



**ინოვაციური ეკონომიკა
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS AND
MANAGEMENT**

ტომი 8, №1 (2021)

Volume 8, №1 (2021)

ბათუმი 2021

BATUMI 2021

UDC (უკვ) 050:{33+338.24}
ო - 603

მთავარი რედაქტორი: ბადრი გეჩბაია

ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი; ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის კვლევების ცენტრის ხელმძღვანელი; საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი.

სარედაქციო კოლეგია:

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები: ვლადიმერ პაპავა, ავთანდილ სილაგაძე, ნოდარ ჭითანავა, ანზორ აბრალავა, ვლადიმერ ლლონტი, რეზო მანველიძე, ევგენი ბარათაშვილი, რამაზ აბესაძე, ეთერ ხარაიშვილი, ლამარა ქოქიაური, გივი ბედიანაშვილი, ელგუჯა მექვაბიშვილი, თეიმურაზ შენგელია, რევაზ გველესიანი, მიხეილ ჯიბუტი, ნიკოლოზ ჩიხლაძე, თეიმურაზ ბაბუნაშვილი, სმმდ, რეზო ჯაბნიძე.

აკადემიური დოქტორები, პროფესორები: გელა მამულაძე (მთავარი რედაქტორის მოადგილე), პაატა აროშიძე (პასუხისმგებელი რედაქტორი), პარმენ ხვედელიძე, ქეთევან გოლეტიანი, ერეკლე პირველი, ნათელა წიკლაშვილი, ასიე ცინცაძე, ვახტანგ ჭარაია, ზურაბ მუშკუდიანი, ანზორ დევაძე, გულნაზ ერეკლიანი, რომან მამულაძე, ნინო ფარესაშვილი, ნანა შონია, ნათია მიქელთაძე, თენგიზ აფხაზავა, მანანა მოისწრაფიშვილი, რუსუდან ქუთათელაძე, გიორგი ღვთაძე, იოსებ არჩვაძე, გოჩა თუთბერიძე, ვასილ კიკუტაძე, გივი ბაკრადე, როსტომ ბერიძე.

EDITOR-IN-CHIEF: Badri Gechbaia

Doctor of Economics, Associate Professor of Batumi Shota Rustaveli State University; Head of the Research Center of Batumi Navigation teaching University; Academician of Georgian Academy of Business Sciences.

Doctor of Economic Sciences, Professors: Vladimer Papava, Avtandil Silagadze, Nodar Chitanava, Anzor Abzalava, Vladimer Glonti, Rezo Manvelidze, Evgeni

Baratashvili, Ramaz Abesadze, Eter Kharashvili, Lamara Qoqiauri, Givi Bedianashvili, Elguja Mekvabishvili, Teimuraz Shengelia, Revaz Gvelesiani, Mikheil Jibuti, Nikoloz Chikhladze, Teimuraz Babunashvili, Rezo Jabnidze.

PhD, professors: Gela Mamuladze (Deputy Editor), Paata Aroshidze (Responsible Editor), Parmen Khvedelidze, Ketevan Goletiani, Erekle Pirveli, Natela Tsiklashvili, Asie Tsintsadze, Vakhtang Charaia, Zurab Mushkudiani, Anzor Devadze, Gulnaz Erqomaishvili, Roman Mamuladze, Nino Paresashvili, Nana Shonia, Natia Mikeltadze, Tengiz Apkhazava, Manana Moistsrapishvili, Rusudan Kutateladze, Giorgi Gvartadze, Ioseb Archvadze, Gocha Tutberidze, Vasil Kikutadze; Givi Bakradze, Rostom Beridze.

სარედაქციო კოლეგიის უცხოელი წევრები:

სერგეი შვარლეტი - უკრაინის განათლებისა და მეცნიერების მინისტრი, პროფესორი; **ვოლფგანგ ვენგი** - ბერლინის ტექნიკური უნივერსიტეტი, პროფესორი; **ნიკოლაი კიზიმ** - უკრაინის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი; **ვიქტორ კოვალ** - კიევის ვაჭრობისა და ეკონომიკის ეროვნული უნივერსიტეტის ოდესის ვაჭრობისა და ეკონომიკის ინსტიტუტი, პროფესორი; **მარიანა პეტროვა** - ბულგარეთის წმინდა კირილესა და წმინდა მეტოდიას უნივერსიტეტის პროფესორი; **რიჩარდ პუკალა** - ბრონისლავ მარკივიჩის სახელმწიფო ტექნოლოგიისა და ეკონომიკის სკოლის რექტორის მოადგილე, პოლონეთი; **ალექსანდრ ლევჩენკო** - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილე სამეცნიერო დარგში, პროფესორი; **ოლგა პროკოპენკო** - ტალინის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ლუსია ვილცეკოვა** - ბრატისლავას კომენიუსის უნივერსიტეტის პროფესორი; **ნატალია ვდოვენკო** - უკრაინის ბიოლოგიისა და გარემოსდაცვის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი; **ლუდმილა შიმანოვსკა-დიანიჩ** - პოლტავის ვაჭრობისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტის პროფესორი; **გალინა კუზმენკო** - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი.

რი; **ვიქტორია ხაუსტოვა** - ხარკოვის ეროვნული ეკონომიკური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ელენა გრიშნოვა** - ტარას შევჩენკოს სახელობის კიევის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი; **ნატალია შალიმოვა** - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ლიდია ვეის** - ლუბლიანას ბიზნესის სკოლის პროფესორი; **ნამიგ ისაევი** - ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ბაკო; **ოლგა რუდენკო** - ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **იაცეკ ბინდა** - ბიელსკო-ბიალას ფინანსებისა და სამართლის სკოლის პროფესორი, პოლონეთი. **ვიტალი სერჟანოვი** - უჟგოროდის ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი. **ოლგა იერმაკოვა, ალექსანდრე ლაიკო, ანნა სევეჩენკო** - უკრაინის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის ბაზრის პრობლემების ეკონომიკური და გარემოს დაცვითი კვლევების ინსტიტუტი, პროფესორები

FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

SERHIY SHKARLET - Minister of Education and Science of Ukraine, Professor; **WOLFGANG WENG** - Berlin Technical University, Professor; **MYKOLA KYZYM** – Academician of National Academy of Sciences of Ukraine; **VIKTORKOVAL** - Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Professor; **MARIANA PETROVA** - St. Cyril and St. Methodius University, Professor, Veliko Turnovo, Bulgaria; **RYSZARD**

PUKAŁA - Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics, Professor, Warsaw, Poland; **OLEKSANDR LEVCHENKO** - Central Ukrainian National Technical University, Professor, Deputy Rector for Science; **OLHA PROKOPENKO** - Tallinn University of Technology, Professor; **LUCIA VILCEKOVA** - Comenius University in Bratislava, assistant professor; **NATALIA VDOVENKO** - National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Professor; **LYUDMILA SHYMANOVSKA-DIANICH** - Poltava University of Economics and Trade, Professor; **HALYNA KUZMENKO**, Central Ukrainian National Technical University, Associate Professor; **VIKTORIJA KHAUSTOVA** – Kharkiv National University of Economics, Associate Professor; **OLENA GRISHNOVA** - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Professor; **NATALIJA SHALIMOVA** - Central Ukrainian National Technical University, Professor; **LIDIJA WEIS** - Ljubljana School of Business, Professor; **NAMIG ISAYEV** - Doctor of Economics, Baku; **OLHA RUDENKO** - Chernihiv National University of Technology, Associate Professor; **JACEK BINDA** - Bielsko-Biala School of Finance and Law, Professor. **VITALY SERZHANOV** – Uzhhorod National University, Professor. **OLGA IERMAKOVA, OLEKSANDR LAIKO, HANNA SHEVCHENKO** - Institute of Market Problems and Economic & Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine.



ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის და ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი.

Batumi Navigation Teaching University and National Institute of Economic Research Refereed and Peer – Reviewed scientific journal.

ISSN 2449-2418 (ბეჭდური) P.

ISSN 2449-2604 (ელექტრონული) O.

სარჩევი
CONTENTS

მენეჯმენტი და მარკეტინგი
MANAGEMENT

დეა ფირცხალაიშვილი - ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი..... 6 DEA PIRTSKHALAISHVILI - ANALYSIS OF CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES IN THE ORGANIZATION 6
ეკა მაღლაფერიძე - დისტანციური მუშაობის პირობებში სასურველი სამუშაო რეჟიმისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი დემოგრაფიულ ჭრილში..... 16 EKA MAGHLAPERIDZE - PREFERRED WORK ARRANGEMENTS AND CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES IN REMOTE WORKING CONDITIONS - ANALYSIS IN DEMOGRAPHIC TERMS..... 16
თამარ დიასამიძე - საკომუნიკაციო პროცესის არავერბალური შემადგენელის ადგილი და როლი კომუნიკაციაში..... 28 TAMAR DIASAMIDZE - THE PLACE AND ROLE OF NON-VERBAL COMPONENTS OF THE COMMUNICATION PROCESS IN COMMUNICATION 28
მაია გიორგობიანი, ნინო ფარესაშვილი, დავით დუგლაძე - კადრების შერჩვის პროცესში კომპეტენციების განსაზღვრის მნიშვნელობა..... 37 MAIA GIORGOBIANI, NINO PARESASHVILI, DAVIT DUGLADZE - THE IMPORTANCE OF DEFINING COMPETENCIES IN THE STAFF SELECTION PROCESS 37
ეკატერინე შაინიძე, ივანე ბაკურაძე - აჭარაში მოქმედი მარკეტინგული კომპანიების პრობლემები და გამოწვევები 46 EKATERINE SHAINIDZE, IVANE BAKURADZE - PROBLEMS AND CHALLENGES OF MARKETING COMPANIES OPERATING IN ADJARA 46

ბიზნესი და მეწარმეობა
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP

თორნიკე კაკულია - სტარტაპი - იდეები ბიზნესისთვის..... 57 TORNIKE KAKULIA - STARTUP – A TYPE OF BUSINESS 57
ნანული მახარაძე - ინოვაციური პროექტების კომერციალიზაციის აუცილებლობა და პრობლემები საქართველოში 65 NANULI MAKHARADZE - NECESSITY AND PROBLEMS OF COMMERCIALIZATION OF INNOVATIVE PROJECTS IN GEORGIA..... 65

დარგობრივი ეკონომიკა და გარემოს დაცვა
SECTORAL ECONOMICS AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

დავით ვეკუა - საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი: პრობლემები და პერსპექტივები.....	77
DAVID VEKUA - GEORGIAN INSURANCE MARKET: PROBLEMS AND PROSPECTS	77
ოქსანა დერბოტ, ვიტალი სერჟანოვი, მარია ვისოჩანსკაია, ლუდმილა სახარნაცკაია, ოლეგ იარემკო, ანდრეი ზოცულა - რეგიონულ დონეზე სატყეო ტერიტორიების ეკოლოგიური და ეკონომიკური ფუნქციების გაანგარიშების მეთოდები	88
OKSANA DREBOT, VITALIY SERZHANOV, MARIYA VYSOCHANSKA, LIUDMYLA SAKHARNATSKA, OLEH YAREMKO, OLEKSANDR BOTSULA - METHODS OF CALCULATION OF ECOLOGICAL AND ECONOMIC FUNCTIONS OF LAND FOREST ASSIGNMENT AT LEVEL OF REGION.....	88
თეა მიქანაძე - სამედიცინო მომსახურების ხარისხის და პაციენტთა კმაყოფილების შეფასება აჭარის პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებებში	102
TEA MIKANADZE - ASSESSMENT OF MEDICAL SERVICE AND THE PATIENTS' SATISFACTION AT THE PRIMARY HEALTHCARE INSTITUTIONS	102
ნატალია ვდოვენკო, ელენა პოპლავსკაია, იგორ სინენოკ - სახელმწიფოს სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფა ეროვნული ეკონომიკის დარგებში იმპორტის ჩანაცვლების საბაზო ინსტრუმენტების დანერგვის საფუძველზე.....	116
NATALIYA VDOVENKO, OLENA POPLAVSKA, IGOR SINENOK - ENSURING FOOD SECURITY OF THE STATE ON THE BASIS OF IMPLEMENTATION OF BASICINSTRUMENTS OF IMPORT SUBSTITUTION OF PRODUCTS IN THE INDUSTRIES OF THE NATIONAL ECONOMY	116

JEL Classification: O15, J81
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.6-15

ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი

დეა ფირცხალაიშვილი
დოქტორანტი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი, საქართველო
ელ.ფოსტა: dea.pirtskhalaishvili@tsu.ge
orcid.org/0000-0002-8667-414X

შემოსულია რედაქციაში:
თებერვალი, 2021
რეცენზირებულია:
მარტი, 2021

საქმიანი კარიერის მართვა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი კვლევა ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების შესახებ, ეყრდნობა ქ. თბილისის რაიონული გამგეობების თანამშრომელთა დამოკიდებულებას საქმიანი კარიერის მართვის პროცესის ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების მიმართ, როგორც არის ინდივიდთა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები და ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლის აღნიშნულ პროცესს. ნაშრომში გაანალიზებულია ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ აღნიშნულ პროცესზე, ასევე აქცენტი გაკეთებულია შეფასების სისტემის გამჭვირვალობასა და ობიექტურობის მნიშვნელობაზე. ანალიზის შედეგად მოხდა რამდენიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაციის შემუშავება. მათი განხორციელების შემთხვევაში გამგეობებში მინიმუმამდე შემცირდება მიკრომომენტების ფაქტორები, შედეგად კი ყველა თანამშრომელს ექნება კარიერული წინსვლის თანაბარი შესაძლებლობა.

საკვანძო სიტყვები: კარიერის მართვა, განვითარება, კომპეტენციები, ინდივიდუალური განვითარება.

JEL Classification: O15, J81
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.6-15

ANALYSIS OF CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES IN THE ORGANIZATION

DEA PIRTSKHALAISHVILI

PhD student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State
University, Georgia

E-mail: Dea.pirtskhalaishvili@tsu.ge
orcid.org/0000-0002-8667-414X

Career management is an important field in human resource management. Our research on career advancement opportunities in the organization is based on the individuals employed in all administrations of Tbilisi districts. The total number of respondents was 308 (50% of the employees). The anonymous survey was conducted based on the questionnaire, which included 69 questions and 234 answers option. As a result of the survey, the data was processed in the SPSS program. To test the hypothesis, we used frequency analysis, chi-square test, Kruskal-Wallis test and correlation analysis. The purpose of the paper is to research the issue that allows us to identify respondents' career advancement opportunities and key barriers, elimination of which will improve the overall condition and the climate of the organization and will also increase the performance of each employee. The hypothesis formulated in the paper allows us to identify the variables that affect career advancement opportunities. In particular:

1. Do the respondents have an individual career development plan?
2. Do the respondents' skills and interests match the career they have chosen?
3. Does the organization assess respondents' skills and competencies?
4. How comfortable do respondents feel working with a direct supervisor?
5. Do respondents know exactly what type of training they need to eliminate their weaknesses?

As a result of the data analysis, we recommend administrations of Tbilisi districts to take into account the recommendations offered by us and establish a structural unit that will identify and evaluate capabilities, skills and competencies of each individual, that will help to create a development plan for each employee. Which leads us to a sense of fairness and objectivity in the organization. The result is an effective organization staffed with loyal employees.

Keywords: Career management, development, competencies, individual development.

Edited by:

February, 2021

Reviewed by:

March, 2021

შესავალი

კარიერის მართვის საკითხების მიმართ ინტერესი დღითიდღე იზრდება. აღნიშნულ პრობლემაზე კვლევები ჩატარებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში. კვლევათა ნაწილი უკავშირდება განათლების სიტუაციაში არსებულ საქმიან კარიერასთან დაკავშირებულ საკითხებს [1], მათ შორის შესწავლილია საქმიანი კარიერის მართვის ზოგადი ტენდენციები [2]. მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა საქმიანი კარიერის მართვას, როგორც გენდერულ [3] ასევე, ასაკობრივ ჭრილში [4]. არაერთ საინტერესო კვლევას ვხვდებით ქართულ რეალობაში, რომლებიც უკავშირდება აღნიშნული საკითხის შესწავლას გენდერული კუთხით [5]. მსგავსი კვლევა ჩატარებულია ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის ექსპერტის პროფესორ ფუსუნ აკოკის მიერ [6]. თანამედროვე თეორიულ ცოდნაზე დაყრდნობით, მოვახდინეთ ანკეტის შემუშავება, რომელშიც გათვალისწინებულია Greenhaus_ის [7], Schein_ის [8], Callanan_ისა და სხვათა [9] ხედვები, რომლებიც გვთავაზობენ კარიერის მართვის სხვადასხვა ეტაპზე ორგანიზაციაში წამოჭრილი პრობლემების დეტალურ ანალიზს.

აღნიშნული კვლევის მნიშვნელოვანი ნაწილი უკავშირდება რესპონდენტთა კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების შეფასებასა და მათ გავლენას კარიერის მართვის პროცესზე. არსებობს კომპეტენციების არაერთი განმარტება, მათ შორის Spencer_ის [10], Ulrich_ისა [11] და სხვა მეცნიერების [12]. თუმცა, ჩვენ დავყრდენით იმ საერთო კვლევას, რომელიც მოიძებნა თითოეულ მათგანში, რომლის მიხედვითაც ხაზგასმულია, ის ფაქტი, რომ კომპეტენციები მოიცავს ქცევებისა და უნარების ერთობლიობას, რომლებიც ექვემდებარება დაკვირვებას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები

ჩვენს მიერ შემოთავაზებული ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს რესპონდენტთა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების განსაზღვრა. ასევე, იმ ძირითადი ბარიერების იდენტიფიცირება, რომლებიც ხელს უშლის თითოეულ ინდივიდს, კარიერულ წინსვლაში. შემუშავებული რეკომენდაციების გათვალისწინებით შესაძლებელი იქნება სუბიექტურობისა და მიკერძოებულობის ფაქტების მინიმუმამდე შემცირება, რაც გააუმჯობესებს ორგანიზაციის საერთო მდგომარეობასა და კლიმატს. შედეგად მივიღებთ სამართლიან გარემოს, რომელიც ცხადია გაზრდის თითოეული მომუშავეს, როგორც მოტივაციას, ასევე - შრომის მწარმოებლურობას.

კვლევის ობიექტი და მეთოდები

კვლევის ობიექტად შერჩეულ იქნა ქ. თბილისის 10 გამგეობა. ჯამში გამოკითხულთა რაოდენობამ შეადგინა 308 რესპონდენტი. შემუშავებული ანკეტა მოიცავდა 69 კითხვასა და პასუხის 234 ვარიანტს. კვლევის შედეგები დამუშავდა SPSS პროგრამაში. ანალიზის პროცესში გამოვიყენეთ: ზოგადი ანალიზი, კრუსკალ-ვალის ტესტი, ხი-კვადრატ ტესტი და კორელაციური ანალიზი.

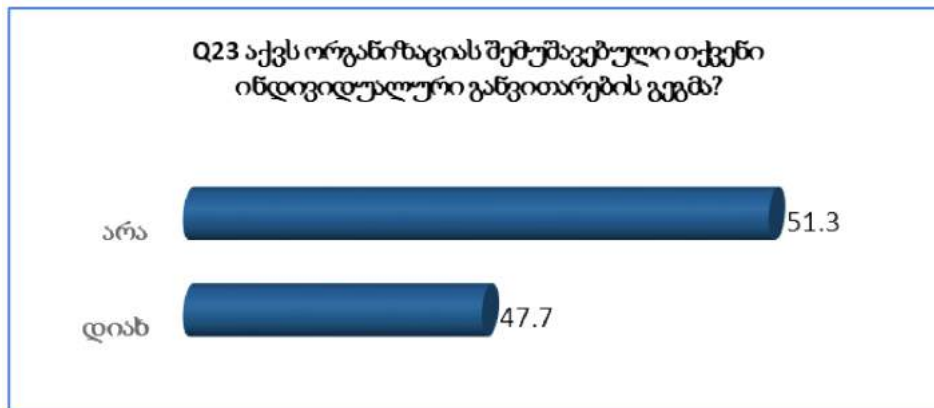
კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი - ქალაქ თბილისის რაიონული გამგეობების მაგალითზე

ინდივიდის კარიერის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, ახდენენ თუ არა გავლენას კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებზე, ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: Q50 - გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? Q51 - იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს

კარიერულ მიზნებს? Q62 - შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან? Q23 - აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა? Q24 - ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას? Q26 - რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? Q64 - იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში? Q63 - იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი

ხდება (ასეთი რესპონდენტების რაოდენობა შეადგენს 71.4%-ს), ხოლო რესპონდენტთა 86% მზად არის მაღალი ანაზღაურების პირობებში დატოვოს სამუშაო, გვაძლევს საშუალებას ვივარაუდოთ, რომ გამგებებში პერსონალის კარიერული განვითარების გეგმები ან არ რეალიზდება, ან რეალიზდება, მაგრამ სათანადო ყურადღებაარ ეთმობა. შესაბამისად, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე გაწეული ხარჯები შესაძლოა იყოს არამიზნობრივი. (იხ. დიაგრამა 1)

დიაგრამა 1

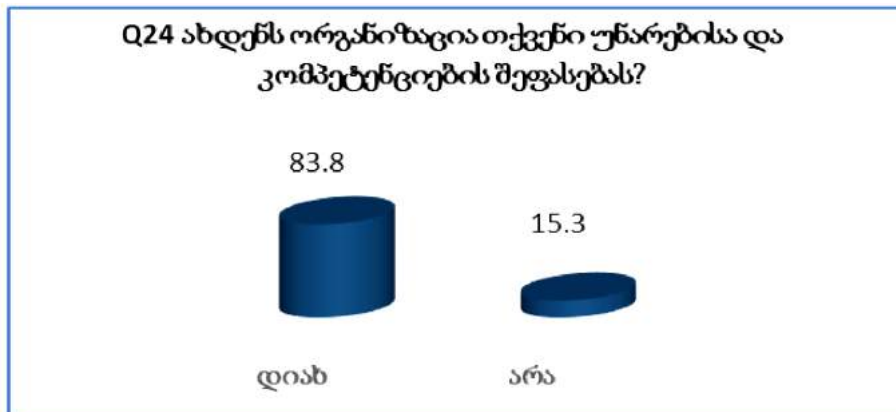


მხარეები?. აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით მოვახდინეთ ზოგადი ანალიზი და ჩამოვაცალიებთ რამდენიმე მნიშვნელოვან პიპოთეზა.

ზოგადი ანალიზის საფუძველზე დაყრდნობით მივიღეთ შემდეგი სურათი. კარიერის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია თითოეულ დასაქმებულს გააჩნდეს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა. რესპონდენტთა 51.3% აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციას შემუშავებული აქვს მისი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა, თუმცა უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა 47.7%-მა. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ გამგებებში თანამშრომლების არც ვერტიკალური და ჰორიზონტალური გადაადგილება თითქმის არ

კარიერის მართვის პროცესის სწორად განხორციელებისათვის, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ მოახდინოს დასაქმებულთა უნარებისა და კომპეტენციების შეფასება. რესპონდენტთა 83.8% მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში ადგილი აქვს მათი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას. მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ მსგავსი შეფასება საჭიროა მოხდეს კადრების შერჩევის პროცესში, თუმცა თუ გავითვალისწინებთ, იმ ფაქტს, რომ რესპონდენტების დიდი ნაწილი არ მუშაობს საკუთარი განათლების შესაბამის სამუშაოზე, ნათელი ხდება, რომ შერჩევის პროცესში მათი კომპეტენციების გათვალისწინება ნაკლებად მოხდა(იხ. დიაგრამა 2)

დიაგრამა 2

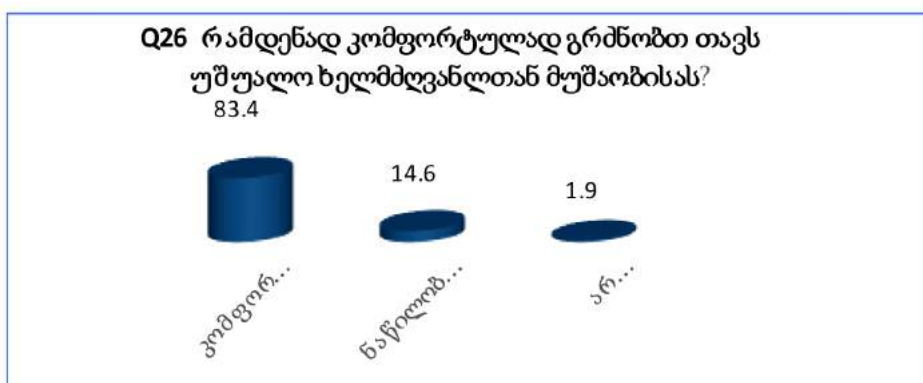


ორგანიზაციაში კარიერის მართვის პროცესის სრულყოფა საჭიროებს დასაქმებულის ჰარმონიულ დამოკიდებულებას ხელმძღვანელობასთან. კვლევამ გამოავლინდა, რომ უშუალოდ ხელმძღვანელთან მუშაობით კმაყოფილია რესპონდენტთა 83.4%. თუმცა, მაღალია იმ რესპონდენტთა რაოდენობა, რომელთაც სურთ სამუშაოს შეცვლა. ამგვარი ურთიერთგამომრიცხავი შედეგი მიანიშნებს სისტემურ პრობლემაზე. (იხ. დიაგრამა 3).

ბის გეგმა. იქიდან გამომდინარე, რომ რესპონდენტთა დიდი ნაწილის კარიერული გადაადგილება არ ხდება გამგეობაში, უნდა ვივარაუდოთ, რომ მათი კარიერული განვითარების გეგმა ნაკლებად უკავშირდება ამჟამინდელ სამუშაოს.

დასაქმებულებთა გათვითცნობიერება კარიერის მართვის საკითხებში ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ჯანსაღ პროცესს. ამდენად, მნიშვნელოვანია დასაქმებულს გააჩნდეს წარმოდგენა იმ საშუალებებზე, რომლის

დიაგრამა 3

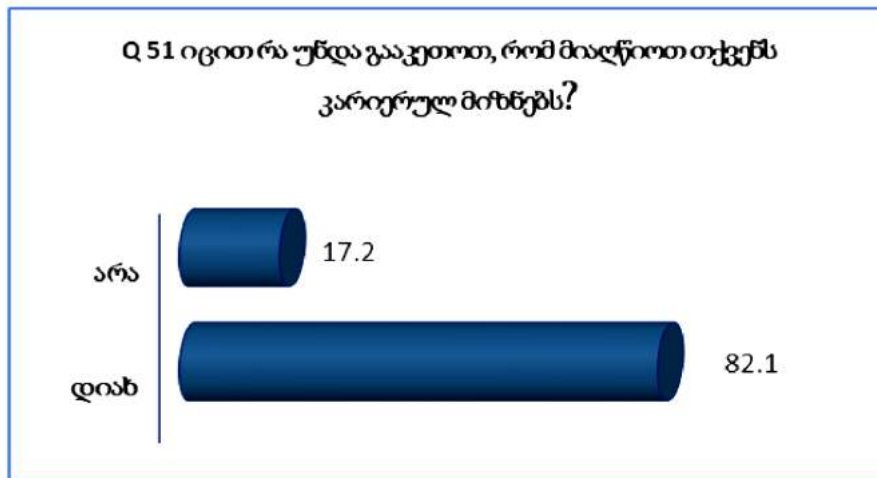


გარდა იმისა, რომ ორგანიზაცია ახდენს თითოეული კადრის კარიერის მართვის გეგმის შემუშავებას, ასევე მნიშვნელოვანია, ინდივიდს გააჩნდეს საკუთარი კარიერის განვითარების გეგმა. თუ გამოკითხულთა გულწრფელობაში ეჭვს არ შევიტანთ 70.5%-ს შემუშავებული აქვს კარიერის განვითარე-

დახმარებითაც შეძლებს საკუთარი მიზნების რეალიზებას.

მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტთა 82.1%-მა იცის რა უნდა გააკეთოს, რომ მიაღწიოს კარიერულ მიზანს, რეალურად შედეგი არ ჩანს, რაც ხელოვნური ბარიერების არსებობაზე მიანიშნებს. (იხ. დიაგრამა 4)

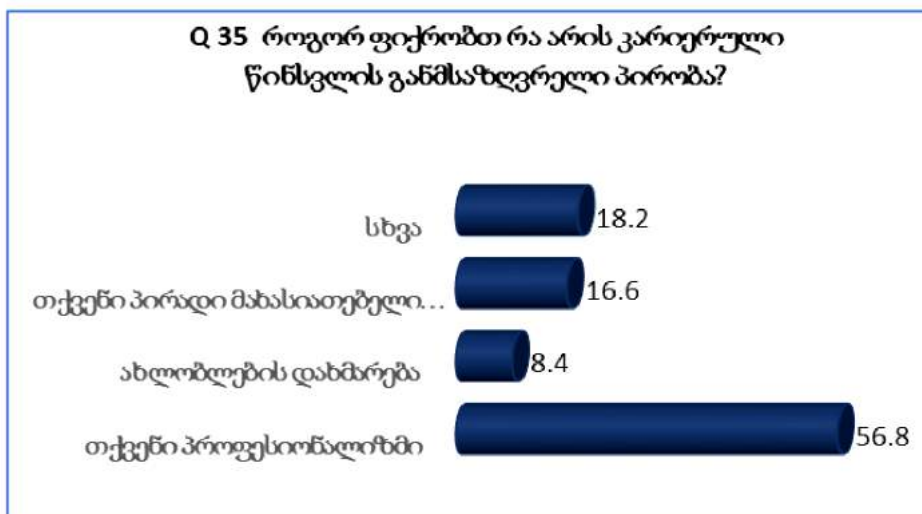
დიაგრამა 4



კვლევის პროცესში დავინტერესდით რესპონდენტთა მოსაზრებით იმის შესახებ, თუ რას მიიჩნევენ კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ პირობად. რესპონდენტთა თითქმის 9% კარიერული წინსვლის პროცესში ნეპოტიზმის არსებობაზე ღიად მიუთითებს, რაც სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს. ასევე მნიშვნელოვანია იმ რესპონდენტთა რაოდენობაც (18.2%) რომლებმაც არ გასცეს კითხვას კონკრეტული პასუხი. (იხ. დიაგრამა 5)

კარიერის შერჩევის პროცესში სწორად მიღებული გადაწყვეტილებები. ინდივიდს მოთხოვნილებების, უნარებისა და ინტერესებიდან გამომდინარე, იზიდავს ესა თუ ის სამუშაო და კარიერული გზა. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ინდივიდის ტიპოლოგია თანხვედრაში მოდიოდეს მის მიერ არჩეულ პროფესიასთან, რათა გაიზარდოს პიროვნული კმაყოფილების დონე [13]. კერძოდ, მნიშვნელოვანია იმ უნარებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინება, რომელიც ინდი-

დიაგრამა 5



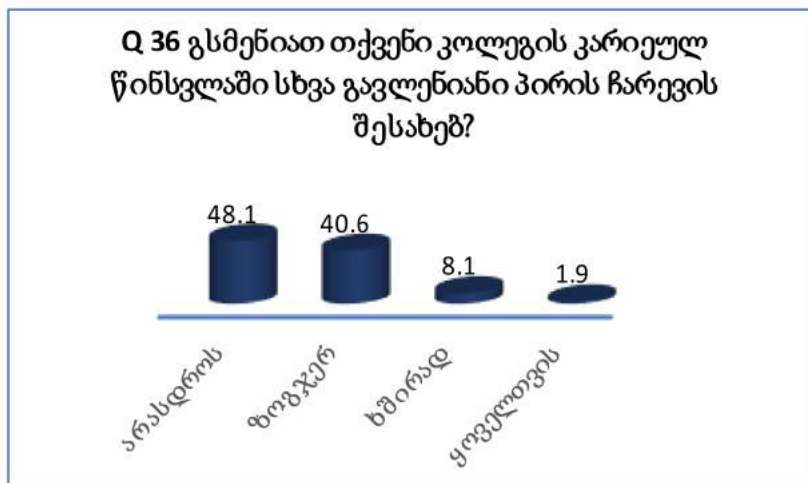
კარიერის გზაზე წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს

ვიდს გააჩნია. რესპონდენტთა 86.7%-ს მიაჩნია, რომ შერჩეული აქვთ კარიერა, რომელიც

თანხვედრაშია მათ უნარებთან და ინტერესებთან, თუმცა გაუგებარია ამ ფონზე, რატომ არ ხდება მათი კარიერული წინსვლა, და რატომ არიან ისინი მზად დატოვონ სამუშაო მაღალი ანაზღაურების სანაცვლოდ. პრობლემა სწორედ კარიერის მართვის საკითხების მიმართ ნაკლები განათლებაა. კარიერის მართვის საკითხების შესწავლა უნდა მოხდეს ადრეული ასაკიდან შესაბამისი დოზით.

კოლეგის კარიერული განვითარების პროცესში გავლენიანი პირის ჩარევა ამცირებს სხვა დასაქმებულთა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებსა და მოტივაციის ხარისხს. სწორედ ამიტომ, დავინტერესდით რესპონდენტთა დამოკიდებულებით აღნიშნული საკითხის მიმართ. მსგავსი შემთხვევის შესახებ არასდროს სმენია რესპონდენტთა 48.1%-ს, ზოგჯერ სმენია 40,6%-ს, ხშირად - 8,1%-ს, ხოლო, ყოველთვის - 1.9%-ს. მიგვაჩნია, რომ გამგებობებში თანამშრომელთა შეფასების ობიექტური სისტემა მინიმუმამდე დაიყვანს ამგვარი ფაქტების არსებობას (იხ. დიაგრამა 6).

დიაგრამა 6



კვლევის სიღრმისეული ანალიზის მიზნით, მოხდა შემდეგი ჰიპოთეზის ფორმულირება:

ჰიპოთეზა 1: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ცვლადები: Q50 - გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? Q51 - იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს? Q62 - შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან? Q23 - აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა? Q24 - ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას? Q26 - რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? Q64 - იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში? Q63 - იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოასწოროთ თქვენი სუსტი მხარები?

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრუსკალ-ვალის ტესტი, რომელიც შინაარსით ანალოგიურია T-ტესტის, და გამოიყენება არაპარამეტრულ ცვლადებს შორის კავშირის არსებობის დასადგენად.

კრუსკალ-ვალის ტესტში ხი-კვადრატ ტესტის ჩართვით დავადგინეთ კავშირის არ-

სებობა დამოკიდებულ ცვლადსა და ფაქტორებს შორის. წარმოგიდგინთ ხი-კვადრატ ტესტის შედეგებს. (იხ. ცხრილი 1)

ცხრილი 1: სტატისტიკური პარამეტრები			
	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა?	11.291	1	.001
Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს?	17.375	1	.000
Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ?	6.345	1	.012
Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?	43.655	1	.000
Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას?	47.167	1	.000
Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას?	18.159	1	.000
Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში?	10.362	1	.001
Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოვასწოროთ თქვენი სუსტი მხარები?	13.743	1	.000

ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ყველა ზემოთჩამოთვლილი ცვლადი. ამასთან, თითქმის ყველა ცვლადთან, გარდა ერთისა (Q62), გააჩნია მაქსიმალური სტატისტიკური კავშირი 0.01 დონეზე. შესაბამისად, ეს კავშირები არის მაქსიმალურად სანდო. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე მოქმედი ფაქტორები გავლენის მიხედვით (ხი-კვადრატ კოეფიციენტის მიხედვით) შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას? (ხი-კვადრატ ტესტი =47.167)

Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა? (ხი-კვადრატ ტესტი =43.655)

Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? (ხი-კვადრატ ტესტი =18.159)

Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს? (ხი-კვადრატ ტესტი =17.375)

Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოვასწოროთ თქვენი სუსტი მხარები? (ხი-კვადრატ ტესტი =13.743)

Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? (ხი-კვადრატ ტესტი =11.291)

Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში? (ხი-კვადრატ ტესტი =10.362)

Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან, ინტერესებთან ? (ხი-კვადრატ ტესტი =6.345)

ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობასა და ზემოთ აღნიშნულ ფაქტორებს შორის კორელაციური ანალიზის საფუძველზე ჰიპოთეზა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა.

H1_1 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q24 ახდენს ორგანიზაცია თქვენი უნარებისა და კომპეტენციების შეფასებას? მათ შორის არსებობს საშუალო დადებითი კორელაცია, $r=0.4$

H1_2 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q23 აქვს ორგანიზაციას შემუშავებული თქვენი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?, მათ შორის არსებობს საშუალო დადებითი კორელაცია, $r=0.4$

H1_3 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q26 რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს უშუალო ხელმძღვანელთან მუშაობისას? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია. $r=.245$

H1_4 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q51 იცით რა უნდა გააკეთოთ, რომ მიაღწიოთ თქვენს კარიერულ მიზნებს? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია $r=.239$

H1_5 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q63 იცით რა ტრენინგები გჭირდებათ, რომ გამოვსწოროთ თქვენი სუსტი მხარეები? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია $r=.213$

H1_6 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q50 გაქვთ შემუშავებული თქვენი კარიერის განვითარების გეგმა? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია $r=.193$

H1_7 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q64 იყენებთ თუ არა თქვენს უნარებს არსებულ სამსახურში? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია $r=.184$

H1_8 ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე გავლენას ახდენს ცვლადი - Q62 შერჩეული გაქვთ ისეთი კარიერა, რომელიც თანხვედრაშია თქვენს უნარებთან და ინტერესებთან? მათ შორის არსებობს სუსტი დადებითი კორელაცია $r=.145$

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის ანალიზი საშუალებას გვაძლევს ჩამოვაცალიბოთ გარკვეული რეკომენდაციები.

დასკვნების და რეკომენდაციები

• კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ რესპონდენტთა ნახევარი აღნიშნავს, ორგანიზაციის ჩართულობაზე, მათი კარიერის მართვის პროცესში, რაც გამოიხატება კარიერის განვითარების გეგმის არსებობით. თუმცა ამავე რესპონდენტების გადაადგილება ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ჭრილში არ მომხდარა. ამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ხდებოდეს კომპეტენციების და პერფორმანსის შეფასება, ასევე მათი მომავალი პოტენციალის პროგნოზირება. აღნიშნული პროცესი კი უნდა იყოს მაქსიმალურად გამჭვირვალე. სწორედ ამიტომ, რეკომენდაციის სახით მნიშვნელოვანია კანონში საჯარო სამსახურის შესახებ შევიდეს ცვლილება, კერძოდ - მუხლი 53 მოხელის შეფასება, დადგენილება 220 (პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი და პირობები) [14]. აღნიშნულ დადგენილებაში შემფასებელ სუბიექტებს წარმოადგენს მოხელე, უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი. მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია, აღნიშნულ პროცესში საჯარო ბიუროს სავალდებულო ჩართულობა, რომელიც მოახდენს დასაქმებულის ინდივიდუალური კარიერული განვითარებისა და ორგანიზაციის კარიერული გეგმის თავსებადობის დადგენას და მის შეფასებას დროში. მსგავსი ცვლილება შეამცირებს მიკერძოებულობისა და სუბიექტურობის ფაქტებს, ვინაიდან ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში მომუშავეებს უყალიბდებათ გარკვეული სიმპატია/ანტიპატია ერთმანეთის მიმართ, რაც გავლენას ახდენს მათ გადაწყვეტილებებზე შეფასების დროს. ბიუროს ჩართულობის შედეგად კი ყველა თანამშრომელს ექნება თანაბარი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა.

• მიუხედავად იმისა, რომ რესპონდენტთა დიდი ნაწილი აღნიშნავს, რომ შერჩეული აქვთ მათი მიდრეკილებების შესაბამისი კარიერა, კარიერული წინსვლა არ ფიქსირდება და მეტიც რესპონდენტთა დიდი ნაწი-

ლი მზად არის დატოვოს სამუშაო უკეთესი ანაზღაურების შემთხვევაში. ასევე გასათვალისწინებელია, ის ფაქტი, თუ რამდენად სწორად ესმის რესპონდენტს კარიერის სწორად შერჩევა. ამ კუთხით ნებისმიერი სფერო განიცდის პრაქტიკოსების სიმცირეს, ამდენად მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, ორგანიზაციის შიგა თუ გარე რესურსით ფოკუს

ჯგუფების ან ცენტრების არსებობა, სადაც შესაძლებელი იქნება ინდივიდის პორტრეტის შექმნა, რომელზე დაყრდნობითაც მოხდება მისი განვითარების მიმართულებების განსაზღვრა, ინდივიდუალურ დონეზე. აღნიშნული პორტრეტი დაეხმარება ორგანიზაციას კადრებთან მუშაობის დროს, როგორც შერჩევის ასევე განვითარების კუთხით.

REFERENCES/ლიტერატურა

- [1] **Paresashvili, N., Giorgobiani, M., Nikvashvili, M., Pirtskhalaishvili, D., & Kharadze, N.** (2019). Career Management Peculiarities in Educational Institutions. 17th International Conference on Social Sciences (PP. 212-231). Murcia: European Center for Science Education and Research. <http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p207-224>
- [2] **Kharadze, N., Paichadze, N., & Pharesashvili, N.** (2019). General Trends of Business Career Management. European Journal of Economics and Business Studies, 153-177. <http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p153-177>
- [3] **Paichadze, N., Kharadze, N., Giorgobiani, M., & Nikvashvili, M.** (2019). Career Management Trends in Terms of Gender. 17th International Conference on Social Sciences (გვ. 124-143). Murcia: European Center for Science Education and Research. <http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p225-257>
- [4] **Paichadze N., Kharadze N., Paresashvili N., Pirtskhalaishvili D.** (2019), Career Management Analysis In Terms Of Age, Globalization And Business, N7, pp. 168-175. https://www.eugb.ge/view_content.php?content=content&id=223&CAREER%20MANAGEMENT%20ANALYSIS%20IN%20TERMS%20OF%20AGE&fbclid=IwAR31PEAebPx77mCdChaxhv0c_I1iq8i-DjofhouFTTtMS1ZtYoZbW8scj6k
- [5] **Urchukhishvili, G. & Tushurashvili, G.** (2019). Career in Civil Service and Gender Equality. Tbilisi: produced by the Institute for Development of Freedom of Information (IDFI) with the support of the United Nations Development Program (UNDP) and the aid of the UK Government. https://idfi.ge/public/upload/Gender/Gender_ENG%20PRINT1.pdf
- [6] **აკოჯი, ფ.** (2015). კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელო. თბილისი
- [7] **Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M.** (2009). Career Management Fourth Edition. SAGE Publications, Inc.
- [8] **Schein, E. H.** (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Boston: Addison-Wesley.
- [9] **Slocum, J., & Cron, W. L.** (1985). Job Attitudes and Performance during Three Career Stages. Journal of Vocational Behavior 26(2), 126-145. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90013-2)
- [10] **Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G.** (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. Human Resource Management, 34, 473-495. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930340402>
- [11] **Spencer, L. M., & Spencer, S. M.** (1993). Competence at work. New York: John Wiley & Sons.
- [12] **Lombardo, M., & Eichinger, R.** (2011). The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for any Future. Minneapolis: Lominger International: A Korn/Ferry Company; 8th edition.
- [13] **Holland, J. L.** (1966). The psychology of vocational choice; A theory of personality types and model environments. Blaisdell Pub. Co.
- [14] საქართველოს მთავრობის დადგენილება №220 (2017 წლის 28 აპრილი) ქ. თბილისი პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3652594?publication=0#DOCUMENT:1;>

JEL Classification: O15, J81
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.16-27

დისტანციური მუშაობის პირობებში სასურველი სამუშაო რეჟიმისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი დემოგრაფიულ ჯგუფებში

ეკა მაღლაფერიძე
დოქტორანტი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
საქართველო
ელ.ფოსტა: emaghlaperidze@gmail.com
orcid.org/0000-0002-2126-4369

თანამედროვე მსოფლიოში დისტანციური მუშაობა საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა, თუმცა, განსაკუთრებით აქტუალური კოვიდ-19-ის პანდემიის პერიოდში გახდა, როდესაც კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა იძულებული გახდა თანამშრომლები დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადაეყვანა. აქედან გამომდინარე, საინტერესოდ მიგვაჩნია თანამშრომელთა განწყობისა და დამოკიდებულებების შესწავლა დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებით.

კვლევაში მონაწილეობის მისაღებად შერჩეული იქნა საქართველოში ლიცენზირებულ სადაზღვევო კომპანიებში დასაქმებული პირები. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა დისტანციური მუშაობისას სასურველი სამუშაო რეჟიმის (სახლიდან მუშაობა, ოფისიდან მუშაობა, შერეული სისტემით მუშაობა) გამოვლენა დემოგრაფიულ ფაქტორთა (სქესი, ასაკი, განათლება, ოჯახური მდგომარეობა) გავლენისას. ასევე, კვლევის მიზანს წარმოადგენდა იმის შესწავლა თუ როგორ აღიქვამენ საკუთარ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებს დისტანციურად მომუშავე ადამიანები და რა გავლენა აქვს კომპანიაში მუშაობის სტაჟსა და სამუშაო პოზიციას დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. შემუშავებული რეკომენდაციები მრავალ კომპანიას დაეხმარება დისტანციური მუშაობის რეჟიმის წარმატებით დანერგვასა და მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევაში.

შემოსულია რედაქციში:
თებერვალი, 2021
რეცენზირებულია:
მარტი, 2021

საკვანძო სიტყვები: სიტყვები: დისტანციური მუშაობა, სამუშაო რეჟიმი, დემოგრაფიული ფაქტორები, კარიერული წინსვლა.

JEL Classification: O15, J81
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.16-27

PREFERRED WORK ARRANGEMENTS AND CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES IN REMOTE WORKING CONDITIONS - ANALYSIS IN DEMOGRAPHIC TERMS

EKA MAGHLAPERIDZE

PhD Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

E-mail: emaghlaperidze@gmail.com

orcid.org/0000-0002-2126-4369

Remote work is quite popular across the globe, however, it became especially relevant during the Covid-19 pandemic lockdown, when the vast majority of companies were forced to switch employees to remote work mode. Therefore, we find it interesting to examine the consequences of remote working and employee attitudes towards it.

People employed at licensed insurance companies in Georgia were selected to participate in the study. The aim of the study was to identify the preferred work arrangement (working from home, working from the office, part-time remote working) while working remotely under the influence of demographic factors (gender, age, education, marital status). Also, the aim of the study was to study how people working remotely perceive their career advancement opportunities and what are the impacts of work experience and job position in the company on issues related to remote work. Findings of the study and the recommendations can be critically useful for many different companies in order to successfully implement the remote working model and achieve the maximum efficiency.

***Key words:** Remote work, work arrangement, demographic factors, career advancement*

Edited by:

February, 2021

Reviewed by:

March, 2021

შესავალი

გლობალიზაციისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარების კვალდაკვალ დისტანციური მუშაობა სულ უფრო აქტუალური და პოპულარული ხდება, ამ მიდგომის მიმართ დადებითად განწყობილი კომპანიების რაოდენობა კი ყოველწლიურად იზრდება. კომუნიკაციებისა და ტექნოლოგიების სფეროში არნახულმა წინსვლამ საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა ასპექტზე იქონია გავლენა. ინტერნეტი ახალი ეკონომიკის საფუძველი გახდა, რომელიც გლობალიზაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების ხელშემწყობი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი აღმოჩნდა. ცხოვრების წესისა და სამუშაო ჩვევების მუდმივი ცვლილება ბუნებრივია ზეგავლენას ახდენს შრომის ბაზარზე, იცვლება დასაქმების ბაზარზე არსებული ტენდენციები და სამუშაოს მაძიებელთა მიმართ წაყენებული მოთხოვნები. კონკურენტუნარიანობის უმთავრესი იარაღის - ადამიანური რესურსის მოთხოვნილებებიც შეიცვალა და ხელფასთან ერთად, დღეს მათთვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია ემოციური კეთილდღეობა, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, სამუშაოსა და ოჯახს შორის ჰარმონიულად გადანაწილებული პასუხისმგებლობები, აღქმული ავტონომიის შეგრძნება და ა.შ.

დისტანციური მუშაობის, როგორც სამუშაოს შესრულების მოქნილი ფორმის შესახებ კვლევები ჯერ კიდევ 1970-იან წლებში დაიწყო. დისტანციური მუშაობის ცნება პირველად მეცნიერმა Jack Nilles-მა დაამკვიდრა 1970-იან წლებში, როდესაც იგი NASA-ს საკომუნიკაციო სისტემებზე დისტანციურად მუშაობდა და თავის საქმიანობას ტელეკომიუტიנגს (telecommuting) უწოდებდა, სწორედ ამ დროს დამკვიდრდა პირველად ტერმინი „ტელეკომიუტინგი“ რომელიც Jack Nilles-მა მოგვიანებით განსაზღვრა როგორც

„სტანდარტული სამუშაო ადგილისაგან მოშორებით მუშაობა სატელეკომუნიკაციო და კომპიუტერზე დაფუძნებული ტექნოლოგიის მეშვეობით“ [1]. ასევე, მოქნილი სამუშაო ადგილმდებარეობისა და გარემოს საკითხებს იკვლევდნენ მეცნიერები Belanger და Collins, რომელთაც დაამკვიდრეს ტერმინი - „განაწილებული სამუშაო“ [2]. განაწილებული საქმის ყველაზე ცნობილი სახეობაა „ტელეკომიუტინგი“ (Telecommuting); ამასთანავე, ასეთი ტიპის სამუშაო შეთანხმება აღიარებულია, როგორც ტელემუშაობა (telework) ან დისტანციური მუშაობა [3].

დისტანციური მუშაობის პრაქტიკა დღით დღე იზრდება მთელს მსოფლიოში. საკონსულტაციო-კვლევითი ორგანიზაცია „გლობალური სამუშაო ადგილების ანალიტიკის“ (Global Workplace Analytics, 2020) კვლევების მიხედვით, 2018 წელს ამერიკაში 5 მილიონი ადამიანი მუშაობდა სამუშაო დროის ნახევარს ან მეტს დისტანციურად. 2005 წელთან შედარებით ეს მაჩვენებელი 173%-ით არის გაზრდილი, თითქმის 47-ჯერ უფრო სწრაფად გაიზარდა დისტანციურად მუშაობის რიცხვი ვიდრე თვითდასაქმებულთა რაოდენობა, რომელიც მხოლოდ 4%-იანი ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა [4]. ასევე, საერთაშორისო კორპორაცია PwC-ის (PwC United States, 2020) მიერ 2020 წლის ივნისში, აშშ-ში ჩატარებული მასშტაბური კვლევის მიხედვით, დისტანციურად მომუშავე თანამშრომელთა 72% სურს, რომ გააგრძელოს დისტანციურად მუშაობა კვირაში მინიმუმ ორჯერ მაინც, ხოლო თანამშრომელთა 32%-ს სურს, რომ იყოს სრულად დისტანციურად მომუშავე, ანუ კვირაში 5 დღე იმუშაოს დისტანციურად კოვიდ 19-ის დასრულების შემდეგად კი [5].

დისტანციური მუშაობა შესაძლებელია იყოს როგორც სრული ისე ნაწილობრივი.

Elizabeth Hamilton-ის მიხედვით, ფიზიკური პირები, რომლებიც დისტანციურად მუშაობენ სრული სამუშაო განაკვეთის შეთანხმების პირობებში, ყველა სამუშაოს ასრულებენ ოფისიდან მოშორებით, ძალიან მცირე პირდაპირი ინტერაქციით (ან საერთოდ ინტერაქციის გარეშე) ხელმძღვანელთან და სხვა თანამშრომლებთან. ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობა კი გულისხმობს ისეთი ტიპის შეთანხმებას, რომლის დროსაც თანამშრომელი მასზე დაკისრებულ ფუნქციონალურ მოვალეობებს ასრულებს დისტანციურად მხოლოდ ნაწილობრივ, კვირაში რამოდენიმე დღე, სამუშაოს ნაწილი კი სრულდება დამსაქმებელი კომპანიის ოფისიდან [6]. ნაწილობრივ დისტანციურად მომუშავეთა რიცხვი დღითი დღე იზრდება, იზრდება ასევე ასეთი ტიპის შეთანხმებათა პოპულარობა და აღიარება, ვინაიდან ის ერთდროულად საუკეთესოდ უზრუნველყოფს ხარჯების შემცირებას და ბალანსის დაცვას სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის [7].

ბოლო დროინდელი კვლევების მიხედვით, რაც უფრო მაღალია დისტანციური მუშაობის ინტენსივობა, მით უფრო კმაყოფილნი არიან დასაქმებულები. იმ ადამიანთა ჯგუფში კი, რომლებიც სამუშაო დროის მხოლოდ 1/4-ს უთმობენ დისტანციურ მუშაობას, გამოკითხულთა 82% აცხადებს, რომ სურს უფრო ხშირად იმუშავოს დისტანციურად (Buffer and AngelList, 2020) [8]. Owl Labs-სა და Global Workplace Analytics-ს ერთობლივი კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ დისტანციურად მომუშავე ადამიანების 71% ბედნიერია საკუთარი სამსახურით, მაშინ როდესაც ოფისში მომუშავე ადამიანების 55% გამოხატავს კმაყოფილებას სამსახურით. (Owl Labs, Global Workplace Analytics, 2019) [9].

დისტანციურ მუშაობა ბევრი უპირატესობითა და ნაკლოვანებით ხასიათდება. ერთის მხრივ, ავტონომია და სამუშაოს მართვის

მოქნილობა პროდუქტიულობის ზრდას და თანამშრომელთა კმაყოფილებას იწვევს, მეორეს მხრივ კი იგი ორი ძირითადი გამოწვევის წინაშე აყენებს თანამშრომლებს: სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების გამიჯვნის სირთულე და სოციალური იზოლაციის შეგრძნება. თანამშრომლებს, რომლებიც სახლიდან მუშაობენ, შეიძლება გაუჭირდეთ სამუშაო და არასამუშაო დროის ერთმანეთისაგან გამიჯვნა. ვინაიდან დისტანციური მუშაობის დროს მუშაობა შეიძლება ნებისმიერი ადგილიდან, იგი ხდება საყოველთაო, შესაბამისად დისტანციურიად მომუშავეები ხშირად ზეგანაკვეთური სამუშაო საათებით მუშაობენ, ისინი უნებურად აღმოაჩენენ, რომ მუშაობენ გვიან ღამით, შაბათ-კვირას ან სულაც შვებულების დროსაც კი [6]. საერთაშორისო კვლევითი და საკონსულტაციო კომპანია Ipsos-ს მიერ ონლაინ სივრცეში ჩატარებულ გამოკითხვაში, რომელშიც 24 ქვეყნის მასშტაბით 11383 მუშაკი იღებდა მონაწილეობას, გამოკითხულთა 62%-მა აღიარა, რომ დისტანციური მუშაობა სოციალურად იზოლირებულს ხდიდა, ხოლო 50% შიშობდა, რომ დისტანციური მუშაობა კარიერული წინსვლის შანსებს შეუმცირებდა [10]. აქედან გამომდინარე, როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციულ გარემოში აუცილებელია ყოველწლიური შეფასების სისტემისა და პროფესიული განვითარების გეგმის შემუშავება [11]. ასევე მნიშვნელოვანია დისტანციური მუშაობის დროსაც განსაკუთრებული ყურადღება მივაქციოთ თანამშრომელთა შრომითი საქმიანობის შეფასებას.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევით, გამოვავლინეთ სხვადასხვა ფაქტორები, რომელთა გავლენაც შეინიშნება სასურველი სამუშაო რეჟიმის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, მათ შორის შევისწავლეთ თუ რამდენად განსხვავდება რეპოდენტთა დაკავებული პოზიციების მიხედვით აღქმა კარიერული წინსვლის შესახებ.

კვლევის ობიექტი და მეთოდები

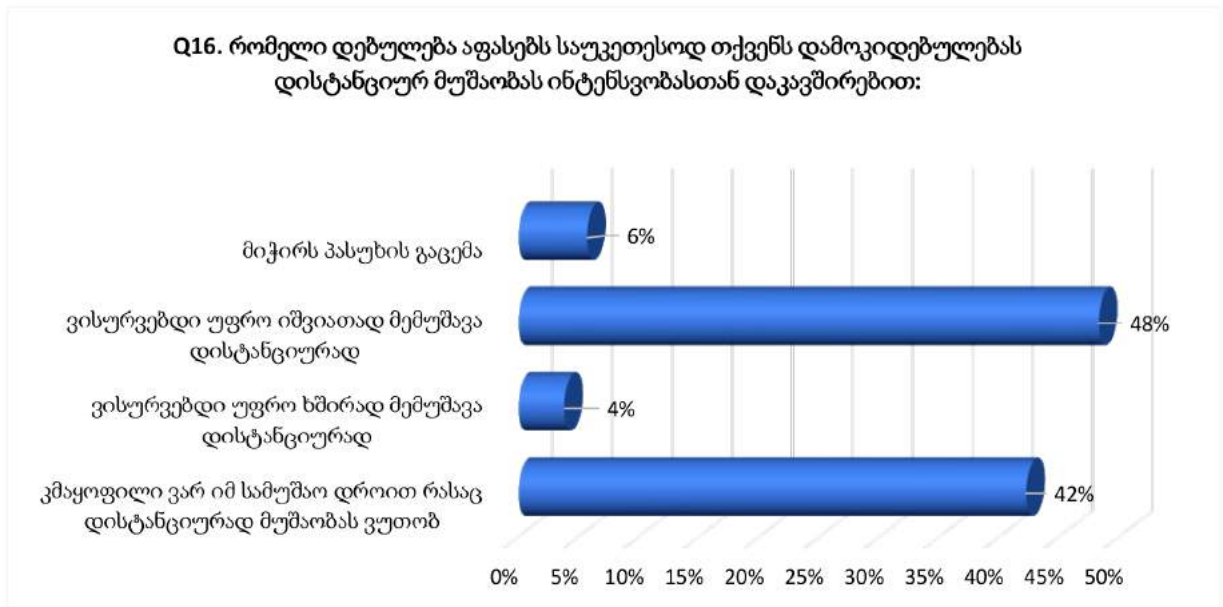
ჩვენი კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში ლიცენზირებული სადაზღვევო კომპანიები. ანონიმური ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით, კვლევაში მონაწილეობა მიიღო აღნიშნულ ორგანიზაციებში დასაქმებულმა 528 თანამშრომელმა. ანკეტა მოიცავდა 42 კითხვას. კითხვარის პირველ ნაწილში ფიქსირდება დემოგრაფიულ ცვლადთა ჯგუფი: სქესი, ასაკი, განათლება და ა.შ, ხოლო მეორე ნაწილით დგინდება რესპოდენტთა დამოკიდებულებები დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებით. მონაცემთა კვლევა ანალიზისას გამოყენებული იქნა სხვადასხვა სახის სტატისტიკური პროცედურები და მეთოდები: აღწერითი სტატისტიკა, სიხშირული ანალიზი, კროსტაბულაციური ანალიზი, ფილტრაცია, გრაფიკული ანალიზი, ხოლო ჰიპოთეზების შესამოწმებლად ცვლადთა ტიპებიდან გამომდინარე, გამოვიყენეთ სხვადასხვა სახის ტესტები: ბი-კვადრატ ტესტები, მან-უიტნის ტესტი (Mann-Whitney Test), კრუსკალ ვალის (Kruskal Wallis Test) ტესტი და სხვა.

დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებული საკითხების კვლევა სოციალურ-დემოგრაფიულ ჭრილში

კვლევის პროცესში დავინტერესდით, თუ სამუშაო დროის რა ნაწილს უთმობენ დისტანციურ მუშაობას თანამშრომლები. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთა 64% სრულად დისტანციურად მომუშავეა, ნაწილობრივ დისტანციურად გამოკითხულთა 26% მუშაობს, ძალიან მცირე ნაწილი კი - 10%, აფიქსირებს განსხვავებულ პასუხს აღნიშნულ კითხვაზე. მიღებული მონაცემები ცხადია გამომდინარეობს იმ პანდემიური რეალობიდან, რაც მთელი მსოფლიოს უდიდესი გამოწვევაა. შესაბამისად, კომპანიები იძულებულნი არიან დასაქმებული თანამშრომლები დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადაიყვანონ.

დისტანციური მუშაობის ინტენსივობასთან დაკავშირებით რესპოდენტთა 48% აცხადებს, რომ ისურვებდა უფრო იშვიათად ემუშავა დისტანციურად, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ ვინაიდან რესპოდენტთა უმე-

დიაგრამა 1.



ტესობა სრულად დისტანციურად მუშაობს, ეს მათთვის ნაკლებ სასურველია და ურჩევნიათ შედარებით იაშვიათად იმუშაონ სახლიდან. ამის საპირსპიროდ, გამოკითხულთა მხოლოდ 4% ისურვებდა უფრო ხშირად ემუშავა დისტანციურად, გამოკითხულთა 42% კი კმაყოფილია იმ სამუშაო დროით რასაც დისტანციურად მუშაობას უთმობს (დიაგრამა 1).

დემოგრაფიულ ჭრილში რესპოდენტთა სასურველი სამუშაო რეჟიმის (მხოლოდ ოფისიდან, მხოლოდ სახლიდან, შერეულ სისტემით) გამოვლენის, და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზის მიზნით განვიხილეთ შემდეგი საკითხები:

- 1) სქესის, ასაკის, განათლების, ოჯახური მდგომარეობის, სამუშაო პოზიციისა და მუშაობის სტაჟის გავლენა მუშაობის სასურველი რეჟიმის არჩევაზე;
- 2) დისტანციურად მომუშავეთა სამუშაო პოზიციების კავშირი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებთან;

ზემოთ მოყვანილი საკითხების გათვალისწინებით ფორმულირებულია შემდეგი ჰიპოთეზები:

- H1: სქესი გავლენას არ ახდენს სასურველი სამუშაო რეჟიმის შესახებ არჩევანზე
- H2: ასაკობრივ ჯგუფებს შორის სასურველი სამუშაო რეჟიმის შესახებ არჩევანი განსხვავებულია;
- H3: განათლების დონე გარკვეულ როლს თამაშობს მუშაობის სასურველი რეჟიმის არჩევისას;
- H4: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს სასურველი სამუშაო რეჟიმის არჩევანზე;
- H5: კომპანიაში მუშაობის პერიოდი გავლენას ახდენს სასურველი სამუშაო რეჟიმის არჩევანზე;
- H6: სამუშაო პოზიცია გავლენას ახდენს სასურველი სამუშაო რეჟიმის არჩევანზე;

H6_1: სპეციალისტები, რომლებიც ოფისიდან მუშაობას ამჯობინებენ სახლიდან მუშაობას, აქვთ კარიერული წინსვლის შიში, რადგან ხელმძღვანელი/მენეჯერი იშვიათად ხედავთ მათ.

სასურველი სამუშაო რეჟიმის ცვლადი ბაზაში წარმოდგენილია Q13 ცვლადის სახით, ხოლო მის კატეგორიებს წარმოადგენს:

1. მირჩევნია და მსურს ვიმუშაო მხოლოდ სახლიდან
2. მირჩევნია და მსურს ვიმუშაო მხოლოდ ოფისიდან
3. მსურს მქონდეს შესაძლებლობა ვიმუშაო შერეული სისტემით (დისტანციურად / ოფისში)
4. მიჭირს პასუხის გაცემა

სამომხმარებლო ცხრილების საშუალებით მივიღეთ სამუშაო რეჟიმის არჩევის მიმართ სქესის, ასაკის, განათლების, ოჯახური მდგომარეობის, სამუშაო პერიოდის და რესპოდენტის პოზიციის ცვლადთა სიხშირული განაწილება, და ხი-კვადრატ ტესტის შედეგები (ცხრილი 1), რომლის საშუალებითაც დავადგინეთ ჩამოთვლილი ფაქტორების კავშირის არსებობა სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადთან.

სიხშირული განაწილების ცხრილში საყურადღებო ფაქტს წარმოადგენს, რომ ყველა ფაქტორულ ცვლადში მოდას წარმოადგენს „შერეული სისტემით მუშაობა“ ანუ ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის მოდელი, რომელიც დანარჩენი ორი კატეგორიისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ასევე უშუალოდ ცვლადების შიგნითაც თითოეული კატეგორიის მიხედვით უმრავლესობის მიერ დიდი სხვაობით დომინირებს არჩევანი შერეული სისტემით მუშაობაზე.

სქესის მიხედვით ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის (შერეული სისტემის) შემდეგ, მდედრობით რესპოდენტთა შორის

მხოლოდ სახლიდან და მხოლოდ ოფისიდან მუშაობას შორის უმნიშვნელო სხვაობით დომინირებს არჩევანი ოფისიდან მუშაობაზე. მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელთა 9 %-ს, ხოლო მამრობითი სქესის წარმომადგენელთა 2%-ს სურს მხოლოდ სახლიდან მუშაობა, მხოლოდ ოფისიდან კი ქალთა 10%-ს და მამაკაცთა 2%-ს. დისტანციური მუშაობის შერეულ სისტემას მხარს უჭერს ქალთა 81%, ხოლო მამაკაცთა 96%. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით სქესის ცვლადსა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის აღინიშნება მაქსიმალური სტატისტიკური კავშირი 0.001 დონეზე (P არ აღემატება 0.001-ს), ხი-კვადრატ კოეფიციენტი ტოლია 27.045-ის;

ასაკის მიხედვით უნდა შევნიშნოთ, რომ შერეული სისტემის შემდეგ სახლიდან და ოფისიდან მუშაობას შორის, 35 წლამდე ასაკის ჯგუფებისთვის დომინირებს არჩევანი ოფისიდან მუშაობაზე, ხოლო 35 წლიდან და მის ზემოთ - პირიქით, უპირატესობა სახლიდან მუშაობას ენიჭება. მიღებული შედეგების მიხედვით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ ვინაიდან საქართველოში უმეტესად, საშუალოდ 40 წლამდე ხდება რომელიმე კონკრეტულ სფეროში თავის დამკვიდრება, ადამიანებს სურთ საკუთარი თავის მეტად წარმოჩენა, ორგანიზაციაში თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელი პირებისაგან მიღწევების საჯაროდ აღიარება, რის საშუალებასაც დისტანციური მუშაობა ნაკლებად იძლევა. ასაკის მიხედვით მოდას წარმოადგენს 25-34 წლის რესპონდენტთა ჯგუფის მიერ შერეული სისტემით მუშაობის არჩევანი. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით ასაკსა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე;

განათლების მიხედვით მოდა უმაღლესი განათლების მქონე რესპონდენტთა არჩევანია - ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობა, რომლის შემდეგაც უმაღლესი განათლების მქონენი უპირატესობას სახლიდან მუშაო-

ბას ანიჭებენ, არასრული უმაღლესი განათლების მქონე რესპონდენტები კი ოფისიდან და სახლიდან მუშაობას შორის ოდნავი სხვაობით უპირატესობას სახლიდან მუშაობას ანიჭებენ. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით განათლებასა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის აღინიშნება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე;

ოჯახური მდგომარეობის მხრივ ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის არჩევანი დომინირებს ყველა კატეგორიაში, მოდას კი დასაოჯახებელ რესპონდენტთა მიერ დასახელებული ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობა წარმოადგენს (234 რესპონდენტი), თუმცა დაოჯახებულთა უმრავლესობის (205 რესპონდენტი) არჩევანსაც შერეული სისტემით მუშაობა წარმოადგენს. დანარჩენი ორი კატეგორიიდან - სახლიდან მუშაობას ამჯობინებენ დაოჯახებულები, დასაოჯახებლები კი - ოფისიდან, განქორწინებულები - თანაბარი ოდენობით. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით ოჯახურ მდგომარეობასა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე;

კომპანიაში რესპონდენტის პოზიციის მიხედვით მოდას წარმოადგენს უფროსი ან უმცროსი სპეციალისტების მიერ დასახელებული ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის მოდელი. თუმცა დანარჩენი ორი კატეგორიის მიხედვითაც უმეტესობის მიერ სახელდება შერეული სისტემით მუშაობა. უმაღლესი რგოლის მენეჯერები და სპეციალისტები ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის შემდეგ ამჯობინებენ მხოლოდ ოფისიდან მუშაობას, ხოლო საშუალო რგოლის მენეჯერთა უმრავლესობა პირიქით - სახლიდან მუშაობას. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით კომპანიაში რესპონდენტთა სამუშაო პოზიციასა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე;

კომპანიაში მუშაობის პერიოდის მიხედ-

ვით მოდას წარმოადგენს 1-3 წლის სტაჟის მქონე რესპონდენტთა არჩევანი შერეული სისტემით მუშაობაზე (214 რესპონდენტი), დანარჩენ ორ არჩევანს შორის კი უპირატესობას მათთვისაც და 4-6 წლის სტაჟის მქონეთათვისაც ოფისიდან მუშაობა წარმოადგენს. კომპანიაში მუშაობის პერიოდის მიხედვით დანარჩენი ჯგუფების მიერ დაფიქსირებული პასუხებით ირკვევა, რომ თითქმის ერთგვაროვნებაა არჩევანის გაკეთების მხრივ. ხი-კვადრატ ტესტის მიხედვით კომპანიაში მუშაობის პერიოდსა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.05 დონეზე;

სიხშირული ცხრილის დეტალური ანალიზის შედეგად ვხედავთ, რომ მიუხედავად რესპოდენტთა ასაკის, სქესის, განათლების, სტაჟისა თუ ოჯახური მდგომარეობის,

ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის მოდელი წარმოადგენს მათთვის მუშაობის საუკეთესო ფორმას. მიღებული შედეგების ახსნა უნდა ვეძებოთ აღნიშნული მოდელის უპირატესობებში. ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის მოდელი შესაძლებელს ხდის, რომ დასაქმებულებმა ოფისიდან და სახლიდან მუშაობა ერთმანეთს შეუთავსონ, მიიღონ მათთვის სასურველი მოქნილობა და რაც მთავარია შეამცირონ პროფესიული და სოციალური იზოლაციის განვითარების რისკები. სოციალიზაციისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების შესუსტება კი უმეტესად სრულად დისტანციური მუშაობის ფორმისათვის არის დამახასიათებელი.

ცხრილი 1-ის მიხედვით ყველა ჩამოთვლილ ფაქტორსა და Q13 - სამუშაო რეჟიმის არჩევის ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი, კერძოდ:

ცხრილი 1. პირსონის ხი -კვადრატ ტესტები (Pearson Chi-Square Tests)

		ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელ მათგანს ემხრობით?
სქესი	Chi-square	27.045
	df	2
	Sig.	.000
ასაკი	Chi-square	18.977
	df	10
	Sig.	.041
განათლება	Chi-square	15.610
	df	8
	Sig.	.048
თქვენი ოჯახური მდგომარეობა	Chi-square	23.712
	df	6
	Sig.	.001
კომპანიაში მუშაობის პერიოდი	Chi-square	17.325
	df	8
	Sig.	.027
თქვენი პოზიცია კომპანიაში	Chi-square	7.968
	df	4
	Sig.	.049

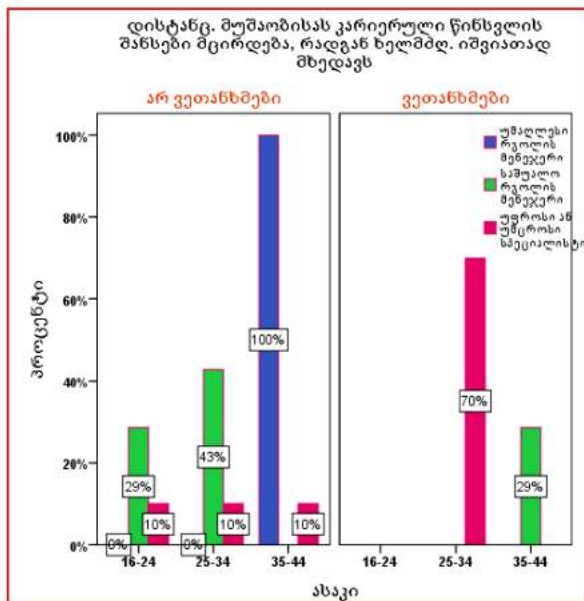
ბი-კვადრატ კოეფიციენტისა და სტატისტიკურად მნიშვნელოვანების დონის მიხედვით სასურველი სამუშაო რეჟიმის არჩევისას ყველაზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სქესი, შემდეგ ოჯახური მდგომარეობა, ასაკი და ა. შ. ბი-კვადრატ ტესტების საფუძველზე ვასკვნიტ, რომ ადგილი აქვს H2, H3, H4, H5, H6 ჰიპოთეზების ჭეშმარიტებას, ხოლო H1 ჰიპოთეზა უარყოფილია, ვინაიდან დამტკიცდა, რომ სქესი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სასურველი სამუშაო რეჟიმის არჩევანზე და ქალსა და მამაკაც რესპოდენტა შორის არაერთგვაროვნებაა სასურველი სამუშაო რეჟიმის არჩევის მხრივ.

იმისათვის, რომ შეგვესწავლა დისტან-

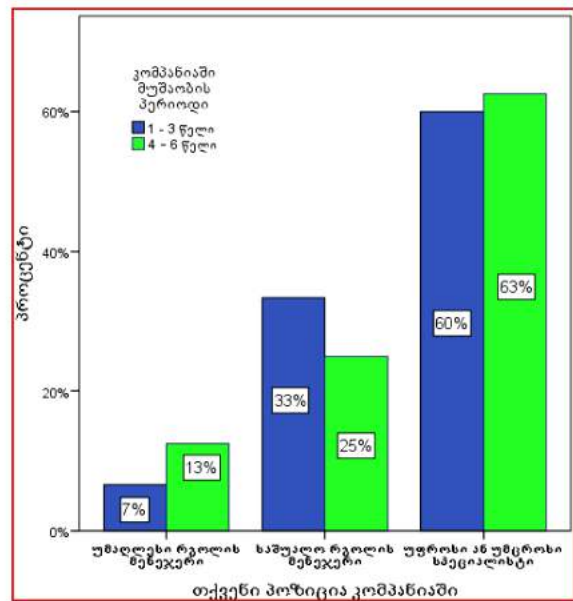
ხედავთ მათ.

დისტანციურად მომუშავეთა პოზიციებისა და კარიერული წინსვლის შანსების კროსტაბულაციური ანალიზით დგინდება, რომ დასაქმებულთა 62.9%-ს წარმოადგენს სპეციალისტები, კარიერული წინსვლასთან დაკავშირებით ნეგატიური მოლოდინები კი მათ უმეტესობას (65.4%) აქვს. კითხვებზე თუ რომელ სამუშაო პოზიციაზე იმყოფებიან 1-3 წლის და 4-6 წლის სტაჟიანი რესპოდენტები, რომლებიც შერეული სისტემის შემდეგ ოფისიდან მუშაობას ამჯობინებენ, და ხომ არ აქვთ მათ კარიერული წინსვლის შანსების შემცირების შიში, პასუხს შემდეგი დიაგრამები გავცემენ:

დიაგრამა 2.



დიაგრამა 3.



ციურად მომუშავეთა სამუშაო პოზიციების გავლენა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებზე, ამისათვის დაისვა შემდეგი ჰიპოთეზა:

H6_1: სპეციალისტები, რომლებიც ოფისიდან მუშაობას ამჯობინებენ სახლიდან მუშაობას, აქვთ კარიერული წინსვლის შიში, რადგან ხელმძღვანელი/მენეჯერი იშვიათად

პირველი დიაგრამიდან ჩანს, რომ უმეტესად სპეციალისტები ამჯობინებენ ოფისიდან მუშაობას, მეორე ადგილზეა საშუალო რგოლის მენეჯერები, ხოლო მესამე ადგილზე, მცირე რაოდენობით - უმადლესი რგოლის მენეჯერები. მეორე დიაგრამიდან კი ვხედავთ, რომ ამ კატეგორიის რესპოდენტებიდან (1-3 წლის და 4-6 წლის სტაჟის მქო-

ნე), არც უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს და არც საშუალო რგოლის მენეჯერთა უმეტესობას არ აქვთ კარიერული წინსვლის შიში. კარიერული წინსვლის შიში აქვთ 25-34 წლის ჯგუფის უფროს ან უმცროს სპეციალისტთა უმრავლესობას -70% და 35-44 წლის საშუალო რგოლის მენეჯერების მხოლოდ 29%-ს. მიღებული შედეგებით ირკვევა, რომ სპეციალისტთა პოზიციებზე მყოფ პირებს, ყველაზე მეტად სურთ დაწინაურება, შესაბამისად დისტანციურ მუშაობას განიხილავენ როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შემაფერხებელ ცხრილი 2.

სტატისტიკური პარამეტრები (Test Statistics)

	Q4 თქვენი პოზიცია კომპანიაში
Mann-Whitney U	16928.500
Wilcoxon W	34506.500
Z	-7.651
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. მაჯგუფებელი ცვლადი: Q40 დისტანციური მუშაობისას კარიერული წინსვლის შანსები მცირდება, რადგან ხელმძღვანელი იშვიათად მხედავს

ამრიგად, დადგინდა რომ სპეციალისტებს, რომელთათვისაც ოფისიდან მუშაობა უფრო მეტად სასურველია ვიდრე სახლიდან მუშაობა, აქვთ კარიერული წინსვლის შიში, ეს უკანასკნელი კი ხელმძღვანელთან ნაკლები უშუალო ინტერაქციით არის გამოწვეული. მიღებული შედეგი სრულად თავსებადია ადამიანის შრომითი მოტივაციის ფუნდამენტურ კომპონენტთან - ადამიანისათვის არსებითად მნიშვნელოვანია თავს დაფასებულად გრძნობდეს და დისტანციური მუშაობის გამო არ უჩნდებოდეს ეჭვი, რომ მისი ძალისხმევა დაუფასებელია.

დასკვნები და რეკომენდაციები

➤ სქესი, ასაკი, განათლება, ოჯახური

ბელ ფაქტორს და ნაკლოვანებას ამ კუთხით.

სპეციალისტთა და Q40 ცვლადს (დისტანციური მუშაობისას ჩემი კარიერული წინსვლის შანსები მცირდება, რადგან ხელმძღვანელი იშვიათად მხედავს) შორის სტატისტიკური კავშირის არსებობის დასადგენად გამოვიყენეთ მან უიტნის ტესტი -Mann-Whitney Test. ტესტის შედეგების მიხედვით დგინდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.001 დონეზე სამუშაო პოზიციასა და Q40 ცვლადს შორის (ცხრილი 2), რაც ადასტურებს H6_1-ის ჭეშმარიტებას.

მდგომარეობა, კომპანიაში მუშაობის პერიოდი და სამუშაო პოზიცია გავლენას ახდენს სასურველი სამუშაო რეჟიმის შესახებ არჩევანზე. კვლევით დადგინდა, რომ დემოგრაფიულ ფაქტორთა ჭრილში განხილვისას ნაწილობრივი დისტანციური მუშაობის მოდელი რესპოდენტებისათვის წარმოადგენს მუშაობის საუკეთესო ფორმას.

- სპეციალისტთა უმეტესობას, რომელთაც კომპანიაში მუშაობის მცირე სტაჟი გააჩნიათ, კარიერული წინსვლასთან დაკავშირებით ნეგატიური მოლოდინები აქვთ.
- სპეციალისტთა უმრავლესობა ფიქრობს, რომ ვინაიდან დისტანციური მუშაობის დროს ნაკლებია უშუალო ხელმძღ-

ვანელთან პირდაპირი ინტერაქცია, ეს შესაძლოა მათი კარიერულის წინსვლის შემაფერხებელი ფაქტორი გახდეს, აქედან გამომდინარე ამჯობინებენ ოფისიდან მუშაობას.

კვლევის შედეგების მიხედვით, დისტანციური მუშაობის ფორმატთან დაკავშირებით შვიმუშავეთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- მენეჯერები და დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლები დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდნონ დისტანციური მუშაობის საკითხს, ვინაიდან მას შეუძლია მნიშვნელოვანი პოზიტიური/ნეგატიური გავლენა მოახდინოს როგორც თანამშრომელთა ემოციურ კეთილდღეობაზე ისე კომპანიაში საქმიანობის ეფექტურობაზე.
- დისტანციური მუშაობის ფორმატის დანერგვისას კომპანიაში, სასურველია უპირატესობა მიენიჭოს ნაწილობრივ, ანუ კვირაში რამოდენიმე დღით დისტანციურ მუშაობას, ვინაიდან ის უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მეტ მოქნილობას, სოციალური იზოლაციის

განვითარების რისკების შემცირებას და კარიერულ

- მნიშვნელოვანია დისტანციური მუშაობის დროს თანამშრომელთა მონიტორინგი და შრომითი საქმიანობის შეფასება, რათა დისტანციურად მომუშავეებს არ დარჩეთ იმის განცდა, რომ მათი კარიერული წინსვლის შანსები შემცირებულია რადგან უშუალო ხელმძღვანელი ვერ აღიქვამს ან ვერ აფასებს მათ ყოველდღიურ შრომით დატვირთვას.
- ვინაიდან დასაქმებულთა შრომითი მოტივირებისა და შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად ემოციური კეთილდღეობა, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი და სხვა ფაქტორები უმნიშვნელოვანესია, სასურველია, რომ კომპანიამ განიხილოს დისტანციური მუშაობის ფორმა იმ თანამშრომლებთან, რომელთაც ამის დიდი სურვილიც აქვთ და ამავდროულად მათი საქმიანობის შინაარსი არ ეწინააღმდეგება მუშაობის აღნიშნულ ფორმას.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **Nilles, J. M.** (1994). Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters. New York: Van Nostrand Reinhold.
- [2] **Belanger, F., & Collins, R. W.** (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *Information Society*(14), 137-152. doi:<https://doi.org/10.1080/019722498128935>
- [3] **Gajendran, R. S., & Harrison, D. A.** (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*(92), 1524-1541. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- [4] Global Workplace Analytics. (2020, March 13). Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics. Retrieved February 20, 2021, from <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- [5] PwC United States. (2020, June 25). US Remote Work Survey. Retrieved February 22, 2021, from [pwc.com: https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html](https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html)
- [6] **Hamilton, E.** (2002). Bringing work home: Advantages and challenges of telecommuting. Boston: The center for Work & Family, Boston College, Carrol School of Management. Retrieved February 20, 2021, from file:///C:/Users/admin/Downloads/Bringing%20Work%20Home_Telecommuting.pdf
- [7] **Nickson, D., & Siddons, S.** (2011). Remote Working Linking people and organizations. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- [8] Buffer and AngelList. (2020). The 2020 State of Remote Work. Retrieved February 22, 2021, from <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
- [9] Owl Labs, Global Workplace Analytics. (2019, September). State of Remote Work. Retrieved February 20, 2021, from <https://www.owlabs.com/state-of-remote-work/2019>
- [10] Ipsos. (2012, January 23). The World of Work: Global Study of Online Employees Shows One in Five (17%) Work from Elsewhere. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.ipsos.com/en-us/world-work-global-study-online-employees-shows-one-five-17-work-elsewhere>
- [11] **Kharadze, N., Paichadze, N., & Pharesashvili, N.** (2019). General Trends of Business Career Management. *European Journal of Economics and Business Studies*, 153-177. doi:<http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p153-177>

JEL Classification: Y2

DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.28-36

თამარ დიასამიძე

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნი-
ვერსიტეტი

ასისტენტ პროფესორი

ბათუმი, საქართველო.

E-mail: t.diasamidze@bntu.edu.ge

orcid.org/0000-0002-4978-4868

**საკომუნიკაციო პროცესის
არავერბალური შეხადგენელის ადგილი
და როლი კომუნიკაციაში**

როგორც ცნობილია, ენის მთავარი დანიშნულებაა ადამიანებს შორის კომუნიკაციის დამყარება. კომუნიკაცია მეტად რტული პროცესია. იგი წარმოადგენს ინფორმაციის, იდეების აზრების გაცვლას, კომუნიკაციისას დიდი მნიშვნელობა აქვს არავერბალურ კომუნიკაციას, ვინაიდან ის კომუნიკაციის განუყოფელი ნაწილია.

კომუნიკაციის არავერბალურ საშუალებებს, რომლებიც ისტორიულად ვერბალურზე ადრე გაჩნდა, გააჩნიათ ადრესატზე ძლიერი ზემოქმედების უნარი, მათი მეშვეობით შესაძლებელია ზოგჯერ ისეთი ინფორმაციის გადმოცემა, რომეთა გამოხატვაც ძნელია ან რაიმე მიზეზთა გამო უხერხულია სიტყვებით.

არავერბალურ მანიშნებლებს უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს ინტერპერსონალურ კომუნიკაციაში; დადგენილია, რომ ადამიანთა ურთიერთობისას კომუნიკაციის 90% გამოსახვის არავერბალური საშუალებებით (ხმით, გამომეტყველებითა და სხეულის მოძრაობით) ხდება და საშუალოდ მხოლოდ 10% გადაიცემა ვერბალურის დახმარებით.

აქედან გამომდინარე ჩვენ მიზნად დავისახეთ არავერბალური კომუნიკაციის ცნების დაზუსტება ანთროპოცენტრისტულ და ფსიქოლონგვისტურ კონტექსტებში; არავერბალური ნიშნების განზომილებების თავისებურებების გამოვლენა; ენობრივი პროცესების და არავერბალური კომუნიკაციის ურთიერთდამოკიდებულების გამოვლენა და მათი როლის დიფერენციაცია;

წაშრომის სიახლე და ორიგინალურობა გამოიხატება იმ ფაქტში, რომ მე-20 საუკუნის ბოლოდან მოყოლებული, სულ უფრო ნათლად იკვეთება არავერბალური კომუნიკაციის სფეროს სპეციალისტების საჭიროება. კომუნიკაციის არავერბალური ასპექტების სიღრმისეული და თანმიმდევრული შესწავლა მხოლოდ მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში დაიწყო.

არსებობს არავერბალური კომუნიკაციის არსის გამომხატველი რამოდენიმე პრინციპი: არავერბალური კომუნიკაცია ყოველთვის გადაიცემა, მოსაუბრის სურვილის მიუხედავად; არავერბალური კომუნიკაციით საუკეთესოდ გამოიხატება ემოციები, დამოკიდებულება, რაც ხშირად ძნელად გამოითქმის სიტყვებით.

ამრიგად, არავერბალური კომუნიკაცია მრავალგანზომილებიანი, მრავალფეროვანი, ვერბალურის პარალელური პროცესია, რომელიც ძირითადად ქვეცნობიერად მიმდინარეობს.

საკვანძო სიტყვები: არავერბალური, ვერბალური კომუნიკაცია, სხეულის ენა, ეფექტური კომუნიკაცია.

შემოსულია რედაქციში:

თებერვალი, 2021

რეცენზირებულია:

მარტი, 2021

JEL Classification: Y2
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.28-36

THE PLACE AND ROLE OF NON-VERBAL COMPONENTS OF THE COMMUNICATION PROCESS IN COMMUNICATION

TAMAR DIASAMIDZE

Batumi Navigation Teaching University,
Assistant professor
Batumi, Georgia
E-mail: t.diasamidze@bntu.edu.ge
orcid.org/0000-0002-4978-4868

The purpose of the language is to form communication between people. Communication is very complex process. It represents the process of exchanging the information, ideas, thoughts between two or more people. Nonverbal communication is very important part of the communicational process.

Non-verbal means of communication that historically appeared before the verbal ones possess the ability to make a serious impact on the addressee. They sometimes make it possible to express information that is hard to or embarrassing to say in words for some reasons. Consequently, the non-verbal act is as important as the uttered words.

Nonverbal indicators play vital role in interpersonal communication; during interpersonal communication, 90% of the information is shown by the nonverbal communication (voice, face expression, body language), and 10% average is transmitted through verbal communication.

Respectively, the aim of the thesis is to specify the concept of non-verbal communication in the context of the anthropocentrism and psycholinguistics; define general national and ethnical nature of non-verbal communication norms; make a comprehensive cross-cultural analysis of the non-verbal techniques.

Since the end of the 20th century it has become clearer that there is necessity for experts of the non-verbal communication. Though it may sound surprising but the comprehensive and systematic study of the non-verbal aspects of the communication started only in the late 20th century.

There are several principles of nonverbal communication:

- Despite the wish of the speaker, nonverbal communication is constantly transmitted, even when the verbal communication is finished;
- Nonverbal communication perfectly describes the emotions, mood, and attitude, which in many cases are hard to express with words;

Therefore, nonverbal communication is a complex and rich, a process parallel to the verbal communication. Mostly it is created subconsciously.

Edited by:

February, 2021

Reviewed by:

March, 2021

Keywords: *nonverbal communication, effective communication body language.*

© Innovative Economics and Management,
2021

შესავალი

მე-20 საუკუნის ბოლო ათწლეულში წარმოიშვა ახალი ენობრივი კონცეფციები, გამოიკვეთა კვლევის ახალი მიმართულებანი, რომელმაც ენათმეცნიერებაში ძირითადად ამოცანად „ადამიანის ფაქტორის“ გათვალისწინება დაისახა. შესაბამისად, ახლებურად დაისვა რიგი ლინგვისტურ-ფილოსოფიური საკითხები, რომელთაგან მნიშვნელოვანია აზროვნებისა და ენის ურთიერთკავშირის, ადამიანის ინდივიდუალურ, ინტელექტუალური, ემოციური, შინაგანი მდგომარეობის, პარალინგვისტური მახასიათებლის სწორი გაგება.

ნაშრომის აქტუალობა განპირობებულია შემდეგი გარემოებით: ურთიერთობათა დარგის სპეციალისტებმა გამოთვალეს, რომ თანამედროვე ადამიანი დღეში ოცდაათი ათასამდე, ხოლო საათში სამასი ათასამდე სიტყვას წარმოთქვამს [4]. ენობრივ ურთიერთობებს, როგორც წესი, თან ახლავს უსიტყვო მოქმედებები, რომელიც გვეხმარება გავიგოთ და გავიაზროთ სამეტყველო (ენობრივი) ტექსტი. ნებისმიერი კომუნიკაციური კონტაქტის ეფექტურობა განისაზღვრება არა მხოლოდ იმით, თუ რამდენად გასაგებია მოსაუბრისათვის სიტყვები და ვერბალური კომუნიკაციის სხვა ელემენტები, არამედ ვიზუალური (მხედველობითი) ინფორმაციის სწორი ინტერპრეტაციის ცოდნითაც ე.ი პარტნიორის გამოხედვით, მისი მიმიკით, ჟესტით, სხეულის მოძრაობებით, პოზით, დისტანციით. თუმცა ენა წარმოადგენს ადამიანთა ურთიერთობის ყველაზე ეფექტურსა და პროდუქტიულ საშუალებას.

მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ ენის მეშვეობით მოსაუბრეს ინფორმაციის 35% გადაეცემა, ენასთან ერთად არსებობს ურთიერთობის სხვა უამრავი საშუალება, რომელიც ინფორმაციას გადმოგვცემენ. ურთიერთობის ასეთი ფორმა მეცნიერებმა გააერთიანეს

„არავებლალური კომუნიკაციის“ ცნებაში. ჟესტები, მიმიკები, პოზა, ტანსაცმელი, ვარცხნილობა, ჩვენი გარემომცველი საგნები, ჩვენი მოქმედების ჩვევები - ყველა ესენი ურთიერთობის განსაზღვრულ სახეობას წარმოადგენენ, რომლებმაც მიიღო არავებლალური ურთიერთობის სახელწოდება. ე.ი ისეთები, რომლებიც უსიტყვოდ ხდება. მათი წილია ინფორმაციის დარჩენილი 65%, რომელიც კომუნიკაციის პროცესში გადმოიცემა [4]. სწორედ ამ თვალსაზრისით საკვლევი პრობლემა აქტუალურად მიგვაჩნია.

თანამედროვე ლინგვისტიკის კვლევის ობიექტი არის არა ენა, როგორც კომუნიკაციის იარაღი, არამედ თავად მეტყველი სუბიექტი, რამეთუ სწორედ ადამიანია ენის, როგორც კომუნიკაციის მთავარი ინსტრუმენტის შემქმნელიცა და მისი მატარებელიც. ამდენად, ჩვენი ყურადღების ცენტრში ადამიანია როგორც მეტყველი სუბიექტი, რომელიც ამავე დროს არის კონკრეტული კულტურის წარმომადგენელი და მისი პროდუქტიცა და სუბიექტიც.

კომუნიკაციის წარმატებულობა თუ წარუმატებულობა, მისი განხორციელების შედეგად დასახული მიზნის მიღწევა თუ არასასურველი, გაუთვალისწინებელი შედეგის მიღება კომუნიკაციის ინსტრუმენტული შემაღგენლის გონივრულ შერჩევასა და გამოყენებას ეფუძნება.

კომუნიკაციის წარმართვისას, რომელიც, მინიმუმ ორ მონაწილეს შორის ხორცილდება, შეუძლებელია თუნდაც ინტუიციურად, ზუსტად ვიცოდეთ, თუ რა ხდება მეორე ადამიანში. შესაძლებელია მხოლოდ ვარაუდების აგება ადრესატისაგან მომავალი სიგნალების - ვერბალური თუ არავებლალური - გაშიფრვის საფუძველზე და იმის გათვალისწინებით, თუ რომელი კულტურის წარმომადგენელია ის.

ჩვენივე ვარაუდით კომუნიკაციის არაეფექტურობა ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით შესაძლებელია გამოწვეული იყოს შემდეგი ფაქტორებით:

- ადამიანები ყოველთვის არ ამბობენ იმას, რასაც სინამდვილეში ფიქრობენ;
- ადამიანებმა ყოველთვის არ იციან თავიანთი ჭეშმარიტი გრძნობების შესახებ, შესაბამისად, ვერ აყალიბებენ მათ საკუთარი ინტენციის (განზრახვის);
- იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ადამიანებმა ზუსტად იციან საკუთარი განზრახვის, მიზნების შესახებ, ისინი ვერ ახერხებენ მათი სიტყვებით გადმოცემას (სწორი კოდის შერჩევას) [7].

თუმცა, ზემოთ მოყვანილი ფაქტორები კომუნიკაციის წარუმატებლობის სქემის ზოგადი მონახაზია. თუკი მიზნად უფრო დეტალურ ანალიზს დავისახავთ, წინა პლანზე გამოვა კომუნიკაციის ისეთი ასპექტები, როგორცია მისი ვერბალური და არავერბალური შემადგენელი, კულტურული კოდი და სხვ.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საკომუნიკაციო პროცესის ეფექტურად წარმართვაში ვერბალურ ნიშნებთან ერთად არავერბალურ ნიშნებსაც მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება. მეტიც, მაშინ, როცა არსებობს დაპირისპირება, შეუსაბამობა გამონათქვამის ვერბალური ნაწილით და პარალინგვისტური მახასიათებლებით გამოხატულ ინფორმაციას შორის, სწორედ ეს უკანასკნელი გვეხმარება დავაფიქსიროთ მოსაუბრე-მსმენელის დამოკიდებულება გამონათქვამისადმი.

არავერბალური კომუნიკაცია ადამიანთა ურთიერთობის უძველეს ფორმას წარმოადგენს. ისტორიულად არავერბალური საშუალებანი უფრო ადრე გავრცელდა ვიდრე ენა. ისინი თავისი პირველადი ფუნქციებით უფრო ჭეშმარიტი და ეფექტური აღმოჩნდა, არ უწინასწარმეტყველიათ ადამიანის შეგნების

მაღალი განვითარება. ამის გარდა, თანდათან გამოვლინდა მათი უპირატესობა. ისინი აღიქმება უშუალოდ და ამიტომ ძლიერია მათი ზემოქმედება ადრესატზე. ისინი გადასცემენ ურთიერთობის ზუსტ ელფერს, ემოციებს, შეფასებებს, რომლის მეშვეობით გადაიცემა ინფორმაცია, რომელთა სიტყვით გამოხატვა ძნელია.

მე-20 საუკუნის ბოლოდან მოყოლებული, სულ უფრო ნათლად იკვეთება არავერბალური კომუნიკაციის სფეროს სპეციალისტების საჭიროება. რაოდენ გასაკვირიც უნდა იყოს, კომუნიკაციის არავერბალური ასპექტების სიღრმისეული და თანმიმდევრული შესწავლა მხოლოდ მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში დაიწყო. რაც შეეხება არავერბალური კომუნიკაციის კვლევის ტექნიკურ მხარეს, პირველი ყველაზე სერიოზული ნამუშევარი ამ სფეროში - „ემოციების გამოვლინება ცხოველებსა და ადამიანებში“ - ჩარლს დარვინს ეკუთვნის. 1872 წელს გამოქვეყნებულმა ამ ნამუშევარმა მრავალ თანამედროვე კვლევას მისცა დასაბამი, ხოლო დარვინის იდეები და დაკვირვებები მსოფლიო წამყვანმა მეცნიერებმა აღიარეს. მას შემდეგ მეცნიერებმა ათასზე მეტი არავერბალური ნიშანი და სიგნალი აღმოაჩინეს.

არავერბალურ კომუნიკაციაზე საუბრისას შეუძლებელია არ ვახსენოთ მე-19 და მე-20 საუკუნის მიჯნაზე წარმოშობილი ფენომენი - მუნჯი კინო. მუნჯი კინოს მსახიობები მშვენივრად ფლობდნენ სხეულის ენის საფუძვლებს, რადგან მათთვის ის ეკრანული სახეების გაცოცხლების ერთადერთი საშუალება იყო. იმ დროში საუკეთესო მსახიობებად ითვლებოდნენ ისინი, ვისაც მდიდარი მიმიკა და გამომხატველი სხეულის ენა ჰქონდა, ამიტომ მსახიობები საკმაოდ დროს უთმობდნენ პანტომიმისა და ბალეტის შესწავლას.

ალბერტ მეჰრაბიანი, ლოს-ანჯელესის

უნივერსიტეტის პროფესორი, ერთ-ერთი პირველთაგანი იყო, კომუნიკაციის არავერბალურ ასპექტებსა და მათ მნიშვნელობაზე დაიწყო საუბარი. 1972 წელს გამოქვეყნებულ ნაშრომში „Nonverbal Communication” მკვლევარი მეჭრაბიანი ამტკიცებდა, რომ კომუნიკაციაში სამი ძირითადი კომპონენტის გამოყოფა შეიძლება, ესენია: სიტყვები, ინტონაცია და სხეულის ენა(ვერბალური, ვოკალური და ვიზუალური) [2].

მეჭრაბიანის აზრით, კომუნიკაციის პროცესში მოსაუბრის მიმართ ჩვენი მოწონების ჩამოყალიბებაში ამ სამ კომპონენტს სხვადასხვა წვლილი მიუძღვის: სიტყვებს-7%, ინტონაციას-38%, და სხეულის ენას-35%. მეჭრაბიანი ამბობს, რომ ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის საჭიროა ეს კომპონენტები ერთმანეთის „კონგრუენტული“ იყოს, ანუ ერთმანეთს ეთანხმებოდეს. თუ ეს ასე არ ხდება, ადამიანი ღიზიანდება, რადგან ორი სხვადასხვა არხის მეშვეობით ორ სხვადასხვაგვარ ინფორმაციას იღებს. მაგალითად, თუკი ადამიანი მეორეს ეუბნება: შენთან არავითარი პრობლემა არ მაქვს, ყველაფერი რიგზეა, შენი მეგობარი ვარ და, ამავედროულად, ეტყობა რომ აღელვებულია, მოსაუბრეს თვალს არიდებს, ზოგადად ნეგატიურ ჟესტებს იყენებს, - ცხადია, რომ შეტყობინების ვერბალური და არავერბალური ნაწილები ერთმანეთს არ შესატყვისება, ანუ კონგრუენტობის პრინციპი დარღვეულია. ამ შემთხვევაში, მოსაუბრე დაეყრდნობა კომუნიკაციის დომინანტურ ნაწილს, ანუ არავერბალურ კომპონენტს (38%+55%) და არ მიენდობა სიტყვებით გამოცემულ შინაარსს. აქვე ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მეჭრაბიანი იკვლევდა ემოციებისა და დამოკიდებულებების კომუნიკაციის (მოწონება - არმოწონებას). მეცნიერების მტკიცებით, ფორმულა „მთლიანი მოწონება = 7%, ვერბალური მოწონება + 38%, ვოკალური მოწონება/ ვიზუალური მოწონება

ნება + 55%, „სამართლიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ადამიანები საკუთარ გრძობებსა და ურთიერთდამოკიდებულებებზე საუბრობენ. ყველა სხვა შემთხვევაში ეს წესი არ მართლდება. მოკლედ რომ ვთქვათ, ის, თუ რას და როგორ გამოხატავს ადამიანი საუბრისას, შესაძლოა, გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს, ვიდრე მისი სიტყვები. ღიმილით ითქვა რაღაც თუ მთქნარებით, ხმამაღლა თუ წყრომით, თუ ჩუმად და მოფერებით - ნებისმიერი შინაარსი შესაბამის კონტექსტში აღიქმება [2].

კომუნიკაცია არის ერთი ადამიანის მიერ მეორისათვის შეტყობინების გადაცემა. ეს შეტყობინება მოიცავს გაცილებით მეტს, ვიდრე ჩვენ მიერ ნათქვამი სიტყვები. ამ სიტყვების აზრს ჩვენი სხეულის ენა და ხმის ტონი ანიჭებს. სიტყვებით ინფორმაციის შინაარსს გადმოვცემთ, ხოლო სხეულით, მოძრაობით, - ამ შინაარსის მიმართ ჩვენს დამოკიდებულებებსა და შეფასებას. უმეტეს შემთხვევაში, სიტყვები ერთმნიშვნელოვნად გამოხატავს აზრს და მათ თითქმის ყველა ერთნაირად იღებს. ხოლო რა მნიშვნელობას ანიჭებს კონკრეტული ადამიანი ამა თუ იმ მოძრაობას, ჟესტს ან ინტონაციას - არც თუ ისე ცხადი და ნათელია. ადამიანის სხეული და გონება ერთი მთლიანობაა.

ჩვენი ემოციები, ფიქრები ჩვენს სხეულზე აისახება და, პირიქით, სხეულის გარკვეული ფიზიკური მდგომარეობა, სხეულის პოზა გავლენას ახდენს ჩვენს სულიერ მდგომარეობაზე.

კარგი კომუნიკაციის უნარი ჩვენი წარმატების მთავარი გარანტიაა. თუ წარმატებული ურთიერთობის სტრატეგიებს ავითვისებთ ჩვენ შევძლებთ:

- მივალწიოთ ურთიერთგაგებას კოლეგებთან;
- ეფექტიანად მოვემსახუროტ კლიენტებს;

- მივადწიოთ სასურველ შედეგს მოლაპარაკების პროცესში;
- ადვილად დავარწმუნოთ სხვები ჩვენი აზრის სისწორესი.

არავერბალური მანიშნებლების ზუსტი ინტერპრეტაცია და გაგება გვეხმარება კომუნიკაციის დამყარებასა და ადამიანების უკეთ გაგებაში, თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ ზოგ არავერბალურ ნიშანს შეიძლება განსხვავებული, ან რამდენიმე ინტერპრეტაცია ჰქონდეს, რაც მათ ზუსტ გაგებას ართულებს.

სხეულის ენით გადაიცემა გრძნობები, დამოკიდებულებები, მაშინ როცა ვერბალური კომუნიკაციით გადაიცემა სიტყვები და მოსაზრებები. ხშირად ემოციებისა და განწყობის გაგება უფრო მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის, ვიდრე სიტყვებისა და მოსაზრებების.

ნათქვამის არსი მარტო ის კი არ არის, რას ვამბობთ, არამედ როგორ ვამბობთ; სხვების რეაქცია ჩვენდამი ხშირად არავერბალურ ნიშნებზე პასუხია და არა ვერბალურზე.

არსებობს რამდენიმე პრინციპი, რაც კარგად გამოხატავს არავერბალური კომუნიკაციის არსს:

- არავერბალური ინფორმაცია ყოველთვის გადაიცემა, მოსაუბრის სურვილის მიუხედავად, მაშინაც კი, როდესაც ვერბალური კომუნიკაცია წყდება, ანუ წყარო წყვეტს ინფორმაციის მიწოდებას; სხეულის პოზა, ჩაცმულობა, სახის გამომეტყველება, არასრული ჩამონათვალია იმ არავერბალური ნიშნებისა, რომელთა დახმარებით მუდმივად ვიღებთ ინფორმაციას მოსაუბრის დამოკიდებულებების, განწყობის, ემოციის შესახებ;
- არავერბალური კომუნიკაციით საუკეთესოდ გამოიხატება ემოციები, დამოკიდებულება, მიმართულება, რაც ხშირად ძნელად გამოითქმის სიტყვებით;

არავერბალური კომუნიკაცია უფრო სან-

დოდ და გულწრფელად არის მიჩნეული, ვიდრე ვერბალური, რადგან არავერბალური ნიშნების გაკონტროლება უფრო ძნელია, ვიდრე სიტყვების; თუ მათ შორის შეუსაბამოა, ადამიანები უფრო მეტად არავერბალურ ინფორმაციას ენდობიან; ალბათ ძნელი იქნება მსმენელისათვის იმის დაჯერება, რომ საუბრით თემა ძალიან საინტერესოა, თუ თავად პრეზენტატორს პრეზენტაციის ჩატარებისას ეძინება;

- არავერბალური კომუნიკაცია უფრო ადრეულია, ვიდრე ვერბალური; ადამიანები მეტყველების დაწყებამდე ურთიერთობისათვის არავერბალურ კომუნიკაციას იყენებდნენ; ასევე ბავშვები, განვითარების პროცესში ჯერ არავერბალურ კომუნიკაციას სწავლობენ შემდეგ კი-ვერბალურს;
- ადამიანებთან კომუნიკაციისას საჭიროა ვიცნობდეთ სხეულის ენას, რათა:

წავიკითხოთ ჩვენი მოსაუბრის არავერბალური კომუნიკაცია, ანუ გვესმოდეს სხეულის ენა (ყესტები, მიმიკა, სივრცის ათვისება, მეტყველების შემადგენელი მახასიათებელი-ხმის ტემბრი, სიმაღლე, სისწრაფე და სხვა) და ამით გავიგოთ მოსაუბრის მდგომარეობა;

დავაკვირდეთ საკუთარი არაცნობიერის ასეთივე გამოვლინებას და ორგანიზება გავუკეთოთ, ცნობიერად ვმართოთ;

- სხეულის ენის კონტროლი ძალიან მნიშვნელოვანია პრეზენტაციის ჩატარების დროს [3].

ადამიანის არავერბალური ქცევა მისი ფსიქიკური მდგომარეობითაა განპირობებული. სწორედ ამით აიხსნება პიროვნების შინაგანი სამყარო, მისი ინდივიდუალური და სოციალური თვისებები. შეცვლილი ვითარებიდან გამომდინარე ადამიანი ახალ ვერბალურ ქცევას გაცილებით ადვილად და სწრაფად ითვისებს(ანუ სხვაგვარად მეტყვე-

ლებს). ვერბალურისგან განსხვავებით არა-ვერბალური კომუნიკაცია (სხეულის ენა) კინაკლებად პლასტიკური და მოქნილია. ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს, თითქოს არავერბალური საშუალებები ნაკლებად მნიშვნელოვანია, მაგრამ რეალურად ეს ასე არ არის. თუ ინფორმაციის ამ წყაროს ვერბალურ და არავერბალურ საშუალებებს შორის წინააღმდეგობა წარმოიშვება, ე.ი ადამიანი ერთს ამბობს, მის სახეზე კი მეორე იკითხება, მაშინ მეტ ნდობას არავერბალური ინფორმაცია იმსახურებს. „აუღელვებრად მელაპარაკებოდა, ცრემლები კი ცვიოდა თავისთავად“ [5].

მოვიყვანოთ მაგალითი ყიფიანის მოთხრობა „მწვანე ფარდიდან“, მოქმედება ვითარდება სტუდიაში, მამა -შვილი ლევანი და გიზო ეძებენ ფირის ნაგლეჯს, სადაც ცნობილი მსახიობის - უჩა ართველიძის ხმაა ჩაწერილი, დიდი ხნის ძებნის შემდეგ ფირს მაინც ვერ პოულობენ. „- მამა, თქვა გიზომ იქნებ თვითონ არც უთქვამს ის სიტყვა? ანდა, იქნებ მიკროფონი ჩართე გვიან და... -ყველაფერი რიგზე იყო, -ხელი ჩაიქნია ლევანმა“ [6].

თითქოს ლევანს თავისი პასუხის გაცემით -„ყველაფერი რიგზე იყო“ არ უნდოდა შვილისთვის მღელვარება ეჩვენებინა, მაგრამ ხელის ჩაქნევით, რომელიც გაუცნობიერებლად გააკეთა, აჩვენა, რომ ის ღელავდა, რომ უკვე აზრი აღარაფერს ჰქონდა.

კომუნიკაციის არავერბალური მხარე მრავალგანზომილებიანი, მრავალფეროვანი, ვერბალურის პარალელური პროცესია, რომელიც ძირითადად ქვეცნობიერად მიმდინარეობს. არავერბალური ჩვევების შეუცნობელი, გაუაზრებელი გამოყენებით, რომელიც ცუდაა მართული აზროვნების მიერ, შეიძლება სრულად შევეწინააღმდეგოთ ჩვენს მიერ ვერბალურად გამოხატულ ინფორმაციას. თუკი ადამიანს საკუთარი არავერბალური

ქმედებების გაკონტროლება შეეძლება, მაშინ იგი ქვეცნობიერის მართვასაც შეძლებს.

ანალიზმა ცხადყო, რომ ადამიანთა შორის კომუნიკაციის დამყარების უნივერსალური და უპირატესი საშუალება არის ენა, მეტყველება, თუმცა ვერბალური საშუალებების გვერდით მეტად მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს კომუნიკაციის არავერბალურ ასპექტებს. და რომ კომუნიკაციის არაეფექტურობა განპირობებულია კომუნიკაციის როგორც ვერბალური, ისე არავერბალური სტრატეგიების გამოუყენებლობითა თუ დარღვევით გამოყენებით, რომლებიც უნდა ახასიათებდეს გამონათქვამს კომუნიკაციის ეფექტურად წარმართვისათვის.

დასკვნა:

კომუნიკაციის არავერბალურ საშუალებებს, რომლებიც ისტორიულად ვერბალურზე ადრე გაჩნდა, გააჩნიათ ადრესატზე ძლიერი ზემოქმედების უნარი, მათი მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი ინფორმაციის გადაცემა რომელთა გამოხატვაც ვერბალურად ძნელია ან რაიმე მიზეზთა გამო შეუძლებელია ან უხერხულია.

არავერბალური ნიშნების მეშვეობით ქვეცნობიერად კომპრესირებული სახით გადმოიცემა გრძნობების, ემოციების და აზრების რთული კომპლექსი, რაც მათ ვერბალური კომუნიკაციის განუყოფელ და უმთავრესებ ნაწილად აქცევს.

კომუნიკაციის არავერბალური ასპექტების კვლევამ თანამედროვე ენათმეცნიერებაში მნიშვნელოვანი ადგილი დაიმკვიდრა. ენათმეცნიერების ინტერესმა კომუნიკაციის არავერბალური შემადგენლისადმი ყურადღება მიაპყრო კომუნიკაციის რთულ ბუნებას, გააფართოვა კვლევის საზღვრები და

კომუნიკაციის რთული ლინგვისტურ-პარა-
ლინგვისტური სისტემის შესწავლა, ანალი-
ზი დაისახა მიზნად. ეს კიდევ ერთხელ ხაზს
უსვამს ადამიანის, როგორც კომუნიკაციის

სუბიექტის როლს კომუნიკაციაში. რის შე-
დეგადაც მივიღეთ მიდგომა: ენის შესწავლა
არა ენისთვის, არამედ ენის შესწავლა ადამი-
ანთა კომუნიკაციისთვის.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **Darvin, C.** (2002) (1972). The Expression of the emotions in man and animals, 3rd edn. Paul Ekman, , Oxford University press
- [2] **Lapakko, D.** (1997). Three cheers for language: A closer examination of a widely cited study of nonverbal communication. Communication Education .
- [3] **Wiechecki, B.** (1999). Non-Verbal Communication: Classroom Activities For Raising Cross-Cultural Awareness. N.Y
- [4] **Пиз, А.** (2006). Язык теледвижения (как читать мысли окружающих по их жестам). Москва.
- [5] **ყიფიანი, ე.(ა).** (2010). “მწვანე ფარდა“ გამომცემლობა „პალიტრა“, თბილისი.
- [6] **ყიფიანი, ე. (ბ).** (2010). „მუსიკალური მომენტი“, გამომცემლობა „პალიტრა“, თბილისი.
- [7] **დიასამიძე თ.** (2013) „ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია ეტიკეტურ ფორმულებში“, ფილოლოგიის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაცია. ბათუმი, 2013. https://bsu.edu.ge/text_files/ge_file_3508_1.pdf

JEL Classification: M21, M120
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.37-45

კადრების შერჩევის პროცესში კომპეტენციების განსაზღვრის მნიშვნელობა

მაია გიორგობიანი

ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ასოცირებული პროფესორი
E-mail: maia.giorgobiani@tsu.ge
orcid.org/0000-0001-9328-7239

ნინო ფარესაშვილი

ეკონომიკის დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ასოცირებული პროფესორი
E-mail: paresashvili@tsu.ge
orcid.org/0000-0001-6738-5409

დავით დუგლავი

ეკონომიკის დოქტორი,
საქართველოს ფიზიკური აღზრდისა
და სპორტის
სახელმწიფო სასწავლო
უნივერსიტეტი
E-mail: dugladzedavit@gmail.com
orcid.org/0000-0003-0722-0092

შემოსულია რედაქციში:

თებერვალი, 2021
რეცენზირებულია:
მარტი, 2021

პერსონალის შერჩევის თანამედროვე მეთოდები და-
კავშირებულია ტალანტების მართვის სისტემის განვითარ-
ებასთან. ორგანიზაციაში ამ სისტემის დანერგვა ხელს
უწყობს ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესებას და
სასურველი სამუშაო გარემოს შექმნას. Lance A. Berger- ის
მიერ შემოთავაზებული ტალანტების მართვის სისტემა
ოთხი ეტაპისგან შედგება. ეს ეტაპებია: შეფასების სისტე-
მის შემუშავება, სასწავლო სისტემის შემუშავება, შეფასე-
ბის სისტემა და სამოქმედო ანგარიშის მომზადება. ჩვენს
მიერ წარმოდგენილი ნამუშევარი ფოკუსირებულია პერ-
სონალის შეფასების სისტემის შემუშავებაზე. აქ მნიშვნე-
ლოვანია კომპეტენციების იდენტიფიცირება, შესრულე-
ბის შეფასების გამჭვირვალე სისტემის დანერგვა, ტალან-
ტების პოტენციალის პროგნოზირება და მენეჯმენტის თი-
თოეული წრის ინდივიდუალური შეფასების შექმნა. კომ-
პეტენციების განსაზღვრა აქტუალურია ყველა სფეროში
და განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განათლების სისტე-
მაში. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელ-
მწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკური და ბიზნესის ფა-
კულტეტის ადამიანური რესურსების მართვის ლაბორა-
ტორია მუშაობს სხვადასხვა მიმართულებით ადამიანური
რესურსების მართვის საკითხებზე. ბოლოდროინდელი
კვლევების საფუძველზე გაანალიზებულია მთელი რიგი
საკითხების, რომლებიც განათლების სისტემაში სწორი
კომპეტენციების ჩამოყალიბებაში დაგვეხმარება. ნაშრომი
ძირითადად ემყარება ბოლოდროინდელ კვლევებს, რო-
მელშიც მონაწილეობენ აკადემიური პერსონალი. კვლე-
ვის საფუძველზე შევიმუშავეთ ჰიპოთეზები. განისაზღვ-
რა კომპეტენციების მნიშვნელობა, რომელთა გამოყენება
და გათვალისწინება მოხდა კადრების შერჩევის პროცესში.

*საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, ორგანიზაციული
კლიმატი, ტალანტის მენეჯმენტი, ტრენინგის სისტემა*

JEL Classification: M21, M120
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.37-45

THE IMPORTANCE OF DEFINING COMPETENCIES IN THE STAFF SELECTION PROCESS

MAIA GIORGOBIANI

PhD in Economics, Associate Professor
of Tbilisi State University
E-Mail: maia.Giorgobiani@tsu.ge
<https://orcid.org/0000-0001-9328-7239>

NINO PARESASHVILI

PhD in Economics, Associate Professor
of Tbilisi State University
E-Mail: nino.paresashvili@tsu.ge
<https://orcid.org/0000-0001-6738-5409>

DAVIT DUGLADZE

PhD in Economics, Invited Professor of
Georgian State Teaching University of
Physical Education and Sport
E-Mail: dugladzedavit@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0722-0092>

Edited by:

February, 2021

Reviewed by:

March, 2021

Modern methods of staff selection are related to the development of a talent management system. Implementation of this system in the organization helps to improve the organizational climate and create a desired working environment. The talent management system offered by Lance A. Berger consists of four stages. These stages include: developing an evaluation system, developing a training system, an evaluation system, and preparing an action report. The work presented by us focuses on developing a staff evaluation system. Here, it is important to identify competences, introduce a transparent system of performance appraisals, predict the potential of talents, and create an individual assessment scale for each management circle. Defining competences is actual in all fields and is particularly important in the education system. The Human Resources Management Laboratory at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, at the Faculty of Economics and Business, is working on human resources management issues in various directions. Based on recent studies a number of issues have been analyzed that can help build the right competences in the education system. The work is mainly based on the recent research involving academic staff. We have developed hypotheses. The importance of the competences needed to be used and taken into account in the selection process was determined.

Keywords: *Management, organizational climate, talent management, training system*

Using modern techniques for staff selection has a significant impact on shaping the organizational culture. Our laboratory “Human Resource Potential Management” has done many researches. Each study was dedicated to human resources management and related issues. In the research process, we learned how the HRM process affected the conflict situation as well as the impact of the HRM process on the formation of organizational culture. [1] We conducted a separate study on human resources management where the main focus was on a career management. [2] We have studied problems in terms of gender, [3]also in educational institutions we analyzed career management problems, [4]human resource management issues, and in particular career management issues were studied according to age. [5]The handbook created by the team of authors was also devoted to career issues. [6]

In the process of selecting staff, higher education institutions pay great attention to the evaluation of students. What are the main criteria students consider necessary to positively evaluate professors is important and worth considering. The main competences of the students are highlighted in the paper [7].

In-depth research has shown that modern methods of personnel management are important for the success of the organization and its image. Our studies have found that one of the key issues in human resource management is focusing on competencies. A recent study was dedicated to personnel selection. It is interesting to see what competences educational institutions are focusing on.

Naturally, in the process of human resource management and its selection, it is important to develop a proper evaluation system. That’s

why key competencies must be identified staff potential must be forecasted, and the individual scale of valuation must be adjusted for all levels of staff in the organization at this point. Achieving success in a global economy is impossible without the development of management. [8] We will focus on these issues.

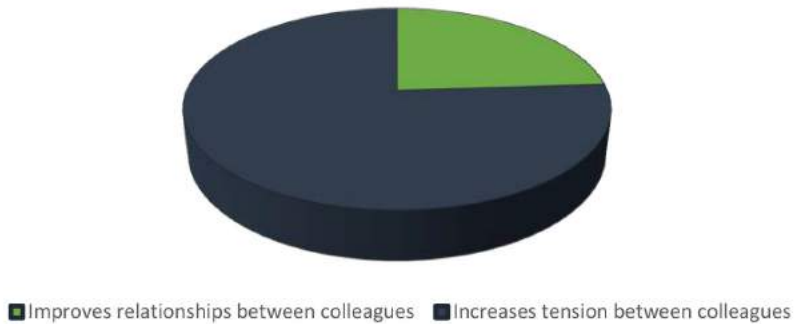
Naturally there are different options for defining competences. It can be criteria that influence the work accomplished and at the same time it can be measured, as well as the skills that will impact the final outcome of the job can be combined into the criteria. Features related to a particular activity that include knowledge, experience, etc. A survey of the success factors of Georgian business leaders [9]allows us to formulate our country-specific competences that also include cultural values. [10]

Recent studies have shown that time management is an important competence [11] [12]We can say that proper time management is an important challenge for employees in both private and public sectors [13]

Properly formulating competences and criteria helps a person to manage his or her career, to adapt to existing competences and to develop self-efficacy in this regard. During the absence of such criteria, tensions between colleagues increase due to the increase of internal competition among members of the organization, which has also been confirmed by the study. See Diagram 1.

The research has shown that ambiguous criteria reinforce internal competition and negatively impact relationships between colleagues. 23.6% of the respondents do not attribute tensions between their colleagues to internal competition, while 74.8% think that the cause of tensions between them is internal competition.

Diagram 1: Stimulating internal competition while selecting academic staff through competition:

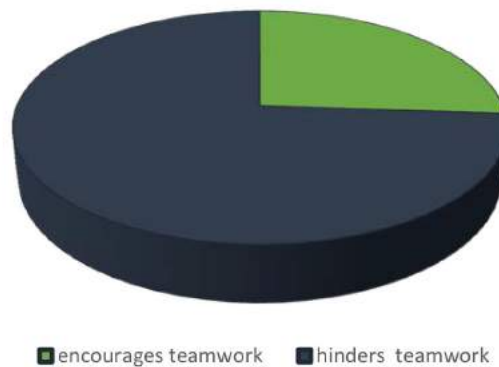


The ambiguous competences and criteria that evoke competition during the selection of academic staff also hinder the development of teamwork in the organization. Diagram 2.

colleagues, only 25.6% of the respondents do not see such a trend.

The candidate needs a transparent criterion in the process of selecting staff to ensure a high

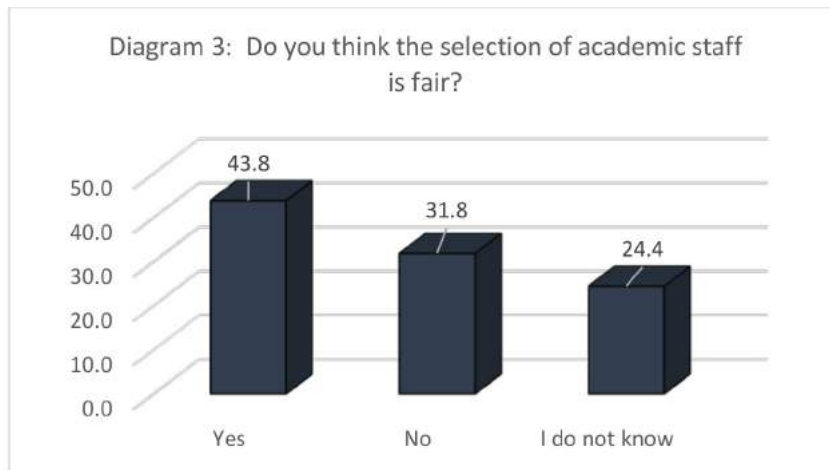
Diagram 2: Stimulating internal competition while selecting academic staff through competition:



Teamwork in any organization increases labor productivity and influences organizational culture and climate. Previous researches in the Human Resources Management Laboratory have found that organizational culture is anomalous, the causes can be numerous, but one of the reasons is the increasing number of competitions. 72.7% of the respondents said that competition caused by a contest hinders teamwork among

level of fairness in the competition. The research shows that there is nihilism in this regard (see Diagram 3)

31.8% of the respondents think that academic staff is selected unfairly, while 24.4% do not have the answer to this question, which is even worse. We had assumed that the professors should have had their own attitudes towards the problem. 43.8% consider the competition fair. In the conditions where the majority of the



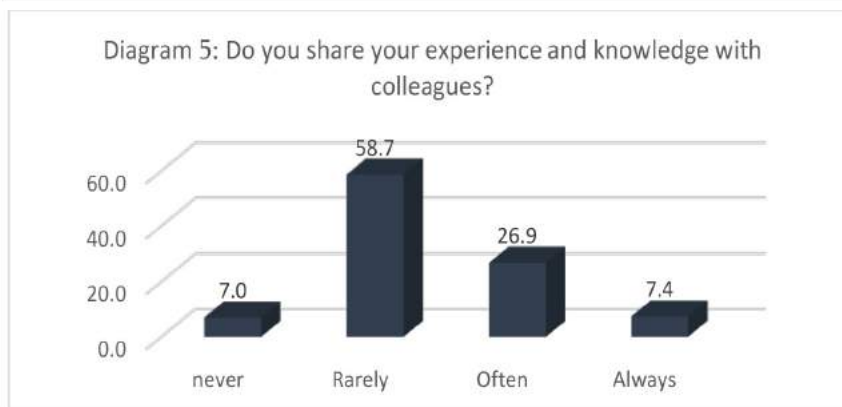
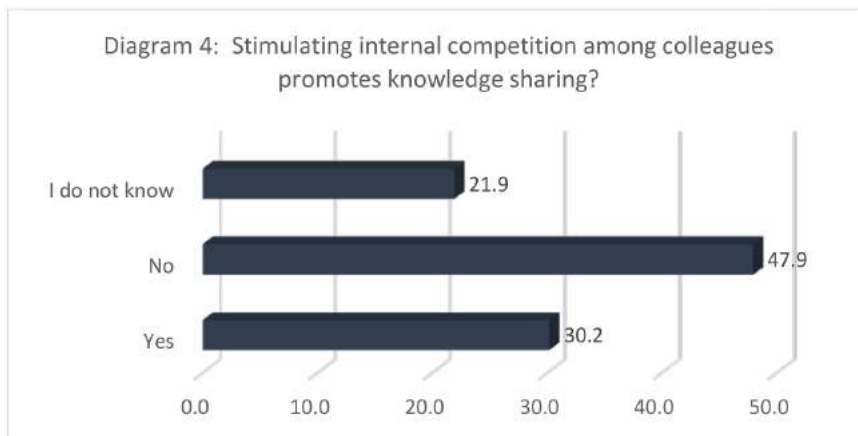
respondents are in the competition, the above mentioned result is not favorable.

Internal competition, which is mainly caused by opaque criteria and lack of competences, leads to the lockdown of colleagues, the sharing of ideas and news becomes less common (see Diagram 4).

Only 30.2% of the respondents say that internal competition encourages knowledge

sharing. It can be seen that respondents perceived the question correctly and meant sharing knowledge among colleagues, sadly, 21.9% did not know what to say and only 47.9% indicated that internal competition does not affect knowledge sharing.

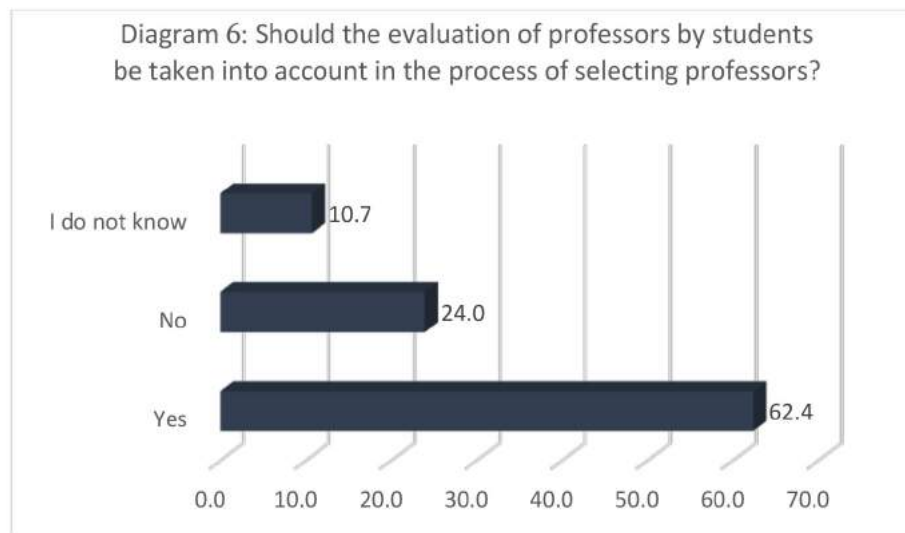
Respondents also note that they themselves are reluctant to share their own experiences. (See Diagram 5)



Each colleague may have some knowledge and experience that will help others and improve the learning process. How often do the colleagues share their experiences? - we did not receive any positive responses to this question. We can consider the answers “often” and “always” to be positive and they amounted to 34.3%, the remaining 65.7% of the respondents say they “never” and “rarely” share their experiences. I think that in such conditions it is impossible to talk about teamwork and it itself is an indication

of unhealthy competition. Once again, we want to note that such an attitude damages the image of the organization and impedes the usage of its full potential.

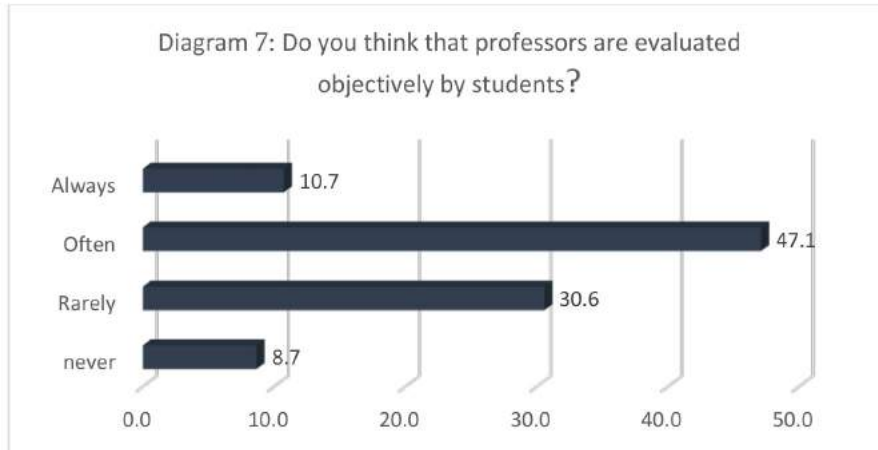
Students’ involvement is important in defining some of the professors’ competences, for example the competence such as the ability to communicate with the audience. This competence reflects the impact of behavior on role performance. The respondents’ attitude towards this issue is various (see Diagram 6)



A good and successful scientist does not necessarily mean a successful lecturer. It is important to consider that there are some professional skills but a good and well-known scientists may not have them so while selecting professors it is important to use a 360-degree assessment system which implies not only his personal characteristics, scientific achievements, but also the quality of lectures, the assessment of which is possible by students. It is difficult from students to get an objective picture, but there can be found some means to minimize dishonest assessments, for example, negative assessments of offended students and others. 62.4% of the respondents think that it is necessary to consider

students’ evaluations, 10.7% have no answer to the question, and 24% of the respondents disagree with taking students’ evaluations into account when selecting staff. It should be noted that a large proportion of the respondents expressed similar opinions in writing: when evaluating professors, a certain category of students should be chosen with high grades, I think that this kind of division is discriminatory, and in many cases high academic performance or low grades are not sufficient to trust or distrust a student when making assessments.

In fact, respondents’ fear is still distrust of how fair the student will be in the assessment. (See Diagram 7)

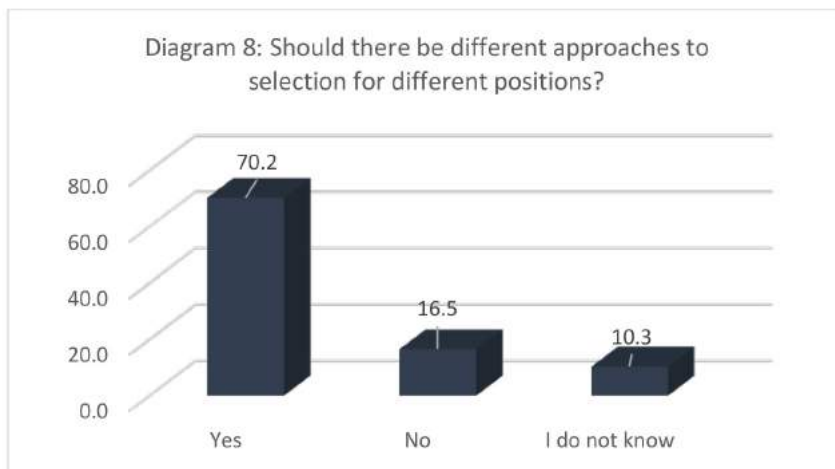


Respondents' trust indicator in students' assessment is not high. 8.7% of the respondents think that students are never objective, 30.6% think that they are rarely objective, only 10.7% think that they are always objective, 'often' is reported by 47.1%.

The data show that the trust degree of

important link "student-lecturer" is low. This problem requires systematic research and identification of problems is necessary that need to be solved by both administration and academic staff.

It is important that employees on different positions need to have different competences. (See Diagram 8)



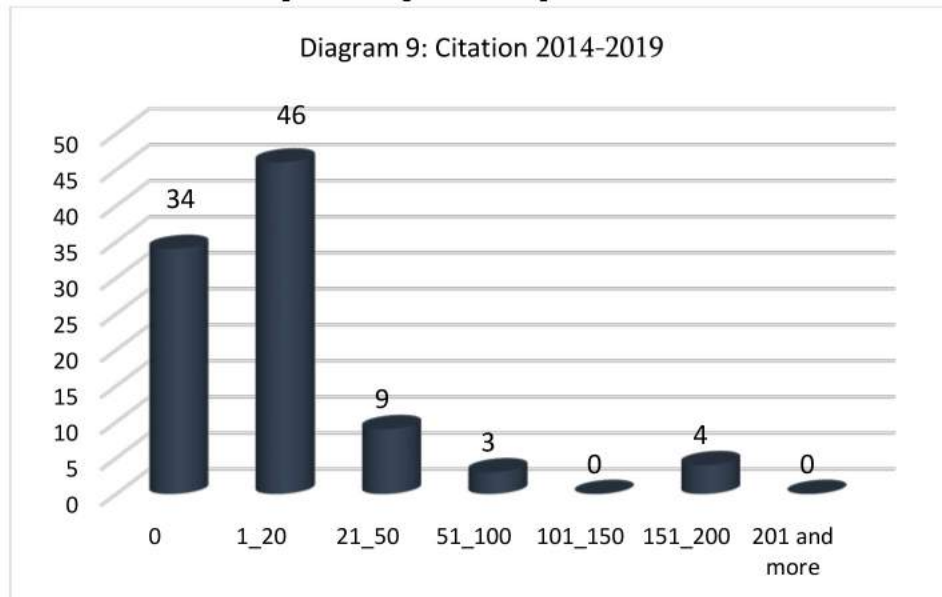
Until now, the competition criteria at the university did not consider different criteria for different positions (professor, associate professor, assistant professor). 70.2% of the respondents believe that there should be different requirements for different positions, 10.3% do not have the answer and only 16.5% do not consider such differentiation to be necessary. In the career planning process, I find it important for everyone to have a clear idea of

what competences they need to move from one level to another. Such clearly defined criteria exclude, reduce nepotism, and also give more enthusiasm to young scientists for setting goals. Without clearly defined criteria it is impossible to plan a career in time and push the society to resort to nepotism, which is so deeply rooted in Georgian reality.

When developing an evaluation system, it is important to predict the staff potential as well as

its potential assessment according to the recent period. (See Diagram 9)

The academic staff of the faculty is actively engaged in research activities and their papers



are published in local or international conference materials as well as in peer-reviewed journals. Thus, due to the high rate of activity, professors should naturally have citations and h and g indexes. We inquired about what the trend was at the faculty. We used the publish or perish system when conducting the analysis. This system allows artificially increased citations to be reduced more or less. It should be noted, however, that all systems have drawbacks and the results still depend on a professor's professional ethics.

(Professors' data was obtained in July-August, 2019) The data showed that until 2012 most of the professors did not know about a citation system. In particular, 97 professors' data was analyzed, out of which 68 professors had 0 citations, 24 professors – from 1 to 20 citations, 1 professor- from 21 to 50 citations, 1 professor – from 51 to 100 citations and only 1 professor had more than 200 citations. As we can see, the information about the citation mechanism was known only for a very small group. This should have been much higher under the high level of teamwork. We can assume that in conditions of

high competition, it can be said in conditions of unhealthy competition, professors' interest was not to share information.

Since 2012 the staff selection process has been more or less regulated. According to the analysis, the exchange of information has intensified and the rate of citations has therefore increased. Specifically, if until 2012, 68 professors had 0 citation index, their number fell to 34 in the last six years, almost halved. However, this figure is not small, given the fact that each professor has a high level of scientific work. The number of professors having citations from 1 to 20 has also increased - the number of such professors has doubled. Only 2 professors had 21 to 50 citations before 2012, their number has increased during the last six years to 9. 4 professors had 150 to 200 citations, while none had the same data until 2012 and only one professor had more than 200 citations.

It is also interesting to note that there has been a decrease in the dynamics of particular professors' data over the last six years.

Conclusions and Recommendations

- In the process of selecting staff it is important to develop a competence group on each position
- A measuring scale should be created that will allow the employer to easily compare applicants with quantitative indicators
- where they will be scored points
- A measuring scale should give information about how progressive the applicant is, allowing us to develop his/her career development plan.
- The group of selected competences should allow the employer to select a person with

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;** (2018). Organization Conflict Management Challenges. European Journal of Economics and Business Studies, 30-41.
- [2] **Kharadze, Natalia; Paichadze, Nugzar; Paresashvili, Nino; Pirskhalaishvili, Dea;** (2019). General Trends Of Business Career Management. European Journal Of Economics And Business Studies.
- [3] **Paichadze, Nugzar; Kharadze, Natalia; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia;** (2019). Career Management Trends In Terms Of Gender. European Journal Of Economics And Business Studies.
- [4] **Paresashvili, Nino; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia; Pirskhalaishvili, Dea; Kharadze, Natalia;** (2019). Career Management Peculiarities in Educational Institutions. European Journal of Economics and Business Studies.
- [4] **Paichadze, Nugzar; Kharadze, Natalia; Paresashvili, Nino; Pirskhalaishvili, Dea;** (2019). Career Management Analysis In Terms Of Age. Globalization And Business, 168-175.
- [5] **Paichadze, Nugzar; Kharadze, Natalia; Paresashvili, Nino; Giorgobiani, Maia; Nikvashvili, Maia; Pirskhalaishvili, Dea;** (2019). Business Career. tbilisi: Tbilisi state University.
- [6] **Kharadze, Natalia; Gulua, Ekaterine;** (2018, Volume 5). Analyze of Students' Attitude Survey of Professor Evaluation Criteria. Journal Innovative Economics and Management, pp. 122-131.
- [7] **Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Zedgenidze, Merab; Kharadze, Natalia;** (2014). Characteristics of development of leadership in the environment of global economy. Modern issues of Medicine and Maagement, 141-145.
- [8] **Amkoladze, Guram; Gabrichidze, Amiran; Giorgobiani, Maia; Lomsadze-Kuchava, Maia; Kharadze, Natalia.** (2014). Globalization and research of success factors of Georgian business leaders. Modern issues of Medicine and Maagement, 146-151.
- [9] **Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze.** (2015). Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment. Culture And Russian Society. Helsinki
- [10] **Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirskhalaishvili, Dea;** (2018). Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities. Innovative Economics and Management, 151-162.
- [11] **Pirskhalaishvili, Dea; Dugladze, Davit;** (2018). Statistical Analysis of Students' Time Management and Private Hypotheses in Private Universities. Innovative Economics and Management, 124-130.
- [12] **Kharadze, N., & Dugladze, D.** (2018). Time Management Of Private University Students. Innovative Economics And Management, 126-137.

JEL Classification: M31, M37
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.46-56

აჭარაში მოქმედი მარკეტინგული კომპანიების პრობლემები და გამოწვევები

ეკატერინე შაინიძე

ფინანსების დოქტორი, ბათუმის
შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასისტენტ-პროფესორი
E-mail: ekunashainidze@gmail.com
orcid.org/0000-0002-3612-1790

ივანე ბაკურაძე

ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
დოქტორანტი
E-mail: ivanebakuradze121@gmail.com
orcid.org/0000-0003-1731-1043

შემოსულია რედაქციში:

თებერვალი, 2021

რეცენზირებულია:

მარტი, 2021

თანამედროვე მსოფლიოში მარკეტინგული ინდუსტრია სწრაფად ვითარდება, რაც აღნიშნულ დარგში სერვისების მრავალფეროვნებასა და შემოსავლების ზრდას განაპირობებს. წარმოებისა და მომსახურების სხვა სფეროებისაგან განსხვავებით, საქართველოში იგი შედარებით ახალი დარგია, ამდენად, მისი განვითარების გზების ძიება მარკეტინგული კომპანიების წინაშე არსებული პრობლემებისა და გამოწვევების შესწავლის გარეშე წარმოუდგენელია.

ჩვენი კვლევის მიზანია სწორედ აჭარაში არსებული მარკეტინგული კომპანიების საქმიანობის სპეციფიკის შესწავლა, რათა, ერთის მხრივ, გამოვკვეთოთ მათი საჭიროებები და დავსახოთ გზები შემდგომი განვითარებისთვის და მეორეს მხრივ, მოვახდინოთ დარგის პოპულარიზაცია როგორც პოტენციურ ინვესტორებში, ისე მომავალი პროფესიის დაუფლების მსურველებში.

კვლევის ფარგლებში გამოკითხული იქნა აჭარაში მოქმედი მარკეტინგული კომპანიები, განხილული იქნა მარკეტინგულ ინდუსტრიაში მათ მიერ განვლილი გზები, პრობლემები, საჭიროებები, გამოწვევები და მათ გადასაჭრელად და შემდგომი განვითარებისთვის კომპანიების წარმომადგენლების მიერ შემოთავაზებული წინადადებები. აღნიშნული ინფორმაციის განზოგადების საფუძველზე კი წარმოდგენილია დარგის შემდგომი განვითარებისთვის შესაბამისი რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინებაც დადებითად აისახება რეგიონის ეკონომიკური აქტივობის შემდგომ ზრდაზე.

საკვანძო სიტყვები: მარკეტინგი, მარკეტინგული კომპანიები, გამოწვევები, განვითარება, ბიზნესის კულტურა.

JEL Classification: M31, M37
DOI:10.46361/2449-2604.8.1.2021.46-56

PROBLEMS AND CHALLENGES OF MARKETING COMPANIES OPERATING IN ADJARA

EKATERINE SHAINIDZE

Doctor of Finance, Assistant Professor of
Batumi Shota Rustaveli State University
E-mail: ekunashainidze@gmail.com
orcid.org/0000-0002-3612-1790

IVANE BAKURADZE

PHD student of Business Administration,
Batumi Shota Rustaveli State University
E-mail: ivanebakuradze121@gmail.com
orcid.org/0000-0003-1731-1043

In the modern world, the marketing industry is developing rapidly, which contributes to a variety of services and an increase in income in this area. Unlike other spheres of production and services, this is a relatively new sphere in Georgia, therefore, it is unthinkable to find ways to develop it without taking into account the problems faced by marketing companies.

The purpose of our research is to study the specifics of the activities of marketing companies in Adjara region in order to determine their needs and prepare the ground for further development, and, on the other hand, to popularize this area among potential investors and those who want to master their future profession.

As part of the research, marketing companies operating in Adjara region were interviewed on these topics: the ways, problems, needs, challenges they experienced in the marketing industry, as well as proposals proposed by company representatives for their solution and further development were discussed. Based on the generalization of this information, relevant recommendations are presented for the further development of the industry, the consideration of which will have a positive effect on the further growth of economic activity in the region.

Keywords: *marketing, marketing companies, challenges, development, business culture.*

Edited by:

February, 2021

Reviewed by:

March, 2021

მსოფლიოში მარკეტინგული ინდუსტრია დღითიდღე იზრდება, ამ მიმართულებით ჩნდება ახალი მიდგომები, ინსტრუმენტები და საშუალებები. მარკეტინგული კომპანიების მუშაობის პრინციპები ბაზრის ცვლილებების კვალდაკვალ ვითარდება. მხოლოდ საწარმოო სიმძლავრეების განვითარება და პროდუქტის ინოვაციურობა წარმატებისთვის არ კმარა, საჭიროა საბოლოო მყიდველამდე სწორი ინფორმაციის მიტანა, მისი დაყოლიება და ლოიალურ მომხმარებლად ქცევა. მარკეტინგული კომპანიების მომსახურებით მთელს მსოფლიოში სარგებლობენ, რადგან მარკეტინგული კომუნიკაციებისა და კრეატიული რეკლამის გარეშე წარმოუდგენელია ბრენდის ჩამოყალიბება.

ჩვენი კვლევის მიზანს წარმოადგენს მარკეტინგული კომპანიების პრობლემების და გამოწვევების განსაზღვრა აჭარის რეგიონის მაგალითზე, რისთვისაც ამოცანებად განვსაზღვრეთ:

- რეგიონში არსებული მარკეტინგული კომპანიების გამოცდილების და განვითარების გზების შესწავლა;
- მათ მიერ დაშვებული შეცდომების ანალიზი;
- პრობლემებისა და გამოწვევების განსაზღვრა;
- შემდგომი განვითარებისთვის გზების ძიება და რეკომენდაციების შემუშავება.

1980-იან წლებში, საბჭოთა კავშირში, ე.წ „პერესტროიკის“ შემდეგ ყველა მომხმარებელს გაუჩნდა სამომხმარებლო პროდუქტის შესახებ ინფორმაციის მიღების ინტერესი კომუნიკაციის ნებისმიერი ფორმით, შესაბამისად, საჭირო გახდა რეკლამის, პრომოციის მწარმოებელი კომპანიების არსებობა. ოდნავ გვიან დაიწყო სახელმწიფოს ბალანსზე არსებული ქონების პრივატიზაცია და შეიქმნა შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები.

საქართველოში მარკეტინგული კომუნიკაციების პირველი ტალღა სატელევიზიო რეკლამების განთავსებით დაიწყო პირველ არხზე. მაუწყებელს ამ პერიოდში კომპიუტერულ ტექნოლოგიებთანაც ჰქონდა წვდომა და თანამშრომლებმა გადაწყვიტეს და გახსნეს პირველი სარეკლამო სააგენტო „ტელე რეკლამა“. „მაგისტილი“ იყო პირველი მარკეტინგული კომპანია, რომელიც რეკლამას ბილბორდებზე ათავსებდა. ეს კომპანიები იყვნენ „პირველი მერცხლები“ კრეატიულ ინდუსტრიაში და მათ შემდეგ ამ ბაზარზე გაჩნდა „გუდაური ტვ“, „თიბისი-ტვ“ და სხვები.

მარკეტინგული ინდუსტრია ტექნოლოგიური პროცესების განვითარებასთან ერთად ძლიერდება. თანამედროვე ქართული კრეატიული ინდუსტრია რადიკალურად განსხვავდება საქართველოში 10 წლის წინ არსებული რეალობისაგან.

პირველი კერძო მარკეტინგული კომპანია „მიმინო“ 1988 წელს დაფუძნდა. იგი ძალიან ბევრ დაკვეთას ასრულებდა. იმ პერიოდში რეალურად მარკეტინგულ ბაზარზე კონკურენცია არ არსებობდა, იყო არაერთი პრობლემა, თუმცა, საქართველოში კრეატიული ინდუსტრიის განვითარება უკვე 30 წელიწადზე მეტს ითვლის, რაც უსათუოდ მნიშვნელოვანია.

გლობალიზაციის პროცესებმა ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე მოთხოვნა გაზარდა. მარკეტინგული კომპანია „მიმინოს“ დაფუძნების და მოღვაწეობის პირველი 10 წლის შემდეგ კრეატიული ინდუსტრიის მოთხოვნები გაიზარდა, გაჩნდა ინტერნეტი და გაიზარდა მოთხოვნა ინტერნეტრეკლამაზე. მარკეტინგული საკომუნიკაციო არხების გავრცელების არეალი ციფრულ და პროგრამირების სამყაროში დღითიდღე იზრდება. საქართველოს მოქალაქეებს ინტერნეტზე უფრო მეტად აქვთ წვდომა, ვიდრე 10-15

წლის წინ. მომხმარებელს დამოუკიდებლად შეუძლია გაცილებით მეტი ინფორმაცია მოიპოვოს ამა თუ იმ საკითხზე, შესაბამისად, ის უკვე ეძებს ალტერნატივებს. პარალელურად ბაზარზე მძაფრდება კონკურენცია კომპანიებს და ელიტურ ბრენდებს შორის, ამდენად, საჭიროა ახალი და ინოვაციური მარკეტინგული კამპანიების ჩატარება მომხმარებლის ლოიალურობის მოპოვებისათვის ბრძოლაში გასამარჯვებლად.

ონლაინ მარკეტინგი ყველაზე სწრაფად განვითარებადი ბიზნესის მსოფლიოში, ძირითადი სეგმენტი კი ახალგაზრდები და საშუალო ასაკის ადამიანები არიან. ჭკვიანი მობილური ტელეფონების, ე.წ. სმარტფონების განვითარებამ სრულიად განსხვავებული მოთხოვნა გააჩინა, რაც გამოიხატება იმაში, რომ მომხმარებელი ნაკლებად აკვირდება სატელევიზიო რეკლამებს, კომპიუტერთაგ იშვიათად სარგებლობს და მთელი ყურადღება აქვს გადატანილი პერსონალურ მობილურ ტელეფონზე, სადაც მარტივად შეუძლია გაეცნოს სიახლეებს, იყიდოს მისთვის მნიშვნელოვანი ნივთი, განახორციელოს ფულადი ტრანზაქციები, შეუკვეთოს საკვები და გააკეთოს თითქმის ყველაფერი, სადაც მისი დროითი დანახარჯი მინიმუმამდეა შემცირებული. გაჩნდა მობილური აპლიკაციების საჭიროება. მარკეტინგული კომპანიების დღევანდელი გამოწვევა ციფრული მარკეტინგული პროდუქტების განვითარებაა.

ქართული მარკეტინგული კომპანიების უმეტესობა თბილისშია თავმოყრილი, რაც ბუნებრივია, რადგან იგი ყველაზე მეტი ეკონომიკური აქტივობით გამოირჩევა. შესაბამისად, აქ მარკეტინგულ საქმიანობაში მოთხოვნის მასშტაბურობა და ფულადი სახსრების ბრუნვა განსხვავდება რეგიონისგან. ეს განსხვავება განაპირობებს მარკეტინგული კომპანიების სტრუქტურას და

მასში დასაქმებული ადამიანების რაოდენობას. მაგალითისთვის მოვიყვანოთ კომპანია „ვინდფორსი“, სადაც ვნახავთ თუ როგორია აღნიშნული კომპანიის სტრუქტურა და რა ეტაპს გადის მომხმარებლის მოთხოვნა მის საბოლოო რეალიზაციამდე.

„ვინდფორსი“ რამდენიმე დეპარტამენტად იყოფა:

1. მომხმარებლებთან ურთიერთობის დეპარტამენტი;
2. სტრატეგიის დეპარტამენტი;
3. კრეატიული დეპარტამენტი;
4. დიზაინის დეპარტამენტი;
5. წარმოების დეპარტამენტი;
6. ადმინისტრაცია.

დაკვეთის შესრულება შემდეგნაირად ხდება: სააგენტოს მომხმარებლის მოთხოვნას ეცნობა ექაუნთ მენეჯერი, რომელიც ცდილობს უფრო ღრმად ჩაწვდეს კომპანიის საჭიროებას და მოლოდინებს, რათა უფრო ზუსტად განსაზღვროს, რა ტიპის მხარდაჭერა სურს დამკვეთს.

შემდეგ ეტაპზე სტრატეგიული გუნდი ერთვება. ამ გუნდის მიერ ინფორმაციის დამუშავების შედეგად ხდება ბრენდის ხასიათის, მისი და ხედვის გაანალიზება, ამ ეტაპზე დამოკიდებულია კომპანიაზე მორგებული სწორი კომუნიკაციის დაგეგმვა და ხედვის განსაზღვრა.

კონკრეტული ხედვის განსაზღვრის შემდეგ იწყება ჯადოსნური კრეატიული პროცესი, რომლის ეფექტიანობაც დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად სწორი გზა გაიარა დავალებამ მისი ჩამოყალიბებისა და დამუშავების პროცესში.

ამდენად, ამ პროცესში ჩართული ადამიანები რგოლებად არიან დაყოფილები, რომელთა მიერ კარგად შესრულებული სამუშაო საბოლოო პროდუქტს განსაზღვრავს.

აღნიშნული კომპანიის სტრუქტურა მორგებულია იმ საჭიროებებსა და გამოწვევებ-

ზე, რომლის წინაშეც მთელი გუნდი ყოველ-
დღიური რეჟიმის შედეგად დგას, ამიტომაც
წარმატებით ოპერირებს ქართულ მარკეტინ-
გულ ბაზარზე.

განსხვავებული ვითარებაა აჭარის რეგი-
ონში, სადაც ბიზნესი მრავალმხრივ ვითარ-
დება, თუმცა, ძირითადი სფერო უძრავი
ქონების რეალიზაცია და ტურიზმია. ადგი-
ლობრივი მარკეტინგული კომპანიები სხვა-
დასხვა ტიპის მომსახურებას სთავაზობენ
ბიზნესს, თუმცა, მათ შორის ნიშანდობლივი
განსხვავებაა.

დედაქალაქისაგან განსხვავებით რეგი-
ონში შედარებით დაბალი ეკონომიკური აქ-
ტივობაა. მარკეტინგული ინდუსტრიის გან-
ვითარების კუთხით რეგიონულ ბაზარზე
არსებული ვითარების უკეთ შესასწავლად
განვახორციელეთ 4 მარკეტინგული კომპა-
ნიის საქმიანობის შესწავლა ჩადრმავებუ-
ლი ექსპერტული ინტერვიუს საშუალებით
და შევეცადეთ გამოგვეკვეთა ის საკითხები,
რაც ამ სფეროს მნიშვნელობას უსვამს ხაზს
და პოტენციურ სტარტაპერებს დაანახებს,
თუ რამდენად მომგებიანია ამ საქმიანობის
წამოწყება რეგიონში.

კვლევისთვის შევარჩიეთ აჭარის რეგიონ-
ში ფუნქციონირებადი შემდეგი მარკეტინ-
გული კომპანიები:

1. კომპანია „შინდი“, <https://shindi.ge/#Home>;
2. კომპანია „რედპოინტი“, <https://redpoint.ge/>;
3. კომპანია „ორანიე ლეუ“ - ბრენდი „ოლ
პრინტი“, http://www.olprint.nl/Oranje_Leeuw/Welkom.html;
4. კომპანია „ლუქ პროდაქშენი“, <http://www.look.ge/>.

აღნიშნული მარკეტინგული კომპანიების
ჩამოყალიბება განაპირობა ბაზარზე სარეკ-
ლამო მომსახურებაზე მოთხოვნის გაჩენამ,
მათ შორის სახელმწიფო სექტორში, სადაც
არსებული სამსახურები ამ მიმართულე-

ბით ეფექტიანად ვერ ასრულებდნენ მათზე
დაკისრებულ მოვალეობას, რაც საბიუჯეტო
სახსრების არამიზნობრივად ხარჯვას იწ-
ვევდა. სამეწარმეო სუბიექტის ჩამოყალიბე-
ბისთვის მნიშვნელოვანია ბაზრის ანალიზი,
თუმცა, მოცემულ კომპანიებს საფუძვლიანი
კვლევა არ ჩაუტარებიათ, რადგან მათ პირა-
დი გამოცდილებისა (მანამდე დასაქმებულ-
ნი იყვნენ სატელევიზიო თუ საგამომცემლო
სფეროებში) და კონტაქტების საშუალებით
განსაზღვრეს სავარაუდო მოთხოვნა და სწო-
რედ ამის შემდეგ ჩამოაყალიბეს ფირმები.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია „შინდი“
უკვე რამდენიმე წელია არსებობს, ჯერ კიდევ
განვითარების ეტაპზეა, ე.წ. „სტარტაპია“ და
მომხმარებლისათვის მარკეტინგული მომ-
სახურების სრული პაკეტის შეთავაზება არ
შეუძლია. მათ ექაუნთ მენეჯერი არ ჰყავთ,
ამდენად, მის ფუნქციებს კომპანიაში კონკ-
რეტული მიმართულების ხელმძღვანელები
ასრულებენ, შესაბამისად, მათ აქვთ პირდა-
პირი მოლაპარაკება კლიენტებთან და შემ-
დეგ ანაწილებენ დავალებებს კომპანიის შიგ-
ნით. კომპანიაში არის ოთხი მიმართულება:
სოციალური მედია მენეჯმენტი, ზოგადი
მარკეტინგის კურატორი, ვებ დეველოპ-
მენტის კურატორი, გრაფიკული დიზაინის
მმართველი. პროცესს ოთხი ადამიანი აკონ-
ტროლებს. სტრუქტურა შემდეგნაირად გა-
მოიყურება: დირექტორი ამავე დროს არის
სოც. მედიის კურატორი, მას არ ჰყავს მოად-
გილე. სოციალურ მედია მენეჯერის რანგში
მას ექვემდებარება ორი დიზაინერი, ორი
კოპირაიტერი, ერთი სოციალური მედიამე-
ნეჯერი, ციფრული მიმართულებით - ორი
კოორდინატორი და ექაუნთ მმართველი.
ისინი ექაუნთ მენეჯერები არ არიან, მათ
განსხვავებული ფუნქცია აქვთ და პასუხის-
მგებლები არიან თვის დასაწყისში შედგენი-
ლი გეგმების განხორციელებაზე, მაგრამ არა
კლიენტთან ურთიერთობაში; მარკეტინგის