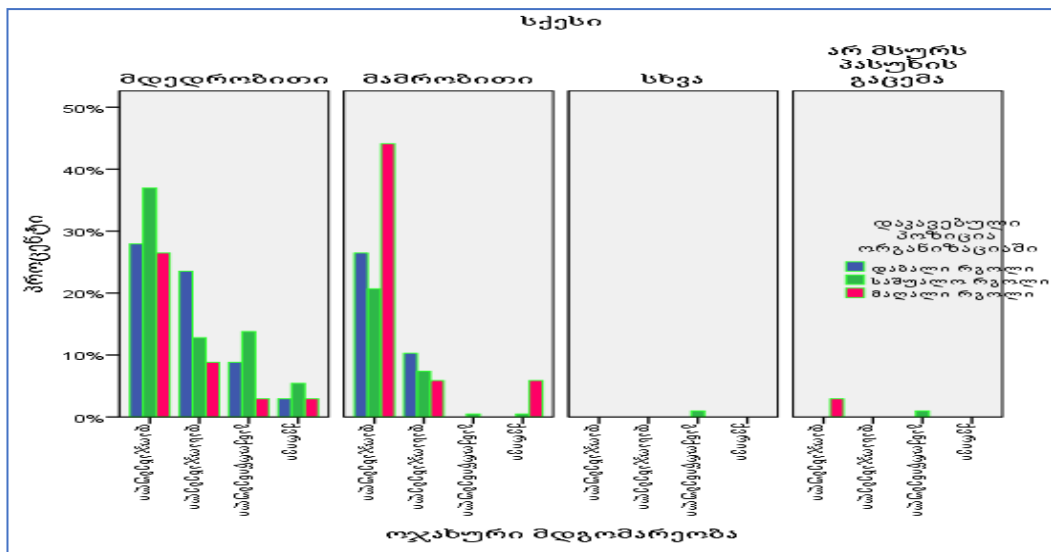
უსაფუძვლო აღმოჩნდა ვარაუდი, იმის შესახებ, რომ ქალ რესპონდენტებს მაღალი რგოლზე პოზიციის დაკავებაში ხელს უშლის ოჯახური მდგომარეობა. ოჯახური მდგომარეობის მხრივ განსხვავება ქალ და კაც რესპონდენტებს შორის მხოლოდ დაბალ და საშუალო რგოლში შეინიშნება.

სქემა 11: სქესის, განათლების დონისა და დაკავებული პოზიციის ვიზუალური წარმოდგენა



სქემიდან (იხ. სქემა 11) ნათლად ჩანს, რომ ორგანიზაციაში მაღალ რგოლში პოზიციებს უპირატესად კაცები იკავებენ, მიუხედავად იმისა, რომ უმაღლესი განათლების მქონე ქალი რესპონდენტების პროცენტული წილი უფრო უფრო მაღალია.

სქემა 12: სქესის, ოჯახური მდგომარეობა და დაკავებული პოზიციის ვიზუალური წარმოდგენა



სქემიდან (იხ. სქემა 12) ნათლად ჩანს კაცების უპირატესობა მაღალ რგოლში, ამასთან, აღნიშნულ რგოლში აქტიურობით გამოირჩევიან დაოჯახებული კაცები.

სქესის გავლენის შეფასება კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე, ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზის საფუძველზე (One Way ANOVA).

წინა საკითხებში განხილული სქესის გავლენა კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ, ასევე, რესპონდენტთა შეხედულებები დაწინაურებაზე მოქმედ ფაქტორებზე. კარიერული წინსვლის განმაპირობებელი ფაქტორების ანალიზისას გამოვლინდა დისბალანსი, რამაც ინტერესი გამოიწვია, შეგვესწავლა სქესის გავლენა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებზე.

ჰიპოთეზა H13: სქესი გავლენას ახდენს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე. მოცემული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ჩავატარეთ ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (One Way ANOVA), (იხ. დანართი 3, ცხრილი 69 და დანართი 3, ცხრილი 70). დანართი 3, ცხრილი 70-ში მოცემულია ლევისის სტატისტიკის შედეგები საშუალოთა სხვაობის ერთგვაროვნების შემოწმებაზე. საშუალოთა სხვაობა ტოლია 15.507-ის, ხოლო P არ აღემატება 0.001-ს. ე.ი. სქესის ცვლადსა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ცვლადს შორის გამოვლინდა მაქსიმალური სტატისტიკური კავშირი 0.001 დონეზე.

ერთფაქტორული დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებულ ცხრილში (იხ. დანართი 3, ცხრილი 69) ჩანს, რომ $F= 3.911$ -ს, $P= 0.009$ -ს; $P < 0.01$; ე.ი. ჯგუფებს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე. შესაბამისად მტკიცდება ჰიპოთეზა H13. ე.ი. გამოვლინდა, რომ ქალ - და კაც რესპონდენტებს შორის, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების მხრივ, არსებობს განსხვავებები.

სქესისა და ასაკის ფაქტორთა გავლენა, რესპონდენტთა მიერ დაკავებული პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე, ორფაქტორული დისპერსიული ანალიზის (Univariate Analysis of Variance) საშუალებით

წარმოგიდგინთ აღნიშნულ საკითხებზე ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზებს:

H14: სქესი და ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე;

H15: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დაკავებული პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე;

H16: ასაკი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დაკავებული პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე.

მოცემული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ჩავატარეთ ორფაქტორული დისპერსიული ანალიზი - Two Way ANOVA (Univariate Analysis of Variance), სადაც დამოკიდებულ ცვლადს წარმოადგენს - Q11_როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?, ხოლო ფაქტორებს - Q1_სქესის და Q2 ასაკის ცვლადები.

როგორც დისპერსიული ანალიზის Univariate Analysis of Variance (Two Way ANOVA) ლევენის ტესტით მიღებული ცხრილიდან ჩანს (იხ. დანართი 3, ცხრილი 71), სქესის და ასაკის ფაქტორთა ერთობლიობა სტატისტიკურად მაქსიმალურ კავშირშია Q11 ცვლადთან - როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?, სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.01 დონეზე, $F=2.576$, რითაც დამტკიცდა ჰიპოთეზა H14, ე.ი. სქესი და ასაკი ერთად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ Q11 ცვლადზე (როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?). სქესისა და ასაკის მიხედვით განსხვავებულია პასუხები რესპონდენტთა მიერ დაკავებული პოზიციის შესახებ ინფორმაციის წყაროსთან დაკავშირებით (დასაქმების ვებ-გვერდი, მეგობარი, კოლეგა, ნათესავი და სხვა).

განვიხილოთ ცალკეული ფაქტორის გავლენის შეფასება Q11 ცვლადზე, კერძოდ, სქესის გავლენის შეფასება. დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილის საფუძველზე დავადგინეთ (იხ. დანართი 3, ცხრილი 72), რომ გვაქვს ნულოვანი ჰიპოთეზა, ანუ სქესი, როგორც ცალკე ფაქტორი, გავლენას არ ახდენს Q11 ცვლადზე, რადგან სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე აღემატება 0.05-ს, შესაბამისად არ დამტკიცდა ჰიპოთეზა H15. ქალ- და კაც რესპონდენტთა მხრიდან ერთგვაროვნებაა დაკავებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების მხრივ.

რაც შეეხება ასაკის გავლენას აღნიშნულ ცვლადზე, მისი შეფასებისას გამოვიყენეთ დისპერსიული ანალიზი. მიღებული ცხრილიდან ჩანს, რომ (იხ. დანართი 3, ცხრილი 73) $F = 2.323$ -ს, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე $P=0.012$ -ს. ე.ი. ასაკი გავლენას ახდენს არსებულ სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის შეტყობინების წყაროზე სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონით, შედეგად დამტკიცდა, ჰიპოთეზა H16, სხვადასხვა ასაკის ჯგუფები ინფორმაციას სამსახურის შესახებ ერთმანეთისგან განსხვავებული წყაროებიდან იღებენ.

ასაკსა, და Q11 ცვლადს შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი (იხ. დანართი 3, ცხრილი 74).

კორელაციით დგინდება, რომ აღნიშნულ ორ ცვლადს შორის არსებობს სუსტი დადებითი კავშირი. პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი $r=0.215$ -ის. სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე კი არ აღემატება 0.001 -ს.

ასაკის ცვლადის სხვა ცვლადთა ორ ჯგუფთან კავშირის არსებობის დადგენის მიზნით T ტესტის (Independent Sample T tests) გამოყენებით 95% სანდოობით. წარმოგიდგენთ ჩამოყალიბებულ ჰიპოთეზებს:

H17: ასაკსა და ოჯახურ მდგომარეობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H18: ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე;

H19: ასაკსა და ანაზღაურებით კმაყოფილებას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H20: ასაკსა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H21: ასაკსა და კვალიფიკაციის ამალღების შემდეგ დაწინაურებას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;.

H22: ასაკსა და Q41 ცვლადს (თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?) შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H23: ასაკსა და თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H24: ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურში უნარების გამოყენებაზე.

T ტესტის სტატისტიკური პროცედურით მიღებული შედეგები სრული სახით მოცემულია ცხრილში (იხ. დანართი 3, ცხრილი 75-94) ძირითადი პარამეტრები თავმოყრილია ერთ ცხრილში (იხ. დანართი 3, ცხრილი 95).

სქესის, ასაკის და დაკავებული პოზიციის გავლენა ოჯახსა და პიროვნებაზე.
მოცემული საკითხი ითვალისწინებს მრავალფაქტორული დისპერსიული ანალიზის საშუალებით სქესის, ასაკისა და დაკავებული პოზიციის გავლენის შესწავლას შემდეგ ცვლადებზე:

Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?;

- Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?;
- Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?;
- Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?;
- Q53 შეგიძლიათ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან?;
- Q54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?;
- Q55 მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?;
- Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას?;
- Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?;
- Q58 თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი?;
- Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?;
- Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?.

მოვალისმართებელი ჰიპოთეზების შემოწმება:

H25: სქესი, ასაკი და ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადებზე: Q38_ ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ შეგიძლიათ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში? Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი, Q65 _გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66 _უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?

H26: სქესი გავლენას ახდენს ცვლადებზე: Q38- _ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების

შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ შეგიძლიათ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?; Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?; Q58_ რამდენია თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი?; Q65_ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66_ უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?

H27: ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადებზე: Q38_ ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?; Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი; Q65_ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66_ უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?

H28: ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადებზე: Q38_ ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ შეგიძლიათ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში? ; Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი; Q65_ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66_ უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?

მოცემული ჰიპოთეზის შემოწმება მოხდა დისპერსიული ანალიზის -Multiple analysis of variance, MANOVA-ს გამოყენებით, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ჩავატაროთ ფაქტორული ანალიზი რამდენიმე ცვლადზე (იხ. დანართი 3, ცხრილი 96). როგორც ცხრილიდან ჩანს, მოცემულ ფაქტორთა ერთობლიობა_ სქესი, ასაკი და ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია ყველა დამოკიდებულ ცვლადზე (Q38, Q40, Q46, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q655, Q66) ახდენს გავლენას. ამასთან, მოცემულ ფაქტორებსა და თითოეულ დამოკიდებულ ცვლადს შორის აღინიშნება მაქსიმალური სტატისტიკური კავშირი, რადგან თითოეულ მათგანთან სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე P არ აღემატება 0.001-ს, რითაც დამტკიცდა H25 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება.

F ტესტის მიხედვით ფაქტორები - სქესი, ასაკი და ოჯახური მდგომარეობა ყველაზე მეტ გავლენას ახდენენ Q55 ცვლადზე _მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში? (F=9.500). დანარჩენ ცვლადებთან დამოკიდებულება მოცემულია კლებადი თანმიმდევრობით .

Q65 _ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის? (F=7.827);

Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?(F=6,914);

Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე? (F=5.614);

Q54 _ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში? (F=4.979) და ა. შ.

ჰიპოთეზა **H25** ცალკეული ცვლადების მიმართ შეგვიძლია შემდეგნაირად ჩამოვაყალიბოთ:

H25_1: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებაზე, ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია მათთვის თუ კარიერა?;

H25_2: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადზე: ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?;

H25_3: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს მოქნილი სამუშაო გრაფიკით მუშაობაზე ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით?;

H25_4: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს საოჯახო საქმეების სამსახურთან შეთავსებაზე;

H25_5: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს სამსახურთან, ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსებაზე;

H25_6: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს კარიერულ წინსვლაში ოჯახის წევრების ხელშეწყობაზე;

H25_7: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს კარიერულ წინსვლაში მეუღლის მიერ ხელშეწყობაზე;

H25_8: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს სახლში დაბრუნების შემდეგ საოჯახო საქმეების გაკეთებაზე;

H25_9: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადზე: საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე;

H25_10: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს რესპონდენტის და მისი ოჯახის წევრების შემოსავალზე;

H25_11: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადზე: გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?;

H25_12: სქესი, ასაკი და დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს პირადი განვითარებისთვის თავისუფალი დროის გამოყოფაზე.

ყველა ზემოაღნიშნული H25 ჯგუფის ჰიპოთეზა, როგორც უკვე ვნახეთ, ჭეშმარიტია, რადგან თითოეულ მათგანთან სამივე ფაქტორს აღენიშნებოდა სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.01 დონე.

ცალკეულ ფაქტორთა გავლენის შეფასება

სქესის გავლენის შეფასება დამოკიდებულ შემდეგ ცვლადებზე: Q38, Q40, Q46, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q655, Q66.

მოცემულ დამოკიდებულ ცვლადებზე სქესის გავლენის შეფასება მოვახდინეთ დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილის საფუძველზე (იხ. დანართი 3, ცხრილი 97).

როგორც მოცემული ცხრილიდან ჩანს, სქესი გავლენის სიდიდის მიხედვით (F ტესტისა და სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონით) მოქმედებს ცვლადებზე შემდეგი თანმიმდევრობით:

1. Q38-ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა? (F=4,237) სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.01 დონით. სქესის სხვადასხვა

წარმომადგენლები სხვადასხვაგვარად აფიქსირებენ მათთვის ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თუ კარიერა.

2. Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე - ($F=3.805$) სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონით. ამ საკითხზეც ქალ- და კაც რესპონდენტთა შორის განსხვავებაა სამსახურის საქმეების შესრულებაზე საოჯახო საქმეებში ჩართულობის კუთხით.

3. Q58 რამდენია თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი? ($F=2.132$) სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონით. შემოსავლების მიხედვით ქალ და კაც რესპონდენტებს შორის აღინიშნება განსხვავება.

4. Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას? ($F=1.695$) სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონით. სახლში დაბრუნების შემდეგ საოჯახო საქმეების მოგვარებაში შეინიშნება სხვაობა ქალ და კაც რესპონდენტთა შორის.

5. Q55 მეუღლე ხელს გიწყობთ კარიერულ წინსვლაში? ($F=2.253$) სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.05 დონით. ამკარად გამოვლინდა, რომ მეუღლეთა მხრიდან ხელშეწყობის მხრივ ქალი- და კაცი-რესპონდენტები განსხვავდებიან.

დანარჩენ ცვლადებზე პასუხების დაფიქსირებისას არ შეინიშნება განსხვავება სქესის კატეგორიებს შორის. ასე, რომ ჰიპოთეზა H26 სრულდება ნაწილობრივ და შეჯამებისას იგი შემდეგნაირად ჩამოყალიბდება:

H26_1 სხვადასხვა სქესის წარმომადგენლები განსხვავებულად აფიქსირებენ მათთვის ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თუ კარიერა;

H26_2 სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე: Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე;

H26_3 შემოსავლების მიხედვით ქალ და კაც-რესპონდენტებს შორის აღინიშნება განსხვავება;

H26_4 სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე: Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას?;

H26_5 მეუღლეთა მხრიდან ხელშეწყობის მხრივ ქალი და კაცი-რესპონდენტები განსხვავდებიან;

ასაკის გავლენის შეფასება დამოკიდებულ ცვლადებზე: Q38, Q40, Q46, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q655, Q66.

მოცემულ დამოკიდებულ ცვლადებზე ასაკის გავლენის შეფასება მოვახდინეთ დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილით (იხ. დანართი 3, ცხრილი 98). ვამოწმებთ H27 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტებას.

დისპერსიული ანალიზით მიღებული ცხრილის საფუძველზე დავადგინეთ, რომ ასაკი გავლენას არ ახდენს ცვლადებზე:

Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?;

Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?;

Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?;

Q66 თავისუფალ დროს უთმობთ პირად განვითარებას? რადგან მოცემულ ცვლადებთან სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე აღემატება 0.05-ს.

ასაკი დამოკიდებულ ცვლადებზე გავლენის სიდიდის მიხედვით (F ტესტისა და სტატისტიკური მნიშვნელობის დონით) შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი თანმიმდევრობით:

1.Q54: ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში? (F=5.838) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

2.Q58: რამდენია თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი? (F =4.150) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

3.Q53: ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან (F=3.431) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

4.Q46: ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით? (F =2.964) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

5.Q57: საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე (F =2.794) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

6.Q65: გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის? (F=2.542) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით. ამ ცვლადზე სქესი არ ახდენდა გავლენას, როგორც სქესის გავლენის დროს ვნახეთ, ანუ ამ მხრივ ქალ და კაც-რესპონდენტთა შორის არ შეინიშნებოდა სხვაობა. სხვადასხვა ასაკოვან ჯგუფებს შორის კი, ამ მხრივ, განსხვავება დაფიქსირდა;

7.Q55: მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში? ($F = 1.719$) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით. სხვადასხვა ასაკოვანი ჯგუფებისთვის შეინიშნება მეუღლეთა მხრიდან მეტ-ნაკლებად ხელშეწყობა.

8.Q56: სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას? ($F = 1.666$) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით.

შესაბამისად, ჰიპოთეზა H27 სრულდება ნაწილობრივ და შეჯამებისას იგი შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

H27_1 ასაკობრივ ჯგუფებს შორის, ოჯახის წევრების მხრიდან კარიერული წინსვლის ხელშეწყობაში განსხვავება აღინიშნება;

H27_2 სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფის რესპონდენტთათვის მათი და მათი ოჯახის წევრების შემოსავლები განსხვავებულია;

H27_3 სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფის რესპონდენტების პასუხები ბავშვების მოვლისა და აღზრდის სამსახურთან შეთავსების შესახებ, განსხვავებულია;

H27_4 ასაკი მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობაზე გავლენას ახდენს, ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით;

H27_5 ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადზე: საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე;

H27_6 ასაკი გავლენას ახდენს სპორტისა და დასვენებისთვის თავისუფალ დროზე;

H27_7. სხვადასხვა ასაკის რესპონდენტებს შორის კარიერული წინსვლის მხრივ, მეუღლეთა მხრიდან ხელშეწყობაში განსხვავებაა;

H27_8 სხვადასხვა ასაკის რესპონდენტები სახლში დაბრუნების შემდეგ, საოჯახო საქმეების კეთების შესაძლებლობის მხრივ, განსხვავებულ პოზიციას აფიქსირებენ.

„დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში“ ფაქტორის გავლენის შეფასება დამოკიდებულ ცვლადებზე: Q38, Q40, Q46, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q655, Q66

„დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში“ ფაქტორის მოცემულ დამოკიდებულ ცვლადებზე გავლენის შეფასება მოვახდინეთ დისპერსიული ანალიზის შედეგად მიღებული ცხრილით (იხ. დანართი 3, ცხრილი 99). როგორც მონაცემებიდან ჩანს, ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია მხოლოდ ორ ცვლადზე მოქმედებს:

1. Q55 მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში? ($F=4.854$) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით. ამგვარად, დაკავებულ პოზიციასა და მეუღლეთა

მხრიდან ხელშეწყობას შორის აღინიშნა სტატისტიკური კავშირი. გასაგებია, რომ საქართველოში მაღალ რგოლში დასაქმების მხრივ, ქალებთან შედარებით, კაცებისთვის უპირატესობის მინიჭება, ჩვეულებრივი ამბავია, რომ ქალები მეტად უწყობენ ხელს მეუღლეებს კარიერულ წინსვლაში, ვიდრე პირიქით.

2. Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე ($F=4.180$) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით. დაკავებულ პოზიციასა და ამ ცვლადს შორის კავშირი ლოგიკურია.

ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია დანარჩენ დამოკიდებულ ცვლადებზე გავლენას არ ახდენს, ასე რომ ჰიპოთეზა H28 სრულდება ნაწილობრივ და შეჯამებისას იგი შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

H28_1 რესპონდენტის მიერ ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციასა და მეუღლეთა მხრიდან კარიერულ წინსვლას შორის არსებობს კავშირი;

H28_2 ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადზე: საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე.

3.3.2. კარიერული მართვის ანალიზი დასაქმების ადგილის მიხედვით

კარიერული მართვის სრულყოფის მიზნით მნიშვნელოვანია, გამგეობებში, შესწავლილი იქნეს რესპონდენტთა შეხედულებები, თუ რას ექცევა ყურადღება დაწინაურების დროს. რამდენად სამართლიანად ხდება კოლეგების დაწინაურება (Q30), ეს პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია, თუ არა, ორგანიზაცია ახდენს თუ არა თანამშრომლების ჰორიზონტალურ გადაადგილებას? ორგანიზაცია ზრუნავს თუ არა ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე? და ა. შ. ყველა ამ საკითხზე მსჯელობა გვექნება მოცემული ქვეთავში.

დასაქმების ადგილი მოიცავს 11 კატეგორიას, მათგან 10 არის კონკრეტული გამგეობა, კერძოდ, ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტის გამგეობები, ხოლო მე-11 კატეგორია „სხვა“ პასუხი, (რესპონდენტებმა კონკრეტული გამგეობის დასახელება არ ისურვეს).

მოცემულ ქვეთავში დასამტკიცებელი ჰიპოთეზები და მათი შემოწმების მეთოდები მოყვანილია ცხრილში (იხ. დანართი 3, ცხრილი 100).

დასაქმების ადგილისა და ასაკის კავშირის არსებობის დადგენა Q29 ცვლადთან (თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?) აღნიშნულ ცვლადებს შორის კავშირის დასადგენად ჩამოვაყალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზები:

H29: დასაქმების ადგილი და ასაკი გავლენას ახდენს გამგეობებში დაწინაურებაზე მოქმედ ფაქტორებზე;

H30: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს გამგეობებში დაწინაურებაზე მოქმედ ფაქტორებზე.

მოცემული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად ვისარგებლეთ კროსტაბულაციური ანალიზით, მასში ჩართული ხი-კვადრატ ტესტითა და კრუსკალ-ვალის ტესტით. კროსტაბულაციური ანალიზით მიღებული მონაცემები (იხ. დანართი 3, ცხრილი 101). გვიჩვენებს Q29 ცვლადის (თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?) სიხშირეთა განაწილებას დასაქმების ადგილისა და ასაკის მიხედვით.

სამწუხარო რეალობაა, რომ რამდენიმე გამგეობაში დიდი წილით სახელდება „ნაცნობობა“ და ასევე კატეგორია „სხვა“, როცა მიზეზის დასახელება არ ისურვეს. კატეგორია „ნაცნობობა“ არ სახელდება მთაწმინდის, გლდანის, ისნის, საბურთალოსა და დიდუბის გამგეობებში. ვაკის გამგეობაში, წარმატების მთავარ ფაქტორად „ნაცნობობას“, მხოლოდ 30 წლამდე რესპონდენტები არ ასახელებენ.

კატეგორია „ნაცნობობა“ დასახელდა 30 წლიდან 60 წლამდე რესპონდენტთა მიერ, კატეგორია „სხვაზე“ კი 40 წლისა და უფროსი ასაკის რესპონდენტებმა მიუთითეს. 50-59 წლის ასაკობრივი ჯგუფის რესპონდენტების ნახევარი წარმატების ფაქტორებში ნაცნობობას მიიჩნევენ, 40-49 წლის რესპონდენტები კი „სხვას“.

მონაცემების თვალსაჩინოებისთვის წარმოდგენილია დიაგრამები (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 96 დან-106).

კროსტაბულაციის შედეგად მიღებული ცხრილი (იხ. დანართი 3, ცხრილი 102) ასახავს ხი-კვადრატ ტესტის შედეგებს და დასაქმების ადგილის მიხედვით ასაკსა და Q29 ცვლადს შორის (თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?) კავშირის არსებობაზე მიუთითებს. როგორც მონაცემებიდან ჩანს, დაწინაურების ფაქტორების მიმართ ვაკის გლდანის, სამგორის და საბურთალოს

გამგეობების ყველა ასაკობრივი ჯგუფის რესპონდენტთა შეხედულებები ერთგვაროვანია ($P>0.05$).

დასაქმების ადგილი და ასაკი - Q29 ცვლადზე (თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?) სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირის დონისა და ხი-კვადრატ კოეფიციენტის მიხედვით გავლენას ახდენენ შემდეგ გამგეობებში:

ჩუღურეთის გამგეობაში (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 38.111-ის) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

ნაძალადევის გამგეობაში (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 32.326-ის) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

კრწანისის გამგეობაში (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 30.324-ის) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.01 დონით;

მთაწმინდის გამგეობაში (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 19.825-ის) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით.

ისნის გამგეობაში (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 17,423-ის) სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით. შესაბამისად, დაწინაურების ფაქტორების მიმართ რესპონდენტთა შეხედულებები ჩუღურეთის, ნაძალადევის, კრწანისის, მთაწმინდის და ისნის გამგეობების სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფების რესპონდენტებს შორის, განსხვავებულია.

ამრიგად ჰიპოთეზა **H29** ჩუღურეთის, ნაძალადევის, კრწანისის, მთაწმინდის და ისნის გამგეობების მიმართებით, მტკიცდება.

საინტერესოა დასაქმების ადგილი, ცალკე სხვა ფაქტორის გარეშე, ახდენს თუ არა გავლენას რესპონდენტთა შეხედულებებზე ორგანიზაციაში დაწინაურებაზე მოქმედ ფაქტორებთან მიმართებაში.

ჰიპოთეზა H30: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაწინაურებაზე მოქმედ ფაქტორებზე.

კრუსკალ ვალის ტესტის შედეგად მიღებული ცხრილით (იხ. დანართი 3, ცხრილი 103). დასტურდება, რომ ზოგადად დასაქმების ადგილსა და Q29 ცვლადს შორის_ თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?, არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელობის კავშირი 0.05 დონეზე,

სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე $P=0.019$, ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 21.363-ის. დამტკიცდა ჰიპოთეზა H30.

დაწინაურების დროს უმეტესად თუ რას ექცევა ყურადღება, ეს შეხედულებები სხვადასხვა გამგეობის რესპონდენტთათვის განსხვავებულია. აღნიშნულ შეხედულებებზე გავლენას ახდენს დამსაქმებელი ორგანიზაცია.

დასაქმების ადგილის გავლენა ცვლადებზე: Q8_ რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?; Q9_ სამსახურით კმაყოფილება; Q10_ ანაზღაურებით კმაყოფილება; Q11 _ როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?; Q13_ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?; Q15_ საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?; Q17_ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში.

აღნიშნულ საკითხებზე ჩამოვყალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზები:

H31: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობაზე;

H32: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე;

H33: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე;

H34: დასაქმების ადგილსა და Q11 ცვლადს (როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?) _ შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H35: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების მდგომარეობაზე _ მარტივია თუ რთული;

H36: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობაზე.

მოცემული ჰიპოთეზების შემოწმება მოხდა კროსტაბულაციითა და მასში ჩართული ხი-კვადრატ ტესტის საშუალებით. ყოველი ცალკეული დამოკიდებულების მიხედვით კროსტაბულაციის შედეგად მივიღეთ ორ-ორი ცხრილი. მათგან პირველში ასახულია ცალკეულ ცვლადთა სიხშირის განაწილება დასაქმების ადგილის მიმართ (იხ. დანართი 3, ცხრილი 104) და მეორეში_ ხი-კვადრატ ტესტის შედეგები (იხ. დანართი 3, ცხრილი 105): ხი-კვადრატ კოეფიციენტი, თავისუფლების ხარისხი და სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე. ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების მიხედვით დავადგინეთ ცალკეული ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება, თუ როგორია დასაქმების

ადგილსა და Q8 ცვლადს (რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?) შორის დამოკიდებულება.

როგორც ცხრილიდან და გრაფიკებიდან ჩანს(იხ. დანართი 2, დიაგრამა 107-114). „სხვაში“ დომინირებს 4-6 წლიანი სტაჟის და 6 წელზე მეტ ხანს მომუშავე რესპონდენტები. „სხვაში“ არ გვხვდება მხოლოდ 1-დან 6 თვემდე სტაჟის მქონე ახალი თანამშრომლები. სამგორის, მთაწმინდის, საბურთალოს, ვაკის და ნაძალადევის გამგეობებშიც დიდი პროცენტული წილითაა წარმოდგენილი, 4-6 წლიანი და მეტი სამუშაო სტაჟის მქონე რესპონდენტები. იგივე შეიძლება ითქვას ისნის რაიონის გამგეობაზეც, სადაც 4-6 წლის სტაჟის მქონე მომუშავეები ჭარბობენ. ყველაზე უფრო მეტი ხნის სტაჟის მქონე მომუშავეთა წილით (6 წელზე მეტი) გამოირჩევა ჩუღურეთისა და კრწანისის გამგეობები.

1-6 თვემდე სტაჟის მქონე თანამშრომლები არ ჰყავს ნაძალადევის, დიდუბის, და გლდანის გამგეობებს. გლდანის გამგეობებში ყველაზე მეტი სიხშირით გამოირჩევა 1-3 წლის სტაჟის მქონე რესპონდენტები.

ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით დასაქმების ადგილსა და Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში? - ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონით (ხი-კვადრატ კოეფიციენტი =58.762-ს და $P=0.004$ -ს). შესაბამისად დამტკიცდა ჰიპოთეზა: H31 (იხ. დანართი 3, ცხრილი 106)

H31: დასაქმების ადგილსა და ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობას შორის არის კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო. ცალკეულ ორგანიზაციებში რესპონდენტთა მუშაობის ხანგრძლივობა ერთმანეთისგან განსხვავდება.

მონაცემთა ვიზუალიზაცია გრაფიკულად (იხ. დანართი 2, დიაგრამა 107-114).

მოცემული დამოკიდებულებისთვის ხი-კვადრატ კოეფიციენტი- Pearson Chi-square = 58.752-ს, სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე P ტოლია 0,004-ის, ე.ი. სახეზე გვაქვს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

დასაქმების ადგილსა და Q9 ცვლადს (სამსახურით კმაყოფილება) შორის დამოკიდებულება (იხ. დანართი 3, ცხრილი 107). როგორც ცხრილიდან ჩანს, „სხვაში“ ვაკის, მთაწმინდის, ჩუღურეთის და ისნის გამგეობებში ყველაზე მეტი სიხშირით გამოირჩევა პირველი (სრულად კმაყოფილება) და მეორე (ნაწილობრივ კმაყოფილება) კატეგორია.

გლდანის და ნამალადევის გამგეობებში ორივე კატეგორია თანაბრად სახელდება. სამგორის, კრწანისის, საბურთალოს და დიდუბის გამგეობებში კი უფრო მეტად ნაწილობრივ არიან კმაყოფილნი, ვიდრე სრულად.

ზოგადად, სამსახურით სრულად კმაყოფილებას ყველაზე მეტი რაოდენობით გამოხატავენ რესპონდენტები ვაკის და ჩუღურეთის გამგეობებიდან (29 რესპონდენტი), „სხვა“ (28 რესპონდენტი), მთაწმინდის (19 რესპონდენტი) და ისნის(13 რესპონდენტი) გამგეობებიდან.

უკმაყოფილების მხრივ კი ყველაზე მეტი სიხშირით სახელდება „სხვა“.

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების ცხრილში (იხ. დანართი 3, ცხრილი 108). მოცემული დამოკიდებულებისთვის ხი-კვადრატ კოეფიციენტი- Pearson Chi-square = 69.938-ს, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე არ აღემატება 0.001-ს. ცხრილის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ დასაქმების ადგილსა და სამსახურით კმაყოფილებას შორის არსებობს სტატისტიკურად მაქსიმალური კავშირი მნიშვნელობის 0.01 დონით.

კორელაციური ანალიზიდან (იხ. დანართი 3, ცხრილი 109) კი ირკვევა, რომ დასაქმების ადგილსა და სამსახურით კმაყოფილებას შორის არსებობს წრფივი კავშირი, და მათ შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი კავშირი – პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი $r=0.172$ -ს. შესაბამისად მტკიცდება H_{32} ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე, ამასთან, მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კავშირი.

დასაქმების ადგილსა და Q10 ცვლადს (ანაზღაურებით კმაყოფილება) შორის დამოკიდებულება (იხ.დანართი 3, ცხრილი 110). როგორც ცხრილიდან ჩანს, დასაქმების ადგილის თითოეულ კატეგორიაში როგორც „სხვაში“, ასევე, რაიონულ გამგეობებშიც რესპონდენტები უპირატესი რაოდენობით ასახელებენ მეორე კატეგორიას, რომ ანაზღაურება მათ კვალიფიკაციას არ შეესაბამება.

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების ცხრილიდან (იხ. დანართი 3, ცხრილი 111). შეიძლება დავასკვნათ, რომ დასაქმების ადგილსა და ანაზღაურებით კმაყოფილებას შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით. ხოლო, ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 19.173-ის.

შესაბამისად მტკიცდება H33 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე.

დასაქმების ადგილსა და Q11_ როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ? შორის დამოკიდებულება (იხ. დანართი 3, ცხრილი 112).

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების ცხრილიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ დასაქმების ადგილსა და Q11 _როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ? ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონით (P არ აღემატება 0.001-ს), ხოლო ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 11.13-ის.

დასაქმების ადგილსა და Q13 ცვლადს_ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია? შორის დამოკიდებულება (იხ. დანართი 3, ცხრილი 113). რაოდენობრივად ყველაზე მეტად ჩუღურეთის გამგეობის რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ იქ სამსახურის დაწყება რთული არ იყო.

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების ცხრილიდან (იხ.დანართი 3, ცხრილი 114). შეიძლება დავასკვნათ, რომ დასაქმების ადგილსა და Q13_ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია? ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონით (P = 0.004-ს), ხოლო ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 40.997-ის. შესაბამისად, ჭეშმარიტია H35 ჰიპოთეზა.

დასაქმების ადგილსა და Q15_ საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ? შორის დამოკიდებულება (იხ. დანართი 3, ცხრილი 115). როგორც ცხრილიდან ჩანს, პასუხები ერთგვაროვანია, ყველა ორგანიზაციაში სახელდება, რომ ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ, საჯაროა. ამდენად, გასაკვირი არაა ხი-კვადრატ-ტესტების ცხრილიდან, მივიღეთ ნულოვანი ჰიპოთეზა, ანუ დასაქმების ადგილი არ ახდენს გავლენას თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობაზე, შესაბამისად არ მტკიცდება ჰიპოთეზა H36 (იხ. დანართი 3, ცხრილი 116).

დასაქმების ადგილსა და Q17 ცვლადს _კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში, შორის დამოკიდებულება (იხ. დანართი 3, ცხრილი 117), ცხრილში მოცემულია კონკრეტულ გამგეობებში Q17 ცვლადის სიხშირე. რესპონდენტების საკმაოდ დიდი ნაწილი აღნიშნავს, რომ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა არ

აქვთ. უიმედობის განცდა მეტად ჭარბობს მთაწმინდის და ისნის გამგეობებში, უკეთესი მდგომარეობა არც სამგორისა და ნაძალადევის გამგეობებშია.

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების ცხრილიდან (იხ. დანართი 3, ცხრილი 118) ჩანს, რომ გამგეობებსა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით ($P = 0.049$ -ს), ხოლო ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 18.381-ის. ე.ი. ადგილი აქვს H_{37} ჰიპოთეზის ჭეშმარიტებას: რესპონდენტთა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები, მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია კონკრეტულ გამგეობაზე.

დასაქმების ადგილსა და მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობას შორის დამოკიდებულება (იხ. დანართი 3, ცხრილი 119).

გამგეობებში რესპონდენტთა მიერ მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობა, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს. შესაბამისად, ჩამოვაცალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზები: H_{38} : დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობაზე (Q22 ცვლადი). შესაბამისი ცხრილიდან, რომელიც წარმოადგენს დასაქმების ადგილის მიმართ მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობის ცვლადის განაწილების სიხშირეს, ჩანს, რომ რესპონდენტები უმეტესად მუშაობენ მიღებული განათლების მიხედვით, თუმცა, დიდია იმ რესპონდენტთა რაოდენობაც, რომლებიც მიღებული განათლების მიხედვით არ მუშაობენ. ვაკის და კრწანისის გამგეობებში კი ასეთი რესპონდენტების რაოდენობა უმრავლესობას წარმოადგენს.

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგების ცხრილიდან (იხ. დანართი 3, ცხრილი 120) ვასკვნით, რომ დასაქმების ადგილსა და მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობის ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონით ($P = 0.002$ -ს), ხოლო ხი-კვადრატ კოეფიციენტი 28.193-ის ტოლია. ე.ი. H_{38} ჰიპოთეზა ჭეშმარიტია. სხვადასხვა ორგანიზაციებში რესპონდენტთა მიღებულ განათლებასა და დასაქმების ადგილის შესაბამისობას შორის სხვადასხვაგვარი მდგომარეობაა.

საინტერესოა, ის რესპონდენტები, რომლებიც მიღებული განათლების მიხედვით არ მუშაობენ დაკავებულ პოზიციებზე როგორ არიან გადანაწილებულნი და ხომ არ არიან დასაქმებულნი მაღალ რგოლში? ამ მიზნით, ფილტრაციის საშუალებით, გამოვყავით რესპონდენტები, რომლებიც მიღებული განათლების

მიხედვით არ მუშაობენ ორგანიზაციებში და გავარკვეთ მათ მიერ დაკავებული პოზიციები (იხ. დანართი 3, ცხრილი 121).

როგორც სიხშირის ცხრილიდან მივიღეთ, რომ მაღალ რგოლზე კრწანისის რაიონის გამგეობაში ფიქსირდება ორი, ჩუღურეთისა და საბურთალოს რაიონში კი თითო-თითო რესპონდენტი.

უმეტესობა რესპონდენტებისა, ვინც მიღებული განათლების მიხედვით არ მუშაობს, წარმოადგენს საშუალო რგოლის თანამშრომელს. საქმისთვის, კი, უმჯობესი იქნებოდა საშუალო და მაღალ რგოლში ასეთი რესპონდენტები არ ირიცხებოდნენ.

სიხშირეთა ცხრილის მიღებისას სტატისტიკაში ჩართული ხი-კვადრატ ტესტი გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაცია გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დაკავებულ პოზიციაზე (სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით, ხოლო პირსონის ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 30.480-ის (იხ. დანართი 3, ცხრილი 122).

სიღრმისეული ანალიზის შედეგად ნათელი ხდება როგორი იყო სამუშაოზე მიღების წესი იმ რესპონდენტებისათვის, რომლებიც საშუალო და მაღალ რგოლში მუშაობენ და მათი სამუშაო ადგილი არ შეესაბამება მათ განათლებას (იხ. დანართი 3, ცხრილი 123). როგორც ჩანს საშუალო რგოლში გასაუბრებით მიღებულია 10 რესპონდენტი, კონკურსით - 77, სხვა გზით - 2; მაღალ რგოლში _ გასაუბრებით 1, ხოლო კონკურსით _3.

დასაქმების ადგილსა და შემდეგ ცვლადებს შორის კავშირის არსებობის დადგენა: Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?; Q30 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე?; Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q44 ეხმარება ორგანიზაცია განთავსებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში?; Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?.

მოცემულ საკითხებზე ჩამოვაცალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზები :

H39 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რესპონდენტთა დაწინაურებაზე;

H40: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე;

H41: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს საპენსიო ასაკის თანამშრომლების ზრუნვაზე;

H42: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს გათავისუფლებული თანამშრომლებისთვის ახალი სამუშაოს მოძიებაზე;

H43: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობაზე ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით.

მოცემული ჰიპოთეზების დასამტკიცებლად ვისარგებლეთ კროსტაბულაციით და ხი-კვადრატ ტესტით. კროსტაბულაციით მიღებული ცხრილი (იხ. დანართი 3, ცხრილი 124) ასახავს დასაქმების ადგილის მიმართ მოცემული ცვლადების სიხშირეთა განაწილებას. ასევე, მოვახდინეთ ხი კვადრატ ტესტის მიღებაც (იხ. დანართი 3, ცხრილი 125).

Q27 კვალიფიკაციის ამალლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება? ცვლადის კატეგორიებში უკლებლივ ყველა ორგანიზაციაში უმრავლეს რესპონდენტთა მიხედვით კვალიფიკაციის ამალლების შემდეგ მათი დაწინაურება არ მომხდარა. თუმცა, კვალიფიკაციის ასამალლებლად კურსები სამსახურის დახმარებით გაიარეს. გლდანის, ნამალადევის, ისნისა და საბურთალოს გამგეობებში არც ერთი რესპონდენტის დაწინაურება არ მომხდარა.

Q30 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე? ამ კითხვაზე პასუხები არაერთგვაროვანია. თუმცა, დიდი ნაწილი დადებით პასუხს აფიქსირებს.

Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე? ამ კითხვაზე რესპონდენტთა დიდმა ნაწილმა „სხვა“ პასუხი დააფიქსირა. პასუხი – „ხდება მათი ფსიქოლოგიური მომზადება“ ყველაზე დიდი პროცენტული მაჩვენებლით დასახელდა ვაკის (24%), ჩუღურეთის (17%), ისნისა (14%) და „სხვა“ (17%) კატეგორიის შემთხვევაში.

Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით? _ დადებითი პასუხის მიხედვით ლიდერობენ შემდეგი გამგეობები: ვაკე (16%), კრწანისის (13%) და „სხვა“ (18%) კატეგორიის რესპონდენტები. ხოლო უარყოფითი პასუხის პროცენტული მაჩვენებლებით ლიდერობენ – ვაკის (22%),

მთაწმინდისა (16%) და საბურთალოს (12%) გამგეობები. ასევე, „სხვა“ (12%) კატეგორიაში მოქცეული რესპონდენტები.

Q44 ეხმარება ორგანიზაცია განთავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში? _ პასუხები „დიახ“ და „არა“. თითქმის თანაბრადაა გადანაწილებული. მკვეთრი სხვაობა მხოლოდ ჩუღურეთის და სამგორის გამგეობაში შეინიშნება, ჩუღურეთში ჭარბობს კატეგორია „დიახ“, ხოლო სამგორის გამგეობაში - „არა“.

ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით ჩამოთვლილი ჰიპოთეზებიდან არ სრულდება ჰიპოთეზა H42 (რადგან სტატისტიკური მნიშვნელობის დონე $P>0.05$ -ზე), გამგეობებს შორის არ აღინიშნება განსხვავება ახალი სამუშაოს მოძიებაში განთავისუფლებული თანამშრომლების დახმარების კუთხით.

დამტკიცდა ჰიპოთეზები: H43, H41, H40 და H39.

დამსაქმებელი ორგანიზაცია ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობაზე (სტატისტიკურად მაქსიმალური კავშირი, მნიშვნელოვნების 0.01 დონით. ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 53.586-ის) _ ჰიპოთეზა H43;

დამსაქმებელი ორგანიზაცია გავლენას ახდენს საპენსიო ასაკის თანამშრომელთა ზრუნვაზე (სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით, ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 49.746-ის)_ ჰიპოთეზა H41;

დამსაქმებელი ორგანიზაცია გავლენას ახდენს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე? (სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით, ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 32.872-ის)_ ჰიპოთეზა H40;

დამსაქმებელი ორგანიზაცია გავლენას ახდენს სამსახურის დახმარებით კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რესპონდენტთა დაწინაურებაზე (სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით, ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 31,308-ის)_ ჰიპოთეზა H39.

ორგანიზაციაში რესპონდენტის კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი. რესპონდენტის კარიერული განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებზე ახდენს თუ არა გავლენას ისეთი

ფაქტორები, როგორცაა: Q50_ გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?; Q51_ იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?; Q62_ შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან? ; Q23_ აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?; Q24_ ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?; Q26 _რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?; Q64_ იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?; Q63_ იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?

აღნიშნულ საკითხებთან მიმართებაში ჩამოვყალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზა:

H44: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ზემოთ აღნიშნულ ცვლადებზე.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრუსკალ-ვალის ტესტი, რომელიც შინაარსით ანალოგიურია T-ტესტის, და გამოიყენება არაპარამეტრულ ცვლადებს შორის კავშირის არსებობის დასადგენად. კრუსკალ ვალის ტესტში ხი-კვადრატ ტესტის ჩართვით დავადგინეთ კავშირის არსებობა დამოკიდებულ ცვლადსა და ფაქტორებს შორის. შედეგად მივიღეთ ორი ცხრილი, პირველში მოცემულია საშუალოთა სხვაობები (იხ. დანართი 3, ცხრილი126), ხოლო მეორეში ხი-კვადრატ ტესტის შედეგები (იხ. დანართი 3, ცხრილი 127).

ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ყველა ზემო აღნიშნული ცვლადი. ამასთან, Q62_ შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან?_ ცვლადის გარდა, რომელთანაც გააჩნია სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე, ყველა სხვა დანარჩენთან გააჩნია მაქსიმალური კავშირი სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.01 დონით, შესაბამისად, ეს კავშირები არის მაქსიმალურად სანდო.

კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე მოქმედი ფაქტორები გავლენის მიხედვით (ხი-კვადრატ კოეფიციენტის მიხედვით) შემდეგნაირად დალაგდება:

Q24_ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას? (ხი-კვადრატ ტესტი =47.167-ს);

Q23_ აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა? (ხი-კვადრატ ტესტი =43.655-ს);

Q26_ რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? (ხი-კვადრატ ტესტი =18.159-ს);

Q51_ იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს? (ხი-კვადრატ ტესტი =17.375-ს);

Q63_ იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები? (ხი-კვადრატ ტესტი =13.743-ს);

Q50_ გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? (ხი-კვადრატ ტესტი =11.291-ს);

Q64_ იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში? (ხი-კვადრატ ტესტი =10.362-ს);

Q62_ შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ? (ხი-კვადრატ ტესტი =6.345-ს).

თუ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობასა და ფაქტორებს შორის კორელაციასაც გავითვალისწინებთ, ჩვენ მიერ მოცემული ჰიპოთეზები შემდეგნაირად ჩამოყალიბდება (იხ. დანართი 3, ცხრილი128):

H44_1 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q24_ ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?, მათ შორის არსებობს საშუალო დადებითი კორელაცია, $r=0.395$ -ს

H44_2 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q23_ აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?, მათ შორის არსებობს საშუალო დადებითი კორელაცია, $r=0.380$ -ს;

H44_3 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q26_ რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.245$ -ს;

H44_4 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q51_ იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.239$ -ს;

H44_5 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q63_ იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.213$ -ს;

H44_6 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q50 _გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.193$ -ს;

H44_7 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q64_ იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.184$ -ს;

H44_8 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი Q62 _შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.145$ -ს.

3. 3. 3 კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა

კარიერული მართვის პროცესის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა მოიცავს ისეთი საკითხების ანალიზს როგორცაა:

სამსახურით კმაყოფილება;

თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?;

როგორ ფიქრობთ, რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?;

გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?;

თქვენი კოლეგების კარიერული დაწინაურება სამართლიანად ხდება?;

როგორია ორგანიზაციის ქმედება, თუ თანამშრომლის უნარები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას?.

ცხრილის სახით მოცემულია ჰიპოთეზები და მათი შემოწმების მეთოდები (იხ. ცხრილი 10)

ცხრილი 10: კარიერული მართვის გამჭვირვალობა და ობიექტურობა

ჰიპოთეზა	შემოწმების მეთოდი
<p>H45: სამსახურით კმაყოფილება წრფივ კორელაციურ კავშირშია ანაზღაურებით კმაყოფილების და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ცვლადებთან.</p>	<p>რეგრესიული ანალიზი</p>
<p>H46: სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე: თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?</p> <p>H47: სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე: გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?</p> <p>H48: ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადზე: თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?</p> <p>H49: ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადზე: გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?</p> <p>H50: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ცვლადზე: თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?</p> <p>H51: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ცვლადზე: გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?</p>	<p>სამომხმარებლო ცხრილები, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტები</p>

სამსახურით კმაყოფილების პროგნოზი, ანაზღაურებით კმაყოფილების ცვლადისა და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის მიხედვით შევიძინებთ რეგრესიული ანალიზის საფუძველზე. ჰიპოთეზა H45:

სამსახურით კმაყოფილება წრფივ კორელაციურ კავშირშია ანაზღაურებით კმაყოფილების და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ცვლადებთან.

მოცემული ჰიპოთეზის დასამტკიცებლად გამოვიყენეთ რეგრესიული ანალიზი, სადაც სამსახურით კმაყოფილება დამოკიდებული ცვლადია, ხოლო ანაზღაურებით კმაყოფილების და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ცვლადები დამოუკიდებელი.

Model Summary ცხრილში ნაჩვენებია R (იხ. ცხრილი 11), რომელიც გვიჩვენებს ჯამურ კორელაციას დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის. დეტერმინაციის კოეფიციენტი - R Square გვიჩვენებს კორელაციას შეფასებულსა და რეალურ მონაცემებს შორის.

ცხრილი 11: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	.557	.311	.306	.642

დისპერსიული ანალიზის ცხრილში ANOVA მოწმდება ჩვენი მოდელის სანდობა, რამდენად გამოსადეგია ეს რეგრესიული მოდელი ჩვენი მონაცემებისთვის.

მოცემული მონაცემების მიხედვით სტატისტიკური მნიშვნელოვნების მაჩვენებელი P არ აღემატება 0.001-ს. ამიტომ, ჩვენი მოდელი მიიჩნევა ძალიან სანდოდ სტატისტიკური მნიშვნელოვნების 0.01 დონეზე (იხ. ცხრილი 12).

ცხრილი 12: ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.816	2	27.908	67.635	.000 ^b
	Residual	123.788	300	.413		
	Total	179.604	302			

a. Dependent Variable: Q9 სამსახურით კმაყოფილება

b. Predictors: (Constant), Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში, Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება.

კოეფიციენტების ცხრილში - Coefficients მოცემულია რეგრესიული განტოლების კოეფიციენტები (იხ. ცხრილი 13).

ცხრილი 13: Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.844	.200		4.219	.000
	Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება	.691	.083	.426	8.290	.000
	Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	.584	.079	.372	7.373	.000

a. Dependent Variable: Q9 სამსახურით კმაყოფილება

სამსახურით კმაყოფილების კორელაცია ორივე ცვლადთან მივიღეთ დადებითი საშუალო, ანაზღაურებით კმაყოფილების ცვლადთან -0.426 , ხოლო, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში -0.372 .

მოცემული მოდელის მიხედვით შევადგინეთ შემდეგი სახის წრფივი რეგრესიული განტოლება: $Q9$ სამსახურით კმაყოფილება = $.844 + .691 * Q10$ ანაზღაურებით კმაყოფილება + $.584 * Q17$ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში.

როგორც რეგრესიის განტოლებიდან ვხედავთ, სამსახურით კმაყოფილება პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია „ანაზღაურებით კმაყოფილებისა“ და „კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას“ შორის ცვლადებთან.

ცალ-ცალკე დამოუკიდებელ ცვლადთან ტრენდის სახე:

სქესის, ასაკის და ოჯახური მდგომარეობის ცვლადების კავშირის არსებობის დადგენა შემდეგ ცვლადებთან:

თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურება გამჭვირვალე და ობიექტურია?

გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?

აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით ჩამოვყალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზები:

H46: სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე: თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?;

H47: სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე: გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?;

H48: ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადზე: თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?;

H49: ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადზე: გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?;

H50: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ცვლადზე: თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?;

H51: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ცვლადზე: გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?.

ჰიპოთეზების დასამტკიცებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაცია-სამომხმარებლო ცხრილებით (იხ. ცხრილი 14) და ხი-კვადრატ ტესტები.(იხ. ცხრილი 15)

ცხრილ 14-ში მოცემულია სქესის, ასაკის და ოჯახური მდგომარეობის ცვლადთა მიმართ Q34 და Q36 ცვლადების განაწილების სიხშირეები.

ცხრილი 14: სქესის, ასაკის და ოჯახური მდგომარეობის ცვლადთა მიმართ Q34 და Q35 ცვლადების განაწილების სიხშირეები

	Q1 სქესი				q2_1 ასაკი		Q3 ოჯახური მდგომარეობა			
	1 მდე დრო ბითი	2 მამრობითი	3 სხვა	4 არ მსურს პასუხის გაცემა	<40	>=40	1 დაოჯახებული	2 დასაოჯახებელი	3 განქორწინებული	4 ქვრივი
N	19	7	1	1	16	12	16	5	5	2

Q34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?	1	არასდროს	%	68%	25%	4%	4%	57%	43%	57%	18%	18%	7%
	2	ზოგჯერ	N	69	18	0	1	37	51	50	17	15	6
			%	78%	20%	0%	1%	42%	58%	57%	19%	17%	7%
	3	ხშირად	N	53	40	0	0	35	58	57	24	8	4
			%	57%	43%	0%	0%	38%	62%	61%	26%	9%	4%
	4	ყოველთვის	N	57	38	1	1	51	46	55	24	12	5
			%	59%	39%	1%	1%	53%	47%	57%	25%	13%	5%
	Q36 გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?	1	არასდროს	N	91	58	1	1	75	76	87	40	16
%				60%	38%	1%	1%	50%	50%	58%	27%	11%	5%
2		ზოგჯერ	N	83	41	0	1	44	81	77	20	19	9
			%	66%	33%	0%	1%	35%	65%	62%	16%	15%	7%
3		ხშირად	N	20	3	1	1	14	11	12	8	5	0
			%	80%	12%	4%	4%	56%	44%	48%	32%	20%	0%
4		ყოველთვის	N	5	1	0	0	6	0	3	2	0	1
			%	83%	17%	0%	0%	100%	0%	50%	33%	0%	17%

ცხრილში მოცემულია ხი-კვადრატ ტესტის შედეგები. ტესტების ცხრილის მიხედვით სქესის ცვლადს კავშირი აღენიშნება Q34 ცვლადთან – თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია? სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით. ამდენად, მტკიცდება ჰიპოთეზა H46.

ასაკის ცვლადს აღენიშნება კავშირი Q36-თან გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ? სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით. ამდენად, მტკიცდება ჰიპოთეზა H49 და არ სრულდება ჰიპოთეზა H48.

ოჯახური მდგომარეობის ცვლადს აღენიშნება კავშირი ცვლადთან – Q34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?, სტატისტიკური მნიშვნელობის 0.05 დონით, ამდენად მტკიცდება ჰიპოთეზა H50 და არ სრულდება H51.

ცხრილი 15: Pearson Chi-Square Tests

		Q1 სქესი	ასაკი	Q3 ოჯახური მდგომარეობა
Q34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?	Chi-square	20.352	6.235	18.857
	df	9	3	9
	Sig.	.016	.101	.026
Q36 გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?	Chi-square	14.538	14.710	11.823
	df	9	3	9
	Sig.	.104	.002	.223

3.4 ფაქტორული ანალიზი და მოდელის საიმედოობის შემოწმება

საკვლევი მოდელის ფაქტორული ანალიზი (Factor Analysis) და მისი შედეგები

ფაქტორული ანალიზის დროს განვიხილეთ 69 საწყისი ცვლადი ვარიმაქსის მეთოდით.

ვარიმაქსის ფაქტორული ანალიზის შედეგად გამოვყავით სამი ზოგადი ცვლადი ანუ ზოგადი ფაქტორი.

მოდელის ეფექტიანობა ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით მოცემულია KMO და Barlett-ის ტესტების ცხრილში (იხ. ცხრილი 16). მოცემულ ცხრილში სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე P არ აღემატება 0.001-ს, რაც ჩვენი საკვლევი მოდელის მაღალ ეფექტიანობაზე მეტყველებს.

ცხრილი 16: მოდელის ეფექტიანობა KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7711.562
	Df	2346
	Sig.	.000

ვარიანქსის ფაქტორული ანალიზის შედეგად ცვლადები დავიყვანეთ 4 ზოგად ფაქტორამდე (იხ. ცხრილი 17).

ცხრილი 17: ვარიანქსის ფაქტორული ანალიზი

ფაქტორული მატრიცა	ფაქტორები			
	1	2	3	4
Ank	.022	.226	.103	-.051
Q1 სქესი	-.066	.017	-.189	.053
Q2 ასაკი	-.433	.443	.092	.022
Q3 ოჯახური მდგომარეობა	.021	.044	.120	-.044
Q4 გყავთ შვილები?	.414	-.473	-.038	-.093
Q5 დასაქმების ადგილი	.254	.033	-.187	-.046
Q6 განათლების დონე	.232	-.086	-.145	.232
Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	-.176	.159	-.396	.114
Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?	-.203	.466	-.146	.221
Q9 სამსახურით კმაყოფილება	.600	.278	.197	.326
Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება	.301	.368	.020	.294
Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?	-.194	.351	.124	-.049
Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მიგიღეს სამსახურში?	-.076	.099	.136	.269
Q13 თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?	-.039	.101	.051	-.137
Q14 ბოლოს როდის დაგაწინაურეს ორგანიზაციაში, რომელშიც ამჟამად მუშაობთ?	-.104	.115	.515	-.181

Q15 თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ საჯაროა?	.221	-.049	.077	.002
Q16 გიცდიათ იმავე ორგანიზაციაში სხვა პოზიციაზე გადასვლა?	.185	.062	-.016	.423
Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	.259	.355	.297	.331
Q18 ისურვებდით სხვა დეპარტამენტში მუშაობას?	-.165	-.017	-.095	.103
Q19 რა არის აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი?	-.014	.328	.351	.191
Q20 მოგწონთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა?	.573	.237	.105	.266
Q21 გიფიქრიათ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე?	-.081	-.130	.068	-.064
Q22 მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებულ განათლების მიხედვით?	.020	.255	.311	.166
Q23 აქვს გამგეობას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	.472	.397	.129	.141
Q24 ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას ახდენს?	.532	.194	.214	.180
Q25 სამსახურის დახმარებით მიგიღიათ მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში?	.211	-.257	.345	-.194
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	.362	.089	.126	.152
Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაგაწინაურეს?	-.009	-.079	.352	-.357
Q28 თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება?	.348	-.024	.260	-.127
Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?	.016	.291	.042	-.161
Q30 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე?	.420	.234	.318	.187
Q31 თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კორიზონტალურ გადაადგილებას ახდენს ?	.305	.349	.256	.027

Q32 როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება?	.045	.040	.496	-.259
Q33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე გიწვევენ?	-.231	-.289	-.385	.198
Q34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?	-.526	-.374	-.320	-.419
Q35 როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?	.260	.397	.202	.134
Q36 გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?	.425	.262	.261	.403
Q37 თქვენი კოლეგების კარიერული დაწინაურება სამართლიანად ხდება?	-.465	-.380	-.331	-.461
Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?	-.139	.042	.123	.152
Q39 როგორ აფასებთ თქვენს მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსს?	.146	.414	.341	.112
Q40 თქვენი ორგანიზაცია საკენსიო ასაკის თანამშრომლებზე ზრუნავს?	.191	.259	.178	-.127
Q41 თქვენი აზრით, კაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?	.181	-.093	.130	-.033
Q42 სამსახურიდან გაშვების თავიდან ასაცილებლად დაბალანაზღაურებად სამსახურს დათანხმდებით?	-.193	.003	.099	-.026
Q43 როგორია ორგანიზაციის ქმედება, თუ თანამშრომლის უნარები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას?	.330	.259	.253	.043
Q44 გამგეობა განთავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში ეხმარება?	.336	.395	.129	.245
Q45 დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც შესაძლებელია თქვენი უნარების და ნიჭის რეალიზება?	.260	.311	.077	.054

Q46	ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	-.020	.278	-.142	-.100
Q47	ოჯახური მდგომარეობის გამო გეძლევათ დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა?	.298	.319	-.287	-.021
Q48	მრავალშვილიანი ოჯახების შემთხვევაში თანამშრომლები ბენეფიტებით სარგებლობენ?	.239	.234	.100	-.186
Q49	კადრების შერჩევასას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს:	.218	.125	.241	.034
Q50	გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	.274	.529	.023	-.171
Q51	იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	.283	.388	.026	-.223
Q52	შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?	.212	.208	-.425	-.206
Q53	შეგიძლიათ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან?	.040	-.218	.012	-.119
Q54	ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	.113	.395	-.036	-.054
Q55	მეუღლე კარიერულ წინსვლაში ხელს გიწყობს?	.164	-.197	.044	-.095
Q56	სახლში დაბრუნების შემდეგ საოჯახო საქმეების კეთებას ახერხებთ?	-.168	.009	.227	.045
Q57	საოჯახო საქმეებში ჩართულობა სამსახურის საქმეების შესრულებაზე გავლენას ახდენს?	.160	-.049	-.230	.029
Q58	რამდენია თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი?	.349	-.191	-.013	-.002
Q59	იმისთვის, რომ რეალიზებულად იგრძნოს თავი ადამიანმა	-.022	-.005	.146	-.039
Q60	შეგიძლიათ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება?	.277	.275	-.173	-.356
Q61	შეგიძლიათ თქვენი უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება?	.165	.119	-.160	-.210

Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან ?	.320	.309	.102	-.034
Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	.131	.161	.133	.050
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	.334	.144	.112	.132
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	.095	.339	-.201	-.080
Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?	.147	.172	-.051	.124
Q67 პროფესია თქვენ თვითონ შეარჩიეთ თუ გირჩიათ ვინმემ?	.088	.189	.150	.011
Q68 თვლით რომ პროფესია სწორად (თქვენი მოწოდებისა და მიდრეკილებების გათვალისწინებით) შეარჩიეთ?	.212	.220	.107	.131
Q69 თუ თვლით, რომ პროფესია ნაჩქარევად შეარჩიეთ, მის შეცვლაზე ხომ არ გიფიქრიათ?	.178	.030	.128	.156
Extraction Method: Alpha Factoring.				
a. Attempted to extract 4 factors. More than 25 iterations required.				

ზოგად ფაქტორებს შინაარსობრივი ინტერპრეტაციით შევუსაბამეთ შემდეგი სათაურები:

1. ორგანიზაციისა და თანამშრომლის ურთიერთდამოკიდებულება;
2. კარიერული წინსვლის პროცესში ოჯახისა და ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერა;
3. ოჯახისა და სამსახურის საქმეების შეთავსება;
4. ზოგადი

პირველი ფაქტორი – ორგანიზაციისა და თანამშრომლის ურთიერთდამოკიდებულება, მოიცავს ისეთ ცვლადებს, როგორცაა: დასაქმების

ადგილი, სამსახურით კმაყოფილება, აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?, ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?, Q26_ რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?, მოგწონთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა?, თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურება გამჭვირვალედ და ობიექტურად ხდება? თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება? და ა.შ.

მეორე ფაქტორი_ კარიერული წინსვლის პროცესში ოჯახისა და ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერა მოიცავს: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში, გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?, იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?, ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ჰორიზონტალურ გადაადგილებას?, ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?, მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?, ოჯახური მდგომარეობის გამო დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობა გეძლევათ?, როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა? და ა.შ.

მესამე ფაქტორი_ ოჯახისა და სამსახურის საქმეების შეთავსება, მოიცავს ცვლადებს: დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში, შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან, სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების კეთებას?, საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე, რა არის აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი? Q25 მიგიძლიათ მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით? და ა. შ.

მეოთხე ფაქტორი_ ზოგადია, აერთიანებს ისეთ ცვლადებს, როგორცაა: Q12_ რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მიგიღეს სამსახურში?, Q13_თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?, Q16_ გიცდიათ იმავე ორგანიზაციაში სხვა პოზიციაზე გადასვლა? და ა. შ.

წარმოგიდგინოთ ცხრილს, რომელშიც მოცემულია ფაქტორთა წილები ვარიაციის პროცენტთან და კუმულაციურ პროცენტთან ერთად (იხ. ცხრილი 18).

ცხრილი 18: ფაქტორთა წილები ვარიაციის და კუმულაციურ პროცენტთან ერთად

ფაქტორები	Initial Eigenvalues		
	წილი	ვარიაციის %	კუმულაციური %
ფაქტორი 1	8.952	12.789	12.789
ფაქტორი 2	3.507	5.010	17.799
ფაქტორი 3	3.274	4.677	22.476
ფაქტორი 4	2.988	4.269	26.745

ცხრილი 19: ფაქტორთა წილები კოეფიციენტთა მატრიცაში

Factor Score Coefficient Matrix	Factor			
	1	2	3	4
Ank	-.086	-.065	.013	.044
Q1 სქესი	.129	.097	-.045	-.038
Q2 ასაკი	-.126	-.235	-.090	-.068
Q3 ოჯახური მდგომარეობა	-.089	.306	.073	.325
Q4 გყავთ შვილები?	.036	-.570	-.104	.129
Q5 დასაქმების ადგილი	.036	-.009	.032	-.057
Q6 განათლების დონე	-.223	.041	.250	.108
Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	-.026	.126	-.081	.044
Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?	-.011	-.037	-.091	-.024
Q9 სამსახურით კმაყოფილება	.129	-.191	-.335	.346
Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება	.031	.183	-.017	.068
Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?	-.066	.189	.157	.048
Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მიგიღეს სამსახურში?	.064	.201	-.033	-.216
Q13 თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?	-.106	.033	.012	.154
Q14 ბოლოს როდის დაგაწინაურეს ორგანიზაციაში, რომელშიც ამჟამად მუშაობთ?	-.052	.238	.165	-.157
Q15 საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?	-.107	.083	.018	-.151

Q16 გიცდიათ იმავე ორგანიზაციაში სხვა პოზიციაზე გადასვლა?	.030	.066	-.174	-.265
Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	.117	.232	.058	-.176
Q18 ისურვებდით სხვა დეპარტამენტში მუშაობას?	.062	.088	-.046	.059
Q19 რა არის აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი?	.062	.132	.156	-.159
Q20 მოგწონთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა?	.136	-.185	.012	-.243
Q21 გიფიქრიათ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე?	.141	-.026	.095	-.075
Q22 მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებულ განათლების მიხედვით?	.010	-.055	.098	-.081
Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	.120	-.072	-.022	.146
Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?	.009	-.183	-.011	.070
Q25 მიგიღიათ მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით?	.030	-.170	-.035	-.269
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	.038	-.081	.010	-.072
Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?	-.054	.083	.287	.185
Q28 თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება?	.003	-.293	-.003	.139
Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?	-.010	.003	-.014	-.035
Q30 თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე, ზრუნავს?	-.138	-.012	.170	.000
Q31 ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ჰორიზონტალურ გადაადგილებას ?	-.053	.106	.272	.155
Q32 როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება?	-.021	-.255	.109	.187

Q33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე გიწვევენ?	.159	-.069	-.396	-.331
Q34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?	-.291	-.031	.017	.258
Q35 როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?	-.004	.103	-.056	.042
Q36 გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?	-.023	-.125	-.061	.012
Q37 თქვენი კოლეგების კარიერული დაწინაურება სამართლიანად ხდება?	-.437	.078	.263	.232
Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?	.062	.137	.078	-.112
Q39 თქვენს მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი	.237	.165	.085	-.158
Q40 თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე ზრუნავს?	.042	-.017	.162	-.052
Q41 თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?	-.072	-.058	-.049	.093
Q42 სამსახურიდან გაშვების თავიდან ასაცილებლად დაბალანაზღაურებად სამსახურს დათანხმდებით?	.035	-.021	-.008	-.127
Q43 ორგანიზაციის ქმედება, თუ თანამშრომლის უნარები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას	.095	-.164	.079	-.096
Q44 ეხმარება ორგანიზაცია განთავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში?	-.034	.212	-.152	.216
Q45 დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ადგილი აქვს თქვენი უნარების და ნიჭის რეალიზებას?	-.016	.163	.140	.376
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	-.052	-.143	.037	-.162

Q47	ოჯახური მდგომარეობის გამო დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა გედღევით?	.075	-.109	-.299	.238
Q48	მრავალშვილიანი ოჯახების შემთხვევაში თანამშრომლები გარკვეულ ბენეფიტებით სარგებლობენ?	-.024	.010	-.040	.049
Q49	კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს:	.017	-.179	.066	-.016
Q50	გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	.104	.229	.121	.219
Q51	იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	.003	-.125	-.021	.248
Q52	შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?	.047	-.115	-.164	.431
Q53	ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან?	-.074	.193	.062	-.168
Q54	ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	.076	.037	-.050	.151
Q55	მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?	.097	-.325	.068	-.293
Q56	სახლში დაბრუნების შემდეგ საოჯახო საქმეების კეთებას ახერხებთ?	.107	-.018	.085	-.077
Q57	საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?	-.103	-.222	-.121	.242
Q58	რამდენია თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი?	.038	-.206	-.172	-.139
Q59	იმისთვის, რომ რეალიზებულად იგრძნოს თავი ადამიანმა	.088	-.106	-.056	.111
Q60	შეგიძლიათ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება?	-.133	.014	.042	.462
Q61	შეგიძლიათ თქვენი უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება?	.033	.168	.019	-.411
Q62	შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან ?	-.032	.038	.034	.141

Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	-.088	.050	.030	-.180
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	.168	.057	.042	-.239
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	.042	.064	-.042	.255
Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?	.070	.104	.052	-.414
Q67 პროფესია თქვენ თვითონ შეარჩიეთ თუ გირჩიათ ვინმემ?	.051	.046	.084	-.090
Q68 თვლით რომ პროფესია სწორად (თქვენი მოწოდებისა და მიდრეკილებების გათვალისწინებით) შეარჩიეთ?	.098	-.023	-.021	.007
Q69 თუ თვლით, რომ პროფესია ნაჩქარევად შეარჩიეთ, მის შეცვლაზე ხომ არ გიფიქრიათ?	-.026	-.033	-.083	.105

Extraction Method: Alpha Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Scores Method: Regression.

მოდელის საიმედოობის შემოწმება _ კრონბახის ალფა

საწყისი ცვლადების საფუძველზე შევამოწმეთ მოდელის სანდოობა და გამოვითვალეთ კრონბახის ალფა (იხ. ცხრილი 20). „Case Processing Summary“ მოცემულია ცვლადთა შემაჯამებელი აღწერა, სადაც Valid მოიცავს პასუხგაცემული კითხვების რაოდენობას, Excluded - პასუხგაუცემელი კითხვების რაოდენობას, რომლებიც ანალიზის დროს მხედველობაში არც მიიღება, Total - კითხვების მთლიანი რაოდენობა.

ცხრილი 20: Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	257	83.4
	Excluded ^a	51	16.6
	Total	308	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

მოდელის სანდობას გვიჩვენებს კრონბახის ალფა 22 ცხრილში Reliability Statistics (იხ. ცხრილი 21). ჩვენი კვლევისთვის კრონბახის ალფას კოეფიციენტი მივიღეთ 0.684 ანუ 68% . რამდენადაც იგი აღემატება 50%-ს, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები არის სანდო.

ცხრილი 21: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.684	.744	69

წარმოგიდგენთ კრონბახის ალფას ცალკეული ცვლადის ამომლის შემთხვევაში (იხ. ცხრილი 22)

ცხრილი 22: კრონბახის ალფა ცალკეული ცვლადის ამომლის შემთხვევაში

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1 სქესი	.658
q2_1 ასაკი	.678
Q3 ოჯახური მდგომარეობა	.679
Q4 გყავთ შვილები?	.688
Q5 დასაქმების ადგილი	.694
Q6 განათლების დონე	.685
Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	.688
Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?	.689
Q9 სამსახურით კმაყოფილება	.678
Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება	.676
Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?	.677
Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მიგიღეს სამსახურში?	.681
Q13 თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?	.682
Q14 ბოლოს როდის დაგაწინაურეს ორგანიზაციაში, რომელშიც ამჟამად მუშაობთ?	.673

Q15 საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?	684
Q16 გიცდიათ იმავე ორგანიზაციაში სხვა პოზიციაზე გადასვლა?	680
Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	674
Q18 ისურვებდით სხვა დეპარტამენტში მუშაობას?	686
Q19 რა არის აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი?	659
Q20 მოგწონთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა?	672
Q21 გიფიქრიათ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე?	686
Q22 მუშაობთ თქვენ მიერ მიღებული განათლების მიხედვით?	677
Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	674
Q24 ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას ახდენს?	677
Q25 მიგიღიათ მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით?	683
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	682
Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?	650
Q28 თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება?	679
Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?	677
Q30 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე?	674
Q31 თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კორიზონტალურ გადაადგილებას ახდენს?	675
Q32 როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება?	678
Q33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ?	701
Q34 თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?	711
Q35 როგორ ფიქრობთ, რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?	670
Q36 გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?	676

Q37 თქვენი კოლეგების კარიერული დაწინაურება სამართლიანად ხდება?	681
Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარერა?	684
Q39 თქვენ მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი	676
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	676
Q41 თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?	685
Q42 სამსახურიდან გაშვების თავიდან ასაცილებლად დაბალანაზღაურებად სამსახურს დათანხმდებით?	687
Q43 ორგანიზაციის ქმედება, თუ თანამშრომლის უნარები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას	638
Q44 ეხმარება ორგანიზაცია განთავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში?	675
Q45 დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ადგილი აქვს თქვენი უნარების და ნიჭის რეალიზებას?	672
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	683
Q47 ოჯახური მდგომარეობის გამო გეძლევათ საშუალება იმუშაოთ დისტანციურად?	680
Q48 მრავალშვილიანი ოჯახების შემთხვევაში ფლობენ თანამშრომლები გარკვეულ ბენეფიტებს?	677
Q49 კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს:	674
Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	674
Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	679
Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან	683
Q53 ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან	689
Q54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	673
Q55 მეუღლე კარიერულ წინსვლაში ხელს გიწყობს?	687
Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?	684
Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?	685
Q58 თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი	686
Q59 იმისთვის რომ რეალიზებულად იგრძნოს თავი ადამიანმა	684

Q60 შეგიძლიათ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება?	.683
Q61 შეგიძლიათ თქვენი უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება?	.684
Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან ?	.678
Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	.681
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	.681
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	.682
Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?	.681
Q67 პროფესია თქვენ თვითონ შეარჩიეთ თუ გირჩიათ ვინმემ?	.675
Q68 თვლით რომ პროფესია სწორად (თქვენი მოწოდებისა და მიდრეკილებების გათვალისწინებით) შეარჩიეთ?	.674
Q69 თუ თვლით, რომ პროფესია ნაჩქარევად შეარჩიეთ, მის შეცვლაზე ხომ არ გიფიქრიათ?	.675
Q2 ასაკი	.685

საიმედოობის დადგენისას პროცედურაში სხვადასხვა ტესტის (დისპერსიული ანალიზი ფრედმანის ტესტის (ANOVA with Friedman's Test) (იხ.ცხრილი 23) და Hotelling's T-Squared Test ცხრილი (იხ. ცხრილი 24) გვიჩვენებს მოდელის სანდოობას მაქსიმალურ დონეზე. ორივე ტესტის ცხრილში სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე არ აღემატება 0.001-ს. ფრედმანის ტესტის ცხრილში ფრედმანის ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 10295.531-ის.

ცხრილი 23: ANOVA with Friedman's Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People	653.774	256	2.554		
Within Between Items	21612.247 ^a	69	313.221	10295.531	.000
Residual	15612.639	17664	.884		
People Total	37224.886	17733	2.099		
Total	37878.659	17989	2.106		

Grand Mean = 2.10

a. Kendall's coefficient of concordance W = .571.

ჰოტელინგის T-Squared Test -ის მიხედვით ფიშერის F ტესტი = 934.541-ს, ხოლო სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე ასევე არ აღემატება 0.001-ს.

ცხრილი 24: Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
87440.706	934.541	69	191	.000

დასკვნები და რეკომენდაციები

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, დასკვნის სახით, წარმოდგენილია დამტკიცებული შემდეგი შემაჯამებელი ჰიპოთეზები:

H4 სქესი გავლენას ახდენს კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ პირობებზე კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ;

H5 სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიწვევაზე მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ;

H7 სქესი კადრების შერჩევისას გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებებზე ორგანიზაციის პრიორიტეტზე;

H8 სქესი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე;

H10 სქესი გავლენას ახდენს ოჯახურ მდგომარეობაზე;

H11 სქესი და განათლება გავლენას ახდენს მაღალ რგოლში დაკავებულ პოზიციაზე და გავლენას არ ახდენს დაბალ და საშუალო რგოლებში დაკავებულ პოზიციებზე;

H12 სქესი და ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს დაკავებულ პოზიციაზე დაბალი და საშუალო რგოლის შემთხვევაში და გავლენას არ ახდენს მაღალი რგოლის შემთხვევაში;

H13 სქესი გავლენას ახდენს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე, ქალ - და კაც რესპონდენტებს შორის არსებობს განსხვავება კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების მხრივ;

H14 სქესისა და ასაკის მიხედვით განსხვავებულია პასუხები მიმდინარე სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროებს შორის (დასაქმების ვებ-გვერდიდან, მეგობრისგან, კოლეგისგან, ნათესავისგან და სხვა) ;

H16 ასაკი გავლენას ახდენს მიმდინარე სამსახურის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე, სხვადასხვა ასაკის ჯგუფები ერთმანეთისგან განსხვავებული წყაროებიდან იგებენ სამსახურის შესახებ;

H17 ასაკსა და ოჯახურ მდგომარეობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H18 ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე;

H19 ასაკსა და ანაზღაურებით კმაყოფილებას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

- H21 ასაკსა და კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურებას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;
- H22 ასაკსა და Q41 ცვლადს (თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?) შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;
- H23 ასაკსა და თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო
- H24 ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურში უნარების გამოყენებაზე;
- H30 დაწინაურების დროს უმეტესად თუ რას ექცევა ყურადღება, ეს შეხედულებები სხვადასხვა ორგანიზაციის რესპონდენტთათვის განსხვავებულია. ამ შეხედულებებზე გავლენას ახდენს დამსაქმებელი ორგანიზაცია;
- H31 დასაქმების ადგილსა და ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობას შორის არის კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;
- H32 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე (Q9 ცვლადი);
- H33 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე (Q10 ცვლადი);
- H34 დასაქმების ადგილსა და Q11 ცვლადს (როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?) არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;
- H35 დასაქმების ადგილი მოქმედებს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება მარტივია თუ რთული;
- H37 რესპონდენტთა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები დამოკიდებულია კონკრეტულ ორგანიზაციაზე;
- H38 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობაზე (Q22 ცვლადი);
- H38-1 ორგანიზაცია გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დაკავებულ პოზიციაზე;
- H39 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ რესპონდენტთა დაწინაურებაზე (Q27 ცვლადი);
- H40 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე (Q30 ცვლადი);
- H41 დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე ზრუნვაზე;

H43 დასაქმების ადგილსა და Q46 ცვლადებს შორის ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით? არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;

H44-1 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q24 (ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?), მათ შორის არსებობს საშუალო დადებითი კორელაცია, $r=0.4$;

H44-2 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q23 (აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?), მათ შორის არსებობს საშუალო დადებითი კორელაცია, $r=0.4$;

H44-3 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q26 (რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?) მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, ($r=.245$;

H44-4 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q51 (იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?) მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.239$;

H44-5 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q63 (იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოვასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?) მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.213$;

H44-6 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q50 (გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?) მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.193$;

H44-7 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q64 (იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?) მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.184$;

H44-8 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q62 (შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ?) მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია, $r=.145$;

H45 სამსახურით კმაყოფილება წრფივ კორელაციურ კავშირშია ანაზღაურებით კმაყოფილების და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ცვლადებთან;

H46 სქესი გავლენას ახდენს ცვლადზე(თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?)

H49 ასაკი გავლენას ახდენს ცვლადზე(გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?);

H50 ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ცვლადზე (თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურების პროცესი გამჭვირვალე და ობიექტურია?),

მიუხედავად იმისა, რომ სამეცნიერო ხარისხის მქონე რესპონდენტები ჭარბობენ ქალებში, უმაღლეს თანამდებობაზე მაინც კაცები ლიდერობენ, რაც გვაძლევს საშუალებას დავასკვნათ, რომ სხვა თანაბარ პირობებში მეტი ძალისხმევა სჭირდებათ ქალებს მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად. რადგან მაღალია საზოგადოებაში გავრცელებული სტერეოტიპების გავლენა ქალის როლზე ოჯახსა და სამსახურში;

კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის განცდა დაბალია ქალებსა და განსხვავებული სქესის წარმომადგენლებს შორის, კაცებთან შედარებით;

ოჯახისა და სამსახურის შეთავსებას გაცილებით მეტად ახერხებენ ქალები კაცებთან შედარებით;

მოქნილი სამუშაო გრაფიკით მეტად სარგებლობენ ქალები მამაკაცებთან შედარებით, რაც მიუთითებს იმ ფაქტზე, რომ მამაკაცებს კვლავ არ აქვთ გათვითცნობიერებული, ის გარემოება, რომ ოჯახში შვილების მოვლა და აღზრდა ერთნაირად მოეთხოვებათ ორივე მშობელს. ამგვარი დამოკიდებულება წარმოადგენს სტერეოტიპს, რომელიც დამახასიათებელია ქართველი მამაკაცების გარკვეული ნაწილისათვის;

სამუშაოსა და საოჯახო საქმეების შეთავსებას ნაკლებად ახერხებენ მამაკაცები. თუმცა სხვაობა არ არის საგრძნობლად მაღალი, რაც გვაძლევს საშუალებას, დავასკვნათ, რომ არსებობს კაცების მცდელობა გაინაწილონ ოჯახში ბავშვების მოვლის ტვირთი. ეს კი ნაკლებად შეინიშნებოდა ჩვენი მშობლების თაობაში;

კარიერულ წინსვლაში ქალთა მხრიდან უფრო მეტი თანადგომა აქვთ მამაკაცებს, ვიდრე ქალებს მეუღლეების მხრიდან. ქართულ რეალობაში ამგვარი

დამოკიდებულება არ არის გასაკვირი, რამდენადაც ჯერ კიდევ მიაჩნიათ, რომ ოჯახში მთავარი ძალა, ოჯახის რჩენის თვალსაზრისით, არის მამაკაცი. ამდენად, ესეც მოძველებული სტერეოტიპების გავლენაა და შესაბამისად, ქალს ურჩევნია საკუთარი კარიერის სანაცვლოდ მხარში დაუდგეს ოჯახის „მთავარ ძალას“, – კაცს;

სპორტული აქტივობების მიმართ დამოკიდებულება დაბალია ქალების შემთხვევაში მამაკაცებთან შედარებით. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ ქალთა ჩართულობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში და იმავდროულად მათი ოჯახში დატვირთვის მაჩვენებელი არის მაღალი, ცხადია, ქალთა გადაღლა გაცილებით დიდია. ამდენად, მნიშვნელოვანია საკუთარი დროის ბიუჯეტიდან მოხდეს თავისუფალი დროის გამოყოფა, რომელიც მათ ფიზიკურ აქტივობას მოხმარდება. ცნობილია, რომ ქრონიკულმა გადაღლამ შესაძლოა მოახდინოს უამრავი დაავადების პროვოცირება. ამასთან, ჩვენი რესპონდენტები წარმოადგენენ გონებრივი შრომით დაკავებულ ადამიანებს, სადაც გაცილებით მეტია დამაბულობის ხარისხი, შესაბამისად, მათ ესაჭიროებათ ფიზიკური აქტივობების ზრდა საკუთარ დროით ბიუჯეტში.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, შემუშავებულ იქნა შემდეგი რეკომენდაციები:

1. ორგანიზაციის დონეზე სასურველია შემუშავებული იქნეს კარიერის მართვის იმგვარი სისტემა, სადაც მკაფიოდ იქნება განსაზღვრული შეფასების სისტემა, რომელიც არ მისცემს საშუალებას ხელმძღვანელობას არჩევანი გააკეთონ მხოლოდ მამაკაცებზე სხვა თანაბარ პირობებში;
2. ორგანიზაციის მხრიდან სასურველია მოხდეს ჯანსაღი ცხოვრების პროპაგანდა და ხელშეწყობა, რომელშიც აქტიურად იქნებიან ჩართული ქალები;
3. დაოჯახებულ დასაქმებულთა შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სკოლამდელი ასაკის ბავშვთა და სასკოლო დაწესებულებების ქსელის არსებობა, ორგანიზაციის ბაზაზე;
4. რამდენადაც კარიერის მართვის ეტაპები გაცილებით ადრე იწყება, ვიდრე სამუშაოზე დასაქმება, მნიშვნელოვანია სასკოლო პერიოდშივე მოხდეს ცნობიერების ჩამოყალიბება ოჯახსა და საქმიანობის ბალანსზე. მნიშვნელოვანია ადრეული ასაკიდანვე გააზრებული ჰქონდეთ ის გარემოება, რომ ქალი და მამაკაცი თანასწორუფლებიანია და, შესაბამისად, თანაბრად უნდა მონაწილეობდნენ ოჯახის

საქმიანობაში. ამგვარი საგანმანათლებლო პროგრამები ხელს შეუწყობს მოძველებული ტრადიციების შეცვლას, რომელიც აფერხებს პიროვნების თვითგანვითარებას. ბუნებრივია, ტრადიციული ფასეულობების შეცვლა დიდ დროს მოითხოვს. ამიტომ, ინტენსიურად უნდა მოხდეს სწავლების ყველა საფეხურზე მსგავსი ტრენინგების ჩატარება;

5. მნიშვნელოვანია თითოეულმა პიროვნებამ მოახდინოს საკუთარი უნარების და შესაძლებლობების სწორად შეფასება, ასევე, გარემო ფაქტორების შეფასება, რომელიც გავლენას ახდენს მათ კარიერულ ზრდაზე. შეიმუშაოს კარიერული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა და წინასწარ განსაზღვროს რა უფრო მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტულია მისთვის;

6. საკანონმდებლო დონეზე მნიშვნელოვანია მოეთხოვოს თითოეულ გამგეობას _შექმნან სამსახურები, რომელთა საშუალებითაც მოხდება თანამშრომელთა პოტენციალის შეფასება და პროგნოზირება, რის შედეგადაც გაიწერება თითოეული ინდივიდის განვითარების გეგმა. აღნიშნული პროცესის წარმოება შეუძლია ორგანიზაციის მიერ დაქირავებულ აუდიტორულ კომპანიას. ამგვარი მოქმედება შეამცირებს სუბიექტური გადაწყვეტილებების რაოდენობას. ქართულ რეალობაში, მნიშვნელოვანია რომ აღნიშნული აუდიტორული კომპანიის ვინაობა დარჩეს ანონიმურად. ამგვარი არჩევანი განპირობებულია ქართველების მხრიდან ნეპოტიზმის მიმართ მგრძნობიარე დამოკიდებულებით. შეიძლება ითქვას, რომ ნეპოტიზმი ქართველების „ეროვნულ დაავადებას წარმოადგენს.“

ქვეყნის მასშტაბით საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის მიზნით, გათავაზობთ გატარდეს რიგი საკანონმდებლო ცვლილებები, კერძოდ:

ა) „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. მუხლი 29. მოხელის სერტიფიკატი. ადგენს რომ საჯარო სამსახურში მოხელის თანამდებობაზე დასაქმება შეუძლია ზოგადი უნარებისა და ცოდნის დამადასტურებელი დოკუმენტის - მოხელის სერტიფიკატის (რომელიც გაიცემა სერტიფიცირების წარმატებით გავლის შემდეგ) ფლობისას“ (საქართველოს პარლამენტი 2015).

გაუმართლებლად მიგვაჩნია, რომ ხსენებული სერტიფიკატი, იმავე კანონით, არ მოეთხოვება მოქმედ მოხელეს, ყოფილ მოხელესა და უმაღლესი განათლების მქონე პირს.

ქვეყანაში არსებული უმუშევრობისა და ნეპოტიზმის მაღალი დონის გამო, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საჯარო სამსახურში მოხელის სერტიფიკატი მოეთხოვოს როგორც უმაღლეს დამთავრებულს, ასევე პირს, რომელმაც ჩააბარა ერთიანი ეროვნული გამოცდები, ან არ აქვს ჩაბარებული ერთიანი ეროვნული გამოცდები. ასეთ შემთხვევაში თანაბარ პირობებში ბიუროს მიერ გამოვლინდება მაღალი შეფასების მქონე პირები. ის ფაქტი, რომ რიგ შემთხვევაში უმაღლესი განათლების მქონე პირმა შესაძლოა გამოავლინოს გაცილებით ნაკლები დონე, აბიტურიენტთან შედარებით, ან პირიქით. აღნიშნული მიდგომა შეამცირებს ნეპოტიზმის ფაქტებს.

ბ) „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ„ მუხლი 30. სერტიფიცირების ჩატარების უზრუნველყოფა პუნქტი 3 მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა განისაზღვრება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით.“ (საქართველოს მთავრობა 2018)

იგივე კანონის 30 -ე მუხლის მესამე პუნქტით განსაზღვრულია, რომ სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა განისაზღვრება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით. (დადგენილება 243, საქართველოს მთავრობა, პრემიერ-მინისტრი - გიორგი კვირიკაშვილი) ითვალისწინებს სერტიფიკატის თემატიკას, კერძოდ, ქართული ენისა და ზოგად უნარებთან ერთად პრეტენდენტმა უნდა ჩააბაროს: სახელმწიფოსა და სამართლის ძირითადი საკითხები, საჯარო მმართველობა, დემოკრატია და სამოქალაქო საზოგადოება, საქართველო და საერთაშორისო ორგანიზაციები, ადამიანის უფლებები და თავისუფლებები, სამართლებრივი პასუხისმგებლობა. ასეთი მოთხოვნები, კიდევ ერთხელ ამყარებს ჩვენს მოსაზრებას, რომ საჯარო მოხელის სერტიფიკატის აღება უნდა მოეთხოვოს როგორც უმაღლესი განათლების პირს, აბიტურიენტს, რომელმაც ჩააბარა ეროვნული გამოცდები და საშუალო განათლების მქონეს, რადგან თითოეული კანდიდატისათვის აღნიშნული საკითხები შესაძლებელია აღმოჩნდეს უცხო.

გ) „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ მუხლი 37. საკონკურსო კომისია და საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე- მუხლი

38. საკონკურსო კომისიის წევრთა რაოდენობა და შემადგენლობა. ამ მუხლების თანახმად საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარედ ნიშნავს ამ საჯარო დაწესებულებაში პირველი ან მეორე რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელეს. რაც შეეხება საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს, იგი არ შეიძლება იყოს საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე. ამასთან ერთად ბიუროს წარმომადგენელს უფლება აქვს, ბიუროს უფროსის დავალებით, ნებისმიერ საჯარო დაწესებულებაში დაესწროს კონკურსს.“ (საქართველოს პარლამენტი 2015)

მიგვაჩნია, რომ ჩვენ მიერ შემოთავაზებული წინა რეკომენდაციით ბიუროს გასცემს სერტიფიკატს და ადგენს რეზერვს, მიზანშეწონილია კონკურსში მათი ჩართულობა იყოს სავალდებულო, რის საფუძველზეც იგი წარადგენს დეტალურ ანგარიშს საჯარო სამსახურის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე და იმავდროულად მოახდენს საკუთარი სარეზერვო ფონდის რეფორმირებას.

დ) „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 53 მოხელის შესაბამისად, რომლითაც განსაზღვრულია, დადგენილება 220 (პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი და პირობები, საქართველოს მთავრობა, პრემიერ-მინისტრი - გიორგი კვიციანიშვილი)“, (საქართველოს მთავრობა 2017) შემფასებელ სუბიექტებს წარმოადგენს მოხელე, უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი. საჭიროდ მიგვაჩნია აღნიშნულ პროცესში საჯარო ბიუროს სავალდებულო ჩართულობა. კერძოდ, მის მიერ მოხდეს დასაქმებულის ინდივიდუალური კარიერული განვითარების და ორგანიზაციის კარიერული გეგმის თავსებადობის დადგენა და მისი შეფასება დროში. რაც, ვფიქრობთ, შეამცირებს ნეპოტიზმის ფაქტებს, ვინაიდან ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში მომუშავეებს უყალიბდებათ გარკვეული სიმპათია/ანტიპათია, რაც შესაძლოა სუბიექტური იყოს.

ე) „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“, იგივე კანონის 54 მუხლის შესაბამისად „საჯარო დაწესებულება მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებას განსაზღვრავს ყოველი წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე, დაწესებულების საჭიროებების ანალიზისა და მოხელეთა შეფასების შედეგების

შესაბამისად. ამასთან ერთად, მოხელეს უფლება აქვს, დამატებით თავადაც განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისათვის აუცილებელი სასწავლო პროგრამის საჭიროება, და საჯარო დაწესებულებასთან, შეთანხმებით მოითხოვოს შესაბამისი შვებულება ამ კანონით დადგენილი წესით.“ (საქართველოს პარლამენტი 2015)

მიგვაჩნია, რომ აღნიშნული მუხლების განსახორციელებლად, აუცილებელია მასში საჯარო ბიუროს ჩართულობა, რათა მის მიერ დადგინდეს პერსონალის პირადი კარიერული განვითარების გეგმის თავსებადობა საჯარო დაწესებულების მიერ წარმოდგენილ პროფესიული განვითარების გეგმასთან, აღნიშნული ცვლილება მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, რადგან არც თუ იშვიათად საჯარო მოხელეები გადიან ისეთ სასწავლო პროგრამებს, რომლებიც არ წარმოადგენს აუცილებლობას. ხშირად ამა თუ იმ სასწავლო კურსის შერჩევასაც ადგილი აქვს სუბიექტურ გადაწყვეტილებებს, რომელიც შეიცავს ნეპოტიზმის ნიშნებს. ამგვარი გადაწყვეტილებები ზრდის არამიზნობრივ ხარჯებს.

ვ) „საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის 54 მუხლიდან გამომდინარე, 242 დადგენილების მე 4 მუხლის შესაბამისად, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით ან/და, საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილმა პირმა მიიღოს გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შესახებ, წლის ნებისმიერ დროს.“ (საქართველოს მთავრობა 2017)

წინა რეკომენდაციის საფუძველზე, აღნიშნულ დადგენილებაში მეოთხე მუხლის პირველ პუნქტში საჭიროა ჩაემატოს ბიუროს ჩართულობის შესახებ რეკომენდაცია.

ზ) იმავე 242 დადგენილების მე-6 მუხლის შესაბამისად,

პუნქტი 1. „პროფესიული განვითარებისათვის საბაზისო პროგრამას გადის პირი, რომელიც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული

მოთხოვნების დაცვით ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, დანიშნიდან ერთი წლის ვადაში;“

პუნქტი 3. „IV და III რანგის მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“, ხოლო II და I რანგის მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო სასწავლო პროგრამა – „მოხელის მენეჯერული უნარები““;

პუნქტი 4. „საჯარო დაწესებულება უფლებამოსილია, II და I რანგის იმ მოხელეს, რომელიც დანიშნულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით, ღია კონკურსის საფუძველზე და რომელსაც არ აქვს სამუშაო გამოცდილება საჯარო სამსახურის სისტემაში, საბაზისო სასწავლო პროგრამასთან – „მოხელის მენეჯერული უნარები“ ერთად, გაატაროს საბაზისო სასწავლო პროგრამა – „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“. II და I რანგის ის მოხელე, რომელიც დანიშნულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით ღია კონკურსის საფუძველზე და აქვს მენეჯერული გამოცდილება, საჯარო დაწესებულების გადაწყვეტილებით გადის „მოხელის მენეჯერული უნარები“ – სასწავლო კურსის ამ წესის დანართით გათვალისწინებულ №4 და №5 საგნებს, დანიშნიდან ერთი წლის განმავლობაში.“ (საქართველოს მთავრობა 2017)

აღნიშნული პუნქტების მიმართ გაგვაჩნია შემდეგი რეკომენდაციები.

- საჯარო მოხელემ სამუშაოზე დანიშვნამდე მნიშვნელოვანია მიიღოს საჯარო მოხელის სერტიფიკატი, სადაც შეფასებული იქნება მისი საბაზისო კომპეტენციები. სწორედ ამ კომპეტენციების მიხედვით უნდა განისაზღვროს მისი შესაბამისობა კონკრეტულ პოზიციასთან;
- მიზანშეწონილად არ მიგვაჩნია კადრის აყვანა სამსახურში საბაზისო კომპეტენციების გარეშე, რადგან საჯარო დაწესებულებას, ჯერ ერთი, უწევს არაკვალიფიციური კადრის ერთი წლით შენახვა და, მეორე მხრივ დამატებითი ხარჯების გაწევა მის დატრენინგებაზე;
- საჯარო სამსახურში საბაზისო კომპეტენციის გარეშე აყვანის პირობა, ზრდის ნეპოტიზმის შანსებს;

- 1 და მე -2 რანგის მოხელის შემთხვევაში, რომელსაც არ აქვს სამუშაო გამოცდილება საჯარო სამსახურის სისტემაში და დანიშვნის შემდეგ უწევს ორი ტიპის საბაზისო სასწავლო პროგრამის გავლა, მიუღებლად მიგვაჩნია, რადგან ორგანიზაციის შიგნითაც კი შესაძლებელია კადრის მოძიება, რომელსაც უკვე გავლილი აქვს „პიროვნული და პროფესიული განვითარების კურსი“ ან ფლობს მენეჯერულ უნარებს გამოცდილებიდან გამომდინარე. აღნიშნული კომპეტენციების გარეშე პიროვნების დანიშვნა მაღალ პოზიციაზე, იწვევს დროის და ფინანსების უყაირათო ხარჯვას (1 წელი აქვს ვადა ტრენინგების გავლის), ასევე, ორგანიზაციაში ახდენს არასასურველი კლიმატის ჩამოყალიბებას, რაც კარგად გამოჩნდა ანკეტური გამოკითხვის შედეგად. დასაქმებულს არ უნდა ჰქონდეს განცდა, რომ მისი პროფესიონალიზმისა და გამოცდილების მიუხედავად, კანონის ფარგლებში შესაძლებელია თანამდებობა დაიკავოს არაკომპეტენტურმა პირმა, რომელიც შემდგომ ერთ წელიწადში „გამოიმუშავებს საჭირო უნარებს“. კანონში ამგვარი დაშვება კიდევ უფრო მეტად ზრდის ნეპოტიზმის შესაძლო ფაქტებს, რაც არ დაუმალავთ დასაქმებულებს მათი გამოკითხვისას. ამ ფონზე გასაკვირი არ არის, რომ დასაქმებული ხანგრძლივად მუშაობს ერთ და იგივე ადგილზე და არ ხდება მისი კარიერული გადაადგილება

1. აკოვი, ფუსუნ. 2015. *კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელო*. თბილისი.
2. არმსტრონგი, მაიკლ. 2002. *ადამიანური რესურსების მართვა*. თბილისი: გამომცემლობა საგანმანათლებლო მთარგმნელობითი და საგამომცემლო ცენტრი.
3. ბერიძე, როსტომ. 2011. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: უნივერსალი.
4. ვერულავა, თ, და რ. ჯორბენაძე. 2020. "ოჯახის მხარდაჭერის პოლიტიკა საქართველოში: გამოწვევები და გადაწყვეტის გზები." *საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის მოამბე* 136-139.
5. კუტალაძე, ია . 2013. *აირჩიე პროფესია*. თბილისი, 30 სექტემბერი.
6. მაჭავარიანი, შალვა. 2014. *მენეჯმენტის საფუძვლები თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მდგომარეობები*. თბილისი: შპს "მეგობრობა".
7. პაიჭაძე, ნუგზარ. 2019. *ადამიანური რესურსების მართვა*. თბილისი: უნივერსალი.
8. პაიჭაძე ნუგზარ, ჩოხელი ევა, ქემელაშვილი გიული, ხარხელი მანანა, ტიელიძე შორენა, და ჭურაძე გიორგი. 2017. „ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები საქართველოში.“ *ეკონომიკა და ბიზნესი*”
9. პაიჭაძე, ნუგზარ. 2017. „შრომის ბაზარი საქართველოს სახელმწიფო სექტორში.“ *გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში*. თბილისი: თსუ გამომცემლობა. 190-195.
10. პაიჭაძე, ნუგზარ. 2018. "პერსონალის მოტივაცია როგორც ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ფაქტორი." *ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები*. თბილისი: თსუ გამომცემლობა. 82-85.
11. რობინსი, სტეპან პ; კოულტერი მ., მენეჯმენტი., მე-12 გამოცემა., თსუ 2017.
12. სილაგაძე, ავთანდილ. 2017. "უმუშევრობის დონის პოსტსაბჭოთა პარადოქსები." *საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის მოამბე* 136-141.
13. სილაგაძე, ავთანდილ. 2019. „პლატონი „იდეალური სახელმწიფოს“ ეკონომიკური საფუძვლების შესახებ.“ *საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის მოამბე* 142-146.
14. ტულუში, მირონ. 2013. "დასაქმების ეფექტიანი სახელმწიფოებრივი რეგულირების უზრუნველყოფისთვის." *ეკონომიკა და ბიზნესი* 29-47.
15. ტულუში, მირონ. 2018. ""კანონი დასაქმების შესახებ“ადამიანური რესურსების მართვის საკანონმდებლო ბაზის მნიშვნელოვანი კომპონენტი." *ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები*. თბილისი: თსუ გამომცემლობა. 214-219.
16. ტულუში, მირონ. 2019. „ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი საკითხი საქართველოს საჯარო სამსახურში.“ *ეკონომიკა და ბიზნესი* 153-172.

17. ტულუში, მირონ. 2019. „აღრიცხვის მოწესრიგება დასაქმებისა და უმუშევრობის ეფექტიანი მართვის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა.“ *ეკონომიკა და ბიზნესი* 380-385.
18. ურჩუხიშვილი, გიორგი, და გოგა თუმურაშვილი. 2019. *კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა*. თბილისი: მომზადებული და გამოცემულია ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის (IDFI) მიერ.
19. Abesadze, Nino, Nino Paresashvili, and Rusudan Kinkladze. 2019. "Are Women's Rights Protected in Georgia? Statistics and Reality." *Open Economics* 124-138.
20. Akhalaia, Nana, and Evgeni Baratashvili. 2019. "Psychology of Management Decision Making", *Available at SSRN* 3469108
21. Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Zedgenidze, Merab; Kharadze, Natalia;. (2014). Characteristics of development of leadership in the environment of global economy. *Modern issues of Medicine and Maagement*, 141-145.
22. Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Lomsadze-Kuchava, Maia; Kharadze, Natalia. (2014). Globalization and research of success factors of Georgian business leaders. *Modern issues of Medicine and Maagement*, 146-151.
23. Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page.
24. Arnett, J J. 2006. *Emerging adulthood: The winding road from late teens through the twenties*. New York: Oxford University Press.
25. Baratashvili, Eugene and Lala Jikia. 2017. "Basic properties and peculiarities of transformations." *Евразийский союз ученых* 88-91.
26. Bartlett, Christopher, and Sumantra Ghoshal. 2002. „Building Competitive Advantage Through People.“ *MIT Sloan Management Review* 43, no. 2, 34-41.
27. Bennis, W. 1989. *On becoming a leader*. New York: Perseus.
28. Berger, Lance A, and Dorothy R Berger. 2003. *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill; 1st edition.
29. Berger, Lance, and Dorothy Berger. 2017. *The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People*. London: McGraw-Hill Education.
30. Bird, C. P, and T. D. Fisher. 1986. "Thirty years later: Attitudes toward the employment of older workers." *Journal of Applied Psychology*, 3515-517.
31. Bolles, Richard N. 2019. *What Color Is Your Parachute?* New York: Ten Speed Press.
32. Boyatzis, Richard E, Annie McKee, and Daniel Goleman. 2002. "Reawakening your passion for work." *Harvard Business Review* 86-94.
33. Bridges, William. 1997. *Creating You & Co.: Learn To Think Like The CEO Of Your Own Career*. New York: Perseus.

34. Brown, D. 2002. *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Brown, D, and K R Crace. 1996. "Values in life role choices and outcomes: A conceptual model." *Career Development Quarterly* 211– 223.
36. Cavoulacos, Alexandra, and Kathryn Minshe. 2017. *The New Rules of Work: The Modern Playbook for Navigating Your Career*. New York: Currency.
37. Christensen, R. 2006. *Roadmap to strategic HR: Turning a great idea into a business reality*. New York: AMACOM.
38. Dalton, G. W, P. H. Thompson, and R L Price . 1977. "The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals." *Organizational Dynamics*,6(1) 19-42.
39. Damenia, N., E. Kharashvili, N. Sagareishvili, and M. Sagareishvili. 2020. "Women's Employment Issues in Georgia and Solutions Based on European Experience." *International Journal of Economics and Management Engineering* 530-536.
40. DeNisi, Angelo S, and Caitlin E Smith. 2014. "Performance appraisal, Performance management, and firm- level performance." *The Academy of Management Annals*, 8(1) 127-179.
41. Dix, J E, and M L Savickas. 1995. "Establishing a career: Developmental tasks and coping responses." *Journal of vocational behavior* 93-107.
42. Douglas, Hall T. 2002. *Careers in and out of Organizations*. New Delhi: SAGE Publications, Inc.
43. —. 1976. *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman & Co.
44. —. 1996. *The Career Is Dead—Long Live The Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Douglas, Hall T, and Philip H Mirvis. 1995. "The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond." *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR* 47, 269–289.
46. Drucker, P. F. 2005. „Managing oneself.“ *Harvard Business Review* 100-109.
47. Edwards, Jeffrey R, and Nancy P Rothbard. 2000. "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs." *The Academy of Management Review*, 25(1) 178–199.
48. Eulberg, Joe R, Jerr A Weekley, and Rabi S Bhagat. 1988. "Models of Stress in Organizational Research : A metatheoretical perspective." *Human Relations*, 41(4) 331-350.
49. Feldman, Daniel C. 1988. *Managing Careers in Organizations*. Glenview: Scott, Foresman.
50. Frone, M. R. 2003. „Work-family balance.“ *Work-family balance, Handbook of occupational health psychology* 143-162.
51. Gail, Sheehy. 1996. *New Passages: Mapping Your Life Across Time*. New York: Ballantine Books.
52. Gechbaia, B, Z. Muskudiani, and K. Goletiani. 2020. "HR impact on firm organizational culture." *Social and labour relations: theory and practice*" 176-178.

53. Gechbaia, Badri, Nino Tchilaia, Ketevan Goletiani, and Zurab Muskudian. 2020. "Ways and characteristics of employee motivation in modern conditions." *Social and labour relations: theory and practice* 25-32.
54. Ginsberg, E, S Ginsburg, S Axelrad, and J L Herma. 1951. *Occupational Choice: An Approach to a General Theory*. Columbia: Columbia University Press.
55. Ginzberg, Eli. 1971. „Toward a Theory of Occupational Choice.“ *Hitchcock W.L. and Kemp Maybry M., eds. Readings in guidance* 74-78.
56. Greenhaus, Jeffrey , Tammy D Allen , and Paul E Spector. 2006. "Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface." *Research in occupational stress and well-being: Vol. 5. Employee health, coping and methodologies* 61–98.
57. Greenhaus, J H, and G N Powel. 2017. *Making work and family work: from hard choices*. New York: Routledge.
58. Greenhaus, Jeffrey, and Gary Powell. 2006. "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment." *The Academy of Management Review, 31(1)* 72–92.
59. Greenhaus, Jeffrey , and Nicholas Beutell. 1985. "Sources and conflict between work and family roles." *The Academy of Management Review, 10(1)* 76-88.
60. Greenhaus, Jeffrey, and S Foley. 2007. „The intersection of work and family lives.“ *Handbook of career studies* 131-152.
61. Greenhaus, Jeffrey H. 1987. *Career Development*. Hinsdale: Dryden Press.
62. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan, and Veronica M. Godshalk. 2018. *Career Management for Life*. New York: Routledge.
63. Haire, Mason . 1964. *Psychology in Management*. New York: McGraw-Hill.
64. Hall, T. D, and A W Kahn. 2001. *Developmental relationships at work: A learning perspective*. In C. Cooper & R, J. Burke. London: The new world of work.
65. Harrington, Brad, and T Douglas Hall. 2007. *Career Management & Work-Life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers*. London: SAGE Publications.
66. Harrington, Brad, and Douglas T Hall. 2007. *Career Management & Work-life Integration: Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers*. London: SAGE Publications, Inc; 1st edition.
67. Holland, John L. 1996. *The psychology of vocational choice;: A theory of personality types and model environments*. New York: Blaisdell Pub. Co.
68. Houghton Mifflin Company. 1994. *American Heritage Dictionary: Third Edition*. Texas: Dell.
69. Ibarra, H. 2002. "How to stay stuck in the wrong career." *Harvard Business Review, 80 (12)* 40-47.
70. Kotter, J P, and V Sathe. 1978. "Problems of human resource management in rapidly growing companies." *California Management Review , 21(2)*, 29-36.
71. Krumboltz, J D, M A Mitchell, and B G Jones. 1976. "A social learning theory of career selection." *The Counseling Psychologist* 71-81.

72. Laci Loew & Company. 2016. *The Challenges and Benefits of Competency Management*. Las Vegas, 26 February.
73. Levinson, D J. 1986. "A conception of adult development." *American Psychologist* 15-18.
74. Lombardo, Michael , and Robert Eichinger. 2011. *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for any Future*. Minneapolis: Lominger International: A Korn/Ferry Company; 8th edition.
75. McCall, Morgan. 1998. "High flyers: developing the next generation of leaders." *Harvard Business School Press* 205.
76. Michael , Arthur B, and Denise M Rousseau. 2001. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press USA.
77. Michel, Jesse S, Lindsey Kotrba, Jacqueline K Deuling, and Malissa A Clark. 2011. "Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review." *Journal of Organizational Behavior*, 32(5) 689–725.
78. Mikiashvili, Nino; Giorgobiani, Maia;. (2017). RESEARCH OF HUMAN RESOURCES AND THEIR FLOWS USING MULTIVARIATE REGRESSION ANALYSIS. *International Journal of Business and Management Studies*, 437–446.
79. Miller, Gordon. 1998. *Quit Your Job Often and Get Big Raises*. New York: Main Street Books; Main Street Books edition.
80. Paichadze, Nugzar, Natalia Kharadze, Nino Paresashvili, Maia Giorgobiani, Maia Nikvashvili, and Dea Pirtskhalaishvili. 2019. *Business career*. Tsu, Tbilisi.
81. Pare, G, and M Tremblay. 2007. "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions." *Group & Organization management*, 32 326-357.
82. Parsons, Frank. 2009. *Choosing a Vocation (1909)*. London: Literary Licensing, LLC.
83. Penn, Joanna. 2013. *Career Change: Stop hating your job, discover what you really want to do with your life, and start doing it!* New York: CreateSpace Independent Publishing Platform; 2nd edition.
84. Pink, Daniel H. 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
85. Pixley, J E. 2009. "Career Prioritizing in Dual-Earner Couples." *Palgrave Macmillan* 79-105.
86. Pryor , Robert , and Jim Bright. 2011. *The Chaos Theory of Careers: A New Perspective on Working in the Twenty-First Century*. New York: Routledge; 1st edition.
87. Raymond, Noe A, Brian D Steffy , and Alison E Barber . 1988. "AN INVESTIGATION OF THE FACTORS INFLUENCING EMPLOYEES' WILLINGNESS TO ACCEPT MOBILITY OPPORTUNITIES." *Personnel Psychology*, 41(3) 559-580.
88. Rehman, Muttie ur, Rabbia Irum , Namra Tahir, Zara Ijaz , Uzma Noor, and Ume Salma. 2012. "The impact of job stress on employee job satisfaction: A study on private colleges of Pakistan." *Journal of Bussiness Studies Quarterly*, 3 50-56.

89. Robbins, Alexandra, and Abby Wilner . 2001. *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties*. Los Angeles: TarcherPerigee;.
90. Roberts, P, and P Newton. 1987. "Levinsonian studies of woman's adult development." *Psychology and Aging* 154-163.
91. Roe, Anne. 1956. *The Psychology of Occupations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
92. Russell, Joyce E.A. 1991. "Career Development Interventions in Organizations." *Journal of Vocational Behavior* 237-287.
93. Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Boston: Addison-Wesley.
94. Schein, Edgar H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
95. Shengelia, Temur. 2018. "Organizational trust, as factor of social capital." *Universitas Europaea: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare*. IBN. 38-43.
96. Shin, Hyojung , Ying Yuan Jin, Boyoung Kim, and Yang Min Park. 2014. "Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach." *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(1) 44–56.
97. Slocum, J. W., & Cron, W. L. 1958. "Job attitudes and performance during three career stages." *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 126-145.
98. Spencer, L, and S Spencer . 1993. *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
99. Super, Donald E. 1980. "A life-span, life-space approach to career development." *Journal of vocational behavior* 282-298.
100. Super, Donald E. 1980. "A life-span, life-space approach to career development." *Journal of Vocational Behavior*, Volume 16, Issue 3, 282-298.
101. Super, Donald E. 1953. "A theory of vocational development." *American Psychologist* 185–190.
102. Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Arthur K Yeung , and Lake G Dale . 1995. "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment." *Human Resource Management*, 34 473-495.
103. Киселева, Е В. 2010. *Планирование и развитие карьеры*. Вологде: СЗАГС.
104. საქართველოს მთავრობა. 2017. „matsne.gov.ge.“ 28 აპრილი. წვდომილი 2020 წლის 10 ნოემბერი.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3652594?publication=0#DOCUMENT:1;>
105. საქართველოს მთავრობა. 2018. „matsne.gov.ge.“ 22 მაისი. წვდომილი 2020 წლის 10 ნოემბერი.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4201153?publication=0#DOCUMENT:1;>
106. —. 2018. „matsne.gov.ge.“ 22 მაისი. წვდომილი 2020 წლის 10 ნოემბერი.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4201136?publication=0#DOCUMENT:1;>
107. საქართველოს პარლამენტი. 2015. „matsne.gov.ge.“ 27 ოქტომბერი. წვდომილი 2020 წლის 10 ნოემბერი.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098?publication=35>
108. O'Connor, Justice Sandra Day. 2014. *gretchenrubin.com*. 24 April . წვდომილი 2020 წლის 10 April. <https://gretchenrubin.com/2014/04/the-secret-to-happiness-in-three-words->

[according-to-justice-sandra-day
oconnor/?fbclid=IwAR0sYNYh9v3umrNQm9Ljp_sgQ5EcuKsnMaQIsEq881D9xqGENC9q6lDXKYw.](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight#:~:text=In%202016%2C%20more%20than%201.9%20billion%20adults%20aged%2018%20years,women)%20were%20obese%20in%202016.)

109. World Health Organization. 2020. *www.who.int*. 1 April. Accessed 10 .10. 2020. [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight#:~:text=In%202016%2C%20more%20than%201.9%20billion%20adults%20aged%2018%20years,women\)%20were%20obese%20in%202016.](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight#:~:text=In%202016%2C%20more%20than%201.9%20billion%20adults%20aged%2018%20years,women)%20were%20obese%20in%202016.)
110. 2019. *www.odrl.org*. 27 December. *წვდომილი 2021 წლის 20 January*. <https://www.odrl.org/2019/12/27/360-degree-feedback-history/?fbclid=IwAR2VZqoR26EOzRTVDO50ELsFHA9HBoulo7B7DWFjQ1q6hAGz7SmFJsW8pa8>

დოქტორანტის მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები

1. დეა ფირცხალაიშვილი, „ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი“, „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“ ტომი 8, №1, 2021; (იხ. ცნობა)
2. Pirtskhalaishvili Dea, Paresashvili Nino, "The Gender aspects of Career Development and Leadership in Organizations" Journal of Eastern European and Central Asian Research, Vol 8 No 2 (2021); (იხ. ცნობა)
3. Kharadze N., Paichadze N., Paresashvili N., **Pirtskhalaishvili D.**, “**General Trends of Business Career Management**”, Journal: European Journal of Economics and Business Studies, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 153-177, apr. 2019. ISSN 2411-9571, pg 153-177
Available at: DOI: <http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p153-177>
4. Paresashvili N., Giorgobiani M., Nikvashvili M., **Pirtskhalaishvili D.**, Kharadze N.), “**Career Management Peculiarities in Educational Institutions**”, journal: European Journal of Economics and Business Studies, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 207-224, apr. 2019. ISSN 2411-9571, pg. 207-224
DOI: <http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p207-224>
5. Paichadze N., Kharadze N., Paresashvili N., **Pirtskhalaishvili D.** „**Career Management Analysis In Terms Of Age**“, journal:“Globalization & Business”, 2019/7/29, pg. 168-175
6. Paichadze N., Kharadze N., Paresashvili N., Giorgobiani M., Nikvashvili M., Pirtskhalaishvili D., **Business career (research project)**, , Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press, Tbilisi. ISBN 978-9941-13-858-4, 2019,
7. Paichadze N., Kharadze N., Paresashvili N., Giorgobiani M., Nikvashvili M., **Pirtskhalaishvili D.** “**Career Management Peculiarities in Educational Institutions**”,
17th International Conference on Social Sciences Murcia, 8-9 March, 2019, pg. 212
8. Pirtskhalaishvili D., Dugladze D., “**Statistical Analysis Of Students’time Management And Private Hypotheses In Private Universities**”, ჟურნალი: „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, 2018, pg. 124-129
9. Kharadze N., Dugladze D., Pirtskhalaishvili D.,“**Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities**”, ჟურნალი: „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, 2018, pg.151-162

დანართი 1: ანკეტა

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის, „გლობალურ გარემოში მენეჯმენტის“ კათედრის პროფესორის ასისტენტის დეა ფირცხალაიშვილის სადისერტაციო ნაშრომის კვლევა „საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტებთან“ დაკავშირებით.

საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტები

1. სქესი:

1. მდედრობითი
2. მამრობითი
3. სხვა _____
4. არ მსურს პასუხის გაცემა

2. ასაკი:

- | | | | | | |
|------------|------------|------------|-------------|-------------|----------------------------|
| 1. 16 – 19 | 2. 20 – 24 | 3. 25 – 29 | 4. 30 – 34 | 5. 35 – 39 | 6. 40 – 44 |
| 7. 45 – 49 | 8. 50 – 54 | 9. 55 – 59 | 10. 60 – 64 | 11. 65 წელი | 12. 65 წელზე უფროსი ასაკის |

3. ოჯახური მდგომარეობა:

- | | | | |
|----------------|------------------|-------------------|-----------|
| 1. დაოჯახებული | 2. დასაოჯახებელი | 3. განქორწინებული | 4. ქვრივი |
|----------------|------------------|-------------------|-----------|

4. გყავთ შვილები?

1. დიახ
2. არა

5. დასაქმების ადგილი:

1. ვაკის რაიონის გამგეობა;
2. მთაწმინდის რაიონის გამგეობა;
3. გლდანის რაიონის გამგეობა;
4. ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა;
5. სამგორის რაიონის გამგეობა;
6. ნაძალადევის რაიონის გამგეობა;
7. ისნის რაიონის გამგეობა;
8. კრწანისის რაიონის გამგეობა;
9. საბურთალოს რაიონის გამგეობა;
10. დიდუბის რაიონის გამგეობა;
11. სხვა

6. განათლების დონე:

1. არასრული საშუალო
2. საშუალო
3. საშუალო ტექნიკური
4. არასრული უმაღლესი
5. უმაღლესი
6. სამეცნიერო ხარისხი

7. დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში:

1. დაბალი რგოლი (სამსახურში (განყოფილებაში) მომუშავე პერსონალი)
2. საშუალო რგოლი (სამსახურის (განყოფილების) ხელმძღვანელები)
3. მაღალი რგოლი (გამგებელი, გამგებლის მოადგილე)

8. რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?

- | | | | | |
|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. 1 - 6 თვე | 2. 6 - 12 თვე | 3. 1 - 3 წელი | 4. 4 - 6 წელი | 5. 6_ზე მეტი წელი |
|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|

9. სამსახურით კმაყოფილება

1. კმაყოფილი ვარ ჩემი ამჟამინდელი სამსახურით
2. ნაწილობრივ კმაყოფილი ვარ
3. ნაწილობრივ არ ვარ კმაყოფილი
4. არ ვარ კმაყოფილი

10. ანაზღაურებით კმაყოფილება

1. ჩემი ამჟამინდელი ანაზღაურება შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას
2. ჩემი ამჟამინდელი ანაზღაურება არ შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას

11. როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?
 1. დასაქმების ვებ-გვერდის მეშვეობით;
 2. მეგობრისგან
 3. კოლეგისგან
 4. ნათესავისგან
 5. სხვა
12. რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მიგიღეს სამსახურში?
 1. გასაუბრებით
 2. კონკურსით
 3. პირდაპირი წესით დანიშვნა
 4. სხვა _____
13. თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?
 1. რთული იყო;
 2. არ იყო რთული;
 3. სხვა პასუხი
14. ბოლოს როდის დაგაწინაურეს ორგანიზაციაში, რომელშიც ამჟამად მუშაობთ?
 1. 1 - 6 თვის წინ
 2. 7 - 11 თვის წინ
 3. 1- 3 წლის წინ
 4. 4 - 6 წლის წინ
 5. 6 წელზე დიდი ხნის წინ
 6. არ მომხდარა დაწინაურება
15. საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?
 1. დიახ
 2. არა
16. გიცდიათ იმავე ორგანიზაციაში სხვა პოზიციაზე გადასვლა?
 1. არ მიცდია
 2. აზრი არ აქვს მცდელობას, წინასწარ არის განსაზღვრული ვის დააწინაურებენ
 3. მიცდია
 4. მიცდია მაგრამ უშედეგოდ
17. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში
 1. სამსახურში მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა
 2. სამსახურში არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა
18. ისურვებდით სხვა დეპარტამენტში მუშაობას?
 1. ვისურვებდი მეტი ანაზღაურების პირობებში
 2. არ ვისურვებდი არანაირი პირობებით
 3. ვისურვებდი ნებისმიერი პირობებით
19. რა არის აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი:
 1. მაღალი ხელფასი
 2. კარიერული წინსვლის შანსი
 3. პროფესიული დონის ამაღლების შესაძლებლობა
 4. აღნიშნული სამსახური ჩემთვის საოცნებოა
 5. მაქვს ჩემი პროფესიით მუშაობის შესაძლებლობა
 6. სხვა _____
20. მოგწონთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა?
 1. სრულიად მომწონს
 2. ნაწილობრივ მომწონს
 3. ნაწილობრივ არ მომწონს
 4. სრულიად არ მომწონს
21. გიფიქრიათ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაზე?
 1. ვისურვებდი მეტი ანაზღაურების პირობებში
 2. არ ვისურვებდი არანაირი პირობებით
 3. ვისურვებდი ნებისმიერი პირობებით
22. მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების მიხედვით?
 1. დიახ
 2. არა
23. აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?
 1. დიახ
 2. არა
24. ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?
 1. დიახ
 2. არა
25. მიგიღიათ მონაწილეობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში სამსახურის დახმარებით, რომელიც ეხებოდა კონკრეტულად თქვენს მიერ შესასრულებელ სამუშაოს.
 1. დიახ
 2. არა
26. რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?
 1. კომფორტულად ვგრძნობ
 2. ნაწილობრივ კომფორტულად ვგრძნობ

3. არ ვგრძნობ კომფორტულად.
27. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?
1. დიახ 2. არა 3. სხვა
28. თქვენთვის რამდენად სასარგებლო იყო კვალიფიკაციის ამაღლება?
1. ხელი შემიძწყო ახალი ამოცანების ეფექტიანად გადაწყვეტაში
2. გამიადვილდა მართვისა და ინოვაციების მნიშვნელობის გაცნობიერება
3. გამიჩნდა თანამდებობრივი დაწინაურების შანსი
4. რეალური გახდა უფრო მაღალი საკვალიფიკაციო თანრიგის მიღების, ასევე ახალი ტექნიკისადმი ადაპტაციას შესაძლებლობა
5. დავუფულე შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ახალ ფორმებს
6. არ მომხდარა კვალიფიკაციის ამაღლება
29. თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება:
1. ნაცნობობას 2. უნარებსა და კომპეტენციებს 3. სამუშაო გამოცდილებას;
4. ინდივიდის განვითარების სამომავლო პერსპექტივას 5. სხვა _____
30. ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე?
1. ორგანიზაცია ეხმარება ახალ თანამშრომელს ადაპტაციის პროცესში
2. თავად ახდენენ თანამშრომლები ორგანიზაციაში ადაპტირებას
3. ახალი თანამშრომელი პირადი კავშირებით ახდენს ორგანიზაციაში ადაპტირებას
31. ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ჰორიზონტალურ გადაადგილებას მათი განვითარებისთვის?
1. ახდენს ხშირად 2. ახდენს იშვიათად 3. არასდროს არ ახდენს
32. როგორი იყო თქვენი კარიერული გადაადგილება?
1. ვერტიკალური (დაწინაურდით) 2. ჰორიზონტალური (საქმიანობის სფერო შეიცვალეთ) 3. არ მომხდარა
33. თქვენი მოსაზრებების (შეხედულებების) მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ?
1. არასდროს 2. ზოგჯერ 3. ხშირად 4. ყოველთვის
34. თვლით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ადამიანების დაწინაურება გამჭვირვალედ და ობიექტურად ხდება?
1. არასდროს 2. ზოგჯერ 3. ხშირად 4. ყოველთვის
35. როგორ ფიქრობთ რა არის კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?
1. თქვენი პროფესიონალიზმი 2. ახლობლების დახმარება
3. თქვენი პირადი მახასიათებელი თვისებები 4. სხვა
36. გსმენიათ თქვენი კოლეგის კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩარევის შესახებ?
1. არასდროს 2. ზოგჯერ 3. ხშირად 4. ყოველთვის
37. თქვენი კოლეგების კარიერული დაწინაურება სამართლიანად ხდება?
1. არასდროს 2. ზოგჯერ 3. ხშირად 4. ყოველთვის
38. ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?
1. კარიერა 2. ოჯახი 3. ვცდილობ ორივე შევათავსო
39. თქვენს მიერ განათლებაში ჩადებული ფინანსური ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი:
1. შანსი არის მაღალი 2. შანსი არის საშუალო 3. შანსი არის დაბალი
40. ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?
1. საპენსიო ასაკის მოახლოვებისას ხდება თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური მომზადება
2. საპენსიო ასაკის თანამშრომლებს ეწევათ კონსულტაცია რათა მოახდინონ საკუთარი გამოცდილების გამოყენება სხვა სფეროში
3. ორგანიზაცია არ ზრუნავს საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე
4. სხვა პასუხი _____
41. თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?

1. სრულიად ვეთანხმები 2. ნაწილობრივ ვეთანხმები 3. ნაწილობრივ არ ვეთანხმები 4. სრულიად არ ვეთანხმები 5. სხვა პასუხი
42. სამსახურიდან გაშვების თავიდან ასაცილებლად დათანხმდებით დაბალანაზღაურებად სამსახურს?
1. დავთანხმდები 2. არ დავთანხმდები 3. არ მაქვს პასუხი
43. იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომლის უნარები და კომპეტენციები არ შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას, თქვენი ორგანიზაცია:
1. ათავისუფლებს სამსახურიდან 2. უტარებს ტრენინგებს 3. გადაჰყავს მისთვის შესაფერის პოზიციაზე 4. სხვა _____
44. ეხმარება ორგანიზაცია განთავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში? (კონსულტირება, რეკომენდაცია და სხვა.)
1. დიახ 2. არა
45. დასაქმებული ხართ თუ არა ისეთ სფეროში, სადაც ადგილი აქვს თქვენი უნარების მიდრეკილებებისა და ნიჭის რეალიზებას?
1. დიახ 2. არა 3. ნაწილობრივ
46. ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?
1. დიახ 2. არა 3. ნაწილობრივ
47. ოჯახური მდგომარეობის გამო გეძლევათ საშუალება იმუშაოთ დისტანციურად?
1. დიახ 2. არა
48. მრავალშვილიანი ოჯახების შემთხვევაში ფლობენ თანამშრომლები გარკვეულ ბენეფიტებს?
1. დიახ 2. არა
49. კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს:
1. შიგა კადრს 2. გარედან მოძიებულ კადრს 3. სხვა _____
50. გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?
1. დიახ 2. არა
51. იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?
1. დიახ 2. არა
52. შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან
1. შემძლია
2. არ შემძლია
3. სხვა _____
53. ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან
1. მიჭირს
2. არ მიჭირს
3. სხვა პასუხი
54. ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?
1. დიახ
2. არა
3. სხვა _____
55. მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?
1. დიახ
2. არა
3. არ მყავს მეუღლე
56. სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?
1. ვერ ვახერხებ
2. ზოგჯერ ვახერხებ
3. ვახერხებ
57. საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე

1. სამსახურში კარგად ვერ ვასრულებ სამუშაოს, რადგან საოჯახო საქმეებში ვარ ჩართული
2. საოჯახო საქმეები ხელს არ მიშლის სამსახურში სამუშაოს შესრულებაში
3. სხვა პასუხი

58. თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი

- 1 ჩემს მეუღლეს/პარტნიორს არ აქვს შემოსავალი
- 2 მე მაქვს უფრო მეტი შემოსავალი
4. ერთნაირი შემოსავალი გვაქვს
5. უარი პასუხზე
6. არა ვიცი

59. იმისთვის რომ რეალიზებულად იგრძნოს ადამიანმა

1. მამაკაცს აუცილებლად სჭირდება სამსახური იმისთვის, რომ თავი რეალიზებულად იგრძნოს თავი, ქალს კი ოჯახშიც შეუძლია მოახდინოს საკუთარი თავის რეალიზება
2. ქალს და კაცს აუცილებლად სჭირდებათ სამსახური, საკუთარი თავის რეალიზებისთვის

60	შეგიძლიათ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება?	დიახ	არა
61	შეგიძლიათ თქვენი უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება?	დიახ	არა
62	შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებსა და ღირებულებებთან?	დიახ	არა
63	იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოვასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	დიახ	არა
64	იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	დიახ	არა

65. გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?

1. დიახ
2. არა

66. უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?

1. დიახ
2. არა
3. არ მაქვს ამის დრო

67. პროფესია თქვენ თვითონ შეარჩიეთ თუ გირჩიათ ვინმემ?

- ა. მე თვითონ შევარჩიე
- ბ. მშობლებმა მირჩიეს
- გ. მეგობრებმა მირჩიეს
- დ. სხვა -----

68. თვლით რომ პროფესია სწორად (თქვენი მოწოდებისა და მიდრეკილებების გათვალისწინებით) შეარჩიეთ?

- ა. დიახ, ვთვლი, რომ სწორად შევარჩიე
- ბ. უმჯობესი იქნებოდა სხვა პროფესია ამერჩია
- გ. სხვა -----

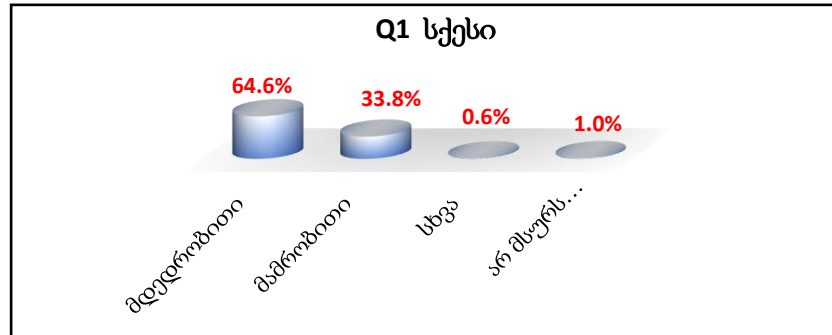
69. თუ თვლით, რომ პროფესია ნაჩქარევად შეარჩიეთ, მის შეცვლაზე ხომ არ გიფიქრიათ?

- ა. არ მიფიქრია
- ბ. ვიფიქრე, მაგრამ ვერ მოვახერხე
- გ. სხვა -----

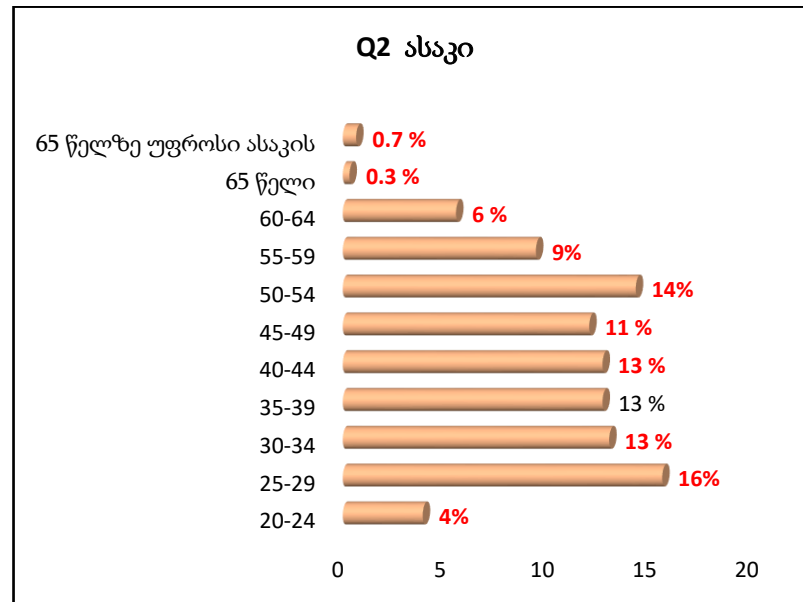
დანართი 2 _ დისერტაციაში წარმოდგენილი დიაგრამები

ზოგადი ანალიზი

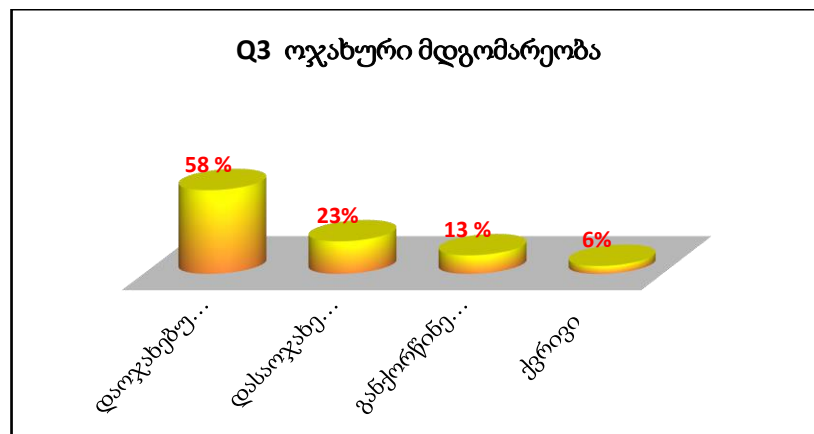
დანართი 2, დიაგრამა 1 _ რესპონდენტთა განაწილება გენდერულ ჭრილში



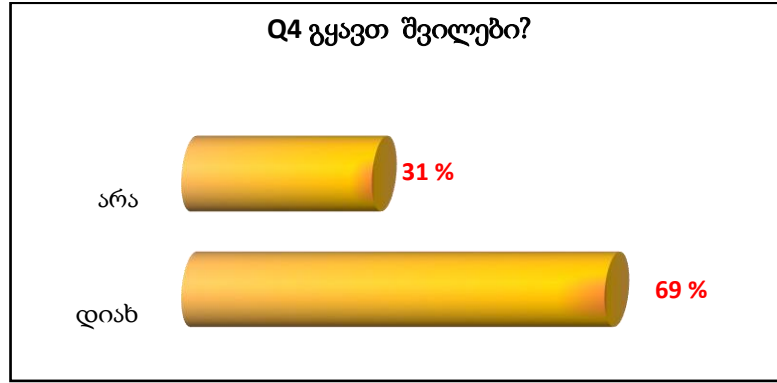
დანართი 2, დიაგრამა 2 _ რესპონდენტთა განაწილება ასაკობრივი ნიშნით



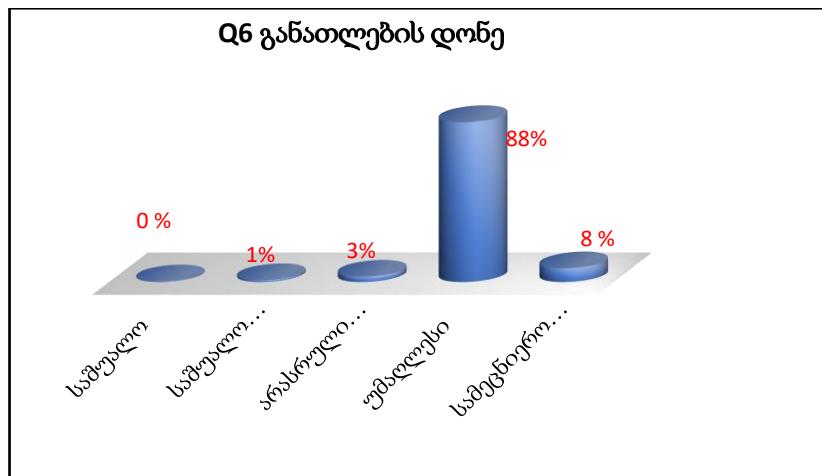
დანართი 2, დიაგრამა 3 _ რესპონდენტთა ოჯახური მდგომარეობა



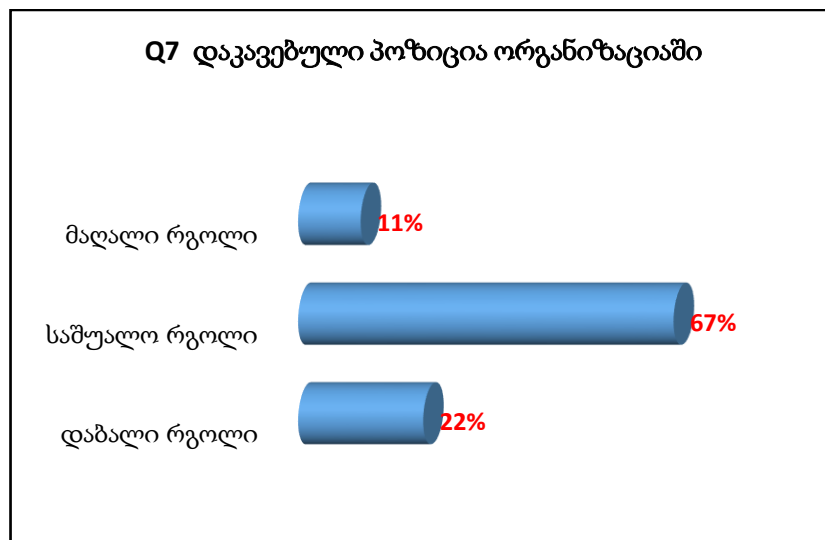
დანართი 2, დიაგრამა 4 _ რესპონდენტთა განაწილება შვილიან და უშვილო ოჯახებად



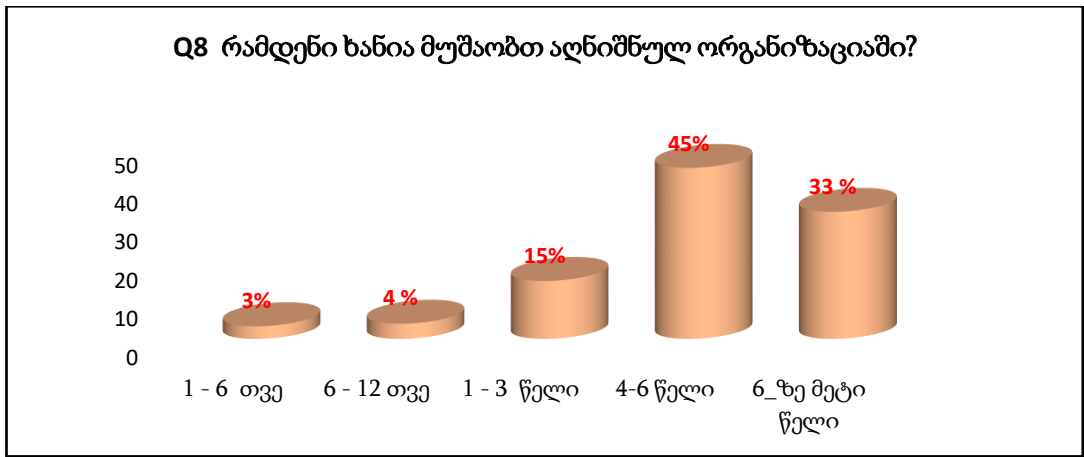
დანართი 2, დიაგრამა 5 _ რესპონდენტთა განაწილება განათლების დონის მიხედვით



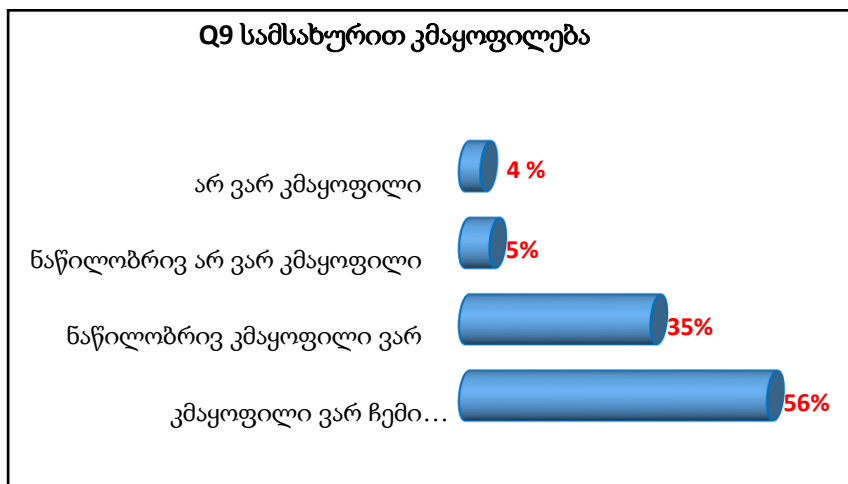
დანართი 2, დიაგრამა 6 _ რესპონდენტთა განაწილება დაკავებული პოზიციის მიხედვით



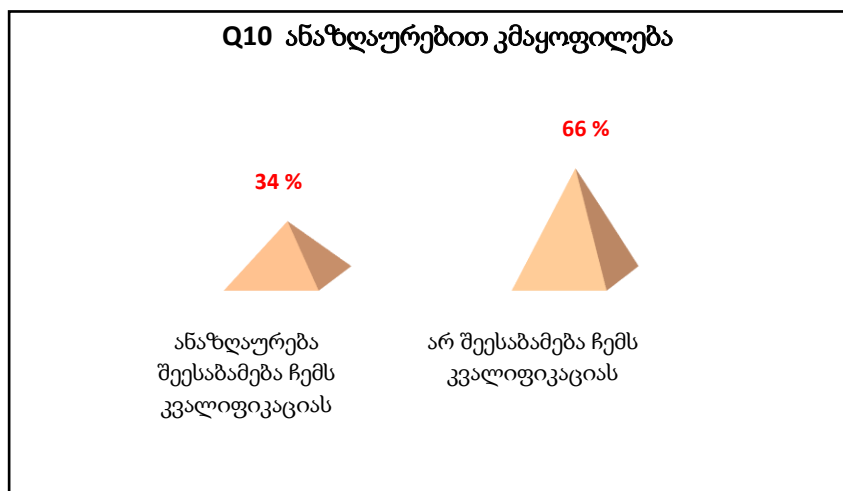
დანართი 2, დიაგრამა 7 _ რესპონდენტთა განაწილება მუშაობის სტაჟის მიხედვით



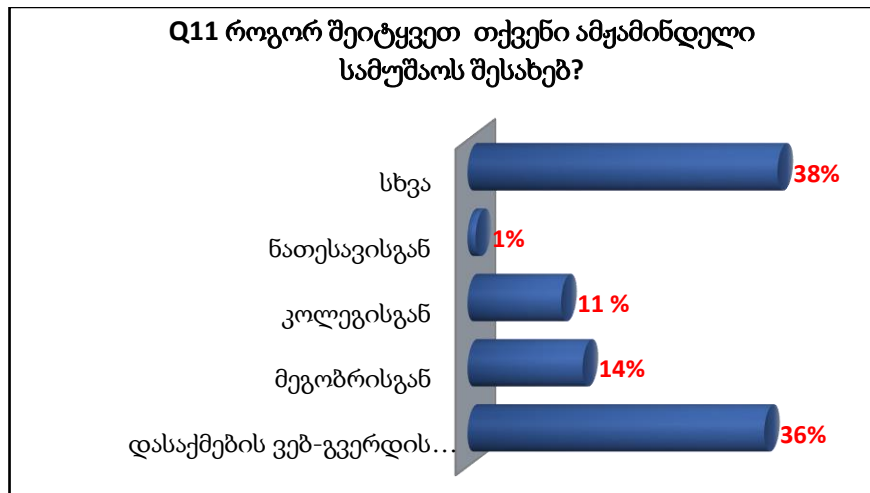
დანართი 2, დიაგრამა 8 _ რესპონდენტთა განაწილება სამსახურით კმაყოფილების მიხედვით



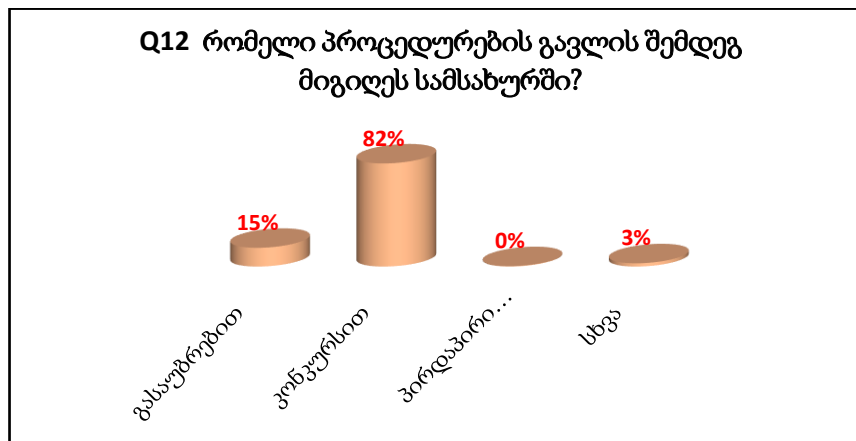
დანართი 2, დიაგრამა 9 _ რესპონდენტთა განაწილება ანაზღაურებით კმაყოფილების მიხედვით



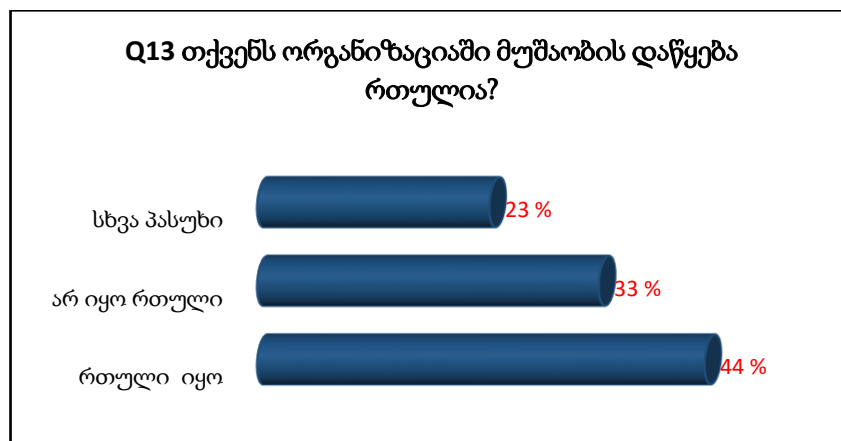
დანართი 2, დიაგრამა 10 _ რესპონდენტთა განაწილება სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროს მიხედვით



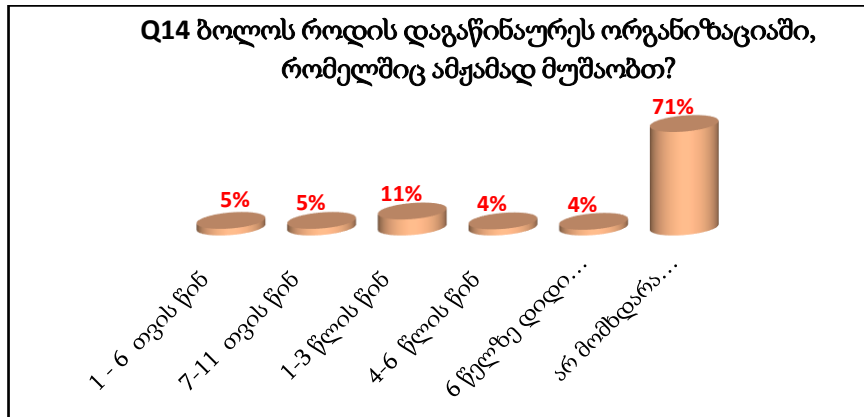
დანართი 2, დიაგრამა 11 _ რესპონდენტთა განაწილება სამუშაოზე მიღების ფორმის მიხედვით



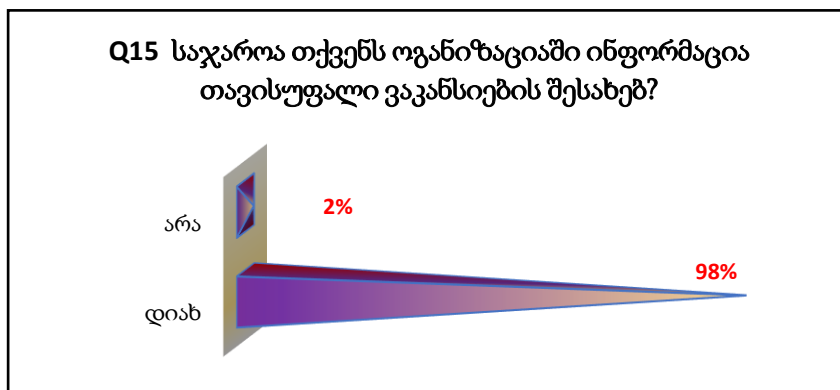
დანართი 2, დიაგრამა 12 _ რესპონდენტთა განაწილება სამუშაოს დაწყების სირთულის მიხედვით



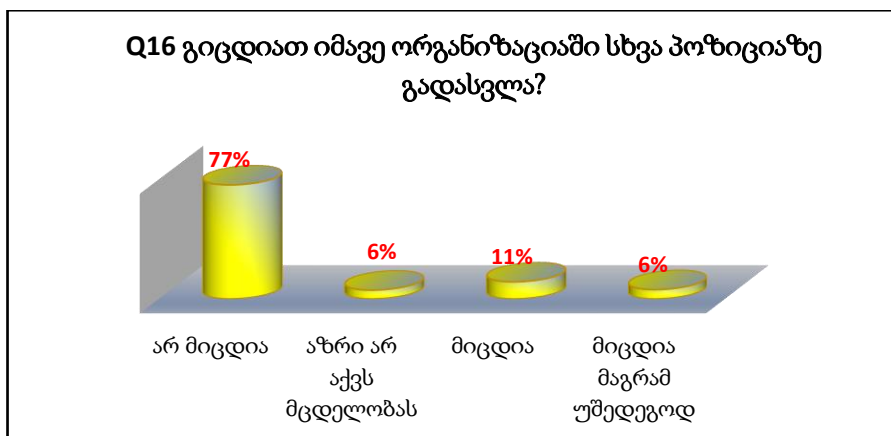
დანართი 2, დიაგრამა 13 _ რესპონდენტთა განაწილება დაწინაურების სიხშირის მიხედვით



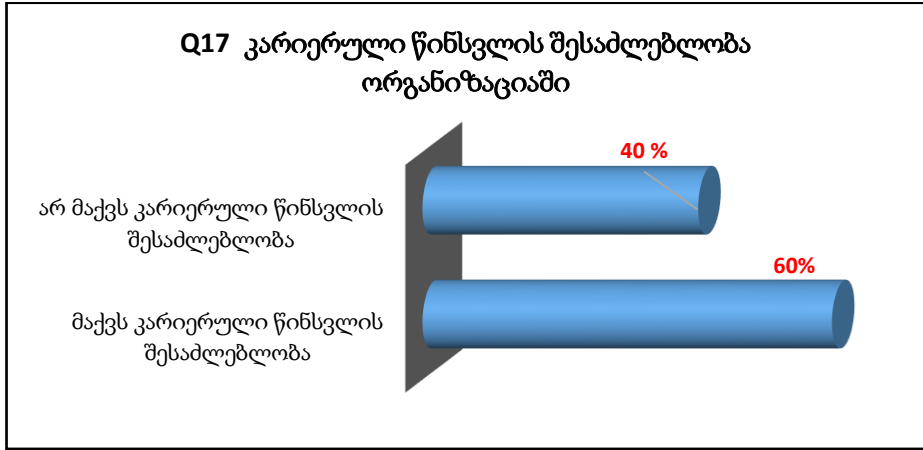
დანართი 2, დიაგრამა 14 _ თავისუფალი ვაკანსიების საჯაროობა



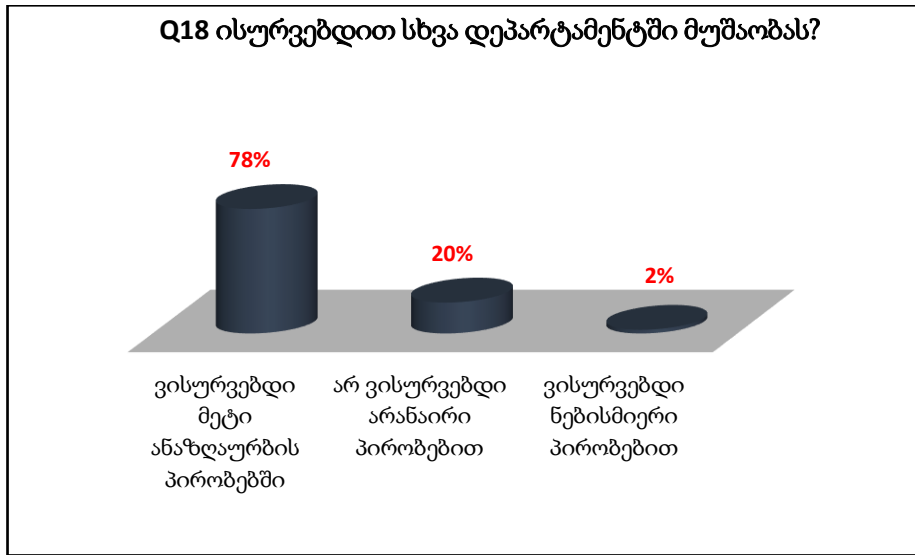
დანართი 2, დიაგრამა 15 _ პოზიციის შეცვლის მსურველთა ანალიზი



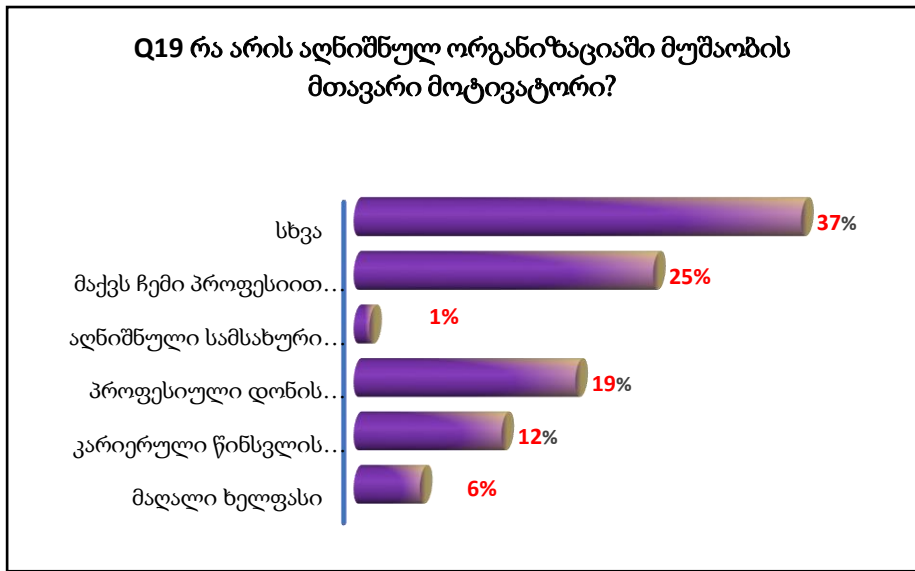
დანართი 2, დიაგრამა 16 _ ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობა



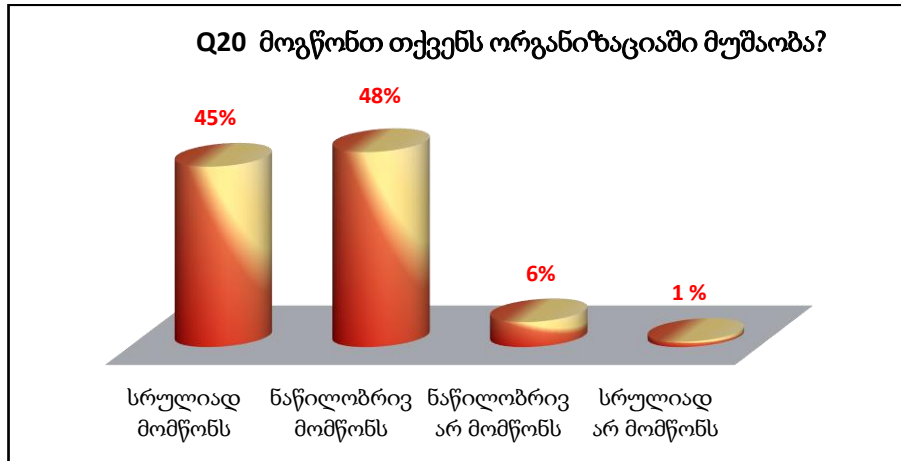
დანართი 2, დიაგრამა 17 _ სხვა განყოფილებაში გადასვლის სურვილი



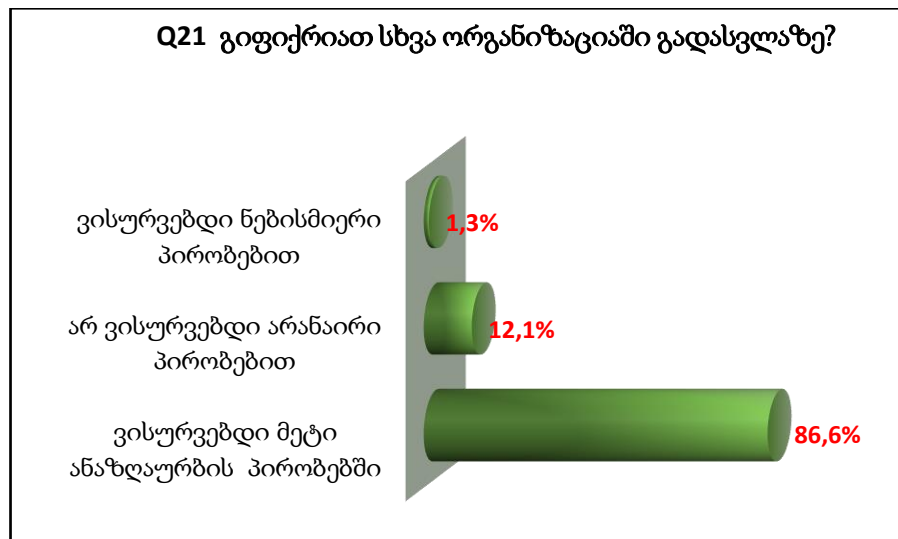
დანართი 2, დიაგრამა 18 _ ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი



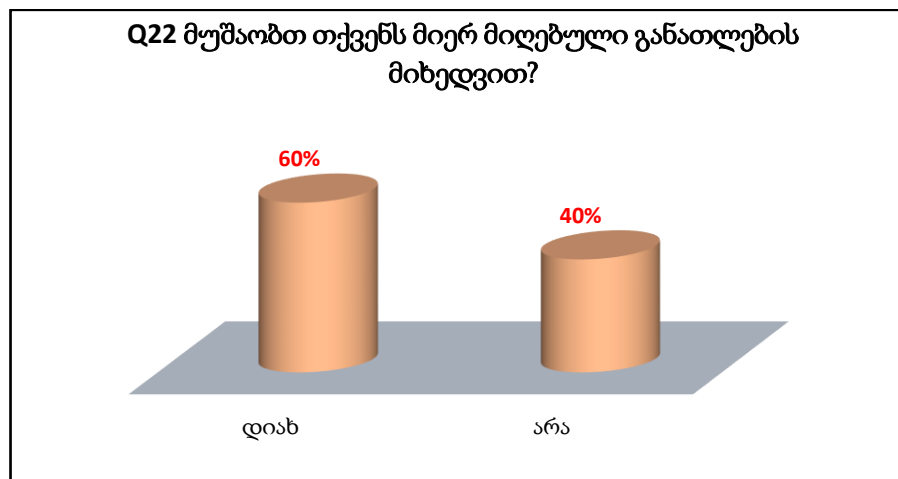
დანართი 2, დიაგრამა 19 _ ორგანიზაციაში მუშაობის კმაყოფილება



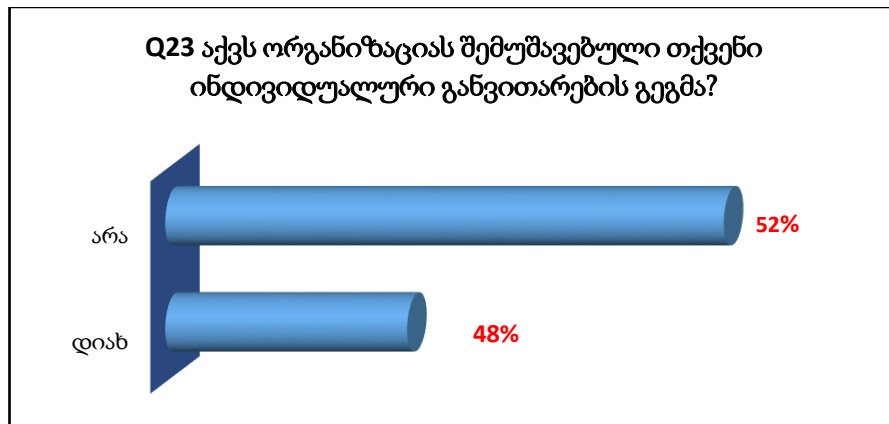
დანართი 2, დიაგრამა 20 _ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლის სურვილი



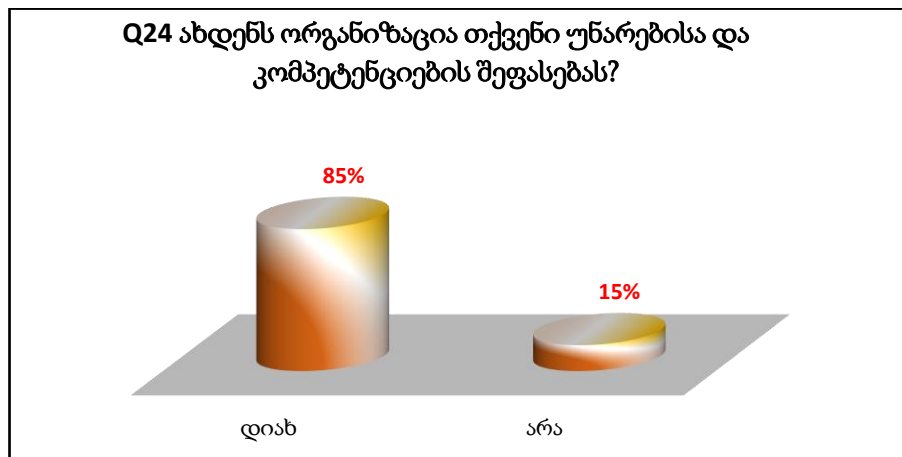
დანართი 2, დიაგრამა 21 _ განათლების შესაბამისობა დაკავებულ პოზიციასთან



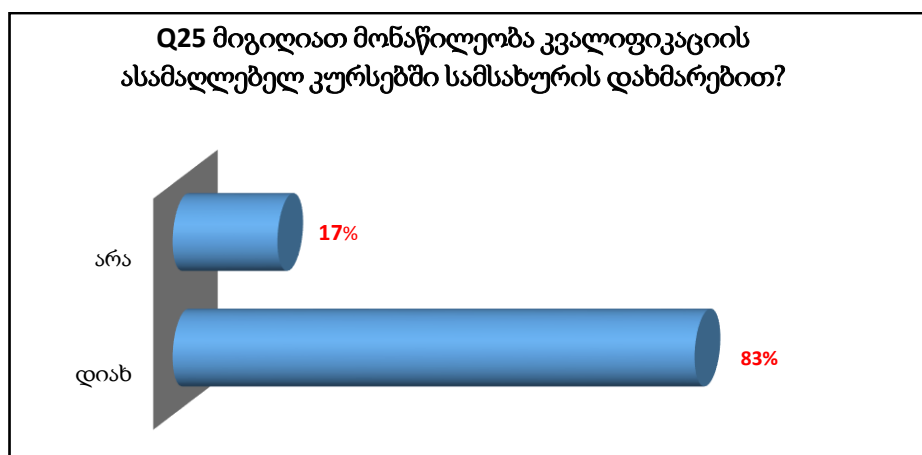
დანართი 2, დიაგრამა 22 _ რესპონდენტთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმა ორგანიზაციის მხრიდან



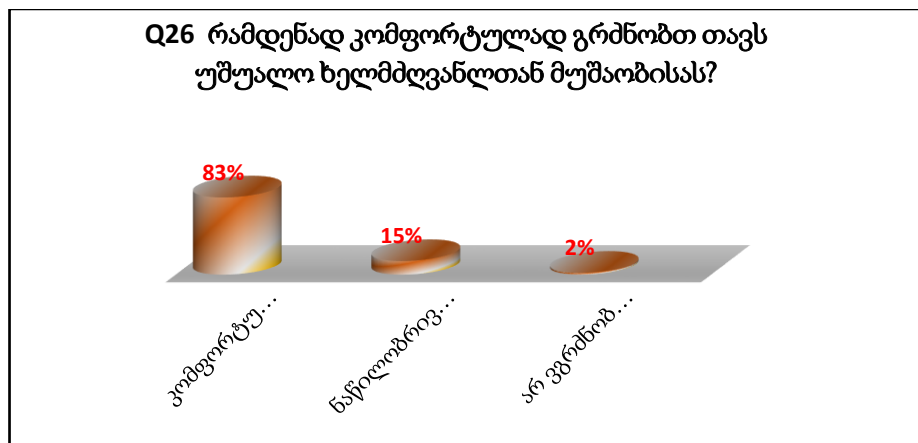
დანართი 2. დიაგრამა 23 - უნარებისა და კომპეტენციების შეფასება ორგანიზაციის მხრიდან



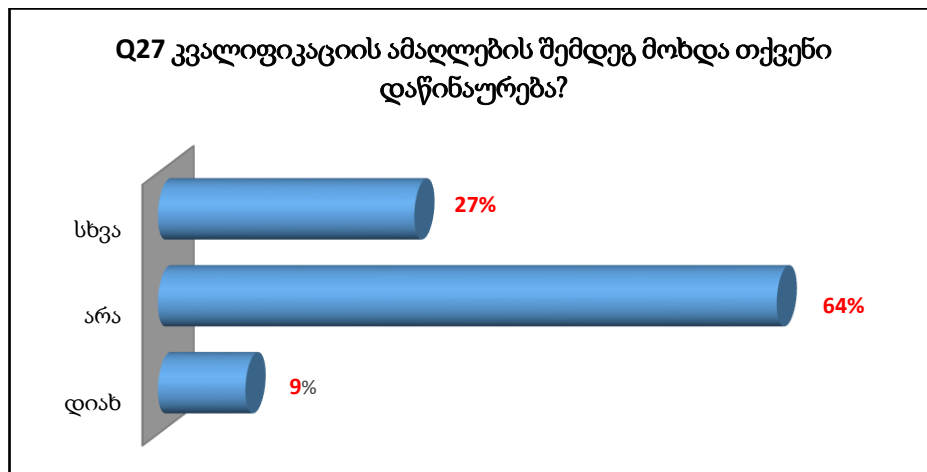
დანართი 2, დიაგრამა 24 _ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებში ჩართულობა



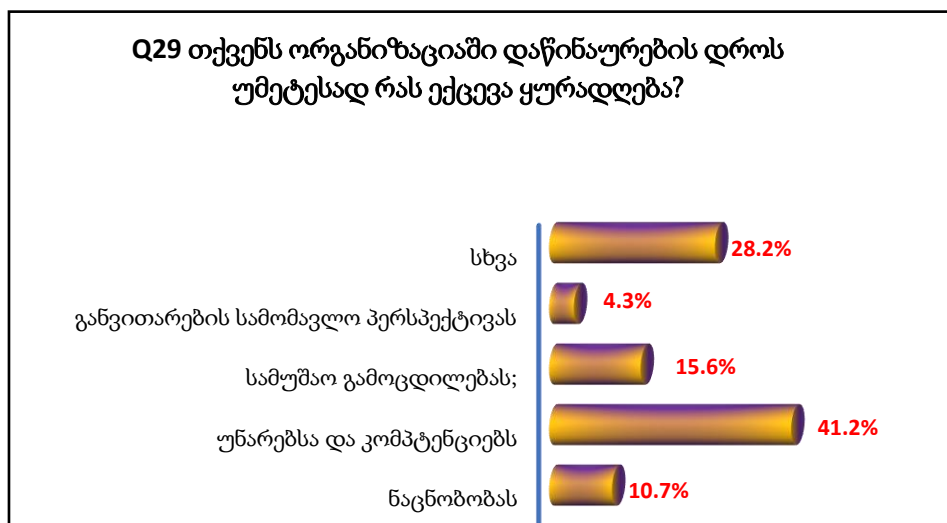
დანართი 2, დიაგრამა 25 _ კომფორტულობის შეგრძნება უშუალო ხელმძღვანელის მიმართ



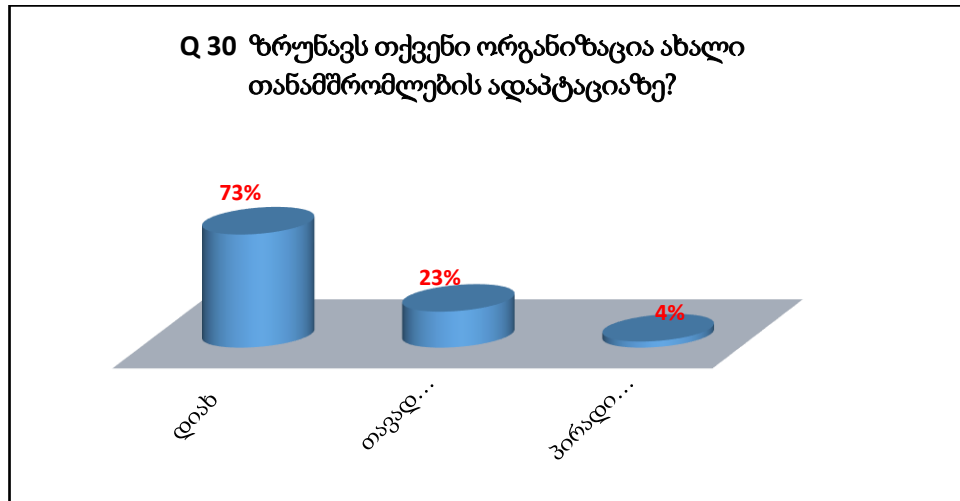
დანართი 2, დიაგრამა 26 _ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურება



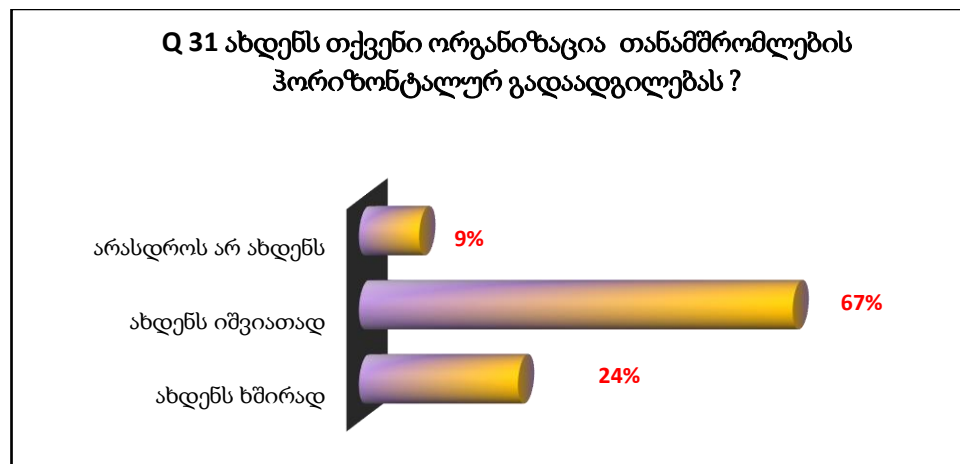
დანართი 2, დიაგრამა 27 _ დაწინაურების პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები



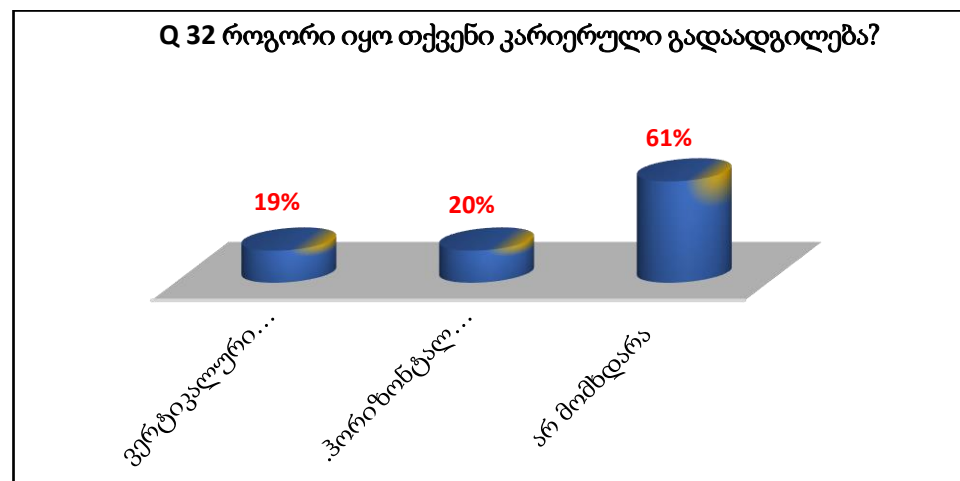
დანართი 2, დიაგრამა 28 _ რესპონდენტთა ადაპტაციის პროცესში ორგანიზაციის ჩართულობა



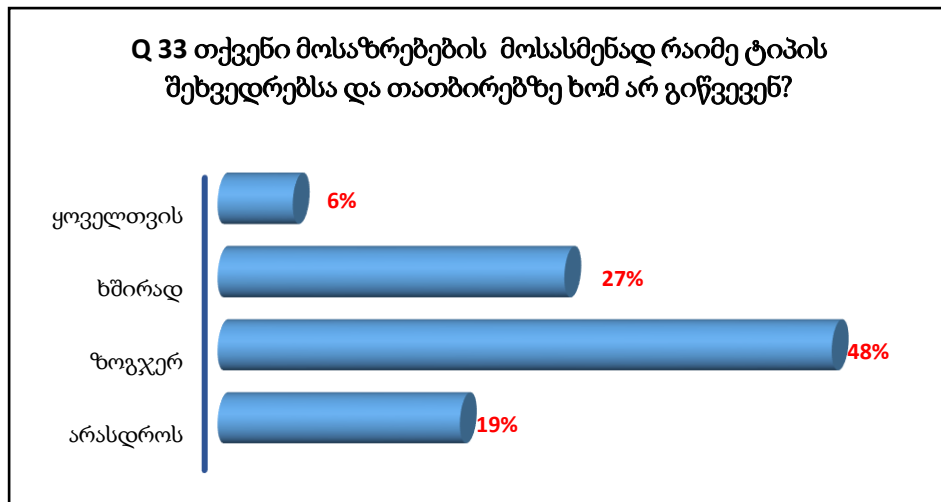
დანართი 2, დიაგრამა 29 _ ორგანიზაციაში ჰორიზონტალური გადაადგილება



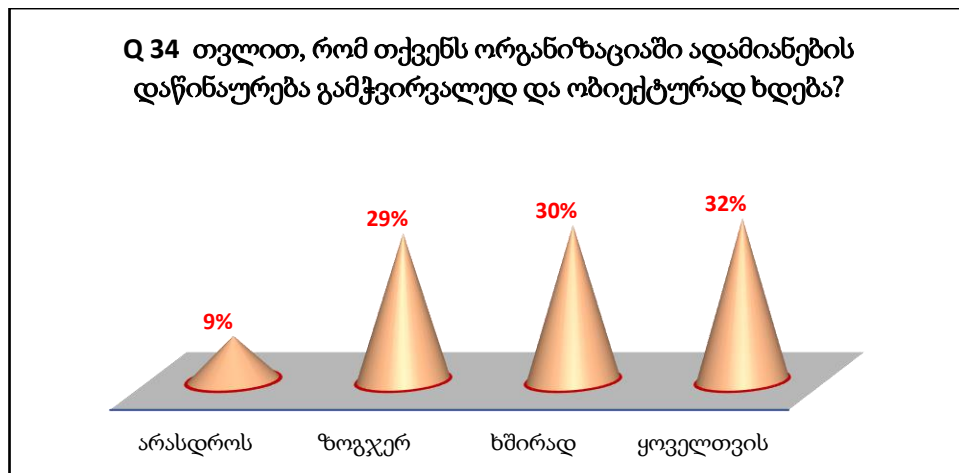
დანართი 2, დიაგრამა 30 _ ორგანიზაციაში კარიერული გადაადგილება



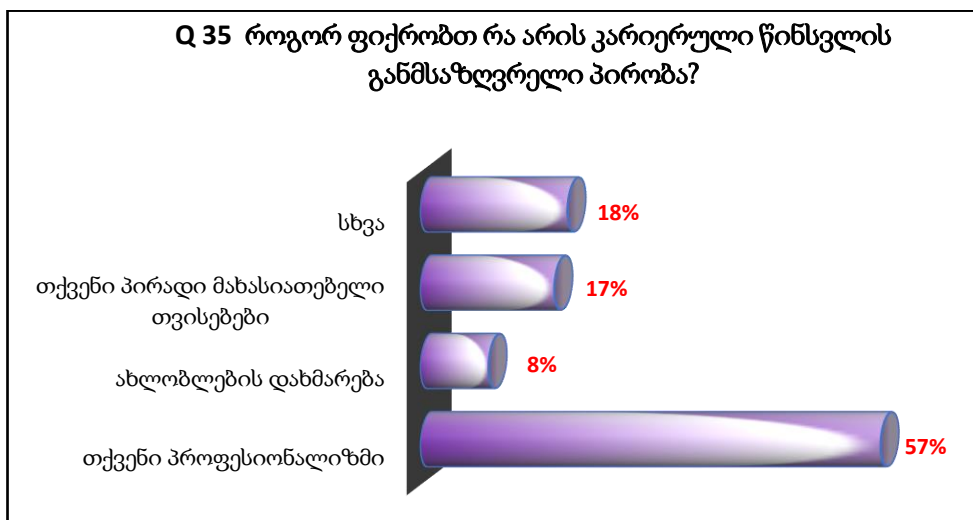
დანართი 2, დიაგრამა 31 _ ორგანიზაციის წევრების ჩართულობა შეხვედრებსა და თათბირებზე



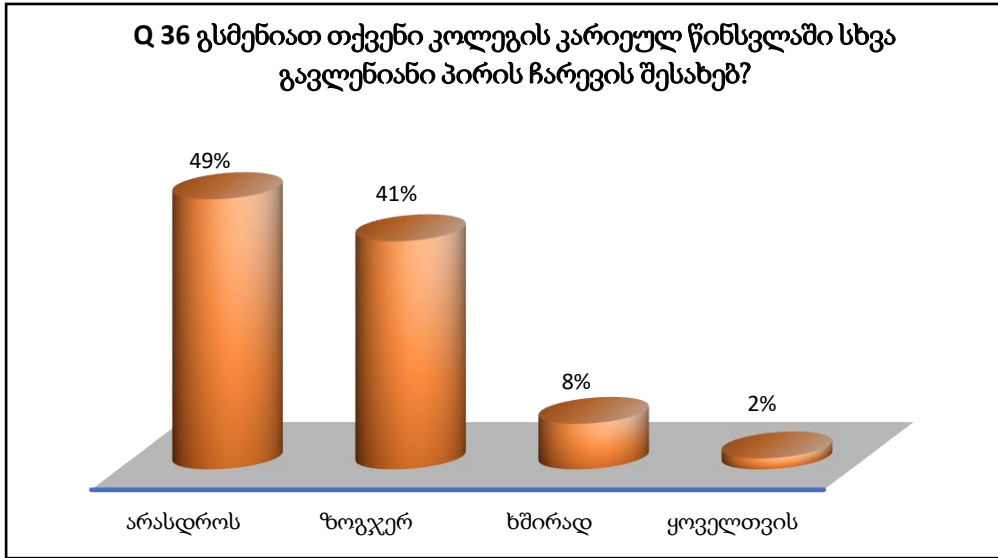
დანართი 2, დიაგრამა 32 _ ორგანიზაციაში დაწინაურების გამჭვირვალობა



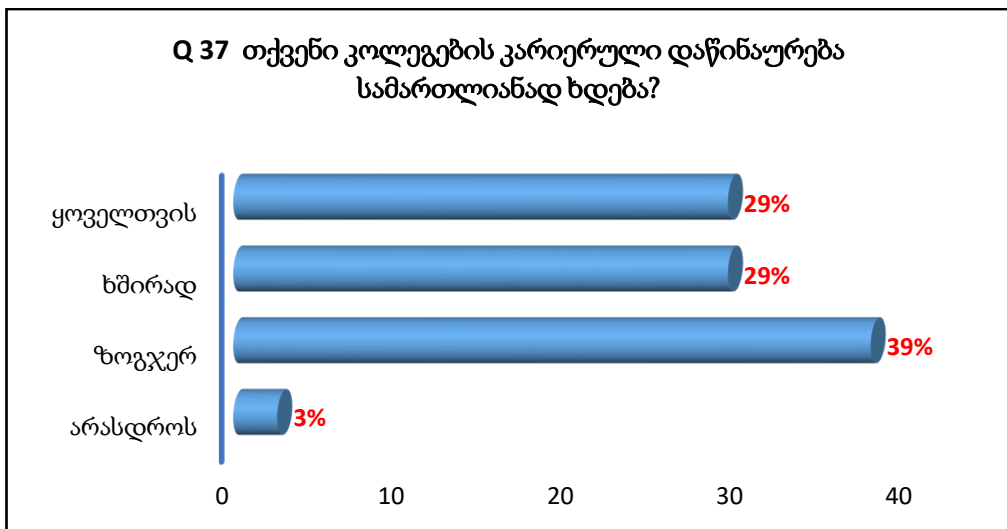
დანართი 2, დიაგრამა 33 _ კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი ფაქტორი



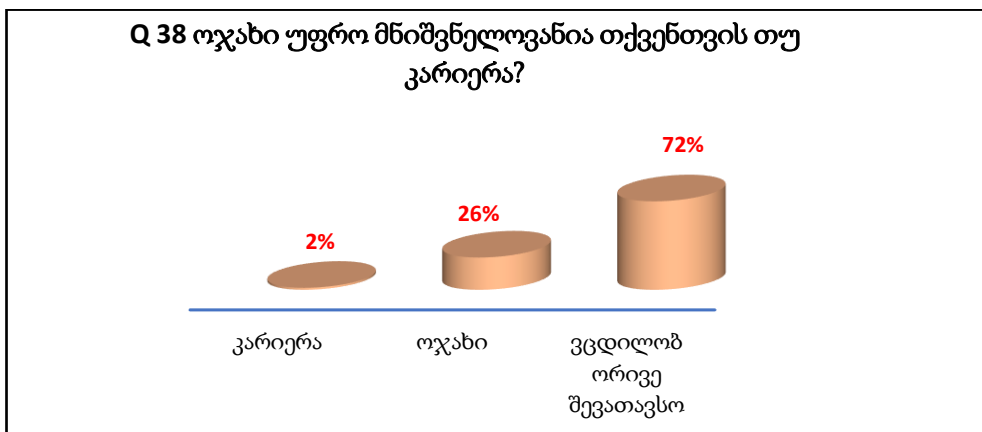
დანართი 2, დიაგრამა 34 _ კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩართულობა



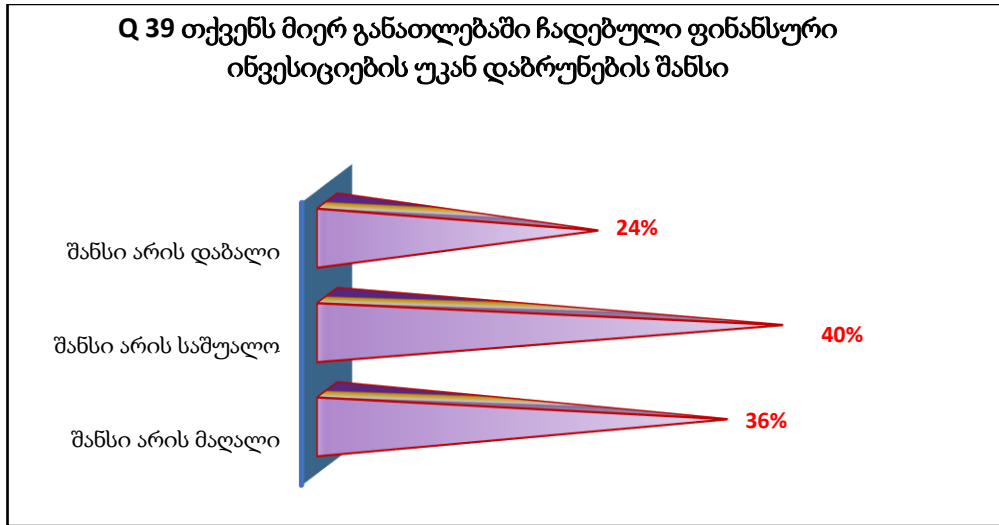
დანართი 2, დიაგრამა 35 _ კოლეგის დაწინაურებისას სამართლიანობის აღქმა



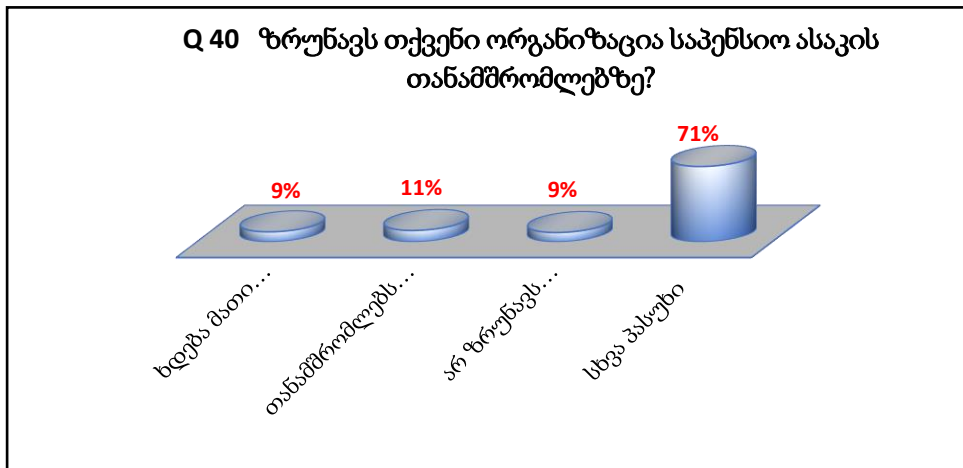
დანართი 2, დიაგრამა 36 _ ოჯახის და კარიერის ბალანსი



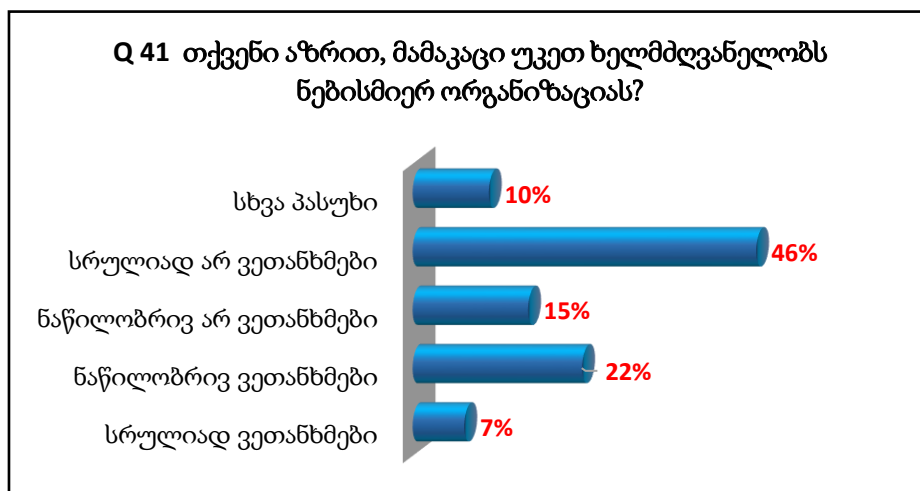
დანართი 2, დიაგრამა 37 _ განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი



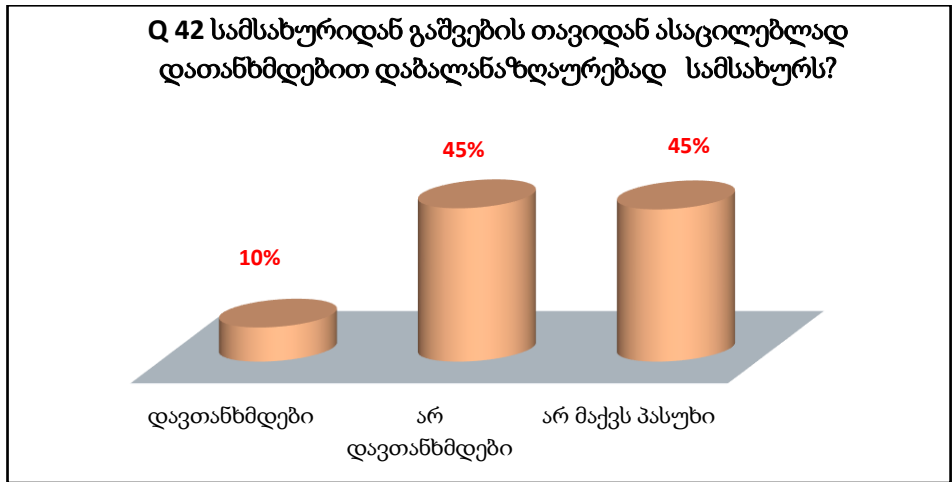
დანართი 2, დიაგრამა 38 _ ორგანიზაციის ზრუნვა საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე



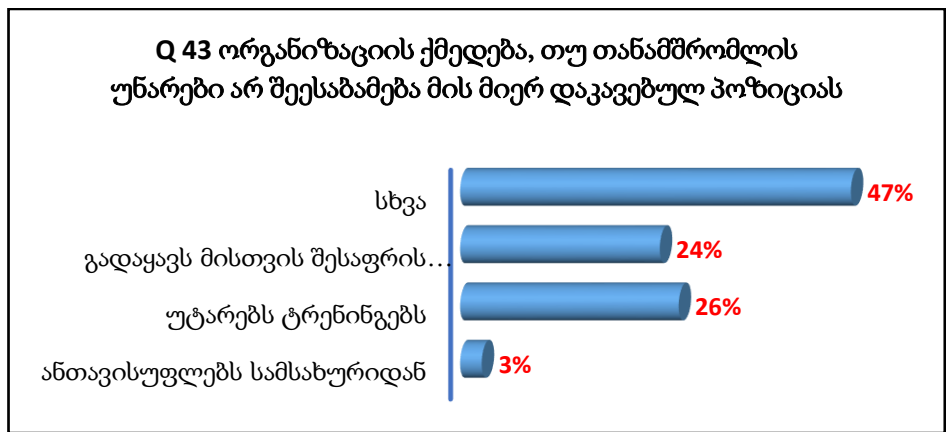
დანართი 2, დიაგრამა 39 _ ორგანიზაციის ხელმძღვანელად მამაკაცის უპირატესობა



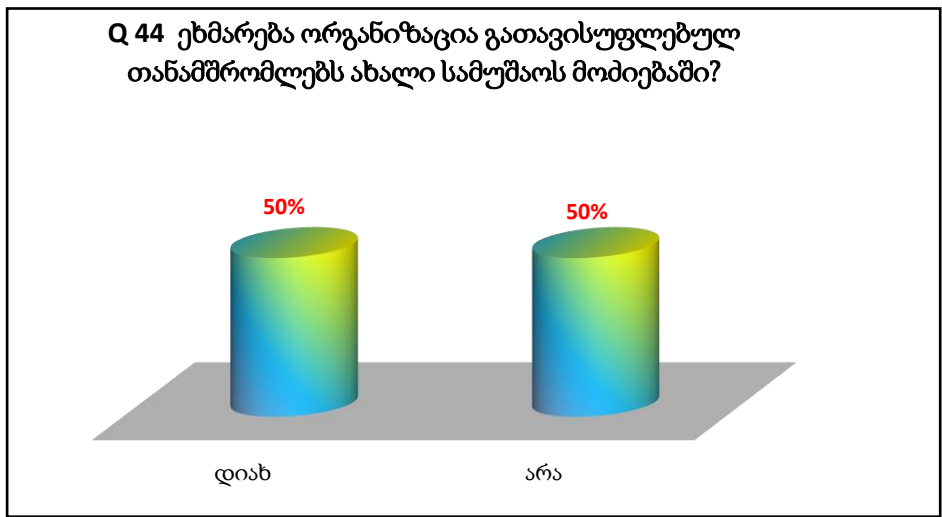
დანართი 2, დიაგრამა 40 _ სამსახურის შენარჩუნება დაბალი ანაზღაურების პირობებში



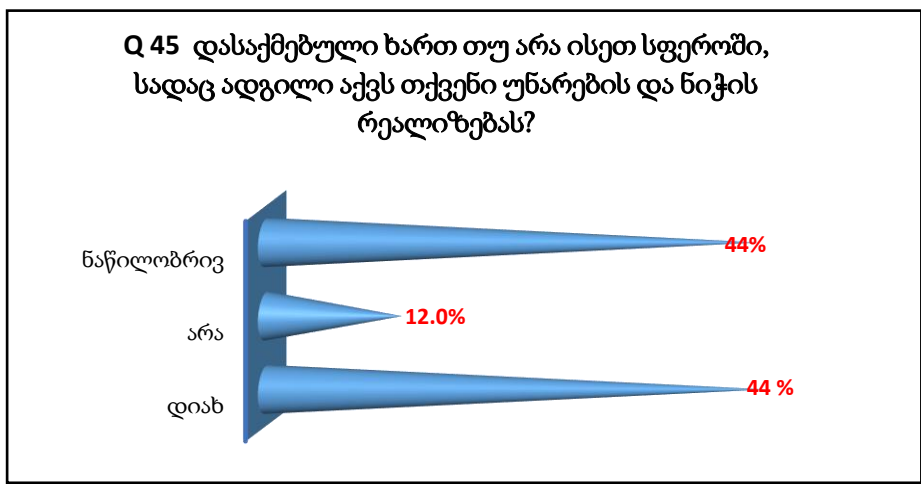
დანართი 2, დიაგრამა 41 _ ორგანიზაციის ქმედება, თანამშრომლის სამუშაო პოზიციასა და უნარების შეუსაბამობის დროს



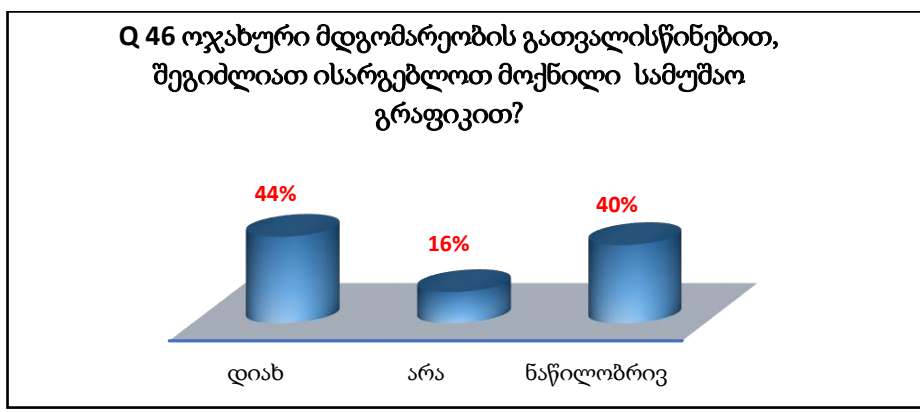
დანართი 2, დიაგრამა 42 _ სამსახურიდან განთავისუფლებულთა მხარდაჭერა



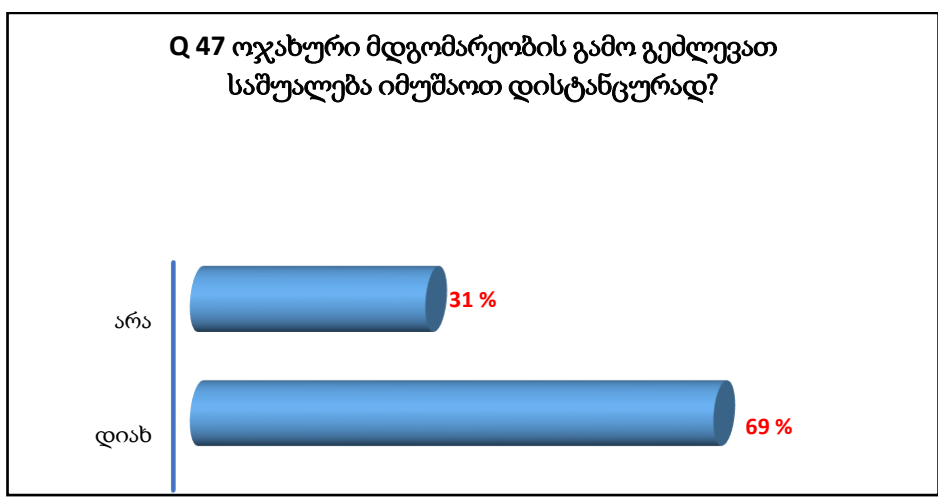
დანართი 2, დიაგრამა 43 _ დასაქმება საკუთარი უნარების და ნიჭის შესაბამისად



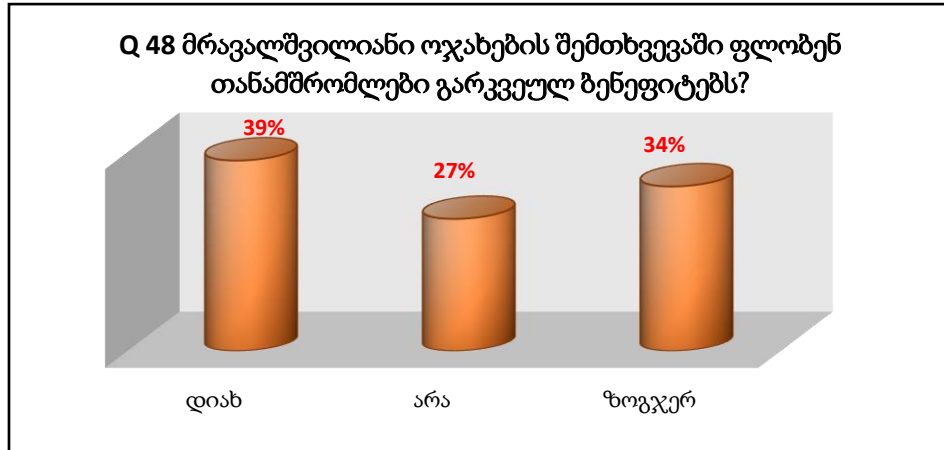
დანართი 2, დიაგრამა 44 _ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობა



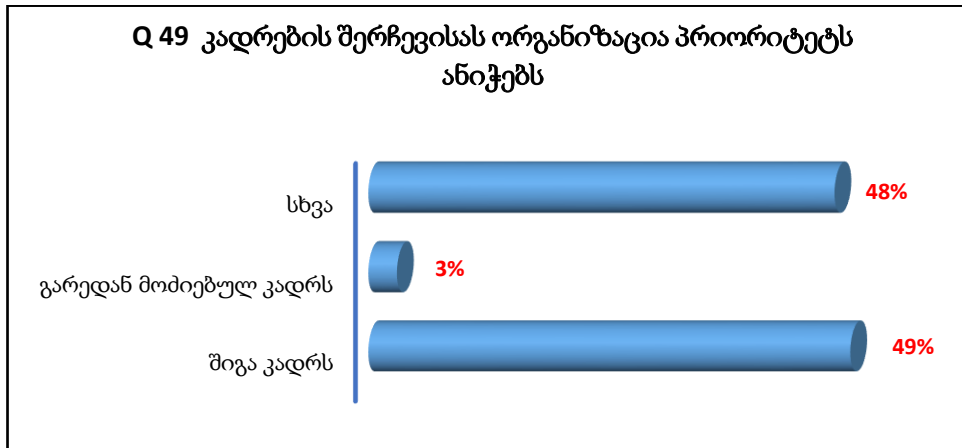
დანართი 2, დიაგრამა 45 _ დისტანციურად მუშაობის საშუალება



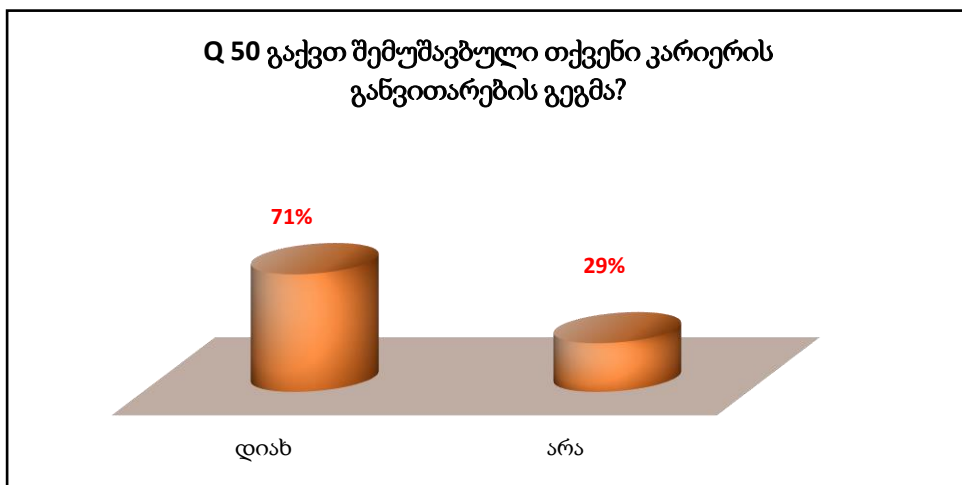
დანართი 2, დიაგრამა 46 _ მრავალშვილიანი ოჯახების შემთხვევაში ბენეფიტების არსებობა



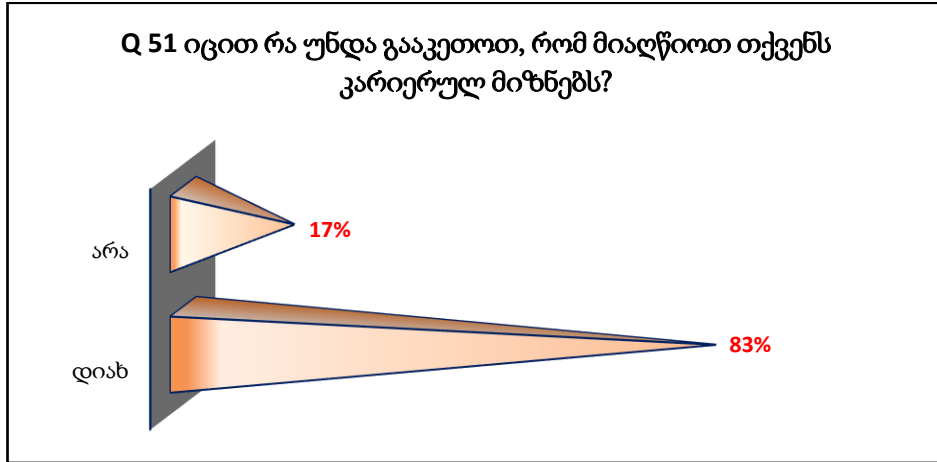
დანართი 2, დიაგრამა 47 _ პრიორიტეტები კადრების შერჩევისას



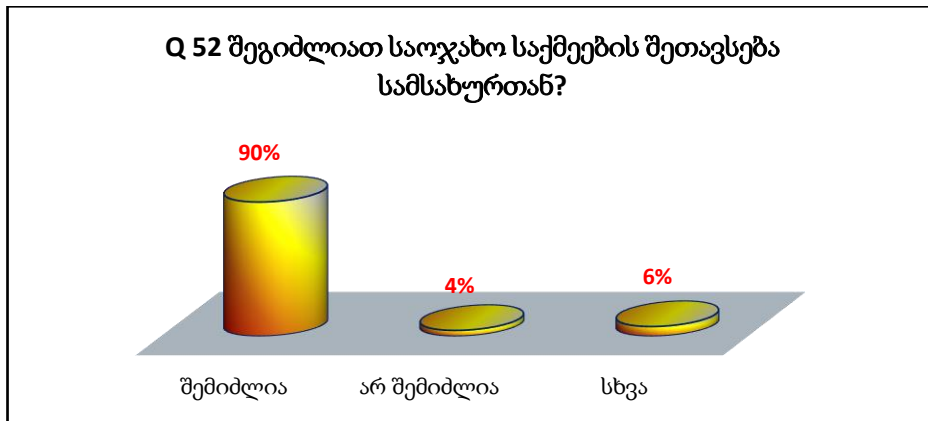
დანართი 2, დიაგრამა 48 _ პირადი განვითარების გეგმის შემუშავება



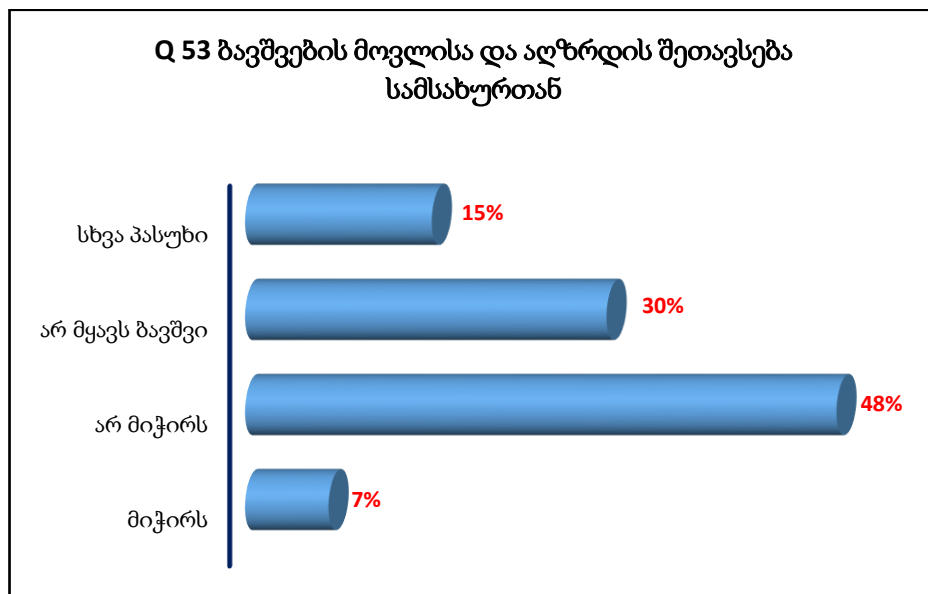
დანართი 2, დიაგრამა 49 _ კარიერული მიზნების განხორციელება



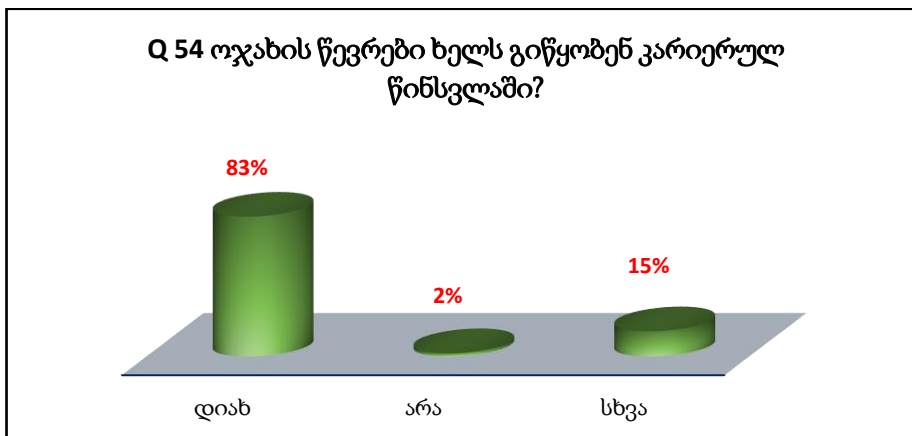
დანართი 2, დიაგრამა 50 _ ოჯახური საქმეების შეთავსება სამსახურთან



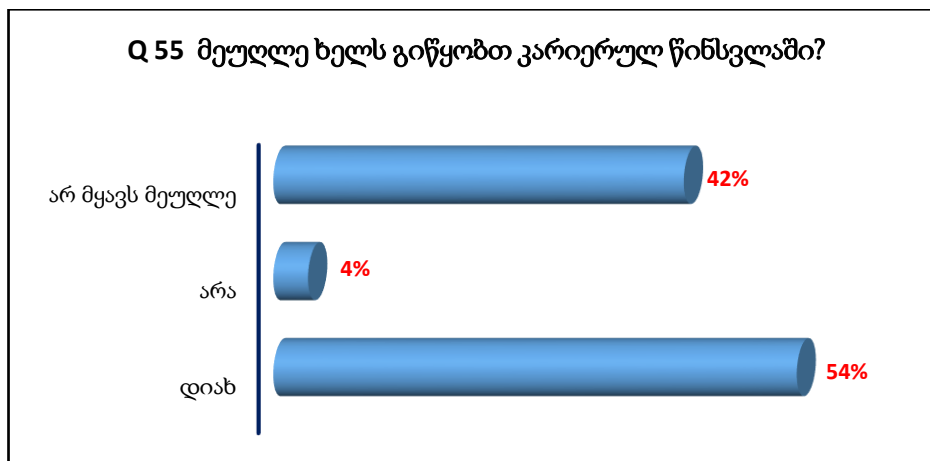
დანართი 2, დიაგრამა 51 _ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან



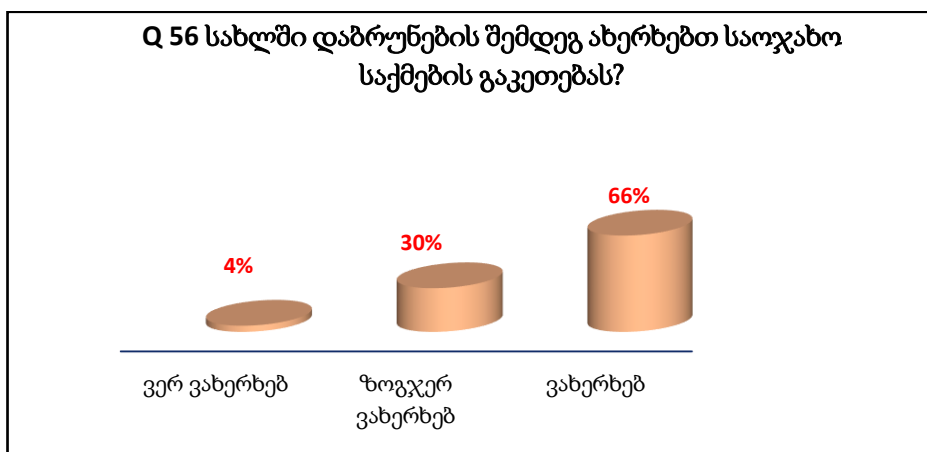
დანართი 2, დიაგრამა 52 _ ოჯახის წევრების მხარდაჭერა კარიერულ წინსვლაში



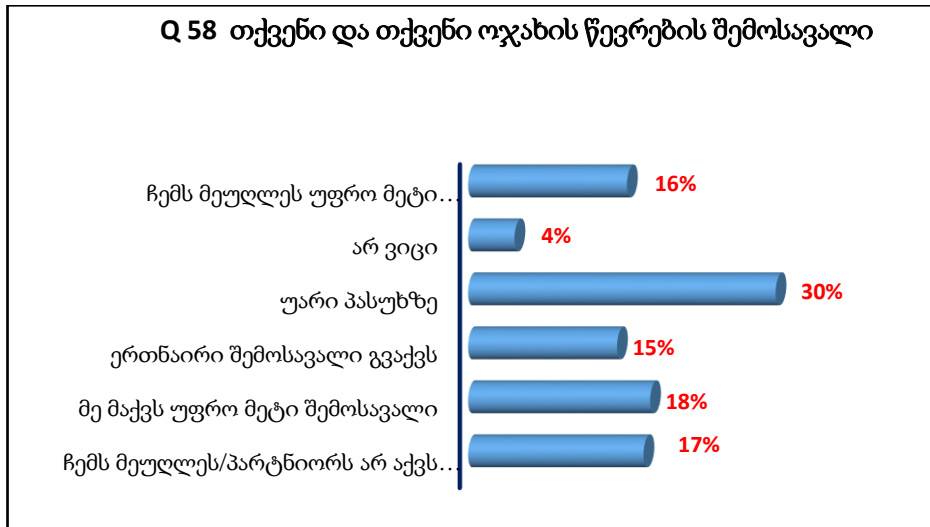
დანართი 2, დიაგრამა 53 _ მეუღლის ხელშეწყობა კარიერის მართვისას



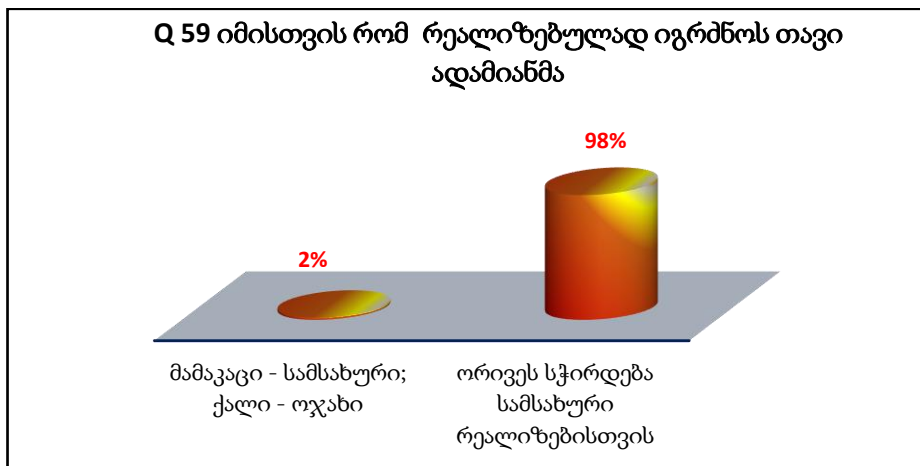
დანართი 2, დიაგრამა 54 _ ოჯახური საქმეების შეთავსება სამუშაოსთან



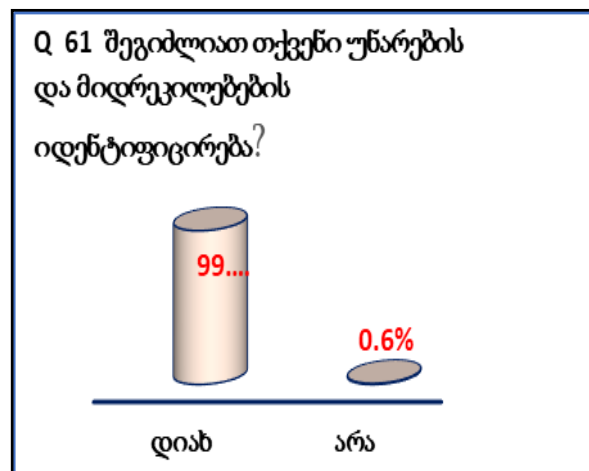
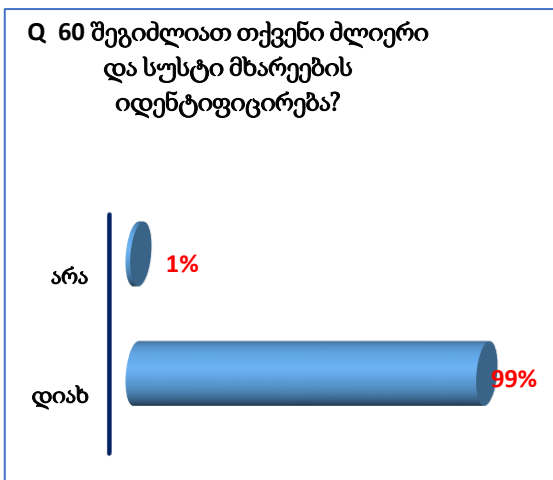
დანართი 2, დიაგრამა 55 _ რესპონდენტთა ოჯახის წევრების შემოსავალი



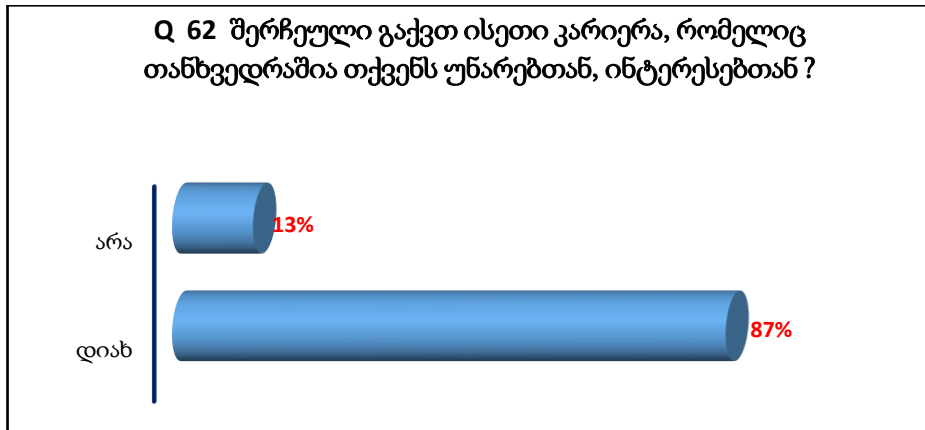
დანართი 2, დიაგრამა 56 _ რეალიზებულად ყოფნის განცდა



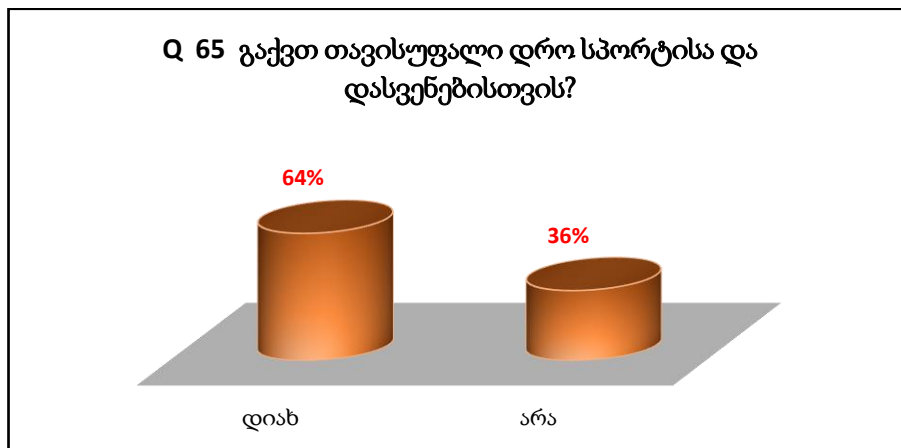
დანართი 2, დიაგრამა 57/58 _ ძლიერი და სუსტი მხარეების /უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება



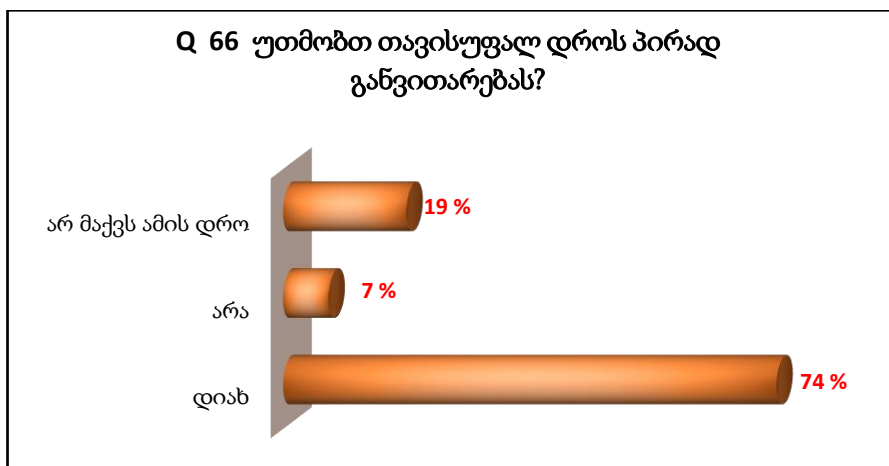
დანართი 2, დიაგრამა 59 _ კარიერის თავსებადობა რესპონდენტთა უნარებთან



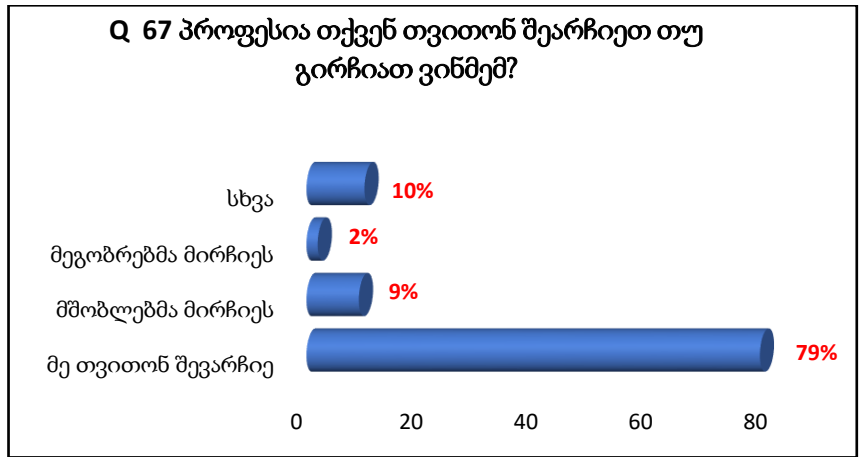
დანართი 2, დიაგრამა 60 _ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის



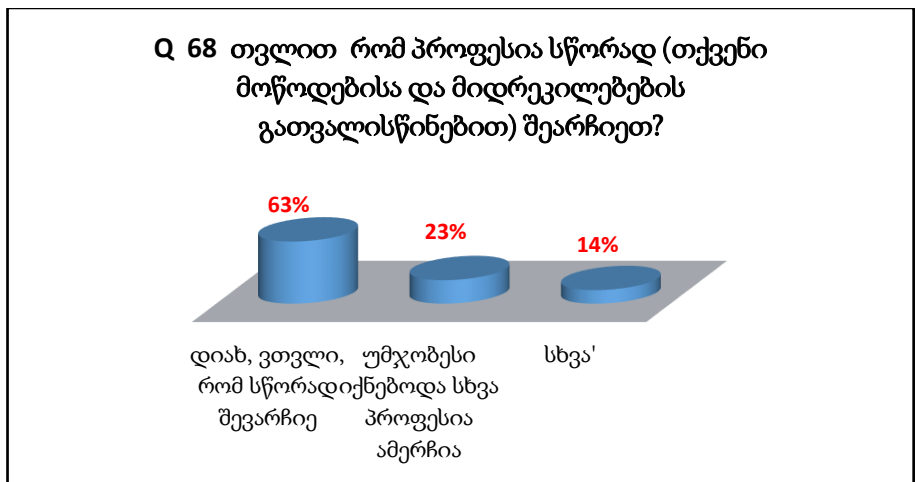
დანართი 2, დიაგრამა 61 _ პირად განვითარებაზე გამოყოფილი დრო



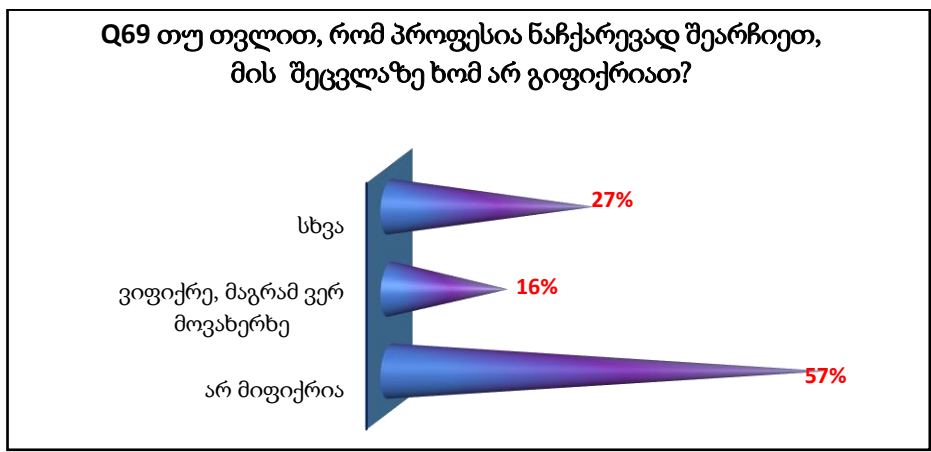
დანართი 2, დიაგრამა 62 _ პროფესიის შერჩევა დამოუკიდებლად/დახმარებით



დანართი 2, დიაგრამა 63 _ პროფესიის შერჩევასა მიღებული გადაწყვეტილების სისწორე

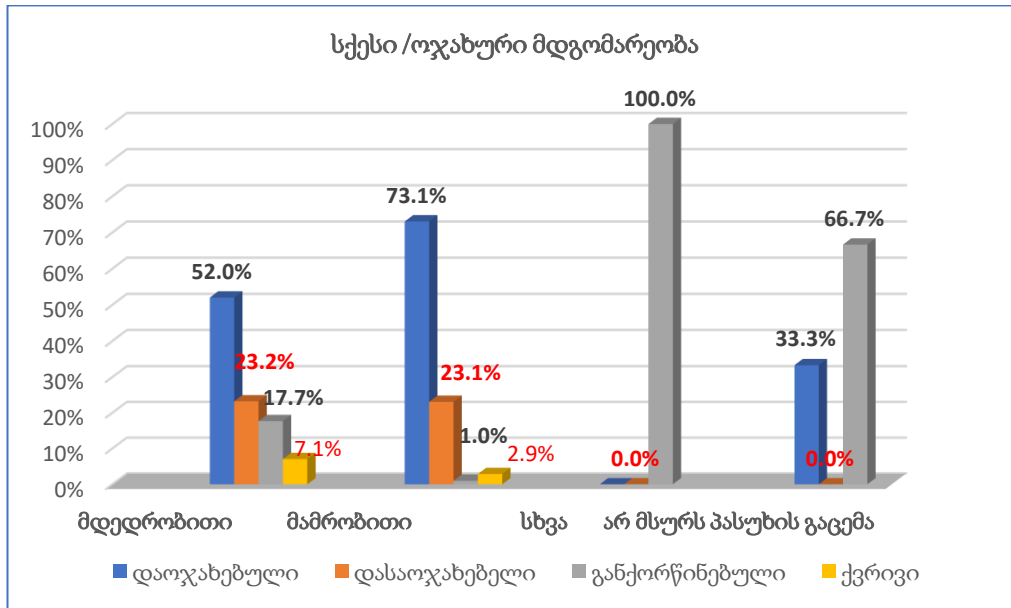


დანართი 2, დიაგრამა 64 _ არასწორად შერჩეული პროფესიის ფონზე მისი შეცვლის მიმართ დამოკიდებულება

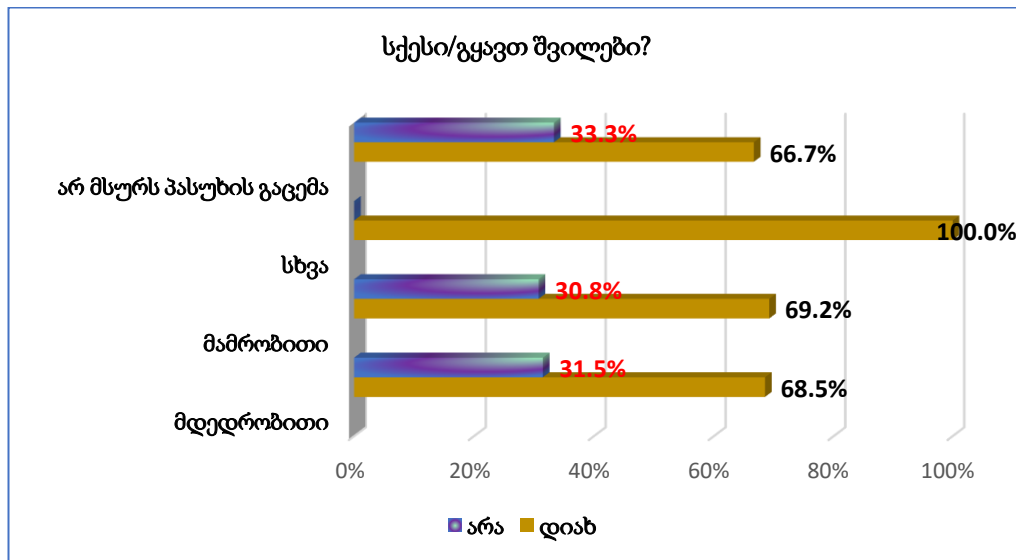


საქმიანი კარიერის მართვის ანალიზი გენდერულ ჭრილში

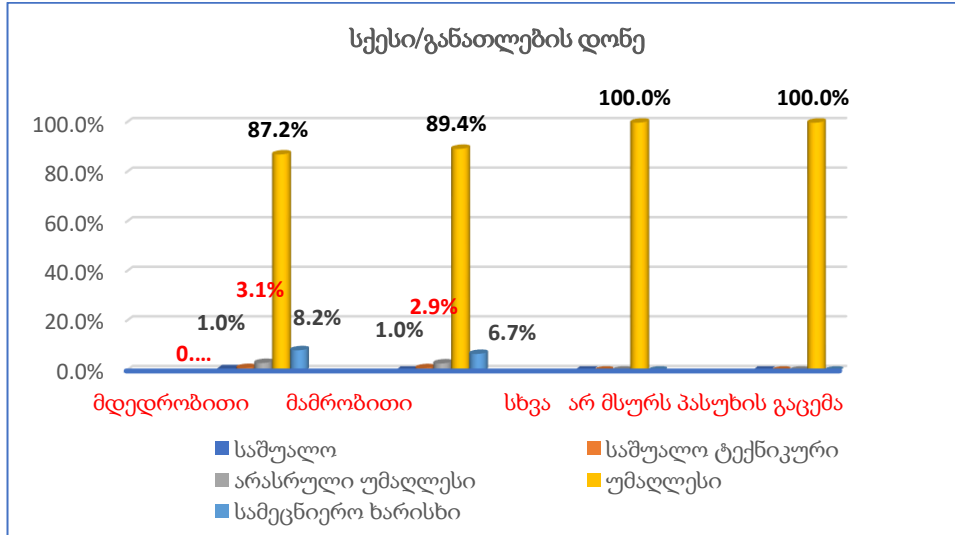
დანართი 2, დიაგრამა 65 _ ოჯახური მდგომარეობა გენდერულ ჭრილში



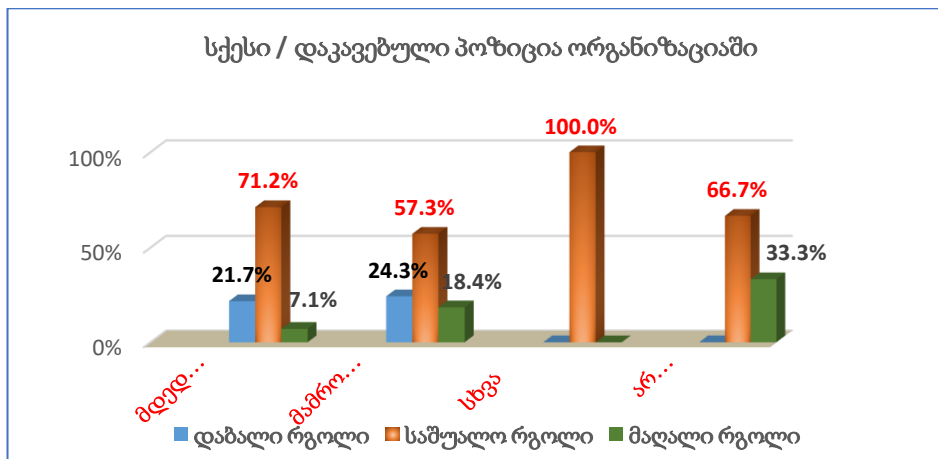
დანართი 2, დიაგრამა 66 _ შვილიანი და უშვილო რესპონდენტები გენდერულ ჭრილში



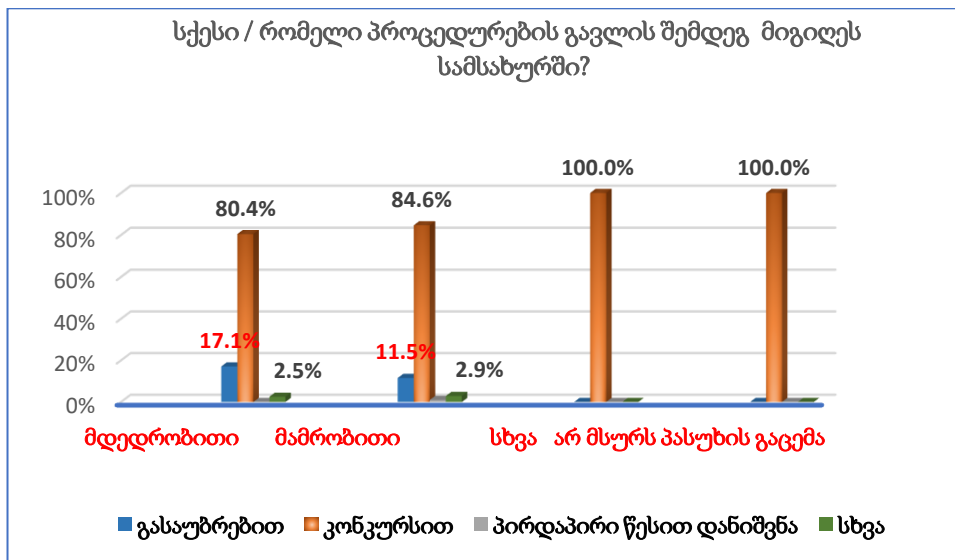
დანართი 2, დიაგრამა 67 _ განათლების დონე გენდერულ ჭრილში



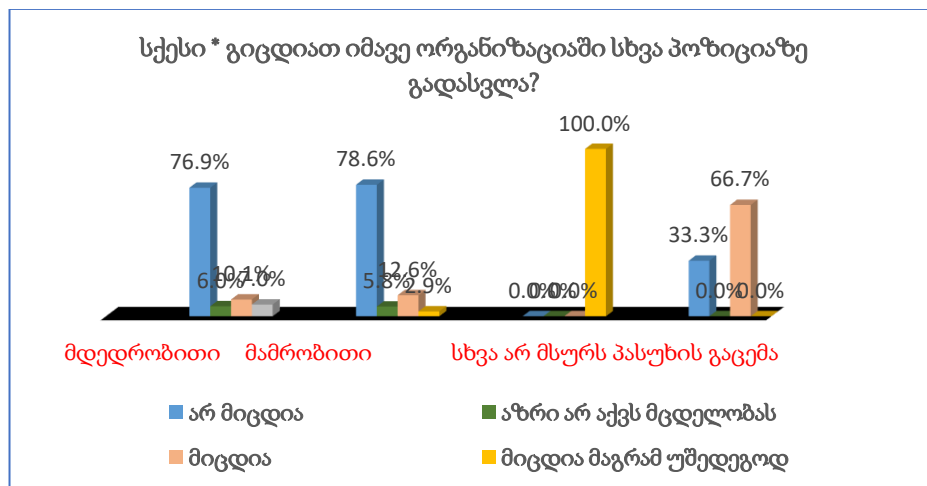
დანართი 2, დიაგრამა 68 _ დაკავებული პოზიცია გენდერულ ჭრილში



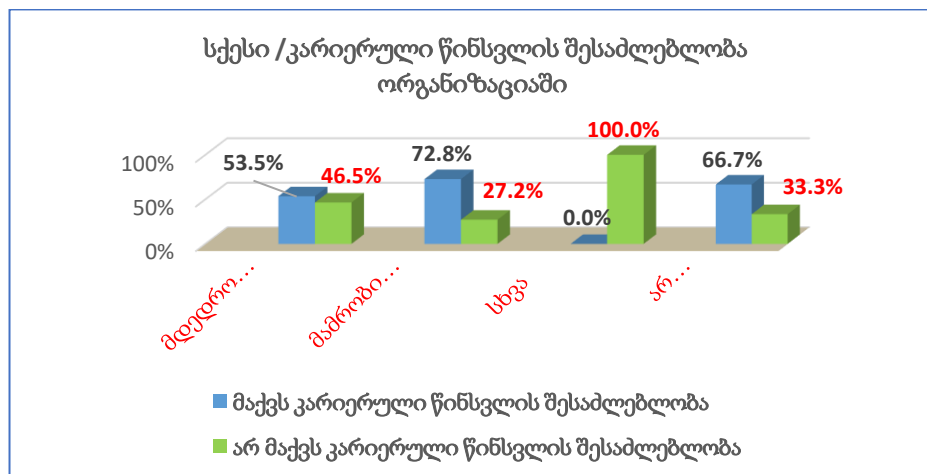
დანართი 2, დიაგრამა 69 _ სამსახურში მიღების წესი გენდერულ ჭრილში



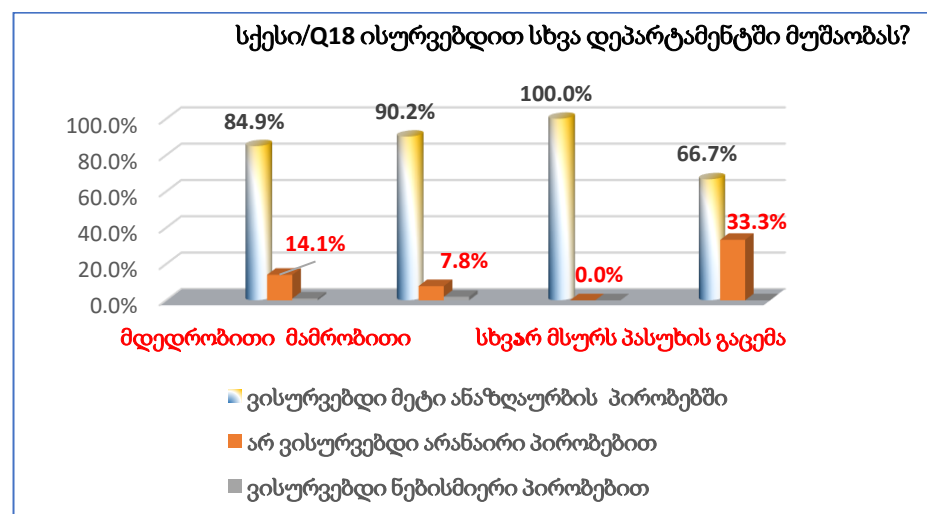
დანართი 2, დიაგრამა 70 _ სხვა პოზიციაზე გადასვლის მცდელობა გენდერულ ჭრილში



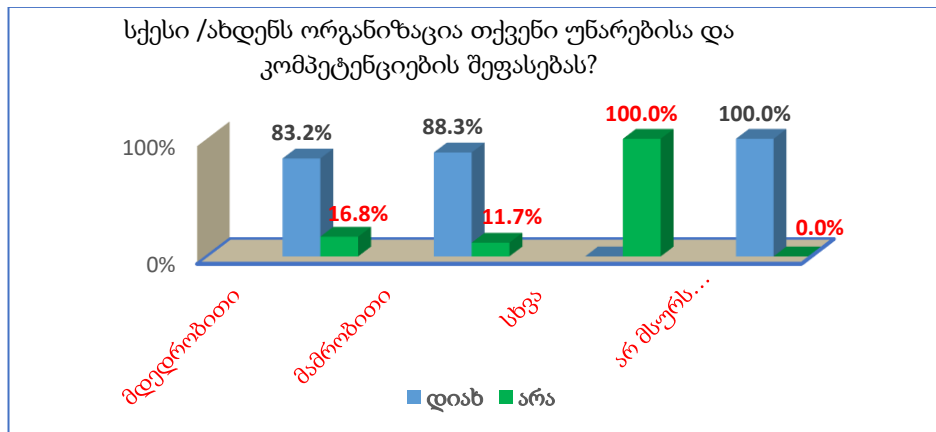
დანართი 2, დიაგრამა 71 _ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გენდერულ ჭრილში



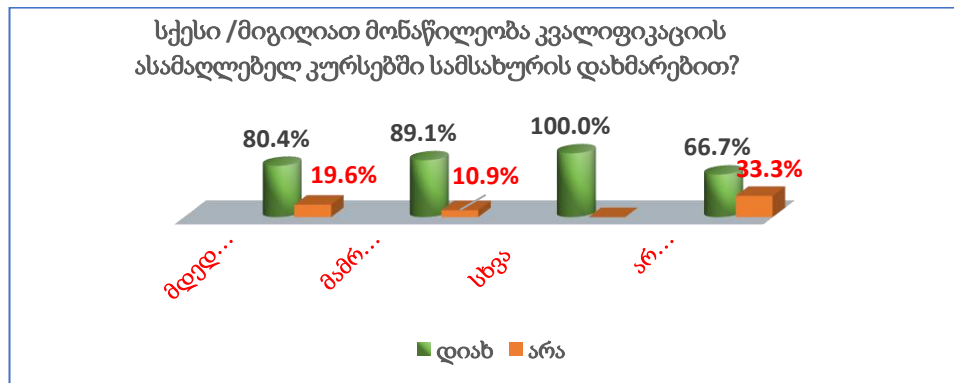
დანართი 2, დიაგრამა 72 _ სხვა განყოფილებაში მუშაობის სურვილი გენდერულ ჭრილში



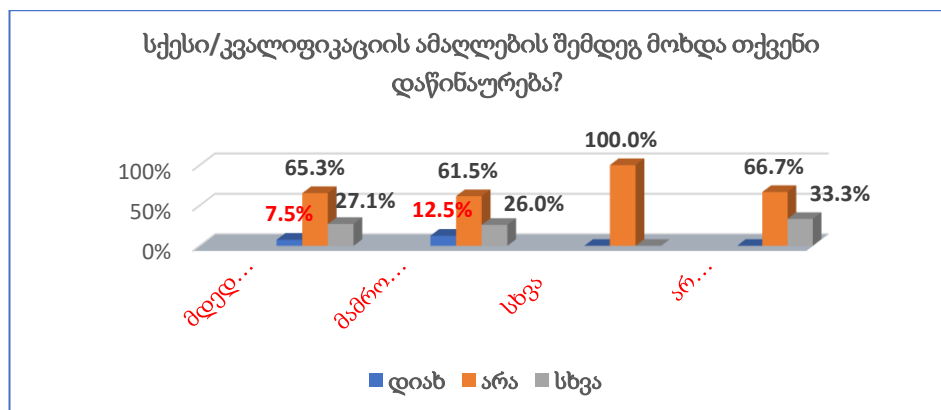
დანართი 2, დიაგრამა 73 _ ორგანიზაციის მხრიდან, დასაქმებულთა უნარების და კომპეტენციების შეფასება გენდერულ ჭრილში



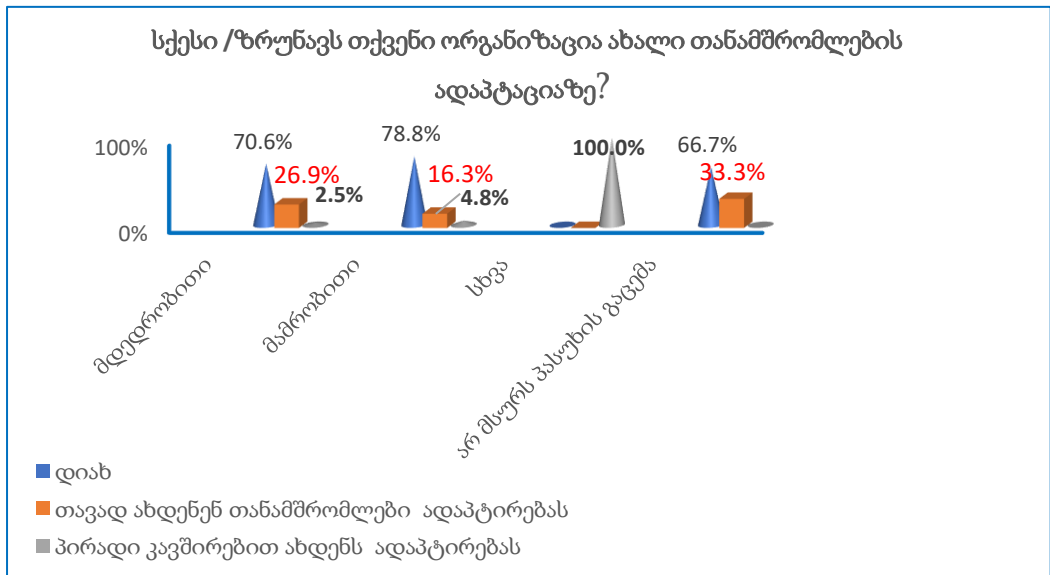
დანართი 2, დიაგრამა 74 _ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებში მონაწილეობა გენდერული ნიშნით



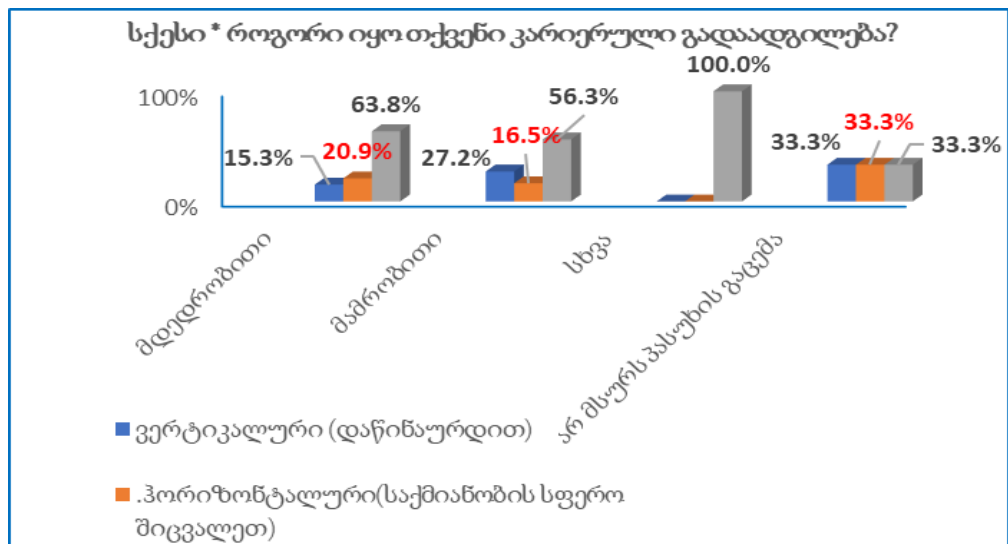
დანართი 2, დიაგრამა 75 _ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურება გენდერული ნიშნით



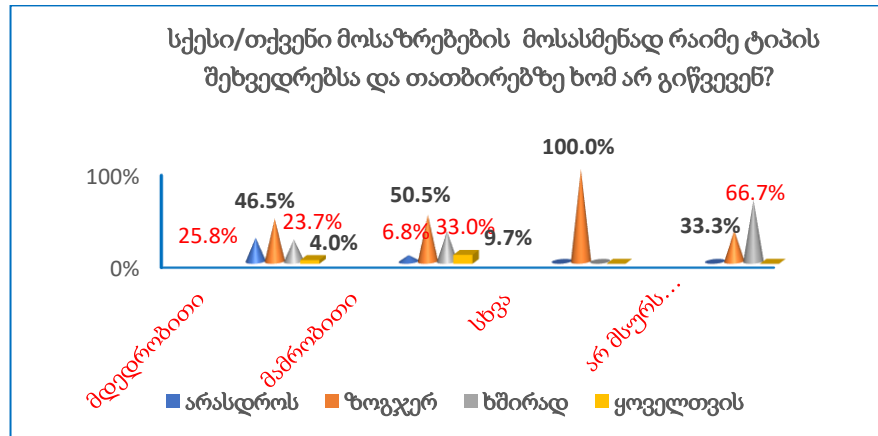
დანართი 2, დიაგრამა 76 _ ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლის ადაპტაციაზე ზრუნვა გენდერულ ჭრილში



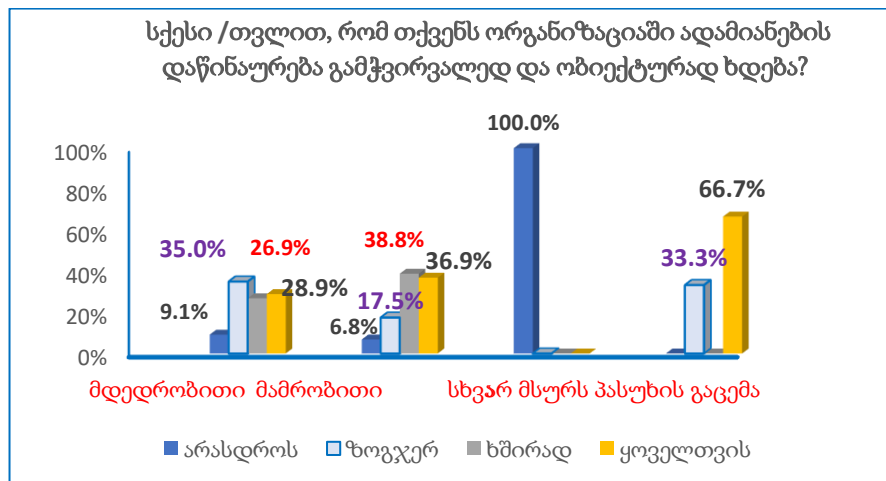
დანართი 2, დიაგრამა 77 _ კარიერული გადაადგილება გენდერულ ჭრილში



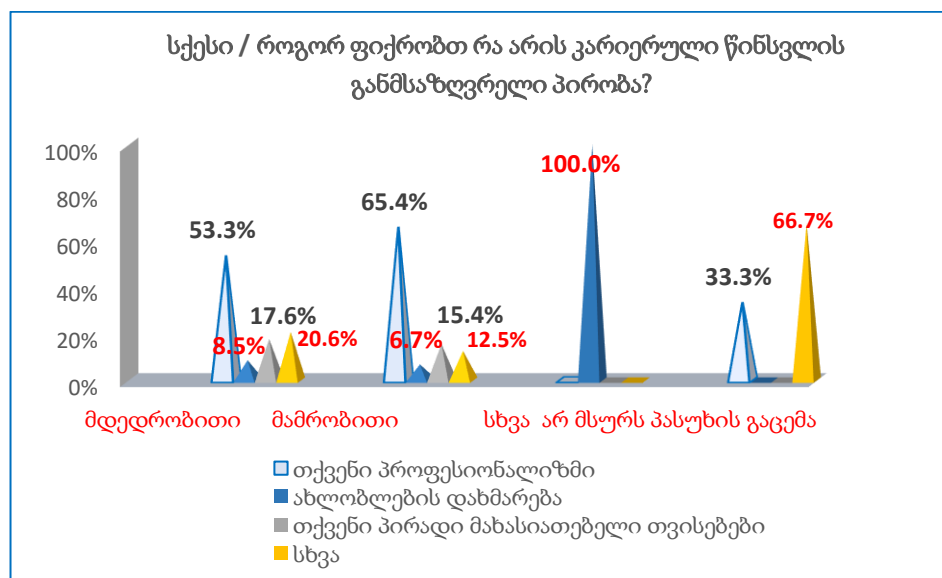
დანართი 2, დიაგრამა 78 – თათბირებსა და შეხვედრებზე დასწრება გენდერული ნიშნით



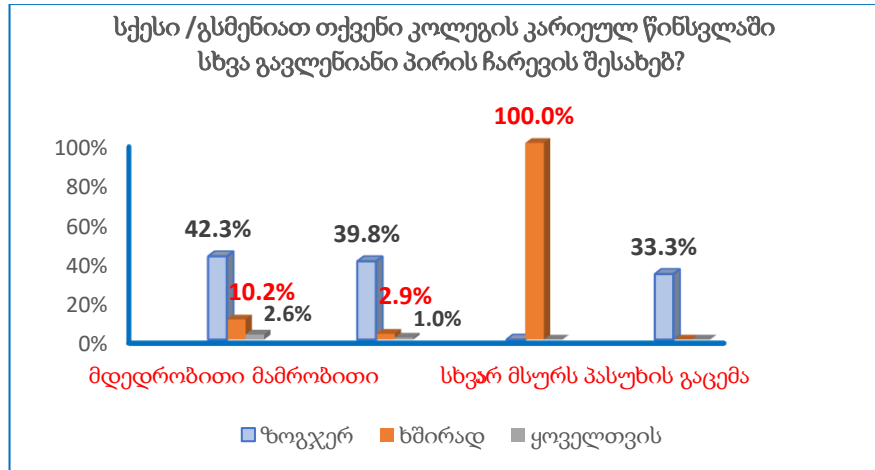
დანართი 2, დიაგრამა 79 – ორგანიზაციაში დაწინაურების გამჭვირვალობის განცდა გენდერულ ჭრილში



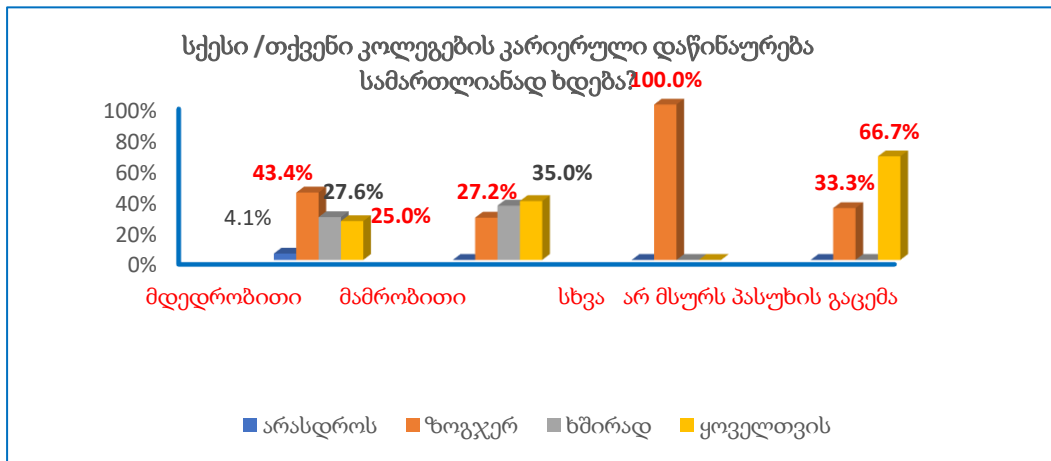
დანართი 2, დიაგრამა 80 – კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა გენდერულ ჭრილში



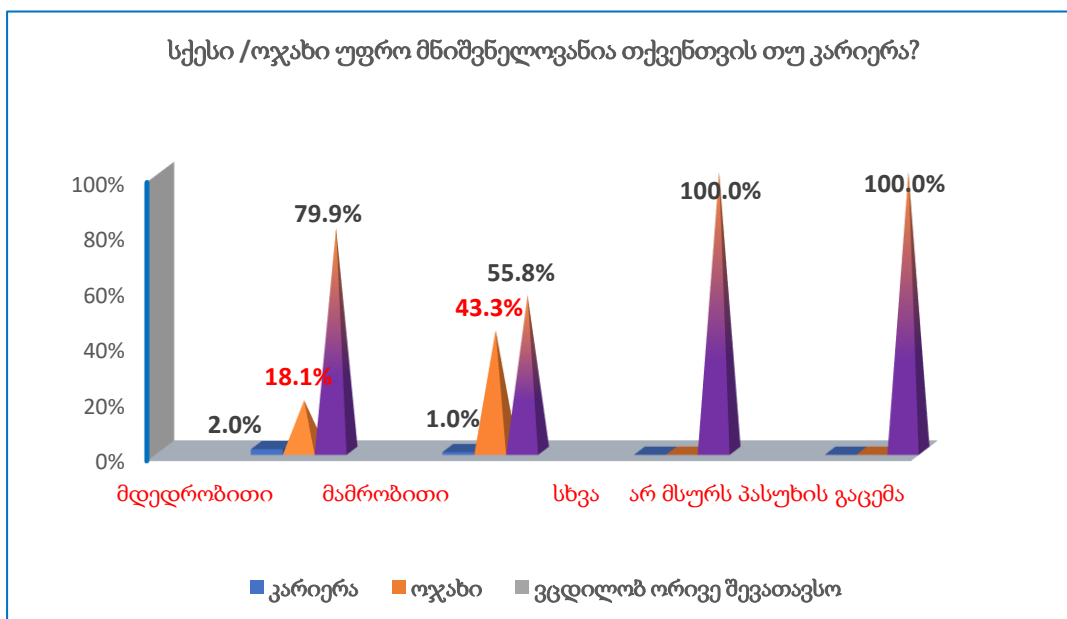
დანართი 2, დიაგრამა 81 _ გავლენიანი პირის ჩარევა კოლეგების კარიერულ წინსვლაში (გენდერულ ჭრილში)



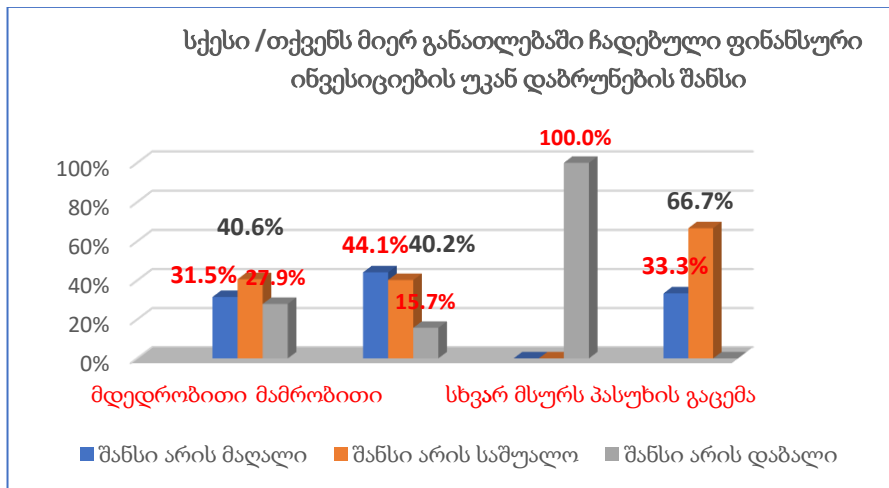
დანართი 2, დიაგრამა 82 _ კოლეგების დაწინაურების მიმართ სამართლიანობის აღქმა გენდერულ ჭრილში



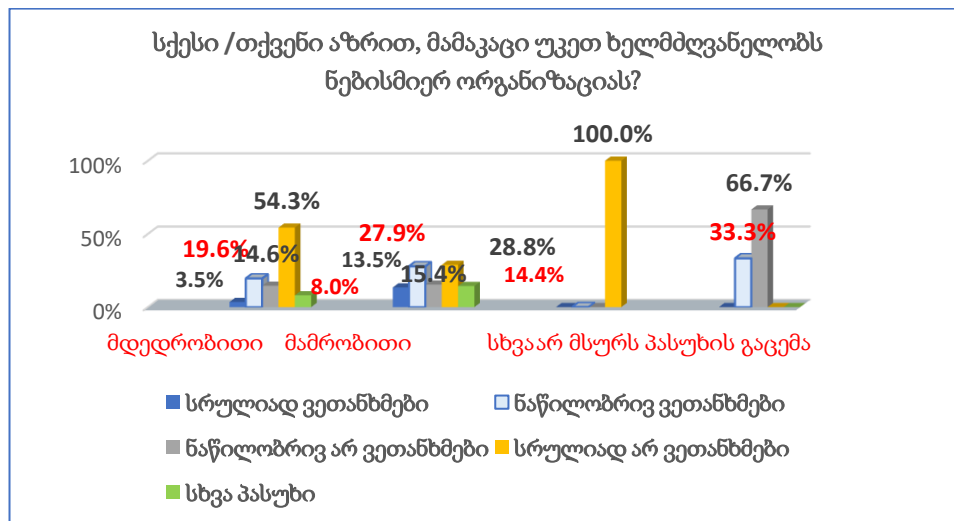
დანართი 2, დიაგრამა 83 _ ოჯახის და კარიერის ბალანსი გენდერულ ჭრილში



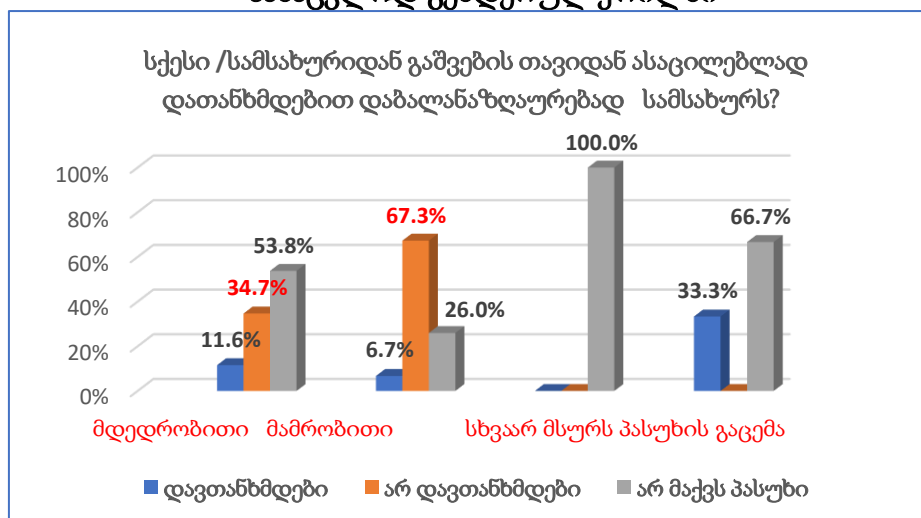
დანართი 2, დიაგრამა 84 _ განათლებაში ჩადებულ ინვესტიციათა დაბრუნების შანსი გენდერულ ჭრილში



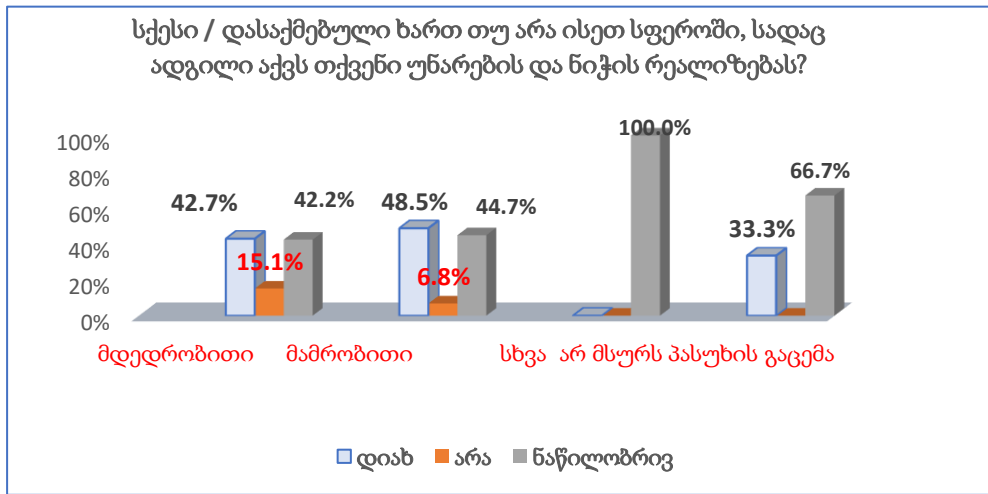
დანართი 2, დიაგრამა 85 _ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კაცთა უპირატესობის აღიარება გენდერულ ჭრილში



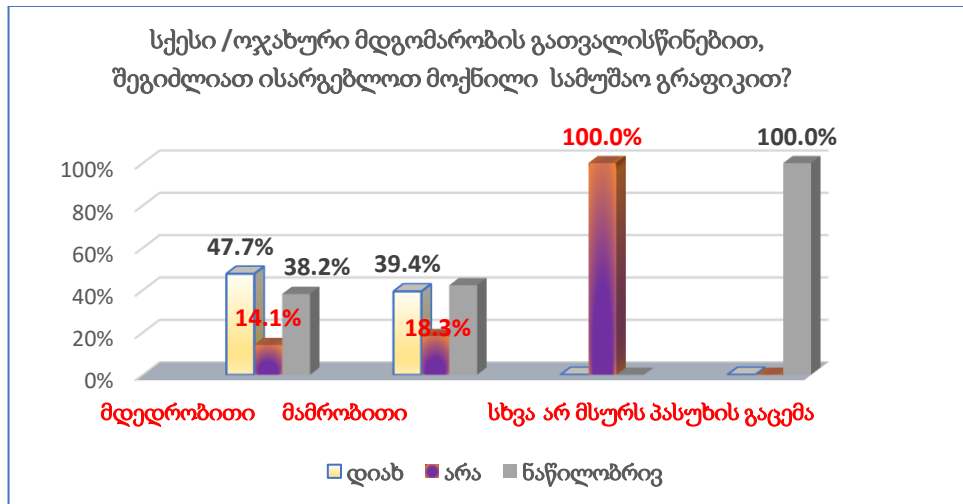
დანართი 2, დიაგრამა 86 _ დაბალ ანაზღაურებაზე თანხმობა სამუშაოდან გაშვების სანაცვლოდ გენდერულ ჭრილში



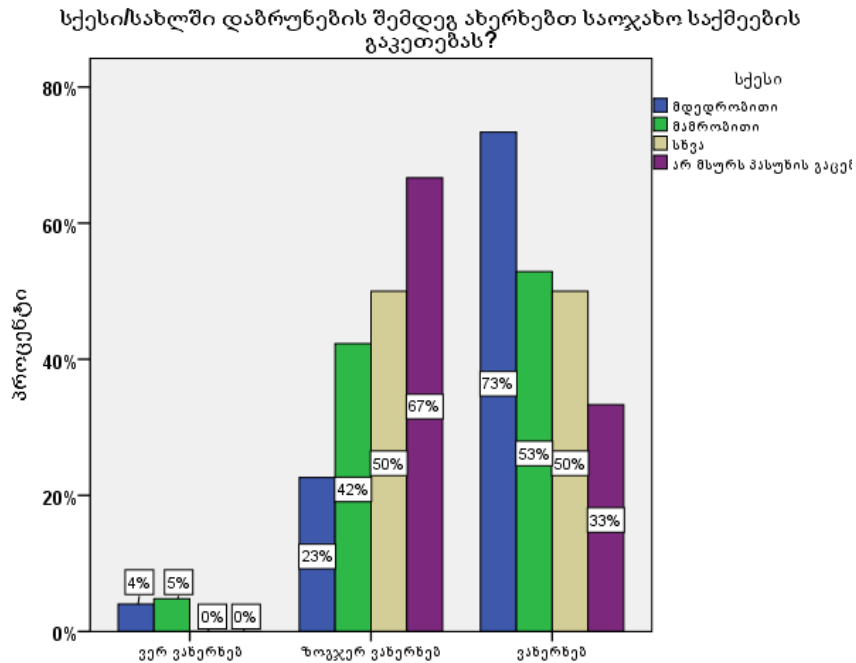
დანართი 2, დიაგრამა 87 _ დასაქმებულთა უნარების და ნიჭის რეალიზება გენდერული ნიშნით



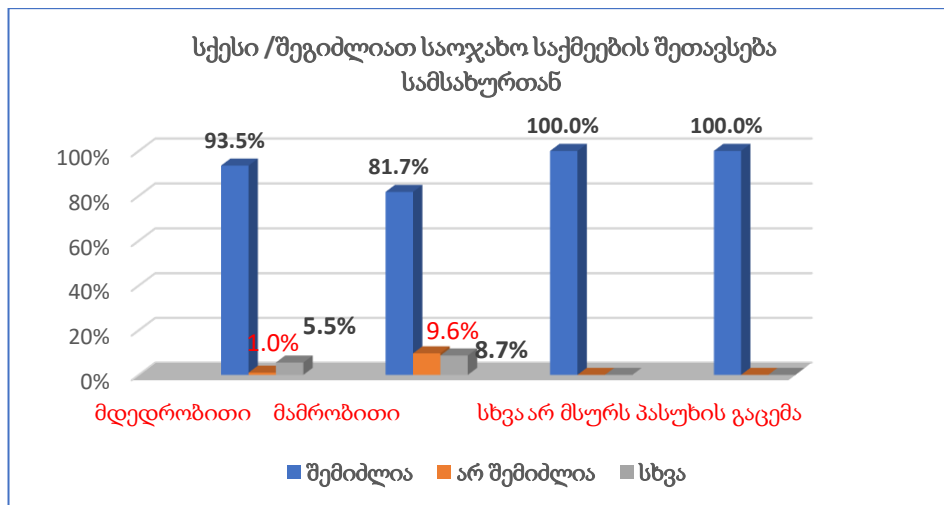
დანართი 2, დიაგრამა 88 _ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობის შესაძლებლობა გენდერული ნიშნით



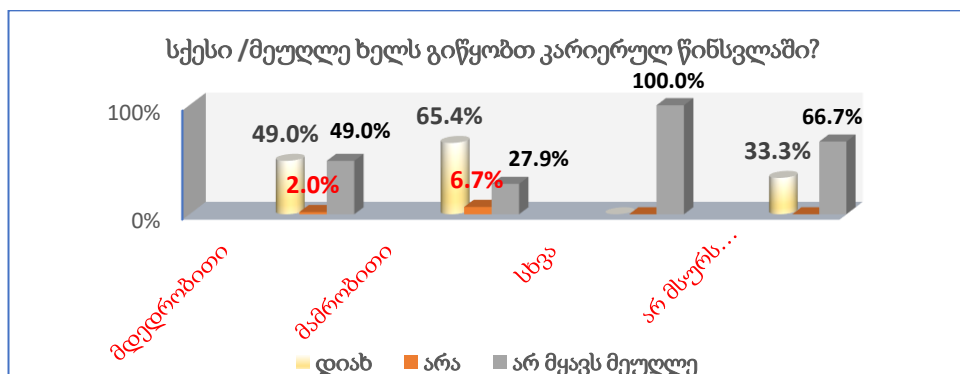
დანართი 2, დიაგრამა 89 _ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურის შემდეგ გენდერულ ჭრილში



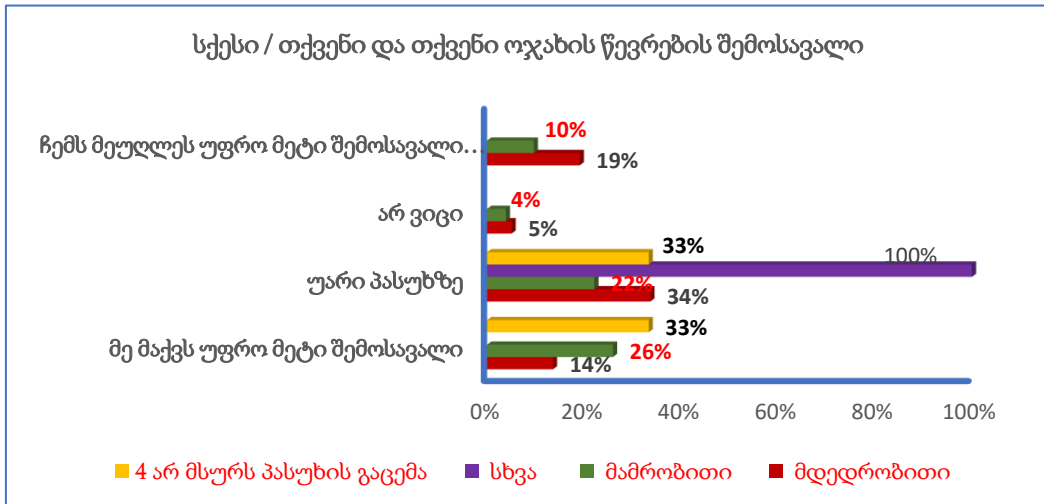
დანართი 2, დიაგრამა 90 _ საოჯახო საქმეების და სამსახურის დაბალანსება სქესობრივ ჭრილში



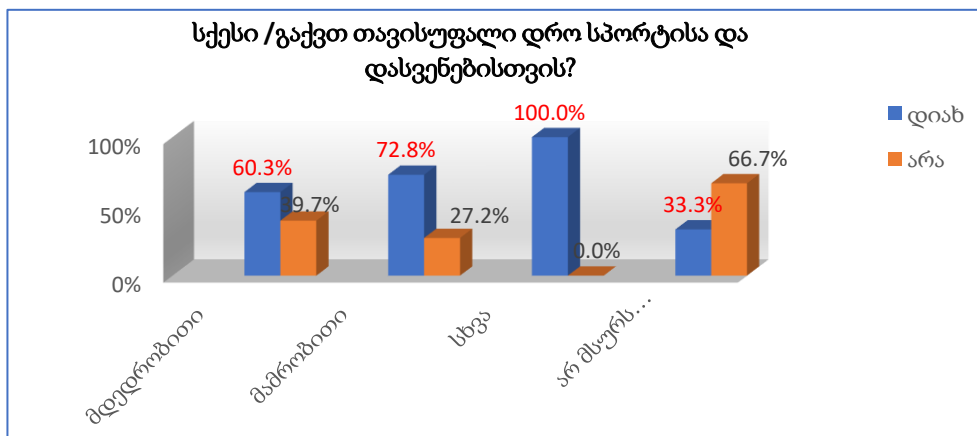
დანართი 2, დიაგრამა 91 _ მეუღლის როლი კარიერულ წინსვლაში გენდერულ ჭრილში



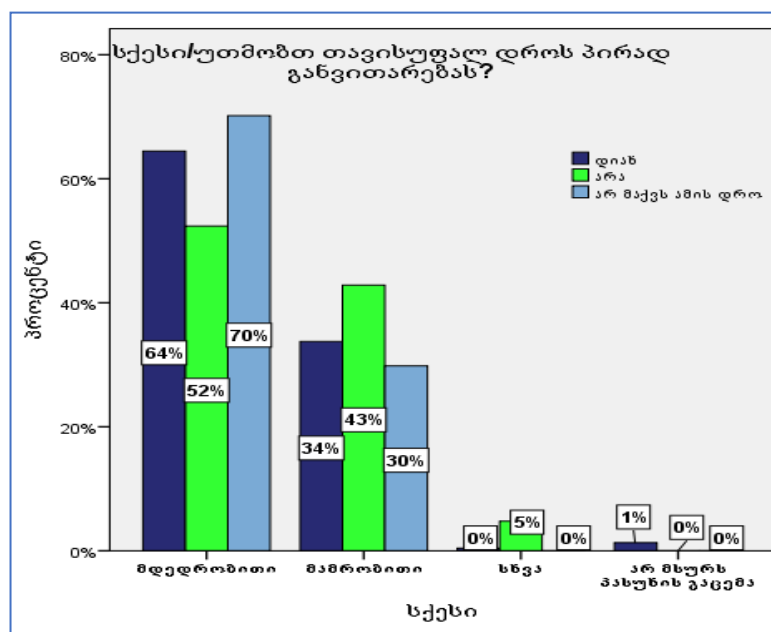
დანართი 2, დიაგრამა 92 _ ოჯახის წევრების შემოსავალი გენდერულ ჯგუფში



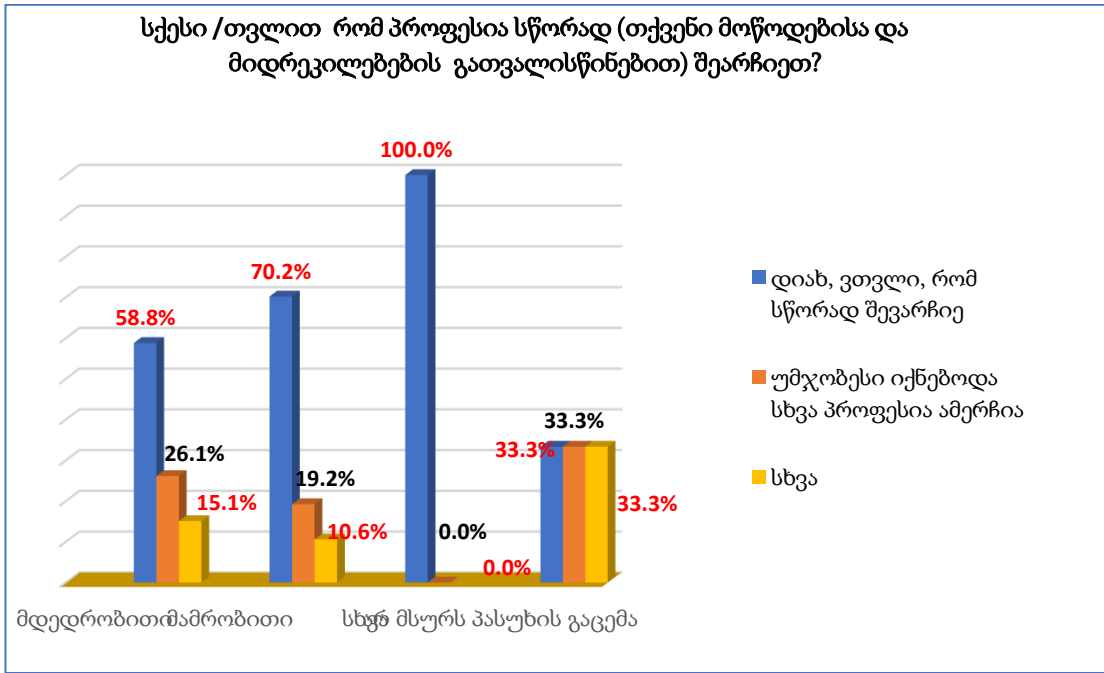
დანართი 2, დიაგრამა 93 _ სპორტისა და დასვენების შესაძლებლობა გენდერულ ჯგუფში



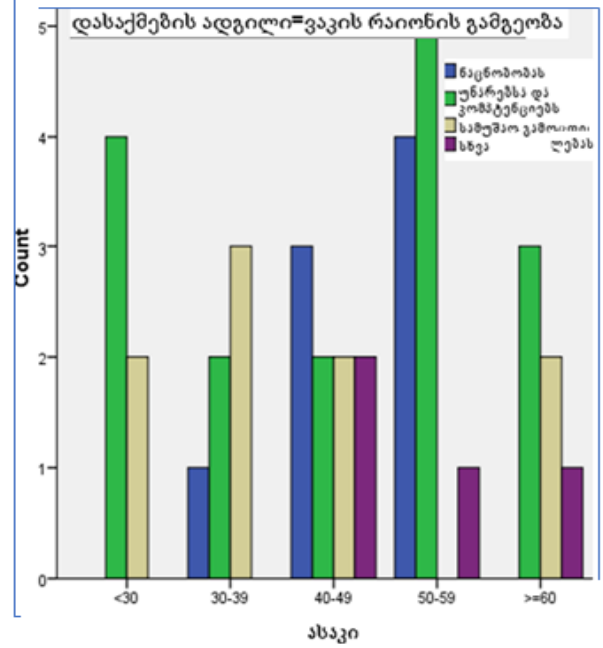
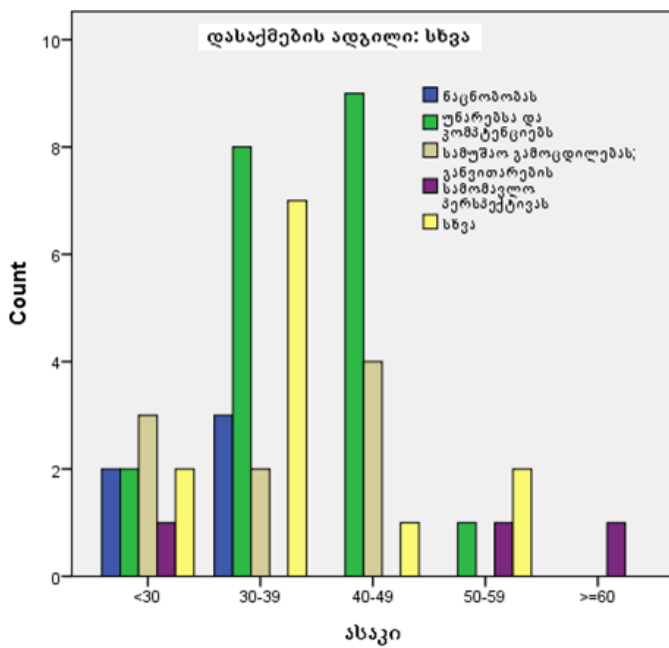
დანართი 2, დიაგრამა 94 _ პირადი განვითარების შესაძლებლობა გენდერულ ჯგუფში

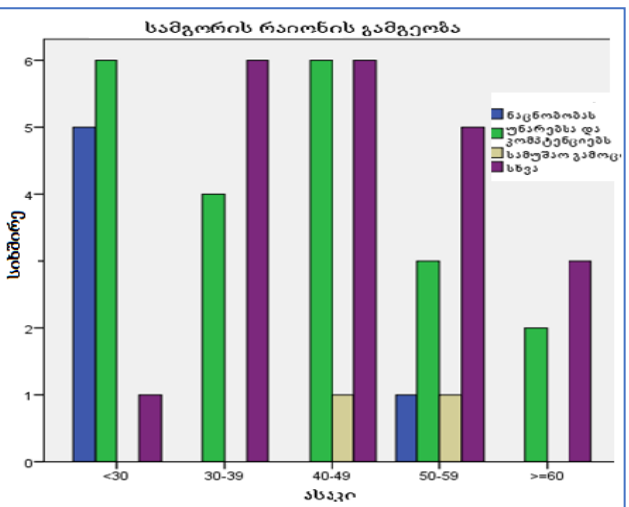
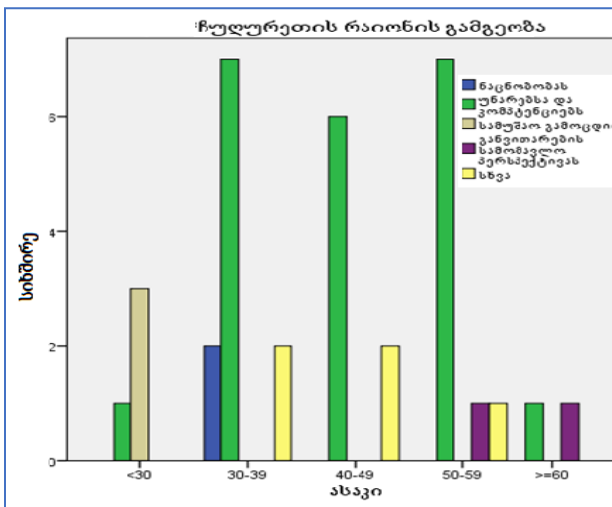
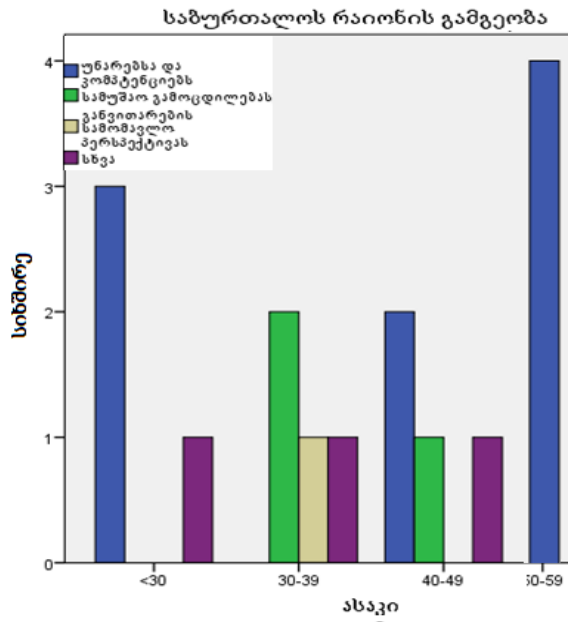
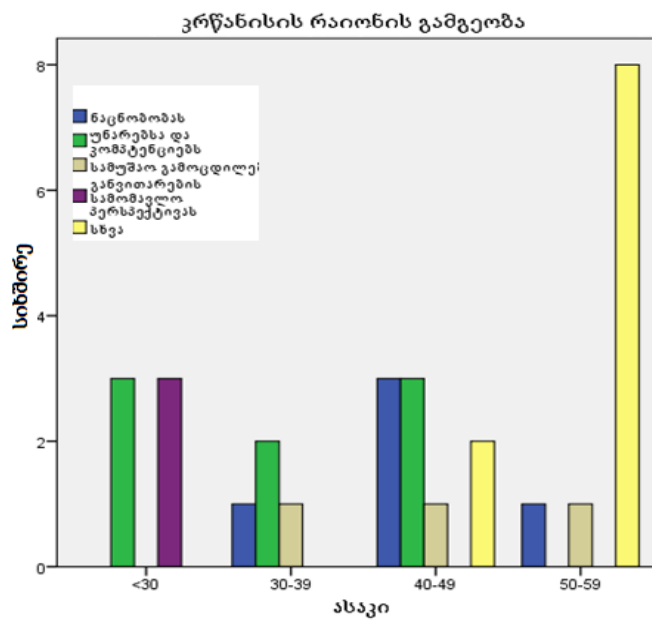
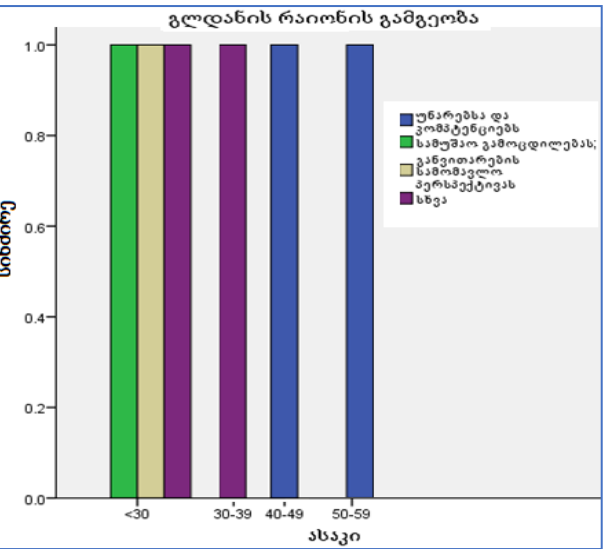
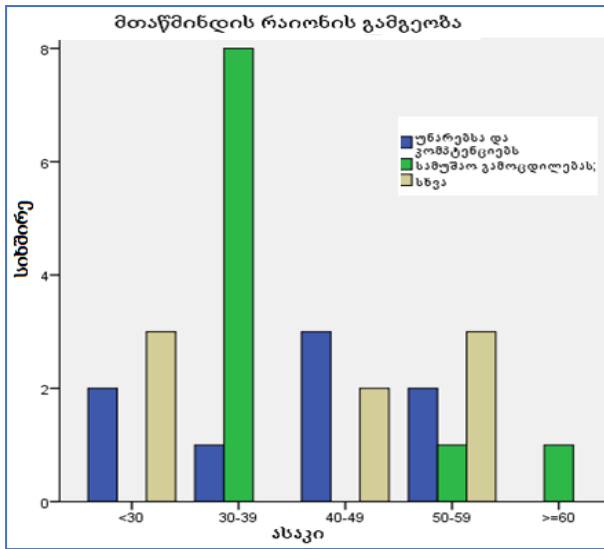


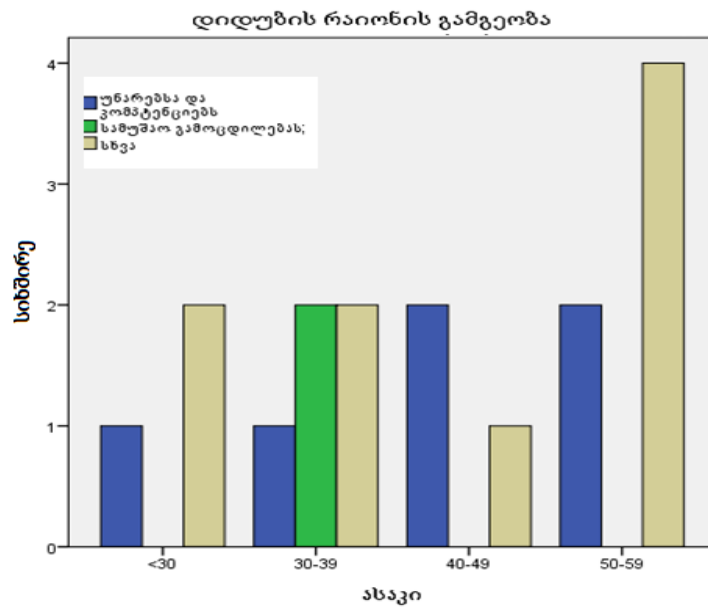
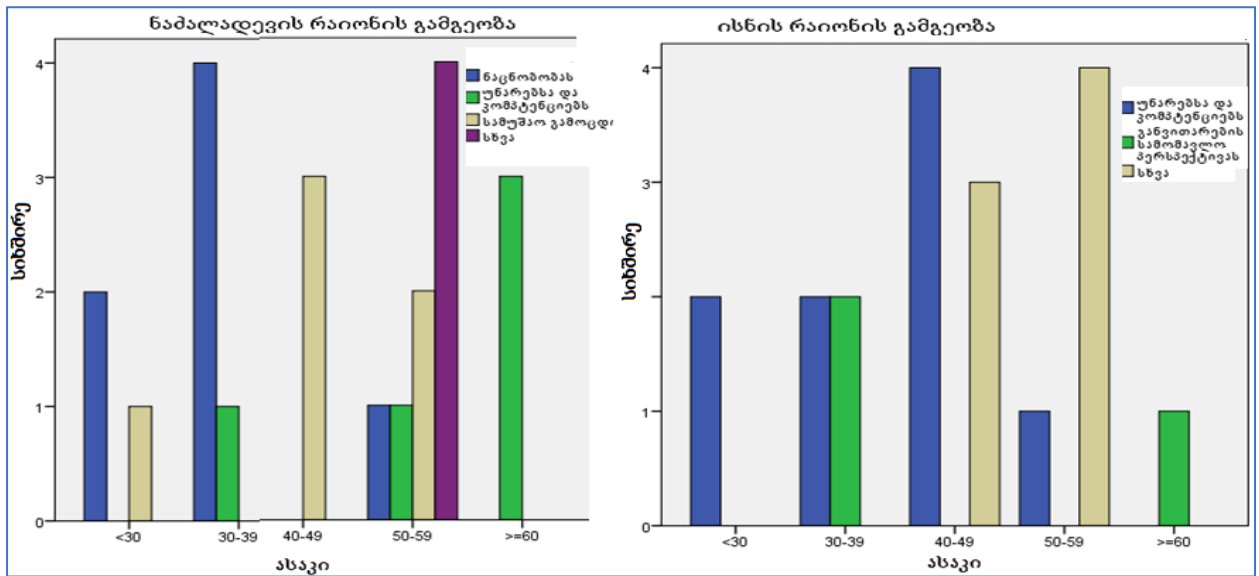
დანართი 2, დიაგრამა 95 _ პროფესიული არჩევანი გენდერულ ჭრილში



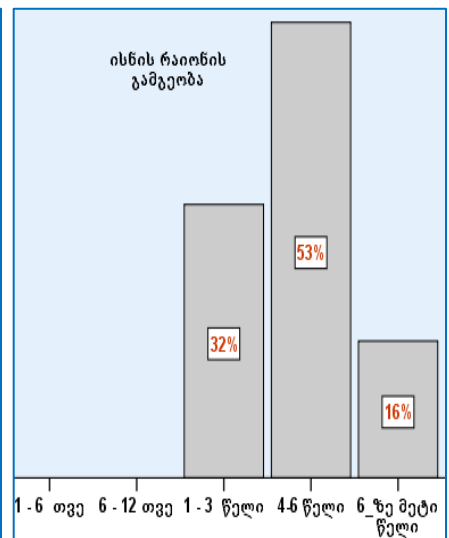
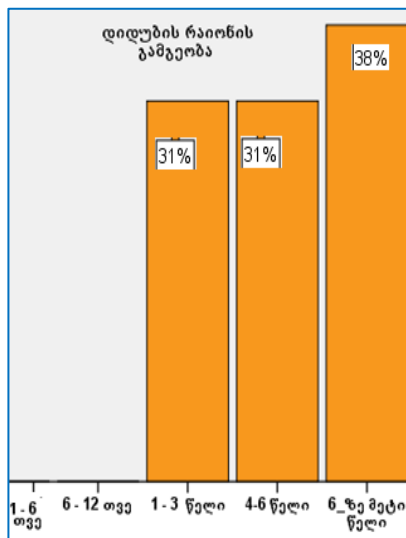
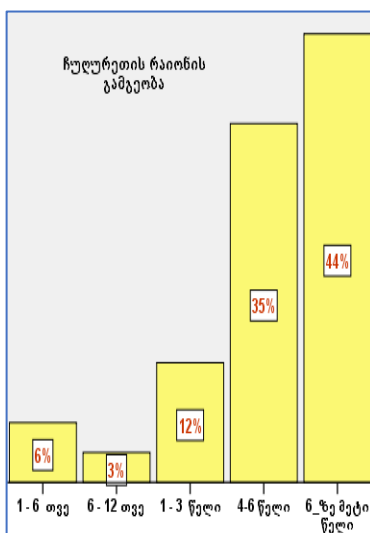
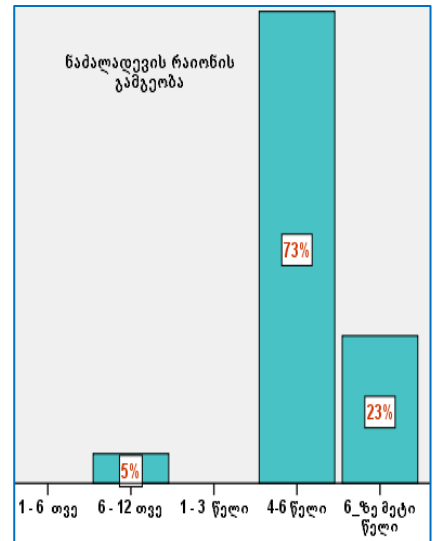
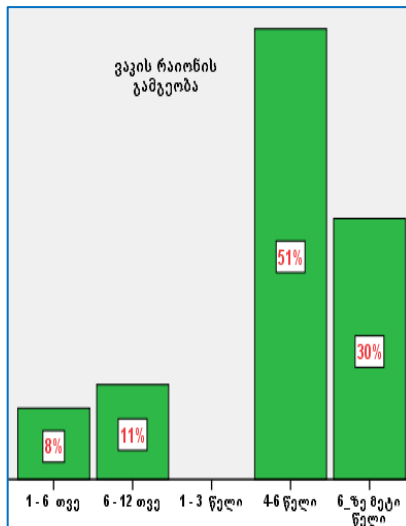
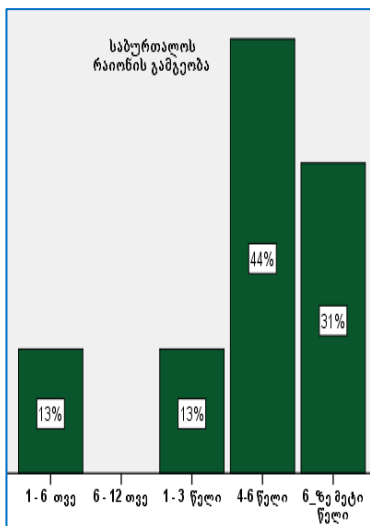
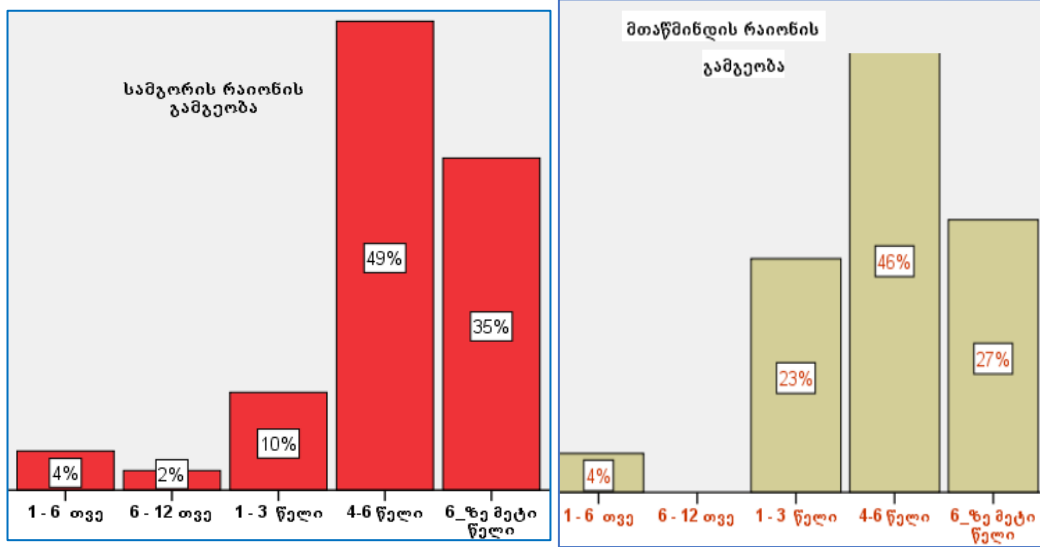
დანართი 2, დიაგრამები 96 - 106







დანართი 2, დიაგრამა 107 -114 დასაქმების ადგილსა და Q8 ცვლადს (რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?) შორის დამოკიდებულება.



დანართი 3 _ დისერტაციაში წარმოდგენილი ცხრილები

დანართი 3, ცხრილი 1 _ რესპონდენტთა განაწილება გენდერულ ჭრილში

Q1 სქესი	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალ 1. მდედრობითი	199	64.6%	64.6%	64.6%
იდ 2. მამრობითი	104	33.8%	33.8%	98.4%
ური 3. სხვა	2	0.6%	0.6%	99.0%
4. არ მსურს პასუხის გაცემა	3	1.0%	1.0%	100.0%
სულ	308	100.0%	100.0%	

დანართი 3, ცხრილი 2 - რესპონდენტთა განაწილება ასაკობრივი ნიშნით

Q2 ასაკი	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
2. 20-24	12	4%	4%	4%
3. 25-29	48	16%	16%	20%
4. 30-34	40	13%	13%	33%
5. 35-39	39	13%	13%	46%
6. 40-44	39	13%	13%	59%
7. 45-49	37	11%	11%	70%
8. 50-54	44	14%	14%	84%
9. 55-59	29	9%	9%	93%
10. 60-64	17	6%	6%	99%
11. 65 წელი	1	0,3%	0,3%	99.3%
12. 65 წელზე უფროსი ასაკის	2	0,7%	0,7%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 3 _ რესპონდენტთა ოჯახური მდგომარეობა

Q3	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დაოჯახებული	180	58%	58%	58%
2. დასაოჯახებელი	70	23%	23%	81%
3. ვალიდური ო განქორწინებული	40	13%	13%	94%
4. ქვრივი	17	6%	6%	100%
სულ	307	100%	100%	
გამოტოვილი ლი System	1	0%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 4 _ რესპონდენტთა განაწილება შვილიან და უშვილო ოჯახებად

Q4	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური 1. დიახ	211	68%	69%	69%
2. არა	95	31%	31%	100%
სულ	306	99%	100%	
გამოტოვილი 999	2	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 5 _ რესპონდენტთა განაწილება განათლების დონის მიხედვით

Q6	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. საშუალო	1	0%	0%	0%
	2. საშუალო ტექნიკური	3	1%	1%	1%
	3. არასრული უმაღლესი	9	3%	3%	4%
	4. უმაღლესი	268	87%	88%	92%
	5. სამეცნიერო ხარისხი	23	7%	8%	100%
	სულ	304	99%	100%	
გამოტოვილი	999	4	1%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 6 _ რესპონდენტთა განაწილება დაკავებული პოზიციის მიხედვით

Q7	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. დაბალი რგოლი	68	22%	22%	22%
	2. საშუალო რგოლი	204	66%	67%	89%
	3. მაღალი რგოლი	34	11%	11%	100%
	სულ	306	99%	100%	

გამოტოვი	999			
ლი		2	1%	
სულ		308	100%	

დანართი 3, ცხრილი 7 _ რესპონდენტთა განაწილება მუშაობის სტაჟის მიხედვით

Q8	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. 1 - 6 თვე	10	3%	3%	3%
	2. 6 - 12 თვე	12	4%	4%	7%
	3. 1 - 3 წელი	46	15%	15%	22%
	4. 4-6 წელი	136	44%	45%	67%
	5. 6_ზე მეტი წელი	101	33%	33%	100%
	სულ	305	99%	100%	
გამოტოვილი	System	3	1%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 8 _ რესპონდენტთა განაწილება სამსახურით კმაყოფილების მიხედვით

Q9	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. კმაყოფილი ვარ ჩემი ამჟამინდელი სამსახურით	172	56%	56%	56%
ი	2. ნაწილობრივ კმაყოფილი ვარ	107	35%	35%	91%

3. ნაწილობრივ არ ვარ კმაყოფილი	17	5%	5%	96%
4. არ ვარ კმაყოფილი	12	4%	4%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 9 _ რესპონდენტთა განაწილება ანაზღაურებით კმაყოფილების მიხედვით

Q10	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური				
1. ანაზღაურება შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას	104	34%	34%	34%
2. არ შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას	200	65%	66%	100%
სულ	304	99%	100%	
გამოტოვილი				
999	4	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 10 _ რესპონდენტთა განაწილება სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროს მიხედვით

Q11	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური				
1. დასაქმების ვებ-გვერდის მეშვეობით	111	36%	36%	36%
2. მეგობრისგან	43	14%	14%	50%
3. კოლეგისგან	35	11%	11%	61%

4. ნათესავისგან	3	1%	1%	62%
5. სხვა	116	38%	38%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 11 _ რესპონდენტთა განაწილება სამუშაოზე მიღების ფორმის მიხედვით

Q12	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. გასაუბრებით	46	15%	15%	15%
ო	2. კონკურსით	253	82%	82%	97%
	3. პირდაპირი წესით დანიშვნა	1	0%	0%	97%
	4. სხვა	8	3%	3%	100%
	სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 12 _ რესპონდენტთა განაწილება სამუშაოს დაწყების სირთულის მიხედვით

Q13	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. რთული იყო	135	44%	44%	44%
	2. არ იყო რთული	103	33%	33%	77%
	3. სხვა პასუხი	70	23%	23%	100%
	სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 13 _ რესპონდენტთა განაწილება დაწინაურების სიხშირის მიხედვით

Q14	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. 1 - 6 თვის წინ	14	5%	5%	5%
2. 7-11 თვის წინ	14	5%	5%	10%
3. 1-3 წლის წინ	34	11%	11%	21%
4. 4-6 წლის წინ	13	4%	4%	25%
5. 6 წელზე დიდი ხნის წინ	12	4%	4%	29%
6. არ მომხდარა დაწინაურება	220	71%	71%	100%
სულ	307	100%	100%	
გამოტოვილი	999	1	0%	
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 14 _ თავისუფალი ვაკანსიების საჯაროობა

Q15	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	302	98%	98%	98%
2. არა	5	2%	2%	100%
სულ	307	100%	100%	
გამოტოვილი	999	1	0%	
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 15 _ პოზიციის შეცვლის მსურველთა ანალიზი

Q16	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. არ მიცდია	235	76%	77%	77%
2. აზრი არ აქვს მცდელობას	18	6%	6%	82%
3. მიცდია	35	11%	11%	94%
4. მიცდია მაგრამ უშედეგოდ	19	6%	6%	100%
სულ	307	100%	100%	
გამოტ	999	1	0%	
ოვილი	სულ	308	100%	

დანართი 3, ცხრილი 16 _ ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობა

Q17	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	183	59%	60%	60%
2. არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	40%	40%	100%
სულ	306	99%	100%	
გამოტ	999	2	1%	
ოვილი				

სულ	308	100%		
-----	-----	------	--	--

დანართი 3, ცხრილი 17 _სხვა განყოფილებაში გადასვლის სურვილი

Q18	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ვისურვებდი მეტი ანაზღაურების პირობებში	238	77%	78%	78%
2. არ ვისურვებდი არანაირი პირობებით	59	19%	20%	98%
3. ვისურვებდი ნებისმიერი პირობებით	7	2%	2%	100%
სულ	304	99%	100%	
გამოტოვილი System	4	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 18 _ორგანიზაციაში მუშაობის მთავარი მოტივატორი

Q19	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. მაღალი ხელფასი	17	6%	6%	6%
2. კარიერული წინსვლის შანსი	38	12%	12%	18%
3. პროფესიული დონის ამაღლების შესაძლებლობა	57	19%	19%	36%

4. აღნიშნული სამსახური ჩემთვის საოცნებოა	4	1%	1%	38%
5. მაქვს ჩემი პროფესიით მუშაობის შესაძლებლობა	77	25%	25%	63%
6. სხვა	115	37%	37%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 19 _ ორგანიზაციაში მუშაობის კმაყოფილება

	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. სრულიად მომწონს	137	45%	45%	45%
2. ნაწილობრივ მომწონს	148	48%	48%	93%
3. ნაწილობრივ არ მომწონს	19	6%	6%	99%
4. სრულიად არ მომწონს	4	1%	1%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 20 _ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლის სურვილი

Q21	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
-----	---------	----------	-------------------	----------------------

	1. ვისურვებდი მეტი ანაზღაურების პირობებში	265	86.0	86.6	86.6
ვალიდური	2. არ ვისურვებდი არანაირი პირობებით	37	12.0	12.1	98.7
	3. ვისურვებდი ნებისმიერი პირობებით	4	1.3	1.3	100.0
	სულ	306	99.4	100.0	
გამოტოვილი	System	2	.6		
	სულ	308	100.0		

დანართი 3, ცხრილი 21 _ განათლების შესაბამისობა დაკავებულ პოზიციასთან

Q22	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური 1. დიახ	183	59%	60%	60%
ო 2. არა	122	40%	40%	100%
	სულ	305	99%	100%
გამოტოვილი	System	3	1%	
	სულ	308	100%	

დანართი 3, ცხრილი 22 _ რესპონდენტთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმა ორგანიზაციის მხრიდან

Q23	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	147	48%	48%	48%
2. არა	158	51%	52%	100%
სულ	305	99%	100%	
System	3	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 23 _ უნარებისა და კომპეტენციების შეფასება ორგანიზაციის მხრიდან

Q24	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	258	84%	85%	85%
2. არა	47	15%	15%	100%
სულ	305	99%	100%	
System	3	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 24 _ კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებში ჩართულობა

Q25	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	254	82%	83%	83%
2. არა	51	17%	17%	100%
სულ	305	99%	100%	

გამოტოვილი System	3	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 25 _ კომფორტულობის შეგრძნება უშუალო ხელმძღვანელის მიმართ

Q26	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. კომფორტულად ვგრძნობ	257	83%	83%	83%
2. ნაწილობრივ კომფორტულად ვგრძნობ	45	15%	15%	98%
3. არ ვგრძნობ კომფორტულად	6	2%	2%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 26 _ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურება

Q27	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	28	9%	9%	9%
2. არა	198	64%	64%	73%
3. სხვა	82	27%	27%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 27 _ დაწინაურების პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები

Q29		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალი	1. ნაცნობობას	33	10.7	10.7	10.7
დურ	2. უნარებსა და	127	41.2	41.2	51.9
ი	კომპეტენციებს				
	3. სამუშაო	48	15.6	15.6	67.5
	გამოცდილებას;				
	4. განვითარების	13	4.3	4.3	71.8
	სამომავლო				
	პერსპექტივას				
	5. სხვა	87	28.2	28.2	100.0
	სულ	308	100.0	100.0	

დანართი 3. ცხრილი 28 _ რესპონდენტთა ადაპტაციის პროცესში ორგანიზაციის ჩართულობა

Q30		სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
	1. დიახ	223	72%	73%	73%
	2. თავად ახდენენ				
	თანამშრომლები	71	23%	23%	96%
	ადაპტირებას				
ვალიდური	3. პირადი				
	კავშირებით	12	4%	4%	100%
	ახდენს				
	ადაპტირებას				
	სულ	306	99%	100%	
გამოტოვილი	System	2	1%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 29 _ ორგანიზაციაში ჰორიზონტალური გადაადგილება

Q31	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. ახდენს ხშირად	74	24%	24%	24%
	2. ახდენს იშვიათად	202	66%	67%	91%
	3. არასდროს არ ახდენს	28	9%	9%	100%
	სულ	304	99%	100%	
გამოტოვილი	System	4	1%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 30 _ ორგანიზაციაში კარიერული გადაადგილება

Q32	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
	1. ვერტიკალური (დაწინაურდით)	59	19%	19%	19%
ვალიდური	2. ჰორიზონტალური (საქმიანობის სფერო შეიცვალეთ)	59	19%	20%	39%
	3. არ მომხდარა	186	60%	61%	100%
	სულ	304	99%	100%	

გამოტოვილი	System	4	1%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 31 _ ორგანიზაციის წევრების ჩართულობა შეხვედრებსა და თათბირებზე

Q33	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. არასდროს	58	19%	19%	19%
	2. ზოგჯერ	147	48%	48%	67%
	3. ხშირად	83	27%	27%	94%
	4. ყოველთვის	18	5%	6%	100%
	სულ	306	99%	100%	
გამოტოვილი	System	2	1%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 32 _ ორგანიზაციაში დაწინაურების გამჭვირვალობა

Q34	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. არასდროს	27	9%	9%	9%
	2. ზოგჯერ	88	29%	29%	38%
	3. ხშირად	93	30%	30%	68%
	4. ყოველთვის	97	31%	32%	100%
	სულ	305	99%	100%	

გამოტოვი	System	3	1%		
ლი					
სულ		308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 33 _ კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელი ფაქტორი

Q35	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. თქვენი პროფესიონალიზმი	175	57%	57%	57%
2. ახლობლების დახმარება	26	8%	8%	65%
3. თქვენი პირადი მახასიათებელი თვისებები	51	17%	17%	82%
4. სხვა	56	18%	18%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 34 _ კარიერულ წინსვლაში სხვა გავლენიანი პირის ჩართულობა

Q36	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. არასდროს	148	48%	49%	49%
2. ზოგჯერ	125	41%	41%	90%
3. ხშირად	25	8%	8%	98%
4. ყოველთვის	6	2%	2%	100%
სულ	304	99%	100%	

გამოტოვილი	System	4	1%		
სულ		308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 35 – კოლეგის დაწინაურებისას სამართლიანობის აღქმა

Q37	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. არასდროს	8	3%	3%	3%
2. ზოგჯერ	116	38%	39%	42%
3. ხშირად	90	29%	29%	71%
4. ყოველთვის	90	29%	29%	100%
სულ	304	99%	100%	
გამოტოვილი	System	4	1%	
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 36 – ოჯახის და კარიერის ბალანსი

Q38	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. კარიერა	5	2%	2%	2%
2. ოჯახი	81	26%	26%	28%
3. ვცდილობ ორივე	222	72%	72%	100%
შევათავსო				
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 37 – განათლებაში ჩადებული ინვესტიციების უკან დაბრუნების შანსი

Q39	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური	1. შანსი არის მაღალი	108	35%	36%
	2. შანსი არის საშუალო	123	40%	76%
	3. შანსი არის დაბალი	73	24%	100%
გამოტოვილი	სულ	304	99%	100%
	999	2	1%	
	System	2	1%	
	სულ	4	1%	
	სულ	308	100.0	

დანართი 3, ცხრილი 38 – ორგანიზაციის ზრუნვა საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე

Q40	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური	1. ხდება მათი ფსიქოლოგიური მომზადება	29	9%	9%
	2. თანამშრომლებს ეწევათ კონსულტირება	33	11%	20%
	3. არ ზრუნავს საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე	27	9%	29%
	4. სხვა პასუხი	219	71%	100%

სულ	308	100%	100%	
-----	-----	------	------	--

დანართი 3, ცხრილი 39 - ორგანიზაციის ხელმძღვანელად მამაკაცის უპირატესობა

Q41	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. სრულიად ვეთანხმები	21	7%	7%	7%
2. ნაწილობრივ ვეთანხმები	69	22%	22%	29%
3. ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	47	15%	15%	44%
4. სრულიად არ ვეთანხმები	140	46%	46%	90%
5. სხვა პასუხი	31	10%	10%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 40 _ სამსახურის შენარჩუნება დაბალი ანაზღაურების პირობებში

Q42	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დავთანხმდები	31	10%	10%	10%
2. არ დავთანხმდები	139	45%	45%	55%
3. არ მაქვს პასუხი	138	45%	45%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 41 _ ორგანიზაციის ქმედება, თანამშრომლის სამუშაო პოზიციასა და უნარების შეუსაბამობის დროს

Q43	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვიბითი პროცენტი
1. ათავისუფლებს სამსახურიდან	8	3%	3%	3%
2. უტარებს ტრენინგებს	81	26%	26%	29%
3. გადაჰყავს მისთვის შესაფერის პოზიციაზე	74	24%	24%	53%
4. სხვა	145	47%	47%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3. ცხრილი 42 - სამსახურიდან განთავისუფლებულთა მხარდაჭერა

Q44	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვიბითი პროცენტი
1. დიახ	152	49%	50%	50%
2. არა	151	49%	50%	100%
სულ	303	98%	100%	
999	3	1%		
System	2	1%		
სულ	5	2%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 43 _ დასაქმება საკუთარი უნარების და ნიჭის შესაბამისად

Q45	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	136	44%	44%	44%
2. არა	37	12%	12%	56%
3. ური	134	44%	44%	100%
ნაწილობრივ				
სულ	307	100%	100%	
გამოტ				
999	1	0%		
ოვილი				
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 44 _ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობა

Q46	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	136	44%	44%	44%
2. არა	49	16%	16%	60%
3. ური	123	40%	40%	100%
ნაწილობრივ				
ოვ				
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 45 _ დისტანციურად მუშაობის საშუალება

Q47	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1 დიახ	209	68%	69%	69%

ვალიდური	2 არა	94	31%	31%	100%
გამოტოვილი	სულ	303	98%	100%	
	999	1	0%		
	System	4	1%		
	სულ	5	2%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 46 _ მრავალშვილიანი ოჯახების შემთხვევაში
ბენეფიტების არსებობა

Q48	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. დიახ	118	38%	39%	39%
	2. არა	82	27%	27%	66%
	3. ზოგჯერ	102	33%	34%	100%
	სულ	302	98%	100%	
გამოტოვილი	999	6	2%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 47 _ პრიორიტეტები კადრების შერჩევისას

Q49	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. შიგა კადრს	152	49%	49%	49%
	2. გარედან მოძიებულ კადრს	9	3%	3%	52%
	3. სხვა	147	48%	48%	100%

სულ	308	100%	100%	
-----	-----	------	------	--

დანართი 3, ცხრილი 48 _ პირადი განვითარების გეგმის შემუშავება

Q50	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური 1. დიახ	217	70%	71%	71%
ი 2. არა	90	29%	29%	100%
სულ	307	100%	100%	
გამოტოვი System	1	0%		
ლი				
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 49 _ კარიერული მიზნების განხორციელება

Q51	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური 1. დიახ	253	82%	83%	83%
ური 2. არა	53	17%	17%	100%
სულ	306	99%	100%	
999	1	0%		
გამოტ System	1	0%		
ოვილი				
სულ	2	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 50 _ ოჯახური საქმეების შეთავსება სამსახურთან

Q52	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
ვალიდური 1. შემიძლია	276	90%	90%	90%
დური 2. არ	12	4%	4%	94%
შემიძლია				

3. სხვა	20	6%	6%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 51_ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება
სამსახურთან

Q53	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. მიჭირს	21	7%	7%	7%
2. არ მიჭირს	149	48%	48%	55%
3. არ მყავს ბავშვი	91	30%	30%	85%
4. სხვა პასუხი	47	15%	15%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 52 _ ოჯახის წევრების მხარდაჭერა კარიერულ წინსვლაში

Q53	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ვალიდური დიახ	256	83%	83%	83%
2. არა	6	2%	2%	85%
3. სხვა	46	15%	15%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 53 _ მეუღლის ხელშეწყობა კარიერის მართვისას

Q55	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1 დიახ	166	54%	54%	54%

ვალიდური გამოტოვილი	2. არა	11	4%	4%	58%
	3. არ მყავს მეუღლე	130	42%	42%	100%
	სულ	307	100%	100%	
	System	1	0%		
	სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 54 _ ოჯახური საქმეების შეთავსება სამუშაოსთან

Q56	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ვერ ვახერხებ	13	4%	4%	4%
2. ზოგჯერ ვახერხებ	92	30%	30%	34%
3. ვახერხებ	203	66%	66%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 55 _ რესპონდენტთა ოჯახის წევრების შემოსავალი

Q58	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ჩემს მეუღლეს/პარტნიორს არ აქვს შემოსავალი	53	17%	17%	17%
2. მე მაქვს უფრო მეტი შემოსავალი	55	18%	18%	35%

4. ერთნაირი შემოსავალი გვაქვს	45	15%	15%	50%
5. უარი პასუხზე	93	30%	30%	80%
6. არ ვიცი	14	4%	4%	84%
7. ჩემს მეუღლეს უფრო მეტი შემოსავალი აქვს	48	16%	16%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 56 _ რეალიზებულად ყოფნის განცდა

Q59	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. მამაკაცი - სამსახური; ქალი - ოჯახი	5	2%	2%	2%
2. ორივეს სჭირდება სამსახური რეალიზებისთვის	303	98%	98%	100%
სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 57 _ ძლიერი და სუსტი მხარეების

იდენტიფიცირება

	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. დიახ	304	99%	99%	99%
2. არა	4	1%	1%	100%

სულ	308	100%	100%	
-----	-----	------	------	--

დანართი 3. ცხრილი 58 - უნარების და მიდრეკილებების იდენტიფიცირება

	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ვალიდური	306	99%	99.4%	99.4%
2. არა	2	1%	0.6%	100%
ო სულ	308	100%	100%	

დანართი 3, ცხრილი 59 _ კარიერის თავსებადობა რესპონდენტთა უნარებთან

Q62	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ვალიდური	267	87%	87%	87%
2. არა	39	13%	13%	100%
სულ	306	99%	100%	
გამოტოვილი System	2	1%		
სულ	308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 60 _ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის

Q65	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი
1. ვალიდური	198	64%	64%	64%
2. არა	109	35%	36%	100%
სულ	307	100%	100%	

გამოტ ოვილი	System	1	0%		
სულ		308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 61 _ პირად განვითარებაზე გამოყოფილი დრო

Q66	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. დიახ	228	74%	74%	75%
ური	2. არა	21	7%	7%	81%
	3. არ მაქვს ამის დრო	57	18%	19%	100%
სულ		306	99%	100%	
გამოტ ოვილი	System	2	1%		
სულ		308	100%		

დანართი 3, ცხრილი 62 _ პროფესიის შერჩევა დამოუკიდებლად/დახმარებით

Q67	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვებითი პროცენტი	
ვალიდური	1. მე თვითონ შევარჩიე	243	79%	79%	79%
ური	2. მშობლებმა მირჩიეს	28	9%	9%	88%
	3. მეგობრებმა მირჩიეს	6	2%	2%	90%
	4. სხვა	31	10%	10%	100%
სულ		308	100%	100%	

**დანართი 3, ცხრილი 63 _ პროფესიის შერჩევასა მიღებული
გადაწყვეტილების სისწორე**

Q68	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვიებითი პროცენტი
1. დიახ, ვთვლი, რომ სწორად შევარჩიე	193	63%	63%	63%
2. უმჯობესი იქნებოდა სხვა პროფესია ამერჩია	73	23%	23%	86%
3. სხვა	42	14%	14%	100%
სულ	308	100%	100%	

**დანართი 3, ცხრილი 64 _ არასწორად შერჩეული პროფესიის ფონზე მისი შეცვლის
მიმართ დამოკიდებულება**

Q69	სიხშირე	პროცენტი	ვალიდური პროცენტი	დაგროვიებითი პროცენტი
1. არ მიფიქრია	177	57%	57%	57%
2. ვიფიქრე, მაგრამ ვერ მოვახერხე	48	16%	16%	73%
3. სხვა	83	27%	27%	100%
სულ	308	100%	100%	

კარიერული მართვის სიღრმისეული სტატისტიკური ანალიზი და მოდელის
საიმედოობის შემოწმება

დანართი 3, ცხრილი 65 _ სოციალურ დემოგრაფიული საკითხების კვლევის
ანალიზზე ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზები

სოციალურ-დემოგრაფიული საკითხების კვლევის ანალიზი კარიერასთან მიმართებით	
ჰიპოთეზა	შემოწმების მეთოდი
<p>H1: სქესი გავლენას ახდენს კვალიფიკაციის ამალღების შემდეგ რესპონდენტთა დაწინაურებაზე;</p> <p>H2: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა ჰორიზონტალურ თუ ვერტიკალურ კარიერულ გადაადგილებაზე კვალიფიკაციის ამალღების შემდეგ;</p> <p>H3: სქესი გავლენას ახდენს კვალიფიკაციის ამალღების შემდეგ რესპონდენტთა შეხედულებებზე რამდენად სასარგებლო იყო მათთვის კვალიფიკაციის ამალღება;</p> <p>H4: სქესი გავლენას ახდენს კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ პირობებზე;</p> <p>H5: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიწვევაზე მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე;</p> <p>H6: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებების ფორმირებაზე იმის შესახებ, თუ რომელ ფაქტორებს ექცევა ყურადღება დაწინაურების პროცესში;</p> <p>H7: სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეხედულებების ფორმირებაზე, კადრების შერჩევისას ორგანიზაციის მიერ გამოკვეთილი პრიორიტეტების შესახებ;</p> <p>H8: სქესი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე;</p>	<p>ფილტრაცია, სამომხმარებლო ცხრილები, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტები</p>
<p>H9: სქესი გავლენას ახდენს განათლებაზე;</p> <p>H10: სქესი გავლენას ახდენს ოჯახურ მდგომარეობაზე;</p> <p>H11: სქესი და განათლება გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე;</p> <p>H12: სქესი და ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე;</p>	<p>კროსტაბულაცია კრუსკალ-ვალის ტესტები გრაფიკები</p>
<p>H13 სქესი გავლენას ახდენს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე;</p>	<p>ერთფაქტორული დისპერსიული</p>

	ანალიზი (One Way ANOVA)
<p>H14 სქესი და ასაკი გავლენას ახდენენ სამსახურის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე;</p> <p>H15: სქესი გავლენას ახდენს სამსახურის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე;</p> <p>H16: ასაკი გავლენას ახდენს მიმდინარე სამსახურის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროზე;</p>	ორფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (Two Way Anova), კორელაცია
<p>H17: ასაკსა და ოჯახურ მდგომარეობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;</p> <p>H18: ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე;</p> <p>H19: ასაკსა და ანაზღაურებით კმაყოფილებას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;</p> <p>H20: ასაკსა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;</p> <p>H21 ასაკსა და კვალიფიკაციის ამალღების შემდეგ დაწინაურებას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;</p> <p>H22: ასაკსა და Q41 ცვლადს (თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციას?) შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;</p> <p>H23: ასაკსა და თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო;</p> <p>H24: ასაკი გავლენას ახდენს სამსახურში უნარების გამოყენებაზე;</p>	T ტესტი ორი დამოუკიდებელი შერჩევისთვის (Independent Sample T tests)
<p>H25: სქესი, ასაკი და ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს შემდეგ ცვლადებზე: Q38_ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_</p>	მრავალფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (Multiple analysis of variance, MANOVA)

ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში? Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი, Q65 _ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66 _ უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?

H26: სქესი გავლენას ახდენს შემდეგ ცვლადებზე: Q38_ ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?; Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე?; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი; Q65 _ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66 _ უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?.

H27: ასაკი გავლენას ახდენს შემდეგ ცვლადებზე: Q38_ ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ

<p>წინსვლაში?; Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი; Q65 _ გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66 _უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?</p> <p>H28: ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ცვლადებზე: Q38_ ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?; Q40_ ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?; Q46_ ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?; Q52_ შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან?; Q53_ ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან; Q54_ ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?; Q55_ მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?; Q56_ სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?; Q57_ საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე; Q58_ თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი; Q65 _გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?; Q66 _უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?</p>	
---	--

დანართი 3, ცხრილი 66. ცალკეულ ცვლადთა განაწილების სიხშირე სქესის მიმართ

			Q1 სქესი			
			1 მდედრობითი	2 მამრობითი	3 სხვა	4 არ მსურს პასუხის გაცემა
Q27 კვალიფიკაციის	1 დიახ	N	14	13	0	0
		%	9%	14%	0%	0%
	2 არა	N	114	56	1	3

ამაღლე ბის შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინა ურება?		%	71%	62%	100%	100%
	3 სხვა	N	32	21	0	0
		%	20%	23%	0%	0%
Q32 როგორი იყო თქვენი კარიერ ული გადაად გილება?	1 ვერტიკალური (დაწინაურდით)	N	30	26	0	1
		%	19%	29%	0%	33%
	2 ჰორიზონტალური(ს აქმიანობის სფერო შიცვალებით)	N	34	12	0	1
		%	22%	13%	0%	33%
	3 არ მომხდარა	N	94	51	1	1
		%	59%	57%	100%	33%
Q28 თქვენთ ვის რამდენა დ სასარგე ბლო იყო კვალიფ იკაციის ამაღლე ბა?	1 ახალი ამოცანების ეფექტიანად გადაწყვეტა	N	73	46	0	0
		%	46%	52%	0%	0%
	2 ინოვაციების მნიშვნელობის გაცნობიერება	N	23	10	0	1
		%	14%	11%	0%	33%
	3 მომეცა თანამდებობრივი დაწინაურების შანსი	N	2	3	0	0
		%	1%	3%	0%	0%
	4 ტექნიკისადმი ადაპტაციას შესაძლებლობა	N	10	9	0	0
		%	6%	10%	0%	0%
	5 დავუფულე შრომის ორგანიზაციის ახალ ფორმებს	N	25	13	1	2
		%	16%	15%	100%	67%
6 არ მომხდარა კვალიფიკაციის ამაღლება	N	27	8	0	0	
	%	17%	9%	0%	0%	
Q35 როგორ ფიქრობ თ რა არის კარიერ ული	1 თქვენი პროფესიონალიზმი	N	83	57	0	1
		%	52%	63%	0%	33%
	2 ახლობლების დახმარება	N	15	7	1	1
		%	9%	8%	100%	33%
	N	26	14	0	0	

წინსვლის განმსაზღვრელი პირობა?	3 თქვენი პირადი მახასიათებელი თვისებები	%	16%	16%	0%	0%
	4 სხვა	N	36	12	0	1
		%	23%	13%	0%	33%
Q33 თქვენი მოსაზრებების მოსასმენად რაიმე ტიპის შეხვედრებსა და თათბირებზე ხომ არ გიწვევენ?	1 არასდროს	N	35	2	0	0
		%	22%	2%	0%	0%
	2 ზოგჯერ	N	77	47	1	1
		%	48%	52%	100%	33%
	3 ხშირად	N	40	31	0	2
		%	25%	34%	0%	67%
	4 ყოველთვის	N	8	10	0	0
		%	5%	11%	0%	0%
Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ეძიება ყურადღება?	1 ნაცნობობას	N	19	7	1	1
		%	12%	8%	100%	33%
	2 უნარებსა და კომპეტენციებს	N	61	45	0	1
		%	38%	50%	0%	33%
	3 სამუშაო გამოცდილებას;	N	25	12	0	0
		%	16%	13%	0%	0%
	4 განვითარების სამომავლო პერსპექტივას	N	7	6	0	0
		%	4%	7%	0%	0%
5 სხვა	N	48	20	0	1	
	%	30%	22%	0%	33%	
Q49 კადრების შერჩევისას ორგანიზაცია პრიორიტეტს ანიჭებს:	1 შიგა კადრს	N	86	43	0	1
		%	54%	48%	0%	33%
	2 გარედან მოძიებულ კადრს	N	3	3	0	1
		%	2%	3%	0%	33%
	3 სხვა	N	71	44	1	1
		%	44%	49%	100%	33%
1 დაბალი რგოლი	N	31	18	0	0	

Q7 დაკავებული პოზიცია ა ორგანიზაციაში		%	19%	20%	0%	0%
	2 საშუალო რგოლი	N	116	55	1	2
		%	73%	61%	100%	67%
	3 მაღალი რგოლი	N	12	17	0	1
		%	8%	19%	0%	33%

დანართი 3, ცხრილი 67

Q3 განათლება * Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში * Q1 სქესი

კროსტაბულაცია (Crosstab)							
Q1 სქესი	Q6 განათლების დონე		Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში			სულ	
			1 დაბალი რგოლი	2 საშუალო რგოლი	3 მაღალი რგოლი		
1 მდედრობითი	2 საშუალო	N	1	0	0	1	
		%	100%	0%	0%	100%	
	3 საშუალო ტექნიკური	N	2	0	0	2	
		%	100%	0%	0%	100%	
	4 არასრული უმაღლესი	N	3	2	1	6	
		%	50%	33%	17%	100%	
	5 უმაღლესი	N	34	128	8	170	
		%	20%	75%	5%	100%	
	6 სამეცნიერო ხარისხი	N	3	8	5	16	
		%	19%	50%	31%	100%	
	სულ		N	43	138	14	195

		%	22%	71%	7%	100%
2 მამრობით ი		N	1	0	0	1
		%	100%	0.0%	0.0%	100.0%
	4 არასრული უმაღლესი	N	0	2	1	3
		%	0%	67%	33%	100%
	5 უმაღლესი	N	22	52	18	92
		%	24%	57%	20%	100%
	6 სამეცნიერო ხარისხი	N	2	5	0	7
		%	29%	71%	0%	100%
	სულ	N	25	59	19	103
		%	24%	57%	18%	100%
3 სხვა	5 უმაღლესი	N		2		2
	%		100%			100%
4 არ მსურს პასუხის გაცემა	5 უმაღლესი	N		2	1	3
	%		67%	33%		100%

დანართი 3, ცხრილი 68

Q3 ოჯახური მდგომარეობა * Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში * Q1 სქესი

კროსტაბულაცია (Crosstab)						
Q1 სქესი			Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში			სულ
	Q3 ოჯახური მდგომარეობა		1 დაბალი რგოლი	2 საშუალო რგოლი	3 მაღალი რგოლი	
1 მდედრობითი	1 დაოჯახებული	N	19	75	9	103
		%	18%	73%	9%	100%
	2 დასაოჯახებელი	N	16	26	3	45
		%	36%	58%	7%	100%
	3 განქორწინებული	N	6	28	1	35
		%	17%	80%	3%	100%
	4 ქვრივი	N	2	11	1	14
		%	14%	79%	7%	100%
	სულ	N	43	140	14	197
		%	22%	71%	7%	100%
2 მამრობითი	1 დაოჯახებული	N	18	42	15	75
		%	24%	56%	20%	100%
	2 დასაოჯახებელი	N	7	15	2	24
		%	29%	63%	8%	100%
	3 განქორწინებული	N	0	1	0	1
		%	0%	100%	0%	100%
	4 ქვრივი	N	0	1	2	3
		%	0%	33%	67%	100%
	სულ	N	25	59	19	103
		%	24%	57%	18%	100%
3 სხვა	3 განქორწინებული	N		2		2
		%		100%		100%
	1 დაოჯახებული	N		0	1	1

4 არ მსურს პასუხის გაცემა		%		0%	100%	33%
	3	N		2	0	2
	განქორწინებული	%		100%	0%	100%

დანართი 3, ცხრილი 69 _ ANOVA

Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ჯგუფებს შორის	2.751	3	.917	3.911	.009
ჯგუფებს შიგნით	70.808	302	.234		
სულ	73.559	305			

დანართი 3, ცხრილი 70 _ ერთგვაროვნების ტესტი ვარიაციებზე (Test of Homogeneity of Variances)

Q17 კარიერული წინსვლის
შესაძლებლობა ორგანიზაციაში

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
15.507	3	302	.000

დანართი 3, ცხრილი 71 _ Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Q11 როგორ
შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი
სამუშაოს შესახებ?

F	df1	df2	Sig.
2.576	21	286	.000

დანართი 3, ცხრილი 72

Univariate Tests

Dependent Variable: Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
სქესი	8.152	3	2.717	.951	.416	.010
ცდომი ლეზა	816.959	286	2.857			

დანართი 3, ცხრილი 73

Univariate Tests

Dependent Variable: Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
ასაკი	66.368	10	6.637	2.323	.012	.075
Error	816.959	286	2.857			

დანართი 3, ცხრილი 74 _ ასაკსა და Q11 ცვლადს შორის კორელაციური ანალიზი

კორელაცია(Correlations)

		Q2 ასაკი	Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?
Q2 ასაკი	Pearson Correlation	1	.215
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	308	308
Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?	Pearson Correlation	.215**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	308	308

დანართი 3, ცხრილი 75- 94 _ T-Test: ასაკის სხვა ცვლადებთან კავშირის არსებობის დადგენა

1. ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით

Group Statistics

Q3 ოჯახური მდგომარეობა	N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
ასაკი 1 დაოჯახებული	180	43.09	10.832	.807
2 დასაოჯახებელი	70	32.73	9.092	1.087

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. ცდომილება Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ასაკი	Equal variances assumed	7.637	.006	7.091	248	.000	10.366	1.462	7.487	13.245
	Equal variances not assumed			7.657	148.732	.000	10.366	1.354	7.691	13.041

2. სამსახურით კმაყოფილების მიხედვით

Group Statistics

Q9 სამსახურით კმაყოფილება	N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
საკვირი ვარ ჩემი ამჟამინდელი სამსახურით ვარ კმაყოფილი	172	42.50	12.097	.922
4 არ ვარ კმაყოფილი	12	30.92	2.811	.811

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. ცდომილება Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
საკვირი	Equal variances assumed	18.884	.000	3.303	182	.001	11.583	3.507	4.663	18.503

	Equal variances not assumed			9.4 29	52.1 89	.000	11.583	1.229	9.1 18	14.0 48
--	--------------------------------------	--	--	-----------	------------	------	--------	-------	-----------	------------

3. ანაზღაურების კმაყოფილების მიხედვით

Group Statistics

Q10 ანაზღაურების კმაყოფილება		N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
ასაკობრივი	1 ანაზღაურება	104	41.30	12.564	1.232
ასაკობრივი	2 არა ანაზღაურება	200	42.15	11.089	.784

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. ცდომილება Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ასაკობრივი	Equal variance	4.954	.027	-.603	302	.547	-.847	1.404	-3.610	1.916

s assumed									
Equal variances not assumed		-.580	##### #	.563	-.847	1.460	-3.728	2.034	

4. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის მიხედვით

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში					
ასაკობრივი წინსვლის შესაძლებლობა 2 არმად კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა 2 არმად კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	183	41.28	12.135	.897
123	42.55	10.777	.972		

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
---	------------------------------

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. ცდომილება Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ასაკო Equal variances assumed	.955	.329	-.937	304	.349	-.1269	1.354	-.3932	1.395
Equal variances not assumed			-.959	281.494	.338	-.1269	1.323	-.3872	1.335

5. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურების მიხედვით

Group Statistics

Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?	N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
1 დიახ	28	36.50	8.426	1.592
2 არა	198	43.32	11.245	.799

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
---	------------------------------

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. ცდომილება Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
სსკო	Equal variances assumed	7.664	.006	-3.086	224	.002	-6.818	2.210	-11.172	-2.464
	Equal variances not assumed			-3.827	41.947	.000	-6.818	1.782	-10.414	-3.223

6. ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თუ კარიერა

Group Statistics

Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?	N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
სსკო კარიერა	1	43.4	7.570	3.385
2 ოჯახი	81	40.65	12.528	1.392

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
F	Sig.	t	df	Sig.		Std. ცდომილება	95% Confidence Interval		

						(2-tailed)	Mean Difference	ბილგაბა Differ ence	e Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ასაკო	Equal variances assumed	4.827	.031	.483	84	.630	2.746	5.685	-8.560	14.051
	Equal variances not assumed			.750	5.459	.484	2.746	3.660	-6.430	11.922

7. მამაკაცის უკეთ ხელმძღვანელობის მხრივ

Group Statistics+B100:L105B98B100:G10B100:G103					
Q41 თქვენი აზრით, მამაკაცი უკეთ ხელმძღვანელობს ნებისმიერ ორგანიზაციაში?		N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
ასაკო	1 სრულიად ვეთანხმები	21	39.71	9.371	2.045
	2 ნაწილობრივ ვეთანხმები	69	45.13	12.566	1.513

Independent Samples Test	
Levene's Test for	t-test for Equality of Means

		Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. ცდომილებების Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
სსკო	Equal variances assumed	4.785	.031	-1.824	88	.072	-5.416	2.970	-11.318	.485
	Equal variances not assumed			-2.129	44.005	.039	-5.416	2.544	-10.543	-.290

8. თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობის მიხედვით

Group Statistics					
Q15 საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?		N	Mean	Std. Deviation	Std. ცდომილება Mean
სსკო	1 დიახ	30	42.16	11.504	.662
	2 არა	5	27.20	4.550	2.035

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality	t-test for Equality of Means
----------------------------	------------------------------

		y of Varianc								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
სსკო	Equal variances assumed	5.376	.021	2.899	305	.004	14.956	5.158	4.805	25.106
	Equal variances not assumed			6.990	4.891	.001	14.956	2.140	9.418	20.493

9. იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?

Group Statistics

Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
სსკო 1 დიახ	293	42.16	11.641	.680
2 არა	15	35.87	9.133	2.358

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
სსკო	Equal variances assumed	4.037	.045	2.062	306	.040	6.297	3.054	.287	12.307
	Equal variances not assumed			2.566	16.420	.020	6.297	2.454	1.105	11.489

10. პირადი განვითარებისთვის თავისუფალი დროს გამოყენება

Group Statistics

Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Mean
სსკო	1 დიახ	228	41.84	11.908	.789
	2 არა	21	37.86	10.489	2.289

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ასაკო	Equal variances assumed	1.336	.249	1.479	247	.140	3.981	2.691	-1.319	9.280
	Equal variances not assumed			1.644	24.999	.113	3.981	2.421	-1.006	8.967

დანართი 3, ცხრილი 95_ T ტესტის სტატისტიკური პროცედურით მიღებული ძირითადი პარამეტრები

	საშუალო	T ღირებ.	p	H ₀ - ნულოვანი ჰიპოთეზა, H ₁ ... -ალტერნატიული ჰიპოთეზა
ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით:				
1 დაოჯახებული	43.09	7.091	.006	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე. დაოჯახებულ და დასაოჯახებულ რესპონდენტთა ასაკთა საშუალოებს შორის არის სხვაობა, დამტკიცდა ჰიპოთეზა H₁₇
2 დასაოჯახებელი	32.73			
სამსახურით კმაყოფილების მიხედვით				
1 კმაყოფილი ვარ ჩემი ამჟამინდელი სამსახურით	42.50	3.303	.000	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონით, ე.ი. სამსახურით კმაყოფილ და

4 არ ვარ კმაყოფილი	30.92			უკმაყოფილო რესპონდენტთა საშუალო ასაკები განსხვავდება ერთმანეთისაგან და ეს განსხვავება არის სანდო, ადგილი აქვს H18 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტებას
ანაზღაურებით კმაყოფილების მიხედვით				
1 ანაზღაურება შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას	41.30	-.603	027	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით, მტკიცდება ალტერნატიული ჰიპოთეზა H19, იმ რესპონდენტთა საშუალო ასაკები, რომელთა ანაზღაურებაც შეესაბამება მათ კვალიფიკაციას და პირიქით, არ შეესაბამებათ, განსხვავდებიან ერთმანეთისგან
2 არ შეესაბამება	42.15			
კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის მიხედვით:				
1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა 2 არ მაქვს	41.28 42.55	-0.937	.329	$P > 0.05$, გვაქვს ნულოვანი ჰიპოთეზა H_0 , ე. ი. ასაკი გავლენას არ ახდენს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე. ე. ი. მცდარია ჰიპოთეზა H20
კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ დაწინაურების მიხედვით				
1 დიახ	36.50	-3.086	.006	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე. ადგილი აქვს H21 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტებას. ასაკი გავლენას ახდენს კვალიფიკაციის შემდეგ დაწინაურებაზე
2 არა	43.32			
მამაკაცის უპირატესობა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მხრივ				
1 სრულიად ვეთანხმები	39.71	-1.824	.031	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით, სხვადასხვა

2 ნაწილობრივ ვეტანხმები	45.13			ასაკის ჯგუფთა შეხედულებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მამაკაცის უკეთ ხელმძღვანელობის შესახებ. მტკიცდება H22 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება
<i>თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობის მიხედვით:</i>				
დიახ	42.16	2.899	.021	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით. მტკიცდება ჰიპოთეზა H23. ასაკსა და თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის საჯაროობას შორის არსებობს კავშირი
არა	27.20			
<i>სამსახურში უნარების გამოყენების მიხედვით</i>				
დიახ	42.16	2.062	.045	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონით. მტკიცდება ჰიპოთეზა H24. უნარების გამოყენებით არსებობს განსხვავება ასაკთა ჯგუფებს შორის
არა	35.87			
არა	37.86			

დანართი 3, ცხრილი 96

ლევინის ტესტი ვარიაციის ერთგვაროვნებაზე (Levene's Test of Equality of Error Variances)

	F	df1	df2	Sig.
Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?	3.143	50	251	.000
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	5.614	50	251	.000
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	4.317	50	251	.000
Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან	3.238	50	251	.000
Q53 ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან	2.344	50	251	.000
Q54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	4.979	50	251	.000
Q55 მეუღლე ხელს გიწყობთ კარიერულ წინსვლაში?	9.500	50	251	.000
Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?	3.780	50	251	.000
Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე	6.914	50	251	.000
Q58 თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი	2.188	50	251	.000
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	7.827	50	251	.000
Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?	4.467	50	251	.000

დანართი 3, ცხრილი 97

Univariate Tests

დამოკიდებული ცვლადი (Dependent Variable)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?	სქესი ცდომილება	2.739 54.090	3 251	.913 .215	4.237	.006	.048
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	სქესი ცდომილება	5.143 238.399	3 251	1.714 .950	1.805	.147	.021
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	სქესი ცდომილება	2.895 175.016	3 251	.965 .697	1.384	.248	.016
Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან	სქესი ცდომილება	.665 72.401	3 251	.222 .288	.769	.513	.009
Q53 ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან	სქესი ცდომილება	2.655 145.362	3 251	.885 .579	1.528	.208	.018
Q54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	სქესი ცდომილება	.489 115.999	3 251	.163 .462	.353	.787	.004
Q55 მეუღლე ხელს გიწყობთ კარიერულ წინსვლაში?	სქესი ცდომილება	5.826 216.370	3 251	1.942 .862	2.253	.049	.026
Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?	სქესი ცდომილება	1.449 71.545	3 251	.483 .285	1.695	.041	.020
Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე	სქესი ცდომილება	.994 21.855	3 251	.331 .087	3.805	.011	.043
Q58 თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი	სქესი ცდომილება	22.046 865.210	3 251	7.349 3.447	2.132	.021	.025
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	სქესი ცდომილება	.752 47.382	3 251	.251 .189	1.328	.266	.016

Q66 უთმობთ თავისუფალ სქესი	.343	3	.114	.201	.895	.002
დროს პირად განვითარებას? ცდომილება	142.376	251	.567			

დანართი 3, ცხრილი 98 _ დისპერსიული ანალიზი

დამოკიდებული ცვლადი (Dependent Variable)	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Q38 ოჯახი უფრო ასაკი მნიშვნელოვანია ცდომილება თქვენთვის თუ კარიერა?	2.428 54.090	10 251	.243 .215	1.127	.342	.043
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	16.079 238.399	10 251	1.608 .950	1.693	.083	.063
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	20.667 175.016	10 251	2.067 .697	2.964	.002	.106
Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების შეთავსება სამსახურთან	1.036 72.401	10 251	.104 .288	.359	.963	.014
Q53 ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან	19.873 145.362	10 251	1.987 .579	3.431	.000	.120
Q54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	26.979 115.999	10 251	2.698 .462	5.838	.000	.189
Q55 მეუღლე ხელს გიწყობს კარიერულ წინსვლაში?	14.817 216.370	10 251	1.482 .862	1.719	.048	.064
Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ	4.748 71.545	10 251	.475 .285	1.666	.049	.062

საოჯახო საქმეების გაკეთებას?							
Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე	ასაკი ცდომილება	2.433	10	.243	2.794	.003	.100
Q58 თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი	ასაკი ცდომილება	143.048	10	14.305	4.150	.000	.142
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	ასაკი ცდომილება	4.798	10	.480	2.542	.006	.092
Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?	ასაკი ცდომილება	4.455	10	.445	.785	.643	.030
		142.376	251	.567			

დანართი 3, ცხრილი 99 _ დისპერსიული ანალიზი

დამოკიდებული ცვლადი (Dependent Variable)		Sum of Squa res	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Square
Q38 ოჯახი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის თუ კარიერა?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.732	2	.366	1.698	.185	.013
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	54.090	251	.215			
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.681	2	.340	.358	.699	.003
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	238.399	251	.950			
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	2.342	2	1.171	1.680	.189	.013
Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების	დაკავებ. პოზიცია	175.016	251	.697			
Q52 შეგიძლიათ საოჯახო საქმეების	დაკავებ. პოზიცია	.262	2	.131	.454	.635	.004

შეთავსება სამსახურთან	ცდომილ ება	72.4 01	251	.288			
Q53 ბავშვების მოვლისა და აღზრდის შეთავსება სამსახურთან	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.179 145. 362	2 251	.090 .579	.155	.857	.001
Q54 ოჯახის წევრები ხელს გიწყობენ კარიერულ წინსვლაში?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.240 115. 999	2 251	.120 .462	.260	.771	.002
Q55 მეუღლე ხელს გიწყობთ კარიერულ წინსვლაში?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	8.36 8 216. 370	2 251	4.184 .862	4.85 4	.009	.037
Q56 სახლში დაბრუნების შემდეგ ახერხებთ საოჯახო საქმეების გაკეთებას?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.489 71.5 45	2 251	.245 .285	.858	.425	.007
Q57 საოჯახო საქმეებში ჩართულობა გავლენას ახდენს სამსახურის საქმეების შესრულებაზე	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.728 21.8 55	2 251	.364 .087	4.18 0	.016	.032
Q58 თქვენი და თქვენი ოჯახის წევრების შემოსავალი	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	5.31 2 865. 210	2 251	2.656 3.447	.771	.464	.006
Q65 გაქვთ თავისუფალი დრო სპორტისა და დასვენებისთვის?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.410 47.3 82	2 251	.205 .189	1.08 5	.340	.009
Q66 უთმობთ თავისუფალ დროს პირად განვითარებას?	დაკავებ. პოზიცია ცდომილ ება	.969 142. 376	2 251	.485 .567	.854	.427	.007

დანართი 3, ცხრილი 100 _ კარიერული მართვის ანალიზი დასაქმების ადგილის მიხედვით, შესამოწმებელი ჰიპოთეზები და შემოწმების მეთოდები

ჰიპოთეზა	შემოწმების მეთოდი
<p>H29: დასაქმების ადგილი და ასაკი გავლენას ახდენს დაწინაურებაზე მოქმედ ფაქტორებზე;</p> <p>H30: დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება, ეს შეხედულებები სხვადასხვა გამგეობის რესპონდენტთათვის განსხვავებულია. ამ შეხედულებებზე გავლენას ახდენს კონკრეტული გამგეობა;</p>	<p>კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრუსკალ-ვალის ტესტი</p>
<p>H31: დასაქმების ადგილსა და ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობას შორის არის კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო</p> <p>H32: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე (Q9 ცვლადი)</p> <p>H33: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ანაზღაურებით კმაყოფილებაზე (Q10 ცვლადი)</p> <p>H34: დასაქმების ადგილსა და Q11 ცვლადს (როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?) არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო</p> <p>H35: დასაქმების ადგილი მოქმედებს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების მდგომარეობაზე-მარტივია თუ რთული</p> <p>H36: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში თავისუფალი ვაკანსიების საჯაროობაზე (Q15 ცვლადი)</p> <p>H37: დასაქმების ადგილსა და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო</p>	<p>კროსტაბულაცია, კორელაცია ხი-კვადრატ ტესტი</p>
<p>H38: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობაზე (Q22 ცვლადი)</p> <p>H38_1 ორგანიზაცია გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დაკავებულ პოზიციაზე</p>	<p>ფილტრაცია, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტები</p>
<p>H39: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს კვალიფიკაციის ამალლების შემდეგ რესპონდენტთა დაწინაურებაზე (Q27 ცვლადი)</p> <p>H40: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე (Q30 ცვლადი)</p> <p>H41: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს საპენსიო ასაკის თანამშრომლების ზრუნვაზე</p>	<p>კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტები</p>

<p>H42: დასაქმების ადგილი გავლენას ახდენს გათავისუფლებული თანამშრომლებისთვის ახალი სამუშაოს მოძიებაზე</p> <p>H43: დასაქმების ადგილსა და (Q46 -ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით) შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით? ცვლადს შორის არსებობს კავშირი და ეს კავშირი არის სანდო</p>	
<p>H44: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადები:</p> <p>Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?;</p> <p>Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?;</p> <p>Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან?;</p> <p>Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?;</p> <p>Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?;</p> <p>Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?;</p> <p>Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?;</p> <p>Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?;</p>	<p>კრუსკალ-ვალის ტესტი</p>

დანართი 3, ცხრილი 101_ კროსტაბულაციური ანალიზი

დასაქმების ადგილი	ასაკი		Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?				
			1 ნაცნობობას	2 უნარებსა და კომპეტენციებს	3 სამუშაო გამოცდილებას;	4 განვითარების სამომავლო პერსპექტივას	5 სხვა
1 ვაკის რაიონის გამგეობა	<30	N	0	4	2	0	0
		%	0%	67%	33%	0%	0%

	30-39	N	1	2	3	0	0	
		%	17%	33%	50%	0%	0%	
	40-49	N	3	2	2	0	2	
		%	33%	22%	22%	0%	22%	
	50-59	N	4	5	0	0	1	
		%	40%	50%	0%	0%	10%	
>=60	N	0	3	2	0	1		
	%	0%	50%	33%	0%	17%		
2 მთაწმინდის რაიონის გამგეობა	<30	N	0	2	0	0	3	
		%	0%	40%	0%	0%	60%	
	30-39	N	0	1	8	0	0	
		%	0%	11%	89%	0%	0%	
	40-49	N	0	3	0	0	2	
		%	0%	60%	0%	0%	40%	
	50-59	N	0	2	1	0	3	
		%	0%	33%	17%	0%	50%	
	>=60	N	0	0	1	0	0	
		%	0%	0%	100%	0%	0%	
	3 გლდანის რაიონის გამგეობა	<30	N	0	0	1	1	1
			%	0%	0%	33%	33%	33%
30-39		N	0	0	0	0	1	
		%	0%	0%	0%	0%	100%	
40-49		N	0	1	0	0	0	
		%	0%	100%	0%	0%	0%	
50-59		N	0	1	0	0	0	
		%	0%	100%	0%	0%	0%	
>=60		N	0	0	0	0	0	
		%	0%	0%	0%	0%	0%	
<30		N	0	1	3	0	0	
		%	0%	100%	33%	0%	0%	

4 ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა		%	0%	25%	75%	0%	0%
	30-39	N	2	7	0	0	2
		%	18%	64%	0%	0%	18%
	40-49	N	0	6	0	0	2
		%	0%	75%	0%	0%	25%
	50-59	N	0	7	0	1	1
		%	0%	78%	0%	11%	11%
	≥60	N	0	1	0	1	0
%		0%	50%	0%	50%	0%	
5 სამგორის რაიონის გამგეობა	<30	N	5	6	0	0	1
		%	42%	50%	0%	0%	8%
	30-39	N	0	4	0	0	6
		%	0%	40%	0%	0%	60%
	40-49	N	0	6	1	0	6
		%	0%	46%	8%	0%	46%
	50-59	N	1	3	1	0	5
		%	10%	30%	10%	0%	50%
≥60	N	0	2	0	0	3	
	%	0%	40%	0%	0%	60%	
6 ნაძალადე ვის რაიონის გამგეობა	<30	N	2	0	1	0	0
		%	67%	0%	33%	0%	0%
	30-39	N	4	1	0	0	0
		%	80%	20%	0%	0%	0%
	40-49	N	0	0	3	0	0
		%	0%	0%	100%	0%	0%
	50-59	N	1	1	2	0	4
		%	13%	13%	25%	0%	50%
≥60	N	0	3	0	0	0	
	%	0%	100%	0%	0%	0%	

7 ისნის რაიონის გამგეობა	<30	N	0	2	0	0	0
		%	0%	100%	0%	0%	0%
	30-39	N	0	2	0	2	0
		%	0%	50%	0%	50%	0%
	40-49	N	0	4	0	0	3
		%	0%	57%	0%	0%	43%
	50-59	N	0	1	0	0	4
		%	0%	20%	0%	0%	80%
>=60	N	0	0	0	1	0	
	%	0%	0%	0%	100%	0%	
8 კრწანისის რაიონის გამგეობა	<30	N	0	3	0	3	0
		%	0%	50%	0%	50%	0%
	30-39	N	1	2	1	0	0
		%	25%	50%	25%	0%	0%
	40-49	N	3	3	1	0	2
		%	33%	33%	11%	0%	22%
	50-59	N	1	0	1	0	8
		%	10%	0%	10%	0%	80%
>=60	N	0	0	0	0	0	
	%	0%	0%	0%	0%	0%	
9 საბურთალოს რაიონის გამგეობა	<30	N	0	3	0	0	1
		%	0%	75%	0%	0%	25%
	30-39	N	0	0	2	1	1
		%	0%	0%	50%	25%	25%
	40-49	N	0	2	1	0	1
		%	0%	50%	25%	0%	25%
	50-59	N	0	4	0	0	0
		%	0%	100%	0%	0%	0%
>=60	N	0	0	0	0	0	

		%	0%	0%	0%	0%	0%
10 დიდუბის რაიონის გამგეობა	<30	N	0	1	0	0	2
		%	0%	33%	0%	0%	67%
	30-39	N	0	1	2	0	2
		%	0%	20%	40%	0%	40%
	40-49	N	0	2	0	0	1
		%	0%	67%	0%	0%	33%
	50-59	N	0	2	0	0	4
		%	0%	33%	0%	0%	67%
>=60	N	0	0	0	0	0	
	%	0%	0%	0%	0%	0%	
11 სხვა	<30	N	2	2	3	1	2
		%	20%	20%	30%	10%	20%
	30-39	N	3	8	2	0	7
		%	15%	40%	10%	0%	35%
	40-49	N	0	9	4	0	1
		%	0%	64%	29%	0%	7%
	50-59	N	0	1	0	1	2
		%	0%	25%	0%	25%	50%
	>=60	N	0	0	0	1	0
		%	0%	0%	0%	100%	0%

დანართი 3, ცხრილი 102 _ დასაქმების ადგილის მიხედვით ასაკსა და Q29 ცვლადს შორის კავშირი

			Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?
1 ვაკის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df	13.835 12

Q5 დასაქმების ადგილი			Sig.	.311
	2 მთაწმინდის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	19.825 8 .011
	3 გლდანის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	8.000 9 .534
	4 ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	38.111 16 .001
	5 სამგორის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	19.812 12 .071
	6 ნაძალადევის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	32.326 12 .001
	7 ისნის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	17.423 8 .026
	8 კრწანისის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	30.324 12 .002
	9 საბურთალოს რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	11.556 9 .240
	10 დიდუბის რაიონის გამგეობა	ასაკი	Chi-square df Sig.	6.674 6 .352
	11 სხვა	ასაკი	Chi-square df Sig.	33.211 16 .007

დანართი 3, ცხრილი 103 – კრუსკალ ვალის ტესტი

Test Statistics

	Q29 თქვენს ორგანიზაციაში დაწინაურების დროს უმეტესად რას ექცევა ყურადღება?
Chi-Square	21.363
Df	10
Asymp. Sig.	.019

დანართი 3, ცხრილი 104 _ სიხშირული განაწილება

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვიც	მთაწმინდის	გოგინას	ჩუღუტის	სამგორის	ნაძვანის	ვისის	კრწანის	საბურთალოს	დიდუბის
Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?	1 - 6 თვე	0	3	1	0	2	2	0	0	0	2	0
	6 - 12 თვე	2	4	0	1	1	1	1	0	2	0	0
	1 - 3 წელი	6	0	6	3	4	5	0	6	9	2	5
	4-6 წელი	24	19	12	0	12	24	16	10	6	7	5
	6 წელზე მეტი	16	11	7	2	15	17	5	3	12	5	6

დანართი 3, ცხრილი 105 _ ხი-კვადრატ ტესტი

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?	Chi-square	58.752
	Df	40
	Sig.	.004

დანართი 3, ცხრილი 106 _ ხი-კვადრატ ტესტი

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q8 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში?	Chi-square	58.752
	df	40
	Sig.	.004

დანართი 3, ცხრილი 107 _ სიხშირული ანალიზი

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვაკანს	მთაწმინდის	გოგინას	ჩუღუტის	სამგორის	ნაძარევის	ისნის	კრწანის	საბურთალოს	მრგვის
Q9 სამსახურით კმაყოფილება	კმაყოფილი ვარ ჩემი ამჟამინდელი სამსახურით	28	29	19	3	29	23	8	13	9	6	5
	ნაწილობრივ კმაყოფილი ვარ	15	4	6	3	2	24	8	6	17	8	11
	ნაწილობრივ ვარ კმაყოფილი	2	3	1	0	1	1	4	0	3	2	0

არ ვარ კმაყოფილი	4	1	0	0	2	2	2	0	0	0	1
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

დანართი 3, ცხრილი 108 _ ხი-კვადრატ ტესტი

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q9 სამსახურით კმაყოფილება	Chi-square	69.938
	df	30
	Sig.	.000 [*]

დანართი 3, ცხრილი 109 _ კორელაციური ანალიზი

კორელაცია (Correlations)

		Q5 დასაქმების ადგილი	Q9 სამსახური თ კმაყოფილე ბა
Q5 დასაქმების ადგილი	Pearson Correlation	1	.172
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	305	305
Q9 სამსახურით კმაყოფილება	Pearson Correlation	.172	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	305	308

დანართი 3, ცხრილი 110 _ დასაქმების ადგილსა და Q10 ცვლადს (ანაზღაურებით
კმაყოფილება) შორის დამოკიდებულება

Q5 დასაქმების ადგილი											
	სხ ვა	ვაკის	მთა წმინ დის	გლდანის	ჩულ ურე თის	სამგორის	ნამა ლა დევ ის	ისნის	კრ წან ის	სამხრეთაღ და	დი დუ ბის

Q10 ანაზღაურებელი კმაყოფილება	ანაზღაურება შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას	22	15	7	3	16	14	6	10	3	4	4
	არ შეესაბამება ჩემს კვალიფიკაციას	27	22	18	3	18	33	16	9	26	12	13

დანართი 3, ცხრილი 111 _ ხი-კვადრატ ტესტი დასაქმების ადგილსა და Q10 ცვლადს (ანაზღაურებით კმაყოფილება) შორის დამოკიდებულება

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q10 ანაზღაურებით კმაყოფილება	Chi-square	19.173
	df	10
	Sig.	.038

დანართი 3, ცხრილი 112 _ დასაქმების ადგილსა და Q11 -როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ? შორის დამოკიდებულება.

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვიცის	მთაწმინდის	გლდანის	ჩუღურეთის	საჩხერის	ნამაკვეთის	ისნის	კრწანისის	საბურთალოს	დიდუბის
Q11 როგორ შეიტყვეთ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს შესახებ?	დასაქმების ვებ-გვერდის მეშვეობით;	21	14	5	3	9	26	5	11	10	3	3
	მეგობრისგან	11	4	10	0	1	4	3	3	3	4	0
	კოლეგისგან	9	5	2	0	0	4	5	0	2	5	3
	ნათესავისგან	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
	სხვა	8	14	9	2	24	16	7	5	14	4	11

დანართი 3, ცხრილი 113_ დასაქმების ადგილსა და Q13 ცვლადს-თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია? შორის დამოკიდებულება

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვაკის	მთაწმინდის	გლდანის	ჩუღურეთის	სამგორის	ნაძვანის	იხნის	კრწანის	საბურთალოს	მცხეთის
Q13 თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?	რთული იყო	21	25	12	2	6	25	4	10	14	7	8
	არ იყო რთული	15	10	8	3	22	12	8	7	9	4	4
	სხვა პასუხი	13	2	6	1	6	13	10	2	6	5	5

დანართი 3, ცხრილი 114 _ დასაქმების ადგილსა და Q13 ცვლადს-თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია? შორის დამოკიდებულება

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q13 თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყება რთულია?	Chi-square	40.997
	df	20
	Sig.	.004

დანართი 3, ცხრილი 115 _ დასაქმების ადგილსა და Q15 საჯარო თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ? შორის დამოკიდებულება

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვაკის	მთაწმინდის	გლდანის	ჩუღურეთის	სამგორის	ნაძვანის	იხნის	კრწანის	საბურთალოს	მცხეთის
Q15 საჯარო თქვენს ორგანიზაციაში	დიახ	47	37	26	5	33	49	21	19	29	16	17
	არა	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0

ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

დანართი 3, ცხრილი 116 _ დასაქმების ადგილსა და Q15 საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ? შორის დამოკიდებულება

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q15 საჯაროა თქვენს ორგანიზაციაში ინფორმაცია თავისუფალი ვაკანსიების შესახებ?	Chi-square	5.827
	df	10
	Sig.	0.83

დანართი 3, ცხრილი 117 _ დასაქმების ადგილსა და Q17 ცვლადს -კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში, შორის დამოკიდებულება.

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვაკანსიები	მთაწმინდის	გლდანის	ჩუღურეთის	სამგორის	ნამაკის	ისნის	კრწანის	საბურთალოს	დ. რ. ჭავჭავაძის
Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	მაქვს	32	29	11	4	23	25	9	9	18	12	9
	არ მაქვს	17	8	15	2	11	24	13	10	10	4	8

დანართი 3, ცხრილი 118 _ გამგეობებსა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას შორის დამოკიდებულება

Pearson Chi-Square Tests	
	Q5 დასაქმების ადგილი

Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	Chi-square	18.381
	Df	10
	Sig.	.049

დანართი 3, ცხრილი 119 _ დასაქმების ადგილსა და მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობას შორის დამოკიდებულება

		Q5 დასაქმების ადგილი										
		სხვა	ვაკის	მთაწმინდის	გლდანის	ჩუღუთის	საგვარის	ნაძალადის	ისნის	კრწანის	საბურთალოს	დიდუბის
Q22 მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების მიხედვით?	დიახ	39	16	18	4	19	30	12	10	8	12	12
	არა	10	20	8	2	14	19	10	9	21	4	5

დანართი 3, ცხრილი 120 _ დასაქმების ადგილსა და მიღებული განათლების მიხედვით მუშაობას შორის დამოკიდებულება

Pearson Chi-Square Tests		
		Q5 დასაქმების ადგილი
Q22 მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების მიხედვით?	Chi-square	28.193
	df	10
	Sig.	.002

დანართი 3, ცხრილი 121 _ მიღებულ განათლებასა და დასაქმების ადგილის შესაბამისობა

Q5 დასაქმების ადგილი * Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში Crosstabulation		
სიხშირე		
	Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	სულ

		1 დაბალი რგოლი	2 საშუალო რგოლი	3 მაღალი რგოლი	
Q5 დასაქმების ადგილი	1 ვაკის რაიონის გამგეობა	2	17	0	19
	2 მთაწმინდის რაიონის გამგეობა	1	7	0	8
	3 გლდანის რაიონის გამგეობა	0	2	0	2
	4 ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა	1	12	1	14
	5 სამგორის რაიონის გამგეობა	8	11	0	19
	6 ნაძალადევის რაიონის გამგეობა	5	5	0	10
	7 ისნის რაიონის გამგეობა	4	5	0	9
	8 კრწანისის რაიონის გამგეობა	6	13	2	21
	9 საბურთალოს რაიონის გამგეობა	0	3	1	4
	10 დიდუბის რაიონის გამგეობა	0	5	0	5
	11 სხვა	1	9	0	10
სულ		28	89	4	121

დანართი 3, ცხრილი 122 _ მიღებულ განათლებასა და დასაქმების ადგილის შესაბამისობა

ხი-კვადრატ ტესტები (Chi-Square Tests)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.480	20	.062
Likelihood Ratio	30.839	20	.049
Linear-by-Linear Association	.007	1	.934
N of Valid Cases	121		

დანართი 3, ცხრილი 123 _ Q5 დასაქმების ადგილი * Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მივიღეს სამსახურში? * Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში
Crosstabulation

Q5 დასაქმების ადგილი * Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მივიღეს სამსახურში? * Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში Crosstabulation						
სიხშირე						
Q7 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში			Q12 რომელი პროცედურების გავლის შემდეგ მივიღეს სამსახურში?			სულ
			1 გასაუბრებით	2 კონკურსით	4 სხვა	
საშუალო რგოლი	Q5 დასაქმების ადგილი	1 ვაკის რაიონის გამგეობა	2	15	0	17
		2 მთაწმინდის რაიონის გამგეობა	1	6	0	7
		3 გლდანის რაიონის გამგეობა	1	1	0	2
		4 ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა	2	10	0	12
		5 სამგორის რაიონის გამგეობა	0	11	0	11
		6 ნაძალადევის რაიონის გამგეობა	0	5	0	5
		7 ისნის რაიონის გამგეობა	0	3	2	5
		8 კრწანისის რაიონის გამგეობა	2	11	0	13
		9 საბურთალოს რაიონის გამგეობა	0	3	0	3
		10 დიდუბის რაიონის გამგეობა	0	5	0	5
		11 სხვა	2	7	0	9
სულ			10	77	2	89
3 მაღალი რგოლი	Q5 დასაქმების ადგილი	4 ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა	1	0		1
		8 კრწანისის რაიონის გამგეობა	0	2		2
		9 საბურთალოს რაიონის გამგეობა	0	1		1
	სულ			1	3	

სულ	Q5 დასაქმებ ის ადგილი	1 ვაკის რაიონის გამგეობა	2	15	0	17
		2 მთაწმინდის რაიონის გამგეობა	1	6	0	7
		3 გლდანის რაიონის გამგეობა	1	1	0	2
		4 ჩუღურეთის რაიონის გამგეობა	3	10	0	13
		5 სამგორის რაიონის გამგეობა	0	11	0	11
		6 ნაძალადევის რაიონის გამგეობა	0	5	0	5
		7 ისნის რაიონის გამგეობა	0	3	2	5
		8 კრწანისის რაიონის გამგეობა	2	13	0	15
		9 საბურთალოს რაიონის გამგეობა	0	4	0	4
		10 დიდუბის რაიონის გამგეობა	0	5	0	5
		11 სხვა	2	7	0	9
		სულ	11	80	2	93

დანართი 3, ცხრილი 124 _ კროსტაბულაცია: დასაქმების ადგილი/ Q27, Q30, Q40, Q44, Q46

			Q5 დასაქმების ადგილი										
			ვაკის	მთაწმინდის	გლდანის	ჩუღურეთის	სამგორის	ნაძალადევის	ისნის	კრწანისის	საბურთალოს	დიდუბის	სხვა
Q27 კვალი ფიკაცი ის ამაღლებს შემდეგ მოხდა თქვენ	1 დიახ	N	2	6	0	4	1	0	0	5	0	1	9
		%	7%	21%	0%	14%	4%	0%	0%	18%	0%	4%	32%
	2 არა	N	27	13	4	22	35	18	13	17	9	8	32
		%	14%	7%	2%	11%	18%	9%	7%	9%	5%	4%	16%

ო დაწინა ურება?	3 სხვა	N	8	7	2	8	14	4	6	7	7	8	11
		%	10%	9%	2%	10%	17%	5%	7%	9%	9%	10%	13%
Q30 ზრუნა ვს თქვენ ო ორგან იზაცია ახალი თანამშ რომლ ების ადაპტ აციაზე ?	1 დიახ	N	25	25	5	30	33	15	11	19	13	9	38
		%	11%	11%	2%	13%	15%	7%	5%	9%	6%	4%	17%
	2 თავად ახდენ ენ თანამშ რომლ ები ადაპტ ირებას	N	9	1	1	2	16	4	6	9	3	8	12
		%	13%	1%	1%	3%	23%	6%	8%	13%	4%	11%	17%
	3 პირად ო კავშირ ებით ახდენ ს ადაპტ ირებას	N	3	0	0	2	1	3	0	1	0	0	2
		%	25%	0%	0%	17%	8%	25%	0%	8%	0%	0%	17%
Q40 ზრუნა ვს თქვენ ო ორგან იზაცია საპენს იო ასაკის თანამშ რომლ ებზე?	1 ხდება მათი ფსიქო ლოგი ური მომზა დება	N	7	2	0	5	3	0	4	2	0	1	5
		%	24%	7%	0%	17%	10%	0%	14%	7%	0%	3%	17%
	2 თანამშ რომლ ებს ეწევა თ კონსუ	N	6	4	1	7	6	2	0	1	2	0	4
		%	18%	12%	3%	21%	18%	6%	0%	3%	6%	0%	12%

	ლტირ ება												
	3 არ ზრუნავს საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე	N	0	0	0	0	3	5	1	5	4	1	8
		%	0%	0%	0%	0%	11%	19%	4%	19%	15%	4%	30%
	4 სხვა პასუხი	N	24	20	5	22	38	15	14	21	10	15	35
		%	11%	9%	2%	10%	17%	7%	6%	10%	5%	7%	16%
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	1 დიახ	N	22	6	4	13	16	12	10	18	4	7	24
		%	16%	4%	3%	10%	12%	9%	7%	13%	3%	5%	18%
	2 არა	N	11	8	1	0	4	3	3	3	6	4	6
		%	22%	16%	2%	0%	8%	6%	6%	6%	12%	8%	12%
	3 ნაწილობრივ	N	4	12	1	21	30	7	6	8	6	6	22
		%	3%	10%	1%	17%	24%	6%	5%	7%	5%	5%	18%
Q44 ეხმარება ორგანიზაციას განთავსდეს უფლებზე	1 დიახ	N	20	13	4	23	20	9	9	10	7	10	27
		%	13%	9%	3%	15%	13%	6%	6%	7%	5%	7%	18%

ლ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში?	2 არა	N	17	13	2	10	28	13	9	19	9	7	24
		%	11%	9%	1%	7%	19%	9%	6%	13%	6%	5%	16%

დანართი 3, ცხრილი 125 _ ბი კვადრატ ტესტი
ბი-კვადრატ ტესტი (Pearson Chi-Square Tests)

		Q5 დასაქმების ადგილი
Q27 კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მოხდა თქვენი დაწინაურება?	Chi-square df Sig.	31.308 20 .051 ^{a,b}
Q30 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ადაპტაციაზე?	Chi-square df Sig.	32.872 20 .035 ^{a,b,*}
Q40 ზრუნავს თქვენი ორგანიზაცია საპენსიო ასაკის თანამშრომლებზე?	Chi-square df Sig.	49.746 30 .013 ^{a,b,*}
Q46 ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ ისარგებლოთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკით?	Chi-square df Sig.	53.586 20 .000 ^{a,b,*}
Q44 ეხმარება ორგანიზაცია განთავისუფლებულ თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს მოძიებაში?	Chi-square df Sig.	11.838 10 .296

დანართი 3, ცხრილი 126 _საშუალოთა სხვაობების ცხრილი

სხვაობათა ცხრილი (Ranks)			
	Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში	N	Mean Rank
Q50 გაქვთ შემუშავებული	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	182	142.02

თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	169.25
	სულ	305	
Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	181	141.12
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	169.25
	სულ	304	
Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	181	146.44
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	161.42
	სულ	304	
Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	180	128.21
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	186.82
	სულ	303	
Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	182	134.33
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	121	178.58
	სულ	303	
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	183	142.07
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	170.50

	სულ	306	
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	183	148.51
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	160.93
	სულ	306	
Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	1 მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	180	145.37
	2 არ მაქვს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	123	161.71
	სულ	303	

დანართი 3, ცხრილი 127 - ხი -კვადრატ ტესტი

სტატისტიკური პარამეტრები			
	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	11.291	1	.001
Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	17.375	1	.000
Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ?	6.345	1	.012
Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	43.655	1	.000
Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?	47.167	1	.000
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	18.159	1	.000
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	10.362	1	.001
Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	13.743	1	.000

დანართი 3, ცხრილი 128 _ კორელაცია კარიერული წინსვლის შესაძლებლობასა და ფაქტორებს შორის

კორელაცია (Correlations)		
		Q17 კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ორგანიზაციაში
Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	Pearson Correlation	.193**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	305
Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	Pearson Correlation	.239**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	304
Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ?	Pearson Correlation	.145*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	304
Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	303
Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?	Pearson Correlation	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	303
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	Pearson Correlation	.245**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	306
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	Pearson Correlation	.184**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	306
Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოვასწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები?	Pearson Correlation	.213**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	303

