

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ნანო სამუშაო

პერსონალის განვითარების როლი ორგანიზაციის ეფექტურობაში

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

თბილისი

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „პერსონალის განვითარების როლი ორგანიზაციის ეფექტურობაში“ წარმოადგენს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებელ ნაშრომს, რომელიც სრულდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამის „ორგანიზაციის ანვითარება და კონსულტირება“ ფარგლებში.

სამაგისტრო ნაშრომი ეხება პერსონალის განვითარების პროცესის დანერგვას და ხელშეწყობის საკითხს ორგანიზაციებში, რაც ძალზე აქტუალური, მნიშვნელოვანი და პრობლემური საკითხია მთელს საქართველოში.

სამაგისტრო თემა შეეხება ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა: პერსონალთა მართვა, განვითარება, დასაქმების ხელშეწყობა, პერსონალთა დამოკიდებულება მენეჯმენტის მიმართ. კარიერული განვითარების მიზანი, მისი როლი პერსონალის კმაყოფილებაში და ორგანიზაციის ეფექტურობაში. იმ ძირითადი ფაქტორების გაგება, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლის განვითარების როლს. ასევე პერსონალის და მენეჯერების აზრის გაგება იმის შესახებ, თუ რა არის თანამშრომელთა განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები დღეს საქართველოში.

სამაგისტრო ნაშრომის შესავალში მოცემულია თემის მოკლე შინაარსი, გადმოცემულია აღნიშნული კვლევის მიზნები და ამოცანები. პირველი თავი წარმოადგენს ლიტერატურის მიმოხილვას. ნაშრომში განხილულია თანამშრომელთა კარიერის ზრდის არსი და მისი დანიშნულება მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს მაგალითზე. ნაშრომი შედგება კვლევებისგან, ასევე განხილულია კვლევის მიზნები, ამოცანები, საჭიროებები და კვლევის შედეგები.

The role of personnel development in the efficiency of the organization

### **Annotation**

Master's thesis "The role of personnel development in the efficiency of the organization" is a master's academic degree, which is completed within the framework of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University's Masters Education Program "Organization Development and Consulting".

The master's thesis deals with the development and promotion of the personnel development process in the organizations, which is a very important, important and problematic issue throughout Georgia.

The master theme concerns such important issues as: Personnel management, development, promotion of employment, personnel attitude towards management. The goal of career development is its role in the satisfaction of staff and the efficiency of the organization. Understanding the key factors that determine the role of the employee. As well as understanding of personnel and managers' opinion, to know what are the hindering factors for the development of staff today in Georgia.

The introduction of the Master's Thesis provides a summary of the topic, the goals and objectives of the research. The first chapter is a review of literature. The work deals with the essence of employee career growth and its purpose on the example of the shop "Pensarecaza". The work consists of studies, as well as the objectives, tasks and needs of the research.

## სარჩევი

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| ანოტაცია.....                     | 2  |
| სარჩევი .....                     | 4  |
| შესავალი .....                    | 6  |
| ნაშრომის ზოგადი დახასიათება ..... | 6  |
| ნაშრომის მნიშვნელობა.....         | 7  |
| თემის მიზნები და ამოცანები.....   | 8  |
| კვლევის ამოცანები:.....           | 9  |
| I თავი.....                       | 11 |
| ორგანიზაციის კულტურა.....         | 11 |
| 1.2 ფასეულობები .....             | 15 |
| 1.3 წესები .....                  | 16 |
| 1.4 ჩვევები.....                  | 16 |
| 1.5 დამოკიდებულება .....          | 17 |
| II თავი .....                     | 19 |
| პერსონალის სწავლება.....          | 19 |
| 1.2 ქცევის ჩამოყალიბება .....     | 20 |

|  |    |
|--|----|
| 1.3 პერსონალის განვითარების პოლიტიკა.....              | 21 |
| III თავი.....  | 24 |
| 1. პერსონალის განვითარების როლი.....                   | 24 |
| 1.2 მოთხოვნათა იდენტიფიცირება .....                    | 27 |
| მოტივაციის სისტემის შექმნა .....                       | 29 |
| მისია .....  | 32 |
| მეთოდი.....  | 32 |
| საკვლევი ნიმუში .....                                  | 33 |
| პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა .....         | 33 |
| IV თავი.....   | 34 |
| 1. პერსონალის განვითარების როლი „პენსარეკაზა“-ში ..... | 34 |
| 1. საჭიროების დადგენა .....                            | 36 |
| 2. პროგრამის მომზადება და განხორციელება.....           | 36 |
| 3. შედეგების შეფასება .....                            | 37 |
| 1.2 სტრატეგიის მიზანი.....                             | 38 |
| მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....                          | 38 |
| თვისებრივი კვლევა .....                                | 39 |
| რაოდენობრივი კვლევა .....                              | 39 |
| 1.3 ზოგადი ინფორმაცია .....                            | 39 |
| 1.4 სამუშაო გარემო და პირობები.....                    | 42 |
| კულტურა და შიდა კომუნიკაცია .....                      | 43 |
| ორგანიზაციული კლიმატი.....                             | 48 |
| თანამშრომელთა მოტივაცია .....                          | 49 |
| მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხედვები .....      | 50 |
| დასკვნა .....  | 52 |
| ბიბლიოგრაფია.....                                      | 55 |
| დანართი 1.....   | 57 |
| დანართი 2.....   | 60 |

## შესავალი

### ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

**თემის აქტუალობა:** ორგანიზაციული კულტურა, XXI-ე საუკუნეში აქტუალური და მნიშვნელოვანი თემაა. მრავალი მეცნიერული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, მსოფლიოს ყველაზე დიდ და წარმატებულ ორგანიზაციებში, ყოველთვის აღინიშნებოდა ძლიერი კავშირი პერსონალთან და მათ განვითარებასთან. საქართველოში დღევანდელი ეკონომიური მდგომარეობა, არაკონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემო, ორგანიზაციებში კადრების ხშირი ცვლა დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა უკმაყოფილება თვალშისაცემი რეალობაა და ყველა ჩართული მხარისათვის პრობლემას წარმოადგენს. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემების ერთ-ერთ მთავარ მიზეზად პერსონალის მუდმივი განვითარებისკენ სწრაფვის არ არსებობა ითვლება. მეტი განათლება და განვითარება სარგებლის მომტანია თანამშრომლებისთვის და საზოგადოებისათვის როგორც ეკონომიკური თვალსაზრისით (შემოსავლებისა და დასაქმების მაჩვენებლის ზრდა, ადამიანური კაპიტალის განვითარება), ისე სოციალური თვალსაზრისით (სოციალური სტაბილურობისა და კეთილდღეობის მაჩვენებლების ზრდა). პერსონალის განვითარება არამხოლოდ „პენსარეკაზა“-ს არამედ ყველა კომპანიის ერთ-ერთ პრიორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს და

მიზნად უნდა ისახავდეს ყველა თანამშრომლის განვითარებას, მათ მოტივაციაზე ზრუნვას და მათი ეფექტურუნარიანობის გაზრდას.

**ნაშრომის მნიშვნელობა** - კვლევის შედეგები შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც მოკრძალებული წვლილი „პენსარეკაზა“-ს თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობისა და სამომავლო პერსპექტივების დახვეწის, გარკვეული ტენდენციების აღმოჩენისა და არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად.

## თემის მიზნები და ამოცანები

კვლევის მიზანს წარმოადგენს დავადგინო, „პენსარეკაზა“-ს მაგალითზე პერსონალის განვითარების სხვადასხვა პროცესების იმპლემენტაცია ყველა ორგანიზაციაში.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია ქართულ სამომხმარებლო სივრცეში, კერძოდ მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში პერსონალის განვითარების როლის შესწავლა და მისი ეფექტიანობის დადგენა. თემის ფარგლებში გამოვიკვლევთ ამ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურის წამყვან ფორმა-სტრუქტურას და მოდელს, ასევე ორგანიზაციაში შიდა ურთიერთობების წამყვან მოდელს და მათ გავლენას კომპანიის წარმატება-წარუმატებლობის მაჩვენებლებზე. გარდა ამისა, კვლევაზე დაყრდნობით, შევეცდებით განვსაზღვროთ რამდენად არის კავშირი ორგანიზაციის ეფექტურობასა და პერსონალის განვითარებას შორის.

ამ ნაშრომის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზანია ე.წ. სოციალური განზომილების წინა პლანზე წამოწევა, რაც გულისხმობს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადებით სამუშაო ბაზარზე და კარიერულ წინსვლაში ყველასათვის განვითარების შესაძლებლობის გათვალისწინებას.

აღნიშნული კვლევა საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ შემდეგი: საკმარისია თუ არა არსებული სიტუაცია მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს თანამშრომლების განვითარებისთვის. შეესაბამება თუ არა შრომის ბაზარზე თანამშრომელთა მოთხოვნებს კომპანიების ხედვები. დღეს არსებული განვითარების პროცესების შეფასება და ასევე სასურველის გაგება; კარიერული განვითარების არსებობა ორგანიზაციაში, მისი როლი და მნიშვნელობა. თუ არა-რატომ, რა გზებს და საშუალებებს მიმართავენ იმისათვის, რომ არსებული სიტუაცია გამოსწორდეს. სთავაზობს თუ არა ორგანიზაცია თავის თანამშრომლებს დამატებით პროფესიულ ტრენინგებს/სემინარებს; ასევე თანამშრომელთა განვითარების შემათავსებელი ფაქტორების დადგენა.

ვფიქრობ, მოცემული კვლევა და საკითხები აქტუალური და მნიშვნელოვანია დღევანდელ საქართველოში. რამეთუ თანამშრომელთა განვითარებისკენ მუდმივი სწრაფვა ძალიან იშვიათი გახდა და ეს მძიმე ტვირთად აწვება ორგანიზაციებს და ეკონომიკურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ დანაკარგს იწვევს. გარდა ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია თეორიულად მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება. დამსაქმებლის მოთხოვნების, საჭიროებების ცოდნა და გათვალისწინება. შემდგომ კი მათი მორგება და სწავლება თანამშრომლებისთვის.

თეორიული მიზანია - მეთოდოლოგიურ საფუძველზე ვაჩვენო და დავასაბუთო აღნიშნული კვლევის გამოყენების შესაძლებლობები და აუცილებლობა თანამედროვეობაში.

პრაქტიკული მიზანი - განვსაზღვროთ ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობისათვის.

## **კვლევის ამოცანები:**

კვლევის ძირითად ამოცანებად განისაზღვრა შემდეგი:

- სამუშაო პირობების, თანამშრომელთა დამოკიდებულებებისა და განწყობების ინდენტიფიკაცია;
- სამუშაო გარემოს შეფასება;
- პრობლემების გამოვლენა და მათი გაუმჯობესების გზების დასახვა;
- თანამშრომელთა ჩართულობის დონის შეფასება;
- კარიერული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა;
- დაკისრებული მოვალეობის შესრულება და გაუმჯობესების შესაძლებლობების ინდენტიფიკაცია;
- თანამშრომელთა მოტივაციის არსებული დონის და გაძლიერების შესაძლებლობების გამოვლენა ;

- მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში ორგანიზაციული კულტურის პრაქტიკის შესწავლა;
- ურთიერთკავშირების კვლევა-დაფიქსირება ორგანიზაციის მენეჯერებსა და პერსონალს შორის;
- პერსონალის ჩართულობა ორგანიზაციის განვითარებაში;
- თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების და განვითარების გზების შესწავლა კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

**თემის ჰიპოთეზა:** ორგანიზაციის წარმატებას და ეფექტურუნარიანობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს პერსონალის განვითარებისკენ მუდმივი სწრაფვა.

# I თავი

## 1. ორგანიზაციის კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა -ეს არის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს, მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. ორგანიზაციულ კულტურაში მოიაზრება: ტრადიციები, ღირებულებები, ადათ-წესები, ჩვევები და სოციალიზაციის პროცესები, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში ყალიბდება და მოქმედებს ორგანიზაციის წევრების ატიტუდებსა და ქცევებზე. ადამიანის მსგავსად ორგანიზაციები შეიძლება დავახასიათოთ ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ინოვაცია და ა.შ. თავის მხრივ, ეს ნიშნები შეიძლება გახდეს საფუძველი იმისათვის, რომ ვინმე სწარმეტყველოთ მოცემულ ორგანიზაციაში მომუშავეთა ატიტუდები და ქცევები. კულტურული მახასიათებლები დროში ხანგრძლივია და სტატიკური. კულტურა ხშირად მოიცავს დაუნერეულ წესებსა და კანონებსაც; რწმენების, სტანდარტებისა და ა.შ. სახით. ჩვეულებრივ, პერსონალმა კარგად იცის, რა ქცევა და ატიტუდი არის მისაღები და სასურველი ორგანიზაციაში. როცა ეს ღირებულებები ერთნაირად არის გაგებული და ინტერპრეტირებული პერსონალის მიერ, იგი გამოიყენება ორგანიზაციაში მოღვაწეობის ინტეგრაციისა და კოორდინაციის ძლიერ იარაღად.

ყველა ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებს და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს, "ფოლკლორს" (კომპანიის ფასეულობების ისტორიას), ტაბუს სისტემას და ა.შ. ამ ნორმებსა და სტანდარტებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს, ახალბედები ორგანიზაციის სრულფასოვანი წევრები რომ გახდნენ, ეს ნორმები და ღირებულებები უნდა გაიზიარონ და დამკვიდრებული ქცევის ნორმები აითვისონ. ამგვარად, ეს ღირებულებები "თაობიდან თაობას" გადაეცემა, შესაბამისად, ტრადიციის სახეს იღებს.

ორგანიზაციული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების, რიტუალების და მითების ერთობლიობა, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ და მის მიერ ორგანიზირებულ ფასეულობებს და გადაეცემა ყოველ მის წევრს ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

ცხადია, ძალიან მცირე რამ გაკეთდებოდა ორგანიზაციაში, რომ არ არსებობდეს კონტროლის გარკვეული სისტემა. კულტურა არის პოტენციური სოციალური კონტროლის სისტემა, რომელიც ბევრად დახვეწილი შეიძლება იყოს, ვიდრე ნებისმიერი სხვა კონტროლის სისტემა.

ამ თვალსაზრისით, სოციალური კონტროლის სისტემამ შეიძლება მოიცვას უფრო ფართო სპექტრი, სხვა ფორმალური კონტროლის სისტემებთან შედარებით. იმ შემთხვევაში, როცა ჩვენ არ გვსურს სოციალური კონტროლის სისტემას დავეფუძნოთ და, ძირითადად, გვჭირდება ფინანსური კონტროლი და ბიუროკრატიული პროცედურები, ჩვენი დამოკიდებულება ფორმალური კონტროლის სისტემისადმი აღიქმება როგორც იძულებითი და შემზღუდველი. ხოლო სოციალური კონტროლის პირობებში, ჩვენ გვაქვს განცდა, რომ ვინარჩუნებთ ავტონომიას, თუმცა ეს პარადოქსულია, რადგან ამ დროს ჩვენ ბევრად უფრო კონფორმულები ვართ.

კულტურა ორგანიზაციის ცენტრალური ნორმების ერთობლიობაა. ნორმები-ეს არის სოციალურად შექმნილი სტანდარტები, რომლებიც გვიადვილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. განსხვავებულ საზოგადოებაში განსხვავებული ნორმებია, მაგრამ ისინი საკმაოდ მდგრადობით გამოირჩევიან: ზოგი უმნიშვნელოა, ზოგიც-ძალზე მნიშვნელოვანი.

ნორმები ორი განზომილებით განსხვავდება. ესენია: მოლოდინის მიმღებლობის ინტენსივობა და კრისტალიზაცია, ანუ ნორმების ირგვლივ თანხმობის ხარისხი. მაგ. გარკვეულ ორგანიზაციაში ერთ რომელიმე ნორმას შეიძლება თან ახლდეს საყოველთაო კონსენსუსი და,

ამავე დროს, მცირე ინტენსივობა. ან პირქით, ისეთი ღირებულება, როგორც არის ინოვაცია, ერთმა ჯგუფმა შეიძლება კარგად მიიღოს(მარკეტინგის განყოფილება), მეორემ კი-უარყოფითად(წარმოება და პერსონალის განყოფილება). ასეთ შემთხვევაში ღირებულებას ახასიათებს ინტენსივობა, მაგრამ არ ახასიათებს კრისტალიზაცია.

ორგანიზაციული კულტურა არსებობს მაშინ, როცა არის ორივე ნორმა–ინტენსივობაც და კონსენსუსიც, ორგანიზაცია უნდა იზიარებდეს საერთო მოლოდინებს და ყველა განყოფილებას, მენეჯმენტის ყველა დონეს ერთნაირი ღირებულებები უნდა ჰქონდეს.სხვა შემთხვევაში მივიღებთ განსხვავებულ ნორმებს, კონფლიქტურ ინტერპრეტაციას და მიკრო კულტურებს.

ორგანიზაციული კულტურა, მარტივად რომ ვთქვათ, არის ორგანიზაციის ღირებულებების, ნორმების, წესების ერთობლიობა. იგი არეგულირებს ორგანიზაციის წევრების ქცევას, მათი მუშაობის სტილს, დამოკიდებულებას ერთმანეთთან და გარე პარტნიორებთან, მომხმარებლებთან.

ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის წარმატების ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი და, სწორედ ამიტომ, იმსახურებს ყურადღებას. იმისთვის, რომ მივიღოთ ხარისხიანი კულტურა, აუცილებელია ის ჩამოვაყალიბოთ ისე, რომ შევუთავსოთ ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და სტრატეგიას. ორგანიზაციული კულტურა არეგულირებს წევრების ქცევებს, უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, ასევე განაპირობებს თანამშრომლების მიღწევებს, მათ სტაბილურობასა და კმაყოფილებას.

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება მოიცავდეს ბევრ საკითხს, თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ ახალი კულტურის დანერგვისას გათვალისწინებული იდეები იქნება განსხვავებული უკვე არსებული ორგანიზაციების კულტურებისგან. ამის მიზეზი არის ისიც, რომ მიუხედავად იმისა, თუ როგორ ადაპტირდებიან თანამშრომლები არსებულ

კულტურასთან, გარკვეულწილად ყველას თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ კულტურაში.

არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც აუცილებელია ახალ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისთვის.

ორგანიზაციული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების და რიტუალების ერთობლიობა. ის შეესაბამება ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ, გაზიარებულ ფასეულობებს და გადაეცემა მის ყოველ წევრს ხშირად ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

ყოველ კომპანიას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადანყვეტის გზებს და გადანყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს. ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედების საშუალება, რომელიც გადაიზარდა ჩვევებში და გახდა ტრადიცია.

ორგანიზაციულ კულტურას აყალიბებს შიდა გარემოს მრავალრიცხოვანი ფაქტორები. მისი საფუძველია ორგანიზაციის მრწამსი და ფილოსოფია, რომელიც განმარტავს, თუ რატომ მოქმედებს იგი არსებული სახით და არა სხვაგვარად. კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებში. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენლებია: კომპანიის ეთიკური სტანდარტები, ოფიციალური პოლიტიკა, სხვადასხვა პარტნიორებთან ურთიერთობები, ტრადიციები, კონტროლის მეთოდები, მოთხოვნები თანამშრომელთა ქცევისადმი. ის ატმოსფერო რომელიც სუფევს, კომპანიაში და გამოარჩევს მას სხვებისგან.

კომპანიის კულტურა შეიძლება იყოს ყოვლისმომცველი. ამასთან, თითოეული კომპანია განსხვავებული და თავისებურია: ფიზიკური გარემოთი, ადამიანთა ქცევით, მათი აზროვნების

სტილით. არსებობენ კომპანიები, სადაც თანამშრომლები თავს ისე გრძნობენ, როგორც საკუთარ სახლში ან ისეთი, სადაც იმდენად დიდია განსხვავება ორგანიზაციასა და დასაქმებულს შორის, რომ სამსახურში მისვლა ერთგვარი სტრესია.

ორგანიზაციული კულტურა ძლიერ გავლენას ახდენს კომპანიის ფუნქციონირების სხვადასხვა ასპექტზე. მან შეიძლება შეაფერხოს კომპანიის განვითარება ან მოახდინოს მისი სტიმულირება. პოზიტიური ან ნეგატიური როლი ორგანიზაციის კულტურისა განისაზღვრება არა იმდენად კულტურის მახალიათებლებით, არამედ სიტუაციებითა და მიზნებით, რომლის კონტექსტშიც ის ვლინდება.

## 1.2 ფასეულობები

ახლდღეებში ორგანიზაციისთვის ერთ–ერთი ყველზე მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორი ფასეულობები ექნებათ, რა საკითხებს მიაქცევენ ყურადღებას, როგორ პრიორიტეტებს დაისახავენ. აუცილებელია თავდპირველი ფასეულობები იყოს მკაფიოდ განსზღვრული და ყველანი მათი მიხედვით მოქმედებდნენ. შესაძლოა ორგანიზაციისთვის ფასეულობა იყოს პროფესიონალი კადრების არსებობა. ამ შემთხვევაში, მათ სწორედ ასეთი კადრები უნდა შეარჩიონ, ან მოახდინონ თანამშრომლების განვითარება. ხშირად ფასეულობები ერთპიროვნულად, მხოლოდ დამფუძნებლების მიერ იქმნება, თუმცა უკეთესია მათი მიღება ობიექტურად, ისე, რომ გათვალისწინებული იყოს ფირმის საქმიანობა, მისი შესაძლებლობები.

### 1.3 წესები

წესების დადგენა და პრინციპების ჩამოყალიბებაც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ახალი ორგანიზაციის შექმნისას. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია დადგინდეს მუშაობის პროცესის გარკვეული რეგლამენტები, წესები. დადგენილი წესების მიხედვით შესაძლოა აკონტროლონ თანამშრომლები, არსებობდეს კოლექტივში კომუნიკაცია, ყველა დროულად ასრულებდეს საქმეს. თუმცა, ახალი ორგანიზაციისთვის შედარებით მარტივია თანამშრომლები მიაჩვიოს არსებულ წესებს, ვიდრე უკვე არსებული ორგანიზაციის თანამშრომლები გადააწყონ ახალ დანერგილ პრინციპებზე. ზოგ შემთხვევაში, შესაძლოა, საჭირო იყოს გუნდურობის შეგრძნება, ზოგ შემთხვევაში კი - თავდაუზოგავი მუშაობა. თუ ყველა წესი და პრინციპი მკაფიოდ იქნება გამოხატული, ასეთ შემთხვევაში, თანამშრომლებიც ძალაუნებურად გახდებიან მათი გამტარებლები.

### 1.4 ჩვევები

თავდაპირველად, სანამ ორგანიზაცია კარგად ჩამოყალიბდება და განვითარდება, ტრადიციების ნაცვლად, უბრალო ჩვევების დაწესებაა საჭირო. ეს, გარკვეულწილად, ორგანიზაციის ფასეულობაც არის, რადგან ახდენს კადრების განვითარებას. ასევე ეს ხდება წესის მსგავსი, რომ ყოველ კვირაში მოხდეს ერთი და იგივე რამ და, საბოლოოდ, ეს აღწევს ტრადიციას, რომელიც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის კორპორატიულ კულტურაში. ორგანიზაციის განვითარების შემთხვევაშიც შესაძლებელია კულტურა შეიცვალოს ისე, როგორც ამას მდგომარეობა და სიტუაცია მოითხოვს. მთავარი კი არის ის, რომ სწორად

იქნეს დანახული ორგანიზაციის მისია, მიზნები და შეიქმას მათი შესაფერისი ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც დაეფუძნება თანამშრომლებისა და მთლიანად ორგანიზაციის განვითარება.

ყველა ერთმნიშვნელოვნად თანხმდება, რომ ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს და მართავს გუნდის წევრების ქცევას, თუმცა, მისი განმარტება საკმაოდ რთულია და არ არსებობს კონსენსუსი, თუ რას გულისხმობს და რა არის კორპორატიული კულტურა.

პრობლემა ისაა, რომ კორპორატიული კულტურის სწორი განმარტების გარეშე, ჩვენ ვერ შევძლებთ გავიგოთ თუ რა კავშირშია ის, ორგანიზაციის მართვის ისეთ მნიშვნელოვან სისტემებთან, როგორცაა სტრუქტურა, ორგანიზაციის წევრების წახალისების სისტემა და პერსონალის განვითარების როლი. ასევე, გაგვიჭირდება ორგანიზაციაში არსებული პრობლემის იდენტიფიცირება და უკეთესი კულტურის შექმნა, განვითარება.

## 1.5 დამოკიდებულება

დამოკიდებულებები, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, საგნების, ხალხისა და მოვლენების შეფასებითი მტკიცებულებებია. ისინი გვიჩვენებენ, თუ რას გრძნობს ადამიანი რაიმეს მიმართ. როცა ვამბობ: „მე მიყვარს ჩემი სამუშაო“ - ამით სამუშაოს მიმართ ჩემს დამოკიდებულებას გამოვხატავ. დამოკიდებულებების სრულყოფილად გასაგებად საჭიროა მისი ძირითადი თვისებების გააზრება.

ადამიანს ათასობით დამოკიდებულება შეიძლება ჰქონდეს, მაგრამ ორგანიზაციული ქცევა ჩვენს ყურადღებას სამუშაოსთან დაკავშირებული შეზღუდული რაოდენობის

დამოკიდებულებისაკენ მიმართავს. ეს სამუშაოსთან დაკავშირებული დამოკიდებულებები არის პერსონალის მიერ სამუშაო გარემოს სხვადასხვა ასპექტის დადებითად ან უარყოფითად შეფასება.

ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება, ესენია: სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ამ სამ დამოკიდებულებასთან ერთად განიხილავენ ორ სხვა დამოკიდებულებას, რომლებიც მკვლევარების ინტერესს იმსახურებს: აღქმული მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან და დაქირავებულთა ჩართვა.

## II თავი

### 1. პერსონალის სწავლება

სწავლის საზოგადოდ მიღებული განსაზღვრება არის შედარებით მუდმივი ცვლილება ქცევაში, რასაც შედეგად გამოცდილება მოჰყვება.

1. სწავლა მოიცავს ცვლილებას. ცვლილება შეიძლება კარგიც იყოს და ცუდიც. ადამიანებმა შეიძლება ისწავლონ როგორც კარგად, ისე ცუდად მოქცევა, მაგალითად შეიძინონ ცრურწმენები ან შეამცირონ პასუხისმგებლობის გრნობა.
2. ცვლილება უნდა იყოს საფუძვლიანი. უეცარი ცვლილება შეიძლება მხოლოდ რეფლექსური ან დამღლევი სამუშაოს შედეგი იყოს და არა ცოდნის შექმნა.

გამოცდილების ზოგიერთი ფორმა აუცილებელია სწავლისათვის. გამოცდილება შეიძლება შევიძინოთ უშუალოდ დაკვირვებით, პრაქტიკით ან კითხვის საშუალებით.

სწავლის საზოგადოდ მიღებული განსაზღვრება არის შედარებით მუდმივი ცვლილება ქცევაში, რასაც შედეგად გამოცდილება მოჰყვება.

1. სწავლა მოიცავს ცვლილებას. ცვლილება შეიძლება კარგიც იყოს და ცუდიც. ადამიანებმა შეიძლება ისწავლონ როგორც კარგად, ისე ცუდად მოქცევა, მაგალითად შეიძინონ ცრურწმენები ან შეამცირონ პასუხისმგებლობის გრნობა.

2. ცლილება უნდა იყოს საფუძვლიანი. უეცარი ცვლილება შეიძლება მხოლოდ რეფლექსური ან დამღლევი სამუშაოს შედეგი იყოს და არა ცოდნის შექმნა.
3. გამოცდილების ზოგიერთი ფორმა აუცილებელია სწავლისათვის. გამოცდილება შეიძლება შევიძინოთ უშუალოდ დაკვირვებით, პრაქტიკით ან კითხვის საშუალებით.

## 1.2 ქცევის ჩამოყალიბება

რადგან ცოდნის შექმნა ხდება სამსახურებშიც და მის დაწყებამდე, მენეჯერები უნდა ზრუნავდნენ, როგორ ასწავლონ თანამშრომლებს, მოიქცნენ ისე, როგორი ქცევაც იქნება ყველაზე სასარგებლო თანამშრომლებისთვის. ასეთ დროს ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალისთვის სტიმულის მიცემა. ეს ყველაფერი ეხმარება თითოეულ თანამშრომელს მიაღწიოს უკეთეს შედეგს სამსახურში და ასევე შეძლოს განვითარება.

მენეჯერები უნდა დაინტერესდნენ თანამშრომელთა დამოკიდებულებებით, რადგან დამოკიდებულებები გვაფრთხილებს პოტენციური პრობლემის შესახებ და გავლენას ახდენენ ქმედებაზე. კმაყოფილი და ერთგული პერსონალი სამსახურის მიტოვებისა და გაცდენის დაბალ დონეს გვიჩვენებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ქმედება, რაც მენეჯერებმა თანამშრომელთა კმაყოფილების ასამაღლებლად უნდა გააკეთონ, ესაა ყურადღების გამახვილება სამუშაოს ძირითად ნაწილზე, რომ სამუშაო უფრო საინტერესო გახადონ. ორგანიზაციებში ცუდი ანაზღაურება ვერ მიიზიდავს, ან ვერ დააკავებს მაღალკვალიფიციურ პერსონალს. მენეჯერებმა ასევე უნდა იცოდნენ, რომ თანამშრომელთა მუდმივი განვითარება და მათი სტიმულირება მოგვცემს სამომავლოდ ისეთ შედეგს რომელიც მიიყვანს კომპანიას წარმატებამდე.

### 1.3 პერსონალის განვითარების პოლიტიკა

კომპანიის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივში მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად, აუცილებელია სწორი პოლიტიკის შემუშავება:

- სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, პერსონალის მოთხოვნათა იდენტიფიკაცია ადამიანური რესურსების კუთხით.
- ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და არსებული პერსონალის კვალიფიკაციის შესაბამისობის ანალიზი საჭიროებათა განსაზღვრის მიზნით.
- პერსონალის განვითარების საჭიროებათა უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციის შესაძლებლობების ანალიზი და შეფასება. ანუ რის საფუძველზე ხდება პერსონალის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა.

კულტურა თანმიმდევრულია და მისი გაგება შესაძლებელია, იმის მიხედვით, თუ როგორ იქცევიან თანამშრომლები ორგანიზაციაში. არისტოტელე ამბობდა „ ის ვართ, რასაც მუდმივად, ვაკეთებთ“. ეს ამტკიცებს მოსაზრებას , რომ კულტურა მუდმივად განმეორებადი ქცევა ან ურთიერთობის ჩვევებია, ხოლო ადამიანების გრძნობები, რას ფიქრობენ ისინი და რისი სჯერათ, ნაკლებად მნიშვნელოვანია. ასევე მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, ის ფაქტორები,

რომელიც ქმნის ქცევით ჩვევებს ორგანიზაციაში და კიდევ ერთხელ დაგვაფიქრებენ შეკითხვაზე: ზეგავლენის მქონე ფაქტორებია კულტურა, თუ ზეგავლენით გამოწვეული ქცევის შედეგები? „კულტურა არის ის, თუ „როგორ აკეთებს საქმეს“ ორგანიზაცია“ (რობი კატანგა)

კულტურას მეტწილად წამახალისებელი ფაქტორები ქმნიან. ადამიანების ქცევის საუკეთესო განმსაზღვრელია შესაძლო წახალისება, ჯილდო ქცევისთვის. წახალისებაში ვგულისხმობთ, სრულ ჩამონათვალს – მატერიალურ ჯილდოს, არამატერიალურ ჯილდოს, მაგალითად სტატუსს, აღიარებას და წინსვლას, ასევე საყვედურს – რომელსაც იღებენ ორგანიზაციის თანამშრომლები, არასასურველი ქცევისთვის. მივდივართ. ქცევის კულტურა ქცევის წახალისებით იქმნება, თუ წახალისება იქმნება, ისეთი ფუნდამენტალური ცნებებისგან, როგორიცაა ხედვა და ფასეულობები, რაც შემდგომ ქმნის კულტურას. „დიდწილად, კულტურა კომპენსაციის შედეგია“ (ალექ ჰავერტიკი)

კულტურა არის, ის თუ როგორ ხდება აზრის შექმნა და ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში. აზრის ჩამოყალიბება განიზაღვრება, როგორც „ თანამშრომლობის შედეგად შექმნილი საერთო აზრი, რომელსაც იზიარებენ სხვადასხვა ინტერესისა და შეხედულების მქონე ინდივიდები“. კულტურა არის საერთო და ერთნაირი ხედვები და ღირებულებები, რომელიც ეხმარება მის წევრებს ორგანიზაციაში არსებული რეალობის აღქმაში. „ორგანიზაციული კულტურას განსაზღვრავს ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ცოდნა ორგანიზაციაში“. (ბრუს პერონი)

კულტურა არის თავდაცვის ფორმა, რომელიც სიტუაციური ზენოლის შედეგად განვითარდა. ის პრევენციას უკეთებს აზროვნების „არასწორ“ მიმართულებას და ასევე „არასწორ“ ადამიანებს ორგანიზაციაში. ეს განსაზღვრება ამბობს, რომ ორგანიზაციული კულტურის მოქმედება ადამიანის იმუნიტეტის მსგავსია, ის იცავს ორგანიზმს ვირუსებისა და ინფექციისგან, რომელიც მრავლად არის გარემოში და აზიანებს სხეულს. პრობლემა იმაშია, რომ იმუნურმა სისტემამ შეიძლება ორგანიზაცია საჭირო ცვლილებებისგანაც „დაიცვას“. „კულტურა არის ორგანიზაციის იმუნური სისტემა“ ( მიხეილ ვატკინსი).

ორგანიზაციული კულტურა შიდა ორგანიზაციული და საზოგადოების კულტურათა თანხვედრის შედეგად იქმნება, ანუ მნიშვნელოვანია იმ სოციუმის ან საზოგადოების კულტურა, სადაც ორგანიზაცია არსებობს, ფუნქციონირებს. ეს მოსაზრება კიდევ ერთხელ გვახსენებს იმ პრობლემებს, რომელსაც მულტინაციონალური ორგანიზაცია, საერთო კულტურის ჩამოყალიბებისა და შექმნისას აწყდება სხვადასხვა ქვეყანაში. „ორგანიზაციულ კულტურას ქმნის სოციუმი, საზოგადოება, რომელშიც ვცხოვრობთ.“ (ელისაბედ სკირგარი).

### III თავი

#### 1. პერსონალის განვითარების როლი

პერსონალი უზრუნველყოფს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის სტაბილურ ეფექტურობას. კომპანიები ცდილობენ შეარჩიონ კვალიფიციური კადრები, უზრუნველყონ მათი პროფესიული განვითარება და წახალისება. მათ უნდა მისცენ შესაძლებლობა ჯეროვნად შეასრულონ დაკისრებული ვალდებულებები. ეს არის ის საიდუმლო გასაღები, რაც განაპირობებს საუკეთესო ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ბიზნეს შედეგებს.

კომპანიებმა უნდა აიყვანონ გამოცდილი და კვალიფიციური პერსონალი და ხელი შეუწყონ მათში ლიდერობის უნარების განვითარებას. თანამშრომლების პასუხისმგებლობა, პროფესიონალიზმი და გამარჯვებისაკენ სწრაფვა აღიარებული და დაფასებული უნდა იყოს კომპანიის მიერ. მე გულწრფელად მჯერა, რომ კომპანიის გაძლიერებისათვის და თანამშრომლების მიერ სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისათვის, მნიშვნელოვანია თანამშრომლების დანინაურებაზე და კარიერულ განვითარებაზე ზრუნვა. შესაბამისად,

მნიშვნელოვანი ინვესტიცია უნდა ჩაიდოს სასწავლო პროგრამებსა და ტრენინგებში, რათა შესაძლებლობა მიეცეთ თანამშრომლებს სწრაფად აიმაღლონ კვალიფიკაცია და შეიქმნან წარმატებული კარიერა და იყვნენ უფრო ეფექტურუნარიანი კომპანიებისთვის. პერსონალის განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანია მუშაკთა შრომითი ჩვევების და უნარების სრულყოფა.

პერსონალისწავლება რთული პროცესია, სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი. სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. ძირითადი მოთხოვნები, რომელსაც პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგია: სწავლება აუცილებლად უნდა იყოს მოტივირებული; სწავლება უნდა ითვალისწინებდეს პერსონალის ინფორმირებას ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, შრომის მწარმოებლურობის გზების და საშუალებების შესახებ, რაც გამოიწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილების გრძნობას; ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სწავლების პროცესის განხორციელებისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. ასეთი პირობები არა მარტო წახალისებს პერსონალს, არამედ უზრუნველყოფს მათ აქტიურ მონაწილეობას სწავლის პროცესში. ამ მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაციები ამჯობინებენ სწავლებას არა ორგანიზაციის შენობაში, არამედ სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში; თუ სწავლების პროცესი რთულია, მაშინ ის უნდა დაიყოს ეტაპებად. თითოეული ეტაპის შემდეგ პერსონალს ესაჭიროება პრაქტიკული მუშაობა და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა მას შემდეგ ეტაპზე სწავლის გაგრძელების უფლება; თანამშრომლებმა უნდა იგრძნონ უკუკავშირის ძალა სწავლის პროცესში, რაც გულისხმობს სწავლის შედეგებისადმი დამოკიდებულებას. მაგალითად, კარგი შედეგებისათვის მენეჯერის მიერ წახალისება, ხელმძღვანელის მიერ წარმატებული შედეგების აღიარება და ა.შ.

თანამედროვე კომპანიები კარგად აცნობიერებენ იმას, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა კომპეტენტურობის და კვალიფიკაციის გაზრდას.

ფინანსურად ძლიერ კომპანიებს საკუთარი ტრენინგ-ცენტრები აქვთ, სადაც მუდმივად მიმდინარეობს სწავლების საჭიროებათა კვლევა და პრობლემის მოგვარებაზე ორიენტირებული ტრენინგების დაგეგმვა-ჩატარება. იმ შემთხვევაში, თუ არ გააჩნიათ საკუთარი ტრენინგ-ცენტრის შექმნისა და მართვის თანხები, შესაძლებელია თანამშრომლების განვითარებისთვის საჭირო პროგრამა თვითონ შეიმუშავონ.

პერსონალთა სწავლებისას უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორცაა ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მონაცობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, სწავლება ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამებით, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ. თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ გამოიყენება სწავლების ისეთი ფორმა, რაც გულისხმობს კორპორაციული უნივერსიტეტების გახსნას. კორპორაციული უნივერსიტეტი ორგანიზაციის საკუთარი სასწავლო ცენტრია, რომელიც თანამშრომლებს სთავაზობს სწავლების სხვადასხვა ფორმებს. შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტია შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ პერსონალი თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას შემდეგ ხელმძღვანელი აწვდის შდა აძლევს მას დამოუკიდებელი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობას თუ შედეგები დამაკმაყოფილებელია, და საკუთარი შეცდომების გამოსწორების შესაძლებ- ლობას თუ შედეგები არ შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებს. საქმიანობის შედეგების შეფასება ემსახურება სამი მიზნის: ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და მოტივაციის მიზნის მიღწევას. ადმინისტრაციული მიზანი გულისხმობს პერსონალის დაწინაურებას, დაბალ თანამდებობაზე ჩამოქვეითებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, შრომითი ხელშეკრულების გაუქმებას. ინფორმაციული მიზანი შრომის შედეგების მიღწეული დონის შესახებ თანამშრომელთა

ინფორმირებაა. ეს პერსონალსშესაძლებლობას აძლევს გაეცნოს საკუთარი შრომის დადებით და უარყოფით მხარეებს და იზრუნოს მათი სრულყოფის ან გამოსწორებისათვის. მოტივაციის მიზანია პერსონალის ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება პერსონალის ქცევის მოტივაციის კარგი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის მაღლობის გამოცხადება, დანინაურება დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ უკეთესად მუშაობისაკენ. შრომის შედეგების შეფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. შემონების პროცესში უნდა გამოვლინდეს ყოველი წარმატება, ყოველი წინ გადადგმული ნაბიჯი, და რაც მთავარია ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფირმის მენეჯმენტის მხრიდან.

ყველა კომპანიის მნიშვნელოვანი კომპონენტია პერსონალის პროფესიული განვითარება, რაც მუდმივ პროცესს წარმოადგენს. აღნიშნული პროცესის მიზანია თანამშრომლის პროფესიული ცოდნისა და უნარების განვითარება სამუშაოს სპეციფიკით გათვალისწინებული ფუნქცია-მოვალეობების მაღალი ხარისხით შესასრულებლად.

## 1.2 მოთხოვნათა იდენტიფიცირება

პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირება სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე ხდება:

მოთხოვნათა ანალიზი სამუშაოთა კატეგორიების მიხედვით ხორციელდება პროფესიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის მიზნით. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე მოხდება პროფესიული განვითარების პროგრამების და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება;

მოთხოვნათა ანალიზი ცალკეული ფუნქციის მიხედვით მიზნად ისახავს, პროფესიული განვითარების ცალკეული მიმართულების ფარგლებში აუცილებელი პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირებას.

მოთხოვნათა ანალიზი ინდივიდუალურ დონეზე გულისხმობს, პერსონალის პროფესიული განვითარების დონისა და თანამდებობრივი მოთხოვნების შედარების საფუძველზე, საჭიროებების გამოვლენას და მათ დასაკმაყოფილებლად კონკრეტული სასწავლო პროგრამების იდენტიფიცირებას. აღნიშნული პროცესის შედეგად თითოეული თანამშრომლისთვის განისაზღვრება ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმა, რომელიც შესაბამისი წესით იქნება ფორმალიზებული და ყველა პერსონალს მისცემს შესაძლებლობას წინასწარ გაეცნოს მისი პროფესიული განვითარების პროცესს და შესაბამისად მოემზადოს. აღნიშნული გეგმით ასევე განისაზღვრება თანამშრომლის თვითგანვითარების ამოცანები.

პერსონალის განვითარების როლის შესწავლისას მიზანი არის ის, რომ სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებისას დავრწმუნდეთ რამდენად პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის მიერ მიწოდებული მომსახურების შედეგები, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგები, წამახალისებელი აქტივობები, სხვადასხვა მოტივაციის მექანიზმები ორგანიზაციის ეფექტურობაზე. ყველა შემთხვევაში ეს იქნება ასახული კომპანიის მაღალი ხარისხის დონეზე.

### 1.3 მოტივაციის სისტემის შექმნა

მოტივაცია არის ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტი. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პროდუქტიული, მაღალხარისხიანი კადრების დაქირავებას და შენარჩუნებას. ბუნებრივია, სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობასა და თანასწორობის პრინციპებს. მოტივაციის სიღარიბე ყოველთვის ლიდერის ბრალია, რომელიც პასუხისმგებელია ყველა პრობლემაზე და ყველაფრის შემოწმებაზე.

მოტივაციაზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია პერსონალის შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა დაეხმარონ თანამშრომლებს და შეუქმნან ყველანაირი გარემო რომ თავი იგრძნონ დაფასებულად.

მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დაგერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა ნაცოფიერი შრომისადმი, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

პერსონალის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები/სუპერვაიზერები, სამუშაო დატვირთვა და კომპანიაში დამკვიდრების

შესაძლებლობა. ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა.

ძირითადი მოტივაციური ფაქტორებია:

- პერსპექტივის არსებობა
- შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა
- შესრულებულ სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა
- კოლექტივის წევრთა ჩართვა გადამწყვეტილების მიღების პროცესში
- ემოციური დაძაბულობის მოხსნა

რაც შეეხება ხელფასს, ზოგადად, მისი გაზრდა არის ძლიერ მოკლევადიანი მოტივატორი. პრემიებიც - მოკლე დროით ზრდის მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილებას და ვერ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტურობას და ხარისხს. ასევე, შესრულებასთან დაკავშირებული ანაზღაურებაც, აქვს გარკვეული მოტივაციური ღირებულება, მაგრამ არა მდგრადი და გრძელვადიანი.

მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასი ხასიათდება მოტივაციის შედარებით მოკლევადიან ინდიკატორად, მას მაინც უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან მისი მონაწილეობითა და კანონზომიერი გადანაწილებით იქმნება შრომითი რესურსების რაოდენობრივი და თვისობრივი დიფერენცია.

ჩემი აზრით, ასევე ძალიან დიდ როლს თამაშობს და მაღალი მოტივაციური ღირებულება გააჩნია ორგანიზაციის ეფექტურობისთვის სიტყვიერ შექებას და წახალისებას. ეს ყველაფერი ზრდის და ამცირებს შედეგს/სარგებელს.

მიმაჩნია, რომ პერსონალის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ტოპ მენეჯმენტმა მოითხოვოს თითოეული თანამშრომლის ფსიქოლოგიური შესწავლა, იმის გაგება თუ რით საზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტურობას და მათი პროფესიული განვითარების გზების გარკვევა. ასევე აუცილებელია მათი კვალიფიკაციის, გამოცდილების დონის შეფასება და ისეთი სამუშაო თვისებების გამომჟღავნება, როგორცაა: კომუნიკაბელურობა, სუბორდინაცია, ქვემდგომის უნარის შეფასება და მრავალი სხვა, რომელიც სერიოზული კვლევითი სამუშაოების ჩატარებას საჭიროებს. ხარისხობრივი საფეხურების დინამიკის კოორდინაცია დარეგულირებადია კვალიფიკაციის ამალღების უწყვეტი ციკლის შექმნით.

ხარისხობრივი მაჩვენებლის შემოღება კადრების შერჩევის ორი ტიპის ე.წ „კარიერისტული“ (ადგილზე, დაბალი დონიდან ეტაპობრივი დაწინაურება და შემდგომი წინსვლა) და „რეკომენდაციული“ (რეკომენდირებული, გამოცდილი, ან განსაკუთრებული უნარ- ჩვევების მქონე კადრის აყვანა არა ადგილზე შერჩევით, არამედ „გარედან“) მეთოდების შერწყმისა და გამოყენების საშუალებას იძლევა, რაც სახელფასო განაკვეთში აისახება და შესაბამისად მოტივირდება.

პერსონალის ინდივიდუალური შეფასების პუნქტი არ აერთიანებს ინდივიდის ხასიათს და ფსიქოლოგიურ პორტრეტს, არამედ ძირითადად საშემსრულებლო მონაცემებზეა დამყარებული და ამდენად ღრმა დიფერენცირებას სპეცკითხვარით და ტესტების გამოყენებით არ საჭიროებს. კადრების მართვა, პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა და კარიერის საფეხურების განსაზღვრა ცალკეული ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია, რადგან ხშირად ითვალისწინებს ეროვნულ თავისებურებებსაც. ეს მომენტი მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ჩვენთანაც, პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვის დროს.

## 1.4 მისია

ორგანიზაციების უმთავრეს პრიორიტეტს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების განვითარება წარმოადგენს. მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება მოქალაქეებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ეფექტური და ფუნქციონალური ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისთვის, საჭიროა არსებული სისტემის მახასიათებლების დადგენა და იმ ხარვეზების იდენტიფიკაცია, რომლებიც დაუყოვნებლივ აღმოფხვრას საჭიროებს. ამ მიზნით უნდა ჩატარდეს კვლევა. კვლევის მიზანია მაღაზია „პენსარეკაზა“-ს პერსონალის განვითარების როლის დადგენა ორგანიზაციის ეფექტურობაში.

## 1.5 მეთოდი

ანალიზისთვის საჭირო მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის და ინტერვიუების საფუძველზე, კითხვარი შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისგან და ფოკუსირებული იყო შემდეგ საკვანძო სფეროებზე:

სტრატეგიული დაგეგმვა ;

- პერსონალის მართვის ზოგადი სტრატეგია
- პერსონალის განვითარების დაგეგმვა/ტრენინგები
- შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია

სამუშაოს აღწერა, შეფასების და მოტივაციის სისტემები;

- თანამშრომლის შეფასების მეთოდები
- მოტივაციის სისტემები

## 1.6 საკვლევი ნიმუში

საკვლევი ნიმუშს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები და ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი წარმოადგენენ. საკვლევი ნიმუშის დიზაინი გამართლებულია იმ ფაქტით, რომ სფეროს პროფესიონალები წარმოადგენენ პირდაპირ ინფორმაციის წყაროს და ამავდროულად ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების დანერგვა გამოყენებისა და სტრატეგიების ფაქტიურ განხორციელებაზე არიან პასუხისმგებელნი.

## 1.7 პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა

ორგანიზაციებში პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმის არსებობა მნიშვნელოვან მართვის ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

პერსონალის განვითარების პროგრამების არსებობის აუცილებლობა აშკარაა თუ გავითვალისწინებთ დაქირავების ციკლის დინამიკას, თანამშრომლების შიდა როტაციას, კანონმდებლობის ცვლილებებს, ან ახალი პროგრამებისა და პროექტების დანერგვის ფაქტებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პერსონალის განვითარების საჭიროებები შესაძლოა წინასწარ იყოს ნაკარნახევი კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მაშინ როცა სხვა შემთხვევაში მათმა საჭიროებამ შესაძლოა თავი იჩინოს ცვლილებებთან ერთად.

პერსონალის განვითარების ტაქტიკა სექტორისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ცოდნის ასამაღლებლადაა გამიზნული და ორგანიზაციის საჭიროებების მიხედვით სხვადასხვა

სახისაა. სპეციფიკური ცოდნის ამაღლება შესაძლოა განხორციელდეს ფორმალური ტრენინგის, თვითშემეცნების, პროფესიონალური და სამუშაო შეხვედრების, მენტორინგის და სხვა აქტივობების მეშვეობით. პერსონალის განვითარების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს თანამშრომლის შესაძლებლობების, განსწავლულობის, დაუყოვნებელი საჭიროებების და პოტენციური რესურსების შეფასებას.

პერსონალის პროფესიული განვითარება არის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რომელიც მიზნად ისახავს პერსონალის პროფესიული ცოდნისა და უნარების გაღრმავება/გაუმჯობესებას. ეს გულისხმობს შემდეგ ეტაპებს:

- პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირება სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე.
- გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად სხვადასხვა პროგრამების შერჩევა/დაგეგმვა.

პერსონალის კარიერის და განვითარების პროცესი მიზნად ისახავს შესაბამისი ცოდნის, პოტენციალისა და გამოცდილების მქონე პერსონალის პროფესიული განვითარების, შემდგომი კარიერული ზრდისა და შენარჩუნების ხელშეწყობას.

## IV თავი

### 1. პერსონალის განვითარების როლი „პენსარეკაზა“-ში

**სამუშაოს ზოგადი აღწერილობა:** მოცემული კვლევა ფოკუსირებულია სამუშაოს აღწერის საკითხზე მალაზია „პენსარეკაზა“-ში. სამუშაოს აღწერა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უმთავრეს ხელსაწყოს წარმოადგენს. ის კონკრეტული პოზიციისთვის ადგენს აუცილებელ ფუნქციებს, პასუხისმგებლობებსა და კომპეტენციებს, ზრდის ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ეფექტურობას და აცნობს თანამშრომელს კონკრეტული პოზიციისა და ორგანიზაციის მიზნებს. სამუშაოს აღწერილობა სამუშაო გეგმასთან ერთად არსებითი ხელსაწყოა შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის წარმოებისთვის.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ეხმარება კომუნიკაციის ზრდას, ახდენს ტრენინგის საჭიროებების იდენტიფიკაციას, აუმჯობესებს დაქირავებულთა ორგანიზაციულ კულტურასა და ანგარიშვალდებულებების განცდას, ახდენს მოტივაციის გაზრდას. ამგვარად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება პირდაპირ უკავშირდება სამოტივაციო სისტემებს.

საქართველოში, პროფესიული განვითარების ცნება ხშირად არასწორად არის გაგებული, შესაბამისად, მიღებული შედეგები არ აისახება როგორც კადრების, ისე ორგანიზაციის წარმატებაზე. მიაჩნიათ, რომ ნებისმიერი, თუნდაც ქაოტურად განხორციელებული აქტივობა, რომელიც კადრების პროფესიულ გადამზადებას ითვალისწინებს, პროფესიული განვითარებაა და მან მინიმუმ უნდა გააორმაგოს კადრების მოტივაცია.

პროფესიული განვითარება თავის თავში მოიცავს იმ აქტივობათა ერთობლიობას, რომლებიც თანამშრომლების კომპეტენციის გაღრმავებისკენ არის მიზანმიმართული. მიღებულმა შედეგებმა კი აუცილებლად უნდა გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები.

**იმისთვის, რომ პროფესიული განვითარება შედეგების მომტანი იყოს, აუცილებელია შემდეგი 3 ეტაპის გავლა:**

**1. საჭიროების დადგენა** – თუ ორგანიზაციის განვითარების გეგმა კარგად არის განხილული, პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენა შედარებით მარტივია, რადგან გუნდის წევრებს სათანადოდ აქვთ გააზრებული რა გზით მიდის და რის მიღწევას ცდილობს დაწესებულება. შესაბამისად, მათი ჩართულობით შესაძლებელი ხდება იმ ორმოცის გამოვლენა, რომლებიც აუცილებლად შესავსებია.

საჭიროების დადგენა კიდევ უფრო მარტივია მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში, განვითარების გეგმასთან ერთად, არსებობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა.

**2. პროგრამის მომზადება და განხორციელება** – მას შემდეგ რაც, უკვე გამოვლენილია ხარვეზები, საჭიროა პირველ რიგში დაიგეგმოს კონკრეტული მოქმედება მიზნის მისაღწევად. ამ მიმართულებით შესაძლებელია რამდენიმე ხერხს მივმართოთ:

ტრენინგი პროფესიული განვითარების ეფექტიანი მეთოდია, თუმცა პრაქტიკაში უმეტესად ის სალექციო ფორმატს გავს ხოლმე. სწორედ ამიტომ იგი სასურველ შედეგებს არ იძლევა. იმისთვის, რომ პერსონალი სწორად გადამზადდეს რეკომენდირებულია მონაწილეთა რაოდენობის შემცირება (15-18 მონაწილე). ტრენინგის მხრიდან მონაწილეთა პროცესში მაქსიმალური ჩართულობა. რაც მთავარია, წინასწარვე განიზაღვროს რისკენ არის ტრენინგი ორიენტირებული: ცოდნის გადმოსაცემად, უნარების გასავითარებლად თუ ორივე ერთად.

მენტორინგიც ერთ-ერთი კარგი მეთოდია იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა ერთმანეთს ასწავლონ. მენტორი ნიშნავს იმ „მასწავლებელს“, რომელიც სხვა თანამშრომლისგან განსხვავებით უფრო კომპეტენტურია ამა თუ იმ საკითხში და საჭიროების შემთხვევაში ასწავლის სხვას.

როტაცია გულისხმობს დასაქმებულისთვის ისეთი მოვალეობების დაკისრებას, რომელიც არ შედის მის სამუშაო აღწერილობაში, თუმცა ახალი როლის მორგება საშუალებას აძლევს მას მიიღოს ახალი ინფორმაცია და უნარები.

საჯარო და კერძო სექტორი ხშირად გეგმავს. აღნიშნული ღონისძიება საშუალებას იძლევა ამა თუ იმ სფეროში მოღვაწე სპეციალისტებმა ერთმანეთს გაუზიარონ გამოცდილება და მიიღონ სასარგებლო რჩევები.

აღნიშნული მეთოდების არასწორად გატარებამ შეიძლება უარყოფითი შედეგებიც მოგვეცეს: ტრენინგმა მოითხოვოს შეუსაბამოდ დიდი რესურსის დახარჯვა, მენტორინგით „მასწავლებელი“ მონყდეს თავის სამუშაოს, როტაცია იმდენად დიდი ტვირთის მატარებელი აღმოჩნდეს, რომ ადამიანი ვერ გაუმკლავდეს საკუთარ ფუნქციებს და ამით საქმე დაზარალდეს.

იმისთვის, რომ პროგრამის რომელიმე ხერხი ეფექტიანი აღმოჩნდეს, საჭიროა თითოეული თანამშრომლის მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა და მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირება. თუ კადრები განვითარებაზე არ არიან ორიენტირებული, პროფესიული განვითარების პროცესის გატარება ნამდვილად უსარგებლო იქნება.

**3. შედეგების შეფასება** – გარკვეული სახის პროგრამების განხორციელების შემდეგ, შესაძლებელია გადამზადებული თანამშრომლების გამოკითხვა. როგორც წესი, მათ ურიგებენ კითხვარებს, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა მხარეს ამოწმებდეს (კმაყოფილება, კომპეტენციის გაზრდა და ა.შ.). ასევე, მართებულია დაკვირვების მეთოდი: როგორ გამოიყენებენ ადამიანები ახალ ცოდნასა და უნარებს სამუშაოს შესრულების დროს.

პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირება ზრდის როგორც გუნდის მოტივაციასა და კომპეტენტურობას, ისე ორგანიზაციის პროდუქტიულობას.

## 1.2 სტრატეგიის მიზანი

სტრატეგიის მიზანი იყო განესაზღვრა მალაზია „პენსარეცაკა“-ში პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებები, აღენერა შემადგენელი კომპონენტები და მართვის მექანიზმები, გამოეკვეთა სასურველი შედეგისა და ნარმატების ინდიკატორები.

### მეთოდოლოგიური საფუძვლები

თეორიული მასალის მოგროვება მოხდა შემთხვევების შესწავლის მეთოდით და დაკვირვების მეთოდით, ასევე გამოყენებული იქნა კონტენტ ანალიზის მეთოდები.

თემის ემპირიული ნაწილის შესასწავლად გამოყენებული იყო კვლევა. კვლევა ჩატარდა ორ ეტაპად: თვისობრივი კვლევა (ინტერვიუ პირისპირ და სკაიპით), რაოდენობრივი კვლევა (კითხვარი).

კვლევის საფუძველზე მოხდა შემდეგი საკითხების განსაზღვრა:

- არსებული კომპანიის მიმართ პერსონალის დამოკიდებულება და განწყობა;
- პერსონალის განვითარების გზების დადგენა;
- პერსონალის როლი და გავლენები კომპანიის იმიჯსა და ცნობადობის კოეფიციენტზე;
- ორგანიზაციის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები;

ზემოთ აღნიშნული საკითხების კვლევა თავდაპირველად მოხდა თვისობრივი კვლევით, კერძოდ ინტერვიუებით, როგორც კომპანიის ტოპ მენეჯერებთან ასევე ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალთან.

## **თვისებრივი კვლევა**

თვისებრივი მონაცემების მიღების მიზნით გამოყენებულ იქნა ინტერვიუს მეთოდი. კვლევის სახელმძღვანელოს გამოყენებით ინტერვიუ ჩატარდა კომპანიის 10 თანამშრომელთან. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის სტანდარტის შესაბამისად მოხდა ინტერვიუს ჩანერა, რესპონდენტთა ანონიმურობა სრულიად დაცულია.

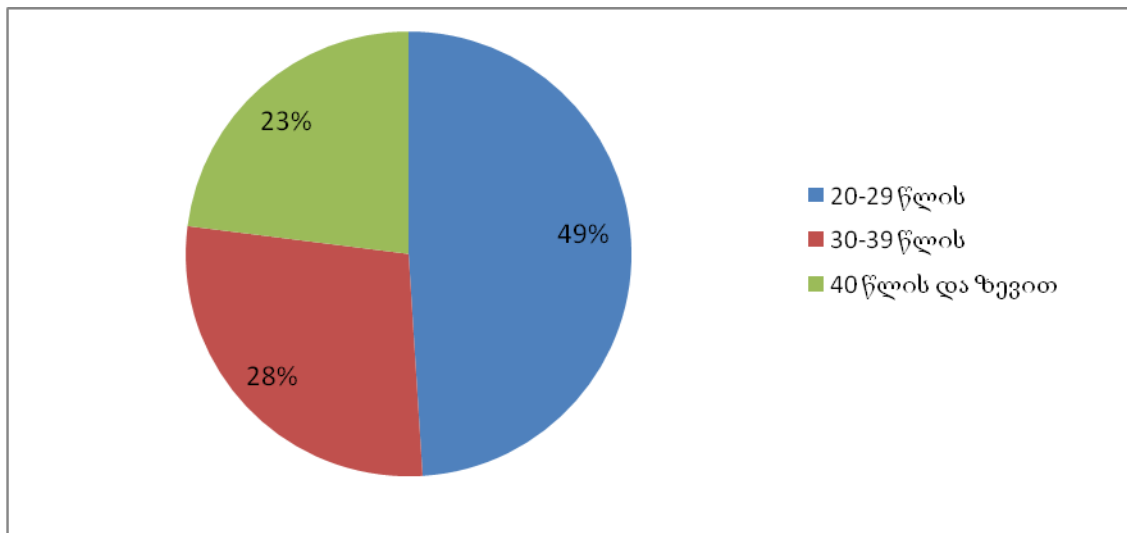
## **რაოდენობრივი კვლევა**

**შერჩევის ზომა.** რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში წინასწარ შეთანხმებული კითხვარის საშუალებით გამოიკითხა ცენტრის 40 თანამშრომელი. გამოკითხვის დროს სრულიად დაცული იყო რესპონდენტების ანონიმურობა.

### **1.3ზოგადი ინფორმაცია**

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესი ნაწილი - 78% ქალია, შესაბამისად, მამაკაცებზე 22% მოდის. კომპანია საკმაოდ „ახალგაზრდაა“, რესპონდენტთა ყველაზე დიდი წონა - 49% 20-29 წლის პერსონალზე მოდის.

დიაგრამა 1. თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა



გამოკითხული 40 თანამშრომლიდან, 6 - დირექტორის პოზიციაზე ან ტოპ მენეჯმენტის რგოლის წარმომადგენელია, ხოლო დანარჩენი 34 სხვადასხვა პროფილის თანამშრომლები არიან. ამასთან კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციისათვის შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა კომპანიაში მუშაობის პერიოდი. საგულისხმოა, რომ თანამშრომელთა ნახევარზე მეტს (54%) ცენტრში მუშაობის მხოლოდ 2 წლამდე გამოცდილება გააჩნია. ხოლო ყველაზე ნაკლები წონა - 18% მოვიდა პირებზე, რომლებიც 5 წელი და მეტი მუშაობენ.

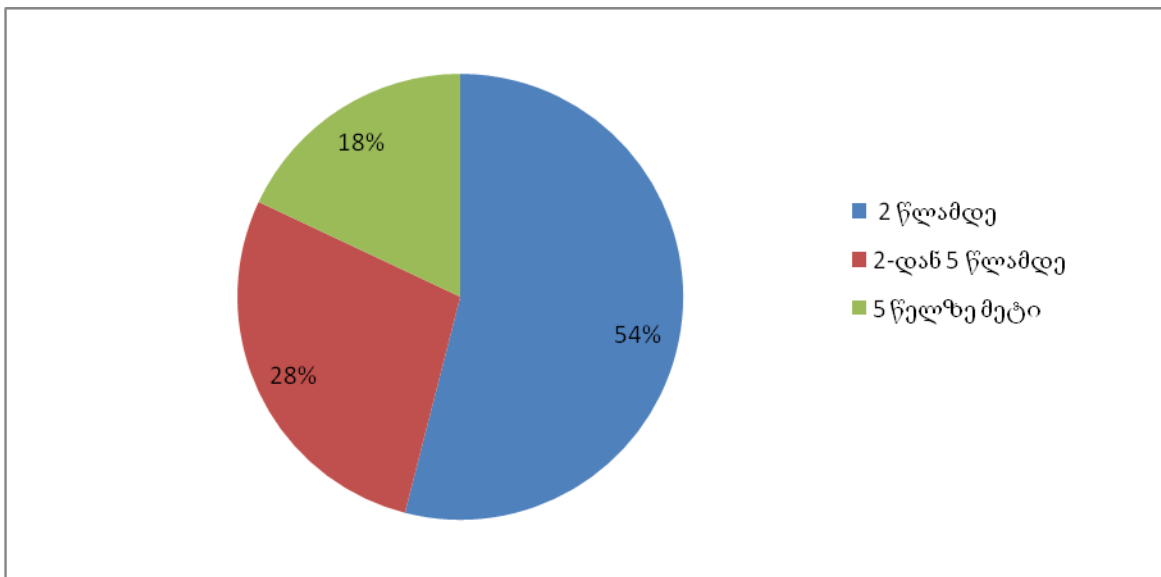
ჩაღრმავებული ინტერვიუს ისეთი რესპონდენტები, რომლებსაც გააჩნიათ ცენტრში მუშაობის შედარებით მეტი გამოცდილება (2 წელზე მეტი), გარკვეულ უკმაყოფილებას გამოხატავენ სამსახურში დასაქმების სქემასთან დაკავშირებით. მათი განმარტებით იმ პირებს, ვინც გაიარა კონკურსის წესით იქნა დაქირავებული, აქვთ გარკვეული უთანაბრობის განცდა, რამდენადაც „ბოლო პერიოდში ხშირად ჩნდებიან ახალი ადამიანები, მერე ირკვევა რომ ვიღაცის ვიღაცაა და იმან მოიყვანა, ანუ ის კონკურსი არაფერს ნიშნავდა“. თვისებრივი კვლევის ტენდენციებმა აჩვენეს, რომ ე.წ. ძველ კადრებს, უმეტეს შემთხვევაში აქვთ ახალი კადრების მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება. შესაბამისად, ახლად დაქირავებულ პირებსაც ექმნებათ პრობლემა სრულფასოვნად და დროულად ჩაერთონ საქმიანობებში და აღიარებულ იქნენ გუნდის წევრებად.

ზოგადად „ახალი“ და „ძველი“ კადრების სოციალური დაპირისპირება შეიძლება ითქვას ჩვეულებრივი მოვლენაა ნებისმიერი დიდი ორგანიზაციისათვის ნებისმიერ სექტორში.

თუმცა, აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში, შესაძლოა ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისმა სამსახურმა შეიმუშაოს პროგრამა და მიდგომები ეფექტიანი „ონბოარდინგის“ მიზნით. „ონბოარდინგი“, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული სოციალიზაციის მიდგომებს, ცენტრისთვის შეიძლება იყოს ისეთი მიდგომების გამოყენება, როგორებიცაა: ახალი თანამშრომლის წარდგენა (მიუხედავად მისი პოზიციისა) მთლიანი გუნდის წინაშე; სამუშაო შეხვედრებზე დასწრება და მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობა; ასევე ონბოარდინგისთვის ეფექტიანია სხვადასხვა კორპორატიული ღონისძიებების გამოყენება და ა.შ.

ასეთი სტანდარტების დამკვიდრების შედეგად, ახალი თანამშრომლები ადვილად დაძლევენ ახალ გარემოში ადაპტირებასთან დაკავშირებულ სტრესს და მეორეს მხრივ, ძველი თანამშრომლების დამოკიდებულება სულ ცოტა შერბილდება.

დიაგრამა 2. ცენტრში მუშაობის წლები



#### 1.4 სამუშაო გარემო და პირობები

კითხვარში საკითხების დიდი ნაწილი მოცემული იყო დებულებების სახით, სადაც რესპონდენტებს უნდა გამოეხატათ თანხმობის ხარისხი. აღნიშნული მიდგომა იძლევა საშუალებას მოხდეს თანამშრომლების დამოკიდებულებებისა და აღქმის შეფასება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის წინამდებარე შედეგების ინტერპრეტაცია არ შეიძლება მოხდეს იმის მტკიცებით, რომ საკითხი ობიექტურად ასე დგას, არამედ მონაცემები ასახავს კონკრეტული პროცესის მიმართ თანამშრომელთა სუბიექტურ დამოკიდებულებას და აღქმას.

კვლევის აღნიშნულ ნაწილში შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა დამოკიდებულებები და საჭიროებები სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა ოფისი, საჭირო ტექნიკა, სამუშაო საათები და რაც მნიშვნელოვანია მათი პროფესიული განვითარების გზები.

## 1.6 კულტურა და შიდა კომუნიკაცია

ორგანიზაციული კულტურა ზოგადად მრავალი ფაქტორისაგან შედგება, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: გუნდური მუშაობა, ინფორმაციის გაცვლა, თანამშრომლობა და სტაბილურობის შეგრძნება.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებული პასუხების განაწილების კონკრეტული ფაქტორების მიხედვით მოცემულია ცხრილში 1.

ცრხილი 1. ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია - პასუხების განაწილება

| დებულება  | სრულიად ვეთანხმები | ნაწილობრივ ვეთანხმები | სრულიად არ ვეთანხმები |
|---|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციის შიდა კორპორატიულ კულტურას (ქცევის ნორმები, ტრადიციები და სხვა) ძირითადად იზიარებენ თანამშრომლები. | 12                 | 10                    | 18                    |
| შიდა კომუნიკაცია: კომუნიკაცია არის გამართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადეკვატური და ეფექტიანი.                        | 8                  | 12                    | 20                    |
| თანამშრომლობა. თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური, გამართული კომუნიკაციით და თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით           | 18                 | 14                    | 8                     |
| კონფლიქტები: კონფლიქტების მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით  | 10                 | 12                    | 18                    |
| ჯგუფური მუშაობა: თანამშრომლებს შორის არსებობს მძალვარი სურვილი რათა იმუშაონ გუნდურად.   | 18                 | 15                    | 7                     |
| ჯგუფური მუშაობა: ჯგუფური მუშაობის სულისკვეთება არის მხარდაჭერილი და ხორციელდება ერთობლივი   | 22                 | 16                    | 2                     |

|   |    |    |    |
|---|----|----|----|
| მუშაობის ეფექტიანი კოორდინაცია.   |    |    |    |
| შეხვედრები/თათბირები: ორგანიზაციის შიდა<br>შეხვედრები არის კარგად დაეფექტიანად<br>ორგანიზებული. | 5  | 10 | 25 |
| შეხვედრები/თათბირები: შეხვედრების სიხშირე ზუსტად<br>შეესაბამება საჭიროებებს                     | 7  | 9  | 24 |
| სტაბილურობა. ცენტრში თანამშრომლებს აქვთ<br>სტაბილურობის განცდა.                                 | 15 | 16 | 9  |
|   |    |    |    |

ყველაზე მეტი ნეგატიური შეფასება მიიღო რამოდენიმე დებულებამ. კერძოდ კი - **თათბირების ჩატარება** - როგორც ორგანიზაციული მხარე, ასევე მისი სიხშირე. თათბირების ჩატარების მნიშვნელობა და აქტუალობა ასევე გამოიკვეთა ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგადაც. როგორც კვლევის შედეგებიდან ირკვევა, არსებობდა თათბირების ჩატარების გარკვეული პრაქტიკა, რომელიც შემდგომში მოიშალა და რესპონდენტების უმეტესობა მიიჩნევს რომ აუცილებელია ამ წესისა თუ ტრადიციის აღდგენა. რამდენადაც თათბირების პერიოდულად ჩატარების საკითხი აქტიურად დაისვა თითქმის ყველა რესპონდენტის მხრიდან, რეკომენდირებულია აღნიშნული საკითხის კიდევ უფრო სიღრმისეულად შესწავლა უშუალოდ კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან და თათბირების ოპტიმალური სიხშირისა და ფორმატის განსაზღვრა.

ცენტრის თანამშრომელთა უშუალო პოზიციები თათბირის საკითხთან დაკავშირებით თითქმის მსაგავსია. ძირითადი დებულებები ასეთი ხასიათისაა:

- „უნდა ვიცოდეთ რა იგეგმება, სხვადასხვა განყოფილებებში რას გეგმავენ, ჩვენ არ ვართ ისეთი კომპანია, სადაც სპონტანურად ხდება რამე, ამიტომ მათი გეგმა ჩემთვის ცნობილი უნდა იყოს. ამიტომ კვირაში ერთხელ მაინც უნდა ჩატარდეს შეხვედრა.“
- „თათბირები კარგი იქნება თუ ჩატარდება კვირაში ერთხელ მაინც. უშუალოდ კოორდინატორი თუ არა მენეჯერი მაინც რომ ესწრებოდეს, რომ გაახმოვანოს პრობლემები რაც არის და დააფიქსიროს. ყველაზე მთავარია, რომ როდესაც პრობლემა გაქვს იცი რომ შენი ვილაცას ესმის და ინტერესდება... ამ ეტაპზე მსგავსი თათბირები საერთოდ არ იმართება. თუ რამე პრობლემური საკითხია ჩვენ უნდა ვუთხრათ ჩვენს უშუალო უფროსს, მერე იმან თავის უფროსს. პრობლემის მიტანას, და საერთოდ მიდის თუ არა ეგვიც ცალკე საკითხია, სჭირდება ძალიან დიდი დრო“.

ასევე, პრობლემურია ცენტრის თანამშრომლების სტაბილურობის განცდა. რესპონდენტთა მცირე ნაწილს აქვთ სტაბილურობის სრული შეგრძნება. თვისებრივი კვლევის შედეგად გამოვლინდა ამ მაჩვენებლის ძირითადი მიზეზები. კვლევის ფორმატიდან გამომდინარე რთულია იმის მტკიცება რომელი მიზეზი უფრო აქტუალური ან მნიშვნელოვანია ან/და ობიექტური გარემოებებითაა გამოწვეული, ეს განცდები თუ პროცესის სუბიექტური აღქმასთან გვაქვს საქმე. გამოკვეთილი ტენდენციებიდან შეიძლება შემდეგი ძირითადი დასკვნების გაკეთება:

- (1) **მოკლევადიანი ხელშეკრულებები და რეორგანიზაცია.** მოკლევადიანი ხელშეკრულებები, პერიოდული რეორგანიზაციები და რეორგანიზაციის მოლოდინი თანამშრომელთა დიდ ნაწილში იწვევს არასტაბილურობის განცდას. აღნიშნული საკითხი საკმაოდ ხშირად იქნება დასახელებული, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი:
- (2) **თანამშრომელთა ნაწილს აქვს სხვა სამსახურში გადასვლის სურვილი.** საინტერესოა, რომ გარკვეული პირებისათვის ცენტრში მუშაობა მოიაზრება, როგორც პლატფორმა

შემდგომი კარიერული განვითარებისათვის. გამოვლინდა შემთხვევები, როდესაც პერსონალი ვერ ხედავს დანინაურების შესაძლებლობებს და ამიტომ შესაბამის შესაძლებლობის გამოჩენის შემთხვევაში ისინი უპირატესობას ისეთ ორგანიზაციას/სამსახურს მიანიჭებენ სადაც შეძლებენ საკუთარი თავის მეტად რეალიზებას.

- (3) არცერთი მათგანი არ მიიჩნევს, რომ მასშია პრობლემა და შესაძლოა მას სჭირდება უნარების გაუმჯობესება. აბსოლუტურად ყველა პირი, რომელიც მიიჩნევს რომ თავს არ გრძნობს სტაბილურად, პრობლემის მიზეზს კომპანიაში და მასში არსებულ გარემოში ხედავს. საინტერესოა, თუმცა შესაძლოა ლოგიკურიც, რომ ადამიანები, როგორც წესი, პრობლემის მიზეზს გარე ფაქტორებში ხედავენ და არა საკუთარ თავში. რა თქმა უნდა ვერ მოხდება იმის დადასტურება, რომ ყველა შემთხვევაში ან კომპანიაში არსებული პირობები ან პირიქით, პერსონალის არასათანადო კვალიფიკაცია და მათი მუდმივი განვითარებისთვის მცდელობების არქონა არის არასტაბილურობის განწყობების მიზეზი. თუმცა, სავსებით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორივე ვერსიას აქვს არსებობის უფლება.
- (4) მენეჯერები უფრო სტაბილურად გრძნობენ თავს, ვიდრე ქვედა დონის თანამშრომლები. თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ ის პირები ვინც არიან ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და აკისრიათ მმართველობითი ფუნქციები საკმაოდ სტაბილურად გრძნობენ თავს. „სტაბილურობის შეგრძნება ნამდვილად გამაჩნია, იმიტომ რომ ინდივიდუალურიცაა. შეიძლება ზოგადად თანამშრომლებს არ გააჩნდეთ... როგორც მენეჯერი სტაბილურობის გარანტიას ვერ მივცემდი ჩემს ბევრ თანამშრომელს. და არც უნდა მივცე, იმიტომ რომ ვფიქრობ უკეთესად შეიძლება საქმის კეთება. ხოლო ის ვინც ამას

კარგად აკეთებს რათქმაუნდა მივცემ სტაბილურობის გარანტიას. თუ ვინმე გრძნობს რომ არასტაბილურობის შეგრძნება აქვს ალბათ სწორად აქვს ეს განცდა.“ მე ნამდვილად გამაჩნია სტაბილურობის, იმიტომ რომ ბოლონელია ვარ ორიენტირებული ერთი და იგივე საკითხებზე და გარკვეულწილად საქმის კურსში ვარ ყველა მიმდინარე მოვლენის.“ - განაცხადეს რესპონდენტებმა.

შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტაბილურობის ობიექტური გარემოს უზრუნველყოფისათვის საჭიროა შემდეგი ამოცანების დასახვა: გრძელვადიანი კონტრაქტების პრაქტიკის დანერგვა შესაძლებლობების ფარგლებში; თანამშრომელთა გადამწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის დონის გაზრდა; კარიერული ზრდის შესაძლებლობების დემონსტრაცია; ცენტრის გრძელვადიანი გეგმების(აღამიანურ რესურსებთან მიმართებაში) ნათლად კომუნიკაცია პერსონალთან.

რეკომენდირებულია ასევე დამატებითი ღონისძიებების გატარება **შიდა კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების კუთხით**. რაც შეეხება გუნდურ მუშაობას, გამოიკვეთა ისეთი ტენდენცია, რომ ძლიერია გუნდურობა კონკრეტული სამსახურის შიგნით, თუმცაღა ნაკლებია ასეთი სულისკვეთება სამსახურებს შორის თანამშრომლობის კუთხით. ასევე იკვეთება ტენდენცია, რომ კომუნიკაციის ხარისხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალურ ურთიერთობებზე ზემდგომ პირებთან.

**ორგანიზაციული კლიმატი** :ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურის მუდმივი გაჯანსაღების მიზნით, ყველა იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორის გათვალისწინებით, რაც გავლენას ახდენს მოხელეთა მოტივაციაზე, ქცევაზე და მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, განხორციელდა ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა. აღნიშნული პროცესი შესაძლოა წარმართოს რეგულარულად ან კონკრეტული გარემოებების გამოვლენის შემთხვევაში.

(მაგალითად: შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კლების გამოკვეთილი ტენდენციის დაფიქსირებისას). ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა განხორციელდება, როგორც შიდაუნწყებრივი მექანიზმებით, ასევე, გარედან მონვეული სპეციალისტების მიერ. კვლევის პროცესის წარმართვისას მაქსიმალური ობიექტურობის მისაღწევად დაცული იქნება მონაწილეთა ანონიმურობა. ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის შედეგების მიხედვით შესაძლოა მოხდეს მართვის მექანიზმების, სამუშაო გარემოსა და პირობების, სხვადასხვა პროცედურების გადახედვა.

## 1.7 თანამშრომელთა მოტივაცია

ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეფასდა მოტივაციის არსებული დონე, გამოვლინდა ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მოტივაციის ზრდასა და დამოკიდებულების გაუმჯობესებას. შესწავლილ იქნა ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, ენთუზიაზმი, სამუშაო გარემო და ა.შ.

ცენტრის თანამშრომელთა 60% მიიჩნევს, რომ არ არსებობს კარიერული განვითარების ობიექტური გარემო, 40% კი თვლის რომ არ აქვთ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები და გარემო ვერ ქმნის მოტივაციის სათანადო პირობებს. ყველაზე პოზიტიური შეფასებები კი მიიღეს ისეთმა საკითხებმა, როგორებიცაა: ქვევიდან წამოსული ინიციატივების მიმართ მენეჯმენტის მიმღებლობა და ენთუზიაზმით მუშაობა.

რამდენადაც კარიერული ზრდის და განვითარების შესაძლებლობები მიჩნეულ იქნა მნიშვნელოვან ფაქტორად, რაოდენობრივი კლევის ფარგლებში დასმული იყო დამატებითი შეკითხვა აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

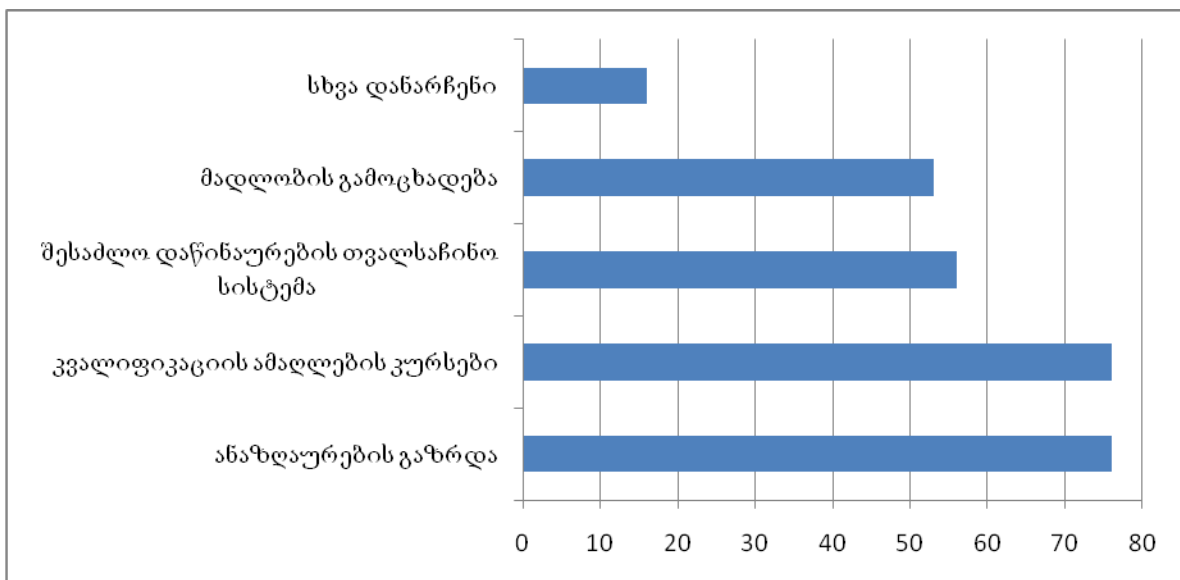
- კომპანიაში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის - 6%;
- კომპანიაში არის მეტ-ნაკლებად ნორმალური გარემო კარიერული ზრდისათვის - 38%;
- მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 45%;
- კომპანიაში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 11%.

## 1.8 მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხედვები

კლევის აღნიშნულ ნაწილში, რესპონდენტებმა დაასახელეს ფაქტორები რომლებიც გაზრდიდა მათ მოტივაციას და გაუმჯობესებდა შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხს. კითხვაზე, თქვენი აზრით, დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ეფექტიანობის გაზრდისათვის, რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა (რესპონდენტებს შეეძლოთ ყველა შესაძლო ვარიანტის მონიშვნა): თანაბარი - 76% მიიღო 2 ფაქტორმა - კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები და ანაზღაურების გაზრდა; ასევე 50%-ზე მეტმა რესპონდენტი კი მიიჩნევს, რომ მადლობის გამოცხადება და დანინაურების თვალსაჩინო სისტემა მნიშვნელოვნად ამაღლებდა მათი საქმიანობის ეფექტიანობას. ასევე

მათ ქონდათ შესაძლებლობამიეთიეთებინათ სხვა ფაქტორებიც ღია კითხვის სახით, ძირითადი დამატებითი ფაქტორები შემდეგია: მშვიდი სამუშაო გარემო;სტაბილურობის განცდა; დამატებითი ადამიანური რესურსები; ინიციატივების წახალისება ხშირი შიდა შეხვედრები/თათბირები; შესრულებული სამუშაოს დაფასება; პრემიების დანესება.

დიაგრამა 3. ფაქტორები, რომლის გათვალისწინებაც არის საჭირო



თვისებრივი კლვევა ადასტურებს აღიშნული ფაქტორების მნიშვნელობას, თუმცა ასევე დამატებით გამოიკვეთა თანამშრომელთა მაღალი მოთხოვნა ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა: „თიმბილდინგი“; თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება, მივლინებები, გასვლითი ტრენინგები და ა.შ. პასუხები საკმაოდ მრავალფეროვანი იყო.

## დასკვნა

მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიაში აღწერილი პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა მაღაზია „პენსარეკაბა“-ს ერთ-ერთ პრიორიტეტს არ წარმოადგენს. მათ არ აქვთ კარგად გათვითცნობიერებული, რომ სწორედ პროფესიონალი და მოტივირებული პერსონალის არსებობაზე არის დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების მიღწევა.

თუმცა, მაღაზია „პენსარეკაბა“-ს მენეჯმენტი ცდილობს, პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, შემუშავებული და დანერგილი იყოს პერსონალის

მართვის ელექტრონული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სათანადო ფორმით გენერირებას.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ „პენსარეკაზა“-ს თანამშრომელთა მოტივაციის ხარისხს განაპირობებს ორგანიზაციაში დამკვიდრებული გარემოს თავისებურებანი (ორგანიზაციული კულტურა) და არ აქვთ აღქმა რომ არის სამართლიანი, გამჭვირვალე და ობიექტური მართვის მექანიზმები, რომელთა საშუალებით თანამშრომლებს შეეძლოთ მიეღოთ პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა.

თანამშრომლები ასევე მიიჩნევენ, რომ აუცილებელია ყველანი იყვნენ თანაბარნი და ჰქონდეთ იმის შანსი, რომ განვითარდნენ პროფესიულად ( მაგალითად წავიდნენ იტალიაში კველიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებზე, რომელიც მხოლოდ მენეჯმენტის რგოლის წარმომადგენლებისთვისაა ამჟამად ხელმისაწვდომი).

თანამშრომლები უჩივიან ორგანიზაციაში არსებულ უსამართლობას, სურთ რომ აუცილებელია იყოს წახალისების ღონისძიებები, რომელიც უნდა განხორციელდეს ობიექტური კრიტერიუმებისა და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში, სადაც მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ „პენსარეკაზა“-ს ეფექურობისთვის აუცილებელია განვითარებული, კმაყოფილი, მოტივირებული თანამშრომლების ყოლა. კვლევამ ასევე გამოაშკარავა, რომ „პენსარეკაზა“-ში არ მოქმედებს სამოტივაციო სისტემები. რესპოდენტთა უმრავლესობამ აღწერა შემდეგი სამოტივაციო აქტივობები, რომელთა არსებობა თვლიან, რომ დაეხმარებოდა მათ: ფროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მადლობის წერილი და ჯილდოები.

მოცემული კვლევა მიზნად ისახავდა ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების და დანერგილი პრაქტიკის მიმოხილვას სტრატეგიული დაგეგმვის, ტრენინგის, სამოტივაციო და შეფასების სისტემების მიმართულებებით.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ როგორც კვლევის ყველა ეტაპზე გამოვლინდა, აშკარა გახდა ის ფაქტი, რომ ქართულ რეალობაში „პენსარეკაზა“-ში პერსონალის წარმატებას და განვითარებას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კომპანიის სწორი და მიზანმიმართული კორპორაციული კულურა და სურვილი პირველ რიგში იმისა, რომ პირდაპირ პროპორციული იყოს ორგანიზაციის ეფექტურობა პერსონალის განვითარებასთან.

თანამშრომელთა განვითარება, შეიძლება ითქვას, რომ პირდაპირ მიბმულია ორგანიზაციის ამბღლებასა და განვითარების თემასთან და სამწუხაროდ ეს მიღგომები ჯერ კიდევ დამკვიდრების და განვითარების სტადიაშია.

ყოველივე ეს მაძღევს იმის საფუძველს დავასკვნა, მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში თანამშრომღები თვღიან, რომ წარმატებული კომპანია დგას წარმატებულ თანამშრომღებზე.

## ბიბლიოგრაფია

სალირაშვილი, მ. (2016). კორპორაციული კულტურა და საზოგადოება. თბილისი.

დარჩია, ი. (2013). ხარისხის უზრუნველყოფა. თბილისი.

ზურაბიშვილი, თ. (2006). თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში. თბილისი.

საჯარო სამსახურის ბიურო. (2011). ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში. (თბილისი).

სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. (2009). ორგანიზაციული ქცევის

საფუძვლები.

ეროვნული სასწავლო ცენტრი. (2014). პერსონალის მოტივაციის სისტემის შექმნა. (თბილისი).

განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2015).

თანამშრომელთა ჩართულობის და კმაყოფილების შეფასება. (2016). (თბილისი).

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). *Dynamische Unternehmens-Entwicklung*. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Allen, D. (2015). *Getting things done*.

leohr. J. (2012). *The power of full engagement*.

Garcia, Beatrice E. *Companies Realizing Cuts Alone Don't Work*.

Stephen, R. (2014). *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*.

Dafft, R. (2013). *Organisation Theory and Design (11 th ed.)*. South-Western: Cengage Learning. chap. 1,2.

www.forbies.ge. (2014). თვითდასაქმების თავისებურებები საქართველოში. თბილისი.

www.forbies.ge . (2015). შრომის ბაზარზე უნარების შეუსაბამობა.

## დანართი 1.

### კ ი თ ხ ვ ა რ ი

მოგესალმებით! პირველ რიგში, დიდი მადლობა, რომ დამთანხმდით კვლევაში მონაწილეობაზე. აღნიშნული კვლევის მიზანია დავადგინო მაღაზია „პენსარეკაზა“-ში თანამშრომელთა განვითარების გზები. დღეს არსებული სიტუაციის და პროცესის შეფასება და ასევე სასურველის გაგება.

გთხოვთ, შეაფასოთ კითხვარი რაც შეიძლება სრულყოფილად. თუკი კითხვართან დაკავშირებით დამატებითი კითხვა გაგიჩნდებათ, მომმართეთ პირადად. მზად ვარ თქვენს კითხვებს გავცე პასუხი.

1. როგორ ფიქრობთ, რა იყო თქვენი საუკეთესო მიღწევა თქვენს მუშაობაში გასული წლის განმავლობაში და რატომ?
2. თქვენი აზრით, რა იყო თქვენი ძირითადი ამოცანები გასული წლის განმავლობაში და როგორ ფიქრობთ, რამდენად შეასრულეთ ისინი?
3. რომელი კონკრეტული უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და ძლიერი მხარეები დაგეხმარათ საუკეთესო შედეგების მიღწევაში?
4. რა ფაქტორებმა (თუ აქსეთი არსებობს) შეზღუდეს ან შეუშალეს ხელი თქვენი ამოცანების შესრულებას?

5. როგორ ფიქრობთ, თქვენი მუშაობის რომელ ასპექტში საჭიროებთ შესრულების გაუმჯობესებას?
  
6. თქვენი აზრით, რა სახის მხარდაჭერა შეუძლია გაგიწიოთ ხელმძღვანელობამ ან ორგანიზაციამ თქვენი სამუშაოს შესრულებაში?
  
7. თქვენი აზრით, რა გჭირდებათ რომ იყოთ უფრო პროდუქტიული ?
  
8. რა სახის მიღწევებს ისურვებდით მომავალ წელს თქვენს მუშაობაში ან კარიერაში?
  
9. რა სახის სწავლებას შეუძლია დაგეხმაროთ თქვენი მიზნების მიღწევაში?
  
10. როგორ ფიქრობთ, პირადად თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ თქვენი მიზნების მისაღწევად?

დანართი 2.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master`s Program **Organization Development and Consulting**

**Nano Samushia**

The role of personnel development in the efficiency of the organization

The work is written in order to earn a Master's Degree of Social sciences in  
Organization Development and Consulting

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2017

