

УДК 378.1

## ადამიანური რესურსების შეფასების და მართვის მოდელები განათლების სისტემაში (ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში)

გოროშიძე გიორგი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

### ანოტაცია

უკანასკნელ წლებში უნივერსიტეტებში აღინიშნება მზარდი უკმაყოფილება აკადემიური კადრების მოღვაწეობის ადეკვატური შეფასებისა და მართვის სფეროში. განსაკუთრებული სიმწვავე წარმოიშობა ხშირად არაკორექტულად ჩატარებული კონკურსების დროს, როდესაც ადამიანები დაუმსახურებლად რჩებიან სამსახურის გარეშე. მსგავსი პრობლემის გადაწყვეტა წარმატებით არის შესაძლებელი კონკურსების ჩატარების წესების გაუმჯობესების გზით; უნივერსიტეტის ინტელექტუალური პოტენციალის შენარჩუნებისთვის და განვითარებისთვის სრულიად აუცილებელია, რომ მასში მუშაობის დიდი სტაჟისა და დიდი პედაგოგიური გამოცდილების მქონე აკადემიური კადრები დაცულნი იყვნენ ხსენებული გაურკვევლობისგან და გადაყვანილები იქნან „საატესტაციო რეჟიმზე“, რითიც მოხდება მათი ღვაწლის მეტად დაფასება, ხოლო მათი მოტივაციის და შრომის ეფექტიანობის შემდგომი ამაღლება. სტატიაში განხილული აკადემიური კადრების შეფასებისა და მართვის 4 მოდელიდან („პროგრესული მოდელი“, „ბიზნეს მოდელი“, ფორმალური მოდელი“, „ავტორიტარული მოდელი“) „პროგრესული მოდელის“ გამოყენება ქმნის ყველაზე უფრო უკეთეს პირობებს ადამიანური კაპიტალის მაქსიმალური შენარჩუნებისთვის და ეფექტიანი გამოყენებისთვის, რაც მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მუშაობის მაჩვენებლებს

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური რესურსები, შეფასება, მართვის მოდელი, დამოკიდებულება, კონკურსი, ატესტაცია.

განათლების სისტემაში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანურ რესურსებს და მათ ორგანიზაციულ ქცევას. დიდი აქტუალობის გამო ისინი მუდმივად მეცნიერთა ყურადღებას უნდა იპყრობდნენ, მაგრამ მიუხედავად ამისა, არსებული სიტუაცია ამ თვალსაზრისით ჯერ შორს არის სასურველისგან. შექმნილი ვითარების ახსნა უნდა ვეძებოთ განათლების სისტემაში დასაქმებული ადამიანური რესურსების მოღვაწეობის გამორჩეული სპეციფიკურობის გაუთვალისწინებლობაში და მხოლოდ განსხვავებული პროფილის ორგანიზაციების კადრების მეცნიერული შესწავლით დაკმაყოფილებაში. აღნიშნული სპეციფიკურობა მდგომარეობს იმაში, რომ ზოგადად საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, სხვა სფეროებში მომუშავე ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, მომსახურების მიმწოდებლები (პედაგოგები) და მისი მომხმარებლები (მოსწავლეები) ერთ აკადემიურ სივრცეში თანაარსებობენ და ხანგრძლივ ინტენსიურ ინტერაქციაში იმყოფებიან. ამის გარეშე განათლება, როგორც კადრების მომზადების პროცესი, ვერ შედგებოდა. სხვა სფეროების ორგანიზაციებში ასეთი მჭიდრო და ხანგრძლივი ურთიერთქმედება მომსახურების მიმწოდებლებსა და მის მომხმარებლებს შორის არ

წარმოადგენს ტიპურ მოვლენას და ადამიანური რესურსების მიმართ წაყენებული მოთხოვნებიც განსხვავებულია [ 1 ].

საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, სადაც ხდება ცოდნის გადაცემა და პროცესების ჩამოყალიბება, განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იქ მოღვაწე პედაგოგთა გამოცდილებას, რაც მიწოდებული ცოდნის კორექტული და ეფექტიანი ათვისების ხელშემწყობი ძალიან ძლიერი ფაქტორია. ამის გარეშე მიღებული ცოდნა არის ზედაპირული და ნაკლებად გამოსადეგი. ამიტომ არის სრულიად აუცილებელი ის, რომ მთლიანად განათლების სისტემაში გამოცდილებისთვის დიდი მნიშვნელობის მინიჭება ხდებოდეს და მისი ეფექტიანი გამოყენების სტიმულირებისთვის ადეკვატური პირობების შექმნა პირველი რიგის ამოცანად მიიჩნეოდეს. უმაღლესი განათლების შემთხვევაში ზემოთქმული ძირითადად ეხება ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგებს, რომლებშიც შესასწავლ მოვლენათა დიდი სირთულის გამო ჯერ არ არის მიღწეული ცოდნის ისეთი ფორმალიზაცია, რომელიც შედარებით შეამცირებდა მათში დიდი გამოცდილების გამოყენების მწვავე აუცილებლობას. ცოდნის ფორმალიზაცია ძალიან დიდი ხვედრითი წილით წარმატებით არის განხორციელებული მრავალ საბუნებისმეტყველო დარგში და გამოცდილებისადმი დამოკიდებულებაშიც ყოველთვის არ აღინიშნება მისი გათვალისწინების დიდი აუცილებლობა. ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგებში კი რაც უფრო დიდია გამოცდილება, მით უფრო მაღალი ღირებულების მქონედ უნდა ითვლებოდეს იგი და სრულყოფილად უნდა აისახებოდეს უნივერსიტეტის აკადემიური კადრების შეფასების პროცედურებშიც. დაუშვებლად უნდა ითვლებოდეს ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა დარგებში აკადემიური კადრების გამოცდილების გათვალისწინებისთვის შეზღუდვების დაწესება (როგორც ხდება კონკურსების დროს) და მათი გამოცდილების დიდი ნაწილის სრული იგნორირება. ერთის მხრივ, ეს არის დიდი გამოცდილების მქონე კადრების მიმართ მკაფიოდ გამოვლენილი დისკრიმინაციული მიდგომა, რომელიც ხელს უწყობს კოლექტივში მათ მიმართ მკვეთრად ნეგატიური განწყობების გავრცელებას, ხშირად ხელმძღვანელ პირთა მიუღებელი და გაუმართლებელი ქმედებების შედეგადაც; ხოლო მეორეს მხრივ, ასეთი მიდგომა საბოლოოდ მხოლოდ ზიანის მომტანი შეიძლება აღმოჩნდეს ხსენებული დარგების განვითარებისთვის, ვინაიდან ხშირად სრულიად მიუღებელი მექანიზმების გამოყენებით მათ ფარგლებში წარმოებს დიდი გამოცდილების მქონე კადრების გადინების სტიმულირება და, აქედან გამომდინარე, უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების ინტელექტუალური პოტენციალის შემცირება [ 2 ].

არასაგანმანათლებლო ორგანიზაციებში გამოცდილებას ასეთი აქტუალობა არ გააჩნია და ხშირად ხელის შემშლელიც შეიძლება იყოს მათი ფუნქციონირებისთვის. ამდენად, ასეთ ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანური რესურსების შესწავლისადმი მიძღვნილი მეცნიერული კვლევები შედარებით თავისუფალია დიდი გამოცდილების სრულად გათვალისწინების და სათანადოდ შეფასების აუცილებლობისგან. აქედან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მსგავსი მეცნიერული კვლევების საფუძველზე მიღებული შედეგები პრაქტიკულად სრულიად გამოუსადეგარი ხდება სასწავლო დაწესებულებებში გამოყენებისთვის. შეიძლება ისიც კი ითქვას, რომ განათლების სფეროში ადამიანური რესურსების შესწავლა თავისი სპეციფიკურობის და განსაკუთრებულობის გამო უნდა განიხილებოდეს როგორც სრულიად დამოუკიდებელი სამეცნიერო მიმართულება.

განათლების სფეროში ადამიანური რესურსების შესწავლა უპირველეს ყოვლისა დასაწყებად უმაღლესი განათლების სისტემიდან, რომელიც ამზადებს საჭირო კადრებს სხვადასხვა ორგანიზაციებისთვის, მათ შორის ყველა სასწავლო დაწესებულებისთვის. სწორედ ამ სისტემაში უნდა იყოს შექმნილი მაქსიმალურად ხელშემწყობი გარემო მისი აკადემიური პერსონალის ეფექტიანი მუშაობისთვის. საკითხის სერიოზულობა ითხოვს იმას, რომ უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში საკადრო საკითხები კორექტულად შეისწავლებოდეს და რეგულირდებოდეს რომელიმე მოდელის (კონცეფციის) და სათანადოდ შემუშავებული ტექნოლოგიის ფარგლებში, რათა პროცესებმა არ მიიღოს სტიქიური ხასიათი აქედან გამომდინარე თავისი ნეგატიური შედეგებით. რაც შეეხება აკადემიური კადრების შეფასების და მართვის კონკრეტულ კონცეფციას, არსებობს ასეთი კონცეფციის შექმნის მოკრძალებული მცდელობები ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიის ფარგლებში, არსებობს აგრეთვე მსოფლიოში ცნობილი ადამიანური რესურსების მართვის მოდელებიც, მაგრამ ისინი ძირითადად მიმართულია ბიზნეს-ორგანიზაციებზე [ 3 ]. განათლების სფეროზე ორიენტირებული მსგავსი მიდგომები უკიდურესად მცირე რაოდენობით არსებობს და ისიც უფრო მასშტაბური კონცეფციების ფარგლებში. განათლების სფეროს სამუშაოებისადმი ადეკვატურობის, მათი განხორციელების რეალისტურობის და პოზიტიურობის მეტად გამოკვეთის მიზნით საჭიროა ყურადღება მიექცეს ისეთ განსხვავებულ „კონცეფციას“, რომელშიც გამოიყოფა აკადემიური კადრების შეფასების და მართვის მოდელების სხვადასხვა სახეობები მათში დესტრუქციული პროცესების ოდენობის ფიგურირების საფუძველზე. ხსენებულ „მოდელებში“ დესტრუქციული პროცესების ფიგურირება შეიძლება აღინიშნებოდეს მათი ხვედრითი წილის მატების ან კლების სახით. ამ თვალსაზრისით აკადემიური კადრების მართვის მოდელების სისტემატიზება ნაცადი არ ყოფილა. საინტერესოა მათი დალაგება დესტრუქციული აქტივობების ხვედრითი წილის მატების მიხედვით, რომელთაგან გამოსაყოფია მოდელების 4 სახეობა თავიანთი შემდეგი პირობითი დასახელებებით: „პროგრესული მოდელი“, „ბიზნეს მოდელი“, „ფორმალური მოდელი“, „ავტორიტარული მოდელი“. მათ განვიხილავთ ქვემოთ.

უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების პერსონალის მართვის სამსახურს, რომლის უშუალო მოვალეობაც არის ასეთი სახის მოდელების ფარგლებში თავისი მუშაობის ეფექტიანად განხორციელება, საჭიროა რომ გააჩნდეს აკადემიური მუშაობის შეფასების ერთიანი საბაზისო სისტემა. ამ სისტემის ერთ-ერთი ქმედითი ვერსია შეიძლება წარმოდგენილი იყოს შემდეგი ფუნქციონალური გამოსახულების სახით:

$$E = F(T, S, A, I)$$

სადაც **E** არის აკადემიური პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობა, **T** არის პერსონალის პედაგოგიური მუშაობის ჯამური მახასიათებელი, **S** არის პერსონალის სამეცნიერო მუშაობის ჯამური მახასიათებელი (**T** და **S** წარმოადგენენ ძირითად მახასიათებლებს), **A** არის პერსონალის მუშაობის დამატებითი ჯამური მახასიათებელი, ხოლო **I** არის შთაბეჭდილების თვისებრივ მახასიათებელთა კატეგორიის გამომხატველი, რომლის მნიშვნელობებია ისეთი შეფასებები, როგორებიცაა „შეესაბამება/არ შეესაბამება“, „კარგი/ცუდი“ და სხვ. კომისიების მიერ კადრების შეფასების დროს ეს თვისებრივი მახასიათებლები ერთიანდებიან რაოდენობრივ მახასიათებლებთან, მაგრამ მათზე ზეგავლენას ვერ ახდენენ, რითიც მიიღწევა კონკურსების და ატესტაციების ჩატარების

დროს კომისიის წევრების სუბიექტივიზმის მინიმუმამდე დაყვანა. თვისებრივი მახასიათებლების გათვალისწინების საჭიროება დგება მხოლოდ მაშინ, როდესაც იქმნება პრეტენდენტების რაოდენობრივ შეფასებათა ტოლობის სიტუაცია. ამრიგად, **კონკურსანტების და საატესტაციო პირების მუშაობის შეფასების დროს რაოდენობრივი მაჩვენებლები წარმოადგენენ უმთავრეს მონაცემებს.** ზემოთ განხილულ ფორმულაში ფიგურირებს ყველა ის აუცილებელი და მნიშვნელოვანი მახასიათებელი, რომლებითაც სრულყოფილად დგინდება აკადემიური კადრების მუშაობის ეფექტიანობა [ 4 ].

შეფასება რაოდენობრივი მახასიათებლების საფუძველზე იძლევა პრეტენდენტების მონაცემების ერთმანეთთან ობიექტური შედარების საუკეთესო შესაძლებლობას და გამოირჩევა გაცილებით უფრო მეტი სანდოობით ვიდრე სუბიექტური თვისებრივი შეფასება. რაოდენობრივი მახასიათებლები უნდა დაიყოს ძირითად და დამატებით მახასიათებლებად. ძირითადი მახასიათებლებია სასწავლო და სამეცნიერო სფეროებში განხორციელებული აქტივობების მეშვეობით მიღწეული შედეგები, რომლებიც არის ყველაზე უფრო ტიპიური და ღირებული აკადემიური პერსონალის მოღვაწეობის შესაფასებლად. დამატებითი მახასიათებლები უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში განხორციელებული კიდევ სხვა სახის აქტივობებია. **ძირითადი მახასიათებლებიდან აღსანიშნავია:** 1. სამსახურებრივი გამოცდილება (მუშაობის უწყვეტი და წყვეტილი სტაჟი) უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში. 2. პედაგოგიური მუშაობის გამოცდილება (პედაგოგიური სტაჟი); 3. სასწავლო-მეთოდური საქმიანობა (სასწავლო კურსების, სახელმძღვანელოს და ლექსიკონის შექმნა); 4. სამეცნიერო მუშაობის გამოცდილება: სამეცნიერო პუბლიკაციები (სტატიები, მონოგრაფიები), სამეცნიერო კონფერენციებში მონაწილეობა; 5. დარგში საფაკულტეტო სასწავლო-სამეცნიერო პროექტებში მონაწილეობა; 6. სტუდენტების საკვალიფიკაციო ნაშრომების ხელმძღვანელობა. **დამატებითი მახასიათებლებიდან აღსანიშნავია:** 1. რეცენზირება (წიგნის, დისერტაციის, სამაგისტრო ნაშრომის); 2. ჟურნალის რედაქტორობა ან სარედაქციო კოლეგიის წევრობა; 3. დარგში სასწავლო და სამეცნიერო გამოცემების სამეცნიერო რედაქტირება; 4. საკონფერენციოდ სტუდენტების მომზადება; 5. საგრანტო კვლევით პროექტებში მონაწილეობა; 6. საუნივერსიტეტო და საფაკულტეტო საბჭოების და სხვადასხვა კომისიების წევრობა; **შთაბეჭდილების მახასიათებლებიდან აღსანიშნავია:** 1. გასაუბრება; 2. სამეცნიერო კვლევების კონცეფცია; 3. პრეზენტაცია [ 5 ].

**შთაბეჭდილების თვისებრივი მახასიათებლები** განსაკუთრებულ ყურადღებას ითხოვენ თავიანთი სპეციფიკურობიდან გამომდინარე. ეს მახასიათებლები (1. სამეცნიერო კვლევების კონცეფცია; 2. კონკურსანტთან გასაუბრება, 3. საჯარო პრეზენტაცია), სუბიექტურობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა და, როგორც ითქვა, აქტუალური ხდება კონკურსების დროს, როდესაც მაღალია გარედან კადრების შემოსვლის ალბათობა. ამ კატეგორიისთვის თვისებრივი შეფასება არის - „შეესაბამება/არ შეესაბამება“. ამისგან განსხვავებით, საატესტაციო შეფასების სიტუაციაში სრულიად საკმარისია მხოლოდ რაოდენობრივი მახასიათებლების გამოყენება, ვინაიდან ასეთი კადრი ყოველმხრივ არის შესწავლილი ობიექტური დაკვირვების საფუძველზე და უკვე აღარ საჭიროებს ნაკლებად სანდო დამატებით, სუბიექტურ შეფასებებს. სამიდან ორი მახასიათებლის მიხედვით შესაბამისობის დადგენის შემთხვევაში საბოლოო შეფასება გამოდის დადებითი, ხოლო შეფასების ორი მახასიათებლის მიხედვით შუსაბამობის დადგენის შემთხვევაში საბოლოო შეფასება გამოდის უარყოფითი. შესაბამისობები 1-2 და 1-3

მახასიათებლების მიხედვით უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება ვიდრე შესაბამისობა 2-3 მახასიათებლების მიხედვით, რაც იძლევა „წონის“ მიხედვით ამ მახასიათებლების ერთმანეთისგან დიფერენცირების შესაძლებლობას და უფრო მეტი „წონის“ მქონე „შესაბამისობისთვის“ ან „შეუსაბამობისთვის“ უპირატესობის მინიჭების საშუალებას.

ზემოთ მოყვანილი ზოგადი ფუნქციონალური სახის ფორმულა ერთნაირად მოქმედებს აკადემიური კადრების მართვის ოთხივე განხილული მოდელის ფარგლებში, მაგრამ მისი შემადგენელი კომპონენტების განსხვავებული წონებით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კადრების შეფასების და მართვის 4 მოდელი წარმოდგენილია ერთიანი სისტემის ფარგლებში, ერთნაირი კომპონენტების გამოყენებით, მაგრამ სხვადასხვა მოდიფიკაციების სახით:

**„პროგრესული მოდელი“ -  $E = (3T + 2S + A) \Leftrightarrow I$**

„პროგრესული მოდელის“ ფარგლებში აკადემიური კადრების სასწავლო-სამეცნიერო აქტივობათა მნიშვნელობები გააზრებულია ქვეყანაში ამჟამად არსებული პირობებისა და მომავლისთვის რეალისტურად გათვლილი შესაძლებლობების გათვალისწინებით. თანამედროვე უნივერსიტეტებში სამივე დონის პროფესორთა ძალისხმევა და დროითი რესურსები ძირითადად ეთმობა პედაგოგიურ მოღვაწეობას. კვლევითი მუშაობა საკმაო ფინანსების მომთხოვნია, რისი რესურსებიც ჩვენი უნივერსიტეტების უმრავლესობას არ გააჩნია. ამიტომ ამ მოდელის ფარგლებში ყველაზე უფრო გამართლებული ხდება ძალისხმევათა განაწილება პედაგოგიური შრომის მეტი გამოკვეთის სასარგებლოდ. სამუშაოების თანაფარდობის ყველაზე უფრო მინიმალისტურ ვარიანტს წარმოადგენს თანაფარდობა:  $1,5 / 1$  ანუ პედაგოგიური სამუშაოების მოცულობა და მნიშვნელობა 1.5-ჯერ აღემატება სამეცნიერო სამუშაოების მოცულობას და მნიშვნელობას. ეს ორივე არის აკადემიური კადრების მუშაობის აღმწერი ძირითადი მახასიათებლები. დამატებითი მახასიათებლებიდან, რომელთა წილობრივი მონაწილეობა ამ მოდელის სტრუქტურაში არის მინიმუმ 2-ჯერ ნაკლები, მნიშვნელოვანია პედაგოგიური მუშაობის გამოცდილება (პედაგოგიური სტაჟი), სამსახურებრივი გამოცდილება (უწყვეტი და წყვეტილი სტაჟი) და პროფესორის მომსახურების მიმღები სტუდენტების რაოდენობა. როგორც ძირითადი, ისე დამატებითი მახასიათებლების წარმოდგენა ხდება ობიექტური, რაოდენობრივი მაჩვენებლებით. სხვა დამატებითი მახასიათებლების წარმოდგენა ხდება თვისებრივად და ისინი ემსახურებიან მხოლოდ დადებითი ან უარყოფითი შთაბეჭდილებების მოხდენის ასახვას. პერსონალის მართვის „პროგრესული მოდელის“ გამოყენების შემთხვევაში ხდება ადამიანური კაპიტალის შენარჩუნება და მისი ეფექტიანი მუშაობისთვის მაქსიმალური ხელის შეწყობა. ასეთი მიდგომის პირობებში ხერხდება დაგროვებული ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება, შემოსავლების ზრდა და ადამიანური რესურსების შემდგომი განვითარება მოთხოვნადი პროგრამების საკადრო შემადგენლობის გაფართოების გზით. იგივეს თქმა გაძნელებდა არამოთხოვნადი და მოწვეულ პროფესორებზე აგებული პროგრამების გაფართოების ხელშეწყობასთან დაკავშირებით ფინანსური შეზღუდულობიდან გამომდინარე. ე.ი. არსებული მატერიალური რესურსები ყველაზე მეტად პროგრესული მიმართულებების განვითარებას უნდა ხმარდებოდეს.

**„ბიზნეს მოდელი“ -  $E = (T + 2S + A) \Leftrightarrow I$**

„ბიზნეს მოდელის“ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ აკადემიური მუშაობის ამსახველ მაჩვენებელთა ჯამური მონაცემის მაღალ ნიშნულამდე ასაწევად საჭირო ხდება ძვირადღირებული აქტივობების განხორციელება. ასეთებია: ძვირადღირებული აპარატურული და არააპარატურული საკვლევი ინსტრუმენტების (მეთოდების) მობილიზება და გამოყენება, ასევე ძვირადღირებული ემპირიული კვლევების ჩატარება, მაღალრეიტინგულ უცხოურ გამოცემებში სამეცნიერო სტატიების გამოქვეყნება, უცხო ენაზე მონოგრაფიების გამოქვეყნება მაღალრეიტინგული გამომცემლობების მიერ, სახელმძღვანელოების გამოქვეყნება და სხვ. ამ მოდელში მეცნიერული კვლევების მნიშვნელობა გაცილებით უფრო მეტია სხვა აქტივობებთან შედარებით, რის გამოც იგი ფიგურირებს გაორმაგებული მოცულობით. ასეთი მიდგომა ტიპიურია კვლევითი უნივერსიტეტებისთვის თავისი ძალიან მძლავრი დაფინანსებით, რაც ჩვენი სინამდვილისთვის არის არაადეკვატურად დიდი გადაჭარბება და, შესაბამისად, მასზე იმედების დამყარება არანაირად არ უნდა ჩაითვალოს სწორ ხედვად. „ბიზნეს მოდელის“ შემადგენელ კომპონენტებში დაწინაურება შეუძლია უმთავრესად ძლიერი შემოსავლების მქონე აკადემიურ პერსონალს, ხოლო მათზე სწორება აკადემიური კადრების დიდი უმრავლესობისთვის მადისკრიმინირებელ მიდგომას წარმოადგენს, რაც არ არის ხელშესაწყობი. არ შეიძლება პროფესორის აკადემიური თანამდებობის დაკავება მიჩნეული იყოს მხოლოდ შემღებული პირების პრეროგატივად. ეს სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობის განვითარებას ვერ მოემსახურება, არამედ პირიქით, დიდი ალბათობით ხელს შეუწყობს სტაგნაციური ვითარების ჩამოყალიბებას. აღნიშნული მიდგომა უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში ინტელექტუალური პოტენციალის რეალიზების ძლიერ შემაფერხებელ მოვლენად მოგვევლინება, თუკი ყველაზე უფრო პრიორიტეტულად იქნება მიჩნეული აკადემიური კადრების მიერ ფინანსტევადი მახასიათებლების მიხედვით მუშაობის ამსახველ მონაცემთა დაგროვება. სრულიად დაუშვებელია, რომ განათლებისა და მეცნიერების სფეროები გამოცხადდეს ძირითადად შემღებულთა სამოღვაწეო ასპარეზად და აკადემიური თანამდებობების დაკავებაში მათ ენიჭებოდეთ უპირატესობა. ქვეყნის და საზოგადოების განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე ეს მიუღებელი მიდგომაა, რის გამოც აღნიშნული „ბიზნეს მოდელის“ მიერ ხელისუფლებისა და საზოგადოების მხრიდან მხარდაჭერის მოპოვება ძალიან პრობლემატურია.

**„ფორმალური მოდელი“ -  $E = (T + S + A) \Leftrightarrow I$**

„ფორმალური მოდელის“ ფარგლებში აკადემიური კადრების სასწავლო და სამეცნიერო მუშაობის გამომხატველი მახასიათებლები, რომლებიც ძირითად მახასიათებლებად უნდა ითვლებოდეს, გათანაბრებულია დამატებით მახასიათებლებთან, ხოლო ფართოდ გამოყენებული დამატებითი მახასიათებლებიდან უპირატესად ფიგურირებს ისეთები, რომლებიც ნაკლებად აქტუალურია აკადემიური მუშაობისთვის და უფრო მეტად გამოსადეგია ადმინისტრაციული პოზიციების დაკავების შემთხვევებში. ეს პოზიციები არის შემდეგი: უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების სხვადასხვა სახის ხელმძღვანელი თანამდებობები, ფაკულტეტების ხელმძღვანელი თანამდებობები, ფაკულტეტებში შემავალი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელი თანამდებობები, სხვადასხვა პროფილის სპეციალისტების თანამდებობები და სხვ. ამ მოდელში ნაკლებად ხდება აკადემიური მუშაობის შემადგენელი კომპონენტების, მათი ფუნქციების და მნიშვნელობის დიფერენცირება, რის გამოც ხშირად აკადემიური კადრების მუშაობის

შეფასებები არის არაადეკვატური და არაკორექტული. ეს მიდგომა გამოირჩევა ზედაპირულობით და არასრულყოფილად აღწერს ვითარებას. მოცემული მოდელის გამოყენების მომხრეთა მიერ ხდება რთული აკადემიური მუშაობის გაუმართლებლად მარტივი კრიტერიუმებით და მიდგომებით შეფასება და საამისოდ გამოსადეგი კადრების მართვის მარტივი მექანიზმების შექმნა. „ფორმალური მოდელი“, როგორც მიდგომა, ფრიად რედუქციონისტულია, ფაქტობრივად ახდენს აკადემიური მუშაობის მნიშვნელოვანი შემადგენლების გათანაბრებას არამნიშვნელოვან შემადგენლებთან, რაც საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს არასწორი პრიორიტეტებით კონკურსების ჩატარებას, უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებიდან გამოცდილი კადრების გადინებას და მასში არსებული ინტელექტუალური პოტენციალის არაეფექტიანად გამოყენებას.

**„ავტორიტარული მოდელი“ -  $E = (T + 2S + 2I) \Leftrightarrow A$**

„ავტორიტარული მოდელის“ ფარგლებში ხდება შთაბეჭდილების თვისებრივი მახასიათებლების **I** ხელოვნური გარდაქმნა რაოდენობრივ მახასიათებლებად, ხოლო რაოდენობრივი მახასიათებლების **A** ხელოვნური დაყვანა თვისებრივ შეფასებებზე - „შეესაბამება / არ შეესაბამება“. ასეთი უხეში ტრანსფორმაციები ემსახურება ობიექტურ მონაცემთა დამახინჯებას და სუბიექტური შეფასებებისთვის ფართო ასპარეზის დათმობას. აკადემიური კადრების მოღვაწეობის შეფასების სფეროში სუბიექტურობის მაქსიმალური ჩართვა ქმნის კორუფციული პროცესების განვითარებისთვის ნოყიერ ნიადაგს. სუბიექტური შეფასებების სიჭარბე არაფორმალური მმართველობისთვის არის უფრო მეტად დამახასიათებელი და შენიღბული ავტორიტარული მართვის სტილის ფართო გამოყენების საშუალებას იძლევა. ამ მოდელის ფარგლებში დიდია ხელმძღვანელის მიუღებელი ბოროტი განზრახვების რეალიზების შესაძლებლობები, რამაც შეიძლება ორგანიზაცია დიდ განსაცდელშიც შეიყვანოს. არაადეკვატური საკადრო პოლიტიკის გატარების გამო, ავტორიტარული მართვის სტილი (გარეგნულად ხშირად დემოკრატიულ სტილს მისგავსებული) მისთვის მკაფიოდ დამახასიათებელი ინტელექტუალური რესურსის შეზღუდულობის გამო, არ გამოირჩევა პროგრესის ხელშეწყობისთვის საჭირო ქმედუნარიანობით, უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების აკადემიური (ინტელექტუალური) პოტენციალის განვითარებისთვის ხელის შეწყობისა და ახალი პერსპექტივების დასახვის მოტივაციით. იგი მძიმე ტვირთად აწევს მთელ ორგანიზაციას და საბოლოოდ წარმოადგენს მისი განვითარების შემაფერხებელ მოვლენას. ზემოთ განხილულ მოდელთა შორის ყველაზე უფრო უარესად ეს მოდელი უნდა ჩაითვალოს. სწორედ ამ მოდელის ფარგლებში ხდება კონკურსების დროს „სპეცდაკვეთით“ გარკვეულ პირთა გაშვება სამსახურიდან და მავანთათვის სუბიექტურად უფრო სასურველ პირთა მიღება სამსახურში. სახელმწიფო უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში ამგვარი მიდგომა განსაკუთრებით მძიმე ნეგატიური მოვლენაა. ამ დროს სრულებით არ არის გამორიცხული სხვადასხვა სახის სარგებელთა მიღების მოლოდინების არსებობაც. უნივერსიტეტის აკადემიური კადრების მოღვაწეობის შეფასების პროცედურებში დიდი დოზით სუბიექტივიზმის გატარება და დიდი ღირებულების მქონე მათი გამოცდილების მნიშვნელოვანი ნაწილის სრულად უკუგდება კადრების „ფსევდოგადახალისების“ დეკლარირებული სტრატეგიიდან გამომდინარე, იმ შირმას წარმოადგენს, რომლის მიღმაც ხდება ყველა ხსენებული და ნაგულისხმები ბოროტება. ამ მიდგომას ხშირად შეიძლება მიენიჭოს დანაშაულებრივის

კვალიფიკაციაც და, როგორც წესი, ყველა ხერხით და საშუალებით უნდა იდენიფიკაციას უნივერსიტეტებიდან.

საქართველოს უნივერსიტეტებში აკადემიური კადრების მართვის მოდელებმა წლების მანძილზე თავისებური ევოლუცია განიცადა ქვეყანაში პოლიტიკური პრიორიტეტების ცვლადობის ზეგავლენით. ადრინდელი ხელისუფლების მმართველობის პერიოდში უნივერსიტეტებში აკადემიური კადრების მართვის მოდელი უფრო ემსგავსებოდა ჩვენს ზემოთ განხილულ „ფორმალურ მოდელს“. ხელისუფლების შეცვლის შემდეგ 2014-2017 წლებში უნივერსიტეტში დაწესდა „ავტორიტარული მოდელი“ მსგავსი მართვის წესის პრიორიტეტულობა. ე.ი. ადგილი ჰქონდა უკან დახევას დესტრუქციული მომენტების მომრავლების გამო სუბიექტივიზმის მაქსიმიზების შედეგად, რაც თვალნათლივ აისახა კონკურსებისთვის შექმნილ შეფასების ანკეტებში. 2017 წლიდან დღემდე მოქმედებაში შევიდა აკადემიური კადრების მართვის წესი, რომელიც უფრო ესადაგება ზემოთ განხილული კადრების მართვის „ავტორიტარული მოდელის“ და „ბიზნეს მოდელის“ ნაზავს (მათ შუალედურ ვარიანტს), რითიც აღინიშნა აკადემიური კადრებისადმი მიდგომებში ძალიან მცირე გაუმჯობესება, მაგრამ სრულიად არასაკმარისი. ამჟამად ვდგავართ იმის აუცილებლობის წინაშე, რომ ვითარება შეიცვალოს ხელმძღვანელობის მიერ „პროგრესული მოდელის“ მხარდაჭერის სასარგებლოდ, რომლის მეშვეობითაც მოხდება უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში არსებული ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება, საერთო აკადემიური და ორგანიზაციული მაჩვენებლების გაუმჯობესება, შემოსავლების ზრდა და ორგანიზაციული განვითარება. ამრიგად, არსებულ ვითარებაში კადრების მართვის „პროგრესული მოდელის“ მხარდაჭერას და ფართოდ გამოყენებას ალტერნატივა არ გააჩნია, რაც უნდა იყოს სერიოზულად გააზრებული, შეფასებული და მხარდაჭერილი უმაღლესი განათლების პოლიტიკის, უნივერსიტეტების ხელმძღვანელობების და ფაკულტეტების კოლექტივთა დონეებზე. აკადემიური კადრების მართვის „პროგრესული მოდელის“ საპირისპიროდ „ავტორიტარული მოდელი“ (სხვა სიტყვებით „კორუფციული მოდელი“) ყველაზე უფრო უვარგის მოდელს წარმოადგენს. თუკი უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებათა მესვეურებმა აღმოაჩინეს რაციონალური მარცვალი აკადემიური კადრების მართვის მოდელების ზემოაღწერილ სისტემატიზაციაში, მაშინ მათ მიერ ძნელად არ მოხდება იმის მიღება და გადაწყვეტა, თუ რომელი მოდელია მხარდასაჭერი და გამოსაყენებელი, ხოლო რომელი მოდელია უკუსაგდები. პოზიტიურად მოაზროვნე და განვითარებაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის მიერ დიდი ალბათობით გაცილებით უფრო მეტ მხარდაჭერას, ცხადია, დაიმსახურებს „პროგრესული მოდელი“, რომელიც უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების მთავარი და ღირებული რესურსის - ინტელექტუალური პოტენციალის (ადამიანური კაპიტალის) შენარჩუნების და გამოყენების საფუძველზე სხვა მიდგომების გამზიარებელ უნივერსიტეტებთან შედარებით უფრო მეტი დაწინაურების, საზოგადოების მხრიდან მეტი დაფასების, მეტი მოთხოვნის და შემოსავლების ზრდის უკეთეს პერსპექტივებს ქმნის. ამ მოდელში მაქსიმალურად არის რეალიზებული აკადემიური კადრების კონკურსებისა და ატესტაციების ჩატარებაში ობიექტურობის, დემოკრატიულობის და სამართლიანობის პრინციპები, რაც ემსახურება უნივერსიტეტებში სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას, ორგანიზაციული და ზნეობრივი კლიმატის გაუმჯობესებას [ 5 ].



უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების აკადემიური პერსონალი არაერთგვაროვანია როგორც აკადემიური ცენზის მიხედვით, ისე გაფორმებული შრომითი კონტრაქტის სპეციფიკის მიხედვით. ცენზის მიხედვით გამოიყოფა პროფესორების, ასოცირებული პროფესორების, ასისტენტ-პროფესორების და ასისტენტების კატეგორიები, ხოლო შრომითი ხელშეკრულების სპეციფიკის მიხედვით გამოიყოფა „A“, „B“ და „C“ კონტრაქტით მომუშავე აკადემიური კადრების კატეგორიები, რომელთაგან პირველს ეკრძალება ძირითად სამსახურთან კიდევ სხვა სამსახურის შეთავსება, მეორეს ეძლევა მოცემული სამსახურის სხვა სამსახურებთან შეთავსების უფლება, ხოლო მესამე კატეგორიას ქმნიან საათობრივი ანაზღაურების საწყისებზე მოწვეული პედაგოგები. აკადემიური პერსონალი ცენზის მიხედვით იყოფა სასწავლო-სამეცნიერო მიღწევების საფუძველზე, ხოლო შრომითი კონტრაქტების მიხედვით კადრების დაყოფა ხდება შესასრულებელ სამუშაოთა მოცულობების საფუძველზე.

აკადემიურ კადრებს შორის ყველაზე უფრო მეტ ხელშეწყობას და გაფრთხილებას საჭიროებენ „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრები, რომლებსაც აღეკვეთათ ძირითად სამსახურთან ყველა სხვა სამსახურის შეთავსების უფლება, რის გამოც ყველაზე მოწყვლად კატეგორიად ჩამოყალიბდნენ. ეს კადრების ის კატეგორიაა, რომელთა მოღვაწეობაც არ უნდა ფასდებოდეს სხვა კატეგორიის კადრების მოღვაწეობის შეფასების მსგავსად, რომლებსაც შეთავსებული (ანუ ალტერნატიული) სამსახურები ერთი ან მეტი რაოდენობითაც კი გააჩნიათ. ამ ასიმეტრიული ვითარების დაბალანსება შეიძლება მხოლოდ „A“ კატეგორიის კადრების მოღვაწეობის ნაკლები სიმკაცრით შეფასების გზით „B“ კატეგორიის კადრების მოღვაწეობის შეფასებასთან შედარებით. დღესდღეობით ამას არ ექცევა არანაირი ყურადღება, რაც სრულიად მიუღებელია ფსიქოლოგიური, ზნეობრივი და სამართლებრივი თვალსაზრისითაც კი. ეს ის დიდი გაუგებრობაა, რომელიც უნდა აღმოიფხვრას უნივერსიტეტებში.

არსებული არასახარბიელო სიტუაციის გამოსწორების ტექნოლოგიურ საშუალებას წარმოადგენს საკონკურსო-საატესტაციო კრიტერიუმებში სხვადასხვა ნორმების დაწესება, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდნენ სხვადასხვა კატეგორიის თანამდებობის დაკავების პრეტენდენტები. მაგალითად, კონკურსების შემთხვევაში „A“ და „B“ კატეგორიის კადრებისთვის სამუშაოს შეფასების ქულების ტოლი რაოდენობის დაფიქსირებისას უპირატესობა უნდა ენიჭებოდეს „A“ კატეგორიის კადრს, ხოლო ატესტაციების შემთხვევაში გადასალახავად დაწესებული ქულების მინიმალური ზღვარი „A“ კატეგორიის თანამშრომლებისთვის უნდა იყოს უფრო დაბალი, ვიდრე „B“ კატეგორიის თანამშრომლებისთვის. ამით ნაწილობრივ აღიკვეთება ის არასახარბიელო ვითარება, რომელიც ჩამოყალიბებულია „A“ კატეგორიის კადრების ინტერესთა საზიანოდ. არსებულ რთულ სიტუაციას „A“ და „B“ კატეგორიების გაუქმებაც უკვე ვეღარ უშველის, ვინაიდან ალტერნატიული სამსახურებისკენ მიმავალი გზები „A“ კატეგორიის კადრებს დიდი ხანია უკვე მოჭრილი აქვთ, რის გამოც ისინი ამ ხნის განმავლობაში იმყოფებიან წამგებიან მდგომარეობაში „B“ კატეგორიის კადრებთან შედარებით. ამ ვითარების გამოსწორება პრაქტიკულად შეუძლებელია, ვინაიდან ალტერნატიული სამსახურების ძიების პერიოდები თავსმოხვეული და იძულებითი უმოქმედობის შედეგად აღნიშნული კადრების მიერ ხელიდან არის გაშვებული, რაც მხედველობაშია მისაღები უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების ხელმძღვანელობათა მიერ კონკურსებისა და ატესტაციების ჩატარების დროს.

„A“ კონტრაქტით მომუშავე აკადემიური კადრების ყველაზე უფრო მეტი დაუცველობა ალტერნატიული სამსახურების უქონლობიდან გამომდინარეობს. ისინი ყველაზე უფრო მეტად არიან ჩაყენებულები სტრესულ მდგომარეობაში, ვინაიდან გაურკვეველი კონკურსების პირისპირ დააყენეს და დარჩენილი ერთადერთი სამსახურის დაკარგვის პერსპექტივაც გაუჩინეს. ამ კატეგორიის აკადემიური კადრებისთვის რა სიმძაფრეც გააჩნია სამსახურის დაკარგვას, ასეთი რამ სხვა კონტრაქტით მომუშავე კადრებს საერთოდ არ გააჩნიათ. ამ თვალსაზრისით ყველაზე დიდი უსამართლობა სწორედ „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრების მიმართ არის განხორციელებული. ამ კატეგორიის კადრებისთვის დაწესებული სახელფასო დანამატი სრულიად არაპროპორციული სიკეთეა იმ ბოროტებასთან შედარებით, რომელიც მათ ელოდებოდა ერთადერთი სამსახურის დაკარგვის შემთხვევაში. ასეთი ვითარება კიდევ უფრო ძლიერდება იმით, რომ „B“ კონტრაქტით მომუშავე კადრების ხელფასები შეთავსებულ სამსახურებში მკვეთრად აღემატება იმ სახელფასო დანამატს, რომელიც აქვთ დანიშნული „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრებს. აქედან გამომდინარე, არავითარი დაყვედრების საფუძველი არ არსებობს „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრებისთვის მეტ სახელფასო დანამატთან დაკავშირებით. „B“ კატეგორიის კადრებისთვის სახელფასო დანამატის ნაკლები ოდენობა გაცილებით უფრო მეტი სიკეთეა მათთვის, ვიდრე მეტი სახელფასო დანამატი „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრებისთვის. ეს მეტი სახელფასო დანამატი მეტი უბედურების მომასწავებელია „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრებისთვის კრიტიკული მომენტის დადგომისას კონკურსების დროს. სიტუაცია კიდევ უფრო მძიმდება 65 წლის ზევით ასაკის მქონე „A“ კონტრაქტით მომუშავე კადრებისთვის, რომლებსაც გასაგები მიზეზების გამო წასასვლელი პრაქტიკულად აღარსად აქვთ დარჩენილი. ასეთი კადრებისთვის სრულიად აუცილებელია „საატესტაციო“ რეჟიმზე გადაყვანა, რათა მავანთა მიერ საქვეყნოდ ცნობილი საკონკურსო „მექანიზმები“ არ იქნეს მათ საზიანოდ გამოყენებული, რაც ნამდვილი ბოროტმოქმედება იქნებოდა. ხსენებული კადრები მხოლოდ და მხოლოდ ატესტაციისთვის დადგენილი ნორმების დაკმაყოფილების ამოცანებით უნდა იყვნენ დაკავებული ზედმეტი სტრესების გარეშე, რაც მათ ჭეშმარიტად დამსახურებული აქვთ მრავალი წლის განმავლობაში უნივერსიტეტის ერთგული მსახურებით.

როგორც განვითარებული მსჯელობებიდან ჩანს, აკადემიური კადრების მიმართ უნდა იქნას გამოყენებული საკმაოდ კომპლექსური მიდგომები, რომელთა შემუშავება დაკვირვებული მუშაობის შედეგად უნდა იქნას მიღებული ამ სფეროს მეცნიერთა ინტენსიური და მდიდარი არგუმენტაციით გამყარებული მონაწილეობით. ყოვლად დაუშვებელია ასეთი დონის საკითხები წყდებოდეს კამპანიურად, დროის ხანმოკლე მონაკვეთში „ერთგული“ ხმების ფართო გამოყენებით; და ეს ყველაფერი მავანთა საამებლად და კოლექტივის საზიანოდ, რაც არაერთხელ მომხდარა უნივერსიტეტებში. აღნიშნული საკითხები უნდა წყდებოდეს უნივერსიტეტების პერსონალის მართვის სამსახურებთან მჭიდრო ინტერაქციაში და მათი ზედამხედველობის ქვეშ. სწორედ პერსონალის მართვის სამსახურს შესწევს ძალა, უნარი და კომპეტენცია, რომ მრავალი მხრიდან შეისწავლოს აკადემიური კადრები და მათი კატეგორიები. მხოლოდ ეს სამსახური მოიცლის ამ ტიპის სამუშაოებისთვის, ვინაიდან ეს მისი პირდაპირი მოვალეობაა. თუკი საჭიროება მოითხოვს, ამავე სამსახურმა უნდა მოახდინოს უკვე დამტკიცებული დოკუმენტების კორექტირებაც და ხელმეორედ მისი გადაცემა აკადემიური საბჭოსთვის დასამტკიცებლად. კადრებთან დაკავშირებული საკითხების

შესწავლისა და გადაწყვეტის საქმეში პერსონალის მართვის სამსახური უნდა იყოს უმაღლესი ინსტანცია, ხოლო მისი გადაწყვეტილების ლეგიტიმაციის ორგანოს, ცხადია, უნდა წარმოადგენდეს აკადემიური საბჭო. აკადემიურ საბჭომდე უნდა მიდიოდეს პერსონალის მართვის სამსახურის მიერ ყოველმხრივ შესწავლილი და ფაკულტეტების მთელ კოლექტივებთან მაქსიმალურად შეთანხმებული საკადრო გადაწყვეტილებები [ 6 ].

უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში აკადემიური კადრები წარმოადგენენ მთავარ ორგანიზაციულ მონაპოვარს და ყველანაირად საჭიროებენ ღირსეულ დაფასებას და პოზიტიურ დამოკიდებულებას ხელმძღვანელობის მხრიდან. მაქსიმუმი უნდა კეთდებოდეს მათი მუშაობის ხელშეწყობისთვის და მხოლოდ მაშინ მიიღწევა ამ ორგანიზაციისთვის სასურველი შედეგები. როგორც ორგანიზაციის თეორიასა და პრაქტიკაში ისე მართვის მეცნიერებებშიც მრავალი ემპირიული კვლევის შედეგებით მტკიცდება, რომ მომუშავეთა მიმართ ადამიანური დამოკიდებულების გამომჟღავნება ერთიორად აუმჯობესებს მუშაობის ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მაჩვენებლებს. ამიტომ ასეთი სტრატეგიით სამუშაოთა ორგანიზება და მართვა აქსიომატურად უნდა მიიჩნეოდეს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების საკადრო პოლიტიკაში უნდა იქნეს რეალიზებული სამართლიანობის, დემოკრატიის, პროფესიული კომპეტენტურობის და მაღალი ზნეობის პრინციპები, რომლებითაც იქნება გამოხატული ის, რომ ხელმძღვანელობა არის დაკავებული პროფესორებზე და სტუდენტებზე ზრუნვით, საქმიანობაში მათთვის ხელის შეწყობით და ყოველივე გადახვევა აღნიშნული ხაზიდან და პრინციპებიდან იქნება მხოლოდ იმის მანიშნებელი, რომ არსებობს კოლექტივის ინტერესთა წინააღმდეგ წასვლის ფარული მოტივაცია, რომლის კარნახით მოქმედებასაც იგი არ მოერიდება ამისთვის მოსახერხებელ ყოველ მომენტსა და ვითარებაში. აკადემიური კადრების მიმართ წაყენებული მთხოვნები არ უნდა აღემატებოდეს ხელმძღვანელობის მიერ მათთვის შექმნილ სათანადო პირობებს. სხვა სიტყვებით, სანამ არ არის შექმნილი სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობის მაღალი სტანდარტების შესატყვისი აუცილებელი პირობები, მანამ აკადემიური კადრების მოღვაწეობის ეფექტიანობის შეფასების მინიმალური ზღვრის მაღალ ნიშნულზე აყვანა არამიზანშეწონილად და ნაადრევად უნდა ჩაითვალოს. ამასთან ერთად, შეცდომების თავიდან აცილების მიზნით, შეფასების ზემოთ განხილული სისტემა მაქსიმალურად უნდა ითვალისწინებდეს მეცნიერების დარგების და ფაკულტეტების სპეციფიკას, რის შედეგადაც ერთი და იგივე მახასიათებელთა (ანუ კრიტერიუმთა) მნიშვნელობები განსხვავებული დარგებისთვის შესაძლებელია აღმოჩნდეს სხვადასხვა. კონკურსებში გამარჯვებულ პრეტენდენტად მარტივად ჩაითვლება ის, რომელსაც ექნება ეფექტიანობაში უფრო მაღალი მონაცემი, ხოლო ატესტაციებში გამარჯვებულად ჩაითვლება ის კადრი, რომელიც გადალახავს ეფექტიანობის მინიმალურად დასაშვებ ნიშნულს, რაც საერთო შეთანხმებით იქნება დაწესებული.

გამოცდილი აკადემიური კადრები როგორც უმაღლეს სასწავლო დაწესებულების დიდი მონაპოვარი, საჭიროებენ მათი საქმიანობის მნიშვნელობის შეფასებას არა მარტო პედაგოგიური, არამედ სამსახურებრივი მოღვაწეობის კუთხითაც. სამსახურებრივი გამოცდილება, გამოხატული უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში მუშაობის უწყვეტი სტაჟით, იძლევა ცოდნას იმის შესახებ, თუ აკადემიური თანამდებობის დაკავების პრეტენდენტი რამდენად ადაპტირებულია და რამდენად საფუძვლიანად არის

ინტეგრირებული მოცემული უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების ორგანიზაციულ კულტურაში, რაც წლებს საჭიროებს. უწყვეტი სტაჟი არის ერთ სამსახურში ადამიანის ნაყოფიერი მუშაობის ხანგრძლივობის ყველაზე უფრო ინფორმატიული ინდიკატორი. წყვეტილად დაგროვებული სამსახურებრივი გამოცდილება სხვა სამსახურებთან მონაცვლეობით ვერ ქმნის ადაპტაციის და ინტეგრაციის იმ დონეს, რომელიც მიიღწევა ხანგრძლივი უწყვეტი მუშაობის პირობებში. ამ ფაქტის გაუთვალისწინებლობა ბადებს იმის საშიშროებას, რომ უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების ორგანიზაციულ კულტურასთან შეუთავსებელი კადრების მომრავლებამ, თავიანთი საქმიანობის სპეციფიკური სტილით, შეიძლება უნივერსიტეტს შეუქმნან პრობლემები მრავალწლიანი ტრადიციების რღვევის სახით. ამიტომ საკონკურსო და საატესტაციო კრიტერიუმებში უნდა ტარდებოდეს სასწავლო დაწესებულების ტრადიციების დაცვის ინტერესი, რაც მასში მომუშავე კადრების დიდ პედაგოგიურ გამოცდილებასთან ერთად დიდი სამსახურებრივი გამოცდილების პრიორიტეტულად გამოცხადებით მიიღწევა.

ხანგრძლივი პედაგოგიური და სამსახურებრივი მოღვაწეობის დიდი მნიშვნელობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ ცოდნა-გამოცდილება დაგროვებადი სიკეთეა და მწვავედ აუცილებელია სტუდენტებთან მუშაობაში ცოდნის სწორად ორგანიზების და განმტკიცების თვალსაზრისით. რაც უფრო მეტია ცოდნა-გამოცდილება, მით უფრო უკეთ მიიღწევა აღნიშნული აკადემიური შედეგები. ამავე დროს ახალი ცოდნა ძველს უნდა ეყრდნობოდეს, რაც იძლევა მეტ სისტემურობას და სანდოობას. ძველს მოწყვეტილი ახალი ცოდნა მყიფეა და გამოირჩევა მოვლენათა სიღრმისეული ამოცნობისა და ახსნის ნაკლები პოტენციალით. აკადემიური წარმატებები აკადემიურ პროცესში დიდი გამოცდილების მქონე აკადემიური კადრების ფართო ჩართულობით მიიღწევა. ამიტომ აუცილებელია სათანადო ღონისძიებების გატარება ასეთი კადრების შენარჩუნებისთვის და მათი სამუშაო პირობების გაუმჯობესებისთვის. აკადემიური კადრის დიდი პედაგოგიური გამოცდილება და მუშაობის დიდი უწყვეტი სტაჟი, როგორც პოზიტიური მოვლენა, უნდა გახდეს იმის საფუძველი, რომ ასეთის მქონე პირს კონკურსების ნაცვლად დაუწესდეს მხოლოდ ატესტაცია გარკვეული პერიოდულობით (მაგ.: 5-7 წლიანი). უნივერსიტეტში ასეთი ფორმა დაშვებულია პროფესორებისთვის და სრულიად აუცილებელია, რომ ასოცირებული პროფესორებისთვისაც იქნეს ასეთივე ფორმა დაშვებული უნივერსიტეტში მუშაობის დიდი უწყვეტი სტაჟისა და დიდი პედაგოგიური სტაჟის (30 ან 40 წელი) შესრულების შემთხვევებში. მუშაობის დიდი უწყვეტი სტაჟის სახით უნივერსიტეტისადმი გამოხატული ერთგულება უნდა იყოს ყველანაირად დაფასებული, მათ შორის ასეთი პირის „საატესტაციო რეჟიმზე“ გადაყვანის მეშვეობით. ამრიგად, დიდი სამსახურებრივი გამოცდილება (მუშაობის დიდი უწყვეტი სტაჟი) და აგრეთვე დიდი პედაგოგიური გამოცდილება (დიდი პედაგოგიური სტაჟი) ერთობლივად ქმნიან აკადემიური კადრების საატესტაციო რეჟიმზე გადაყვანისთვის აუცილებელ და მნიშვნელოვან სფუძველებს.

დიდი გამოცდილების შესახებ საუბრებისას დღის წესრიგში დგება ასაკობრივი შეზღუდვის საკითხი (65 წელი), რომელიც უწესდებათ აკადემიური თანამდებობების დაკავების პრეტენდენტებს უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონში არსებული ჩანაწერის საფუძველზე [ 7 ]. ეს კანონი არ არის სრულყოფილი, ვინაიდან წინა ხელისუფლების მიერ არის ნაჩქარევად მიღებული და მიუხედავად მასში მრავალი შესწორებების და დამატებების შეტანისა, 15 წლის შემდეგ კვლავაც საჭირო ხდება მისი

გაუჯობესება ახალი შესწორებების და დამატებების შეტანით. ერთ-ერთი საკითხი არის აკადემიური კადრებისთვის დაწესებული ასაკობრივი შეზღუდვა. როგორც უკვე აღინიშნა, ცოდნა-გამოცდილება დაგროვებადი სიკეთეა, რომელიც დროის ფუნქციაა და ამის გამო სულ უფრო ემატება ღირებულება. მასთან არაადეკვატური და უდიერი მოპყრობა მხოლოდ დიდი დანაკარგების გამომწვევია სასწავლო დაწესებულებისთვის. გამოცდილებას სისტემაწარმომქმნელი ფუნქცია გააჩნია ცოდნის სწორად ორგანიზების საქმეში. ამის გაუთვალისწინებლობა იძლევა არასასურველ დანაკარგებს, რაც ორგანიზაციის განვითარებას უქმნის გადაულახავ პრობლემებს. რაც უფრო დიდი ხანი მიმდინარეობს ცოდნის მშენებლობა, მით უფრო ღირებული შედეგების მიღწევა ხდება შესაძლებელი. ამის გაუთვალისწინებლობის შემთხვევაში ორგანიზაცია განწირულია ჩამორჩენისთვის. ამიტომ ყოველგვარი აზრი ეკარგება ასაკობრივი შეზღუდვის დაწესებას სასწავლო დაწესებულებების, როგორც ცოდნის ორგანიზაციების, აკადემიური კადრებისთვის. თუ ასაკობრივი შეზღუდვა აუცილებლად უნდა არსებობდეს ფინანსური მოსაზრებებიდან გამომდინარე, მაშინ სრულიად გამართლებული იქნება, რომ ეს შეზღუდვა დაუწესდეს ადმინისტრაციულ პერსონალს, რომელიც უნდა იყოს დაკავებული იმით, რომ მოემსახუროს აკადემიურ პერსონალს და სტუდენტობას. ეს შექმნიდა დამატებით იმპულსს სასწავლო პროცესის შემდგომი გაუმჯობესებისთვის. ამრიგად, ასაკობრივი შეზღუდვა გასაუქმებელია აკადემიური კადრებისთვის და დასაწესებელია მხოლოდ ადმინისტრაციის თანამშრომლებისთვის. გარდა ამისა, ადმინისტრაციულ სექტორში მომუშავე თანამშრომლებსაც უნდა დაუწესდეთ კონკურსები ახალგაზრდა კადრების მისაღებად და ასევე ატესტაციები დამსახურებული თანამშრომლებისთვის, რომლებიც ჯერ არ გამხდარან 65 წლის. ამ გზით ადმინისტრაციული პერსონალის შედარებითი გაახალგაზრდაება შეიტანს საგრძნობ პოზიტიურ წვლილს აკადემიური პერსონალის სასწავლო-სამეცნიერო მუშაობის პირობების გაუმჯობესების საქმეში, რაც საბოლოოდ შექმნის სტუდენტების, როგორც სასწავლო მომსახურების მომხმარებლების, მეტ კმაყოფილებას და ამ მომსახურებაზე მოთხოვნის ამაღლებას თავისი შემოსავლების მატებით.

ზემოაღნიშნული პრობლემური ვითარებები და გარემოებები უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების კოლექტივის მხრიდან აუცილებლობით ითხოვენ საფუძვლიან გაცნობიერებას და ადეკვატურ შეფასებებს, რათა პროცესი არ გადაიზარდოს ავტორიტარიზმისა და ვოლუნტარიზმის სტიქიაში. კოლექტივებმა უნდა მოახერხონ მათ ხელთ არსებული ყველა მექანიზმის გამოყენებით ის, რომ ხელმძღვანელობა მათ მოექცეს მეტი პატივისცემით, კოლექტივის მიმართ გამოავლინოს მეტი ზრუნვა და მხარდაჭერა, ხელი შეუწყოს პოზიტიური ორგანიზაციული, ფსიქოლოგიური და ზნეობრივი კლიმატის დამკვიდრებას, გახდეს ყოველივე ნეგატიური პროცესის დამკვიდრებისთვის ხელის შემშლელი ინსტანცია. მხოლოდ ასე შეიძლება დაიმსხვრეს მეცნიერებაში და საზოგადოებაში არსებული მტკიცე წარმოდგენა იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციაში განვითარებული ყოველივე დესტრუქციული პროცესის წყაროს, ყველა ორგანიზაციული პათოლოგიის წყაროს წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა თავისი არასწორი ორგანიზაციული პოლიტიკით და მართვის მანკიერი წესებით და მექანიზმებით. ორგანიზაციის მართვაში პრობლემების შექმნას ძირითადად ხელს უწყობს უფლებებისა და პასუხისმგებლობების არაადეკვატური გადანაწილება მის ხელმძღვანელობასა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს შორის. არც უფლებები და არც პასუხისმგებლობები არ უნდა კონცენტრირდებოდეს რომელიმე ერთ რგოლში - არც

ხელმძღვანელობაში და არც თანამშრომლებში. აუცილებელია მათ შორის სწორი პროპორციის (ბალანსის) დაცვა. სადაც აღინიშნება ძალაუფლების სიჭარბე, იქ უნდა იყოს დაწესებული ასევე მეტი პასუხისმგებლობა და არა საპირისპიროდ, რასაც ადგილი აქვს მაგალითად ავტორიტარული (ან ავტოკრატიული) მმართველობის შემთხვევაში. როდესაც ორგანიზაციაში მკვიდრდება ძალაუფლებასა და პასუხისმგებლობას შორის სწორი თანაფარდობის დაწესების კულტურა, მაშინ უმჯობესდება ორგანიზაციული კლიმატი, მატულობს თანამშრომლების სამუშაოთი კმაყოფილება და მალდება ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

ზემოთ განვითარებული მსჯელობების შეჯერების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში უპირატესად გავრცელებული ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციები და მოდელები ითხოვენ ახლებურად გააზრებას მათში მოქმედი დესტრუქციული ფაქტორების გათვალისწინების აუცილებლობიდან გამომდინარე. ყურადღება გასამახვილებელია 4 მთავარ მიმართულებაზე: აკადემიური კადრების შეფასებისა და მართვის მოდელებზე, აკადემიური კადრების სამსახურებრივ კატეგორიებზე, აკადემიური და ადმინისტრაციული კადრების ფუნქციონალურ ურთიერთმიმართებაზე და ასაკობრივი შეზღუდვების მოხსნის მიზანშეწონილობაზე. აკადემიური კადრების შეფასებისა და მართვის განხილულ მოდელებს შორის ყველაზე უფრო მიზანშეწონილად არის მიჩნეული „პროგრესული მოდელი“, რომელიც ქმნის ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზების ხელშემწყობ პირობებს. ამ ინტელექტუალური პოტენციალის მატარებელი გამოცდილი აკადემიური კადრების სამუშაო პირობების გაუმჯობესებისა და შენარჩუნებისთვის აუცილებლობა მოითხოვს მათ გადაყვანას საატესტაციო რეჟიმზე დამამცირებელი უსასრულო კონკურსების ტვირთისგან მათი განთავისუფლების მიზნით. აკადემიური კადრების “A” და “B” სამსახურებრივი კატეგორიებიდან “A” კატეგორიის კადრებისთვის სამსახურის შენარჩუნების მიზნით შესაქმნელია უფრო მეტი დაცვის მექანიზმები “B” კატეგორიის კადრებთან შედარებით, რომლებსაც ალტერნატიული სამსახურებიც გააჩნიათ. “A” კატეგორიის კადრები სრულიად დამსახურებულად უნდა იყვნენ პრივილეგირებულ მდგომარეობაში მათი მეტი მოწყვლადობის გამო. საკითხის სიმძაფრე მატულობს 65 წლის ზევით ასაკის მქონე კადრებისთვის. **ყოველმხრივ გამართლებულია აკადემიური კადრებისთვის ასაკობრივი შეზღუდვის საერთოდ გაუქმება**, მაღალი ღირებულების მქონე მათი მზარდი ცოდნა-გამოცდილების შენარჩუნების აუცილებლობიდან გამომდინარე, და მისი დაწესება მხოლოდ ადმინისტრაციის თანამშრომლებისთვის, რაც კადრების თანდათანობითი გადახალისებით საბოლოო ჯამში გამოიწვევს როგორც აკადემიური პერსონალის, ისე სტუდენტების ადმინისტრაციული მომსახურების ხარისხის და ოპერატიულობის გაუმჯობესებას და პოზიტიური ორგანიზაციული გარემოს დამკვიდრებას.

## ლიტერატურა

1. რობერტ ჯ. ოუენსი, თომას ს. ვალესკი. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში. ალინ და ბეკონი, მე-10 გამოცემა, 2011.
2. გ. გოროშიძე. საგანმანათლებლო დაწესებულებების ორგანიზაციული კლიმატი და აკადემიური კადრების მიმართ დამოკიდებულების ოპტიმიზების გზები (აკადემიური თანამდებობის დაკავების პრინციპები და პროცედურები). განათლების მეცნიერებანი და ფსიქოლოგია, რეცენზირებადი, იმპაქტფაქტორიანი, ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი, 2018 | No.3(49), გვ. 84-97;  
[http://gesj.internetacademy.org.ge/ge/list\\_artic\\_ge.php?b\\_sec=-edu&issue=2018-09](http://gesj.internetacademy.org.ge/ge/list_artic_ge.php?b_sec=-edu&issue=2018-09).
3. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.
4. დანართი 1. თვითშეფასების კითხვარი აკადემიური პერსონალისთვის.  
[https://www.tsu.ge/data/-file\\_db/academic\\_orders/812018\\_d1.pdf](https://www.tsu.ge/data/-file_db/academic_orders/812018_d1.pdf), გვ. 6-14.
5. გ. გოროშიძე. ორგანიზაციული ქცევის გაუმჯობესების პერსპექტივები უმაღლესი განათლების სისტემაში. განათლების მეცნიერებანი და ფსიქოლოგია, რეცენზირებადი, იმპაქტფაქტორიანი, ელექტრონული სამეცნიერო ჟურნალი, 2019 | No.2(52), გვ. 55-73;  
[http://gesj.internet-academy.org.ge/ge/list\\_artic\\_ge.php?b\\_sec=edu](http://gesj.internet-academy.org.ge/ge/list_artic_ge.php?b_sec=edu).
6. Handbook of good human resource practices in the teaching profession / International Labour Office. – Geneva: ILO, 2012.
7. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ.  
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view-/32830%23?publication=75>

---

Article received 2019-09-23