

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ
მეცნიერებათა ფაკულტეტი

თეონა კენკეზაშვილი

ადამიანური რესურსების განვითარების ტენდენციები

ევროპული ინტეგრაცია და შრომითი ურთიერთობები

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: თამთა მარღანია,

შრომისა და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის მაგისტრი,

ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტის ლექტორი

თბილისი

2018

ადამიანური რესურსების განვითარების ტენდენციები

ანოტაცია

წინამდებარე კვლევის მიზანია აღწეროს ორგანიზაციებში არსებული მდგომარეობა ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით. ამისთვის მნიშვნელოვანია დაადგინოს თუ როგორია ორგანიზაციების დამოკიდებულება ამ საკითხთან მიმართებაში, გააჩნიათ თუ არა მათ თანამშრომელთა განვითარების პროგრამები და აღწეროს რას მოიცავს ისინი. ასევე, გამოკვეთოს კვლევის შედეგებში დაფიქსირებული ტენდენციები, გააცნოს დასკვნა და ანალიზი დაინტერესებული სფეროს წარმომადგენლებს.

აღნიშნული თემის აქტუალობას განაპირობებს ის, რომ მენეჯმენტის თანამედროვე მეცნიერებასა და პრაქტიკაში განუწყვეტლივ მიმდინარეობს პერსონალთან მუშაობის მიდგომების, კონცეფციების, იდეების გაუმჯობესებისა და მათი განახლების პროცესი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების სფეროს სპეციალისტები თითქმის ერთხმად აღიარებენ ადამიანური ფაქტორის როლის არსებითად ამაღლების ფაქტს და მას ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად განიხილავენ, რომელიც თანამედროვე საქმიანი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და ეფექტიანობას განაპირობებს.

კვლევის ფარგლებში მონაცემების შეგროვება მოხდა რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდების გამოყენებით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 100-ამდე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯერმა და ტრენინგის და განვითარების მიმართულებით მომუშავე სპეციალისტმა.

კვლევის შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ დღეს ორგანიზაციების ინტერესი ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართ მაღალია. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად საერთო პოზიტიური დამოკიდებულებისა, გამოკითხული ორგანიზაციების უმეტესობა საჭიროებს ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით დამატებითი სამუშაოების ჩატარებას.

საინტერესო ტენდენციები და მიდგომები გამოიკვეთა ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებულ ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების დაგეგმვა, განხორციელება და შეფასება. ასევე, თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა, შესაბამისი აქტივობების განხორციელება და სხვა.

აღსანიშნავია, რომ მნიშვნელოვანი სხვაობები დაფიქსირდა ორგანიზაციებში დასაქმებულთა რაოდენობების მიხედვით. აღნიშნული სხვაობები ეხება ტრენინგისა და განვითარების ერთიანი სისტემის არსებობას, თანამშრომელთა განვითარების სტრატეგიული განვითარების დაგეგმვასა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაცია, ორგანიზაციული განვითარება, ადამიანური რესურსების განვითარება, ადამიანური კაპიტალი.

Human resource development tendencies

Annotation

The aim of the study is to describe the current situation in the field of human resource development through organizations functioning in Georgia. For that purpose, it's important to determine the attitude of the organizations towards this issue, whether they have development programs of employees and describe what they include. Further, to depict trends observed in the survey results, to introduce the conclusion and analysis to the representatives concerned with this field.

The importance of the abovementioned topic is that processes, concepts, ideas and improvement of work with staff are continuously under way in the modern science and practice of management. Leaders of the organization, human resource management and development specialists almost unanimously recognize that the significance of human factor increased and consider it as one of the most important factors that defines the competitiveness and efficiency of the modern business organization.

Within the survey, data was collected using quantitative and qualitative methods. The survey was participated by the Human Resource Managers and training and development specialist of 100 organizations were involved in our research.

Analysis of survey results showed that today there is a high interest of organizations for human resource development. However, it is noteworthy that despite the overall positive attitude, most of the surveyed organizations need an additional work in the direction of human resource development.

Interesting trends and approaches have been demonstrated on the issues related to the development of human resources in organizations such as: planning, implementation and evaluation of training and development programs. As well as the survey of employees' satisfaction, implementation of relevant activities and etc.

It should be noted that there were significant differences among the numbers of employees in the organizations. These differences are related to the existence of an entire system of training and development, planning strategic development of employees and other important issues.

Keywords: *organization, organizational development, human resource development, human capital.*

სარჩევი

შესავალი	4
1. I თავი. ორგანიზაციული განვითარება	
1.1. ორგანიზაციის არსი	5
1.2. ორგანიზაციული სტრუქტურა	6
1.3. ორგანიზაციის ტიპები	8
1.4. ორგანიზაციის განვითარება	9
1.5. თანამედროვე თეორიები	12
1.6. ორგანიზაციული განვითარების მიდგომები	16
2. II თავი. ადამიანური რესურსების განვითარება	
2.1. დეფინიცია	18
2.2 სწავლება	19
2.3. ტრენინგი და განვითარება	20
2.4. ტრენინგის ტრანსფერი	26
2.5. ტრენინგების მეთოდოლოგია	27
2.6. ქოუჩინგი	33
3. III თავი. თანამედროვე კვლევები	
3.1. ადამიანური კაპიტალი	36
3.2. თანამედროვე კვლევები	37
4. IV თავი - კვლევა	
4.1 კვლევის მიმოხილვა	41
4.2 კვლევის შედეგები	42
4.3 კვლევის შეზღუდვა	50
4.4 დასკვნა	50
4.5 კვლევის შემდგომი რეკომენდაციები	51
ბიბლიოგრაფია	53

შესავალი

ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდა და მისი ღირსეულ კონკურენტად ქცევა საკმაოდ რთულ საკითხს წარმოადგენს და ბევრ სხვა მნიშვნელოვან ასპექტთან ერთად დიდწილად არის დამოკიდებული ადამიანურ რესურსებზე და მათ ეფექტიან გამოყენებაზე. ამდენად, გამძაფრებული კონკურენციის ფონზე კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი გახდა ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობა და საჭიროება.

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების განვითარება წარმოადგენს კომპლექსურ და რთულ საკითხს, რომელიც შეიძლება აღვწეროთ, როგორც თანამშრომელთა სრულყოფის სისტემატური და უწყვეტი პროცესი, რაც გულისხმობს მათი შესაძლებლობების სრულად გამოყენებას, რომელიც თანაბრად სარგებლიანი იქნება როგორც დასაქმებულთათვის, ისე ორგანიზაციისთვის. ზემოთ აღნიშნული პროცესის წარმატებით განხორციელებისთვის საჭიროა ორგანიზაციების მხრიდან თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარების სიღრმისეული ანალიზი და ამის საფუძველზე შესაბამისი პროგრამების დაგეგმვა.

აღნიშნული სფეროს სპეციალისტების მოსაზრებით ორგანიზაციის თანამშრომლების განვითარების კუთხით საუკეთესო შედეგის მისაღებად აუცილებელია: კომპანიაში თანამშრომელთა განვითარების ერთიანი სისტემის ჩამოყალიბება, დოკუმენტურად და პროცედურულად აღწერა, თანამშრომელთა განვითარების საჭიროების გამოვლენა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სხვა თანმდევი პროცესების სიღრმისეული ანალიზი, რომელიც დაეყრდნობა კომპანიის სხვადასხვა რგოლის და მიმართულების თანამშრომლების თვალთ დახედვით საჭიროებებს და ანალიზის საფუძველზე პერსონალის განვითარების, სწავლებისა და ტრენინგების გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავებას. სხვა შემთხვევაში ორგანიზაციების მიერ გაღებული რესურსები, თანხები, დრო და სხვა არ იძლევა სრულყოფილ შედეგს.

ჩვენი ქვეყნისთვის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა-განვითარება შედარებით ახალი სფეროა. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის პერსონალი ბოლო ათწლეულებია აღარ განიხილება როგორც „ხარჯები“, რომელთა

შემცირება აუცილებელია, როგორც ეს იყო ადრეულ გეგმიურ ეკონომიკაში. საბაზრო ინსტიტუტების განვითარებასთან ერთად ასეთი მიდგომა ნელნელა შეიცვალა, დაიწყო ადამიანური რესურსების განვითარების, როგორც ორგანიზაციის წარმატების საფუძველის აღიარება. თანდათან გაჩნდა ორგანიზაციებში ტრადიციული კადრების განყოფილების ნაცვლად ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებები, რომელიც ტრადიციულ ფუნქციებთან: (ორგანიზაციის ვაკანსიებზე კანდიდატებს შერჩევა და შერჩევა, თანამშრომელთა პირადი საქმეების წარმოება, შვებულების გრაფიკების შედგენა) ერთად ასრულებდნენ სპეციფიურსაც, როგორცაა თანამშრომელთა პოტენციალის განვითარება, გამოვლენა, და ა.შ.

საზოგადოებაში გავრცელებულია აზრი, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში გაიზარდა ინტერესი ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით. რაშიც გულისხმობენ იმას, რომ ორგანიზაციებს გააჩნიათ თანამშრომელთა განვითარების პროგრამები და როგორც შიდა ასევე გარე რესურსების გამოყენებით ცდილობენ თანამშრომელთა განვითარებასა და კომპეტენციების სრულყოფას. ამის ერთ-ერთ დასტურად სახელდება, ტრენინგ ცენტრებისა და შესაბამისი მიმართულებით საკონსულტაციო მომსახურების კომპანიების მრავლად გამოჩენა ბაზარზე, მოთხოვნა კვალიფიციურ ტრენინგებსა და სპეციალისტებზე, რომლებიც ორგანიზაციებისთვის წარმოადგენენ ერთგვარ დამხმარე რესურსს თანამშრომელთა განვითარების პროცესში.

არსებული საკითხის დასმისას აღმოჩნდა, რომ აღნიშნული მიმართულებით კვლევები ჩვენს ქვეყანაში ძალიან მცირე რაოდენობით მოიპოვება და თუ მოიპოვება, წარმოდგენილია მხოლოდ ფრაგმენტულად. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ჩატარებული კვლევა საჯარო სექტორში. აღნიშნული კვლევის მონაცემების მიხედვით, პერსონალის განვითარების გეგმა 21 საჯარო სამსახურის დაწესებულებიდან მხოლოდ ხუთს (25%) გააჩნია, ასევე მხოლოდ 3 უწყებას აქვს ოფიციალური და სტრუქტურირებული გაცნობის სქემები ახალად მიღებული თანამშრომლებისთვის, მხოლოდ ხუთ უწყებას აქვს განსაზღვრული ინსტიტუციონალური ბიუჯეტი გადამზადებისა და რელევანტური პერსონალის განვითარების გეგმების დასაფინანსებლად. კვლევის მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ

შედეგების მიხედვით პერსონალის განვითარების მიმართულებით საქართველოს საჯარო სექტორში კრიტიკული სიტუაციაა.¹

რაც შეეხება ბიზნეს სექტორში არსებულ ორგანიზაციებს მსგავსი შინაარსის მონაცემები არ მოიპოვება.

აღნიშნული საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, საინტერესოდ მივიჩნევ ჩამეტარებინა კვლევა, რომელიც მოგვცემდა საშუალებას დაგვეჩვენა თუ როგორია ამჟამინდელი ვითარება ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით, კერძოდ: დაგვეჩვენა თუ როგორია ორგანიზაციების დამოკიდებულება ამ მხრივ, გააჩნიათ თუ არა თანამშრომელთა სტრატეგიული განვითარების პროგრამები და რას მოიცავს ისინი.

საკითხის სპეციფიკიდან გამომდინარე, კვლევის მეთოდოლოგიად შეირჩა როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისებრივი მეთოდები. რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებულ მონაცემებზე დაყრდნობით ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები ორგანიზაციებში შესაბამისი სფეროს სპეციალისტებთან და ექსპერტებთან. იმისათვის, რომ გამოკითხვისას დაფიქსირებულიყო რეალური შედეგები, კვლევა მოიცავდა კონფიდენციალობის დაცვის შეთანხმებას.

აღნიშნული საკითხის კვლევის დაწყებამდე გავეცანი და დავეყრდენი ამ სფეროში არსებულ ლიტერატურას, სამეცნიერო ნაშრომებს, სტატიებსა და ავტორთა მოსაზრებებს, რომელიც ნაშრომში შემდეგი სახითა წარმოდგენილი:

განხილულია ორგანიზაციის დეფინიცია, არსი, ორგანიზაციის მთავარი მახასიათებლები, ტიპები და სტრუქტურა. ასევე საუბარია ორგანიზაციის განვითარებაზე, წარმოდგენილია ორგანიზაციის განვითარების კლასიკური და თანამედროვე თეორიები, ორგანიზაციის განვითარების მოდელები, მიდგომები და კონცეფციები.

¹ საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო სამსახურის რეფორმებისა და განვითარების დეპარტამენტი(2011) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში.

ასევე, საუბარია ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობასა და როლზე თანამედროვე ორგანიზაციის არსებობაში. წარმოდგენილია პერსონალის განვითარების პროგრამები, მისი ძირითადი შემადგენელი ელემენტები: სწავლება და ტრენინგები. დაწვრილებით არის განხილული ტრენინგ პროგრამების აგების, განხორციელების და შეფასების ეტაპები, ტრენინგების „ტრანსფერი“ - დასწავლული უნარ-ჩვევების და ცოდნის პრაქტიკაში განხორციელება.

ნაშრომშია მოყვანილია ბოლო დროინდელი კვლევები, რომელიც ეხება თანამედროვე ორგანიზაციების ხედვებსა და დამოკიდებულებებს ადამიანური რესურსებისა და მათი განვითარების მიმართულებით. წარმოდგენილია ადამიანური კაპიტალის თეორია და მისი გაზრდილი პოპულარობა, რაც გულისხმობს იმას, რომ ორგანიზაციები უფრო და უფრო მეტ ინვესტიციებს ახორციელებენ ტრენინგსა და განვითარების პროგრამებში და ელოდებიან უკუგებას, საიდანაც გამომდინარეობს ის, რომ ორგანიზაციებისთვის ადამიანურ კაპიტალში განხორციელებული ინვესტიცია არის ერთგვარი კაპიტალდაბანდება.

1. I თავი. ორგანიზაციული განვითარება

1.1. ორგანიზაციის არსი

ორგანიზაცია ეს არის სოციალურ ეკონომიკური წარმონაქმნი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად არის კოორდინირებული საერთო მიზნის, ან უმეტეს შემთხვევაში, რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზნის მისაღწევად.

ორგანიზაციებს გააჩნიათ რამდენიმე საერთო მახასიათებელი:

პირველი, ეს არის რესურსები, სადაც იგულისხმება ადამიანები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია. რომელთა საშუალებითაც ორგანიზაცია ახორციელებს რესურსების გარდაქმნას მიზნების მისაღწევად.

მეორე, ეს არის გარემოზე დამოკიდებულება, რაშიც იგულისხმება: ეკონომიური პირობები, მომხმარებლები, კანონმდებლობა, კონკურენტები, საზოგადოებრივი აზრი, საზოგადოების ფასეულობათა სისტემა, ტექნიკა, ტექნოლოგიები და ა.შ. ყოველივე ეს უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე. ამასთანავე აღსანიშნავია, რომ ყველა ეს ფაქტორი მუდმივად ცვალებადია.

ორგანიზაციამ, რომ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს აუცილებელია დასმული ამოცანები იყოს კოორდინირებული და მუდმივად ვითარდებოდეს, ორგანიზაციისათვის ეფექტური მართვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორს. ორგანიზაციაზე საუბრისას აუცილებელია ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ ორგანიზაციის ორი გაგება, კერძოდ: ორგანიზაცია არის ერთი მიზნისა და ამოცანების მისაღწევად გაერთიანებულ ადამიანთა ან მათი ჯგუფების ერთობლიობა, რომელიც საქმიანობას ახორციელებს შრომის დანაწილებისა და კოოპერირების, უფლებამოსილებათა გადანაწილებისა და მართვის იერარქიული სტრუქტურის მოწყობის პრინციპების საფუძველზე და მეორე გაგება, ორგანიზაცია არის რაიმეს სისტემატიზება, ისეთი მოქმედებებისა და პროცესების ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ დიფერენცირებული ელემენტების შიდა მოწესრიგებასა და სრულყოფას.

ამ ორ განმარტებას შორის მნიშვნელოვან განხვავებასთან ერთად, არანაკლებ მნიშვნელოვანი და ობიექტური ურთიერთკავშირი არსებობს. თუ საკითხს მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციებისა და პრინციპების გათვალისწინებით მივუდგებით, მეორე განმარტება მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფუნქციას – ორგანიზაციას წარმოადგენს, ანუ როგორ უნდა ვიმუშაოთ, როგორ ვაკეთოთ, როგორ უნდა ავაწყოთ საქმე ისე, რომ მიზანს მივაღწიოთ.

რაც შეეხება პირველ განმარტებას, ერთი მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ერთობას, აქ მართვის ობიექტთან გვაქვს საქმე. ორგანიზაციის ელემენტები, ორგანიზაციის მისია საბაზისო ფასეულობები და სტრატეგიული მიზნები, ანუ იმის გარკვევაა, თუ რატომ შეიქმნა ორგანიზაცია, რისკენ ისწაფვის, საით მიდის და რას უნდა მიაღწიოს მომავალში. როგორც წესი, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები ნაწევრდება სტრატეგიულ ამოცანებად, კონკრეტულ მიზნებად და ამოცანებად, მათი მიღწევის პროგრამებად და სამუშაო გეგმებად. ორგანიზაციის მისია, მიზანი და ამოცანები სხვადასხვა სახისა და სპეციალიზების ფუნქციებად შეიძლება დაიყოს და დაჯგუფდეს, რაც ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრის მნიშვნელოვანი წინა პირობა ხდება. ორგანიზაციის სტრუქტურა სხვადასხვა ნიშნით გამოყოფილი სპეციალზებული ფუნქციების შემსრულებელი, მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებული კოორდინირებული ნაწილებია.

1.2. ორგანიზაციული სტრუქტურა

ტრადიციულად, ორგანიზაციული სტრუქტურა, უპირველეს ყოვლისა, იმ პრინციპს გულისხმობს და ეფუძნება, რომელიც ორგანიზაციის შიგნით შრომის დანაწილებას ედება საფუძვლად. ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს პერსონალის მიერ შესასრულებელ ფუნქციათა შორის თანაფარდობას, ურთიერთდაქვემდებარებას, ახდენს ურთიერთობათა კოორდინირებას, ამყარებს გარკვეულ შიდაწესრიგს. რის მიღწევაც ხდება შრომის მთლიანი პროცესის დანაწილებით, სპეციალიზებული სტრუქტურული ქვედანაყოფების შექმნით, თანამდებობათა იერარქიით და ა.შ. არსებობს სხვადასხვა სახის ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომელთაგან ყველას აქვს თავისი პოზიტიური და ნეგატიური მხარეები.

ფუნქციური სტრუქტურა: ორგანიზაციული სტრუქტურის საკმაოდ ფართოდ გავრცელებული ფორმაა, ამ დროს ორგანიზაციის სტრუქტურა იქმნება ქვედანაყოფებს შორის უფლებამოსილებათა და შესაბამის ფუნქციათა გადანაწილების საფუძველზე, ანუ სტრუქტურული ქვედანაყოფები ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების, ფუნქციების მიხედვით იქმნება, მაგალითად, პერსონალის, ფინანსების, მარკეტინგის, აუდიტისა და კონტროლის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ქვედანაყოფები და სხვა. ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი უპირატესობებია: სპეციალისტთა მაღალი კომპეტენტურობა, პროცესების ღრმა ანალიზი, ხაზით მენეჯერთა ფუნქციების ერთი ნაწილისაგან განთავისუფლება და სხვა. ხოლო, პრობლემები უკავშირდება შედარებით ვიწრო სპეციალიზებას, ორგანიზაციაში სიტუაციის შეცვლისას მოქნილობისა და ინოვაციურობის დაბალ დონეს.

ხაზობრივი სტრუქტურა - მას ხშირად უწოდებენ ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურასაც. ესაა იერარქიულად მკაცრად ორგანიზებული სტრუქტურა, რომელიც პასუხისმგებლობის ზონების გამოყოფასა და ერთმმართველობას ეფუძნება. რაც მეტია მანძილი ანუ თანამდებობრივი საფეხური ხელმძღვანელსა და რიგით შემსრულებელს შორის, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციის იერარქიულობის დონე. ხაზობრივი სტრუქტურის მთავარი უპირატესობა შემდეგია: გადაწყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობა, ურთიერთობათა და კონტროლის მკაფიო სისტემა, ხელმძღვანელთა მითითებების შესრულებისას კომუნიკაცია, განსაკუთრებით ქვემოდან ზემოთ, შეზღუდულია მომუშავეთა დამოუკიდებლობა.

ადაპტაციური სტრუქტურა - ესაა მოქნილი და ადვილად ადაპტირებადი ცვალებად გარემოსა და სიტუაციებში, ინარჩუნებს ხაზობრივი და ფუნქციური სტრუქტურების ეფექტურ მხარეებს, ახდენს მათ ინტეგრირებას, ამ დროს სტრუქტურები იქმნება პროგრამების, ამოცანების, პრიორიტეტების, პროექტების მიხედვით, უფრო ეფექტიანად ხდება ადამიანური რესურსების გამოყენება, მტკიცე კავშირი მყარდება სხადასხვა სპეციალისტებს შორის და სხვა.

1.3. ორგანიზაციის ტიპები

არსებობს ორგანიზაციის სხვადასხვა ტიპები, რომელთაც გააჩნიათ ინდივიდუალური მახასიათებლები და ნიშანთვისებები, წარმოგიდგინებთ მათგან ყველაზე გავრცელებულ ორგანიზაციის ტიპებს, ესენია:

აღმასრულებელი (ჰორიზონტალური) კლასიკური თეორიის წარმომადგენლები ძირითადად უპირატესობას ამ ტიპის ორგანიზაციას ანიჭებდნენ. ეს ტერმინი დღეს აღარ იხმარება, ჰორიზონტალურ იერარქიაში შედის ფუნქციები და მენეჯერები, ვინც უშუალოდაა დაინტერესებული ორგანიზაციის პირველადი მიზნების მიღწევით. ისეთ ფუნქციებში, როგორცაა ფინანსები, კადრები და შრომის ორგანიზაცია, უზრუნველყოფს ჰორიზონტალური მენეჯერების მომსახურებას, რათა მათ შესაძლებლობა მიეცეს გაუძღვნენ თავის საქმეს.

სექტორებად დაყოფილი ორგანიზაციები - ასეთი ტიპის ორგანიზაციაა ცალკეული დანაყოფების მიხედვით, სადაც თითოეულს ეხება წარმოება, რეალიზაცია, განაწილების მომსახურების ფუნქციები და გარკვეული ბაზრის მომსახურება. ფინანსები, დაგეგმვა, კადრები, კანონმდებლობა და შრომის ორგანიზაცია, უნდა უზრუნველყონ განყოფილებები/სექტორები და მათ საქმიანობაზე გამოსაცადონ ფუნქციური კონტროლის დონე. კონტროლის მოცულობა დამოკიდებული იქნება ორგანიზაციის გადაწყვეტილებაზე, მოახდინოს მმართველობის დეცენტრალიზება სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულებად.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები - ზოგი ორგანიზაცია, განსაკუთრებით კონგლომერატები, თავიანთი საქმიანობის უმეტესი ნაწილის დეცენტრალიზაციას ახდენს და იმეორებს დამუძნებელი ორგანიზაციის იდეას. თავად ახდენს ისეთი საკითხების ორგანიზებას, როგორცაა: ფინანსური სქემების კონტროლი, კადრების საკითხების განხილვა, განსაკუთრებით იმ საკითხებს, რომლებიც ეხება უმაღლესი მენეჯმენტის დაკომპლექტებას, განვითარებას, ანაზღაურებას.

მატრიცა ორგანიზაციები- დაფუძნებულია პროექტებზე. განვითარების, დიაზინის და მშენებლობის პროექტები მოწმდება პროექტის დირექტორების ან მენეჯერების მიერ, კონსულტაციების შემთხვევაში კი პროექტის ხელმძღვანელების მიერ. პროექტის

მენეჯერებს მუდმივი შტატი არ ყავს გარდა რამდენიმე ადმინისტრაციული თანამშრომლისა. იქმნება საპროექტო ჯგუფები, ხოლო ჯგუფის წევრები გამოდიან დისციპლინის ჯგუფებიდან, რომელსაც ხელმძღვანელობს დირექტორი ან მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია წევრების განვითარებასა და მართვაზე, ასევე საპროექტო ჯგუფებში მათ დანიშვნაზე, ეს ადამიანები კი ეკუთვნიან საპროექტო ჯგუფს, რომლებიც ჯგუფის ხელმძღვანელის წინაშე არიან პასუხისმგებელი დაგეგმილი შედეგების შესრულებაზე, ამასთანვე ანგარიშვალდებულნი არან თავიანთი დისციპლინის ჯგუფის ხელმძღვანელის წინაშეც, მთლიანი შესრულებით და წვლილის შეტანით.

ცვლილებებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები - მათ უნარი აქვთ სწრაფად შეეგუონ ახალ მოთხოვნებს და შესაბამისად იმოქმედონ. ორგანიზაციას შეუძლია გაატაროს რიცხვითი ცვლილებების პოლიტიკა, რაც ნიშნავს იმას რომ დასაქმებულთა გარკვეული რაოდენობა შესაძლოა სწრაფად გაიზარდოს ან შემცირდეს აქტივობის დონის ცვლილებების შესაბამისად.

პროცესებზე დაფუძნებული ორგანიზაციები - აქ ყურადღება გამახვილებულია ჰორიზონტალურ პროცესებზე, რომელიც სცილდება ორგანიზაციულ საზღვრებს. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები შედგება ნახევრად დამოუკიდებელი მოქმედი რამდენიმე ფუნქციით, თითოეული მათგანი მართვის საკუთარი ფართო იერარქიით. პროცესებზე დაფუძნებულ ორგანიზაციაში ყურადღება გამახვილებულია ვერტიკალურ ურთიერთობებზე და ხელმძღვანელობაზე დაფუძნებულ კონტროლზე. ამ დროს ჰორიზონტალურ სტრუქტურას ნაკლები ყურადღება ექცევა, ამ ორგანიზაციის დამახასიათებელი არის ბიზნესმა გააერთიანოს ფუნქციურად დაცალკეებული ამოცანები მთლიან ჰორიზონტალურ სამუშაო პროცესად. ძირითადი ამოცანაა შეინარჩუნონ სამუშაოს მწყობრი მიმდინარეობა ფუნქციებს შორის და მიაღწიონ სინერგიას რესურსების თავმოყრით სხვადასხვა ფუნქციებიდან საპროექტო ან ოპერატიულ ჯგუფში.

1.4. ორგანიზაციული განვითარება

ორგანიზაციულ განვითარებას ძალიან ხშირად სხვადასხვაგვარად განმარტავენ, რადგან

არ არის მარტივად განსაზღვრული ან ცალკე ცნება. ორგანიზაციული განვითარება წარმოადგენს მიდგომას და სტრატეგიას ორგანიზაციული ეფექტურობის ასამაღლებლად. ორგანიზაციული განვითარება უმთავრესად ჰუმანისტურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნელი ცვლილებების განსახორციელებლად დაგეგმილ ჩარევას გულისხმობს, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტურობისა და დაქირავებულების პირობების გაუმჯობესებას ცდილობს. ორგანიზაციულ განვითარების იდეა აფასებს ადამიანისა და ორგანიზაციის ზრდას, თანამშრომლობით და მონაწილეობით პროცესებსა და ძიებისკენ სწრაფვას. ²

აღნიშნული სფეროს სპეციალისტების აზრით, ორგანიზაციის განვითარებაზე საუბრისას, აუცილებელია აღინიშნოს ბერნად ლივეხუდის განვითარების კონცეფცია, რომლის შემოსვლის შემდგომ მკვლევარები ორგანიზაციებს განიხილავენ, როგორც სოციალური სისტემას, რომელიც გარეგანი და შინაგანი სამყაროს ფაქტორების რთული ურთიერთქმედებაა. ამ ცვლილების შედეგად მკვლევარები ორგანიზაციას, როგორც ცოცხალ ორგანიზმს ისე განიხილავენ. ³

ბერნად ლივეხუდის განვითარების კონცეფციის მიხედვით, ორგანიზაცია დაარსების შემდეგ განვითარების რამდენიმე ფაზას გადის, რომელიც არის ბუნებრივი პროცესი და თითოეულ ფაზაში სისტემები ავითარებენ უნარსა და შესაძლებლობას გაუმკალოვდნენ კომპლექსურ პრობლემებს. ⁴

ზემოთ აღნიშნული კონცეფციის მიხედვით ორგანიზაციის განვითარების ფაზები შემდეგი შინაარსის და დიზაინისაა:

პიონერული ფაზა - ორგანიზაცია აგებულია პიროვნებებსა და პიროვნულ ფუნქციებზე. პიონერებს აქვთ ძირითადად ხედვები და მიდგომები ორგანიზაციასა და მის

² სტივენ პ. რობინსი & ტიმოთი ა. ჯაჯი (2009) ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. 338-359გვ. აშშ

³ თ. ქართლელიშვილი (2017) ტრენინგის როლი პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის განვითარებაში. ახალგაზრდა მკვლევართა ჟურნალი. №5. თბილისი

⁴ ნ.ბელქანია (2015) ბერნად ლივეხუდი კონცეფცია განვითარების შესახებ და აღქმა თანამედროვეთა მიერ. მასალა წარმოდგენილია ორგანიზაციული განვითარების ლექციაზე. ივ. ჯავახიშვილის სახ-ის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი

საქმიანობასთან დაკავშირებით, რომელიც როგორც წესი არაა გამხელილი. პიონერული ფაზისთვის დამახასიათებელია, რომ კონტაქტები არის სპონტანური, ინტენსიური და პირდაპირი როგორც კლიენტებთან და მომწოდებლებთან, ასევე თანამშრომლებთანაც კი. ამ ფაზაში ორგანიზაციის ამოსავალი წერტილი კლიენტზე ორიენტირებაა. მართვის სტილი არის ქარიზმატულ-ავტოკრატიული. სამუშაოს ძირითადი ნაწილი იმპროვიზებულია, ფაქტიურად არ ხდება დაგეგმვა. პიონერული ფაზის ორგანიზაცია ძალიან მოქნილი და ეფექტურია. პიონერულ პაზასი კრიზისი შემდეგი სახისა: შეიძლება წარმოშვას ისეთი პრობლემები როგორცაა ბრძოლები ძალაუფლებისათვის, ქაოსი, გაუმჭვირვალობა, დამოკიდებული და არათავდაჯერებული თანამშრომლები.

დიფერენციაციის ფაზა - ორგანიზაცია ორიენტირებულია გამჭვირვალობაზე, სისტემურობაზე, ლოგიკასა და მართვადობაზე. ხდება ფუნქციების სისტემატიზაცია, სტანდარტიზაცია, რომელიც მკაცრადაა გაწერილი სამუშაოს აღწერილობებში. ყველა პროცესის ანალიზი კეთდება, რათა მაქსიმალურად ფორმალური ხასიათი მიეცეს მათ და ყოველგვარი იმპროვიზაცია გამოირიცხოს. მმართველობის სტილი არის რაციონალური და საქმიანი, კონცენტრირებულია ტექნიკურ და საწარმოო საჭიროებებზე. შესაძლო კრიზისის გამოვლინება: უფრო მეტი წესი და რეგულაცია შემოდის, ვიდრე რეალურად ეს საჭიროა. ორგანიზაცია ხდება ძალიან ბიუროკრატიული. ამ ყველაფერმა კი შესაძლოაა საერთო ჯამში ამ თანამშრომლების დაკარგვამდე მიიყვანოს.

ინტეგრაციის ფაზა - ორგანიზაცია, როგორც ღია, დინამიური, მთლიანი ორგანიზმი, ორგანიზაციაში ერთიანობის მიღწევას აღარ ცდილობენ კოორდინაციის სპეციალური მექანიზმებით. მართვის სტილი მორგებულია განსხვავებულ მოთხოვნებზე და სიტუაციურ შესაძლებლობებზე. მაღალია თანამშრომლების ჩართულობის და გუნდური მუშაობის დონე. მუდმივი გადამზადებების და განვითარებაზე მიმართული ღონისძიებების საშუალებით ვითარდებიან თანამშრომლები, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის განვითარებასა და წინსვლას უწყობს ხელს. ადამიანი და სამუშაო ერთმანეთს არ უპირისპირდებიან, არამედ ავსებენ ერთმანეთს. კრიზისი რომელიც შესაძლოა დადგეს: მართვა სტრატეგიებში შესაძლოა დაიკარგოს და როგორც ორგანიზაცია, მხოლოდ საკუთარ სამყაროზე ორიენტირებული დარჩეს.

ასოციაციის ფაზა - ფართოვდება პროცესების არეალი: მომწოდებლებთან და მათ მიმწოდებლებთან მყარდება ინტენსიური, მრავალწლიანი ნდობით სავსე ურთიერთობები. ხდება გამოცდილებების გაზიარება, იქმნება ერთობლივი პროდუქტები, ეხმარებიან ერთმანეთს პრობლემურ სიტუაციებში და სამართლიანად ინაწილებენ თანამშრომლობის შედეგად მიღებულ ჯილდოებს. ინტეგრირდება მწარმოებელ-მომხმარებლის ინტერესები ერთიანი ორგანიზების ქვეშ, რათა ერთობლივად იმუშაონ არსებულ პრობლემებზე. იქმნება მაქსიმალურად ავტონომიური სამუშაო გუნდები. მუდმივად მიმდინარეობს პროდუქციის გაუმჯობესებაზე ზრუნვა. პერსონალის განვითარება პირდაპირპროპორციულად აღიქმება ორგანიზაციის განვითარებასთან. ასოციაციის ფაზას საფრთხე ემუქრება მაშინ, როცა ჩნდება მონოპოლისტური მისწრაფებები.

ზემოთ ხსენებულ ოთხივე ფაზაში განსხვავებული ღირებულებები და ძირითადი კონცეფციები მოქმედებენ: საბაზრო გარემოს ურთიერთობის ფორმები, მატერიალური და არამატერიალური სიმდიდრის ურთიერთქმედება საწარმოს პოლიტიკისთვის, ორგანიზების და მართვისთვის, პერსონალის განვითარებისთვის, ორგანიზაციის მსვლელობისა და ფიზიკურ საშუალებებთან ურთიერთობისთვის, ხოლო ფაზიდან ახალი ფაზის წარმოქმნა ხაზს უსვამს კულტურულ, სოციალურ და ტექნიკურ სუბსისტემების ერთობლივ ქმედებას.

1.5. თანამედროვე თეორიები

ორგანიზაციის განვითარების კლასიკური თეორების განხილვის შემდგომ, უნდა აღინიშნოს ასევე თანამედროვე თეორებიც. წარმოგიდგინოთ აღნიშნული სფეროს მკვლევარის საინტერესო მოსაზრებებს თანამედროვე ავტორებისა და თეორიების შესახებ: *„მეოცე საუკუნის შუა წლებში ორგანიზაციული თეორიების განვითარებამ ახალი მიმართულება შეიძინა. 40- იანი წლებიდან ამ სფეროში ყველაზე ცნობილი სახელები გახლავთ ჰერბერტ საიმონი (Herbert Simon) და დუაით ვალდო (Dwight Waldo).*

ჰერბერტ საიმონი

40- იან წლებში საიმონი თავის ნაშრომებში ცდილობს, მკითხველისთვის ახლებური თვალთ ეჩვენებინა ორგანიზაციული დინამიკა. მისი აზრით, აუცილებელი იყო უფრო სისტემური და სამეცნიერო ანალიზი, რომლის საბოლოო მიზანი ორგანიზაციების გარდაქმნა იქნებოდა. საიმონიც, ისევე როგორც ბარნარდი, თავის კვლევებში ძირითად აქცენტს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე აკეთებს. მიუხედავად იმისა, რომ იგი უარყოფს მოსაზრებას, შეიძლება არსებობდეს ერთადერთი სწორი გზა კონკრეტული პრობლემის გადასაწყვეტად, იგი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ალტერნატივების შერჩევის დროს პირველ რიგში ითვალისწინებს ეფექტიანობის ფაქტორს, რომელსაც, მიიჩნევს არსებულ რესურსით მაქსიმალური მოგების მიღებას თუმცა, გაცილებით უფრო ღრმა მიდგომას გვთავაზობს მის მისაღწევად. საიმონის თეორიის საფუძველში დევს მოსაზრება, რომ ადამიანი არაპროგნოზირებადი არსებაა. შეუძლებელია მისი ქმედებების ბოლომდე დაგეგმვა ან ამოცნობა და განსაზღვრა. ტელიორი კი თვლიდა, რომ ადამიანი რეაგირებს მხოლოდ ეკონომიკურ წახალისებაზე. საიმონის აზრით კი ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები გაცილებით მეტია, ვიდრე მისი შემადგენელი ნაწილების ეკონომიკური მნიშვნელობების ჯამი. ამიტომ მან დაიწყო იმ პრობლემების კვლევა, რომლებიც კომპლექსური ტიპის ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების დროს წარმოიქმნება. საიმონის შეხედულებით, ადამიანს მხოლოდ რაციონალური მოტივები არ მართავს, მის ქცევაზე ორგანიზაციაში ხშირად ირაციონალურიც ახდენს გავლენას. მთავარი კი ის არის, რომ ადამიანს შეზღუდული აღქმის უნარი გააჩნია, მას არ შეუძლია განუსაზღვრელი რაოდენობის ინფორმაციის ათვისება ან განუსაზღვრელად ბევრ პრობლემაზე ერთდროულად რეაგირება. ამდენად, მისი ორგანიზაციული ქცევაც ასახავს მხოლოდ ინფორმაციის იმ ნაწილს, რომელსაც ის ფლობს. შეუძლებელია, ადამიანმა ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში, კონკრეტული პრობლემის წარმოქმნის დროს მოახდინოს რაციონალური კალკულაცია და ალტერნატივათა შორის საუკეთესო უშეცდომოდ და ობიექტურად განსაზღვროს. მის არჩევანზე აუცილებლად მოახდენს გავლენას სუბიექტური ფაქტორებიც. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღებისათვის მხოლოდ რაციონალური საფუძველი საკმარისი არ არის. რაციონალურობა გულისხმობს სრული ცოდნის ფლობას რაიმე

პრობლემის გარშემო და არჩეული ალტერნატივის განხორციელების შემთხვევაში დამდგარი შედეგების უშეცდომების გაანალიზებას. საიმონის აზრით, უნდა იყოს ადამიანის სოციალურ ქცევაში რაციონალური და არა რაციონალური ასპექტების გათვალისწინება. ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიმღები, თუ ის ადამიანური ქცევის მხოლოდ რაციონალურ სპექტს გაითვალისწინებს, არასწორ გადაწყვეტილებას მიიღებს. არ არსებობს უბრალოდ საუკეთესო არჩევანი, რომელიც უნივერსალურად მისაღები იქნება. საიმონი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციაში ისეთ მომენტებზე, როგორებიცაა კომუნიკაცია და ხელმძღვანელობა, რომლებიც ორგანიზაციული ქცევის განუყოფელ და აუცილებელ ნაწილებს წარმოადგენს. ორგანიზაციის როლი არის ადამიანის ქცევაში რაციონალურის გაძლიერება ისეთი ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით, როგორიცაა კომპიუტერები, სიმულაციური და ფორმალური მოდელირება. ორგანიზაციული თეორიის მიზანი უნდა იყოს ისეთი საოპერაციო ტექნიკის შემუშავება და შემდეგ ამ ტექნიკური მეთოდოლოგიის სწავლება ორგანიზაციის წევრებისათვის, რომელიც მათ რაციონალური ასპექტების გაძლიერებაში დაეხმარება. მათემატიკური მოდელების შემუშავებით შესაძლებელი გახდება არა მარტო გარკვეული ქმედებების წინასწარ განსაზღვრა, არამედ ორგანიზაციულ განვითარებაზე ზემოქმედება და მისი სასურველი მიმართულებით წყევანა. კომპიუტერები საშუალებას აძლევს ადამიანს გააფართოვოს თავისი აღქმისა და დამახსოვრების შეზღუდული უნარი და ფაქტობრივად, უსაზღვრო მონაცემთა ბაზა გახადოს ხელმისაწვდომი.

დუაით ვალდო განსხვავებით საიმონისაგან, ყურადღებას ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდაზე ამახვილებდა, დუაით ვალდოს ძირითადი მიზანი იყო ქვეყნის კონტექსტში სახელმწიფო ადმინისტრაციის როლის განსაზღვრა. იგი წერდა, რომ პოლიტიკური თეორიები აგებული უნდა იყოს მატერიალური გარემოსა და იდეოლოგიური ჩარჩოების გათვალისწინებით. სახელმწიფო მმართველობის თეორია განუყოფლად უკავშირდება იმ უნიკალურ ეკონომიკურ, სოციალურ, პოლიტიკურ და იდეოლოგიურ კონტექსტს, რომელშიც არსებობს და ვითარდება სახელმწიფო მმართველობის კვლევის დროს მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული განვითარების მოტივებისა და დინამიკის შესწავლა, ისევე, როგორც იმ სოციალური ღირებულებების, რომლების

ორგანიზაციული ღირებულებების საფუძველში დევს. ორგანიზაციული თეორიის განვითარება ამ ორი მეცნიერის ნაშრომებში ორ სხვადასხვა მიმართულებას იძენს:

პირველი ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას ეხება, მეორე კი ორგანიზაციის სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და იდეოლოგიური გარემოს კვლევას. ამ ორი მიდგომის გაერთიანების მცდელობას წარმოადგენს Charles Lindblom- ის მოსაზრებები, სადაც ის ყურადღებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ამახვილებს და ორ განსხვავებულ მეთოდს გვთავაზობს. პირველი, რაციონალური აღქმის მეთოდი გულისხმობს, რომ პასუხისმგებელი პირი გადაწყვეტილების მიღებამდე მოიძიებს ნებისმიერ ინფორმაციას, აყალიბებს მიზნებს, განსაზღვრავს ყველა ფაქტორს, რომლებიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებაზე, შეისწავლის და აფასებს შესაძლო ალტერნატივებს, მათ მოსალოდნელ შედეგებს და მათ გავლენას დასახულ მიზნებზე და მხოლოდ ამის შემდეგ იღებს საუკეთესო გადაწყვეტილებას. ასეთი მიდგომა, ლინდბლომის აზრით, მხოლოდ შედარებით მარტივი პრობლემების გადაჭრის დროს მუშაობს. თუ საქმე გვაქვს კომპლექსურ პრობლემასთან, სადაც რამდენიმე ცვლადი მონაწილეობს, რაციონალურად ყველაფრის გათვლა შეუძლებელი ხდება.

მეორე მიდგომას ეწოდება შედარებითი წარმატების მეთოდი (*Successive Limited Comparison*), ამ მეთოდის თანახმად, კომპლექსური გადაწყვეტილების მიღებისას გადაწყვეტილების მიმღები ოპერირებს მის ხელთ არსებული ინფორმაციით და ითვალისწინებს, რომ არ არსებობს საუკეთესო, სწორი ან არასწორი გადაწყვეტილება, არ არსებობს ცალსახა რაციონალური გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების მიმღები აკეთებს არჩევანს სხვადასხვა პოლიტიკური კურსების შორის განსხვავებები და იღებს ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც პოლიტიკურად მისაღები იქნება არსებული კონტექსტიდან და იდეოლოგიიდან გამომდინარე.

მეოცე საუკუნის დასაწყისში ორგანიზაციულ კვლევებში ახალი, რაციონალურობის ელემენტი შემოვიდა. როდესაც ორგანიზაციების წინაშე მდგომი ამოცანები სულ უფრო და უფრო რთული ხდებოდა, შესაბამისად, სწრაფად იზრდებოდა და ვითარდებოდა ორგანიზაციული სტრუქტურა. ფეიოლმა ხაზი გაუსვა მენეჯმენტის სფეროში სპეციალური განათლების აუცილებლობას, რითაც საფუძველი ჩაუყარა მენეჯმენტის,

როგორც მეცნიერების დამოუკიდებელი დარგის, არსებობას. ჯეიმს მუნი იყო პირველი, ვინც იზოლირებულად განიხილა ორგანიზების ის ასპექტები, რომლებიც უნივერსალურია ყველა ტიპის ორგანიზაციისათვის. მან აღწერა შრომის დანაწილების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური პრინციპები, რაც თანამედროვე, მოქნილი და ეფექტური ორგანიზაციების ძირითადი მახასიათებელია. გულიკს კი ეფექტური ორგანიზაციისათვის აუცილებლად მიაჩნდა დირექტივების ერთიანობა, იერარქიული სტრუქტურა, ფუნქციური სპეციალიზაცია, კომპეტენცია და მის ფარგლებში გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობა და ასევე რაციონალური ორგანიზაციული მოწყობა.⁵

1.6. ორგანიზაციული განვითარების მიდგომები

ორგანიზაციული განვითარების პროცესი ხშირად ასოცირდება იდეასთან, რომ ეფექტურობა შეიძლება მიღწეულ იქნეს ინდივიდების ზრდის სურვილის საფუძველზე, რაც ორგანიზაციულ მიზნებთან იქნება ინტეგრირებული. არ არსებობს უნივერსალური ორგანიზაციული განვითარების მოდელი, რომელიც შეიძლება ყველა ორგანიზაციას მიესადაგოს, თუმცა მკვლევარები ძირითად იყენებენ სამ მიდგომას:

სისტემური ცვლილება - გულისხმობს ორგანიზაციის მთლიანი სისტემის მოდიფიცირებას. სისტემის ქვეშ მოიაზრება მთლიანი სისტემის ან გარკვეული ქვესისტემების ორგანიზაცია. ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა - გულისხმობს პიროვნული ზრდის და ინდივიდის განვითარების ანალიზს, უფრო მაღალი კომპეტენციის მიღწევების დონეს, შემოქმედებით აქტიურობას და შესრულების მაღალ დონეს. მართვის ტრადიციული მიდგომა ვარაუდობს, რომ მიზნებზე და გადაწყვეტილებებს დასწრებით მენეჯერი, რომელიც მკაცრად აკონტროლებს თანამშრომლის მხრიდან ამოცანის ამოხსნას. მოცემულ შემთხვევაში მართვას აქვს დირექტიული და მაკონტროლებელი ხასიათი, ამის საპირისპიროდ, ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა არის მხარდამჭერი. იგულისხმება, რომ მენეჯმენტის ამოცანაა ხელი შეუწყოს თანამშრომლების ჩვევების გაუმჯობესებას,

⁵ დოლიძე, ნ. (2013) ორგანიზაციული თეორია. საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (USAID) თბილისი.

სიახლეების დანერგვას, სრულყოფას, პასუხისმგებლობის გაზრდით მათი წვლილის ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაში.

გავრცელებული აზრით, მეცნიერთა უმეტესობა თვლის, რომ ტრადიციულ თეორიები ამცირებს მართვის სიტუაციების რეალურ სირთულეს, რომელსაც ესაჭიროება სხვადასხვა ქცევითი კონცეფცია. რაც გარკვეულწილად უკავშირდება ორგანიზაციული ქცევის სიტუაციური მიდგომის წარმოშობას, რომლის თანახმად ეფექტიანობის მიღწევა სხვადასხვა სიტუაციაში ითვალისწინებს სპეციფიკურ ქცევებს. კონკრეტული სიტუაციის დეტალური ანალიზის საშუალებით შეგვილია მოვახდინოთ მისი მნიშვნელოვანი ფაქტორების იდენტიფიკაცია და განვსაზღვროთ ორგანიზაციული ქცევის უფრო ეფექტური მეთოდები.

სიტუაციური მიდგომა - მთავარი უპირატესობაა ის რომ იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში არსებული გაფართოებული ანალიზის ჩატარებას და დასკვნას მიიჩნევს მიღებული გადაწყვეტილების საფუძვლად. მოცემული კონცეფცია საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს უარი თქვას ტრადიციულ შეხედულებებზე თანამშრომლების ქცევების შესახებ და დაეყრდნოს უნივერსალურ პრინციპებს, სიტუაციური მიდგომის გამოყენება ითვალისწინებს სისტემურობას, მეცნიერული დისციპლინების ფართო წრის გამოყენებას და კვლევებზე ორიენტირებას.

2. II თავი. ადამიანური რესურსების განვითარება

2.1. დეფინიცია

ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთი განხრავად ადამიანური რესურსების განვითარება, რომელიც ორგანიზაციებში თანამშრომელთა კვალიფიკაციის შეფასებას, ტრენინგების საჭიროების დადგენას, ტრენინგების ჩატარებასა და მიღწეული შედეგების შეფასებას გულისხმობს.

ორგანიზაციისთვის ცვლილება, ზრდა და განვითარება სასიცოცხლო მნიშვნელობის აუცილებელი მოთხოვნებია, შესაბამისად ადამიანური რესურსების განვითარების საჭიროება არის უპირველესი საზრუნავი.

დღეისათვის ორგანიზაციაში თანამშრომელთა განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია არა უბრალოდ სწავლება, არამედ უწყვეტი სწავლება, რამდენადაც მუდმივად ინერგება ახალი ტექნიკა, ტექნოლოგია, იქმნება ახალი პროდუქცია, ასევე იზრდება საკომუნიკაციო შესაძლებლობები, რაც ქმნის ცალკეული სახის სამუშაოების შეცვლის ან ლიკვიდაციის პირობებს, გამომდინარე აქედან კვალიფიკაცია არ შეიძლება გარანტირებული იყოს საბაზისო განათლებით.

სწორედ ამიტომ, დღეს ბევრი ორგანიზაციის პრიორიტეტული ამოცანა ხდება ასეთ ცვალებად გარემოში სათანადო კვალიფიკაციისა და უნარჩვევების პერსონალის მომზადება, როგორც დღევანდელი, ისე უახლოესი პერსპექტიული მოთხოვნების გათვალისწინებით, რაც შესაძლებელია უწყვეტი განვითარების პროგრამებით.

ორგანიზაციაში თანამშრომელთა განვითარება შეიძლება განვმატოთ შემდგენაირად: ეს არის ორგანიზაციის მიერ წინასწარ დაგეგმილი და დამუშავებული სტრატეგიული სწავლების, ტრენინგებისა და სხვა აქტივობების ერთობლიობა, რომელის მიზანია ადამიანური რესურსების განვითარება, მათი პოტენციალის მაქსიმალურად გაზრდა და ორგანიზაციების მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანა.

2.2. სწავლება

თანამშრომელთა განვითარების პროგრამების ეფექტიანობა და მათი კონკრეტული შედეგები, უპირველესად განვითარების მეთოდებზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად სრულყოფილად და წარმატებით ასრულებს ის თავის მისიას, მიზნებს, კონკრეტულ ამოცანებს და რა როლს თამაშობს აქ ადამიანური ფაქტორი. ამ თავში წარმოდგენილია თანამშრომელთა განვითარების ძირითადი შემადგენელი ელემენტები, სწავლება და ტრენინგები, მათი დაგეგმვის, განხორციელებისა და შეფასების ეტაპები.

ზოგადად ყველაფერი, რასაც სამუშაოზე აკეთებს ადამიანი, პოტენციურად სწავლის შესაძლებლობაა მიუხედავად იმისა, რომ ეს შესაძლებლობები ხშირად არ არის აღიარებული და გამოყენებული, ან თუ აღიარებულია, სრულად არ არის გამოყენებული. ამის ძირითადი მიზეზი სწავლის ციკლის დისციპლინის არაღიარება და გამოუყენებლობაა. ყოველი ორგანიზაციისთვის სწავლების მოდელები ინდივიდუალურია, თუმცა ორგანიზაციის განვითარების სფეროს მკვლევარები და სპეციალისტები თანამშრომელთა სწავლების ფუნდამენტურ მოდელებს წარმოგვიდნენ : ⁶

ანალიტიკური სწავლება - უწყვეტი პროცესი, რომელიც გულისხმობს შიდა და გარე ინფორმაციის მიიღებას, დახარისხებას და კომპანიის სასარგებლოდ გაზიარებას.

სინთეზური სწავლება - უფრო ინტუიციურია ვიდრე ანალიტიკური სწავლება, აგენერირებს დიდი მოცულობის ინფორმაციას კომპანიის სასარგებლოდ, სადაც დასაქმებულები ცდილობენ იდენტიფიცირება მოახდინონ მნიშვნელოვანი საკითხების, პრობლემების და შესაძლებლობების.

ექსპერიმენტალური სწავლება - გულისხმობს რაციონალურ, მეთოდოლოგიურ მცირე ექსპერიმენტების ჩატარებას, შედეგების საფუძველზე ანალიზსა და მონიტორინგს.

ინტერაქტიული სწავლება - ე.წ „სწავლება კეთებით“, რომელიც გულისხმობს კომპანიაში დასაქმებულებს შორის გამოცდილების გაზიარებისა და გაცვლის

⁶ M. Buelens, k. Sinding & Ch. Waldrstorm.(2002) Fourth edition: Organizational Behavior, OD.

გზით საქმის ათვისების პროცესს, რომელიც უფრო ინდუქციურია ვიდრე პროცედურული და სისტემური სწავლებები. სტრუქტურული სწავლება - ეს არის საქმიანობის, მეთოდოლოგიური და პროცედურული სწავლება, სადაც დასაქმებულები ითვისებენ ორგანიზაციულ რუტინას, როლებს და სტანდარდარტებს.

ინსტიტუციონალური სწავლება - გულისხმობს კომპანიის ფასეულობებისა და რწმენების გაზიარებას ხელმძღვანელების მხრიდან. აქ არის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორი სოციალიზაცია და მენტორინგია.

2.3. ტრენინგი და განვითარება

ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების განხორციელების სტრატეგია, უპირველეს ყოვლისა, მაღალი კვალიფიკაციის, გამოცდილების, განათლების, ქცევის წესების, პასუხისმგებლობის გრძნობისა და სხვა აუცილებელ მოთხოვნათა შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფას და მუდმივ სრულყოფა-განვითარებას გულისხმობს.

ნემისმიერი ტრენინგ პროგრამის განხორციელება მოიცავს სამ ეტაპს, ესენია: დაგეგმვის ფაზა, განხორციელების და შეფასების ფაზა. დაგეგმვის ფაზა გულისხმობს საჭირო ცვლილებების განსაზღვრას, განხორციელების ფაზა ცვლილებების სტრატეგიების რეალურად განხორციელებას და შეფასების ფაზა, რომელიც კი მოიცავს ცვლილებების შედეგების სისტემატურ აღრიცხვას.

წარმოგინდენტ, აღნიშნული სფეროს სპეციალისტა მოსაზრებებსა და რეკომენდაციების ამ საკითხთან მიმართებაში.⁷ მოსაზრებებს ტრენინგის დაგეგმვის ფაზა არის მთელი პროგრამის საფუძველი, რომელშიც აუცილებლად უნდა განისაზღვროს ტრენინგის მიზნები და ამოცანები. აუცილებელი პირობაა ის თუ რისთვის არის საჭირო პროგრამა და რა მიზნებს უნდა ემსახურებოდეს. ასევე განხილული უნდა იყოს ორგანიზაციული და ინდივიდუალური განვითარების საჭიროება, რათა ტრენინგ პროგრამამ მაქსიმალური შედეგი გამოიღოს. დაგეგმვის ფაზაში ტრენინგების საჭიროების ღრმა და

⁷ ი.კუტალაძე (1999) ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, 157-194 გვ. თბილისი

ყოველმომცველი ანალიზი უმნიშვნელოვანესი პროცესია და იგი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

პირველი ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის ანალიზი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებსა და მათ მაშტაბებს, ორგანიზაციული ანალიზის მიზანია სტრატეგიული დაგეგმვის დაკავშირება ტრენინგის შედეგებთან, ასევე არაეფექტური ორგანიზაციული სეგმენტების განსაზღვრა და იმის შეფასება არის თუ არა ტრენინგი შესაფერისი საშუალება პრობლემის გადასაჭრელად ორგანიზაციის კლიმატის გარკვევაც ხშირად სასარგებლოა ამგვარი ანალიზისთვის. თუ ორგანიზაციაში გამოკვეთილია, რომელიმე კრიტიკული სფერო, უნდა დაისვას საკითხი და უნდა შეძლოს პოტენციური პრობლემების განსაზღვრა, რათა ტრენინგის საშუალებით, მოხდეს მისი თავიდან აცილება.

მეორე ეტაპზე ხდება ოპერაციული ანალიზის ჩატარება, რის საფუძველზეც უნდა განისაზღვროს ტრენინგის სახეობა. ოპერაციული ანალიზი ეფუძნება სამუშაოსა და პერსონალის ანალიზს. სამუშაოს ანალიზის მეშვეობით უნდა განისაზღვროს ყოველი კონკრეტული დავალების შესრულებულ სამუშაოს ამ სტანდარტებს და უნარებს რომელიც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად. სამუშაოს მოთხოვნებისა და დასაქმებულის მიერ ამ მოთხოვნების შესრულების შეუსაბამობა განსაზღვრავს ტრენინგის მოთხოვნებს. ბოლო ეტაპს წარმოადგენს პერსონალის ანალიზი, რის საფუძველზეც ხდება იმის გარკვევა თუ რას წარმოადგენს ტრენინგისთვის წარდგენილი შერჩეული მონაწილეების ანალიზი. მაგალითად, რა სამუშაო ტრენინგი აქვთ მათ გავლილი, როგორია მათი დასწავლის უნარი, რა სახის ზოგადი ან სპეციალური განათლება აქვთ მიღებული, არის თუ არა კონკრეტულ სფეროში თეორიულ-მეთოდოლოგიური ცოდნისა და პრაქტიკული მიდგომების პერიოდული სრულყოფა-განვითარების აუცილებლობა, პროფესიული კვალიფიკაციის ახალი მოთხოვნების ჩამოყალიბება, სამუშაოზე ახალმიღებულთა ადაპტირების აუცილებლობა (ამ შემთხვევაში საჭიროებათა განსაზღვრა შედარებით ადვილად ხდება, ცნობილია, ჩამოყალიბებული და შეთანხმებულია ყოველი სამუშაოს აღწერა, ანუ რა კონკრეტული ფუნქციების შესრულებას გულისხმობს ესა თუ ის თანამდებობა),

სამუშაოს მოთხოვნებთან პროფესიული კვალიფიკაციის დონის შეუსაბამობა, მომუშავეთა შრომის ეფექტიანობის რეგულარული შეფასება, მათ შორის, ატესტირების გზით. შრომის ორგანიზების, პერსონალის მართვის ახალი, თანამედროვე პროცედურების დანერგვის აუცილებლობა და სხვა. დაგეგმვის ეტაპზე ხდება ასევე მიზნების დასახვა. მიზნის დასახვის თეორია ერთერთი ყველაზე სასარგებლო თეორიაა ორგანიზაციულ მეცნიერებაში. მიზნის დასახვის შედეგების გავლენა ტრენინგის ეფექტურობაზე სრულიად ნათელია: კარგად გასაგები, რთული მიზნების დასახვა, ტრენინგში მონაწილე ინდივიდს უღვიძებს ძლიერ მოტივაციას, იგი მეტი ძალისხმევით ეკიდება საქმეს და სწავლაც უფრო ეფექტური ხდება.

ასევე, ნათლად უნდა იყოს გამოკვეთილი სისტემის შემადგენელი ყოველი რგოლის ფუნქციები, მიზნები და კონკრეტული ამოცანები. უფლება-მოვალეობები, პასუხისმგებლობები, უნდა მოხდეს საერთოდ თანამშრომელთა ტრენინგის, მათ შორის ზოგადი და სპეციალური ტრენინგების ფორმების, ძირითადი სფეროებისა და მათი განმახორციელებელი ძირითადი სასწავლო დაწესებულებების იდენტიფიცირება.

განხორციელების ფაზა

ტრენინგ პროგრამების მიზნების დასახვის, ამოცანების ფორმირებისა და მათი თანმიმდევრობის განსაზღვრის შემდეგ მომდევნო ლოგიკური ნაბიჯია იმის განსაზღვრა თუ, თუ როგორ უნდა მივიღოთ სასურველი შედეგები.

ტრენინგების სისტემის ეფექტურად განხორციელებისთვის გასათვალისწინებელია მნიშვნელოვანი კონცეფციები და მიდგომები, რომელთაგან უნდა აღნიშნოს შემდეგი:

ტრენინგების ორგანიზაციულ უზრუნველყოფას როგორც წესი, დაწესებულების მართვის სამსახური და სასწავლო ცენტრი უნდა ახორციელებდნენ. სასწავლო ცენტრმა უნდა მოამზადოს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმოს და დეპარტამენტებისა და სხვა დამოუკიდებელი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს გააცნოს ტრენინგების დაგეგმვის, ორგანიზებისა და მართვის შესაბამისი დოკუმენტაცია. საჭიროა მიაწოდონ შესაბამისი ინფორმაცია შერჩეული თანამშრომელთა ტრენინგის კონკრეტულ საჭიროებათა შესახებ.

ტრენინგების სისტემის ორგანიზაციული უზრუნველყოფის ეტაპზე სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს ტრენინგების დამკვეთთა იდენტიფიცირებასაც, ანუ ვისგან მოდის ინიციატივა, ვინ და რამდენად საფუძვლიანად განსაზღვრავს, თუ ვის რაში და რა ფორმით სჭირდება ტრენინგი. ასეთი დამკვეთები შეიძლება იყვნენ: ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, ნებისმიერი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი, დეპარტამენტის უფროსი, საერთაშორისო ორგანიზაციების პროექტების განმახორციელებლები და სხვა.

ცალკე აქცენტი უნდა გაკეთდეს თვითგანვითარება-თვითგანათლებაზე, როცა თანამშრომელი პიროვნულად, ხელმძღვანელობასთან ფორმალური შეთანხმების გარეშე, საკუთარი სურვილითა და რესურსებით იმდღებს კვალიფიკაციას.

ტრენინგი პროგრამების ეფექტური განხორციელება გულოსხმობს შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებას, რომელთაგან პირველია თანამშრომელთა მოტივაცია. ადამიანს უპირველეს ყოვლისა უნდა უნდოდეს სწავლა პრაქტიკაში, როგორც წესი უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ადამიანის დასწავლის უნარს და არა მის მოტივაციას, ან უნარისა და მოტივაციის ურთიერთმიმართებას. მოტივაცია არის ის რაც აღძრავს წარმართავს ენერგიით ავსებს და უზრუნველყოფს ქცევის შენარჩუნებას, ეს ძალა გავლენას ახდენს ტრენინგითან დაკავშირებულ ენთუზიაზმზე, ყურადღების კონცენტრაციაზე და ამასთანავე, განამტკიცებს ტრენინგის დროს დასწავლილს. ტრენინგის წარმატების მიღწევის მოტივაციაზე კი გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

სამუშაო გარემო - ხელშემწყობი სამუშაო გარემო არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორი. ტრენინგი ვაკუუმში არ მიმდინარეობს. ტრენინგის დროს დასწავლილი პრაქტიკაში რომ იქნეს გამოყენებული, ყურადღება უნდა მიექცეს სამუშაოს გარემოს გავლენას ადამიანის მოტივაციაზე. კერძოდ, ადამიანს სამუშაოს კარგად შესასრულებლად უნდა ჰქოდეს საჭირო რესურსები (მატერიალური, ადამიანური, ფინანსური) და კარგი ურთიერთობები თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელთან, კომუნიკაცია უნდა იყოს რეგულარული, ღია და იძლეოდეს უკუკავშირის საშუალებას. ასეთ სიტუაციაში ადამიანს უჩნდება რწმენა, რომ იგი წარმატებით გამოიყენებს ტრენინგის შედეგებს.

ტრენინგ პროგრამების წარმატებით განხორციელებისთვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის უკუკავშირი, რაც გულისხმობს შემდეგს:

ადამიანისთვის, ტრენინგის შედეგების ეფექტურად გამოყენების შესახებ რწმენა აუცილებელია, ამ მხრივ ეფექტურია უკუკავშირი ტრენერის, ხელმძღვანელისა თუ თანამშრომლების მხრიდან. ადამიანს უნდა სჯეროდეს, რომ პროგრამის წარმატებით დასრულება მას სასურველ შედეგებს მოუტანს, რაშიც, როგორც წესი იგულისხმება დაწინაურება, ხელფასის მომატება და სხვა.

აღნიშნული მიმართულებით, კვლევებში ფიქსირდება საინტერესო ფაქტები იმის შესახებ, რომ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ საშუალება თვითონ, აირჩიონ თუ რა სახის ტრენინგი სჭირდებათ (საკუთარი უნარებიდან და მოთხვინილებებიდან გამომდინარე) სწავლის უფრო ძლიერი მოტივაციით გამოირჩევიან. გარდა აღწერილი ფაქტორებისა მოტივაციაზე ადამიანის მოლოდინებიც ახდენს გავლენას. ტრენინგის მონაწილეები რომლებსაც შთააგონეს, რომ მათთაგან უფრო მეტს ელოდნენ, უფრო მაღალი მაჩვენებლები მიიღეს ტესტში, აღმოაჩნდათ უფრო მეტი პოზიტიური ატიტუდები და შეითავსეს ლიდერობისთვის საჭირო მეტი უნარები და ქცევები.

უკუკავშირის წვლილი სწავლის პროცესში არის ინფორმაციული ხასიათის. ნათელია, რომ როდესაც ადამიანი ღებულობს უკუკავშირს სწორ ან არასწორ პასუხზე, ეს აადვილებს სწავლას. გამომდინარე აქედან, უკუკავშირი აუცილებელია სასურველი ქცევის შენარჩუნებისთვის. თუ ადამიანისთვის ცნობილია შცდომის მიზეზი, აგრეთვე მისი გამოსწორების გზაც, ასეთი განმტკიცების ეფექტი უფრო საინტერესოს ხდის დავალებას და ახდენს ადამიანის მოტვირებას. რადგან რაიმეს დასწავლისთვის საჭიროა მას ამის სურვილი და შესაბამისი მოტივაცია ჰქონდეს.

უკანასკნელმა კვლევებში ფიქსირდება საინტერესოა და საყურადღებო შედეგები: გენერირება და პრაქტიკული ძიება, ძირითადად მაშინ ხდება როდესაც ადამიანი აცნობიერებს, რომ სამუშაოსთან დაკავშირებით გარკვეული პრობლემები აქვს, რაც საფრთხეებს უქმნის იმიჯს. თუმცა უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ შედეგების ცონდა ყოველთვის დადებით ეფექტს არ იძლევა. ეს დამოკიდებულია შედეგების შესახებ ინფორმაციაზე. ინფორმაცია, რომელიც მხოლოდ შედეგზეა ორიენტირებული

დადებითად მოქმედებს, ვინაიდან მიზნის დასახვა ეხმარება გარკვეული ტიპის მოქმედების შესანარჩუნებლად. ხოლო, გონებრივი დავალებების შემთხვევაში, როდესაც შედეგების ცონდა არ არის დამაკმაყოფილებელი, ამ დროს სასარგებლოა იმის გარკვევა, თუ რატომ იყო ეფექტური ან არაეფექტური ესა თუ ის ქმედება და რა უნდა გაკეთდეს სიტუაციის გამოსასწორებლად.

ტრენინგ პროგრამების შეფასება

თანამშრომელთა ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების ეფექტურობის შეფასება თანამედროვე კომპანიების სწავლების მართვის უმთავრესი მომენტია. რადგან ყოველთვის არ ხერხდება მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის საბლოო შედეგებზე მათი გავლენის დადგენა. ყოველი ცალკე აღებული პროგრამის ეფექტურობა საკმაოდ მწელი შესაფასებელია. მაგალითად, ტრენინგის ეფექტების შეფასებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს ტრენინგის დროს დასწავლილის რეალურ სამუშაო გარემოში გამოყენების უნარს – ე.წ. ტრანსფერს, რომელიც შეიძლება იყოს პოზიტიური, ან ნეიტრალური. არსებობს ცალკეული კვლევები იმის შესახებ თუ როგორ შეიძლება გაზარდოს კომპანიამ ტრენინგის ტრანსფერის პოზიტიური შედეგები.

როდესაც ვსაუბრობთ ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების ეფექტურობის შეფასებაზე, მაგალითად შეგვიძლია მოვყვანოთ დ. კირპაქტრიკის ეფექტურობის შეფასების მოდელი, რომელიც შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- 1) რეაქცია-მოსწავლეთა კმაყოფილების შეფასება.
- 2) ათვისება-სწავლების ობიექტურობის შედეგების შეფასება.
- 3) ქცევა- სამუშაოზე ქცევის ცვლილების შეფასება.
- 4) შედეგი-ბიზნეს შედეგების შეფასება.⁸

თითოეული კომპონენტის გაზომვის უამრავი საშუალება არსებობს, თუმცა შეიძლება

⁸ ბ. გეჩაია, ა. დევამე (2015) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 144-155 გვ. თბილისი

გამოვყოთ გავრცელებული მეთოდები, ესენია: დაკვირვება, ტესტირება, შედარება და გამოკითხვა.

ტრენინგის ეფექტურობის შეფასებისათვის სხვა გზებიც არსებობს, როგორცაა: მონაწილეთა წინა ტესტირება, ამგვარი ტესტირება ხელს უწყობს საწყისი დონის განსაზღვრას რომლის მიხედვითაც გაიზომება ტრენინგის ეფექტები, წინა და შემდგომი შედარება. ასევე მნიშვნელოვანია ტრენინგის მიმდინარეობის პროცესში მონიტორინგის ჩატარება. რაც გამოვლენს იმას, მიმდინარეობს თუ არა ყველაფერი გეგმის შესაბამისად. ტრენინგის მეთოდის შესაბამისად შესაძლებელია ტრენინგის მონიტორინგის მეთოდიც, ეს შეიძლება იყოს ვიდეო ჩანაწერი, მონაწილისა და ტრენინგის უკუკავშირი. მსგავსი ინფორმაცია სასარგებლოა და განსაზღვრავს სამომავლო დაგეგმვას პროგრამისთვის. შემდეგი მეთოდია ტესტის შემდგომი შეფასება, რომელიც განსაზღვრავს შეძენილი ცოდნა და უნარები რამდენად აუმჯობესებს სამუშაოს შესრულებას. საინტერესოა ასევე ექსპერიმენტის მეთოდი, იმის დასაზუსტებლად, რომ ცვლილებები, მართლაც ტრენინგ პროგრამის შედეგად მიიღწია. ახასიათებენ ექსპერიმენტის ორ აუცილებელ მახასიათებელს, პირველია საკონტროლო ჯგუფი ისეთსავე პირობებში უნდა იყოს როგორც ექსპერიმენტული ჯგუფი. საკონტროლო ჯგუფის საშუალებით ჯგუფებს შორის გამოვლენილი განსხვავებების საფუძველზე დასაბუთებულად შეიძლება ტრენინგ პროგრამის ეფექტურობის აღიარება. მეორე პირობაა პერსონალის შემთხვევითი განაწილება ექსპერიმენტულ და საკონტროლო ჯგუფებში, შემთხვევითი განაწილება ნიშნავს, იმას რომ პოპულაციიდან ყველა პიროვნებას აქვს ექსპერიმენტულ და საკონტროლო სიტუაციაში მოხვედრის ერთნაირი შანსი. ექსპერიმენტულ და საკონტროლო ჯგუფებს შორის კრიტიკული განსხვავებები კი მართლაც ტრენინგის შედეგად უნდა ჩითვალოს.⁹

2.4. ტრენინგის ტრანსფერი

ტრენინგის თითქმის არანაირი ღირებულება არ ექნება სანამ გარკვეულწილად არ დაეხმარება ადამიანს სამუშაოს მოვალეობების შესრულებაში. ერთ სიტუაციაში ნასწავლის მეორეში განხორციელება ტრენინგის გადატანის ანუ ტრანსფერის

⁹ ი.კუტალაძე (1999) ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, 182-183 გვ. თბილისი

სახელწოდებითაა ცნობილი.

ტრენინგის შედეგები თუ დროის მონაკვეთზეა გათვლილი მაშინ დიდ მნიშვნელობას იძენს ეფექტური დასწავლა, მიღებული ცოდნის შენარჩუნება და სამუშაო სიტუაციაში მისი ეფექტური გამოყენება. ტრენინგის ტრანსფერი შეიძლება იყოს დადებითი და ნეიტრალური, რასაც დიდწილად განსაზღვრავს ტრენინგის კვალიფიციურობა, არსებული სფეროს სპეციალისტების აზრით, აუცილებელია შემდეგი პირობების გაითვალისწინება: ტრენინგისა და რეალური სამუშაოს გარემო მაქსიმალურად ახლოს უნდა იყოს ერთმანეთთან, მან მონაწილეებს უნდა მისცეს რეალური სიტუაციის გამკლავებისთვის აუცილებელი გამოცდილება. დარწმუნდეს, რომ მონაწილენი სწორად იგებენ მათთვის მიწოდებულ პრინციპებს, განსაკუთრებით თუ ეს პრინციპები მათ რეალურ სამუშაოში უნდა გამოიყენონ. უზრუნველყოს მჭიდრო კავშირი ტრენინგის შინაარსსა და სამუშაოს შინაარს შორის.

ტრანსფერზე გავლენას ახდენს აგრეთვე მონაწილეთა ატიტუდები, ტრანსფერი უფრო ეფექტურია როდესაც მონაწილე დარწმუნებულია ახალი უნარების გამოყენების შესაძლებლობასა და პრობლემათა გადაჭრისას მათი გამოყენების ეფექტურობაში.

მნიშვნელოვანი მომენტი ახლავს მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება, რომელიც რეალურად არც ისე ადვილია. განმტკიცება იმისათვის რომ ადამიანმა ახალი ქცევა შეითვისოს, მოხდეს მისი მოდიფიკაცია და შენარჩუნება აუცილებელია მისი განმტკიცება.

2.5. ტრენინგების მეთოდოლოგია

ტრენინგს სწავლების ყველაზე გავრცელებულ და ეფექტურ მეთოდად განიხილავენ, რომელიც ერთდროულად აღზრდას, სწავლებას, მომზადება-გადამზადებას, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და წვრთნას ნიშნავს.

ტრენინგის შედეგი, როგორც წესი, მაშინვე ჩანს, მაშინ, როცა სწავლების შედეგად მიღებული ცვლილებები მოგვიანებით იჩენს თავს და უფრო ღრმა ხასიათს ატარებს. ეს ორი პროცესი ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. ის, თუ რამდენად შეძლებს ადამიანი ტრენინგის დროს შეიძინოს ცოდნა, დამოკიდებულია ხშირად იმ განათლებაზე,

რომელიც მას მიღებული აქვს სწავლის შედეგად და პირიქით. ასევე, მნიშვნელოვანია მისი წარსული პრაქტიკული გამოცდილებაც.

ტრენინგის ინტერაქტიული ხასიათი საშუალებას აძლევს ადამიანს, დროის მცირე მონაკვეთში შეიძინოს პრაქტიკული ცოდნა და გამოიმუშაოს ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც მას სჭირდება როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე გარკვეული სამუშაოს ჩატარების დროს. ტრენინგების ინტერაქტიური ხასიათი ასევე განაპირობებს სწავლების პროცესის მოტივაციას, აღძრავს მონაწილეების ცნობისმოყვარეობას, ანიჭებს მათ სიამოვნებას, აძლიერებს ერთმანეთთან ურთიერთობის ინტერესს. ის უკეთ სწვდება იმ სირთულეებს, რომლებიც თან ახლავს ადამიანთა შორის ურთიერთობის ფსიქიკურ, სოციალურ და ორგანიზაციულ პროცესებს, ხედავს მათ ურთიერთკავშირს და სწავლობს მათ გამოყენებას, ინტერაქტიური მეთოდები ხელს უწყობს გარკვეული ფსიქოლოგიური ჩვევების გამომუშავებას. კერძოდ, დიფერენცირებულ აღქმას, ღია კომუნიკაციას, მოთხოვნების დაყენებას, გადაწყვეტილების მიღებას, სხვების დახმარებას, თანამშრომლობას, შესაძლებლობათა ძიებას, წინააღმდეგობის გაწევის უნარს და პირად პასუხისმგებლობას.

ყოველი მეთოდის ტექნიკა შეიძლება იყოს ეფექტური, თუ მათ სათანადო სიტუაციაში გამოვიყენებთ. ტექნიკის არჩევა განისაზღვრება მიზნითა და ამოცანებით. მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია მასალის შინაარზე, ტრენინგის მონაწილეთა მოტივაციაზე, მათ უნარზე, მწვრთნელის უნარებსა და ღირებულებებზე, მისთვის ხელმისაწვდომ რესურსებზე, დროის ხანგრძლივობაზე და სხვა ფაქტორებზე.

ტრენინგის მეთოდის შერჩევის ერთი მნიშვნელოვანი პირობა მონაწილის პიროვნება და მისი მიდრეკილებების პროფილი. ამერიკელი განათლების სპეციალისტი დ. კოლბმა შეიმუშავა თვითშეფასების ცხრაპუნქტიანი სკალა, რომელიც ავლენს დასწვლის განსახვავებულ უნარებსა და სტილს. იგი თვლის რომ, ამ სკალის საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს სწავლების ინდივიდუალური მეთოდი, რომელიც ეფექტური იქნება კონკრეტული ტრენინგის მონაწილისთვის.¹⁰

¹⁰ D.Kolb & P.Jarvis (1994) experiential learning. <http://infed.org/mobi/david-a-kolb-on-experiential-learning/>

მნიშვნელოვანია ასევე, იმის გათვალისწინება ტრენინგი უნდა იყოს ჯგუფური თუ ინდივიდუალური, ორივე მათგანს გააჩნია თავისი უპირატესობები. ჯგუფურ ტრენინგის ორი უპირატესობა აქვს ინდივიდუალურთან შედარებით: ჩვეულებრივ უფრო მცირე ბიუჯეტი სჭირდება და ხდება ერთ დროის მონაკვეთში რამდენიმე მონაწილის ტრენინგი. მკვლევართა უმეტესობა თვლის, რომ უფრო კარგად იმახსოვრებენ მასალას ჯგუფური მუშაობისას. წარმოგინდენტ აღნიშნული სფეროს სპეციელისტის მიერ აღწერილ ტრენინგის მეთოდოლოგიებს:¹¹

სალექციო მეთოდი

სალექციო მეთოდი, სწავლის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. იგი ყველაზე კონსერვატორული მეთოდია, რომელიც საუკუნეების განმავლობაში არ შეცვლილა, რაც ამ მეთოდს საჭიროებასა და ეფექტურობაზე მიუთითებს. იმისათვის რომ მსმენელის პასიურობა იყოს შემცირებული, ლექციის პროცესში ხშირად გამოიყენება აუდიო-ვიზუალური მასალები. ასევე, გამოიყენება ისეთი აქტიური მეთოდები როგორცაა დისკუსია, მაგალითის მეთოდი, როლური თამაშები და სხვა. რომელთა საშუალებითაც მიიღწევა მსმენელთა მაქსიმალური ჩართულობა და დასწავლის მაღალი მოტივაცია.

სიმულაციის მეთოდი

სწავლების პროცესში ეს მიდგომა იყენებს რეალური სიტუაციის (პრობლემა, სამუშაო, ამოცანა და ა.შ) მოდელს. აღნიშნული მეთოდის იდეა ძალზე მარტივია - ავარჯიშო პერსონალი ოპერაციონალური დავალების მაგალითზე, რომელიც წააგავს რეალურს სამუშაო ამოცანას. მსგავსება უზრუნველყოფს ტრენინგში შესწავლილი მასალის და უნარჩვევების წარმატებით გადატანას რეალურ სამუშაო სიტუაციაში. ტრენინგის მონაწილე რეალურს ამოცანას გადაწყვეტს საგანგებოდ შექმნილ სიტუაციაში. თეორიულად სიმულაცია ქმნის სიტუაციას, რომელშიც დასწავლის და გადატანის პირობები მაქსიმალურადაა ოპტიმიზირებული.

¹¹ ი.კუტალაძე (1999) ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, 175-179გვ. თბილისი

მაგალითის მეთოდი

მაგალითის მეთოდი ეფუძნება რეალური პრობლემების ილუსტრაციას და ანალიზს. მაგალითის (case) გაცნობის შემდეგ მოწაფეს ეძლევა პრობლემათა იდენტიფიკაციის დავალება, მან უნდა შეაფასოს თუ რა სახის პრობლემაა წარმოდგენილი მაგალითში, როგორია პათი პარამეტრები და რა ალტერნატიული გადაწყვეტილებებია შესაძლებელი. მაგალითის მეთოდის მიზანია პრობლემური სიტუაციების გადაწყვეტაში ვარჯიში. ტრენინგის მაგალითის მეთოდს ტრენინგის სპეციალისტები ეფექტურ მეთოდად აღიარებენ. იგი ხელს უწყობს ძირითადი ცნებების კონკრეტული პრობლემების გადასაწყვეტად გამოყენებას. ეს მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტურია, თუკი მაგალითები ამოღებულია მონაწილეთა პირადი გამოცდილებიდან. ამ მეთოდის ძირითადი ხარვეზი ის არის რომ, სხვა ტექნიკების მსგავსად, სადაც ჯგუფური დისკუსია წამყვანი, აქაც ყველა მონაწილე არ არის თანაბარი აქტიურობით ჩართული დისკუსიის პროცესში.

როლური თამაშები

როლური თამაშები ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც ტრენინგი ფოკუსირებულია მონაწილეთა ინტერპერსონალურ უნარებზე. როლების გათამაშება ტრენინგის მონაწილეებს საშუალებას აძლევს სცადონ დასწავლილის განხორციელება გათამაშება, სანამ მას რეალურს სიტუაციაში გამოიყენებენ. როლების გათამაშების შემდეგ მონაწილეები იღებენ უკუკავშირს პრობლემური დავალების კარგად ან ცუდად შესრულების შესაბამისად. როლების გათამაშება შეიძლება ჩაიწერონ ან გადაიღონ ვიდეოფირზე და აჩვენონ ტრენინგს მონაწილეებს კრიტიკული განხილვის მიზნით. დიდი პოპულარობის მიუხედავად როლების გათამაშება ხასიათდება ხარვეზებით, რაც ზღუდავს მის ფართო გამოყენებას. ტექნიკა მოითხოვს დიდი დროს, ზოგმა მონაწილემ შეიძლება უარი თქვას როლზე, ზოგი კი შეიძლება ძალიან შეიჭრას როლში, როლების გათამაშების პროცესი რთულია სასურველ ქცევაზე დაუყონებლივ უკუკავშირის მიცემა.

სპეციფიური ტრენინგის სახეები

მიუხედავად იმისა, რომ ტრენინგთა უმეტესობა ფოკუსირებულია ინდივიდზე,

ორგანიზაცია წარმოადგენს ჯგუფების ერთობლიობას და მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე რამდენად მუშაობენ ადამიანები ერთად, ჯგუფური ტრენინგი მეტად მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის უნარის აქტუალიზაციისა და ინტერპერსონალური ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად.¹²

სპეციფიურ ტრენინგთა ერთ-ერთი სახეობაა ე.წ „ტ“ ჯგუფი - სასწავლო ლაბორატორია. ტ ჯგუფის კვლევის ისტორია დაიწყო სოციალურმა ფსიქოლოგმა (30იანი წლებში) კურტ ლევინმა.

ლევინი ამტკიცებდა რომ პიროვნების უკეთესობისკენ ცვლა უფრო ეფექტური იყო ჯგუფებში.¹³ ის ამტკიცებდა, რომ ადამიანს, თუკი უნდა რომ გამოასწოროს არაადაპტირებული ქცევები და გამოიმუშავოს ქმედების ახალი ფორმები, მათ თავიანთი თავი ისე უნდა დაინახონ, როგორც ხედავენ სხვები. კურტ ლევინის იდეა, რომ სხვისი თვალთ შებხედოთ საკუთარ თავს, გახდა „ტ ჯგუფში“ მუშაობის მთავარი იდეა.

„ტ ჯგუფი“ ეს არ არის ჩულებრივი ლაბორატორია, ის ადგილი, სადაც მეცნიერები რთულ სამეცნიერო ექსპერიმენტებს ატარებენ. ასეთი ლაბორატორია შესაძლებელია განვსაზღვროთ, როგორც დროებით, ერთ ადგილზე შეკრებილი საზოგადოება, რომელიც შექმნილია იმისთვის, რომ დააკმაყოფილოს მისი ყველა წევრის მოთხოვნილება, სწავლების პერიოდში. ასეთი განსაზღვრებიდან ნათელი ხდება, რომ „ტ ჯგუფი“-ს ფუნქციონირება შესაძლებელია არა ერთ რომელიმე შენობაში, არამედ სხვადასხვა სივრცეში, მაგრამ ამავე დროს შესაძლებელია სასწავლო ლაბორატორია ვუწოდოთ. ასეთ კონტექსტში ტერმინ „ლაბორატორიაზე“ აქცენტი კეთდება იმ ექსპერიმენტებზე და აპრობაციაზე, რომლებიც ქცევების ახალ ფორმებს განიხილავენ. ამავე დროს, ჯგუფის წევრები ერთდროულად წარმოადგენენ როგორც მონაწილეებს, რომლებიც არიან ექსპერიმენტატორები, აგრეთვე ისინი თავისივე ქცევების მეთვალყურეებიც არიან და ამავე დროს ახდენენ მოცემულობათა ანალიზსაც. რომ

¹² ი. კუტალაძე (1999) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 175 -185 გვ. თბილისი

¹³ Smith, M. K. (2001) K. Lewin Groups, experiential learning and action research. <http://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>

შევაჯამოთ, „ტ ჯგუფი“, ეს არის მინიატურული რეალური სამყარო. ისეთივე ამოცანებით, პიროვნული კონფლიქტებით, რომლებიც გვხვდება რეალურ ცხოვერებაშიც. განსხვავება მხოლოდ იმაშია, რომ „ტ ჯგუფი“ გარანტიას გვაძლევს პრობლემების გადაჭრისას, რომლებიც რეალურ ცხოვერებაში შეიძლება გადაუჭრელი დარჩეს. ხშირად ლაბორატორიული შეხვედრები ხდება ისეთ გარემოცვაში, რომელიც შორს არის ყოველდღიური ცხოვერებისგან. ეს შეხვედრები შეიძლება მოხდეს დროის გარკვეულ მონაკვეთში პერმანენტულად. „ტ ჯგუფებში“ მეცადინეობა როგორც წესი მხოლოდ ნაწილია ლაბორატორიული ტრენინგის. დანარჩენი გეგმა კი შეიძლება მოიცავდეს ლექციებს, რომელიც ინფორმაციას გვაწვდის ჯგუფური ურთიერთობების და ჯგუფური უნარების შესახებ. სპეციალისტები „ტ ჯგუფი“-ს სწავლებისა და გამოცდილების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ მეთოდად აღიარებენ.

ექსპერტული ინტერვიუების ჩატარებისას, აღნიშნული სფეროს სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ უკანასკნელ წლებში თანამედროვე ორგანიზაციაში გამოიკვეთა შემდეგი შინაარსის ტრენინგების საჭიროება და მნიშვნელობა, ესენია: ეფექტური კომუნიკაცია, დროის მენეჯმენტი, პროექტის მენეჯმენტი, ლიდერობა და ცვლილებების მართვა.

ეფექტური კომუნიკაცია - ორგანიზაციაში სამუშაო პროცესის გამართულობა ეფექტურ კომუნიკაციას მოითხოვს. გამომდინარე აქედან ყველა თანამშრომლისთვის საჭიროა ეფექტური კომუნიკაციური უნარების ფლობა და განვითარება. რადგან არაეფექტური კომუნიკაცია ხშირად იწვევს უარყოფით სამუშაო ურთიერთობებს რაც გავლენას ახდენს კომპანიის განვითარებაზე.

დროის მენეჯმენტი - დრო ნებისმიერი ადამიანის ძირითადი რესურსია, დროის მენეჯმენტი ანუ დროის მართვა, ასწავლის ადამიანებს მათთვის მეტად ძვირფასი დროის ეკონომიის და რაციონალურად განაწილების მრავალრიცხოვან გზებს, მათი დაუფლებით ადამიანებს შეუძლიათ ეფექტურად მართონ როგორც პირადი და სამუშაო დრო.

პროექტის მენეჯმენტი - ჩვენ ვცხოვრობთ ისეთ გარემოში, სადაც ყველაზე მეტი ამოცანისა და პროექტების განხორციელებისა და მართვის საჭიროება დგას. თითოეულ

ორგანიზაციასა თუ გუნდში ერთი მენეჯერი მაინც არის საჭირო, რომელიც შეძლებს ეფექტურად პროექტის მართვას. გავრცელებულმა კვლევებმა აჩვენა რომ კომპანიები რომლებიც სთავაზობენ დასაქმებულს ამ მიმართულებით მუშაობას უფრო ეფექტურები და კონკურენტულები არიან.

ლიდერობა - ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობა ხელმძღვანელობის სწორი ფორმების შერჩევა და გამოყენებაა. ხელმძღვანელობა მართვის აუცილებელი კომპონენტია, იგი ემყარება ძალაუფლებასა და ხელმძღვანელის პირად თვისებებს. ადამიანები სხვადასხვა პირადი თვისებებით ხასიათდებიან. ადამიანთა ეს თვისებები უდიდეს გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელობის სტილზე. ხელმძღვანელობის ფორმების შერჩევა და შესაბამისად ხელმძღვანელობის შედეგები ლიდერობისთვის საჭირო თვისებების განვითარებით არის განპირობებული.

ცვლილებების მართვა - დღევანდელ დინამიურ გარემოში ცვლილებები ყოველდღურად ხორციელდება ორგანიზაციებში, რომელიც მოითხოვს ორგანიზაციის ყველა დონეზე ოპერატიულ რეაქციას, რეაქციაში იგულისხმება ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანისეული ფაქტორებისათვის დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას.

2.6. ქოუჩინგი - coaching

ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების სფეროში „ქოუჩინგი“ არის შედრებით ახალი ტენდენცია, რომელიც შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ერთგვარი მართვის სტილი და განვითარების მეთოდი.

აშშ-ში მეოცე საუკუნის 70-იანი წლებიდან ქოუჩინგი აღნიშნავს პერსონალზე და განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილს, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომლები პიროვნულად ვითარდებიან და შრომის უნარს იუმჯობესებენ. მოთხოვნა, რომ ხელმძღვანელი საკუთარი თანამშრომლების ქოუჩი იყოს, თავიდან გასაღების სფეროში ჩამოყალიბდა და შემდგომ სხვა სფეროებზეც გავრცელდა. ამის პარალელურად, 80-იანი წლების შუა პერიოდიდან, ქოუჩინგის ცნებამ ხელმძღვანელთა

ორგანიზაციის გარეთა კონსულტირების მნიშვნელობა შეიძინა. თავიდან ქოუჩინგი უკავშირდებოდა მხოლოდ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების კონსულტირებას. დღესდღეობით კი ბევრ კომპანიაში ქოუჩინგი პერსონალის განვითარების ღონისძიებების შემადგენელი ორგანული ნაწილია. ქოუჩინგი თავიდან ცალკეული ხელმძღვანელების სოციალური კომპეტენციების განვითარებას ეხებოდა, ბოლო ათწლეულში მისი გამოყენების სფერო მნიშვნელოვნად გაფართოვდა. სტრუქტურული და სტრატეგიული ცვლილებების ფარგლებში ქოუჩინგი დღეს ბევრ კომპანიაში ჩამოყალიბდა, როგორც საკვანძო პირებისა და ხელმძღვანელთა გუნდის სისტემატური განვითარების გეგმა.¹⁴

თავად პროცესი, Coaching არის ეფექტური, დროის დამზოგველი, პირდაპირი, მიზანზე ორიენტირებული, პირადული, ექსკლუზიური, მიღწევაზე ორიენტირებული. ეს კი ადამიანს ბევრის შესაძლებლობას აძლევს. პროცესის მიმდინარეობისას ყველაზე მთავარი ნდობის ფაქტორი და კონფიდენციალურობის გარანტიაა. მიღწეულ შედეგზე, ან წარუმატებლობაზე Coachee (იგივე კლიენტი) თავად იღებს პასუხისმგებლობას პროცესში კიდევ რამდენიმე ფაქტორია აღსანიშნი: Coach და Coachee თანაბარი პოზიციიდან უნდა აღიქვამდნენ ერთმანეთს და ეს ურთიერთობა განასხვავებს Coaching-ს თერაპიისგან, ტრენინგისა და რჩევისგან. მთელი პროცესი სწორი გზის ჩვენებასავითაა, ადამიანს ასწავლის მიზნის მიღწევისთვის რა მეთოდები უნდა გამოიყენოს, თავად აირჩიოს - რა სჯობია და, შესაბამისად, შედეგზეც აიღოს პასუხისმგებლობა. Coaching-ს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს ორგანიზაციულ განვითარებაში.

აღნიშნული სფეროს მიმართულებით მომუშავე სპეციალისტები აღწერენ ქოუჩინგის პროცესის ფაზებს: პროცესი შედგება შემდეგი ფაზისგან: გაცნობის ფაზას მოსდევს, შეთანხმების, კონტრაქტის ფაზა. კონტრაქტი არის ბილატერალური და სამკუთხა კონტრაქტები. ანუ კონტრაქტი იღება პიროვნებასა და Coach-ს შორის. ამავდროულად შესაძლებელია კონტრაქტი არსებობდეს Coach სა და დამსაქმებელს შორის. თუმცა მნიშვნელოვანი Coachee-სთან გაფორმებული კონტრაქტია. ვინაიდან, აქ ხდება მიზნების დასახელება, რაზეც ადამიანს მუშაობა სჭირდება, პრობლემა აქვს (თავად

¹⁴ ა.ბაბუნაშვილი. ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები № 3(2007)

ასახელებს). განისაზღვრება შეხვედრების რაოდენობა და ამის შემდეგ იწყება სამუშაო ფაზა (რამდენიმე შეხვერა). დასასულის ფაზა, სადაც მნიშვნელოვანია კლიენტმა შეაჯამოს მიღწეული შედეგები. ბოლო ფაზა კი ევალუაციის ფაზაა, როდესაც თავად კლიენტი აფასებს coach-ს, coaching-ის პროცესს.

აღნიშნული სფეროს სპეციალისტების მოსაზრებით, ორგანიზაციაში ქოუჩთან მუშაობა მმართველ პოზიციაზე მყოფ თანამშრომლებს ეხმარება თავისი საზღვრებიდან გასვლაში და ბიზნესის განვითარებაში, თანამშრომლებთან ურთიერთობისა და მათი მოტივაციის გაზრდის ახლებური ხედვის შემუშავებაში, ეხმარება წარსულის პროფესიულ წარუმატებლობების გადალახვაში, უზრდის მუშაობის მოტივაციას, ეხმარება სამსახურეობრივ და პირად ცხოვრებებს შორის ბალანსის პოვნასა და შენარჩუნებაში, ასწავლის ინდივიდუალური და გუნდური ქოუჩინგის მეთოდების გამოყენებას, ეხმარება საერთო ბიზნესისხედვის ჩამოყალიბებაში და ქმედებების დაგეგმვაში ამ ხედვის სისრულეში მოსაყვანად. საშუალო რგოლის მენეჯერებს კი უვითარებს პროექტებისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლების მართვისა და განვითარების უნარებს.

ქოუჩის მონათესავე განმარტებებია კონსულტანტი, მენტორი და სხვა, ამიტომ ქოუჩინგის მეთოდებზე საუბრისას ხშირად აიგივებენ ტრენინგთანაც, რაც თქმაუნდა მცდარი მიდგომაა. ტრენინგი არის სწავლების, გამოცდილების გაზიარების პროცესი, სადაც ტრენერი არის ექპერტი, პროფესიონალი, სწავლების უფროსი, რომელიც იძლევა რჩევებს, მზა ამოხსნებს, მეთოდებს და გარკვეულწილად აფასებს მსმენელის შესაძლებლობებს, ხოლო ქოუჩი არის პარტნიორი, მეგობარი, რომელიც არ აფასებს, არ იძლევა რჩევებს, მას სჯერა კლიენტის უდიდესი პოტენციალის და ეხმარება მის აღმოჩენასა და განვითარებაში. ქოუჩინგი არის პარტნიორობის პროცესი, სადაც ადამიანს ეძლევა შესაძლებლობა, თავად აღმოაჩინოს გზები, ამოხსნები, იპოვოს პასუხები. ეს არის ძალიან საინტერესო, კრეატიული პროცესი, სადაც ადამიანი აღმოჩენებს აკეთებს, უფრო ღრმად ეცნობა საკუთარ თავს და ხსნის თავის პოტენციალს.

3. III თავი - თანამედროვე კვლევები

3.1. ადამიანური კაპიტალი

რას ნიშნავს ადამიანური კაპიტალი? ეს არის კომპანიაში მომუშავე ადამიანების უნარებისა და გამოცდილების ერთობლიობა. დასავლეთში საკმაოდ გავრცელებულია ადამიანური კაპიტალის თეორია, ამ თეორიის მიხედვით, მომუშავეთა ცოდნა და კვალიფიკაცია მიჩნეულია თვით მათ კუთვნილებად, რომელსაც მოაქვს შემოსავალი, ხოლო ამ ცოდნის და უნარჩვევების მიღებაზე დროისა და დანახარჯების ხარჯები მიჩნეულია როგორც ინვესტიციები.

განვითარებულ ქვეყნებში ორგანიზაციები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ პერსონალის სწავლებისა და ტრენინგების საკითხებს, კომპანიების ხელმძღვანელებს გააჩნიათ სრული რწმენა იმისა, რომ პერსონალის სწავლება და ტრენინგები ეს არის ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ინვესტიცია, ხოლო ამ რესურსის სრულყოფა არის კაპიტალის დაბანდების გონივრული და მომგებიანი გზა. რასაკვირველია, ადამიანური რესურსების განვითარებაში დაბანდებული კაპიტალის ეფექტიანობა შედარებით ადვილად და კონკრეტულად შეიძლება შეფასდეს საქმიანობის ისეთ სფეროებში, სადაც შრომის ეფექტიანობა მისი უშუალო შედეგებით და კონკრეტული რაოდენობრივი და ხარისხობრივი პარამეტრებით განისაზღვრება.

მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ ეკონომიკური ეფექტი უფრო მეტია პერსონალის განვითარებაში დაბანდებით, ვიდრე წარმოების საშუალებებში დაბანდებით. გაანგარიშებები გვიჩვენებენ, რომ პერსონალის განვითარებაზე ჩადებულ ყოველ 1 დოლარზე მოდის შემოსავლის 3 დოლარიდან 8 დოლარამდე.¹⁵

ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით გამოირჩევა ამერიკის შეერთებული. ამერიკულმა ორგანიზაციამ „ამერიკული საზოგადოება ტრენინგისა და განვითარებისთვის“ (ASTD) ჩაატარა კვლევა, რომელიც რამდენიმე წელი გრძელდებოდა, გამოკვლიეს 575 ამერიკული კომპანია, შედეგები იყო ცალსახა, ინვესტიციების განხორციელება პერსონალის განვითარებაში პირდაპირ ისახებოდა

¹⁵ W.casio & J. Boudreu (2011)Second edition: Investing in people. New jersey

კომპანიების ეფექტურ მუშაობასა და მომგებიანობაზე. ამერიკულმა გამომცემლობამ ტრენინგების შესახებ, გამოავლინა 100 კომპანია, რომელიც ყველაზე დიდ ინვესტიციებს ახორციელებს პერსონალის განვითარებაში, ისინი თითოეულ თანამშრომელზე, ხელფასის ოდენობის 4 პროცენტს ხარჯავს, ხოლო ჯამში კომპანიის საერთო შემოსავლის 2 პროცენტს ყველა თანამშრომელზე.

იაპონიაშია კომპანიის პერსონალის განვითარებასა და სწავლებაში ყოველწლიური ხარჯები შეადგენს სახელფასო ფონდის 10% -დან 20% ამდე. პერსონალის სწავლება განიხილება, როგორც მათი შრომითი საქმიანობის ელემენტი, რაც იაპონური სასწავლის ერთერთ საიდუმლოდ ითვლება.

საფრანგეთში კომპანიებს აქვთ ვალდებულება პერსონალის მომზადებასა და სწავლებაზე ყოველწლიურად დახარჯოს არანაკლებ 1.5%-ს, სხვა შემთხვევაში კომპანია ჯარიმდება, გამოუყენებელი სახსრები კი ირიცხება დასაქმებულთა სწავლების ეროვნულ ფონდში.

3.2. თანამედროვე კვლევები

ადამიანური რესურსების განვითარების ტენდენციების შესახებ საინტერესოა კომპანია „დელოიტი“-ს მიერ ჩატარებული კვლევა.¹⁶ კვლევაში მონაწილეობდა 10 ათასზე მეტი კომპანიის ხელმძღვანელი პირი და ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტი 140 ქვეყნიდან, გამოვლინდა 10 ძირითადი მიმართულება, რომელიც მოიცავს ისეთ თემებს, როგორცაა: ლიდერობა, ადამიანური რესურსების ჩართულობა, განახლება და ხელახლა გააზრება. პერსონალის სწავლება და განვითარების მიმართულება კი განსაკუთრებული ყურადღების ცენტრშია. კვლევის თანახმად კომპანიების 85 % ადამიანური რესურსების განვითარებას უმთავრეს პრიორიტეტად აღიარებს.

აღნიშნული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი მიდგომები და ტენდენციები: კომპანიები ნათლად ხედავენ აუცილებლობას სასწავლო ორგანიზაციისა და

¹⁶ Deloitte (2015) Human recourse development trends. <https://www2.deloitte.com/ge/ka/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

სტრატეგიის ტრანსფორმირებას, რათა განავითარონ დასაქმებულთა უნარები და შესაძლებლობები მაქსიმალურად, ხოლო თანამშრომელთა აქტიურ ჩართულობას განიხილავენ ერთ-ერთ განმსაზღვრელ ფაქტორად.

კომპანიების ხელმძღვანელები აღიარებენ, რომ საჭირო უნარისა კვალიფიკაციის პერსონალის შერჩევა მნიშვნელოვანია, თუმცა გაცილებით მნიშვნელოვანი და ეფექტურია მათი განვითარება, გადამზადება და მათი ორგანიაციასთან ინტეგრაცია.

HR მენეჯერები, ადამიანური რესურსების განვითარების სფეროს სპეციალისტების წინაშე დგას მასიური ციფრული ტრანსფორმაციებუ სწავლისა და მომზადების სფეროს მიმართულებით, რადგან შეიცალა ასევე მოლოდინები დასაქმებულთა მხრიდანაც. მსოფლიოში დომინირებს ციფრული სასწავლო პლატფორმები, რომლებიც ხელს უწყობენ კომპანიებს კიდევ უფრო მოსახერხებელი და ხელმისაწვდომი გახადონ სწავლება დასაქმებულთათვის. ამ სფეროში არსებული პროვაიდერი კომპანიების (EdX, Khan Academy, Coursera and Udemy) შემოსავალი წლიურად საგრძნობლად გაიზარდა და მხოლოდ ერთ წელში 400 მილიონს გადააჭარბა.

კომპანიები უფრო და უფრო მეტ ინვესტიციებს დებენ თანამშრომელთა განვითარებაში, რათა გაზარდონ არსებული ინტელექტუალური კაპიტალი. დღედღეობით კომპანიებისთვის ტექნოლოგიური ცვლილებები არ არის ერთადერთი გამოწვევევა, სწავლებისა და განვითარების კუთხით, ისეთი კომპანია როგორცაა ტექნიკის მსოფლიო ბრენდის მწარმოებელი „ფილიფისი“, მისი წარმომადგენლები თვლიან, რომ უშუალოდ სწავლებასთან ერთად მნიშვნელოვანია სწავლების მამოტივირებელი აქტივობების განხორციელება და შესაბამისი სამუშაო გარემოს შექმნა.

კომპანიების გარკვეული ნაწილი, სულ უფრო ამცირებს პროფესიონალი ექსპერტების ჩართულობას თანამშრომელთა განვითარებაში. ამის კარგი მაგალითია “Google”-ის პროგრამა “Googler-to-Googler”, რომელიც ცდილობს სწავლების კულტურის დანერგვას. Karen May “Google”-ის ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელი აღნიშნავს, რომ ყველაზე ეფექტურია თანამშრომელთა ერთობლივი სწავლებები. რაც გულისხმობს კომპანიაში არსებული თანამშრომლებისთვის მასწავლებლის „ექსპერტის“ როლის მინიჭებას, რაც მისი აზრით უფრო ეფექტურს ხდის სწავლებას.

„Deckers Outdoor“ ფეხსაცმლებისა და ცნობილი ბრენდების მსხვილი მწარმოებელი კომპანიის მენეჯმენტი თვლის, რომ ყველა სწავლების და განვითარების პროგრამა ხელმძღვანელობს მთავარი კითხვით „რატომ?“, რაც თანამშრომელთა მოტივირებას განვითარებისკენ, მათ გააზრებული აქვთ განვითარების მნიშვნელობა და მიზნები რისკენაც უნდა ისწრაფვოდნენ. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები აღნიშნავენ, რომ თანამშრომელთა ინსპირაცია უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ამ პროცესში.

კანადის ყველაზე მზარდი ტელეკომუნიკაციების კომპანია „TELUS“-ის მენეჯმენტის აზრით, ყველა კომპანია ვისაც სურს თანამშრომელთა განვითარების საუკეთესო შედეგებს მიაღწიოს, აუცილებელია სწავლების პროცესისა და შესაბამისი მეთოდების იმპროვიზაცია. მათ შექმნეს სწავლებისა და განვითარების პროგრამის ფარგლებში ახალი პოზიციები, მაგალითად, როგორც არის „სასწავლო პროდუქტის მენეჯერი“, რაც გულისხმობს იმას, რომ ჰყავთ სპეციალისტები, რომლებიც ზრუნავენ თანამშრომელთა სწავლებასა და განვითარებაზე, ისინი რეგულარულად აწვდიან ინფორმაციას თანამშრომლებს, სწავლების მიღების ახალ შესაძლებლობებსა და შესაბამის ინსტრუმენტებზე.

აღნიშნული კვლევიდან ჩანს, რომ კომპანიებმა დაიწყეს ტრანსფორმაციული პროცესები, რაც გულისხმობს ბიზნესში სწავლებისა და განვითარების ხელმძღვანელებისთვის განსაკუთრებული როლის მინიჭებას, როგორცაა: თანამშრომელთა განვითარების მენეჯერი, ცვლილებების მართვის მენეჯერი, ლიდერი მენეჯერი, ტალანტების მართვის მენეჯერი, ორგანიზაციული კულტურის მენეჯერი და სხვა.

ცნობილი კომპანია „Nestlé“-ს მენეჯმენტის აფიქსირებს, რომ თანამშრომელთა განვითარებისთვის უპირატესობას ანიჭებს სპეციფიურ, ინდივიდუალურად განსაზღვრულ ტრენინგებს თითოეული თანამშრომლისთვის. აღნიშნული კომპანია გამოირჩევა თანამშრომელთა სხვადასხვა ექსპერიმენტალური სწავლებებით. საინტერესოა ასევე, შემდეგი კვლევის მონაცემები, რომელიც გვიჩვენებს დასაქმებულთა გაზრდილ ინტერესს სამსახურში სწავლებისა და განვითარების მიმართ. კვლევაში აღნიშნულია, რომ 2020 წლისთვის, სამუშაო ძალის 50%-ს შეადგენს მილენიალების

თაობა. ¹⁷მათთვის კი ფინანსებთან ერთად მნიშვნელოვანია განვითარება, ამიტომ კომპანიებს მოუწევთ ტრანსფორმირება მოახდინონ სწავლებისა და განვითარების პროგრამების. აღნიშნული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი მილენიალებისთვის დამახასიათებელი შემდეგი ტენდენციები: ისინი უპირატესობას ანიჭებენ არა ჯგუფურ სწავლებასა და ტრენინგებს, არამედ უფრო მოქნილ და ინდივიდუალური საჭიროებიდან გამომდინარე განვითარებას, რომელიც არის დისტანციური, ციფრული სწავლება და ტექნოლოგიების მიმართულებით განვითარება კი მათთვის არის პრიორიტეტული.¹⁸

¹⁷ მილენიალები - 1980-დან 2000 წლამდე დაბადებულთა თაობა, მოზარდები და ისინი, ვისი ასაკიც 20 წელს გადასცილდა. მილენიუმის თაობა, ანუ Y თაობა, ასე უწოდებენ სოციოლოგები.

¹⁸ PwC Global (2017) The most important trends in human resource training and development. <https://www.pwc.com/gx/en.html>

4. IV თავი. კვლევა

4.1. კვლევის მიმოხილვა

ვინაიდან ადამიანური რესურსები განვითარება მრავალ ფაქტორზე დამოკიდებული, შესაბამისად, საკითხიც არის კომპლექსური. ჩვენი კვლევის მიზანი იყო:

ა) აღგვეჩერა ორგანიზაციებში არსებული მდგომარეობა ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართულებით.

ბ) დაგვედგინა თუ როგორია ორგანიზაციების დამოკიდებულება ამ საკითხთან მიმართებაში.

გ) გაგვეჩვენა გააჩნდათ თუ არა თანამშრომელთა განვითარების პროგრამები და რას მოიცავდა ისინი.

აღნიშნული საკითხის დასმისას, კვლევის დაწყებამდე ჩატარდა ექსპერტული ინტერვიუები, რაზე დაყრდნობითაც წარიმართა კვლევა, განისაზღვრა მიზნები, ამოცანები და შეირჩა და შეიქმნა შესაბამისი ინსტრუმენტი.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, კვლევის მეთოდოლოგია მოიცავს როგორც რაოდენობრივ, ასევე თვისებრივ მეთოდებს. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მოხდა ისეთი ორგანიზაციების შერჩევა, რომელთაც ჰყავთ HR მენეჯერები, თანამშრომელთა განვითარების და შესაბამისი სფეროს მიმართულებით მომუშავე სპეციალისტები.

კვლევის ფარგლებში შეირჩა 100 - ზე მეტი ორგანიზაცია თბილისის მასშტაბით, შერჩეული ორგანიზაციებიდან კი კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 93- მა რესპოდენტმა. კვლევის შერჩევის ბაზად გამოყენებული იქნა ინფორმაციული ბიზნეს სააგენტოს ბაზა (ბია) და სოციალური მედია (facebook-ის პროფესიული ჯგუფები).

შერჩეული ორგანიზაციების რესპოდენტებს, HR მენეჯერებსა და განვითარების სპეციალისტებს ელექტრონული ფოსტის საშუალებით დაეგზავნათ კითხვარები (დანართი №1), რომელიც იყო ღია და მოიცავდა დახურულ კითხვებს, ასევე

მითითებული იყო სავალდებულო კითხვები საკვანძო საკითებზე. იმისთვის, რომ მიგველო რეალური შედეგები და მოგვეპოვებინა რესპონდენტების ნდობა, კითხვარში მითითებული იყო კონფიდენციალობის დაცვის შესახებ ინფორმაცია.

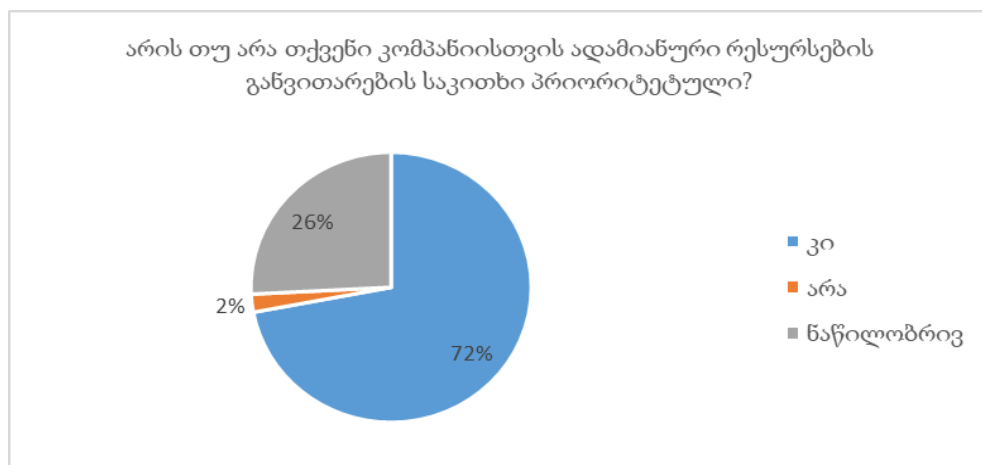
კვლევის მეორე ეტაპზე, რაოდენობრივი მონაცემების შედეგების ანალიზის საფუძველზე, დაიგეგმა რამდენიმე ინტერვიუ შერჩეული ორგანიზაციების რესპონდენტებთან. ინტერვიუების ჩატარებისას კი, კიდევ ერთხელ დადასტურდა რაოდენობრივი კვლევის შედეგად გამოკვეთილი მნიშვნელოვანი ტენდენციები.

4.2. კვლევის შედეგები

მოცემულ პარაგრაფში წარმოდგენილია კვლევის შედეგები, მათი ანალიზი და ინტერპრეტაცია, ქვემოთ მოყვანილი დასკვნა კი ეფუძნება კვლევის შედეგად მიღებულ მონაცემებს.

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს ის, რომ მიღებული მონაცემების მიხედვით ორგანიზაციების საქმიანობიდან გამომდინარე, რესპონდენტები (72%) თითქმის ერთხმად აღიარებენ ადამიანური რესურსების განვითარების მნიშვნელობასა და საჭიროებას. გამომდინარე აქედან შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ დღეს ორგანიზაციების ინტერესი ადამიანური რესურსების განვითარების მიმართ მნიშვნელოვნად მაღალია.

დიაგრამა №1



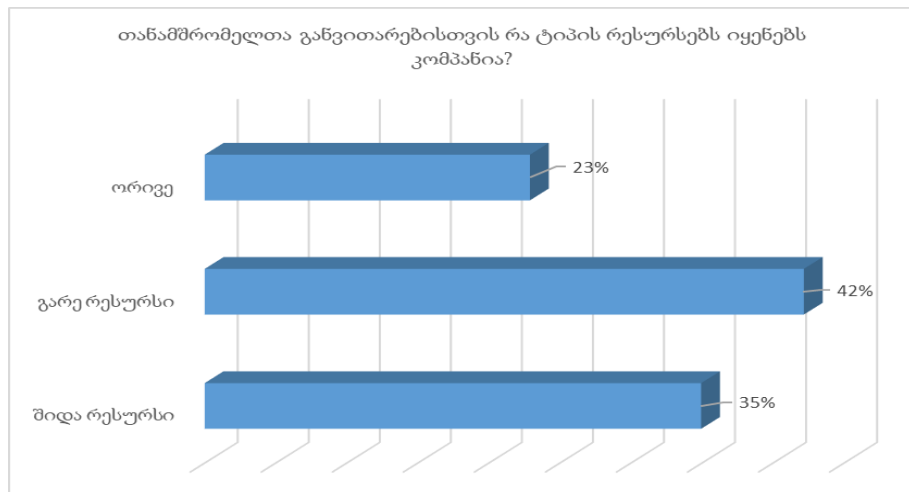
კვლევაში საინტერესო შედეგები დაფიქსირდა შემდეგ საკითხთან მიმართებაში, როგორცაა თანამშრომელთა განვითარებისთვის შიდა და გარე რესურსების გამოყენება. პირველ რიგში განვიხილავთ თუ რას გულისხმობს ეს უკანასკნელი:

1) შიდა რესურსების მეშვეობით თანამშრომელთა განვითარება გულისხმობს ადამიანური პოტენციალის (ცოდნა, გამოცდილება, უნარჩვევები) გამოყენებას და მათი თანამონაწილეობით და ტრენინგისა და განვითარების პროცესის წარმართვას.

2) გარე რესურსების გამოყენება ეს არის თანამშრომელთა განვითარება ორგანიზაციის გარეთ არსებული რესურსების მეშვეობით, რაც გულისხმობს სხვადასხვა სფეროს სპეციალისტების, კონკრეტულ სფეროში კომპეტენტურად მიჩნეული პირების, ტრენინგ ცენტრებისა და საკონსულტაციო კომპანიების დახმარების მეშვეობით თანამშრომელთა განვითარებას.

კვლევის შედეგებმა ზემოთ ხსენებულ საკითხთან მიმართებაში გვიჩვენა, რომ ორგანიზაციების უმეტესი ნაწილი (42%) თანამშრომელთა განვითარებისთვის გარე რესურსების გამოყენებას ანიჭებს უპირატესობას.

დიაგრამა №2



მოცემული შედეგის მიხედვით, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნულ ორგანიზაციებს არ გააჩნიათ შესაბამისი ინტელექტუალური რესურსი (ინტელექტუალური კაპიტალი), ან თუ გააჩნიათ ვერ ახერხებენ მის ეფექტურ მართვასა და გამოყენებას.

ექსპერტულ ინტერვიუებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციები წარმატებული თანამშრომელთა განვითარების პროგრამების განსახორციელებლად სასურველია იყენებდეს, როგორც შიდა, ასევე გარე რესურსებს, რადგან ორივე ტიპის რესურსების გამოყენებას გააჩნია თავისი უპირატესობები. ამ მხრივ კი მნიშვნელოვანია, შესაბამისი სფეროს სპეციალისტები მხრიდან სწორად განსაზღვრა, თუ რომელი ტიპის რესურსის გამოყენება იქნება უფრო ეფექტური სხვადასხვა ეტაპებზე.

წარმოგიდგინთ რესპონდენტებთან ინტერვიუს დროს გამოკვეთილ საინტერესო მიდგომებსა და მეთოდებს შიდა და გარე რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებით:

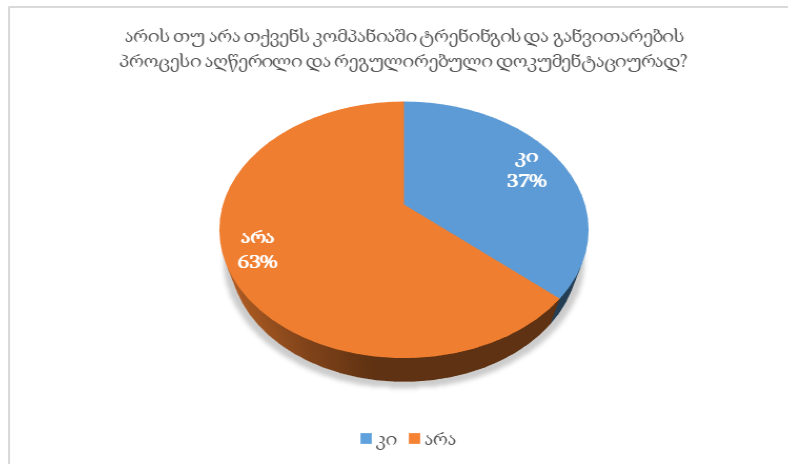
„შიდა რესურსების გამოყენების უპირატესობები იმაში მდგომარეობს, რომ „ტრენინგები“ (ორგანიზაციის მენეჯერები, სხვადასხვა მიმართულების სპეციალისტები) სიღრმისეულად იცნობენ ორგანიზაციის შიდა გარემოს და არსებულ ვითარებას და თანამშრომლებს, რაც ბევრად ეფექტურია, როგორც პრაქტიკული და მეთოდოლოგიური, ასევე ფინანსური თვალსაზრისითაც“.

რესპონდენტების თქმით შიდა რესურსების გამოყენება მოიცავს შემდეგ მეთოდებს: *„თანამშრომელთა ყოველთვიური ჯგუფური და ინდივიდუალური შეხვედრები“; „ინფორმაციისა და გამოცდილების გაზიარება სამუშაო ჯგუფებში“; „ხელმძღვანელებისა და მენეჯერების მიერ ჩატარებული მასტერ კლასები და ტრენინგები“ „კონფერენციები“ და სხვა.*

რესპონდენტების მიდგომები გარე რესურსების გამოყენებასთან და მეთოდებთან დაკავშირებით: *„გარე რესურსების გამოყენებას მივმართავთ მაშინ, როდესაც არ გავაჩნია საჭირო რესურსები თანამშრომელთა სწავლებისა და ტრენინგისთვის“; „როდესაც საჭიროა ორგანიზაციის გარედან დანახული თანამშრომელთა განვითარების საჭიროების ანალიზი“; „როდესაც აუცილებელია სხვადასხვა ადგილობრივი თუ საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდან გამოცდილების გაზიარება, სპეციფიური სფეროს სპეციალისტების კონსულტირება“ და სხვა.*

საინტერესო შედეგები აჩვენა კვლევამ შემდეგ საკითხთან მიმართებაში, აღმოჩნდა რომ, ორგანიზაციების უმეტესობაში (63 %) არასებობს პროცედურულად და დოკუმენტურად აღწერილი ტრენინგისა და განვითარების პროცესი.

დიაგრამა №2



ნაშრომში, ლიტერატურაზე დაყრდნობით განხილულია ყველა ის ეტაპი, რომელიც თანამშრომელთა განვითარების პროგრამების წარმატებით განხორციელებისთვის აუცილებელი პირობაა. მათგან ერთერთი, სწორედ ტრენინგების დაგეგმვის, განხორციელების და შეფასების შესახებ შესაბამისი დოკუმენტაციისა და პროცედურების განსაზღვრაა. ამ უკანასკნელზე დაყრდნობით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული პროცესის უგულვებელყოფით, თანამშრომელთა განვითარების პროცესი შესაძლოა წარიმართოს არასწორი მიმართულებით და იყოს ნაკლებად ეფექტური.

ასევე, აღსანიშნავია კვლევის შედეგები შემდეგი მიმართულებით: ორგანიზაციების უმეტესობაში (73.%) დასაქმებულთა შრომითი ხელშეკრულებები არ მოიცავს შეზღუდვებს სწავლებისა და ტრენინგების გავლის შედეგად მიღებული ცოდნის გამოყენების შესახებ (იხ. დიაგრამა №3, დანართი №2).

საინტერესოა აღნიშნული ტენდენცია, რადგან ორგანიზაციები ხარჯავენ მატერიალურ და არამატერიალურ რესურსებს თანამშრომელთა ტრენინგისა და განვითარებაზე (იხ. დიაგრამა №4, დანართი №2), პარალელურად ამ პროცესებისა არსებობს რისკი იმისა, რომ

დატრენინგებულმა და პროფესიულად გადამზადებულმა, უკვე მაღალკვალიფიციურმა თანამშრომლებმა მოკლე დროში დატოვეს სამსახური. აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში არსებობს საწინააღმდეგო მოსაზრებებიც, რომ როდესაც ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლებზე, მათ სწავლასა და განვითარებაზე, უმეტეს შემთხვევაში ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში, სამსახურით კმაყოფილების დონე მაღალია და შესაბამისად სამსახურიდან გადინებაც არის ნაკლები, რასაც არაერთი კვლევა ადასტურებს.

მნიშვნელოვანია შედეგები, რომელიც დაფიქსირდა ორგანიზაციაში ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების დაგეგმვასთან დაკავშირებით. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციების უმეტესი ნაწილი (38 %), სწავლებასა და ტრენინგებს გეგმავს ხელმძღვანელის მოთხოვნის საფუძველზე (იხ. დიაგრამა №5, დანართი №3).

არსებობს ვარაუდი და რისკი იმისა, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მოთხოვნის საფუძველზე დაგეგმილი აღნიშნული პროცესები იყოს არაეფექტური, რადგან ნაშრომში, ლიტერატურის მიმოხილვისას დაწვრილებით აღვწერეთ ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების დაგეგმვა-განხორციელების ეტაპები, რაც გულისხმობდა შესაბამისი სფეროს სპეცილისტების მხრიდან აქტიურ ჩართულობასა და ღრმა ანალიზის საჭიროებას.

ასევე, აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ კვლევის შედეგების მიხედვით, ორგანიზაციების უმეტეს ნაწილში ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამები ძირითადად ხორციელდება პრიორიტეტული სფეროს მიმართულებით მომუშავე თანამშრომლებისთვის (იხ. დიაგრამა №6, დანართი № 3).

კვლევის შედეგების მიხედვით გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციებში თანამშრომელთა განვითარებაში დიდი ადგილი უჭირავს სწავლებასა და ტრენინგს (იხ. დიაგრამა №7, დანართი №4).

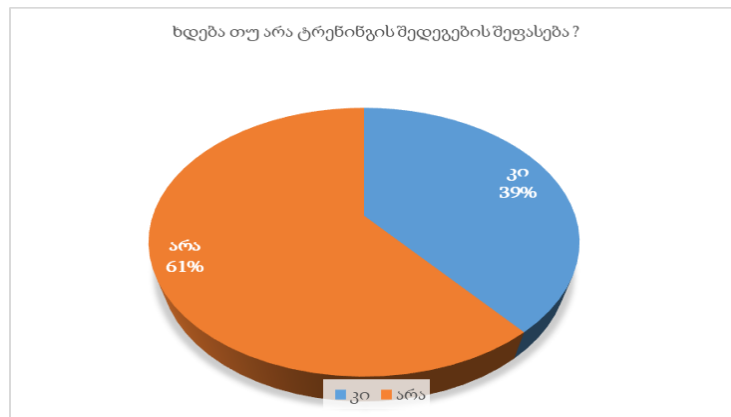
წარმოგიდგინო, რესპოდენტების მიერ დასახელებული სწავლებისა და ტრენინგების სახეებს: სპეციალური სასწავლო და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები, ინდივიდუალური განვითარების გეგმები, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი განათლების პროგრამები, ქოუჩინგი, მენტორინგი და სხვა.

ინდივიდუალური სახის ტრენინგებიდან ძირითადად სახელდება: კომუნიკაციური უნარების გაუმჯობესებისთვის, მოლაპარაკების ტექნიკების გამომუშავებისთვის, კომპიუტერული და ტექნიკური უნარჩვევების განვითარებისთვის, დროის მენეჯმენტის, ანუ დროის ეფექტურად მართვის და გადანაწილებისთვის.

ხოლო, ჯგუფური სახის ტრენინგებიდან ძირითადად სახელდება: ეფექტური გაყიდვები, მომსახურება (სერვის+), კომპიუტერული სწავლებები, უსაფრთხოების მიმართულებები.

საინტერესო შედეგი დაფიქსირდა ტრენინგების და განვითარების პროგრამების შეფასების კუთხით.

დიაგრამა №8



აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციების უმეტესობაში (61 %) არ ხდება ტრენინგისა განვითარების პროგრამების შეფასება. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ტრენინგისა და განვითარების ეფექტიანობის შეფასება, აღნიშნული პროცესის უმნიშვნელოვანესი ეტაპია, გამოდის, რომ ამ პროცესის უგულებელყოფა ერთიანი ტრენინგისა და განვითარების სისტემის არ არსებობაზე და ნაკლებად ეფექტურ ფუნქციონირებაზე მიუთითებს.

როგორც ლიტერატურის მიმოხილვისას აღვწერეთ, ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების შეფასება, არ არის მარტივი პროცესი, იგი მოიცავს გარკვეულ სამუშაოებს, როგორცაა თამაშრომელთა ჩართულობა, სამუშაოს მონიტორინგი, ატესტაციების ჩატარება, ხელმძღვანელების შეფასებები და სხვა. ზემოაღნიშნული პარამეტრების

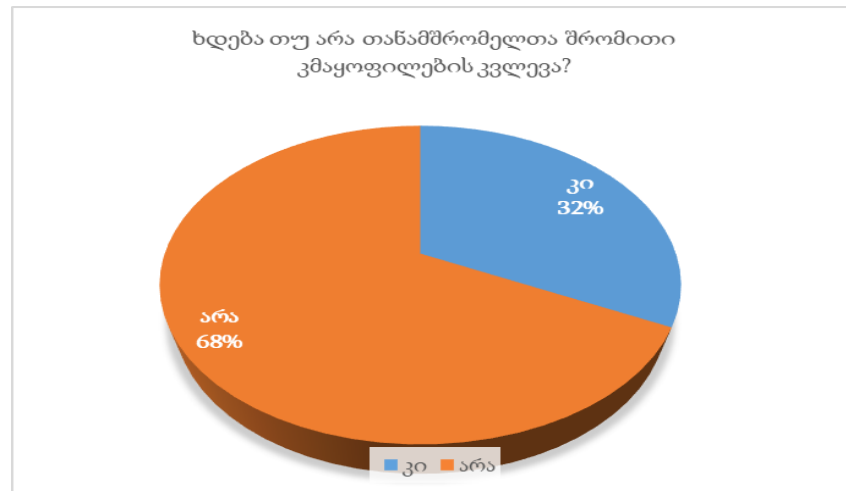
მიხედვით ჩატარებული ანალიზი საჭიროა მომდევნო ტრენინგისა და განვითარების პროგრამის დაგეგმვისთვის, რათა მოხდეს მიღებული შედეგების გამოყენება და შემდგომში გათვალისწინება.

ორგანიზაციების იმ ნაწილში კი (39 %), სადაც ხდება ტრენინგის განვითარების პროგრამების შეფასება, ძირითადად შემდეგი სახის შეფასების მეთოდები გამოიყენება: ტრენინგის მოკლევადიანი შედეგების (ცოდნა, ქცევა სამუშაო ადგილზე და სხვ.) შეფასება ხდება: სამუშაო პროცესზე დაკვირვებით, უშუალო მენეჯერის უკუკავშირის საფუძველზე, შესრულებული სამუშაოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლის შეფასების საფუძველზე, ტესტირებისა და გამოკითხვის საშუალებით, ახალი გამოვლენილი ცოდნის მიხედვით, მომხმარებლის კითხვარის მეშვეობით, მისტიური კვლევის შედეგების საფუძველზე და სხვა.

ტრენინგისა გრძელვადიანი შედეგების (პროდუქტულობა, მიღწევები და სხვ.) შეფასება ხდება: 360 გრადუსიანი შეფასების ტიპის ფორმების საფუძველზე, KPIs (შესრულებული სამუშაოს ინდიკატორი) მეშვეობით, ორგანიზაციაში განსახორციელებელი/განხორციელებული ცვლილებების წარმატებულობა-წარუმატებლობის შეფასებით, წლიური ინდივიდუალური პროგრესის შეფასებით (მანამდე როგორ ხდებოდა სამუშაოს შესრულება და როგორ ხდება გარკვეული დროის გასვლის შემდგომ, მაგალითად: შესრულების სისწრაფის, ხარისხის, სამუშაოს მოცულობის ცვლა).

საინტერესოა კვლევის შედეგები თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევის კუთხით, აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციების უმეტესობაში (68 %) არ ხდება თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა.

დიაგრამა №9



ამასთანვე, აღსანიშნავია შემდეგი ფაქტიც, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციების უმეტესი ნაწილი არ ახდენს თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევას, ისინი აღნიშნული მიმართულებით, კმაყოფილების ასამაღლებლად ახორციელებენ სხვადასხვა სახის აქტივობებს, რომელიც ძირითადად შემდეგი სახისაა:

მატერიალური თვალსაზრისით განხორციელებული აქტივობები: წლიური პრემიები, ეფექტური სახელფასო პოლიტიკის განხორციელება, კორპორატიული ვაუჩერების და ფასდაკლების ბარათების გდაცემა/გათამაშება და სხვა.

არამატერიალური თვალსაზრისით განხორციელებული აქტივობები: გასვლითი, ლოკალური და საერთაშორისო ვორქშოფები, გუნდური (Team building) აქტივობები, თვის/წლის საუკეთესო თანამშრომლის ღონისძიებები, შიდა გათამაშებები, მადლობის წერილები. ასევე, სამუშაო გარემოს ოპტიმიზაციაზე ზრუნვა, როგორცაა ინდივიდუალური სივრცეების მეტად პერსონალიზაცია და გამწვანება.

კორპორატიული ღონისძიებების ორგანიზება, სხვადასხვა სპორტულ და სოციალურ აქტივობებში მონაწილეობა და სხვა.

ყველასთვის ცნობილია, რომ თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების დონე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს ყველა ასპექტში, მათ შორის სწავლებისა და განვითარების მიმართულებითაც. ლიტერატურის მიმოხილვისას აღინიშნა, თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარებისთვის აუცილებელია მათი მოტივირებულობა და სამუშაოთი კმაყოფილება, რათა მათ აჩვენონ

მაქსიმალური შედეგები, მოახდინონ საკუთარი უნარჩვევებისა და კომპეტენციების სრულყოფა - განვითარება.

4.3. კვლევის შეზღუდვა

კვლევის შედეგების სწორი ანალიზისა და ინტერპრეტაციისთვის აუცილებელია შეზღუდვების გათვალისწინებაც, ასეთი რამდენიმე საკითხი შეიძლება გამოვყოთ:

1. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში კითხვარები დაიგზავნა ელექტრონული ფოსტის საშუალებით, თუმცა კითხვარის ელექტრონული ვერსია არ იძლეოდა რამოდენიმეჯერ შევსების საშუალებას.
2. თავდაპირველად არ გაგვაჩნდა შესაბამისი, გამოყენებული სტანდარტიზებული კითხვარის ნიმუში, გამომდინარე აქედან თავად მოგვიწია შედგენა ლიტერატურაზე და ექსპერტულ ინტერვიუზე დაყრდნობით.
3. ექსპერტულ ინტერვიუზე დაყრდნობით ვვარაუდობდით, რომ საჯარო სექტორში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციები თავს შეიკავებდნენ ინტერვიუს ჩაწერაზე, რაც შემდგომში დადასრურდა. შესაბამიად ინტერვიუები განხორციელდა მხოლოდ ბიზნეს სექტორში არსებულ ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან. შესაბამისად, არ გვეძლევა შედარება გავაკეთოთ საჯარო და არასაჯარო სექტორში მოქმედ ორგანიზაციებს შორის.

4.4. დასკვნა

კვლევის შედეგების შეჯამების საფუძველზე, შეგვიძლია წარმოგიდგინოთ, რომ გამოიკვეთა ორგანიზაციების ორი ძირითადი კატეგორია:

პირველი კატეგორიის ორგანიზაციაში, არ არსებობს ტრენინგისა და განვითარების ერთიანი, მწყობრი სისტემა. არსებობს მხოლოდ ასეთი სისტემების ცალკეული სპონტანურად მოქმედი, სტრატეგიულად და მეთოდოლოგიურად ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ელემენტები. ხშირად სწავლება და ტრენინგები როგორც წესი უკავშირდება ორგანიზაციის განხორციელებულ ერთჯერადი სახის, ან და ცალკეულ

განსაკუთრებით ინდივიდუალურ აქტივობებს, რომელიც ძირითადად მიმართულია ორგანიზაციის პრიორიტეტული სფეროს წარმომადგენლებისთვის. აღნიშნული აქტივობები კი ხორციელდება სპონტანურად, დაუგეგმავად, რეალური ვითარების, ორგანიზაციის სტრატეგიის და პოლიტიკისგან იზოლირებულად და სათანადო კოორდინირების გარეშე. ძირითადად ამ კატეგორიის ორგანიზაციებში დასაქმებულთა რაოდენობა დაბალია.

მეორე კატეგორიის ორგანიზაციებში არსებობს ერთიანი ტრენინგისა და განვითარების სისტემა, სადაც დასახულია თანამშრომელთა განვითარების გეგმები, დაგეგმილია სწავლება და ტრენინგი, ატარებს ტრენინგის საჭიროების ანალიზს რეგულარულად, გააჩნია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, აღნიშნული პროცესები კი ხორციელდება მთელი რიგი პროცედურების გავლით და დაცვით. ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების მიზნები და სტრატეგია თანხვედრაშია ორგანიზაციის მიზნებთან და სტრატეგიისთან. ტრენინგისა და განვითარების პროგრამებში მონაწილეს ყველა კატეგორიის თანამშრომელი საჭიროებიდან გამომდინარე. აღნიშნული პროცესები, კი წარიმართება შესაბამისი სფეროს სპეციალისტების ხელმძღვანელობითა და რეკომენდაციებით. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამ კატეგორიის ორგანიზაციებში ძირითადად დასაქმებულთა რაოდენობა 1000 თანამშრომელს აჭარბებს, ხოლო ორგანიზაციების საქმიანობის სფეროს ძირითადად საჯარო, საბანკო - საფინანსო და სადაზღვეო სექტორები წარმოადგენს.

კვლევის რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემების ანალიზისას გამოიკვეთა, რომ კვლევაში მონაწილე კომპანიების უმეტესობა ხასიათდება პირველი კატეგორიის ორგანიზაციის მახასიათებლებით.

4.5. კვლევის შემდგომი რეკომენდაციები

წინამდებარე კვლევის მონაცემები რიგ საკითხებზე ვერ იძლევა სრულყოფილ ინფორმაციას. კერძოდ, საინტერესო იქნებოდა გაგვეგო, როგორია თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე, განსხვავდება თუ არა თანამშრომელთა დენადობისა და სხვა ადამიანურ ფაქტორთან დამოკიდებული მაჩვენებლები აღნიშნული კატეგორიის ორგანიზაციებში.

კვლევაში მონაწილე რესპოდენტები ინტერვიუს დროს ხშირად ასახელებდნენ, რომ თანამშრომელთა ტრენინგებისა და განვითარების შეფასება ხდება მომხმარებელთა გამოკითხვისა და მათი შეფასების საფუძველზე, გამომდინარე აქედან საინტერესო იქნებოდა გაგვეგო, განსხვავდება თუ არა მომსახურების ხარისხი, აღნიშნულ ორგანიზაციებში იმის მიხედვით, გააჩნიათ თუ არა თანამშრომელთა ტრენინგისა და განვითარების პროგრამები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო სამსახურის რეფორმებისა და განვითარების დეპარტამენტი(2011) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში.
2. სტივენ პ. რობინსი & ტიმოთი ა. ჯაჯი (2009) ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. 338-359 გვ. აშშ
3. თ. ქართლელიშვილი (2017) ტრენინგის როლი პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის განვითარებაში. ახალგაზრდა მკვლევართა ჟურნალი. №5. თბილისი
4. ნ.ბელქანია (2015)ბერნარდ ლივებუდი კონცეფცია განვითარების შესახებ და აღქმა თანამედროვეთა მიერ.მასალა წარმოდგენილია ორგანიზაციული განვითარების ლექციაზე. ივ. ჯავახიშვილის სახ-ის თბილის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი
5. ნ.დოლიძე (2013) ორგანიზაციული თეორია. საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (USAID) თბილისი.
6. M. Buelens, k. Sinding & Ch. Waldrstorm.(2002) Fourth edition: Organizational Behavior, OD.
7. ი.კუტალაძე (1999) ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, 157-194 გვ. თბილისი
8. ბ.გეგზაია, ა.დევაძე (2015) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი,144-155გვ. თბილისი
9. D.Kolb & P.Jarvis (1994) experiential learning. <http://infed.org/mobi/david-a-kolb-on-experiential-learning/>
10. Smith, M. K. (2001) K. Lewin Groups, experiential learning and action research. <http://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>
11. ა.ბაბუნაშვილი. ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები № 3(2007)
12. W.casio & J. Boudreu (2011)Second edition: Investing in people. New jersey
13. Deloitte (2015) Human recourse development trends. <https://www2.deloitte.com/ge/ka/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
14. PwC Global (2017) The most important trends in human resource trainng and development. <https://www.pwc.com/gx/en.html>

ბიბლიოგრაფია

1. მ.არსმტრონგი (2002) ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი
2. R. Swanson & E.Holton (2001) Foundations of human resource development.Usa
3. F. Landy & J. Conte (2013) Work in the 21st century. Usa
4. B.Blume, J. Kevin Ford , T. Baldwin(2010)Training transfer.Usa
5. R. Swanson & E.Holton (2001) Foundations of human resource development.

კითხვარი

გთხოვთ, ყურადღებით გაეცანით თითოეულ დებულებას და მონიშნეთ ის პასუხი, რომელიც თქვენი ორგანიზაციის შემთხვევაში ადეკვატურია.

კითხვარი ანონიმურია და მის საფუძველზე მიღებული მონაცემების დამუშავება და პრეზენტაცია მოხდება მხოლოდ სამაგისტრო კვლევის ფარგლებში, რომლის მიზანს წარმოადგენს საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხის შესწავლა.

მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის.

1. კომპანიაში დასაქმებულთა რაოდენობა:

- 50 - ზე ნაკლები
- 50 - 100
- 101 - 200
- 201 - 500
- 5001 - 1000
- 1000 - ზე მეტი

2. საქმიანობის სფერო

- საჯარო სექტორი
- საბანკო საფინანსო
- საცალო ვაჭრობა
- სასტუმრო/კვების ობიექტები
- სხვა

3. არის თუ არა თქვენი კომპანიისთვის ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხი პრიორიტეტული?

- კი
- არა

- ნაწილობრივ

4. მოიცავს თუ არა შრომითი ხელშეკრულებები პუნქტს სამსახურებრივი ტრენინგების შედეგად მიღებული ცოდნის გამოყენების პირობების შესახებ ?
 - კი
 - არა
5. არის თუ არა თქვენს კომპანიაში ტრენინგის და განვითარების პროცესი აღწერილი და რეგულირებული დოკუმენტაციურად?
 - კი
 - არა
6. რას გულისხმობს თანამშრომელთა განვითარება თქვენი კომპანიის ფარგლებში?
 - დასახულია თანამშრომელთა განვითარების გეგმები
 - დაგეგმილი აქვს სწავლება და ტრენინგი
 - შემუშავებული აქვს პროცედურები
 - ატარებს ტრენინგის საჭიროების ანალიზს რეგულარულად
 - აქვს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა
7. გთხოვთ, ჩამოთვალეთ და მოკლედ აღწერეთ თანამშრომელთა განვითარების რა პროგრამები ხორციელდება კომპანიაში?
.....
8. თანამშრომელთა განვითარებისთვის რა ტიპის რესურსებს იყენებს კომპანია?
 - შიდა რესურსები
 - გარე რესურსები
9. აქვს თუ არა კომპანიას ტრენინგ ცენტრი
 - კი
 - არა

10. რის საფუძველზე ხდება თანამშრომელთა განვითარების პროგრამების დაგეგმვა?

- ტრენინგის საჭიროების ანალიზის
- უშუალოდ ხელმძღვანელის მოთხოვნის
- ორგანიზაციაში დიდი მასშტაბის ცვლილებების
- თანამშრომლის შესრულებული სამუშაოს შეფასების
- სხვა

11. ხდება თუ არა ტრენინგის შედეგების შეფასება?

- კი (გადახვიდეთ მე- 12 და მე- 13 კითხვებზე)
- არა (გთხოვთ გადახვიდეთ მე -14 კითხვაზე)

12. რა მეთოდით ხდება ტრენინგის მოკლევადიანი შედეგების (ცოდნა, ქცევა სამუშაო ადგილზე) შეფასება?

.....

13. რა მეთოდით ხდება ტრენინგის გრძელვადიანი შედეგების (პროდუქტულობა, მიღწევები) შეფასება ?

.....

14. რა თანხას შეადგენს კომპანიის წლიური ბიუჯეტი თანამშრომელთა განვითარების პროგრამებისთვის (შეგიძლიათ მიუთითოთ დიაპაზონი):

.....

15. რომელი კატეგორიის თანამშრომლებისთვის ხორციელდება განვითარების პროგრამები?

- მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის
- საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის
- პრიორიტეტული მიმართულების სპეციალისტებისთვის
- ყველა თანამშრომლისთვის
- ახალი თანამშრომლებისთვის,

16. ხდება თუ არა თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების კვლევა?

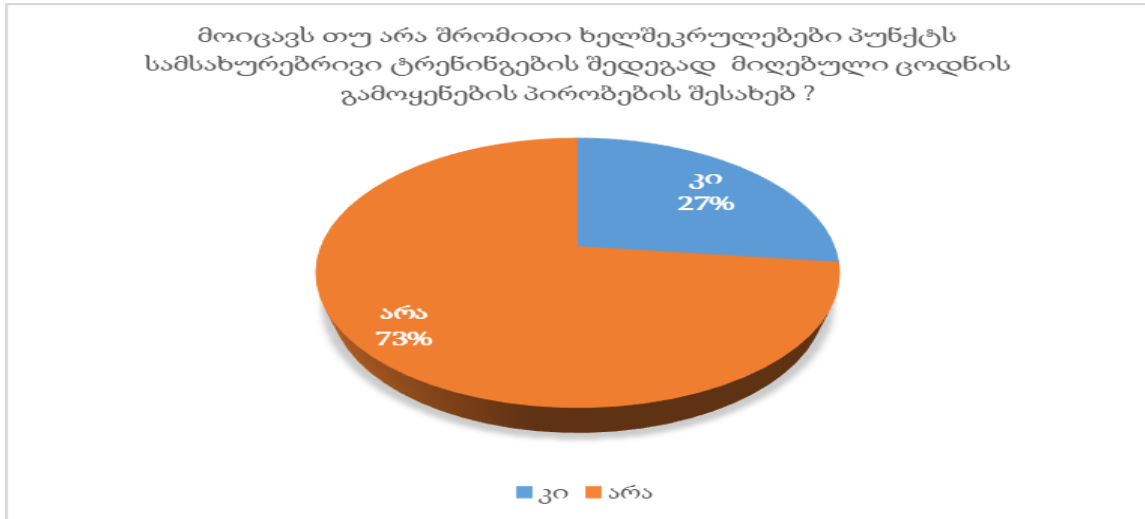
- კი
- არა

17. იგეგმება და ხორციელდება თუ არა აქტივობები შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით და რა ტიპის?

.....

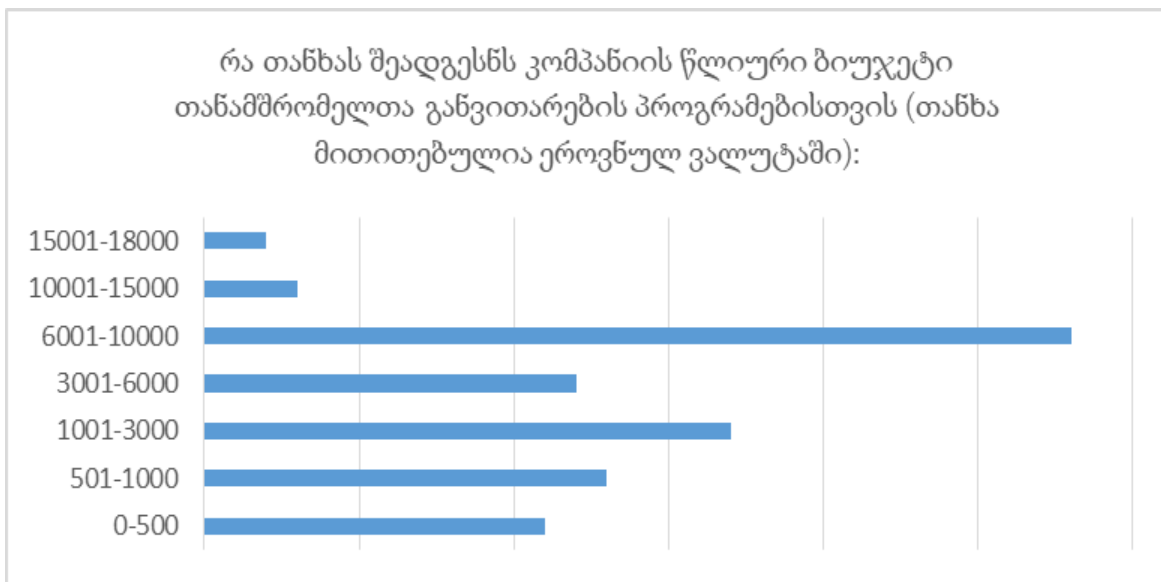
დიაგრამა №3

შეზღუდვები შრომით ხელშეკრულებებში, ტრენინგისა და სწავლების შედეგად მიღებული ცოდნის გამოყენების შესახებ.



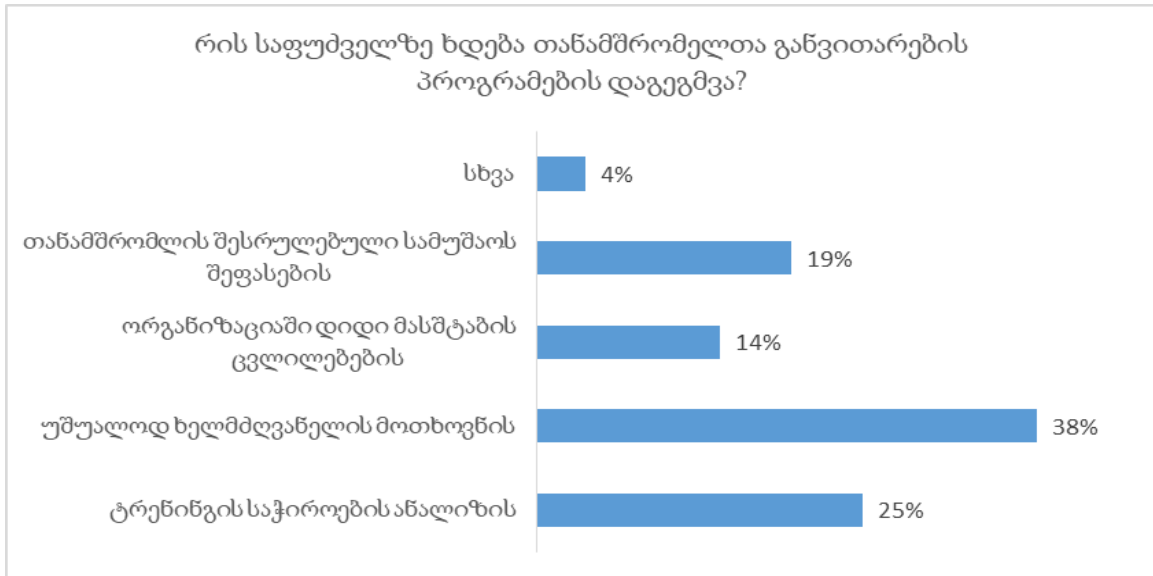
დიაგრამა №4

ორგანიზაციების წლიური ბიუჯეტი თანამშრომელთა განვითარების შესახებ



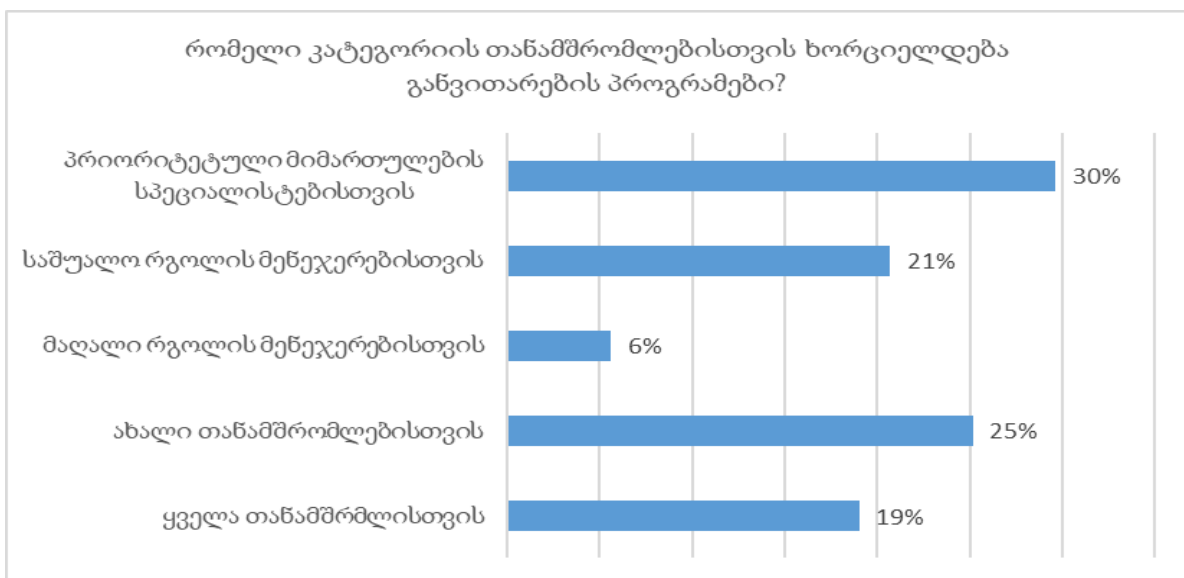
დიაგრამა №5

თანამშრომელთა განვითარების პროგრამების დაგეგმვა



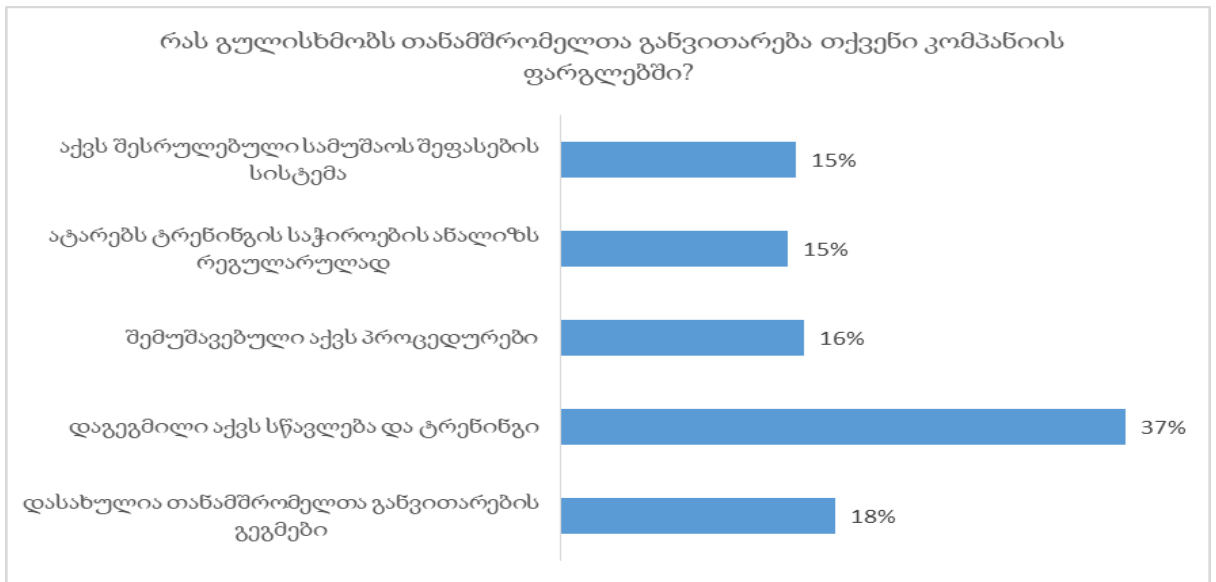
დიაგრამა №6

თანამშრომელთა განვითარების პროგრამები თანამშრომლების კატეგორიების მიხედვით



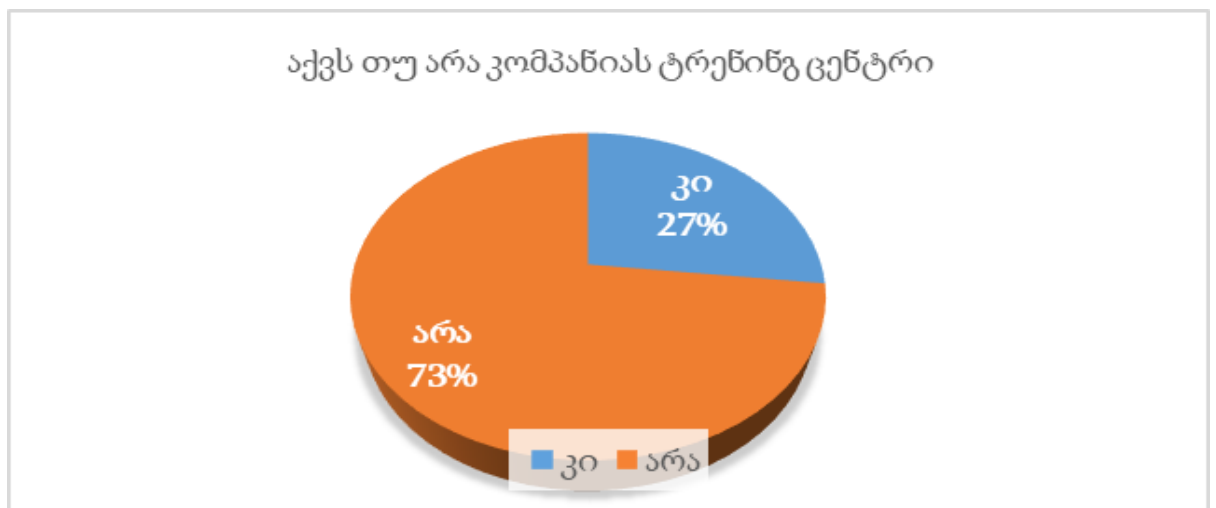
დიაგრამა №7

თანამშრომელთა განვითარება ორგანიზაციებში



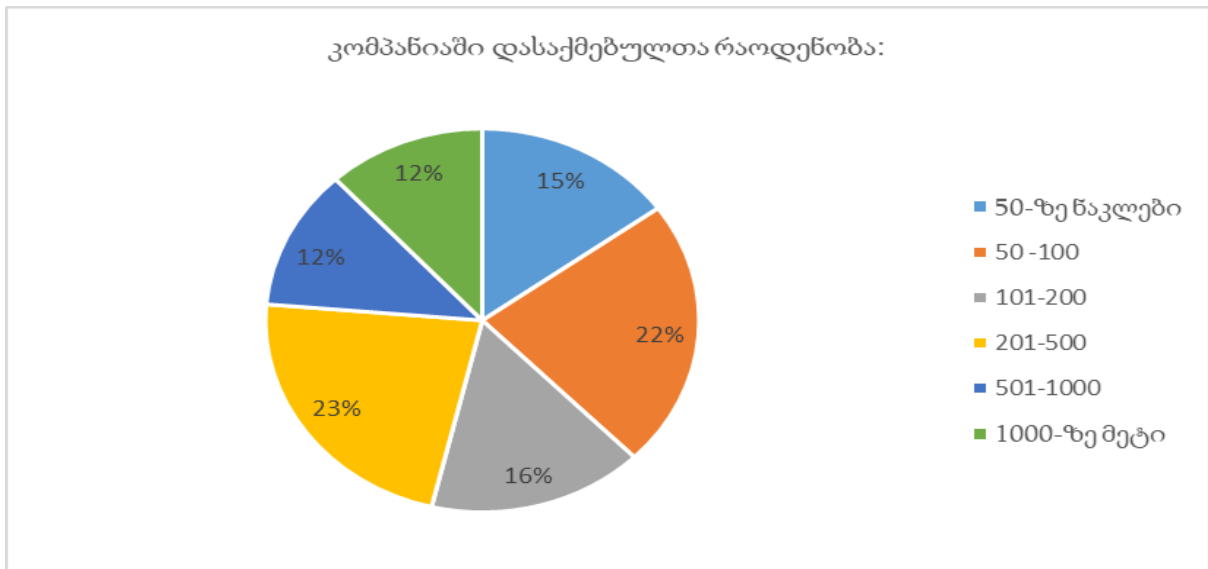
დიაგრამა №8

ტრენინგ ცენტრისა და შესაბამისი განყოფილებების არსებობა ორგანიზაციაში



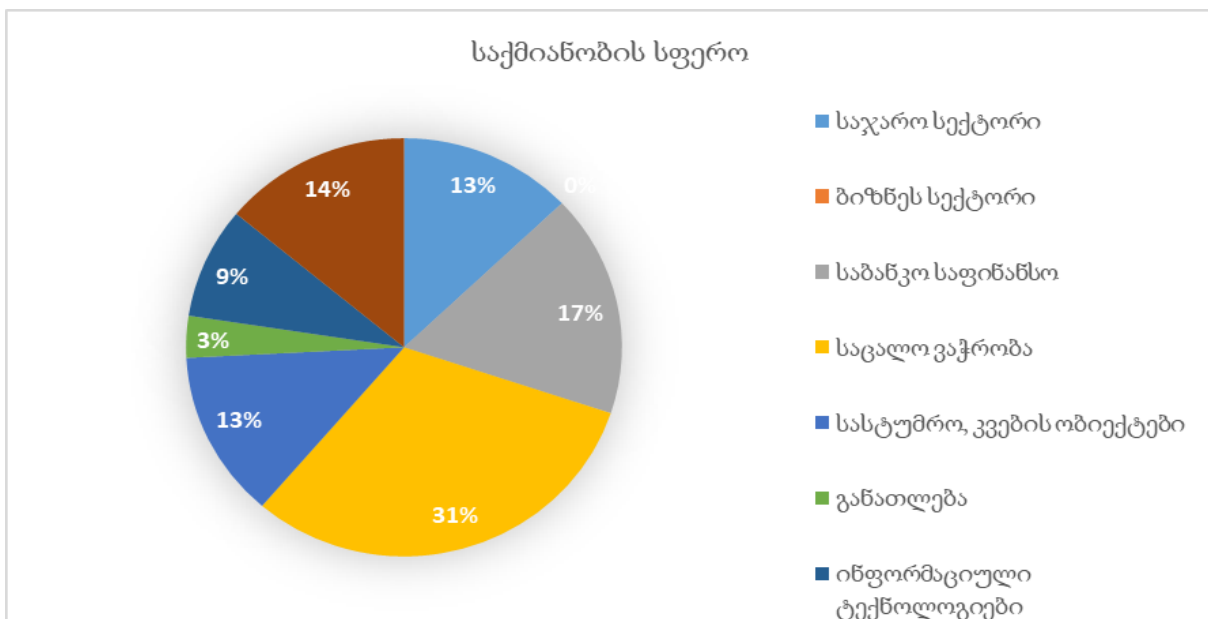
დიაგრამა № 9

ორგანიზაციები დასაქმებულთა რაოდენობა



დიაგრამა № 10

ორგანიზაციების საქმიანობის სფეროები



Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Teona Kenkebashvili

Human Resources Development Tendency

European Integration and Employment Relations

The work is done to obtain a Master's Degree in Social Sciences

The head of the work: Tamta Marghania,

Master of Labor and Organization Psychology,

Lecturer of Georgian American University

Tbilisi

2018