

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნიკოლოზ გოგოლაძე

ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის
პრობლემები საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში

სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება
შიფრი – 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის
ავტორეფერატი

თბილისი
2020 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: ციალა ლომაია, ასოცირებული პროფესორი

ხელმძღვანელი: ნინო ჩიკვილაძე, ასოცირებული პროფესორი

რეცენზენტები: _____

დაცვა შედგება 2020 წლის ” _____ ” „_____“ _____ საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, საჯარო
მმართველობისა და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს
სხდომაზე. კორპუსი VI, აუდიტორია -----,
მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში

ხოლო ავტორეფერატისა – ფაკულტეტის ვებგვერდზე

საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

პროფესორი

/ლ. კოჭლამაზაშვილი/

Abstract

The dissertation "Problems of choosing human resources and the career management at higher education institutions of Georgia" consists of 148 printed pages and includes: the title page, the signature page, the copyright page, the dedication page, the resume in Georgian and English languages, the content, the main body of the text and the references. The main part of the text includes an introduction, a review of the literature, three chapters, eight sub-chapters, a conclusion and the recommendations.

In the introductory part of the text there has been discussed the relevance of the topic, the object of the research, aims and purposes and the theoretical-methodological foundations of the research. The scientific novelty of the paper and its practical significance. Publications of the main provisions and results of the paper and their approbation: the volume and the structure of the paper.

Reviews of the literature include the scientific literature and the papers that contain some information about the problems which are introduced in the dissertation, or alternative methods for solving them.

The first chapter of the dissertation - "Theoretical - Methodological Basics of choosing the Human Resources and Career Management" includes three sub-chapters: 1.1. Management Theory of Human Role, Theoretical Models of choosing Human Resources and Career Management; 1.2. Methodological aspects of choosing human resources and career management; 1.3. Planning for the demand of human resources and attracting the staff.

The first chapter discusses the theoretical models of choosing human resources and the basic concepts of the career management. It is also about the classical conceptions from different countries around the world. We have also discussed the methodological aspects of the personnel demand and the various stages of choosing human resources.

The process of staff selection and recruitment is discussed as a function of the Human Resources Department. Personnel selection and hiring is a systematic process carried out by a higher education institution to attract the resources of people who have the proper knowledge, skills and qualifications to achieve the goals of the university. During the selection process, the higher institution identifies the potential candidates who meet the requirements and criteria for the vacancies the most. The fair, open and acceptable procedure of selection is the image and credibility of the university.

The second chapter of the dissertation - Policy, Functions and Formation of Human Resources in Georgian Higher Education Institutions "includes the following subsections: 2.1. The Human resource policy, the functions and the types. 2.2. The formation of human resource policy in the higher education space of Georgia. 2.3. Assess the risks of human resources and the peculiarities of the personnel policy development in higher education.

In the context of globalization and market relations, it is incredible for a higher education institution to function perfectly and successfully without the policy of human resources. It is a kind of connecting bridge between the university and the individuals employed in it.

In a market economy, the high level of human resource potential is one of the key factors in the efficiency and competitiveness of the higher education institution. The essence of human resource policy is to work with staff, which should correspond to the concept of university development.

Chapter Three of the dissertation - "Results of choosing Human Resources and Development of Research Objects, Prospects for Improving Career Management" The ways to prevent problematic issues and the challenges of the human resources are

analyzed. It includes the following subsections: 3.1. Results of the research about choosing human resources and Career Management on Research Objects. 3.2. The prospects of perfection of choosing human resources and the career management in Georgian higher education institutions.

The field of the research of the dissertation is the study of the process of selection and employment of human resources in higher education institutions of Georgia. The peculiarities of choosing human resources and the career management have been studied and analyzed, as well as the criteria which are preferred while selecting academic staff at these universities. The Questionnaires and integrated criteria for selecting human resources were developed.

The study was conducted by analyzing historical primary documents by research, by the survey method, 805 respondents were surveyed. Based on the purpose of the research, 21 questionnaires were compiled by us, both the quantitative and the qualitative research were conducted. In order to increase the reliability of the research, we processed the results of the research by using the SPSS method.

The results of the study show the needs for deep knowledge and critical understanding of basic theories of the concepts and strategies of management, marketing, human resources, operational management and the innovation. The closer we get to the international practice, the deeper we realize the complex management approach of higher education that will lead us to a competitive advantage.

In the end, there are given the conclusions, the recommendations and the bibliography.

The materials of the study and the practical recommendations gives us the opportunity to provide the perfection of choosing human resources and the career management at the Human Resource Management part of Higher Education Institutions. It will also help relevant stakeholders to find ways to increase the efficiency of the organization's work as well as attracting qualified staff to increase competitiveness.

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა. სადისერტაციო თემის აქტუალურობა განპირობებულია მსოფლიოში მიმდინარე სისტემური ცვლილებებითა და უმაღლესი სასწავლებლების მართვაში ადამიანური რესურსის როლის ზრდით. უნივერსიტეტების მართვის ეფექტიანობა დიდად არის დამოკიდებული ადამიანური რესურსის შერჩევასა და კარიერული მართვის სრულყოფაზე. ამიტომ ადამიანური რესურსების შერჩევის, ზრდა-განვითარებისა და კარიერის მართვის თანამედროვე მეთოდების შესწავლა და სრულყოფა საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში მენეჯმენტის მნიშვნელოვან და აქტუალურ პრობლემად გვესახება, როგორც მეცნიერული, ისე გამოყენების თვალსაზრისით. ამ პრობლემის დამუშავება საჭიროა, რათა თავიდან იქნას აცილებული არაკვალიფიციური ადამიანური რესურსების დაქირავება უმაღლეს სასწავლებლებში. ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი წარმატება

დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორი პერსონალი იქნება შერჩეული და როგორ მოხდება ამ პერსონალის მართვა.

აღნიშნული პრობლემა უნივერსიტეტებში გამოწვეულია ადამიანური რესურსების მენეჯერების არასათანადო კვალიფიკაციით, ამ პრობლემის უგულვებელყოფითა და მასზე ზედაპირული დამოკიდებულებით.

მენეჯერები ხშირად სუბიექტურები არიან და კრიტიკულად არ უდგებიან აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესს, რაც ხელისშემშლელ ფაქტორად შეიძლება იქნას მიჩნეული. უმაღლესი სასწავლებლების განვითარების, ასევე თანამშრომელთა დენადობის, შერჩევა-დაქირავების არსებული მეთოდები, რიგ შემთხვევაში, უკვე მოძველებულია, თუმცა შესწავლილ უნივერსიტეტებში ინოვაციური, თანამედროვე მეთოდები გამოიყენება.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის პრობლემების თანამედროვე მეთოდების შესწავლა, არსებული ვარიანტებიდან ოპტიმალურის შერჩევა და ყველაზე საუკეთესო მეთოდის გამოვლენა.

აღნიშნული მიზნის რეალიზაციისთვის დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- კვლევის პრობლემასთან დაკავშირებული თეორიული ბაზის მოძიება და გაცნობა, სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურის თუ კვლევითი პროექტების გაცნობა და მასალის დამუშავება, ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის, თეორიული მოდელების შესწავლა;
- საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში გამოყენებული ადამიანური რესურსების დაქირავების მეთოდების განხილვა და შეფასება;
- ადამიანური რესურსის დაქირავება - განლაგების ორგანიზაცია და საქმიანი შეფასება, ჩვენს მიერ არჩეულ საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში (თსუ, სპორტის უნივერსიტეტი, სტუ და სხვა);
- საკვლევ ობიექტებზე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის, შრომის შედეგების და კარიერის მართვის შეფასება, საუნივერსიტეტო მენეჯმენტის სრულყოფის პერსპექტივები;

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების შერჩევის, დაქირავებისა და კარიერის მართვის პრობლემების თანამედროვე ტენდენციებისა და მეთოდების შესწავლა.

კვლევის ობიექტი. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე კვლევის ობიექტია ავტორიზებული უმაღლესი სასწავლებლები და აკრედიტირებული საგანმანათლებლო პროგრამები, რომელთა სწავლის შედეგები შეესაბამება უმაღლესი განათლების კვალიფიკაციათა ჩარჩოს, შესაბამისი საფეხურის აღმწერსა და მისანიჭებელ კვალიფიკაციას. უნივერსიტეტებს, სადაც რეგულირებადი პროფესიის სპეციალისტებს ამზადებენ, ითვალისწინებენ პროგრამის ინდივიდუალურობას, შინაარსსა და სპეციფიკას.

კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები. სადისერტაციო ნაშრომის - „ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის პრობლემები საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში“- თეორიული და მეთოდოლოგიური ბაზაა ის შრომები, რომლებიც ქართველ და უცხოელ მეცნიერებს ეკუთვნით. მკვლევარების იდეები და კონცეფციები, რომლებიც შეეხება ადამიანური რესურსების შერჩევა-დაქირავების საკითხებს.

ნორმატიულ ბაზად გამოყენებულია საკანონმდებლო ოფიციალური დოკუმენტები, რომლებიც დინამიკაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ურთიერთობის საკითხებს არეგულირებენ საგანმანათლებლო სივრცეში.

კვლევის ემპირიულ ბაზად გამოყენებულია: საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ; შრომის კოდექსი; ხარისხის მართვის სამსახურის საკანონმდებლო აქტები; საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები.

კვლევის საინფორმაციო ბაზად გამოყენებულია სპეციალურად შემუშავებული პროგრამა, რომელიც სხვადასხვა ეტაპისაგან შედგება, ხოლო ინფორმაციის წყაროა – საქართველოს სამეცნიერო საზოგადოების კითხვარები, კვლევის მასალები, საანგარიშო მონაცემები, ტექნოლოგიური ოპერაციების ქრონომეტრაჟის რუკები.

სადისერტაციო ნაშრომში კვლევის სფეროა საქართველოს უმაღლეს

საგანმანათლებლო დაწესებულებებში - ადამიანური რესურსების შერჩევისა და დაქირავების პროცესის შესწავლა. ამიტომ გამოთვლილია ყველა შესაბამისი მაჩვენებელი, გაანალიზებულია თუ რა მდგომარეობაა ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის მხრივ, ასევე რომელ კრიტერიუმებს ენიჭებათ უპირატესობები აღნიშნულ უნივერსიტეტებში აკადემიური პერსონალის შერჩევისას და ამისათვის შემუშავდა ინტეგრირებული კრიტერიუმები.

კვლევა ჩატარდა საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში აკადემიურ თანამდებობებზე არჩევის შესაბამისად; კვლევის პროცესში გამოყენებულია შერჩევითი გამოკითხვის, შედარებითი ანალიზის, ახსნა-განმარტების, ინდუქციის, დედუქციის, ანკეტური გამოკითხვისა, ჩაღრმავებული ინტერვიუს, ანალიზისა და სინთეზის, სტატისტიკური, კორელაციური და სხვა მეთოდები. მიმოვიხილოთ ისინი დაწვრილებით.

დაკვირვების მეთოდი. კვლევის ეს მეთოდი გამოვიყენეთ ნაშრომის პირველ თავში. სხვადასხვა ლიტერატურის შესწავლით, მათზე დაკვირვებით დავადგინეთ, რომ თანამედროვე მსოფლიო გლობალურ კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის მიმართულებით უნდა პასუხობდეს არამხოლოდ ტრადიციული მენეჯმენტის მოთხოვნებს, არამედ, ისეთ გამოწვევებს, როგორცაა: ეკოლოგია, პროდუქციის ხარისხი, ჯანმრთელობის დაცვა, სოციალური პოლიტიკა, საწარმოო უსაფრთხოება, საინფორმაციო უსაფრთხოება(გვ.33). ორგანიზაციები და მათ შორის უნივერსიტეტები იქმნება მასში მომუშავე ადამიანების, წესების და სხვა რესურსების შედეგად. ადამიანური რესურსი ასახავს ადამიანის უნარ-ჩვევების ერთიან ხასიათს, რომელსაც უნივერსიტეტისათვის მოაქვს ერთგულება, ვალდებულება, გამოცდილება და ა.შ. მნიშვნელოვანი და ცნობილი ფაქტია, რომ ადამიანური რესურსი განსხვავდება ნებისმიერი სხვა რესურსისგან, რამეთუ ყოველ ადამიანს აქვს ინდივიდუალური გამოცდილება, წარსული, შეხედულებები, ღირებულებები, ცოდნა. ამიტომ, ყოველი მათგანის წვლილი ორგანიზაციაში არის უნიკალური და აქვს განვითარების შემდგომი პოტენციალი (გვ.34).

ასევე დაკვირვებით დავადგინეთ, რომ ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი, საპასუხისმგებლო ეტაპია, ადამიანური რესურსის ოპტიმალური შერჩევა, ამიტომ იგი ორგანიზაციის მართვის აუცილებელი და ცენტრალური ფუნქციაა(გვ.34).

ანალიზის მეთოდი. იგი გამოყენებულია ნაშრომის მეორე თავში. ამ ნაწილში გაანალიზებულია ადამიანური რესურსების პოლიტიკა, ფუნქციები და ტიპები (68-82); ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ფორმირება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში(83-87); ადამიანური რესურსების რისკების შეფასება და პერსონალის პოლიტიკის განვითარების თავისებურებები უმაღლეს სასწავლებლებში(91-96).

სტატისტიკური მეთოდი. მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტებიდან ცალკე გამოვყოფთ სტატისტიკურ მეთოდებს. კვლევის შედეგები დამუშავდა spss მეთოდით. ეს მეთოდი გამოვიყენეთ მესამე თავში(გვ.102-113). კვლევა დაეყრდნო ფაქტორებისა და მოვლენების ანალიზისადმი სისტემურ, კომპლექსურ და კრიტიკულ მიდგომას, გამოვიყენეთ სტატისტიკური ანალიზის მეთოდები, მათემატიკურ-ანალიტიკური მონაცემები, რომელთა საშუალებითაც დავადგინეთ ცვლილებები და გადახრები სოციალური გამოკვლევის რეალურ და ფაქტობრივ მონაცემებს შორის. გამოყენებულ იქნა ანალიტიკური და სტატისტიკის მოვლენათა ურთიერთკავშირის გაზომვის კორელაციის მეთოდი. მონაცემთა ბაზის ფორმირებისათვის გამოყენებულ იქნა პროგრამული პროდუქტი spss - სტატისტიკური და მათემატიკური ფუნქციები.

კონტენტ-ანალიზი ანუ დოკუმენტების ანალიზი. ჩვენ კვლევის ობიექტად შევარჩიეთ თორმეტი უნივერსიტეტი. გადავწყვიტეთ, პერსონალის შერჩევისა და არჩევის პრობლემები ამ უნივერსიტეტებში: ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თავისუფალი უნივერსიტეტი და ტექნიკური უნივერსიტეტი და ა.შ. შესახებ მოვიპოვეთ ინფორმაცია და არსებული დოკუმენტების შესწავლის საფუძველზე გავანალიზეთ: აღმოჩნდა სასწავლო დაწესებულებები, რომლებიც სხვა უნივერსიტეტებთან შედარებით სწავლების უკეთესი ხარისხით პასუხობენ შრომის ბაზრის მოთხოვნებს, არ განიცდიან აბიტურიენტების და, შესაბამისად,

სტუდენტების ნაკლებობას. ანალიზი დაწყებულია უმაღლესი სასწავლებლების ხედვათა შედარებით, ასევე განხილულია სტრატეგიები და ინსტიტუციური მიზნები კონკრეტულ გარემოში. აღსანიშნავია, რომ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სასწავლებლის იმიჯი(გვ.105-107)

შედარებითი ანალიზი. ეს მეთოდი სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავის პირველ ქვეთავში გამოვიყენეთ. გადავწყვიტეთ შეგვედარებინა პერსონალის შერჩევისა და არჩევის პრობლემები, საქართველოს თორმეტ უნივერსიტეტში (გვ.106-114). ანალიზს ვიწყებთ უმაღლესი სასწავლებლების ხედვათა შედარებით, ასევე ვიხილავთ სტრატეგიებს, ინსტიტუციურ მიზნებს კონკურენტულ გარემოში. განსხვავებული და ხშირ შემთხვევაში ინდივიდუალურია თითოეული სასწავლებლის მოთხოვნები აკადემიურ პერსონალთან. სასწავლებლის შერჩევისას, აბიტურიენტები უმაღლესი სასწავლებლის აკადემიურ რეპუტაციას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. უმრავლესობა თავისი თანატოლი კურსდამთავრებულთა რჩევებს ითვალისწინებს.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგად გამოვლინდა ადამიანური რესურსების, მენეჯმენტის, ოპერაციული მართვის, მარკეტინგის, ინოვაციების ძირითადი თეორიების კონცეფციებისა და სტრატეგიების ზედმიწევნით ფართო ცოდნის საჭიროება და კრიტიკული გააზრება. რაც უფრო მეტად ვუახლოვდებით საერთაშორისო აპრობირებულ პრაქტიკას, მით უფრო ღრმად და ზედმიწევნით გვიხდება უმაღლესი სასწავლებლის კომპლექსური მართვით სისტემური მიდგომის გაცნობიერება, რომელიც აუცილებლად კონკურენტულ უპირატესობამდე მიგვიყვანს.

ანკეტური გამოკითხვა. ეს მეთოდი ნაშრომის მესამე თავის მეორე ქვეთავშია გამოყენებული (გვ.115-126). გამოკითხვა 805 რესპოდენტი ადამიანური რესურსების არჩევისა და კარიერის მართვის საკითხებზე. ჩვენს მიერ კვლევის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილ იქნა 21 კითხვარი, ჩავატარეთ რაოდენობრივ-თვისობრივი კვლევა. გამოიკვეთა რომ აღნიშნულ სასწავლებლებში დიდი ყურადღება ექცევა მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით დაკომპლექტებას; მუდმივად უმჯობესდება, ყოველწლიურად იხვეწება სასწავლო პროგრამები და სილაბუსები.

უმაღლესი სასწავლებლების მენეჯმენტი ცდილობს მოიძიოს გამოცდილების მქონე პერსონალი და გადამზადების თანამედროვე მეთოდებით შეაიარაღოს ისეთი უნარებით, როგორცაა: ორგანიზაციული კულტურა, ბიზნეს კომუნიკაცია. მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსის გადახალისებაც, უნივერსიტეტში ახალი სისხლი განაპირობებს სამუშაო ატმოსფეროს გაჯანსაღებას და უკეთ ფუნქციონირებას (გვ.115-137).

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. დასმული პრობლემის ანალიზისა და კვლევის შედეგად გამოიკვეთა სიახლეები:

1. შესწავლილია ადამიანური რესურსის შერჩევა, დაქირავების და კარიერის მართვის თავისებურებები საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში;
2. გამოვლენილია ადამიანური კაპიტალის ტრანსფორმაციისა და ინოვაციური პროცესების აქტივიზაციის ურთიერთ-დამოკიდებულება;
3. დადგენილია ურთიერთ განსაზღვრულობის შინაგანი კანონზომიერებების თავისებურებები, ადამიანური რესურსების საქმიანი კარიერისა და ინოვაციების მართვის მექანიზმები;
4. განსაზღვრულია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, როგორცაა: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, გადარჩევა, სწავლება, შრომითი საქმიანობის შეფასება, სტიმულირება, გადაყვანა, დათხოვნა; სხვადასხვა დონის მმართველების (მენეჯერების) მომზადება და გადამზადება; სამსახურებრივი დაწინაურების მართვა ხელმძღვანელობის მიერ; დასაქმება და შრომითი რესურსების მართვის სფეროში სტრატეგიის ერთობლივი შემუშავება და განხორციელება.
5. უპირატესობა მიენიჭოს იმ პრეტენდენტის კარიერულ დაწინაურებას რომელიც საერთაშორისო კვლევებსა და კონფერენციებში იღებს აქტიურ მონაწილეობას, ასევე სხვადასხვა სამეცნიერო ჟურნალებში აქვეყნებს სტატიებს და შრომებს.
6. ყურადღება მიექცეს პერსონალის კონკურსით შერჩევისას ასაკობრივ ოპტიმალურ თანაფარდობას, რომელიც უზრუნველყოფს ახალგაზრდა

და საშუალო თაობის პროფესიონალთა ოპტიმალურ თანაფარდობას;

7. კვლევებიდან ჩანს, რომ ადამიანური რესურსების დენადობის მაჩვენებლები საკმაოდ მცირეა, რაც მიუთითებს თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე.

ადამიანური რესურსის შერჩევა დაკავშირებულია პერსონალის მენეჯმენტის სხვა ფუნქციებთან და არ წარმოადგენს იზოლირებულ ფუნქციას, იგი დაკავშირებულია პერსონალის მენეჯმენტის სხვა ფუნქციებთან და ხელს შეუწყობს მათ განხორციელებას.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. პრაქტიკული მნიშვნელობა გამოიხატება იმაში, რომ ავტორის რეკომენდაციები და დასკვნები შეიძლება გამოყენებულ იქნას უმაღლესი სასწავლებლების მართვის ორგანოების, სასწავლებლის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიერ. ავტორის სამეცნიერო, ასევე პრაქტიკული რეკომენდაციები, წინადადებები საშუალებას გვაძლევს უზრუნველყოს ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის სისტემის სრულყოფა უმაღლესი სასწავლებლების ადამიანური რესურსების მართვის ორგანოში. უნდა აღინიშნოს, რომ დისერტაციის თეორიული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ ნაშრომის გამოყენება შეიძლება საგანმანათლებლო პროგრამებში, ასევე იგი შეიძლება დაეხმაროს დარგში მომუშავე სპეციალისტებს.

ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის შედეგები, მნიშვნელოვანი დასკვნები გადმოცემულია და მოხსენებულია 2 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაზე, ასევე სადისერტაციო თემის ირგვლივ სამეცნიერო ჟურნალებში გამოქვეყნებულია 3 სტატია.

სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი შედგება 140 ნაბეჭდი გვერდისგან და მოიცავს: სატიტულო გვერდს, ხელმოწერების გვერდს, საავტორო უფლების გვერდს, მიძღვნის გვერდს, რეზიუმეს ქართულ და ინგლისურ ენებზე, შინაარსს, ტექსტის ძირითად ნაწილს და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხას. ტექსტის ძირითადი ნაწილი მოიცავს შესავალს, ლიტერატურის მიმოხილვას, სამ თავს, რვა ქვეთავს, დასკვნას და რეკომენდაციებს.

ნაშრომის მოკლე შინაარსი

პირველ თავში – „ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები“ – შედგება სამი ქვე-თავისაგან:

1. მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ, ადამიანური რესურსის შერჩევისა და კარიერის მართვის თეორიული მოდელები;
2. ადამიანური რესურსის შერჩევისა და კარიერის მართვის მეთოდოლოგიური ასპექტები;
3. მოთხოვნილების დაგეგმვა ადამიანურ რესურსზე და პერსონალის მოზიდვა.

ნაშრომის პირველი თავის პირველი ქვეთავი, როგორც სათაურშივე ჩანს საუბარია ადამიანური რესურსის შერჩევისა და კარიერის მართვის თეორიულ მოდელებზე. თანამედროვე მსოფლიო გლობალურ კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის მიმართულებით უნდა პასუხობდეს არამხოლოდ ტრადიციული მენეჯმენტის მოთხოვნებს, არამედ, ისეთ გამოწვევებს, როგორცაა: ეკოლოგია, პროდუქციის ხარისხი, ჯანმრთელობის დაცვა, სოციალური პოლიტიკა, საწარმოო უსაფრთხოება, საინფორმაციო უსაფრთხოება და სხვა.

განხილულია ადამიანური რესურსების (კადრების) მართვისა და შერჩევის კლასიკური თეორიები (1880-1930 წწ.), რომელშიც შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულება გამოირჩეოდა. ამ სკოლის ფუძემდებლად აღიარებულია ფრედერიკ ტეილორი. მათ მთავარ საზრუნავს წარმოადგენდა ის, თუ როგორ „აეძულებინათ“ ადამიანი, ანდა ისეთი რა ღონისძიება უნდა გაეტარებინათ იმისათვის, რომ მათ მეტი ძალისხმევით ემუშავათ, მაქსიმალურად მაღალი მოგების მისაღებად.

შემუშავდა უამრავი ორგანიზაციული ღონისძიება, შეიცვალა შრომის დიფერენცირებული ანაზღაურების წესიც. ეტალონად და სახელმძღვანელო პრინციპად აღებული იყო „ეკონომიკური ადამიანის მოდელი“, რომელიც, თავის მხრივ, გულისხმობდა, რომ ადამიანები სამუშაოში ხელფასისა და მოგების მიღების გარდა ვერაფერს ხედავენ. მომუშავეთა (დასაქმებულთა)

ინდივიდუალურ თავისებურებებს პრაქტიკულად არ ითვალისწინებდნენ.

ფ. ტეილორის იდეების მიმდევრები იყვნენ ფ. გილბრეტი, ჰ. ემერსონი, ასევე ა. ჩერჩი, გ. განტი, და სხვები, ისინი ყურადღებას ამახვილებენ მომუშავეს ფიზიკური კომფორტის შექმნაზე, სწორედ ორგანიზებული საწარმოო პროცესის პირობებში.

პ.დრუკერი ხელმძღვანელობდა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ევროპულ მიმართულებას, რომელიც განავითარა ა.ფაიოლმა ისეთი ფაქტორების შემოტანით, როგორებიცაა: ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, შრომის დანაწილება, დაჯილდოების სამართლიანობა, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა და ა.შ. ამ სკოლის ამერიკული მიმართულებისგან განსხვავებით, ევროპულ მიმართულებაში ყურადღება ექცეოდა მომუშავეებისათვის არა ფიზიკური, არამედ მორალური კომფორტის შექმნას. მათ ხაზი გაუსვეს ფ. ტეილორის მნიშვნელოვან შეცდომას. კერძოდ, ადამიანის მოქმედების მიზნად მან მიიჩნია მხოლოდ მისი ეკონომიკური ინტერესი, რამაც გამოიწვია სოციალურ-ფსიქოლოგიური ელემენტების იგნორირება.

მართვის პროცესის შესწავლისადმი ა. ფაიოლის მიდგომა გულისხმობს ასწავლონ სამრეწველო ადმინისტრატორებს (მენეჯერებს) ისეთი მართვა, რომლის დროსაც უზრუნველყოფილი იქნება ინდივიდუალური და კოლექტიური შრომის ყველაზე მაღალ ნაყოფიერება ზუსტად განსაზღვრული მიმართულებით. ადამიანურ რესურსებთან მუშაობისას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის პირად თვისებებს. მეცნიერმა შეიმუშავა შემდეგი მახასიათებლების ჩამონათვალი: მორალური თვისებები; ფიზიკური და ფიზიოლოგიური ჯანმრთელობა; ინტელექტუალური შესაძლებლობები; განათლების დონე; კომპეტენტურობა საწარმოს მუშაობაში.

მეოცე საუკუნის ოცდაათიან წლებში აშშ-ში დაიწყო მიდგომების ჩამოყალიბება, რომელიც მეტი მგრძნობელობით გამოირჩეოდა „ადამიანური ფაქტორის“ მიმართ და სამუშაო ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად მმართველებსა და მომუშავეებს შორის პარტნიორული, მეგობრული ურთიერთობების განვითარება. ასეთი მიდგომები განვითარდა „ადამიანური ურთიერ-

თობების თეორიაში“ (1930-1950), რომლის ფუძემდებელი ამერიკელი ფსიქოლოგი ე. მეიო გახლდათ. მისი აზრით, ნებისმიერი პრობლემა უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ ადამიანური ურთიერთობების პოზიციიდან. ქ.ჰოტორნში მის მიერ ჩატარებულმა ცნობილი ექსპერიმენტების სერიამ დაგვანახა, რომ სამუშაოთი კმაყოფილება არ გამოიხატება მხოლოდ მაღალი ხელფასის მიღებაში, ეფექტიანი მუშაობის მოტივად ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობები გვევლინება.

ამავე ქვეთავში გადმოცემულია ა. მასლოუს (მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია), ფ. ჰერცბერგის (მოტივაციის ორფაქტიანი თეორია), დ. მაკ გრეგორისა (X და Y თეორიები) და სხვათა თეორიები.

ვ. ოუჩმა „Z“ თეორიის კონცეფციის თანახმად, მართვის იაპონური მეთოდის შესწავლის გზით, შემოგვთავაზა მართვის ეფექტური მიდგომის ტიპი: ადამიანი, როგორც რესურსი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველია და უპირველესად მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის სრულფასოვანი, ეფექტიანი ფუნქციონირება.

ვ. ოუჩიმ ჩამოაყალიბა ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი დებულებები და მეთოდები: გადაწყვეტილების ერთიანად მიღება; ადამიანური რესურსების შეფასება და დაწინაურებაზე ზრუნვა; ადამიანური რესურსების ხანგრძლივად დაქირავება; მკაფიოდ გამოკვეთილი კონტროლის მექანიზმები და ფორმალიზებული მეთოდები; ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის სისტემური მიდგომა; არასპეციალიზებული კარიერული მართვა; ზრუნვა თანამშრომლების კეთილდღეობაზე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პირველი თეორიული ფორმულირება 1984 წელს მოგვცა მეცნიერთა ჯგუფმა პროფესორ ვ. ფომბრანის ხელმძღვანელობით. აღნიშნული ფორმულირების მიხედვით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემა და სტრუქტურა, ორგანიზაციის სტრატეგიის მიზნების შესაბამისად უნდა იყოს წარმართული და დაზუსტებული, რადგან „ადამიანური რესურსებისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სათანადო მექანიზმი ძირეულად განსხვავდება ტრადიციული კადრების ადმინისტრირებისაგან“. არანაკლებ პოპულარული, აქტუალურია მეორე

კონცეფცია, რომელიც „ჰარვარდის სტრუქტურის“ სახელითაა ცნობილი და შემუშავდა 1984 წელს პროფესორ მ. ბეერის ხელმძღვანელობით.

საერთაშორისო გლობალური და ქვეყნების შიდა ბიზნესში არსებული დაძაბული მდგომარეობა გვანახებს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მიჩნეულია არა „უბრალოდ ცვალებად დანახარჯად“, არამედ პოტენციურ კაპიტალად და ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაში ერთ-ერთი მთავარი ადგილი უკავია.

მ. ბეერი და მისი კოლეგები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს მიაკუთვნებენ ჰორიზონტალურ მართვას. მკვლევარები ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანური რესურსების შეთანხმებით მართვის პოლიტიკაზე, რაც პრაქტიკულად ყველაზე რთულად განსახორციელებელი საკითხია. მკვლევარი დ. უოლტონი „კონტროლის პოლიტიკიდან“ „შესრულების პოლიტიკაზე“ გადასვლას უჭერდა მხარს. მისი აზრით გაიზრდებოდა საქმისადმი ერთგულება და თავდადების მექანიზმი, როგორცაა: საერთო მიზნების შემუშავება და განსაზღვრა, ადმინისტრაციული კონტროლის სიმკაცრის შემსუბუქება.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეორე განმსაზღვრელ, მნიშვნელოვან ნიშანს წარმოადგენს ვალდებულების კონცეფცია. ამავე მკვლევარებმა შეიმუშავეს ორმხრივი ურთიერთობების ერთიანი კონცეფცია, ეს მიდგომა მნიშვნელოვანია სწორედ იმიტომ, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ეს კონკრეტული მოდელი სხვადასხვა მიმართულებებს მოიცავდა: ორგანიზაციის ერთობლივი მიზნებს, ურთიერთზეგავლენას და ურთიერთწახალისებას, ასევე ერთობლივ პასუხისმგებლობას. უნდა აღინიშნოს, რომ ორმხრივი ურთიერთობები წარმოშობს ვალდებულებას, რომელიც, თავის მხრივ, იწვევს ეკონომიკის უკეთეს ფუნქციონირებას და ადამიანებთან მუშაობის სრულყოფას, რაშიც ამ გუნდის წევრებს ჩვენც ვეთანხმებით.

გარდა ამისა, მეოცე საუკუნის 50-იან წლებში მართვის შესახებ მრავალი თეორია გავრცელდა, რომელიც მიზნად ისახავდა გამარტივებულიყო გრძელვადიანი დაგეგმვისა და სტრატეგიული გათვლების პროგრამირება. ასევე პროგნოზირებისათვის შეექმნათ ისეთი პირობები, რომელიც ხელს

შეუწყობდა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას. ეს განსაკუთრებით ხელსაყრელია იმ შემთხვევაში, როცა საქმე გვაქვს ინფორმაციის დიდ მოცულობასთან, რომლის შეფასება და ინტეგრაცია ჩვეულებრივი მეთოდებით საკმაოდ რთულია, ზოგჯერ შეუძლებელიც. აგრეთვე იქმნება მართვის სხვადასხვა მიმართულების მოდელები, რომლებშიც ასახულია ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესებისათვის დამახასიათებელი ნიშნები და კანონზომიერებები.

უმაღლესი სასწავლებლების როგორც ორგანიზაციის მართვისადმი მარკეტინგული მიდგომის მთავარი, მკაფიო ამოცანაა მოთხოვნილების დონეზე, დროსა და ხასიათზე ზემოქმედება. თანამედროვე გლობალურ სამყაროში მარკეტინგის ზეგავლენის კონცეფცია შედარებით ახალი მიდგომაა მენეჯმენტისადმი. ის ასახავს ჰუმანიზაციის და ლიბერალიზაციის ტენდენციებს სოციალური სისტემის სასიცოცხლო პროცესებში. ესენია: მენეჯმენტის მართვა იერარქიის გარეშე; ბენჩ მარკინგი; ყაირათიანი წარმოების უნარი; საყოველთაო პროდუქტიული სერვისის გამართულად მუშაობა; ბიზნესის რეინჟინირინგი და განახლება; ადაპტაციის კონცეფციის შემუშავება და ა.შ.

ნაშრომში განხილული კონცეფციები მოწმობენ, რომ თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტის თეორიაში არჩეულია ის რაციონალურობა, რაც მიღწეულია მისი განვითარების ყველა წინა გლობალურ ფაზაში. მაშასადამე, მეოცე და ოცდამეერთე საუკუნის მართვის შესახებ სწავლების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ დომინანტი (მთავარი) აზრი მუდმივად ვითარდებოდა ისტორიულ რაკურსში, რაც ახალ-ახალ თანამედროვე იდეებს გვთავაზობდა, თუ, როგორ უნდა წარიმართოს ეფექტიანი მართველობითი საქმიანობა. უმაღლესი სასწავლებლების პრაქტიკული მართვა ყოველთვის იყო რთული, სიღრმისეული და მრავალფეროვანი, ვიდრე შესაბამისი თეორიული აზრი. იგი ევოლუციურად მართვის (მენეჯმენტის) პროცესების მკვლევარების წინ ხსნიდა უამრავ სიახლეს და უცნობ მხარეებს. პრაქტიკიდან იღებენ დებულებებს, თეორიებს, რომლებმაც დროს ვერ გაუძლეს, თუმცა თავის დროზე პრეტენზია ქონდათ ჭეშმარიტებაზე.

მენეჯმენტის თანამედროვე გლობალური მოდელების მიმოხილვა

განიცდის ორი ტენდენციის - ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის გავლენას. გლობალიზაცია წარმოადგენს ინტერნაციონალიზაციის განვითარების შედარებით მაღალ საფეხურს, მისი ნიშნებია: პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მკვეთრად და სწრაფად ზრდა; სპეციალიზაციისა შიდა სამეურნეო დონეების სპეციფიკური გაზრდა; რესურსული უზრუნველყოფის პროცესის სირთულეების მკვეთრი გაზრდა, ერთობლივი არსებული სუბიექტებისა ასევე ჰორიზონტალური ინტეგრაციის, სხვა ფორმების შექმნის შედეგად რესურსების შეუფერხებელი მიწოდების პროცესში.

მსოფლიო გლობალიზაციის ჩვენს მიერ განხილული ნიშნები მიმართულია (მმართველობითი) მენეჯმენტის ერთგვაროვანი სისტემის შექმნისკენ. ეს პროცესი იწვევს მსოფლიო მაშტაბით კონტაქტების გაფართოებას და გაზრდას, რაც უპირველესად კულტურული, რელიგიური ინსტიტუციონალური და კულტურული განსხვავებებია, რომლებიც მნიშვნელოვნად მოქმედებენ მენეჯმენტის სისტემის მმართველობით თავისებურებებზე, ყველა ქვეყანაში არსებული ინდივიდუალური თავისებურებებიდან გამომდინარე.

პირველი თავის მეორე ქვეთავში – „ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის მეთოდოლოგიური ასპექტები“ – განხილულია ამ ურთულესი საკითხის არსი და მისი მეთოდოლოგიური მნიშვნელობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. გადმოცემულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში განსხვავებები ქვეყნების მიხედვით (აშშ, იაპონია და ევროპული მენეჯმენტის მოდელები). გამოყოფილია უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების კლასიფიკაციის ცალკეული სქემები, მათ შორის ყველაზე ცნობილი მეცნიერ როჯერსის და მუნრო-ფრეიზერის სისტემები.

„როჯერსის სქემა შვიდი პუნქტიანისგან შედგება: ფიზიკური მდგომარეობა, სადაც მოიაზრება: პრეტენდენტის ჯამრთელობა, ფიზიკური აგებულება, ვიზუალური გარეგნობა და მეტყველება რამდენად გამართულად საუბრობს; მომზადების დონე: განიხილება კვალიფიკაცია და გამოცდილება; ასევე აღსანიშნავია ზოგადი ინტელექტი: პრეტენდენტის ინტელექტუალური (გონებრივი) შესაძლებლობები; ინტერესები: ინტელექტუალური დავა-

ლებების შესრულება, პრაქტიკული აზროვნების უნარი, კონსტრუქციულად გადაჭრის გზების გამოვლენის უნარი, ფიზიკური აქტიურობაში ჩართულობა. განწყობა: სხვებზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი, პიროვნული მდგრადობა და საიმედოობა; გარემოებები: გასათვალისწინებელია შიდა გარემო, ასევე ოჯახის საქმიანობა და გარე ფაქტორები“.

ხუთ კატეგორიანი სისტემა (მუნრო-ფრეიზერის სისტემა), რომელშიც შედის: სხვებზე ზეგავლენის უნარი - ფიზიკური მდგომარეობა რაშიც მოიაზრება: ვიზუალური გარეგნობა, გამართულად მეტყველების უნარი, ჟესტიკულაცია და მანერები; შეძენილი კვალიფიკაციებია - დარგის შესაბამისი განათლება, პროფესიული მომზადება კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, სამუშაო გამოცდილება; ასევე უნდა ახასიათებდეს შინაგანი უნარები - სწრაფად გაგების, ათვისების და სწავლის უნარის ბუნებრივი გონებრივი შესაძლებლობა; მოტივაცია - ადამიანის მიერ დასახული მიზნების თანმიმდევრობა და შეუპოვრად მიზანსწრაფულობა; განწყობაში უნდა გავითვალისწინოთ და ყურადღება მივაქციოთ - პიროვნების ემოციური სტაბილურობას, ასევე პრეტენდენტს რამდენად აქვს სტრესის გაძლების და ადამიანებთან სწრაფად შეთვისების უნარი.

უმაღლესი სასწავლებლების და ზოგადად ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის დროს ამ ორი სისტემიდან ექვს ეტაპიან გეგმას უფრო ხანგრძლივი წარმომავლობა აქვს. ხუთკატეგორიანი სქემა უფრო მარტივია და მეტ ყურადღებას უთმობს განმცხადებლის კარიერის დინამიკურ ასპექტებს. თუმცა ადამიანური რესურსების გამოკითხვის ჩასატარებლად ორივე კარგ და ინფორმაციულად გამართულ სტრუქტურას წარმოადგენს.

ამავე ქვეთავში განხილულია უმაღლეს სასწავლებლებში აკადემიურ თანამდებობაზე შერჩევის პროცესის ეტაპები. უმაღლეს სასწავლებლებში აკადემიური თანამდებობებისა და ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად კანდიდატისადმი წაყენებული მოთხოვნები, რომელიც განსაზღვრულია „კომპეტენტურობის რუკით“.

მესამე ქვეთავი – „მოთხოვნილების დაგეგმვა ადამიანურ რესურსზე და პერსონალის მოზიდვა“ – მოიცავს ისეთ საკითხებს, რომლებიც ხელს

შეუწყობს უმაღლესი სასწავლებლების სტრატეგიული მიზნების დაგეგმვასა და განხორციელებას. ნაშრომში აღნიშნულია, რომ დაგეგმვის ნაწილი ემყარება იმ რწმენას და ხედვას, რომ ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან და განმავითარებელ სტრატეგიულ რესურსს ადამიანი წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების დაგეგმვისას ნაწილს აინტერესებს, რომ რესურსები ესადაგებოდეს უმაღლესი სასწავლებლის ხანგრძლივ მოთხოვნებს, ასევე ადამიანური რესურსების რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, რომელიც პასუხობს ორ მნიშვნელოვან კითხვას: რამდენი ადამიანია საჭირო? რათა გამოცხადდეს ვაკანტური ადგილების რაოდენობა (რაოდენობრივი მაჩვენებელი) და როგორი ადამიანებია საჭირო? (ხარისხობრივი მაჩვენებელი) უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მართვაში დაგეგმვის ნაწილი დიდ და მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. სწორი დაგეგმვა განსაზღვრავს და თვალნათლივ გვანახებს უმაღლეს სასწავლებლებში ორგანიზაციის რესურსებსა და სამუშაო ძალაზე მოთხოვნას.

ასევე განხილულია უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების დაგეგმვის დროს როგორ უნდა განისაზღვროს პერსონალის საჭირო რაოდენობა და რა სახსრებითა და რესურსებით აპირებენ თანამშრომელების აყვანას.

ნაშრომის მეორე თავი – „ადამიანური რესურსების პოლიტიკა, ფუნქციები და ფორმირება საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში“ – მოიცავს 3 ქვეთავს:

1. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა, ფუნქციები და ტიპები;
2. ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ფორმირება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში;
3. ადამიანური რესურსების რისკების შეფასება და პერსონალის პოლიტიკის განვითარების თავისებურებები უმაღლეს სასწავლებლებში.

პირველი ქვეთავში განხილულია საკითხები, რომლებიც ადამიანური რესურსების პოლიტიკას, მის ფუნქციებსა და ტიპებს ეხება. აღნიშნულია, რომ უმაღლესი სასწავლებლების ადამიანური რესურსების პოლიტიკა თანამშრომლებთან მუშაობის ძირითადი მიმართულებების, მართვის ფორმებისა და მეთოდების განმსაზღვრელია, ასევე შეხედულებების, დადგენილი

ნორმების, გაწერილი პრინციპებისა და შეზღუდვების ერთობლივი სისტემაა. განსაზღვრავს და ერთმანეთისგან გამიჯნავს ადამიანურ რესურსებთან მუშაობის მნიშვნელოვან, გენერალურ მიმართულებების საფუძვლებს, ასევე ყურადსადება წაყენებული ზოგადი და სპეციფიკური მოთხოვნები. ადამიანური რესურსების პოლიტიკას ამუშავებენ უმაღლესი დაწესებულებების ხელმძღვანელები, მმართველები. მისი მიზნებია ადამიანური რესურსების: კვალიფიციური პერსონალის შერჩევა შემდგომ კი შენარჩუნება, ასევე მნიშვნელოვანია შემდგომ მათი განვითარება, და ზრუნვა კარიერულ წინსვლაზე. უნივერსიტეტებში ადამიანური რესურსების პოლიტიკის გაიგივება არ შეიძლება პერსონალის მართვასთან. პერსონალის მართვა ფართო ცნებაა, ხოლო ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია და შედის მასში.

აქვე გადმოცემულია უმაღლეს სასწავლებლებში ტერმინის „ადამიანური რესურსების პოლიტიკა“ გამოყენება ფართო და ვიწრო გაგებით.

საბაზრო ეკონომიკის პერიოდში ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ხორციელდება უნივერსიტეტებში მიმდინარე სერიოზული, ერთობლივი გლობალური ცვლილებების პირობებში. უმაღლეს სასწავლებლებში მდგრადი მდგომარეობის შემანარჩუნებელი ფაქტორია თანამედროვე სიახლე, როგორცაა: ელექტრონულ სწავლებაზე გადასვლა და თანამედროვე ტექნოლოგიების შემოღება, სწავლების თანამედროვე სტანდარტების შემოღება, ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება და სხვა. თანამედროვე ეპოქაში უფრო მოქნილი ხდება უმაღლესი დაწესებულებების ურთიერთკავშირი გარე მსოფლიოსთან, სამყაროსთან.

უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების სამსახურები ახალი გამოწვევის წინაშე დგანან აკადემიური პერსონალის მომავლის პროგნოზირების ამოცანით, ასევე უნდა გავითვალისწინოთ შრომის ეროვნული, სახელმწიფოებრივი ბაზრის თავისებურება, შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობა, ეკონომიკური აქტიურობა და ქვეყანაში დემოგრაფიული მდგომარეობა.

უნივერსიტეტებში ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ძირითადი

მახასიათებლები საქართველოში დამოკიდებულია უნივერსიტეტის მიერ არჩეული ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სახეზე. უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების პოლიტიკის დანერგვის და რეალიზაციის მექანიზმი წარმოადგენს პრინციპების, ასევე წესების და ნორმების ღონისძიებათა კომპლექსს და მიმართულია დასაქმებულ პერსონალთან დაკავშირებული პრობლემების, სირთულეების გადაწყვეტისაკენ.

მეორე თავის მეორე ქვეთავი ეხება ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ფორმირებას საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ადამიანური რესურსების პოლიტიკის არსი პერსონალთან მუშაობაში მდგომარეობს და იგი უნდა შეესაბამებოდეს უნივერსიტეტის განვითარების კონცეფციას. ადამიანური რესურსების პოლიტიკის აუცილებელი მიზანია უზრუნველყოს ოპტიმალური და გააზრებული თანაფარდობა ადამიანური რესურსების რაოდენობრივი, ხარისხობრივი განახლების პროცესებში, უნივერსიტეტის მოთხოვნილებების, მოქმედი კანონმდებლობის, შრომის ბაზრის მდგომარეობის გათვალისწინებით.

ამავე ქვეთავში საუბარია ასევე უმაღლეს სასწავლებლებში

- ადამიანური რესურსების განვითარებისა და შენარჩუნების პოლიტიკაზე;
- ადამიანური რესურსებზე „ეკონომიაზე“;
- საქმიანობის შედეგების შეფასების კრიტერიუმებზე;
- გარე და შიდა გარემოს ფაქტორების შეფასებებზე.

აქვე მკაცრად გაწერილი ცენტრალიზებული მართვის სტილი შედარებულია უნივერსიტეტის მართვის დეცენტრალიზებულ მართვის სტილთან.

მეორე თავის მესამე ქვეთავში განხილულია ადამიანური რესურსების რისკების შეფასება და პერსონალის პოლიტიკის განვითარების თავისებურებები უმაღლეს სასწავლებლებში. დასაწყისში აღნიშნულია, რომ ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები არსებობს ყველა სამართლებრივი ტიპის ორგანიზაციაში და იგი ყოველთვის განიხილება ორგანიზაციის კონტექსტში. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა აგების მიხედვით, შეიძლება გამოვყოთ როგორც თანამედროვე უმაღლესი სასწავ-

ლებელი, მათ ახასიათებთ განსხვავებული თანამედროვე მიდგომები. ასევე მიზანშეწონილია, უმაღლესი სასწავლებლების გაჯანსაღებისთვის, განვითარების თითოეულ ეტაპზე ადამიანური რესურსების პოლიტიკის გაანალიზება, შეფასება და განვითარების სტრატეგიების შემუშავება.

განხილულია ადამიანური რესურსების რისკების აღმოსაფხვრელად ან მინიმალურ დონეზე დასაყვანად ეფექტური მექანიზმები, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია თვითკონტროლის მეთოდი უნივერსიტეტის შიგნით ანუ ე.წ. საკადრო აუდიტი, რომელიც მოიაზრებს: ადამიანური რესურსების მუშაობის უწყვეტ სტატისტიკურ მონიტორინგს; რისკის წარმომქმნელი მიზეზების ოპერატიულ გამოვლენას, აღრიცხვას და შეფასებას; მიღებული ოპერატიული სტატისტიკური ინფორმაციის გადამოწმებას დაუყოვნებლივ, რადგან მოხდეს უმოკლეს ვადებში შეფასება, ასევე საჭირო ღონისძიებების გატარება დროულად აღმოსაფხვრელად.

ნაშრომის მესამე თავი – „საკვლევ ობიექტებზე ადამიანური რესურსების შერჩევისა და განვითარების კვლევის შედეგები, კარიერის მართვის სრულყოფის პერსპექტივები“ – შედგება ორი ქვეთავისაგან:

1. ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის კვლევის შედეგები საკვლევ ობიექტებზე;

2. ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის სრულყოფის პერსპექტივები საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში.

მესამე თავის პირველი ქვეთავი მოიცავს ჩატარებული კვლევის ობიექტის და მიზნის დახასიათებას. კვლევის ობიექტია თორმეტი უნივერსიტეტი და კვლევა ეხება პერსონალის შერჩევისა და არჩევის პრობლემებს.

კვლევა ჩატარდა:

1. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
2. შპს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი;
3. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
4. გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი;

5. შავი ზღვის უნივერსიტეტი;
6. საპატრიარქოს წმინდა ანდრია პირველწოდებულის სახელობის ქართული უნივერსიტეტი;
7. ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
8. საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი
9. საქართველოს ფიზიკური აღზრდისა და სპორტის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
10. ქუთაისის უნივერსიტეტი
11. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი.

მოცემულია ამ უნივერსიტეტების მოკლე დახასიათება.

მესამე თავის მესამე ქვეთავი მთლიანად ეძღვნება კვლევას და მის შედეგებს. კვლევა ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით. გამოკითხულ იქნა 805 რესპოდენტი. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ იქნა შედგენილი 21 კითხვარი და ჩატარდა რაოდენობრივ-თვისობრივი კვლევა და სადისერტაციო ნაშრომში კვლევის შედეგები გადმოცემულია ცხრილებისა და დიაგრამების სახით.

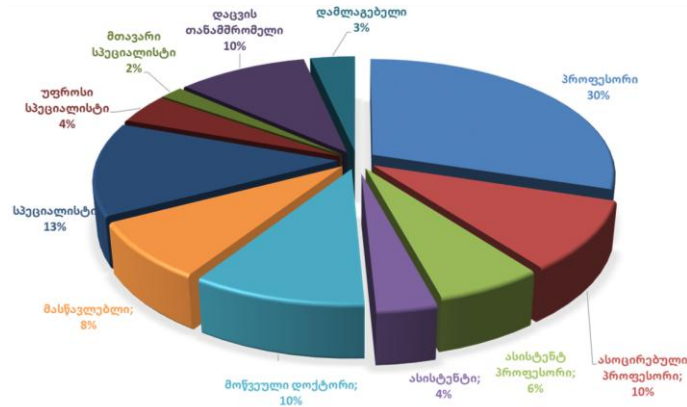
რესპოდენტების გენდერული სტრუქტურა შემდეგი სახისაა – 54% მდედრობითი სქესისაა, ხოლო 46% კი მამრობითი. ასაკობრივ ჭრილში კი შემდეგი მონაცემები გვაქვს:

ცხრილი. ასაკობრივი სტრუქტურა

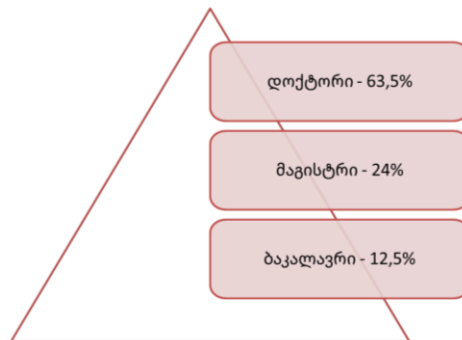
| | გამოკითხულთა რაოდენობა | პროცენტი | ვალიდური პროცენტი | კუმულაციური პროცენტი |
|-------------------|------------------------|----------|-------------------|----------------------|
| 1 20-30 წლამდე; | 252 | 31.3 | 31.3 | 31.3 |
| 2 30-50 წლამდე; | 356 | 44.2 | 44.2 | 75.5 |
| 3 50 – 80 წლამდე; | 197 | 24.5 | 24.5 | 100.0 |
| ჯამი | 805 | 100.0 | 100.0 | |

რაც შეეხება „რესპოდენტთა თანამდებობრივი განაწილების კვლევის შედეგებს“, გამოკითხული 805 რესპოდენტიდან 48, ანუ გამოკითხულთა 6% ასისტენტ-პროფესორი, ასისტენტია 27, რაც რესპოდენტთა 3.4% შეადგენს, ასოცირებული პროფესორი - 77 ანუ გამოკითხულთა 9.6%- ია; რაც შეეხება დამხმარე პერსონალს, დამლაგებელთა რაოდენობამ შეადგინა 27 ერთეული, რაც თანამშრომელთა 3.4%-ია, დაცვის თანამშრომელი - 33 ანუ 4.1%, მასწავ-

ლებელთა რაოდენობა 64 - ია, რაც საერთო რაოდენობის 8% შეადგენს, მთავარმა სპეციალისტებმა 79 (რესპოდენტი) შეადგინა 9,8%, მოწვეული დოქტორი 78 ანუ 9,7%, პროფესორი 234 რესპოდენტი, რამაც 29,1% - შეადგინა, სპეციალისტი 103 რესპოდენტი ანუ 12.8%, უფროსი სპეციალისტი 33 ანუ 4,1%. ეს მონაცემები გრაფიკულად ასე გამოიყურება.



ნახაზი. რესპოდენტთა თანამდებობრივი განაწილების კვლევის შედეგები
აკადემიური ხარისხის კვლევის შედეგად ზოგადი სურათი ასეთია:



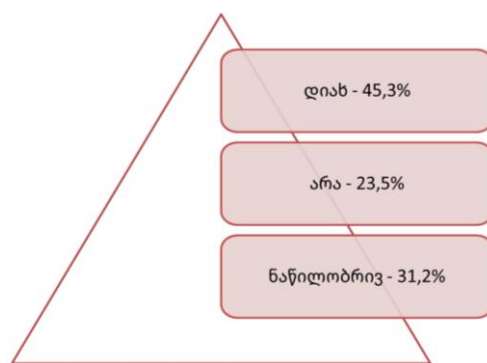
ნახაზი. რესპოდენტთა აკადემიური ხარისხის კვლევის შედეგები
ცხრილი. უნივერსიტეტებში არსებული ადამიანური რესურსების პოლიტიკის კვლევის შედეგები

| | გამოკითხულთა რაოდენობა | პროცენტი | ვალიდური პროცენტი | კუმულაციური პროცენტი |
|---|------------------------|----------|-------------------|----------------------|
| 1 პერსონალთან მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების განსაზღვრა; | 448 | 55.7 | 55.7 | 55.7 |
| 2 შეზღუდვების სისტემა; | 157 | 19.5 | 19.5 | 75.2 |
| 3 შეხედულებების, მოთხოვნილებების, ნორმებისა და პრინციპების სისტემა; | 200 | 24.8 | 24.8 | 100.0 |
| ჯამი | 805 | 100.0 | 100.0 | |

ამ ცხრილიდან – „უნივერსიტეტებში არსებული ადამიანური რესურსების პოლიტიკის კვლევის შედეგები“ – ჩანს გამოკითხული 805

რესპოდენტიდან, პერსონალთან მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების განსაზღვრას უპირატესობა მიანიჭა, 448 რესპოდენტმა (55,7%) , შეზღუდვების სისტემას პრიორიტეტს ანიჭებს რესპოდენტთა 24.8% (157) . შეხედულებების, მოთხოვნილებების, ნორმებისა და პრინციპების სისტემას მხარს უჭერს რესპოდენტთა 24.8 %, (200).

გარდა ამისა გამოკვლევის შემდეგი საკითხი – ადამიანური რესურსების კონცეფციის დამუშავების მაჩვენებელია – პასუხობს კითხვაზე: „მუშავდება თუ არა ადამიანური რესურსების მართვის საერთო კონცეფცია თქვენს უნივერსიტეტში?“. ამ კითხვაზე პასუხის გამოსახვა ნახაზზე:



ნახაზი. ადამიანური რესურსების კონცეფციის დამუშავების მაჩვენებლები
საკმაოდ საინტერესოა შემდეგი კითხვა, რომელიც ეხება ადამიანური რესურსების პოლიტიკის განხორციელების პრინციპების კრიტერიუმებს, რომლის მონაცემებიც ქვემოთ მოცემულ ცხრილშია ასახული.

ცხრილი. ადამიანური რესურსების პოლიტიკის განხორციელების პრინციპების კრიტერიუმები

| | გამოკითხულთა რაოდენობა | პროცენტი | ვალიდური პროცენტი | კუმულაციური პროცენტი |
|--|------------------------|----------|-------------------|----------------------|
| 1 გუნდური მუშაობის სფეროს მუდმივი გაფართოება; | 113 | 14.0 | 14.0 | 5.14.0 |
| 2 დისკრიმინაციის გამორიცხვა (ასაკის, ეროვნებისა და სხვა) რაიმე მახასიათებლის მიხედვით; | 116 | 14.4 | 14.4 | 28.4 |
| 3 მწარმოებლური შრომის ეფექტიანი სტიმულირება; | 146 | 18.1 | 18.1 | 46.6 |
| 4 პერსონალის შენარჩუნება და აღზრდა; | 220 | 27.3 | 27.3 | 73.9 |
| 5 სამართლიანობა, თანმიმდევრობა და ინოვაციურობა; | 118 | 14.7 | 14.7 | 88.6 |
| 6 შრომითი კანონმდებლობის გათვალისწინება; | 92 | 11.4 | 11.4 | 100.0 |
| ჯამი | 805 | 100.0 | 100.0 | |

ჩანს, რომ კითხვაზე: ადამიანური რესურსების პოლიტიკის განხორციელებული პრინციპებიდან, რომელს ანიჭებთ უპირატესობას? რესპოდენტთა ყველაზე მეტი რაოდენობა (220 რესპოდენტი), ანუ 27.3% უპირატესობას ანიჭებს პერსონალის შენარჩუნებას და აღზრდას; მეორე ადგილზე მოდის მწარმოებლური შრომის ეფექტიანი სტიმულირება; რესპოდენტთა 18.1% (146) რესპოდენტი პრიორიტეტს ანიჭებს. უპირატესობის მიხედვით შემდეგ ადგილზეა სამართლიანობის, თანმიმდევრობის და ინოვაციურობის პრინციპი - გამოკითხულთა 14.7%, 116 რესპოდენტი კი ირჩევს - დისკრიმინაციის გამორიცხვის პრინციპს.

ცხრილი 12. ადამიანური რესურსების შერჩევის სპეციფიკური პრინციპების გამოყენების მაჩვენებლები

| | გამოკითხულ- თა რაოდენობა | პრო- ცენტი | ვალიდური პროცენტი | კუმულაციური პროცენტი |
|---|-----------------------------|---------------|----------------------|-------------------------|
| 1 ინდივიდუალური თვისებების შესაბამისობა კონკურსის პირობებთან; | 308 | 38.3 | 38.3 | 38.3 |
| 2 მუშაობის გამოცდილება, სამეცნიერო შრომების ოდენობა და ხარისხი; | 249 | 30.9 | 30.9 | 69.2 |
| 3 პროფესიონალიზმი და აკადემიური ხარისხი; | 248 | 30.8 | 30.8 | 100.0 |
| ჯამი | 805 | 100.0 | 100.0 | |

ეს ცხრილი „ადამიანური რესურსების შერჩევის სპეციფიკური პრინციპების გამოყენების მაჩვენებლები“ პასუხობს, შემდეგ კითხვაზე, რა სპეციფიკური პრინციპები და რა დოზით გამოიყენება ადამიანური რესურსების შერჩევის დროს? ჩამოთვლილი კრიტერიუმებიდან რესპოდენტების უმრავლესობა პრიორიტეტს ანიჭებს ინდივიდუალური თვისებების შესაბამისობა კონკურსის პირობებთან მიიჩნევს 308 გამოკითხული რესპოდენტი ანუ 38.3%; დაახლოებით 30-30 % მხარს უჭერს მუშაობის გამოცდილებას, სამეცნიერო შრომების რაოდენობას, პროფესიონალიზმს და აკადემიურ ხარისხს.

გარდა ამისა, ცხრილებისა და დიაგრამების სახით მოცემულია კვლევის შემდეგი მაჩვენებლების შედეგები:

- ადამიანური რესურსების შერჩევისას მინიმალური კომპიუტერული უნარ-ჩვევების აუცილებლობის კვლევის შედეგები;
- კანდიდატის შერჩევის სამუშაოების თანმიმდევრობა;

- პრეტენდენტთა საბოლოო შერჩევის ძირითადი პრინციპების კვლევის შედეგები;
- უნივერსიტეტში ადამიანური რესურსების განლაგება მომუშავეთა შესაძლებლობების მიხედვით;
- უნივერსიტეტებში აკადემიურ თანამდებობზე კონკურსის შერჩევის შედეგები;
- ადამიანური რესურსების შერჩევის მეთოდების კვლევის შედეგები კონკრეტულ თანამდებობებზე;
- უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების კარიერული წინსვლის მახასიათებლები;
- კარიერული წინსვლის ობიექტური შესაძლებლობები უნივერსიტეტში;
- თანამშრომელთა ზრდა-განვითარებისა და სამეცნიერო პროცესების კვლევის შედეგები, სიახლესთან ადაპტირება.

დასკვნა

1. საკვლევ თემასთან დაკავშირებული თეორიული ასპექტების გაცნობამ, სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურისა თუ კვლევითი პროექტების დამუშავებამ, ასევე დაგეგმილმა და განხორციელებულმა კვლევამ საშუალება მოგვცა გაგვეკეთებინა გარკვეული დასკვნები, გამოგვეკვეთა პრობლემური საკითხები, გვემსჯელა მათი გადაჭრის გზებსა და რეკომენდაციებზე. წარმოდგენილ სადისერტაციო ნაშრომში შესწავლილი და გაანალიზებულია უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერული მართვის პრობლემები.

2. ადამიანური რესურსი ორგანიზაციის მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს, იგი არსებულ რესურსებს შორის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან სწორედ მას შეუძლია სხვა დანარჩენის განკარგვა და მართვა.

3. ადამიანური რესურსის შერჩევა-დაქირავება და კარიერული მართვა უნივერსიტეტის გენერალური სტრატეგიის შესაბამისად უნდა ხორციელდებოდეს. კომპეტენტური აკადემიური პერსონალით საუნივერსი-

ტეტო სისტემის დაკომპლექტებასთან ერთად მნიშვნელოვან ამოცანად რჩება ადამიანური რესურსების ფასეულობების და უნივერსიტეტის სტრატეგიის შესაბამისობაში მოყვანა. გუნდის არარელევანტური ადამიანური რესურსით დაკომპლექტებამ, შესაძლოა წარმოშვას სასწავლებლის რეპუტაციის დაკარგვასთან დაკავშირებული რისკები და სერიოზული საფრთხეები შეუქმნას უნივერსიტეტის მომავალს.

4. უნივერსიტეტის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის საჭიროა ადამიანური რესურსების განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვა და მათი კარიერული წინსვლის მართვა. ასევე მნიშვნელოვანია, უნივერსიტეტმა უზრუნველყოს აკადემიური პერსონალის ჩართულობა საერთაშორისო კვლევით საქმიანობაში მათი კარიერული წინსვლის მიზნით.

5. აკადემიური პერსონალის კარიერის დაგეგმვისთვის თითოეული პიროვნების საქმიანობის იდენტიფიცირების საფუძველია: პერსონალის ჩვევები და პროფესიული ორიენტაცია, კარიერული წინსვლა, პროფესიული მიზნები და მიმართულებები. ადამიანური რესურსების კარიერის მართვისას მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა ექცეოდეს პერსონალის მხრიდან ერთგულების მოპოვებას და მმართველი რგოლის აღიარებას.

6. ადამიანური რესურსების ეფექტურმა სტრატეგიულმა მართვამ უნდა უზრუნველყოს პერსონალის ოპტიმალური სტრუქტურის განსაზღვრა. მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს დასაქმებულთა ასაკობრივი ჭრილი და სხვა დემოგრაფიული ფაქტორები, გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია კომპეტენციების სწორად გადანაწილება სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფებში.

7. უმაღლეს სასწავლებლებში თანამდებობრივი წინსვლით მიღებული სამსახურეობრივი დაწინაურება ხელს უწყობს პიროვნების განვითარებას. უმაღლესი სასწავლებლების ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი მიმართულია აკადემიური პერსონალის კარიერული წინსვლის მართვისკენ.

8. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ადამიანური რესურსების განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ მეთოდს წარმოადგენს კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგები, საერთაშორისო კვლევებსა და კონფერენციებში მონაწილეობა, სხვადასხვა სამეცნიერო ჟურნალებში

სტატიების და შრომების გამოქვეყნება. საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში ზრდა-განვითარებისა და მართვის თანამედროვე მეთოდების კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ მიუხედავად პოზიტიური დინამიკისა, ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა საფეხურზე შეინიშნება გარკვეული ხარვეზები, კერძოდ კანდიდატის კარიერული წინვლის დროს სუბიექტური მიდგომების არსებობა, რაც ხელს უშლის მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის შენარჩუნებას საუნივერსიტეტო სისტემაში.

9. საერთო ჯამში, არასწორმა საკადრო პოლიტიკამ შესაძლოა გამოიწვიოს კომპეტენტური ადამიანური რესურსის გადინება, რაც საფრთხეს უქმნის უნივერსიტეტის წინსვლას და განვითარებას.

10. ადამიანური რესურსების ფორმირების მიზნით მნიშვნელოვანია გამართულად წარიმართოს პერსონალის შერჩევის პროცესი. უმაღლეს სასწავლებლებში სამუშაო ადგილები დაკომპლექტდეს პროფესიონალი და მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე პერსონალით;

11. უნივერსიტეტებში ადამიანური რესურსის შერჩევის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს მისი ადგილი და ფუნქცია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტში;

12. ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცესის მიზანია, მცირე დანახარჯით შეიძინოს დაქირავებულთა ის რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს უნივერსიტეტის მოთხოვნილებას ადამიანური რესურსების მიმართ;

13. პერსონალის შერჩევის პროცესში კომპეტენციების მეთოდების გამოყენებით უნივერსიტეტებმა უნდა შეძლონ იმ ძირითადი მახასიათებლების დადგენა, რომლებიც გამოყენებულ იქნება შერჩევის საფუძვლად;

14. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გასაუმჯობესებლად ყურადღება უნდა მიექცეს საქმიანობის ისეთ მიმართულებებს, როგორცაა: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, პერსონალის შერჩევა, ადამიანური რესურსების გადარჩევა, პერსონალის სწავლება, შრომითი საქმიანობის შეფასება, სტიმულირება, დაქვეითება, გადაყვანა, დათხოვნა; სხვადასხვა დონის მართველების (მენეჯერების) მომზადება და გადამზადება; სამსახურ-

ობრივი დაწინაურების მართვა ხელმძღვანელობის მიერ; დასაქმება და შრომითი რესურსების მართვის სფეროში სტრატეგიის ერთობლივი შემუშავება და განხორციელება.

15. უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერული განვითარების საკითხის შესწავლისა და ანალიზის შედეგად ჩანს, რომ აღნიშნულ სასწავლებლებში დიდი ყურადღება ექცევა მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით დაკომპლექტებას, ადამიანური რესურსების მოზიდვის სხვადასხვა წყაროების ფართოდ გამოყენებას, დასახული მიზნების მისაღწევად გააზრებული მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებას და რეალიზაციას;

16. მუდმივად უმჯობესდება, ყოველწლიურად იხვეწება სასწავლო პროგრამები და სილაბუსები.

17. კვლევებიდან ჩანს, რომ ადამიანური რესურსების დენადობის მაჩვენებლები საკმაოდ მცირეა, რაც მიუთითებს თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე;

18. უმაღლესი სასწავლებლების მენეჯმენტი ცდილობს მოიძიოს გამოცდილების მქონე პერსონალი და გადამზადების თანამედროვე მეთოდებით შეაიარაღოს ისეთი უნარებით, როგორცაა: ორგანიზაციული კულტურა, ბიზნეს კომუნიკაცია, ასწავლოს თანამედროვე მოთხოვნები, რომელიც ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდას.

19. უმაღლესი სასწავლებლების ფუნქციონირებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსის გადახალისებაც, უნივერსიტეტში ახალი სისხლი განაპირობებს სამუშაო ატმოსფეროს გაჯანსაღებას და უკეთ ფუნქციონირებას.

20. უმაღლესი სასწავლებლების მმართველი რგოლი დღენიადაგ იბრძვის, რომ გადავიდნენ თანამედროვე ტექნოლოგიებით მართვის საფეხურზე.

21. საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში პერსონალის შერჩევისა და კარიერული მართვის ოპტიმიზაციისთვის აუცილებელია პერსონალის შერჩევის სტრატეგიის დასახვა, პერსონალის სწორად შერჩევა და მათ განვითარებასა და მოტივაციაზე მუდმივი ზრუნვა.

რეკომენდაციები და წინადადებები:

პერსონალის კონკურსით შერჩევისას ყურადღება მიექცეს ასაკობრივ ოპტიმალურ თანაფარდობას, რომელიც უზრუნველყოფს ახალგაზრდა და საშუალო თაობის პროფესიონალთა ოპტიმალურ თანაფარდობას;

23.სასურველია პერსონალის შერჩევის დროს, ყურადღება მიექცეს ინგლისური ან ნებისმიერი უცხო ენის ცოდნას და მისი ცოდნის დონე განისაზღვროს ინდივიდუალურად.

24 რეკომენდაციას ვუწევთ უნივერსიტეტებში ადამიანური რესურსების არჩევის პროცესში ფსიქოლოგიური ტესტირების ჩართვას;

25.სასურველია უმაღლეს სასწავლებლებში ადამიანური რესურსების შერჩევისას, პრეტენდენტები ფლობდნენ საბაზისო კომპიუტერულ უნარ-ჩვევებს;

26.თანამედროვე გლობალურ მსოფლიოში პერსონალის შეფასების ერთ-ერთ აპრობირებულ მეთოდს წარმოადგენს დამოუკიდებელი ექსპერტების მოწვევა და მათი მხრიდან უმაღლესი სასწავლებლის, ადამიანური რესურსების ობიექტური შეფასება. რეკომენდაციას ვუწევთ ამ მიდგომის გამოყენებას საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში.

27.სასურველი იქნებოდა აკადემიური პერსონალის შერჩევის პროცესში, უმაღლეს სასწავლებლებში დაინერგოს IQ (Intelligence quotient) ანუ ინტელექტუალური კოეფიციენტის განმსაზღვრელი ტესტი;

28.ადამიანური რესურსების კარიერული მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია, ყურადღება მიექცეს დაქირავებულის კომუნიკაციის უნარს და შესაბამისად მოხდეს მისი დაწინაურება შედარებით საპასუხისმგებლო პოზიციებზე.

29.უპირატესობა მიენიჭოს იმ პრეტენდენტის კარიერულ დაწინაურებას რომელიც საერთაშორისო კვლევებში და კონფერენციებში იღებს აქტიურ მონაწილეობას, ასევე სხვადასხვა სამეცნიერო ჟურნალებში აქვეყნებს სტატიებს და შრომებს.

ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ

დისერტაციის ძირითადი შინაარსი გამოქვეყნებულია შემდეგ შრომებში:

მოხსენებულია ორ კოლოქვიუმში:

1. „ადამიანური რესურსების შერჩევისა და კარიერის მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები“ (20.02.2019წ)
2. „ადამიანური რესურსების პოლიტიკა, ფუნქციები და ფორმირება საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში“ (10.07.2019წ)

სამეცნიერო სტატიები:

1. ლომია ც. გოგოლაძე ნ. „მართვის თეორია ადამიანის როლის შესახებ და პერსონალის შერჩევის ზოგიერთი საკითხი“ ჟ. ეკონომიკა N2-3, 2018წ. გვ. 183 - 190.
2. ლომია ც. გოგოლაძე ნ. “ადამიანური რესურსების შერჩევისას წარმოქმნილი რისკების ანალიზი საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში“ ჟ. მედიცინისა და მენეჯმენტის თანამედროვე პრობლემები N3, 2018წ. გვ. 88 - 97.
3. ლომია ც. გოგოლაძე ნ. „ადამიანური რესურსების შერჩევა უმაღლეს სასწავლებლებში - კონკურენტუნარიანი პოზიციის დასაკავებლად“.- საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი - ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ , შრომების კრებული II -I ნაწილი, 2018 წელი, გვ. 147-152

სამეცნიერო კონფერენციები:

1. “ადამიანური რესურსების შერჩევის სრულყოფის გზები საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში” კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი ბაკალავრიატი, მაგისტრატურისა და დოქტორანტურის საერთაშორისო კონფერენცია. 27.05.2018 წელი
2. „ადამიანური კაპიტალის შერჩევის კვლევა თანამედროვე მენეჯმენტში“ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი - III საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“. 24.05.2019 წელი.