

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ანა ჩაგელიშვილი

ადამიანური რესურსების განვითარების გაუმჯობესების გზები  
საქართველოს საბანკო სექტორის მაგალითზე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:  
ასოცირებული პროფესორი ნინო ფარესაშვილი

თბილისი

2023

## აბსტრაქტი

გლობალიზაციისა და ტექნოლოგიების განვითარების დაჩქარებული ტემპი, ინფორმაციის გავრცელების ინტენსივობა და სხვა მრავალი ფაქტორი დამსაქმებლებს ადამიანური რესურსების განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვისკენ უბიძგებს. საქართველოს საბანკო სექტორი ერთ-ერთი მოწინავე საფინანსო სფეროა, რომელსაც მაღალი დონის მომსახურების გაწევისთვის სათანადოდ განვითარებული და კმაყოფილი ადამიანური რესურსი ესაჭიროება. სწორედ ზემოაღნიშნული საკითხების აქტუალობამ და არსებული მდგომარეობის შესწავლის სურვილმა განაპირობა წინამდებარე კვლევის ჩატარება. სადისერტაციო ნაშრომით წარმოდგენილია საბანკო სექტორში ჩატარებული ადამიანური რესურსების განვითარების კვლევა და ისეთი საკვანძო საკითხები, როგორებიცაა: ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა, შედეგები, პროცესი, მეთოდოლოგია და პრაქტიკა. ნაშრომის მიზანია ადამიანური რესურსების განვითარების ტენდენციების შესწავლა საქართველოს საბანკო სექტორში და გაუმჯობესების გზების ფორმირება, რისთვისაც განსაზღვრულ იქნა შემდეგი ამოცანები: ადამიანური რესურსების განვითარების არსისა და მართვის განხილვა; პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორების როლის შესწავლა ადამიანური რესურსების განვითარებაში; ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესის, მეთოდოლოგიისა და პრაქტიკის მიმოხილვა; მენეჯერებისა და ლიდერების განვითარების შესწავლა; ემპირიული კვლევის შედეგად სხვადასხვა დემოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორების გავლენისა თუ კავშირის შესწავლა პროფესიულ განვითარებასა და დამოკიდებულებებზე; მიღებული შედეგების საფუძველზე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რითაც შესაძლებელი იქნება საბანკო სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების უფრო მეტად ეფექტიანად მართვა.

სადისერტაციო ნაშრომი შედგება 180 ნაბეჭდი გვერდისაგან, რომელიც მოიცავს: აბსტრაქტს; სარჩევს; ცხრილებს, დიაგრამებსა და სხვა ილუსტრაციებს; აბრევიატურებს; შესავალს; ძირითადი ტექსტის სამ თავს; დასკვნებსა და რეკომენდაციებს; გამოყენებული ლიტერატურის სიას. ნაშრომს თან ახლავს ასევე დოქტორანტის მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომების სია და დანართები: 1) კითხვარი (ბლანკი) საბანკო სექტორში დასაქმებულთა განვითარების შესახებ, 2)

კვლევის შედეგების ამსახველი ცხრილები და 3) კვლევის შედეგების ამსახველი დიაგრამები. ნაშრომის პირველი თავია „ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა და შედეგები“, რომელიც მიმოიხილავს ადამიანური რესურსების განვითარების საბაზისო საკითხებს: არსს, მიზანს, მნიშვნელობას, შედეგებს. აღნიშნულ ნაწილში ასევე მოცემულია პიროვნულ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული ფაქტორების როლის განსაზღვრა ადამიანური რესურსების განვითარებაში. მეორე თავი, „ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესი, მეთოდოლოგია და პრაქტიკა“, ეხება ისეთ ძირეულ ასპექტებს, როგორებიცაა: სწავლისა და განვითარების კომპონენტები, მენეჯერებისა და ლიდერების განვითარება. სწავლისა და განვითარების კომპონენტების ნაწილში გამიჯნულად არის განხილული ცალკეული ელემენტები და ყურადღება გამახვილებულია მათ განმასხვავებელ ნიშნებზე. ნაშრომის მესამე თავი, „ადამიანური რესურსების განვითარების კვლევა საქართველოს საბანკო სექტორში“, სრულად ეთმობა საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ 2022 წელს ლიცენზირებულ 14 კომერციულ ბანკში დასაქმებულ 1109 რესპონდენტს შორის ჩატარებული ემპირიული კვლევის ანალიზს. მონაცემების კომპიუტერიზაცია, სტატისტიკური ანალიზი და ჰიპოთეზების შემოწმება განხორციელდა სოციალური მეცნიერებების სტატისტიკური პაკეტის - IBM SPSS Statistics საშუალებით. აღნიშნული ნაწილი მოიცავს ისეთ ქვეთავებს, როგორებიცაა: კვლევის ეტაპები და პროცესი; შედეგების აღწერითი და ანალიტიკური სტატისტიკა. კვლევის მიზნებისათვის შემუშავებულ იქნა 30 ჰიპოთეზა, რომელთა შემოწმების შედეგები წარმოდგენილია ნაშრომის ბოლო ნაწილში, სხვა მნიშვნელოვან დასკვნებსა და რეკომენდაციებთან ერთად.

წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომით საინტერესო შედეგები იქნა მიღებული, რომელთა გათვალისწინებაც სათანადო წვლილს შეიტანს შესაბამისი პროცესების ეფექტიანობის ამაღლებაში. მისი გაცნობა საინტერესო იქნება როგორც საბანკო, ისე სხვა სფეროს წარმომადგენელთათვის, ასევე შესაბამისი დარგების აკადემიური წრეების, მკვლევარებისა თუ სტუდენტებისთვის და ზოგადად, სხვა ნებისმიერი დაინტერესებული მხარისათვის.

*საკვანძო სიტყვები:* ადამიანური რესურსების განვითარება; განათლება; სწავლა; ტრენინგი; კომპეტენციის ამაღლება.

**Human Resource Development Improving Ways  
on the Banking Sector Example of Georgia**

**Abstract**

The accelerated pace of globalization and technology development, the intensity of information dissemination and many other factors push employers to constantly care about the development of human resources. The banking sector of Georgia is one of the advanced financial areas, which needs properly developed and satisfied human resources to provide high-level services. It is the urgency of the above-mentioned issues and the desire to study the current situation that led to the conduct of the present study.

The thesis presents the study of human resources development conducted in the banking sector and such key issues as: the importance of human resources development, results, process, methodology and practice. The aim of the paper is to study the trends of human resources development in the banking sector of Georgia and the formation of ways of improvement, for which the following tasks were defined: discussion of the essence and management of human resources development; study of the role of personal and organizational factors in the development of human resources; Overview of human resource development process, methodology and practice; study of the development of managers and leaders; As a result of empirical research, studying the influence or connection of various demographic and socio-economic factors on professional development and attitudes; Based on the obtained results, practical recommendations will be developed, thus it will be possible to manage the development of human resources in the banking sector more effectively.

The dissertation includes 180 pages: Abstract; Contents; Tables, Charts and other illustrations; Abbreviations; An introduction; 3 chapters of the main text; Conclusions and Recommendations; References. The work is also accompanied by the list of scientific papers published by the doctoral student and the appendices: 1) Questionnaire (form) about the development of employees in the banking sector, 2) The tables showing the results of the research and 3) The figures showing the results of the research. The first chapter of the paper is „The Importance and Implications of Human Resource Development“, which reviews the basic issues of human resource development: nature, purpose, planning, management and evaluation. The mentioned part also defines the role of personal and organizational factors in the development of

human resources. The second chapter „Human resources development process, methodology and practice“ deals with such fundamental aspects of the issue as: components of learning and development, development of managers and leaders. In the section on the components of learning and development of human resources, individual elements are discussed separately and attention is focused on their distinguishing features. The third chapter of the paper „Research on human resources development in the banking sector of Georgia“ is fully devoted to the analysis of the empirical research conducted among 1109 respondents employed in 14 commercial banks. Computerization of data, statistical analysis and testing of hypotheses was carried out by means of a statistical package for social sciences - IBM SPSS Statistics. This part also includes such subsections as: research stages and process; Descriptive and analytical statistics of results. For the purposes of the research, 30 hypotheses were developed, the results of which are presented in the final part of the paper, along with other important conclusions and recommendations.

The present thesis has obtained important results, which will make a proper contribution to increasing the effectiveness of the relevant processes. Getting to know it will be interesting for representatives of banking and other fields, as well as for academic circles, researchers and students of relevant fields, and in general, for any other interested party.

***Keywords:*** *Human Resources Development; Education; Study; Training; Increasing Competence.*

## სარჩევი

ცხრილები, დიაგრამები და სხვა ილუსტრაციები.....	6
აბრევიატურები.....	13
<b>შესავალი.....</b>	<b>14</b>
<b>თავი 1. ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა და შედეგები.....</b>	<b>21</b>
1.1. ადამიანური რესურსების განვითარების არსი და მიზნები.....	21
1.2. პიროვნულ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული ფაქტორების როლი ადამიანური რესურსების განვითარებაში .....	28
<b>თავი 2. ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესი, მეთოდოლოგია და პრაქტიკა.....</b>	<b>43</b>
2.1. ადამიანური რესურსების სწავლისა და განვითარების კომპონენტები.....	43
2.1.1. განვითარება.....	44
2.1.2. განათლება.....	51
2.1.3. სწავლა.....	53
2.1.4. კვალიფიკაციის ამაღლება და ტრენინგი .....	72
2.2. მენეჯერებისა და ლიდერების განვითარება .....	90
<b>თავი 3. ადამიანური რესურსების განვითარების კვლევა საქართველოს საბანკო სექტორში.....</b>	<b>95</b>
3.1. კვლევის პროცესი და ეტაპები.....	95
3.2. კვლევის შედეგების აღწერითი სტატისტიკა.....	99
3.3. კვლევის შედეგების ანალიტიკური სტატისტიკა.....	121
<b>დასკვნები და რეკომენდაციები .....</b>	<b>150</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა.....</b>	<b>164</b>
დოქტორანტის მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები.....	181
დანართები .....	182

## ცხრილები, დიაგრამები და სხვა ილუსტრაციები

### სქემების ჩამონათვალი

სქემა 1. ორიენტაციის დონეები, 4 C .....	33
სქემა 2. საქართველოს განათლების სისტემის ეროვნული კვალიფიკაციის ჩარჩო.....	52
სქემა 3. კოგნიტური უნარების ტაქსონომია .....	55
სქემა 4. სწავლის დონეები .....	56
სქემა 5. სწავლის სამ ეტაპიანი პროცესი .....	57
სქემა 6. უნარების გამომუშავების 5 ეტაპი .....	57
სქემა 7. თანამშრომელთა სწავლების კონცეფციები.....	58
სქემა 8. პროფესიული სწავლების სახეები ორგანიზაციაში .....	60
სქემა 9. სწავლისა და განვითარების დაგეგმვა-განხორციელების პროცესი .....	62
სქემა 10. სწავლის სპექტრი არაფორმალურიდან ფორმალურამდე.....	68
სქემა 11. ტრენინგის სახეობები დანიშნულების მიხედვით.....	75
სქემა 12. ტრენინგის პროცესის ADDIE მოდელი .....	75
სქემა 13. OJT პროცესის ეტაპები .....	80
სქემა 14. ქოუჩინგის TO GROW მოდელი.....	81
სქემა 15. ელექტრონული სწავლის სახეობები .....	85
სქემა 16. მენეჯმენტის განვითარების სიმწიფის დონეები .....	92

### ცხრილების ჩამონათვალი

დანართი 2, ცხრილი 1. სიხშირეთა განაწილება Q1- Q10 ცვლადების მიხედვით .....	196
დანართი 2, ცხრილი 2. სიხშირეთა განაწილება Q11- Q20 ცვლადების მიხედვით .....	197
დანართი 2, ცხრილი 3. სიხშირეთა განაწილება Q21- Q30 ცვლადების მიხედვით .....	200
დანართი 2, ცხრილი 4. სიხშირეთა განაწილება Q31- Q40 ცვლადის მიხედვით .....	202
დანართი 2, ცხრილი 5. სიხშირეთა განაწილება Q41-Q51 ცვლადების მიხედვით .....	210
დანართი 2, ცხრილი 6. H <sub>1</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	214
დანართი 2, ცხრილი 7. H <sub>2</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	215
დანართი 2, ცხრილი 8. H <sub>3</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	216
დანართი 2, ცხრილი 9. H <sub>4</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	217
დანართი 2, ცხრილი 10. H <sub>5</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	218





დანართი 3, დიაგრამა 4. სიხშირეთა განაწილება Q4 (გყავთ შვილ(ებ)ი?) ცვლადის მიხედვით.....	263
დანართი 3, დიაგრამა 5. სიხშირეთა განაწილება Q5 (განათლება) .....	263
დანართი 3, დიაგრამა 6. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q6: მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების სფეროში?.....	263
დანართი 3, დიაგრამა 7. სიხშირეთა განაწილება Q7 (ანაზღაურება) .....	264
დანართი 3, დიაგრამა 8. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა .....	264
დანართი 3, დიაგრამა 9. სიხშირეთა განაწილება Q9 (რომელ ბანკში მუშაობთ?).....	264
დანართი 3, დიაგრამა 10. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია .....	265
დანართი 3, დიაგრამა 11. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში .....	265
დანართი 3, დიაგრამა 12. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q12: არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?.....	265
დანართი 3, დიაგრამა 13. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში? .....	265
დანართი 3, დიაგრამა 14. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?.....	266
დანართი 3, დიაგრამა 15. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში?.....	266
დანართი 3, დიაგრამა 16. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში? ..	266
დანართი 3, დიაგრამა 17. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი (სიხშირე და %) 267	267

- დანართი 3, დიაგრამა 18. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q18.  
ძირითადად ვინ არის პასუხისმგებელი ადამიანური რესურსების განვითარების  
საკითხებზე თქვენს ორგანიზაციაში?.....267
- დანართი 3, დიაგრამა 19. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q19.  
გამწვევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? .....267
- დანართი 3, დიაგრამა 20. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q20.  
რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს  
ორგანიზაციაში?.....268
- დანართი 3, დიაგრამა 21. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q21.  
უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს  
ორგანიზაციაში?.....268
- დანართი 3, დიაგრამა 22. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q22:  
უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს  
ორგანიზაციაში?.....268
- დანართი 3, დიაგრამა 23. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q23:  
ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში? .....269
- დანართი 3, დიაგრამა 24. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q24:  
სწავლისა და განვითარების რომელი ფორმაა ყველაზე მეტად გავრცელებული თქვენს  
ორგანიზაციაში?.....269
- დანართი 3, დიაგრამა 25. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q25:  
COVID-19-ის გავრცელების შემდგომ, რა ტიპის სასწავლო ღონისძიებებს გთავაზობთ  
დამსაქმებელი? (სიხშირე და %).....269
- დანართი 3, დიაგრამა 26. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q26:  
ძირითადად რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება  
თქვენს ორგანიზაციაში?.....270
- დანართი 3, დიაგრამა 27. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q27.  
სასწავლო ღონისძიების დასრულების შემდგომ, უმეტესად რა გზით ხდება შედეგების  
შეფასება?.....270
- დანართი 3, დიაგრამა 28. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q28:  
გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს? .270

დანართი 3, დიაგრამა 29. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q29: „უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე“ .....	271
დანართი 3, დიაგრამა 30. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას? .....	271
დანართი 3, დიაგრამა 31. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?.....	271
დანართი 3, დიაგრამა 32. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?.....	272
დანართი 3, დიაგრამა 33. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q33. შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში).....	272
დანართი 3, დიაგრამა 34. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?.....	274
დანართი 3, დიაგრამა 35. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q35. შეაფასეთ შემდეგი ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) .....	275
დანართი 3, დიაგრამა 36. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში .....	277
დანართი 3, დიაგრამა 37. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?.....	277
დანართი 3, დიაგრამა 38. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q38. ხართ თუ არა ელექტრონული სწავლის ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელი? .....	278
დანართი 3, დიაგრამა 39. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q39. ონლაინ სწავლის რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას?.....	278
დანართი 3, დიაგრამა 40. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q40. რა მნიშვნელობას ანიჭებთ შემდეგ ფაქტორებს ტრენინგის პროცესში? .....	278
დანართი 3, დიაგრამა 41. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q41: ყველაზე ხშირად რა სარგებელს იღებთ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ? .....	279

დანართი 3, დიაგრამა 42. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q42. როგორ ფიქრობთ, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე რომელ მხარეს ეკისრება მეტი პასუხისმგებლობა? .....	280
დანართი 3, დიაგრამა 43. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში? .....	280
დანართი 3, დიაგრამა 44. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q44. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში .....	280
დანართი 3, დიაგრამა 45. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას? .....	281
დანართი 3, დიაგრამა 46. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად? .....	282
დანართი 3, დიაგრამა 47. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q47. შეაფასეთ პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებული სარგებელი.....	282
დანართი 3, დიაგრამა 48. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q48. შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას? .....	282
დანართი 3, დიაგრამა 49. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q49. ეთანხმებით დებულებას: "პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა მხოლოდ კარიერისტისთვის არის მნიშვნელოვანი"?.....	283
დანართი 3, დიაგრამა 50. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან? .....	283
დანართი 3, დიაგრამა 51. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q51. შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები.....	284
დანართი 3, დიაგრამა 52. H <sub>1</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	285
დანართი 3, დიაგრამა 53. H <sub>2</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	285
დანართი 3, დიაგრამა 54. H <sub>3</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	287
დანართი 3, დიაგრამა 55. H <sub>4</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	287
დანართი 3, დიაგრამა 56. H <sub>5</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	287
დანართი 3, დიაგრამა 57. H <sub>6</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები.....	288



## აბრევიატურები

- HDI** - Human Development Index - ადამიანური განვითარების ინდექსი
- IHDI** - Inequality-adjusted Human Development Index - უთანასწორობის მიხედვით კორექტირებული ადამიანური განვითარების ინდექსი
- UNDP** - United Nations Development Programme - გაეროს განვითარების პროგრამა
- GDI** - Gender Development Index - გენდერული განვითარების ინდექსი
- GTCI** - Global Talent Competitiveness Index - ტალანტების კონკურენტუნარიანობის გლობალური ინდექსი
- T&D** - Training and Development - ტრენინგი და განვითარება
- OL** - Organizational Learning - ორგანიზაციური სწავლა
- LD** - Leadership Development - ლიდერების განვითარება
- KM** - Knowledge Management - ცოდნის მენეჯმენტი
- CPD** - Continuing Professional Development - უწყვეტი პროფესიული განვითარება
- ROI** - Return On Investment - ინვესტირების უკუგება
- ISD** - Instructional Systems Design - ინსტრუქციული სისტემების დიზაინი
- ADDIE** - Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate - ანალიზი-დიზაინი-განვითარება-დანერგვა-შეფასება
- LCMS** - Learning Content Management Systems - სასწავლო შინაარსის მართვის სისტემები
- TO GROW** – Topic, Goal, Reality, Options, Wrap up/Will - საკითხი, მიზანი, რეალობა, არჩევანი, მოქმედება
- JIT** - Job Instruction Training - სამუშაოს ინსტრუქციული ტრენინგი
- ICT** - Information and communications technology - ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ტექნოლოგიები
- CBT** - Computer-Based Training - კომპიუტერზე დაფუძნებული ტრენინგი
- LMS** - Learning Management System - სწავლის მენეჯმენტის სისტემა
- CQ** - Cultural Quotient - კულტურული ინტელექტის კოეფიციენტი
- SPSS** - Statistical Package for the Social Sciences - სოციალური მეცნიერებების სტატისტიკური პაკეტი
- შშმ (პირი)** - შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე (პირი)

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** ადამიანური რესურსების ეფექტიანად გამოყენება ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორად მოიაზრება. გლობალიზაციის პროცესებიდან გამომდინარე მსოფლიო სწრაფად იცვლება, რაც, თავის მხრივ, წარმოშობს ახალ გამოწვევებსა თუ შესაძლებლობებს უკვე არსებულ საქმიანობის სფეროებში, ქმნის ახალ პროფესიებს ან სულაც აუქმებს მათ. შეცვლილი სამუშაო მეთოდები, მეცნიერების უახლესი მიღწევები, ინტერნეტი და ინფორმაციული ტექნოლოგიების რევოლუცია, თანამშრომელთა ცოდნა-გამოცდილების სწრაფი დაძველების ტენდენცია, გაძლიერებული ინდივიდუალიზმი და გლობალური კონკურენცია, დასაქმების ბაზრის ახალი მოთხოვნები თუ სხვა ფაქტორები, პიროვნების მუდმივი განვითარების მოთხოვნილებასთან ერთად, განაპირობებენ ადამიანური რესურსების განვითარების საჭიროებას. გარდა ამისა, იმ ფონზე, როდესაც კვალიფიციური და პერსპექტიული კადრების შენარჩუნება ბიზნესის გამოწვევად იქცა, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე ზრუნვას, იმ თვალსაზრისით, რომ შესაძლოა სწორედ ეს იყოს მათი ორგანიზაციიდან გადინების ერთ-ერთი მიზეზი. აღნიშნული თემის ირგვლივ საქართველოს კერძო სექტორში ინფორმაციისა და კვლევების სიმწირე შეინიშნება. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხების კვლევა და გაუმჯობესების გზების ფორმირება (საბანკო სექტორის მაგალითზე) აქტუალური, ხოლო მისი მნიშვნელობა შესაბამისი სფეროსათვის უდავოდ მაღალია.

ადამიანური რესურსების განვითარება არა მხოლოდ სამეცნიერო კვლევის საგანია, არამედ ფასეულია პრაქტიკაში, ბიზნეს სუბიექტებისთვისაც. მოცემული თემის კვლევას დიდი ყურადღება ექცევა გლობალურ დონეზე. მრავალი გლობალური თუ ადგილობრივი ორგანიზაცია (მაგ: ILO, ATD, Deloitte, HCI, SHRM და სხვა) იკვლევს სხვადასხვა სფეროში ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით არსებულ ტენდენციებს და არაერთი ნაშრომი იქმნება ამ თემატიკაზე. რაც შეეხება საქართველოს, ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხები უფრო მეტადაა შესწავლილი საჯარო სექტორში, ხოლო კერძო სექტორში მსგავსი კვლევები შედარებით მცირეა. მოცემული საკითხის მსგავს კვლევებს შორისაა მაგალითად: საკონსულტაციო და რეკრუტინგული კომპანია „ინსორსის“ მიერ 2017 წელს 2300

რესპონდენტზე ჩატარებული ზოგადი ონლაინ გამოკითხვა, რითაც არაერთი საინტერესო საკითხი იქნა გამოვლენილი (ინსორსი 2017); ცალკეული საკითხებია (განათლების ამონაგები, დასაქმების ბაზარი, შრომითი კმაყოფილება საქართველოში) შესწავლილი სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრის მიერ ასევე 2017 წელს (ამაშუკელი, ლეჟავა & გუგუშვილი 2017) და სხვა. იქიდან გამომდინარე, რომ საბანკო დაწესებულებები საკუთარი პერსონალის განვითარების საკითხებს ორგანიზაციული მასშტაბით თავად იკვლევენ, საერთო სურათის ამსახველი მასშტაბური კვლევა კი ჯერ არ ჩატარებულა, მივიჩნევთ, რომ წინამდებარე კვლევით ღირებული შედეგები იქნება მიღებული, რითაც მცირე წვლილი იქნება შეტანილი საბანკო სექტორის ადამიანური რესურსების განვითარების გაუმჯობესებაში.

**ნაშრომის მიზანი და ამოცანები.** ნაშრომის მიზანია საქართველოს საბანკო სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით არსებული ტენდენციებისა თუ პრობლემების შესწავლა, რაც გაუმჯობესების გზების ფორმირების საშუალებას მოგვცემს. კვლევის მიზნის მისაღწევად დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- ✓ ადამიანური რესურსების განვითარების არსისა და მართვის განხილვა.
- ✓ პიროვნულ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული ფაქტორების როლის შესწავლა ადამიანური რესურსების განვითარებაში.
- ✓ ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესის, მეთოდოლოგიისა და პრაქტიკის მიმოხილვა.
- ✓ მენეჯერებისა და ლიდერების განვითარების შესწავლა.
- ✓ ემპირიული კვლევის შედეგად სხვადასხვა დემოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორების გავლენისა თუ კავშირის შესწავლა პროფესიულ განვითარებასა და დამოკიდებულებებზე.
- ✓ მიღებული შედეგებისა და ჰიპოთეზების შემოწმების საფუძველზე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რითაც შესაძლებელი იქნება საბანკო სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების უფრო მეტად ეფექტიანად მართვა.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანია საბანკო სექტორის ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხები, ხოლო კვლევის ობიექტი კი აერთიანებს



საქართველოში ლიცენზირებულ 14 ბანკში ყველა იერარქიულ დონესა და პოზიციაზე დასაქმებულებს.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** კვლევის თეორიული საფუძველია როგორც უცხოელ, ასევე ქართველ მეცნიერთა (როგორც კლასიკოსი, ასევე თანამედროვე ავტორები) სამეცნიერო ნაშრომები, სხვადასხვა საჯარო, კერძო თუ გლობალური ორგანიზაციების კვლევითი ანგარიშები და პოლიტიკის დოკუმენტები, რომელთა ანალიზი-სინთეზისთვის გამოყენებულ იქნა სამაგიდე კვლევა. ემპირიული კვლევისათვის შერჩეულ იქნა რაოდენობრივი კვლევის ძირითადი მეთოდი - მასობრივი გამოკითხვა, რომელიც დაახლოებით ორი თვის განმავლობაში გრძელდებოდა. კვლევაში მონაწილეობის შესახებ ინფორმაცია დაეგზავნა 2022 წელს საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ლიცენზირებულ თოთხმეტივე კომერციულ ბანკს. შედეგად, გამოკითხულთა რაოდენობამ შეადგინა 1109 ადამიანი, რაც მიღებული შედეგებისა თუ დასკვნების მთლიან პოპულაციაზე განზოგადების საშუალებას იძლევა. მონაცემების კომპიუტერიზაცია, სტატისტიკური ანალიზი და ჰიპოთეზების შემოწმება განხორციელდა სოციალური მეცნიერებების სტატისტიკური პაკეტის - IBM SPSS Statistics საშუალებით, რა პროცესშიც გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა სახის სტატისტიკური პროცედურები თუ მეთოდები (აღწერითი სტატისტიკა, სიხშირეთა განაწილება, გრაფიკული დამუშავება, კროსტაბულაციური ანალიზი,  $X^2$ , კორელაციური ანალიზი, T ტესტი, ვარიაციული ანალიზი (ANOVA, MANOVA), სკალის საიმედოობის შემოწმება, კლასტერული ანალიზი და სხვა).

**მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** იქიდან გამომდინარე, რომ საბანკო სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების გაუმჯობესების შესახებ მასშტაბური კვლევა ჯერ არ ჩატარებულა, მივიჩნევთ, რომ წინამდებარე კვლევით მნიშვნელოვანი შედეგები იქნება მიღებული, რითაც სათანადო წვლილი იქნება შეტანილი შესაბამისი პროცესების ეფექტიანობის ამაღლებაში. კვლევის შედეგების გაცნობა საინტერესო და სასარგებლო იქნება: საბანკო სფეროს წარმომადგენელთათვის; სხვადასხვა სფეროს მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულებისთვის; შესაბამისი დარგების აკადემიური წრეების, მკვლევრებისა თუ სტუდენტებისთვის და სხვა ნებისმიერი დაინტერესებული მხარეებისთვის. ნაშრომი ქმნის სამომავლო კვლევების საფუძველს.

გარდა ამისა, დისერტაციის მასალების გამოყენება შესაძლებელია სხვადასხვა სახის სასწავლო პროცესში.

კვლევის მეცნიერული სიახლეა მთლიანად კვლევის შედეგები და მათ საფუძველზე ფორმირებული დასკვნები თუ რეკომენდაციები. მათ შორის აღსანიშნავია, რომ:

- შესწავლილია ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესის, მეთოდოლოგიისა და პრაქტიკის კლასიკური თუ თანამედროვე ასპექტები.
- გენდერულ ჭრილში შესწავლილია: პროფესიულ განვითარებაში დასაქმებულთა მიერ ემოციური ინტელექტის როლის შეფასება და დასაქმების პროცესში რესპონდენტთა მიერ სხვადასხვა ფაქტორისადმი დამოკიდებულება.
- დადგენილია შვილ(ებ)ის ყოლისა და ოჯახური სტატუსის გავლენა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსებაზე.
- დადგენილია ასაკის გავლენა როგორც დღე-ღამის განმავლობაში რესპონდენტების მიერ პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროზე, ისე რესპონდენტთა პროფესიული აქტიურობის დონეზე.
- შესწავლილია სამსახურის ადგილმდებარეობაზე ისეთი ფაქტორების დამოკიდებულება, როგორებიცაა: პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა; პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის გზა; ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში დასაქმებულების მონაწილეობა და დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა.
- დადგენილია კავშირი სამსახურებრივ პოზიციასა და ისეთ ფაქტორებს შორის, როგორებიცაა: ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში დასაქმებულების მონაწილეობა; თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა; ყველაზე ხშირად ჩატარებულ ტრენინგის თემატიკა; სასწავლო ღონისძიების მსმენელთა რაოდენობა.
- შესწავლილია კავშირი და გავლენა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობასა და ისეთ ფაქტორებს შორის, როგორებიცაა: რესპონდენტების სტაჟი; რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული ღონის შეფასება.

- გამოვლენილია კავშირი ისეთ ფაქტორებს შორის, როგორებიცაა: რესპონდენტთა დამსაქმებლის მიერ ორიენტაცია და ადაპტაციის განხორციელების გზები; რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დრო და პროფესიული განვითარების ადგილი; დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილ პროფესიული განვითარება და რესპონდენტების მიერ ინიცირებული სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსება; რესპონდენტთა ორგანიზაციებში გავრცელებული სწავლის სახეობა და განვითარების ფორმა; რესპონდენტთა პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორები.
- შესწავლილია ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი რესპონდენტთა დამოკიდებულების გავლენა პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.
- შესწავლილია აქვს თუ არა გავლენა სქესსა და ოჯახურ სტატუსს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებზე.

**ლიტერატურის მიმოხილვა.** ნაშრომის თეორიული ნაწილი დაფუძნებულია ქართულ და უცხოურ, როგორც ძველ კლასიკურ, ისე უახლეს სამეცნიერო პუბლიკაციებზე. მათ შორის მიმოვიხილავთ ძირითად სახელმძღვანელოებს:

1. *პაიჭაძე, ნ., ე. ჩოხელი & ნ. ფარესაშვილი. 2011. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი: სიტყვა.* სახელმძღვანელო ეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკვანძო ასპექტებს და შედგება 12 თავისაგან. მე-8 თავი „პერსონალის განვითარების მართვა და ტრენინგი“ უშუალოდ არის დაკავშირებული დისერტაციის თემასთან, რომელშიც განხილულია: პერსონალის განვითარების ცნება და ძირითადი ტენდენციები; პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია; მენეჯერთა მომზადება და პროფესიული დაოსტატების ამალგა; დასაქმებულების ორიენტაცია და ტრენინგი; პერსონალის ატესტაცია; საკადრო ინოვაციების მართვა.
2. *გეჩბაია, ბ. & ა. დევაძე. 2015. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. რედაქტორი - კაატა არაშიძე. თბილისი: უნივერსალი.* სახელმძღვანელო ეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითად საკითხებს და შედგება 13 თავისაგან. მე-8 თავი „პერსონალის სწავლება და განვითარება“ უშუალოდ არის დაკავშირებული

დისერტაციის თემასთან, რომელშიც განხილულია: სწავლებისა და განვითარების შედარება; ადამიანების რესურსების სტრატეგიული განვითარება; სასწავლო პროგრამების გეგმების შედგენა; სწავლების მსოფლიო მოწინავე მეთოდები.

3. *Dessler, Gary. 2020. Human resource management. 16<sup>th</sup> Ed. New York: Pearson.* წიგნი ეხება ყველა იმ მნიშვნელოვან საკითხს, რისი ცოდნაც წარმატებული მენეჯერებისა თუ HR პერსონალისთვის არის საჭირო. იგი იკვლევს დარგის ევოლუციას, გამოკვეთს ახალი ტექნოლოგიების და სოციალური მედიის პლატფორმების დანერგვას ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში. მე-3 ნაწილი „ტრენინგი და განვითარება“ დაკავშირებულია დისერტაციის თემასთან, რომელშიც განხილულია: დასაქმებულების ტრენინგი და განვითარება; პერფორმანსის მართვა და შეფასება; კარიერისა და პერსონალის შენარჩუნების მართვა.
4. *Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition. London: Kogan Page.* წიგნი აერთიანებს ადამიანური რესურსების მართვისათვის აუცილებელი ყველა ძირითადი საკითხის სიღრმისეულ ახსნას. წიგნი მოიცავს 12 ნაწილს, ხოლო მე-5 ნაწილი „სწავლა და განვითარება“ უშუალოდ არის დაკავშირებული დისერტაციის თემასთან, რომელშიც განხილულია: სტრატეგიული სწავლა და განვითარება; სწავლისა და განვითარების პროცესი და პრაქტიკა; ლიდერებისა და მენეჯერების განვითარება.
5. *Beardwell, Julie, & Amanda Thompson. 2017. Human Resource Management. 8th edition. Pearson.* წიგნი წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ კრიტიკულ, სოციალურ მეცნიერებაზე ორიენტირებულ მიდგომას. იგი მოიცავს 5 ნაწილს, ხოლო დაკავშირებულია დისერტაციის თემასთან მე-3 ნაწილი „ადამიანური რესურსების განვითარება“, სადაც განხილულია: სწავლა და განვითარება; ლიდერებისა და მენეჯერების განვითარება; ორგანიზაციული განვითარება.
6. *Collings, D. G., Geoffrey T. Wood & Leslie T. Szamosi. 2019. Human Resource Management: A Critical Approach. 2nd ed. Milton: Routledge.* სახელმძღვანელო წარმოადგენს ადამიანური რესურსების განვითარების მოწინავე საკითხების კრიტიკულ განხილვას. იგი მოიცავს 20 თავს, ხოლო უშუალოდ არის დაკავშირებული დისერტაციის თემასთან მე-9 თემა „ცოდნისა და ორგანიზაციული სწავლის მართვა

HR პრაქტიკაში: კრიტიკული პერსპექტივა “ და მე-15 თემა „ადამიანური რესურსების განვითარება“.

7. *Coyle-Shapiro, J., K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson & L. Walker. 2013. Human resource management. London: University of London.* სახელმძღვანელო ეხება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითად საკითხებს და მოიცავს 14 თავს. დისერტაციის თემასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული მე-3 თემა „ტრენინგი და განვითარება“, რომელიც მოიცავს ტრენინგისა და განვითარების დეფინიციებს, მნიშვნელობას; ტრენინგის დანერგვას; სწავლის მეთოდებს, თეორიებსა და ბარიერებს; პროფესიულ განათლებას და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.
8. *Rowley, C. & K. Jackson. 2010. Human Resource Management: The Key Concepts. 1<sup>st</sup> ed. London: Routledge.* სახელმძღვანელო მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად პრაქტიკულ და თეორიულ ინფორმაციას. იგი წარმოადგენს ერთგვარ ესეების კრებულს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის 50 ყველაზე ძირეული კონცეფციის შესახებ.

# თავი 1. ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა და შედეგები

## 1.1. ადამიანური რესურსების განვითარების არსი და მიზნები

ორგანიზაციის განმარტება და არსი არ არსებობს ადამიანების გარეშე. სწორედ თანამშრომლებზე განაწილებული სპეციფიკური ფუნქციები და როლები ქმნიან ორგანიზაციას, რომელიც მათ შრომას საერთო მიზნის მიღწევისკენ მიმართავს (Dessler 2020, 3). სხვა რესურსებთან შედარებით, ადამიანური რესურსებისათვის დამახასიათებელია გარკვეული სპეციფიკა, რაც ვლინდება შემდეგში: ადამიანი ფლობს ინტელექტს, რაც განაპირობებს გარე ზემოქმედებაზე მისი რეაქციების გააზრებულობას და ემოციურობას; ინტელექტის ფლობა ადამიანებს უქმნის მუდმივი სრულყოფისა და განვითარების შესაძლებლობას, რასაც სოციუმი (მათ შორის ორგანიზაციები) იყენებს ასევე წინსვლისთვის; ადამიანები ისახავენ მიზნებს და ირჩევენ საქმიანობის კონკრეტულ სახეს (პაიჭაძე 2008, 6). ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, ისეთი ტერმინის არსებობა, როგორცაა ადამიანური რესურსების განვითარება სრულიად ლოგიკურ მიზეზებს ეფუძნება.

ვიწრო ხედვით ადამიანური რესურსების განვითარება აერთიანებს ორგანიზაციულ თუ ინდივიდუალურ სწავლაზე გავლენის მქონე აქტივობებს (Stewart & McGoldrick 1996, 1), თუმცა, არსებობს ძალიან ფართო გაგებაც, რომელიც ადამიანთა განვითარებას მათი კეთილდღეობის განმსაზღვრელ ფაქტორადაც მოიაზრებს. ამგვარი ფართო ხედვა ძირითადად დამახასიათებელია აზიისა და აფრიკის ქვეყნებისთვის. მაგალითად, როგორც რაო განმარტავს, ეროვნულ დონეზე ადამიანური რესურსების განვითარების მიზანია სიცოცხლის ხარისხისა და ხანგრძლივობის ზრდა, ჯანმრთელობის შენარჩუნება და ა. შ (Rao 1995, 15).

ადამიანური რესურსების განვითარების სინონიმად ხშირად გამოიყენება ტერმინი პერსონალის განვითარება, რაც ერთმანეთთან დაკავშირებულ ისეთ ქმედებებს აერთიანებს, როგორცაა განსაზღვრული პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებზე ორგანიზაციის მოთხოვნის სტრატეგიის შედგენა, პროგნოზირება და დაგეგმვა; პერსონალის ადაპტაციისა და სწავლების მართვა; პერსონალის კარიერისა და ზრდის მართვა; შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება (პაიჭაძე

2008, 86-87). ურთიერთშემცვლელ ცნებებად გამოიყენება ასევე ტერმინები სწავლა და განვითარება, თუმცა, უნდა გაიმიჯნოს ისინი. კოგნიტურთან ერთად, სწავლას განიხილავენ ორგანიზმში მიმდინარე ფიზიკურ პროცესად (Binsted 1980, 2-32), რომლის შედეგი დაკავშირებულია რაიმეს ახლებურად კეთების უნართან (Ribeaux & Poppleton 1978, 38). განვითარება კი, როგორც სწავლისა და მომწიფების შედეგი, უფრო კომპლექსური, დახვეწილი და დიფერენცირებულია (Watson & Stewart 2017, 219).

ზოგჯერ, ადამიანური რესურსების განვითარებას აიგივებენ თვითგანვითარებასთან (Ivanovic & Collin 2006, 198), თუმცა, თვითგანვითარება არა ორგანიზაციის მხრიდან მიმართული აქტივობა, არამედ პიროვნების შესაძლებლობების რეალიზაციისთვის ინდივიდის გააზრებული საქმიანობაა (პაიჭაძე 2008, 33). შესაბამისად, უფრო გამართლებული იქნება ტერმინ თვითგანვითარების განხილვა ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებულ ტერმინად ან სულაც მის შემადგენელ ნაწილად. ამგვარად, ისევე როგორც ადამიანური რესურსები აღემატება მის ნაცვლად ხშირად გამოყენებულ ტერმინოლოგიას (პერსონალს, თანამშრომლებს, დასაქმებულებს და სხვა), იმგვარად განსხვავდება და აღემატება ადამიანური რესურსების განვითარება ორგანიზაციის პერსონალის უბრალო სწავლებასა თუ ტრენინგს.

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ადამიანები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან მამოძრავებელ ძალას და ღირებულ რესურსს. ადამიანების ქცევასა და რესურსებს ორგანიზაციები გარდაქმნიან იმგვარად, რომ მიღწეულ იქნეს სტრატეგიული მიზნები. ეს ყოველივე განპირობებულია იმით, რომ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნები მხოლოდ იმ შემთხვევაში მიიღწევა თუ სწორად ფორმირებული სტრატეგია და რაციონალური გადაწყვეტილებები ორგანიზაციაში დასაქმებულთა მიერ რეალიზდება ეფექტიანად, ყოველი მომუშავისთვის განკუთვნილი ფუნქციამოვალეობების ფარგლებში (ბერიძე 2011, 8). ორგანიზაციის პერსონალი, რომელიც დროთა განმავლობაში სოციალური სისტემის სახეს იღებს, იცვლება და ვითარდება ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად. მართალია, ინტერესის ობიექტს ორგანიზაციის გარეთ მისი მომხმარებლები წარმოადგენენ, მაგრამ თავად ორგანიზაციის შიგნით ამ როლს პერსონალი ირგებს (გვენცაძე 2008, 5-7). შესაბამისად, ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საკითხად ადამიანური

რესურსების განვითარება მიიჩნევა, რომელიც ორგანიზაციის განვითარების თანადროულად მიმდინარეობს და პირიქით.

გლობალიზაციის პროცესები ადამიანის საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროში მიმდინარეობს: ვითარდება ბაზრები საზღვრების გარეშე; სწრაფად ინერგება ახალი ტექნოლოგიები; იზრდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების მნიშვნელობა და გამოყენება; მრავალ საქმიანობაში ადამიანის შრომა ჩანაცვლა ტექნოლოგიებმა; კონკურენცია სულ უფრო და უფრო იზრდება, რაც ზრდის მომუშავისადმი დამსაქმებლის მიერ წაყენებულ მოთხოვნებსაც და ა. შ. განათლების სისტემა ყველა ცვლილებაზე სათანადოდ მორგებას შესაძლოა ვერ ახერხებდეს, შესაბამისად გარემოში მიმდინარე პროცესისთვის ფეხის აბმა მხოლოდ საბაზისო და ერთჯერადი განათლებით შეუძლებელია. შედეგად, მომუშავის განათლება და კვალიფიკაცია მუდმივად საჭიროებს განახლებასა და განვითარებას. გლობალურ და ცვალებად ეკონომიკაში, ამგვარ მუდმივად განახლებად ადამიანს მ. კასტელსი თვითპროგრამირებადს (self-programmable) უწოდებს, რომელსაც შეუძლია ადაპტირდეს და მოცემულობიდან გამომდინარე გამოიმუშაოს ყველა საჭირო უნარი (Castells 2010, 377).

ადამიანური რესურსების განვითარების შედეგები თანამშრომლისთვის, უპირველეს ყოვლისა, ვლინდება ფსიქომოტორული, გრძნობითი და ე. წ. „რბილი“ და კოგნიტური უნარ-ჩვევების გამომუშავებასა და განვითარებაში (Watson & Stewart 2017, 221). გარდა ამისა, ადამიანური რესურსების განვითარების ნაყოფია ცოდნაც. ორგანიზაციული ეფექტიანობის თვალსაზრისით უპირატესობა ენიჭება არა უბრალოდ ცოდნას, რომელიც ზოგჯერ მხოლოდ ინფორმაციის ფლობაა, არამედ ცოდნასა და მისი პრაქტიკაში გამოყენების ერთიანობას, რასაც ჰ. გარდნერი მოიხსენიებს როგორც „იცოდე-როგორ“ - „know-how“ (Gardner 1985, 68).

ადამიანური რესურსების განვითარება დამსაქმებლის ინტერესსაც წარმოადგენს, რადგანაც სწავლისა თუ განვითარების შედეგები ორგანიზაციებს სჭირდებათ სწრაფად ცვალებად სამყაროში ადაპტაციის, კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების, მოქნილობისა და მუდმივი განვითარებისათვის (Watson & Stewart 2017, 217). ადამიანური რესურსების განვითარების ძირითადი მამოძრავებელია ის სარგებელი, რასაც ორგანიზაცია თანამშრომლის განვითარებასა და მისი საქმიანობის შედეგებში



ხედავს (ბერიძე 2011, 85-86). იგი მნიშვნელოვანი და აუცილებელია მაგალითად შემდეგი მიზეზების გამო (Beardwell & Claydon 2007, 257-258):

- ახალი თანამშრომლების სწავლა და განვითარება მნიშვნელოვანია მათ მიერ სამუშაოს სათანადოდ შესრულებისთვის, ორგანიზაციის კულტურასთან და გუნდთან ადაპტაციისთვის;
- სამუშაოებისა და პროფესიების ცვლილება წარმოშობს თანამშრომლების კომპეტენციის განახლების აუცილებლობასაც;
- ორგანიზაციაში შესაძლოა საჭირო გახდეს თანამდებობრივი გადაადგილებები;
- იგი საჭიროა საკუთრივ სამუშაოს უკეთესად შესრულებისათვის;
- ორგანიზაციის მომავალი ცვლილებების შესაბამისად მზად ყოფნისათვის;
- მენეჯერულ რგოლში მთელი რიგი ცვლილებებისათვის აუცილებელია მათი სწავლა-განვითარებაც და ა. შ.

მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად ეფექტიანია კადრის აყვანის პროცესი, მაინც საჭირო ხდება თანამშრომლების სწავლა და განვითარება ორგანიზაციის სათანადოდ ფუნქციონირებისათვის. წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე სულ უფრო და უფრო მეტად ფოკუსირება, თავის მხრივ, განაპირობებს პერსონალის სწავლა-განვითარების საჭიროებასაც. გარდა ამისა, ცვალებადი და არაპროგნოზირებადი გარემო ორგანიზაციებს გამუდმებით ამყოფებს მზადყოფნის რეჟიმში, რისთვისაც აუცილებელია სათანადოდ მომზადებული ადამიანური რესურსის არსებობაც. ტექნოლოგიების განვითარების პარალელურად ჩნდება ამ ტექნოლოგიების ეფექტიანად გამოყენებისათვის საჭირო ცოდნისა და უნარების მქონე პერსონალის საჭიროებაც, რაც ასევე ადასტურებს პერსონალის სწავლისა და განვითარების მნიშვნელობას (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 48-50).

ადამიანური რესურსების განვითარებას მნიშვნელოვანი როლი აქვს არამხოლოდ ცალკეული ინდივიდებისთვის და ორგანიზაციებისთვის, არამედ მთლიანად ეკონომიკისთვისაც. ამგვარი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, სახელმწიფო სხვადასხვა გზით ცდილობს ხელშეწყობას, რაშიც განსაკუთრებით აღსანიშნავია პროფესიული განვითარება. აღნიშნულ კონცეფციას ხშირად ვიზუალურადაც წარმოაჩენენ, სადაც რაც უფრო დიდია სიმრავლეთა გადაკვეთა, მით მეტია სარგებლიანობა ადამიანისთვისაც, ორგანიზაციისთვისაც და ეკონომიკისთვისაც

(Beardwell & Claydon 2007, 257-258). მთლიანად ქვეყნისა და ეკონომიკისათვის განვითარების შეფასება ხშირად ინდექსების საშუალებით მიმდინარეობს. ინდექსები გაზომვის იმ ინსტრუმენტთა რიცხვს მიეკუთვნება, რომლებიც კომპლექსურ ფენომენებს აფასებენ. შედეგად, მათი გამოყენების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი დაკავშირებულია სწორედ კომპლექსური მონაცემების აღქმა-დამუშავების გამარტივებასთან (ფრანკფორტ-ნაჩმიასი & ნაჩმიასი 2009, 627). რასაკვირველია, განვითარების მასშტაბურობისა და კომპლექსური კომბინაციის გამო, ქვეყნის სრულყოფილი სურათის მიღებისთვის ქვემოთ მოცემული ცალკეული ინდექსების მიმოხილვა არასაკმარისია, თუმცა, აღნიშნული კუმულაციური მაჩვენებლების მიმოხილვა ერთობლიობაში მაინც სასარგებლო ინფორმაციას იძლევა საქართველოში არსებული განვითარებისა თუ ცოდნის შესახებ, რადგანაც ერთი და იგივე საკითხის სხვადასხვა ასპექტს ზომავენ (ჩაგელიშვილი 2022).

მაკროეკონომიკური მდგომარეობისა თუ ადამიანური რესურსების განვითარების ეროვნულ დონეზე განსაზღვრისთვის ხშირად გამოიყენება და განვითარების ფართო ხედვას ასახავს ადამიანური განვითარების ინდექსი HDI (Human Development Index). იგი შეიქმნა იმის ხაზგასასმელად, რომ ქვეყნის განვითარებას განაპირობებს არა მხოლოდ ეკონომიკური ზრდა, არამედ ადამიანები და მათი შესაძლებლობები (გაეროს განვითარების პროგრამა - UNDP (United Nations Development Programme) ადამიანური განვითარების ყოველწლიურ ანგარიშში სწორედ ამ ინდიკატორს იყენებს). HDI ფოკუსირებულია მხოლოდ იმ ნაწილზე, რაც უშუალოდ ადამიანის, როგორც ინდივიდის განვითარებას გულისხმობს (ზომავს ადამიანების შესაძლებლობების განვითარებისათვის ხელმისაწვდომ უფლებებსა და არჩევანს) და ნაკლებად ეხება უთანასწორობას, სიღარიბეს, უსაფრთხოებას და სხვა მსგავს საკითხებს. საქართველოსთვის HDI ინდექსს UNDP 2000 წლიდან ითვლის და აღნიშნული წლიდან მოყოლებული არა მხოლოდ ზრდის ტენდენციას ავლენს, არამედ აღემატება კიდევ როგორც რეგიონის, ასევე მსოფლიოს საშუალო მაჩვენებელსაც (UNDP 2020). 2019 წლის (ბოლო) მონაცემებით, იგი 0.812-ს აღწევდა, რითაც ქვეყნის სიაში საქართველოს 61-ე ადგილს განუკუთვნებს (მალიან მაღალი ადამიანური განვითარების მქონე ქვეყნების ჯგუფი) (UNDP 2020, 347-352). ვინაიდან HDI არ ახდენს მოსახლეობის უთანასწორობის გათვალისწინებას, მისი გამოთვლის პარალელურად,

2010 წლიდან გამოითვლება უთანასწორობის მიხედვით კორექტირებული ადამიანური განვითარების ინდექსი - IHDI (Inequality-adjusted Human Development Index). იგი მიიჩნევა განვითარების რეალურ მაჩვენებლად, ხოლო HDI პოტენციურ ინდექსად. 2019 წლის მონაცემებით, იგი 0.716-ია, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ უთანასწორობის გამო 2019 წელს საქართველომ ადამიანური განვითარების 11.8% დაკარგა. ასევე საინტერესოა ადამიანური განვითარების ინდექსის გენდერულ ჭრილში განხილვა. ამ მიზნით, 2010 წლიდან გამოითვლება გენდერული განვითარების ინდექსი GDI (Gender Development Index), რომელიც არის ქალებისა და კაცების HDI -ის ფარდობა. იქიდან გამომდინარე, რომ ყოველწლიურად ქალებისა და კაცების HDI მზარდია, მზარდია ასევე GDI-იც და 2019 წლის მონაცემებით შეადგენს 0.98-ს. აღნიშნულ ტენდენციაში საინტერესოა ის ფაქტი, რომ კაცების HDI აღემატება ქალების იმავე მაჩვენებელს (UNDP 2020). უნდა აღინიშნოს, რომ HDI გამოთვლის მეთოდოლოგია წლების განმავლობაში განიცდიდა ცვლილებას და გასულ წლებში მკვეთრად გაუმჯობესებული მაჩვენებლები შესაძლოა სწორედ ამგვარ ცვლილებას უკავშირდებოდეს. მაგალითად, 2010 წლის ანგარიშის მიხედვით, საქართველოს გადანაცვლებას საშუალო განვითარების დონის ქვეყნიდან მაღალი განვითარების დონის მქონე ქვეყნების ჯგუფში სწორედ სკალირების მეთოდოლოგიის ცვლილებას უკავშირებენ და არა მონაცემების მკვეთრ გაუმჯობესებას (ბენდელიანი 2012, 18).

ქვეყნის მოსახლეობის განვითარების შესახებ სასარგებლო ინფორმაციას იძლევა და HDI-ის გარკვეულ სიცარიელეს ანაზღაურებს გლობალური ცოდნის ინდექსი GKI (Global Knowledge Index). იგი ეყრდნობა 7 ქვეინდექსის კორელაციურ კავშირს. 2021 წლის მონაცემებით, 51.3 მაჩვენებლით საქართველო მსოფლიო მაჩვენებელსაც კი აღემატება და 154 ქვეყანას შორის მე-60 პოზიციას იკავებს (UNDP & MBRF 2021, 3-4, 218-220). ცნობილ საზომს მიეკუთვნება ასევე ადამიანური კაპიტალის ინდექსი HCI (Human Capital Index), რომელიც წარმოაჩენს თუ როგორ განსაზღვრავს ადამიანების ჯანმრთელობისა და განათლების გაუმჯობესება მომავალი სამუშაო ძალის პროდუქტიულობას (იმ დაშვებით, რომ დღეს დაბადებული ადამიანებისთვის მომდევნო 18 წლის განმავლობაში ჯანმრთელობისა და განათლების სფეროში იგივე შესაძლებლობები იქნება). ინდექსი აერთიანებს გადარჩენის, სასკოლო განათლებისა და ჯანმრთელობის კომპონენტებს. მსოფლიო ბანკის 2020 წლის ანგარიშის მიხედვით,

საქართველოს ადამიანური კაპიტალის ინდექსი 0.57-ია, რაც იმას ნიშნავს, რომ განათლებისა და ჯანმრთელობის სათანადო პირობებში, საქართველოში დაბადებული ბავშვი ზრდასრულ ასაკში პროდუქტიულობის 57%-ს მიაღწევს. აღნიშნული მაჩვენებლით საქართველო ჩამორჩება ევროპისა და ცენტრალური აზიის რეგიონის საშუალო მაჩვენებელსა (0.69) და მეზობელ ქვეყნებს: სომხეთს (0.58), აზერბაიჯანს (0.58), რუსეთსა (0.68) და თურქეთს (0.65) (World Bank 2020, 16-18, 195-201). ასევე ცნობილი საზომია ტალანტ კონკურენტუნარიანობის გლობალური ინდექსი GTCI (The Global Talent Competitiveness Index), რომელიც ყოველწლიურად წარმოებული ინდექსია. იგი აფასებს თუ როგორ იზრდება, იზიდავს და ინარჩუნებს ტალანტებს ესა თუ ის ქვეყანა. 2021 წლის მეთოდოლოგიისა და მოდელის მიხედვით, GTCI მოიცავს 2 სუბინდექსს: GTCI შემავალი სუბინდექსი, რომელიც ეფუძნება ტალანტის გასაძლიერებელ პოლიტიკას, რესურსებსა და ძალისხმევას; GTCI გამავალი სუბინდექსი, რომლის მიზანია ზემოაღნიშნული პოლიტიკის, რესურსებისა და ძალისხმევის შედეგის - ქვეყანაში არსებული ტალანტის ხარისხის აღწერა და გაზომვა. შედეგად, გამოითვლება GTCI, რომელიც ამ 2 სუბინდექსის 6 სვეტის საშუალო არითმეტიკულია. 2021 წლის მონაცემებით, საქართველოს GTCI-ის 49.94-ია, რაც მსგავსი შემოსავლების მქონე ქვეყნების ჯგუფის საშუალო ქულაზე (45.84) მაღალია. 2021 წლის მონაცემებით, 134 ქვეყნის რეიტინგში საქართველო 53-ე ადგილზეა. ბოლო 5 წლის განმავლობაში ინდექსი ავლენს როგორც ზრდის, ასევე შემცირების ტენდენციას, თუმცა, გასათვალისწინებელია დაანგარიშების მეთოდოლოგიის ცვლილებაც (INSEAD, Portulans Institute & Accenture 2021, 9-16).

ამგვარად, რომ შევაჯამოთ ზემოთ განხილული ინდექსების ანალიზი, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ 2019 წლის მონაცემებით, საქართველოს HDI, IHDI და GDI ძალიან მაღალი მაჩვენებელი აქვს (UNDP 2020), რასაც ვერ ვიტყვით 2021 წლის GKI-ისა, 2020 წლის HCI-ისა და 2021 წლის GTCI-ის საშუალო მაჩვენებელზე. ზემოთ განხილული ინდექსების რეიტინგებში საქართველო უმეტესწილად უსწრებს მეზობელ სომხეთსა და აზერბაიჯანს, თუმცა, ხშირ შემთხვევებში ჩამორჩება რუსეთსა და თურქეთს (World Bank 2020)(UNDP & MBRF 2021)(INSEAD, Portulans Institute & Accenture 2021). ზემოაღნიშნული ინდექსების განხილვა მიზანშეწონილია ქვეყნების შედარებისათვის, რადგანაც ხშირად მათი ელემენტები ერთმანეთს გადაფარავენ

საერთო მაჩვენებელში. რაც შეეხება მათ დინამიკაში განხილვას, უმეტესად არაა გამართლებული, ისეთი მნიშვნელოვანი მიზეზის გამო, როგორცაა მეთოდოლოგიის ხშირი ცვლილება (ჩაგელიშვილი 2022).

## 1.2. პიროვნულ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული ფაქტორების როლი ადამიანური რესურსების განვითარებაში

ადამიანური რესურსების განვითარებაზე მრავალ ფაქტორს აქვს პირდაპირი თუ ირიბი ზეგავლენა. მათგან პირობითად გამოვარჩიეთ და დავაჯგუფეთ პიროვნულ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც ქვემოთაა განხილული.

ადამიანური რესურსების მფლობელია პიროვნება, რომელიც აერთიანებს აქტიური და გააზრებული მოქმედებისათვის აუცილებელ ინდივიდუალურ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ თვისებებს (პაიჭაძე 2008, 102). პიროვნება ინდივიდთან შედარებით ფართო ცნებაა, რომელიც ხშირად იგივეა ადამიანის თვისებათა ერთობლიობასთან. მიჩნეულია და სასაუბრო ლექსიკაშიც დამკვიდრებულია, რომ ინდივიდად ხდება დაბადება, ხოლო პიროვნებად - ჩამოყალიბება (ფარესაშვილი 2012, 214). მისი ერთ-ერთი მახასიათებელია მიზნებისა და მოტივების განმაპირობებელი ორიენტირებულობა, რომელიც შესაძლოა 3 ტიპის იყოს: ურთიერთზემოქმედებაზე ორიენტირებული, ამოცანაზე ორიენტირებული, საკუთარ თავზე ორიენტირებული (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 37-38). აღსანიშნავია, რომ როგორც სხვა მრავალი საკითხის შემთხვევაშიც, შესაძლოა სხვადასხვა ორიენტაცია ადამიანებში გვხვდებოდეს კომბინირებულად და მონაცვლეობითაც კი.

პიროვნების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია უნარი, რომელიც გულისხმობს იმ ბუნებრივ და შეძენილ თვისებათა ერთობლიობას, რაც საჭიროა ამა თუ იმ საქმიანობის შესასრულებლად (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 39). უნარის საფუძველია ნიჭი - პიროვნების ფსიქოფიზიოლოგიური თვისებები. იგი განაპირობებს საქმიანობის კონკრეტული სახისადმი ბუნებრივ მიდრეკილებას და ცხოვრებისეული პირობებისა და სწავლა-აღზრდის შედეგად გარდაიქმნება უნარად (პაიჭაძე 2008, 75). დიაპაზონის მიხედვით განასხვავებენ უნარის 3 დონეს: ნიჭიერებას (რომლის შედეგია პიროვნების განსაკუთრებით წარმატებული საქმიანობა), ტალანტსა

(იგულისხმება შემოქმედებითი საქმიანობა, რომლის შედეგადაც პიროვნება ქმნის ღირებულ სიახლეს) და გენიალურობას (უმაღლესი დონე, როდესაც პიროვნების შემოქმედების შედეგად მიიღწევა ისტორიული და მაღალ საზოგადოებრივი მნიშვნელობის შედეგები) (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 39). პიროვნების მახასიათებლებსა და განვითარებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ასევე აზროვნების ტიპს, რომელიც შესაძლოა იყოს: მხატვრული; ლოგიკური; შერეული ტიპი (პაიჭაძე 2008, 11).

ადამიანის მუშაობის სტილსა თუ ხასიათზე, ასევე აქტიურობასა და კოლეგებთან ურთიერთობებზე ზემოქმედი მნიშვნელოვანი პიროვნული მახასიათებელია ტემპერამენტი. იგი არის ადამიანის ქცევის ფორმის (აქტიური-პასიური, გაწონასწორებული-გაუწონასწორებელი და სხვ.) განმსაზღვრელი თვისებების ერთობლიობა (პაიჭაძე 2008, 135). სხვაგვარად, ტემპერამენტი არის ადამიანის ფსიქიკური პროცესების ტემპის, რიტმისა და ინტენსიურობის მიმდინარეობა, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის ქცევის სტილს ორგანიზაციულ საქმიანობაში (ბერიძე 2011, 36). ასევეა ხასიათიც, რომელიც ინდივიდუალური თავისებურებების ერთობლიობაა და საქმიანობაში ვლინდება ისეთ ასპექტებში, როგორცაა: დამოკიდებულება შრომისადმი; დამოკიდებულება თანამშრომლებთან (სოციუმთან); საკუთარი თავის აღქმა; დამოკიდებულება საგნებთან (პაიჭაძე 2008, 167-168).

განვითარებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი და მახასიათებელია ინტელექტი, რომელიც გვევლინება შეფასების, გადაწყვეტილების მიღებისა და რეაქციის ერთობლიობად (ბერიძე 2011, 37). ბოლო წლებში, განსაკუთრებით გააქტიურდა ადამიანის წარმატებასა და განვითარებაში ემოციური ინტელექტის - EI (Emotional intelligence) მნიშვნელობის დაფიქსირება, თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ იგი მანამდეც არ იყო წარმატების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ფაქტორი (Chagelishvili 2021, 21). წარმატების მიზეზების ძიება ემოციურ ინტელექტში განპირობებული იყო იმ ფაქტით, რომ მეცნიერთა ყურადღებას სულ უფრო და უფრო იპყრობდა ნიჭიერი ადამიანების წარუმატებლობისა და წარმატებული ადამიანების ნაკლებ ნიჭიერების ფენომენი. სწორედ აღნიშნული საკითხის კვლევამ მიიყვანა დ. გოლმანი იმ დასკვნამდე, რომ მხოლოდ ინტელექტი და ტექნიკური უნარები ადამიანის წარმატების არასრული რეცეპტია ემოციური ინტელექტის გარეშე. გოლმანი მას

დასწავლად კატეგორიას მიაკუთვნებს, რომელიც 5 კომპონენტს აერთიანებს: თვითცნობიერება, თვითრეგულაცია, მოტივაცია, ემპათია და სოციალური უნარი. პირველი სამი მდგენელი საკუთარი თავის მართვას, ხოლო ბოლო ორი ურთიერთობების მართვის უნარებია (Goleman 2004, 82-91). სამსახურში, მომუშავეს განვითარებისა და წარმატების წინმსწრები უპირველესად საკუთარი საქმიანობით კმაყოფილების მაღალი დონეა (Goleman 1998), რასაც ადამიანი თვითშემეცნების (EI-ს პირველი კომპონენტი) საშუალებით აღწევს: აცნობიერებს მისწრაფებებს, ღირებულებებს, სასურველი საქმიანობის მიმართულებას (Chagelishvili 2021, 21). თვითრეგულაციის (EI-ს მეორე კომპონენტი) წყალობით მომუშავე ემოციებს კონსტრუქციულად მიმართავს, ხოლო მოტივაციის დონე (EI-ს მესამე კომპონენტი) განვითარების მამოძრავებლად ფუნქციონირებს. იმის გათვალისწინებით, რომ განვითარება უბრალო სწავლასა და ტრენინგზე აღმატებული პროგრესული მოვლენაა, ემპათია და სოციალური უნარი ((EI-ს მეოთხე და მეხუთე კომპონენტები) სწორედ პიროვნული და კომუნიკაციური მიმართულების განვითარებას განაპირობებს.

ადამიანური რესურსების განვითარება არ არის განყენებული და პიროვნებაში დამოუკიდებლად მიმდინარე პროცესი. მასზე გავლენა აქვს როგორც ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე მოვლენებს, ისე შიდა, ორგანიზაციულ ფაქტორებს:

❖ **მოტივაცია.** ზემოთ განხილულ იქნა მოტივაცია, როგორც ემოციური ინტელექტის კომპონენტი, ხოლო მოცემულ ნაწილში იგი ორგანიზაციის მიერ ინიცირებულ აქტივობად განიხილება. სწავლა და განვითარება გაცილებით ეფექტიანია, როდესაც ადამიანებს აქვთ მოტივაცია, ანუ სწავლის მიზნის გარშემო ორგანიზებული ქცევის გამაძლიერებელი ფაქტორები (Rogers 1996). პერსონალის მოტივაციისა და ადამიანური რესურსების განვითარების კავშირი არაერთ საკითხს მოიცავს, რომელთაგან უპირველესად მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებს უნდა შევხვით. აღნიშნული თეორიები დაკავშირებულნი არიან სამუშაოს მეშვეობით საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მასლოუს მიხედვით, სწორედ თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება წარმოგვიდგება ადამიანის ბაზისური მოთხოვნილებების უმაღლეს მოთხოვნილებად (Maslow 1954). სწავლის ასპექტში, განსაკუთრებით აქტუალურია მოტივაციის შემდეგი თეორიები: მოლოდინის და მიზნის თეორია (Armstrong 2006, 555-556).

❖ **ორგანიზაციული კულტურა.** კულტურა ეხება ორგანიზაციის საქმიანობის თითქმის ყველა მიმართულებას (ბერიძე 2011, 24-25). მისი არაერთი სახეობა არსებობს, თუმცა, უნდა აღინიშნოს კონკრეტულად ის ტიპი, რომელიც ადამიანური რესურსების განვითარებაზე განსაკუთრებით ფოკუსირდება. ჩ. ბ. ჰენდის კლასიფიკაციით დაყოფილ ორგანიზაციის კულტურის სახეებს შორის ვხვდებით სწორედ ამგვარ, პიროვნებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციული კულტურის<sup>1</sup> სახეობას. იგი მოიაზრებს ორგანიზაციის თანამშრომლების განვითარებაზე, მათ ინტერესებსა და მიზნებზე ფოკუსირებას, რაშიც ხელშემწყობის როლს თავად ორგანიზაცია ასრულებს. აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ პრაქტიკაში გავრცელებულია ორგანიზაციული კულტურის რამდენიმე ტიპის თანადროულად არსებობა (Handy 1995, 25-26).

❖ **სამუშაო.** რა უბიძგებს ადამიანს განვითარებისკენ? ამ კითხვაზე პასუხი შესაძლოა მომუშავეს ფუნქციური დატვირთვის დიზაინშიც მოიძებნოს. განვითარების ერთ-ერთი მოტივატორი და მამოძრავებელია პასუხისმგებლობა, რომელიც რაც უფრო მეტი ხარისხით ეკისრება ადამიანს, მით მეტად განაპირობებს ზრდისა და განვითარების შეგრძნებას. ასევეა საქმის სირთულეც, რომელიც მომუშავეს შრომას უფრო შემოქმედებითს ხდის. პასუხისმგებლობის ზრდა და საქმიანობის სირთულის ხარისხის მატება შესაძლოა გაერთიანდეს დაწინაურებაშიც, რომელიც ანიჭებს მომუშავეს გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებას, რასაც, თავის მხრივ, წვლილი შეაქვს განვითარებაში. აქვე უნდა აღინიშნოს ისეთი ძლიერი მოტივატორის შესახებ როგორცაა ინტერესი გარკვეული საქმიანობისადმი, რამაც შესაძლოა მომუშავეს არასასიამოვნო გარემო ფაქტორებიც კი გადაფაროს (ბერიძე 2011, 48).

❖ **სტრესი და კონფლიქტები.** პიროვნულ თუ პროფესიულ განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვა, დროის მართვის პრობლემები და მისი დეფიციტი, კარიერა-განვითარებისა და პირადი ცხოვრების ბალანსის მიუღწევლობა და სხვა მრავალი ფაქტორი უდავოდ განაპირობებს თანამედროვე დასაქმებული ადამიანის სტრესს, რასაც, თავის მხრივ, გავლენა აქვს მის განვითარებაზეც. გარემო ფაქტორების პასუხად, მომუშავეს უჩნდება ფიზიკური, ქიმიური და სხვა ქცევითი რეაქციები, რომლებიც იწვევენ ადამიანის ფიზიოლოგიური თუ ფსიქიკური ფუნქციების ნორმალური მუშაობის დარღვევას და

---

<sup>1</sup> ავტორი მას მოიხსენიებს ეგზისტენციალურ კულტურად და მეტაფორულად ბერძნულ მითოლოგიურ ღმერთ დიონისეს განუკუთვნებს.



რასაც სტრესი ეწოდება (პაიჭაძე 2008, 134). სტრესზე საუბრისას ხშირად განიხილავენ არც თუ ისე იშვიათად მის თანმდევ მოვლენას - კონფლიქტს. მას საზოგადოებრივი ცხოვრების ბუნება წარმოშობს და სოციალურ მოვლენად მიიჩნევა. შესაბამისად, ორგანიზაციისთვისაც არ არის უცხო კონფლიქტი, რომელსაც შესაძლოა არაერთი მიზეზი ედოს საფუძვლად. ნებისმიერ შემთხვევაში, „*კონფლიქტი არის ურთიერთქმედება, რომელიც მიმდინარეობს პიროვნებების ან საზოგადოებრივი ინტერესების, შეხედულებების, პოზიციების, სულ ცოტა ორი მხარის დაპირისპირების, შეჯახების, წინააღმდეგობის ფორმით*“. სამსახურში თავის დამკვიდრებასა და განვითარებას ხშირ შემთხვევაში თან ახლავს ამგვარი კონფლიქტები. ასეთ შემთხვევაში, იგი შესაძლოა განპირობებული იყოს სუბიექტური ფაქტორებით ან მთელი რიგი ობიექტური ფაქტორებით გამოწვეული (ფარესაშვილი 2012, 53-71). მიუხედავად იმისა, რომ ერთი შეხედვით კონფლიქტი უარყოფით მოვლენად აღიქმება ორგანიზაციაში, დესტრუქციულთან ერთად მას აქვს კონსტრუქციული ფუნქციები თუ შედეგები, რამაც შესაძლოა ადამიანური რესურსების განვითარებაში თავისი წვლილი შეიტანოს კიდევ.

❖ **მენეჯმენტის სტილი.** პერსონალის განვითარების ხელშეწყობისათვის მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის შესაბამისი სტილის არსებობაც. თანამშრომლებს ესაჭიროებათ უკუკავშირი მათ საქმიანობაზე, სტიმულირება, მხარდაჭერა და შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფა მეტი თავდაჯერებულობისა და განვითარების წახალისებისათვის. განვითარებისათვის მათ ასევე სჭირდებათ რისკების აღება მენეჯმენტის მხარდაჭერის პარალელურად და შეცდომების დაშვების შესაძლებლობა (Collin 2007, 290).

❖ **ორიენტაცია და ადაპტაცია.** ადამიანური რესურსების განვითარების წინაპირობაა მათი ორიენტაცია, ადაპტაცია, და სოციალიზაცია ორგანიზაციაში. მათ უმეტესწილად დამსაქმებლის კომპეტენციას მიაკუთვნებენ, თუმცა, გასათვალისწინებელია თავად თანამშრომლების როლიც. დღესდღეობით, საუკეთესო თანამშრომლის შერჩევით არ მთავრდება ახალი კადრის აყვანის პროცესი. ამა თუ იმ დოზით ყველა ახლად დაქირავებულს ესაჭიროება ორიენტაცია, რაც უფრო მეტია, ვიდრე კოლეგებისთვის მისი წარდგენა. ორიენტაცია აერთიანებს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციისა და საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდებას ახალი

მომუშავისთვის (Dessler 2020, 238-241). წარმატებულ ორიენტაციას თან სდევს სამომავლო ეფექტიანობა მთელ რიგ საკითხებში, თუმცა, განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია ინფორმირებულობა და ადაპტირებულობა, რომელიც ხელს უწყობს და აჩქარებს მომუშავეს პროფესიულ განვითარებას (Chagelishvili 2022, 20). ორიენტაციის პროცესში გამოყოფენ 4 დონეს (4 C - Compliance, Clarification, Culture, Connection) (Bauer 2010, 2), რომელთა თანმიმდევრული გავლით მიიღება ორიენტაციის ეფექტიანი პროცესი (იხ. სქემა 1).

**სქემა 1. ორიენტაციის დონეები, 4 C**



წყარო: Bauer, 2010, 2.

განასხვავებენ ასევე ორიენტაციის ფორმალურ და არაფორმალურ სახეს. არაფორმალური ორიენტაციის პროცესში თანამშრომელი ინფორმაციას იღებს ფორმალური ინსტრუმენტებისგან დამოუკიდებლად, ხოლო ფორმალური ორიენტაცია კოორდინირებული პოლიტიკისა და პროცედურების კომპლექტის გაცნობას მოიცავს (Bauer 2010, 2). ერთ-ერთ ამგვარი ფორმალური საშუალებაა ორიენტაციის წერილობითი გეგმა, რომელიც არის ერთგვარი რუკა და კონკრეტული ვადების, მიზნების, პასუხისმგებლობების შემცველი დამხმარე დოკუმენტი (Bauer & Elder 2006). ორიენტაციის პროცესის გამარტივებისთვის ხშირად გამოიყენება თანამედროვე ტექნოლოგიები. ერთ-ერთი ამგვარი საშუალებაა ორიენტაციის პორტალის არსებობა, სადაც მულტიმედიური საშუალებებით ხორციელდება ინფორმაციის მიწოდება, ხოლო თანამშრომელთა გაცნობა შესაბამისი პროფილებით წარმოებს (Dessler 2020, 239). ზოგიერთი დამსაქმებელი იყენებს QR კოდების (QR (code) - Quick Response (code) - სწრაფი რეაგირების (კოდი)) სისტემას „ორიენტაციის გაჩერებებზე“, სადაც მათი სკანირების შედეგად მომუშავე სხვადასხვა ტექსტური თუ

მულტიმედიაური ფაილის საშუალებით იღებს ინფორმაციას ამა თუ იმ სამსახურის შესახებ (Price 2013). ასევე მასიურად გამოიყენება გეიმინგის ელემენტები და ელექტრონული სწავლის ფორმატი ორიენტაციის პროცესში. მაგალითად, ყოფილი ფინკა ბანკის (ამჟამად - კრედო ბანკი) რეალობაში, ორიენტაციას რეალურ და ვირტუალურ „საკლასო ოთახში“ მიმდინარე ონლაინ ტრენინგისა თუ შერეული სწავლის (blended learning) სახე აქვს. ასევე გამოიყენება ვიდეო რგოლები და ანიმაციები („Welcome“ ვიდეო ანიმაცია, ელექტრონული ეტიკეტის ვიდეო „Netiquette“ და სხვა), ხოლო ორგანიზაციის სტრუქტურული განლაგების შესასწავლად - შესაბამისი რუკები (სტრუქტურული ერთეულებისა და თანამშრომლების მოძიების პროცესი - „My Inspiring Journey“) (ოქროპირიძე თ. გ.). ასევე აღსანიშნავია პროკრედიტ ბანკის ინტეგრაციის პროგრამა, რომელიც თეორიული და პრაქტიკული მოდულების კომბინაციას წარმოადგენს. პროგრამა წარიმართება როგორც დისტანციური გზით, ისე ბანკის ადგილობრივ ფილიალში და საზღვარგარეთ ბანკის სასწავლო ცენტრში (პროკრედიტ ბანკი 2022).

ორიენტაციას საჭიროებენ მენეჯერებიც. იგი ძირითადად გულისხმობს ორგანიზაციის ოპერაციული გეგმისა და ბიზნესის სფეროების, ძირითადი თანამშრომლებისა და მათი კარიერის, პარტნიორებისა და დაინტერესებული მხარეების გაცნობას (Byford, Watkins & Triantogiannis 2017). დამსაქმებლები სათანადოდ აცნობიერებენ ახალ ხელმძღვანელთა სწრაფი ორიენტაციის მნიშვნელობას, რადგანაც ამ პროცესს საბოლოოდ გავლენა ექნება ქვედა რგოლების მუშაობაზეც (Velsor & Leslie 1995, 62–72). თანამშრომლების ორიენტაციისგან მენეჯერთა ორიენტაცია განსხვავდება რამდენიმე ფაქტორით: ხელმძღვანელებს მეტი კომუნიკაცია უწევთ საქმიან სოციუმთან; მათ ხშირად უწევთ უნიკალური და რთული საკითხების მოგვარება; ახალი მენეჯერები ძირითადად კონკრეტული სტრატეგიული ინიციატივების მხარდასაჭერად მოჰყავთ, რაც შესაძლოა გულისხმობდეს სტატუს კვოს ცვლილებას და არა მასთან ადაპტირებას (De Meuse, Gaeddert & Guangrong 2011, 165-178).

ამგვარად, ორიენტაციის მნიშვნელობა ახალი თანამშრომლის სამომავლო განვითარებისათვის ფუნდამენტურია, ხოლო ახალი მენეჯერების შემთხვევაში კიდევ უფრო საკვანძოა ეს პროცესი. აქედან გამომდინარე, დამსაქმებლის მხრიდან არ კმარა

ინფორმაციის უბრალოდ მიწოდება ახალი თანამშრომლებისათვის. საჭიროა წინასწარ შემუშავებული პროგრამის არსებობა, რომლის საფუძველზეც მოხდება ღირებული ინფორმაციის მიწოდება ორიენტაციის ყოველ ეტაპზე (Chagelishvili 2022, 21-22). ორიენტაციის ლოგიკური გაგრძელებაა თანამშრომლის ადაპტაცია, რომელიც ერთგვარი ურთიერთშეწყობის პროცესია ორგანიზაციასა და დასაქმებულს შორის. იგი აერთიანებს ფსიქოფიზიოლოგიურ, ფსიქოლოგიურ, პროფესიულ და ღირებულებით კომპონენტებს. ადაპტაციის საშუალებით შესაძლებელია მოგვარდეს მთელი რიგი პრობლემები, რომლებიც თან ახლავს ახალი თანამშრომლის შინაურად მიღებას. შესაძლოა ითქვას, რომ აღნიშნულ პროცესში წამყვანი როლი აქვს უშუალო ხელმძღვანელს (გეჩბაია & დევაძე 2015, 112-118).

❖ **კარიერა.** ადამიანური რესურსების განვითარება არ არის ერთჯერადი პროცესი და შესაძლოა გაგრძელდეს მთელი ცხოვრების მანძილზეც კი. მუდმივ განვითარებასთან ერთად, იგი ასევე მოიაზრებს კარიერის გარკვეული საფუძვლების არსებობას. თანამშრომლების კარიერული განვითარება არ არის მხოლოდ ცალმხრივად სარგებლიანი მოვლენა, რადგანაც დამსაქმებელი იღებს გაცილებით ეფექტიან ორგანიზაციულ საქმიანობას, როდესაც ადამიანური რესურსები მაქსიმალურად რეალიზებული და განვითარებულია. თანამედროვე შეხედულებით, ორგანიზაციის სამომავლო წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია ყველა თანამშრომლის განვითარება (Rowley & Jackson 2010, 10).

❖ **თანამშრომელთა პერფორმანსის შეფასება და ატესტაცია.** თანამშრომელთა პერფორმანსის შეფასების მიზნები მრავალ საკითხს უკავშირდება, მაგრამ მოცემულ შემთხვევაში მნიშვნელობა გამოიხატება იმაში, რომ ადამიანები მთელ რიგ კარიერულ და განვითარების საკითხებს სწორედ შეფასების შედეგებს უკავშირებენ. პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლებისა და მათი პერფორმანსის შეფასება მხოლოდ თეორიული შედეგების სახეს იძენს, არ აუმჯობესებს თანამშრომლების მოტივაციას და არ წარმართავს მათ განვითარებას (Lawler 1994). უფრო მეტიც, ხარისხის საყოველთაო მართვის (Total quality management - TQM) მხარდამჭერთა ნაწილი შეფასების უსარგებლობიდან გამომდინარე მის გამოყენებას საერთოდ არ ემხრობა (Boudreaux 1994, 20-24), რაც გარკვეულწილად მისი არსით აიხსნება. პერსონალის შეფასების მიზნები შესაძლოა 3 მსხვილ ჯგუფში გაერთიანდეს: 1.

ადმინისტრაციული მიზანი, რაც მოიცავს დაწინაურების, ჩამოქვეითებისა თუ გათავისუფლების გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს, 2. ინფორმაციული მიზანი, რომელიც მოიცავს მომუშავის მიერ სუსტი და ძლიერი მხარეების შესახებ ინფორმაციის მიღებას და 3. მოტივაციური მიზანი, რომელიც იძლევა თანამშრომელთა მოტივაციისთვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას (ღვედაშვილი 2013, 160-161). აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციული მიზანი შესაძლოა სწორედ ადამიანური რესურსების განვითარების საჭიროების გამოვლენის ან სულაც მიღწეული დონის შეფასება იყოს. რაც შეეხება ატესტაციას, მასში მოიაზრება მომუშავის კვალიფიკაციის შედარება დაკავებული პოზიციისთვის განკუთვნილ მოთხოვნებთან. ზოგადად, ორგანიზაციები ატესტაციის საჭიროების წინაშე არაერთი მიზეზის გამო დგებიან (გეჩაია & დევაძე 2015, 154).

ქართულ საბანკო სისტემაში შეფასება თანამედროვე მიდგომებით ხდება. მაგალითად, თიბისი ბანკი ფრონტ- და ბექ-ოფისის პერსონალისთვის, დაკავებული პოზიციების მიხედვით, შეფასების სხვადასხვა სისტემას იყენებს. ბექ-ოფისის შემთხვევაში გამოიყენება ამოცანების მართვის (MBO) სისტემა, სადაც მენეჯერები და დაქვემდებარებულები ერთობლივად მუშაობენ მიზნების დასახვისა და აღრიცხვისთვის, რის შემდგომაც მთელი წლის განმავლობაში ხდება კონტროლი. საშუალო რგოლის მენეჯერებისა და ექაილ სტრუქტურის თანამშრომლებისთვის დანერგილია 360-გრადუსიანი უკუკავშირის სისტემა, რომელიც 2021 წელს გაფართოვდა და სხვა ფუნქციებიც შეითავსა. რაც შეეხება ფრონტ-ოფისის თანამშრომლებს, ბანკი იყენებს მიზანზე დაფუძნებულ შეფასების სისტემას, სადაც მთავარი ორიენტირი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კომპონენტების გამაერთიანებელი სამუშაოს შესრულების ძირითადი მაჩვენებელია KPI (Key Performance Indicator). მიზანზე დაფუძნებული ამგვარი სისტემის ფარგლებში თანამშრომლები ფასდებიან მათი პოზიციების მიხედვით, ყოველთვიურად, ყოველკვარტლურად ან ყოველწლიურად (თიბისი ბანკი 2021, 64).

როგორც პერფორმანსისა თუ თავად თანამშრომლის შეფასება, ისე ატესტაციაც გარკვეულწილად ზემოქმედებს პერსონალის სწავლასა და განვითარებაზე. ხშირია შემთხვევები, როდესაც დამსაქმებლის მიერ დაანონსებული შეფასება-ატესტაცია სწავლა-განვითარებაზე ზრუნვის დაჩქარებულ რეჟიმში მიმდინარეობს

განაპირობებს, რაც პროცესის რეალური მიზნის მიღწევას აფერხებს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მუდმივი განვითარების უზრუნველყოფისათვის, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ორგანიზაციების მიერ შეფასებებისა თუ ატესტაციების ჩატარების პერიოდულობის დაცვა და კულტურის ნაწილად ფორმირება.

❖ **პერსონალის სტრუქტურა და მრავალფეროვნება.** როგორც წესი, დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლების განვითარების დაფინანსება სარგებლიანია, რადგანაც შედეგად იზრდება კომპეტენტურობა საქმიანობაში, თუმცა, საათობრივად დასაქმებული, ერთჯერად პროექტზე მომუშავე ან შტატგარეშე თანამშრომლების განვითარებაზე ზრუნვა დამსაქმებლის ინტერესებში ნაკლებად შედის. შესაბამისად, ამ ყველაფერზე ზრუნვა ინდივიდებს თავად უწევთ (Grugulis 2019, 301-302). კარიერასა და განვითარებაზე საუბრისას უნდა შევხვით პერსონალის მრავალფეროვნების მართვის საკითხებსაც. ძირითადად 3 მსხვილი ჯგუფის - შშმ პირების (შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები), მდედრობითი სქესის და ერთნიკურ-კულტურული უმცირესობების გარშემო არსებობს ნეგატიური სტერეოტიპები სამსახურში და ხშირ შემთხვევაში დისკრიმინაციასაც განიცდიან (Gallos 1989, 110-132).

კარიერული განვითარებისა და წარმატების შესაძლებლობები ყველასთვის ერთნაირი არ არის. შშმ პირებს ნაკლები კარიერული შესაძლებლობები აქვთ ვიდრე სხვებს (Kulkarni & Gopakumar 2014, 445-466). სწორედ ამიტომ, დამსაქმებლების გარდა, თავად სახელმწიფოც იღებს მთელ რიგ ვალდებულებებს მათ დასაქმებასა და განვითარებაში. დასაქმების საკითხებში კანონმდებლობა რთავს კერძო სექტორსაც, რომელიც გონივრული მისადაგების<sup>2</sup> ფარგლებში ვალდებულია დაიცვას სავალდებულო სტანდარტები თუ ნორმატივები (საქართველოს კანონი „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ“ 2020, მუხლი 1; 8; 11; 27; 36). გარდა ზემოაღნიშნული კანონისა, საშუალო ვადიანი პერიოდისათვის სახელმწიფო ხელმძღვანელობს კონკრეტული მიმართულების ეროვნული სტრატეგიის შესაბამისად. მაგალითად, ამჟამად იგი მოქმედებს „საქართველოს შრომისა და

---

<sup>2</sup> გონივრული მისადაგება – „პრინციპი, რომელიც ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში იმ აუცილებელი და შესაბამისი ცვლილების განხორციელებას გულისხმობს, რაც არ იწვევს არაპროპორციულ ან გადამეტებულ ტვირთს ან ვალდებულებას და უზრუნველყოფს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის უფლებებისა და თავისუფლებების რეალიზებას სხვებთან თანაბარ პირობებში“ (საქართველოს კანონი „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ“ 2020, მუხლი 2, პუნქტი ბ)

დასაქმების პოლიტიკის 2019-2023 წლების ეროვნული სტრატეგიის“ მიხედვით, რომლის შესაბამისადაც პრიორიტეტული საკითხია (სხვა მრავალ საკითხთან ერთად) შშმ პირთა სოციალური და პროფესიული რეაბილიტაციის მიზნით მათი დასაქმების ხელშეწყობა (საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 30 დეკემბრის №662 დადგენილება „საქართველოს შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის 2019-2023 წლების ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების თაობაზე“, 2019, გვ. 27-28 (დანართი)). შშმ პირთა პროფესიული მომზადება-გადამზადების მიმართულებით, სახელმწიფო ხელმძღვანელობს სამუშაოს მაძიებელთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამით, რომელიც ითვალისწინებს სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებულ ისეთ დამატებით სერვისს შშმ პირებისათვის როგორცაა ასისტენტი, მობილობისა და ორიენტაციის ტრენერი, ტრანსპორტი, ჟესტური ენის თარჯიმანი და ა. შ (ინდივიდუალური საჭიროებების შესაბამისად) (საქართველოს მთავრობის 2021 წლის 18 იანვრის №16 დადგენილება „სამუშაოს მაძიებელთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების 2021 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“, 2021). შშმ პირების რაოდენობის, დასაქმებისა თუ სხვა დაკავშირებული საკითხების შესახებ საქართველოში სრულყოფილი სტატისტიკური ინფორმაციის აღრიცხვა დღემდე არ წარმოებს (ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი: შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების შესახებ სხვადასხვა სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი, 2017, 3-7), თუმცა, თუ 2014 წელს ჩატარებული საყოველთაო აღწერის მონაცემებით ვიხელმძღვანელებთ, შშმ პირის სტატუსს მთლიანი მოსახლეობის დაახლოებით 2.7% (100 113 ადამიანი) ატარებდა, 15 წელზე უფროსი ასაკის 96 102 შშმ პირის მხოლოდ 34,4% იყო დასაქმებული, მათ შორის თვითდასაქმებული კი - 86,2% (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური: მოსახლეობის 2014 წლის საყოველთაო აღწერის შედეგები, 2014).

შშმ პირთა დასაქმება-განვითარების პრობლემებზე ჩატარებული ბოლო კვლევებიდან აღსანიშნავია სახალხო დამცველის აპარატის მიერ საქართველოს 6 ქალაქში ჩატარებული ფოკუს ჯგუფების გამოკითხვა (98 შშმ პირს შორის) (საქართველოს სახალხო დამცველი, 2017, 18-20). აღნიშნული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა შშმ პირების არაერთი პრობლემა, მათ შორის განვითარებასთან დაკავშირებული შემდეგი საკითხები:

- **ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის პრობლემა.** მოცემული პრობლემის არსებობაზე მეტყველებს შშმ პირთა უმრავლესობის არაინფორმირებულობა ამგვარ პროგრამებზე ან ინფორმაციის ხელმიუწვდომლობა. გარდა ამისა, ინფორმაციის წვდომის კუთხით, შშმ პირებს შორის უთანასწორობას იწვევს კომუნიკაციის ალტერნატიული ფორმების<sup>3</sup> საჭიროება იმათთან შედარებით, ვისაც არ აქვს კომუნიკაციის პრობლემები (საქართველოს სახალხო დამცველი, 2017, გვ. 18-20).
- **დისკრიმინაცია შრომის ბაზარზე.** იქიდან გამომდინარე, რომ შშმ პირთა დასაქმება შესაძლოა განაპირობებდეს გონივრული მისადაგების გარკვეული ღონისძიებების გატარებას, რაც, თავის მხრივ, ზრდის ხარჯებს, დამსაქმებლები ნაკლებად ინტერესდებიან ამგვარი გადაწყვეტილებებით (საქართველოს სახალხო დამცველი, 2017, 18-20), ან, როგორც სხვა კვლევამ გამოავლინა, შშმ პირების დასაქმება ხდება ადაპტირების ნაკლები საჭიროების მქონე სამუშაოებზე (Kochlashvili, 2015). კვლევები ასევე ცხადყოფენ, რომ შშმ პირებს ძირითადად მსხვილი დამსაქმებლები ასაქმებენ, ხოლო შედარებით მცირე მასშტაბის ორგანიზაციებიდან მხოლოდ ის ნაწილი იჩენს ინიციატივას, რომელთაც უკვე აქვთ მათთან მუშაობის გამოცდილება (მახარაძე, ჟვანია & სტივენსონი, 2018, 13). მცირე კომპანიებთან შედარებით მსხვილი დამსაქმებლების ამგვარი აქტივობა ძირითადად დაკავშირებულია იმიჯზე მეტი ზრუნვასა და მეტი ფინანსურ სიძლიერესთან (Kochlashvili, 2015). აღნიშნულის არგუმენტად შესაძლოა მოვიყვანოთ 2015 წლის ოქტომბრის მონაცემების საფუძველზე, სოციალური მომსახურების სააგენტოს მიერ მომზადებული კვლევა, რომლის შესაბამისადაც დასაქმებული შშმ პირების 55.2% ამგვარ მსხვილ საწარმოებში მუშაობდნენ (სუმბაძე, მახარაძე & სხვ. 2015, 9 (ნაწილი 1)).
- **კონკურენტუნარიანობისა და განათლების პრობლემა.** დასაქმების ხელისშემშლელ პრობლემად გამოვლინდა ასევე სათანადო განათლების მიღების შესაძლებლობა (ყველა საფეხურზე) (საქართველოს სახალხო დამცველი, 2017, 18-20), ხოლო კონკურენტუნარიანობის პრობლემა დაკავშირებულია პროფესიული უნარ-ჩვევების ნაკლებობასთან, რაც იმის შედეგია, რომ შშმ პირთა ნაწილს

<sup>3</sup> ქესტური ენა, ბრაილის შრიფტი და სხვა.



საშუალო განათლება საერთოდ არ აქვს მიღებული. საქართველოში უმუშევრობის არსებული ტენდენციების პარალელურად (ტულუში 2018) და შშმ პირთა დასაქმების პრობლემურობის გამო, მათ წინსვლასა და განვითარებაზე ძალისხმევის მიმართვა შესაძლოა ნაადრევად ჩაითვალოს. მსგავს დამოკიდებულებას ვხვდებით კვლევებშიც, სადაც შშმ პირებიც ვერ ხედავენ კარიერულ პერსპექტივებს და მათი კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე დასაქმებას უკვე წარმატებად მიიჩნევენ (სუმბაძე, მახარაძე, და სხვ. 2015, 17, 157 (ნაწილი 2)).

ამგვარად, როგორც ვნახეთ, საქართველოში შშმ პირების უფლებების რეალიზებაზე ძირითადი პასუხისმგებლობა სახელმწიფოს აკისრია, თუმცა, ისეთ მრავლისმომცველ საკითხში, როგორც შშმ პირების დასაქმება-განვითარებაა, განსაკუთრებით კი აღსრულების მექანიზმის არაეფექტიანობის პარალელურად, მნიშვნელოვანია საჯარო და კერძო სექტორის ერთობლივი მოქმედება. გარდა ამისა, შშმ პირების კვალიფიციურობის მაღალი დონის მისაღწევად აუცილებელია ინკლუზიური განათლების ხარისხის ამაღლება ყველა დონეზე, ხოლო მათი დასაქმების ხელშეწყობისათვის საკვანძო მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციების ცნობიერების ამაღლებას (Chagelishvili 2021).

პერსონალის მრავალფეროვნების შემდეგი საკითხი ეხება გენდერულ საკითხებს. მდედრობითი სქესი სამუშაო ძალის თითქმის ნახევარია, თუმცა, იგივე განაწილებას ვერ ვხვდებით ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. აღნიშნული მოვლენის ერთ-ერთ მიზეზად მოიაზრება დისკრიმინაცია (Dessler 2020, 326). საქართველოში ჩატარებული ბოლო კვლევები ცხადყოფს, რომ სქესი გავლენას ახდენს მთელ რიგ კარიერულ თუ განვითარების საკითხებზე, რაც იმის დასტურია, რომ გენდერული სტერეოტიპები თუ დისკრიმინაცია მოფენილია ორგანიზაციული საქმიანობის მრავალ ასპექტში: არაფორმალურ ურთიერთობებში, დამსაქმებლის დამოკიდებულებებსა თუ შეხედულებებში და ა. შ (ფირცხალაიშვილი 2021, 157-167). ბანკებისთვის ეს თემა გარე კონტროლის საგანი გახდა 2018 წლის შემდეგ, რაც ეროვნული ბანკმა გენდერული დივერსიფიკაციის მოთხოვნა კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კოდექსით გაწერა. შედეგად, მოსაზრებათა მრავალფეროვნების ბალანსის დაცვის მიზნით, ბანკებმა უნდა უზრუნველყონ სამეთვალყურეო საბჭოს დაკომპლექტება

განსხვავებული უნარ-ჩვევების, კვალიფიკაციის და გამოცდილების მქონე პირებით, ხოლო მათ შორის მინიმუმ 20% უნდა შედგებოდეს განსხვავებული სქესის წარმომადგენლებისგან (საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №215/04 2018, მუხ:5, პუნქ:8). შედეგად, 2018-2022 წლებში ბანკების სამეთვალყურეო საბჭოებში ქალების რაოდენობა 9%-დან 30%-მდე გაიზარდა (საქართველოს ეროვნული ბანკი 2022). გარდა გარე კონტროლისა, მიმდინარეობს აღნიშნული საკითხის შიდა კონტროლიც ბანკების მიერ. მაგალითად, სათანადოდ შემუშავებული გენდერული პოლიტიკის ფარგლებში, თიბისი ბანკი იკვლევს და აქვეყნებს საშუალო რგოლის მენეჯერის (ფილიალის მენეჯერები, განყოფილებების და დეპარტამენტების ხელმძღვანელები, ასევე ჯგუფის შვილობილი კომპანიების დირექტორები) პოზიციაზე ქალების წილს (36%), ხოლო 2023 წლისათვის კი აღნიშნული მაჩვენებლის 40%-მდე გაზრდასაც გეგმავს. ამ ყოველივეს მეტ დამაჯერებლობას სძენს ის ფაქტიც, რომ 2021 წელს თიბისი ბანკი გახდა გაეროს ქალთა გაძლიერების პრინციპების ხელმძღვანელი. საბოლოო ჯამში, მიუხედავად იმისა, რომ თიბისი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოში, საშუალო და ზედა რგოლის მენეჯმენტში ქალების რაოდენობა კვლავ დაბალია, მთლიან დასაქმებაში მათი რიცხვი აჭარბებს კიდევ მამაკაცთა რაოდენობას. გენდერულ საკითხებთან ერთად, უნდა შევხებით 50 წელს გადაცილებულ და საპენსიო ასაკის კადრების სიმცირეს საბანკო სფეროში. 2021 წლის მონაცემებით, თიბისი ბანკის მთლიან პერსონალში თითქმის ნახევარს 29 წლამდე ასაკის დასაქმებულები შეადგენდნენ, მაშინ როდესაც 50 და მეტი წლის კადრები მხოლოდ 3%-ია (თიბისი ბანკი 2021, 60-66).

რაც შეეხება განსხვავებული კულტურების წარმომადგენლებს, ისინი ასევე განსხვავებულ მსოფლმხედველობას, ღირებულებებსა და სოციალურ როლებს განსაზღვრავენ, რაც ამყარებს მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ინტელექტიც და სწავლის გზებიც არ არის კულტურისაგან დამოუკიდებელი. ამგვარი შეხედულების პარალელურად კი პერსონალის სწავლა-განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში შესაბამისი საშუალებების გამოძებნა (Collin 2007, 270).

ბოლოს, უნდა შევხებით ბოლო წლების ყველაზე ცნობილ ფორს-მაჟორულ მოვლენასა და ზემოქმედების გარე ფაქტორს - Covid-19 პანდემიის გავრცელების საკითხს, რომლის ზეგავლენა ადამიანის საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროს შეეხო.

პანდემიით გამოწვეული შედეგები ადამიანური რესურსების განვითარების სფეროში სათანადოდ ჯერ კვლავ არ არის შეფასებული, თუმცა, უნდა აღინიშნოს საქართველოში დაქირავებით დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებაზე მისი უარყოფითი ზეგავლენა, სადაც სახელმწიფოს აქტიური ჩარევით მაქსიმალურად შემცირდა დანაკარგები (ჩაგელიშვილი 2020). ასევე აღსანიშნავია ამ პერიოდის არაფორმალური დასაქმების უარყოფითი შედეგები, რადგანაც მომუშავეები ვერ იღებდნენ პროფესიული ზრდისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის საჭირო ტრენინგების, მომზადებისა და გადამზადების პროგრამებს (ცარციძე & ლაცაბიძე 2021, 130).

ამგვარად, როგორც ვნახეთ, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე გავლენა აქვს არაერთ პიროვნულ-ფსიქოლოგიურ თუ ორგანიზაციულ ფაქტორს, რომლებიც ერთობლივად მოქმედებენ და განაპირობებენ მომუშავის კარიერულ გზას. ყოველივე ზემოაღნიშნულის პარალელურად, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციულ ფაქტორებთან ერთად რიგი პიროვნული ფაქტორები სათანადოდ იმართებოდეს მენეჯმენტის მიერ. ამ პროცესში ასევე გასათვალისწინებელია თავად მომუშავის როლი და აქტიურობა, რომელიც პიროვნული ფაქტორების ძირითადი მაკონტროლებელია.

## თავი 2. ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესი, მეთოდოლოგია და პრაქტიკა

### 2.1. ადამიანური რესურსების სწავლისა და განვითარების კომპონენტები

თანამშრომლების სწავლა და განვითარება გულისხმობს ორგანიზაციის უზრუნველყოფას მისთვის აუცილებელი მცოდნე და გამოცდილი ადამიანებით და იყოფა გარკვეულ კომპონენტებად (Armstrong & Taylor 2014, 284-285):

- ❖ **განვითარება:** იგი არის ნებისმიერი სახეობის სწავლის გამოცდილება, რომლის შედეგადაც ადამიანი იძენს გაუმჯობესებულ ცოდნას, უნარებს, ღირებულებებსა თუ ქცევებს. მისი შედეგები ვლინდება დროთა განმავლობაში და ნარჩუნდება ხანგრძლივად (Harrison 2005). სხვა სიტყვებით, განვითარება არის სწავლითა და ჩამოყალიბებით განპირობებული კომპლექსური და დახვეწილი პროცესი (Collin 2007, 266).
- ❖ **განათლება:** განათლება მოიცავს ცხოვრების ყველა ასპექტში საჭირო ცოდნის, ფასეულობებისა და მსოფლმხედველობის განვითარებას (Armstrong 2006, 535).
- ❖ **სწავლა:** სწავლა არის ცოდნის, უნარების, შესაძლებლობების, ქცევებისა და დამოკიდებულებების შეძენისა თუ განვითარების პროცესი (Armstrong & Taylor 2014, 284). იგი არ არის მხოლოდ შემეცნებითი მოვლენა, რომლის დროსაც ხდება ინფორმაციის უბრალოდ მიღება, არამედ ფიზიკური პროცესიც (Binsted 1980), რომელიც პრაქტიკისა და გამოცდილების შედეგად, იწვევს ქცევის მუდმივ ცვლილებას (Bass & Vaughan 1966). სწავლას ასევე ახასიათებენ როგორც ცვლილებას, რასაც იწვევს რაიმე ახლის ათვისება, ან მანამდე არსებულის შეცვლა (Knowles 1990).
- ❖ **ტრენინგი:** ტრენინგი გულისხმობს სამუშაოს სათანადოდ შესრულების მიზნით, კომპეტენციის სასურველი დონის მიღწევისათვის, სასწავლო აქტივობის საშუალებით ქცევის სისტემატურ მოდიფიკაციას (Armstrong 2006, 535).

სწავლა და განვითარება ხშირად გამოიყენება სინონიმებად, თუმცა, სწავლა გულისხმობს არსებული ცოდნისა და უნარების დონის ამაღლებას, მაშინ როდესაც განვითარება თავისი არსით უფრო ფართოა და არსებულისგან განსხვავებული მგომარეობის მიღწევას უკავშირდება (Pedler, Boydell & Burgoyne 1989).

მნიშვნელოვანია, რომ სწავლაც გაიმიჯნოს ტრენინგისგან. სწავლით ადამიანი იძენს ახალ ცოდნას, უნარებსა და შესაძლებლობებს, ხოლო ტრენინგი სწავლის ხელშეწყობის ერთ-ერთი საშუალებაა (Reynolds, Caley & Mason 2002).

### 2.1.1. განვითარება

ადამიანური რესურსების განვითარება ორგანიზაციაში მოიაზრება პროცესად, რომელიც აერთიანებს მუშაობის გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ ისეთ ღონისძიებებს, როგორებიცაა თანამშრომლების ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების KSAs (Knowledge, Skills & Abilities) განვითარება; ტრენინგი და განვითარება T&D (Training & Development); ორგანიზაციული სწავლა OL (Organizational Learning); ლიდერების განვითარება LD (Leadership Development) და ცოდნის მართვა KM (Knowledge Management) (Rowley & Jackson 2010, 47). ადამიანური რესურსების განვითარების არეალის განსაზღვრისას გამოყოფენ რამდენიმე მნიშვნელოვან საკითხს (Hamlin & Stewart 2011):

- იგი სამუშაო ადგილზე მიმდინარე პროცესია. ამასთან, სამუშაოსა და კარიერის თვალსაზრისით, მიმართულია ინდივიდუალური თუ ჯგუფური სწავლის გამარტივებისკენ.
- ორიენტირებულია ორგანიზაციულ სწავლაზე, ცვლილებასა და განვითარებაზე.
- ფოკუსირებულია უმეტესად სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე ორგანიზაციის მასშტაბით და ნაკლებად ამხვილებს ყურადღებას ფართომასშტაბიან თუ გლობალურ მოვლენებზე.

ადამიანური რესურსების განვითარება შესაძლოა დაიყოს ზოგად განვითარებად და პროფესიულ განვითარებად. პროფესიული განვითარების მიზნები ძირითადად ემთხვევა ორგანიზაციულ შედეგებს (პაიჭამე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 149). აღნიშნულ პროცესში ორგანიზაციები ირჩევენ ექსპანსიურ ან შემზღვეველ მიდგომას. ექსპანსიური მიდგომის დროს თანამშრომლების სწავლა და განვითარება მრავალმხრივ წახალისებულია, ხოლო შემზღვეველი მიდგომის გამოყენებით მათი განვითარებისა თუ კომუნიკაციის თავისუფლების ხარისხი მკაცრად კონტროლირებადი და განსაზღვრულია (Fuller and Unwin 2004).

ადამიანური რესურსების განვითარებაში დიდი მნიშვნელობა აქვს დაგეგმვას და თანამშრომელთა განვითარების გეგმის შემუშავებას, რომელიც განსაზღვრავს სწავლისა და განვითარების მოქმედებებს. გეგმამ შესაძლოა მიიღოს სასწავლო კონტრაქტის სახეც. მის შედგენაში მონაწილეობენ როგორც თავად ინდივიდები, ისე მათი ხელმძღვანელები (Armstrong 2006, 571-572). საქართველოში არსებული მდგომარეობის ანალიზმა აჩვენა, რომ განვითარების გეგმის არ არსებობა საჯარო სექტორისთვის წლების განმავლობაში მოუგვარებელი საკითხი იყო, რაც შემდგომ საკანონმდებლო ჩარევით აღმოიფხვრა. ბიზნეს სექტორში ამ მიმართულებით უკეთესი მდგომარეობაა, თუმცა, თავს იჩენს თანამშრომელთა განვითარების გეგმის ან სულ არ არსებობა ან დოკუმენტის მხოლოდ ფორმალურად ფუნქციონირება (ჩაგელიშვილი 2022). იმავეს ადასტურებს 2018 წელს უნივერსიტეტის დასაქმებულ სტუდენტებზე ჩატარებული კვლევაც, სადაც გამოკითხულთა მხოლოდ 29% აფიქსირებს ინდივიდუალური განვითარების გეგმის წარმოებას ორგანიზაციაში (Gulua & Kharadze 2022, 88).

ადამიანური რესურსების განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს უწყვეტი პროფესიული განვითარება CPD (Continuing Professional Development). მრავალი ორგანიზაცია თანამშრომლებისგან სწორედ ამგვარ შემართებას მოითხოვს. იგი გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალო პროფესიული განახლება და მოიაზრებს სწავლის განგრძობით პროცესს (Young 1996, 67). CPD ეფუძნება ისეთ პრინციპებს, როგორცაა (Whittaker 1992): მუდმივი და უწყვეტი განვითარება მიმართული უნდა იყოს უკეთესი მუშაობისათვის; განვითარება უნდა იმართებოდეს თავად ინდივიდის მიერ; განვითარება უნდა იწყებოდეს ინდივიდის მიმდინარე მდგომარეობიდან, რადგან სწავლის საჭიროებებიც ინდივიდუალურია; სწავლის მიზნები უნდა იყოს რაც შეიძლება მკაფიო და დაკავშირებული როგორც ინდივიდის, ისე ორგანიზაციის მიზნებთან; სხვა აქტივობებში ინვესტირების მსგავსად, უნდა არსებობდეს უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში ჩადებული დროის ინვესტიციად აღქმა.

მე-20 საუკუნის მეორე ნახევრიდან, ადამიანის საქმიანობის ცვლილების შედეგად, ჩამოყალიბდა საინფორმაციო საზოგადოება და განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ინფორმაციის მართვამ. ამ პროცესების პარალელურად, პრიორიტეტული გახდა ცოდნაც, რამაც, თავის მხრივ, საზოგადოებისა და ცოდნის

კავშირის ამსახველი ტერმინოლოგიაც კი გახადა აქტუალური: ცოდნის საზოგადოება (Knowledge Society), მცოდნე საზოგადოება (Knowledgeable Society), საზოგადოება, რომლისთვისაც ცოდნა ფასეულია (Knowledge Value Society) (გულუა 2020, 53). ცოდნის მრავალგვარი განმარტება არსებობს დაწყებული ვიწრო და პრაქტიკული ხედვიდან, დამთავრებული ფართო და სიღრმისეული არსით. ზოგიერთი განმარტება ჭეშმარიტებასა და სანდოობას გამოკვეთს ცოდნის განმარტებაში, მრავალი მათგანი კი ცოდნის პრაქტიკიდან წარმოშობას უსვამს ხაზს. ს. დევისი და ჯ. ბოტკინი მარტივად აღწერენ ცოდნას და ინფორმაციის პროდუქტიულად გამოყენებას უწოდებენ (Davis & Botkin 1994). მ. არმსტრონგი ხაზს უსვამს სხვა ტერმინებისგან ცოდნის გამიჯვნის აუცილებლობას და განმარტავს, რომ მონაცემები შედგება ფაქტებისგან, ხოლო ინფორმაცია ადამიანისათვის მნიშვნელოვანი, დამუშავებული მონაცემებია. ამ თვალსაზრისით, თავად ცოდნა არის სასარგებლოდ გამოყენებადი ინფორმაცია. იგი ცოდნას ყოვლისმომცველ ცნობიერ მოვლენად წარმოაჩენს და აკონკრეტებს, რომ „ცოდნა აერთიანებს ყველაფერს, რაც ადამიანებს ესმით საგნების, კონცეფციების, იდეების, თეორიების, პროცედურების და პრაქტიკის შესახებ“ (Armstrong & Taylor 2014, 78-79).

ცოდნის შესახებ არსებობს ორი ძირითადი პარადიგმა, რომლებიც დაფუძნებულია მეცნიერულ და სოციალურ ხედვაზე (Hazlett, McAdam & Gallagher 2005). მეცნიერული შეხედულებით ცოდნა მოიაზრება გარკვეულ აქტივად, რომლის ფლობით, ყიდვითა თუ გაყიდვით კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებაა შესაძლებელი (Gubbins 2019, 174). სოციალური ხედვა ცოდნის საფუძვლად გულისხმობს სოციალურ პრაქტიკას (Pentland 1992, 527-548). ცოდნის მართვის თვალსაზრისით სოციალურ ხედვას ხშირად მიიჩნევენ სუსტ და მენეჯმენტს დაშორებულ მიდგომად, რადგანაც ძირითადი აქცენტი სოციალურ ურთიერთობებზე კეთდება (Alvesson & Kärreman 2001).

გ. რაილი ცოდნას ორგვარად წარმოაჩენს: რაიმეს შესრულების უნარი, რასაც იგი უწოდებს „knowing how“ და „knowing that“, ანუ ცოდნის ნაწილის ფლობა გონებაში (Ryle 2009, 16-20). „know-how“ არის ერთგვარი ფარული ცოდნა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს რაიმე, ხოლო „know-that“ ფორმალური ინფორმაციის ფლობაა რაიმეს შესრულებისათვის აუცილებელი მოქმედებების შესახებ (Gardner

1985, 67-70). ცოდნაში ასეთი განსხვავება განაპირობებს მოქმედების სწავლის აღმატებულობას მშრალ, წიგნის ცოდნასთან შედარებით (Collin 2007, 272).

ცოდნის ამგვარი მნიშვნელობის პარალელურად, დამსაქმებლის მხრიდან ყურადღების გამახვილება ხდება პერსონალის სწავლების ისეთ შედეგებზე, რასაც თან სდევს არა უბრალოდ ინფორმაციის მიღება, არამედ მისი გადამუშავება და გამოყენება. აღნიშნული ტენდენცია კი, თავის მხრივ, ზრდის ცოდნის მენეჯმენტის გამოყენების მნიშვნელობას (Watson & Stewart 2017, 217). ულრიხი და სმოლვუდი სწავლას/ცოდნის მენეჯმენტს ორგანიზაციის იმ საკვანძო შესაძლებლობებს მიაკუთვნებენ, რომლებიც მის არამატერიალურ ღირებულებას განსაზღვრავენ (Ulrich & Smallwood 2002). მისი განვითარების საწყის ეტაპზე ყურადღება მახვილდებოდა ძირითადად ინფორმაციული ტექნოლოგიების მნიშვნელობაზე, ხოლო შემდგომ სხვადასხვა სახის ცოდნის განსხვავებულ მართვაზე გადაინაცვლა ფოკუსმა (Collin 2007, 262). ცოდნა იქმნება 4 სხვადასხვა გზით (Nonaka & Takeuchi 1995): 1) სოციალიზაცია - ფარული ცოდნის ასევე ფარულ ცოდნად კონვერსია; 2) ექსტერნალიზება - ფარული ცოდნის აშკარა ცოდნად გარდაქმნა, 3) კომბინირება - აშკარა ცოდნის ასევე აშკარა ცოდნად გადაქცევა, 4) ინტერნალიზაცია - აშკარა ცოდნის ფარულ ცოდნად გარდაქმნა.

ცოდნის მენეჯმენტი მოიცავს ორგანიზაციის პროცესების, ოპერაციებისა თუ ტექნიკების შესახებ დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების შენახვა-გაზიარებას (Armstrong & Taylor 2014, 78). განმარტებიდანვე ჩანს, რომ KM გულისხმობს დაგროვებადი ცოდნის მარაგს და ადამიანებსა თუ ინფორმაციის მატარებლებს შორის მისი გადაცემის არხებს - ნაკადებს (Scarbrough, Preston & Swan 1999). მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, ხშირად, არ ხდება თანამშრომლების მიერ გამოცდილებიდან შექმნილი ცოდნის სრულად გაზიარება და რჩება მათსავე გონებაში, რაც ქმნის ღირებული ინფორმაციის დაკარგვის საშიშროებას. აღნიშნული ცოდნის იდენტიფიცირება და შემდგომ უკვე გავრცელება მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ცოდნის მენეჯმენტში (Armstrong & Taylor 2014, 79).

ცოდნის მენეჯმენტი აერთიანებს 3 კომპონენტს: ცოდნის შექმნას, გაზიარებასა და გადაცემას. ცოდნის გაზიარება, ანუ სწავლა შესაძლოა განხორციელდეს ორგანიზაციის როგორც ფორმალური ღონისძიებების დროს, ისე არაფორმალურ სიტუაციებში. ცოდნის გაზიარების ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ იგი გადაეცემოდეს



არა ცალკეულ ინდივიდებს, არამედ ჯგუფს, რისთვისაც საუკეთესო გზებია: 1. ორგანიზაციულ პროცესებში სწავლის ციკლის შენარჩუნება, 2. ახალი თუ არსებული ცოდნის გავრცელება სისტემატიურად და 3. ცოდნის გამოყენება ყველა შესაძლებელ ორგანიზაციულ პროცესში (Rowley & Jackson 2010, 119-120). ორგანიზაციაში ცოდნის გაზიარება მიმდინარეობს პრობლემის მოგვარების გზების ძიებისას, სოციალური ინტერაქციის საჭიროების მქონე რუტინულ საქმიანობებში (Collins 2001).

განარჩევნ ცოდნის მენეჯმენტის ორ სტრატეგიას: 1. კოდიფიკაციის სტრატეგიას, როდესაც ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში (უმეტესად ეფუძნება ინფორმაციული ტექნოლოგიების აქტიურ გამოყენებას) და ხელმისაწვდომია მისი ნებისმიერი წევრისათვის და 2. პერსონალიზაციის სტრატეგია, როდესაც ცოდნა ადამიანებს შორის მიმოიცვლება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით. აღნიშნულ სტრატეგიებს შორის არჩევანი დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკაზე, ხოლო ორივე ალტერნატივის ერთდროულად გამოყენების შემთხვევაში წარუმატებლობის რისკი მაღალია (Hansen, Nohria და Tierney 1999).

ცოდნის მენეჯმენტთან არის დაკავშირებული ტერმინი ორგანიზაციული ცოდნაც. ორგანიზაციაში შესაძლოა დაგროვდეს აშკარა ან შეუმჩნეველი ცოდნა. აშკარა ცოდნის კოდიფიცირება შესაძლებელია და იგი ძირითადად თავმოყრილია ორგანიზაციის სხვადასხვა წყაროებსა თუ ბაზებში. ამის საპირისპიროდ, ფარული ცოდნის კოდიფიცირება რთულია, მიიღება გამოცდილებით და არსებობს თანამშრომლების გონებაში (Nonaka 1991). ფარული ცოდნის კოდიფიცირების სირთულე გამოწვეულია იმით, რომ ინდივიდებს (თვით ექსპერტებსაც კი) ხშირად უჭირთ ზუსტად გადმოსცენ მათი სანიმუშო მუშაობის საკითხები, თუმცა, ამგვარი ცოდნის გაზიარება უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის (Rowley & Jackson 2010, 118-119).

განვითარებაზე საუბრისას უნდა შევხვით ადამიანურ კაპიტალსაც. მისი, როგორც ტერმინის ფორმირებას ეკონომისტ თ. შულცის სახელს უკავშირებენ (აღნიშნული მიმართულების კვლევებისათვის ნობელის პრემიაც კი მიენიჭა მას), რომელიც ღარიბი ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების მძლავრ საშუალებად მოსახლეობის სწორედ ადამიანურ კაპიტალს წარმოაჩენდა (Schultz 1961). ადამიანური

კაპიტალის განვითარება შესაძლოა წარმოვაჩინოთ როგორც მაკროეკონომიკური თვალთახედვით, ისე ორგანიზაციულ დონეზე. სწორედ ეს უკანასკნელია მოცემული ქვეთავის მიზანიც. ისევე როგორც სხვა აქტივებს, უნარ-ჩვევებს, გამოცდილებასა და ცოდნასაც აქვს ეკონომიკური ღირებულება ორგანიზაციებისთვის, რადგან თანამშრომლები ქმნიან ორგანიზაციის ადამიანურ კაპიტალს. თუმცა, შესაძლებლობების სრულად რეალიზება მხოლოდ დამსაქმებელ-დასაქმებულის ურთიერთთანამშრომლობით არის შესაძლებელი. ადამიანური კაპიტალის გასაზრდელად ორგანიზაციებს არაერთი განსხვავებული გზა შეუძლიათ გამოიყენონ (Flamholtz & Lacey 1981). ერთ-ერთი ალტერნატივაა მაგალითად ადამიანური კაპიტალის ბაზარზე ყიდვა და ორგანიზაციის შიგნით შექმნის გადაწყვეტილება (Jackson & Schuler 1995, 241).

მაკროეკონომიკური თვალსაზრისით, ბოლო წლებში ადამიანური კაპიტალის განვითარების მიმართულებით საქართველოში არსებულ მდგომარეობას არც თუ ისე სახარბიელო შეფასებას აძლევენ, რასაც ძირითადად უკავშირებენ: სამთავრობო პროგრამაში ადამიანური კაპიტალის განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებად გამოყოფილობასა და სახელმწიფოს აქტიური მოქმედების ნაკლებობით გამოწვეულ ნაკლოვანებებს განათლების სისტემაში (Paresashvili & Oqruashvili 2017) (კინწურაშვილი 2020). უნდა აღინიშნოს, რომ წლების წინ არსებული პრიორიტეტები საგრძნობლად იცვლება და დღესდღეობით, 2021-2024 წლების სამთავრობო პროგრამით განსაზღვრულია ადამიანური კაპიტალის განვითარების არაერთი მიმართულება (სამთავრობო პროგრამა 2021 – 2024, 2020).

თანამშრომლების განვითარება ყველა ზომის ბიზნესისთვის ერთნაირი არ არის. ადამიანური რესურსების მართვა მცირე საწარმოებში რამდენიმე ფაქტორის გამოა განსხვავებული, კერძოდ: ბიზნესის ზომა, პრიორიტეტები, არაფორმალურობა, მეწარმეობის ბუნება და სხვა. ძირითადად, მცირე ბიზნესები საოჯახო საქმიანობას მიეკუთვნებიან, სადაც გავრცელებული პრაქტიკაა ადამიანური რესურსების მართვის მთელი რიგი ფუნქცია-მოვალეობების შეთავსება სხვა პოზიციის თანამშრომლისთვის. ბიზნესის ზომიდან გამომდინარე, მესაკუთრეებს უშუალო ურთიერთობა აქვთ პერსონალთან და უფრო აქტიურად არიან ჩართულნი ბიზნეს პროცესებში, მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესშიც (Dessler 2020, 592, 603), რაც შესაძლოა

გამოყენებულ იქნეს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების მეტი ეფექტიანობისა თუ მოქნილობისათვის (Dietz & სხვ. 2006). მოქნილობის პარალელურად იზრდება ეფექტიანობაც. კერძოდ, დამსაქმებელი იღებს ინფორმაციას პერსონალის განვითარების საჭიროებებისა თუ პრობლემების შესახებ, რაც განაპირობებს ინდივიდზე მორგებული განვითარების გეგმის ფორმირებას (Chagelishvili 2022).

ბევრ მცირე საწარმოში ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება არაფორმალურად მიმდინარეობს, რაც სხვა თანამშრომლის დახმარებას და ზედამხედველობას გულისხმობს (Kotey & Folker 2007). პერსონალის განვითარებაში ფორმალური აქტივობების სიმცირეს ხშირად ხელმძღვანელობის მოლოდინებით ხსნიან, რადგან მათ უჩნდებათ გადამზადებული თანამშრომლების დაკარგვისა და კონკურენტებში გაცვლის შიში (Hann 2012). ამ ტიპის საფრთხეების თავიდან აცილების შესაძლო ერთ-ერთი გზაა იურიდიული თავდაცვა და შრომით ხელშეკრულებაში ალტერნატიული სცენარების გათვალისწინება (Chagelishvili 2022).

მცირე ბიზნესის სპეციფიკურობამ ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით შესაძლოა წარმოშვას არაერთი პრობლემა (Williams 2005), რის გამოც ხშირად მიმართავენ აუტსორსინგს. იგი გულისხმობს პროფესიონალი ორგანიზაციების ძალისხმევას გამოყენებას. მათ ხშირად პერსონალის სალიზინგო კომპანიებსაც უწოდებენ. აუტსორსინგის ალტერნატივაა ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტის დახმარება მთელ რიგ საკითხებში (Dessler 2020, 603-605). პერსონალის სწავლა-განვითარების ალტერნატივად ხშირად ახალი თანამშრომლის აყვანა მიიჩნევა და ამგვარად ხდება ახალი კომპეტენციების მიღება (Dundon & Wilkinson 2019). ასეთი გადაწყვეტილებები კი, თავის მხრივ, ამცირებს არსებული თანამშრომლების განვითარებისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებს (Chagelishvili 2022).

მიუხედავად ყოველივე ზემოაღნიშნულისა, არის შემთხვევები, როდესაც მცირე და საშუალო ბიზნესში ტარდება სასწავლო აქტივობები. თუმცა, ტრენინგები ფოკუსირებულია არა თანამშრომლებზე, არამედ ბიზნესის საქმიანობის საბოლოო მიზანზე (Gray and Mabey 2005). შეზღუდული რესურსებისა თუ სხვა მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებით, მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ხელმისაწვდომი საშუალებაა ონლაინ ტრენინგები (Dessler 2020, 598). დღესდღეობით მეტად

გავრცელებულია ონლაინ ტრენინგების ვებ-გვერდები, რომლებსაც არა მხოლოდ ადგილობრივი, არამედ სხვა ქვეყნებიდანაც კი ჰყავთ მომხმარებლები. მათი მოხმარება ეფექტიანია არამხოლოდ მცირე ბიზნესში დასაქმებულთათვის, არამედ ნებისმიერი ზომის ბიზნესში, თვითგანვითარების ფარგლებშიც (Chagelishvili 2022).

აქვე უნდა განვიხილოთ მენეჯერების განვითარების სპეციფიკურობაც. მრავალი კვლევა ცხადჰყოფს, რომ მცირე ბიზნესში დასაქმებული მენეჯერების ძალიან ცოტა ნაწილი გადის განვითარებას. ეს შედეგი გამოწვეულია ფორმალურ განვითარებაზე აქცენტირებულობით, თუმცა, არსებობს ისეთი მიზეზებიც, როგორებიცაა: დროის დეფიციტი; შეზღუდული დაფინანსება; ფორმალური განათლების ნაკლებობა; ტრენინგში ინვესტირების უკუგებაში დაურწმუნებლობა; ინფორმაციის მიღების შეზღუდულობა; რთული და ბიუროკრატიული ბარიერები (Thomson & სხვ. 2001). შედეგად, მცირე და საშუალო ბიზნესში დასაქმებული მენეჯერების განვითარებაში განსაკუთრებით იზრდება თვითგანვითარების მნიშვნელობა (Chagelishvili 2022).

მიუხედავად იმისა, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესი ბევრ მიმართულებაში ჩამორჩება მსხვილ ბიზნესებს, შესაძლოა მაინც მოიძებნოს ის უპირატესობა, რაც სხვათათვის არ არის დამახასიათებელი. ასეთ ფაქტორს მიეკუთვნება სწორედ ინფორმირებულობის ხარისხი საკუთარ თანამშრომლებზე. ბიზნესში ინფორმაციის ღირებულებიდან გამომდინარე კი, უნდა აღინიშნოს, რომ სათანადოდ გამოყენების შემთხვევაში, შესაძლოა სწორედ ეს ინფორმაციის ხარისხი იქცეს კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ (Chagelishvili 2022).

### 2.1.2. განათლება

ადამიანური რესურსების განვითარების ბაზისი დაკავშირებულია განათლებასთან. მას განმარტავენ, როგორც სისტემური და მეცნიერული ცოდნის შეძენის როგორც პროცესს, ასევე შედეგს (ჭკუასელი & ჭკუასელი 2012, 12). განათლების რიგ საკითხებზე გავლენა აქვს სოციუმს, მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ მიღწევებს, კულტურასა თუ ზოგადად გარემოს (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 150-151) და პირიქით, იგი არის ეკონომიკის მდგრადი და ინოვაციური განვითარების საფუძველი. საზოგადოებისათვის განათლების მნიშვნელობიდან

გამომდინარე სახელმწიფო აქტიურად მონაწილეობს მთელ რიგ საკითხებში (საქართველოს კონსტიტუცია 1995, მუხლი: 5, 27). ევროპულის მსგავსად, საქართველოში განათლების სისტემა 4 ქვესისტემას ეფუძნება: 1. ადრეული და სკოლამდელი აღზრდა-განათლება, 2. ზოგადი განათლება, 3. პროფესიული განათლება, 4. უმაღლესი განათლება. ისინი ეროვნული კვალიფიკაციების ჩარჩოს 8 დონეზეა განლაგებული (იხ. სქემა 2) და პროგრამების სირთულის, თეორიული ცოდნისა თუ პრაქტიკული უნარების სიმრავლის მიხედვით ვარიირებს. მასში გაწერილია თუ რა ცოდნას, უნარსა და პასუხისმგებლობას უნდა ფლობდეს პირი შესაბამისი განათლების საფეხურის გავლის დამადასტურებელი დოკუმენტის მისაღებად (განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი 2022, 2-3).

**სქემა 2. საქართველოს განათლების სისტემის ეროვნული კვალიფიკაციის ჩარჩო**

8 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სადოქტორო პროგრამა</li> </ul>
7 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სამაგისტრო პროგრამა</li> <li>• დიპლომირებული მედიკოსი/სტომატოლოგი</li> <li>• განათლების/ვეტერინარიის მაგისტრი; ვეტერინარის მომზადება</li> </ul>
6 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საბაკალავრო პროგრამა</li> <li>• მასწავლებლის მომზადების პროგრამა</li> </ul>
5 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროგრამა: პროფესიული მომზადება/გადამზადება</li> <li>• უმაღლესი პროფესიული პროგრამა</li> <li>• მოკლე ციკლის პროგრამა</li> </ul>
4 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროგრამა: ქართულ/სახელმწიფო ენაში მომზადება</li> <li>• პროგრამა: პროფესიული მომზადება/გადამზადება</li> <li>• პროგრამა: საშუალო პროფესიული</li> </ul>
3 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროგრამა: ქართულ/სახელმწიფო ენაში მომზადება</li> <li>• პროგრამა: პროფესიული მომზადება/გადამზადება</li> <li>• პროგრამა: საბაზო პროფესიული</li> </ul>
2 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროგრამა: ქართულ/სახელმწიფო ენაში მომზადება</li> <li>• პროგრამა: პროფესიული მომზადება/გადამზადება</li> <li>• პროგრამა: ზოგადი განათლების საბაზო საფეხური</li> </ul>
1 დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პროგრამა: ქართულ/სახელმწიფო ენაში მომზადება</li> </ul>

წყარო: განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2022, 2-3.

უნდა აღინიშნოს, რომ ციფრული ეკონომიკის განვითარების პარალელურად, სამეცნიერო წრეებში გამოკვეთენ ფორმალური და არაფორმალური განათლების ციფრული ტრანსფორმაციის აუცილებლობას. აღნიშნულს თან ერთვის შრომის ბაზრის გაზრდილი მოთხოვნები თანამედროვე ტექნოლოგიების ფლობასთან და კადრების ინფორმატიზაციის მაღალ დონესთან დაკავშირებით (ლაგვილავა 2020). პერსონალის ციფრული კომპეტენტურობის გარკვეული დონის მიღწევასათვის, ხშირად, ქართველი დამსაქმებლის მხრიდან თავიდანვე ხდება ვაკანსიის შესახებ განაცხადში აუცილებელი მოთხოვნების სახით კონკრეტული საოფისე თუ კომპიუტერული პროგრამების გათვალისწინება. უკვე მომუშავე თანამშრომლების შემთხვევაში კი, სხვადასხვა კომპიუტერული უნარ-ჩვევების ათვისება-გამომუშავების მიზნით, ხშირად ხორციელდება მოკლევადიანი ტრენინგები (Chagelishvili 2022, 9).

### 2.1.3. სწავლა

სწავლა-განვითარება ადამიანის დაბადებიდან თანმდევი ბუნებრივი მოვლენაა. იგი არ არის მხოლოდ შემეცნებითი პროცესი, უფრო მეტიც, განაპირობებს გარემოში ადამიანის ეფექტიან ადაპტაციასაც (Ribeaux & Poppleton 1978, 189). სწავლა ადამიანის ადრეული ასაკიდან იწყება და მთელი ცხოვრების მანძილზე გრძელდება. იგი იწყება პირველადი სწავლებით, რაც მიმდინარეობს დაწყებით, საშუალო, პროფესიულ, უმაღლესი განათლების და სხვა მსგავს დაწესებულებებში. მეორადი სწავლება კი აერთიანებს კვალიფიკაციის ასამაღლებელ, გადამზადებისა თუ სხვა სპეციალურ დონისძიებებს (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 149-150). იმის შესწავლა, თუ როგორ სწავლობენ ორგანიზაციის თანამშრომლები, მნიშვნელოვანია პროცესის სათანადოდ წარმართვისთვის (Armstrong 2006, 548-550), ხოლო იქიდან გამომდინარე, რომ დასაქმებულები ძირითადად ზრდასრული ადამიანები არიან, სწავლის სპეციფიკის გათვალისწინებით, უნივერსალურთან ერთად, საჭიროა ანდროგოგიური მეთოდებისა და მოდელების განხილვა.

სწავლის არსის გასაგებად არსებობს სწავლის ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური და მულტიდისციპლინური თეორიები (Coyle-

Shapiro & სხვ. 2013, 57). ისინი აღწერენ თუ როგორ სწავლობს ადამიანი ზოგადად და თითოეული მათგანი სხვადასხვა საკითხზე ამახვილებს ყურადღებას:

- **ბიჰევიორისტული მიდგომა.** მას ასევე უწოდებენ განმტკიცების თეორიას. იგი სასურველი ქცევის წახალისებისკენ ან არასასურველი შედეგის დასჯისკენ მიმართულ სწავლებას გულისხმობს (Skinner 1974). აღნიშნულ თეორიას ხშირად აკრიტიკებენ, რადგანაც მანიპულაციურ და მოსწავლეზე არაორიენტირებულ მიდგომად მიიჩნევა, თუმცა, ეს არ ცვლის სწავლის სფეროში მის გამოყენებას (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 57). ექსპერიმენტული კვლევებით მრავალგზის დადგინდა, რომ აღნიშნულ მიდგომაში პოზიტიური განმტკიცება ნეგატიურთან შედარებით გაცილებით ეფექტიანია (Watson & Stewart 2017, 224).

ოდნავ მოგვიანებით, რ. მ. გაგნემ შეიმუშავა სტიმულებზე რეაგირების თეორია, რომელიც სწავლის პროცესს აკავშირებს ისეთ საკითხებთან, როგორებიცაა: სწავლის საჭიროების ან მამოძრავებელ-მამოტივირებელი საფუძვლის არსებობა; სწავლისათვის სტიმულირება; სწავლით კონკრეტული შედეგების მიღწევა; სწავლის განმტკიცება უკუკავშირითა და გამოცდილებით (Gagne 1977).

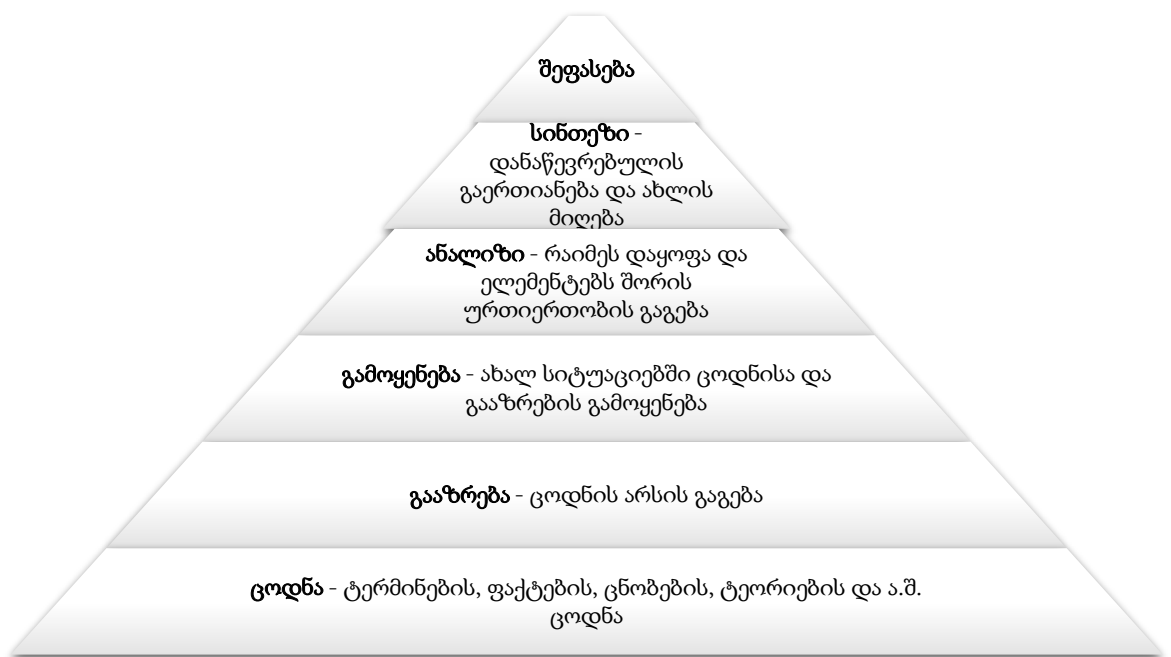
- **სწავლის კოგნიტური თეორია.** იგი ორიენტირებულია სტიმულების ერთმანეთთან დაკავშირებისას კოგნიტური „რუკის“ განვითარებაზე (Watson & Stewart 2017, 224). იგი გულისხმობს ცოდნის მიღებასა და გაგებას სხვადასხვა სახის ინფორმაციის შთანთქმისა და ინტერნალიზების გზით (Armstrong 2006, 551).
- **სწავლის ექსპერიმენტული თეორია.** იგი გულისხმობს საკუთარ გამოცდილებაზე დაკვირვებითა და ანალიზით სწავლას, ერთგვარი პირადი კონსტრუქციის აგებას (Armstrong 2006, 551). ქ. რ. როჯერსი, როგორც კონსტრუქტივისტი თვლის, რომ ექსპერიმენტული სწავლის ხელშემწყობია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც სტიმულირებული იქნება ფიქრი და მოქმედება საკუთარი გამოცდილების საუკეთესოდ გამოყენებისათვის (Rogers 1983).
- **სოციალური სწავლის თეორია.** აღნიშნული მიდგომის მიხედვით, სწავლა არ არის მხოლოდ ინდივიდუალური გამოცდილება, არამედ, სოციუმთან ურთიერთობის შედეგი (Vygotsky 1978).
- **თვით ეფექტიანობის თეორია.** იგი ეფუძნება რწმენას სწავლისა და დავალების შესრულების უნარის არსებობის შესახებ (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 58).

- ინფორმაციის დამუშავების მიდგომა სწავლისადმი. აღნიშნული მიდგომა სწავლას მოიაზრებს როგორც ინფორმაციის დამუშავების სისტემას, სადაც ინფორმაციის მატარებელი სიგნალი გადაიცემა საკომუნიკაციო არხით და განიცდის ჩარევასა და „ხმაურს“ (Stammers & Patrick 1975).

არსებობს სწავლის პროცესის რამდენიმე თანმიმდევრული მოდელი, რომელთა შორის ძირითადები განხილულია ქვემოთ:

- ერთ-ერთი მიდგომის თანახმად, სწავლა მოიაზრება ინფორმაციის შემცველი სიგნალის გადაცემის პროცესად (Stammers & Patrick 1975). კოდირებული სიგნალი იფილტრება, ხდება ამოცნობა, დეკოდირება ინტერპრეტაციის საფუძველზე და მოქმედებად გარდაქმნა (Watson & Stewart 2017, 225).
- გარკვეული თვალსაზრისით სწავლა განიხილება შიდა და გარე მოვლენათა ჯაჭვისებრ ერთობლიობად: სათანადო მზაობის საფუძველზე, ადამიანი აღიქვამს ინფორმაციას, განასხვავებს, აცნობიერებს, აკავშირებს უკვე არსებულ ცოდნასთან და საჭიროების მიხედვით იყენებს მეხსიერების საცავიდან. ბოლო ეტაპი მოიცავს პრაქტიკიდან მიღებული შედეგების შესახებ უკუკავშირს (Gagné 1974).
- სწავლის მოდელს ქმნის ასევე ბლუმის მიერ შემოთავაზებული კოგნიტური უნარების ტაქსონომიაც, რომელიც სქემა 3-ზეა წარმოდგენილი (Bloom 1956):

სქემა 3. კოგნიტური უნარების ტაქსონომია



წყარო: Bloom, 1956.



- სწავლის მოდელს ქმნის ასევე სწავლის ერთმაგი და ორმაგი მარყუჟის კონცეფცია. ერთმაგი სწავლის კონცეფციის მიხედვით სწავლა მოიცავს ნორმიდან გადახრების გამოვლენასა და კორექტირებას (Collin 2007, 277). ორმაგი მარყუჟის სწავლის კონცეფცია კი გულისხმობს ეფექტიანი მუშაობის განმსაზღვრელი ნორმების გადახედვას (Argyris & Schon 1978).
- ჯ. გ. ბურგონი და ვ. ე. ჰოდგონი აღწერენ, რომ ცოდნა ყალიბდება თანდათანობით (იხ. სქემა 4), სასწავლო ინციდენტების შესაბამისად, ხოლო მისი გამოყენება წარიმართება როგორც შეგნებულად, ისე არაცნობიერად. მოდელი შექმნილია სპეციალურად მენეჯერებისათვის (Burgoyne & Hodgson 1983, 387 - 399).

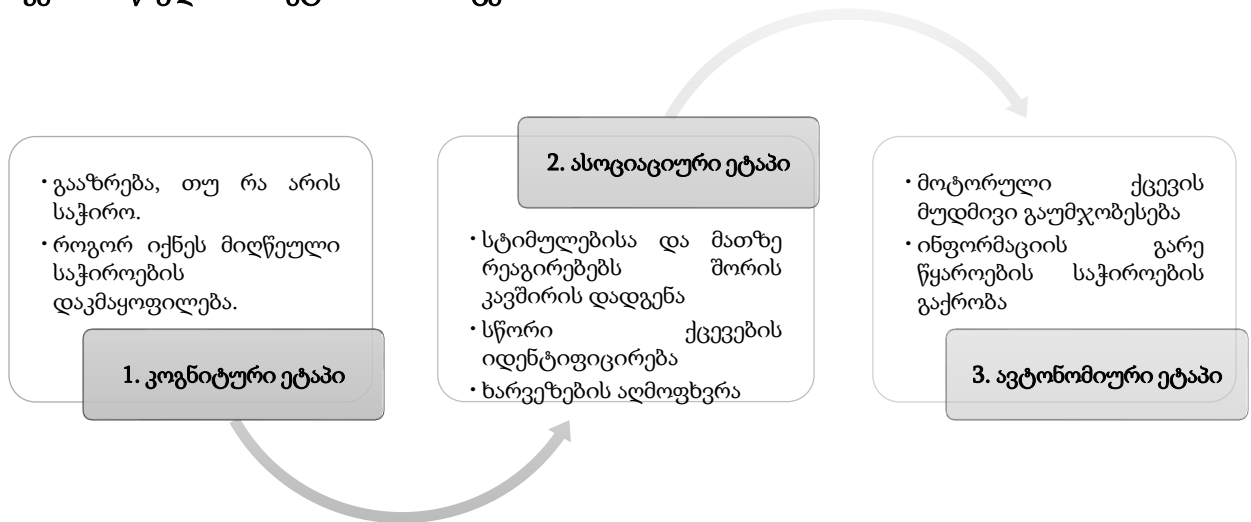
#### სქემა 4. სწავლის დონეები

<b>დონე 1</b>	<b>სწავლა ფაქტობრივი ინფორმაციის მიღებისას</b>
• ინფორმაცია აქტუალურია მოცემულ დროს, თუმცა, არ ცვლის ადამიანის გრძელვადიან შეხედულებებს.	
<b>დონე 2</b>	<b>სწავლა არაცნობიერ დონეზე</b>
• სამომავლო მოვლენებზე რეაგირება პირადი პრაქტიკის მიხედვით.	
<b>დონე 3</b>	<b>სწავლა, რომელიც ცვლის ხედვას</b>
• ადამიანის შეგნებული აღქმა და წარმოდგენები, მათი ცვლილების გზების ძიება.	

წყარო: Burgoyne & Hodgson, 1983, 387 - 399

- პ. მ. ფიტსი 3 ეტაპიან, შედარებით მარტივ პროცესად წარმოადგენს სწავლას (იხ. სქემა 5): კოგნიტური, ასოციაციური და ავტონომიური ეტაპი (Fitts 1962).

**სქემა 5. სწავლის სამ ეტაპიანი პროცესი**



წყარო: Fitts, 1962.

- სწავლის, როგორც კოგნიტური უნარების განვითარების დახვეწილ პროცესს ასახავს (იხ. სქემა 6) 5 ეტაპიანი პროცესი (Dreyfus, Dreyfus & Athanasiou 1986, 50):

**სქემა 6. უნარების გამომუშავების 5 ეტაპი**

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ახალბედა</li> <li>• კონტექსტის გარეშე წესების დაცვა.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოწინავე დამწყები</li> <li>• პირადი გამოცდილების საშუალებით დავალების შინაარსობრივი ელემენტების აღქმა-შედარება.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კომპეტენტური</li> <li>• წესებზე დამოკიდებულებების შემცირება და გაუმჯობესებული მოქმედებები.</li> <li>• ექსპერიმენტული აქტივობების რაოდენობის ზრდა.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დახელოვნებული</li> <li>• ვითარდება სიტუაციის ინტუიციური და ჰოლისტიკური აღქმა.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ექსპერტი</li> <li>• ყალიბდება მდიდარი გამოცდილება; ადამიანი იღებს მართებულ გადაწყვეტილებებს.</li> </ul>

წყარო: Dreyfus, Dreyfus & Athanasiou, 1986, 50.

სწავლის კონცეპტუალიზაციისათვის ასევე არსებობს ციკლური მოდელები, რომლებიც ასახავენ არაერთჯერად პროცესებს:

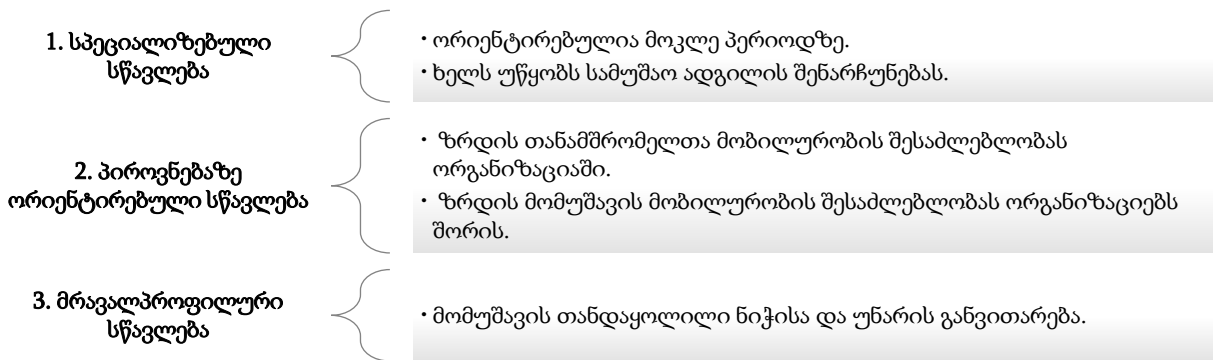
- ❖ ლანკასტერის მოდელი სწავლას განიხილავს როგორც პროცესს, რომელიც მიმდინარეობს ადამიანის როგორც შიდა, ისე გარე გარემოში: იგი იღებს და

აცნობიერებს ინფორმაციას; წარსულისა თუ მომავლის შესახებ ქმნის თეორიებს და აკეთებს აღმოჩენებს; მიჰყვება რეფლექსიის ციკლს (Binsted 1980, 2-32).

- ❖ დ. კოლბი სწავლას აღწერს 2 განზომილების (კონკრეტული/აბსტრაქტული (ჩართულობა/გამოთიშულობა) და აქტიური/რეფლექსიური (მოქმედი/დამკვირვებელი) ფარგლებში, ციკლური ტრაექტორიების მიხედვით: ახალ გამოცდილებაში ჩართულობა; გამოცდილებაზე მრავალმხრივი დაკვირვება; თეორიებისა და ცნებების გამოყენება დაკვირვების შედეგების ინტეგრირებაში; აქტიური ექსპერიმენტების განხორციელება გადაწყვეტილების მიღებასა და საკითხის მოგვარებაში (Kolb 1984).

რაც შეეხება უშუალოდ ორგანიზაციას, პრაქტიკაში გამოიყენება თანამშრომელთა სწავლების 3 კონცეფცია (იხ. სქემა 7): 1. სპეციალიზებული, 2. მრავალპროფილური და 3. პიროვნებაზე ორიენტირებული (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 150-151).

**სქემა 7. თანამშრომელთა სწავლების კონცეფციები**



წყარო: პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი, 2011, 150-151

სწავლის თეორიებთან მჭიდროდაა დაკავშირებული სწავლის ტიპი, რომლის 4 სახე არსებობს (Harrison 2005):

- **ინსტრუმენტული სწავლა.** გულისხმობს მუშაობის ძირითადი სტანდარტების დაკმაყოფილების შემდგომ, საქმის უკეთესად შესრულების სწავლას.
- **კოგნიტური სწავლა.** იგი მოიცავს ცოდნისა და აღქმის გაფართოებას.
- **აფექტური სწავლა.** გულისხმობს ცოდნის ნაცვლად, გრძნობებისა და დამოკიდებულებების განვითარებას.

➤ **თვითრეფლექტორული სწავლა.** ახალი აღქმის, აზროვნებისა თუ ქცევის საფუძველზე ახალი ცოდნის შექმნა.

სწავლის თეორიებისგან განსხვავებით, რომლებიც ზოგადად აღწერენ სწავლას, სწავლის სტილი ცალკეული ადამიანებისადმი კონკრეტულ მიდგომას გულისხმობს. სწავლის სტილის თეორიების პრაქტიკული გამოყენება კი გულისხმობს მათ გათვალისწინებას სასწავლო და განმავითარებელი ღონისძიებებისა თუ პროგრამების შედგენისას (Armstrong & Taylor 2014, 293). სწავლის ეფექტიანობა გარკვეულწილად სწორედ სწავლა-სწავლების სტილების თანხვედრით განისაზღვრება (Felder & Silverman 1988, 674). ქვემოთ განხილულია სწავლის ძირითადი სტილები.

დ. კოლბის განმარტებით სწავლა არის პროცესი (კონკრეტული გამოცდილება > რეფლექტორული დაკვირვება > აბსტრაქტული კონცეპტუალიზაცია > აქტიური ექსპერიმენტი), რომლის დროსაც გამოცდილება გარდაიქმნება ცოდნად. მან ექსპერიმენტული სწავლის თეორიის საფუძველზე ჩამოაყალიბა სწავლის 4 ძირითადი სტილი (Kolb 1984), რომლის შესაბამისადაც:

1. **აკომოდატორები** უპირატესობას ანიჭებენ ცდასა და შეცდომაზე დაფუძნებულ სწავლას, პრობლემის ინტუიციურ აღქმას.
2. **დივერგერებს** აქვთ წარმოდგენის კარგი უნარი და შეუძლიათ სიტუაციის მრავალმხრივ დანახვა, ამჯობინებენ კონკრეტულ გამოცდილებასა და დაკვირვებას.
3. **კონვერგერები** ამჯობინებენ პრაქტიკულ სწავლებას, რომელიც აერთიანებს აბსტრაქტულ და ექსპერიმენტულ განზომილებებს.
4. **ასიმილატორები** მარტივად ითვისებენ თეორიულ მოდელებს და უპირატესობას ანიჭებენ აბსტრაქტულ განზომილებებს.

კოლბის მსგავსად, ჰანიმ და მამფორდმაც აღწერეს სწავლის 4 ძირითადი სტილი (აქტივისტი, რეფლექტორი, თეორეტიკოსი, პრაგმატისი) (Honey & Mumford 1986). სწავლის სტილის დადგენისა და შეფასებისთვის ფელდერისა და სილვერმენის მიერ განსაზღვრულ იქნა სწავლის შემდეგი განზომილებები: მგრძნობიარე-ინტუიციური, ვიზუალური-სმენითი, ინდუქციური-დედუქციური, აქტიური-რეფლექსიური, თანმიმდევრული-გლობალური (Felder & Silverman 1988, 675).

მრავალი ადამიანი უპირატესობას ანიჭებს არა სრული ციკლის გავლას, არამედ სწავლის კონკრეტულ ფაზას. სწორედ აღნიშნული განაპირობებს სწავლის

განსხვავებული სტილების ფორმირებას (Mumford 1988, 22-27). ადამიანისთვის სწავლის მხოლოდ ერთი სტილი არ არის დამახასიათებელი და შესაძლოა სხვადასხვა ვარიაციები თანადროულად მოქმედებდნენ (Armstrong 2006, 553).

სწავლა ორგანიზაციაში შესაძლოა იყოს ფორმალური და არაფორმალური. ფორმალური სწავლა დაგეგმილია და ეფუძნება სტრუქტურირებულ სასწავლო პროგრამებს; იგი არის საერთო პროცესი ყველა მონაწილისათვის; სწავლის დრო ცვალებადია და ხშირად დისტანციური. არაფორმალური სწავლა ინდივიდუალურ საჭიროებებზე უკეთაა მორგებული; ხელმისაწვდომია ნებისმიერ დროს და უფრო მოქნილია (Armstrong 2006, 565). ადგილის მიხედვითა და სამუშაოსთან მიმართებით, სწავლება შესაძლოა მიმდინარეობდეს სამუშაოსგან მოწყვეტით (გარე) და სამუშაოსგან მოუწყვეტლად (შიდა). კადრების რაოდენობის მიხედვით, პროფესიული სწავლების 3 ძირითადი ფორმა არსებობს: ინდივიდუალური, ჯგუფური და საკურსო (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 151-154). სწავლის პროცესის ფორმალიზება ხორციელდება სასწავლო პროგრამით. იგი აერთიანებს და მოიცავს: სწავლის მიზნების განსაზღვრას და შესაბამისი გარემოს ორგანიზებას; სწავლის შერეული მიდგომების გამოყენებას; სწავლის დროს სისტემატური, დაგეგმილი და დაბალანსებული მიდგომების გამოყენებას; სწავლისა და განვითარების საჭიროებების განსაზღვრას; მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შერეული სწავლის, განვითარებისა და ტრენინგის აქტივობების საშუალებით; პროცესის ეფექტიანობის შეფასებას (Armstrong 2006, 566).

პროფესიული სწავლების სამ ძირითად სახეს განასხვავებენ (იხ. სქემა 8): კადრების მომზადება, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება და კადრების გადამზადება (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 150-151).

**სქემა 8. პროფესიული სწავლების სახეები ორგანიზაციაში**



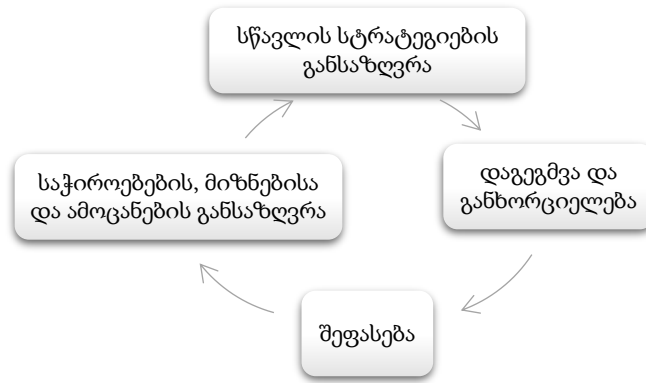
წყარო: პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 150-151.

სწავლის საკითხებზე საუბრისას აუცილებლად უნდა შევეხოთ მის ეფექტიანობასაც, რომელსაც დამატებით განსაზღვრავს რამდენიმე ფაქტორი:

- **უკუკავშირი.** მონაწილეებისთვის მნიშვნელოვანია ფლობდნენ ინფორმაციას სწავლის შედეგების შესახებ (Ribeaux & Poppleton 1978).
- **სწავლის დანაწევრება.** მნიშვნელოვანია, რომ დამოუკიდებელი ელემენტების მქონე ამოცანის შესწავლა მოხდეს მთლიანობაში, ხოლო ურთიერთდამოკიდებული ელემენტების არსებობის შემთხვევაში კი - დანაწევრებულად (Stammers & Patrick 1975, 85-88).
- **მახსოვრობა.** მეხსიერების ბუნებისა და არსის გაგება ეფექტიან სწავლას უწყობს ხელს. მახსოვრობა 3 სახის საცავს აერთიანებს: სენსორული (ნარჩუნდება დაახლოებით 2 წამის განმავლობაში); მოკლევადიანი ანუ პირველადი (ნარჩუნდება 30 წამამდე) და გრძელვადიანი ანუ მეორადი (ნარჩუნდება წლების მანძილზე). შესაბამისად, ეფექტიანი სწავლისათვის მნიშვნელოვანია ინფორმაციის გრძელვადიან მეხსიერებაში შენარჩუნების უნარი, რისთვისაც 2 ასპექტს გამოყოფენ: 1. ინფორმაციის გამუდმებით განმეორება, სანამ არ გადაინაცვლებს გრძელვადიანი მახსოვრობის საცავში და 2. ინფორმაციის გადათარგმნა-კოდირება მნიშვნელობის, ვიზუალის ან ხმის მიხედვით. დამახსოვრების პარალელურად მნიშვნელოვანია დავიწყებაც, რაც შესაძლოა გამოწვეულ იქნეს დამახსოვრების ხარისხით, შფოთვითა თუ ცუდი ასოციაციებითა და სხვა ინფორმაციის ჩარევით, რომელიც არღვევს მეხსიერების საცავეს. ამგვარი ჩარევა 2 სახისაა: რეტროაქტიური, როდესაც ახალი ინფორმაცია ძველის გახსენებას უშლის ხელს და პროაქტიური, როდესაც ძველი ინფორმაცია ხელს უშლის ახლის დამახსოვრებას (Collin 2007, 275).

**სწავლის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესი.** პერსონალის სწავლა, როგორც განმავითარებელი აქტივობის პროცესი, ეფუძნება დაგეგმვის ციკლს (იხ. სქემა 9), რომელიც გარკვეულწილად სტრატეგიული დაგეგმვიდან მომდინარეობს (Watson & Stewart 2017, 231-232).

სქემა 9. სწავლისა და განვითარების დაგეგმვა-განხორციელების პროცესი



წყარო: Watson & Stewart, 2017, 231-232.

აღნიშნული მიდგომა ნაკლებად ითვალისწინებს პროცესში რაიმე სახის განმეორებას ან შეფერხებების არსებობას, რომელიმე საკითხისა თუ საჭიროებების ცვლილებას, შიდა თუ გარე გავლენას და რომელიმე სტადიაზე შეფასების აუცილებლობას. სწავლის ციკლი დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან, რაც განსაკუთრებით ჩანს საწყის ეტაპზე, საჭიროებების გამოვლენისას, თუმცა, იგივე არ ხდება მომდევნო ეტაპებზე, რაც ერთგვარ ნაკლს წარმოადგენს (Watson 2007, 312).

*სწავლის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესი: 1. სწავლის საჭიროებების, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა.* ხშირად მიიჩნევა, რომ სწავლის საჭიროებების ანალიზი გულისხმობს პერსონალის არსებულ და აუცილებელ ცოდნას შორის განსხვავების აღმოჩენას, თუმცა, ამ სიცარიელეს ავსებს ტრენინგი და არა სწავლა. სწავლა გაცილებით ფართოა და მოიცავს ადამიანების მომზადებას მეტი პასუხისმგებლობისთვის, მათი ყოვლისმომცველი კომპეტენციის ფორმირებას, უნარების მრავალმხრივ განვითარებას და ა. შ. (Armstrong 2006, 610). სწავლის საჭიროებების განსაზღვრა არის საშუალება იმისა, თუ როგორ შეიძლება სწავლისა და განვითარების სტრატეგიებმა, პოლიტიკამ, პრაქტიკამ და სხვა აქტივობებმა შეაძლებინოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. გამსხვილებულად, სწავლის საჭიროების ანალიზი 3 დონეზე მიმდინარეობს: ორგანიზაციის დონეზე, სამუშაოს დონეზე და ინდივიდის დონეზე (CIPD 2021):

1. **ორგანიზაციის დონეზე** ხორციელდება გლობალური ანალიზი, ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი შემთხვევების ანალიზი, პრობლემების ანალიზი და ა. შ. (Reid,

Barrington & Brown 2004, 138-141). ამ ტიპის ანალიზს ხშირად სტრატეგიულ ანალიზადაც მოიხსენებენ, რადგანაც ანალიზდება ორგანიზაციის მოკლე და გრძელვადიანი სტრატეგია და მიზნები, რათა დადგინდეს იქნება თუ არა ადამიანური რესურსების განვითარება ეფექტიანი და რა პირობებში ჩატარდება განმავითარებელი აქტივობები თუ პროცესები (Gupta & American Society for Training and Development 1999; Rowley & Jackson 2010, 48).

2. **სამუშაოს დონეზე** ანალიზი მოიცავს მუშაობისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების განსაზღვრას. გულისხმობს სამუშაოსა თუ მისი შემადგენელი ნაწილების მიზნობრიობის დადგენას და უფრო მეტად ეფექტიანი მუშაობისათვის საჭირო სასწავლო საკითხების ჩამოყალიბებას (Rowley & Jackson 2010, 48). აღნიშნული ანალიზის ყველაზე გავრცელებული მიდგომებია: 1. პრობლემაზე ორიენტირებული ანალიზი (იმ პრობლემის გამოვლენა, რომელიც შემდგომ სასწავლო აქტივობით იქნება მოგვარებული), 2. კომპეტენციებზე დაფუძნებული ანალიზი (ძირითადი ამოცანების ანალიზი, თანამშრომლის ფუნქციებისა თუ საქმის ეფექტიანად შესრულებისათვის აუცილებელი საკითხების ანალიზი) და 3. როლური ანალიზი (ყოველსმომცველი ანალიზი, სხვების როლებს შორის თანამშრომლის როლის სათანადოდ გააზრება) (Stewart 1999).

3. ანალიზი **ინდივიდის დონეზე** გულისხმობს მომუშავეს კომპეტენტურობის განსაზღვრას (Watson & Stewart 2017, 234). იგი შესაძლოა იყოს: 1. ფართო, როდესაც ხდება რეალური მუშაობის შედარება არსებულ სტანდარტებთან და 2. დაწვრილმანებული, როდესაც ხდება თანამშრომლის თითოეული უნარის შედარება (Rowley & Jackson 2010, 49).

სწავლის საჭიროებების აღნიშნული ანალიზი შესაძლოა ჩატარდეს როგორც ორგანიზაციის საჭიროებიდან ინდივიდუალურამდე დაყვანით, ისე პირიქით (Armstrong 2006, 610). არსებობს უფრო დეტალური ანალიზი, რომელიც მრავალ დონეს მოიცავს: ექსტრაორგანიზაციული დონე, ორგანიზაციათაშორისი დონე, შიდაორგანიზაციული დონე, ორგანიზაციული დონე, უწყებების დონე, ჯგუფების დონე, ინდივიდის დონე (McGoldrick, Stewart & Watson 2002, 185).



სწავლის საჭიროების ანალიზი შესაძლოა ჩატარდეს სხვადასხვა წყაროს სპეციალური კვლევით, იქნება ეს პერსონალის მუშაობის მიმოხილვა, თავად თანამშრომლებთან გასაუბრება, როლური ანალიზი თუ სხვა (Armstrong 2006, 611).

*სწავლის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესი: 2. სწავლის სტრატეგიების განსაზღვრა.* შემდეგ ეტაპზე ორგანიზაცია ირჩევს კონკრეტულ სტრატეგიას, რასაც განსაზღვრავს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორებიცაა: სტრატეგიის თანხვედრა დასახულ მიზნებთან; სტრატეგიის შესაბამისობა ორგანიზაციის ხელთარსებულ დროით, ფინანსურ თუ სხვა სახის რესურსებთან; სწავლის შემდგომ, სამუშაო ადგილზე ცოდნის გადაცემის შესაძლებლობა; სწავლის პროცესთან დაკავშირებული მთელი რიგი ფაქტორები (დრო, ადგილმდებარეობა და ა. შ.) (Reid, Barrington & Brown 2004). სწავლისა და განვითარების სტრატეგია არის ორგანიზაციის ხედვა ამ მიმართულებით შესაბამისი აქტივობების განხორციელების შესახებ (Armstrong & Taylor 2014, 287). ამგვარი სტრატეგია:

➤ **სწავლის კულტურის მაფორმირებელი სტრატეგიები.** სწავლის კულტურაში თანამშრომლების მიერ სწავლა აღიარებულია არსებით ორგანიზაციულ პროცესად, რომელშიც აქტიურად არიან ისინი ჩართულნი. ჯ. რეინოლდსი სწავლის კულტურის შესაქმნელად ისეთ ქმედებებს გამოყოფს, როგორიცაა ორგანიზაციის მომავლის ხედვის მუდმივად გაზიარება თანამშრომლებთან; მათი მხარდაჭერა და თავისუფლების ხარისხის ზრდა; სასწავლო გარემოს შექმნა, სადაც პერსონალი აღმოაჩენს სხვადასხვა შესაძლებლობებს; ნიჭის გამოვლენა და პრობლემების მოგვარებისკენ მისი მიმართვა; გამოწვევებთან გამკლავებისას ხელმძღვანელობა და საჭირო რესურსებით მხარდაჭერა; კავშირების წახალისება; სისტემის კორექტირება ხედვის შესაბამისად და ა. შ (Reynolds 2004).

➤ **ორგანიზაციული სწავლის სტრატეგიები.** ამგვარი სტრატეგიები შეესაბამება პრინციპს, რომლის მიხედვითაც აუცილებელია ადამიანებში ინვესტირება ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის განვითარებისათვის. მისი მიზანია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდა ცოდნის, შეხედულებებისა თუ პრაქტიკის შეძენისა და განვითარების გზით (Armstrong & Taylor 2014, 287).

➤ **ინდივიდუალური სწავლის სტრატეგიები.** აღნიშნული სტრატეგიები გულისხმობენ ცალკეული თანამშრომლების განვითარებისაკენ მიმართულ სასწავლო

პროცესებსა თუ პროგრამებს. როგორც სწავლა-განვითარების ცნობილი 70/20/10 მოდელი ადასტურებს, ადამიანები ძირითადად საკუთარი საქმიანი გამოცდილებიდან სწავლობენ. სწავლას აძლიერებს ისიც, როცა ისინი თავადვე ზრუნავენ საკუთარ განვითარებაზე, რასაც **თვითმართვადი სწავლა** (self-directed learning) ეწოდება. იგი არ გამორიცხავს ზოგადად ორგანიზაციის მხარდაჭერას, თუმცა, ძირითადად ინდივიდები ახორციელებენ სასწავლო დაგეგმარებას: განიხილავენ სწავლის მიღწეულ შედეგებს, სამომავლო მიზნებს და მათი მიღწევისათვის საჭირო სასწავლო აქტივობებს (Armstrong & Taylor 2014, 287, 305-306).

*სწავლის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესი: 3. დაგეგმვა და განხორციელება.*

აღნიშნული ეტაპი მოიცავს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებას როგორებიცაა (Beevers & Rea 2010):

- **ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ფაქტორები:** სწავლის საჭიროებები და მათი დაკმაყოფილების საუკეთესო გზები; სწავლების სტილი; წარსულის გამოცდილება; ბიზნესის პრიორიტეტები, რესურსები, დაფინანსება, კულტურა, რეგულაციები ან წესები, სამართლებრივი მოთხოვნები და ა. შ.
- **მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა:** საუკეთესო პრაქტიკის, დაინტერესებული მხარეების წვლილისა და გავლენის გათვალისწინება.
- **სასწავლო შინაარსისა და თანმიმდევრობის განსაზღვრა:** სწავლის საჭიროებების შესაბამისად, კონკრეტულ დროში რეალურად მისაღწევი შედეგების შესახებ ინფორმაციის მიღება.
- **მეთოდების არჩევა და სასწავლო მასალის განსაზღვრა:** სხვადასხვა მეთოდებისა თუ მიდგომების მისადაგება მოცემულობასთან.
- **შეფასებისა და განვითარების აქტივობების შერჩევა:** ინდივიდებისა და ჯგუფებისთვის ფორმირებადი და შემაჯამებელი შეფასების განხილვა.
- **გეგმის შეთანხმება დაინტერესებულ მხარეებთან და შედეგების დაკავშირება სტრატეგიასთან.**

*სწავლის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესი: 4. შეფასება.* სასწავლო აქტივობის შეფასება გულისხმობს სასწავლო პროგრამის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებასა და მის საფუძველზე ფასეულობის განსაზღვრას (Hamblin 1974). არცთუ ისე იშვიათად, ორგანიზაციები არ ახორციელებს ადამიანური რესურსების სწავლებისა და

განვითარების შედეგების შეფასებას ან მის გავლენას მუშაობაზე. ხშირად, აღნიშნულის მიზეზი არის ის, რომ მათ არ აქვთ შეფასებისათვის საჭირო ცოდნა, არ აქვთ არასასურველი შედეგების გამოსწორების შესაძლებლობა ან სულაც, გასაწევ ხარჯებთან მიმართებით, შეფასებით მიღებული დაბალი სარგებლის მოლოდინი აქვთ და ა. შ. შეფასების დროს არსებობს შედეგების გაზომვასთან დაკავშირებული გარკვეული თავსატეხი, როდესაც ხდება კონკრეტული შუალედური შედეგის შეფასება და მიღმა რჩება ბიზნესის ფუნქციონირების შედეგები უფრო ფართო თვალსაზრისით (Watson და Stewart 2017, 244-245).

შეფასების საჭიროება სწავლა-განვითარების პარალელურად გაჩნდა და მასთან ერთად წარმოიშვა ხელისშემშლელი გარემოებები თუ ბარიერებიც. გროვი და ოსტროფი გამოყოფენ ამგვარი ბარიერების შემდეგ 5 ჯგუფს (Grove & Ostroff 1990):

1. ხელმძღვანელობის მიერ სწავლის გავლენის შესახებ ინფორმაციის სათანადოდ შეუფასებლობა ან სულაც ამგვარი შეფასების განხორციელების მოუთხოვნელობა.
2. სწავლასა და განვითარებაზე პასუხისმგებელი პერსონალის კომპეტენტურობის ნაკლებობა სწავლის შეფასების საკითხებში.
3. სწავლის მიზნების სიცხადის პრობლემა, რაც, თავის მხრივ, ართულებს შეფასებას.
4. შეზღუდული ფინანსური რესურსები, რომელიც უმთავრესად მიმართულია სასწავლო აქტივობაზე და არა მის შეფასებაზე.
5. შეფასებასთან დაკავშირებული რისკები, რომლებიც შესაძლოა ავლენდნენ ტრენინგის ნაკლებ ეფექტიანობას.

ადამიანური რესურსების განვითარების შეფასების კატეგორიზაციას ვანგი და სპიცერი 3 ნაწილად ახდენენ (Wang & Spitzer 2005, 5-15):

1. **პრაქტიკის შეფასება:** დამახასიათებელია კირკპატრიკის ნაშრომისათვის. კირკპატრიკის მოდელი სწავლის შედეგების შეფასების გავრცელებული მოდელია, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციამ უნდა შეაფასოს და გაზომოს 4 ძირითადი ფაქტორი (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006):

- **მსმენელთა რეაქციები:** მათ მიერ სასწავლო პროგრამის ეფექტიანობის შეფასება;
- **დასწავლა:** რამდენად მოხერხდა იმ ცოდნისა და უნარების ათვისება, რაც დაგეგმილი იყო პროგრამით;
- **ქცევა:** როგორ შეცვალა სასწავლო აქტივობამ მსმენელების ქცევა სამუშაოზე;

- **შედეგები:** რა ორგანიზაციული შედეგები იქნა მიღწეული სასწავლო აქტივობის განხორციელების შემდეგ, მიღწეულ იქნა თუ არა ორგანიზაციული მიზნები.

2. **პროცესის შეფასება:** დამახასიათებელია სწავლებასა და განვითარებაზე გაწეული დანახარჯების შედარება მიღებულ სარგებელთან, რისთვისაც გავრცელებული მიდგომაა ინვესტირების უკუგების - ROI-ს (Return On Investment) განსაზღვრა. იგი მარტივი ფორმულით გამოითვლება (1), თუმცა, რთულია თავად კომპონენტების განსაზღვრა (Watson & Stewart 2017, 247):

$$(\text{სარგებელი} - \text{ხარჯი}) / (\text{ხარჯი} \times 100) = \% \text{ ROI} \quad (1)$$

ჯ. ფილიფსი მიიჩნევს, რომ ROI-ის გამოთვლის ეფექტიანობისათვის მნიშვნელოვანია დაგეგმვა სწავლისა და განვითარების აქტივობის დასაწყისში (Phillips 2012). უფრო მეტიც, ROI-ის განსაზღვრა გონივრულია კირკპატრიკის მოდელის ყოველ დონეზე (Watson & Stewart 2017, 247):

- **აქტივობის გაზომვა:** სწავლისა და განვითარების სიხშირე; ერთი ადამიანის სწავლა-განვითარებაზე წლიურად დახარჯული თანხა; სასწავლო დღეების საშუალო წლიური რაოდენობა ერთ თანამშრომელზე/მენეჯერზე და ადამიანური რესურსების განვითარების პერსონალის რაოდენობა ყოველ 100 თანამშრომელზე.
- **შედეგების გაზომვა:** კურსის დადებითი შეფასებების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი; სასწავლო კურსამდე და კურსის შემდგომ შედეგებს შორის საშუალო პროცენტული მატება; სამსახურებრივი საქმიანობის დონის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტი; ორგანიზაციის წლიური მოგება ერთ თანამშრომელზე და ა. შ.
- **ეფექტურობის გაზომვა:** სასწავლო აქტივობის ღირებულება დასწრების 1 საათზე.

3. **გამოცდილების შეფასება:** გულისხმობს ორგანიზაციის მდგომარეობის გაცნობიერებას და მასში პერსონალის სწავლებისა თუ განვითარების სტრატეგიული წვლილის განსაზღვრას (Wang & Spitzer 2005, 5-15).

სწავლაში განხორციელებული ინვესტირების უკუგების განსაზღვრის მსგავსად, პრაქტიკაში გავრცელებულია მოლოდინების უკუგების გაზომვით შეფასება. იგი გულისხმობს იმის შეფასებას, თუ რამდენად არის რეალიზებული სასწავლო ინვესტიციის მოსალოდნელი სარგებელი (Armstrong & Taylor 2014, 313).

ჩრდ. კაროლინაში, კრეატიული ლიდერობის ცენტრში, 1980 წელს ჩატარებული კვლევის შედეგების ადაპტირების შედეგად შემუშავებული სწავლის და განვითარების 70-20-10 მოდელის<sup>4</sup> თანახმად, სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნისა თუ ინფორმაციის 70%-ს თანამშრომელი იღებს გამოცდილებიდან, არაფორმალური სწავლით; 20%-ს ივსებს სოციალური ინტერაქციით და მხოლოდ 10%-ს იღებს ფორმალური ტრენინგისგან. არსებობს მთელი რიგი ემპირიული კვლევები, რითაც დასტურდება სწავლისა და განვითარების წყაროების სხვადასხვა წილობრივი გადანაწილება, თუმცა, შედეგები თითქმის იმავე დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა. მოდელი არ არის მიმართული ფორმალური სწავლის წინააღმდეგ, არამედ, ის არის ერთგვარი ჰოლისტიკური მიდგომა, რომელიც ეფექტიანია მხოლოდ სინერგიული მოქმედების შემთხვევაში, როდესაც სამივე კომპონენტი ერთდროულად მუშაობს (Biech 2016, 58-63). სწავლის მრავალფეროვან წყაროებთან დაკავშირებით, ვოტკინსისა და მარსიკის მიერ შემუშავებულია სწავლის სპექტრი (იხ. სქემა 10), არაფორმალურიდან ფორმალურამდე (Watkins & Marsick 1993).

#### სქემა 10. სწავლის სპექტრი არაფორმალურიდან ფორმალურამდე

განუზრახველი მოვლენები, რომლებიც განაპირობებენ ინდივიდის შეგნებულ თუ გაუცნობიერებელ განსწავლას.
სწავლა სამუშაოსთან დაკავშირებული ახალი დავალებებისა თუ გამოწვევების შედეგად.
სწავლა ინდივიდის ინიციატივითა და დაგეგმვით, მაგ: მედიის გამოყენება და მწვრთნელის ან მენტორის ძიება.
უწყვეტი სწავლის გასაუმჯობესებლად დაპროექტებული აქტიური სწავლა.
პიროვნული განვითარების ან კარიერის დაგეგმვის სწავლის ჩარჩოს მომზადება.
აღნიშნული ვარიაციებიდან სწავლის ნაკლებად სტრუქტურირებული შესაძლებლობების კომბინაცია.
მენტორობა, ქოუჩინგი ან სამუშაო ადგილზე სწავლების პროგრამები.
ფორმალური ტრენინგები ან ინსტრუქტაჟზე დაფუძნებული სასწავლო კურსები.

წყარო: Watkins & Marsick, 1993

ამგვარად, აუცილებლად უნდა იქნეს განხილული არაფორმალური სწავლის როლიც. იგი მოიცავს ინფორმაციის მოძიებას ინტერნეტში, ტელევიზიაში, წიგნებსა და ჟურნალებში; მონაწილეობას სხვადასხვა შეხვედრებსა თუ კონფერენციებში (Tarique 2014, 71), სწავლას ცდისა და დაკვირვების, შეცდომების დაშვებით, კოლეგისგან სწავლის თუ სხვა გზით. არაფორმალური სწავლის ნაკლოვანებად

<sup>4</sup> სხვადასხვა ლიტერატურაში ხშირად გვხვდება ჩანაწერთა სახესხვაობები: 70-20-10, 70/20/10, 70:20:10, 70% 20% 10%.

ითვლება მიღწეული შედეგების დამადასტურებელი მტკიცებულებების წარდგენის სირთულე (Watson & Stewart 2017, 230).

მრავალი დამსაქმებელი თანამშრომლებს უზრუნველყოფს სათანადო განმავითარებელი აქტივობებით, თუმცა, მთელი რიგ ორგანიზაციებში დასაქმებულებს თავად უწევთ ზრუნვა განვითარებაზე. ამგვარ სიტუაციაში, და არა მხოლოდ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომუშავეს მიერ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას, რასაც თვითგანვითარების სახელით მოიხსენიებენ. თვითგანვითარებისას სხვების როლი მხოლოდ რჩევის მიცემასა და კონსულტაციის გაწევაში ვლინდება. ინდივიდები თავად იღებენ პასუხისმგებლობას სწავლაზე, კერძოდ: განსაზღვრავენ საჭიროებებს და მათი დაკმაყოფილების საშუალებებს, გამუდმებით აფასებენ პირად შედეგებს და აკვირდებიან პოგრესს (Collin 2007, 287).

ორგანიზაციაში, პერსონალის სწავლისას შესაძლოა წარმოიშვას ბარიერები, რომლებიც უკავშირდება პერსონალს (სწავლის მოტივაციისა და შესაძლებლობების ნაკლებობა; დროის დეფიციტი და სხვა), რესურსებს (დეფიციტური ბიუჯეტი, შესაბამისი ტრენერისა თუ სივრცის არ არსებობა და სხვა) ან თავად ორგანიზაციას (წინააღმდეგობრივი ორგანიზაციული კულტურა; ორგანიზაციის სტრატეგიაში სწავლის არაინტეგრირებულობა და სხვა) (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 56-57). აქედან გამომდინარე, სწავლის ეფექტიანობა ეფუძნება გარკვეული პირობებისა თუ ფაქტორების არსებობას (Armstrong 2006, 561-563):

- **სწავლის მიზნები, მიმართულება და უკუკავშირი.** სწავლის მიღწევადი მიზნების არსებობა საშუალებას იძლევა შეფასდეს მონაწილეთა პროგრესი. ამასთან, მიუხედავად მონაწილეების მოტივაციისა, სწავლის პროცესში საკვანძოა მიმართულების გაცნობიერება, რაშიც მნიშვნელოვანი როლი აქვს ფასილიტატორს. სწავლის პროცესის ეფექტიანობისთვის ასევე აუცილებელია, რომ მონაწილეები იღებდნენ ინფორმაციას მათი ძალისხმევის შესახებ.
- **სწავლის მოტივაცია.** თანამშრომლების სწავლის მოტივაცია დაკავშირებულია გარკვეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან, ანუ, მათ უნდა ჰქონდეთ გაცნობიერებული სწავლის შედეგების სარგებლიანობა.
- **თვითმართვადი სწავლა.** იგი გულისხმობს მთელ რიგ სასწავლო პროცესებსა და გადაწყვეტილებებზე ინდივიდის მიერ პასუხისმგებლობის აღებას.

- **სწავლის მეთოდები.** სწავლის მეთოდები შეირჩევა მიზნების, მონაწილეთა საჭიროებებისა და სწავლის სტილის მიხედვით. აღსანიშნავია, რომ ცალკეული მეთოდის ნაცვლად, მათი გარკვეული კომბინაციის გამოყენება გაცილებით უფრო ეფექტიანია.
- **სწავლის დონეები.** სწავლის სხვადასხვა დონე შესაბამისი მეთოდოლოგიის მისადაგებას მოითხოვს. ყველაზე დაბალ დონეზე სწავლა მოიცავს ფიზიკურ პასუხებს, დამახსოვრებას. შემდეგ დონეზე ხდება არსებული ცოდნისა და უნარების ადაპტირება ახალ გარემოსთან, ხოლო მომდევნო დონე უკვე კომპლექსურ პროცესებს აერთიანებს, სადაც მიმდინარეობს ინტერპერსონალური უნარების განვითარება. ყველაზე რთული დონე დაკავშირებულია ღირებულებებთან და ფასეულობებთან.

ამგვარად, ადამიანური რესურსების განვითარებაში სწავლის როლი უდავოდ მნიშვნელოვანია. როგორც ზემოთ განვიხილეთ, სწავლის არსში წვდომისათვის არსებობს სწავლის თეორიები და კონცეფციები. ყოველი მათგანი სწავლის პროცესის განსაკუთრებულ ხედვას ასახავს, რაც მთლიანობაში ქმნის მოვლენის სათანადოდ აღქმის საფუძველს.

ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის ზრდა, გლობალური კონკურენცია თუ ტექნოლოგიური განვითარება განაპირობებს ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების აუცილებლობას კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის. შედეგად, ტრადიციული ხედვა, რომ სწავლა მხოლოდ სასწავლო დაწესებულებებისთვის იყო დამახასიათებელი შეიცვალა და მოხდა ორგანიზაციასთან მისი დაკავშირება. ასევე გადაინაცვლა სწავლის აქცენტმაც ინდივიდუალური მიღწევებიდან საერთო ორგანიზაციული ფასეულობის შექმნაზე, ანუ გაჩნდა ორგანიზაციული სწავლა (OL - Organizational Learning) (Rowley & Jackson 2010, 160). ორგანიზაციაში მიმდინარე სწავლის საკითხებს ხშირად ორგანიზაციული ქცევის კვლევის არეალს განუკუთვნებენ (პაიჭაძე 2019, 54), თუმცა, იგი ამავდროულად ადამიანური რესურსების განვითარების სფეროშიც ექცევა.

OL აერთიანებს ორგანიზაციების მიერ სწავლის ხელშეწყობის მეთოდებს და არ არის ორგანიზაციაში ჩატარებული ყველა სასწავლო აქტივობის უბრალო ჯამი (Armstrong & Taylor 2014, 295). იგი სხვადასხვა პერსპექტივით განიხილება.

მაგალითად, სოციოკულტურული ხედვით ორგანიზაციაში სწავლა ჩადებულია კულტურაში, ფასეულობებში, ნორმებში (Contu & Willmott 2003). კოგნიტივისტური თეორიის მიხედვით კი ადამიანები მოიაზრებიან ინფორმაციის დამუშავების შეზღუდული უნარის მქონეებად, რის გამოც სწავლისათვის ისინი გამუდმებით ეყრდნობიან გარემოსთან უკუკავშირს, მაშინ როდესაც ქცევითი პერსპექტივის მიხედვით ორგანიზაციები გაცილებით ეფექტიანები ხდებიან რაიმეს განმეორებით კეთებით. ორგანიზაციული სწავლის სხვადასხვა პერსპექტივით დანახვა და მთლიანობაში აღქმა ამცირებს მისი სხვადასხვა ასპექტის ყურადღების მიღმა დარჩენას (Rowley & Jackson 2010, 162-163). ორგანიზაციული სწავლის შედეგები თანხვედრაშია ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთ ძირითად პრინციპთან, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლო ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარების მიზნით, მნიშვნელოვანია ადამიანებში ინვესტირების განხორციელება (Armstrong 2006, 540).

ორგანიზაციულ სწავლას რთულ 3 ეტაპიან პროცესად განიხილავენ, რომელიც მოიცავს ცოდნის შექმნას, გავრცელებასა და ერთობლივ გამოყენებას (Dale 1994, 22-33). არგირისი მიიჩნევს, რომ იგი ორგვარ პირობებში მიმდინარეობს: 1. როდესაც ორგანიზაცია აღწევს განსაზღვრულ შედეგებს და 2. როდესაც ხდება განზრახული და მიღებული შედეგების გამოვლენა-გამოსწორება. აღნიშნულის საფუძველზე იგი გამოყოფს ადაპტურ და გენერაციულ სწავლას. ადაპტური სწავლა მოიაზრებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის გზიდან გადაცდომების კორექტირებებს, ხოლო გენერაციული სწავლა გარკვეული გამოწვევების მიღების საფუძველზე განსწავლას გულისხმობს (Argyris 1992). ორგანიზაციული სწავლის აღნიშნულ სახეებს ასევე მოიხსენებენ, როგორც ერთკონტურულ და ორკონტურულ სწავლად (პაიჭაძე 2019, 54).

ხშირად, ორგანიზაციული სწავლა და სწავლის ორგანიზაცია სინონიმებად გამოიყენება, თუმცა, ისინი არსობრივად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. ორგანიზაციული სწავლის თეორია იკვლევს, თუ როგორ შეიძლება ინდივიდუალური და გუნდური სწავლა გარდაიქმნას ორგანიზაციულ რესურსად, აქედან გამომდინარე, იგი დაკავშირებულია ცოდნის მართვის პროცესებთან. ცოდნა მიიღება როგორც პირადი თუ სხვების გამოცდილებიდან ისე ორგანიზაციული მეხსიერებიდან



(Armstrong 2006, 539, 541). მაშასადამე, ორგანიზაციული სწავლა მოიაზრებს ქცევაზე გავლენის მქონე ახალი ცოდნისა და ხედვის განვითარებას (Mabey & Salaman 1995).

თეორიულად გამოხატული ტერმინი სწავლის ორგანიზაცია LO (Learning Organization) შეიქმნა პ. მ. სენგეს მიერ, რომელსაც იგი აღწერს როგორც სივრცეს, სადაც ადამიანები მუდმივად იფართოებენ შესაძლებლობებს, იღებენ მათთვის სასურველ შედეგებს, იყალიბებენ ფართო აზროვნებას და სწავლობენ ერთად სწავლას (Senge 1990). ორგანიზაციის სტრუქტურა და ფუნქციონირება გავლენას ახდენს მასში არსებულ სწავლისა და განვითარების პროცესებზე. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების სათანადო განვითარება მიიღწევა სწავლის ორგანიზაციაში (Collin 2007, 291). LO ერთგვარი დამაკავშირებელი საშუალებაა სწავლასა და ცოდნის მენეჯმენტს შორის, რათა სრულად იქნეს ორგანიზაციული სწავლის შესაძლებლობები გამოყენებული (Rowley & Jackson 2010, 161-162). რ. მილერი და ჯ. სტიუარტი სწავლის ორგანიზაციის შემდეგ პრინციპებს აღწერენ (Miller & Stewart 1999, 42-46):

1. ბიზნესის სტრატეგია და სწავლა ერთმანეთთანაა დაკავშირებული;
2. ორგანიზაცია შეგნებულად სწავლობს შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს;
3. ორგანიზაციაში მიმდინარეობს არა უბრალოდ სწავლა, არამედ ადამიანები სწავლობენ იმასაც, თუ როგორ ისწავლონ;
4. კონტროლის ნაცვლად, საინფორმაციო სისტემები და ტექნოლოგიები ემსახურება სწავლის მხარდაჭერას;
5. ორგანიზაციაში მიმდინარეობს ცოდნის განსაზღვრის, შექმნის, მიღების, გაზიარებისა და მოქმედების კარგად განსაზღვრული პროცესები;
6. ზემოაღნიშნული სისტემები დაბალანსებულია და იმართება ერთიანად.

#### **2.1.4. კვალიფიკაციის ამაღლება და ტრენინგი**

კვალიფიკაციის დონეში მოიაზრება როგორც თეორიული ცოდნა, ისე პრაქტიკული გამოცდილება, ანუ დასაქმებულის პროფესიული დაოსტატების დონე. მომუშავეს კვალიფიკაციის ზომას მოიაზრებენ პროფესიულ კომპეტენტურობად, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. გამოყოფენ პროფესიული კომპეტენტურობის შემდეგ სახეობებს: 1) ფუნქციური

კომპეტენტურობა - როდესაც პროფესიულ ცოდნას თან ახლავს მისი რეალიზაციის უნარიც, 2) ინტელექტუალური კომპეტენტურობა - როდესაც ანალიტიკურ აზროვნებას თან ახლავს მუშაობისადმი კომპლექსური მიდგომის უნარი, 3) სიტუაციური კომპეტენტურობა - როდესაც ვლინდება სიტუაციის შესაბამისად მოქმედების უნარი და 4) სოციალური კომპეტენტურობა - როდესაც ვლინდება კომუნიკაციისა და ადამიანურ ურთიერთობებზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი 2011, 74-75). პროფესიული კომპეტენტურობის სახეობების მსგავსად, მკვლევრები გამოყოფენ მის კომპონენტებსაც (პაიჭაძე 2015, 38-39):

- ❖ **მოტივაციურ-ნებისყოფითი კომპონენტი**, სადაც იგულისხმება პროფესიული ინტერესის მასტიმულირებელი მოტივები თუ მიზნები.
- ❖ **ფუნქციონალური კომპონენტი**, სადაც იგულისხმება საქმიანობის სათანადოდ შესრულებისთვის აუცილებელი ისეთი საკითხები, როგორცაა ანალიტიკური აზროვნება, კომუნიკაბელურობა, გადაწყვეტილების მიღების უნარი და სხვა.
- ❖ **კომუნიკაციური კომპონენტი**, რომელიც აერთიანებს ინფორმაციის გადაცემის უნარს, არგუმენტირებულ მსჯელობას, მიხვედრილობას და სხვა საკითხებს.
- ❖ **რეფლექსურ კომპონენტთან** არის დაკავშირებული კრეატიულობა, ინიციატივიანობა და სხვა მსგავსი ცნებები. იგი გულისხმობს საკუთარი განვითარების დონის კონტროლსა და საქმიანობის შედეგებს.

ისევე, როგორც სხვა მრავალი ტერმინის შემთხვევაში, კომპეტენტურობისა და კომპეტენციის ზუსტი და ერთიანი განმარტება არ არსებობს. მათი შინაარსობრივი მასშტაბი განსხვავდება ქვეყნებისა და სასაუბრო ენების მიხედვითაც კი. მაგალითად, ინგლისურში კომპეტენტურობა გულისხმობს ისეთი უნარების არსებობას, რომლებიც საშუალებას იძლევა შესრულდეს შეზღუდული ამოცანები, მაშინ როდესაც, ფრანგულში იგივე ტერმინი უფრო ფართოა და პიროვნულ-სოციალურ თვისებებთან ერთად, მოიცავს პრაქტიკულ და თეორიულ ცოდნას (Brockmann, Clarke & Winch 2008, 547-567). ნ. პაიჭაძე აღნიშნულ ტერმინთა განმარტებისთვის საკვანძო საკითხად მიიჩნევს კომპეტენციის - პროფესიისადმი, ხოლო კომპეტენტურობის მომუშავისადმი მიკუთვნებულობას (პაიჭაძე 2015, 37-38). კომპეტენციის ძირითადი არსი უკავშირდება ცოდნისა თუ უნარების გამოყენებას სამუშაო აქტივობაში (Collin 2007, 271).

განვითარებაში ხშირად გულისხმობენ კომპეტენციის ამაღლებასაც, რომელიც არის ინდივიდუალური, პირად თავისებურებებზე დამოკიდებული პროცესი. მასზე საუბრისას მნიშვნელოვანია თავად კომპეტენციების ათვისება-ამაღლების მეთოდოლოგიის განხილვაც. პრაქტიკაში ხშირად გამოყენებადი და გავრცელებულია კომპეტენციის ათვისება-ამაღლების შემდეგი მეთოდები: სამუშაო ადგილზე დავალებების მიცემა; სწავლება სხვა თანამშრომლების გამოცდილების საფუძველზე; სწავლება უკუკავშირით; თვითსწავლება; სემინარები და ტრენინგები; სწავლება სპეციალიზებულ სასწავლებლებში (პაიჭაძე 2015, 39)

რაც შეეხება ტრენინგს, იგი გულისხმობს ახალი ან არსებული თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი უნარების სწავლების პროცესს (Dessler 2020, 240). ტრენინგი ადამიანური რესურსების სწავლისა და განვითარების მხოლოდ მცირე ელემენტია. შესაბამისად, ორგანიზაციების ორიენტაცია ტრენინგზე, როგორც კონკურენტული უპირატესობის საფუძველზე, გადაჭარბებულია. აქედან გამომდინარე, რეკომენდირებულია ტრენინგიდან უწყვეტ სწავლაზე და სტრატეგიულ განვითარებაზე გადასვლა (Sloman 2005). ტრენინგის გრძელვადიან მიზნებს წინ უნდა უძღოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა, შესაბამისად, უნდა განისაზღვროს სტრატეგიული მიზნის მისაღწევი და ტრენინგის შედეგად ასათვისებელი ცოდნა და უნარები (Smith 2011). მისი ჩატარება მიზანშეწონილია განსაზღვრული პირობების არსებობისას, მაგალითად, როდესაც თვითმართვადი ან გამოცდილებით სწავლა ვერ უზრუნველყოფს ეფექტიანი მუშაობისათვის აუცილებელ ცოდნასა და უნარებს; სამუშაოსთვის საჭიროა იმგვარი უნარ-ჩვევები, რომელთა განვითარებაც განსაკუთრებით ეფექტიანია ფორმალური ინსტრუქტაჟით; საჭიროა ბევრი თანამშრომლის სწრაფად სწავლება; სამუშაოს შესრულებისთვის საჭიროა სპეციალიზებული და რთული ამოცანების გადაწყვეტა, რომელთა სწავლაც თავად თანამშრომლების მიერ ნაკლებ ეფექტიანია და ა. შ. (Armstrong 2006, 575).

სხვადასხვა სიტუაციაში ტრენინგს შესაძლოა სხვადასხვა ფორმა და დანიშნულება ჰქონდეს (იხ. სქემა 11). ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ გამოყენებადობის თვალსაზრისით, ტრენინგი შესაძლოა იყოს: 1. ორგანიზაციისთვის სპეციფიკური - ღირებულია და გამოიყენება მხოლოდ კონკრეტულ ორგანიზაციაში და 2. გადაცემადი - ამგვარი ტრენინგის შედეგად შეძენილი ცოდნა და უნარები

გამოიყენება ბიზნესის საქმიანობის სფეროში და არა რომელიმე ორგანიზაციაში მხოლოდ, რაც, თავის მხრივ, დამსაქმებელს უჩენს კონკურენტების მიერ თანამშრომლის გადაბირების შიშს (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 48).

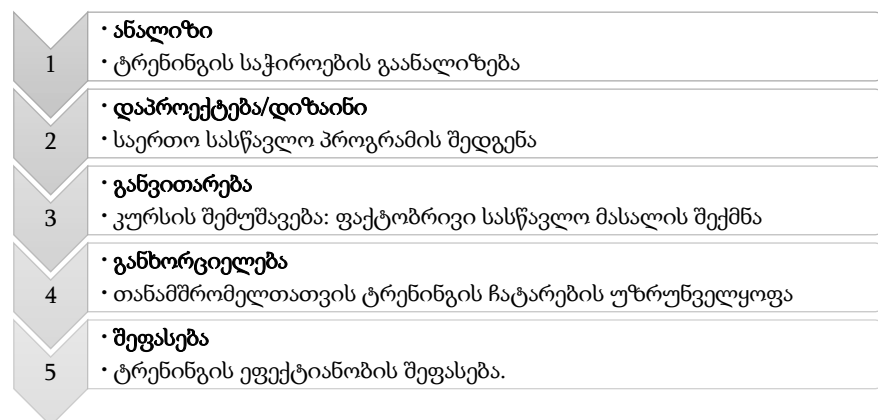
**სქემა 11. ტრენინგის სახეობები დანიშნულების მიხედვით**

საინდუქციო ტრენინგი	უნარების გაუმჯობესების ტრენინგი	განვითარების ტრენინგი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტარდება ახალი თანამშრომლის აყვანისას.</li> <li>• არის სოციალიზაციის პროცესის ნაწილი.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტარდება მუშაობისთვის აუცილებელი უნარების გაუმჯობესებისათვის.</li> <li>• განსაკუთრებით გახშირდა ტექნოლოგიური ცვლილებების პარალელურად.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტარდება სამომავლოდ საჭირო კომპეტენციის შექმნისთვის ან თანამშრომლის დაწინაურების შემთხვევაში.</li> <li>• ტარდება ორგანიზაციის გრძელვადიანი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.</li> </ul>

წყარო: Coyle-Shapiro & et. al, 2013, 48.

პრაქტიკაში საკმაოდ გავრცელებულია ტრენინგის პროგრამა სახელწოდებით ინსტრუქციული სისტემების დიზაინი - ISD (Instructional Systems Design). მისი ადრეული სახესხვაობები გასული საუკუნის 60-იან წლებში შეიქმნა და 100-ზე მეტი ვარიანტიაა დღესდღეობით, თუმცა, თითქმის ყველა მათგანი დღესდღეობით ოქროს სტანდარტად აღიარებულ ტრენინგის პროცესს ADDIE (Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate) მოდელს ასახავს. იგი ხუთ ეტაპს (იხ. სქემა 12) მოიცავს. ხშირად, მე-5 ეტაპს ცალკე არ გამოყოფენ და შეფასებას ყველა ეტაპის თანმდევად მოიაზრებენ (Allen 2006, 430-435).

**სქემა 12. ტრენინგის პროცესის ADDIE მოდელი**



წყარო: Allen, 2006.

1. *ტრენინგის ADDIE პროცესი: ტრენინგის საჭიროებების ანალიზი.* ტრენინგის საჭიროების ანალიზის დროს უპირველეს ყოვლისა გასათვალისწინებელია ის, თუ რამდენად არის ტრენინგის ნაკლებობა ორგანიზაციაში არსებული არაეფექტიანობის შედეგი (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 51). ტრენინგის საჭიროებების ანალიზი დაკავშირებულია პერსონალის ტრენინგის გრძელვადიან/სტრატეგიულ ან მიმდინარე საჭიროებებთან. სტრატეგიული მიზნები ძირითადად გულისხმობს და დაკავშირებულია ბიზნესის გაფართოებასთან, რისთვისაც სამომავლოდ საჭირო გახდება ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა. თავად ტრენინგის საჭიროებების ანალიზი ამ შემთხვევაში ავლენს იმ ტრენინგების სტრუქტურას, რომლებიც აუცილებელი იქნება პერსონალის მომავალი საქმიანობის წარმატებისათვის. ტრენინგის მიმდინარე საჭიროებების ანალიზი ძირითადად ავლენს სამუშაოს შესრულების არსებული (ან არადაამკმაყოფილებელი) დონის გაუმჯობესების ან ახალი თანამშრომლების სწავლების აუცილებლობას. ეს ორი მიმართულება ტრენინგის საჭიროებების განსხვავებულ ანალიზს მოითხოვს (Dessler 2020, 242).

ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრისას და ზოგადად ტრენინგის მთლიანი პროცესის დროს, დამსაქმებლები აქტიურად იყენებენ კომპეტენციის მოდელს, რომელიც გრაფიკული დიაგრამის სახით წარმოადგენს კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნას, უნარებსა და ქცევებს (Dessler 2020, 244). კომპეტენციებზე ორიენტირებული ამგვარი ტრენინგები ძირითადად სხვა სტანდარტული ტრენინგების მსგავსია, თუმცა, სპეციფიკურია იმ თვალსაზრისით, რომ მრავალი ტრადიციული ფორმისგან განსხვავებით, მიზანს კონკრეტული კომპეტენციების დაუფლება წარმოადგენს და შეფასებითაც სწორედ მონაწილეების კომპეტენციები ფასდება. ბოლო წლებში, დამსაქმებლების მხრიდან მისი გამოყენების სიხშირე სულ უფრო და უფრო იზრდება (Galagan 2015, 24-27).

ხშირად, არსებული კადრების ტრენინგის საჭიროების დასადგენად სამუშაოს შესრულების ანალიზი გამოიყენება. იგი იწყება სამუშაოს ფაქტიური შესრულების შედარებით სავალდებულო მოთხოვნებთან. სამუშაოს შესრულების ანალიზის გარდა, ასევე შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს: ხელმძღვანელის/კურატორის დაკვირვება და შეფასებები; მუშაობასთან დაკავშირებული მონაცემები (გაცდენები, დაგვიანებები,

მომხმარებელთა პრეტენზიები და ა. შ.); შეფასების ცენტრის დასკვნები; ცოდნისა და უნარების ტესტები და ა. შ. (Dessler 2020, 242-243).

**2. ტრენინგის ADDIE პროცესი: დაპროექტება/დიზაინი.** ამ ეტაპზე დამსაქმებლის მიერ მუშავდება ტრენინგის პროგრამის დიზაინი და ხდება ბიუჯეტის განსაზღვრა. ტრენინგის დიზაინში მოიაზრება მთლიანი სასწავლო პროგრამის დეტალური დაგეგმვა, დაწყებული სასწავლო მიზნებისა თუ მეთოდოლოგიის განსაზღვრით და პროგრამის შეფასებით (Dessler 2020, 244). ტრენინგის დაპროექტების საფუძველს წარმოადგენს მკაფიო სასწავლო მიზნებისა და შედეგების განსაზღვრა (Douglas & McKenzie 2017, 24-26). მიზნების დასახვისას გასათვალისწინებელია ისეთი შემზღვეველი ფაქტორები, როგორებიცაა ფინანსური და დროითი რესურსები. ტრენინგის ბიუჯეტი მტკიცდება დამსაქმებლის მიერ, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელობს სარგებელი-დანახარჯის ანალიზით, რისთვისაც ითვალისწინებს განვითარებაზე გაწეულ ხარჯებს (მაგალითად, ადამიანური რესურსების სპეციალისტების ძალისხმევა და დრო), ტრენინგის პირდაპირ და არაპირდაპირ დანახარჯებს, ტრენინგში მონაწილე პერსონალზე (ტრენინგის საათებში) გასაცემ ანაზღაურების მოცულობას. ტრენინგის პროგრამის დაპროექტების ეტაპზე, პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება სასწავლო შინაარსის მართვის სისტემები LCMS (learning content management systems). პროგრამის შედგენისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი. პრაქტიკაში, მონაწილეები იშვიათ შემთხვევებში არიან თანაბარი შესაძლებლობების მქონენი. ტრენინგის დაპროექტებისას კი საკითხი მრავალი კუთხით უნდა იქნეს განხილული და მხოლოდ შემდეგ გადაწყდეს მონაწილეთა რაოდენობა და სტრუქტურა (Dessler 2020, 245-246).

**3. ტრენინგის ADDIE პროცესი: განვითარება.** ამ ეტაპზე ხდება შინაარსის შერჩევა, მასალების შეკრება და სასწავლო მეთოდების არჩევა. სასწავლო მასალები და აღჭურვილობა მოიცავს სხვადასხვა მოწყობილობებს, სახელმძღვანელოებსა და წიგნებს, ლექციებს, საპრეზენტაციო მასალებსა და საშუალებებს, კომპიუტერზე დაფუძნებულ აქტივობებს და ა. შ (Dessler 2020, 247). აღნიშნული ეტაპი ასევე გულისხმობს ვალიდაციას/დადასტურებას, რომელიც მოიცავს (Allen 2006, 437):

➤ ინსტრუქციისა თუ მასალების განხილვა მეტი სიზუსტისთვის;

- ინდივიდუალური და მცირე ჯგუფური გამოცდა;
- მთლიანი სისტემის ოპერატიული გამოცდები;
- ერთეულებისა თუ მოდულების გადასინჯვა, რომელიც ხორციელდება მათი დამოწმების შემდეგ, ფორმალური და შემაჯამებელი შეფასების აქტივობების უკუკავშირის საფუძველზე. აღნიშნული ეტაპის ბოლო ნაბიჯია ყველა სასწავლო მასალის დასრულება.

4. **ტრენინგის ADDIE პროცესი: განხორციელება.** ტრენინგის განხორციელება უშუალოდ გულისხმობს მის ჩატარებას რომელიმე არჩეული მეთოდის მიხედვით. დაწყებამდე, აუცილებელია მონაწილეთა უზრუნველყოფა ტრენინგის დეტალების შესახებ ინფორმაციით, საკონტაქტო ინფორმაციით, ასევე, ტრენინგის რესურსებითა და მასალებით (Dessler 2020, 247-248).

5. **ტრენინგის ADDIE პროცესი: ტრენინგის შეფასება.** ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თანამშრომელთა განმავითარებელი აქტივობებით მიაღწია თუ არა დასახულ მიზანს და რა ხარისხით. აღნიშნულისათვის გამოიყენება ტრენინგისა და მისი შედეგების შეფასება. შეფასებისას საკვანძო საკითხია რა და როგორ უნდა გაიზომოს. ასევე, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ის დაშვებაც, რომ შესაძლოა სასურველი შედეგი არა ტრენინგმა, არამედ სხვა მოვლენებმა გამოიწვიეს. ამ გაურკვევლობის თავიდან აცილებისათვის გამოიყენება დროის სერიები, რომლებიც კოორდინატთა ღერძზე უჩვენებს ტრენინგამდე და ტრენინგის შემდგომ, დროის დინების პარალელურად მიღებულ სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და ორგანიზაციულ შედეგებს (Wexley & Latham 2002, 153).

მიუხედავად დროის სერიების სარგებლიანობისა, ტრენინგის ძალისხმევისა და შედეგების დაკავშირების უტყუარ საშუალებად იგი მაინც არ აღიქმება, რასაც ვერ ვიტყვით კონტროლირებად ექსპერიმენტზე. ორივე ჯგუფის მუშაობის შედეგების შესახებ ინფორმაცია გროვდება როგორც ტრენინგამდე, ისე მის შემდგომ და მათი შედარება თუ ანალიზი თითქმის სრულად გამორიცხავს ტრენინგის შედეგების არევას რაიმე სხვა ორგანიზაციულ აქტივობაში (Dessler 2020, 266).

საბოლოოდ, შეფასება აერთიანებს 3 მსხვილ კომპონენტს (Allen 2006, 437):

1. **განმავითარებელი შეფასება:** ანალიზისა და დიზაინის ეტაპებზე განხორციელებული პროცესისა თუ პროდუქტის შეფასება და ვალიდაცია,

რომელიც ტარდება განვითარების ფაზაში. ამ ყოველივეს კი მოყვება ინდივიდუალური და მცირე ჯგუფური გამოცდა.

2. **შემაჯამებელი შეფასება:** მოიცავს ოპერაციულ გამოცდებს, როგორც ვალიდაციის ბოლო ეტაპს განვითარების ფაზაში.
3. **ოპერატიული შეფასება:** შედგება განხორციელების ეტაპზე მიმდინარე ოპერატიული სისტემის პერიოდული შიდა და გარე შეფასებისგან.

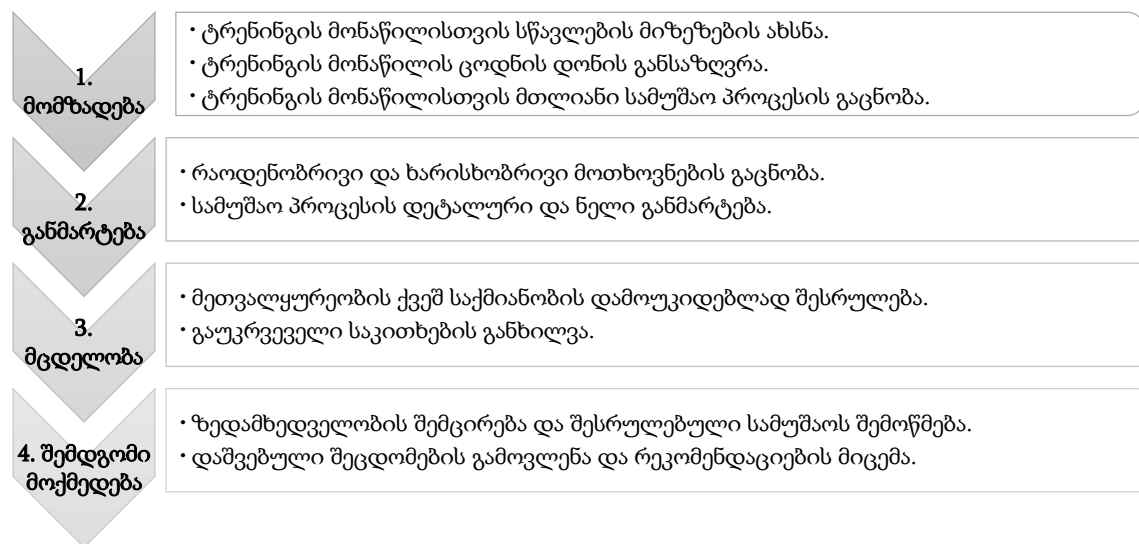
არც თუ ისე იშვიათად, ტრენინგები აცდენილები არიან რეალურ სამუშაო შინაარსს, რაც ქმნის სწავლის საჭიროებების არასათანადო დაკმაყოფილების რისკს. აღნიშნული პრობლემის მოგვარება ტრენინგის მაქსიმალურ რელევანტურობასა და რეალისტურობაშია (Armstrong & Taylor 2014, 309).

ტრენინგის მეთოდოლოგია საკმაოდ მრავალფეროვანია და უნდა აღინიშნოს, რომ ციფრული ინსტრუმენტების განვითარების პარალელურად, ტრენინგების დიდი ნაწილი კვლავ ინტერპერსონალურია (Dessler 2020, 248). სწორედ ამგვარ და ბევრ ორგანიზაციაში ერთადერთ ხელმისაწვდომ ტრენინგის მეთოდს წარმოადგენს ტრენინგი სამუშაო ადგილზე (On-the-job training), რომელიც გულისხმობს სწავლას სამუშაოს რეალურად შესრულების პარალელურად (Wexley & Latham 2002, 78-79). ადამიანები პრაქტიკიდან უკეთესად სწავლობენ, თუმცა, შესაძლოა წარმოიშვას პრობლემები რომლებიც დაკავშირებულია ტრენინგის მიერ სწავლის მეთოდების ცოდნასა და არასწორი პრაქტიკის გადაცემასთან (Cannell 1997). სამუშაოზე სწავლების მეთოდის მოცემულობად მიღება ორგანიზაციების მხრიდან დაშვებული ხშირი შეცდომაა. სანაცვლოდ, მნიშვნელოვანია რომ ხორციელდებოდეს თავად სწავლების განმახორციელებელი თანამშრომლების ტრენინგი (Dessler 2020, 248). ამის საპირისპიროდ, ტრენინგი სამუშაოსგან დაშორებით (Off-the-job learning) გულისხმობს სწავლას მუდმივი სამუშაო ადგილისგან მოწყვეტით, იქნება ეს თავად ორგანიზაციის შიგნით თუ ორგანიზაციის გარეთ (Winterbotham & სხვ. 2020, 58). იგი ეფუძნება ტრადიციულ საკლასო ოთახის სწავლებას და ორიენტირებულია მასწავლებელსა თუ თავად პროცესზე, რის გამოც რთულია მისი ჩატარება სამუშაო ადგილზე. სამუშაოსგან დაშორებული სწავლა მოძველებულად მიიჩნევა, თუმცა, მისი უპირატესობებია ცოდნისა თუ უნარების შეძენისათვის დროისა და სივრცის უზრუნველყოფა (Beardwell & Thompson 2017, 243). ამგვარი ტრენინგის უპირატესობაა



ასევე ახალი იდეების გაცნობა, თუმცა, შესაძლოა ამგვარი სიახლეების დაკავშირება ვერ მოხერხდეს სამუშაო სიტუაციასთან (Coyle-Shapiro & სხვ. 2013, 52). თავის მხრივ, სამუშაო ადგილზე ტრენინგი აერთიანებს (იხ. სქემა 13) გარკვეულ ეტაპებს (Berliner & McLarney 1974, 442–443).

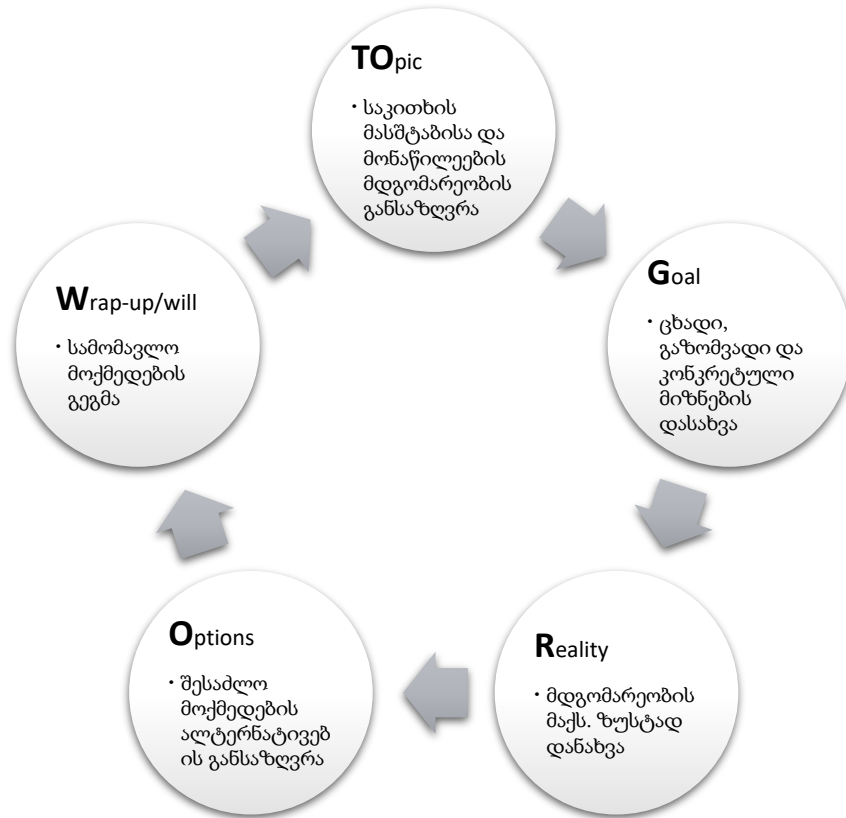
სქემა 13. OJT პროცესის ეტაპები



წყარო: Berliner & McLarney, 1974, 442–443.

სამუშაოზე ტრენინგის გავრცელებულ სახეს მიეკუთვნება წვრთნა, ანუ ე. წ. ქოუჩინგი, რომლის დროსაც ტრენერი ან გამოცდილი კადრი კონკრეტული ილეთების დემონსტრირებით ახორციელებს ეტაპობრივ სწავლებას (Dessler 2020, 248), რომელიც მკაცრად ორიენტირებულია მიზანსა და შედეგზე (Beardwell & Thompson 2017, 238). ქოუჩინგის ყველაზე პოპულარული მოდელია TO GROW (Topic, Goal, Reality, Options, Wrap up/Will) მოდელი (იხ. სქემა 14). იგი ციკლურ პროცესად მიიჩნევა, თუმცა, ამით არ გამორიცხავს სხვადასხვა ეტაპის არათანმიმდევრულ გავლას. აღსანიშნავია, რომ ქოუჩინგის პროცესში, გამოცდილებასთან შედარებით მ. დაუნი უპირატესობას ანიჭებს მწვრთნელის მრავალფეროვან უნარებს (Downey 2002, 29-37). ქოუჩინგი შესაძლოა იყოს არაფორმალურიც, თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში იგი აუცილებლად უნდა იყოს დაგეგმილი (Armstrong 2006, 568).

სქემა 14. ქოუჩინგის TO GROW მოდელი



წყარო: Downey, 2002, 29-37.

ქოუჩინგის შემცვლელ ტერმინად, ხშირად გამოიყენება მენტორობა, თუმცა, აღნიშნული ტერმინები ერთმანეთისგან იმიჯნებიან პროცესის მონაწილეებს შორის ურთიერთობაში არსებული განსხვავებების მიხედვით. მენტორობის საფუძველს წარმოადგენს როლური მოდელი, სადაც ხელმძღვანელ და მხარდამჭერ როლს ითავსებს უფროსი, გამოცდილი თანამშრომელი (Watson & Stewart 2017, 236-237), ან სპეციალურად შერჩეული და მომზადებული პირები. მენტორინგი ეხმარება ადამიანებს სწავლაში და ფორმალური ტრენინგის შემავსებლად ითვლება, მაშინ როდესაც ქოუჩინგი შედარებით დირექტიული გზაა ადამიანების კომპეტენციის ზრდის პროცესში (Armstrong 2006, 569). მენტორობა შესაძლოა მიმდინარეობდეს როგორც ფორმალურად, ისე არაფორმალურად (Watson 2007, 319). გარკვეული თვალსაზრისით, იგი ტალანტ მენეჯმენტის ნაწილს წარმოადგენს იმ თვალსაზრისით, რომ ორგანიზაციები სწორედ ამ გზით ცდილობენ ნიჭიერი თანამშრომლების აღმოჩენას, განვითარებას, ჩართულობასა თუ შენარჩუნებას (Warren 2006).

ეფექტიანი მენტორობა შემდეგი საკითხების გათვალისწინებას მოითხოვს (Collin 2007, 292-293):

- **მენტორის სტატუსი და მახასიათებლები.** ზოგადად, მენტორები პროტექტებისგან განსხვავებული და აღმატებული სტატუსით, გამოცდილებითა და ასაკითაც კი ხასიათდებიან. კარგი ემპათიით, ადამიანების განვითარების უნარებით, ორგანიზაციული ცოდნითა თუ სხვა ღირსებებით, მენტორები პატივისცემას უნდა იმსახურებდნენ სხვებისგან. მნიშვნელოვანია, რომ მენტორსა და პროტექტს შორის არ არსებობდეს ხაზოვანი საქმიანი ურთიერთობა, რათა კონტროლის ელემენტმა არ შეუშალოს ხელი მენტორული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.
- **პროტექტე.** მენტორობის წარმატებისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია თავად პროტექტეს პოტენციალი და სწავლის სურვილი.
- **ურთიერთობა.** პროტექტესა და მენტორის ურთიერთობა ორმხრივ ნდობაზე უნდა იყოს დაფუძნებული. იგი დროთა განმავლობაში განვითარდება და შესაძლოა მეგობრობითაც კი დასრულდეს.
- **აქტივობები.** მენტორი მხოლოდ დამხმარე, მრჩევლის, შემფასებლის როლს ირგებს პროტექტეს განვითარებაში, მისი კომპეტენციის ჩამოყალიბებაში.

პრაქტიკაში გამოყენებადი, სამუშაოზე სწავლის/ტრენინგის ცნობილი სახეა ასევე როტაცია და კოლეგათა ტრენინგი. როტაცია ორგანიზაციის სხვადასხვა პოზიციებზე გადაადგილებით სწავლებას მოიაზრებს (Dessler 2020, 248). მისი სარგებელი მხოლოდ სწავლა არ არის, საქმიანობის გამრავალფეროვნებით იგი ამცირებს კონკრეტული სამუშაოს მობეზრებას, თუმცა, მის ნაკლოვანებად მიიჩნევენ დაგეგმვისა თუ სტრუქტურირებულობის ნაკლებობას (Watson & Stewart 2017, 239).

კოლეგათა ტრენინგის (peer-to-peer development) სახესხვაობაა როდესაც დამსაქმებლის მიერ შერჩეული რამდენიმე თანამშრომელი გარკვეული პერიოდულობით სწავლობს ამა თუ იმ ცვლილების შედეგებს, რის შემდეგაც ცოდნას უზიარებს დანარჩენებს (Davis-Howard 2014, 76-77). მსგავსი მეთოდი და კოლეგათა ტრენინგის სხვა სახეობაა თანამშრომელთა გუნდების გამოყოფა სამუშაოს გასაანალიზებლად და სასწავლო მასალების მოსამზადებლად (Dessler 2020, 248).

ადამიანური რესურსების განვითარების გავრცელებულ მეთოდებს წარმოადგენს Secondment და დაჩრდილვის, ე.წ. shadowing მეთოდები. Secondment მეთოდი

გულისხმობს სხვა დარგის ორგანიზაციაში თანამშრომლის დროებით გადაყვანას, საიდანაც იგი ახალი გამოცდილებითა და ამაღლებული კომპეტენციით ბრუნდება (Watson & Stewart 2017, 239). აღნიშნული მეთოდი ხშირად გამოიყენება საჯარო და კერძო სექტორის ორგანიზაციებს შორის ცოდნის გაზიარებისათვის (Doyle 2007). როგორც ამას სახელწოდებაც მიანიშნებს, პერსონალის სწავლების shadowing მეთოდი განკუთვნილია დამწყები, ახალგაზრდა ადამიანებისთვის და მოიაზრებს სამომავლო სამუშაო სფეროში, განყოფილებაში მუშაობა-დაკვირვებას, სადაც სამომავლოდ იგეგმება მისი მუშაობა. ამ გზით დამწყები ერკვევიან პროფესიული თუ კარიერული არჩევანის სისწორეში (Watson & Stewart 2017, 239).

რიგი უპირატესობებიდან გამომდინარე, თანამედროვეობაში კვლავ აქტიურად გამოიყენება აუდიოვიზუალურ საშუალებებზე დაფუძნებული (მაგალითად, DVD-ები, ფილმები, PowerPoint პრეზენტაციები, აუდიოჩანაწერები და სხვა) სწავლების/ტრენინგის მეთოდები. აქვე უნდა ვახსენოთ კომპიუტერზე დაფუძნებული ტრენინგი - CBT (Computer-based training), რომელიც იყენებს კომპიუტერის საფუძველზე შექმნილ ინტერაქტიულ სისტემებს მონაწილის ცოდნისა და უნარების განსავითარებლად (Dessler 2020, 251-252). უფრო ხშირად, ისინი გამოიყენება ტრენინგის სხვა სახეობებთან კომბინაციაში.

ტრენინგ პროგრამების განხორციელებისთვის ვიდეო კონფერენცია კიდევ ერთი თანამედროვე გზაა, რომელიც გადაცემისთვის იყენებს კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებას (Dessler 2020, 252). მაგალითად, სხვა ცნობილ ინსტრუმენტებთან ერთად, დღესდღეობით გამოიყენება ვიდეო კონფერენციების (და არა მხოლოდ ვიდეო კონფერენციების) ისეთი პლატფორმები, როგორებიცაა ინტერნეტ კომუნიკაციების მსოფლიო ლიდერის „CISCO SYSTEMS INC.“-ის Webex<sup>5</sup> და Zoom<sup>6</sup>, რომელთაგან ამ უკანასკნელმა დიდი როლი ითამაშა საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცის ფუნქციონირებაში Covid 19 პანდემიის გავრცელების შემდგომ.

სიმულირებული სწავლება და თამაშით სწავლება ტრენინგის მსგავსი სახეობებია, რომლებიც ერთი მიმართულებით არ განიმარტება და აზრთა სხვადასხვაობას ვაწყდებით, თუმცა, ძირითადად მასში მოიაზრება ვირტუალური

---

<sup>5</sup> იხ. პლატფორმის ვებ გვერდი: [www.webex.com](http://www.webex.com)

<sup>6</sup> იხ. პლატფორმის ვებ გვერდი: <https://zoom.us/>

რეალობის ტიპის თამაშები, ანიმაციური სახელმძღვანელო, ონლაინ როლური თამაშები ფოტოებითა თუ ვიდეოებით და ა. შ (Dessler 2020, 252-253). სიმულირებულ სწავლებაში ასევე ვაწყდებით ვირტუალური რეალობის გამოყენებას, რა დროსაც მონაწილე სწავლობს ხელოვნურ სამგანზომილებიან გარემოში, რომელიც სიმულაციას უკეთებს სამუშაოზე არსებულ მოვლენებსა და სიტუაციებს, ამასთან, მონაწილის რეაგირებები აღიქმება სენსორული მოწყობილობების საშუალებით (Blanchard & Thacker 2010, 248). რაც შეეხება თამაშით სწავლებას, გასათვალისწინებელია, რომ ისინი უნდა შეიცავდნენ გეიმიფიკაციის ელემენტებს, არ უნდა იყვნენ რთულები და უნდა ხასიათდებოდეს მონაწილეებს შორის შეჯიბრობითობით (Dessler 2020, 253).

დღესდღეობით, რიგი ფაქტორები განაპირობებს ადამიანური რესურსების ციფრულ ტრანსფორმაციას, რაშიც დიდი წვლილი აქვს ელექტრონულ სწავლებას. ტერმინი „ელექტრონული სწავლება“ 1990 წლიდან აშშ-ში გამოჩნდა და მისი თავდაპირველი ფორმები ძირითადად მოიცავდა კომპიუტერით, ონლაინ, დისტანციურ, არაფორმალურ სწავლებას. ადრეულ სახეებთან შედარებით, დღეს განვითარებული ფორმით იგი უფრო მასშტაბურია და ორიენტირებულია არა იმდენად ტექნოლოგიებზე, არამედ მათი საშუალებით სწავლებაზე, თუმცა, სწორედ ინტერნეტის გამოყენებამ გაზარდა მისი შესაძლებლობები. უნდა აღინიშნოს, რომ პირისპირ სწავლის ჩანაცვლების მაგივრად, ელექტრონულ სწავლებას უფრო მეტად დამხმარე ფუნქცია გააჩნია და აძლიერებს სწავლის ტრადიციული ფორმით მიღებულ შედეგებს (Armstrong 2006, 583). ტრადიციულ სწავლასთან შედარებით, ელექტრონული სწავლება მიმზიდველია მისი ხელმისაწვდომობის, მოქნილობის, ადაპტირებულობის გამო, თუმცა, იგი ამცირებს სწავლის სოციალურ და ინტერაქციულ ასპექტებს (Watson & Stewart 2017, 242). ელექტრონული სწავლა თავისი მასშტაბით სცდება მხოლოდ ონლაინ სწავლების ფორმას (იხ. სქემა 15) და ელექტრონული საშუალებებით უბრალო კომუნიკაციას. სწავლის ციფრული ფორმის სინონიმებად ხშირად გამოიყენება ონლაინ, ელექტრონული, დისტანციური თუ არსობრივად მსგავსი ტერმინები. მათ შორის ბევრი სხვაობაა, თუმცა, საზღვრები არც ისე მკაცრად განსაზღვრულია. აღნიშნული გამოწვეულია მოცემულ ტერმინთა ზუსტი თუ ერთიანი განმარტებების არ არსებობით (Chagelishvili 2022, 7).

## სქემა 15. ელექტრონული სწავლის სახეობები

თვითორგანიზებული ელ. სწავლა	• სწავლა ტექნოლოგიების გამოყენებით, ინსტრუქტორთან/მასწავლებელთან კავშირის გარეშე.
ელ. სწავლა დროის რეალურ რეჟიმში	• სწავლა ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომელიც საშუალებას აძლევს დისტანციურად დაშორებულ მსმენელებსა და მასწავლებელს დროის რეალურ რეჟიმში ჩაერთონ პროცესში.
თანამშრომლობითი ელ. სწავლა	• სწავლა მონაწილეებს შორის ინფორმაციისა და ცოდნის გაცვლა-გაზიარების გზით: სადისკუსიო ფორუმები, სასაუბრო ოთახები და ა. შ.

წყარო: Armstrong, 2006, 583-584.

დისტანციური სწავლა რეალური სასწავლო სივრცისგან დაშორებას გულისხმობს, როდესაც ინფორმაციის გაცვლა პირდაპირი კავშირის გარეშე ხდება, თუმცა, დღეს უკვე შესაძლებელია მისი მიმდინარეობა დროის რეალურ რეჟიმშიც. აქედან გამომდინარე, ონლაინ, იგივე ელექტრონული სწავლა გულისხმობს დისტანციურად ან არადისტანციურად, სწავლისათვის საჭირო ციფრული მასალების გამოყენებას (OECD 2020). დისტანციურად განხორციელებისას, ონლაინ სწავლა შესაძლოა მიმდინარეობდეს სინქრონულად ან ასინქრონულად (Huertas & სხვ. 2018, 4), თუმცა, აუცილებლად უნდა გამოიყენებოდეს ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ტექნოლოგიები - ICT (Information and communications technology) (Gaebel & სხვ. 2014, 17). ხშირად, ონლაინ სწავლას ონლაინ ტრენინგს უწოდებენ, რაც ძირითადად დამახასიათებელია ინგლისურენოვანი პუბლიკაციებისათვის (Chagelishvili 2022, 8). მას განსაზღვრავენ, როგორც კომპიუტერზე დაფუძნებულ სწავლას, რომელიც ინტერნეტისა თუ ინტრანეტის საშუალებით მიმდინარეობს (Ivanovic & Collin 2006, 305). ბოლო პერიოდში, „ონლაინ სწავლა“, „ელექტრონული სწავლა“ სულ უფრო და უფრო ხშირად ნაცვლდება ისეთი ტერმინებით როგორცაა „ციფრულად გაუმჯობესებული“ ან „ციფრულად გაძლიერებული სწავლება“ (Gaebel, Zhang & სხვ. 2021), რითაც შედარებით ადეკვატურად ხდება ტერმინის შინაარსის გადმოცემა (Chagelishvili 2022, 9). რომ შევაჯამოთ ტერმინთა განსხვავებები, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დისტანციური სწავლის მთავარი მახასიათებელია ის, რომ სუბიექტები სივრცეში დაშორებულები არიან, ხოლო კომუნიკაციის საშუალების - ინტერნეტის გამოყენებით იგი გარდაიქმნება ონლაინ სწავლად (ბაქრაძე 2020). მრავალსამეცნიერო წყაროში ონლაინ და ელექტრონული სწავლა სინონიმებად არის

მოხსენიებული, თუმცა, ზოგიერთ მათგანში ვხვდებით მათ გამიჯვნას: ონლაინ სწავლა ისეთი ელექტრონული სწავლაა, სადაც ციფრული ქსელების გამოყენება სასწავლო სერვისებსა და მასალებზე წვდომისათვის აუცილებელი პირობაა. იგივე წყარო ელექტრონული სწავლის განმარტებაში ყურადღებას ამახვილებს ყოველგვარი კავშირის (ინტრანეტი, ინტერნეტი ან რაიმე სხვა კავშირის) გარეშე, სწავლის პროცესში ციფრული მოწყობილობების შესაძლო გამოყენებაზე (COL 2020).

დღესდღეობით, პერსონალის განვითარებისათვის აქტიურად გამოიყენება ელექტრონული აქტივობებისა და ტექნიკის ფართო სპექტრი: ჯგუფურ საქმიანობაზე დაფუძნებული ისეთი ფორმები, როგორცაა სადისკუსიო დაფები, ვებინარები და პოდკასტები; ინდივიდუალური აქტივობები - ბლოგინგი და მიკრობლოგინგი (Watson & Stewart 2017, 240). შესაბამისად, სხვა არაერთ ფაქტორთან ერთად, ციფრული სწავლების ფართომასშტაბიანი გამოყენებისა და დანერგვისთვის აუცილებელია პერსონალის ციფრული კომპეტენტურობა. ციფრულ კომპეტენციას, რომელსაც ციფრულ ცოდნასაც უწოდებენ, მოიცავს ონლაინ კომუნიკაციის, ციფრული ინფორმაციის დამუშავების, უსაფრთხოების დაცვის, შექმნისა თუ პრობლემის მოგვარების უნარებს (Brolpito 2018, 35-36).

ონლაინ და დისტანციურებული სწავლა მსოფლიოში საკმაოდ გავრცელებულია, რაშიც დიდი წვლილი მიუძღვის შესაბამის პლატფორმებს. ბოლო წლებში საქართველოშიც იქმნებოდა დისტანციური განვითარების ციფრული პლატფორმები. მათი უფრო მეტად გააქტიურება განაპირობა Covid-19 პანდემიის გავრცელების შედეგად კომუნიკაციის სფეროს ციფრულ ფორმატში გადანაცვლებამაც, თუმცა, ნაწილმა ფუნქციონირება ვერ გააგრძელა გრძელვადიან პერიოდში. უნდა აღინიშნოს, რომ ონლაინ კურსების გაზიარების გზით ცოდნის გავრცელება ამგვარი ვებ-გვერდების საერთო მიზანია, რასაც უფასო კურსების შეთავაზებითაც აღწევენ, თუმცა, ფასიან კურსებთან შედარებით ხარისხში განსხვავება მაინც შეინიშნება. ასინქრონული ონლაინ კურსები თემატურად მრავალფეროვანია, თუმცა, სინქრონული კურსები ისეთ მოთხოვნად სფეროებზე იქმნება, როგორცაა ფინანსები, ბუღალტერია, საოფისე პროგრამები და ა. შ. ამგვარი ციფრული პლატფორმების მოხმარება სათუთაა, რადგანაც ისინი ძირითადად განვითარების საწყის ეტაპზე არიან. დამსაქმებლისათვის უფრო მარტივია პროფესიონალი ტრენერების მოწვევა და პერსონალისათვის ტრენინგის

ორგანიზება, რა დროსაც სწავლების დანახარჯებში არ მოხვდება კურსის ფასში შემავალი ვებ-გვერდის საკომისიო ხარჯებიც. გარდა ზემოთგანხილული დამოუკიდებელი პლატფორმებისა, მრავალი საგანმანათლებლო თუ არასაგანმანათლებლო დაწესებულება ფლობს საკუთარ ონლაინ კურსების პორტალებს, ვებ-გვერდის მოდულებსა და საკუთრივ ორგანიზებულ კურსებს, რომლებიც ერთი და იგივე ბაზრის მონაწილეებად ითვლებიან. ელ. სასწავლო კურსების შემცველ სერვისებთან ერთად, ამგვარი კონკურენცია ციფრულ სასწავლო პლატფორმებს მომხმარებელთა დიდ სეგმენტს ართმევს და გზას თვითგანვითარებაზე ორიენტირებულ მომხმარებლებს უთმობს, რაც ციფრული პლატფორმების ფუნქციონირებისათვის საკმარისი სულაც არ არის (Chagelishvili 2022, 9-11).

განვითარების პარალელურად, გაჩნდა მოსაზრება, რომ ელექტრონული სწავლების პროცესში გამოსაყენებელი ტექნიკისა თუ ტექნოლოგიების მრავალფეროვნებამ, კომუნიკაციური და სოციალური მედია საშუალებების გამოყენების სიხშირის ზრდამ, ელექტრონული რესურსების ხელმისაწვდომობამ და სხვა თანამედროვე ტენდენციებმა განაპირობა ელექტრონულ სწავლაში ადამიანის გვერდზე გაწევა (Colvin Clark & Mayer 2011), რის დასაბალანსებლადაც მიზანშეწონილია სწავლების დიზაინის ორიენტირება არა ტექნოლოგიაზე, არამედ ადამიანზე (Watson & Stewart 2017, 240).

თანამედროვე, დაჩქარებული ცხოვრების ტემპისა თუ სხვა რიგი მიზეზების გამო, დამსაქმებლები ასევე ხშირად იყენებენ პრაქტიკაში სწავლა-განვითარებისა თუ უბრალოდ ინფორმაციის გადაცემისთვის მიკრო და მობილურ სწავლას (Gale 2017, 44-45). იგი გულისხმობს დანაწევრებული ინფორმაციის მიწოდებას მობილური მოწყობილობების საშუალებით, როგორცაა სმარტ ტელეფონები, ლეპტოპები, ტაბლეტები და ა. შ., თავად სწავლებაში მონაწილის მოთხოვნის შესაბამისად, ადგილისა და დროის განსაზღვრისგან დამოუკიდებლად (Arnold 2007, 137). ამ პროცესში, ინფორმაციის გავრცელებისთვის, დამსაქმებლები ხშირად იყენებენ სოციალურ მედიას (LinkedIn, Facebook, Twitter და სხვ.) და ვირტუალურ სამყაროებს (Skrzypinski 2013, 14). აქვე უნდა აღინიშნოს თანამედროვეობაში ონლაინ



ტექნოლოგიების (სოციალური ქსელები, ვირტუალური სამყაროები და ა. შ.) გამოყენების სიხშირე და მნიშვნელობა (London & Hall 2011, 761).

ტრენინგის მეთოდოლოგიის მსგავსად, მრავალფეროვანია მისი თემატიკაც. უნდა აღინიშნოს, რომ გლობალიზაციის პროცესებმა განაპირობა სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება. შედეგად, დამსაქმებლებს უწევთ ზრუნვა მრავალფეროვნების ტრენინგების ჩატარებაზეც, რათა ხელი შეუწყონ თანამშრომლებს შორის ჰარმონიულ ურთიერთობებს, გაუმჯობესდეს ინტერპერსონალური უნარები, გაგებულ იქნეს და სათანადოდ შეფასდეს კულტურული განსხვავებები, გაიზარდოს ორგანიზაციულ კულტურაში ჩართულობა და ა. შ (Dessler 2020, 256)

ადამიანური რესურსების განვითარების ერთ-ერთი გამოწვევაა კროს-კულტურულ გარემოში ეფექტიანად მომუშავე პერსონალის ფორმირება. სხვადასხვა კულტურისა და ეროვნების ადამიანებთან ურთიერთობისათვის საჭიროა კროს-კულტურული კომპეტენციებისა და ტრანსნაციონალური უნარების გამომუშავება, რის გამოც კროს-კულტურული ტრენინგიც მეტ მნიშვნელობას იძენს (Rowley & Jackson 2010, 38). ახალ კულტურაზე პიროვნების მორგების უნარს ერლი კულტურულ ინტელექტს (Cultural Intelligence) უწოდებს (Earley 2002). კროს-კულტურული ტრენინგით ყალიბდება კულტურული ინტელექტი (CQ), რომელიც მოიცავს: 1) კოგნიტური კომპონენტი - კულტურული მოვლენების გაგებისა და ახალი სქემების ფორმირების უნარი, 2) მოტივაციური კომპონენტი - ახალ კულტურულ გარემოსთან ადაპტირების უნარი და მოტივაცია, 3) ქცევითი კომპონენტი - ახალი კულტურის შესაბამისი და მასზე მორგებული ქცევა (Chen & Starosta 1996).

ბლექი და მენდენჰოლი კროს-კულტურული სწავლისა და ტრენინგის ილუსტრირებას სოციალური სწავლის თეორიის საფუძველზე ახდენენ, რისთვისაც 3 ძირითად განზომილებას აღწერენ (Black & Mendenhall 1990):

1. **საკუთარი თავი** - ფოკუსი მენეჯერების თავდაჯერებულობისა და კროს-კულტურულ გარემოში ეფექტიანი მოქმედების ზრდაზე;
2. **ურთიერთობები** - გულისხმობს კროს-კულტურულ გარემოში ურთიერთობისა და ქცევის უნარებს;
3. **აღქმა** - ინფორმირებულობა სხვა კულტურის ადამიანების მსოფლმხედველობის შესახებ.

კროს-კულტურული ტრენინგის კონკრეტული მეთოდის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ამა თუ იმ კულტურაზე. მაგალითად, აზიურ კულტურაში შესაძლო წარუმატებელი მცდელობის ნაცვლად, უპირატესობას ანიჭებენ ინსტრუქტორის დემონსტრირებას და მასზე დაკვირვებას. იაპონურ კულტურაში მსმენელებისთვის დამახასიათებელია მასწავლებლისადმი განსაკუთრებული პატივისცემით კითხვების დასმა, ჩანაწერების გაკეთება. არაბულ ქვეყნებში ეფექტიანია სწავლის ჯგუფური მეთოდები (Rowley & Jackson 2010, 41).

კროს-კულტურულ ტრენინგზე საუბრისას ასევე უნდა შევხვით კომპეტენციის საკითხსაც. ისევე როგორც არ არსებობს კომპეტენციის ზუსტი და ერთიანი განმარტება, ასევე არ არსებობს კროს-კულტურული კომპეტენციის შემთხვევაშიც. ჩენი და სტაროსტა მას წარმოადგენენ 3 კომპონენტთან პროცესად (Chen & Starosta 1996):

1. **კულტურული ცნობიერება** - ინდივიდის თვითცნობიერების ზრდასთან ერთად, იზრდება მათი ქცევის გავლენის წინასწარ შეფასების უნარიც. შესაბამისად, ახალი კულტურის გაცნობის შემდეგ, ადამიანი ადვილად ახერხებს ქცევის მორგებას უჩვეულო სიტუაციებზე.
2. **კულტურული მგრძობელობა** - აერთიანებს ახალი კულტურის ღირებულებების გააზრებასა და ადამიანების ვერბალური თუ არავერბალური ნიშნების მიმართ სენსიტიურ დამოკიდებულებას.
3. **კულტურული გამჭრიახობა** - ინდივიდის მიერ დასაშვები და დაუშვებელი მოქმედებების შესახებ ინფორმაციის ფლობის შედეგად ეფექტიანი კომუნიკაციის მიღწევა.

კულტურულ ინტელექტზე საუბრისას, იგი უნდა გაიმიჯნოს ემოციური და სოციალური ინტელექტისგან. ემოციურად და სოციალურად ინტელექტუალური ადამიანი იმავე წარმატებით ვერ მუშაობს ახალ კულტურულ გარემოში, რაც მეტყველებს კულტურული ინტელექტის საჭიროებასა და უნიკალურობაზე (Rowley & Jackson 2010, 46).

ამგვარად, როგორც ვნახეთ, ტრენინგის პოპულარობის პარალელურად, მრავალფეროვანია მისი მეთოდოლოგია, თემატიკა და გამოყენებული ტექნიკებიც. თუმცა, როგორც დასაწყისში ითქვა, ტრენინგი მხოლოდ სამუშაოსა და მომუშავის კომპეტენციას შორის არსებული შეუსაბამობის აღმოფხვრის გზაა და დაუშვებელია

მისი გატოლება ადამიანური რესურსების ყოვლისმომცველ განვითარებასთან. აღნიშნულ შეცდომას ხშირად უშვებენ ორგანიზაციები, თუმცა, ადამიანური რესურსების განვითარების სრულყოფილი სისტემის მქონე დამსაქმებლისთვის ამგვარი ვიწრო ხედვა დამახასიათებელი არც არის.

## 2.2. მენეჯერებისა და ლიდერების განვითარება

ადამიანური რესურსების განვითარება მოიცავს მენეჯერების განვითარებასაც, რაც ვლინდება მუშაობის ეფექტიანობის ზრდისკენ მიმართული ცოდნის გაზიარების ნებისმიერ მცდელობაში. დამოკიდებულებების ცვლილებასა თუ უნარების გაუმჯობესებაში მენეჯერების განვითარების მნიშვნელობას არაერთი მიზეზი უდევს საფუძვლად, თუმცა, უმთავრესია ის, რომ თანამშრომლის შიდა დაწინაურების შემთხვევაში, თითქმის გარდაუვალია ახალი მენეჯერული პოზიციისთვის მოსამზადებელი ტრენინგის საჭიროების არსებობა (Dessler 2020, 257-258). ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლება ავტომატურად ნიშნავს მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებასაც. გარკვეულ ორგანიზაციებში მას არ ექცევა სათანადო ყურადღება, რაც გამოწვეულია შეხედულებით, რომ ბუნებრივი კონკურენცია ისედაც საუკეთესო თანამშრომლებს დაწინაურებას უზრუნველყოფს ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მოსაზრება შესაძლოა სულაც არ იყოს მცდარი, მუდმივად განვითარებადი და ცვალებადი გარემოს პირობებში, მაინც არ უნდა იქნეს უგულებელყოფილი ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროება (პაიჭაძე 2013, 16, 22-24).

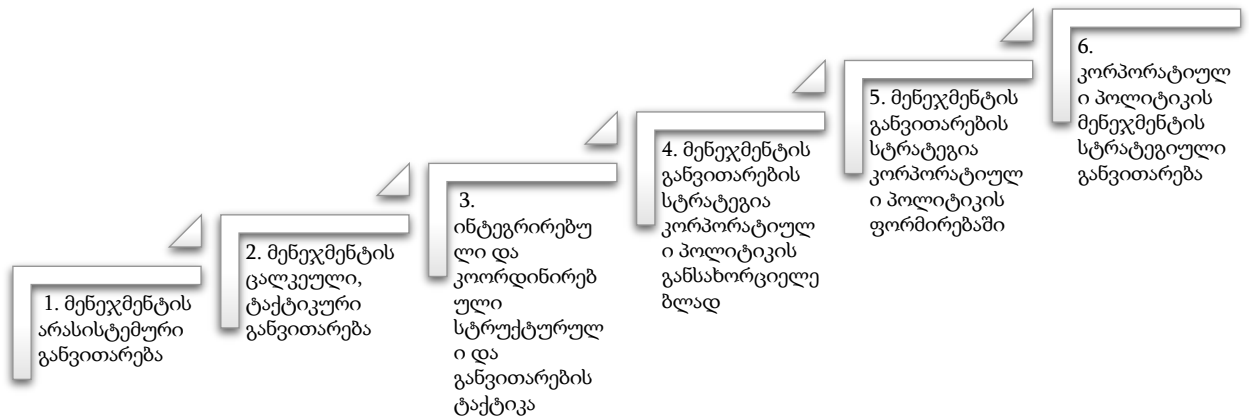
მენეჯერების განვითარება არაეფექტიანი იქნება სათანადოდ და მკაფიოდ შემუშავებული პოლიტიკის გარეშე (Margerison 1991). ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან კავშირის გარდა, გასათვალისწინებელია თავად ინდივიდუალური საჭიროებები და მისწრაფებებიც, რაც რთულად მისაღწევ ბალანსს და დამაბულობის საფუძველს წარმოადგენს (Höpfl & Dawes 1995). ასევე გასათვალისწინებელია, რომ მენეჯერების განვითარების ეფექტიანობა ხშირად კარიერული შესაძლებლობების არსებობის პარალელურად განიხილება (Mumford 1997).

მენეჯერების განვითარებაზე პასუხისმგებლობა ნაწილდება უშუალო ხელმძღვანელს, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტსა და ინდივიდს შორის. მიუხედავად ამ 3 მხარის ძირითადი როლისა, ზეგავლენას ახდენენ ისეთი მხარეები, როგორებიც არიან უფროსი ხელმძღვანელობა; კოლეგები, მენტორები; ოჯახი, მეგობრები და პირადი წრე; გარე ინსტიტუციები (მაგ, საჯარო სააგენტოები, მენეჯმენტის ინსტიტუტები და ა. შ.) (Davis 1990). თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს შორის კომპლექსური კავშირია და თავისი გავლენა აქვთ ორგანიზაციაში განვითარების საკითხებსა თუ პრაქტიკის ფორმირებაზე (Salaman 1995, 176).

გარკვეულ შემთხვევებში, მენეჯმენტის განვითარებას აბრკოლებს რწმენა, რომ მათ განვითარება არ ჭირდებათ. მენეჯმენტისათვის აუცილებელი უნარებისა თუ შესაძლებლობების ფლობას ისინი მიღწეული სტატუსით ასაბუთებენ. ზოგჯერ, მენეჯმენტს განვითარების საჭიროების აღიარებაში აფერხებს რეპუტაციის შელახვისა და მიღწეულის დაკარგვის შესაძლო რისკი (Doyle 2007, 384). ხშირად, ამგვარი დამოკიდებულება მხოლოდ შემაფერხებელი მოვლენაა განვითარებაში, ხოლო მის გადაჭრაში დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც ორგანიზაციულ კულტურას, ასევე უფროსი ხელმძღვანელების მიერ გატარებულ პოლიტიკას.

ა. მამფორდი მიიჩნევს, რომ მენეჯერების განვითარებაში მნიშვნელოვანია არა იმდენად ცალკეული სასწავლო აქტივობები, არამედ მენეჯმენტის რეალურ გარემოსთან დაკავშირებული სწავლა. იგი განვითარების ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისათვის 3 ელემენტის ერთიანობას განსაზღვრავს: თვითგანვითარება, ორგანიზაციისგან მიღებული ფორმალური განვითარება და ხელმძღვანელობისგან მიღებული პრაქტიკული განვითარება (Mumford 1993, 42-45). ბურგოინი მენეჯერების განვითარებას პროგრესირებად 6 დონედ ჰყოფს (იხ. სქემა 16). უნდა აღინიშნოს, რომ პრაქტიკაში იშვიათად სცდებიან ორგანიზაციები პირველ და მე-2 დონეებს, ხოლო მე-5 და მე-6 დონეების მიღწევა არასტაბილურად ითვლება. ავტორის აზრით, კი სიმწიფის პიკამდე მისვლა ჰოლისტიკურ მიდგომას მოითხოვს (Burgoyne 1988).

## სქემა 16. მენეჯმენტის განვითარების სიმწიფის დონეები



წყარო: Burgoyne, 1988.

ხშირად, მაღალი პოტენციალის ხელმძღვანელების საქმიანობა არც თუ ისე წარმატებულია, მაშინ როდესაც შედარებით დაბალი პოტენციალის მენეჯერები ახერხებენ ეფექტიანად მუშაობას. ასეთ შემთხვევებში ორგანიზაციებს ერთგვარი დილემა წარმოეშობათ - რომელი ტიპის ხელმძღვანელის განვითარებაზე დახარჯონ რესურსები. კანდიდატების შეფასებისა და არჩევისათვის პრაქტიკაში ხშირად გამოყენებადი ინსტრუმენტია „9 განყოფილებიანი ბადე“ (the 9-Box Grid), რომლის ვერტიკალური ღერძი პოტენციალის დონეებს ასახავს, ჰორიზონტალური - მუშაობის ხარისხის დონეებს, ხოლო 9 განყოფილება შეფასების ვარიანტებს. აღნიშნული ინსტრუმენტის გამოყენება შემდეგნაირია: დაბალი პოტენციალისა და მუშაობის ხარისხის მქონე ხელმძღვანელები ნაკლებად ექვემდებარებიან განვითარების პროგრამაში ჩართვას. ამის საპირისპიროდ, დამსაქმებლები პირველ რიგში არჩევენ აკეთებენ მაღალი პოტენციალისა და მუშაობის ხარისხის მქონე თანამშრომლებზე, ხოლო შემდგომ, განვითარების პრიორიტეტი შუალედურ ვარიანტებზე ჩერდება (Morris & Rogers 2013, 56-62).

რიგი დამსაქმებლები, მრავალი თანამშრომლის განვითარებაში ინვესტირების ნაცვლად, ამჯობინებენ იმ ხელმძღვანელთა განვითარებას, რომლებსაც კრიტიკული (Mission-Critical Employees) მნიშვნელობა აქვთ ორგანიზაციის მისიაში (Dessler 2020, 258, 262). მსგავსება შეინიშნება არჩევანის აღნიშნულ პრინციპსა და 9 კვადრატის ბადის საფუძველზე მიღებულ გადაწყვეტილებების შორის, სადაც უპირატესობა ენიჭებათ მაღალი პოტენციალისა და საქმიანობის ხარისხის მქონე ხელმძღვანელების

განვითარებას, რომლებიც ორგანიზაციის საკვანძო მნიშვნელობის თანამშრომლებს წარმოადგენენ.

მ. არმსტრონგი მენეჯერთა განვითარების 3 ძირითად მიდგომას გამოყოფს: სწავლა მუშაობით, ფორმალური ტრენინგი და უკუკავშირი-მხარდაჭერა. აღნიშნული მიდგომები შესაძლოა რეალიზდეს ფორმალური და არაფორმალური გზით. იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერს განვითარების საჭიროების გამოვლენა ერთულება, გამოიყენება ნახევრად ფორმალური მიდგომა. მენეჯმენტის განვითარების ინტეგრირებული მიდგომა აერთიანებს როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ ელემენტებს. ასევე აღსანიშნავია კომპეტენციაზე დაფუძნებული მიდგომა, რომელიც განვითარების მიმართულებების იდენტიფიცირებისათვის მენეჯერების კომპეტენციის ჩარჩოს იყენებს. განვითარების ამგვარი მიმართულებები შესაძლოა ფოკუსირდნენ როგორც ვიწრო საჭიროებებზე, ისე ზოგადი კომპეტენციების განვითარებაზე (Armstrong 2006, 597-600).

ლიდერობისა და მენეჯმენტის განსხვავებებზე არაერთი პუბლიკაცია არის დაწერილი. რამდენადაც განსხვავდებიან ისინი ერთმანეთისგან, იმდენად განსხვავდება ლიდერებისა და მენეჯერების განვითარებაც. ლიდერების განვითარება უფრო მეტად მიმართულია ლიდერული უნარების განვითარებისკენ (Armstrong & Taylor 2014, 323-324), მაშინ როდესაც მენეჯერების განვითარება მოიცავს მენეჯმენტის განათლებას და მენეჯერულ რგოლში მუშაობის ეფექტიანობის ზრდისკენ მიმართული განსაკუთრებული უნარების, ცოდნისა თუ შესაძლებლობების შეძენას (Day 2000). მენეჯმენტის განვითარება ძირითადად გულისხმობს დამოწმებული ცოდნის გამოყენებას ნაცნობ სიტუაციებზე, რაც განსაზღვრავს ტრენინგზე ორიენტირებულობას. ლიდერების განვითარება კი ცოდნაზე მეტად მოქმედებაზეა ორიენტირებული. ლიდერების განვითარების პროგრამის ძირითადი აქტივობები 5 ეტაპად იყოფა: 1. მიზნობრივი აუდიტორიის შერჩევა; 2. ორგანიზაციული კომპეტენციებისა და ლიდერობის მილსადენის შემუშავება; 3. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენა; 4. განვითარების ინიციატივების გამოყენება; 5. განვითარება და მიღწეულის შენარჩუნება (Rowley & Jackson 2010, 128-130).

საქართველოს წარსულში, მენეჯერების განვითარება ძირითადად ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სახელით არსებობდა. მას უმეტესად

ფორმალური ხასიათი ჰქონდა და ძირითადად მიზნად ისახავდა ზედა მმართველობითი რგოლის დავალების შესრულებას. ქვეყანაში ფუნქციონირებად ადგილობრივ, რეგიონულ და რესპუბლიკურ ცენტრებთან ერთად, არსებობდა სასწავლებლების სპეციალური ფაკულტეტები და უკვე მე-20 საუკუნეში დაარსდა მმართველობითი კადრების კვალიფიკაციის ამალების სპეციალური ინსტიტუტი. ეკონომიკური ცვლილებების პარალელურად, იგულისხმებოდა, რომ საბაზრო ეკონომიკა შექმნიდა და ჩაანაცვლებდა მმართველობითი კადრების კვალიფიკაციის ამალების მანამდე არსებულ სისტემას, თუმცა, აღნიშნულ მიზანს მხოლოდ ფრაგმენტული ტრენინგები ემსახურებოდა (პაიჭაძე 2013, 26-27).

დღესდღეობით, საქართველოში, წარსული მაგალითის მსგავსი მენეჯერების განვითარების ერთიანი სისტემა არ არსებობს. ორგანიზაციებსა და ინდივიდებს დამოუკიდებლად უწევთ მენეჯერების განვითარებაზე ზრუნვა სხვადასხვა სასწავლო ორგანიზაციებისა თუ პროგრამების შერჩევით. ბოლო წლებში, სხვადასხვა სასწავლო დაწესებულებების პროგრამებში შეინიშნება CEO (Chief Executive Officer), ტოპ მენეჯერებისა და კომპანიათა დამფუძნებლებისათვის განკუთვნილი კურსების მრავალფეროვნება.

## თავი 3. ადამიანური რესურსების განვითარების კვლევა საქართველოს საბანკო სექტორში

ადამიანური რესურსების განვითარების მთელ რიგ თავისებურებებს არაერთი ფაქტორი განაპირობებს, მათ შორის ბიზნესის მასშტაბი და სფერო. ამ თვალსაზრისით, ემპირიული კვლევისათვის შერჩეულ იქნა ქართული საბანკო სექტორი, რომელიც გამოირჩევა როგორც ინოვაციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვისადმი მისწრაფებით, ისე მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევით, რისთვისაც აუცილებელია კმაყოფილი, წარმატებული და განვითარებული თანამშრომლები. სწორედ აღნიშნულმა ფაქტორებმა განაპირობა მოცემულ სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების კვლევის და შესწავლით დაინტერესება. ნაშრომის მესამე ნაწილი მთლიანად ეხება ჩატარებულ ემპირიულ კვლევას და მის შედეგებს.

### 3.1. კვლევის პროცესი და ეტაპები

1. *კვლევის მეთოდოლოგია: საკვლევი ჰიპოთეზების შემუშავება და ინსტრუმენტის შერჩევა.* წინამდებარე ემპირიული კვლევის მიზანი იყო საქართველოს საბანკო სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით არსებული ტენდენციებისა თუ პრობლემების დადგენა, რაც გაუმჯობესებების გზების ფორმირების საშუალებას მოგვცემდა. შესაბამისად, კვლევის საგანს წარმოადგენდა საბანკო სექტორის ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხები, ხოლო კვლევის ობიექტს - ქართულ საბანკო სექტორში დასაქმებულები. ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, ფორმულირებულ იქნა 30 საკვლევი ჰიპოთეზა.

ადამიანი საზოგადოების ნაწილია, შესაბამისად, ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხების კვლევა სოციოლოგიური კვლევის საგანს მიეკუთვნება. დასმული პრობლემის გადასაჭრელად გამოყენებულია სოციალურ და ტექნიკურ მეცნიერებებში (მათ შორის ბიზნესის ადმინისტრირებაში) გავრცელებული რაოდენობრივი კვლევის ძირითადი მეთოდი - მასობრივი გამოკითხვა. აღნიშნული მეთოდი არჩეულ იქნა ისეთი ძირითადი მიზეზების გამო, როგორებიცაა: მკვლევრის



სუბიექტური ინტერპრეტაციის მაქსიმალურად შემცირება; დაგეგმვის, ორგანიზებისა თუ კონტროლის მეტი საშუალება; სტატისტიკური სანდოობა. ქრონოლოგიური თვალსაზრისით, წინამდებარე კვლევის დიზაინს წარმოადგენდა მოვლენების შესწავლა (მოვლენების აღწერა, ცვლადებს შორის ურთიერთკავშირების დადგენა და ახსნა) დროის კონკრეტულ მონაკვეთში. თუმცა, ვინაიდან მთელ რიგ შეკითხვებზე პასუხების გაცემა დროში ცვლილების ანალიზს მოითხოვს, კვლევაში გათვალისწინებულ იქნა როგორც აწმყო, ისე წარსული მდგომარეობის შესახებ ფორმულირებული კითხვები. გამოკითხვისათვის შერჩეულ იქნა ანკეტირება, რომლის დროსაც რესპონდენტებს უმეტესად Google Forms-ის საშუალებით, ელექტრონულად დაეგზავნათ კვლევის ბმული<sup>7</sup>. კითხვარი შედგებოდა სავალდებულოდ შესავსები 51 კითხვისაგან, მათ შორის ნეიტრალური ქცევითი, დამოკიდებულების მზომი, შესრულების შესაფასებელი, ფსიქოგრაფიული და სხვა სახის კითხვებისგან (იხ. დანართი 1). იმის გათვალისწინებით, რომ კითხვარი მოიცავდა კითხვების დიდ რაოდენობას, შევსებისათვის საჭირო დროის კიდევ უფრო გახანგრძლივებისა და რესპონდენტთა ჩართულობის შემცირების თავიდან აცილების მიზნით, უმეტესად გაწერილ იქნა დახურული ტიპის კითხვები: შეფასების სკალები, რანჟირების სკალები, სემანტიკური დიფერენციალები, ლაიკერტის სკალა და სხვა. კვლევის შემდგომი ეტაპების გამარტივებისა და კოდირების შეცდომების მინიმიზების მიზნით, კოდირება განხორციელდა კითხვარის შედგენისას.

## **2. საკვლევი ინსტრუმენტის აპრობირების მიზნით პილოტური კვლევის ჩატარება.**

აღნიშნულ ეტაპზე, მცირე შერჩევით ერთობლიობაზე (მიზნობრივი, შეფასებითი შერჩევა) ჩატარდა საწყისი კვლევა ღია კითხვების გამოყენებით (მკვლევრის მიერ შეთავაზებულ სავარაუდო პასუხებთან ერთად), რამაც საშუალება მოგვცა მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე ჩამოგვეყალიბებინა და დაგვეხვეწა კითხვარი ძირითადი კვლევისათვის. მოცემული ეტაპის დასრულების შემდგომ, ღია კითხვები გარდაიქმნა ძირითადი კვლევის დახურულ კითხვებად, ხოლო რიგი კითხვების შემთხვევაში გათვალისწინებულ იქნა დამატებითი, ღია პასუხის ვარიანტი.

<sup>7</sup> კითხვარი ხელმისაწვდომი იყო შემდეგ ბმულზე:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexVgKfNwoN59420Gg5LBwTOkTP46SJ9Y8IBeBM3vxbZGB5RA/closedform>

**3. შერჩევის განხორციელება.** 2022 წლის მე-3 კვარტალის მდგომარეობით, ქართული საბანკო სფერო 14 ლიცენზირებულ კომერციულ ბანკს აერთიანებდა: სს „კრედიტ ბანკი“, სს „იმ ბანკი საქართველო“, სს „პაშა ბანკი საქართველო“, სს „ხალიკ ბანკი საქართველო“, სს „ტერა ბანკი“, სს „სილქ როუდ ბანკი“, სს „პროკრედიტ ბანკი“, სს „ზირაათ ბანკი საქართველო“, სს „ბანკი ქართუ“, სს „ვითიბი ბანკი ჯორჯია“, სს „საქართველოს ბანკი“, სს „ბაზისბანკი“, სს „ლიბერთი ბანკი“, სს „თიბისი ბანკი“ (საქართველოს ეროვნული ბანკი 2022). კვლევის მიზნებისათვის გენერალური ერთობლიობა საშუალოზე მაღალი სიდიდის იყო და მოიცავდა საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ლიცენზირებულ 14 კომერციულ ბანკში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობას, რაც 2022 წლის ბოლო მონაცემებით (კვლევის დაგეგმვისას და შერჩევითი ერთობლიობის რიცხოვნობის განსაზღვრისას) შეადგენდა 28186 ადამიანს<sup>8</sup>. ბანკების სათავო ოფისები და ფილიალების დიდი ნაწილი დედაქალაქში არის თავმოყრილი, ხოლო სხვადასხვა პროპორციით კი დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველოშია გადანაწილებული. რესპონდენტთა ტერიტორიული გაფანტულობის აღნიშნული სპეციფიკა გათვალისწინებულ იქნა და ჩატარდა შემთხვევითი შერჩევა. იქიდან გამომდინარე, რომ კვლევისათვის შეირჩა რაოდენობრივი მეთოდი, მნიშვნელოვანი იყო, რომ შერჩეულ ერთობლიობას მაქსიმალურად აესახა მთლიანი პოპულაცია, ანუ ყოფილიყო სათანადოდ რეპრეზენტაციული. აღსანიშნავია, რომ შერჩევის დაბალ ცდომილებას, თავის მხრივ, ხელი შეუწყო გენერალური ერთობლიობის ჰომოგენურობამ და შერჩევითი ერთობლიობის დიზაინმა (კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 14-ვე ბანკის დასაქმებულებმა). 95%-იანი სანდოობის/ნდობის ინტერვალის (confidence level), 50%-იანი მონაცემთა გადანაწილებისა (response distribution) და 3%-იანი ცდომილების დიაპაზონისათვის (error) გენერალური ერთობლიობიდან გამოსაკითხი რესპონდენტების მინიმალურმა რაოდენობამ შეადგინა 1029 ადამიანი<sup>9</sup>.

**4. რესპონდენტების გამოკითხვა და მონაცემების მოპოვება.** გამოკითხვა მიმდინარეობდა დაახლოებით ორი თვის (დაწყება: 18.07.2022 - დასრულება: 12.09.2022) განმავლობაში. კვლევაში მონაწილეობის შესახებ ინფორმაცია დაეგზავნა

<sup>8</sup> ავტ. შენიშვნა: ინფორმაცია გამოთხოვილ იქნა საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურიდან.

<sup>9</sup> ავტ. შენიშვნა: გაანგარიშებისათვის გამოყენებულ იქნა raosoft.com-ის შერჩევითი ერთობლიობის გამოსათვლელი კალკულატორი (Sample Size Calculator).

თოთხმეტივე კომერციულ ბანკს და აღნიშნულ ბანკებთან შუამდგომლობის მიზნით საქართველოს საბანკო ასოციაციას. თუმცა, კვლევაში ჩართულობის ზრდისთვის მიმდინარეობდა ასევე რესპონდენტებთან უშუალოდ დაკავშირებაც. შედეგად, გამოკითხულთა რაოდენობამ შეადგინა 1109 ადამიანი, რაც 14-ვე კომერციულ ბანკში დასაქმებულებს აერთიანებს (სხვადასხვა პროპორციით). შესაბამისად, მიღებული შედეგები და დასკვნები მთლიან პოპულაციაზე განზოგადების საშუალებას იძლევა. გამოკითხვის შედეგად, მიღებულ იქნა ინფორმაცია ატრიბუტების (დემოგრაფიული ბლოკი), ქცევების, დამოკიდებულებების, რწმენებისა თუ ფაქტების შესახებ.

იქიდან გამომდინარე, რომ რესპონდენტთა პასუხებზე კვლევის მიზნების გავლენა ნაკლებად მოსალოდნელი იყო, დაუფარავად იქნა გამხელილი მონაწილეებისათვის. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ მაქსიმალურად რეპრეზენტაციული შერჩევითი ერთობლიობის თავმოყრის დიდი მნიშვნელობის პარალელურად, დაცულ იქნა ნებაყოფლობითი მონაწილეობის უფლება. მონაწილეთა ინტერესებისა და უსაფრთხოების დაცვის მიზნით, კვლევა ჩატარდა კონფიდენციალურობის პრინციპების სრული დაცვით. ანონიმურობის, კონფიდენციალურობისა და ეთიკური საკითხების შესახებ მონაწილეები წინასწარ იქნენ ინფორმირებულნი როგორც ვერბალურად, ისე კითხვარის საწყის, სტრუქტურულ ნაწილში წარმოდგენილი თანმხლები წერილით, რის გაცნობის საშუალებაც ჰქონდა ყოველ მონაწილეს გამოკითხვის დაწყებამდე. და ბოლოს, მკვლევრის/ჩვენს მიერ აღებული ეთიკური ვალდებულებების საფუძველზე, კვლევის ანგარიშში წარმოდგენილია მაქსიმალურად ობიექტური და დაუფარავი ინფორმაცია.

**5. მონაცემების კომპიუტერიზაცია და სტატისტიკური ანალიზი.** გამოკითხვის დასრულების შემდგომ, Google Forms-ის ავტომატურად გენერირებული და თავიდანვე კოდირებული მონაცემების ფაილი (codebook) მომზადდა პროგრამული დამუშავებისათვის (ღია კითხვების პასუხებში საერთო თემების განსაზღვრა, ძირითადი ჯგუფების გამოყოფა და მათი კოდირება; კითხვების გარდაქმნა ცვლადებად, მონაცემების გაწმენდა და ა. შ.). მოწესრიგებული ნედლი მონაცემების მატრიცის ექსპორტირება, შემოწმება კოდირების შეცდომის აღმოჩენის მიზნით, დამუშავება და ანალიზი განხორციელდა სოციალური მეცნიერებების სტატისტიკური პაკეტის - IBM SPSS Statistics 26.0 საშუალებით, რა პროცესშიც გამოყენებულ იქნა

სხვადასხვა სახის სტატისტიკური პროცედურები თუ მეთოდები (აღწერითი სტატისტიკა, სიხშირეთა განაწილება, გრაფიკული დამუშავება, კროსტაბულაციური ანალიზი,  $X^2$ , კორელაციური ანალიზი, T ტესტი, ვარიაციული ანალიზი (ANOVA, MANOVA) და სხვა). მონაცემთა ანალიზის ნაწილი მოიცავს 1) აღწერით სტატისტიკას, სადაც უნივარიაციული ანალიზის (სიხშირეთა განაწილებები; ცენტრალური ტენდენციისა და გაფანტვის/გაბნევის/ცვალებადობის საზომები) საფუძველზე დამუშავებულია კვლევის შედეგები და 2) ანალიტიკურ სტატისტიკას, სადაც ბივარიაციული (წერტილთა გაბნევის დიაგრამა, კროსტაბულაცია, ასოციაციის საზომები და ა. შ.) და მულტივარიაციული ანალიზის (დისპერსიული ანალიზი (ANOVA), სკალის საიმედოობის შემოწმება, კლასტერული ანალიზი და ა. შ.) საფუძველზე შემოწმებულია ჰიპოთეზები და ჩამოყალიბებულია დასკვნები.

**6. ეტაპების აღწერისა და მონაცემების ინტერპრეტაციის მიზნით კვლევის ანგარიშის შექმნა.** აღნიშნული ეტაპის შედეგებს წარმოადგენს მთლიანად მე-3 ნაწილი.

### 3.2. კვლევის შედეგების აღწერითი სტატისტიკა

წინა ქვეთავში აღინიშნა, რომ კითხვარის 51-ვე კითხვა სავალდებულოდ შესავსები იყო რესპონდენტებისათვის, ხოლო რომელიმე კითხვის უპასუხოდ დატოვების შემთხვევაში Google Forms არ იძლეოდა კვლევის დასრულების შესაძლებლობას. შედეგად, ავტომატურად გენერირებული მონაცემთა ბაზა თითქმის არ შეიცავდა რაიმე სახის გამოტოვებულ მონაცემს (missing data/missing values). თუმცა, რადგანაც ზოგიერთი ნახევრად ღია კითხვის შევსების შედეგად გენერირებული პასუხების დაჯგუფება და კოდირება განხორციელდა არაავტომატურად/არაპროგრამულად, რაიმე სახის მექანიკური შეცდომის გამორიცხვის მიზნით, ჩატარდა გამოტოვებული მონაცემების პროგრამული შემოწმება (Missing value analysis), რომლის შედეგადაც გამოტოვებული მონაცემები არცერთ ცვლადში არ დაფიქსირებულა (0%). ქვემოთ წარმოდგენილია კითხვების/ცვლადების აღწერითი სტატისტიკა.

**Q1: სქესი** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 1). როგორც ზემოთ აღინიშნა, კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საბანკო სექტორში დასაქმებულმა 1109 ადამიანმა, რომელთაგან მამრობითი სქესის წარმომადგენელია 422 (38.1%), ხოლო 687 (61.9% (მოდა)) - მდედრობითი.

**Q2: ასაკი** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 2). ყველაზე ხშირად დაფიქსირებული (მოდა) კატეგორიაა და გამოკითხულ რესპონდენტთა უმრავლესობა ექცევა (346 ადამიანი, 31.2% (მოდა)) 30-34 წლის ასაკობრივ დიაპაზონში, რის შემდეგაც მოდის 25-29 წლის კატეგორია (327 ადამიანი (29.5%)) და 35-39 წლის კატეგორია (170 ადამიანი (15.3%)). საკმაოდ მოცულობითია ახალგაზრდული ასაკის კატეგორია 18-24 წელიც (134 ადამიანი, 12.1%), ხოლო ნაკლებად მოცულობითი - 40-44 (82 ადამიანი, 7.4%) და 45-49 წლების (38 ადამიანი, 3.4%) კატეგორიები. რესპონდენტების მხოლოდ ერთეულები ექცევა 50-54 (9 ადამიანი, 0.8%), 55-59 (2 ადამიანი, 0.2%) და 60-64 (1 ადამიანი, 0.1%) წლების კატეგორიებში<sup>10</sup>. აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად პასუხების ჩამონათვალში 65+ წლების (0 ადამიანი, 0%) კატეგორიის არსებობისა, აღნიშნულ დიაპაზონში არცერთი რესპონდენტი არ დაფიქსირებულა. 18 წლიდან 59 წლის ჩათვლით რესპონდენტთა კუმულაციური პროცენტია 99.9%. ამგვარად, რაც უფრო იზრდება რესპონდენტთა ასაკი, მით ნაკლები რაოდენობის ადამიანი ფიქსირდება შესაბამის ასაკობრივ დიაპაზონებში.

**Q3: ოჯახური მდგომარეობა** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 3). რესპონდენტთა უმრავლესობა (მოდა) დაქორწინებულია (558 ადამიანი, 50.3%), რასაც მოსდევს თავისუფალი რესპონდენტების კატეგორია (497 ადამიანი, 44.8%). განქორწინებული (49 ადამიანი, 4.4%) და ქვრივი (5 ადამიანი, 0.5%) რესპონდენტების რაოდენობა საკმაოდ მცირეა.

**Q4: გყავთ შვილ(ებ)ი?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 4). თითქმის თანაბარი რაოდენობები გადანაწილდა შვილ(ებ)ის ყოლის მიხედვით: 48.8%-ს ჰყავს შვილ(ებ)ი (541 ადამიანი), ხოლო 51.2%-ს არა (568 ადამიანი (მოდა)).

**Q5: განათლება** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 5). გამოკითხულთა 92.6%-ს (1077 ადამიანი) სხვადასხვა დონის უმაღლესი განათლება

<sup>10</sup> სტატისტიკურ-პროგრამული დამუშავების მიზნებისათვის, შემდგომი ანალიზისას პასუხის ვარიანტი „9. 60-64 წლები“ გაერთიანდა წინა ვარიანტთან „8. 50-54 წლები“. შედეგად, ჩამოყალიბდა პასუხის ვარიანტი „8. 50-64 წლები“ და „9. 65+ წლები“.

აქვს, თუმცა, ფიქსირდებიან საშუალო/არასრული საშუალო, პროფესიული/არასრული პროფესიული და არასრული ბაკალავრიატის განათლების მქონეებიც, რომელთა რაოდენობა 32 ადამიანია (7.4%). ყველაზე ხშირად დაფიქსირებული პასუხია „ბაკალავრი“ (534 ადამიანი, 48.2% (მოდა)), რის შემდეგაც მოდის „მაგისტრი“ (392 ადამიანი, 35.3%), ხოლო ყველაზე იშვიათი „არასრული საშუალო“ (3 ადამიანი, 0.3%).

**Q6: მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების სფეროში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 6). რესპონდენტთა უმრავლესობა მიღებული განათლების შესაბამის სფეროში არის დასაქმებული (642 ადამიანი, 57.9%, (მოდა)), ხოლო თითქმის თანაბრად გადანაწილდა გამოკითხულთა რაოდენობა პასუხის ვარიანტში „არა“ (228 ადამიანი, 20.6%) და „ნაწილობრივ“ (239 ადამიანი, 21.6%).

**Q7: ანაზღაურება<sup>11</sup>** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 7). გამოკითხულთა უმრავლესობა 500-1000 ლარის ხელფასის დიაპაზონში ერთიანდება (269 ადამიანი, 24.3% (მოდა)), ხოლო ყველაზე ნაკლები კი - 2000-2500 ლარის დიაპაზონში (15 ადამიანი, 1.4%). ერთი შეხედვით, ხელფასის მატებასთან ერთად რესპონდენტთა რაოდენობაც იკლებს, თუმცა, შესამჩნევად დიდია 3000 ლარი და მეტი (214 ადამიანი, 19.3%) ხელფასის დიაპაზონის სიხშირე.

**Q8: თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 8). ბანკების ფილიალების ტერიტორიული განაწილებით თუ ვიმსჯელებთ, საბანკო სფეროსთვის ძირითადად დამახასიათებელია სათაო ოფისისა და ფილიალების უმრავლესობის დედაქალაქში თავმოყრა, ხოლო დანარჩენი სერვის-ცენტრების სხვადასხვა პროპორციით გადანაწილება საქართველოს დიდ ქალაქებსა და რეგიონებში. მოცემული მსჯელობა ასევე ვრცელდება დასაქმებულთა რაოდენობაზეც. შესაბამისად, აღნიშნული კითხვა/ცვლადი კითხვარში გათვალისწინებულ იქნა რესპონდენტთა რეპრეზენტაციული ერთობლიობის მიღებისა და კონტროლის მიზნით. შედეგად, გამოკითხულთა ნახევარზე მეტი (642 ადამიანი, 57.9% (მოდა)) სწორედ თბილისში მუშაობს, რასაც მოსდევს დასავლეთ საქართველო (256 ადამიანი, 23.1%) და აღმოსავლეთ საქართველო (195 ადამიანი, 17.6%). ბოლო დროს ფართოდ გავრცელებული დისტანციური მუშაობის ტენდენციიდან და ფინანსური სფეროსთვის დამახასიათებელი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, პასუხის

<sup>11</sup> ავტ. შენიშვნა: მითითებულია ხელზე ასაღები თანხები.

ვარიანტად ასევე გათვალისწინებულ იქნა „არ შემოიფარგლება კონკრეტული ადგილით“ რომელშიც ყველაზე ცოტა რესპონდენტი გაერთიანდა (16 ადამიანი, 1.4%).

**Q9: რომელ ბანკში მუშაობთ?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 9). რესპონდენტთა თითქმის ნახევარი (49.7%) თიბისი ბანკის (218 ადამიანი, 19.7% (მოდა)), საქართველოს ბანკის (180 ადამიანი, 16.2%) და ლიბერთი ბანკის (153 ადამიანი, 13.8%) თანამშრომელია, რაც სავარაუდოდ განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ ზემოაღნიშნული დამსაქმებლები მოწინავე/ლიდერ ბანკებს წარმოადგენენ. დანარჩენმა 11 ბანკის თანამშრომლებმა სხვადასხვა პროცენტული წილით მიიღეს მონაწილეობა კვლევაში, საიდანაც ყველაზე მცირე 1.1% იმ ბანკზე მოდის (12 ადამიანი). კვლევაში მონაწილე სხვადასხვა ბანკის თანამშრომლების ამგვარი განაწილება დაკავშირებულია და აიხსნება მათი ფილიალების რაოდენობით.

**Q10: თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 1; დანართი 3, დიაგრამა 10). რესპონდენტთა სამსახურებრივი პოზიციების აღსაწერად ბანკში დასაქმებულთა თანამდებობები დავეყავით ფრონტ-ოფისის და ბექ-ოფისის კატეგორიებად, რომლებიც იერარქიულად მენეჯერულ და არამენეჯერულ პოზიციებად გავმიჯნეთ. გამოკითხულთა თითქმის ნახევარი (476 ადამიანი, 42.9% (მოდა)) ფრონტ-ოფისის არამენეჯერულ პოზიციაზეა დასაქმებული, რაც ბანკის საქმიანობის სპეციფიკით აიხსნება (ფილიალებში ძირითადად ფრონტ-ოფისის არამენეჯერულ პოზიციებზე მუშაობენ თანამშრომლები). მას მოსდევს ბექ-ოფისის არამენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული რესპონდენტები (330 ადამიანი, 29.8%), ბექ-ოფისის მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულები (160 ადამიანი, 14.4%) და ფრონტ-ოფისის მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული რესპონდენტები (143 ადამიანი, 12.9%). შედეგად, მიღებულ იქნა ლოგიკური განაწილება: რესპონდენტთა მეტი რაოდენობაა დასაქმებული ფრონტ (619 ადამიანი, 55.8%) ოფისის პოზიციებზე, ვიდრე ბექ ოფისში (490 ადამიანი, 44.2%). ამის მსგავსად, რესპონდენტთა მეტი რაოდენობაა (806 ადამიანი, 72.7%) დასაქმებული არამენეჯერულ პოზიციებზე, ვიდრე მენეჯერულზე (303 ადამიანი, 27.3%).

**Q11: სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 11). მიმდინარე სამსახურში რესპონდენტთა სამუშაო გამოცდილება შემდეგნაირად განაწილდა: უმრავლესობის სტაჟი „3-დან 6 წლამდე“

არის (302 ადამიანი, 27.2% (მოდა)), რასაც მოსდევს „1-დან 3 წლამდე“ სტაჟი (251 ადამიანი, 22.6%), „10 წელი და მეტი“ სტაჟი (207 ადამიანი, 18.7%), „6-დან 10 წლამდე“ სტაჟი (184 ადამიანი, 16.6%) და ყველაზე ცოტა რესპონდენტმა დააფიქსირა პასუხის ვარიანტი „1 წელზე ნაკლები“ (165 ადამიანი, 14.9%).

**Q12: არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 12). დამსაქმებელ ორგანიზაციაში ინდივიდუალური განვითარების გეგმის არსებობა გამოკითხულთა ნახევარზე მეტმა დაადასტურა (667 ადამიანი, 60.1%), მათ შორის დოკუმენტის მხოლოდ ფორმალურად არსებობა დააფიქსირა 150 ადამიანმა (მთლიანად გამოკითხულთა 13.5%). დოკუმენტის არ არსებობა დააფიქსირა 18.8%-მა (209 ადამიანი), ხოლო პასუხის ვარიანტი „არ ვიცი“ – 21%-მა (233 ადამიანი).

**Q13: რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 13). შედეგებმა აჩვენეს, რომ გამოკითხულთა ნახევარზე მეტს (658 ადამიანი, 59.3% (მოდა)) არ მიუღია მონაწილეობა მის შედგენაში, ხოლო 40.7%-ს პირიქით: „დიახ“ პასუხის ვარიანტი დააფიქსირა მთლიანი რესპონდენტების 31.7%-მა (351 ადამიანი) და „დიახ, მაგრამ ფორმალურად“ ვარიანტი - მთლიანი რესპონდენტების 9%-მა (100 ადამიანი).

**Q14: რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 14). რესპონდენტთა უმრავლესობის კომპეტენტურობას დამსაქმებელი 2 წლამდე პერიოდულობით აფასებს (419 ადამიანი, 37.8% (მოდა)), ხოლო 0.5% რესპონდენტებისთვის 2-5 წლის პერიოდულობით (5 ადამიანი). საკმაოდ დიდ ნაწილს შეფასება არაპერიოდულად, მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შესაბამისად უტარდება (297 ადამიანი, 26.8%), ნაწილს კი - არ აქვს ინფორმაცია თუ რა პერიოდულობით ამოწმებს დამსაქმებელი თანამშრომელთა კომპეტენტურობას (314 ადამიანი, 28.3%). გამოკითხულთა 6.7%-ის ინფორმაციით შეფასება საერთოდ არ ხდება (74 ადამიანი).

**Q15: რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 15). ადამიანური რესურსების განვითარება დაკავშირებულია გარკვეულ კარიერულ განვითარებასთან. ამ თვალსაზრისით, მიმდინარე სამსახურში თანამდებობრივი ცვლილება



გამოკითხულთა 64.8%-ს (719 ადამიანი) ჰქონია: ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე - 32.4% (359 ადამიანი), ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე - 20.8% (231 ადამიანი), ჰორიზონტალური გადაადგილება 11.5% (128 ადამიანი), დაქვეითება 0.1% (1 ადამიანი). რესპონდენტთა ყველაზე მეტი რაოდენობას არ ჰქონია თანამდებობრივი ცვლილება (390 ადამიანი, 35.2% (მოდა)), რაც კარიერული და პროფესიული განვითარების ნაკლებობაზე მიუთითებს.

**Q16: ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 16). რესპონდენტთა ნახევარზე მეტი (750 ადამიანი, 67.6% (მოდა)) მიუთითებს, რომ მათ ორგანიზაციაში დომინირებს კოდიფიკაციის სტრატეგია, ხოლო პერსონალიზაციის სტრატეგიის დომინირება დააფიქსირა 30.7%-მა (340 ადამიანი). ორივე სტრატეგიის დამოუკიდებლად და თანაბრად დომინირება დააფიქსირა გამოკითხულთა 0.9%-მა (10 ადამიანი), ორივე სტრატეგიის კომბინირებულად არსებობა - 0.3%-მა (3 ადამიანი), ხოლო 0.5% (6 ადამიანი) არ ფლობს ინფორმაციას.

**Q17: შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 17). ორგანიზაციაში არსებულ ცოდნის მენეჯმენტს რესპონდენტები 1-დან 5-ჩათვლით ქულებით აფასებდნენ, სადაც 1 აღნიშნავდა ძალიან ცუდ ცოდნის მენეჯმენტს, ხოლო 5 - ძალიან კარგს. გამოკითხულთა ყველაზე მეტი რაოდენობა (436 ადამიანი, 39.3% (მოდა)) ცოდნის მენეჯმენტს აფასებს 4 ქულით. საკმაოდ დიდი რაოდენობა (361 ადამიანი, 32.6%) მიიჩნევს, რომ აღნიშნული პროცესი ძალიან კარგია (=5). შუალედურ ქულას (ნეიტრალური) აფიქსირებს 24.8% (275 ადამიანი) და უარყოფითად (=1; =2) აფასებს 3.4% (37 ადამიანი). გამოკითხულთა 96.7% ცოდნის მენეჯმენტს დადებითად ან ნეიტრალურად (=5; =4; =3) აფასებს. მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 4.01, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.854.

**Q18: ძირითადად ვინ არის პასუხისმგებელი ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 18). კვლევამ აჩვენა, რომ რესპონდენტთა ნახევარზე მეტის შემთხვევაში ძირითადად პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვის (HR) სტრუქტურული ერთეული (617 ადამიანი, 55.6% (მოდა)), რასაც მოსდევს უშუალო

ხელმძღვანელები (მაგ: ჯგუფის უფროსი, ფილიალის მენეჯერი) 19.4%-ით (215 ადამიანი), საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობა/თქვენი დეპარტამენტის ხელმძღვანელები 11.6 %-ით (129 ადამიანი), უმაღლესი (Top) ხელმძღვანელობა 7.9%-ით (88 ადამიანი) და ორგანიზაციის სასწავლო დაწესებულება (მაგ: კორპორატიული უნივერსიტეტი) 3.1%-ით (34 ადამიანი). იმ გამოკითხულთა წილი, რომელიც მიიჩნევს, რომ პასუხისმგებელი დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე (ცვალებადია) 1.5%-ია (17 ადამიანი), ხოლო 0.5% (6 ადამიანი) არ ფლობს ინფორმაციას.

**Q19: გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 19). გამოკითხულთა ნახევარმა დააფიქსირა პასუხის ვარიანტი „2. დიახ, ხშირად“ (556 ადამიანი, 50.1% (მოდა)), 16.4% (182 ადამიანი) ასევე მიიჩნევს, რომ თანამშრომლებს ეძლევათ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, თუმცა, არა ყველას (4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს), ხოლო 2.6%-მა (29 ადამიანი) დააფიქსირა, რომ ამგვარი შესაძლებლობა მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს ეძლევათ. არც თუ ისე ცოტა რესპონდენტი (287 ადამიანი, 25.9%) მიიჩნევს, რომ იშვიათად აძლევს დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას, ხოლო 5%-ს (55 ადამიანი) საერთოდ არ აქვს მსგავსი შესაძლებლობა.

**Q20: რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 2; დანართი 3, დიაგრამა 20). ყველაზე მეტმა რესპონდენტმა (295 ადამიანი, 26.6% (მოდა)) მიუთითა, რომ პროფესიული განვითარების საჭიროებას დამსაქმებელი თანამშრომლების მუშაობის შეფასებით ახდენს. რესპონდენტების 20.3%-მა დააფიქსირა, რომ აღნიშნული გადაწყვეტილება ხელმძღვანელების მიერ მიიღება (225 ადამიანი). 18.1% მიიჩნევს, რომ ზემოაღნიშნული საჭიროება განისაზღვრება თანამშრომლების ინიციატივით ან მათთან გასაუბრებით (201 ადამიანი). იმ რესპონდენტთა წილი, რომელმაც დააფიქსირა, რომ თანამშრომლების კომპეტენციის შემოწმების შედეგად დგინდება პროფესიული განვითარების საჭიროება, 13.1%-ია (145 ადამიანი), ხოლო პასუხის ვარიანტი „სხვადასხვა დროს სხვადასხვა გზით“ დააფიქსირა 1.3%-მა. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით არ აქვს ინფორმაცია გამოკითხულთა 19.7%-ს, რაც საკმაოდ დიდი მაჩვენებელია.

**Q21: უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 21). კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობის ორგანიზაციაში (736 ადამიანი, 66.4% (მოდა)) თანამშრომელთა განვითარება ძირითადად ეფუძნება ფორმალურ სწავლას, ხოლო 33.6% აფიქსირებს, რომ ძირითადად ეფუძნება არაფორმალურ სწავლას (373 ადამიანი).

**Q22: უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 22). გამოკითხულთა 82.2% (912 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ მათ ორგანიზაციაში განვითარება უმეტესად სამუშაო პროცესის მსვლელობისას მიმდინარეობს, ხოლო 17.8%-ის (197 ადამიანი) შემთხვევაში კი სამუშაო პროცესისგან მოწყვეტით.

**Q23: ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 23). რესპონდენტთა უმრავლესობის (690 ადამიანი, 62.2% (მოდა)) ორგანიზაციაში ძირითადად სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული ტრენინგები ტარდება, რასაც მოსდევს მომხმარებელთან ურთიერთობის/სერვისის ტრენინგები 17%-ით (188 ადამიანი), ციფრული კომპეტენციების ტრენინგები 5.6%-ით (62 ადამიანი), ტექნოლოგიების მოხმარებისა და გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ტრენინგები თანაბარი 3.2%-3.2%-ით (36-36 ადამიანი), მენეჯმენტის თემატიკის ტრენინგები 1.3%-ით (14 ადამიანი), უცხო ენების ტრენინგი 0.7%-ით (8 ადამიანი). გამოკითხულთა 5.5%-მა (61 ადამიანი) დააფიქსირა, რომ კონკრეტული თემატიკის ტრენინგის ჩატარების სიხშირე დამოკიდებულია საჭიროებაზე, 0.5% (6 ადამიანი) არ ფლობს ინფორმაციას, ხოლო 0.7% (8 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ ტრენინგები საერთოდ არ ტარდება.

**Q24: სწავლისა და განვითარების რომელი ფორმაა ყველაზე მეტად გავრცელებული თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 24). გამოკითხულთა 73.2%-ის (812 ადამიანი (მოდა)) ორგანიზაციაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია ტრენინგი, რასაც მოსდევს 7.2% (80 ადამიანი) სტაჟირებით, 5.6% (62 ადამიანი) მენტორობით, 5.5% (61 ადამიანი) ქოუჩინგით, 2.3% (25 ადამიანი) როტაციით და 1.8% (20 ადამიანი) ლექციებით. რესპონდენტთა 3.9% (43 ადამიანი) უთითებს, რომ სწავლა-განვითარების ფორმის გავრცელება

დამოკიდებულია კონკრეტულ საჭიროებაზე, 0.3% (3 ადამიანი) არ ფლობს ინფორმაციას და ამდენივე აფიქსირებს პასუხის ვარიანტს „არცერთი/არ ხდება განვითარება საერთოდ“.

**Q25: Covid-19-ის გავრცელების შემდგომ, რა ტიპის სასწავლო ღონისძიებებს გათავაზობთ დამსაქმებელი?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 25). აღსანიშნავია, რომ პანდემიის გავრცელების შემდეგ ბევრმა დამსაქმებელმა მთელი რიგი პროცესები, მათ შორის თანამშრომელთა განვითარებაც, დისტანციურ რეჟიმში გადაიტანა. რესპონდენტთა თითქმის ნახევარი (546 ადამიანი, 49.2% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ Covid-19-ის გავრცელების შემდგომ დამსაქმებელი ონლაინ სწავლებას სთავაზობს, რასაც მოსდევს 36.2% (402 ადამიანი) პასუხის ვარიანტით „ორივე სახის სწავლებას“. 8.9%-მა (99 ადამიანი) მიუთითა, რომ შეთავაზება სრულიად არ ხდება, ხოლო 5.6%-მა (62 ადამიანი) სწავლა რეალურ დროსა და სივრცეში.

**Q26: ძირითადად რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 26). გამოკითხულთა უმრავლესობის (789 ადამიანი, 71.2%) მითითებით დამსაქმებელი სასწავლო ღონისძიების ორგანიზებას ახდენს ჯგუფებისთვის: ჯგუფურად - 10 ადამიანამდე (367 ადამიანი, 33.1%) და ჯგუფურად - 10 და მეტი ადამიანი (422 ადამიანი, 38.1% (მოდა)). იმ რესპონდენტთა წილი, რომლებმაც დააფიქსირეს, რომ დამსაქმებელი უმეტესად ინდივიდუალურად ახდენს სასწავლო ღონისძიების ორგანიზებას, 7.8%-ია (86 ადამიანი), ხოლო 1.5% (17 ადამიანი) უთითებს, რომ მსმენელთა კონკრეტული რაოდენობა განისაზღვრება ამა თუ იმ საჭიროების მიხედვით. გამოკითხულთა საკმაოდ დიდი ნაწილი აფიქსირებს, რომ აღნიშნულის შესახებ ინფორმაციას არ ფლობს (217 ადამიანი, 19.6%).

**Q27: სასწავლო ღონისძიების დასრულების შემდგომ, უმეტესად რა გზით ხდება შედეგების შეფასება?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 27). გამოკითხულთა უმრავლესობა (501 ადამიანი, 45.2% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ სასწავლო აქტივობის დასრულების შემდგომ შედეგების შეფასება ძირითადად მასალის ათვისების შემოწმებით ხდება (ტრადიციული გზა). საერთო ორგანიზაციული შედეგების მიხედვით დამსაქმებელი გამოკითხულთა 23.3%-ს (258 ადამიანი) აფასებს, ხოლო მსმენელთა რეაქციებისა (91 ადამიანი, 8.2%) და მუშაობისას

ქცევის ცვლილების შეფასებას (88 ადამიანი, 7.9%) თითქმის თანაბარი წილი ხვდა. გამოკითხულთა საკმაოდ დიდი ნაწილი (150 ადამიანი, 13.5%) აფიქსირებს, რომ შეფასება საერთოდ არ ხდება, ხოლო მცირე წილი ხვდა პასუხის ვარიანტებს „არ მაქვს ინფორმაცია“ (9 ადამიანი, 0.8%), „დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე“ (9 ადამიანი, 0.8%) და „არ მაქვს ინფორმაცია“ (9 ადამიანი, 0.8%).

**Q28: გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 28). კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხულთა 33.1%-ს (367 ადამიანი (მოდა)) დამსაქმებელი უფინანსებს მათ მიერ ინიცირებულ სწავლას, რასაც მოსდევს საკმაოდ მაღალი წილი - 29.8% რესპონდენტებისა (331 ადამიანი), რომელთაც არ აქვთ ინფორმაცია, რაც იმას ნიშნავს, რომ აღნიშნულ რაოდენობას არ უცდია ზემოაღნიშნული ინფორმაციის გარკვევა. გამოკითხულთა 14.2% (157 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ ხანდახან უფინანსებს დამსაქმებელი, 4.1% (45 ადამიანი) აღნიშნავს, რომ ძალიან იშვიათად უფინანსებს, ხოლო 18.8%-ს (209 ადამიანი) არ უფინანსებს დამსაქმებელი სასწავლო აქტივობებს.

**Q29: „უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე“** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 29). მოცემულ დებულებაზე გამოკითხულთა განაწილება რანჟირებას მიჰყვება: უმრავლესობა (368 ადამიანი, 33.2% (მოდა)) აფიქსირებს პასუხის რიცხოვრივ ვარიანტს „5“ (გამუდმებით), რასაც მოსდევს ვარიანტი „4“ ((პირობითად „ხშირად“) 332 ადამიანი, 29.9%), ვარიანტი „3“ ((პირობითად „ნეიტრალური“) 285 ადამიანი, 25.7%), ვარიანტი „2“ ((პირობითად „ზოგჯერ“) 81 ადამიანი, 7.3%) და „1“ (არასდროს) 3.9%-ით (43 ადამიანი). მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 3.81, სტანდარტული გადახრა კი 1.094.

**Q30: როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 3; დანართი 3, დიაგრამა 30). ადამიანური რესურსების განვითარებამდე მნიშვნელოვანია ახალი თანამშრომლის ორიენტაცია, რასაც გამოკითხულთა უმრავლესობის (398 ადამიანი, 35.9% (მოდა)) დამსაქმებელი ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით ახდენს. მას მოსდევს ორიენტაცია „სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით“ 22% წილით (244 ადამიანი), „არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით“ 18.7%-ით (207 ადამიანი), „არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით“

17.6%-ით (195 ადამიანი), „არანაირი ღონისძიებით“ 4.3%-ით (48 ადამიანი), „დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე“ 0.7%-ით (8 ადამიანი), „არ ვფლობ ინფორმაციას“ 0.6%-ით (7 ადამიანი), „რამდენიმე მეთოდის კომბინირებით“ 0.2%-ით (2 ადამიანი).

**Q31: როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 31). ორიენტაციის შემდგომ, მნიშვნელოვანია თანამშრომლის ადაპტაციის გზების გაგება. გამოკითხულთა უმრავლესობის (372 ადამიანი, 33.5% (მოდა)) სამსახურში, თანამშრომლის ადაპტაცია „არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით“ მიმდინარეობს. მას მოყვება პასუხის ვარიანტი „არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით“ 21.8%-ით (242 ადამიანი) და ვარიანტი „ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით“ თითქმის ტოლი წილით (234 ადამიანი, 21.1%). გამოკითხულთა საკმაო რაოდენობა (166 ადამიანი, 15.0%) აღნიშნავს, რომ ადაპტაცია მიმდინარეობს „სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით“, 7.1% (79 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ არანაირი ღონისძიებით არ ხორციელდება ზემოაღნიშნული პროცესი, 0.8% (9 ადამიანი) მიიჩნევს, რომ ადაპტაციის გზა „დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე“, 0.4% (4 ადამიანი) არ ფლობს ინფორმაციას, ხოლო ყველაზე მცირე წილი 0.03% (3 ადამიანი) მიიჩნევს, რომ ადაპტაცია მიმდინარეობს კომბინირებული გზებით.

**Q32: როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 32). გამოკითხულთა უმრავლესობა (423 ადამიანი, 38.1% (მოდა)) მიმდინარე სამსახურში მიღწეულ პროფესიულ განვითარებას აფასებს „5“-ით (ძალიან), 32.6% (362 ადამიანი) „4“-ით (პირობითად საკმაოდ), 21.2% (235 ადამიანი) „3“-ით (პირობითად ნორმალურად), 5% (56 ადამიანი) „2“-ით (პირობითად მცირედ) და 3% (33 ადამიანი) „1“-ით (უმნიშვნელოდ). მოცემული ცვლადის საშუალოა 3.98 ქულა, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.031.

**Q33: შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 33): ა) **უნარები**. რესპონდენტთა უმრავლესობა (622 ადამიანი, 56.1% (მოდა)) მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში უნარების როლს აფასებს 5

ქულით (ძალიან მნიშვნელოვანი). 21.3% (236 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 19.5% (216 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 2.9% (32 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.3% (3 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). ამგვარად, რესპონდენტთა ნახევარზე მეტი უნარების როლს პროფესიულ განვითარებაში უმაღლესი ქულით აფასებს. მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 4.30, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.898. **ბ) ნიჭი:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (485 ადამიანი, 43.7% (მოდა)) მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში ნიჭის როლს აფასებს 5 ქულით (ძალიან მნიშვნელოვანი). 28.8% (319 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 20.7% (230 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 5.7% (63 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 1.1% (12 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 4.08, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.981. **გ) აზროვნება:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (621 ადამიანი, 56% (მოდა)) მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში აზროვნების როლს აფასებს 5 ქულით (ძალიან მნიშვნელოვანი), 20.9% (232 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 19.1% (212 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 3.3% (37 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.6% (7 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 4.28, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.928. **დ) ტემპერამენტი:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (324 ადამიანი, 29.2% (მოდა)) მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში ტემპერამენტის როლს აფასებს 5 ქულით (ძალიან მნიშვნელოვანი), 25.6% (284 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 28.3% (314 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 13.1% (145 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 3.8% (42 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). წინა ფაქტორებისგან განსხვავებით, ტემპერამენტის შემთხვევაში სიხშირეების კლება არ ფიქსირდება შემფასებელი ქულების კლებისას. ნეიტრალური შეფასების (=3) სიხშირე თითქმის უტოლდება მოდალური მაჩვენებლის (=5) სიხშირეს, რაც შესაძლოა ტემპერამენტის ნაკლებ მნიშვნელოვნებაზე მეტყველებდეს. მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 3.63, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.143. **ე) ხასიათი:**

რესპონდენტთა უმრავლესობა (378 ადამიანი, 34.1% (მოდა)) მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში ხასიათის როლს აფასებს 5 ქულით (ძალიან მნიშვნელოვანი), 25.5% (283 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 22.3% (247 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 13.6% (151 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 4.5% (50 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 3.71, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.196. ვ) პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების ჯამური შეფასება (შედგენილი ცვლადი). Q33 წარმოადგენდა ლაიკერტის სკალას. შესაბამისად, ქვეცვლადთა შეფასებების დაჯამებით შედგენილ იქნა გამაერთიანებელი ცვლადი, რომელიც პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების ჯამურ შეფასებას წარმოადგენს 5-25 ქულათა დიაპაზონში. რაც უფრო მაღალი ჯამური ქულა აქვს რესპონდენტს, მით მეტად აფასებს იგი პროფესიულ განვითარებაში მის პიროვნულ ფაქტორებს. ყველაზე ხშირად დაფიქსირებული ჯამური შეფასებაა 25 ქულა (21% (მოდა)), ხოლო ყველაზე იშვიათი 6 და 8 ქულა (0.1%-0.1%). საშუალო ქულაა 20.01, მედიანა - 21 ქულა, ხოლო სტანდარტული გადახრა 4.348.

**Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 34). ა) თვითცნობიერება: რესპონდენტთა უმრავლესობა (410 ადამიანი, 37% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში თვითცნობიერება ძალიან დაეხმარა (=5). 27.5% (305 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ), 22.6% (251 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 11.6% (129 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედით) და 1.3% (14 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელოდ). ბ) თვითრეგულაცია: რესპონდენტთა უმრავლესობა (377 ადამიანი, 34% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში თვითრეგულაცია ძალიან დაეხმარა (=5). 29.5% (327 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ), 24.6% (273 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 10.8% (120 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედით) და 1.1% (12 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელოდ). გ) მოტივაცია: რესპონდენტთა უმრავლესობა (595 ადამიანი, 53.7% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ



მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში მოტივაცია ძალიან დაეხმარა (=5). 17.9% (198 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ), 19.3% (214 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 7.6% (84 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედით) და 1.6% (18 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელოდ). მოცემული ფაქტორის შემთხვევაში ქულების კლებისას სიხშირეთა კლება არ ფიქსირდება წინა ფაქტორების მსგავსად. **დ) ემპათია:** რესპონდენტთა 29.7% (329 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში ემპათია ძალიან დაეხმარა (=5). გამოკითხულთა ყველაზე დიდი რაოდენობა - 30.7% (341 ადამიანი (მოდა)) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ), 20.5% (227 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 16.1% (179 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედით) და 3% (33 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელოდ). მოცემული ფაქტორის შემთხვევაშიც ქულების კლებისას სიხშირეთა კლება არ ფიქსირდება წინა ფაქტორების მსგავსად და მოდალური მაჩვენებელი არა უმაღლესი ქულა, არამედ 4 ქულაა, რაც ემპათიის შედარებით სუს მნიშვნელობაზე მიუთითებს. **ე) სოციალური უნარი:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (552 ადამიანი, 49.8% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ მიმდინარე სამსახურში პროფესიულ განვითარებაში სოციალური უნარი ძალიან დაეხმარა (=5). 23.3% (258 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ), 17.9% (199 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 8% (89 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედით) და 1% (11 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელოდ). **ვ) პროფესიულ განვითარებაში EQ-ს წვლილის ჯამური შეფასება (შედგენილი):** Q34 წარმოადგენდა ლაიკერტის სკალას. შესაბამისად, ქვეცვლადთა შეფასებების დაჯამებით შედგენილ იქნა გამაერთიანებელი ცვლადი, რომელიც პროფესიულ განვითარებაში EQ-ს ჯამურ შეფასებას წარმოადგენს 5-25 ქულათა დიაპაზონში. რაც უფრო მაღალი ჯამური ქულა აქვს რესპონდენტს, მით მეტად აფასებს იგი პროფესიულ განვითარებაში ემოციურ ინტელექტს. ყველაზე ხშირად დაფიქსირებული ჯამური შეფასებაა 25 ქულა (21.4% (მოდა)), ხოლო ყველაზე იშვიათი 6 ქულა (0.1%). საშუალო ქულაა 19.67, მედიანა - 21 ქულა, ხოლო სტანდარტული გადახრა 4.702.

**Q35. შეაფასეთ შემდეგი ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში):** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4;

დანართი 3, დიაგრამა 35). ა) **მოტივაციის შექმნა დამსაქმებლის მხრიდან:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (399 ადამიანი, 36% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ მოტივაციის შექმნამ დამსაქმებლის მხრიდან მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 21% (233 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 25.3% (281 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 12.2% (135 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 5.5% (61 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი). ამგვარად რესპონდენტთა უმრავლესობისთვის პროფესიულ განვითარებაში დამსაქმებლის მხრიდან მოტივაციის შექმნას უდავოდ დიდი როლი აკისრია. ბ) **ორგანიზაციული კულტურა:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (380 ადამიანი, 34.3% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ ორგანიზაციულმა კულტურამ მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 26% (288 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 25.2% (280 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 11.5% (127 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 3.1% (34 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი). გ) **საქმის/სამუშაოს სპეციფიკა:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (426 ადამიანი, 38.4% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ საქმის/სამუშაოს სპეციფიკამ მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 29.3% (325 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 20.5% (227 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 9.3% (103 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 2.5% (28 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი). დ) **სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის ხარისხი:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (541 ადამიანი, 48.8% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის ხარისხმა მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 26.5% (294 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 16.6% (184 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 6.9% (77 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 1.2% (13 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი). ე) **სტრესი:** რესპონდენტთა 23.1% (256 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ სტრესმა მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 19.7% (218

ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 29.1% (323 ადამიანი (მოდა)) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 21.6% (240 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 6.5% (72 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი).

**ვ) მენეჯმენტის სტილი:** რესპონდენტთა 27.7% (307 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ მენეჯმენტის სტილმა მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 26.1% (289 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 29.8% (330 ადამიანი (მოდა)) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 13% (144 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 3.5% (39 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი).

**ზ) კარიერა:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (434 ადამიანი, 39.1% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ კარიერამ მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 28% (310 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 18.6% (206 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 11.1% (123 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 3.2% (36 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი).

**თ) თანამშრომელთა პერიოდული შეფასება და ატესტაცია:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (292 ადამიანი, 26.3% (მოდა)) აფიქსირებს, რომ თანამშრომელთა პერიოდულმა შეფასებამ და ატესტაციამ მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 19% (211 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 25.2% (279 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 23.4% (260 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 6% (67 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი).

**ი) კონფლიქტები:** რესპონდენტთა 13.4% (149 ადამიანი) აფიქსირებს, რომ კონფლიქტებმა მნიშვნელოვანი წვლილი (=5) შეიტანა მათ პროფესიულ საქმიანობაში. 12.4% (138 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 22.7% (252 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ მნიშვნელოვანი), 23.9% (265 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 27.5% (305 ადამიანი (მოდა)) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო წვლილი).

ამგვარად, გამოიკვეთა კონფლიქტების უმნიშვნელო როლი რესპონდენტთა პროფესიულ განვითარებაში.

**კ). პროფესიულ განვითარებაში ორგანიზაციული ფაქტორების ჯამური შეფასება (შედგენილი):** Q35 წარმოადგენდა ლაიკერტის სკალას.

შესაბამისად, ქვეცვლადთა შეფასებების დაჯამებით შედგენილ იქნა გამაერთიანებელი ცვლადი, რომელიც პროფესიულ განვითარებაში ორგანიზაციული ფაქტორების წვლილს ჯამურ შეფასებას წარმოადგენს 9-45 ქულათა დიაპაზონში. რაც უფრო მაღალი ჯამური ქულა აქვს რესპონდენტს, მით მეტად აფასებს იგი პროფესიულ განვითარებაში მის პიროვნულ ფაქტორებს. ყველაზე ხშირად დაფიქსირებული ჯამური შეფასებაა 45 ქულა (21.4% (მოდა)), ხოლო ყველაზე იშვიათი 12 ქულა (0.2%). საშუალო ქულაა 32.31, მედიანა - 33 ქულა, ხოლო სტანდარტული გადახრა 8.317.

**Q36: შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 36). რესპონდენტთა უმრავლესობა (453 ადამიანი, 40.8% (მოდა)) უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში მის ჩართულობას 5 ქულით აფასებს (აქტიური). 37.5% (416 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ აქტიური), 17.5% (194 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად საშუალოდ აქტიური), 2.5% (28 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (ნაკლებად აქტიური) და 1.6% (18 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (არააქტიური). მოცემული ცვლადის საშუალო ქულაა 4.13, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.902.

**Q37: ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 37). გამოკითხულთა უმრავლესობისთვის (463 ადამიანი, 41.7% (მოდა)) ყველაზე მეტად ხელისშემშლელი ფაქტორი დროის დეფიციტი აღმოჩნდა, 16.4%-სთვის (182 ადამიანი) მოტივაციის ნაკლებობა, 18%-სთვის (200 ადამიანი) დამსაქმებლის მხრიდან განვითარებისა და კარიერული შესაძლებლობების არ არსებობა, 10.3%-სთვის (114 ადამიანი) სამუშაოს სპეციფიკა, 11.4%-სთვის (126 ადამიანი) ფინანსების არ არსებობა, 1.8%-სთვის (20 ადამიანი) ასეთი ფაქტორი საერთოდ არ არსებობს და 0.4%-სთვის (4 ადამიანი) ხელისშემშლელია სხვადასხვა ფაქტორი ერთად.

**Q38: ხართ თუ არა ელექტრონული სწავლის ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელი?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 38). გამოკითხულთა უმრავლესობა (633 ადამიანი, 57.1% (მოდა)) ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელია, ხოლო 42.9% (476 ადამიანი) - არა.

**Q 39: ონლაინ სწავლის რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 39). გამოკითხულთა სოლიდური უმრავლესობა (820

ადამიანი, 73.9%) ონლაინ სწავლის სინქრონულ ფორმას ანიჭებს უპირატესობას, ხოლო 26.1% (289 ადამიანი) - ასინქრონულს.

**Q40. რა მნიშვნელობას ანიჭებთ შემდეგ ფაქტორებს ტრენინგის პროცესში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 4; დანართი 3, დიაგრამა 40). **ა) სასწავლო მასალის ხარისხი:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (687 ადამიანი, 61.9% (მოდა)) ტრენინგის პროცესში სასწავლო მასალის ხარისხს აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 17.9% (198 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 15.4% (171 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 4.3% (48 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.5% (5 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.37, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.925. **ბ) ტრენინგის კომპეტენტურობა:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (796 ადამიანი, 71.8% (მოდა)) ტრენინგის პროცესში ტრენინგის კომპეტენტურობას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 9.6% (106 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 15.2% (169 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 3% (33 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.5% (5 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.49, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.888. **გ) თანამედროვე ტექნოლოგიები:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (554 ადამიანი, 50% (მოდა)) ტრენინგის პროცესში თანამედროვე ტექნოლოგიებს აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 25.2% (280 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 16.8% (186 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 6.8% (75 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 1.3% (14 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.16, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.013. **დ) ტრენინგის ტიპი (ონლაინ, რეალური):** რესპონდენტთა უმრავლესობა (456 ადამიანი, 41.1% (მოდა)) ტრენინგის ტიპის მნიშვნელობას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 27.1% (300 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 21.4% (237 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 7.9% (88 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 2.5% (28 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 3.96, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.081. **ე) პირადი ფაქტორები (მოტივაცია, განწყობა და ა. შ):** რესპონდენტთა უმრავლესობა (675 ადამიანი, 60.9% (მოდა))

ტრენინგის პროცესში პირადი ფაქტორების მნიშვნელობას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 18.8% (208 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 15.5% (172 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 4.1% (46 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.7% (8 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.35, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.935.

**Q41: ყველაზე ხშირად რა სარგებელს იღებთ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 41). რესპონდენტთა უმეტესობა (302 ადამიანი, 27.2% (მოდა)) კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ყველაზე ხშირად იღებს აღიარებას ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების მხრიდან (შექება, მადლობა, სიგელი და ა. შ.), 22%-ს (244 ადამიანი) არ მიუღია სარგებელი, 17%-ს (189 ადამიანი) არ აქვს პასუხი, 11.5%-ს (127 ადამიანი) ყველაზე ხშირად მიუღია ფულადი სარგებელი (ანაზღაურების გაზრდა, პრემია, ბონუსი და ა. შ.), 10.5%-ს (116 ადამიანი) დაწინაურება, 9.6%-ს (106 ადამიანი) სამუშაოს/ფუნქცია-მოვალეობების ცვლილება და 2.3%-ს (25 ადამიანი) არაფულადი სარგებელი (მაგ: დამატებითი დასვენების დრო, უკეთესი დაზღვევა, საჩუქარი და ა. შ.).

**Q42: როგორ ფიქრობთ, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე რომელ მხარეს ეკისრება მეტი პასუხისმგებლობა?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 42). რესპონდენტთა უმრავლესობა (733 ადამიანი, 66.1% (მოდა)) ადამიანური რესურსების განვითარებაზე მეტ პასუხისმგებლობას დამსაქმებელსაც და დასაქმებულსაც თანაბრად აკისრებს, 8.1% (90 ადამიანი) თავად მომუშავეს/დასაქმებულს, 24.5% (272 ადამიანი) ორგანიზაციას/დამსაქმებელს, 1.3% (14 ადამიანი) არცერთ მათგანს.

**Q43: საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 43). რესპონდენტთა უმრავლესობა (471 ადამიანი, 42.5%) 1 დღე-ღამის განმავლობაში საშუალოდ 1 საათამდე დროს უთმობს პროფესიულ განვითარებას, საკმაოდ დიდი ნაწილი 28.9% (321 ადამიანი) ვერ უთმობს დროს, 17.9% (198 ადამიანი) 1-3 საათს უთმობს, 4% (44 ადამიანი) 3-5 საათს და 6.8% (75 ადამიანი) 5 და მეტ საათს.

**Q44: განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 44).**

**ა) პროფესიული განვითარება:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (676 ადამიანი, 61% (მოდა)) დასაქმების პროცესში პროფესიულ განვითარებას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 18.1% (201 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 15.1% (168 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 5% (55 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.8% (9 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.33, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.960.

**ბ) კარიერული განვითარება:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (693 ადამიანი, 62.5% (მოდა)) დასაქმების პროცესში კარიერულ განვითარებას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 16.3% (181 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 15.1% (168 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 5.5% (61 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.5% (6 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.35, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.962.

**გ) ანაზღაურება:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (728 ადამიანი, 65.6% (მოდა)) დასაქმების პროცესში ანაზღაურებას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 14.2% (157 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 14.5% (161 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 4.8% (53 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.9% (10 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.39, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.961.

**დ) ორგანიზაციული კულტურა:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (476 ადამიანი, 42.9% (მოდა)) დასაქმების პროცესში ორგანიზაციულ კულტურას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 26.7% (296 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 21% (233 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 8.9% (99 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.5% (5 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.03, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.018.

**ე) ხელმძღვანელის მართვის სტილი:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (492 ადამიანი, 44.4% (მოდა)) დასაქმების პროცესში ხელმძღვანელის მართვის სტილს აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 25.2% (280 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 18.2% (202 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 11% (122 ადამიანი) აფასებს

2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 1.2% (13 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.01, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.083. ვ) **საქმიანობის სახეობა:** რესპონდენტთა უმრავლესობა (550 ადამიანი, 49.6% (მოდა)) დასაქმების პროცესში საქმიანობის სახეობას აფასებს 5 ქულით (მნიშვნელოვანი). 24.1% (267 ადამიანი) აფასებს 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ მნიშვნელოვანი), 19.6% (217 ადამიანი) აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 6.3% (70 ადამიანი) აფასებს 2 ქულით (მცირედ მნიშვნელოვანი) და 0.5% (5 ადამიანი) აფასებს 1 ქულით (უმნიშვნელო). საშუალო ქულაა 4.16, ხოლო სტანდარტული გადახრა 0.980.

**Q45: უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 45). რესპონდენტთა უმრავლესობა (604 ადამიანი, 54.5% (მოდა)) პროფესიულ განვითარებაზე ყველაზე ხშირად სამსახურში ყოფნისას ახერხებს, 32.4% (359 ადამიანი) სამსახურისგან თავისუფალ დროს, ხოლო 13.2%-ს (146 ადამიანი) პასუხი არ აქვს.

**Q46: როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავის განვითარებას ყველაზე მეტად?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 46). გამოკითხულთა უმრავლესობა (398 ადამიანი, 35.9% (მოდა)) მომუშავის განვითარებისთვის ყველაზე მეტად ხელშემწყობ ფაქტორად მიიჩნევს მომუშავის მოტივაციასა და აქტიურობას, 8.3% (92 ადამიანი) ორგანიზაციის მიერ სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსებას, 34.4% (381 ადამიანი) ხელმძღვანელების ზრუნვას დაქვემდებარებულების განვითარებაზე, 7.7% (85 ადამიანი) თავისუფალი დროის არსებობას, ხოლო 13.8% (153 ადამიანი) კი - მაღალ ანაზღაურებას.

**Q47: შეაფასეთ პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებული სარგებელი** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 47). რესპონდენტთა უმრავლესობა (406 ადამიანი, 36.6% (მოდა)) მათ პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებულ სარგებელს 3 ქულით (პირობითად საშუალო) აფასებს, 24.8% (275 ადამიანი) 5 ქულით (მაღალი), 29% (322 ადამიანი) 4 ქულით (პირობითად საშუალოზე მაღალი), 6% (67 ადამიანი) 2 ქულით (პირობითად საშუალოზე დაბალი), 3.5% (39 ადამიანი) კი 1 ქულით (დაბალი). საშუალო ქულაა 3.66, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.027.



**Q48: შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 48). გამოკითხულთა უმრავლესობა (377 ადამიანი, 34% (მოდა)) მიმდინარე ანაზღაურების კომპეტენციასთან შესაბამისობას აფასებს 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური), 12.4% (138 ადამიანი) 1 ქულით (არ შეესაბამება), 16.6% (184 ადამიანი) 2 ქულით (პირობითად მცირედ შეესაბამება), 22.2% (246 ადამიანი) 4 ქულით (პირობითად საკმაოდ შეესაბამება), ხოლო 14.8% (164 ადამიანი) 5 ქულით (შეესაბამება). საშუალო ქულაა 3.10, ხოლო სტანდარტული გადახრა - 1.212.

**Q49: ეთანხმებით დებულებას: "პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა მხოლოდ კარიერისტიკისთვის არის მნიშვნელოვანი?"** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 49). მოცემულ დებულებას გამოკითხულთა უმრავლესობა (463 ადამიანი, 41.7% (მოდა)) არ ეთანხმება, 15.3% (170 ადამიანი) სრულიად არ ეთანხმება, 26.8%-ს (297 ადამიანი) ნეიტრალური დამოკიდებულება აქვს, 11.3% (125 ადამიანი) ეთანხმება და 4.9% (54 ადამიანი) სრულიად ეთანხმება.

**Q50: როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 50). რესპონდენტთა უმრავლესობა (378 ადამიანი, 34.1% (მოდა)) პროფესიული განვითარების პირად ცხოვრებასთან შეთავსებას 3 ქულით (პირობითად ნეიტრალური) აფასებს, 31.3% (347) 4 ქულით (პირობითად ოდნავ მიჭირს), 21.7% (241 ადამიანი) 5 ქულით (პირობითად არ მიჭირს), 8.6% (95 ადამიანი) 2 ქულით (მიჭირს), 4.3% (48 ადამიანი) 1 ქულით (ძალიან მიჭირს). საშუალო ქულაა 3.58, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.054.

**Q51: შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები** (იხ. დანართი 2, ცხრილი 5; დანართი 3, დიაგრამა 51). ა) „**ვცდილობ მცირედი თავისუფალი დროც კი მივმართო განვითარებისკენ**“: მოცემულ დებულებაზე რესპონდენტთა უმრავლესობა (341 ადამიანი, 30.7% (მოდა)) აფიქსირებს პასუხის ვარიანტს „2. არ ვეთანხმები“, 24.1% (267 ადამიანი) „3. მიჭირს პასუხის გაცემა“, 15.7% (174 ადამიანი) „1. სრულიად არ ვეთანხმები“, 17.6% (195 ადამიანი) „4. ვეთანხმები“ და 11.9% (132 ადამიანი) „5. სრულიად ვეთანხმები“. საშუალო ქულაა 2.79, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.243.

ბ) „**აქტიურად ვეცნობი პროფესიულ სიახლეებს**“: მოცემულ დებულებაზე გამოკითხულთა უმრავლესობა (469 ადამიანი, 42.3% (მოდა)) აფიქსირებს პასუხის

ვარიანტს „2. არ ვეთანხმები“, 19% (211 ადამიანი) „1.სრულიად არ ვეთანხმები“, 16.1% (179 ადამიანი) „3. მიჭირს პასუხის გაცემა“, 11.5% (127 ადამიანი) „4. ვეთანხმები“ და 11.1% (123 ადამიანი) „5. სრულიად ვეთანხმები“. საშუალო ქულაა 2.53, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.235. გ) „განვითარებისათვის ვიყენებ სხვადასხვა მოწყობილობას (მობილური, გაჯეტი და ა.შ)“: მოცემულ დებულებაზე რესპონდენტთა უმრავლესობა (460 ადამიანი, 41.5%) აფიქსირებს პასუხის ვარიანტს „2. არ ვეთანხმები“, 27% (299 ადამიანი) „1. სრულიად არ ვეთანხმები“, 9.6% (106 ადამიანი) „3. მიჭირს პასუხის გაცემა“, 8.8% (98 ადამიანი) „4. ვეთანხმები“, 13.2% (146 ადამიანი) „5. სრულიად ვეთანხმები“. საშუალო ქულაა 2.40, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.322. დ) „ხშირად განვიხილავ პროფესიულ სიახლეებს კოლეგებთან“: მოცემულ დებულებაზე რესპონდენტთა უმრავლესობა (426 ადამიანი, 38.4%) აფიქსირებს პასუხის ვარიანტს „2. არ ვეთანხმები“, 25.1% (278 ადამიანი) „1. სრულიად არ ვეთანხმები“, 14.1% (156 ადამიანი) „3. მიჭირს პასუხის გაცემა“, 10.8% (120 ადამიანი) „4. ვეთანხმები“ და 11.6% (129 ადამიანი) „5. სრულიად ვეთანხმები“. საშუალო ქულაა 2.46, ხოლო სტანდარტული გადახრა 1.290. ე) **ჯამური შეფასება - რესპონდენტების აქტიურობა პროფესიულ განვითარებაში**: Q51 წარმოადგენდა ლაიკერტის სკალას, ოთხივე დებულება ზომავს და ერთსა და იმავე მთავარ ცვლადს - რესპონდენტის აქტივობას პროფესიულ განვითარებაში. შესაბამისად, რესპონდენტები შეფასდნენ მათ მიერ დებულებებისთვის მინიჭებული ქულების ჯამური მაჩვენებლით, 4-დან 20 ქულამდე. გამოკითხულთა უმრავლესობამ (221 ადამიანი, 19.9% (მოდა)) მიიღო 8 ქულა, ხოლო უმცირესობამ (9 ადამიანი, 0.8%) 17 ქულა. საშუალო ქულაა 10.18, მოდა 8 ქულა, ხოლო მედიანური ქულაა 9. დიაპაზონი (=16), მინიმალური (=4) და მაქსიმალური (=20) ქულები ემთხვევა ლაიკერტის სკალის ამავე მაჩვენებლებს. საშუალო ქულაა 10.18, ხოლო სტანდარტული გადახრა 4.436.

### 3.3. კვლევის შედეგების ანალიტიკური სტატისტიკა

წინამდებარე ქვეთავში წარმოდგენილია კვლევის შედეგების სიღრმისეული ანალიზი: სხვადასხვა სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკის საშუალებით შემოწმებულია 30 ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება, სკალების საიმედოობა და

რესპონდენტთა პროფესიული აქტიურობის უკეთ წარმოსაჩენად ჩატარებულია კლასტერული ანალიზი:

➤ *H1. სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) ემოციური ინტელექტის როლის შეფასებაზე.*

**საკვლევი კითხვა:** არის თუ არა ქალებსა და კაცებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) ემოციური ინტელექტის როლის შეფასების მიხედვით?

**ცვლადები:** Q1: სქესი - Q34: როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** Independent-samples t-test, Cronbach's alpha.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 6; დანართი 3, დიაგრამა 52.

**ანალიზის პროცესი:** Q34.1, Q34.2, Q34.3, Q34.4, Q34.5 ცვლადები ერთიანდებოდნენ ლაიკერტის ტიპის სკალაში, რომელიც ზომავდა (1-დან 5 ქულის ჩათვლით) როგორ დაეხმარათ რესპონდენტებს ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში. შესაბამისად, ანალიზის დაწყებამდე შექმნილ იქნა (Compute Variable) ახალი ცვლადი Q34 - ემოციური ინტელექტის როლი რესპონდენტთა პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში), რომელიც წარმოადგენდა ქვეცვლადების შეკრებულ ქულებს თითოეული რესპონდენტისთვის (5-დან 25 ქულის ჩათვლით). იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) ემოციური ინტელექტის როლის შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) ორი სხვადასხვა სქესისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი), გამოვიყენეთ ორი დამოუკიდებელი შერჩევის t-test (Independent-samples t-test). ანალიზმა აჩვენა, რომ მამრობითი (საშუალო=19.59) და მდედრობითი (საშუალო=19.72) სქესის ჯგუფების შეფასებების საშუალოები მცირედით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან (საშუალოების სხვაობა=-.128) და სტანდარტული გადახრაც თითქმის მსგავსია (მამრ=4.458, მდედრ=4.849). თანაბარი ცვალებადობის ლევენის ტესტის შედეგების მიხედვით  $F=7.418$ , თუმცა, რადგანაც სტატისტიკური მნიშვნელოვნება ნაკლებია .05-ზე ( $p=.007$ ), თანაბარი განსხვავება არ არის მოჩვენებითი. t-test-ის ანალიზით დადგინდა, რომ  $t=-.447$ , თუმცა,

ეს განსხვავება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არ არის (Sig. (2-tailed)=.655). მონაცემთა შეჯამებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქალებსა და კაცებს შორის პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) ემოციური ინტელექტის როლის შეფასების მიხედვით სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება არ არსებობს. იქიდან გამომდინარე, რომ Q34 წარმოადგენდა სკალას, დავინტერესდით თუ რამდენად უკავშირდებოდა მისი თითოეული ელემენტი ერთმანეთს და გავზომეთ შინაგანი შეთანხმებულობის მაჩვენებელი Cronbach alpha. უნდა აღინიშნოს, რომ არცერთი ელემენტის შებრუნება არ გახდა საჭირო. არაკორექტულ დათვლას გამორიცხავს ასევე შესწორებული ელემენტი-ერთობლიობის კორელაციის (Item-Total Statistics: Corrected Item-Total Correlations) დადებითი მნიშვნელობებიც: კორელაციის მოცემული მაჩვენებლები ხუთივე ელემენტისთვის გვიჩვენებს ხარისხს, თუ რა ძლიერად კორელირებს თითოეული მათგანი საერთო მაჩვენებლთან. Q34 ცვლადის/სკალის ელემენტებს შორის ((Inter-Item Correlation Matrix) მიღებულ იქნა დადებითი კორელაცია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ყველა მათგანი ზომავს ერთსა და იმავე მახასიათებელს. ანალიზის შედეგად მიღებული კრონბახის ალფა .922 მაღალი მაჩვენებლით მეტყველებს Q34 ცვლადის/სკალის კარგ შინაგან შეთანხმებულობაზე მოცემული შერჩევისთვის. რადგანაც აღნიშნული სკალის ელემენტები მცირეა (5 ერთეული), ასევე განხილულ იქნა მათ შორის კორელაციის მაჩვენებელი (Summary Item Statistics), რაც .705-ს უდრის, მნიშვნელობებით 0.632–დან 0.846–მდე და რაც მაღალ კავშირებზე მიუთითებს. ამგვარად, Q34 სკალას აქვს კარგი ინტერნალური შეთანხმებულობა.

➤ *H2. სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დასაქმების პროცესში სხვადასხვა ფაქტორისადმი მინიჭებულ ქულებზე.*

**ცვლადები:** Q1: სქესი - Q44: განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში: ა) პროფესიული განვითარება, ბ) კარიერული განვითარება, გ) ანაზღაურება, დ) ორგანიზაციული კულტურა, ე) ხელმძღვანელის მართვის სტილი, ვ) საქმიანობის სახეობა.

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** Independent-samples t-test

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 7; დანართი 3, დიაგრამა 53.

ანალიზის პროცესი: Q44.1, Q44.2, Q44.3, Q44.4, Q44.5 და Q44.6 ცვლადების მნიშვნელობას ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად აფასებდნენ რესპონდენტები (სკალა 1-დან 5 ქულის ჩათვლით). შესაბამისად, იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა სხვადასხვა ფაქტორისადმი მინიჭებულ ქულები (დამოკიდებული ცვლადები) ორი სხვადასხვა სქესისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი), გამოვიყენეთ ორი დამოუკიდებელი შერჩევის t-test (Independent-samples t-test) თითოეული ცვლადისათვის. ანალიზმა აჩვენა, რომ მამრობითი და მდედრობითი სქესის ჯგუფების შეფასებების საშუალოები თითოეული ცვლადისათვის მცირედით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან და სტანდარტული გადახრაც თითქმის მსგავსია. თანაბარი ცვალებადობის ლევენის ტესტის შედეგების მიხედვით Q44.1-ის (პროფესიული განვითარება ( $F=4.149$ )), Q44.3-ისა (ანაზღაურება ( $F=3.872$ )) და Q44.4-ის (ორგანიზაციული კულტურა ( $F= 6.299$ )) სტატისტიკური მნიშვნელოვნება ნაკლებია .05-ზე (შესაბამისად:  $p=.042$ ,  $p=.049$  და  $p=.012$  ), ანუ თანაბარი განსხვავება არ არის მოჩვენებითი. t-test-ის ანალიზით დადგინდა, რომ Q44.1 ( $t=1.164$ ), Q44.3 ( $t=.655$ ) და Q44.4-ის ( $t=-1.309$ ) განსხვავება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არ არის (შესაბამისად: Sig. (2-tailed)=.245, Sig. (2-tailed)=.513 და Sig. (2-tailed)=.191). თანაბარი ცვალებადობის ლევენის ტესტის შედეგების მიხედვით Q44.2 -ის (კარიერული განვითარება ( $F=1.527$ )), Q44.5-ისა (ხელმძღვანელის მართვის სტილი ( $F=.747$ )) და Q44.6-ის (საქმიანობის სახეობა ( $F=.002$ )) სტატისტიკური მნიშვნელოვნება მეტია .05-ზე (შესაბამისად:  $p=.217$ ,  $p=.388$  და  $p=.964$ ), ანუ თანაბარი განსხვავება არის მოჩვენებითი. t-test-ის ანალიზით დადგინდა, რომ Q44.2 ( $t=.675$ ), Q44.5 ( $t=-.780$ ) და Q44.6-ის ( $t=.206$ ) განსხვავება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არ არის (შესაბამისად: Sig. (2-tailed)=.500, Sig. (2-tailed)=.435 და Sig. (2-tailed)=.837). ამგვარად, დასაქმების პროცესში პროფესიული განვითარებისათვის, კარიერული განვითარებისათვის, ანაზღაურებისთვის, ორგანიზაციული კულტურისათვის, ხელმძღვანელის მართვის სტილისა და საქმიანობის სახეობისათვის მინიჭებული ქულების მიხედვით ქალებსა და კაცებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება არ არსებობს.

➤ *H3. შვილებიან რესპონდენტებს მეტად უჭირთ პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსება.*

**საკვლევი კითხვა:** არის თუ არა შვილ(ებ)იან და უშვილ(ებ)ო რესპონდენტებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების სირთულის მიხედვით და რომელ მათგანს უჭირს უფრო მეტად?

**ცვლადები:** Q4: გყავთ შვილ(ებ)ი? - Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** Independent-samples t-test

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 8; დანართი 3, დიაგრამა 54.

**ანალიზის პროცესი:** Q50 ცვლადი წარმოადგენდა სემანტიკურ დიფერენციალს, სადაც რესპონდენტები ქულებით აფასებდნენ (სკალა: „ძალიან მიჭირს“ 1-დან 5 ქულის ჩათვლით „არ მიჭირს“) პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების სირთულეს. იმისათვის, რომ შეგვედარებინა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) შვილ(ებ)იანი და უშვილ(ებ)ო რესპონდენტებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი), გამოვიყენეთ ორი დამოუკიდებელი შერჩევის t-test (Independent-samples t-test). ანალიზმა აჩვენა, რომ შვილ(ებ)იანი (საშუალო=3.44) და უშვილ(ებ)ო (საშუალო=3.70) ჯგუფების შეფასებების საშუალოები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან (საშუალოების სხვაობა=-.257) და შვილ(ებ)იან რესპონდენტებს „ძალიან მიჭირს“-სკენ უფრო მეტად მიდრეკილი საშუალო ქულა აქვთ. თანაბარი ცვალებადობის ლევისის ტესტის შედეგების მიხედვით  $F=4.999$ , თუმცა, რადგანაც სტატისტიკური მნიშვნელოვნება ნაკლებია .05-ზე ( $p=.026$ ), თანაბარი განსხვავება არ არის მოჩვენებითი. t-test-ის ანალიზით დადგინდა, რომ  $t=-4.097$  და ეს განსხვავება არის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი (Sig. (2-tailed)=.000). მონაცემთა შეჯამებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შვილ(ებ)იან და უშვილ(ებ)ო რესპონდენტებს შორის პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების სირთულის მიხედვით არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება.

➤ *H4. ასაკი გავლენას ახდენს დღე-ღამის განმავლობაში რესპონდენტების მიერ პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროზე.*

**საკვლევი კითხვა:** არის თუ არა კავშირი ასაკსა და დღე-ღამის განმავლობაში რესპონდენტების მიერ პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროს შორის?

**ცვლადები:** Q2: ასაკი - Q43: საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 9; დანართი 3, დიაგრამა 55.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q2 და Q43 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავსე მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=122.942 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.166 (Approximate Significance=.000), რომელიც საშუალოზე დაბალი მაჩვენებელია და სტატისტიკურად მნიშვნელოვან ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ასაკსა და დღე-ღამის განმავლობაში რესპონდენტების მიერ პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროს შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H5. ასაკი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიული აქტიურობის დონეზე.*

**საკვლევი კითხვა:** არის თუ არა განსხვავება პროფესიული აქტიურობის დონეებში რესპონდენტთა სხვადასხვა ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით?

**ცვლადები:** Q2: ასაკი - Q51: რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში (შედგენილი).

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA, Cronbach's alpha.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 10; დანართი 3, დიაგრამა 56.

**ანალიზის პროცესი:** Q51.1, Q51.2, Q51.3 და Q51.4 ცვლადები ერთიანდებოდნენ ლაიკერტის ტიპის სკალაში, რომელიც ზომავდა რესპონდენტთა პროფესიული აქტიურობის დონეს. შესაბამისად, ანალიზის დაწყებამდე შექმნილ იქნა (Compute

Variable) ახალი ცვლადი Q51 - რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში (შედგენილი), რომელიც წარმოადგენდა ქვეცვლადების შეკრებილ ქულებს თითოეული რესპონდენტისთვის (სკალა 4-დან 20 ქულის ჩათვლით). იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა პროფესიული აქტიურობის დონეების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) ასაკის კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ რადგანაც  $sig. = .000$  განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, სადაც Welsh და Brown-Forsythe მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის (შესაბამისად  $sig. = .023$  და  $sig. = .017$ ). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ მხოლოდ შემდეგი ორი შედარებული ჯგუფი განსხვავდება ერთმანეთისგან  $p < .05$  დონეზე: „25-29“ და „30-34“. გასათვალისწინებელია, რომ დიდი შერჩევის შემთხვევაში (1109 რესპონდენტი), საკმაოდ მცირე სხვაობაც კი შეიძლება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. შესაბამისად, ვასკვნით, რომ მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიული აქტიურობის დონეებში რესპონდენტთა ზოგიერთ ასაკობრივ კატეგორიებს შორის არ გამოვლინდა. იქიდან გამომდინარე, რომ Q51 წარმოადგენდა სკალას, დავინტერესდით თუ რამდენად უკავშირდებოდა მისი თითოეული ელემენტი ერთმანეთს და გავზომეთ შინაგანი შეთანხმებულობის მაჩვენებელი Cronbach alpha. უნდა აღინიშნოს, რომ არცერთი ელემენტის შებრუნება არ გახდა საჭირო. არაკორექტულ დათვლას გამორიცხავს ასევე შესწორებული ელემენტი-ერთობლიობის კორელაციის (Item-Total Statistics: Corrected Item-Total Correlations) დადებითი მნიშვნელობებიც: კორელაციის მოცემული მაჩვენებლები ოთხივე ელემენტისთვის გვიჩვენებს ხარისხს, თუ რა ძლიერად კორელირებს თითოეული მათგანი საერთო მაჩვენებლთან. Q51 ცვლადის/სკალის ელემენტებს შორის ((Inter-Item Correlation Matrix) მიღებულ იქნა დადებითი კორელაცია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ყველა მათგანი ზომავს ერთსა და იმავე მახასიათებელს. ანალიზის შედეგად მიღებული კრონბახის ალფა .894 მაღალი მაჩვენებლით მეტყველებს Q51 ცვლადის/სკალის კარგ



შინაგან შეთანხმებულობაზე მოცემული შერჩევითვის. რადგანაც აღნიშნული სკალის ელემენტები მცირეა (4 ერთეული), ასევე განხილულ იქნა მათ შორის კორელაციის მაჩვენებელი (Summary Item Statistics), რაც .678-ს უდრის, მნიშვნელობებით 0.512–დან 0.788–მდე და რაც მაღალ კავშირებზე მიუთითებს. ამგვარად, Q51 სკალას აქვს კარგი ინტერნალური შეთანხმებულობა.

➤ *H6. ოჯახური სტატუსი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებაზე.*

**საკვლევი კითხვა:** რესპონდენტთა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებები განსხვავდება თუ არა ოჯახური სტატუსის ჯგუფების მიხედვით?

**ცვლადები:** Q3: ოჯახური მდგომარეობა - Q50: როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 3, დიაგრამა 57; დანართი 2, ცხრილი 11.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) ოჯახური სტატუსის კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ რადგანაც sig.=.133 განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება არ ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ ANOVA ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის (შესაბამისად sig.=.012). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ მხოლოდ შემდეგი ორი შედარებული ჯგუფი ერთმანეთისგან განსხვავდება  $p<.05$  დონეზე: „1. თავისუფალი“ და „2. დაქორწინებული“. გასათვალისწინებელია, რომ დიდი შერჩევის შემთხვევაში (1109 რესპონდენტი), საკმაოდ მცირე სხვაობაც კი შეიძლება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. შესაბამისად, ვასკვნით, რომ მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებების

დონეებში რესპონდენტთა ზოგიერთი ოჯახური სტატუსის კატეგორიებს შორის არ გამოვლინდა.

➤ *H7. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში რესპონდენტთა მონაწილეობა დაკავშირებულია სამსახურის ადგილმდებარეობასთან.*

**ცვლადები:** Q8: თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა - Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 12; დანართი 3, დიაგრამა 58.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q8 და Q13 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავსე მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი= 22.628 (Asymp. Sig. (2-sided)=.001). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.101 (Approximate Significance=.001), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამსახურის ადგილმდებარეობასა და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში რესპონდენტთა მონაწილეობას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H8. რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა დაკავშირებულია სამსახურის ადგილმდებარეობასთან.*

**საკვლევი კითხვა:** არის თუ არა კავშირი სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობას შორის?

**ცვლადები:** Q8: თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა - Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 13; დანართი 3, დიაგრამა 59.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q8 და Q14 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=37.245 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.106 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>0</sub>. სამსახურის ადგილმდებარეობა კავშირშია რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლებისთვის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფასთან.*

**ცვლადები:** Q8: თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა - Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 14; დანართი 3, დიაგრამა 60.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q8 და Q19 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=40.056 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი,

ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's  $V=.110$  (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლებისთვის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის შექმნას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>10</sub>. სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის გზას შორის არსებობს კავშირი.*

**ცვლადები:** Q8: თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა - Q20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 15; დანართი 3, დიაგრამა 61.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q8 და Q20 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=77.405 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's  $V=.153$  (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის გზას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>11</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის არსებობს კავშირი.*

**ცვლადები:** Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია - Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 16; დანართი 3, დიაგრამა 62.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q10 და Q13 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=71.274 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). ყველაზე მაღალი სიხშირით არამენეჯერული პოზიციის რესპონდენტებს არ მიუღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში. რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.179 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სხვადასხვა პოზიციის რესპონდენტებსა და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>12</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობას შორის არსებობს კავშირი.*

**ცვლადები:** Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია - Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 17; დანართი 3, დიაგრამა 63.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q10 და Q14 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან

ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=56.938 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.131 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სხვადასხვა პოზიციის რესპონდენტებსა და თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>13</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და ყველაზე ხშირად ჩატარებულ ტრენინგის თემატიკას შორის არსებობს კავშირი.*

**ცვლადები:** Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია - Q23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 18; დანართი 3, დიაგრამა 64.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q10 და Q23 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=155.319 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). პოზიციების ყველა კატეგორიაში ლიდერობს სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული ტრენინგები. რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.216 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან საშუალოზე დაბალ ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სხვადასხვა პოზიციის რესპონდენტებსა და ყველაზე ხშირად ჩატარებულ ტრენინგის თემატიკას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, საშუალოზე დაბალი სიძლიერის.

➤ *H<sub>14</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და სასწავლო ღონისძიების მსმენელთა რაოდენობას შორის არსებობს კავშირი.*

**ცვლადები:** Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია - Q26. ძირითადად რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 19; დანართი 3, დიაგრამა 65.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q10 და Q26 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=75.212 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.150 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამსახურებრივ პოზიციასა და სასწავლო ღონისძიების მსმენელთა რაოდენობას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, მცირე.

➤ *H<sub>15</sub>. რესპონდენტების სტაჟსა (მიმდინარე სამსახურში) და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის არსებობს კავშირი.*

**ცვლადები:** Q11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში? - Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 20; დანართი 3, დიაგრამა 66.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q11 და Q13 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ

კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=18.123 (Asymp. Sig. (2-sided)=.020). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.090 (Approximate Significance=.020), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან ძალიან მცირე ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტაჟის ზრდასთან ერთად ფიქსირდება ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობის მეტი სიხშირე პირველი სამი ჯგუფის შემთხვევაში, ხოლო ზრდის წყვეტის შემდგომ იგივე მეორდება ბოლო 2 ჯგუფთანაც. ამგვარად, რესპონდენტების სტაჟსა (მიმდინარე სამსახურში) და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, ძალიან მცირე.

➤ *H<sub>16</sub>. ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში მონაწილეობა გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებაზე.*

**საკვლევი კითხვა:** რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებები განსხვავდება თუ არა ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში მონაწილეობის მიხედვით?

**ცვლადები:** Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში? - Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 21; დანართი 3, დიაგრამა 67.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში მონაწილეობის კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის



ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ  $sig.=.000$  განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის ( $sig.=.000$ ). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ შემდეგი ჯგუფის წევრები ერთმანეთისგან განსხვავდება  $p<.05$  დონეზე: „1. დიახ“ და „2.დიახ, მაგრამ ფორმალურად“; „1. დიახ“ და „3. არა“. მოცემული ანალიზის ფარგლებში მიღებულ იქნა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება ჯგუფებს შორის, გარდა ჯგუფის წევრისა: „3. არა“ და „2.დიახ, მაგრამ ფორმალურად“. შესაბამისად, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებებსა და ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში მონაწილეობის კატეგორიებს შორის უმეტესწილად/ნაწილობრივ გამოვლინდა.

➤ *H17. დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა გავლენას ახდენს უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტთა ჩართულობაზე.*

**საკვლევი კითხვა:** დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა განსხვავდება თუ არა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტთა ჩართულობის მიხედვით?

**ცვლადები:** Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას? - Q36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში.

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 22; დანართი 3, დიაგრამა 68.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტთა ჩართულობის საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობის კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი.

სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ  $\text{sig}=.012$  განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის ( $\text{sig}=.275$  და  $\text{sig}=.218$ ). ამგვარად, აზრს მოკლებულია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება. შედეგად, შესაძლოა ვთქვათ, რომ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება ზემოაღნიშნულ ცვლადების ჯგუფებს შორის არ გამოვლინდა.

➤ *His. თანამდებობრივი ცვლილება გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებაზე.*

**საკვლევი კითხვა:** რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებები განსხვავდება თუ არა თანამდებობრივი ცვლილებების მიხედვით?

**ცვლადები:** Q15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში? - Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 23; დანართი 3, დიაგრამა 69.

**ანალიზის პროცესი:** თავდაპირველად უნდა აღინიშნოს, რომ Q15 ცვლადის მე-4 კატეგორიის („4. დაქვეითება“) ძალიან მცირე სიხშირის გამო (1 რესპონდენტი) შეუძლებელი იყო პროგრამული დამუშავება one\_way ANOVA-ს ფარგლებში, რისთვისაც აღნიშნული კატეგორია გათანაბრებულ/მიჩნეულ იქნა გამოტოვებულ მონაცემთან, რის შემდგომაც ჩატარდა ანალიზი. იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) თანამდებობრივი ცვლილებების კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ  $\text{sig}=.000$  განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება

ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის (sig.=.000). მოცემული ანალიზის ფარგლებში მიღებულ იქნა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება ჯგუფებს შორის, გარდა ჯგუფის წყვილისა: „1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე“ და „3. ჰორიზონტალური გადაადგილება“; „5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება“ და „3. ჰორიზონტალური გადაადგილება“. შესაბამისად, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებებსა და თანამდებობრივი ცვლილებების კატეგორიებს შორის ნაწილობრივ, ძირითადად გამოვლინდა.

➤ *H19. ცოდნის მენეჯმენტის დომინირებული სტრატეგიები დამსაქმებელ ორგანიზაციაში გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ არსებული ცოდნის მენეჯმენტის შეფასებაზე.*

**საკვლევი კითხვა:** რესპონდენტთა მიერ არსებული ცოდნის მენეჯმენტის შეფასებები განსხვავდება თუ არა ცოდნის მენეჯმენტის დომინირებული სტრატეგიების მიხედვით?

**ცვლადები:** Q16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში? - Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი.

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 24; დანართი 3, დიაგრამა 70.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში არსებული ცოდნის მენეჯმენტის შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) ცოდნის მენეჯმენტის დომინირებული სტრატეგიების კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ sig.=.001 განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს,

რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის (sig.=.000 და sig.=.002). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ მხოლოდ შემდეგი ორი შედარებული ჯგუფი განსხვავდება ერთმანეთისგან  $p < .05$  დონეზე: „1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმიერი წევრისათვის“ და „2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით“; „1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმიერი წევრისათვის“ და „4. არ მაქვს ინფორმაცია“. შესაბამისად, სტატ. მნიშვნელოვანი განსხვავება რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში არსებული ცოდნის მენეჯმენტის შეფასებებსა და ცოდნის მენეჯმენტის დომინირებული სტრატეგიების კატეგორიებს შორის ნაწილობრივ გამოვლინდა.

➤ *H<sub>20</sub>. დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილ პროფესიულ განვითარებასა და რესპონდენტების მიერ ინიცირებული სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსებას შორის არის კავშირი.*

**ცვლადები:** Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? - Q28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 25; დანართი 3, დიაგრამა 71.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q19 და Q28 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=203.273 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). დაფინანსებაზე ყველაზე მაღალი სიხშირის დიახ პასუხის ვარიანტი ფიქსირდება იმ რესპონდენტებში, რომელთაც დამსაქმებელი ხშირად აძლევს განვითარების შესაძლებლობას. რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.214 (Approximate Significance=.000),

რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან, თუმცა, საშუალოზე დაბალ ეფექტს გულისხმობს. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილ პროფესიულ განვითარებასა და რესპონდენტების მიერ ინიცირებული სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსებას შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, საშუალოზე დაბალი.

➤ *H21. რესპონდენტების პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასება კავშირშია ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტების შეფასებასთან.*

**საკვლევი კითხვა:** პროფესიულ განვითარებაში ორგანიზაციული ფაქტორების როლის შეფასების ეფექტის გაკონტროლების შემდგომ, არის თუ არა ურთიერთკავშირი (და რა სახის) პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასებასა და ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტების შეფასებას შორის?

**ცვლადები:** Q33. შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) - Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)? გაკონტროლებული ცვლადი: Q35. შეაფასეთ შემდეგი ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში).

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** **partial correlation, Cronbach alpha.**

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 26; დანართი 3, დიაგრამა 72.

**ანალიზის პროცესი:** რესპონდენტების პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასებასა და ემოციური ინტელექტის კომპონენტების შეფასებას შორის კავშირის განსასაზღვრად გამოვრიცხეთ/გავაკონტროლეთ ორგანიზაციული ფაქტორების როლის შეფასება, რისთვისაც გამოვიყენეთ ნაწილობრივი კორელაცია. შედეგებმა აჩვენა, რომ Q33 და Q34 ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი (.000) დადებითი კორელაცია .547. ამგვარად პროფესიულ განვითარებაში ორგანიზაციული ფაქტორების როლის შეფასების ეფექტის გაკონტროლების შემდგომ, პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასებასა და ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტების შეფასებას შორის გამოვლინდა დადებითი კავშირი. იქიდან გამომდინარე, რომ Q33 წარმოადგენდა

სკალას, დავინტერესდით თუ რამდენად უკავშირდებოდა მისი თითოეული ელემენტი ერთმანეთს და გავზომეთ შინაგანი შეთანხმებულობის მაჩვენებელი Cronbach alpha. უნდა აღინიშნოს, რომ არცერთი ელემენტის შებრუნება არ გახდა საჭირო. არაკორექტულ დათვლას გამორიცხავს ასევე შესწორებული ელემენტი-ერთობლიობის კორელაციის (Item-Total Statistics: Corrected Item-Total Correlations) დადებითი მნიშვნელობებიც: კორელაციის მოცემული მაჩვენებლები ხუთივე ელემენტისთვის გვიჩვენებს ხარისხს, თუ რა ძლიერად კორელირებს თითოეული მათგანი საერთო მაჩვენებლთან. Q33 ცვლადის/სკალის ელემენტებს შორის ((Inter-Item Correlation Matrix) მიღებულ იქნა დადებითი კორელაცია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ყველა მათგანი ზომავს ერთსა და იმავე მახასიათებელს. ანალიზის შედეგად მიღებული კრონბახის ალფა .895 მაღალი მაჩვენებლით მეტყველებს Q33 ცვლადის/სკალის კარგ შინაგან შეთანხმებულობაზე მოცემული შერჩევითვის.

➤ *H2. დამსაქმებლების მიერ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეფასებებზე უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის შესახებ.*

**საკვლევი კითხვა:** რესპონდენტთა მიერ უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის შეფასებები განსხვავდება თუ არა დამსაქმებლების მიერ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფის მიხედვით?

**ცვლადები:** Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? - Q29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე".

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 27; დანართი 3, დიაგრამა 73.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა რესპონდენტთა მიერ უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის შეფასებების საშუალო მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) დამსაქმებლების მიერ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფის კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ

ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ  $\text{sig.}=.000$  განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის ( $\text{sig.}=.000$  და  $\text{sig.}=.000$ ). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ ჯგუფების უმეტესი წევრი განსხვავდება ერთმანეთისგან  $p<.05$  დონეზე. შესაბამისად, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება რესპონდენტთა მიერ უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის შეფასებებსა და დამსაქმებლების მიერ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფის კატეგორიებს შორის ძირითადად არსებობს.

➤ *H<sub>23</sub>. რესპონდენტთა დამსაქმებლის მიერ ორიენტაციისა და ადაპტაციის განხორციელების გზებს შორის არის კავშირი.*

**ცვლადები:** Q30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას? - Q31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 28; დანართი 3, დიაგრამა 74.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q30 და Q31 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილიდან ნათელია, რომ ნავარაუდები და რეალურ განაწილებები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, რაც ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=1642.741 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ევექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.460 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან საშუალო ევექტს გულისხმობს. ორივე ცვლადის პასუხის ვარიანტები თითქმის მსგავსია და მათ შორის

კავშირიც მსგავსი პასუხების ერთნაირად მზარდ/კლებად ტენდენციაში ვლინდება. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დამსაქმებლის მიერ ორიენტაციისა და ადაპტაციის განხორციელების გზებს შორის საშუალო სიძლიერის კავშირი არსებობს.

➤ *H<sub>24</sub>. რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროსა და პროფესიული განვითარების ადგილს შორის არის კავშირი.*

**ცვლადები:** Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში? - Q45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 29; დანართი 3, დიაგრამა 75.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q43 და Q45 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავსე მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=79.174 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე უფრო დიდი ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.189 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან მცირე ეფექტს გულისხმობს. Q43-ის ყველა კატეგორიაში იკვეთება, რომ სამსახური არის ის ადგილი, სადაც რესპონდენტები უმეტესად ახერხებენ პროფესიულ განვითარებას. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროსა და პროფესიული განვითარების ადგილს შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>25</sub>. რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილი დრო გავლენას ახდენს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.*



**საკვლევი კითხვა:** პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლები განსხვავდება თუ არა რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილი დროის მიხედვით?

**ცვლადები:** Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში? - Q51. რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში (შედგენილი).

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 30; დანართი 3, დიაგრამა 76.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილი დროის კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ sig.=.000 განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის (sig.=.000 და sig.=.000). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ მხოლოდ მცირე რაოდენობის ჯგუფების წყვილი განსხვავდება ერთმანეთისგან  $p < .05$  დონეზე. აღწერითი სტატისტიკის ცხრილიდან ვარკვევთ, რომ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი (11.43) „1. ვერ ვუთმობ დროს“ კატეგორიაშია, რაც საკმაოდ მოულოდნელია, თუმცა, შესაძლოა ლოგიკურადაც აიხსნას. ამგვარად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებსა და რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილი დროის კატეგორიებს შორის ნაწილობრივ არსებობს.

➤ *H<sub>26</sub>. ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი რესპონდენტთა დამოკიდებულება გავლენას ახდენს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.*

**საკვლევი კითხვა:** ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი რესპონდენტთა დამოკიდებულება განსხვავდება თუ არა პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლის მიხედვით?

**ცვლადები:** Q48. შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას? - Q51. რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში (შედგენილი).

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 31; დანართი 3, დიაგრამა 77.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი რესპონდენტთა დამოკიდებულების კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ sig.=.000 განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების ქულებს შორის (sig.=.212 და sig.=.247). ამგვარად, Post-hoc tests შედეგების შემოწმება აზრს მოკლებულია. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებსა და ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი რესპონდენტთა დამოკიდებულების კატეგორიებს შორის კავშირი არ არსებობს.

➤ *H<sub>27</sub>. რესპონდენტთა ორგანიზაციებში გავრცელებულ სწავლის სახეობასა და განვითარების ფორმას შორის არის კავშირი.*

**ცვლადები:** Q21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას (ფორმალური, არაფორმალური) ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში? - Q22. უმეტესად,

რა ფორმით (სამუშაო პროცესის მსვლელობისას, მოწყვეტით) მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 32; დანართი 3, დიაგრამა 78.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q21 და Q22 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-კვადრატი=29.644 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Phi=.163 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან, თუმცა, მცირე ეფექტს გულისხმობს. როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური სწავლის კატეგორიებში ყველაზე მეტი სიხშირე ფიქსირდება სამუშაო პროცესის მსვლელობისას მიმდინარე პროფესიული განვითარება. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციებში გავრცელებულ სწავლის სახეობასა და განვითარების ფორმას შორის კავშირი არსებობს (სუსტი).

➤ *H<sub>28</sub>. რესპონდენტთა პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელ და ხელშემწყობ ფაქტორებს შორის არის კავშირი.*

**ცვლადები:** Q37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში? - Q46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** კროსტაბულაცია, Chi-square.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 33; დანართი 3, დიაგრამა 79.

**ანალიზის პროცესი:** რომ შეგვედარებინა თითოეულ კატეგორიაში დაკვირვებული სიხშირეები და პროპორციები იმ სიხშირეებთან, რომლებიც იქნებოდა მოსალოდნელი თუ Q37 და Q46 ცვლადებს შორის კავშირი არ იარსებებდა, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი და დამოუკიდებლობის  $\chi^2$ . კროსტაბულაციის ცხრილი ცვლადებს შორის არსებულ კავშირზე მეტყველებს. ამავეს მიუთითებს პირსონის ხი-

კვადრატი=118.186 (Asymp. Sig. (2-sided)=.000). რადგანაც მოცემული ცვლადების ფარგლებში მიღებულ იქნა 2X2-ზე ფართო ცხრილი, ეფექტის ზომის დასადგენად გათვალისწინებულ იქნა Cramer's V=.163 (Approximate Significance=.000), რომელიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვან, თუმცა, მცირე ეფექტს გულისხმობს. Q37 ცვლადის კატეგორიების უმეტესობაში ფიქსირდება მაღალი სიხშირის მქონე „1) მომუშავის მოტივაცია და აქტიურობა“ და „3) ხელმძღვანელების ზრუნვა დაქვემდებარებულების განვითარებაზე“. ამგვარად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ რესპონდენტთა პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელ და ხელშემწყობ ფაქტორებს შორის კავშირი არსებობს, თუმცა, სუსტი.

➤ *H<sub>29</sub>. რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში მიღწეული პროფესიული განვითარების შეფასება გავლენას ახდენს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.*

**საკვლევი კითხვა:** პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლები განსხვავდება თუ არა რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში მიღწეული პროფესიული განვითარების შეფასების მიხედვით?

**ცვლადები:** Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ? - Q51. რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში (შედგენილი).

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** one\_way ANOVA.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 34; დანართი 3, დიაგრამა 80.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ შეგვედარებინა პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლები (დამოკიდებული ცვლადი) რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში მიღწეული პროფესიული განვითარების შეფასებების კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადი, 3-ზე მეტი ჯგუფით), გამოვიყენეთ ცალმხრივი ვარიაციული ანალიზი. სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ sig.=.000 განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება ირღვევა და უნდა ვიხელმძღვანელოთ Robust Tests of Equality of Means ოფციით, რომელიც მიუთითებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობები დამოკიდებული ცვლადის ჯგუფების

ქულებს შორის (sig.=.005 და sig.=.003). ამგვარად, შეგვიძლია Post-hoc tests შედეგების შემოწმება, საიდანაც ირკვევა, რომ მხოლოდ ერთი ჯგუფის წევრი განსხვავდება ერთმანეთისგან  $p<.05$  დონეზე: „4 (საკმაოდ)“ და „5. ძალიან“. აღწერითი სტატისტიკის ცხრილიდან ვარკვევთ, რომ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი (10.93) „2 (მცირედ)“ კატეგორიაშია. ამგვარად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებსა და რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში მიღწეული პროფესიული განვითარების შეფასებების კატეგორიებს შორის ნაწილობრივ, მხოლოდ 1 ჯგუფისთვის არსებობს.

➤ *H<sub>30</sub>. სქესსა და ოჯახურ სტატუსს გავლენა აქვს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებზე.*

**საკვლევი კითხვა:** რა გავლენა აქვს სქესსა და ოჯახურ სტატუსს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებზე? განსაზღვრავს თუ არა სქესი დამოკიდებულებას ოჯახურ სტატუსსა და პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებს შორის?

**ცვლადები:** Q1. სქესი - Q3. ოჯახური მდგომარეობა - Q51. რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში (შედგენილი).

**სტატისტიკურ-პროგრამული ტექნიკა:** General Linear Model: Univariate.

**დაკავშირებული ცხრილები და დიაგრამები:** დანართი 2, ცხრილი 35; დანართი 3, დიაგრამა 81.

**ანალიზის პროცესი:** იმისათვის, რომ დაგვედგინა მთავარი და ურთიერთქმედების ეფექტი პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებსა (დამოკიდებული ცვლადი) და სქესისა და ოჯახური მდგომარეობის ცვლადების კატეგორიებისათვის (კატეგორიული, დამოუკიდებელი ცვლადები), გამოვიყენეთ ორმხრივი ანოვას პროცედურები. რადგანაც სხვაობის ჰომოგენურობის დასადგენმა Leven's test-ის ანალიზმა აჩვენა, რომ sig.=.777 განსხვავებების ჰომოგენურობის შესახებ დაშვება არ ირღვევა. უპირველეს ყოვლისა, Tests of Between Subjects Effects-ის ანალიზით გაირკვა, რომ Q1\*Q3 ინტერაქციის ეფექტი არ არის მნიშვნელოვანი ( $F=.717$ ,  $p=.542$ ), რაც იმაზე მიგვითითებს, რომ ოჯახური სტატუსის ეფექტი პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებზე არ არის

განსხვავებული ქალებთან და მამაკაცებთან. რადგანაც არ აღმოჩნდა მნიშვნელოვანი ინტერაქციის ეფექტი, შესაძლოა მოვახდინოთ ძირითადი ეფექტის ინტერპრეტაცია: არც Q1 და არც Q3 დამოუკიდებელი ცვლადების მარტივი ეფექტები არ არის მნიშვნელოვანი (შესაბამისად: sig.=.977 და sig.=.947). იგივე ითქმის ეფექტის ზომაზეც (სვეტი Partial eta Squared). ამგვარად, არც მდედრობითი და მამრობითი სქესის წარმომადგენლები და არც სხვადასხვა ოჯახური სტატუსის მქონე რესპონდენტები არ განსხვავდებიან პროფესიულ განვითარებაში აქტიურობის ქულებით. მაშასადამე, post-hot ტესტის (ცხრილი multiply comparison) განხილვა აზრს მოკლებულია.

**Q33, Q34, Q35 ცვლადების კლასტერული ანალიზი.** Q33, Q34, Q35 ცვლადები წარმოადგენდნენ ლაიკერტის სკალას. შესაბამისად, ქვეცვლადთა შეფასებების დაჯამებით შედგენილ იქნა გამაერთიანებელი ცვლადები. რაც უფრო მაღალი ჯამური ქულა აქვს რესპონდენტს, მით მეტად აფასებს იგი პროფესიულ განვითარებაში მის პიროვნულ ფაქტორებს, ემოციური ინტელექტის კომპონენტებსა თუ ორგანიზაციულ ფაქტორებს. ზემოაღნიშნულ ცვლადების ფარგლებში ჩატარდა არა იერარქიული, ორ საფეხურიანი კლასტერული ანალიზი (TwoStep Cluster Analysis), რომლის შედეგად გამოვლინდა რესპონდენტთა მსგავსი ნიშნებით გაერთიანებული დაჯგუფებები (კლასტერის ხარისხი: კარგი (> 0.5)), რაც მეტ წარმოდგენას ქმნის კვლევაში მონაწილე პირების შესახებ (იხ. დანართი 3, დიაგრამა 82). მიღებულ იქნა 2 კლასტერი: 1) ყველაზე დიდი (775 რესპონდენტი (69.9%)) და 2) ყველაზე პატარა (334 რესპონდენტი (30.1)). ცვლადების საშუალო ქულები შემდეგნაირად გადანაწილდა კლასტერებში: 1) Q33: 22.00, Q34: 22.22, Q35: 35.86 და 2) Q33: 15.40, Q34: 13.76, Q35: 24.07. ამგვარად, კლასტერულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ რესპონდენტები ძირითადად 2 რადიკალურ ჯგუფებად იყოფიან Q33, Q34, Q35 ცვლადების მიხედვით: 1) რესპონდენტები, რომლებიც მაღალ მნიშვნელობებს ანიჭებენ პროფესიულ განვითარებაში პიროვნულ ფაქტორებს, ემოციური ინტელექტის კომპონენტებსა თუ ორგანიზაციულ ფაქტორებს და 2) რესპონდენტები, რომლებიც დაბალ მნიშვნელობებს ანიჭებენ იმავე ფაქტორებს.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

სიხშირეთა ანალიზმა არაერთი საინტერესო შედეგი გვიჩვენა, რომლის დასკვნის სახით ჩამოყალიბება გარკვეული რეკომენდაციების შემუშავების საშუალებას იძლევა:

➤ კვლევაში მდედრობითი სქესის მეტად აქტიურობის გარდა, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ გამოკითხულთა შორის მდედრობითი სქესის წარმომადგენელთა რიცხობრივი უპირატესობა განპირობებულია საბანკო სექტორში დასაქმებულთა გენდერული დისბალანსით. გამოკითხულთა ასაკის შესახებ შესაძლოა ითქვას, რომ საპენსიო ასაკის რესპონდენტები თითქმის არ დაფიქსირებულა, ხოლო უმრავლესობა 18-44 წლის რესპონდენტია. თუ მონაცემებს განვაზოგადებთ, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ საბანკო სფეროში ძირითადად ახალგაზრდები არიან დასაქმებულები. საპენსიო ასაკის დასაქმებულების სიმცირე საქართველოსთვის დამახასიათებელი ზოგადი პრობლემაა. თუმცა, მნიშვნელოვანია, რომ საბანკო სექტორში მეტ-ნაკლებად წარმოდგენილ იქნეს ასაკობრივი კატეგორიების მრავალფეროვნება.

➤ რესპონდენტების უმრავლესობა სხვადასხვა დონის უმაღლესი განათლების მქონეა, სადაც ლიდერობს ბაკალავრის ხარისხის მქონე დასაქმებულები და რაც ქვეყნის განათლების სტატისტიკის ამსახველიცაა. თუ გავითვალისწინებთ, რომ გამოკითხულთა შორის თითქმის მეოთხედი არ მუშაობს მიღებული განათლების შესაბამის სფეროში, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ საბანკო სფეროში ძირითადად რელევანტური უმაღლესი განათლების მქონე ადამიანები არიან დასაქმებულები.

➤ რესპონდენტთა ხელფასის დიაპაზონების ანალიზით შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ საბანკო სექტორში დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი 1000 ლარიდან 2000 ლარამდე შუალედში მერყეობს, რაც ბოლო წლებში დაქირავებით დასაქმებულთა საშუალო თვიურ ხელფასთან მიახლოებულია. თავად გამოკითხულები მიმდინარე ანაზღაურების კომპეტენციასთან შესაბამისობას საშუალოდ 3.10 ქულით აფასებენ, რაც სკალის საშუალო ქულაზე მეტია.

➤ გამოკითხულთა თითქმის ნახევარი ფრონტ-ოფისის არამენეჯერულ პოზიციაზეა დასაქმებული. აღნიშნული ფაქტი ბანკის საქმიანობის სპეციფიკით აიხსნება: ფილიალებში ძირითადად ფრონტ-ოფისის არამენეჯერულ პოზიციებზე მუშაობენ თანამშრომლები. მიმდინარე სამსახურში დაგროვებული სამუშაო გამოცდილების ანალიზით ირკვევა, რომ რესპონდენტთა საშუალო სტაჟი მერყეობს 3-დან 6 წლამდე

დიაპაზონში. გამოკითხულთა უმრავლესობას მიმდინარე სამსახურში თანამდებობრივი ცვლილება ჰქონია, რაც საკმაოდ კარგი მაჩვენებელია კარიერული შესაძლებლობების თვალსაზრისით. ამგვარად, ყოველივე აღნიშნული შესაძლოა ბანკებში არსებულ კადრების საშუალო დენადობაზე მიუთითებდეს. კადრების დენადობის უფრო მეტად შემცირების მიზნით, მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილ იქნეს დასაქმებულთა იერარქიული დაწინაურების მეტი პერსპექტივები.

➤ ადამიანური რესურსების განვითარების საწყისია ორგანიზაციაში ინდივიდუალური განვითარების გეგმის არსებობა, რასაც გამოკითხულთა ნახევარზე მეტი ადასტურებს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ არაერთ ორგანიზაციაში მას მხოლოდ ფორმალური სახე აქვს და მისი პრაქტიკული ღირებულება თითქმის უგულებელყოფილია. რესპონდენტთა არც თუ ისე მცირე ნაწილი (18.8%) ასევე მიუთითებს ბანკებში ინდივიდუალური განვითარების გეგმის საერთოდ არ არსებობაზე, ან მის შესახებ ინფორმაციის არ ქონაზე (21%), რაც ისეთი პროგრესული სფეროსთვის, როგორც საბანკო სექტორია, მოულოდნელია. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის არსებობის გაცნობის შემდგომ საინტერესოა რამდენად აქვთ რესპონდენტებს შესაძლებლობა მონაწილეობა მიიღონ მის შედგენაში. ანალიზმა აჩვენა, რომ ნახევარზე მეტს (59.3%) არ მიუღია მონაწილეობა, რაც შესაძლოა ამყარებდეს იმ მოსაზრებას, რომ არაერთ ორგანიზაციაში ინდივიდუალური განვითარების გეგმას მხოლოდ ფორმალური სახე აქვს. მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, აღსანიშნავია, რომ ფორმალური მონაწილეობის წილი გაცილებით ნაკლებია რეალურ მონაწილეობასთან შედარებით. ამგვარად, საბანკო სფეროში დასაქმებულთა ეფექტიანი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია როგორც ინდივიდუალური განვითარების გეგმის არსებობა ორგანიზაციაში, ასევე მის ფორმირებაში მონაწილეობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფაც.

➤ შედეგებმა აჩვენა, რომ საბანკო სფეროში უმეტესად 2 წლამდე პერიოდულობით ხდება დასაქმებულთა კომპეტენტურობის შემოწმება, რაც ძირითადად გავრცელებული ტენდენციის მსგავსია.

➤ გამოკითხულთა უმრავლესობამ დააფიქსირა, რომ მათ ორგანიზაციაში დომინირებს კოდიფიკაციის სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია



ნებისმიერი წევრისათვის. შედეგი სრულიად ლოგიკურია საბანკო სექტორისთვის, რომელიც ფინანსური სფეროს ნაწილია. სათანადო ფუნქციონირებისთვის საბანკო-საფინანსო სფეროში ცოდნის მენეჯმენტის მაღალი დონის შენარჩუნება ძალიან მნიშვნელოვანია. გამოკითხული რესპონდენტები აღნიშნულ პროცესს საშუალოდ 4.01 ქულით აფასებენ, რაც კარგი შეფასების ექვივალენტურია.

➤ კვლევის შედეგებს თუ განვაზოგადებთ, საბანკო სფეროში ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე პასუხისმგებელია ძირითადად ადამიანური რესურსების მართვის (HR) სტრუქტურული ერთეული, თუმცა, ხელმძღვანელების (უმადლესი, საშუალო, დაბალი რგოლი) წილიც საკმაოდ დიდია (38.9%). რესპონდენტთა უმეტესობისთვის ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლის ორიენტაცია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით, ხოლო ადაპტაცია არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით მიმდინარეობს. ზოგადი რეკომენდაციის სახით შესაძლოა ითქვას, რომ მრავალფეროვანი და მრავალმხრივი ორიენტაცია-ადაპტაციის პროგრამა გაცილებით უფრო ეფექტიანი იქნება ალტერნატივებთან შედარებით.

➤ გამოკითხულთა უმრავლესობა მიუთითებს, რომ დამსაქმებელი აძლევს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას, ხოლო პროფესიული განვითარების საჭიროება განისაზღვრება თანამშრომლების მუშაობის შეფასებით, თანამშრომლების კომპეტენციის შემოწმების შედეგად, ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებით და თანამშრომლების ინიციატივით ან მათთან გასაუბრებით. ზემოაღნიშნულს ამყარებს ისიც, რომ დამსაქმებელთა უმრავლესობა აფინანსებს რესპონდენტთა მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს. ასევე, რესპონდენტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ მათ პროფესიულ განვითარებაზე.

➤ გამოკითხულთა უმრავლესობის ორგანიზაციაში თანამშრომელთა განვითარება ძირითადად ეფუძნება ფორმალურ სწავლას და განვითარება უმეტესწილად მიმდინარეობს საშუალო პროცესის მსვლელობისას. ეს ყოველივე შესაძლოა საბანკო სფეროსთვის დამახასიათებელი სპეციფიკურობით აიხსნას.

➤ ტრენინგების აქტიურად ჩატარების დღესდღეობით გავრცელებული ტენდენცია საბანკო სფეროსაც ეხება. მიუხედავად იმისა, რომ საბანკო სფერო ფინანსური მომსახურების სფეროა, მომხმარებელთან ურთიერთობის/სერვისის ტრენინგების

რაოდენობას მაინც სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული ტრენინგების სიხშირე აჭარბებს. გამოკითხულთა უმრავლესობა ტრენინგის პროცესში უმაღლესი ქულით აფასებს ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობას, როგორებიცაა: სასწავლო მასალის ხარისხი, ტრენერის კომპეტენტურობა, თანამედროვე ტექნოლოგიები, ტრენინგის ტიპი (ონლაინ, რეალური) და პირადი ფაქტორები (მოტივაცია, განწყობა და ა. შ).

➤ Covid-19-ის გავრცელებამ გავლენა საბანკო სფეროში დასაქმებულთა განვითარების ფორმაზეც იქონია. სასწავლო ღონისძიებების ტიპებს შორის ლიდერობს ონლაინ სწავლა.

➤ სასწავლო ღონისძიებების ორგანიზება ძირითადად ჯგუფურად ხდება, რომელთა დასრულების შემდგომ, უმეტესად მასალის ათვისების შემოწმების ტრადიციული გზითა და საერთო ორგანიზაციული შედეგებით ხდება შედეგების შეფასება.

➤ პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების მაღალ მნიშვნელობაზე მეტყველებს რესპონდენტების უმრავლესობის მიერ უნარებისთვის, ნიჭისთვის, აზროვნებისთვის, ტემპერამენტისთვის, ხასიათისთვის მინიჭებული უმაღლესი ქულები. მსგავს შედეგებს ვხვდებით ემოციური ინტელექტის შემთხვევაშიც. პროფესიულ განვითარებაში ემოციური ინტელექტის ასევე მაღალ მნიშვნელობაზე მეტყველებს რესპონდენტების უმრავლესობის მიერ მისი ცალკეული კომპონენტებისათვის მინიჭებული უმაღლესი ქულები.

➤ აღმოჩნდა, რომ მოტივაციის შექმნა დამსაქმებლის მხრიდან, საქმის/სამუშაოს სპეციფიკა, სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის ხარისხი, თანამშრომელთა პერიოდული შეფასება და ატესტაცია, კარიერა და ორგანიზაციული კულტურა ის ორგანიზაციული ფაქტორებია, რომელთა მნიშვნელობასაც პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების უმრავლესობა უმაღლესი ქულით აფასებს. სტრესი, მენეჯმენტის სტილი და კონფლიქტები კი გამოკითხულთა უმრავლესობის შეფასებით საშუალოდ ან ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მოცემული ინფორმაცია შესაძლოა განსაკუთრებით სარგებლიანი იყოს ბანკების სამომავლო ქმედებების განსაზღვრისა და გადაწყვეტილებების მიღებისთვის.

➤ რესპონდენტთა უმრავლესობისთვის დროის დეფიციტი პროფესიულ განვითარებაში ყველაზე მეტად ხელისშემშლელი ფაქტორია, ხოლო ყველაზე მეტად ხელშემწყობი - მომუშავის მოტივაცია და აქტიურობა და ხელმძღვანელების ზრუნვა

დაქვემდებარებულების განვითარებაზე. ამგვარად, მოცემული შედეგები პირდაპირ უთითებს მოტივაციის ეფექტიანი სისტემის ფორმირების აუცილებლობაზე.

➤ გამოკითხულთა უმრავლესობა ადამიანური რესურსების განვითარებაზე პასუხისმგებლობას დამსაქმებელსაც და დასაქმებულსაც თანაბრად აკისრებს. უმეტესობა თვითგანვითარებაზე ზრუნავს იმ თვალსაზრისით, რომ ელექტრონული სწავლის ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელია. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ სოლიდური უმრავლესობა ონლაინ სწავლის სინქრონულ ფორმას ანიჭებს უპირატესობას. პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებულ სარგებელს რესპონდენტები საშუალოდ 3.66 ქულით აფასებენ, რაც სკალის საშუალო ქულაზე მეტია.

➤ აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტთა უმეტესობა კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ყველაზე ხშირად იღებს აღიარებას ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების მხრიდან (შექება, მადლობა, სიგელი და ა. შ.), თუმცა, საკმაოდ მაღალია ასევე იმ გამოკითხულთა წილი, რომლებსაც არ მიუღიათ რაიმე სარგებელი. დასაქმებულთა გარკვეული ნაწილის მოტივაციის ხელშეწყობისთვის შესაძლოა უფრო ეფექტიანი იყოს მატერიალური სარგებელი.

➤ რესპონდენტთა უმრავლესობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში მის ჩართულობას საშუალოზე მაღალი ქულებით აფასებს, რის პარალელურადაც პროფესიული განვითარებისთვის უმრავლესობა 1 დღე-ღამის განმავლობაში საშუალოდ 1 საათამდე დროს გამოყოფს, თუმცა, საკმაოდ დიდი ნაწილი საერთოდ ვერ უთმობს დროს. გამოკითხულთა უმრავლესობა პროფესიულ განვითარებაზე ყველაზე ხშირად სამსახურში ყოფნისას ახერხებს. საბოლოოდ კი, რესპონდენტების აქტივობა პროფესიულ განვითარებაში საშუალოდ შეფასდა 10.18 ქულით, რაც სკალის შუალედურ ქულაზე მცირედით მეტია. რადგანაც გამოკითხულთა უმეტესობა ძირითადად სამსახურში ახერხებს პროფ. განვითარებას, მნიშვნელოვანია სამუშაო დროის განაწილებაში ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღება, მაგალითად, განვითარებისათვის განსაზღვრული დროის გამოყოფა დღის განმავლობაში.

➤ გამოკითხულთა უმრავლესობა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას მხოლოდ კარიერისთვის მნიშვნელოვან აქტივობად არ მიიჩნევს და პროფესიული განვითარების პირად ცხოვრებასთან შეთავსებას სკალის საშუალო ქულით აფასებს.

რესპონდენტთა უმრავლესობა უმაღლესი ქულით აფასებს დასაქმების პროცესში ისეთი ფაქტორების პრიორიტეტულობას, როგორებიცაა: პროფესიული განვითარება, კარიერული განვითარება, ანაზღაურება, ორგანიზაციული კულტურა, ხელმძღვანელის მართვის სტილი და საქმიანობის სახეობა. მიმდინარე სამსახურში რესპონდენტების მიერ მიღწეულ პროფესიულ განვითარებას თითქმის უმრავლესობა საშუალოზე მაღალი ქულით აფასებს.

ნაშრომში წარმოდგენილი 30 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგად დამტკიცდა 17, ნაწილობრივ დამტკიცდა 8 და უარყოფილ იქნა 5 მათგანის ჭეშმარიტება. დადასტურებული ჰიპოთეზებია:

- ✓ H<sub>3</sub>. შვილ(ებ)იან რესპონდენტებს მეტად უჭირთ პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსება.
- ✓ H<sub>4</sub>. ასაკი გავლენას ახდენს დღე-ღამის განმავლობაში რესპონდენტების მიერ პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროზე.
- ✓ H<sub>7</sub>. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში რესპონდენტთა მონაწილეობა დაკავშირებულია სამსახურის ადგილმდებარეობასთან.
- ✓ H<sub>8</sub>. რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა დაკავშირებულია სამსახურის ადგილმდებარეობასთან.
- ✓ H<sub>9</sub>. სამსახურის ადგილმდებარეობა კავშირშია რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლებისთვის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფასთან.
- ✓ H<sub>10</sub>. სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის გზას შორის არსებობს კავშირი.
- ✓ H<sub>11</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის არსებობს კავშირი.
- ✓ H<sub>12</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობას შორის არსებობს კავშირი.
- ✓ H<sub>13</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და ყველაზე ხშირად ჩატარებულ ტრენინგის თემატიკას შორის არსებობს კავშირი.
- ✓ H<sub>14</sub>. სამსახურებრივ პოზიციასა და სასწავლო ღონისძიების მსმენელთა რაოდენობას შორის არსებობს კავშირი.

- ✓ H15. რესპონდენტების სტაჟსა (მიმდინარე სამსახურში) და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის არსებობს კავშირი.
- ✓ H20. დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილ პროფესიულ განვითარებასა და რესპონდენტების მიერ ინიცირებული სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსებას შორის არის კავშირი.
- ✓ H21. რესპონდენტების პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასება კავშირშია ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტების შეფასებასთან.
- ✓ H23. რესპონდენტთა დამსაქმებლის მიერ ორიენტაციისა და ადაპტაციის განხორციელების გზებს შორის არის კავშირი.
- ✓ H24. რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროსა და პროფესიული განვითარების ადგილს შორის არის კავშირი.
- ✓ H27. რესპონდენტთა ორგანიზაციებში გავრცელებულ სწავლის სახეობასა და განვითარების ფორმას შორის არის კავშირი.
- ✓ H28. რესპონდენტთა პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელ და ხელშემწყობ ფაქტორებს შორის არის კავშირი.

ნაწილობრივ დადასტურებული ჰიპოთეზებია:

- H5. ასაკი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიული აქტიურობის დონეზე.
- H6. ოჯახური სტატუსი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებაზე.
- H16. ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში მონაწილეობა გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული ღონის შეფასებაზე.
- H18. თანამდებობრივი ცვლილება გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული ღონის შეფასებაზე.
- H19. ცოდნის მენეჯმენტის დომინირებული სტრატეგიები დამსაქმებელ ორგანიზაციაში გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ არსებული ცოდნის მენეჯმენტის შეფასებაზე.

- H22. დამსაქმებლების მიერ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეფასებებზე უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის შესახებ.
- H25. რესპონდენტთა მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილი დრო გავლენას ახდენს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.
- H29. რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში მიღწეული პროფესიული განვითარების შეფასება გავლენას ახდენს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.

არ დადასტურდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

- H1. სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) ემოციური ინტელექტის როლის შეფასებაზე.
- H2. სქესი გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ დასაქმების პროცესში სხვადასხვა ფაქტორისადმი მინიჭებულ ქულებზე.
- H17. დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა გავლენას ახდენს უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტთა ჩართულობაზე.
- H26. ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი რესპონდენტთა დამოკიდებულება გავლენას ახდენს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებელზე.
- H30. სქესსა და ოჯახურ სტატუსს გავლენა აქვს პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტების აქტიურობის მაჩვენებლებზე.

ამგვარად, ჰიპოთეზების შემოწმების შედეგად, შესაძლოა შეჯამებულ იქნეს ისინი და ჩამოყალიბდეს დასკვნები თუ რეკომენდაციები:

- ❖ ქალებსა და კაცებს შორის არ გამოვლინდა მნიშვნელოვანი განსხვავება პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში) ემოციური ინტელექტის როლის შეფასების მიხედვით. ამდენად, სქესის მიუხედავად, ნებისმიერი მომუშავისთვის მნიშვნელოვანია ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობის გააზრება და მისი დონის ამაღლება არა მხოლოდ პროფესიულ, არამედ კარიერულ განვითარებაშიც.

- ❖ სქესი არ ახდენს გავლენას დასაქმების პროცესში რესპონდენტთა მიერ ისეთი ფაქტორების შეფასებაზე, როგორებიცაა: პროფესიული განვითარება; კარიერული განვითარება; ანაზღაურება; ორგანიზაციული კულტურა; ხელმძღვანელის მართვის სტილი; საქმიანობის სახეობა. რეკრუტირებისას აღნიშნული ინფორმაციის გათვალისწინებით დამსაქმებლებს შეუძლიათ უფრო მეტად ეფექტიანი პროცესის მიღება.
- ❖ სხვებთან შედარებით, შვილ(ებ)იან მომუშავეებს მეტად უჭირთ პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსება. თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფის მიზნით, მიზანშეწონილია ორგანიზაციებმა სხვადასხვა საშუალებით შეუწყონ ხელი შვილ(ებ)იან თანამშრომლებს, იქნება ეს ორგანიზაციის საბავშვო ბაღი, დამატებითი შვებულება თუ სხვა.
- ❖ ასაკი მცირე გავლენას ახდენს მომუშავეების მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროზე, ხოლო პროფესიულ განვითარებაში აქტიურობის მაჩვენებელზე კი - ნაწილობრივ (მხოლოდ „25-29“ და „30-34“ ასაკობრივი ჯგუფების შემთხვევაში). აქვე აღსანიშნავია, რომ ოჯახური სტატუსი ნაწილობრივ გავლენას ახდენს რესპონდენტთა პროფესიული განვითარებისა და პირადი ცხოვრების შეთავსების შეფასებაზე (მხოლოდ თავისუფალი და დაქორწინებული მომუშავეების შემთხვევაში). ამდენად, დამსაქმებლებისთვის ყოვლად დაუშვებელია ასაკობრივი თუ სხვა ნიშნით დისკრიმინაცია პროფესიული განვითარებისა თუ რაიმე სხვა მიმართულების საკითხებში.
- ❖ ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მომუშავეთა მონაწილეობასა და სამსახურის ადგილმდებარეობას შორის არსებობს კავშირი, თუმცა სუსტი. ყველაზე მეტი სიხშირის მონაწილეობა და არმონაწილეობა თბილისში ფიქსირდება, რაც სავარაუდოდ რესპონდენტთა უმრავლესობის დედაქალაქში კონცენტრაციას უკავშირდება. მიუხედავად ამგვარი სტატისტიკისა, აღნიშნული პრობლემა ადგილმდებარეობის ყველა კატეგორიისთვის არის დამახასიათებელი. სამსახურის ადგილმდებარეობასთან არის ასევე დაკავშირებული (მცირედ) დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობაც. შესაბამისად, რეკომენდირებულია, რომ ბანკებმა

გაითვალისწინონ აღნიშნული საკითხები როგორც სათაო ოფისებში, ისე ფილიალებში, მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

- ❖ კავშირი არსებობს (სუსტი) სამსახურის ადგილმდებარეობასა და რესპონდენტთა დამსაქმებლების მიერ თანამშრომლებისთვის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფას შორისაც. იგივე ითქმის პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის გზასა და სამსახურის ადგილმდებარეობას შორის კავშირზე. ანალიზმა აჩვენა, რომ დედაქალაქში მომუშავეებს უფრო მეტად შეუძლიათ საკუთარი ინიციატივით/გასაუბრებით პროფესიული განვითარება. რეკომენდირებულია, რომ დამსაქმებლებმა ადგილმდებარეობისგან დამოუკიდებლად უზრუნველყონ განვითარების თანაბარი შესაძლებლობები ყველა თანამშრომლისთვის.
- ❖ მომუშავეების სამსახურებრივ პოზიციებსა და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის არსებობს კავშირი (სუსტი). აღსანიშნავია, რომ ყველაზე ხშირად არამენეჯერული პოზიციის თანამშრომლებს არ მიუღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში. მიღებული შედეგი შესაძლოა აიხსნას ბანკების ფილიალების ქვეყნის მასშტაბით გაბნეულობაში, რაც, თავის მხრივ, დიდი ალბათობით ართულებს ეფექტიან კომუნიკაციას (ფრონტ-ოფისის პოზიციების შემთხვევაში). მნიშვნელოვანია, რომ ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში ჩართულები იყვნენ ყველა იერარქიული დონის და პოზიციის თანამშრომლები.
- ❖ მომუშავეების სამსახურებრივ პოზიციასა და თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობას შორის გამოვლინდა კავშირი (სუსტი). ძირითადად 2 წლამდე პერიოდულობით ტარდება შეფასებები. კავშირი ასევე არსებობს პოზიციებსა და ყველაზე ხშირად ჩატარებული ტრენინგის თემატიკას შორის. ბანკის ყველა იერარქიულ დონესა და თანამდებობაზე ყველაზე ხშირად სამუშაოსთან დაკავშირებული ტრენინგები ტარდება, თუმცა, ფრონტ-ოფისის არამენეჯერული პოზიციის მომუშავეების შემთხვევაში აღნიშნულს ემატება მომხმარებელთან ურთიერთობის/სერვისის ტრენინგები, რაც სრულიად მოსალოდნელი და ლოგიკური შედეგია.



- ❖ სამსახურებრივ პოზიციასა და სასწავლო ღონისძიების მსმენელთა რაოდენობას შორის არსებობს კავშირი (სუსტი). პოზიციების ყველა ჯგუფში ძირითადად 10 და მეტი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება, რასაც ვერ ვიტყვით ბექ-ოფისის მენეჯერული პოზიციის მომუშავეების ჯგუფზე, სადაც ძირითადად 10-მდე თანამშრომელი ერთიანდება მსმენელებში. ამგვარი გადანაწილება შესაძლოა აიხსნას სხვადასხვა პოზიციების ჯგუფებში დასაქმებულთა შესაბამისი რაოდენობებით.
- ❖ რესპონდენტების სტაჟსა (მიმდინარე სამსახურში) და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობას შორის გამოვლინდა კავშირი. სტაჟის ზრდასთან ერთად ფიქსირდება ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში მონაწილეობის მეტი სიხშირე პირველი სამი ჯგუფის (1 წლამდე; 1-3 წელი; 3-6 წელი) შემთხვევაში, ხოლო ზრდის წყვეტის შემდგომ იგივე მეორდება ბოლო 2 ჯგუფთანაც (6-10 წელი; 10+ წელი). რეკომენდირებულია, რომ ინდ. განვითარების გეგმის შედგენაში თანამშრომლის ჩართულობა არ იყოს დამოკიდებული მის სტაჟზე. ახალდასაქმებული თუ სტაჟიანი თანამშრომელი, ყველა ოპერატიულად უნდა მონაწილეობდეს პროფესიული განვითარების დაგეგმვასა და რეალიზებაში, რაზეც პასუხისმგებლობა ორგანიზაციას ეკუთვნის.
- ❖ ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში მონაწილეობა უმეტესწილად გავლენას ახდენს მიმდინარე სამსახურში თანამშრომლების მიერ პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებაზე. ანალიზმა აჩვენა, რომ მიმდინარე სამსახურში თანამშრომლების მიერ პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებაში სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება არ არსებობს მომუშავეების შემდეგ ჯგუფებს შორის: ვისაც არ მიუღია მონაწილეობა და ვისაც მხოლოდ ფორმალურად აქვს მონაწილეობა მიღებული ინდივიდუალური გეგმის შედგენაში. ამგვარად, შესაძლოა დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციაში ინდ. განვითარების გეგმის ფორმირებაში თანამშრომლების ფორმალურ ჩართულობასა და აღნიშნული ფაქტის არ არსებობას თითქმის იდენტური შედეგები აქვთ. შედეგების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად დაზოგავს დამსაქმებლების დროით, ფინანსურ თუ სხვა ტიპის რესურსებს და ინდივიდუალური განვითარების ეფექტიანი გეგმის წარმოების პროცესებს შეუწყობს ხელს.

- ❖ დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლების კომპეტენტურობის შეფასების პერიოდულობა გავლენას არ ახდენს უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში რესპონდენტთა ჩართულობაზე. მიუხედავად მოულოდნელი შედეგისა, დამსაქმებლებს შეუძლიათ გაითვალისწინონ კომპეტენტურობის გონივრული პერიოდულობით შეფასების სხვა უპირატესობები.
- ❖ თანამდებობრივი ცვლილება ძირითადად გავლენას ახდენს რესპონდენტთა მიერ მიმდინარე სამსახურში პროფესიული განვითარების მიღწეული დონის შეფასებაზე. შეფასებებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება არ გამოვლინდა შემდეგი ჯგუფთა წყვილისთვის: 1) „ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე“ და „ჰორიზონტალური გადაადგილება“; 2) „არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება“ და „ჰორიზონტალური გადაადგილება“. მნიშვნელოვანია, რომ მოცემული შედეგები გათვალისწინებულ იქნას დამსაქმებლების მიერ თანამშრომელთა კარიერული და პროფესიული განვითარების საკითხების მართვისას.
- ❖ ცოდნის მენეჯმენტის დომინირებული სტრატეგიები დამსაქმებელ ორგანიზაციაში ნაწილობრივ გავლენას ახდენს თანამშრომლების მიერ არსებული ცოდნის მენეჯმენტის შეფასებაზე. შეფასებებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება გამოვლინდა შემდეგი ჯგუფთა წყვილისთვის: 1) „კოდიფიკაციის სტრატეგია“ და „პერსონალიზაციის სტრატეგია“ და 2) „კოდიფიკაციის სტრატეგია“ და „არ მაქვს ინფორმაცია“.
- ❖ დამსაქმებლის მიერ თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილ პროფესიულ განვითარებასა და მომუშავეების მიერ ინიცირებული სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსებას შორის კავშირი არსებობს (საშუალოზე დაბალი). ძირითადად ის მომუშავეები აფიქსირებენ ორგანიზაციის მიერ მათ მიერ ინიცირებული სწავლის დაფინანსებას, ვინც მიიჩნევს, რომ დამსაქმებელი აძლევს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას, რაც ლოგიკური შედეგია.
- ❖ პროფესიულ განვითარებაში ორგანიზაციული ფაქტორების როლის შეფასების ეფექტის გაკონტროლების შემდგომ, პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასებასა და ემოციური ინტელექტის კომპონენტების შეფასებას შორის გამოვლინდა დადებითი კავშირი. აღნიშნული იმას ნიშნავს, რომ პროფ. განვითარებაში

მომუშავეების მიერ პიროვნული ფაქტორების როლის შეფასების ზრდასთან ერთად იზრდება მათ მიერ ემოციური ინტელექტის შეფასებაც. ამგვარად, შესაძლოა ემოციური ინტელექტიც პიროვნულ ფაქტორთა შორის მოვიაზროთ.

- ❖ მოსალოდნელი და სრულიად ლოგიკური შედეგები იქნა მიღებული შემდეგი ჰიპოთეზების შემთხვევაში: 1) დამსაქმებლების მიერ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა ნაწილობრივ გავლენას ახდენს რესპონდენტთა შეფასებებზე უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის შესახებ; 2) დამსაქმებლის მიერ ორიენტაციისა და ადაპტაციის განხორციელების გზებს შორის არის კავშირი. ორივე ცვლადის პასუხის ვარიანტები თითქმის მსგავსია და მათ შორის კავშირიც მსგავსი პასუხების ერთნაირად მზარდ/კლებად ტენდენციაში ვლინდება. აღნიშნული მოვლენა სავარაუდოდ აიხსნება იმით, რომ ორიენტაცია და ადაპტაცია ურთიერთდაკავშირებული და თანმიმდევრული პროცესებია.
- ❖ მომუშავეების მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილ დროსა და პროფესიული განვითარების ადგილს შორის არის კავშირი (სუსტი). ისინი ძირითადად სამსახურში ახერხებენ პროფესიულ განვითარებას. მომუშავეების მიერ 1 დღე-ღამის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის დათმობილი დრო გავლენას ახდენს ასევე პროფესიულ განვითარებაში მათი აქტიურობის მაჩვენებელზე. ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი იმ თანამშრომლებს აქვთ, რომლებიც დროს საერთოდ ვერ უთმობენ განვითარებას. მიღებული შედეგი საკმაოდ მოულოდნელია, თუმცა, შესაძლოა ლოგიკურადაც აიხსნას. აღნიშნული შედეგების გათვალისწინებით დამსაქმებლებს არაერთი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება შეუძლიათ.
- ❖ ანაზღაურებისა და კომპეტენციის შესაბამისობისადმი მომუშავეების დამოკიდებულება გავლენას არ ახდენს პროფესიულ განვითარებაში მათი აქტიურობის მაჩვენებელზე. მიღებული შედეგით მტკიცდება მოსაზრება, რომ მოტივაციას მხოლოდ მატერიალური სარგებელი არ ქმნის. მნიშვნელოვანია, რომ დამსაქმებლებმა მრავალგვარი და რაც მთავარია ინდივიდუალურად შერჩეული მოტივაციის საშუალება გამოიყენონ ადამიანური რესურსების განვითარებაში და არა მხოლოდ ამ მიმართულებაში.

- ❖ ბანკებში გავრცელებულ სწავლის სახეობასა და განვითარების ფორმას შორის არის კავშირი (სუსტი). როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური სწავლის კატეგორიებში ყველაზე მეტი სიხშირე ფიქსირდება სამუშაო პროცესის მსვლელობისას მიმდინარე პროფესიული განვითარება.
- ❖ თანამშრომლების პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელ და ხელშემწყობ ფაქტორებს შორის არის კავშირი (სუსტი). დასაქმებულები, რომლებიც ფიქრობენ, რომ პროფესიულ განვითარებაში ყველაზე მეტად ხელისშემშლელი ფაქტორი დროის დეფიციტია, ხელშემწყობ ფაქტორად მომუშავის მოტივაციასა და აქტიურობას მიიჩნევენ.
- ❖ თანამშრომლების მიერ მიღწეული პროფ. განვითარების შეფასება ნაწილობრივ ახდენს გავლენას პროფესიულ განვითარებაში მათი აქტიურობის მაჩვენებელზე.
- ❖ სქესსა და ოჯახურ სტატუსს გავლენა არ აქვს პროფესიულ განვითარებაში თანამშრომლების აქტიურობის მაჩვენებლებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არც მდედრობითი და მამრობითი სქესის წარმომადგენლები და არც სხვადასხვა ოჯახური სტატუსის მქონე რესპონდენტები არ განსხვავდებიან პროფესიულ განვითარებაში აქტიურობის ქულებით. მიღებული შედეგები კვლავ მეტყველებს იმაზე, რომ დამსაქმებლების მხრიდან არ უნდა მიექცეს ყურადღება სქესს და ოჯახურ სტატუსს პროფესიული განვითარების (და არა მხოლოდ) საკითხებში.

სამომავლო კვლევებისთვის კარგ საფუძველს ქმნის წინამდებარე ნაშრომით მიღებული შედეგები. ამასთან, საკითხის შემდგომი შესწავლისთვის ჩასატარებელი კვლევების პერსპექტივები იკვეთება შემდეგ მიმართულებებში: პანდემიის ზეგავლენის შეფასება საბანკო სექტორში (და არა მხოლოდ) ადამიანური რესურსების განვითარების სხვადასხვა საკითხზე; საბანკო სექტორში ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვის შედეგად მიღწეული ადამიანური რესურსების განვითარება; განვითარებისა და კარიერული საკითხების ურთიერთკავშირის სიღრმისეული კვლევა (საბანკო სექტორში) და ა. შ. კვლევის ნებისმიერი მიმართულების არჩევისას მნიშვნელოვანია თავად საბანკო დაწესებულებების ჩართულობის მაღალი ხარისხი და უკუკავშირის უზრუნველყოფა.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ამაშუკელი, მ., დ. ლეჟავა & ნ. გუგუშვილი. 2017. *განათლების ამონაგები, დასაქმების ბაზარი და შრომითი კმაყოფილება საქართველოში*. თბილისი: ნეკერი. ბოლო ნახვა: ოქტომბერი 24, 2022.  
[http://css.ge/wp-content/uploads/2019/07/edu\\_return\\_ge.pdf](http://css.ge/wp-content/uploads/2019/07/edu_return_ge.pdf).
2. ბაქრაძე, ლ. 2020. „ახალი საგანმანათლებლო რეალობა ტერმინები, გამოწვევები, რეკომენდაციები.“ <http://erasmusplus.org.ge/>. Erasmus+ საქართველოს ეროვნული ოფისი. ბოლო ნახვა: იანვარი 6, 2022.  
<http://erasmusplus.org.ge/publications>
3. ბენდელიანი, ნ. 2012. „ადამიანის განვითარების ინდექსის მიღმა: ადამიანზე ორიენტირებული განვითარების შეფასება საქართველოში.“ კვლევითი ანგარიში, სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი. ბოლო ნახვა: 27 მაისი, 2022.  
[http://css.ge/wp-content/uploads/2019/07/nani\\_beyond\\_geo.pdf](http://css.ge/wp-content/uploads/2019/07/nani_beyond_geo.pdf).
4. ბერიძე, რ. 2011. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. რედ: მელორ მშვიდლობაძე. თბილისი: უნივერსალი.
5. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. 2022. „განათლების სისტემა: გზამკვლევი.“ ბოლო ნახვა: ივნისი 30, 2022.  
<https://eqe.ge/res/NewFolder%205/%E1%83%92%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%98.pdf>.
6. გეგზაია, ბ. & ა. დევაძე. 2015. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. რედ: პაატა არაშიძე. თბილისი: უნივერსალი.
7. გვენცაძე, ნ. 2008. *ადამიანური რესურსების მართვა*. თბილისი: საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“.
8. გულუა, ე. 2020. „ადამიანური რესურსების მართვის ტენდენციები, გამოწვევები და ორიენტირები.“ *ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა* 7 (1): 51-67. ბოლო ნახვა: მარტი 17, 2022.  
<https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.1.2020.51-67>.
9. თიბისი ბანკი. 2021. „მმართველობითი ანგარიში და ფინანსური ანგარიშგებები 2021.“ წლიური აუდიტებული ფინანსური ანგარიშგება. ბოლო ნახვა: სექტემბერი 8, 2022.

<https://nbg.gov.ge/supervision/banking-supervision>

10. ინსორსი. 2017. *რას ფიქრობს ხალხი განვითარებაზე?* ბოლო ნახვა: ოქტომბერი 24, 2022. <http://insource.ge/ge/node/362>.
11. ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი: შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების შესახებ სხვადასხვა სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი. 2017. „idfi.ge.“ ბოლო ნახვა: დეკემბერი 23, 2021. [https://idfi.ge/public/upload/IDFI\\_Photos\\_2017/idfi\\_general/statistics\\_on\\_pwds\\_in\\_georgia\\_geo\\_idfi.pdf](https://idfi.ge/public/upload/IDFI_Photos_2017/idfi_general/statistics_on_pwds_in_georgia_geo_idfi.pdf).
12. კინწურაშვილი, ლ. 2020. „ადამიანური კაპიტალი საქართველოს შრომის ბაზარზე.“ *ეკონომისტი* (N1): 141-148. ბოლო ნახვა: აგვისტო 15, 2022. <https://ekonomisti.tsu.ge/doc/20ek1.pdf>.
13. ლაგვილავა, ე. 2020. „კადრების მომზადების სისტემის ტრანსფორმაცია ადრების მომზადების სისტემის ტრანსფორმაცია ციფრული ეკონომიკის პირობებში.“ *ახალი ეკონომისტი* (N1-2(56-57)): 7-19. ბოლო ნახვა: ივლისი 1, 2022. [http://neweconomist.com.ge/media/documents/axali\\_ekonomisti\\_1-2-2020\\_saboloo.pdf](http://neweconomist.com.ge/media/documents/axali_ekonomisti_1-2-2020_saboloo.pdf).
14. მახარაძე, თ., ი. ჟვანია & ლ. სტივენსონი. 2018. *შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმების მხარდამჭერი სოციალური სერვისების გაუმჯობესება ძირითადი მიგნებები და რეკომენდაციები*. თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 36. ბოლო ნახვა: დეკემბერი 23, 2021. [www.ge.undp.org](http://www.ge.undp.org)
15. ოქროპირიძე, ი. Insource-ის ინტერვიუ. თ.გ. *ფინკა ბანკი - ადამიანური კაპიტალის მართვის თანამედროვე მიდგომები - სისტემები და ინოვაციები*. ბოლო ნახვა: ივლისი 26, 2022. <http://insource.ge/ge/node/322>.
16. პაიჭაძე, ნ. 2015. „პროფესიული კომპეტენტურობა როგორც საჯარო მოსამსახურეთა მუშაობის ეფექტიანობის გადამწყვეტი ფაქტორი.“ *ეკონომიკა და ბიზნესი* 7 (2): 35-48. ბოლო ნახვა: დეკემბერი 1, 2021. [http://eb.tsu.ge/doc/jurnali2\\_mart\\_apr\\_2015.pdf](http://eb.tsu.ge/doc/jurnali2_mart_apr_2015.pdf).
17. პაიჭაძე, ნ., ე. ჩოხელი, & ნ. ფარესაშვილი. 2011. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სიტყვა.

18. პაიჭაძე, ნ. 2019. „ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიული მართვა და ორგანიზაციული სწავლება.“ *ეკონომისტი* (2): 52-58. ბოლო ნახვა: ივნისი 27, 2022. <https://ekonomisti.tsu.ge/doc/2-2019.pdf>.
19. პაიჭაძე, ნ. 2008. *ადამიანური რესურსების მართვა: ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი*. რედ: მირიან ტუხაშვილი. თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
20. პაიჭაძე, ნ. 2013. „ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მწყობრი და გამართული სისტემა-ორგანიზაციათა წარმატებული საქმიანობის საწინდარი.“ ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. *ეკონომიკა და ბიზნესი* 2: 11-28. ბოლო ნახვა: ოქტომბერი 30, 2022. [http://eb.tsu.ge/doc/jurnali2\\_mart\\_apr\\_2013.pdf](http://eb.tsu.ge/doc/jurnali2_mart_apr_2013.pdf).
21. პროკრედიტ ბანკი. 2022. *ინტეგრირების პროგრამა*. ბოლო ნახვა: სექტემბერი 9, 2022. <https://hr.procredit-group.com/ge/recruitment/onboarding-programme.html>.
22. სამთავრობო პროგრამა 2021 – 2024. 2020. „საქართველოს მთავრობა.“ *პროგრამები*. ბოლო ნახვა: აგვისტო 15, 2022. [https://www.gov.ge/files/68\\_78117\\_645287\\_govprogramme2021-2024.pdf](https://www.gov.ge/files/68_78117_645287_govprogramme2021-2024.pdf).
23. საქართველოს ეროვნული ბანკი. 2022. *ეროვნული ბანკი კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კოდექსის ცვლილების პროექტს აქვეყნებს*. ივლისი 15. ბოლო ნახვა: სექტემბერი 8, 2022. <https://nbg.gov.ge/media/news>
24. საქართველოს ეროვნული ბანკი. 2022. *ლიცენზირებული კომერციული ბანკები*. ბოლო ნახვა: სექტემბერი 9, 2022. <https://nbg.gov.ge/>
25. საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №215/04. 2018. „matsne.gov.ge“. *საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის ბრძანება №215/04*. თბილისი, სექტემბერი 26. ბოლო ნახვა: სექტემბერი 8, 2022. <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4333402?publication=6>
26. საქართველოს კანონი „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ“. 2020. „matsne.gov.ge“. ივლისი 14. ბოლო ნახვა: დეკ. 21, 2021. [matsne.gov.ge/ka/document/view/4923984?publication=1&scroll=240](https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4923984?publication=1&scroll=240).

27. საქართველოს კონსტიტუცია. 1995. „საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.“ ბოლო ნახვა: ივნისი 30, 2022.  
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/30346?publication=36>.
28. საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 30 დეკემბრის №662 დადგენილება „საქართველოს შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის 2019-2023 წლების ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების თაობაზე“. 2019. „matsne.gov.ge.“ დეკ. 30. ბოლო ნახვა: დეკ. 22, 2021.  
[www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4761408?publication=0&scroll=400](http://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4761408?publication=0&scroll=400).
29. საქართველოს მთავრობის 2021 წლის 18 იანვრის №16 დადგენილება „სამუშაოს მაძიებელთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების 2021 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“. 2021. „matsne.gov.ge.“ იანვარი 18. ბოლო ნახვა: დეკ. 22, 2021. [www.matsne.gov.ge/ka/document/view/5082790?publication=0&scroll=560](http://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/5082790?publication=0&scroll=560).
30. საქართველოს სახალხო დამცველი. 2017. „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმების ხელშემწყობი სახელმწიფო პროგრამები მონიტორინგის ანგარიში.“ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დეპარტამენტი. ბოლო ნახვა: დეკ. 22, 2021.  
<https://ombudsman.ge/res/docs/2019041016375173305.pdf>.
31. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური: მოსახლეობის 2014 წლის საყოველთაო აღწერის შედეგები. 2014. census.ge. ბოლო ნახვა: დეკ. 23, 2021.  
<http://census.ge/ge/results/census1/health>.
32. სუმბაძე, ნ., თ. მახარაძე, თ. აბაშიძე & ი. ჟვანია. 2015. „მიკრო და მაკრო ფაქტორების გავლენა შშმ პირთა სამუშაო გარემოსთან ადაპტაციასა და შრომით ეფექტურობაზე (ეკონომიკური სექტორებისა და რეგიონების მიხედვით დასაქმებული შშმ პირების ზოგადი სურათი და სამუშაო პირობებისადმი მათი დამოკიდებულებები).“ კვლევის ანგარიში, თსუ გამომცემლობა, შშმ პირთა საკითხების კვლევის ცენტრი, 172. ბოლო ნახვა: დეკ. 24, 2021.  
<http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal.Web/Handlers/GetFile.ashx?Type=Survey&ID=b6485423-271c-4135-85ac-9e50d429c6a6>.
33. სუმბაძე, ნ., თ. მახარაძე, თ. აბაშიძე & ი. ჟვანია. 2015. „მიკრო და მაკრო ფაქტორების გავლენა შშმ პირთა სამუშაო გარემოსთან ადაპტაციასა და შრომით ეფექტურობაზე (ეკონომიკური სექტორებისა და რეგიონების მიხედვით დასაქმებული შშმ



- პირების ზოგადი სურათი და სამუშაო პირობებისადმი მათი დამოკიდებულებები).“ კვლევის ანგარიში ნაწილი I, თსუ გამომცემლობა, შპს პირთა საკითხების კვლევის ცენტრი, 172. ბოლო ნახვა: დეკ. 24, 2021. <http://www.lmis.gov.ge/Lmis/Lmis.Portal.Web/Handlers/GetFile.ashx?Type=Survey&ID=b6485423-271c-4135-85ac-9e50d429c6a6>.
34. ტულუში მ. 2018. უმუშევრობის დონის ცვლილების ტენდენციები საქართველოში და მისი რეგულირების მიმართულებები. გლობალიზაცია და ბიზნესი. N5: 148-153. <https://www.eugb.ge/uploads/content/N5/5-22.pdf>
35. ფარესაშვილი, ნ. 2012. *კონფლიქტების მართვა*. თბილისი: უნივერსალი.
36. ფირცხალაიშვილი, დ. 2021. *საქმიანი კარიერის მართვის სრულყოფის ინსტრუმენტები*. თბილისი: დის. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ბოლო ნახვა: აგვისტო 4, 2022. [https://www.tsu.ge/assets/media/files/48/disertaciebi5/Dea\\_Firtsckhalashvili.pdf](https://www.tsu.ge/assets/media/files/48/disertaciebi5/Dea_Firtsckhalashvili.pdf).
37. ფრანკფორტ-ნაჩმიასი, ჩ. & დ. ნაჩმიასი. 2009. *კვლევის მეთოდები სოციოლოგიურ მეცნიერებებში*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
38. ღვედაშვილი, ნ. 2013. „ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგია თანამედროვე პირობებში.“ *ეკონომიკა და ბიზნესი* (ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი) 2013 წელი (3): 151-166. ბოლო ნახვა: აპრილი 18, 2022. [http://eb.tsu.ge/doc/jurnali3\\_mai\\_ivn\\_2013.pdf](http://eb.tsu.ge/doc/jurnali3_mai_ivn_2013.pdf).
39. ჩაგელიშვილი, ა. 2020. „პანდემიის გავლენა საქართველოში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებაზე.“ *ინტერნეტ კონფერენცია ეკონომიკა– XXI საუკუნე: თანამედროვე მსოფლიოს ეკონომიკური პრობლემები*. თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა. 231-237. ბოლო ნახვა: ივლისი 7, 2022. <http://conferenceconomics.tsu.ge/doc/2020konfint.pdf>.
40. ჩაგელიშვილი, ა. 2022. „საქართველო მსოფლიო რეიტინგებში: ცოდნა, ტალანტკონკურენტუნარიანობა, ადამიანური კაპიტალი და განვითარება.“ *ეკონომისტი* 19 (3). ბოლო ნახვა: ოქტომბერი 20, 2022. <https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=721>.

41. ჩაგელიშვილი, ა. 2022. „ადამიანური რესურსების განვითარების გამოწვევები ქართული ეკონომიკის პირობებში“. *ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა*, 9 (2), 7-16. ბოლო ნახვა: ნოემბერი 18, 2022.  
<https://doi.org/10.46361/2449-2604.9.2.2022.7-16>
42. ცარციძე მ. & ნ. ლაცაბიძე. 2021. შრომის ბაზარი და არაფორმალური დასაქმების თავისებურებები გლობალური პანდემიის პირობებში. *გლობალიზაცია და ბიზნესი*. 12, 123-132. <https://doi.org/10.35945/gb.2021.12.017>
43. ჭკუასელი, ქ. & ი. ჭკუასელი. 2012. *პედაგოგიკის ზოგადი საფუძვლები*. თბილისი: ინტელექტი.
44. Allen, W. C. 2006. "Overview and Evolution of the ADDIE Training System." *Advances in Developing Human Resources* 8 (4): 430-441. Accessed 2022 July.  
<https://doi.org/10.1177/1523422306292942>.
45. Alvesson, M. & D. Kärreman. 2001. "Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management." *Journal of Management Studies* 38 (7): 995-1018. Accessed Feb. 7, 2022. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00269>.
46. Argyris, C. 1992. *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell.
47. Argyris, C. & D. A. Schon. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
48. Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.
49. Armstrong, M. & S. Taylor. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Kogan Page.
50. Arnold, J. T. 2007. "Learning on the Fly." *HR Magazine* 137. Accessed Dec. 2, 2021. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0907hrtech.aspx>.
51. Bass, B. M. & J. A. Vaughan. 1966. *Training in industry: the management of learning*. Belmont, California: Wadsworth Pub. Co.
52. Bauer, T. N. & E. Elder. 2006. "Onboarding newcomers into an organization." *58th Annual Society for Human Resource Management (SHRM) Conference & Exposition*. Washington, D. C.
53. Bauer, T. N. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation (Society for Human Resource Management). Accessed Dec. 1, 2021. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>.

54. Beardwell, J. & A. Thompson. 2017. *Human Resource Management*. 8th edition. Pearson.
55. Beardwell, J. & T. Claydon, . 2007. *Human resource management: a contemporary approach*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
56. Beevers, K. & A. Rea. 2010. *Learning and Development Practice*. London: CIPD.
57. Berliner, W. M. & W. J. McLarney. 1974. *Management Practice and Training: Cases and Principles*. McGraw-Hill Higher Education.
58. Biech, E. 2016. "The 90 Percent Solution." *TD magazine* 58-63. Accessed Dec. 2, 2021. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-90-percent-solution>.
59. Binsted, D. 1980. "Design for Learning in Management Training and Development: A View." *Journal of European Industrial Training* 4 (8): 2-32. Accessed December 29, 2021. doi:<https://doi.org/10.1108/eb002352>.
60. Black, S. J. & M. Mendenhall. 1990. "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research." *The Academy of Management Review* 15 (1): 113-136. Accessed Feb. 24, 2022. doi:<https://doi.org/10.2307/258109>.
61. Blanchard, P. N. & J. W. Thacker. 2010. *Effective Training*. 4th Ed. Pearson.
62. Bloom, B. S., ed. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 1: The Cognitive Domain*. London: Longmans Green.
63. Boudreaux, G. 1994. "Response What TQM Says About Performance Appraisal." *Compensation & Benefits Review* 26 (3): 20-24. Accessed Dec. 16, 2021. doi:<https://doi.org/10.1177/088636879402600304>.
64. Brockmann, M., L. Clarke & C. Winch. 2008. "Knowledge, skills, competence: European divergences in vocational education and training (VET)—the English, German and Dutch cases." *Oxford Review of Education* 34 (5): 547-567. Accessed Dec. 29, 2021. doi:<https://doi.org/10.1080/03054980701782098>.
65. Brolpito, A. (ETF). 2018. *Digital skills and competence, and digital and online learning*. Turin: European Training Foundation, 72. Accessed Jan. 10, 2022. [https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/09/DSC-and-DOL\\_0.pdf](https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/09/DSC-and-DOL_0.pdf).
66. Burgoyne, J. 1988. "Management development for the individual and the organisation." *Personnel Management* (June): 40–44.
67. Burgoyne, J. & V. Hodgson. 1983. "Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting." *Journal of Management Studies* 20 (3): 387 - 399. Accessed Dec. 30, 2021. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00214.x>.

68. Byford, M., M. D. Watkins & L. Triantogiannis. 2017. "Onboarding Isn't Enough." *Harvard Business Review* (May–June): 78-86. Accessed Dec. 1, 2021. <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>.
69. Cannell, M. 1997. "Practice Makes Perfect." *People Management* 3 (5): 26-33.
70. Castells, M. 2010. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. 2nd ed. Vol. III: End of Millennium. Wiley-Blackwell. Accessed December 28, 2021. [http://www.mediastudies.asia/wp-content/uploads/2016/09/Manuel\\_Castells\\_End\\_of\\_Millennium\\_The\\_Information\\_Age.pdf](http://www.mediastudies.asia/wp-content/uploads/2016/09/Manuel_Castells_End_of_Millennium_The_Information_Age.pdf).
71. Chagelishvili, A. 2022. "Digital Platforms for Human Resource Development in Georgia." *ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა* 9 (1): 7-14. Accessed 2022 ივლისი. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.9.1.2022.7-14>.
72. Chagelishvili, A. 2021. "Employment and development problems of people with disabilities in Georgia." *ეკონომიკა და ბიზნესი* (4): 195-211. Accessed June 9, 2022. <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=1220&title=Employment%20and%20development%20problems%20of%20people%20with%20%20disabilities%20in%20Georgia>.
73. Chagelishvili, A. 2022. "Orientation as a Prerequisite for Human Resource Development." *Norwegian Journal of development of the International Science* (88): 20-22. Accessed July 26, 2022. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6826267>.
74. Chagelishvili, A. 2022. "Peculiarities of Human Resource Development in Small and Medium-Sized Enterprises." *Journal of Science. Lyon* (33): 3-5. Accessed August 8, 2022. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6966989>.
75. Chagelishvili, A. 2021. "The Contribution of Emotional Intelligence to Human Resource Development and Career Success: A Review." *European Journal of Economics and Business Studies* 7 (2): 20-30. Accessed April 14, 2022. doi:<https://doi.org/10.26417/628dhv60q>.
76. Chen, G. M. & W. J. Starosta. 1996. "Intercultural Communication Competence: A Synthesis." *Annals of the International Communication Association* 19 (1): 353-383. Accessed Feb. 24, 2022. doi:<https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678935>.
77. CIPD. 2021. "Identifying learning and development needs." [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk). Chartered Institute of Personnel and Development. Jun 10. Accessed Dec. 31, 2021. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/learning-needs-factsheet>.
78. COL. 2020. "Open and Distance Learning Key Terms & Definition." Vers. Revised and updated version. <http://oasis.col.org/>. Commonwealth of Learning. Accessed Jan. 6, 2022.

- [http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3558/2020\\_COL\\_ODL\\_KeyTerms\\_Definitions.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3558/2020_COL_ODL_KeyTerms_Definitions.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
79. Collin, A. 2007. "Learning and development." In *Human Resource Management: A contemporary approach*, edited by Julie Beardwell and Tim Claydon, 260-306. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
  80. Collins, H. M. 2001. "Tacit Knowledge, Trust and the Q of Sapphire." *Social Studies of Science* 31 (1): 71–85. Accessed March 3, 2022. <http://www.jstor.org/stable/285818>.
  81. Colvin Clark, R. & R. E. Mayer. 2011. *E-Learning and the Science of Discovery*. Third Edition. San Francisco: Pfeiffer.
  82. Contu, A. & H. Willmott. 2003. "Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory." *Organization Science* 14 (3): 283-296. Accessed March 7, 2022. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.283.15167>.
  83. Coyle-Shapiro, J., K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson & L. Walker. 2013. *Human resource management*. London: University of London.
  84. Dale, M. 1994. "Learning organizations." Edited by in (eds) C Mabey and P Iles. *Managing Learning* (Routledge) 22-33.
  85. Davis, S. & J. Botkin. 1994. "The Coming of Knowledge-Based Business." *Harvard Business Review* 72 (5): 165-170. Accessed March 3, 2022. <https://hbr.org/1994/09/the-coming-of-knowledge-based-business>.
  86. Davis, Tim R.V. 1990. "Whose Job is Management Development? Comparing the Choices." *Journal of Management Development* 9 (1): 58-70. Accessed March 15, 2022. doi:<https://doi.org/10.1108/02621719010143571>.
  87. Davis-Howard, V. 2014. "Unleash Change Through a Peer-to-Peer Approach." *TD MAGAZINE* (ATD) 76-77. Accessed Dec. 2, 2021. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/unleash-change-through-a-peer-to-peer-approach>.
  88. Day, David V. 2000. "Leadership development: A review in context." *The Leadership Quarterly* 11 (4): 581-613. Accessed March 3, 2022. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
  89. De Meuse, D.G., D. Gaeddert & D. Guangrong. 2011. "Onboarding externally hired executives: Avoiding derailment – accelerating contribution." *Journal of Management & Organization* 17 (2): 165-178. Accessed 2021 Dec. <https://doi.org/10.5172/jmo.2011.17.2.165>.
  90. Dessler, G. 2020. *Human resource management*. 16th Ed. New York: Pearson.

91. Dietz, G., T. van der Wiele, J. van Iwaarden & J. Brosseau. 2006. "HRM Inside UK E-commerce Firms: Innovations in the 'New' Economy and Continuities with the 'Old'." *International Small Business Journal* 24 (5): 443-470. Accessed July 6, 2022. doi:<https://doi.org/10.1177/0266242606067267>.
92. Douglas, J. & S. McKenzie. 2017. "Writing Choice-Based Learning Objectives." *TD MAGAZINE* 24-26. Accessed Dec. 2, 2021. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/writing-choice-based-learning-objectives>.
93. Downey, M. 2002. *Effective Coaching*. New York ; London: Texere. Accessed 05. 18, 2022. <https://archive.org/details/effectivecoachin0000down/page/n1/mode/2up?view=theater>.
94. Doyle, M. 2007. "Management Development." In *Human Resource Management: A contemporary approach*, edited by Julie Beardwell and Tim Claydon, 359-414. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
95. Dreyfus, H. L., S. E. Dreyfus & T. Athanasiou. 1986. *Mind over machine : the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. USA: New York: Free Press. Accessed Dec. 30, 2021. <https://archive.org/details/mindovermachinep00drey>.
96. Dundon, T. & A. Wilkinson. 2019. "Human Resource Management: A Critical Approach." Edited by David G. Collings, Geoffrey T. Wood and Leslie T. Szamosi, 194-212. Milton: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315299556>.
97. Earley, P. C. 2002. "Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence." *Research in Organizational Behavior* 24 (2): 271-299. Accessed Feb. 25, 2022. doi:[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3).
98. Felder, R. M. & L. K. Silverman. 1988. "Learning and Teaching Styles in Engineering Education." *Journal of Engineering Education* 78 (7): 674-681.
99. Fitts, P. M. 1962. "Factors in complex skills training." In *Training research and education*, edited by Glaser R., 177-198. New York: Wiley.
100. Flamholtz, E. & J. M. Lacey. 1981. *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting*. Los Angeles: Ins. of Ind. Relations, University of California.
101. Fuller A. and L. Unwin. 2004. "Expansive learning environments: Expansive learning environments." In *Workplace Learning in Context*, edited by Alison Fuller, Anne Munro and Rainbird Helen, 126-144. London: Routledge.
102. Gaebel, M., T. Zhang, H. Stoeber & A. Morrisroe. 2021. *Digitally Enhanced Learning And Teaching In European Higher Education Institutions*. SURVEY REPORT, European University Association absI, Brussels: European University Association absI, 68. Accessed Jan. 6, 2022. <https://eua.eu/downloads/publications/digihe%20new%20version.pdf>.

103. Gaebel, M., V. Kupriyanova, R. Morais & E. Colucci. 2014. *E-Learning in European higher education institutions. RESULTS OF A MAPPING SURVEY CONDUCTED IN OCTOBER-DECEMBER 2013*, Brussels: European University Association, 92. Accessed Jan. 6, 2022. <https://eua.eu/downloads/publications/e-learning%20in%20european%20higher%20education%20institutions%20results%20of%20a%20mapping%20survey.pdf>.
104. Gagné, R.M. 1974. *Essentials of Learning for Instruction*. Hinsdale, IL: Dryden Press.
105. Gagne, R. M. 1977. *The Conditions of Learning*. 3rd ed. New: Rinehart and Wionston.
106. Galagan, P. 2015. "It's the Competency That Matters, Not the Course." *TD MAGAZINE* 24-27. Accessed Dec. 2, 2021. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/its-the-competency-that-matters-not-the-course>.
107. Gale, S. F. 2017. "L & D Today: Microsized, Personalized, and Really, Really Short." *Workforce* (July/August): 44-45. Accessed 11 26, 2021. [https://issuu.com/workforce-magazine/docs/wf0717\\_issuu](https://issuu.com/workforce-magazine/docs/wf0717_issuu).
108. Gallos, J. V. 1989. "Exploring women's development: implications for career theory, practice, and research." In *Handbook of Career Theory*, edited by Michael B. Arthur, Douglas T. Hall and Barbara S. Lawrence, 110–132. Cambridge: Cambridge University Press.
109. Gardner, H. 1985. *frames of Mind: The Theory of Multiple*. London:: Paladin.
110. Goleman, D. 1998. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
111. Goleman, D. 2004. "What makes a leader?" *Harvard Business Review* 82: 82-91. Accessed April 14, 2022. <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>.
112. Gray, C. & C. Mabey. 2005. "Management Development: Key Differences between Small and Large Businesses in Europe." *International Small Business Journal* 23 (5): 467-485. Accessed July 6, 2022. doi:<https://doi.org/10.1177/0266242605055908>.
113. Grove, D. A. & C. Ostroff. 1990. "Training Program Evaluation." In *Developing Human Resources*, edited by K. N. Wexley and J. R. Hinrichs. Washington DC: Bureau of Nat. Affairs.
114. Grugulis, I. 2019. "Human resource development." In *Human Resource Management: A Critical Approach*, edited by David G Collings, Geoffrey T. Wood and Leslie T. Szamosi, 295-310. Milton: Routledge.
115. Gubbins, C. 2019. In *Human Resource Management: A Critical Approach*, edited by David G. Collings, Geoffrey T Wood and Leslie T. Szamosi, 171-193. Milton: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315299556>.

116. Gulua E. & N. Kharadze. 2022. "Employed Students' Development Challenges in Georgia" *European Journal of Interdisciplinary Studies* 8 (2): 81-112. <https://doi.org/10.26417/ejis.v4i2.p188-208>
117. Gupta, K. & American Society for Training and Development. 1999. *A practical guide to needs assessment*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
118. Hamblin, A. C. 1974. *Evaluation and control of training*. London: McGraw-Hill.
119. Hamlin, B. & J. Stewart. 2011. "What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain." *Journal of European Industrial Training* 35 (3): 199-220. Accessed June 28, 2022. doi:<https://doi.org/10.1108/03090591111120377>.
120. Handy, C. B. . 1995. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.
121. Hann, A. 2012. *Employment relations in SMEs: day-to-day advice-seeking and the role of intermediaries*. ACAS Research Report Ref 13/12, London: ACAS. Accessed Feb. 8, 2022. <https://www.bl.uk/collection-items/employment-relations-in-smes-daytoday-advice-seeking-and-the-role-of-intermediaries>.
122. Hansen, M. T., N. Nohria & T. J. Tierney. 1999. "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* (March–April): 106–116. Accessed Feb. 9, 2022. <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>.
123. Harrison, R. 2005. *Learning and Development*. 2nd ed. London: CIPD Publishing.
124. Hazlett, S.A., R. McAdam & S. Gallagher. 2005. "Theory Building in Knowledge Management: In Search of Paradigms." *Journal of Management Inquiry* 14 (1): 31-42. Accessed Feb. 7, 2022. doi:<https://doi.org/10.1177/1056492604273730>.
125. Honey, P. & A. Mumford. 1986. *The Manual of Learning Styles*. 2nd ed. Peter Honey Publications Ltd.
126. Höpfl, H. & F. Dawes. 1995. "'A whole can of worms!': the contested frontiers of management development and learning." *Personnel Review* 24 (6): 19-28. Accessed March 14, 2022. doi:<https://doi.org/10.1108/00483489510097921>.
127. Huertas, E., I. Biscan, C. Ejsing, L. Kerber, L. Kozłowska, S. M. Ortega, L. Lauri, M. Risse, K. Schörg & G. Seppmann. 2018. "Considerations for quality assurance of e-learning provision." Report from the ENQA Working Group VIII on quality assurance and e-learning. occasional papers26, ENQA, Brussels. Accessed Jan. 6, 2022. <http://www.enqa.eu/index.php/publications/papers-reports/occasional-papers>.
128. INSEAD, Portulans Institute & Accenture. 2021. "The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID." Fontainebleau. Accessed June 2, 2022. <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>.



129. Ivanovic, A. & P. H. Collin. 2006. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. 3rd edition. London: A & C Black.
130. Jackson, S. E. & R. S. Schuler. 1995. "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments." *Annual Review of Psychology* 46: 237-264. Accessed March 17, 2022. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>.
131. Kirkpatrick, D. L. & J. D. Kirkpatrick. 2006. *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
132. Knowles, M. 1990. *The adult learner: a neglected species*. 4th ed. Houston: Gulf.
133. Kochlashvili, N. 2015. *Disability Resource Mapping Project Name: Livelihood Initiatives to Foster Employability and Entrepreneurship of IDPs and host populations in Georgia – LIFE Georgia*. World Vision National Office: Georgia, 32. Accessed Dec. 23, 2021. [https://www.wvi.org/sites/default/files/Mapping\\_.pdf](https://www.wvi.org/sites/default/files/Mapping_.pdf).
134. Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
135. Kotey, B. & C. Folker. 2007. "Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily." *Journal of Small Business Management* 45 (2): 214-238. Accessed July 6, 2022. doi:DOI: 10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x.
136. Kulkarni, M. & K. V. Gopakumar. 2014. "Career Management Strategies of People With Disabilities." *Human Resource* 53 (3): 445-466. Accessed Dec. 17, 2021. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21570>.
137. Lawler, E. E. III. 1994. "Performance Management: The Next Generation." *Compensation & Benefits Review* 26 (3): 16-19. Accessed December 16, 2021. doi:<https://doi.org/10.1177/088636879402600303>.
138. London, M. & M. J. Hall. 2011. "Unlocking the value of Web 2.0 technologies for training and development: The shift from instructor-controlled, adaptive learning to learner-driven, generative learning." *Human Resource* 50 (6): 757-775. Accessed Dec. 2, 2021. doi:[doi.org/10.1002/hrm.20455](https://doi.org/10.1002/hrm.20455).
139. Mabey, C. & G. Salaman. 1995. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
140. Margerison, C. 1991. *Making Management Development Work*. Maidenhead: McGraw-Hill.
141. Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. 1<sup>st</sup> edn. New York: Harper & Row Publ.
142. McGoldrick, J., J. Stewart & S. Watson. 2002. *Understanding HRD: A research based approach*. London and New York: Routledge.
143. Michalak, D. F. & E. G. Yager. 1979. *Making the Training Process Work*. New York: Harper & Row.

144. Miller, R. & J. Stewart. 1999. "Opened university." *People Management* 5 (12): 42–46.
145. Morris, G. & K. Rogers. 2013. "High Potentials Are Still Your Best Bet." *TD MAGAZINE* 56-62. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/high-potentials-are-still-your-best-bet>.
146. Mumford, A. 1993. "How managers can become developers." *Personnel Management* (June): 42–45.
147. Mumford, A. 1988. "Learning to learn and management self development." In *Applying Self-Development in Organizations*, edited by Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell. New York: Prentice Hall.
148. Mumford, A. 1997. *Management Development: Strategies for Action*. 3rd edn. London: IPD.
149. Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1st ed. New York: Oxford University Press.
150. Nonaka, I. 1991. "The Knowledge-Creating Company." *HBR* (Nov–Dec): 96–104. Accessed Feb. 9, 2022. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>.
151. OECD. 2020. "The potential of Online Learning for adults: Early lessons from the COVID-19 crisis." July 24. Accessed Jan. 6, 2022. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135\\_135358-ool6fisocq&title=The-potential-of-Online-Learning-for-adults-Early-lessons-from-the-COVID-19-crisis](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135358-ool6fisocq&title=The-potential-of-Online-Learning-for-adults-Early-lessons-from-the-COVID-19-crisis).
152. Paresashvili, N. & N. Oqruashvili. 2017. "Modern problems to form human capital in Georgia." *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*. RS Global. 5-8. Accessed August 15, 2022. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57946663/5-8-libre.pdf?1544219918=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODERN\\_PROBLEMS\\_TO\\_FORM\\_HUMAN\\_CAPITAL\\_IN.pdf&Expires=1660554858&Signature=GJjECSwA7QXdf73kZY5phZ3wE8J2O7Oi58o3iZAEZVSZtTDHeZq8XoMdBV](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57946663/5-8-libre.pdf?1544219918=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODERN_PROBLEMS_TO_FORM_HUMAN_CAPITAL_IN.pdf&Expires=1660554858&Signature=GJjECSwA7QXdf73kZY5phZ3wE8J2O7Oi58o3iZAEZVSZtTDHeZq8XoMdBV).
153. Pedler, M., T. Boydell & J. Burgoyne. 1989. "Towards the Learning Company." *Management Education and Development* 20 (1): 1-8. Accessed Jan. 24, 2022. doi:<https://doi.org/10.1177/135050768902000101>.
154. Pentland, B. T. 1992. "Organizing Moves in Software Support Hot Lines." *Administrative Science Quarterly* 37 (4): 527-548. Accessed Feb. 7, 2022. doi:<https://doi.org/10.2307/2393471>.
155. Phillips, J. J. 2012. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. 3rd ed. London: Routledge.
156. Price, K. 2013. *QR Codes for Trainers*. Alexandria, United States: American Society for Training and Development.
157. Rao, T. V. 1995. *Human Resources Development*. New Delhi: Sage.

- 158.Reid, M.A., H. Barrington, and M. Brown. 2004. *Human resource development : beyond training interventions*. 7th ed. London: Chart. Institute of Personnel and Development. Accessed Dec. 31, 2021. <https://archive.org/details/humanresourcedev0000reid/page/n3/mode/2up>.
- 159.Reid, M. A., H. Barrington & M. Brown. 2004. *Human resource development: beyond training interventions*. 7th ed. London: Chart. Inst. of Personnel and Development.
- 160.Reynolds, J. 2004. *Helping People Learn: Strategies for Moving from Training to Learning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- 161.Reynolds, J., L. Caley & R. Mason. 2002. *How do people learn?* London: CIPD.
- 162.Ribeaux, P. & S. E. Poppleton. 1978. *Psychology and Work: An Introduction*. London: Macmillan.
- 163.Rogers, A. 1996. *Teaching adults*. 2nd ed. London: Open University Press.
- 164.Rogers, C. R. 1983. *Freedom to Learn for the 80's*. 2<sup>nd</sup> ed. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- 165.Rowley, C. & K. Jackson, . 2010. *Human Resource Management: The Key Concepts*. 1st ed. London: Routledge.
- 166.Ryle, G. 2009. *The Concept of Mind*. 60th Anniversary Edition (1st ed.). London: Routledge. Accessed Feb. 9, 2022. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203875858>.
- 167.Salaman, G. 1995. *Managing*. Buckingham: Open University.
- 168.Scarbrough, H., J. Preston & J. Swan. 1999. *Knowledge management : a literature review*. London: Institute of Personnel and Development.
- 169.Schultz, T. W. 1961. "Investment in Human Capital." *The American Economic Review* 51 (1): 1-17. Accessed August 15, 2022. <http://www.jstor.org/stable/1818907>.
- 170.Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. 1st ed. London: Doubleday.
- 171.Skinner, B. F. 1974. *About Behaviourism*. 1st ed. London: Jonatan Cape.
- 172.Skrzypinski, C. 2013. "Social Media Changes Employee Expectations Regarding Communication." *HR Magazine* 14. Accessed Dec. 2, 2021. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/globalcommunication.aspx>.
- 173.Sloman, M. 2005. *Change Agenda: Training to Learning*. Research Report, London: CIPD.
- 174.Smith, R. M. 2011. *Strategic Learning Alignment: Make Training a Powerful Business Partner*. Alexandria, United States: American Society for Training & Development.
- 175.Stammers, R. & J. Patrick. 1975. *The Psychology of Training*. London: Methuen.
- 176.Stewart, J. 1999. *Employee Development Practice*. London: FT Pitman Publishing.

177. Stewart, J. & J. McGoldrick, . 1996. *Human resource development: perspectives, strategies and practice*. London: Financial Times Pitman.
178. Tarique, I. 2014. *Seven Trends in Corporate Training and Development: Strategies to Align Goals with Employee Needs*. 1st. FT Press, Financial Times/Pearson.
179. Thomson, A., C. Mabey, J. Storey & C. Gray. 2001. *Changing Patterns of Management Development*. Oxford: Blackwell Business.
180. Ulrich, D. & N. Smallwood. 2002. "Seven up." *People* (16 May): 42–44.
181. UNDP & MBRF. 2021. Dubai: Al Ghurair Printing and Publishing. Accessed May 12, 2022. <https://www.undp.org/publications/>
182. UNDP. 2020. *Human Development Indicators, Georgia profile*. Accessed May 30, 2022. <https://hdr.undp.org/en/countries/profiles/GEO>.
183. UNDP. 2020. "Human Development Report 2020: The Next Frontier-Human Development and the Anthropocene." Accessed May 12, 2022. <https://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>.
184. UNDP. 2020. "Human Development Reports." Accessed May 30, 2022. <https://hdr.undp.org/en/content/download-data>.
185. Velsor, E. V. & J. B. Leslie. 1995. "Why Executives Derail: Perspectives across Time and Cultures." *The Academy of Management Executive (1993-2005)* 9 (4): 62–72. Accessed Dec. 1, 2021. <https://www.jstor.org/stable/4165289>.
186. Vygotsky, L. 1978. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard.
187. Wang, G. G. & D. R. Spitzer. 2005. "Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward." *Advances in Developing Human Resources* 7 (1): 5-15. Accessed Jan. 19, 2022. doi:<https://doi.org/10.1177/1523422304272077>.
188. Warren, C. 2006. "Curtain call: Talent management." *People management* 10 (4): 24-29.
189. Watkins, K. E. & V. J. Marsick . 1993. *Sculpting the Learning Organization*. 1st ed. London: Falmer Press.
190. Watson, M. 2007. "Human resource development: the organisational and national framework." In *Human resource management: a contemporary approach*, edited by Julie Beardwell and Tim Claydon, 307-358. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
191. Watson, M. & J. Stewart. 2017. "Learning and Development." In *Human Resource Management: a contemporary approach*, edited by Julie Beardwell and Amanda Thompson, 215-259. Harlow: Pearson.
192. Wexley, K. N. & G. P. Latham. 2002. *Developing and training human resources in organizations*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

193. Whittaker, J. 1992. "Making a policy of keeping up to date." *Pers.Managem.* (March): 28-31.
194. Williams, K. 2005. "Top HR Compliance Issues for Small." *Strategic Finance* (February): 21-23. Accessed July 6, 2022. <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2005/02/STREETWISE.pdf>.
195. Winterbotham, M., G. Kik, S. Selner, R. Menys, S. Stroud & S. Whittaker. 2020. "Employer Skills Survey 2019." Department for Education, Government, 130. Accessed osb. 18, 2022. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/955172/Employer\\_skills\\_survey\\_2019\\_research\\_report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/955172/Employer_skills_survey_2019_research_report.pdf).
196. World Bank. 2020. *The Human Capital Index 2020 Update : Human Capital in the Time of COVID-19*. Washington, DC: World Bank. Accessed June 1, 2022. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432>.
197. Young, C. 1996. "How CPD can further organisational aims." *People Manag.* (30 May): 67.

## დოქტორანტის მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები

დისერტაციაში წარმოდგენილი ძირითადი შედეგები გამოქვეყნდა შემდეგი სამეცნიერო ნაშრომების სახით:

1. „პანდემიის გავლენა საქართველოში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებაზე“. 2020. ინტერნეტ კონფერენცია „ეკონომიკა – XXI საუკუნე: თანამედროვე მსოფლიოს ეკონომიკური პრობლემები“. თბილისი: თსუ პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა. გვ: 231-237. იხ. ბმული: <http://conferenceconomics.tsu.ge/doc/2020konfint.pdf>
2. „საქართველო მსოფლიო რეიტინგებში: ცოდნა, ტალანტ-კონკურენტუნარიანობა, ადამიანური კაპიტალი და განვითარება“. 2022. ჟურნალი „ეკონომისტი“, 18 (3), გვ: 149-161. იხ. ბმული: <https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=721>.
3. „ადამიანური რესურსების განვითარების გამოწვევები ქართული ეკონომიკის პირობებში“. 2022. ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, 9 (2), გვ: 7-16. იხ. ბმული: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.9.2.2022.7-16>
4. „Digital Platforms for Human Resource Development in Georgia“. 2022. ჟურნალი ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა, 9 (1): გვ: 7-14. იხ. ბმული: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.9.1.2022.7-14>
5. „Employment and development problems of people with disabilities in Georgia“. 2022. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“ (4): გვ: 195-211. იხ. ბმული: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=1220&title=Employment%20and%20development%20problems%20of%20people%20with%20%20disabilities%20in%20Georgia>.
6. „Orientation as a Prerequisite for Human Resource Development“. 2022. Norwegian Journal of development of the International Science (88): P: 20-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6826267>
7. „Peculiarities of Human Resource Development in Small and Medium-Sized Enterprises“. 2022. Journal of Science. Lyon (33): P: 3-5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6966989>
8. „The Contribution of Emotional Intelligence to Human Resource Development and Career Success: A Review“. 2021. European Journal of Economics and Business Studies, 7 (2): P: 20 <https://doi.org/10.26417/628dhv60q>

## დანართები

### დანართი 1. კითხვარი (ბლანკი) საბანკო სექტორში დასაქმებულთა განვითარების შესახებ

#### ადამიანური რესურსების განვითარების კვლევა

წინამდებარე კვლევა ტარდება სადისერტაციო-სამეცნიერო აქტივობის ფარგლებში და მისი მიზანია ადამიანური რესურსების განვითარების შესწავლა საქართველოს საბანკო სექტორის მაგალითზე.

კვლევაში მონაწილეობა ანონიმურია, ხოლო კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაცია კონფიდენციალურია და გამოყენებულ იქნება განზოგადებულად, მხოლოდ კვლევის მიზნების შესაბამისად.

კითხვარის შევსების სავარაუდო დროა 7 წუთი. გთხოვთ, ყურადღებით წაიკითხოთ კითხვები და მონიშნოთ თქვენთვის მისაღები პასუხი.

---

ანა ჩაგელიშვილი,

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,

ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამა,

ელ. ფოსტა: [chagelishviliana@yahoo.com](mailto:chagelishviliana@yahoo.com)

\* Required

#### 1. სქესი: \*

Mark only one oval

- 1) მამრობითი
- 2) მდედრობითი

#### 2. ასაკი: \*

Mark only one oval

- 1) 18-24
- 2) 25-29
- 3) 30-34
- 4) 35-39
- 5) 40-44
- 6) 45-49
- 7) 50-54
- 8) 55-59
- 9) 60-64
- 10) 65+

**3. ოჯახური მდგომარეობა: \***

Mark only one oval

- 1) თავისუფალი
- 2) დაქორწინებული
- 3) განქორწინებული
- 4) ქვრივი

**4. გყავთ შვილ(ებ)ი? \***

Mark only one oval

- 1) დიახ
- 2) არა

**5. განათლება: \***

*შენიშვნა: იმ შემთხვევაში, თუ დროებით შეჩერებული გაქვთ სტატუსი, მიუთითეთ პასუხის ვარიანტი „არასრული საშუალო/პროფესიული განათლება/ბაკალავრიატი/მაგისტრატურა/დოქტორანტურა“.*

Mark only one oval

- 1) საშუალო
- 2) არასრული საშუალო
- 3) პროფესიული განათლება
- 4) არასრული პროფესიული განათლება
- 5) ბაკალავრი
- 6) არასრული ბაკალავრიატი
- 7) მაგისტრი
- 8) არასრული მაგისტრატურა
- 9) დოქტორი
- 10) არასრული დოქტორანტურა

**6. მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების სფეროში? \***

Mark only one oval

- 1) დიახ
- 2) არა
- 3) ნაწილობრივ

**7. ანაზღაურება: \***

*შენიშვნა: მიუთითეთ ხელზე ასაღები თანხა*

Mark only one oval

- 1) 500 ლარამდე



- 2) 500-დან 1000 ლარამდე
- 3) 1000-დან 1500 ლარამდე
- 4) 1500-დან 2000 ლარამდე
- 5) 2500-დან 3000 ლარამდე
- 6) 3000 ლარი და მეტი
- 7) 2000-დან 2500 ლარამდე

**8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა: \***

Mark only one oval

- 1) თბილისი
- 2) დასავლეთ საქართველო
- 3) აღმოსავლეთ საქართველო
- 4) არ შემოიფარგლება კონკრეტული ადგილით

**9. რომელ ბანკში მუშაობთ? \***

Mark only one oval

- 1) კრედიო ბანკი
- 2) იშ ბანკი
- 3) პაშა ბანკი
- 4) ხალიკ ბანკი
- 5) ტერა ბანკი
- 6) სილქ როუდ ბანკი
- 7) პროკრედიტ ბანკი
- 8) ზირაათ ბანკი
- 9) ბანკი ქართუ
- 10) ვითიბი ბანკი
- 11) საქართველოს ბანკი
- 12) ბაზისბანკი
- 13) ლიბერთი ბანკი
- 14) თიბისი ბანკი

**10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია: \***

Mark only one oval

- 1) ბექ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია
- 2) ბექ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია
- 3) ფრონტ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია
- 4) ფრონტ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია

11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში? \*

Mark only one oval

- 1) 1 წელზე ნაკლები
- 2) 1-დან 3 წლამდე
- 3) 3-დან 6 წლამდე
- 4) 6-დან 10 წლამდე
- 5) 10 წელი და მეტი

12. არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმა? \*

Mark only one oval

- 1) დიახ
- 2) არა
- 3) არსებობს მხოლოდ ფორმალურად
- 4) არ ვიცი

13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში? \*

Mark only one oval

- 1) დიახ
- 2) დიახ, მაგრამ ფორმალურად
- 3) არა

14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას? \*

Mark only one oval

- 1) არ ხდება შეფასება
- 2) არაპერიოდულად, მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შესაბამისად
- 3) 2 წლამდე პერიოდულობით
- 4) 2-5 წლის პერიოდულობით
- 5) არ მაქვს ინფორმაცია

15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში? \*

Mark only one oval

- 1) ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე
- 2) ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე

- 3) ჰორიზონტალური გადაადგილება
- 4) დაქვეითება
- 5) არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება

**16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმიერი წევრისათვის
- 2) ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით

Other: \_\_\_\_\_

**17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი: \***

Mark only one oval

ძალიან ცუდი	1	2	3	4	5	ძალიან კარგი
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**18. ძირითადად ვინ არის პასუხისმგებელი ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) ადამიანური რესურსების მართვის (HR) სტრუქტურული ერთეული
- 2) უმაღლესი (Top) ხელმძღვანელობა
- 3) საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობა/თქვენი დეპარტამენტის ხელმძღვანელები
- 4) უშუალო ხელმძღვანელები (მაგ: ჯგუფის უფროსი, ფილიალის მენეჯერი)
- 5) გარე სტრუქტურა/მოწვეული კონსულტანტი
- 6) ორგანიზაციის სასწავლო დაწესებულება (მაგ: კორპორატიული უნივერსიტეტი)

Other: \_\_\_\_\_

**19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? \***

Mark only one oval

- 1) მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს
- 2) დიახ, ხშირად
- 3) იშვიათად
- 4) დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს
- 5) არა

**20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) თანამშრომლების მუშაობის შეფასებით
  - 2) თანამშრომლების კომპეტენციის შემოწმების შედეგად
  - 3) თანამშრომლების ინიციატივით ან მათთან გასაუბრებით
  - 4) ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებით
  - 5) არ მაქვს ინფორმაცია
- Other: \_\_\_\_\_

**21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) ფორმალურ სწავლას
- 2) არაფორმალურ სწავლას

**22. უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) სამუშაო პროცესის მსვლელობისას
- 2) სამუშაო პროცესისგან მოწყვეტით

**23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) ციფრული კომპეტენციების ტრენინგები
  - 2) სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული ტრენინგები
  - 3) მომხმარებელთან ურთიერთობის/სერვისის ტრენინგები
  - 4) გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ტრენინგები
  - 5) მენეჯმენტის თემატიკის ტრენინგები
  - 6) უცხო ენების ტრენინგი
  - 7) ტექნოლოგიების მოხმარების ტრენინგი
- Other: \_\_\_\_\_

**24. სწავლისა და განვითარების რომელი ფორმაა ყველაზე მეტად გავრცელებული თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) ტრენინგი
  - 2) მენტორობა
  - 3) ქოუჩინგი
  - 4) როტაცია
  - 5) ლექციები
  - 6) სტაჟირება
- Other: \_\_\_\_\_

**25. Covid-19-ის გავრცელების შემდგომ, რა ტიპის სასწავლო ღონისძიებებს გთავაზობთ დამსაქმებელი? \***

Mark only one oval

- 1) შეთავაზება სრულიად არ ხდება
- 2) ონლაინ სწავლებას
- 3) სწავლას რეალურ დროსა და სივრცეში
- 4) ორივე სახის სწავლებას

**26. ძირითადად რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში? \***

Mark only one oval

- 1) ინდივიდუალურად
  - 2) ჯგუფურად - 10 ადამიანამდე
  - 3) ჯგუფურად - 10 და მეტი ადამიანი
  - 4) არ მაქვს ინფორმაცია
- Other: \_\_\_\_\_

**27. სასწავლო ღონისძიების დასრულების შემდგომ, უმეტესად რა გზით ხდება შედეგების შეფასება? \***

Mark only one oval

- 1) არ ხდება შეფასება
- 2) მსმენელთა რეაქციების შეფასებით
- 3) მასალის ათვისების შემოწმებით

- 4) მუშაობისას ქცევის ცვლილების შეფასებით
  - 5) საერთო ორგანიზაციული შედეგების მიხედვით
- Other: \_\_\_\_\_

**28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?\***

Mark only one oval

- 1) დიახ
- 2) ხანდახან
- 3) ძალიან იშვიათად
- 4) არა
- 5) არ მაქვს ინფორმაცია

**29. „უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე“ \***

Mark only one oval

არასოდეს	1	2	3	4	5	გამუდმებით
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას? \***

Mark only one oval

- 1) სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით
  - 2) ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით
  - 3) არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით
  - 4) არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით
  - 5) არანაირი ღონისძიებით
- Other: \_\_\_\_\_

**31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას? \***

Mark only one oval

- 1) სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით
  - 2) ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით
  - 3) არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით
  - 4) არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით
  - 5) არანაირი ღონისძიებით
- Other: \_\_\_\_\_

**32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ? \***

Mark only one oval

უმნიშვნელოდ	1	2	3	4	5	ძალიან
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**33. შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში): \***

ინსტრუქცია: უმნიშვნელო ---> 1 2 3 4 5 <--- ძალიან მნიშვნელოვანი

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
უნარები	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ნიჭი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
აზროვნება	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ტემპერამენტი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ხასიათი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)? \***

ინსტრუქცია: უმნიშვნელოდ ---> 1 2 3 4 5 <--- ძალიან

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
თვითცნობიერება	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
თვითრეგულაცია	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
მოტივაცია	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ემპათია	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
სოციალური უნარი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35. შეაფასეთ შემდეგი ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში): \***

ინსტრუქცია: უმნიშვნელო წვლილი ---> 1 2 3 4 5 <--- მნიშვნელოვანი წვლილი

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
მოტივაციის შექმნა დამსაქმებლის მხრიდან	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ორგანიზაციული კულტურა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
საქმის/სამუშაოს სპეციფიკა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის ხარისხი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
სტრესი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
მენეჯმენტის სტილი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
კარიერა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
თანამშრომელთა პერიოდული შეფასება და ატესტაცია	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
კონფლიქტები	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში: \***

Mark only one oval

არააქტიური    1    2    3    4    5    აქტიური  
               

**37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში? \***

Mark only one oval

- 1) დროის დეფიციტი
  - 2) მოტივაციის ნაკლებობა
  - 3) დამსაქმებლის მხრიდან განვითარებისა და კარიერული შესაძლებლობების არ არსებობა
  - 4) სამუშაოს სპეციფიკა
  - 5) ფინანსების არ არსებობა
- Other: \_\_\_\_\_



**38. ხართ თუ არა ელექტრონული სწავლის ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელი? \***

Mark only one oval

- 1) დიახ
- 2) არა

**39. ონლაინ სწავლის რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას? \***

*ტერმინთა განმარტება:*

*სინქრონული პროცესი - მიმდინარეობს რეალურ დროში*

*ასინქრონული პროცესი - არ მიმდინარეობს რეალურ დროში*

Mark only one oval

- 1) სინქრონულს
- 2) ასინქრონულს

**40. რა მნიშვნელობას ანიჭებთ შემდეგ ფაქტორებს ტრენინგის პროცესში? \***

*ინსტრუქცია: უმნიშვნელო --->1 2 3 4 5 <--- მნიშვნელოვანი*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
სასწავლო მასალის ხარისხი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ტრენერის კომპეტენტურობა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
თანამედროვე ტექნოლოგიები	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ტრენინგის ტიპი (ონლაინ, რეალური)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
თქვენი პირადი ფაქტორები (მოტივაცია,, განწყობა და ა..შ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**41. ყველაზე ხშირად რა სარგებელს იღებთ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ? \***

Mark only one oval

- 1) ფულადი სარგებელი (ანაზღაურების გაზრდა, პრემია, ბონუსი და ა.შ.)
- 2) დაწინაურება
- 3) არაფულადი სარგებელი (მაგ: დამატებითი დასვენების დრო, უკეთესი დაზღვევა, საჩუქარი და ა.შ.)
- 4) აღიარება ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების მხრიდან (შექება, მაძლობა, სიგელი და ა.შ.)
- 5) სამუშაოს/ფუნქცია-მოვალეობების ცვლილება
- 6) არ მიმიღია სარგებელი
- 7) არ მაქვს პასუხი

**42. როგორ ფიქრობთ, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე რომელ მხარეს ეკისრება მეტი პასუხისმგებლობა? \***

Mark only one oval

- 1) თავად მომუშავეს/დასაქმებულს
- 2) ორგანიზაციას/დამსაქმებელს
- 3) ორივეს თანაბრად
- 4) არცერთ მათგანს

**43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში? \***

Mark only one oval

- 1) ვერ ვუთმობ დროს
- 2) 1 საათამდე
- 3) 1-3 საათს
- 4) 3-5 საათს
- 5) 5 და მეტ საათს

**44. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში: \***

*ინსტრუქცია: უმნიშვნელო --->1 2 3 4 5 <--- მნიშვნელოვანი*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
პროფესიული განვითარება	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
კარიერული განვითარება	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ანაზღაურება	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ორგანიზაციული კულტურა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ხელმძღვანელის მართვის სტილი	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
საქმიანობის სახეობა	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას? \***

Mark only one oval

- 1) სამსახურში ყოფნისას
- 2) სამსახურისგან თავისუფალ დროს
- 3) არ მაქვს პასუხი

**46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად? \***

Mark only one oval

- 1) მომუშავეს მოტივაცია და აქტიურობა
- 2) ორგანიზაციის მიერ სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსება
- 3) ხელმძღვანელების ზრუნვა დაქვემდებარებულების განვითარებაზე
- 4) თავისუფალი დროის არსებობა
- 5) მაღალი ანაზღაურება

**47. შეაფასეთ პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებული სარგებელი \***

Mark only one oval

დაბალი	1	2	3	4	5	მაღალი
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**48. შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას? \***

Mark only one oval

არ შეესაბამება	1	2	3	4	5	შეესაბამება
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

49. ეთანხმებით დებულებას: „პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა მხოლოდ კარიერისტიკისთვის არის მნიშვნელოვანი“? \*

Mark only one oval

- 1) სრულიად არ ვეთანხმები
- 2) არ ვეთანხმები
- 3) ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს
- 4) ვეთანხმები
- 5) სრულიად ვეთანხმები

50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?\*

Mark only one oval

ძალიან მიჭირს	1	2	3	4	5	არ მიჭირს
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

51. შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები: \*

Mark only one oval per row.

	1 სრულიად ვეთანხმები	2 ვეთანხმები	3 მიჭირს პასუხის გაცემა	4 არ ვეთანხმები	5 სრულიად არ ვეთანხმები
ვცდილობ მცირედი თავისუფალი დროც კი მივმართო განვითარებისკენ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
აქტიურად ვეცნობი პროფესიულ სიახლეებს	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
განვითარებისათვის ვიყენებ სხვადასხვა მოწყობილობას (მობილური, გაჯეტი და ა. შ.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ხშირად განვიხილავ პროფესიულ სიახლეებს კოლეგებთან	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## დანართი 2. კვლევის შედეგების ამსახველი ცხრილები

დანართი 2, ცხრილი 1. სიხშირეთა განაწილება Q1- Q10 ცვლადების მიხედვით

Q1. სქესი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. მამრობითი	422	38.1	38.1	38.1
2. მდედრობითი	687	61.9	61.9	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q2. ასაკი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. 18-24	134	12.1	12.1	12.1
2. 25-29	327	29.5	29.5	41.6
3. 30-34	346	31.2	31.2	72.8
4. 35-39	170	15.3	15.3	88.1
5. 40-44	82	7.4	7.4	95.5
6. 45-49	38	3.4	3.4	98.9
7. 50-54	9	.8	.8	99.7
8. 55-59	2	.2	.2	99.9
9. 60-64	1	.1	.1	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q3. ოჯახური მდგომარეობა	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. თავისუფალი	497	44.8	44.8	44.8
2. დაქორწინებული	558	50.3	50.3	95.1
3. განქორწინებული	49	4.4	4.4	99.5
4. ქვრივი	5	.5	.5	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q4. გყავთ შვილ(ებ)ი?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დიახ	541	48.8	48.8	48.8
2. არა	568	51.2	51.2	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q5. განათლება <sup>12</sup>	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. არასრული საშუალო	3	.3	.3	.3
2. საშუალო	5	.5	.5	.7
3. არასრული პროფესიული განათლება	6	.5	.5	1.3
4. პროფესიული განათლება	36	3.2	3.2	4.5
5. არასრული ბაკალავრიატი	32	2.9	2.9	7.4
6. ბაკალავრი	534	48.2	48.2	55.5
7. არასრული მაგისტრატურა	82	7.4	7.4	62.9
8. მაგისტრი	392	35.3	35.3	98.3
9. არასრული დოქტორანტურა	13	1.2	1.2	99.5
10. დოქტორი	6	.5	.5	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q6. მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებულ განათლების სფეროში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
---	---------	---	------------	---------------

<sup>12</sup> შენიშვნა: სტატისტიკურ-პროგრამული დამუშავების მიზნებისათვის განხორციელდა პასუხის ვარიანტების ხელახალი კოდირება.

1. დიახ	642	57.9	57.9	57.9
2. არა	228	20.6	20.6	78.4
3. ნაწილობრივ	239	21.6	21.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q7. ანაზღაურება	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
500 ლარამდე	76	6.9	6.9	6.9
500-დან 1000 ლარამდე	269	24.3	24.3	31.1
1000-დან 1500 ლარამდე	252	22.7	22.7	53.8
1500-დან 2000 ლარამდე	199	17.9	17.9	71.8
2000-დან 2500 ლარამდე	15	1.4	1.4	73.1
2500-დან 3000 ლარამდე	84	7.6	7.6	80.7
3000 ლარი და მეტი	214	19.3	19.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. თბილისი	642	57.9	57.9	57.9
2. დასავლეთ საქართველო	256	23.1	23.1	81.0
3. აღმოსავლეთ საქართველო	195	17.6	17.6	98.6
4. არ შემოიფარგლება კონკრ. ადგილით	16	1.4	1.4	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q9. რომელ ბანკში მუშაობთ?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. კრედიო ბანკი	109	9.8	9.8	9.8
2. იმ ბანკი	12	1.1	1.1	10.9
3. პაშა ბანკი	69	6.2	6.2	17.1
4. ხალიკ ბანკი	32	2.9	2.9	20.0
5. ტერა ბანკი	80	7.2	7.2	27.2
6. სილქ როლდ ბანკი	21	1.9	1.9	29.1
7. პროკრედიტ ბანკი	67	6.0	6.0	35.2
8. ზირაათ ბანკი	15	1.4	1.4	36.5
9. ბანკი ქართუ	31	2.8	2.8	39.3
10. ვითიზი ბანკი	17	1.5	1.5	40.8
11. საქართველოს ბანკი	180	16.2	16.2	57.1
12. ბაზისბანკი	105	9.5	9.5	66.5
13. ლიბერთი ბანკი	153	13.8	13.8	80.3
14. თიბისი ბანკი	218	19.7	19.7	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ბექ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	160	14.4	14.4	14.4
2. ბექ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	330	29.8	29.8	44.2
3. ფრონტ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	143	12.9	12.9	57.1
4. ფრონტ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	476	42.9	42.9	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

დანართი 2, ცხრილი 2. სიხშირეთა განაწილება Q11- Q20 ცვლადების მიხედვით

Q11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
--	---------	---	------------	---------------

1) 1 წელზე ნაკლები	165	14.9	14.9	14.9
2) 1-დან 3 წლამდე	251	22.6	22.6	37.5
3) 3-დან 6 წლამდე	302	27.2	27.2	64.7
4) 6-დან 10 წლამდე	184	16.6	16.6	81.3
5) 10 წელი და მეტი	207	18.7	18.7	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q12. არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დიახ	517	46.6	46.6	46.6
2. არა	209	18.8	18.8	65.5
3. არსებობს მხოლოდ ფორმალურად	150	13.5	13.5	79.0
4. არ ვიცი	233	21.0	21.0	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დიახ	351	31.7	31.7	31.7
2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	100	9.0	9.0	40.7
3. არა	658	59.3	59.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1) არ ხდება შეფასება	74	6.7	6.7	6.7
2) არაპერიოდულად, მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შესაბამისად	297	26.8	26.8	33.5
3) 2 წლამდე პერიოდულობით	419	37.8	37.8	71.2
4) 2-5 წლის პერიოდულობით	5	.5	.5	71.7
5) არ მაქვს ინფორმაცია	314	28.3	28.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე	359	32.4	32.4	32.4
2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე	231	20.8	20.8	53.2
3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	128	11.5	11.5	64.7
4. დაქვეითება	1	.1	.1	64.8
5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	390	35.2	35.2	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1) ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმიერ წევრისათვის	750	67.6	67.6	67.6

2) ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	340	30.7	30.7	98.3
3) ორივე დამოუკიდებლად	10	.9	.9	99.2
4) არ მაქვს ინფორმაცია	6	.5	.5	99.7
5) 1 და 2 კომბინირებულად	3	.3	.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა				
Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი:				
საშუალო (Mean)				4.01
მედიანა (Median)				4.00
მოდა (Mode)				4
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)				.854
ვარიაცია (Variance)				.730
2) სიხშირეთა განაწილება				
Q17	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ძალიან ცუდი	5	.5	.5	.5
2. (ცუდი)	32	2.9	2.9	3.3
3. (ნეიტრალური)	275	24.8	24.8	28.1
4. (კარგი)	436	39.3	39.3	67.4
5. ძალიან კარგი	361	32.6	32.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q18. ძირითადად ვინ არის პასუხისმგებელი ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ადამიანური რესურსების მართვის (HR) სტრუქტურული ერთეული	617	55.6	55.6	55.6
2. უმაღლესი (Top) ხელმძღვანელობა	88	7.9	7.9	63.6
3. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობა/თქვენი დეპარტამენტის ხელმძღვანელები	129	11.6	11.6	75.2
4. უშუალო ხელმძღვანელები (მაგ: ჯგუფის უფროსი, ფილიალის მენეჯერი)	215	19.4	19.4	94.6
5. გარე სტრუქტურა/მოწვეული კონსულტანტი	3	.3	.3	94.9
6. ორგანიზაციის სასწავლო დაწესებულება (მაგ: კორპორატიული უნივერსიტეტი)	34	3.1	3.1	97.9
7. დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე	17	1.5	1.5	99.5
8. არ ვფლობ ინფორმაციას	6	.5	.5	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	29	2.6	2.6	2.6
2. დიახ, ხშირად	556	50.1	50.1	52.8
3. იშვიათად	287	25.9	25.9	78.6
4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	182	16.4	16.4	95.0
5. არა	55	5.0	5.0	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
--	---------	---	------------	---------------



1. თანამშრომლების მუშაობის შეფასებით	295	26.6	26.6	26.6
2. თანამშრომლების კომპეტენციის შემოწმების შედეგად	145	13.1	13.1	39.7
3. თანამშრომლების ინიციატივით ან მათთან გასაუბრებით	201	18.1	18.1	57.8
4. ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებით	225	20.3	20.3	78.1
5. არ მაქვს ინფორმაცია	219	19.7	19.7	97.8
6. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი გზით	6	.5	.5	98.4
7. სხვადასხვა დროს სხვადასხვა გზით	14	1.3	1.3	99.6
8. არ განისაზღვრება რაიმე გზით	4	.4	.4	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

**დანართი 2, ცხრილი 3. სიხშირეთა განაწილება Q21- Q30 ცვლადების მიხედვით**

Q21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ფორმალურ სწავლას	736	66.4	66.4	66.4
2. არაფორმალურ სწავლას	373	33.6	33.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q22. უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. სამუშაო პროცესის მსვლელობისას	912	82.2	82.2	82.2
2. სამუშაო პროცესისგან მოწყვეტით	197	17.8	17.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ციფრული კომპეტენციების ტრენინგები	62	5.6	5.6	5.6
2. სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული ტრენინგები	690	62.2	62.2	67.8
3. მოხმარებელთან ურთიერთობის/სერვისის ტრენინგები	188	17.0	17.0	84.8
4. გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ტრენინგები	36	3.2	3.2	88.0
5. მენეჯმენტის თემატიკის ტრენინგები	14	1.3	1.3	89.3
6. უცხო ენების ტრენინგი	8	.7	.7	90.0
7. ტექნოლოგიების მოხმარების ტრენინგი	36	3.2	3.2	93.2
8. დამოკიდებულია საჭიროებაზე	61	5.5	5.5	98.7
9. არ ტარდება ტრენინგები საერთოდ	8	.7	.7	99.5
10. არ ვფლობ ინფორმაციას	6	.5	.5	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q24. სწავლისა და განვითარების რომელი ფორმა ყველაზე მეტად გავრცელებულია თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ტრენინგი	812	73.2	73.2	73.2
2. მენტორობა	62	5.6	5.6	78.8
3. ქოუჩინგი	61	5.5	5.5	84.3
4. როტაცია	25	2.3	2.3	86.6
5. ლექციები	20	1.8	1.8	88.4
6. სტაჟირება	80	7.2	7.2	95.6

7. დამოკიდებულია საჭიროებაზე	43	3.9	3.9	99.5
8. არ ვფლობ ინფორმაციას	3	.3	.3	99.7
9. არცერთი/არ ხდება განვითარება საერთოდ	3	.3	.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q25. Covid-19-ის გავრცელების შემდგომ, რა ტიპის სასწავლო ღონისძიებებს გათავაზობთ დამსაქმებელი?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. შეთავაზება სრულიად არ ხდება	99	8.9	8.9	8.9
2. ონლაინ სწავლებას	546	49.2	49.2	58.2
3. სწავლას რეალურ დროსა და სივრცეში	62	5.6	5.6	63.8
4. ორივე სახის სწავლებას	402	36.2	36.2	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q26. ძირითადად რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ინდივიდუალურად	86	7.8	7.8	7.8
2. ჯგუფურად - 10 ადამიანამდე	367	33.1	33.1	40.8
3. ჯგუფურად - 10 და მეტი ადამიანი	422	38.1	38.1	78.9
4. არ მაქვს ინფორმაცია	217	19.6	19.6	98.5
5. დამოკიდებულია საჭიროებაზე	17	1.5	1.5	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q27. სასწავლო ღონისძიების დასრულების შემდგომ, უმეტესად რა გზით ხდება შედეგების შეფასება?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. არ ხდება შეფასება	150	13.5	13.5	13.5
2. მსმენელთა რეაქციების შეფასებით	91	8.2	8.2	21.7
3. მასალის ათვისების შემოწმებით	501	45.2	45.2	66.9
4. მუშაობისას ქცევის ცვლილების შეფასებით	88	7.9	7.9	74.8
5. საერთო ორგანიზაციული შედეგების მიხედვით	258	23.3	23.3	98.1
6. რამდენიმე მეთოდით ერთდროულად	3	.3	.3	98.4
7. დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე	9	.8	.8	99.2
8. არ მაქვს ინფორმაცია	9	.8	.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დიახ	367	33.1	33.1	33.1
2. ხანდახან	157	14.2	14.2	47.2
3. ძალიან იშვიათად	45	4.1	4.1	51.3
4. არა	209	18.8	18.8	70.2
5. არ მაქვს ინფორმაცია	331	29.8	29.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა	
Q29. „უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე“	
საშუალო (Mean)	3.81
მედიანა (Median)	4.00
მოდა (Mode)	5

სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)					1.094
ვარიაცია (Variance)					1.196
<b>2) სიხშირეთა განაწილება</b>					
<b>Q29</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>	
1. არასოდეს	43	3.9	3.9	3.9	
2. ზოგჯერ	81	7.3	7.3	11.2	
3. ნეიტრალური	285	25.7	25.7	36.9	
4. ხშირად	332	29.9	29.9	66.8	
5. გამუდმებით	368	33.2	33.2	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		

<b>Q30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით	244	22.0	22.0	22.0
2. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით	398	35.9	35.9	57.9
3. არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით	207	18.7	18.7	76.6
4. არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით	195	17.6	17.6	94.1
5. არანაირი ღონისძიებით	48	4.3	4.3	98.5
6. რამდენიმე მეთოდის კომბინირებით	2	.2	.2	98.6
7. დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე	8	.7	.7	99.4
8. არ ვფლობ ინფორმაციას	7	.6	.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

**დანართი 2, ცხრილი 4. სიხშირეთა განაწილება Q31- Q40 ცვლადის მიხედვით**

<b>Q31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით	166	15.0	15.0	15.0
2. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებით	234	21.1	21.1	36.1
3. არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით	242	21.8	21.8	57.9
4. არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით	372	33.5	33.5	91.4
5. არანაირი ღონისძიებით	79	7.1	7.1	98.6
6. კომბინირებულად	3	.3	.3	98.8
7. დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე	9	.8	.8	99.6
8. არ ვფლობ ინფორმაციას	4	.4	.4	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

<b>1) სტატისტიკა</b>					
<b>Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?</b>					
საშუალო (Mean)					3.98
მედიანა (Median)					4.00
მოდა (Mode)					5
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)					1.031
ვარიაცია (Variance)					1.064
<b>2) სიხშირეთა განაწილება</b>					
<b>Q32</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>	

1. უმნიშვნელოდ	33	3.0	3.0	3.0
2. (მცირედ)	56	5.0	5.0	8.0
3. (ნორმალურად)	235	21.2	21.2	29.2
4. (საკმაოდ)	362	32.6	32.6	61.9
5. ძალიან	423	38.1	38.1	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა						
Q33: შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)						
	Q33.1	Q33.2	Q33.3	Q33.4	Q33.5	Q33
საშუალო (Mean)	4.30	4.08	4.28	3.63	3.71	20.01
საშუალო სტანდარტული შეცდ. (Std. Error of Mean)	.027	.029	.028	.034	.036	.131
მედიანა (Median)	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	21.00
მოდა (Mode)	5	5	5	5	5	25
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)	.898	.981	.928	1.143	1.196	4.348
ვარიაცია (Variance)	.806	.963	.862	1.306	1.431	18.905
1) სიხშირეთა განაწილება						
Q33.1. უნარები	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელო	3	.3	.3	.3		
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	32	2.9	2.9	3.2		
3. (ნეიტრალური)	216	19.5	19.5	22.6		
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	236	21.3	21.3	43.9		
5. ძალიან მნიშვნელოვანი	622	56.1	56.1	100.0		
სულ	1109	100.0	100.0			
Q33.2. ნიჭი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელო	12	1.1	1.1	1.1		
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	63	5.7	5.7	6.8		
3. (ნეიტრალური)	230	20.7	20.7	27.5		
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	319	28.8	28.8	56.3		
5. ძალიან მნიშვნელოვანი	485	43.7	43.7	100.0		
სულ	1109	100.0	100.0			
Q33.3. აზროვნება	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელო	7	.6	.6	.6		
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	37	3.3	3.3	4.0		
3. (ნეიტრალური)	212	19.1	19.1	23.1		
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	232	20.9	20.9	44.0		
5. ძალიან მნიშვნელოვანი	621	56.0	56.0	100.0		
სულ	1109	100.0	100.0			
Q33.4. ტემპერამენტი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელო	42	3.8	3.8	3.8		
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	145	13.1	13.1	16.9		
3. (ნეიტრალური)	314	28.3	28.3	45.2		
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	284	25.6	25.6	70.8		
5. ძალიან მნიშვნელოვანი	324	29.2	29.2	100.0		
სულ	1109	100.0	100.0			
Q33.5. ხასიათი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელო	50	4.5	4.5	4.5		
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	151	13.6	13.6	18.1		
3. (ნეიტრალური)	247	22.3	22.3	40.4		
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	283	25.5	25.5	65.9		
5. ძალიან მნიშვნელოვანი	378	34.1	34.1	100.0		
სულ	1109	100.0	100.0			

Q33. პროფესიულ განვითარებაში პიროვნული ფაქტორების ჯამური შეფასება (შედგენილი).	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
5	2	.2	.2	.2
6	1	.1	.1	.3
8	1	.1	.1	.4
9	3	.3	.3	.6
10	19	1.7	1.7	2.3
11	21	1.9	1.9	4.2
12	21	1.9	1.9	6.1
13	34	3.1	3.1	9.2
14	30	2.7	2.7	11.9
15	115	10.4	10.4	22.3
16	23	2.1	2.1	24.3
17	36	3.2	3.2	27.6
18	45	4.1	4.1	31.7
19	71	6.4	6.4	38.1
20	130	11.7	11.7	49.8
21	53	4.8	4.8	54.6
22	82	7.4	7.4	61.9
23	135	12.2	12.2	74.1
24	54	4.9	4.9	79.0
25	233	21.0	21.0	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა						
Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?						
	Q34.1	Q34.2	Q34.3	Q34.4	Q34.5	Q34
საშუალო (Mean)	3.87	3.84	4.14	3.68	4.13	19.67
საშუალო სტანდარტული შეცდ. (Std. Error of Mean)	.032	.031	.032	.034	.031	.141
მედიანა (Median)	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	21.00
მოდა (Mode)	5	5	5	4	5	25
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)	1.077	1.046	1.077	1.146	1.035	4.702
ვარიაცია (Variance)	1.160	1.093	1.159	1.314	1.072	22.112
1) სიხშირეთა განაწილება						
Q34.1. თვითგნობიერება	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელოდ	14	1.3	1.3		1.3	
2. (მცირედით)	129	11.6	11.6		12.9	
3. (ნეიტრალური)	251	22.6	22.6		35.5	
4. (საკმაოდ)	305	27.5	27.5		63.0	
5. ძალიან	410	37.0	37.0		100.0	
სულ	1109	100.0	100.0			
Q34.2. თვითრეგულაცია	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელოდ	12	1.1	1.1		1.1	
2. (მცირედით)	120	10.8	10.8		11.9	
3. (ნეიტრალური)	273	24.6	24.6		36.5	
4. (საკმაოდ)	327	29.5	29.5		66.0	
5. ძალიან	377	34.0	34.0		100.0	
სულ	1109	100.0	100.0			

<b>Q34.3. მოტივაცია</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელოდ	18	1.6	1.6	1.6
2. (მცირედით)	84	7.6	7.6	9.2
3. (ნეიტრალური)	214	19.3	19.3	28.5
4. (საკმაოდ)	198	17.9	17.9	46.3
5. ძალიან	595	53.7	53.7	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q34.4. ემპათია</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელოდ	33	3.0	3.0	3.0
2. (მცირედით)	179	16.1	16.1	19.1
3. (ნეიტრალური)	227	20.5	20.5	39.6
4. (საკმაოდ)	341	30.7	30.7	70.3
5. ძალიან	329	29.7	29.7	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q34.5. სოციალური უნარი</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელოდ	11	1.0	1.0	1.0
2. (მცირედით)	89	8.0	8.0	9.0
3. (ნეიტრალური)	199	17.9	17.9	27.0
4. (საკმაოდ)	258	23.3	23.3	50.2
5. ძალიან	552	49.8	49.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q34. პროფესიულ განვითარებაში EQ-ს წვლილის ჯამური შეფასება (შედგენილი)</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
5	3	.3	.3	.3
6	1	.1	.1	.4
7	2	.2	.2	.5
9	8	.7	.7	1.3
10	44	4.0	4.0	5.2
11	16	1.4	1.4	6.7
12	34	3.1	3.1	9.7
13	41	3.7	3.7	13.4
14	23	2.1	2.1	15.5
15	115	10.4	10.4	25.9
16	17	1.5	1.5	27.4
17	34	3.1	3.1	30.5
18	33	3.0	3.0	33.5
19	59	5.3	5.3	38.8
20	123	11.1	11.1	49.9
21	62	5.6	5.6	55.5
22	109	9.8	9.8	65.3
23	100	9.0	9.0	74.3
24	48	4.3	4.3	78.6
25	237	21.4	21.4	100.0

სულ	1109	100.0	100.0	
-----	------	-------	-------	--

1) სტატისტიკა										
Q35. შეაფასეთ შემდეგი ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)										
	Q35.1	Q35.2	Q35.3	Q35.4	Q35.5	Q35.6	Q35.7	Q35.8	Q35.9	Q35
საშ. (Mean)	3.70	3.77	3.92	4.15	3.31	3.61	3.89	3.36	2.60	32.31
საშ. სტ. შეცდ. (Std. Error of Mean)	.037	.034	.033	.030	.037	.034	.034	.038	.041	.250
მედიანა (Median)	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	33.00
მოდა (Mode)	5	5	5	5	3	3	5	5	1	45
სტ. გადახრა (Std. Deviation)	1.227	1.130	1.087	1.008	1.225	1.124	1.141	1.261	1.359	8.317
ვარიაცია (Variance)	1.505	1.277	1.182	1.016	1.500	1.262	1.301	1.590	1.846	69.173
2) სიხშირეთა განაწილება										
Q35.1. მოტივაციის შექმნა დამსაქმებლის მხრიდან	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %						
1. უმნიშვნელო წვლილი	61	5.5	5.5	5.5						
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	135	12.2	12.2	17.7						
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	281	25.3	25.3	43.0						
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	233	21.0	21.0	64.0						
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	399	36.0	36.0	100.0						
სულ	1109	100.0	100.0							
Q35.2. ორგანიზაციული კულტურა	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %						
1. უმნიშვნელო წვლილი	34	3.1	3.1	3.1						
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	127	11.5	11.5	14.5						
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	280	25.2	25.2	39.8						
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	288	26.0	26.0	65.7						
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	380	34.3	34.3	100.0						
სულ	1109	100.0	100.0							
Q35.3. საკმის/სამუშაოს სპეციფიკა	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %						
1. უმნიშვნელო წვლილი	28	2.5	2.5	2.5						
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	103	9.3	9.3	11.8						
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	227	20.5	20.5	32.3						
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	325	29.3	29.3	61.6						
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	426	38.4	38.4	100.0						
სულ	1109	100.0	100.0							
Q35.4. სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის ხარისხი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %						
1. უმნიშვნელო წვლილი	13	1.2	1.2	1.2						
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	77	6.9	6.9	8.1						
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	184	16.6	16.6	24.7						
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	294	26.5	26.5	51.2						
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	541	48.8	48.8	100.0						
სულ	1109	100.0	100.0							
Q35.5. სტრესი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %						
1. უმნიშვნელო წვლილი	72	6.5	6.5	6.5						
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	240	21.6	21.6	28.1						
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	323	29.1	29.1	57.3						
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	218	19.7	19.7	76.9						
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	256	23.1	23.1	100.0						
სულ	1109	100.0	100.0							
Q35.6. მენეჯმენტის სტილი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %						
1. უმნიშვნელო წვლილი	39	3.5	3.5	3.5						
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	144	13.0	13.0	16.5						

3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	330	29.8	29.8	46.3
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	289	26.1	26.1	72.3
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	307	27.7	27.7	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q35.7. კარიერა</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო წვლილი	36	3.2	3.2	3.2
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	123	11.1	11.1	14.3
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	206	18.6	18.6	32.9
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	310	28.0	28.0	60.9
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	434	39.1	39.1	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q35.8. თანამშრომელთა პერიოდული შეფასება და ატესტაცია</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო წვლილი	67	6.0	6.0	6.0
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	260	23.4	23.4	29.5
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	279	25.2	25.2	54.6
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	211	19.0	19.0	73.7
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	292	26.3	26.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q35.9. კონფლიქტები</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო წვლილი	305	27.5	27.5	27.5
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	265	23.9	23.9	51.4
3. (საშუალოდ მნიშვნელოვანი)	252	22.7	22.7	74.1
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	138	12.4	12.4	86.6
5. მნიშვნელოვანი წვლილი	149	13.4	13.4	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q35. პროფესიულ განვითარებაში ორგანიზაციული ფაქტორების ჯამური შეფასება (შედგენილი)</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
9	6	.5	.5	.5
10	4	.4	.4	.9
12	2	.2	.2	1.1
13	4	.4	.4	1.4
14	6	.5	.5	2.0
15	7	.6	.6	2.6
16	4	.4	.4	3.0
17	11	1.0	1.0	4.0
18	33	3.0	3.0	6.9
19	17	1.5	1.5	8.5
20	23	2.1	2.1	10.6
21	13	1.2	1.2	11.7
22	18	1.6	1.6	13.3
23	25	2.3	2.3	15.6
24	22	2.0	2.0	17.6
25	30	2.7	2.7	20.3
26	22	2.0	2.0	22.3
27	65	5.9	5.9	28.1
28	60	5.4	5.4	33.5
29	50	4.5	4.5	38.1
30	36	3.2	3.2	41.3
31	36	3.2	3.2	44.5
32	46	4.1	4.1	48.7
33	45	4.1	4.1	52.8
34	36	3.2	3.2	56.0
35	54	4.9	4.9	60.9
36	55	5.0	5.0	65.8
37	54	4.9	4.9	70.7
38	32	2.9	2.9	73.6



39	46	4.1	4.1	77.7
40	39	3.5	3.5	81.2
41	51	4.6	4.6	85.8
42	12	1.1	1.1	86.9
43	26	2.3	2.3	89.3
44	16	1.4	1.4	90.7
45	103	9.3	9.3	100.0
სულ	1109	100	100.0	

1) სტატისტიკა				
Q36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში				
საშუალო (Mean)	4.13			
მედიანა (Median)	4.00			
მოდა (Mode)	5			
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)	.902			
ვარიაცია (Variance)	.813			
2) სიხშირეთა განაწილება				
Q36	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. არააქტიური	18	1.6	1.6	1.6
2. (ნაკლებად აქტიური)	28	2.5	2.5	4.1
3. (საშუალოდ აქტიური)	194	17.5	17.5	21.6
4. (საკმაოდ აქტიური)	416	37.5	37.5	59.2
5. აქტიური	453	40.8	40.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q37: ყველაზე მეტად რა გიზღოთ ხელს პროფესიულ განვითარებაში?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დროის დეფიციტი	463	41.7	41.7	41.7
2. მოტივაციის ნაკლებობა	182	16.4	16.4	58.2
3. დამსაქმებლის მხრიდან განვითარებისა და კარიერული შესაძლებლობების არ არსებობა	200	18.0	18.0	76.2
4. სამუშაოს სპეციფიკა	114	10.3	10.3	86.5
5. ფინანსების არ არსებობა	126	11.4	11.4	97.8
6. არაფერი	20	1.8	1.8	99.6
7. სხვადასხვა ფაქტორი ერთად	4	.4	.4	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q38. ხართ თუ არა ელექტრონული სწავლის ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელი?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დიახ	633	57.1	57.1	57.1
2. არა	476	42.9	42.9	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q39. ონლაინ სწავლის რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. სინქრონულს	820	73.9	73.9	73.9

2. ასინქრონულს	289	26.1	26.1	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა					
Q40. რა მნიშვნელობას ანიჭებთ შემდეგ ფაქტორებს ტრენინგის პროცესში?					
	Q40.1	Q40.2	Q40.3	Q40.4	Q40.5
საშუალო (Mean)	4.37	4.49	4.16	3.96	4.35
საშ. სტ. შეცდ. (Std. Error of Mean)	.028	.027	.030	.032	.028
მედიანა (Median)	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
მოდა (Mode)	5	5	5	5	5
სტ. გადახრა (Std. Deviation)	.925	.888	1.013	1.081	.935
ვარიაცია (Variance)	.855	.788	1.027	1.169	.874
1) სიხშირეთა განაწილება					
Q40.1. სასწავლო მასალის ხარისხი	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %	
1. უმნიშვნელო	5	.5	.5	.5	
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	48	4.3	4.3	4.8	
3. (ნეიტრალური)	171	15.4	15.4	20.2	
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	198	17.9	17.9	38.1	
5. მნიშვნელოვანი	687	61.9	61.9	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
Q40.2. ტრენინგის კომპეტენტურობა	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %	
1. უმნიშვნელო	5	.5	.5	.5	
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	33	3.0	3.0	3.4	
3. (ნეიტრალური)	169	15.2	15.2	18.7	
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	106	9.6	9.6	28.2	
5. მნიშვნელოვანი	796	71.8	71.8	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
Q40.3. თანამედროვე ტექნოლოგიები	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %	
1. უმნიშვნელო	14	1.3	1.3	1.3	
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	75	6.8	6.8	8.0	
3. (ნეიტრალური)	186	16.8	16.8	24.8	
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	280	25.2	25.2	50.0	
5. მნიშვნელოვანი	554	50.0	50.0	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
Q40.4. ტრენინგის ტიპი (ონლაინ, რეალური)	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %	
1. უმნიშვნელო	28	2.5	2.5	2.5	
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	88	7.9	7.9	10.5	
3. (ნეიტრალური)	237	21.4	21.4	31.8	
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	300	27.1	27.1	58.9	
5. მნიშვნელოვანი	456	41.1	41.1	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
Q40.5. პირადი ფაქტორები (მოტივაცია, განწყობა და ა. შ)	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %	
1. უმნიშვნელო	8	.7	.7	.7	
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	46	4.1	4.1	4.9	
3. (ნეიტრალური)	172	15.5	15.5	20.4	
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	208	18.8	18.8	39.1	
5. მნიშვნელოვანი	675	60.9	60.9	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		

დანართი 2, ცხრილი 5. სიხშირეთა განაწილება Q41-Q51 ცვლადების მიხედვით

Q41. ყველაზე ხშირად რა სარგებელს იღებთ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ფულადი სარგებელი (ანაზღაურების გაზრდა, პრემია, ბონუსი და ა.შ.)	127	11.5	11.5	11.5
2. დაწინაურება	116	10.5	10.5	21.9
3. არაფულადი სარგებელი (მაგ: დამატებითი დასვენების დრო, უკეთესი დაზღვევა, საჩუქარი და ა.შ.)	25	2.3	2.3	24.2
4. აღიარება ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების მხრიდან (შექება, მადლობა, სიგელი და ა.შ.)	302	27.2	27.2	51.4
5. სამუშაოს/ფუნქცია-მოვალეობების ცვლილება	106	9.6	9.6	61.0
6. არ მიმიღია სარგებელი	244	22.0	22.0	83.0
7. არ მაქვს პასუხი	189	17.0	17.0	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q42. როგორ ფიქრობთ, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე რომელ მხარეს ეკისრება მეტი პასუხისმგებლობა?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. თავად მომუშავეს/დასაქმებულს	90	8.1	8.1	8.1
2. ორგანიზაციას/დამსაქმებელს	272	24.5	24.5	32.6
3. ორივეს თანაბრად	733	66.1	66.1	98.7
4. არცერთ მათგანს	14	1.3	1.3	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. ვერ ვუთმობ დროს	321	28.9	28.9	28.9
2. 1 საათამდე	471	42.5	42.5	71.4
3. 1-3 საათს	198	17.9	17.9	89.3
4. 3-5 საათს	44	4.0	4.0	93.2
5. 5 და მეტ საათს	75	6.8	6.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა						
Q44. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში						
	Q44.1	Q44.2	Q44.3	Q44.4	Q44.5	Q44.6
საშუალო (Mean)	4.33	4.35	4.39	4.03	4.01	4.16
საშ. სტ. შეცდ. (Std. Error of Mean)	.029	.029	.029	.031	.033	.029
მედიანა (Median)	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
მოდა (Mode)	5	5	5	5	5	5
სტ. გადახრა (Std. Deviation)	.960	.962	.961	1.018	1.083	.980
ვარიაცია (Variance)	.921	.925	.924	1.037	1.172	.960
1) სიხშირეთა განაწილება						
Q44.1. პროფესიული განვითარება	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %		
1. უმნიშვნელო	9	.8	.8	.8		
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	55	5.0	5.0	5.8		
3. (ნეიტრალური)	168	15.1	15.1	20.9		
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	201	18.1	18.1	39.0		
5. მნიშვნელოვანი	676	61.0	61.0	100.0		

სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q44.2. კარიერული განვითარება</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო	6	.5	.5	.5
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	61	5.5	5.5	6.0
3. (ნეიტრალური)	168	15.1	15.1	21.2
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	181	16.3	16.3	37.5
5. მნიშვნელოვანი	693	62.5	62.5	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q44.3. ანაზღაურება</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო	10	.9	.9	.9
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	53	4.8	4.8	5.7
3. (ნეიტრალური)	161	14.5	14.5	20.2
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	157	14.2	14.2	34.4
5. მნიშვნელოვანი	728	65.6	65.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q44.4. ორგანიზაციული კულტურა</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო	5	.5	.5	.5
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	99	8.9	8.9	9.4
3. (ნეიტრალური)	233	21.0	21.0	30.4
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	296	26.7	26.7	57.1
5. მნიშვნელოვანი	476	42.9	42.9	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q44.5. ხელმძღვანელის მართ. სტილი</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო	13	1.2	1.2	1.2
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	122	11.0	11.0	12.2
3. (ნეიტრალური)	202	18.2	18.2	30.4
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	280	25.2	25.2	55.6
5. მნიშვნელოვანი	492	44.4	44.4	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	
<b>Q44.6. საქმიანობის სახეობა</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. უმნიშვნელო	5	.5	.5	.5
2. (მცირედ მნიშვნელოვანი)	70	6.3	6.3	6.8
3. (ნეიტრალური)	217	19.6	19.6	26.3
4. (საკმაოდ მნიშვნელოვანი)	267	24.1	24.1	50.4
5. მნიშვნელოვანი	550	49.6	49.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

<b>Q45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?</b>				
	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. სამსახურში ყოფნისას	604	54.5	54.5	54.5
2. სამსახურისგან თავისუფალ დროს	359	32.4	32.4	86.8
3. არ მაქვს პასუხი	146	13.2	13.2	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

<b>Q46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?</b>				
	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. მომუშავეს მოტივაცია და აქტიურობა	398	35.9	35.9	35.9
2. ორგანიზაციის მიერ სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსება	92	8.3	8.3	44.2
3. ხელმძღვანელების ზრუნვა დაქვემდებარებულების განვითარებაზე	381	34.4	34.4	78.5
4. თავისუფალი დროის არსებობა	85	7.7	7.7	86.2
5. მაღალი ანაზღაურება	153	13.8	13.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა				
Q47. შეაფასეთ პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებული სარგებელი				
საშუალო (Mean)	3.66			
მედიანა (Median)	4.00			
მოდა (Mode)	3			
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)	1.027			
ვარიაცია (Variance)	1.055			
2) სიხშირეთა განაწილება				
Q47	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. დაბალი	39	3.5	3.5	3.5
2. (საშუალოზე დაბალი)	67	6.0	6.0	9.6
3. (საშუალო)	406	36.6	36.6	46.2
4. (საშუალოზე მაღალი)	322	29.0	29.0	75.2
5. მაღალი	275	24.8	24.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა				
Q48. შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას?				
საშუალო (Mean)	3.10			
მედიანა (Median)	3.00			
მოდა (Mode)	3			
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)	1.212			
ვარიაცია (Variance)	1.468			
2) სიხშირეთა განაწილება				
Q48	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. არ შეესაბამება	138	12.4	12.4	12.4
2. (მცირედ შეესაბამება)	184	16.6	16.6	29.0
3. (ნეიტრალური)	377	34.0	34.0	63.0
4. (საკმაოდ შეესაბამება)	246	22.2	22.2	85.2
5. შეესაბამება	164	14.8	14.8	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

Q49. ეთანხმებით დებულებას: "პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა მხოლოდ კარიერისთვის არის მნიშვნელოვანი"?				
	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
1. სრულიად არ ვეთანხმები	170	15.3	15.3	15.3
2. არ ვეთანხმები	463	41.7	41.7	57.1
3. ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს	297	26.8	26.8	83.9
4. ვეთანხმები	125	11.3	11.3	95.1
5. სრულიად ვეთანხმები	54	4.9	4.9	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

1) სტატისტიკა	
Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?	
საშუალო (Mean)	3.58
მედიანა (Median)	4.00
მოდა (Mode)	3
სტანდარტული გადახრა (Std. Deviation)	1.054

ვარიაცია (Variance)				1.111
<b>2) სიხშირეთა განაწილება</b>				
<b>Q50</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>
1. ძალიან მიჭირს	48	4.3	4.3	4.3
2. (მიჭირს)	95	8.6	8.6	12.9
3. (ნეიტრალური)	378	34.1	34.1	47.0
4. (ოდნავ მიჭირს)	347	31.3	31.3	78.3
5. არ მიჭირს	241	21.7	21.7	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

<b>1) სტატისტიკა</b>					
Q51. შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები					
	<b>Q51.1</b>	<b>Q51.2</b>	<b>Q51.3</b>	<b>Q51.4</b>	<b>Q51.5</b>
საშუალო (Mean)	2.79	2.53	2.40	2.46	10.18
საშ. სტ. შეცდ. (Std. Error of Mean)	.037	.037	.040	.039	.133
მედიანა (Median)	3.00	2.00	2.00	2.00	9.00
მოდა (Mode)	2	2	2	2	8
სტ. გადახრა (Std. Deviation)	1.243	1.235	1.322	1.290	4.436
ვარიაცია (Variance)	1.545	1.525	1.747	1.665	19.679
<b>2) სიხშირეთა განაწილება</b>					
<b>Q51.1 ვცდილობ მცირედი თავისუფალი დროც კი მივმართო განვითარებისკენ</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>	
1. სრულიად არ ვეთანხმები	174	15.7	15.7	15.7	
2. არ ვეთანხმები	341	30.7	30.7	46.4	
3. მიჭირს პასუხის გაცემა	267	24.1	24.1	70.5	
4. ვეთანხმები	195	17.6	17.6	88.1	
5. სრულიად ვეთანხმები	132	11.9	11.9	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
<b>Q51.2 აქტიურად ვეცნობი პროფესიულ სიახლეებს</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>	
1. სრულიად არ ვეთანხმები	211	19.0	19.0	19.0	
2. არ ვეთანხმები	469	42.3	42.3	61.3	
3. მიჭირს პასუხის გაცემა	179	16.1	16.1	77.5	
4. ვეთანხმები	127	11.5	11.5	88.9	
5. სრულიად ვეთანხმები	123	11.1	11.1	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
<b>Q51.3 განვითარებისათვის ვიყენებ სხვადასხვა მოწყობილობას (მობილური, გაჯეტი და ა.შ)</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>	
1. სრულიად არ ვეთანხმები	299	27.0	27.0	27.0	
2. არ ვეთანხმები	460	41.5	41.5	68.4	
3. მიჭირს პასუხის გაცემა	106	9.6	9.6	78.0	
4. ვეთანხმები	98	8.8	8.8	86.8	
5. სრულიად ვეთანხმები	146	13.2	13.2	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		
<b>Q51.4 ხშირად განვიხილავ პროფესიულ სიახლეებს კოლეგებთან</b>	<b>სიხშირე</b>	<b>%</b>	<b>ვალიდური %</b>	<b>კუმულაციური %</b>	
1. სრულიად არ ვეთანხმები	278	25.1	25.1	25.1	
2. არ ვეთანხმები	426	38.4	38.4	63.5	
3. მიჭირს პასუხის გაცემა	156	14.1	14.1	77.5	
4. ვეთანხმები	120	10.8	10.8	88.4	
5. სრულიად ვეთანხმები	129	11.6	11.6	100.0	
სულ	1109	100.0	100.0		

Q51 (შედგენილი). რესპონდენტების აქტიურობა პროფესიულ განვითარებაში	სიხშირე	%	ვალიდური %	კუმულაციური %
4	111	10.0	10.0	10.0
5	35	3.2	3.2	13.2
6	81	7.3	7.3	20.5
7	51	4.6	4.6	25.1
8	221	19.9	19.9	45.0
9	83	7.5	7.5	52.5
10	106	9.6	9.6	62.0
11	56	5.0	5.0	67.1
12	96	8.7	8.7	75.7
13	43	3.9	3.9	79.6
14	32	2.9	2.9	82.5
15	28	2.5	2.5	85.0
16	44	4.0	4.0	89.0
17	9	.8	.8	89.8
18	21	1.9	1.9	91.7
19	19	1.7	1.7	93.4
20	73	6.6	6.6	100.0
სულ	1109	100.0	100.0	

დანართი 2, ცხრილი 6. H1 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Group Statistics									
Q34. (შედგენილი) როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?	Q1. სქესი:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
	1. მამრობითი		422	19.59	4.458	.217			
	2. მდედრობითი		687	19.72	4.849	.185			
2) Independent-samples t-test									
Q34. (შედგენილი) როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	7.418	.007	-.438	1107	.661	-.128	.291	-.698	.443
Equal variances not assumed			-.447	948.015	.655	-.128	.285	-.687	.432
3) Reliability Statistics									
Cronbach's Alpha		Cronbach's Alpha Based on Standardized Items					N of Items		
.922		.923					5		
4) Item Statistics									
Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?						Mean	Std. Deviation	N	

Q34.1 თვითცნობიერება				3.87	1.077	1109	
Q34.2 თვითრეგულაცია				3.84	1.046	1109	
Q34.3 მოტივაცია				4.14	1.077	1109	
Q34.4 ემპათია				3.68	1.146	1109	
Q34.5 სოციალური უნარი				4.13	1.035	1109	
Q34 ემოციური ინტელექტის როლი რესპონდენტთა პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)				19.67	4.702	1109	
5) Inter-Item Correlation Matrix							
Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?	Q34.1 თვითცნობიერება	Q34.2 თვითრეგულაცია	Q34.3 მოტივაცია	Q34.4 ემპათია	Q34.5 სოციალური უნარი		
Q34.1 თვითცნობიერება	1.000	.846	.632	.736	.657		
Q34.2 თვითრეგულაცია	.846	1.000	.648	.749	.675		
Q34.3 მოტივაცია	.632	.648	1.000	.643	.783		
Q34.4 ემპათია	.736	.749	.643	1.000	.680		
Q34.5 სოციალური უნარი	.657	.675	.783	.680	1.000		
6) Summary Item Statistics							
Q34.1, Q34.2, Q34.3, Q34.4, Q34.5	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.705	.632	.846	.213	1.338	.005	5
7) Item-Total Statistics							
Q34	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted		
Q34.1 თვითცნობიერება	15.80	14.300	.817	.744	.901		
Q34.2 თვითრეგულაცია	15.82	14.398	.834	.761	.898		
Q34.3 მოტივაცია	15.53	14.695	.758	.647	.912		
Q34.4 ემპათია	15.99	13.987	.794	.641	.906		
Q34.5 სოციალური უნარი	15.54	14.752	.791	.680	.906		

დანართი 2, ცხრილი 7. H2 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Group Statistics						
Q44. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში:	Q1. სქესი	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Q44.1. პროფესიული განვითარება	1. მამრობითი	422	4.38	.926	.045	
	2. მდედრობითი	687	4.31	.980	.037	
Q44.2. კარიერული განვითარება	1. მამრობითი	422	4.37	.943	.046	
	2. მდედრობითი	687	4.33	.974	.037	
Q44.3. ანაზღაურება	1. მამრობითი	422	4.41	.915	.045	
	2. მდედრობითი	687	4.37	.989	.038	
Q44.4. ორგანიზაციული კულტურა	1. მამრობითი	422	3.98	1.001	.049	
	2. მდედრობითი	687	4.06	1.029	.039	
Q44.5. ხელმძღვანელის მართვის სტილი	1. მამრობითი	422	3.97	1.071	.052	
	2. მდედრობითი	687	4.03	1.090	.042	
Q44.6. საქმიანობის სახეობა	1. მამრობითი	422	4.17	.966	.047	
	2. მდედრობითი	687	4.16	.989	.038	



1) Independent Samples Test										
Q44. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში:		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Differ.	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q44.1. პროფ. განვითარება	Equal variances assumed	4.149	.042	1.149	1107	.251	.068	.059	-.048	.185
	Equal variances not assumed			1.164	929.325	.245	.068	.059	-.047	.183
Q44.2. კარიერული განვითარება	Equal variances assumed	1.527	.217	.675	1107	.500	.040	.060	-.077	.157
	Equal variances not assumed			.680	912.521	.497	.040	.059	-.076	.156
Q44.3. ანაზღაურება	Equal variances assumed	3.872	.049	.643	1107	.520	.038	.059	-.078	.155
	Equal variances not assumed			.655	943.918	.513	.038	.058	-.076	.153
Q44.4. ორგანიზ. კულტურა	Equal variances assumed	6.299	.012	-1.301	1107	.194	-.082	.063	-.205	.042
	Equal variances not assumed			-1.309	909.442	.191	-.082	.063	-.205	.041
Q44.5. ხელმძღ. მართვის სტილი	Equal variances assumed	.747	.388	-.780	1107	.435	-.052	.067	-.184	.079
	Equal variances not assumed			-.784	903.193	.433	-.052	.067	-.183	.079
Q44.6. საქმიანობის სახეობა	Equal variances assumed	.002	.964	.206	1107	.837	.012	.061	-.106	.131
	Equal variances not assumed			.207	906.420	.836	.012	.060	-.106	.131

დანართი 2, ცხრილი 8. ჩაჰოტოვის შემოწმების შედეგები

1) Group Statistics						
Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?	Q4. გყავთ შვილ(ებ)ი?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	1. დიახ		541	3.44	1.003	.043
	2. არა		568	3.70	1.086	.046

2) Independent Samples Test										
Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed		4.999	.026	-4.089	1107	.000	-.257	.063	-.380	-.134
Equal variances not assumed				-4.097	1105.954	.000	-.257	.063	-.380	-.134

დანართი 2, ცხრილი 9. H4 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation								
		Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?					სულ	
		1) ვერ ვუთმობ დროს	2) 1 საათამდე	3) 1-3 საათს	4) 3-5 საათს	5) 5 და მეტ საათს		
Q2. ასაკი	1) 18-24	Count	15	42	47	10	20	134
		Expected Count	38.8	56.9	23.9	5.3	9.1	134.0
		% within Q2. ასაკი:	11.2%	31.3%	35.1%	7.5%	14.9%	100.0%
		% within Q43	4.7%	8.9%	23.7%	22.7%	26.7%	12.1%
		% of Total	1.4%	3.8%	4.2%	0.9%	1.8%	12.1%
	2) 25-29	Count	85	127	71	18	26	327
		Expected Count	94.7	138.9	58.4	13.0	22.1	327.0
		% within Q2. ასაკი:	26.0%	38.8%	21.7%	5.5%	8.0%	100.0%
		% within Q43	26.5%	27.0%	35.9%	40.9%	34.7%	29.5%
		% of Total	7.7%	11.5%	6.4%	1.6%	2.3%	29.5%
	3) 30-34	Count	109	163	49	7	18	346
		Expected Count	100.1	146.9	61.8	13.7	23.4	346.0
		% within Q2. ასაკი:	31.5%	47.1%	14.2%	2.0%	5.2%	100.0%
		% within Q43	34.0%	34.6%	24.7%	15.9%	24.0%	31.2%
		% of Total	9.8%	14.7%	4.4%	0.6%	1.6%	31.2%
	4) 35-39	Count	63	72	23	5	7	170
		Expected Count	49.2	72.2	30.4	6.7	11.5	170.0
		% within Q2. ასაკი:	37.1%	42.4%	13.5%	2.9%	4.1%	100.0%
		% within Q43	19.6%	15.3%	11.6%	11.4%	9.3%	15.3%
		% of Total	5.7%	6.5%	2.1%	0.5%	0.6%	15.3%
	5) 40-44	Count	21	51	6	3	1	82
		Expected Count	23.7	34.8	14.6	3.3	5.5	82.0
		% within Q2. ასაკი:	25.6%	62.2%	7.3%	3.7%	1.2%	100.0%
		% within Q43	6.5%	10.8%	3.0%	6.8%	1.3%	7.4%
		% of Total	1.9%	4.6%	0.5%	0.3%	0.1%	7.4%
	6) 45-49	Count	23	11	1	1	2	38
		Expected Count	11.0	16.1	6.8	1.5	2.6	38.0
		% within Q2. ასაკი:	60.5%	28.9%	2.6%	2.6%	5.3%	100.0%
		% within Q43	7.2%	2.3%	0.5%	2.3%	2.7%	3.4%
		% of Total	2.1%	1.0%	0.1%	0.1%	0.2%	3.4%
	7) 50-54	Count	3	4	1	0	1	9
		Expected Count	2.6	3.8	1.6	.4	.6	9.0
		% within Q2. ასაკი:	33.3%	44.4%	11.1%	0.0%	11.1%	100.0%
		% within Q43	0.9%	0.8%	0.5%	0.0%	1.3%	0.8%
		% of Total	0.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.1%	0.8%
	8) 55-64	Count	2	1	0	0	0	3
Expected Count		.9	1.3	.5	.1	.2	3.0	
% within Q2. ასაკი:		66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
% within Q43		0.6%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	

	% of Total	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
Total	Count	321	471	198	44	75	1109
	Expected Count	321.0	471.0	198.0	44.0	75.0	1109.0
	% within Q2. საპკო:	28.9%	42.5%	17.9%	4.0%	6.8%	100.0%
	% within Q43	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	28.9%	42.5%	17.9%	4.0%	6.8%	100.0%
<b>2) Chi-Square Tests</b>							
<b>Q2 * Q43</b>		<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>			
Pearson Chi-Square		122.942 <sup>a</sup>	28	.000			
Likelihood Ratio		122.571	28	.000			
Linear-by-Linear Association		61.382	1	.000			
N of Valid Cases		1109					
a. 13 cells (32.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.							
<b>3) Symmetric Measures</b>							
<b>Q2 * Q43</b>		<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>				
Nominal by Nominal	Phi		.333	.000			
	Cramer's V		.166	.000			
N of Valid Cases			1109				

**დანართი 2, ცხრილი 10. H<sub>5</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

<b>1) Descriptives</b>								
<b>Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>								
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error</b>	<b>95% Confidence Interval for Mean</b>		<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
					Lower Bound	Upper Bound		
1) 18-24	134	9.40	4.278	.370	8.67	10.13	4	20
2) 25-29	327	10.69	4.967	.275	10.15	11.23	4	20
3) 30-34	346	9.60	4.048	.218	9.18	10.03	4	20
4) 35-39	170	10.38	4.266	.327	9.73	11.02	4	20
5) 40-44	82	10.63	4.253	.470	9.70	11.57	4	20
6) 45-49	38	11.24	3.420	.555	10.11	12.36	4	19
7) 50-54	9	11.56	5.480	1.827	7.34	15.77	4	18
8) 55-64	3	14.00	5.196	3.000	1.09	26.91	8	17
სულ	1109	10.18	4.436	.133	9.92	10.44	4	20
<b>2) Test of Homogeneity of Variances</b>								
				<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში				Based on Mean	5.116	7	1101	.000
				Based on Median	3.405	7	1101	.001
				Based on Median and with adjusted df	3.405	7	1043.429	.001
				Based on trimmed mean	4.997	7	1101	.000
<b>3) ANOVA</b>								
<b>Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>								

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	407.831	7	58.262	2.998	.004	
Within Groups	21396.818	1101	19.434			
Total	21804.649	1108				
<b>4) Robust Tests of Equality of Means</b>						
<b>Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>						
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.		
Welch	2.769	7	31.364	.023		
Brown-Forsythe	2.814	7	43.309	.017		
a. Asymptotically F distributed.						
<b>5) Multiple Comparisons</b>						
<b>Tukey HSD - Dependent Variable: Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>						
(I) 2. ასაკი:	(J) 2. ასაკი:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1) 18-24	2 25-29	-1.288	.452	.084	-2.66	.08
	3 30-34	-.201	.449	1.000	-1.56	1.16
	4 35-39	-.973	.509	.543	-2.52	.57
	5 40-44	-1.231	.618	.488	-3.11	.65
	6 45-49	-1.834	.810	.315	-4.29	.63
	7 50-54	-2.153	1.518	.849	-6.76	2.46
	8 55-64	-4.597	2.574	.630	-12.41	3.22
2) 25-29	1 18-24	1.288	.452	.084	-.08	2.66
	3 30-34	1.087*	.340	.031	.05	2.12
	4 35-39	.315	.417	.995	-.95	1.58
	5 40-44	.057	.544	1.000	-1.60	1.71
	6 45-49	-.546	.756	.996	-2.84	1.75
	7 50-54	-.864	1.490	.999	-5.39	3.66
	8 55-64	-3.309	2.557	.901	-11.07	4.46
3) 30-34	1 18-24	.201	.449	1.000	-1.16	1.56
	2 25-29	-1.087*	.340	.031	-2.12	-.05
	4 35-39	-.772	.413	.571	-2.03	.48
	5 40-44	-1.030	.541	.549	-2.67	.61
	6 45-49	-1.633	.753	.373	-3.92	.66
	7 50-54	-1.952	1.488	.895	-6.47	2.57
	8 55-64	-4.396	2.556	.674	-12.16	3.37
4) 35-39	1 18-24	.973	.509	.543	-.57	2.52
	2 25-29	-.315	.417	.995	-1.58	.95
	3 30-34	.772	.413	.571	-.48	2.03
	5 40-44	-.258	.593	1.000	-2.06	1.54
	6 45-49	-.860	.791	.959	-3.26	1.54
	7 50-54	-1.179	1.508	.994	-5.76	3.40
	8 55-64	-3.624	2.568	.852	-11.42	4.17
5) 40-44	1 18-24	1.231	.618	.488	-.65	3.11
	2 25-29	-.057	.544	1.000	-1.71	1.60

	3 30-34	1.030	.541	.549	-.61	2.67
	4 35-39	.258	.593	1.000	-1.54	2.06
	6 45-49	-.603	.865	.997	-3.23	2.02
	7 50-54	-.921	1.548	.999	-5.62	3.78
	8 55-64	-3.366	2.591	.899	-11.24	4.50
6) 45-49	1 18-24	1.834	.810	.315	-.63	4.29
	2 25-29	.546	.756	.996	-1.75	2.84
	3 30-34	1.633	.753	.373	-.66	3.92
	4 35-39	.860	.791	.959	-1.54	3.26
	5 40-44	.603	.865	.997	-2.02	3.23
	7 50-54	-.319	1.634	1.000	-5.28	4.64
	8 55-64	-2.763	2.644	.967	-10.79	5.27
7) 50-54	1 18-24	2.153	1.518	.849	-2.46	6.76
	2 25-29	.864	1.490	.999	-3.66	5.39
	3 30-34	1.952	1.488	.895	-2.57	6.47
	4 35-39	1.179	1.508	.994	-3.40	5.76
	5 40-44	.921	1.548	.999	-3.78	5.62
	6 45-49	.319	1.634	1.000	-4.64	5.28
	8 55-64	-2.444	2.939	.991	-11.37	6.48
8) 55-64	1 18-24	4.597	2.574	.630	-3.22	12.41
	2 25-29	3.309	2.557	.901	-4.46	11.07
	3 30-34	4.396	2.556	.674	-3.37	12.16
	4 35-39	3.624	2.568	.852	-4.17	11.42
	5 40-44	3.366	2.591	.899	-4.50	11.24
	6 45-49	2.763	2.644	.967	-5.27	10.79
	7 50-54	2.444	2.939	.991	-6.48	11.37

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### 6) Homogeneous Subsets

Tukey HSD<sup>a,b</sup> - Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში

2. ასაკი:	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
1) 18-24	134		9.40
3) 30-34	346		9.60
4) 35-39	170		10.38
5) 40-44	82		10.63
2) 25-29	327		10.69
6) 45-49	38		11.24
7) 50-54	9		11.56
8) 55-64	3		14.00
Sig.			.065

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15.928.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### 7) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
------------------	--	------------

.894	.894	4					
8) Item Statistics							
	Mean	Std. Deviation	N				
Q51.1 ვცდილობ მცირედი თავისუფალი დროც კი მივმართო განვითარებისკენ	2.79	1.243	1109				
Q51.2 აქტიურად ვეცნობი პროფესიულ სიახლეებს	2.53	1.235	1109				
Q51.3 განვითარებისათვის ვიყენებ სხვადასხვა მოწყობილობას (მობილური, გაჯეტი და ა.შ)	2.40	1.322	1109				
Q51.4 ხშირად განვიხილავ პროფესიულ სიახლეებს კოლეგებთან	2.46	1.290	1109				
9) Inter-Item Correlation Matrix							
	Q51.1	Q51.2	Q51.3	Q51.4			
Q51.1 ვცდილობ მცირედი თავისუფალი დროც კი მივმართო განვითარებისკენ	1.000	.657	.602	.512			
Q51.2 აქტიურად ვეცნობი პროფესიულ სიახლეებს	.657	1.000	.788	.741			
Q51.3 განვითარებისათვის ვიყენებ სხვადასხვა მოწყობილობას (მობილური, გაჯეტი და ა.შ)	.602	.788	1.000	.770			
Q51.4 ხშირად განვიხილავ პროფესიულ სიახლეებს კოლეგებთან	.512	.741	.770	1.000			
10) Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.545	2.398	2.793	.395	1.165	.030	4
Item Variances	1.621	1.525	1.747	.222	1.145	.011	4
Inter-Item Covariances	1.100	.821	1.313	.492	1.600	.034	4
Inter-Item Correlations	.678	.512	.788	.276	1.539	.011	4
11) Item-Total Statistics							
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted		
Q51.1 ვცდილობ მცირედი თავისუფალი დროც კი მივმართო განვითარებისკენ	7.39	12.497	.641	.451	.907		
Q51.2 აქტიურად ვეცნობი პროფესიულ სიახლეებს	7.65	11.204	.841	.709	.836		
Q51.3 განვითარებისათვის ვიყენებ სხვადასხვა მოწყობილობას (მობილური, გაჯეტი და ა.შ)	7.78	10.756	.828	.707	.840		
Q51.4 ხშირად განვიხილავ პროფესიულ სიახლეებს კოლეგებთან	7.72	11.384	.761	.641	.865		

დანართი 2, ცხრილი 11. H6 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Descriptives								
Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1. თავისუფალი	497	3.67	1.079	.048	3.58	3.77	1	5

2. დაქორწინებული	558	3.48	1.013	.043	3.39	3.56	1	5
3. განქორწინებული	49	3.61	1.187	.170	3.27	3.95	1	5
4. ქვრივი	5	4.20	.837	.374	3.16	5.24	3	5
Total	1109	3.58	1.054	.032	3.51	3.64	1	5
<b>2) Test of Homogeneity of Variances</b>								
				<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	
Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?	Based on Mean			1.871	3	1105	.133	
	Based on Median			.495	3	1105	.685	
	Based on Median and with adjusted df			.495	3	1099.792	.685	
	Based on trimmed mean			1.412	3	1105	.238	
<b>3) ANOVA</b>								
<b>Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?</b>								
		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>		
Between Groups		12.093	3	4.031	3.654	.012		
Within Groups		1218.870	1105	1.103				
Total		1230.963	1108					
<b>4) Multiple Comparisons</b>								
<b>Tukey HSD - Dependent Variable: Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?</b>								
(I) Q3. ოჯახური მდგომარეობა:	(J) Q3. ოჯახური მდგომარეობა:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
					Lower Bound	Upper Bound		
1. თავისუფალი	2 დაქორწინებული	.196 <sup>*</sup>	.065	.014	.03	.36		
	3 განქორწინებული	.062	.157	.979	-.34	.47		
	4 ქვრივი	-.526	.472	.681	-1.74	.69		
2. დაქორწინებული	1 თავისუფალი	-.196 <sup>*</sup>	.065	.014	-.36	-.03		
	3 განქორწინებული	-.134	.156	.828	-.54	.27		
	4 ქვრივი	-.722	.472	.420	-1.94	.49		
3. განქორწინებული	1 თავისუფალი	-.062	.157	.979	-.47	.34		
	2 დაქორწინებული	.134	.156	.828	-.27	.54		
	4 ქვრივი	-.588	.493	.632	-1.86	.68		
4. ქვრივი	1 თავისუფალი	.526	.472	.681	-.69	1.74		
	2 დაქორწინებული	.722	.472	.420	-.49	1.94		
	3 განქორწინებული	.588	.493	.632	-.68	1.86		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								
<b>5) Tukey HSD<sup>a,b</sup> - Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?</b>								
Q3. ოჯახური მდგომარეობა:		N		Subset for alpha = 0.05				
				1				
2. დაქორწინებული		558		3.48				
3 განქორწინებული		49		3.61				
1. თავისუფალი		497		3.67				
4. ქვრივი		5		4.20				
Sig.				.170				

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.840.  
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**დანართი 2, ცხრილი 12. H7 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Crosstabulation						
Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა * Q13. რაიმე ფორმით მიგილიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?			Q13. რაიმე ფორმით მიგილიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?			სულ
			1. დიახ	2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	3. არა	
Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	1. თბილისი	Count	223	49	370	642
		Expected Count	203.2	57.9	380.9	642.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	34.7%	7.6%	57.6%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგილიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	63.5%	49.0%	56.2%	57.9%
		% of Total	20.1%	4.4%	33.4%	57.9%
	2. დასავლეთ საქართველო	Count	77	29	150	256
		Expected Count	81.0	23.1	151.9	256.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	30.1%	11.3%	58.6%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგილიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	21.9%	29.0%	22.8%	23.1%
		% of Total	6.9%	2.6%	13.5%	23.1%
	3. აღმოსავლეთ საქართველო	Count	41	21	133	195
		Expected Count	61.7	17.6	115.7	195.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	21.0%	10.8%	68.2%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგილიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	11.7%	21.0%	20.2%	17.6%
		% of Total	3.7%	1.9%	12.0%	17.6%
4. არ შემოიფარგლება კონკრეტული ადგილით	Count	10	1	5	16	
	Expected Count	5.1	1.4	9.5	16.0	
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	62.5%	6.3%	31.3%	100.0%	



		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	2.8%	1.0%	0.8%	1.4%
		% of Total	0.9%	0.1%	0.5%	1.4%
Total	Count		351	100	658	1109
	Expected Count		351.0	100.0	658.0	1109.0
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:		31.7%	9.0%	59.3%	100.0%
	% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		31.7%	9.0%	59.3%	100.0%

**2) Chi-Square Tests**

Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა * Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.628 <sup>a</sup>	6	.001
Likelihood Ratio	22.709	6	.001
Linear-by-Linear Association	4.001	1	.045
N of Valid Cases	1109		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.44.

**3) Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.143	.001
	Cramer's V	.101	.001
N of Valid Cases		1109	

**დანართი 2, ცხრილი 13. H<sub>8</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

**1) Crosstabulation**

Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა: *	Q14. რა პერიოდულობით აფასებთ თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	Q14. რა პერიოდულობით აფასებთ თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?					სულ
		1. არ ხდება შეფასება	2. არაპერიოდულად, მხოლოდ	3. 2 წლამდე პერიოდულ ობით	4. 2-5 წლის პერიოდულ ობით	5. არ მაქვს ინფორმაცია	
Q8 1. თბილისი	Count	38	163	274	4	163	642
	Expected Count	42.8	171.9	242.6	2.9	181.8	642.0
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	5.9%	25.4%	42.7%	0.6%	25.4%	100.0%

	% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	51.4%	54.9%	65.4%	80.0%	51.9%	57.9%
	% of Total	3.4%	14.7%	24.7%	0.4%	14.7%	57.9%
2. დასავლეთ საქართველო	Count	21	67	86	0	82	256
	Expected Count	17.1	68.6	96.7	1.2	72.5	256.0
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	8.2%	26.2%	33.6%	0.0%	32.0%	100.0%
	% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	28.4%	22.6%	20.5%	0.0%	26.1%	23.1%
	% of Total	1.9%	6.0%	7.8%	0.0%	7.4%	23.1%
3. აღმოსავლეთ საქართველო	Count	14	59	57	0	65	195
	Expected Count	13.0	52.2	73.7	.9	55.2	195.0
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	7.2%	30.3%	29.2%	0.0%	33.3%	100.0%
	% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	18.9%	19.9%	13.6%	0.0%	20.7%	17.6%
	% of Total	1.3%	5.3%	5.1%	0.0%	5.9%	17.6%
4. არ შემოიფარგლება კონკრეტული ადგილით	Count	1	8	2	1	4	16
	Expected Count	1.1	4.3	6.0	.1	4.5	16.0
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	6.3%	50.0%	12.5%	6.3%	25.0%	100.0%
	% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	1.4%	2.7%	0.5%	20.0%	1.3%	1.4%
	% of Total	0.1%	0.7%	0.2%	0.1%	0.4%	1.4%
სულ	Count	74	297	419	5	314	1109
	Expected Count	74.0	297.0	419.0	5.0	314.0	1109.0
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	6.7%	26.8%	37.8%	0.5%	28.3%	100.0%
	% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	6.7%	26.8%	37.8%	0.5%	28.3%	100.0%

2) Chi-Square Tests

Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა: * Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	37.245 <sup>a</sup>	12	.000
Likelihood Ratio	31.060	12	.002
Linear-by-Linear Association	.338	1	.561

N of Valid Cases	1109		
a. 7 cells (35.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.			
<b>3) Symmetric Measures</b>			
		<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>
Nominal by Nominal	Phi	.183	.000
	Cramer's V	.106	.000
N of Valid Cases	1109		

**დანართი 2, ცხრილი 14. H<sub>0</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Crosstabulation								
Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა: * Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?		Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?					სულ	
		1. მხოლოდ ახლად დამსაქმებული	2. დიხ, ხშირად	3. იშვიათად	4. დიხ, მაგრამ არა ყველა დროს	5. არა		
Q8	1. თბილისი	Count	12	362	136	104	28	642
		Expected Count	16.8	321.9	166.1	105.4	31.8	642.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	1.9%	56.4%	21.2%	16.2%	4.4%	100.0%
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	41.4%	65.1%	47.4%	57.1%	50.9%	57.9%
		% of Total	1.1%	32.6%	12.3%	9.4%	2.5%	57.9%
	2. დასავლეთ საქართველო	Count	8	107	83	45	13	256
		Expected Count	6.7	128.3	66.3	42.0	12.7	256.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	3.1%	41.8%	32.4%	17.6%	5.1%	100.0%
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	27.6%	19.2%	28.9%	24.7%	23.6%	23.1%
		% of Total	0.7%	9.6%	7.5%	4.1%	1.2%	23.1%
	3. აღმოსავლეთ საქართველო	Count	9	75	66	31	14	195
		Expected Count	5.1	97.8	50.5	32.0	9.7	195.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	4.6%	38.5%	33.8%	15.9%	7.2%	100.0%
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	31.0%	13.5%	23.0%	17.0%	25.5%	17.6%
		% of Total	0.8%	6.8%	6.0%	2.8%	1.3%	17.6%
	4. არ შემოიფარგლება კონკრეტული ადგილით	Count	0	12	2	2	0	16
		Expected Count	.4	8.0	4.1	2.6	.8	16.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	0.0%	75.0%	12.5%	12.5%	0.0%	100.0%
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	0.0%	2.2%	0.7%	1.1%	0.0%	1.4%
		% of Total	0.0%	1.1%	0.2%	0.2%	0.0%	1.4%
სულ	Count	29	556	287	182	55	1109	

Expected Count	29.0	556.0	287.0	182.0	55.0	1109.0
% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	2.6%	50.1%	25.9%	16.4%	5.0%	100.0%
% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total	2.6%	50.1%	25.9%	16.4%	5.0%	100.0%
<b>2) Chi-Square Tests</b>						
<b>Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა: * Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>			
Pearson Chi-Square	40.056 <sup>a</sup>	12	.000			
Likelihood Ratio	40.743	12	.000			
Linear-by-Linear Association	4.020	1	.045			
N of Valid Cases	1109					
a. 4 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.						
<b>3) Symmetric Measures</b>						
		<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>			
Nominal by Nominal	Phi	.190	.000			
	Cramer's V	.110	.000			
N of Valid Cases		1109				

**დანართი 2, ცხრილი 15. H10 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

<b>1) Crosstabulation</b>											
<b>Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა * Q20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?</b>			<b>Q20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?</b>							<b>სულ</b>	
			1 თანამშრომლების მუშაობის შეფასებით	2 თანამშრომლების კომპეტენციის შემოწმების შედეგად	3 თანამშრომლების ინიციატივით ან მათთან გასაუბრებით	4 ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებით	5 არ მაქვს ინფორმაცია	6 ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი გზით	7 სხვადასხვა დროს სხვადასხვა გზით	8 არ განისაზღვრება რაიმე გზით	
Q8	1. თბილისი	Count	160	76	160	127	99	5	11	4	642
		Expected Count	170.8	83.9	116.4	130.3	126.8	3.5	8.1	2.3	642.0
		% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	24.9%	11.8%	24.9%	19.8%	15.4%	0.8%	1.7%	0.6%	100.0%
		% within 20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?	54.2%	52.4%	79.6%	56.4%	45.2%	83.3%	78.6%	100.0%	57.9%
		% of Total	14.4%	6.9%	14.4%	11.5%	8.9%	0.5%	1.0%	0.4%	57.9%
			Count	69	46	23	55	61	1	1	0
	Expected Count	68.1	33.5	46.4	51.9	50.6	1.4	3.2	.9	256.0	

3. აღმოსავლეთ საქართველო	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	27.0%	18.0%	9.0%	21.5%	23.8%	0.4%	0.4%	0.0%	100.0%	
	% within 20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?	23.4%	31.7%	11.4%	24.4%	27.9%	16.7%	7.1%	0.0%	23.1%	
	% of Total	6.2%	4.1%	2.1%	5.0%	5.5%	0.1%	0.1%	0.0%	23.1%	
	Count	61	20	16	42	55	0	1	0	195	
	Expected Count	51.9	25.5	35.3	39.6	38.5	1.1	2.5	.7	195.0	
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	31.3%	10.3%	8.2%	21.5%	28.2%	0.0%	0.5%	0.0%	100.0%	
	% within 20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?	20.7%	13.8%	8.0%	18.7%	25.1%	0.0%	7.1%	0.0%	17.6%	
	% of Total	5.5%	1.8%	1.4%	3.8%	5.0%	0.0%	0.1%	0.0%	17.6%	
	Count	5	3	2	1	4	0	1	0	16	
	Expected Count	4.3	2.1	2.9	3.2	3.2	.1	.2	.1	16.0	
	% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:	31.3%	18.8%	12.5%	6.3%	25.0%	0.0%	6.3%	0.0%	100.0%	
	% within 20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?	1.7%	2.1%	1.0%	0.4%	1.8%	0.0%	7.1%	0.0%	1.4%	
	% of Total	0.5%	0.3%	0.2%	0.1%	0.4%	0.0%	0.1%	0.0%	1.4%	
	სულ	Count	295	145	201	225	219	6	14	4	1109
		Expected Count	295.0	145.0	201.0	225.0	219.0	6.0	14.0	4.0	1109.0
% within 8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:		26.6%	13.1%	18.1%	20.3%	19.7%	0.5%	1.3%	0.4%	100.0%	
% within 20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total		26.6%	13.1%	18.1%	20.3%	19.7%	0.5%	1.3%	0.4%	100.0%	
<b>2) Chi-Square Tests</b>											
Q8. * Q20		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)							
Pearson Chi-Square		77.405 <sup>a</sup>	21	.000							
Likelihood Ratio		82.462	21	.000							
Linear-by-Linear Association		.107	1	.743							
N of Valid Cases		1109									

a. 16 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.

3) Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.264	.000
	Cramer's V	.153	.000
N of Valid Cases		1109	

დანართი 2, ცხრილი 16. H<sub>11</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation						
Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია * Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?		Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?			სულ	
		1. დიახ	2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	3. არა		
Q10	1. ბექ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	Count	70	12	78	160
		Expected Count	50.6	14.4	94.9	160.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	43.8%	7.5%	48.8%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	19.9%	12.0%	11.9%	14.4%
		% of Total	6.3%	1.1%	7.0%	14.4%
	2. ბექ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	119	20	191	330
		Expected Count	104.4	29.8	195.8	330.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	36.1%	6.1%	57.9%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	33.9%	20.0%	29.0%	29.8%
		% of Total	10.7%	1.8%	17.2%	29.8%
	3. ფრონტ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	Count	70	9	64	143
		Expected Count	45.3	12.9	84.8	143.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	49.0%	6.3%	44.8%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	19.9%	9.0%	9.7%	12.9%
		% of Total	6.3%	0.8%	5.8%	12.9%
	4. ფრონტ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	92	59	325	476
		Expected Count	150.7	42.9	282.4	476.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	19.3%	12.4%	68.3%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	26.2%	59.0%	49.4%	42.9%
		% of Total	8.3%	5.3%	29.3%	42.9%
Total	Count	351	100	658	1109	

	Expected Count	351.0	100.0	658.0	1109.0
	% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	31.7%	9.0%	59.3%	100.0%
	% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	31.7%	9.0%	59.3%	100.0%
2) Chi-Square Tests					
Q10 * Q13		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square		71.274 <sup>a</sup>	6	.000	
Likelihood Ratio		72.489	6	.000	
Linear-by-Linear Association		31.538	1	.000	
N of Valid Cases		1109			
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.89.					
3) Symmetric Measures					
Q10 * Q13		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	.254	.000		
	Cramer's V	.179	.000		
N of Valid Cases		1109			

დანართი 2, ცხრილი 17. H12 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation								
Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია * Q14. რა პერიოდულობით აფასებთ თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?		Q14. რა პერიოდულობით აფასებთ თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?					სულ	
		1. არ ხდება შეფასება	2. არაპერიოდულად, მენეჯერების გადაწყვეტილების შესაბამისად	3. 2 წლამდე პერიოდულობით	4. 2-5 წლის პერიოდულობით	5. არ მაქვს ინფორმაცია		
Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია	1. ბექ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	Count	5	39	82	1	33	160
		Expected Count	10.7	42.8	60.5	.7	45.3	160.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	3.1%	24.4%	51.2%	0.6%	20.6%	100.0%
		% within 14. რა პერიოდულობით აფასებთ თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	6.8%	13.1%	19.6%	20.0%	10.5%	14.4%
		% of Total	0.5%	3.5%	7.4%	0.1%	3.0%	14.4%
	2. ბექ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	18	63	155	1	93	330
		Expected Count	22.0	88.4	124.7	1.5	93.4	330.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	5.5%	19.1%	47.0%	0.3%	28.2%	100.0%
		% within 14. რა პერიოდულობით აფასებთ თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	24.3%	21.2%	37.0%	20.0%	29.6%	29.8%
		% of Total						

		% of Total	1.6%	5.7%	14.0%	0.1%	8.4%	29.8%
3. ფონტ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია		Count	12	42	54	0	35	143
		Expected Count	9.5	38.3	54.0	.6	40.5	143.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	8.4%	29.4%	37.8%	0.0%	24.5%	100.0%
		% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	16.2 %	14.1%	12.9%	0.0%	11.1%	12.9%
		% of Total	1.1%	3.8%	4.9%	0.0%	3.2%	12.9%
4. ფონტ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია		Count	39	153	128	3	153	476
		Expected Count	31.8	127.5	179.8	2.1	134.8	476.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	8.2%	32.1%	26.9%	0.6%	32.1%	100.0%
		% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	52.7 %	51.5%	30.5%	60.0%	48.7%	42.9%
		% of Total	3.5%	13.8%	11.5%	0.3%	13.8%	42.9%
სულ		Count	74	297	419	5	314	1109
		Expected Count	74.0	297.0	419.0	5.0	314.0	1109.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	6.7%	26.8%	37.8%	0.5%	28.3%	100.0%
		% within 14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?	100.0 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	6.7%	26.8%	37.8%	0.5%	28.3%	100.0%

#### 2) Chi-Square Tests

Q10 * Q14	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	56.938 <sup>a</sup>	12	.000
Likelihood Ratio	59.358	12	.000
Linear-by-Linear Association	.117	1	.733
N of Valid Cases	1109		

a. 4 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .64.

#### 3) Symmetric Measures

Q10 * Q14	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.227
	Cramer's V	.131
N of Valid Cases	1109	

### დანართი 2, ცხრილი 18. H13 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation		
Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია * Q23. ძირითადად რა	Q23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში?	სულ



თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში?													
		1. ციფრული კომპეტენციების ტრენინგები	2. სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული ტრენინგები	3. მომხმარებელთან ურთიერთობის/სერვისის ტრენინგები	4. გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის ტრენინგები	5. მენეჯმენტის თემატიკის ტრენინგები	6. უცხო ენების ტრენინგი	7. ტექნოლოგიების მოხმარების ტრენინგი	8. დამოკიდებულება საჭიროებაზე	9. არ ტარდება ტრენინგები საერთოდ	10. არ ვგეგმავ ინფორმაციას		
Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია	1 ზედი ზედი - მენეჯერული პოზიცია	Count	24	74	15	5	7	2	10	22	0	1	160
		Expected Count	8.9	99.5	27.1	5.2	2.0	1.2	5.2	8.8	1.2	.9	160.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	15.0 %	46.3 %	9.4%	3.1%	4.4%	1.3%	6.3%	13.8 %	0.0%	0.6%	100.0 %
		% within 23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში ?	38.7 %	10.7 %	8.0%	13.9%	50.0%	25.0 %	27.8%	36.1 %	0.0%	16.7 %	14.4 %
		% of Total	2.2%	6.7%	1.4%	0.5%	0.6%	0.2%	0.9%	2.0%	0.0%	0.1%	14.4 %
	2 ზედი ზედი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	19	218	34	8	2	1	20	21	5	2	330
		Expected Count	18.4	205.3	55.9	10.7	4.2	2.4	10.7	18.2	2.4	1.8	330.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	5.8%	66.1 %	10.3 %	2.4%	0.6%	0.3%	6.1%	6.4%	1.5%	0.6%	100.0 %
		% within 23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში ?	30.6 %	31.6 %	18.1 %	22.2%	14.3%	12.5 %	55.6%	34.4 %	62.5 %	33.3 %	29.8 %
		% of Total	1.7%	19.7 %	3.1%	0.7%	0.2%	0.1%	1.8%	1.9%	0.5%	0.2%	29.8 %
	3 ფრონტ ლინი - მენეჯერული	Count	5	95	20	8	3	3	2	6	0	1	143
		Expected Count	8.0	89.0	24.2	4.6	1.8	1.0	4.6	7.9	1.0	.8	143.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	3.5%	66.4 %	14.0 %	5.6%	2.1%	2.1%	1.4%	4.2%	0.0%	0.7%	100.0 %

		% within 23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში ?	8.1%	13.8 %	10.6 %	22.2%	21.4%	37.5 %	5.6%	9.8%	0.0%	16.7 %	12.9 %
		% of Total	0.5%	8.6%	1.8%	0.7%	0.3%	0.3%	0.2%	0.5%	0.0%	0.1%	12.9 %
	4 ფრონტ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	14	303	119	15	2	2	4	12	3	2	476
		Expected Count	26.6	296.2	80.7	15.5	6.0	3.4	15.5	26.2	3.4	2.6	476.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	2.9%	63.7 %	25.0 %	3.2%	0.4%	0.4%	0.8%	2.5%	0.6%	0.4%	100.0 %
		% within 23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში ?	22.6 %	43.9 %	63.3 %	41.7%	14.3%	25.0 %	11.1%	19.7 %	37.5 %	33.3 %	42.9 %
		% of Total	1.3%	27.3 %	10.7 %	1.4%	0.2%	0.2%	0.4%	1.1%	0.3%	0.2%	42.9 %
სულ	Count		62	690	188	36	14	8	36	61	8	6	1109
	Expected Count		62.0	690.0	188.0	36.0	14.0	8.0	36.0	61.0	8.0	6.0	1109.0
	% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:		5.6%	62.2 %	17.0 %	3.2%	1.3%	0.7%	3.2%	5.5%	0.7%	0.5%	100.0 %
	% within 23. ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში ?		100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0%	100.0%	100.0 %	100.0%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
	% of Total		5.6%	62.2 %	17.0 %	3.2%	1.3%	0.7%	3.2%	5.5%	0.7%	0.5%	100.0 %
<b>2) Chi-Square Tests</b>													
<b>Q10 * Q23</b>			<b>Value</b>		<b>df</b>		<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>						
Pearson Chi-Square			155.319 <sup>a</sup>		27		.000						
Likelihood Ratio			143.275		27		.000						
Linear-by-Linear Association			23.398		1		.000						
N of Valid Cases			1109										
a. 17 cells (42.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .77.													
<b>3) Symmetric Measures</b>													
<b>Q10 * Q23</b>			<b>Value</b>		<b>Approximate Significance</b>								
Nominal by Nominal			Phi		.374		.000						
			Cramer's V		.216		.000						
N of Valid Cases			1109										

დანართი 2, ცხრილი 19. H14 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation								
Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია * Q26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?		Q26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?					სულ	
		1. ინდივიდუალურად	2. ჯგუფურად - 10 ადამიანამდე	3. ჯგუფურად - 10 და მეტი ადამიანი	4. არ მაქვს ინფორმაცია	5. დამოკიდებულია საჭიროებაზე		
Q10	1. ბექ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	Count	22	72	43	14	9	160
		Expected Count	12.4	52.9	60.9	31.3	2.5	160.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	13.8%	45.0%	26.9%	8.8%	5.6%	100.0%
		% within 26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?	25.6%	19.6%	10.2%	6.5%	52.9%	14.4%
		% of Total	2.0%	6.5%	3.9%	1.3%	0.8%	14.4%
	2. ბექ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	30	102	120	73	5	330
		Expected Count	25.6	109.2	125.6	64.6	5.1	330.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	9.1%	30.9%	36.4%	22.1%	1.5%	100.0%
		% within 26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?	34.9%	27.8%	28.4%	33.6%	29.4%	29.8%
		% of Total	2.7%	9.2%	10.8%	6.6%	0.5%	29.8%
	3. ფრონტ ოფისი - მენეჯერული პოზიცია	Count	9	44	72	16	2	143
		Expected Count	11.1	47.3	54.4	28.0	2.2	143.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	6.3%	30.8%	50.3%	11.2%	1.4%	100.0%
		% within 26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?	10.5%	12.0%	17.1%	7.4%	11.8%	12.9%
		% of Total	0.8%	4.0%	6.5%	1.4%	0.2%	12.9%
	4. ფრონტ ოფისი - არამენეჯერული პოზიცია	Count	25	149	187	114	1	476
		Expected Count	36.9	157.5	181.1	93.1	7.3	476.0
		% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	5.3%	31.3%	39.3%	23.9%	0.2%	100.0%
		% within 26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?	29.1%	40.6%	44.3%	52.5%	5.9%	42.9%
		% of Total	2.3%	13.4%	16.9%	10.3%	0.1%	42.9%

Total	Count	86	367	422	217	17	1109
	Expected Count	86.0	367.0	422.0	217.0	17.0	1109.0
	% within 10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია:	7.8%	33.1%	38.1%	19.6%	1.5%	100.0%
	% within 26. ძირ. რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	7.8%	33.1%	38.1%	19.6%	1.5%	100.0%
<b>2) Chi-Square Tests</b>							
		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)			
Pearson Chi-Square		75.212 <sup>a</sup>	12				
Likelihood Ratio		72.812	12				
Linear-by-Linear Association		11.968	1				
N of Valid Cases		1109					
a. 2 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.19.							
<b>3) Symmetric Measures</b>							
			Value	Approximate Significance			
Nominal by Nominal	Phi		.260				
	Cramer's V		.150				
N of Valid Cases			1109				

**დანართი 2, ცხრილი 20. H15 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

<b>1) Crosstabulation</b>						
Q11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში? * Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?			Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?			სულ
			1. დიახ	2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	3. არა	
Q11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	1. 1 წელზე ნაკლები	Count	41	9	115	165
		Expected Count	52.2	14.9	97.9	165.0
		% within 11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	24.8%	5.5%	69.7%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	11.7%	9.0%	17.5%	14.9%
		% of Total	3.7%	0.8%	10.4%	14.9%
	2. 1-დან 3 წლამდე	Count	69	33	149	251
		Expected Count	79.4	22.6	148.9	251.0
		% within 11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	27.5%	13.1%	59.4%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	19.7%	33.0%	22.6%	22.6%
		% of Total	6.2%	3.0%	13.4%	22.6%
	Count	100	28	174	302	

3. 3-დან 6 წლამდე	Expected Count	95.6	27.2	179.2	302.0	
	% within 11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	33.1%	9.3%	57.6%	100.0%	
	% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	28.5%	28.0%	26.4%	27.2%	
	% of Total	9.0%	2.5%	15.7%	27.2%	
	4. 6-დან 10 წლამდე	Count	66	15	103	184
		Expected Count	58.2	16.6	109.2	184.0
		% within 11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	35.9%	8.2%	56.0%	100.0%
		% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	18.8%	15.0%	15.7%	16.6%
		% of Total	6.0%	1.4%	9.3%	16.6%
	5. 10 წელი და მეტი	Count	75	15	117	207
		Expected Count	65.5	18.7	122.8	207.0
		% within 11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	36.2%	7.2%	56.5%	100.0%
% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?		21.4%	15.0%	17.8%	18.7%	
% of Total		6.8%	1.4%	10.6%	18.7%	
სულ	Count	351	100	658	1109	
	Expected Count	351.0	100.0	658.0	1109.0	
	% within 11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში?	31.7%	9.0%	59.3%	100.0%	
	% within 13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	31.7%	9.0%	59.3%	100.0%	

### 2) Chi-Square Tests

Q11 * Q13	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.123 <sup>a</sup>	8	.020
Likelihood Ratio	17.976	8	.021
Linear-by-Linear Association	7.782	1	.005
N of Valid Cases	1109		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14.88.

### 3) Symmetric Measures

Q11 * Q13		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.128	.020
	Cramer's V	.090	.020
N of Valid Cases		1109	

## დანართი 2, ცხრილი 21. H<sub>16</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Descriptives							
Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum

					Lower Bound	Upper Bound		
1. დიახ	351	4.49	.728	.039	4.41	4.57	1	5
2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	100	3.82	1.038	.104	3.61	4.03	1	5
3. არა	658	3.73	1.069	.042	3.65	3.81	1	5
Total	1109	3.98	1.031	.031	3.92	4.04	1	5
<b>2) Test of Homogeneity of Variances</b>								
					Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?	Based on Mean				25.635	2	1106	.000
	Based on Median				20.519	2	1106	.000
	Based on Median and with adj. df				20.519	2	1105.814	.000
	Based on trimmed mean				23.064	2	1106	.000
<b>3) Robust Tests of Equality of Means</b>								
<b>Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?</b>								
		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.			
Welch		92.741	2	267.944	.000			
Brown-Forsythe		74.443	2	313.765	.000			
a. Asymptotically F distributed.								
<b>4) ANOVA</b>								
<b>Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?</b>								
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Between Groups		134.660	2	67.330	71.338	.000		
Within Groups		1043.863	1106	.944				
Total		1178.523	1108					
<b>5) Multiple Comparisons</b>								
<b>Tukey HSD - Dependent Variable: Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?</b>								
(I) Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	(J) Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
					Lower Bound	Upper Bound		
1. დიახ	2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	.670 <sup>*</sup>	.110	.000	.41	.93		
	3. არა	.759 <sup>*</sup>	.064	.000	.61	.91		
2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	1. დიახ	-.670 <sup>*</sup>	.110	.000	-.93	-.41		
	3. არა	.089	.104	.670	-.16	.33		
3. არა	1. დიახ	-.759 <sup>*</sup>	.064	.000	-.91	-.61		
	2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად	-.089	.104	.670	-.33	.16		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								
<b>6) Tukey HSD<sup>a,b</sup> Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?</b>								
Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?		N	Subset for alpha = 0.05					
			1	2				
3. არა		658	3.73					
2. დიახ, მაგრამ ფორმალურად		100	3.82					
1. დიახ		351		4.49				

Sig.		.618	1.000
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 208.786.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

დანართი 2, ცხრილი 22. H<sub>17</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Descriptives								
Q36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში:								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1. არ ხდება შეფასება	74	4.00	1.159	.135	3.73	4.27	1	5
2. არაპერიოდულად, მენეჯმენტის გადაწყვეტილების შესაბამისად	297	4.18	.848	.049	4.08	4.27	1	5
3. 2 წლამდე პერიოდულობით	419	4.18	.883	.043	4.09	4.26	1	5
4. 2-5 წლის პერიოდულობით	5	4.40	.548	.245	3.72	5.08	4	5
5. არ მაქვს ინფორმაცია	314	4.06	.909	.051	3.96	4.16	1	5
სულ	1109	4.13	.902	.027	4.08	4.19	1	5
2) Test of Homogeneity of Variances								
				Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Q36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში:				Based on Mean	3.237	4	1104	.012
				Based on Median	3.457	4	1104	.008
				Based on Median and with adjusted df	3.457	4	1076.714	.008
				Based on trimmed mean	3.210	4	1104	.012
3) Robust Tests of Equality of Means								
Q36		Statistic <sup>a</sup>		df1	df2	Sig.		
Welch		1.347		4	30.648	.275		
Brown-Forsythe		1.453		4	214.473	.218		
a. Asymptotically F distributed.								

დანართი 2, ცხრილი 23. H<sub>18</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Descriptives								
Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე	359	4.07	.940	.050	3.97	4.16	1	5
2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე	231	4.36	.790	.052	4.26	4.47	1	5

3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	128	3.86	.839	.074	3.71	4.01	1	5
5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	390	3.72	1.194	.060	3.60	3.84	1	5
სულ	1108	3.98	1.028	.031	3.92	4.04	1	5
<b>2) Test of Homogeneity of Variances</b>								
					<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?	Based on Mean				22.144	3	1104	.000
	Based on Median				10.683	3	1104	.000
	Based on Median and with adjusted df				10.683	3	1012.960	.000
	Based on trimmed mean				18.558	3	1104	.000
<b>3) Robust Tests of Equality of Means</b>								
<b>Q32</b>	<b>Statistic<sup>a</sup></b>			<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>		
Welch	24.359			3	469.084	.000		
Brown-Forsythe	24.764			3	952.385	.000		
a. Asymptotically F distributed.								
<b>4) Multiple Comparisons</b>								
<b>Tukey HSD - Dependent Variable: Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?</b>								
<b>(I) Q15</b>	<b>(J) Q15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში?</b>	<b>Mean Difference (I-J)</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Sig.</b>	<b>95% Confidence Interval</b>			
					<b>Lower Bound</b>	<b>Upper Bound</b>		
1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე	2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე	-.297 <sup>*</sup>	.084	.003	-.51	-.08		
	3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	.207	.103	.183	-.06	.47		
	5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	.349 <sup>*</sup>	.073	.000	.16	.54		
2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე	1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე	.297 <sup>*</sup>	.084	.003	.08	.51		
	3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	.504 <sup>*</sup>	.110	.000	.22	.79		
	5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	.646 <sup>*</sup>	.083	.000	.43	.86		
3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე	-.207	.103	.183	-.47	.06		
	2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე	-.504 <sup>*</sup>	.110	.000	-.79	-.22		
	5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	.141	.102	.507	-.12	.40		
5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯერულ პოზიციაზე	-.349 <sup>*</sup>	.073	.000	-.54	-.16		
	2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციაზე	-.646 <sup>*</sup>	.083	.000	-.86	-.43		
	3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	-.141	.102	.507	-.40	.12		



\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tukey HSD <sup>a,b</sup> - Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?				
Q15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში?	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
5. არ მქონია თანამდებობრივი ცვლილება	390	3.72		
3. ჰორიზონტალური გადაადგილება	128	3.86	3.86	
1. ვერტიკალური დაწინაურება არამენეჯ. პოზიციაზე	359		4.07	
2. ვერტიკალური დაწინაურება მენეჯ. პოზიციაზე	231			4.36
Sig.		.431	.119	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 228.687.  
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed

**დანართი 2, ცხრილი 24. H19 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Descriptives									
Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი:									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max	
					Lower Bound	Upper Bound			
1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	750	4.18	.805	.029	4.12	4.24	1	5	
2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	340	3.65	.840	.046	3.56	3.74	1	5	
3. ორივე	10	4.00	.471	.149	3.66	4.34	3	5	
4. არ მაქვს ინფორმაცია	6	3.00	1.095	.447	1.85	4.15	2	5	
5. 1 და 2 კომბინირებულად	3	3.33	1.528	.882	-.46	7.13	2	5	
სულ	1109	4.01	.854	.026	3.96	4.06	1	5	

2) Test of Homogeneity of Variances						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი:	Based on Mean	4.763	4	1104	.001	
	Based on Median	3.164	4	1104	.013	
	Based on Median and with adjusted df	3.164	4	1083.160	.013	
	Based on trimmed mean	4.529	4	1104	.001	

3) ANOVA					
Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი:					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	71.827	4	17.957	26.894	.000
Within Groups	737.128	1104	.668		
Total	808.956	1108			

4) Robust Tests of Equality of Means				
Q17. შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი:				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.

Welch	20.694	4	9.938	.000
Brown-Forsythe	16.179	4	6.573	.002

a. Asymptotically F distributed.

**5) Multiple Comparisons**

**Tukey HSD - Dependent Variable: Q17. შეფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი**

(I) 16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში?	(J) 16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	.524 <sup>*</sup>	.053	.000	.38	.67
	3. ორივე	.177	.260	.960	-.53	.89
	4. არ მაქვს ინფორმაცია	1.177 <sup>*</sup>	.335	.004	.26	2.09
	5. 1 და 2 კომბინირებულად	.844	.473	.383	-.45	2.14
2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	-.524 <sup>*</sup>	.053	.000	-.67	-.38
	3. ორივე	-.347	.262	.676	-1.06	.37
	4. არ მაქვს ინფორმაცია	.653	.337	.297	-.27	1.57
	5. 1 და 2 კომბინირებულად	.320	.474	.962	-.98	1.61
3. ორივე	1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	-.177	.260	.960	-.89	.53
	2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	.347	.262	.676	-.37	1.06
	4. არ მაქვს ინფორმაცია	1.000	.422	.124	-.15	2.15
	5. 1 და 2 კომბინირებულად	.667	.538	.728	-.80	2.14
4. არ მაქვს ინფორმაცია	1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	-1.177 <sup>*</sup>	.335	.004	-2.09	-.26
	2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	-.653	.337	.297	-1.57	.27
	3. ორივე	-1.000	.422	.124	-2.15	.15
	5. 1 და 2 კომბინირებულად	-.333	.578	.978	-1.91	1.25
5. 1 და 2 კომბინირებულად	1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	-.844	.473	.383	-2.14	.45
	2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით	-.320	.474	.962	-1.61	.98
	3. ორივე	-.667	.538	.728	-2.14	.80
	4. არ მაქვს ინფორმაცია	.333	.578	.978	-1.25	1.91

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**6) Tukey HSD<sup>a,b</sup> Q17. შეფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი:**

Q16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში?	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
4. არ მაქვს ინფორმაცია	6	3.00	

5. 1 და 2 კომბინირებულად	3	3.33	3.33
2. ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნევლად, ხშირად არაფორმალური გზით	340	3.65	3.65
3. ორივე	10	4.00	4.00
1. ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმ. წევრისათვის	750		4.18
Sig.		.094	.220

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8.274.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## დანართი 2, ცხრილი 25. H20 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation								
Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? * Q28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?			Q28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?					სულ
			1. დიახ	2. ხანდახან	3. ძალიან იშვიათად	4. არა	5. არ მაქვს ინფორმაცია	
Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	Count	2	5	0	3	19	29
		Expected Count	9.6	4.1	1.2	5.5	8.7	29.0
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	6.9%	17.2%	0.0%	10.3%	65.5%	100.0%
		% within 28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	0.5%	3.2%	0.0%	1.4%	5.7%	2.6%
		% of Total	0.2%	0.5%	0.0%	0.3%	1.7%	2.6%
	2. დიახ, ხშირად	Count	259	96	18	57	126	556
		Expected Count	184.0	78.7	22.6	104.8	165.9	556.0
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	46.6%	17.3%	3.2%	10.3%	22.7%	100.0%
		% within 28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	70.6%	61.1%	40.0%	27.3%	38.1%	50.1%
		% of Total	23.4%	8.7%	1.6%	5.1%	11.4%	50.1%
	3. იშვიათად	Count	50	28	14	80	115	287
		Expected Count	95.0	40.6	11.6	54.1	85.7	287.0

		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	17.4%	9.8%	4.9%	27.9%	40.1%	100.0%
		% within 28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	13.6%	17.8%	31.1%	38.3%	34.7%	25.9%
		% of Total	4.5%	2.5%	1.3%	7.2%	10.4%	25.9%
4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	Count		50	25	12	36	59	182
	Expected Count		60.2	25.8	7.4	34.3	54.3	182.0
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	27.5%	13.7%	6.6%	19.8%	32.4%	100.0%
		% within 28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	13.6%	15.9%	26.7%	17.2%	17.8%	16.4%
		% of Total	4.5%	2.3%	1.1%	3.2%	5.3%	16.4%
5. არა	Count		6	3	1	33	12	55
	Expected Count		18.2	7.8	2.2	10.4	16.4	55.0
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	10.9%	5.5%	1.8%	60.0%	21.8%	100.0%
		% within 28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	1.6%	1.9%	2.2%	15.8%	3.6%	5.0%
		% of Total	0.5%	0.3%	0.1%	3.0%	1.1%	5.0%
სულ	Count		367	157	45	209	331	1109
	Expected Count		367.0	157.0	45.0	209.0	331.0	1109.0
		% within 19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	33.1%	14.2%	4.1%	18.8%	29.8%	100.0%
		% within 28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.1%	14.2%	4.1%	18.8%	29.8%	100.0%
<b>2) Chi-Square Tests</b>								
<b>Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? * Q28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?</b>			<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>			
Pearson Chi-Square			203.273 <sup>a</sup>	16	.000			
Likelihood Ratio			193.821	16	.000			
Linear-by-Linear Association			43.388	1	.000			
N of Valid Cases			1109					

a. 3 cells (12.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.18.			
3) Symmetric Measures			
Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას? * Q28. გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.428	.000
	Cramer's V	.214	.000
N of Valid Cases		1109	

**დანართი 2, ცხრილი 26. H21 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Descriptive Statistics					
		Mean	Std. Deviation	N	
Q33. (შედგენილი) შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)		20.01	4.348	1109	
Q34. (შედგენილი) როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტი (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?		19.67	4.702	1109	
Q35. (შედგენილი) შეაფასეთ ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)		32.31	8.317	1109	
2) Correlations					
Control Variables			Q33	Q34	
Q35. (შედგენილი) შეაფასეთ ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)	Q33. (შედგენილი) შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)	Correlation	1.000	.547	
		Significance (2-tailed)	.	.000	
		df	0	1106	
	Q34. (შედგენილი) როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტი (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?	Correlation	.547	1.000	
		Significance (2-tailed)	.000	.	
		df	1106	0	
3) Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items		
.895	.902		5		
4) Item Statistics					
		Mean	Std. Deviation	N	
Q33.1 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): უნარები		4.30	.898	1109	
Q33.2 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): ნიჭი		4.08	.981	1109	
Q33.3 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): აზროვნება		4.28	.928	1109	
Q33.4 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტ. როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): ტემპერამენტი		3.63	1.143	1109	
Q33.5 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): ხასიათი		3.71	1.196	1109	
5) Inter-Item Correlation Matrix					
	Q33.1 უნარები	Q33.2 ნიჭი	Q33.3 აზროვნება	Q33.4 ტემპერამენტი	Q33.5 ხასიათი

Q33.1 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): უნარები	1.000	.804	.854	.540	.504		
Q33.2 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): ნიჭი	.804	1.000	.806	.598	.508		
Q33.3 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): აზროვნება	.854	.806	1.000	.577	.536		
Q33.4 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტ. როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): ტემპერამენტი	.540	.598	.577	1.000	.763		
Q33.5 შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფ. განვითარებაში (მიმდ. სამსახურში): ხასიათი	.504	.508	.536	.763	1.000		
<b>6) Summary Item Statistics</b>							
	<b>Mean</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Range</b>	<b>Max / Min</b>	<b>Variance</b>	<b>N of Items</b>
Item Means	4.002	3.634	4.300	.666	1.183	.099	5
Item Variances	1.074	.806	1.431	.626	1.776	.078	5
<b>7) Item-Total Statistics</b>							
	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Squared Multiple Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>		
Q33.1 უნარები	15.71	13.068	.775	.769	.868		
Q33.1 უნარები	15.93	12.522	.780	.719	.864		
Q33.1 უნარები	15.73	12.734	.801	.777	.861		
Q33.1 უნარები	16.38	11.838	.732	.643	.876		
Q33.1 უნარები	16.30	11.922	.672	.597	.893		

**დანართი 2, ცხრილი 27. H22 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

<b>1) Descriptives</b>								
Q29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე"								
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error</b>	<b>95% Confidence Interval for Mean</b>		<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
					<b>Lower Bound</b>	<b>Upper Bound</b>		
1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	29	3.28	1.162	.216	2.83	3.72	1	5
2. დიახ, ხშირად	556	4.32	.825	.035	4.25	4.39	1	5
3. იშვიათად	287	3.45	1.026	.061	3.33	3.57	1	5
4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	182	3.38	.954	.071	3.24	3.52	1	5
5. არა	55	2.25	1.265	.171	1.91	2.60	1	5
Total	1109	3.81	1.094	.033	3.75	3.88	1	5
<b>2) Test of Homogeneity of Variances</b>								
				<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	
Q29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე"	Based on Mean			9.059	4	1104	.000	
	Based on Median			2.784	4	1104	.026	
	Based on Median and with adjusted df			2.784	4	1091.137	.026	
	Based on trimmed mean			8.628	4	1104	.000	

3) ANOVA						
Q29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე"						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	357.431	4	89.358	101.959	.000	
Within Groups	967.557	1104	.876			
Total	1324.988	1108				
4) Robust Tests of Equality of Means						
Q29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე"						
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.		
Welch	87.192	4	136.343	.000		
Brown-Forsythe	75.784	4	202.036	.000		
a. Asymptotically F distributed.						
5) Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Q 29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე"						
Tukey HSD						
(I) Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	(J) Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	2. დიახ, ხშირად	-1.046 <sup>*</sup>	.178	.000	-1.53	-.56
	3. იშვიათად	-.177	.182	.868	-.68	.32
	4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	-.103	.187	.982	-.61	.41
	5. არა	1.021 <sup>*</sup>	.215	.000	.43	1.61
2. დიახ, ხშირად	1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	1.046 <sup>*</sup>	.178	.000	.56	1.53
	3. იშვიათად	.869 <sup>*</sup>	.068	.000	.68	1.05
	4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	.943 <sup>*</sup>	.080	.000	.72	1.16
	5. არა	2.067 <sup>*</sup>	.132	.000	1.71	2.43
3. იშვიათად	1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	.177	.182	.868	-.32	.68
	2. დიახ, ხშირად	-.869 <sup>*</sup>	.068	.000	-1.05	-.68
	4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	.074	.089	.921	-.17	.32
	5. არა	1.198 <sup>*</sup>	.138	.000	.82	1.57
4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	.103	.187	.982	-.41	.61
	2. დიახ, ხშირად	-.943 <sup>*</sup>	.080	.000	-1.16	-.72
	3. იშვიათად	-.074	.089	.921	-.32	.17
	5. არა	1.125 <sup>*</sup>	.144	.000	.73	1.52
5. არა	1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	-1.021 <sup>*</sup>	.215	.000	-1.61	-.43
	2. დიახ, ხშირად	-2.067 <sup>*</sup>	.132	.000	-2.43	-1.71
	3. იშვიათად	-1.198 <sup>*</sup>	.138	.000	-1.57	-.82
	4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	-1.125 <sup>*</sup>	.144	.000	-1.52	-.73
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						
6) Tukey HSD <sup>a,b</sup> Q29. "უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე"						
		N	Subset for alpha = 0.05			



Q19. გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?		1	2	3
5. არა	55	2.25		
1. მხოლოდ ახლად დასაქმებულებს	29		3.28	
4. დიახ, მაგრამ არა ყველა თანამშრომელს	182		3.38	
3. იშვიათად	287		3.45	
2. დიახ, ხშირად	556			4.32
Sig.		1.000	.759	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 78.812.  
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**დანართი 2, ცხრილი 28. H23 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Crosstabulation											
Q30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას? * Q31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?		Q31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?									
		1. სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით	2. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საშუალებებით	3. არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით	4. არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით	5. არანაირი ღონისძიებით	6. კომპინირებულად	7. დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე	8. არ ვფიქრობ ინფორმაციას	სულ	
Q30	1. სპეციალურად შედგენილი ფორმალური პროგრამით	Count	123	23	37	43	16	2	0	0	244
		Expected Count	36.5	51.5	53.2	81.8	17.4	.7	2.0	.9	244.0
		% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?	50.4%	9.4%	15.2%	17.6%	6.6%	0.8%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?	74.1%	9.8%	15.3%	11.6%	20.3%	66.7%	0.0%	0.0%	22.0%
	% of Total	11.1%	2.1%	3.3%	3.9%	1.4%	0.2%	0.0%	0.0%	22.0%	
2. ადამიანი	დასაქმებული	Count	31	194	63	93	14	1	1	1	398
		Expected Count	59.6	84.0	86.8	133.5	28.4	1.1	3.2	1.4	398.0



		% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?	7.8%	48.7%	15.8%	23.4%	3.5%	0.3%	0.3%	0.3%	100.0%
		% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?	18.7%	82.9%	26.0%	25.0%	17.7%	33.3%	11.1%	25.0%	35.9%
		% of Total	2.8%	17.5%	5.7%	8.4%	1.3%	0.1%	0.1%	0.1%	35.9%
3. არაფორმალურად, უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურობით	Count		2	7	118	73	7	0	0	0	207
	Expected Count		31.0	43.7	45.2	69.4	14.7	.6	1.7	.7	207.0
	% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?		1.0%	3.4%	57.0%	35.3%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?		1.2%	3.0%	48.8%	19.6%	8.9%	0.0%	0.0%	0.0%	18.7%
	% of Total		0.2%	0.6%	10.6%	6.6%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	18.7%
4. არაფორმალურად, თანამშრომლების აქტიურობითა და დახმარებით	Count		7	5	17	156	8	0	1	1	195
	Expected Count		29.2	41.1	42.6	65.4	13.9	.5	1.6	.7	195.0
	% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?		3.6%	2.6%	8.7%	80.0%	4.1%	0.0%	0.5%	0.5%	100.0%
	% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?		4.2%	2.1%	7.0%	41.9%	10.1%	0.0%	11.1%	25.0%	17.6%
		% of Total	0.6%	0.5%	1.5%	14.1%	0.7%	0.0%	0.1%	0.1%	17.6%
5. არანაირი ღონისძიებით	Count		2	3	5	4	33	0	1	0	48
	Expected Count		7.2	10.1	10.5	16.1	3.4	.1	.4	.2	48.0
	% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?		4.2%	6.3%	10.4%	8.3%	68.8%	0.0%	2.1%	0.0%	100.0%
	% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?		1.2%	1.3%	2.1%	1.1%	41.8%	0.0%	11.1%	0.0%	4.3%
		% of Total	0.2%	0.3%	0.5%	0.4%	3.0%	0.0%	0.1%	0.0%	4.3%
6. რამდენი	Count		0	0	1	1	0	0	0	0	2
	Expected Count		.3	.4	.4	.7	.1	.0	.0	.0	2.0

		% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?	0.0%	0.0%	0.4%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
		% of Total	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
	7. დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე	Count	1	1	1	0	0	0	5	0	8
		Expected Count	1.2	1.7	1.7	2.7	.6	.0	.1	.0	8.0
		% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?	12.5%	12.5 %	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	62.5 %	0.0%	100.0%
		% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?	0.6%	0.4%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	55.6 %	0.0%	0.7%
		% of Total	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.7%
	8. არ ვფლობ ინფორმაციას	Count	0	1	0	2	1	0	1	2	7
		Expected Count	1.0	1.5	1.5	2.3	.5	.0	.1	.0	7.0
		% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?	0.0%	14.3 %	0.0%	28.6%	14.3%	0.0%	14.3 %	28.6 %	100.0%
		% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?	0.0%	0.4%	0.0%	0.5%	1.3%	0.0%	11.1 %	50.0 %	0.6%
		% of Total	0.0%	0.1%	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%	0.1%	0.2%	0.6%
სულ	Count	166	234	242	372	79	3	9	4	1109	
	Expected Count	166.0	234.0	242.0	372.0	79.0	3.0	9.0	4.0	1109.0	
	% within 30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?	15.0%	21.1 %	21.8%	33.5%	7.1%	0.3%	0.8%	0.4%	100.0%	
	% within 31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?	100.0 %	100.0 %	100.0%	100.0%	100.0 %	100.0%	100.0 %	100.0 %	100.0%	
	% of Total	15.0%	21.1 %	21.8%	33.5%	7.1%	0.3%	0.8%	0.4%	100.0%	
<b>2) Chi-Square Tests</b>											
<b>Q30 * Q31</b>			<b>Value</b>		<b>df</b>		<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>				
Pearson Chi-Square			1642.741 <sup>a</sup>		49						
Likelihood Ratio			898.746		49						
Linear-by-Linear Association			302.484		1						
N of Valid Cases			1109								

a. 40 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

3) Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	1.217	.000
	Cramer's V	.460	.000
N of Valid Cases		1109	

**დანართი 2, ცხრილი 29. H24 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Crosstabulation						
Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში? * Q45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?		Q45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?				
		1. სამსახურში ყოფნისას	2. სამსახურისგან თავისუფალ დროს	3. არ მაქვს პასუხი	სულ	
Q43	1) ვერ ვუთმობ დროს	Count	150	86	85	321
		Expected Count	174.8	103.9	42.3	321.0
		% within 43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?	46.7%	26.8%	26.5%	100.0%
		% within 45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?	24.8%	24.0%	58.2%	28.9%
	% of Total		13.5%	7.8%	7.7%	28.9%
	2) 1 საათამდე	Count	258	173	40	471
		Expected Count	256.5	152.5	62.0	471.0
		% within 43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?	54.8%	36.7%	8.5%	100.0%
		% within 45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?	42.7%	48.2%	27.4%	42.5%
	% of Total		23.3%	15.6%	3.6%	42.5%
	3) 1-3 საათს	Count	113	70	15	198
		Expected Count	107.8	64.1	26.1	198.0
% within 43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?		57.1%	35.4%	7.6%	100.0%	
% within 45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?		18.7%	19.5%	10.3%	17.9%	

	4) 3-5 საათს	% of Total	10.2%	6.3%	1.4%	17.9%
		Count	31	10	3	44
		Expected Count	24.0	14.2	5.8	44.0
		% within 43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე- ღამის განმავლობაში?	70.5%	22.7%	6.8%	100.0%
		% within 45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?	5.1%	2.8%	2.1%	4.0%
	5) 5 და მეტ საათს	% of Total	2.8%	0.9%	0.3%	4.0%
		Count	52	20	3	75
		Expected Count	40.8	24.3	9.9	75.0
		% within 43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე- ღამის განმავლობაში?	69.3%	26.7%	4.0%	100.0%
		% within 45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?	8.6%	5.6%	2.1%	6.8%
სულ	% of Total	4.7%	1.8%	0.3%	6.8%	
	Count	604	359	146	1109	
	Expected Count	604.0	359.0	146.0	1109.0	
	% within 43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე- ღამის განმავლობაში?	54.5%	32.4%	13.2%	100.0%	
	% within 45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	54.5%	32.4%	13.2%	100.0%	
<b>2) Chi-Square Tests</b>						
<b>Q43 * Q45</b>		<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>		
Pearson Chi-Square		79.174 <sup>a</sup>	8	.000		
Likelihood Ratio		73.376	8	.000		
Linear-by-Linear Association		36.657	1	.000		
N of Valid Cases		1109				
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.79.						
<b>3) Symmetric Measures</b>						
<b>Q43 * Q45</b>		<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>			
Nominal by Nominal	Phi	.267	.000			
	Cramer's V	.189	.000			
N of Valid Cases		1109				

დანართი 2, ცხრილი 30. H25 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Descriptives								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
1. ვერ ვუთმობ დროს	321	11.43	4.061	.227	10.98	11.87	4	20
2. 1 საათამდე	471	9.56	3.796	.175	9.22	9.91	4	20
3. 1-3 საათს	198	9.96	4.975	.354	9.26	10.66	4	20
4. 3-5 საათს	44	8.23	5.180	.781	6.65	9.80	4	20
5. 5 და მეტ საათს	75	10.43	6.222	.718	9.00	11.86	4	20
სულ	1109	10.18	4.436	.133	9.92	10.44	4	20
2) Test of Homogeneity of Variances								
				Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში		Based on Mean		21.119	4	1104	.000	
		Based on Median		11.032	4	1104	.000	
		Based on Median and with adjusted df		11.032	4	983.679	.000	
		Based on trimmed mean		19.883	4	1104	.000	
3) ANOVA								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Between Groups		860.467	4	215.117	11.339	.000		
Within Groups		20944.183	1104	18.971				
Total		21804.649	1108					
4) Robust Tests of Equality of Means								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.			
Welch		12.242	4	196.692	.000			
Brown-Forsythe		8.420	4	292.437	.000			
a. Asymptotically F distributed.								
5) Multiple Comparisons								
Tukey HSD - Dependent Variable: Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
(I) Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?	(J) Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
					Lower Bound	Upper Bound		
1. ვერ ვუთმობ დროს	2. 1 საათამდე	1.864 <sup>*</sup>	.315	.000	1.00	2.73		
	3. 1-3 საათს	1.467 <sup>*</sup>	.394	.002	.39	2.54		
	4. 3-5 საათს	3.200 <sup>*</sup>	.700	.000	1.29	5.11		
	5. 5 და მეტ საათს	1.000	.559	.380	-.53	2.53		
2. 1 საათამდე	1. ვერ ვუთმობ დროს	-1.864 <sup>*</sup>	.315	.000	-2.73	-1.00		

	3. 1-3 საათს	-.397	.369	.819	-1.40	.61
	4. 3-5 საათს	1.335	.687	.294	-.54	3.21
	5. 5 და მეტ საათს	-.864	.542	.500	-2.34	.62
3. 1-3 საათს	1. ვერ ვუთმობ დროს	-1.467	.394	.002	-2.54	-.39
	2. 1 საათამდე	.397	.369	.819	-.61	1.40
	4. 3-5 საათს	1.732	.726	.120	-.25	3.72
	5. 5 და მეტ საათს	-.467	.591	.933	-2.08	1.15
4. 3-5 საათს	1. ვერ ვუთმობ დროს	-3.200	.700	.000	-5.11	-1.29
	2. 1 საათამდე	-1.335	.687	.294	-3.21	.54
	3. 1-3 საათს	-1.732	.726	.120	-3.72	.25
	5. 5 და მეტ საათს	-2.199	.827	.061	-4.46	.06
5. 5 და მეტ საათს	1. ვერ ვუთმობ დროს	-1.000	.559	.380	-2.53	.53
	2. 1 საათამდე	.864	.542	.500	-.62	2.34
	3. 1-3 საათს	.467	.591	.933	-1.15	2.08
	4. 3-5 საათს	2.199	.827	.061	-.06	4.46

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**6) Tukey HSD<sup>a,b</sup> Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში**

Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
4. 3-5 საათს	44	8.23		
2. 1 საათამდე	471	9.56	9.56	
3. 1-3 საათს	198		9.96	9.96
5. 5 და მეტ საათს	75		10.43	10.43
1. ვერ ვუთმობ დროს	321			11.43
Sig.		.162	.591	.097

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 107.876.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**დანართი 2, ცხრილი 31. H<sub>26</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Descriptives								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1. არ შეესაბამება	138	9.81	4.787	.407	9.01	10.62	4	20
2. მცირედ შეესაბამება	184	10.07	3.859	.284	9.50	10.63	4	20
3. ნეიტრალური	377	9.94	4.263	.220	9.50	10.37	4	20
4. სავსადავად შეესაბამება	246	10.66	4.183	.267	10.14	11.19	4	20

5. შეესაბამება	164	10.45	5.373	.420	9.62	11.27	4	20
სულ	1109	10.18	4.436	.133	9.92	10.44	4	20
<b>2) Test of Homogeneity of Variances</b>								
					<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში	Based on Mean				10.836	4	1104	.000
	Based on Median				7.527	4	1104	.000
	Based on Median and with adjusted df				7.527	4	1036.858	.000
	Based on trimmed mean				10.267	4	1104	.000
<b>3) ANOVA</b>								
<b>Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>								
		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>		
Between Groups		112.356	4	28.089	1.430	.222		
Within Groups		21692.293	1104	19.649				
Total		21804.649	1108					
<b>4) Robust Tests of Equality of Means</b>								
<b>Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>								
		<b>Statistic<sup>a</sup></b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>			
Welch		1.464	4	449.918	.212			
Brown-Forsythe		1.359	4	792.123	.247			
a. Asymptotically F distributed.								
<b>5) Tukey HSD<sup>a,b</sup> Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>								
<b>Q48. შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას?</b>				<b>N</b>	<b>Subset for alpha = 0.05</b>			
					<b>1</b>			
1. არ შეესაბამება				138	9.81			
3. ნეიტრალური				377	9.94			
2. მცირედ შეესაბამება				184	10.07			
5. შეესაბამება				164	10.45			
4. საკმაოდ შეესაბამება				246	10.66			
Sig.					.317			
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.								
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 196.107.								
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.								

**დანართი 2, ცხრილი 32. H27 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

<b>1) Crosstabulation</b>					
<b>Q21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში? *</b>			<b>Q22</b>		<b>სულ</b>
			<b>1. სამუშაო პროცესის მსვლელობისას</b>	<b>2. სამუშაო პროცესისგან მოწყვეტით</b>	
<b>Q21. უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?</b>	1. ფორმალურ სწავლას	Count	638	98	736
		Expected Count	605.3	130.7	736.0

		% within 21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	86.7%	13.3%	100.0%
		% within 22. უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	70.0%	49.7%	66.4%
		% of Total	57.5%	8.8%	66.4%
	2. არაფორმალურ სწავლას	Count	274	99	373
		Expected Count	306.7	66.3	373.0
		% within 21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	73.5%	26.5%	100.0%
		% within 22. უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	30.0%	50.3%	33.6%
		% of Total	24.7%	8.9%	33.6%
სულ		Count	912	197	1109
		Expected Count	912.0	197.0	1109.0
		% within 21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	82.2%	17.8%	100.0%
		% within 22. უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	82.2%	17.8%	100.0%
<b>2) Chi-Square Tests</b>					
	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>	<b>Exact Sig. (2-sided)</b>	<b>Exact Sig. (1-sided)</b>
Pearson Chi-Square	29.644 <sup>a</sup>	1	.000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	28.745	1	.000		
Likelihood Ratio	28.376	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	29.617	1	.000		
N of Valid Cases	1109				
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 66.26.					
b. Computed only for a 2x2 table					
<b>3) Symmetric Measures</b>					
		<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>		
Nominal by Nominal	Phi	.163	.000		
	Cramer's V	.163	.000		
N of Valid Cases		1109			



დანართი 2, ცხრილი 33. H28 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Crosstabulation								
Q37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში? * Q46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?			Q46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?					
			1. მომუშავეს მოტივაცია და აქტიურობა	2. თერგანიზაციის მიერ სასწავლო ღონისძიებების დაფინანსება	3. ხელმძღვანელების ზრუნვა დაქვემდებარებულების განვითარებაზე	4. თავისუფალი დროის არსებობა	5. მაღალი ანაზღაურება	სულ
Q37	1. დროის დეფიციტი	Count	188	39	143	44	49	463
		Expected Count	166.2	38.4	159.1	35.5	63.9	463.0
		% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?	40.6%	8.4%	30.9%	9.5%	10.6%	100.0%
		% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?	47.2%	42.4%	37.5%	51.8%	32.0%	41.7%
		% of Total	17.0%	3.5%	12.9%	4.0%	4.4%	41.7%
	2. მოტივაციის ნაკლებობა	Count	82	10	51	10	29	182
		Expected Count	65.3	15.1	62.5	13.9	25.1	182.0
		% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?	45.1%	5.5%	28.0%	5.5%	15.9%	100.0%
		% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?	20.6%	10.9%	13.4%	11.8%	19.0%	16.4%
		% of Total	7.4%	0.9%	4.6%	0.9%	2.6%	16.4%
	3. დამსაქმებლის მხრიდან განვითარების და კარიერული შესაძლებლობების არ არსებობა	Count	42	15	112	11	20	200
		Expected Count	71.8	16.6	68.7	15.3	27.6	200.0
		% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?	21.0%	7.5%	56.0%	5.5%	10.0%	100.0%
		% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?	10.6%	16.3%	29.4%	12.9%	13.1%	18.0%
		% of Total	3.8%	1.4%	10.1%	1.0%	1.8%	18.0%
	4. სამუშაოს სპეციფიკა	Count	43	7	36	10	18	114
		Expected Count	40.9	9.5	39.2	8.7	15.7	114.0
		% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?	37.7%	6.1%	31.6%	8.8%	15.8%	100.0%
		% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?	19.2%	3.3%	10.5%	4.0%	5.0%	13.0%

		% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?	10.8%	7.6%	9.4%	11.8%	11.8%	10.3%
		% of Total	3.9%	0.6%	3.2%	0.9%	1.6%	10.3%
5. ფინანსების არ არსებობა	Count		30	20	32	8	36	126
	Expected Count		45.2	10.5	43.3	9.7	17.4	126.0
	% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?		23.8%	15.9%	25.4%	6.3%	28.6%	100.0%
	% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?		7.5%	21.7%	8.4%	9.4%	23.5%	11.4%
	% of Total		2.7%	1.8%	2.9%	0.7%	3.2%	11.4%
6. არაფერი	Count		12	1	6	0	1	20
	Expected Count		7.2	1.7	6.9	1.5	2.8	20.0
	% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?		60.0%	5.0%	30.0%	0.0%	5.0%	100.0%
	% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?		3.0%	1.1%	1.6%	0.0%	0.7%	1.8%
	% of Total		1.1%	0.1%	0.5%	0.0%	0.1%	1.8%
7. სხვადასხვა ფაქტორი ერთად	Count		1	0	1	2	0	4
	Expected Count		1.4	.3	1.4	.3	.6	4.0
	% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?		25.0%	0.0%	25.0%	50.0%	0.0%	100.0%
	% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?		0.3%	0.0%	0.3%	2.4%	0.0%	0.4%
	% of Total		0.1%	0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.4%
სულ	Count		398	92	381	85	153	1109
	Expected Count		398.0	92.0	381.0	85.0	153.0	1109.0
	% within 37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?		35.9%	8.3%	34.4%	7.7%	13.8%	100.0%
	% within 46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავეს განვითარებას ყველაზე მეტად?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		35.9%	8.3%	34.4%	7.7%	13.8%	100.0%
<b>2) Chi-Square Tests</b>								
		<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymptotic Significance (2-sided)</b>				
Pearson Chi-Square		118.186 <sup>a</sup>	24	.000				
Likelihood Ratio		108.090	24	.000				
Linear-by-Linear Association		11.604	1	.001				
N of Valid Cases		1109						
a. 8 cells (22.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .31.								
<b>3) Symmetric Measures</b>								
		<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>					

Nominal by Nominal	Phi	.326	.000
	Cramer's V	.163	.000
N of Valid Cases		1109	

დანართი 2, ცხრილი 34. H29 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

1) Descriptives								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1. უმნიშვნელოდ	33	10.58	4.486	.781	8.98	12.17	4	20
2 (მცირედ)	56	10.93	4.385	.586	9.75	12.10	4	20
3 (ნორმალურად)	235	9.81	3.837	.250	9.32	10.30	4	20
4 (საკმაოდ)	362	9.62	3.747	.197	9.23	10.00	4	20
5. ძალიან	423	10.74	5.169	.251	10.24	11.23	4	20
Total	1109	10.18	4.436	.133	9.92	10.44	4	20
2) Test of Homogeneity of Variances								
				Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში		Based on Mean		19.954	4	1104	.000	
		Based on Median		15.917	4	1104	.000	
		Based on Median and with adjusted df		15.917	4	1077.671	.000	
		Based on trimmed mean		19.416	4	1104	.000	
3) ANOVA								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Between Groups		314.519	4	78.630	4.039	.003		
Within Groups		21490.130	1104	19.466				
Total		21804.649	1108					
4) Robust Tests of Equality of Means								
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.			
Welch		3.928	4	157.595	.005			
Brown-Forsythe		4.173	4	292.102	.003			
a. Asymptotically F distributed.								
5) Multiple Comparisons								
Tukey HSD - Dependent Variable: 51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში								
(I) Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?	(J) Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
					Lower Bound	Upper Bound		
1. უმნიშვნელოდ	2 (მცირედ)	-.353	.968	.996	-3.00	2.29		

	3 (ნორმალურად)	.767	.820	.883	-1.47	3.01
	4 (საკმაოდ)	.960	.802	.754	-1.23	3.15
	5. ძალიან	-.159	.797	1.000	-2.34	2.02
2 (მცირედ)	1. უმნიშვნელოდ	.353	.968	.996	-2.29	3.00
	3 (ნორმალურად)	1.120	.656	.430	-.67	2.91
	4 (საკმაოდ)	1.313	.634	.233	-.42	3.04
	5. ძალიან	.193	.627	.998	-1.52	1.91
3 (ნორმალურად)	1. უმნიშვნელოდ	-.767	.820	.883	-3.01	1.47
	2 (მცირედ)	-1.120	.656	.430	-2.91	.67
	4 (საკმაოდ)	.192	.370	.985	-.82	1.20
	5. ძალიან	-.927	.359	.074	-1.91	.05
4 (საკმაოდ)	1. უმნიშვნელოდ	-.960	.802	.754	-3.15	1.23
	2 (მცირედ)	-1.313	.634	.233	-3.04	.42
	3 (ნორმალურად)	-.192	.370	.985	-1.20	.82
	5. ძალიან	-1.119*	.316	.004	-1.98	-.26
5. ძალიან	1. უმნიშვნელოდ	.159	.797	1.000	-2.02	2.34
	2 (მცირედ)	-.193	.627	.998	-1.91	1.52
	3 (ნორმალურად)	.927	.359	.074	-.05	1.91
	4 (საკმაოდ)	1.119*	.316	.004	.26	1.98

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**6) Tukey HSD<sup>a,b</sup> - Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში**

Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?	N	Subset for alpha = 0.05
		1
4 (საკმაოდ)	362	9.62
3 (ნორმალურად)	235	9.81
1. უმნიშვნელოდ	33	10.58
5. ძალიან	423	10.74
2 (მცირედ)	56	10.93
Sig.		.286

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 86.893.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**დანართი 2, ცხრილი 35. H30 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

1) Descriptive Statistics				
Dependent Variable: Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში				
1. სქესი:	3. ოჯახური მდგომარეობა:	Mean	Std. Deviation	N

1 მამრობითი	1 თავისუფალი	9.75	4.521	198		
	2 დაქორწინებული	9.96	4.312	216		
	3 განქორწინებული	11.57	4.995	7		
	4 ქვრივი	9.00	.	1		
	Total	9.89	4.413	422		
2 მდედრობითი	1 თავისუფალი	10.45	4.538	299		
	2 დაქორწინებული	10.37	4.308	342		
	3 განქორწინებული	9.62	4.909	42		
	4 ქვრივი	10.00	4.690	4		
	Total	10.36	4.444	687		
Total	1 თავისუფალი	10.18	4.540	497		
	2 დაქორწინებული	10.21	4.310	558		
	3 განქორწინებული	9.90	4.917	49		
	4 ქვრივი	9.80	4.087	5		
	Total	10.18	4.436	1109		
<b>2) Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup></b>						
		<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>	
Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში	Based on Mean	.542	6	1101	.777	
	Based on Median	.352	6	1101	.909	
	Based on Median and with adjusted df	.352	6	1086.447	.909	
	Based on trimmed mean	.485	6	1101	.820	
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups. a. Dependent variable: 51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში b. Design: Intercept + Q1 + Q3 + Q1 * Q3						
<b>3) Tests of Between-Subjects Effects</b>						
<b>Dependent Variable: Q51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>						
<b>Source</b>	<b>Type III Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Part. Eta Squared</b>
Corrected Model	108.999 <sup>a</sup>	7	15.571	.790	.596	.005
Intercept	4548.840	1	4548.840	230.842	.000	.173
Q1	.016	1	.016	.001	.977	.000
Q3	7.205	3	2.402	.122	.947	.000
Q1 * Q3	42.381	3	14.127	.717	.542	.002
Error	21695.650	1101	19.705			
Total	136700.000	1109				
Corrected Total	21804.649	1108				
a. R Squared = .005 (Adjusted R Squared = -.001)						
<b>4) Multiple Comparisons</b>						
<b>Tukey HSD - Dependent Variable: 51. (შედგენილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში</b>						
<b>(I) 3. ოჯახური მდგომარეობა:</b>	<b>(J) 3. ოჯახური მდგომარეობა:</b>	<b>Mean Difference (I-J)</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Sig.</b>	<b>95% Confidence Interval</b>	
					<b>Lower Bound</b>	<b>Upp. Bound</b>
1 თავისუფალი	2 დაქორწინებული	-.03	.274	.999	-.74	.67
	3 განქორწინებული	.28	.665	.976	-1.43	1.99

	4 ქვრივი	.38	1.995	.998	-4.76	5.51
2 დაქორწინებული	1 თავისუფალი	.03	.274	.999	-.67	.74
	3 განქორწინებული	.31	.661	.965	-1.39	2.01
	4 ქვრივი	.41	1.994	.997	-4.72	5.54
3 განქორწინებული	1 თავისუფალი	-.28	.665	.976	-1.99	1.43
	2 დაქორწინებული	-.31	.661	.965	-2.01	1.39
	4 ქვრივი	.10	2.084	1.000	-5.26	5.46
4 ქვრივი	1 თავისუფალი	-.38	1.995	.998	-5.51	4.76
	2 დაქორწინებული	-.41	1.994	.997	-5.54	4.72
	3 განქორწინებული	-.10	2.084	1.000	-5.46	5.26

Based on observed means. The error term is Mean Square(Error) = 19.705.

**5) Tukey HSD<sup>a,b,c</sup> - Q51. (შედეგნილი) რესპონდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში**

Q3. ოჯახური მდგომარეობა:	N	Subset
		1
4 ქვრივი	5	9.80
3 განქორწინებული	49	9.90
1 თავისუფალი	497	10.18
2 დაქორწინებული	558	10.21
Sig.		.993

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 19.705.

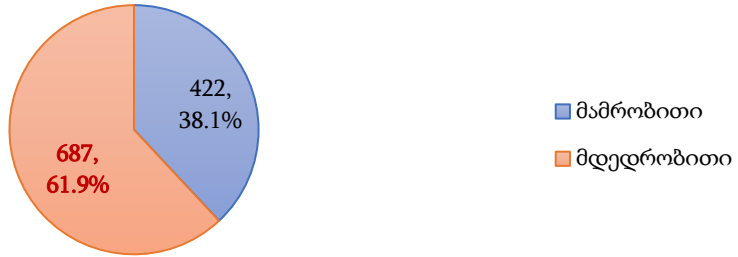
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.840.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

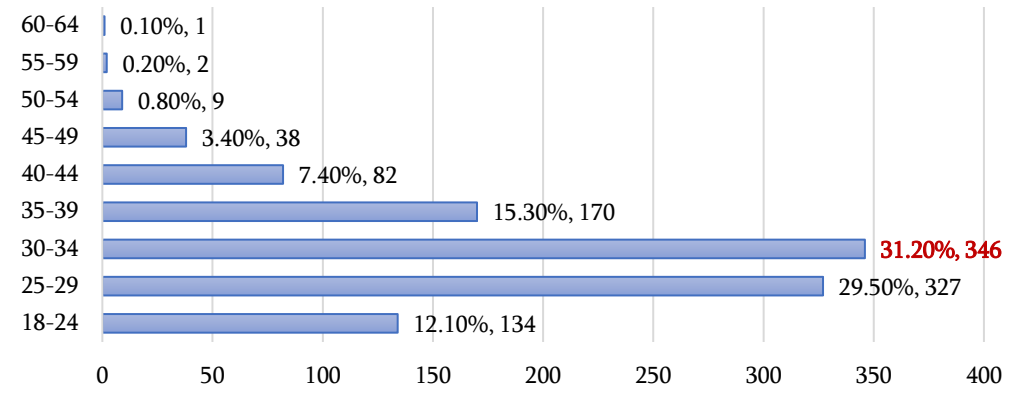
c. Alpha = .05.

### დანართი 3. კვლევის შედეგების ამსახველი დიაგრამები

დანართი 3, დიაგრამა 1. სიხშირეთა განაწილება Q1 (სქესი) ცვლადის მიხედვით

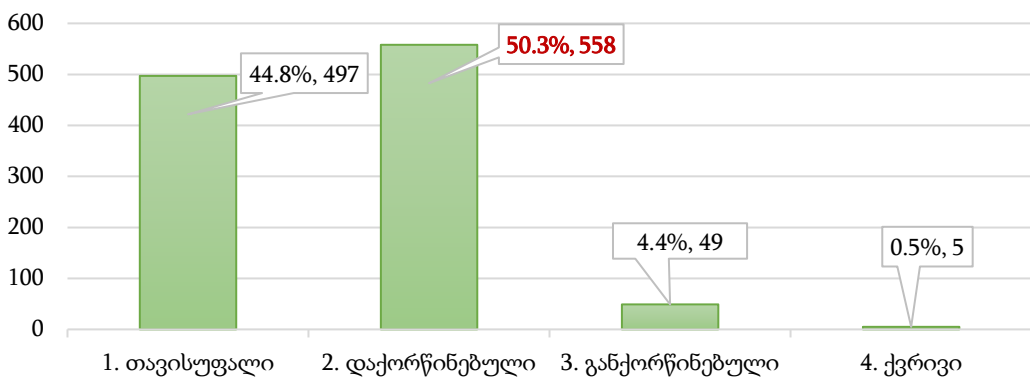


დანართი 3, დიაგრამა 2. სიხშირეთა განაწილება Q2 (ასაკი) ცვლადის მიხედვით

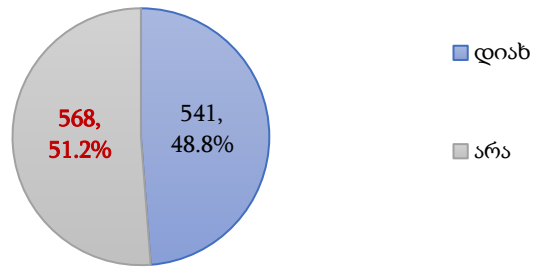


დანართი 3, დიაგრამა 3. სიხშირეთა განაწილება Q3 (ოჯახური მდგომარეობა)

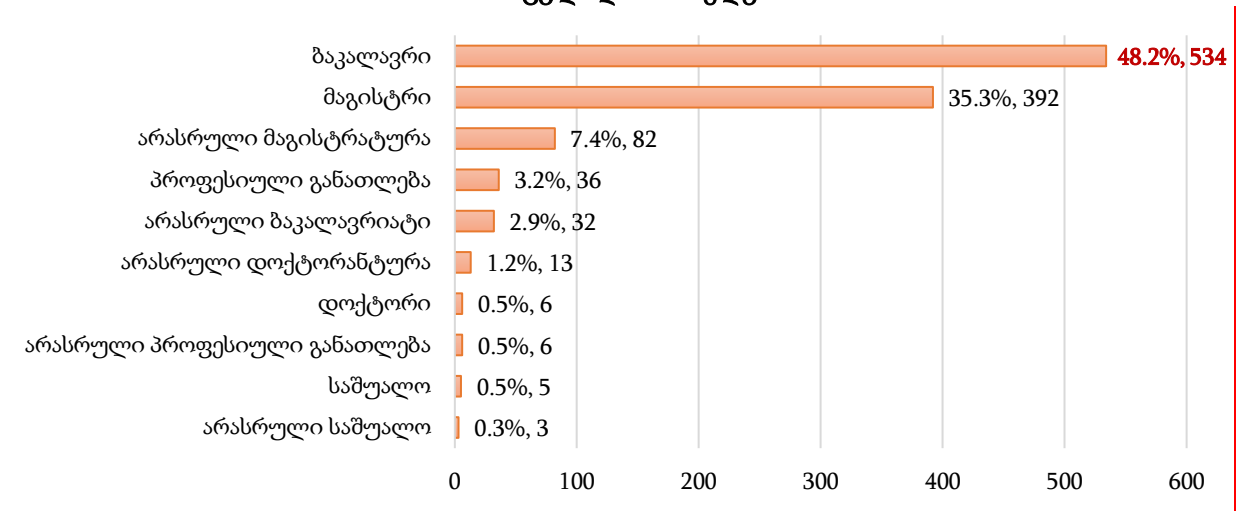
ცვლადის მიხედვით:



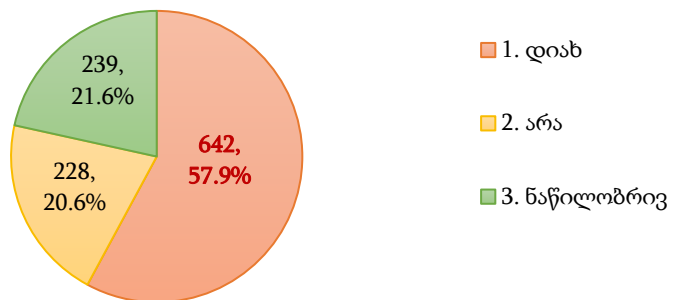
დანართი 3, დიაგრამა 4. სიხშირეთა განაწილება Q4 (გყავთ შვილ(ებ)ი?) ცვლადის მიხედვით



დანართი 3, დიაგრამა 5. სიხშირეთა განაწილება Q5 (განათლება) ცვლადის მიხედვით

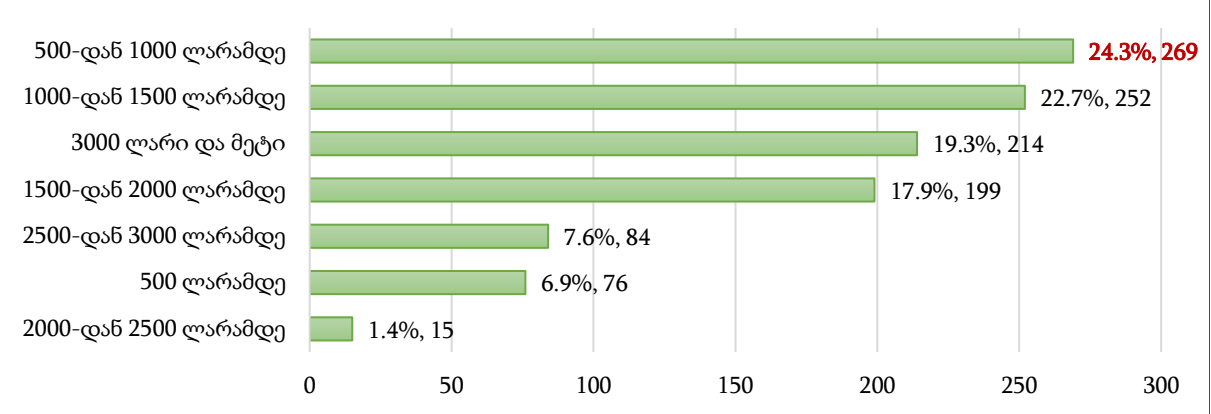


დანართი 3, დიაგრამა 6. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q6: მუშაობთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების სფეროში?

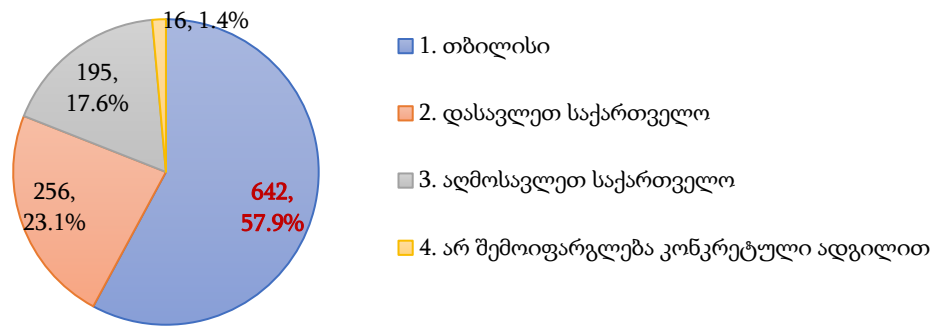




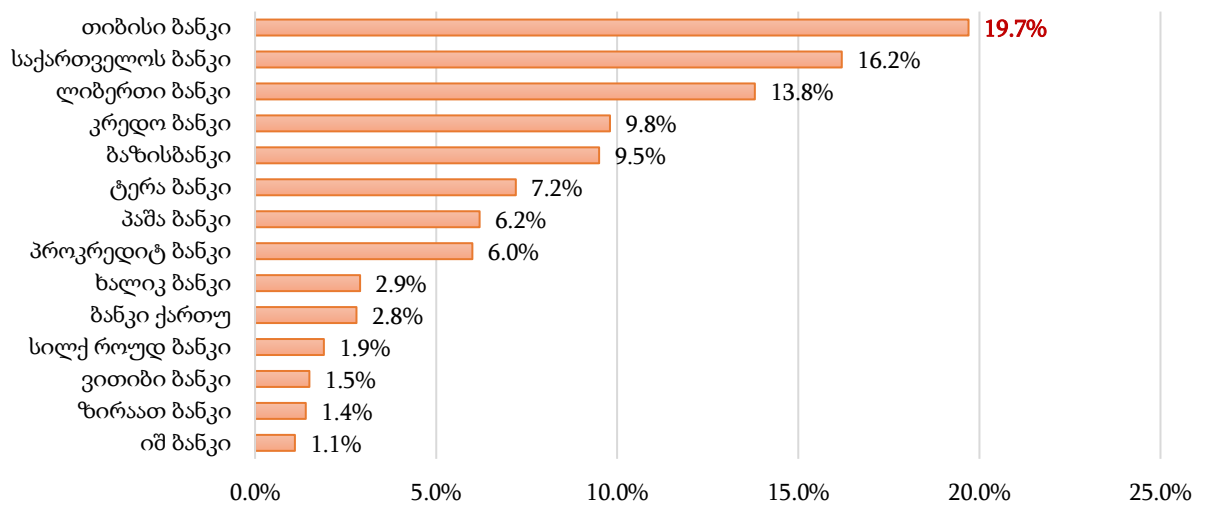
დანართი 3, დიაგრამა 7. სიხშირეთა განაწილება Q7 (ანაზღაურება) ცვლადის მიხედვით



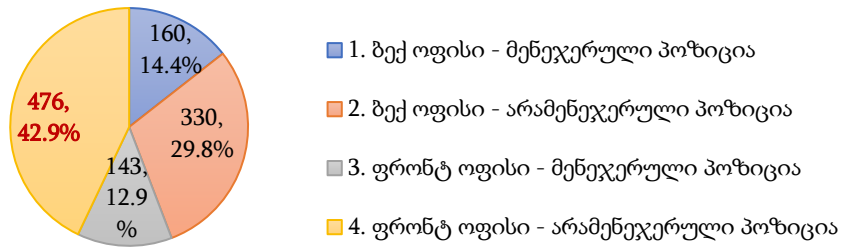
დანართი 3, დიაგრამა 8. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა



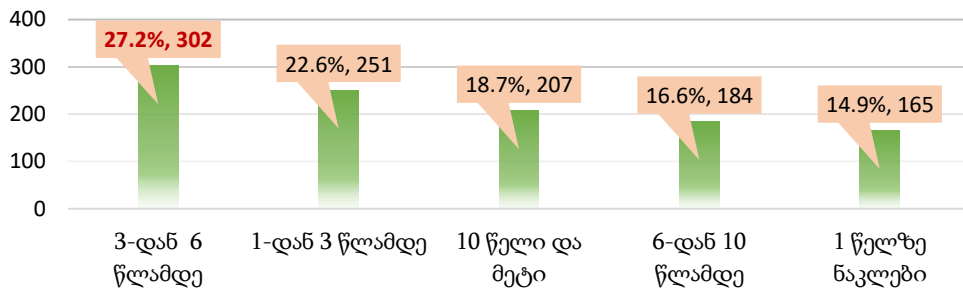
დანართი 3, დიაგრამა 9. სიხშირეთა განაწილება Q9 (რომელ ბანკში მუშაობთ?) ცვლადის მიხედვით



დანართი 3, დიაგრამა 10. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q10. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია



დანართი 3, დიაგრამა 11. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q11. სამუშაო გამოცდილება მიმდინარე სამსახურში



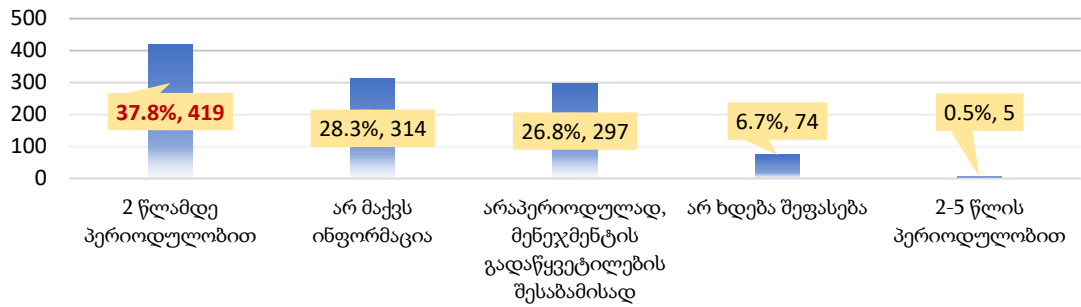
დანართი 3, დიაგრამა 12. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q12: არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?



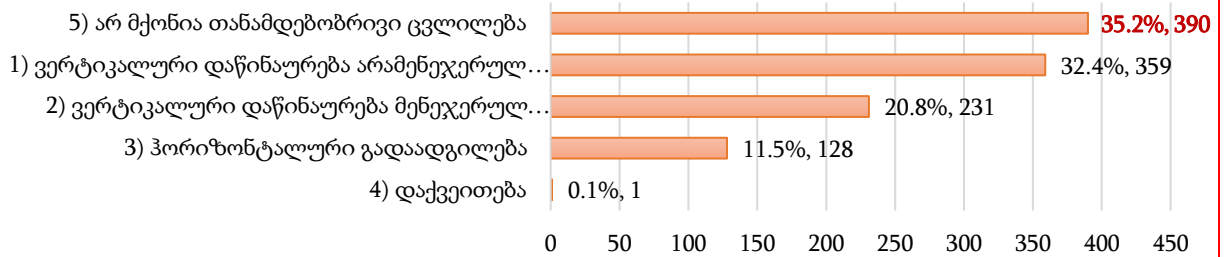
დანართი 3, დიაგრამა 13. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q13. რაიმე ფორმით მიგიღიათ მონაწილეობა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში?



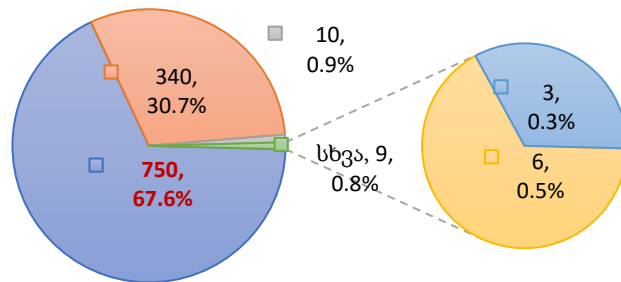
დანართი 3, დიაგრამა 14. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q14. რა პერიოდულობით აფასებს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების კომპეტენტურობას?



დანართი 3, დიაგრამა 15. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q15. რა სახის თანამდებობრივი ცვლილება გქონიათ მიმდინარე სამსახურში?

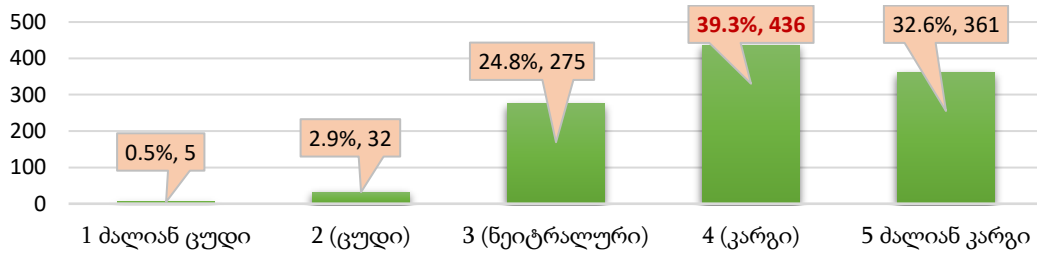


დანართი 3, დიაგრამა 16. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q16. ცოდნის მენეჯმენტის რომელი სტრატეგია დომინირებს თქვენს ორგანიზაციაში?

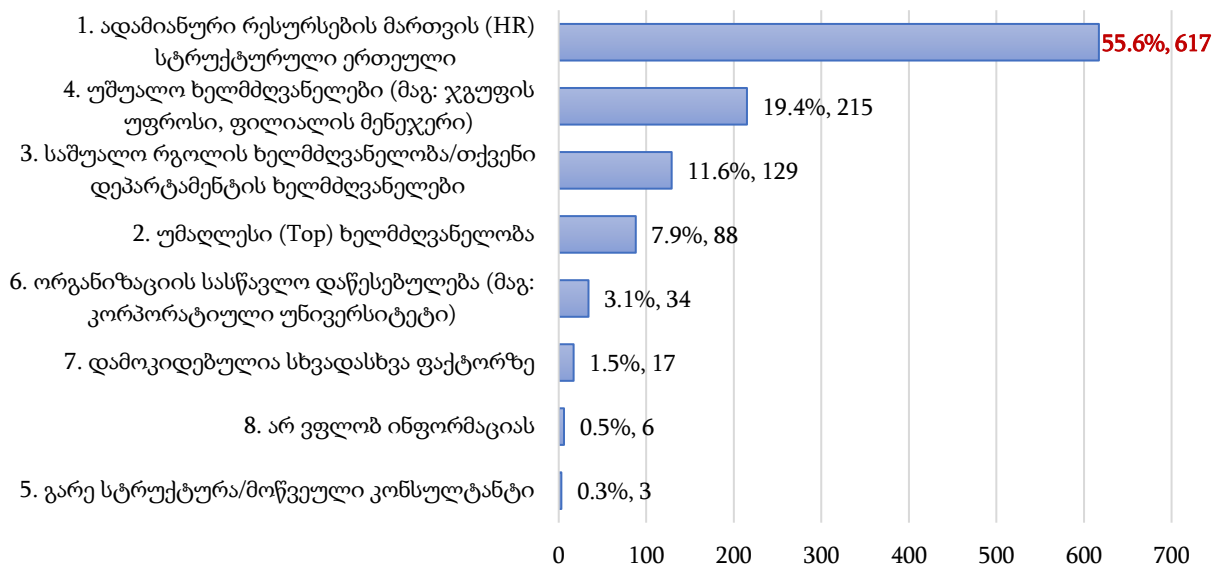


- 1) ცოდნა კოდიფიცირებულია ორგანიზაციის მონაცემთა ბაზებში და ხელმისაწვდომია ნებისმიერ წევრისათვის
- 2) ადამიანებს შორის ცოდნის მიმოცვლა ხდება შეუმჩნეველად, ხშირად არაფორმალური გზით
- 3) ორივე დამოუკიდებლად
- 4) არ მაქვს ინფორმაცია
- 5) 1 და 2 კომბინირებულად

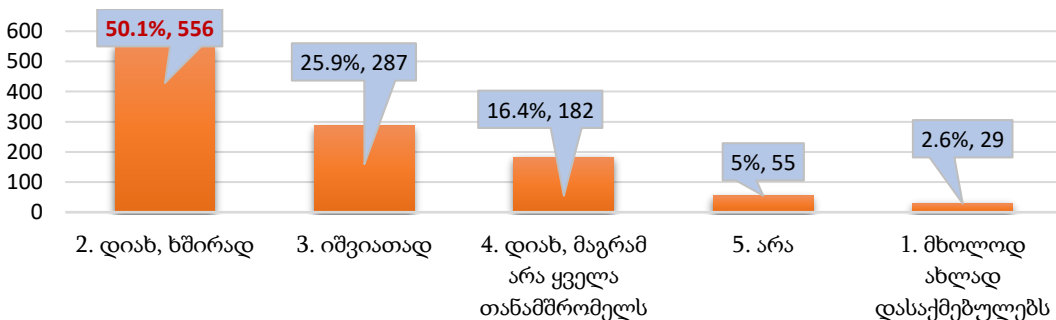
დანართი 3, დიაგრამა 17. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q17.  
შეაფასეთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტი (სიხშირე და %)



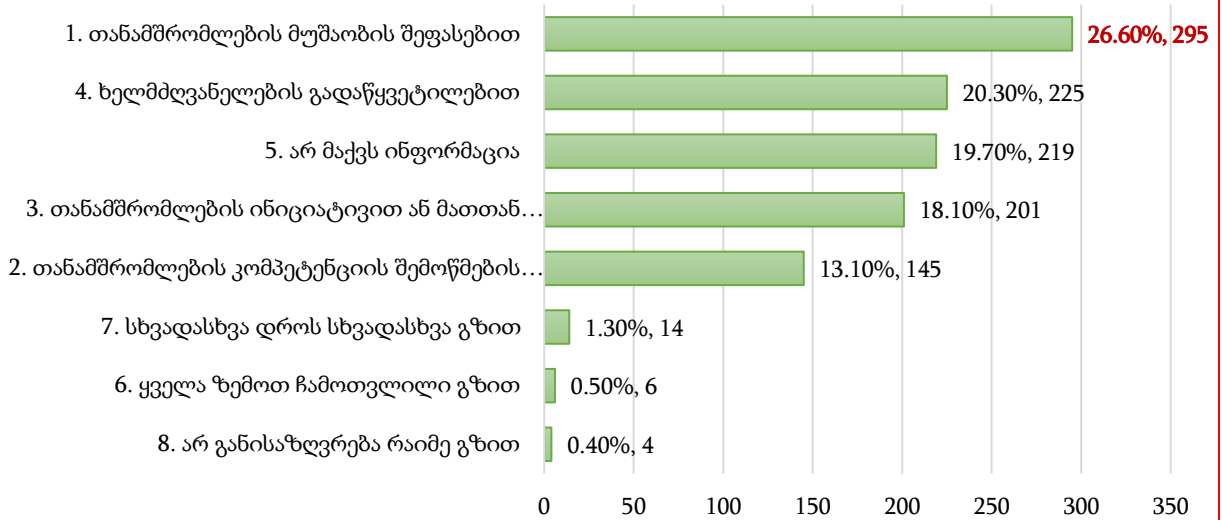
დანართი 3, დიაგრამა 18. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q18.  
ძირითადად ვინ არის პასუხისმგებელი ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე თქვენს ორგანიზაციაში?



დანართი 3, დიაგრამა 19. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q19.  
გაძლევთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას?



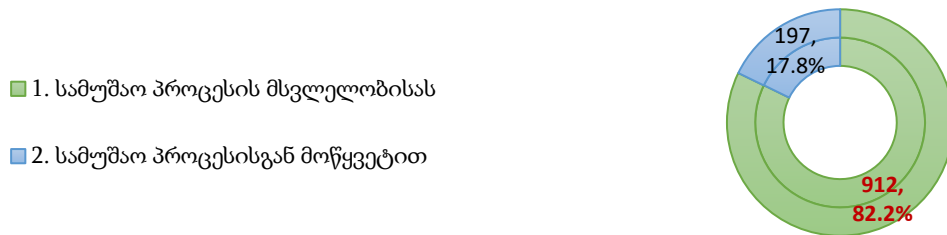
დანართი 3, დიაგრამა 20. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q20. რა გზით განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება თქვენს ორგანიზაციაში?



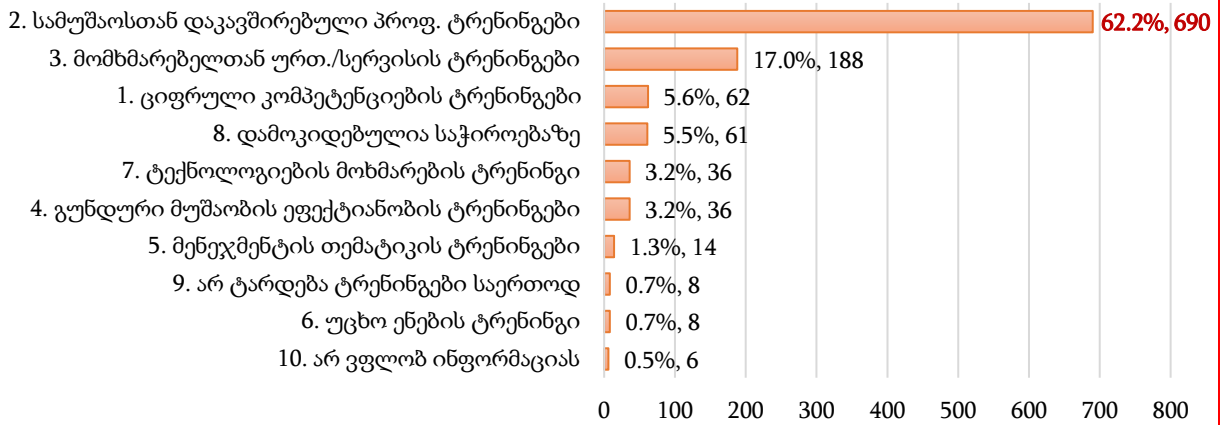
დანართი 3, დიაგრამა 21. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q21. უმეტესწილად რა სახის სწავლას ეფუძნება თანამშრომლების განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?



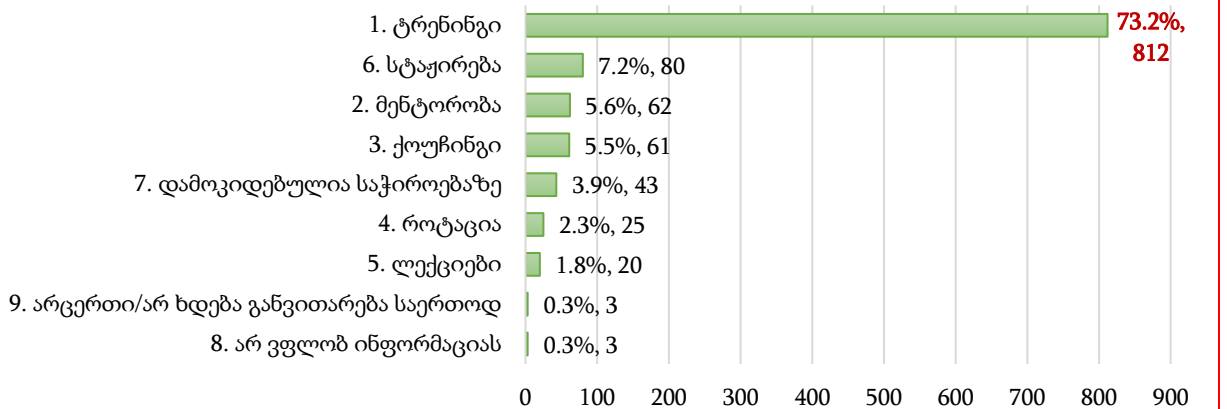
დანართი 3, დიაგრამა 22. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q22: უმეტესად, რა ფორმით მიმდინარეობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენს ორგანიზაციაში?



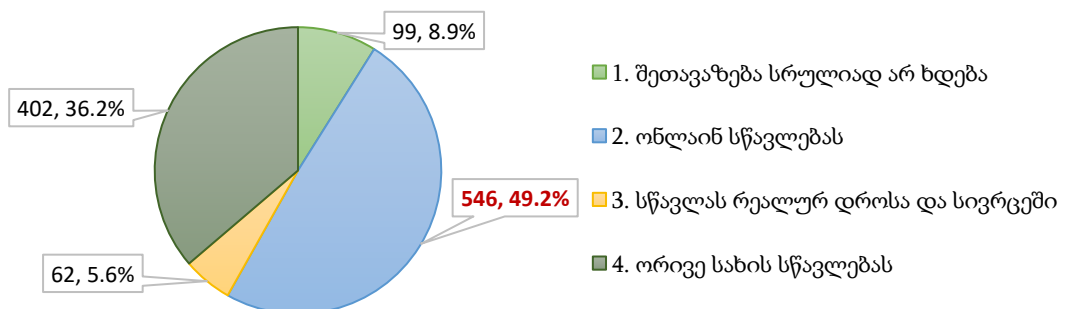
**დანართი 3, დიაგრამა 23. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q23: ძირითადად რა თემატიკის ტრენინგები ტარდება თქვენს ორგანიზაციაში?**



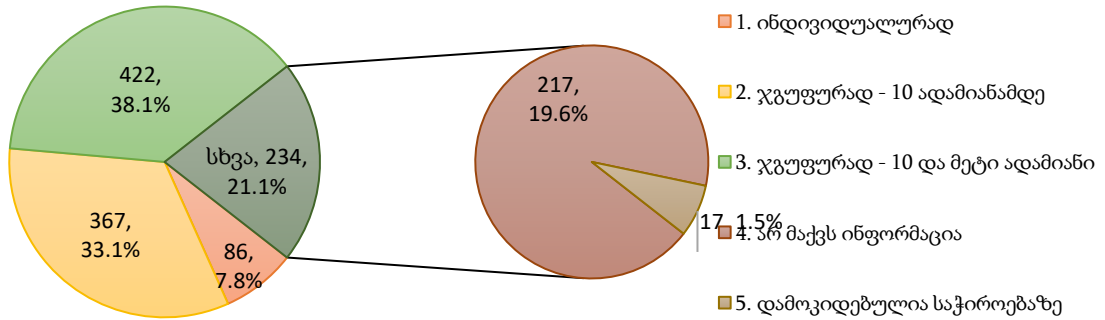
**დანართი 3, დიაგრამა 24. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q24: სწავლისა და განვითარების რომელი ფორმა ყველაზე მეტად გავრცელებული თქვენს ორგანიზაციაში?**



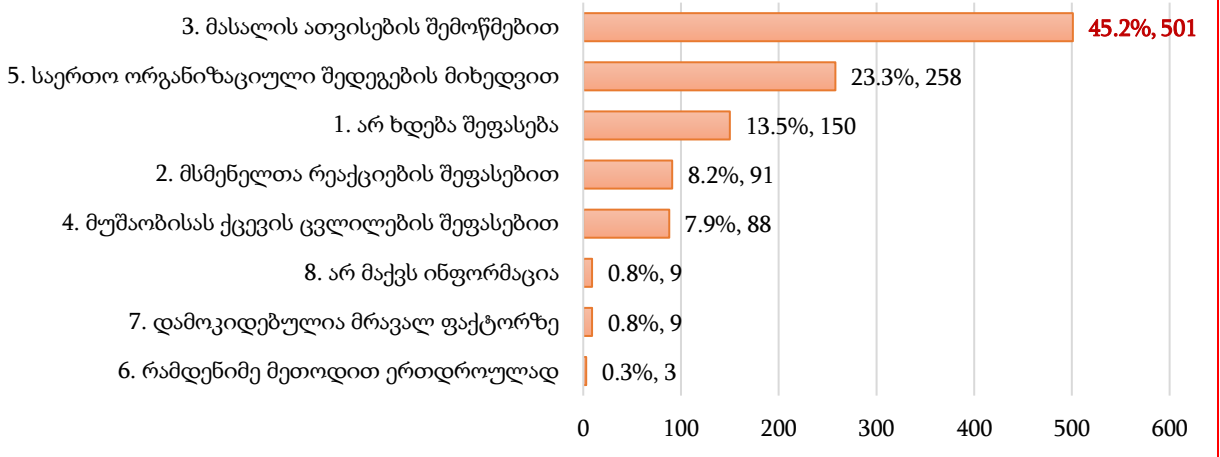
**დანართი 3, დიაგრამა 25. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q25: Covid-19-ის გავრცელების შემდგომ, რა ტიპის სასწავლო ღონისძიებებს გათავაზობთ დამსაქმებელი? (სიხშირე და %)**



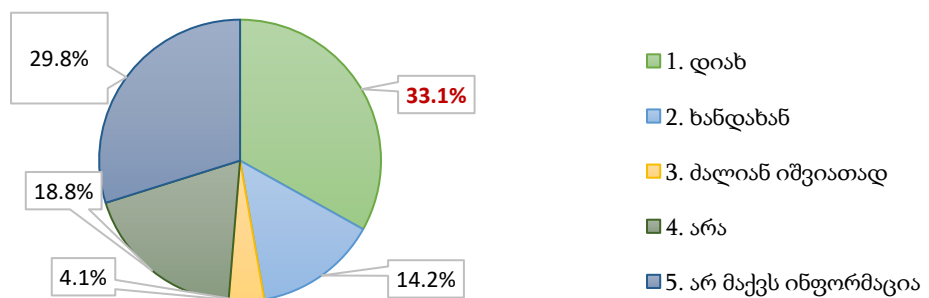
დანართი 3, დიაგრამა 26. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q26: ძირითადად რამდენი ადამიანისთვის ხდება სასწავლო ღონისძიების ორგანიზება თქვენს ორგანიზაციაში?



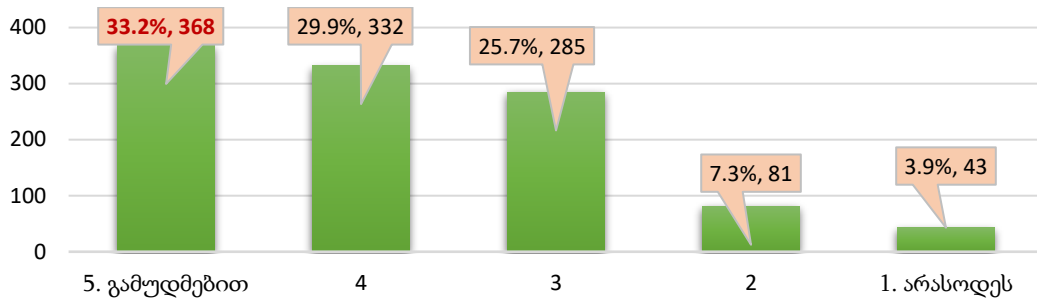
დანართი 3, დიაგრამა 27. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q27. სასწავლო ღონისძიების დასრულების შემდგომ, უმეტესად რა გზით ხდება შედეგების შეფასება?



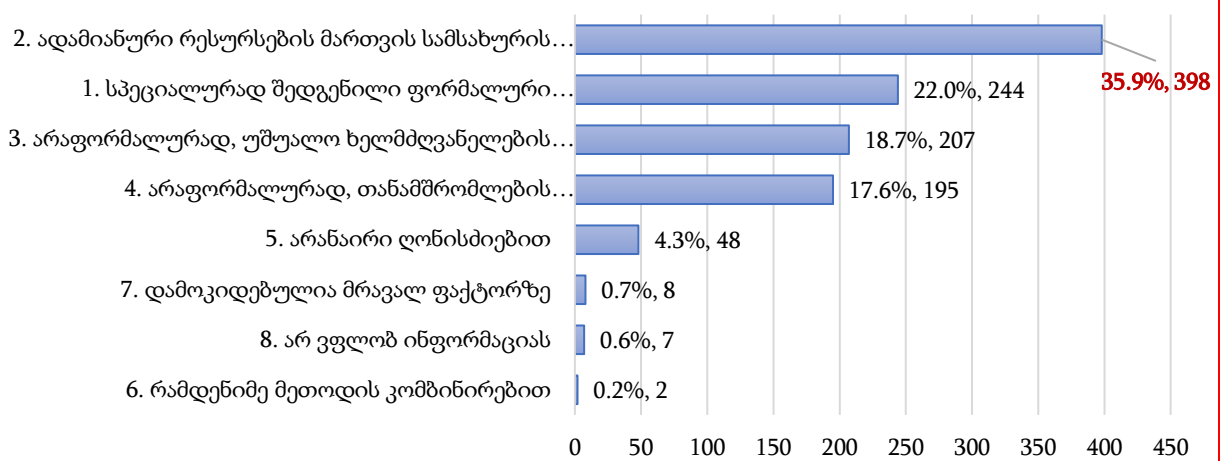
დანართი 3, დიაგრამა 28. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q28: გიფინანსებთ დამსაქმებელი თქვენს მიერ ინიცირებულ სასწავლო ღონისძიებებს?



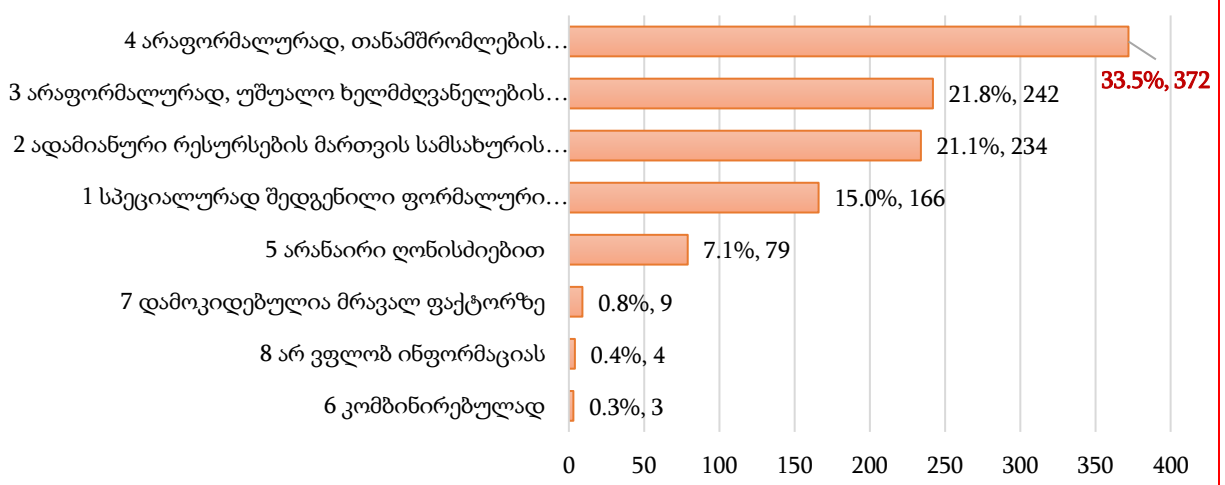
დანართი 3, დიაგრამა 29. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q29: „უშუალო ხელმძღვანელები ზრუნავენ ჩემს პროფესიულ განვითარებაზე“



დანართი 3, დიაგრამა 30. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი თანამშრომლების ორიენტაციას?

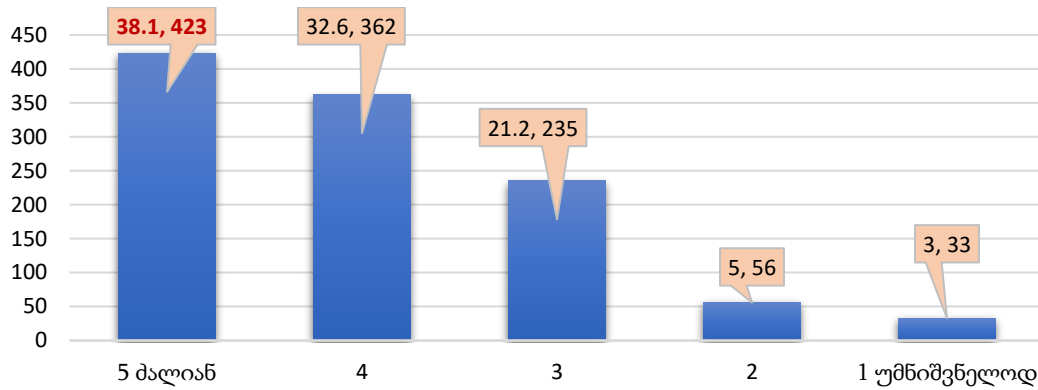


დანართი 3, დიაგრამა 31. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q31. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია თანამშრომლების ადაპტაციას?

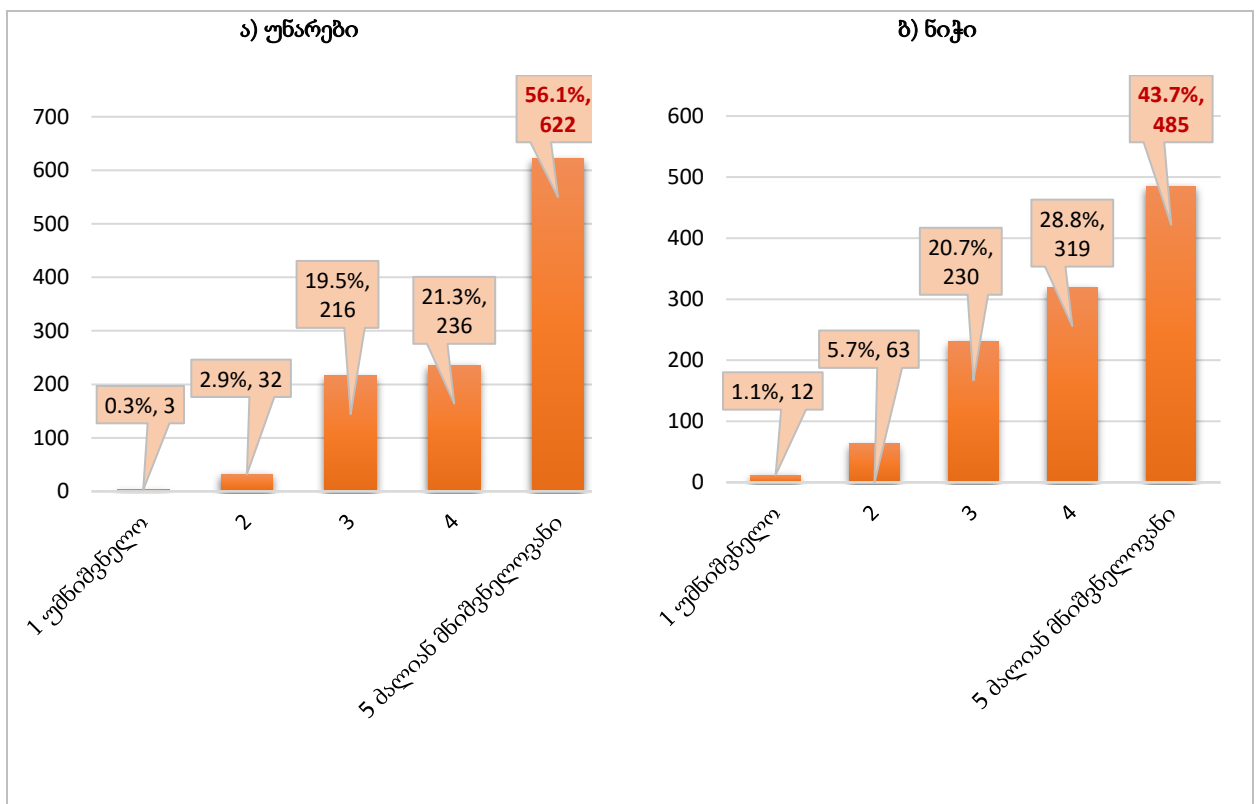


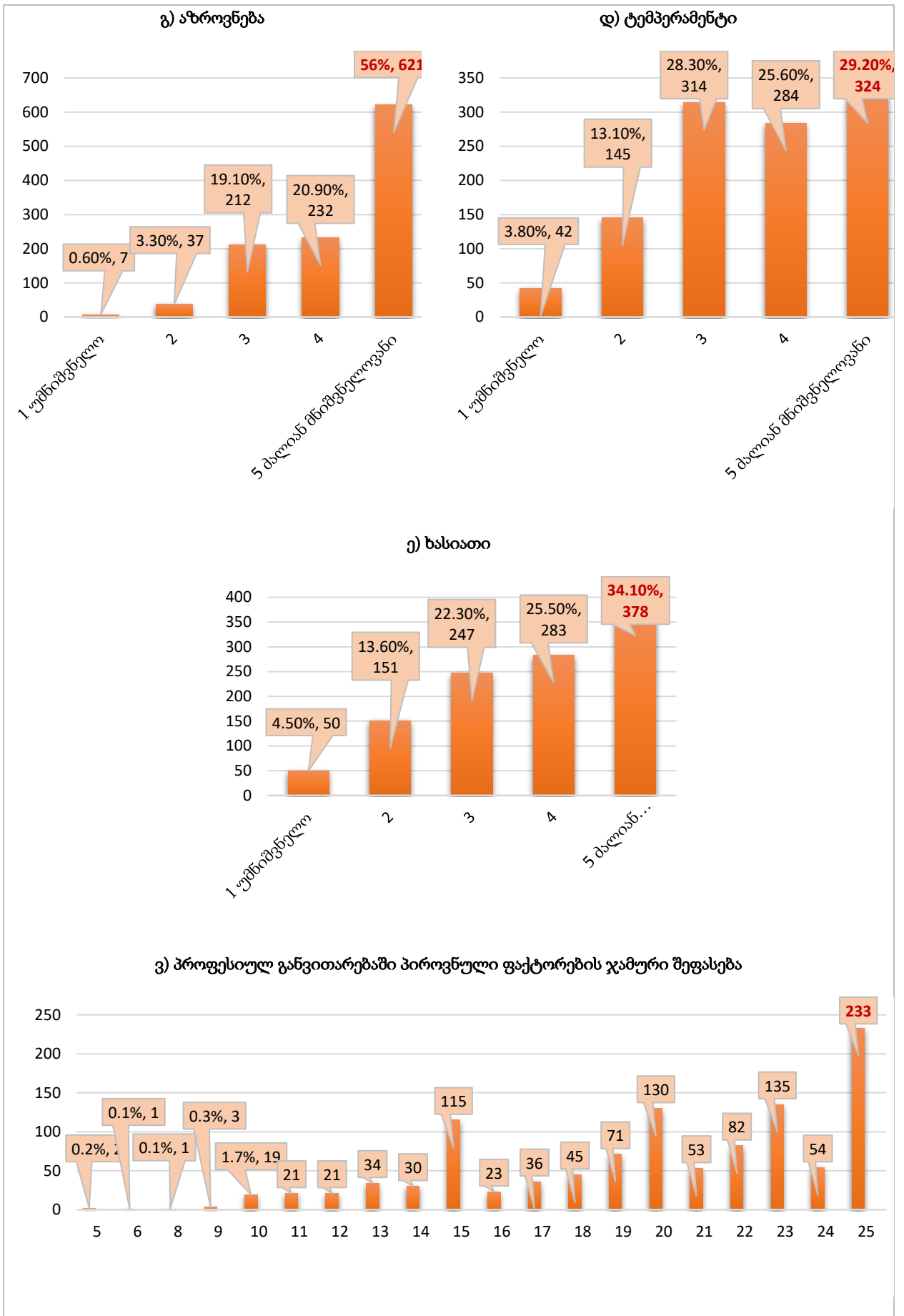


დანართი 3, დიაგრამა 32. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q32. როგორ განვითარდით პროფესიულად სამსახურში დასაქმების შემდეგ?

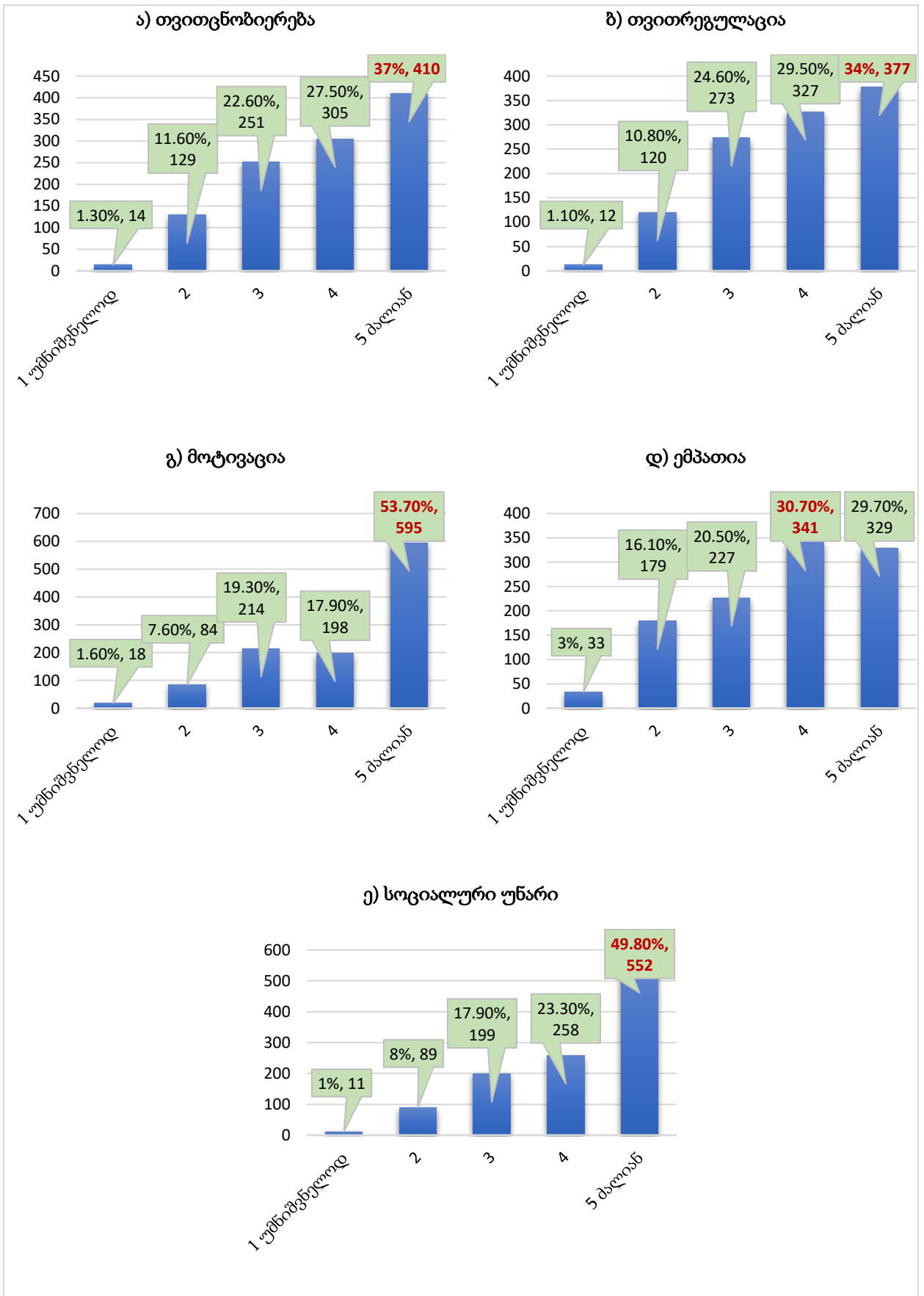


დანართი 3, დიაგრამა 33. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q33. შეაფასეთ თქვენი პიროვნული ფაქტორების როლი პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)

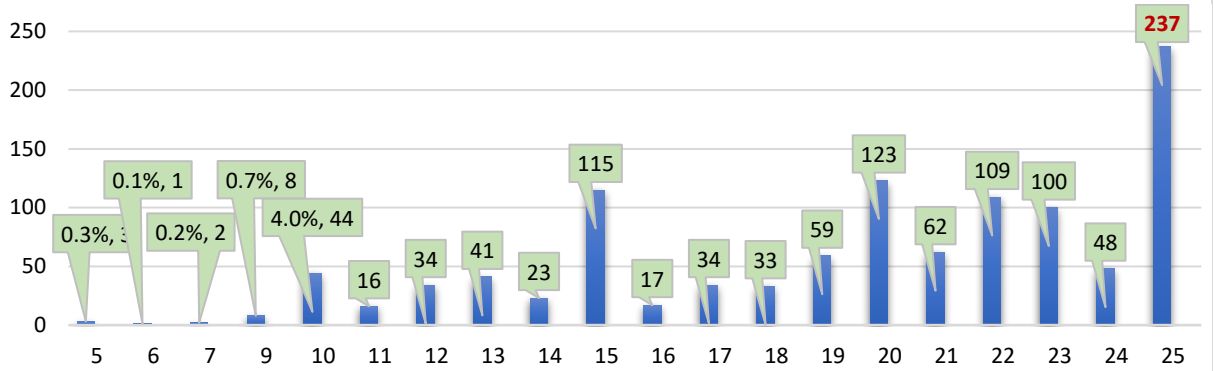




დანართი 3, დიაგრამა 34. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q34. როგორ დაგეხმარათ ემოციური ინტელექტის (EQ) კომპონენტები პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)?

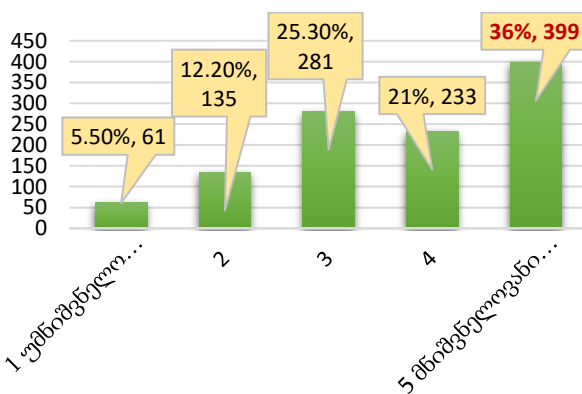


ვ) პროფესიულ განვითარებაში EQ-ს წვლილის ჯამური შეფასება (შედგენილი)

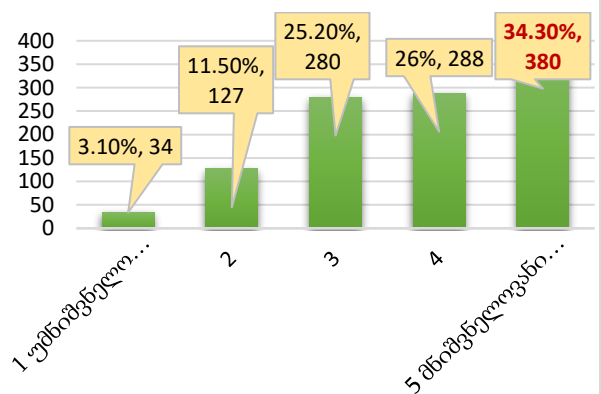


დანართი 3, დიაგრამა 35. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q35. შეაფასეთ შემდეგი ორგანიზაციული ფაქტორების როლი თქვენს პროფესიულ განვითარებაში (მიმდინარე სამსახურში)

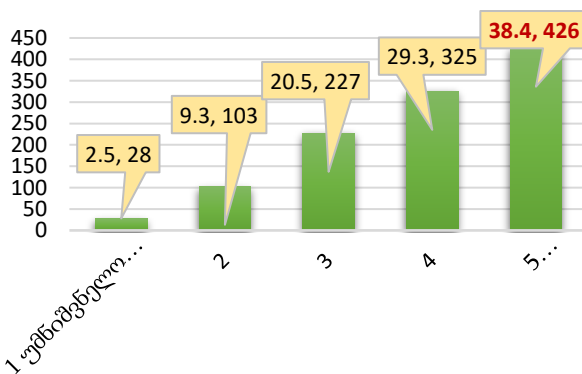
ა) მოტივაციის შექმნა დამსაქმებლის მხრიდან



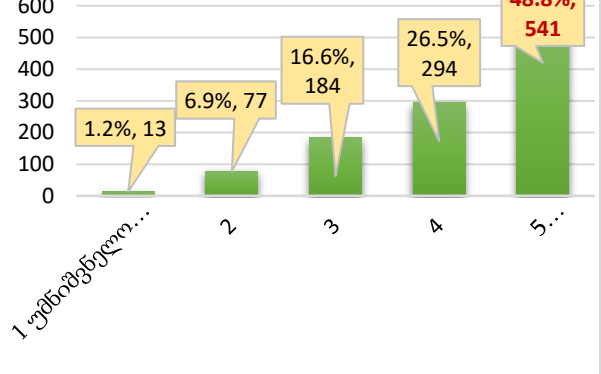
ბ) ორგანიზაციული კულტურა



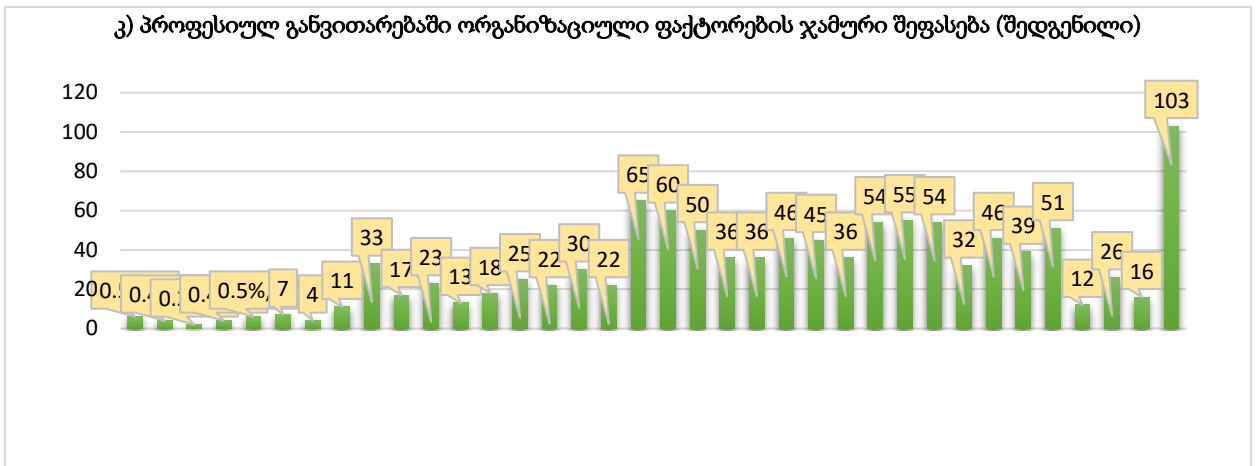
გ) საქმის/სამუშაოს სპეციფიკა



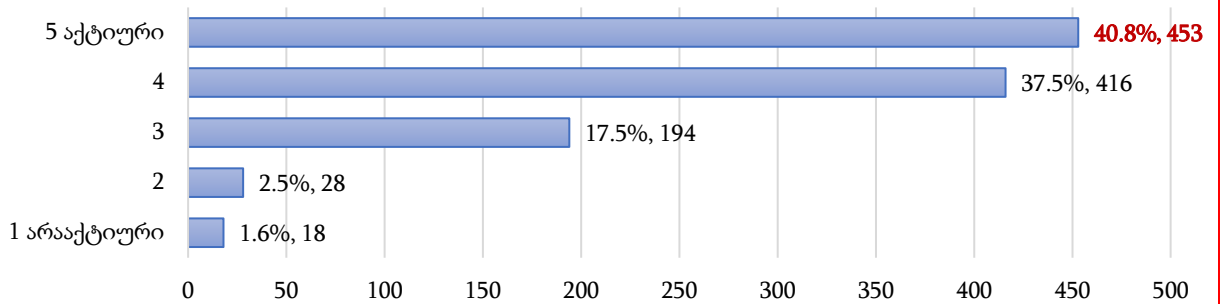
დ) სამსახურებრივი პასუხისმგებლობის ხარისხი



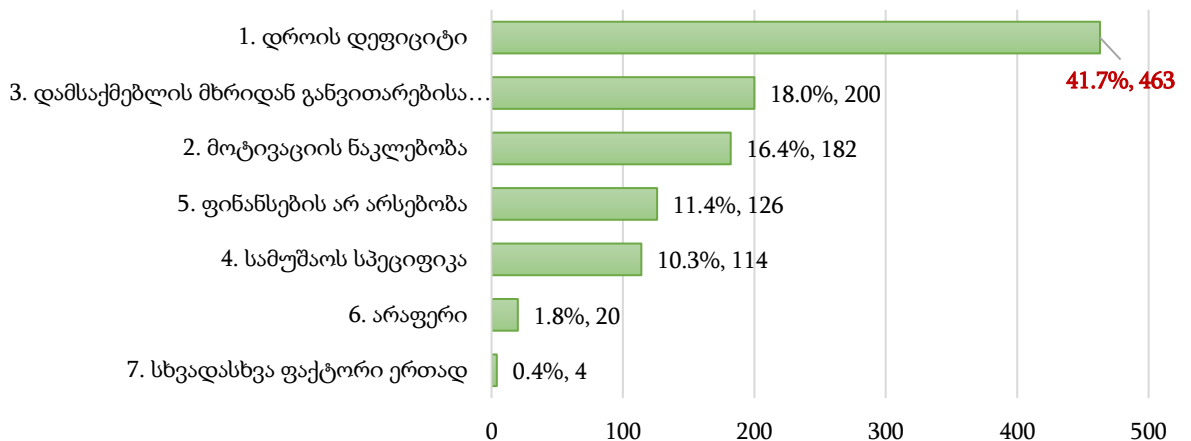




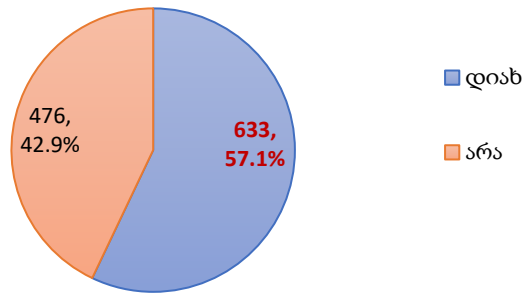
დანართი 3, დიაგრამა 36. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q36. შეაფასეთ თქვენი ჩართულობა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაში



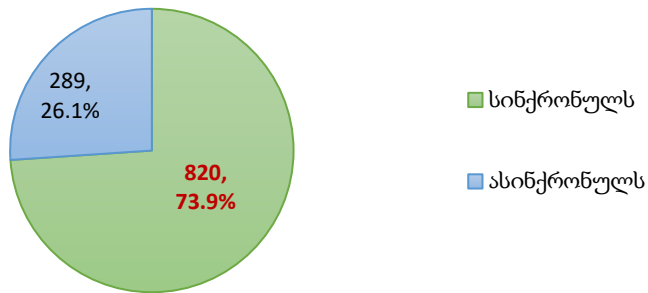
დანართი 3, დიაგრამა 37. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ განვითარებაში?



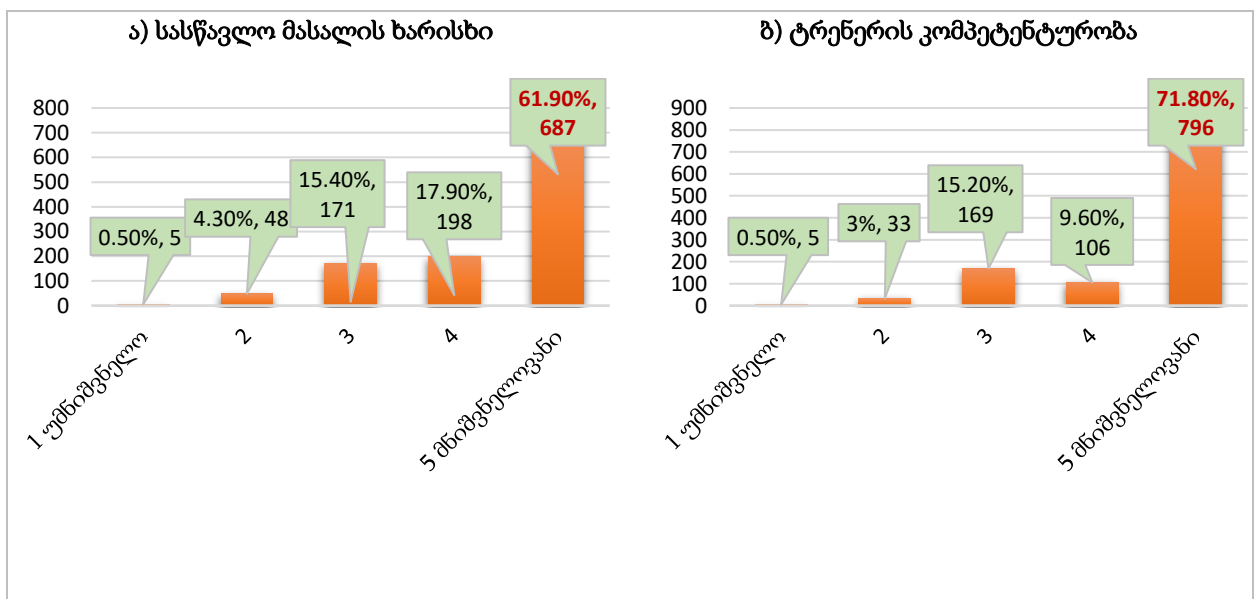
დანართი 3, დიაგრამა 38. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q38. ხართ თუ არა ელექტრონული სწავლის ვებ-გვერდების ონლაინ ტრენინგების მომხმარებელი?

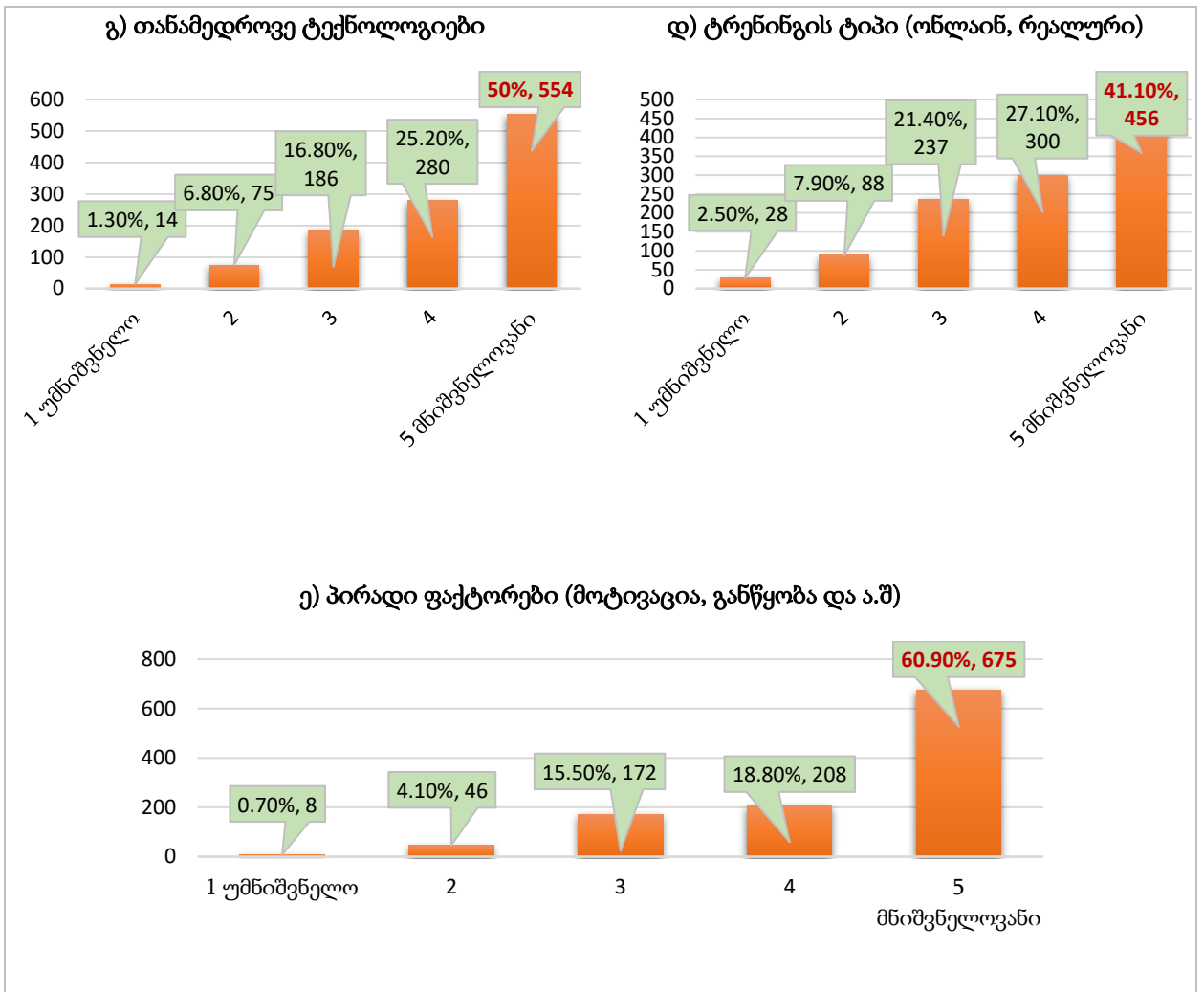


დანართი 3, დიაგრამა 39. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q39. ონლაინ სწავლის რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას?

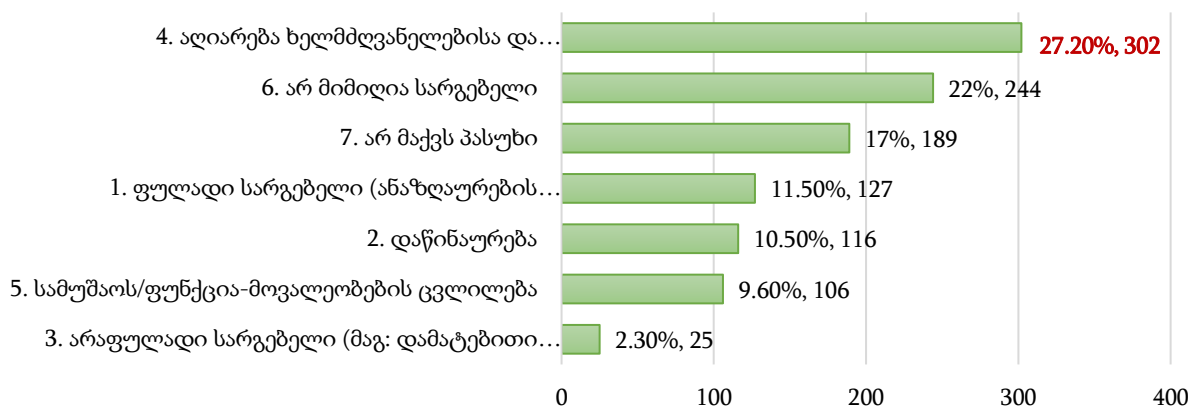


დანართი 3, დიაგრამა 40. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q40. რა მნიშვნელობას ანიჭებთ შემდეგ ფაქტორებს ტრენინგის პროცესში?



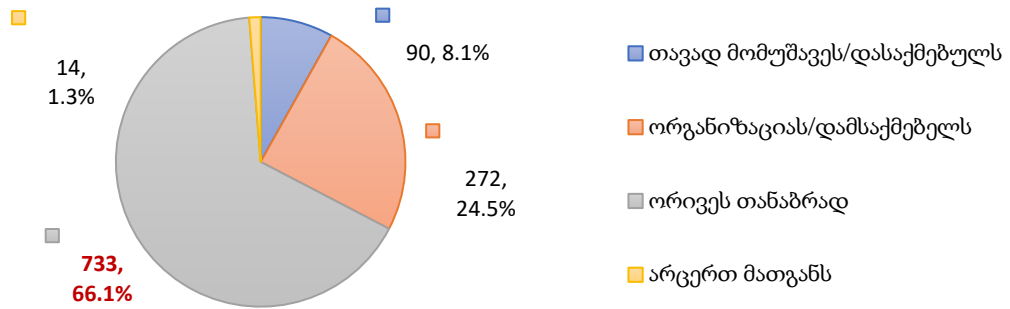


დანართი 3, დიაგრამა 41. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q41: ყველაზე ხშირად რა სარგებელს იღებთ კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ?

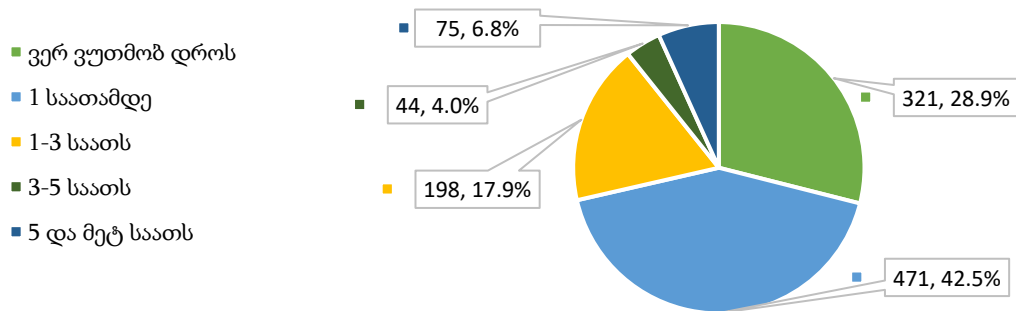




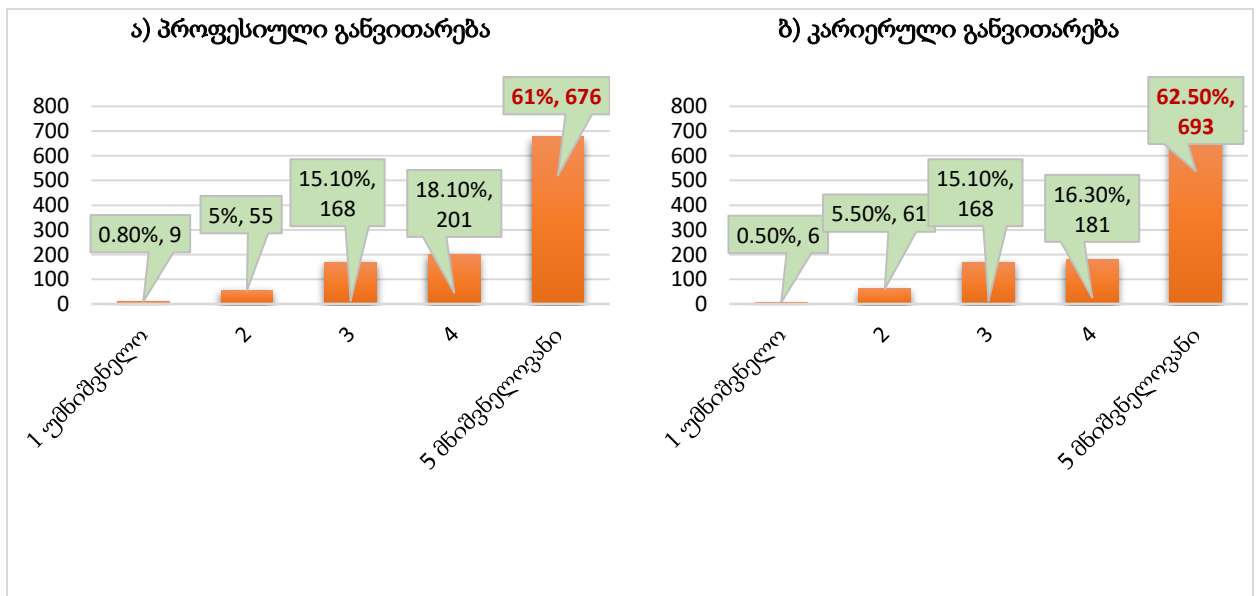
დანართი 3, დიაგრამა 42. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q42. როგორ ფიქრობთ, ადამიანური რესურსების განვითარებაზე რომელ მხარეს ეკისრება მეტი პასუხისმგებლობა?

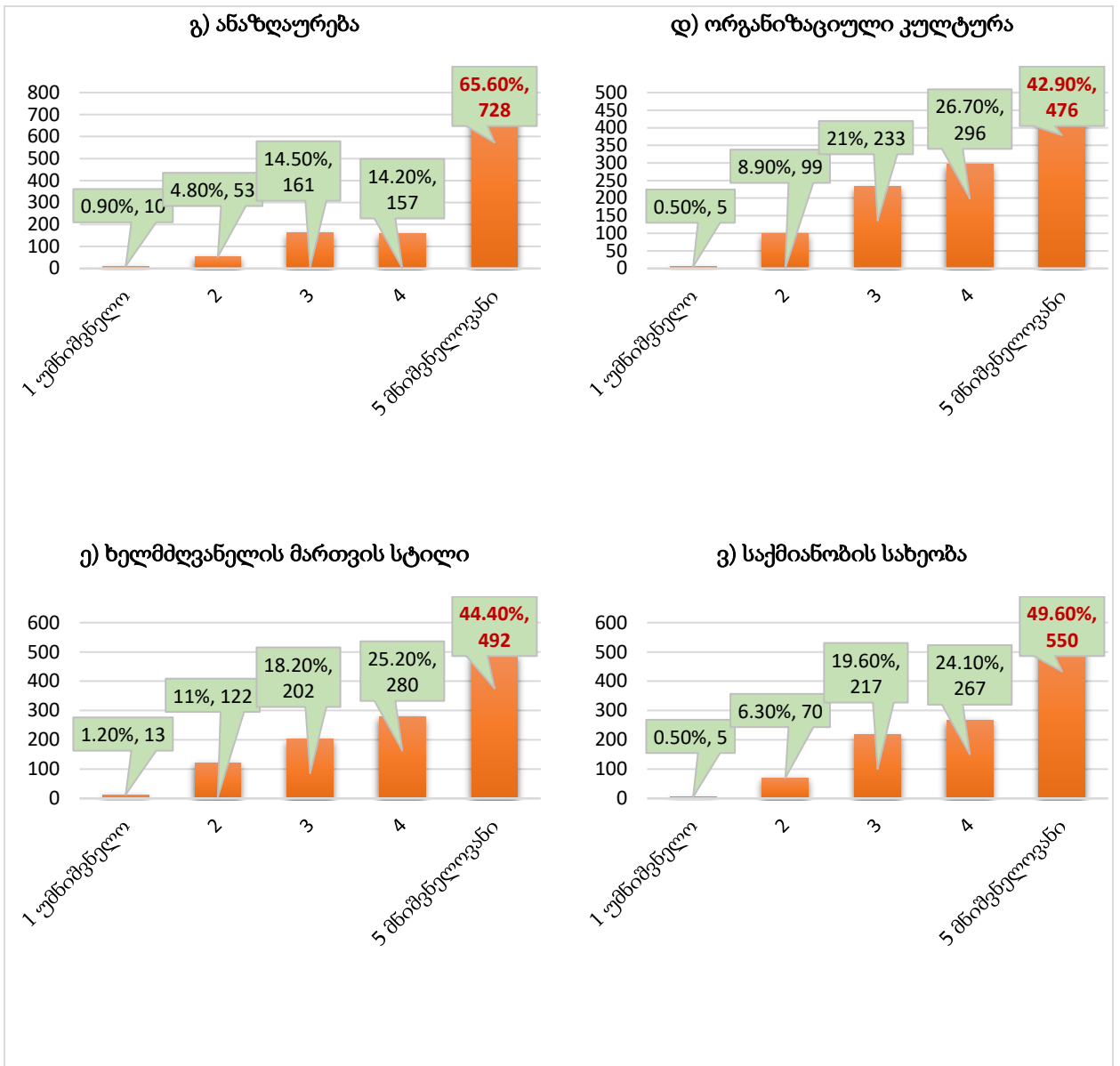


დანართი 3, დიაგრამა 43. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?

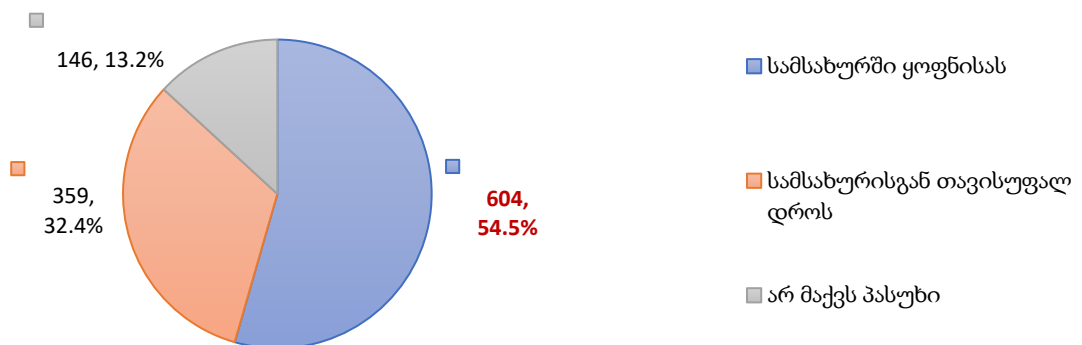


დანართი 3, დიაგრამა 44. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q44. განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები დასაქმების პროცესში

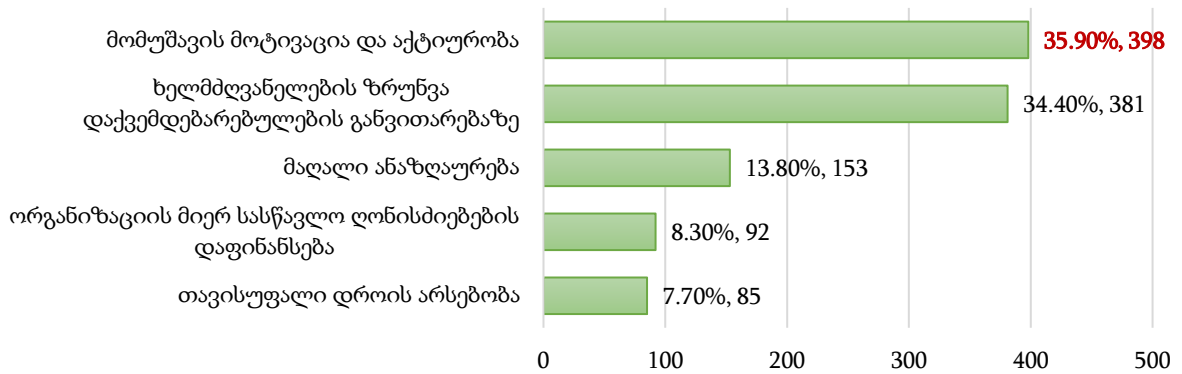




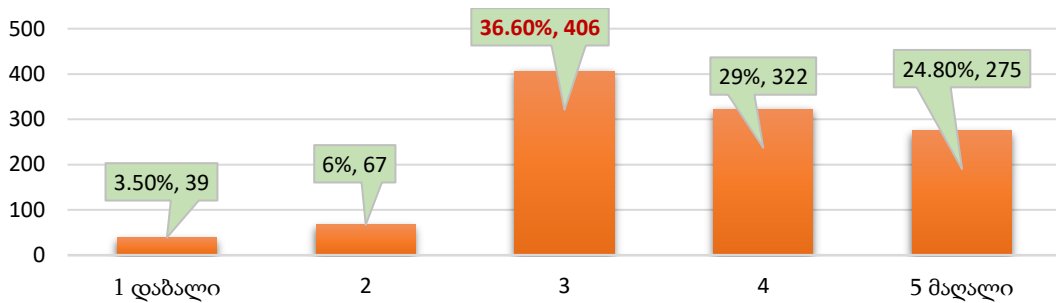
დანართი 3, დიაგრამა 45. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q45. უფრო ხშირად როდის ახერხებთ პროფესიულ განვითარებას?



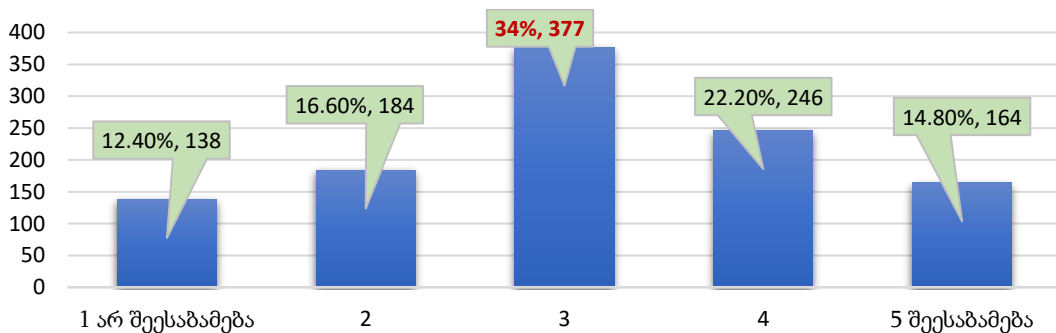
**დანართი 3, დიაგრამა 46. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q46. როგორ ფიქრობთ, რა უწყობს ხელს მომუშავის განვითარებას ყველაზე მეტად?**



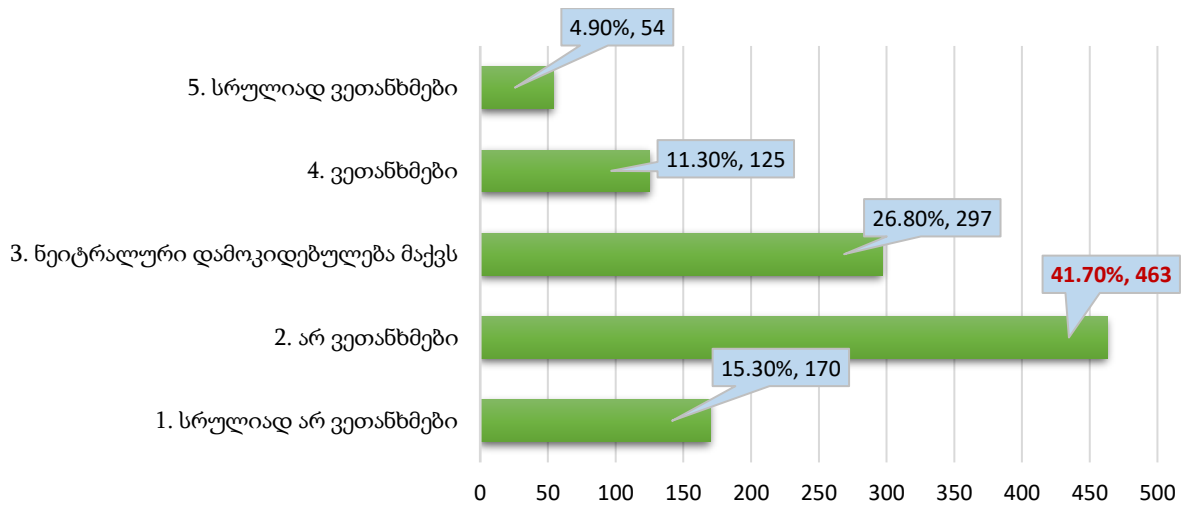
**დანართი 3, დიაგრამა 47. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q47. შეაფასეთ პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური რესურსების ინვესტირებით მიღებული სარგებელი**



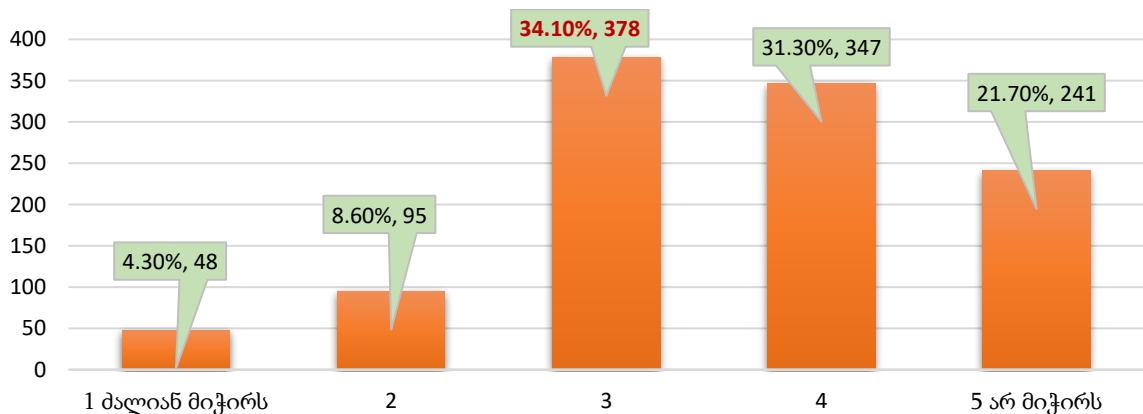
**დანართი 3, დიაგრამა 48. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q48. შეესაბამება ამჟამინდელი ანაზღაურება თქვენს კომპეტენციას?**



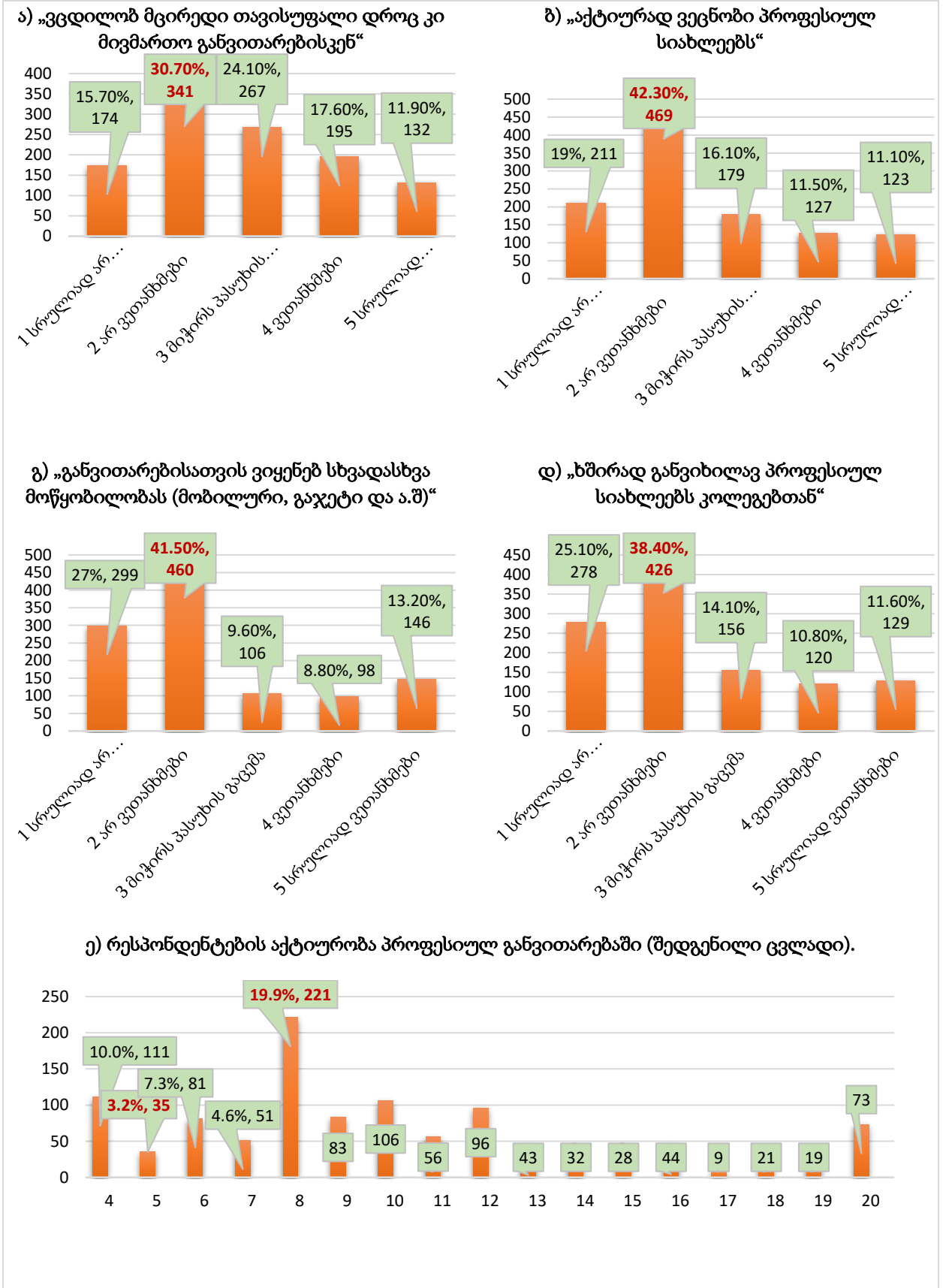
დანართი 3, დიაგრამა 49. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q49. ეთანხმებით დებულებას: "პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა მხოლოდ კარიერისტიკისთვის არის მნიშვნელოვანი"?



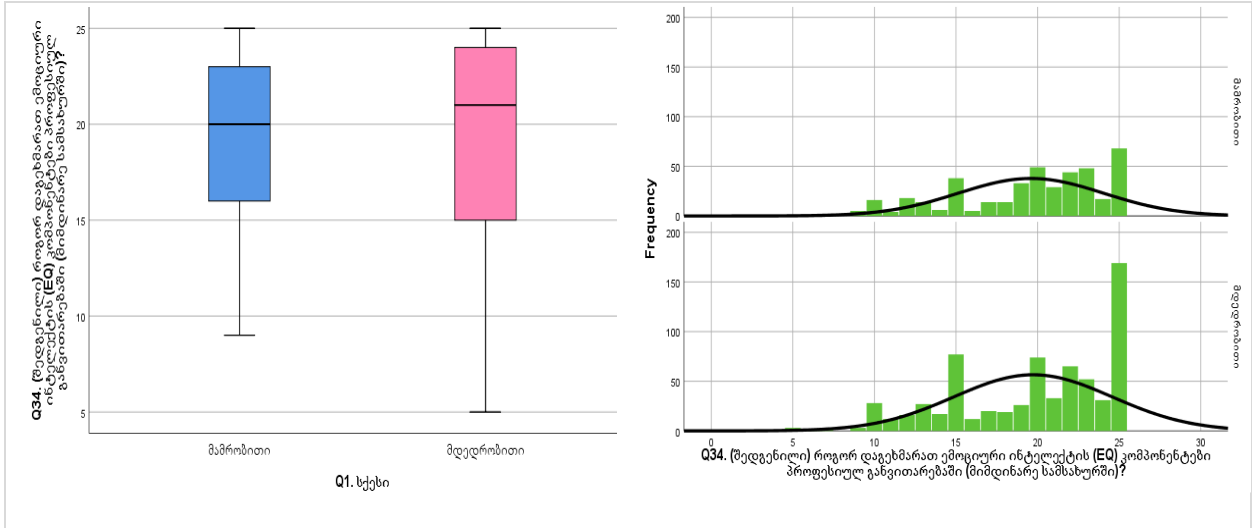
დანართი 3, დიაგრამა 50. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q50. როგორ ახერხებთ პროფესიული განვითარების შეთავსებას პირად ცხოვრებასთან?



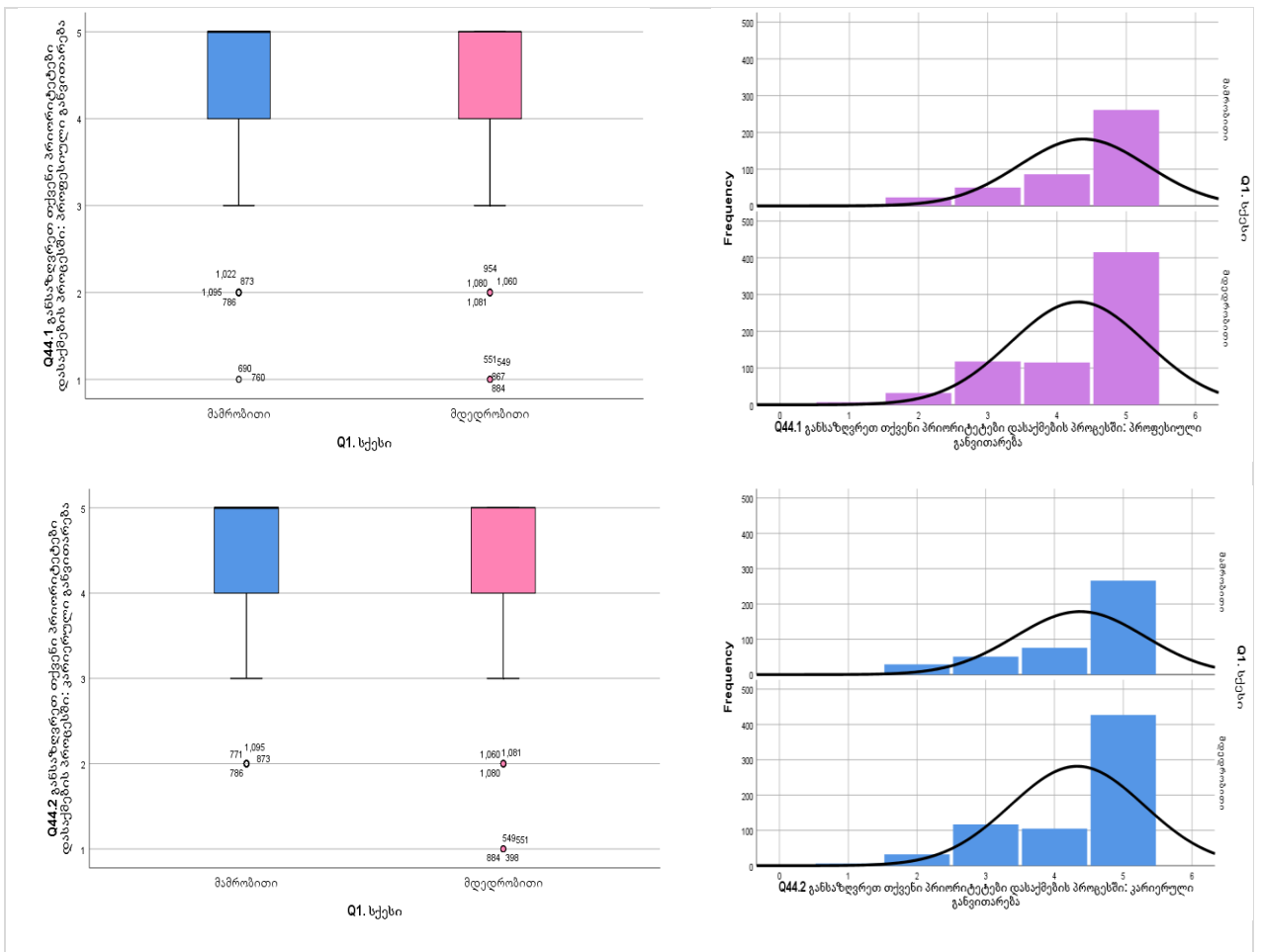
დანართი 3, დიაგრამა 51. სიხშირეთა განაწილება შემდეგი ცვლადის მიხედვით: Q51.  
შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები

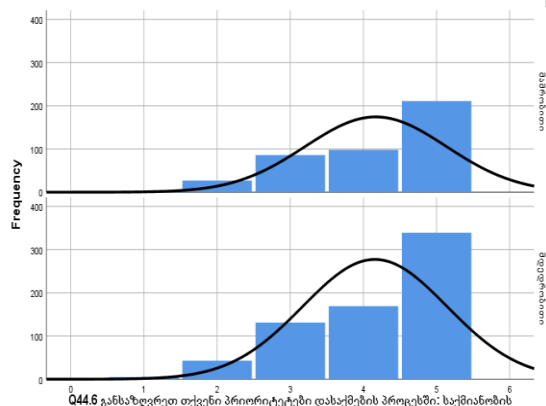
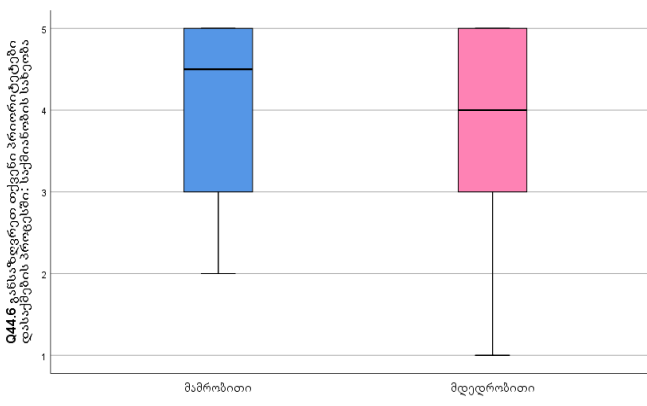
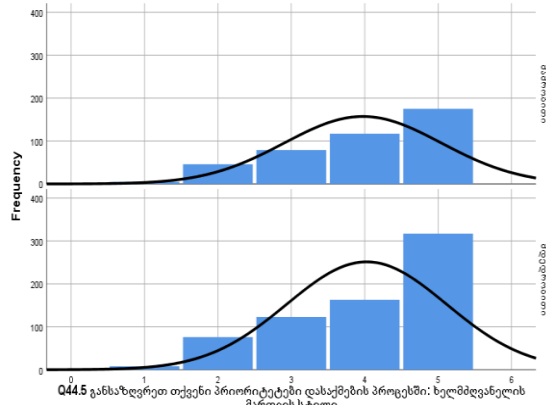
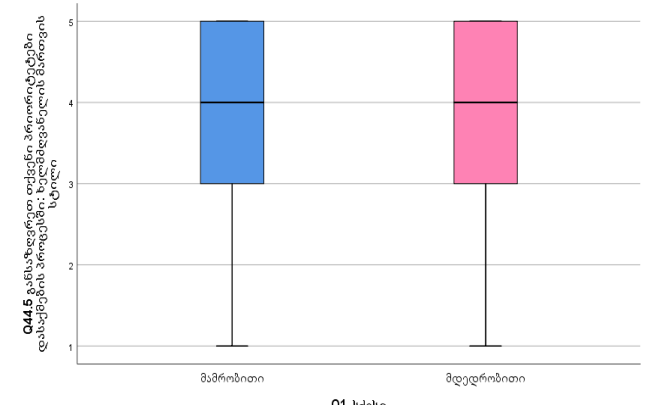
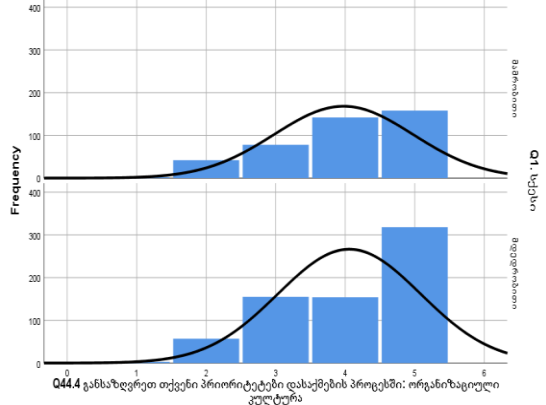
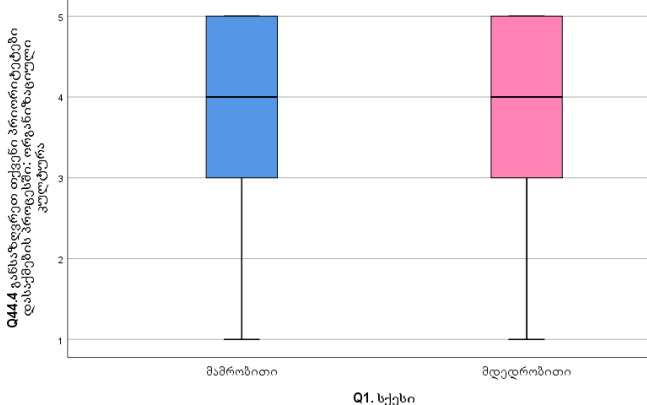
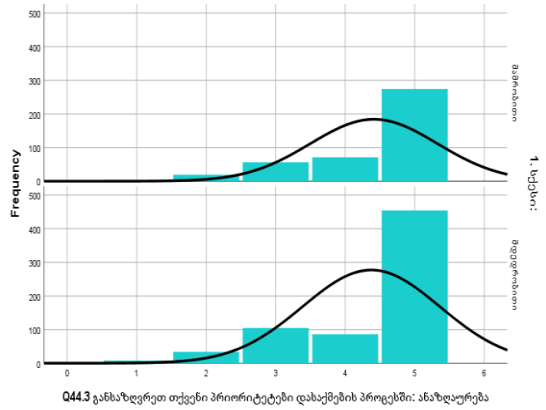
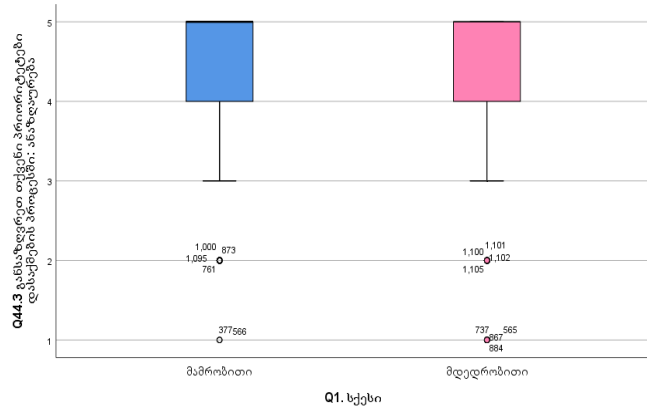


დანართი 3, დიაგრამა 52. H1 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

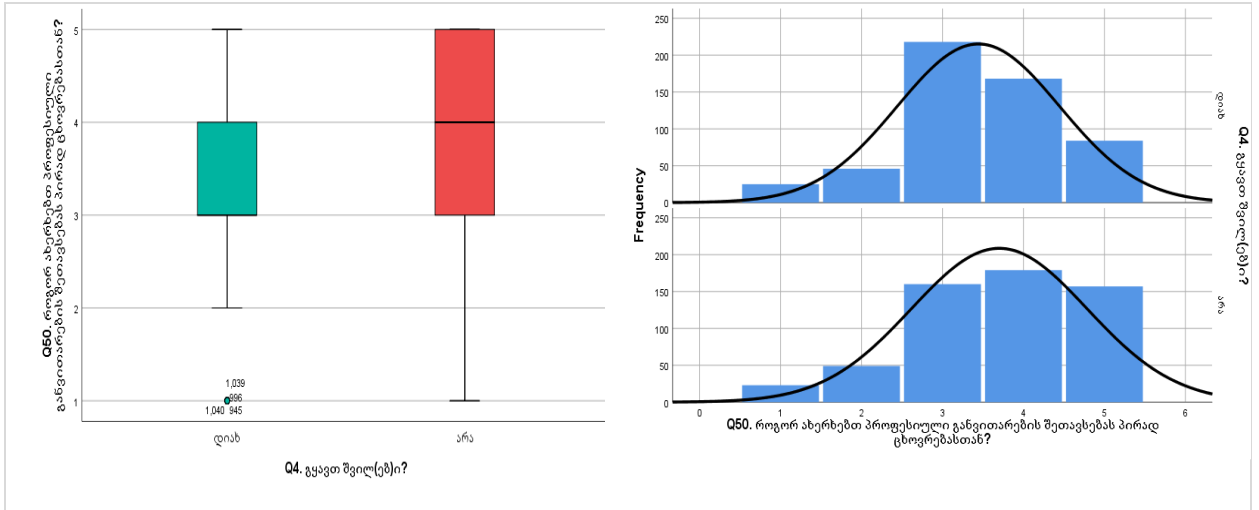


დანართი 3, დიაგრამა 53. H2 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

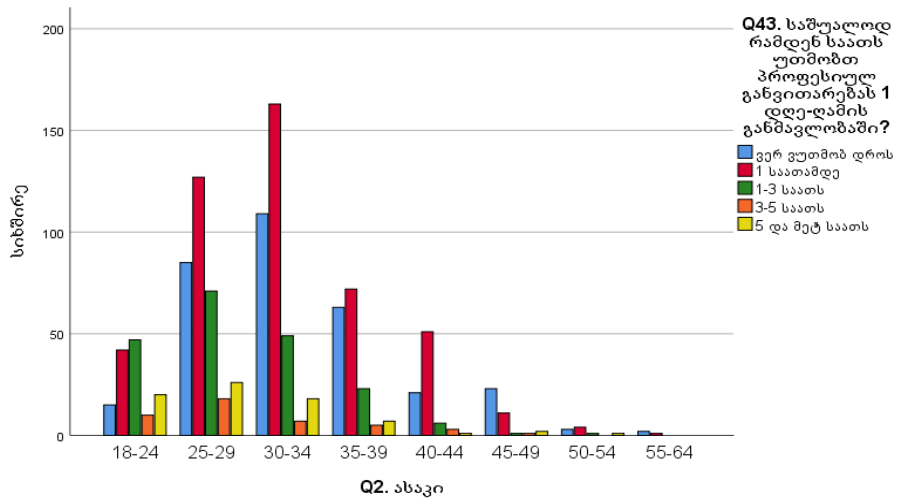




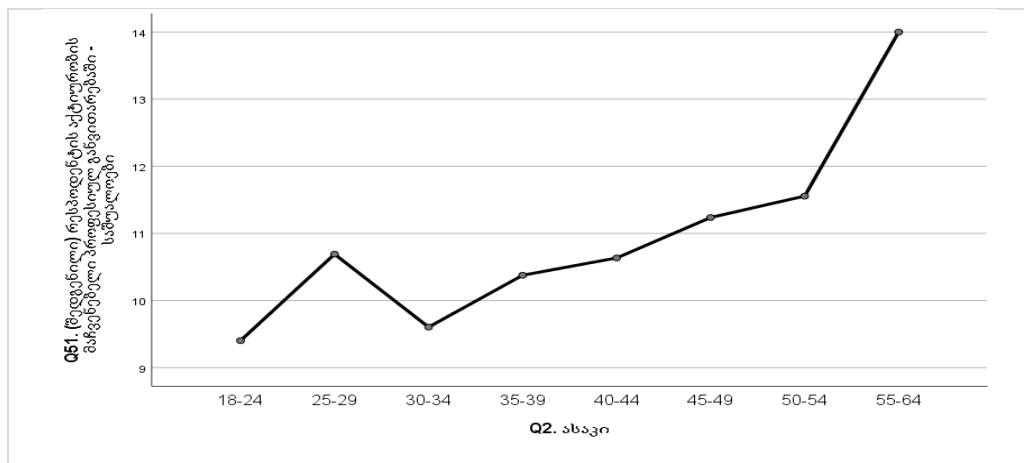
დანართი 3, დიაგრამა 54. H3 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



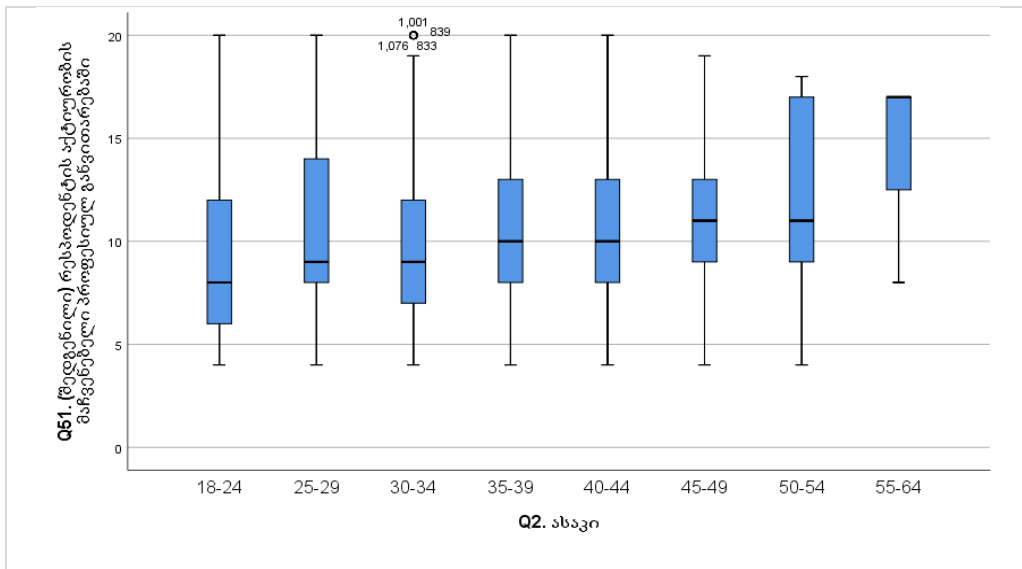
დანართი 3, დიაგრამა 55. H4 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



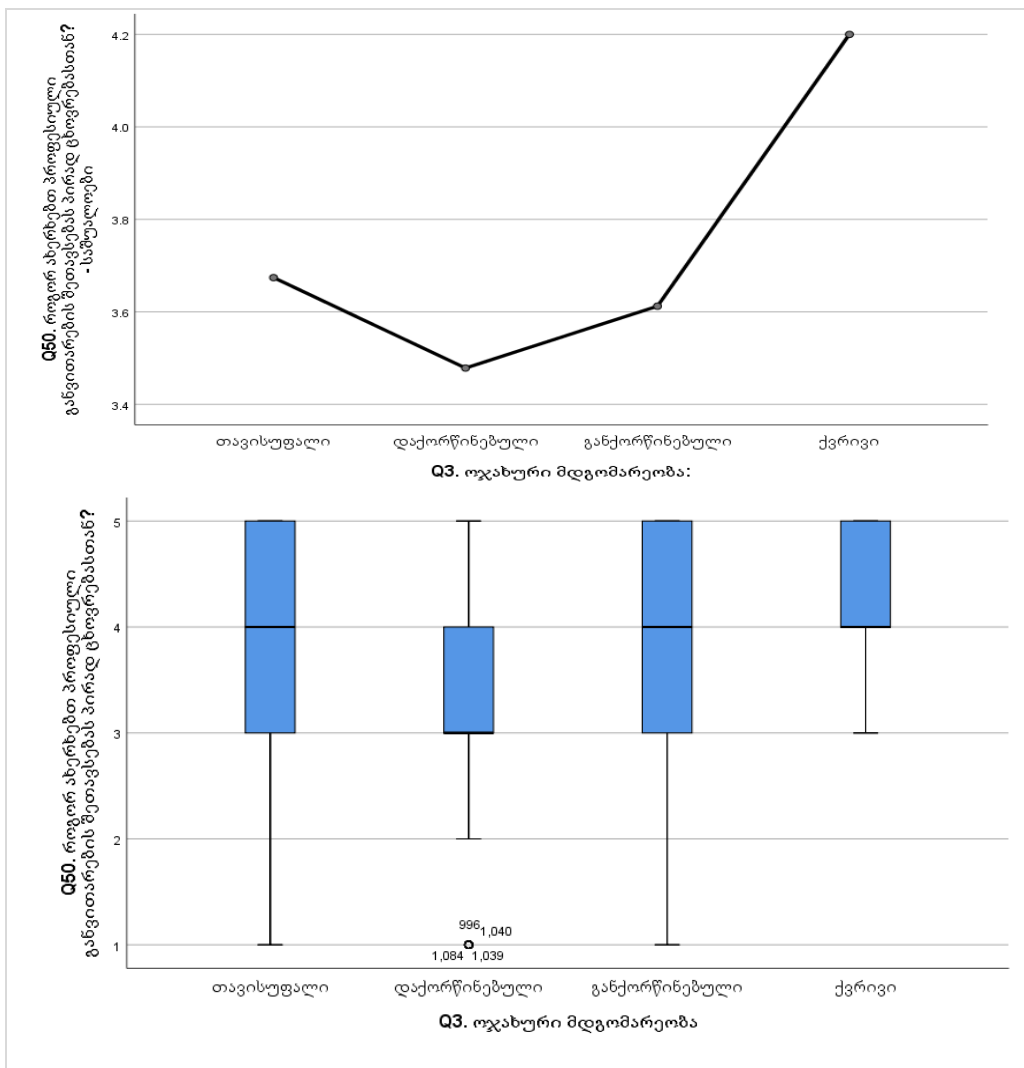
დანართი 3, დიაგრამა 56. H5 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



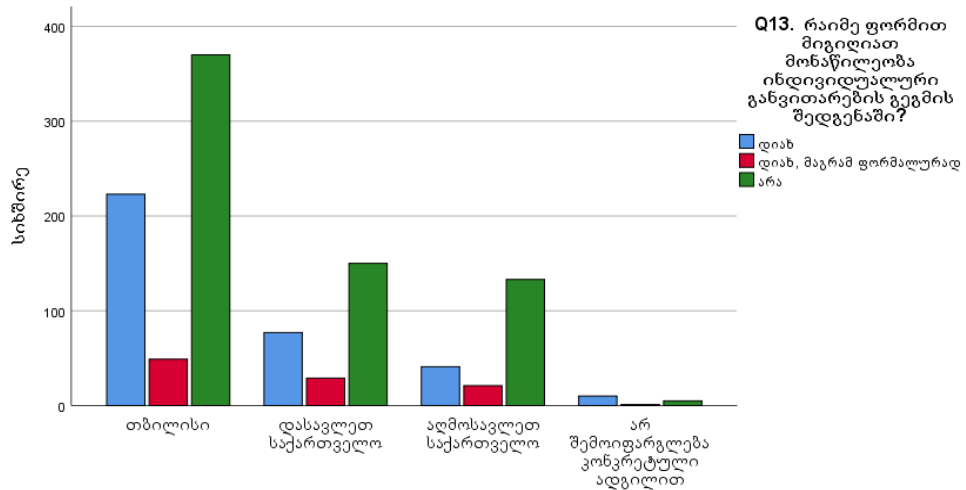




**დანართი 3, დიაგრამა 57. ჩე ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**

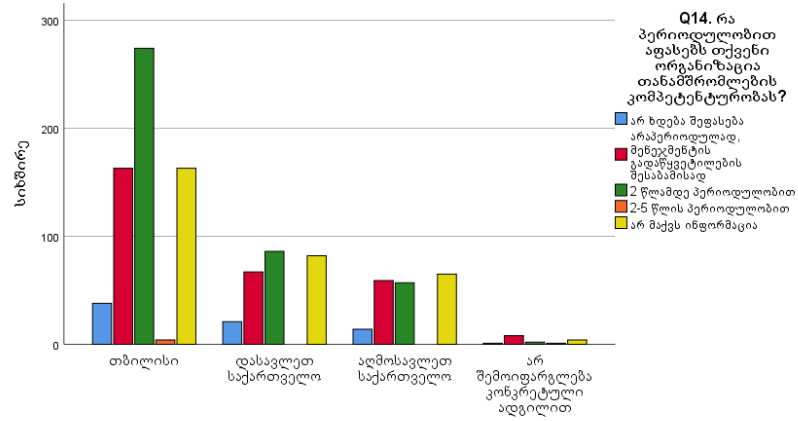


დანართი 3, დიაგრამა 58. H7 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



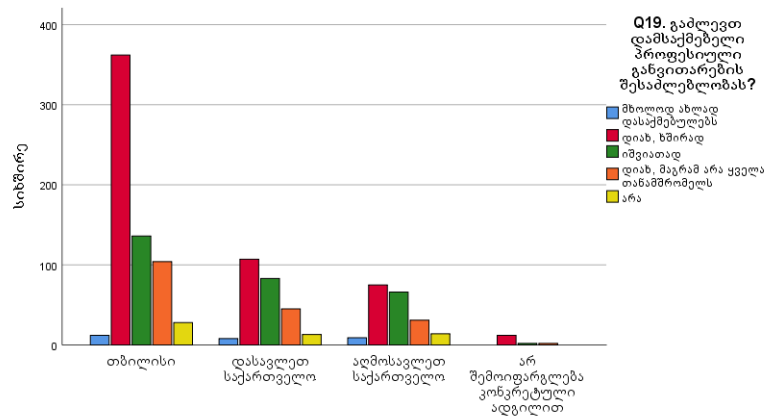
Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა

დანართი 3, დიაგრამა 59. H8 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



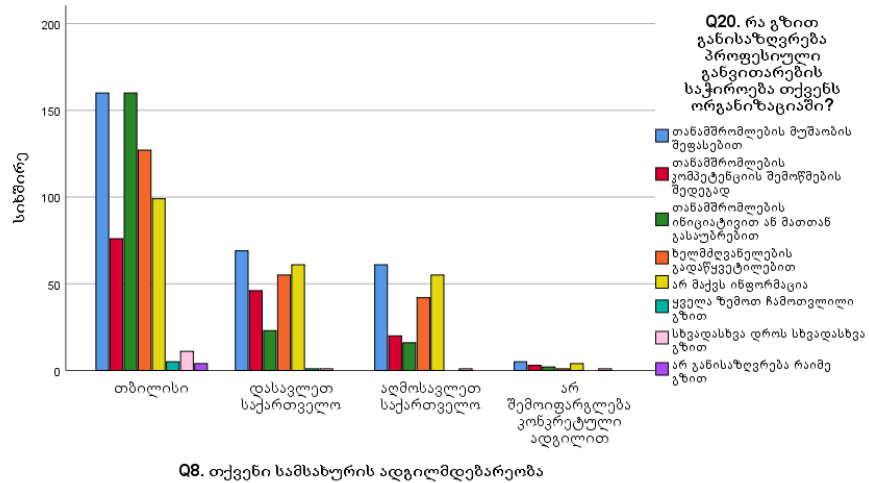
Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:

დანართი 3, დიაგრამა 60. H9 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

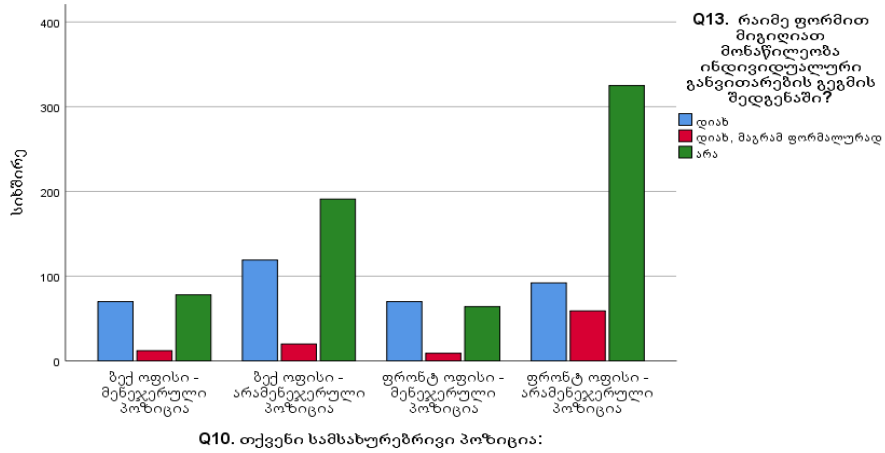


Q8. თქვენი სამსახურის ადგილმდებარეობა:

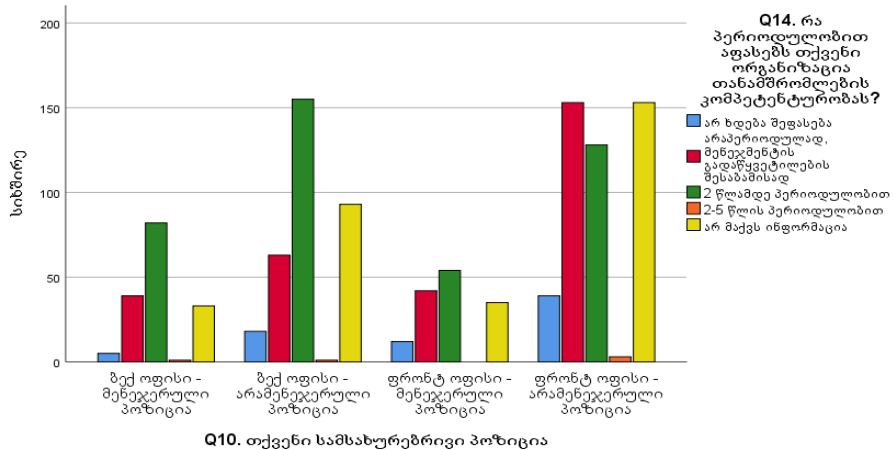
დანართი 3, დიაგრამა 61. H10 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



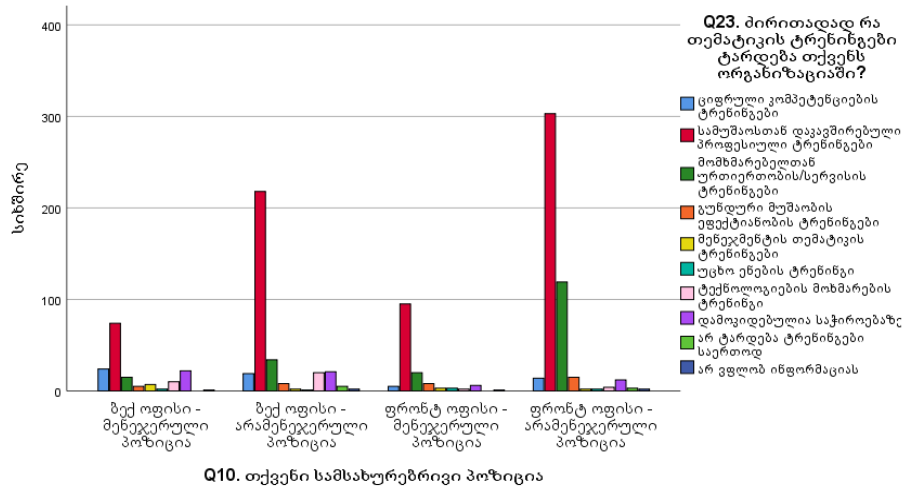
დანართი 3, დიაგრამა 62. H11 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



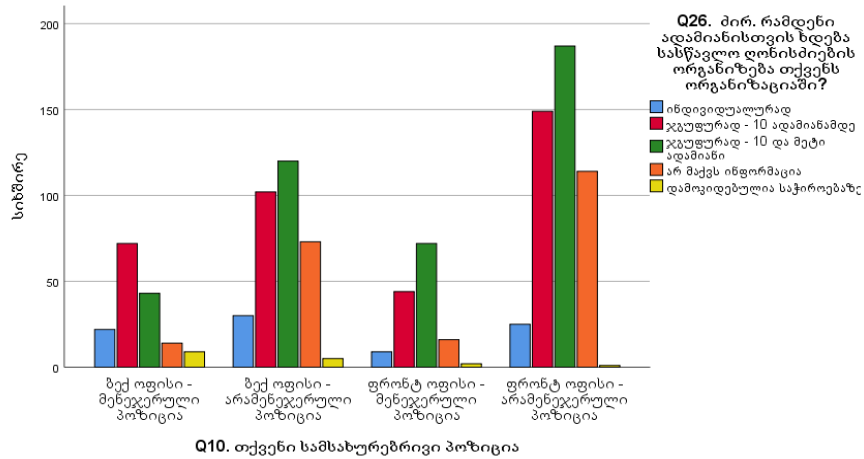
დანართი 3, დიაგრამა 63. H12 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



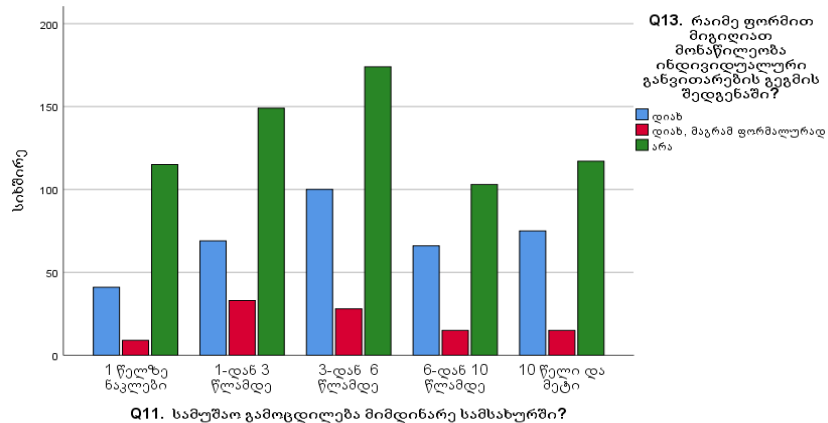
დანართი 3, დიაგრამა 64. H13 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



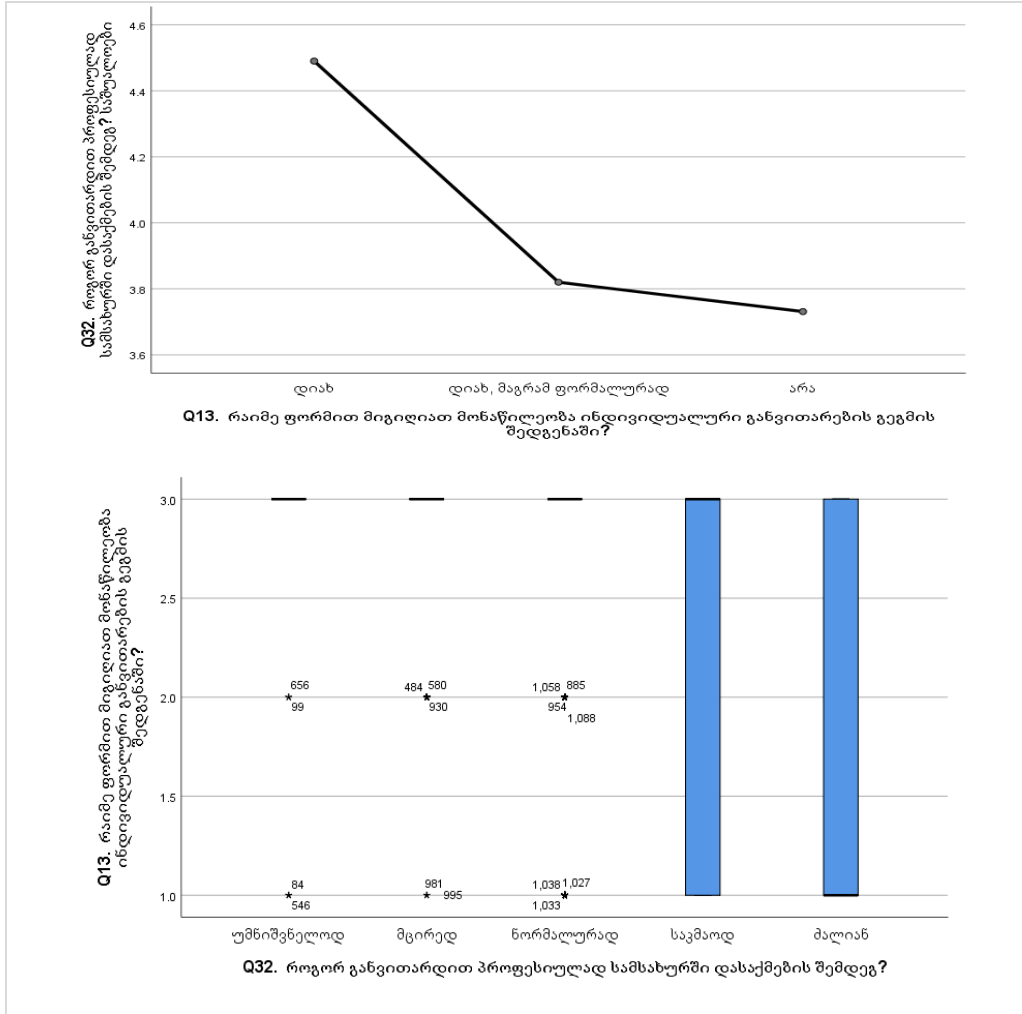
დანართი 3, დიაგრამა 65. H14 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



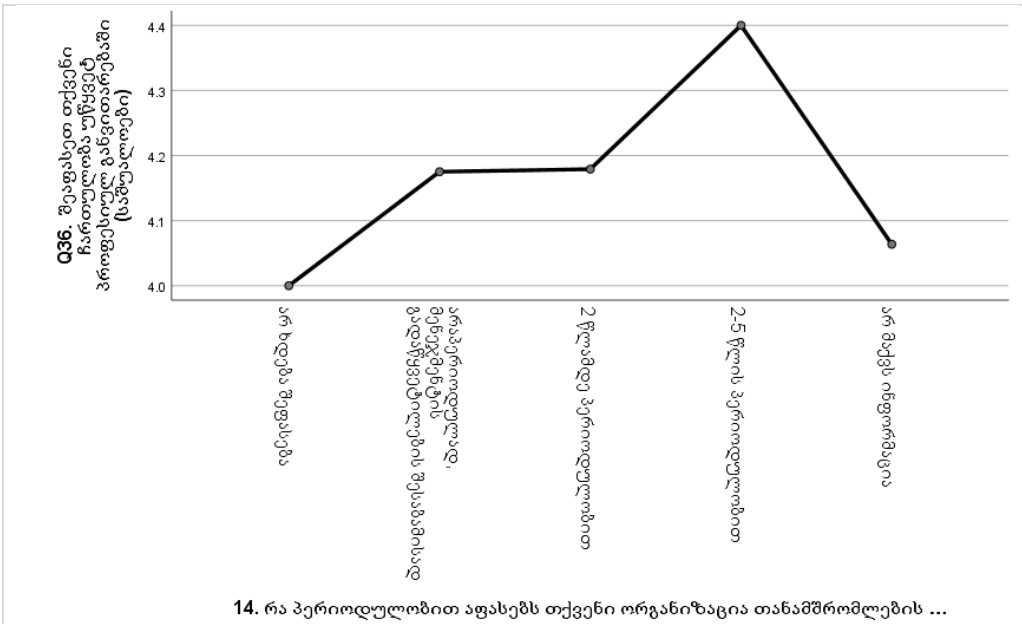
დანართი 3, დიაგრამა 66. H15 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

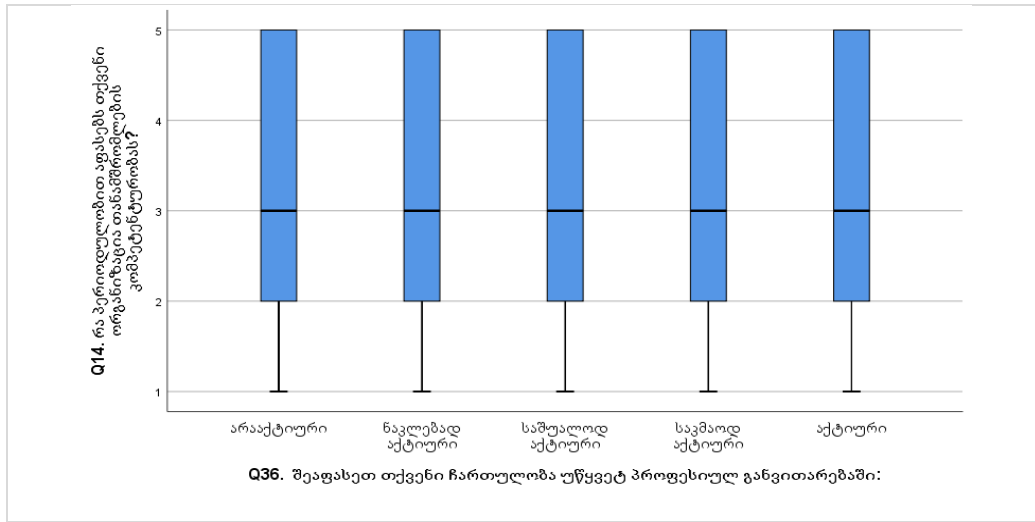


დანართი 3, დიაგრამა 67. H16 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

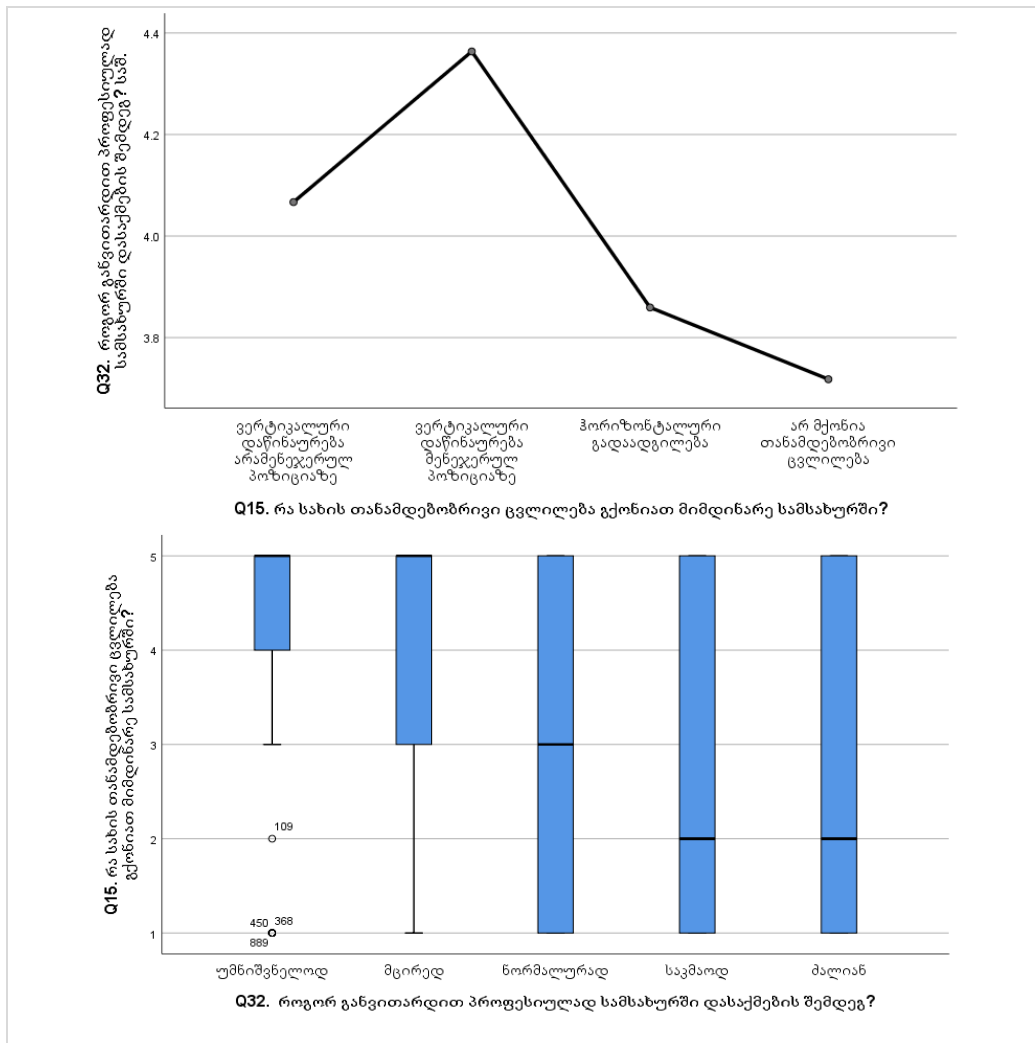


დანართი 3, დიაგრამა 68. H17 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

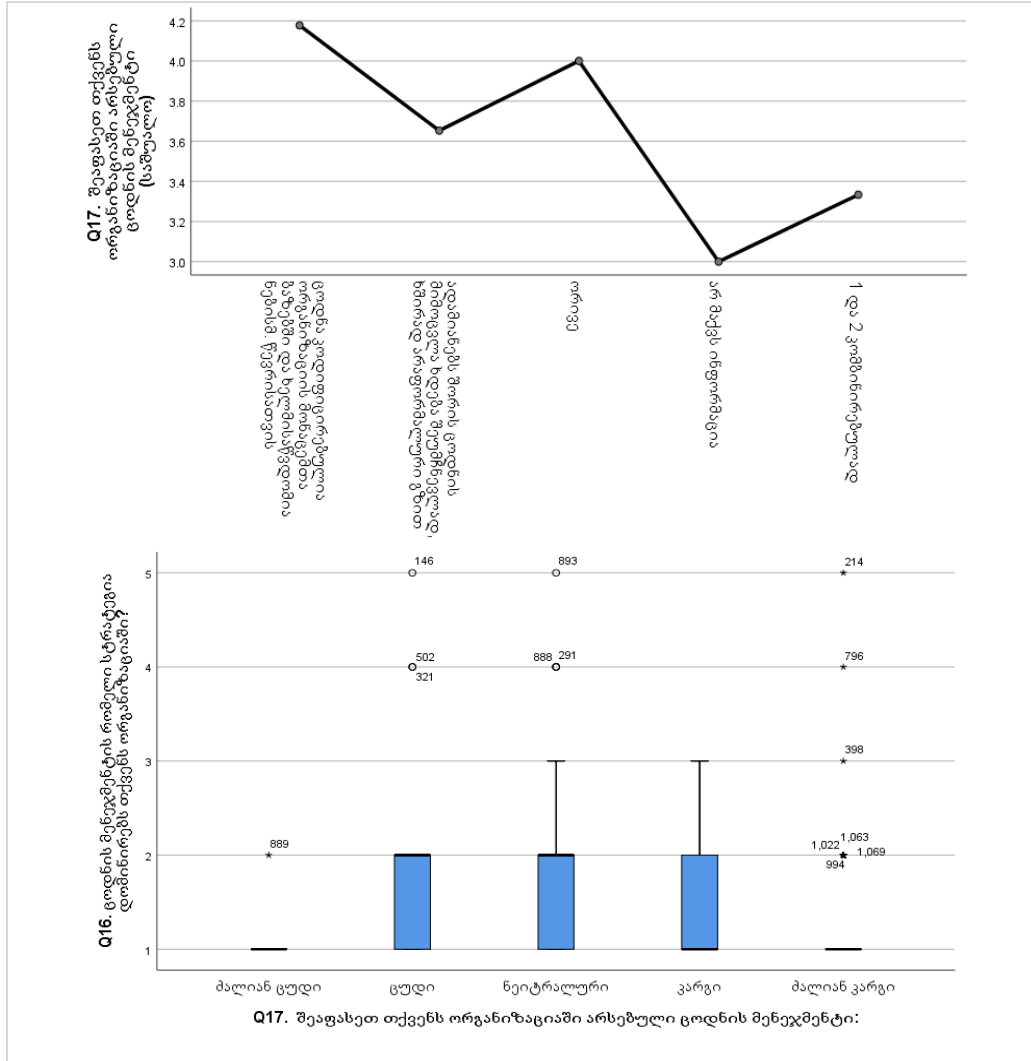




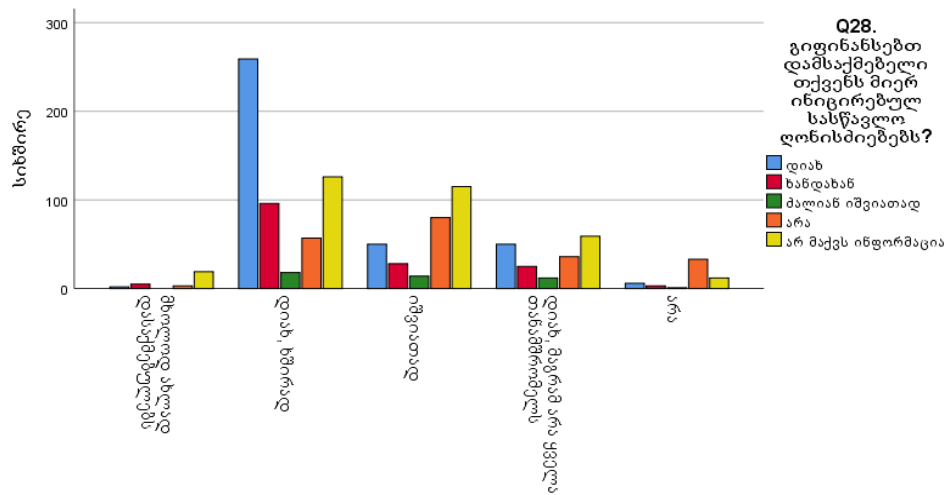
**დანართი 3, დიაგრამა 69. H18 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**



დანართი 3, დიაგრამა 70. H19 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

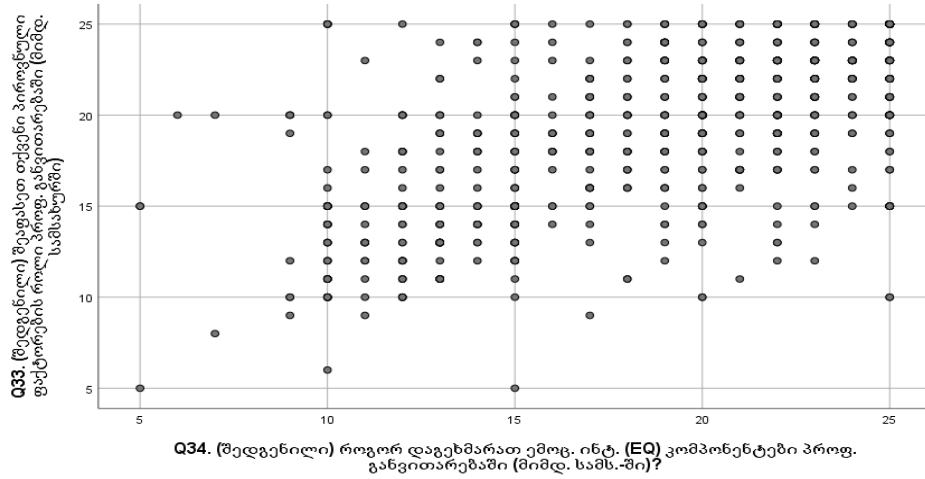


დანართი 3, დიაგრამა 71. H20 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

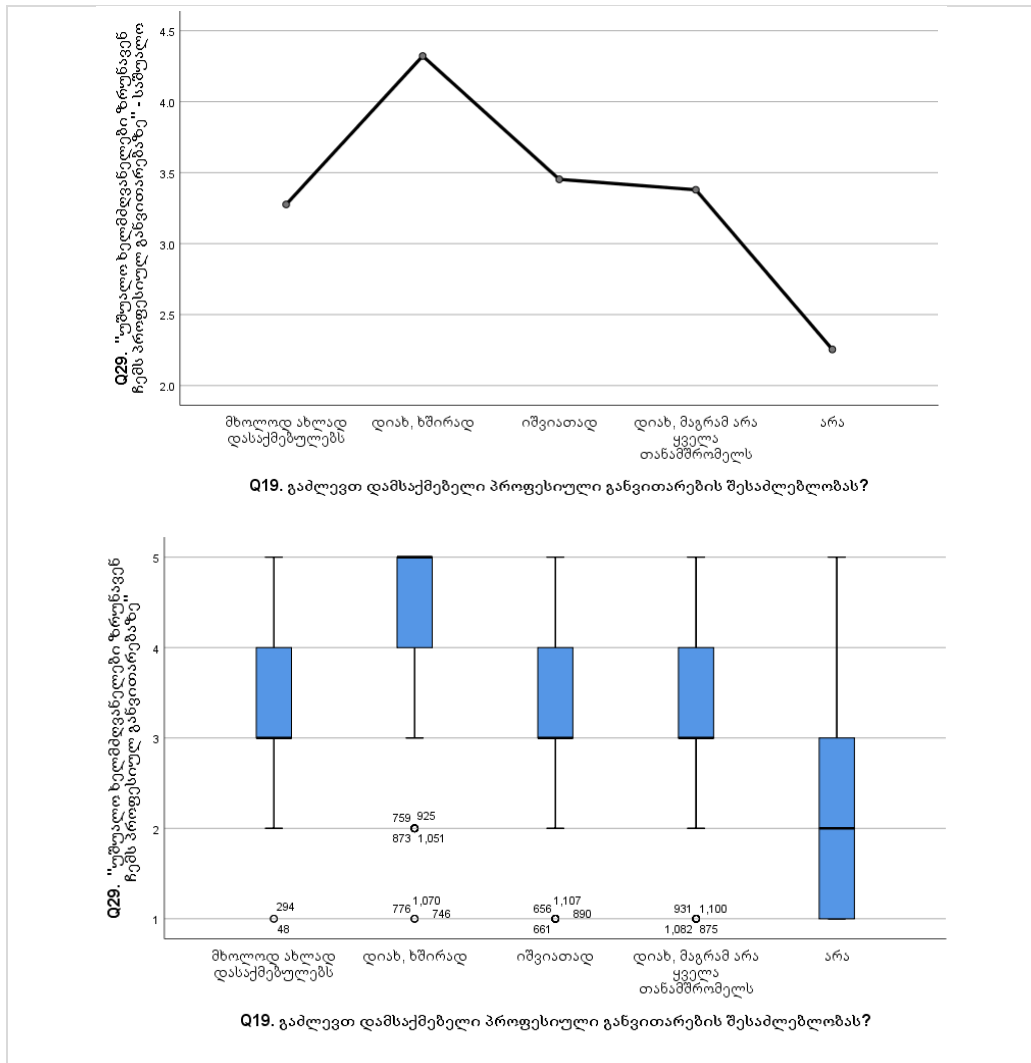


Q19. გამლევეთ დამსაქმებელი პროფესიული განვითარების ...

დანართი 3, დიაგრამა 72. H21 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

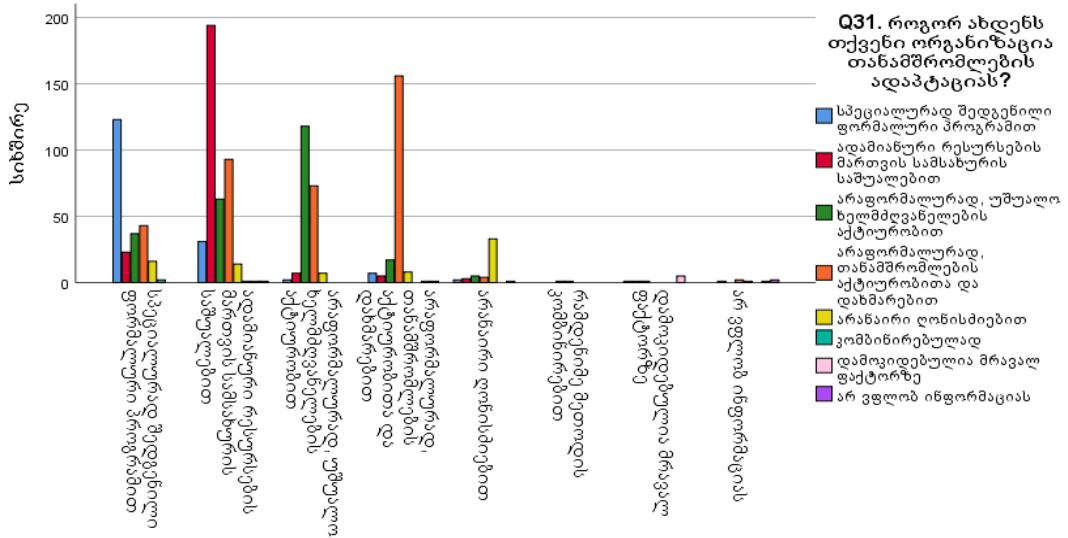


დანართი 3, დიაგრამა 73. H22 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



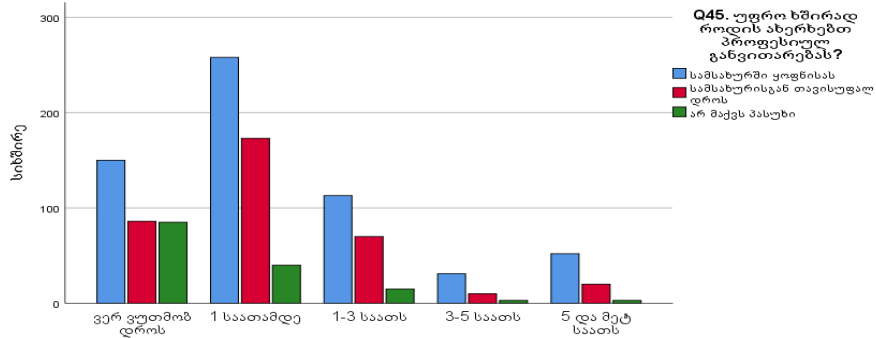


დანართი 3, დიაგრამა 74. H23 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



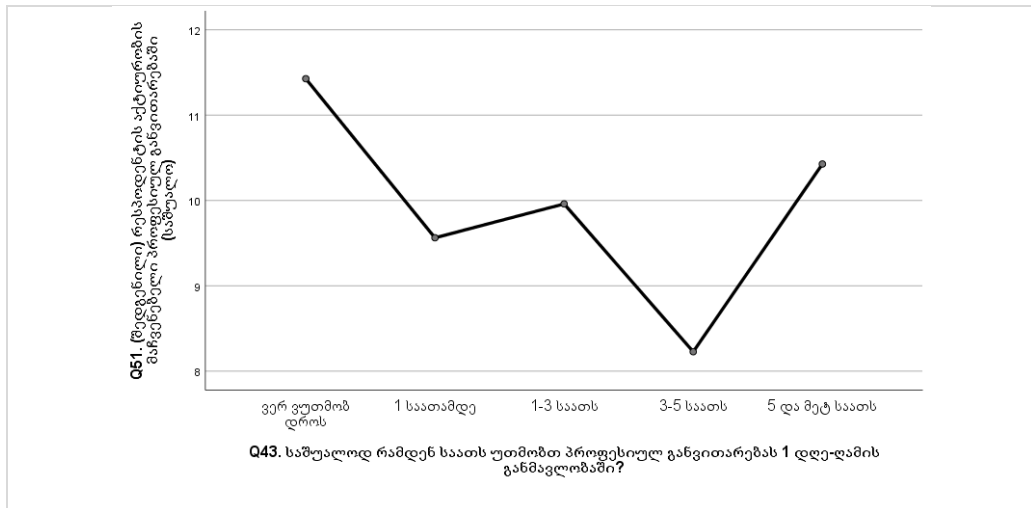
Q30. როგორ ახდენს თქვენი ორგანიზაცია ახალი ...

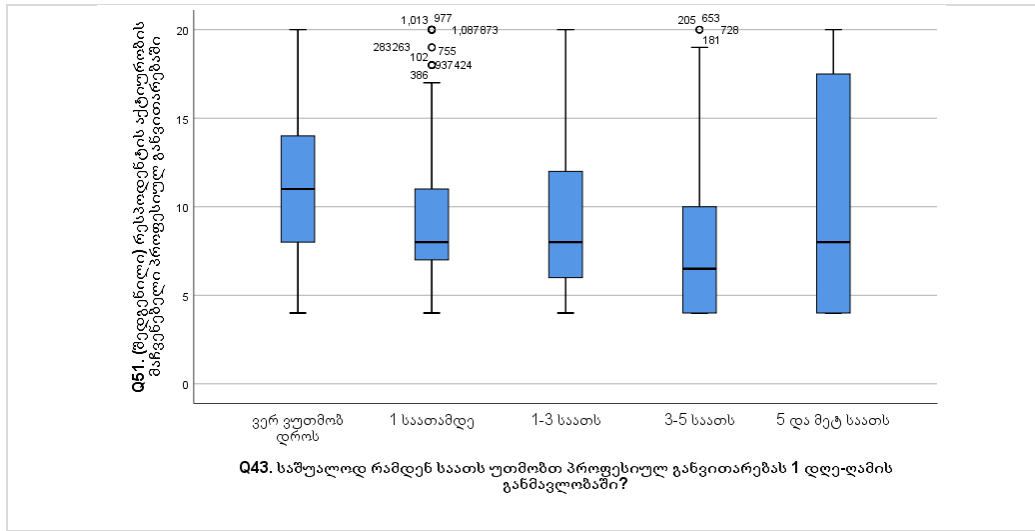
დანართი 3, დიაგრამა 75. H24 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



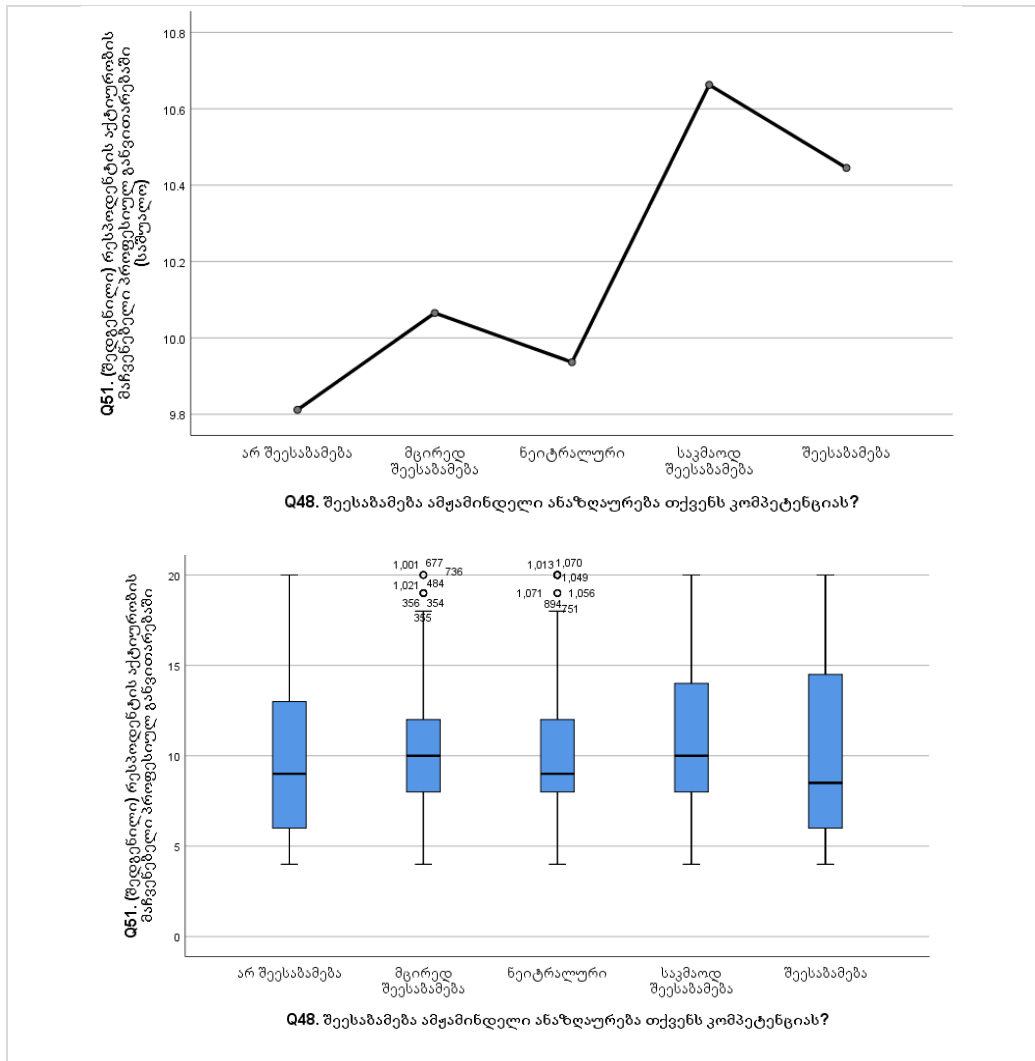
Q43. საშუალოდ რამდენ საათს უთმობთ პროფესიულ განვითარებას 1 დღე-ღამის განმავლობაში?

დანართი 3, დიაგრამა 76. H25 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

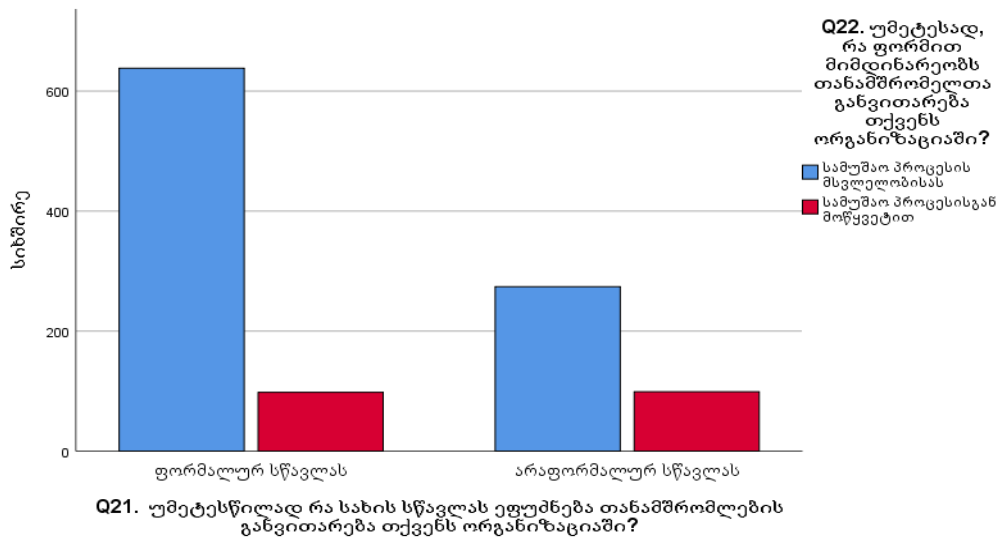




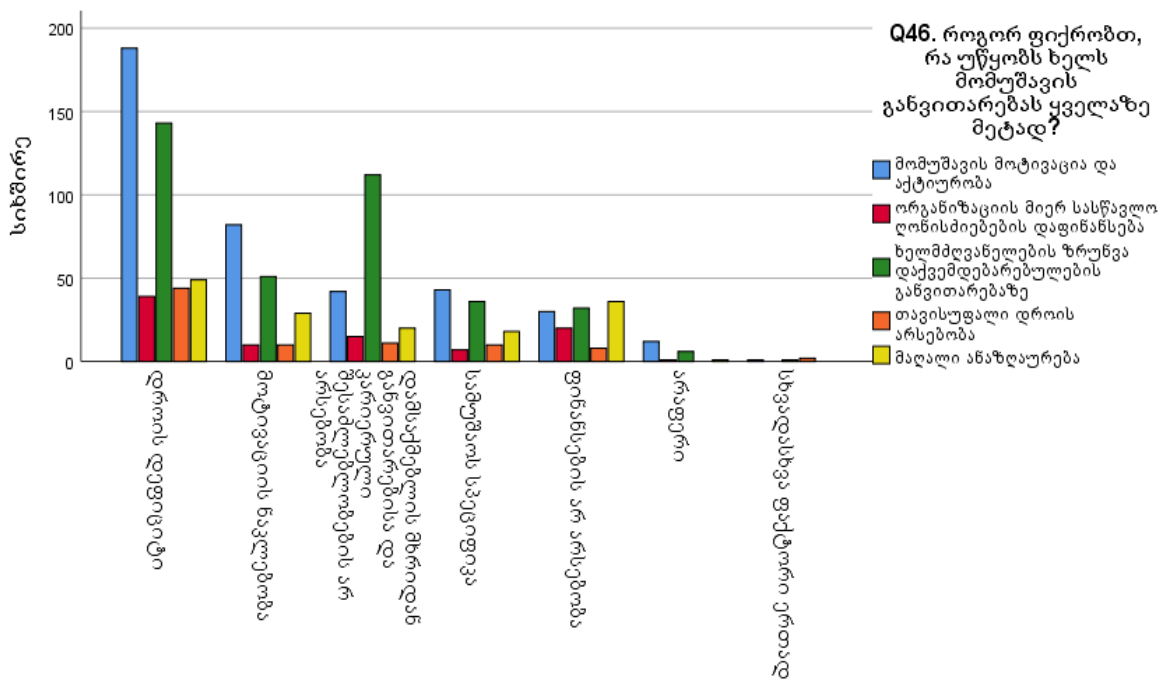
**დანართი 3, დიაგრამა 77. H26 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები**



დანართი 3, დიაგრამა 78. H7 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

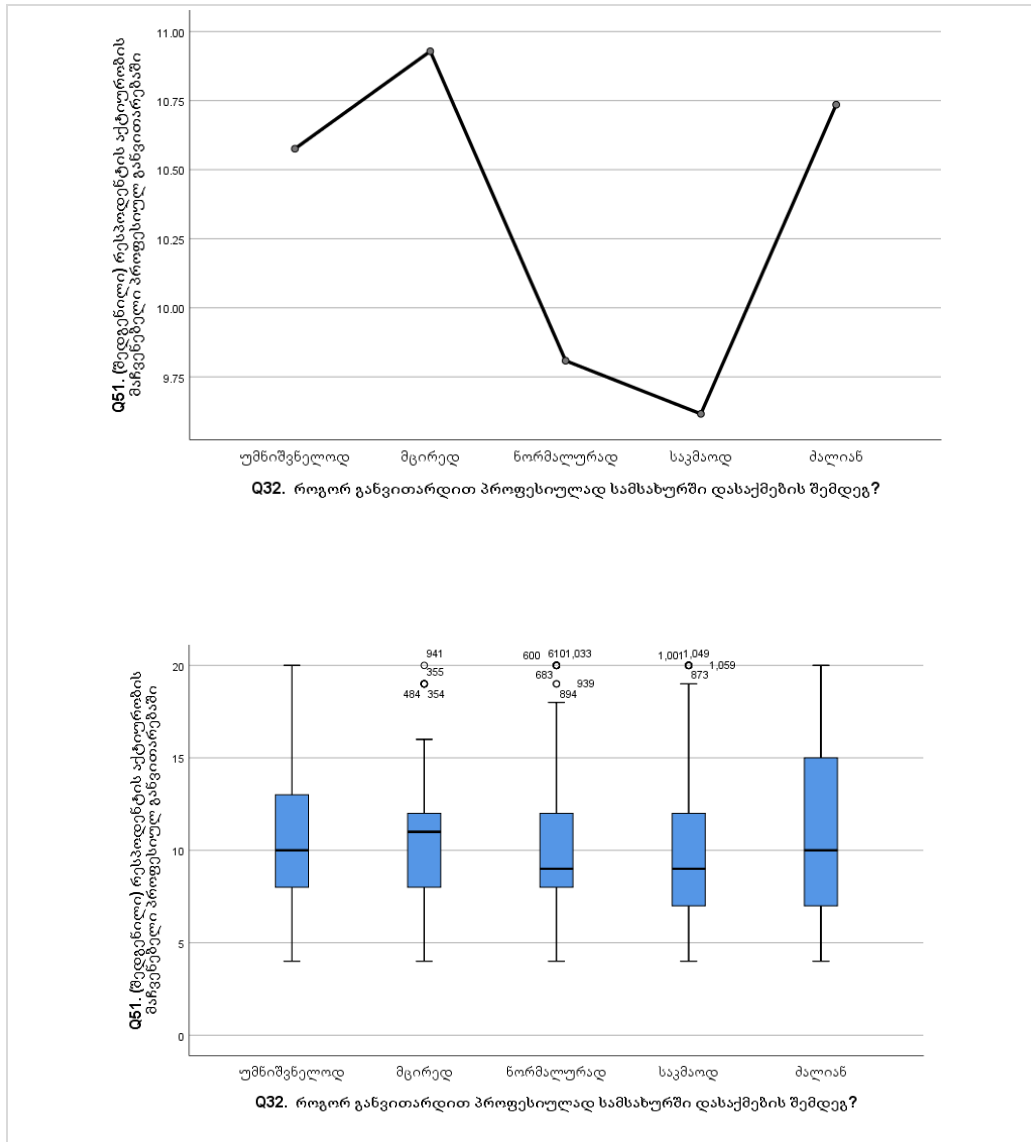


დანართი 3, დიაგრამა 79. H8 ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



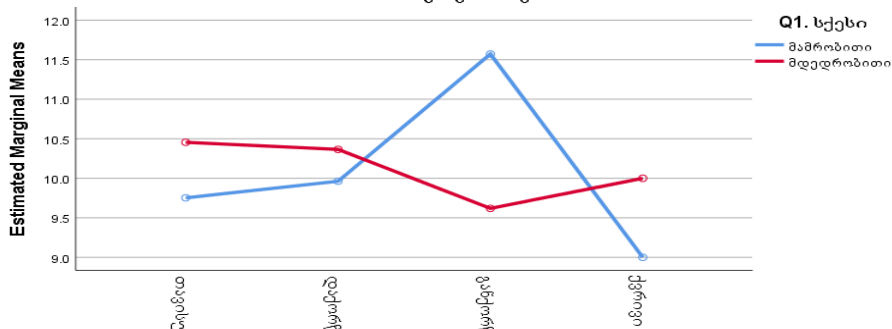
37. ყველაზე მეტად რა გიშლით ხელს პროფესიულ ...

დანართი 3, დიაგრამა 80. H<sub>2</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები



დანართი 3, დიაგრამა 81. H<sub>3</sub> ჰიპოთეზის შემოწმების შედეგები

Estimated Marginal Means of Q51. (შედგენილი) რესპოდენტის აქტიურობის მაჩვენებელი პროფესიულ განვითარებაში



Q3. ოჯახური მდგომარეობა

დანართი 3, დიაგრამა 82. Q33, Q34, Q35 ცვლადების კლასტერული ანალიზის შედეგები

