

# პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასება

კრაქტიკური სახედმძვანედო



# **პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასება**

**პრაქტიკული სახელმძღვანელო**



© საქართველოს სახელმძღვანელო 2023



საქართველოს რეპროდუციზიული განვითარებისა  
და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS  
OF DENMARK

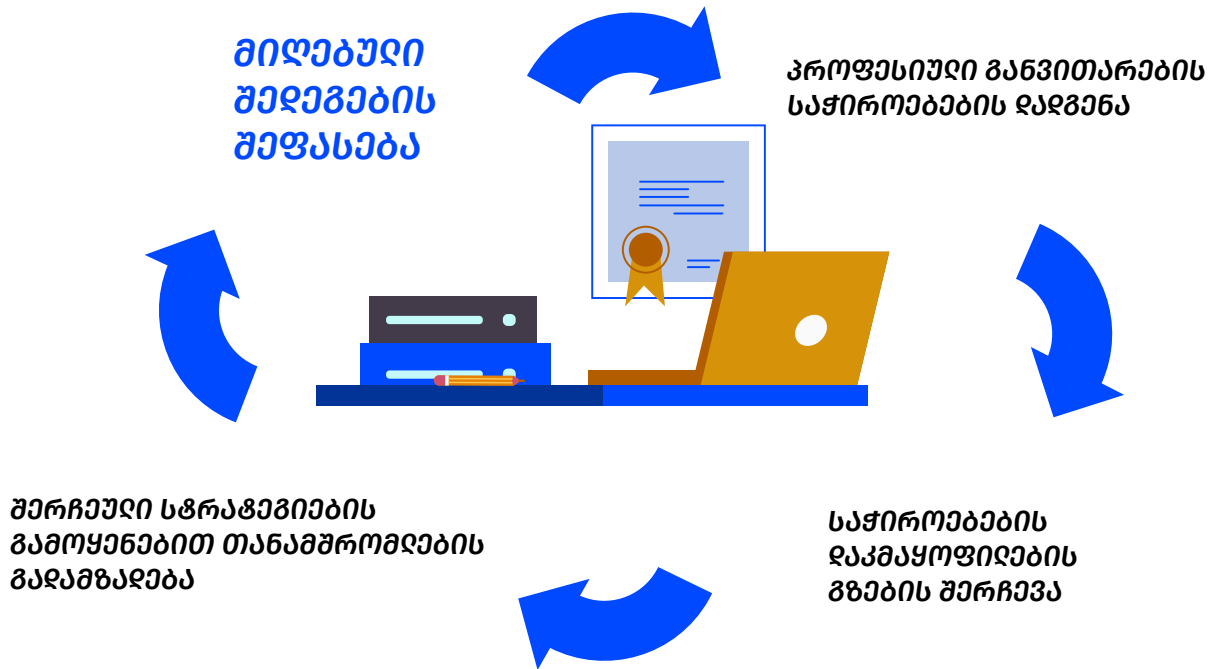


მეთოდური სახელმძღვანელო „პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასება“ გამოცემულია გაეხოს განვითარების პროგრამის (UNDP), დანიის საგარეო საქმეთა სამინისტროსა და საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება ახ ასახავდეს ზემოთ ჩამოთვრილი საერთაშორისო ორგანიზაციების მოსაზრებებს.

*The methodical guide „Assessment of the effectiveness of professional development programs“ was published with support from the United Nations Development Programme (UNDP), Danish Ministry of Foreign Affairs and the Government of Georgia. The views expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily represent those of the organisations listed above.*

# ზოგადი მიმოხილვა

როგორც ქვემოთ მოცემული სქემიდანაც ჩანს, თანამშრომლებისათვის შეთავაზებული პროფესიული განვითარების აქტივობების ეფექტიანობის შეფასება პროფესიული განვითარების ციკლის ბოლო კომპონენტია.



მის ფარგლებში **ხდება იმის დადგენა, თუ რამდენად შედეგიანი იყო სასწავლო პროგრამა თანამშრომლისთვის; რამდენად იქონია გავლილმა გადამზადებამ პოზიტიური/სასურველი ეფექტი.** თუკი თანამშრომლის ცოდნა და უნარ-ჩვევები არ იცვლება უკეთესობისაკენ ამა თუ იმ პროგრამის გავლის შემდეგ, მაშინ პროფესიული გადამზადების არსებული სისტემა კარგავს მნიშვნელობას.

**პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასებაზე საუბრისას გვერდს ვერ ავუვლით ე.წ. კირკპატრიკის მოდელის განხილვას.** დონალდ კირკპატრიკი იყო ამერიკელი მეცნიერი, ვისკონსინის უნივერსიტეტის პროფესორი, რომელმაც შეიმუშავა პროფესიული განვითარების პროგრამების შეფასების დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მიდგომა.

**კიჩკაგჩიკის აზრით, პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასება შესაძლებელია 4 დონიანი სისტემის გამოყენებით.**

## **კირკპატრიკის მოდელში წარმოდგენილი დონეებია:**

### **1. რეაქციის დონე**

ამ დონეზე ხდება იმის შეფასება თუ რა რეაქცია აქვთ პროგრამის მონაწილეებს განვლილ ტრენინგზე, როგორ აფასებენ ისინი მას. რეაქციის გაზომვა ძალიან პოპულარულია საქართველოში. სხვადასხვა კითხვარებით და ფორმებით ტრენინგის შემდეგ ზომავენ ხოლმე მონაწილეების **კმაყოფილებას. თუმცა, ამ კუთხით არსებული კვლევები ცხადყოფს, რომ პოზიტიური ან ნეგატიური რეაქცია მსმენელების მხრიდან ვერ გამოდგება სანდო ინფორმაციად ტრენინგის ეფექტიანობის შესახებ.** სხვაგვარად, შეიძლება ადამიანი ძალიან კმაყოფილი იყოს გავლილი სასწავლო პროცესით, იმით თუ როგორ მიმდინაორობდა ეს პროცესი, როგორი იყო მისი დინამიკა და ა.შ. თუმცა, ბევრი არაფერი არ ჰქონდეს წამოღებული ცოდნის თუ უნარების თვალსაზრისით. და პირიქით, შეიძლება ადამიანისთვის ძალიან მძიმე იყო სასწავლო პროცესი, მასალა იყო დატვირთული, “მასწავლებელი” იყო მკაცრი, და ა.შ., ამიტომაც რეაქცია (ემოცია) აქვს ნეგატიური, თუმცა, სინამდვილეში ბევრი რამე ჰქონდეს ნასწავლი. სწორედ ამიტომ, მართო რეაქციის/ემოციის გაზომვა სასწავლო აქტივობის ობიექტურად შეფასებისათვის არ არის საკმარისი. მეტი ჩაღრმავებაა საჭირო.

### **2. ცოდნის დონე**

**შეფასების ამ დონეზე ხდება იმის დადგენა თუ რა ცოდნა მიიღეს მონაწილეებმა განვლილი პროგრამის ფარგლებში; როგორ შეიცვალა მათი ცოდნა სასწავლო პროგრამის შემდეგ.** ამის დასადგენად, ყველაზე ხშირად, იყენებენ ხოლმე ცოდნის შესაფასებელ ტესტს. ტესტის ადმინისტრირება ხდება სასწავლო პროგრამის გავლამდე და გავლის შემდეგ, რათა ნათლად გამოჩნდეს ის სხვაობა ცოდნაში, რომელიც შეიქმნა პროგრამის გავლის შედეგად. ცოდნის დონეზე პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასება, უფრო სანდო ინფორმაციის მომცემი შეიძლება იყოს ვიდრე მხოლოდ მსმენელების რეაქციით შეფასება. თუმცა, ცალკე აღებულ ამ მეთოდსაც აქვს თავისი ხარვეზები. ზოგიერთი ავტორი მიიჩნევს, რომ მსმენელმა შეიძლება კარგად ან უკეთესად გაართვას თავი ცოდნის ტესტს სასწავლო პროგრამის გავლის შემდეგ, იმიტომ, რომ ინფორმაცია რომელიც წარმოდგენილია ტესტში აქტიურია მის მეხსიერებაში; ახლად მიღებული ცოდნა კარგად ინახება მოკლევადიან მეხსიერებაში. თუმცა, ის რომ რაღაც კარგად არის შენახული ჩვენს მოკლევადიან მეხსიერებაში სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენ ეს ინფორმაცია კარგად გვესმის ან, რომ ჩვენ შეგვიძლია მისი გამოყენება პრაქტიკაში. დაახლოებით იგივენაირად, როგორც ბავშვები ხშირად იზებირებენ ტექსტებს მათი შინაარსის სიღრმისეული გააზრების გარეშე და სრულად ივიწყებენ დაზებირებულ ინფორმაციას მასწავლებლისთვის ტექსტის ჩაბარების შემდეგ, სასწავლო პროგრამის ბენეფიციარმა შეიძლება მიზანმიმართულად ან ბუნებრივად დაიმახსოვროს განვლილი მასალა ტესტის წარმატებით ჩაბარებისათვის, შემდეგ კი, სრულად დაკარგოს ნასწავლი მეხსიერებიდან.

ტესტებით იზომება პასიური ცოდნა, ანუ ცოდნა, რომელიც დაცულია მეხსიერებაში გარკვეული ვადით; ცოდნა, რომელიც შეიძლება დაიკარგოს ძალიან მალე, თუკი მისი გამოყენება არ მოხდა. სწორედ ამიტომ, **მხოლოდ ცოდნის შეფასებაც, კირკპატრიკის აზრით, არ კმარა პროფესიული განვითარების პროგრამის საფუძვლიანად შეფასებისათვის.**

### **3. ქცევის დონე**

**ქცევის დონეზე შეფასებაში იგულისხმება იმის შეფასება, თუ რამდენად ახერხებს თანამშრომელი პროფესიული განვითარების პროგრამის ფარგლებში მიღებული ცოდნის “თარგმნას” პრაქტიკულ ქცევაში; რამდენად იყენებს ამ ცოდნას სამუშაო ადგილზე წარმოქნილი პრაქტიკული გამოწვევების მოგვარებისთვის.** ვინაიდან პროფესიული განვითარების აქტივობების განხორციელებით ორგანიზაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს თანამშრომლების გქცევის ცვლილება, მათი “შრომითი ქცევის” ხარისხის გაუმჯობესება, ის თუ რამდენად ახდენს თანამშრომელი მიღებული ცოდნის ტრანსფერს ქცევაში/სამუშაოში ტრენინგის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და სანდო საზომი უნდა იყოს. კირკპატრიკის აზრით, ამ კომპონენტის გარეშე პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის შესახებ დასკვნების გამოტანა არ არის მიზანშეწონილი.

**გასათვალისწინებელია, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამის ფარგლებში მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში ტრანსფერი არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ტრენინგის ეფექტიანობაზე. კვლევებით ნაჩვენებია, რომ სამუშაო გარემო, მხარდაჭერა მენეჯერისაგან და ბევრი სხვა ე.წ. გარეშე ფაქტორი, უაღრესად დიდ როლს თამაშობს, იმაში, თუ როგორი წარმატებით შეძლებს თანამშრომელი მიღებული ცოდნის გამოყენებას პრაქტიკაში.** ყველაზე მაგარი ტრენინგიც კი, ვერ “აიძულებს” თანამშრომელს პრაქტიკაში გამოიყენოს მიღებული ცოდნა, თუკი მისი სამუშაო გარემო ამას ხელს არ უწყობს; თუკი მენეჯერი ამას ხელს არ უწყობს; თუკი არსებობს ობიექტური ხელისშემშლელი ფაქტორები.

როგორ შეიძლება შევუწყოთ ხელი თანამშრომელს მიღებული ცოდნის გამოყენებაში? ამ კითხვაზე ერთი, გამზადებული რეცეპტი არ არსებობს. პასუხის გაცემა შესაძლებელია მხოლოდ კონკრეტული ორგანიზაციის, კონკრეტული პოზიციის და სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. ზოგადი ფაქტორები, რომლებსაც დადებითი გავლენა აქვთ ხოლომე თანამშრომელზე ამ კუთხით არის-მეტი ავტონომია დაკისრებული მოვალეობების შესრულების პროცესში, მეტი სივრცის მიცემა დაკისრებული მოვალეობების შესრულების მეთოდების და მიდგომების ამორჩევაში. ასევე, მენეჯერების მხრიდან ღიად ნახალისება იმისა, რომ ახალი ცოდნა იყოს გამოყენებული. ასევე სასარგებლოა თანამშრომლისათვის იმის შესაძლებლობის მიცემა, რომ სხვებსაც გადასცეს შეძენილი ცოდნა. ორგანიზაციის შიგნით გარკვეული ხელისშემშლელი პროცედურების და წესების ცვლილებაც ძალიან დაეხმარება თანამშრომელს ახალი ცოდნის იმპლემენტაციაში. სამწუხაროდ, ბევრი ორგანიზაცია არ აქცევს ყურადღებას ამ “გარეშე” ფაქტორებს და ამგვარად, ერთის მხრივ უამრავ დროსა და ფინანსებს ხარჯავს თანამშრომლების გადამზადებაში, ხოლო მეორეს მხრივ, ფაქტიურად, აქტიურად უშლის ხელს

ახალი ცოდნის გამოყენებას პრაქტიკაში.

მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების საკითხზე საუბრისას არ უნდა გამოგვრჩეს დროის ფაქტორის გათვალისწინებაც. ახალი ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას, მის მორგებას აუცილებლად სჭირდება გარკვეული დრო. ამიტომ, თუკი თანამშრომელი სასწავლო პროგრამიდან დაბრუნებისთანავე არ გვაჩვენებს ცვლილებებს ქცევაში, არ შეიძლება ცალსახად ჩავთვალოთ, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამა არ იყო ეფექტიანი. სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვანაირად ხედავს იმას, თუ რა დრო შეიძლება იყოს საჭირო ახალი ცოდნის “თარგმნისთვის” პრაქტიკაში. ზოგი ამბობს, რომ ამისათვის საჭიროა მინიმუმ 3 თვე. ზოგი ამბობს, რომ აუცილებელია მინიმუმ 6 თვე იქამდე, ვიდრე ადამიანი სრულად შეძლებს ნასწავლის დანერგვას პრაქტიკაში. **აზრთა ამ სხვადასხვაობის მიუხედავად ყველა ავტორს შორის არსებობს თანხმობა იმაზე, რომ თანამშრომელს აუცილებლად სჭირდება გარკვეული დრო ახლად მიღებული ცოდნის ორგანიზებისთვის, მისი ეფექტიანად გამოყენების გზების მოძებნისათვის პრაქტიკული ამოცანების შესრულების პროცესში. შესაბამისად, ეს დრო თანამშრომელს აუცილებლად უნდა მიეცეს და მხოლოდ ამ დროის გავლის შემდეგ უნდა მოხდეს იმის შეფასება, თუ რამდენად ეფექტიანი იყო სასწავლო პროგრამა მისთვის.** ჩვენი რეკომენდაციაა დააკვირდეთ თანამშრომლის ქცევას, შეაფასოთ იგი სასწავლო პროცესის გავლიდან ერთ თვეში. თუკი ერთი თვის მანძილზე თანამშრომლის მიერ არ მოხდა არანაირი ცვლილების იმპლემენტაცია სამუშაო პროცესში, დიდი ალბათობით, არც სამი და არც ექვსი თვის ფარგლებში მოხდება რაიმე არსებითი ცვლილების გამოვლენა. ნასწავლიდან ერთი თვის შემდეგ მიღებული ცოდნა, დიდი ალბათობით, პასიურ მდგომარეობაში გადავა და უფრო რთულს გახდის თანამშრომლისთვის მის გამოყენებას. თუკი სასწავლო პროგრამის გავლიდან ერთ თვეში სახეზე იქნება შრომითი ქცევის გაუმჯობესების რაიმე, თუნდაც ძალიან მცირე ელემენტები, მაშინ შეფასების გამეორება შეიძლება 3 ან 6 თვეში.

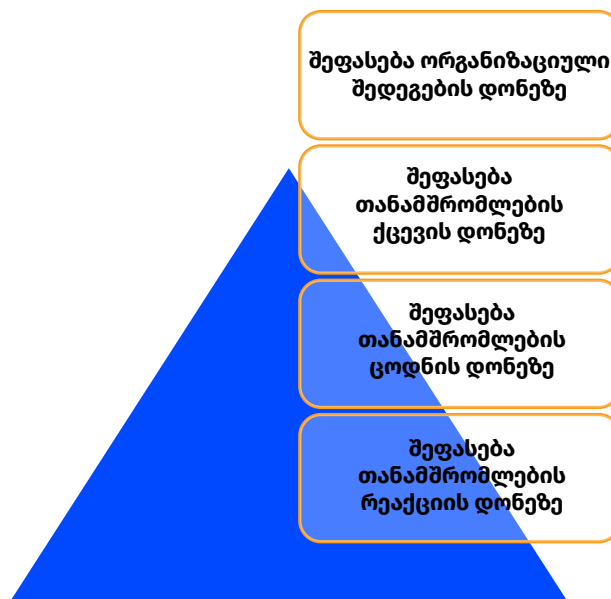
#### 4. შედეგების დონე

კირკპატრიკის მოდელის ბოლო საფეხური აფასებს პროფესიული განვითარების პროგრამას იმ შედეგების მიხედვით, რომლებიც მან მოუტანა ორგანიზაციას. **თუკი სასწავლო პროგრამა დაეხმარა ორგანიზაციას მის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევაში ან თუნდაც ოდნავ მაინც დაახლოვა ორგანიზაცია ამ მიზნებთან, მაშინ, პროგრამა შეიძლება შეფასდეს დადებითად. და პირიქით, თუკი სასწავლო პროგრამას არანაირი გავლენა არ ჰქონდა ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე, მაშინ, დიდი ალბათობით, იგი არ იყო ისეთი შედეგიანი, როგორც უნდა ყოფილიყო.** არ დაგვაზინყდეს, რომ პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება ორგანიზაციის მიერ ხდება არა კონკრეტული თანამშრომლების ინტერესებიდან გამომდინარე, არამედ საკუთარი მიზნებიდან გამომდინარე. შესაბამისად, კირკპატრიკის აზრით, პროფესიული განვითარების აქტივობის შეფასების ყველაზე მაღალი და ყველაზე მნიშვნელოვანი დონე სწორედ იმის დადგენაა, თუ რამდენად დაეხმარა ესა თუ ის სასწავლო პროგრამა ორგანიზაციას მის წინაშე არსებული გამოწვევების დაძლევაში და წარმატების მიღწევა/შენარჩუნებაში.

როგორ შეიძლება გავზომოთ ის, თუ რა ეფექტი ჰქონდა ამა თუ იმ პროფესიული განვითარების პროგრამას ორგანიზაციის საქმიანობაზე? ისევე, როგორც წინა საფეხურების შემთხვევაში, აქაც, პასუხი დამოკიდებულია ორგანიზაციის სპეციფიკაზე, მის ხელთ არსებულ რესურსებზე და სხვა კონტექსტურ ფაქტორებზე. ყველაზე ხშირად ორგანიზაციები მიმართავენ “მომხმარებლების” გამოკითხვას. ასევე ზომავენ ხოლმე თუ რამდენად დაჩქარდა ან ხარისხობრივად გაუმჯობესდა ესა თუ ის ორგანიზაციული პროცესი/ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული სერვისი ან პროდუქტი. კარგი იქნება თუკი ორგანიზაცია თავიდანვე, ტრენინგამდე იფიქრებს იმაზე, თუ რისი შეცვლა უნდა კონკრეტული პროფესიული განვითარების პროგრამით, რა ეფექტის მიღწევაზე არის ორიენტირებული და, გამოიყენებს ამ წინასწარ შემუშავებულ ხედვას პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასებისთვის პროგრამის განხორციელების შემდეგ.

სქემა #3-ში წარმოდგენილია კირკპატრიკის მოდელის ვიზუალური გამოსახულება.

### **სქემა #3 პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობის შეფასების დონეები კირკპატრიკის მეთოდის მიხედვით**



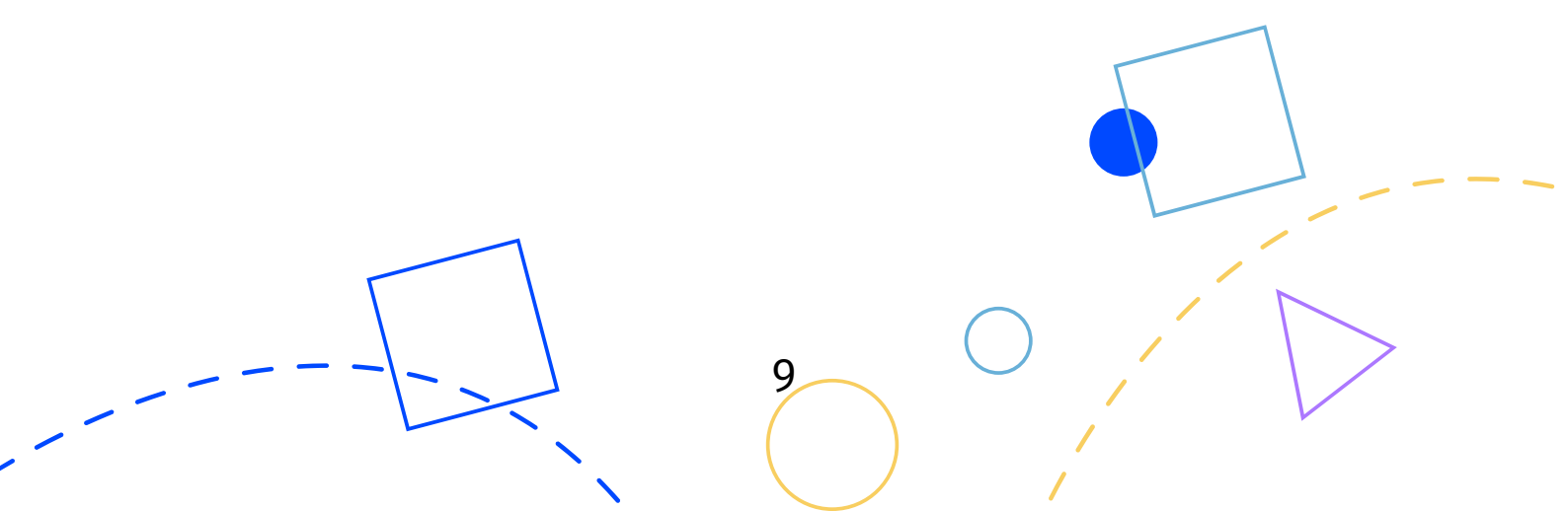
**კირკპატრიკის მიდგომის მთავარი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ცალკე აღებული რომელიმე ერთ დონეზე გაკეთებული შეფასება ვერ მოგვცემს სრულყოფილ და ობიექტურ ინფორმაციას პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის შესახებ; ისევე, როგორც ნებისმიერ სხვა შემთხვევაში, აქაც სასურველია ინფორმაციის რამდენიმე წყარო არსებობდეს და შედეგი რამდენიმე განსხვავებული პერსპექტივიდან შეფასდეს.** ქვემოთ მოცემული ცხრილი აჯამებს კირკპატრიკის ხედვას და სთავაზობს მკითხველს რამდენიმე კონკრეტულ მეთოდს/ინსტრუმენტს, რომელთა გამოყენება შეიძლება შეფასების თითოეულ დონეზე.



# პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობის შეფასება კირკპატრიკის მოდელის მიხედვით

შეფასების დონე	განმარტება	შეფასების ინსტრუმენტები	დამატებითი კომენტარები
----------------	------------	-------------------------	------------------------

<p><b>1.</b></p> <p><b>პიჩვედი დონე:</b></p> <p><b>რეაქცია</b></p>	<p><i>მა თბაბეჭდილებები დაჩჩა პიოგჰამის მონაწილეს. ჩოგოჩია მისი ჩეაქცია სასწავლო პიოგჰამაზე</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გაჩემო იყო კომფოჩტული?</li> <li>• პიოგჰამა იყო მათი საქმიანობის ჩეღევეანტული?</li> <li>• პიოგჰამა იყო პიჩაქტიკაზე ოჩიენტიჩებული?</li> <li>• ეჩო აზჩინანად დაინახჯა ამ პიოგჰამაზე?</li> <li>• სასახგებლო იყო დაჩიგებული მასადა?</li> <li>• პქონდა აზჩის გამოთქმის შესადღებლობა?</li> <li>• კმაყოფილია ტჩენეჩის კომპევენტურობით?</li> <li>• გამოადგება მიღებული ცოდნა პიჩაქტკაში? საქმეში?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მსმენელის კმაყოფილების კითხვაჩი;</li> <li>• უკუკავშირის ფოჩმა;</li> <li>• შეხვედჩის ფაჩგდებში ვეჩბადუჩად გამოხატული შთაბეჭდილებები;</li> <li>• შეფასების ონდინ ფოჩმა;</li> <li>• წეჩიღობითი ანგაჩიში ტჩენინგის ოჩგანიზატო-ჩეებისთვის და/ან უშუადლო ხეღმდღვანელისთვის</li> </ul>	<p><i>შეფასება შეიძღება მოხდეს სასწავლო პიოგჰამის დასჩუღე-ბისთანავე;</i></p> <p><i>შეფასების პიოცესი დაღიან აღვიღია და აჩ მოითხოვს ბევეჩ ჩესუსებს;</i></p> <p><i>ღიჩებულია ასეთი შეფასების გაკე-თება, იმისათვის, ჩომ აჩ გამოგვიჩეეს თანამშოჩღების უკმაყოფიღება, მათი ფჩუსტჩაცია კონკე-ტული პიოგჰამით.</i></p>
--	--	--	---



# 2.

მეოთხე  
ღონე:

# ცოდნა

**ხოგოხ შეიცვალა პიროგამის მონაწილის ცოდნის ღონე, მისი ინფორმირებულობა პიროგამის გავლის შემდეგ; ხა ახალი ცოდნა მიიღო;**

- ისწავდა თუ ახა ის, ხაც უნდა ესწავდა?
- მიიღო თუ ახა ის გამოცდილება, რომელიც უნდა მიეღო?
- შეიცვალა თუ ახა მისი ცოდნა იმდენად, ხამდენადაც უნდა შეცვლილიყო პიროგამის გავლის შემდეგ?

- პიხე და პოსტ ტესტი;
- გასაუბრება პიროგამ-მამდე და პიროგამის შემდეგ;
- დაკვირვება თანამშრომლის მიეხ შესხუდე-ბულ სამუშაოზე პიროგამამდე და პიროგამის შემდეგ;
- ონლაინ ქვიზები/კითხვუფახები

შედახებით მატიცივი გასაზომია, თუმცა მეტი დოო და ენეიგია სჭირდება, ვიდეო ხეაქციის შეფასებას;

ძალიან ეფექტიანია ცოდნაზე ონიენტიხე-ბული ტენინგებისათვის (მაგალითად, ახალი კანონის სწავლა);

ნაკლებად ეფექტიანია კომპეტენციების/უნახების შეფასებისათვის;

შეიძლება იყოს ახა-ეკონომიუი. დამოკიდებულია იმაზე, თუ ხა ფორმით აფასებს ოხგანიზაცია ცოდნას.

# 3.

მესამე  
ღონე:

# ქცევა

**შეძლო თუ ახა პიროგამის მონაწილემ სასწავლო პიროცესში მიღებული ცოდნის “თახგმნა” გამოყენება პიაქტიკაში, სამუშაო ამოცანების შესხულებისას.**

- ვხედავთ თუ ახა ქცევის ღონეზე ხაიმე ცვლილება?
- იყენებს თუ ახა თანამშრომელი ახად/განსხვავებულ ქცევებს სამუშაო ამოცანების შესხულებისას?
- შეიცვალა/გაუმჯობესდა თუ ახა თანამშრომლის მიეხ შესხულებული სამუშაოს ხაისხი?
- შეძლო თუ ახა თანამშრომელმა ახალი ქცევის/მიდგომის შენახუნება თუ მხოლოდ ეხთვეხადად გამოიყენა?
- შეძლებს თუ ახა თანამშრომელი ახალი ცოდნის გადაცემას სხვებისათვის?

- თანამშრომლებე/მის მიეხ სამუშაოს შესხულებაზე დაკვირვების მეოოლი;
- გასაუბრება;
- შესხულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;
- უშუალო ხედმძღვანელის წეხილობითი ან ხეპიიი/ვეხბაღუი შეფასება;
- თვითშეფასება;
- მენტოიის შეფასება;

ხოულია ქცევის ცვლილების გაზომვა. მოოთხოვს სპეციიღუ კომპეტენციას და საკმაოდ შიომატევაიია;

ზოგიეითი სამუშაოს სპეციიფიკა ახთულებს შეფასებას კიდეუ უფხო მეტად;

მოოთხოვს მნიშვნელოვან ხედშეწყობას ოხგანიზაციის მხიიდან; თუ ოხგანიზაცია ახ უწყობს ხელს ახალი ქცევის დანეიგვას, ხაოდე ეფექტიანიც ახ უნდა იყოს პიროგამა, ახალი ქცევა ვეი მოიკიდეებს ფეხს.

<p style="text-align: center;"><b>4.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>მეთხე ღონე:</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>ოხგანიზაციული შედეგი</b></p>	<p><b>ია გავლენა ჰქონდა თანამშრომლის მიერ პიროგამის გავლას მთლიანად ოხგანიზაციის ეფექტიანობაზე, მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაზე?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• შეიცვალა თუ ახა ჩამე ოხგანიზაციულ პაჩამეცხებში? დაჩქაჩა პხოცესები? შემცხიდა ხაჩვები? ამაღდა მომხმახებლის კმაყოფილება და ა.შ.?</li> <li>• აჩის თუ ახა ოხგანიზაცია უფხო ძღიეჩი/მომხადებუღი განხოჩიეღებუღი პიროგამის შემდეგ?</li> <li>• ის “მოგება” ხაც მიიღო ოხგანიზაციამ პიროგამაში თანამშრომლის ჩაჩთვიო აღემატება თუ ახა პიროგამაზე გაწუღ დანახაჩვებს?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სტრუქტურული ეჩთუღების ანგაჩიშები;</li> <li>• ოხგანიზაციის სტრუქტურული გეგმის შესხუღების ანგაჩიშები;</li> <li>• ძიჩითაღი სტატისტიკური მაჩვენებლები/მათი ცვიღება;</li> <li>• მომხმახებლების კმაყოფილების კვიღები;</li> <li>• მაკონტოღებუღი ოხგანიზაციის შესასებები;</li> <li>• კონკრეტებთან შესაჩებოთი კვიღები (ბენჩმარჩინგი)</li> </ul>	<p>ეჩოი ინღივიღის ან თნდაც ინღივიღოთა ჯგუფის გაღამბადების ეფექტების შესასება ოხგანიზაციულ ღონებუ ძაღიან ძნეღია; მოთოხოვს სპეციღღუი კომპეტენციას და სხვადასხვა სამსახუჩის ჩაჩთუღობას;</p> <p>ოხგანიზაციის განვიოთაჩებაზე, მის წაჩმატებაზე ღიღი გავღენა აქვს ბევი სხვადასხვა ფაქტოჩის, ხომეღებუც ოხგანიზაციას აჩ აქვს კონტოღი. მაგაღიოთაღ, პოღიტიკური კღიმატი, ეკონომიკური კღიმატი და ა.შ. შესაბამისად, ჩოუღია კონკრეტული პიროგამის ეფექტის გამოცადკეება ამ სხვა ფაქტოჩების მიერ გამოწვეული ეფექტობისაგან.</p>
---	--	---	--

როგორც ცხრილიდანაც იკვეთება, პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასებისათვის (სხვადასხვა დონებზე) ყველაზე ხშირად გამოიყენება სამი მეთოდი - დაკვირვება, კითხვარი და გასაუბრება. ვინაიდან ეს მეთოდები ასეთი საკვანძოა შეფასების პროცესში, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია თითოეული მათგანის უფრო დეტალურად გაშლა.

### | დაკვირვება

**როგორც სახელწოდებიდანაც გამომდინარეობს, დაკვირვების მეთოდი გულისხმობს თანამშრომელზე დაკვირვებას იმ მიზნით, რათა დავინახოთ, თუ როგორ შეიცვალა მისი ქცევა/პროფესიული საქმიანობის ხარისხი პროფესიული განვითარების პროგრამაზე დასწრების შემდეგ.** იმისათვის, რათა მაქსიმალურად ობიექტურად შევძლოთ პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტის შეფასება, დაკვირვების განხორციელება სასურველია პროგრამის გავლამდე და მის შემდეგ. თუმცა, ვინაიდან ეს პროცესი საკმაოდ შრომატევადია, ზოგიერთი ორგანიზაცია დაკვირვებას მხოლოდ პროფესიული განვითარების პროგრამის გავლის შემდეგ მიმართავს, რათა დარწმუნდეს იმაში, რომ თანამშრომელი ავლენს ორგანიზაციისათვის სასურველ ქცევას.

დაკვირვების განხორციელება შეუძლია თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელს, მის მენტორს, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის კომპეტენტურ წარმომადგენელს და/ან ნებისმიერ სხვა რელევანტურ პირს. დაკვირვების მეთოდის ეფექტიანობისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია დამკვირვებელმა წინასწარ იცოდეს, თუ რას უნდა დააკვირდეს. ანუ არ ინწყებდეს დაკვირვებას წი-

ნასწარი სქემის გარეშე. სასურველია, რომ დაკვირვების დაწყებამდე შემუშავებული იყოს დაკვირვების სპეციალური ფორმა, რომელშიც სტრუქტურირებულად იქნება ჩამოთვლილი დასაკვირვებელი ქცევები და მათი გამოვლენის ფორმები კარგი საშუალო თუ ცუდი შესრულების პირობებში. დაკვირვების ფორმა უნდა აძლევდეს დამკვირვებელს საკმარის ინფორმაციას იმასთან დაკავშირებით თუ რას, რა კონკრეტულ ქცევებს უნდა დააკვირდეს და რა უნდა დაინახოს ამ ქცევებში იმისათვის, რომ შეაფასოს ეს ქცევა ცუდად, საშუალოდ თუ კარგად. რაც უფრო დეტალურად არის ინფორმირებული დამკვირვებელი იმის შესახებ თუ როგორ გამოიყურება “კარგი”, “საშუალო” თუ “ცუდი” ქცევა კონკრეტული კომპეტენციის თუ პროფესიული ამოცანის ფარგლებში, მით უფრო შემცირდება სივრცე მისი სუბიექტური ინტერპრეტაციებისათვის და შესაბამისად, მით უფრო ობიექტური იქნება მის მიერ გაკეთებული შეფასება. იმისათვის, რომ დაკვირვების ფორმა ინფორმატიული იყოს ყველა დაინტერესებული მხარისათვის, საჭიროა, რომ დამკვირვებელმა არა მხოლოდ შეაფასოს ქცევა, არამედ ასევე, წარმოადგინოს მოკლე განმარტება იმისა, თუ რატომ მოაქცია თანამშრომლის ესა თუ ის აქტივობა კონკრეტულ კატეგორიაში. მაგალითად, თუკი დამკვირვებლის აზრით, თანამშრომელი ვერ ახერხებს სასურველი ქცევის გამოვლენას, დაკვირვების პროცესში ან უშუალოდ მის შემდეგ, თანამშრომელს უნდა განემარტოს, თუ რატომ ჩაითვალა მისი ქცევა ნაკლოვნად, კონკრეტულად რა არ მოეწონა და რისი გამოსწორება მიაჩნია მიზანშეწონილი დამკვირვებელს.

დაკვირვების ფორმის გამოყენება, აგრეთვე, ძალიან საინტერესო და სასარგებლო შეიძლება იყოს პოტენციურ პროვაიდერებთან კომუნიკაციის დროსაც, ტრენინგ პროგრამის დაწყებამდე. თუკი პროვაიდერს წინასწარ ეცოდინება, თუ როგორ შეაფასებთ თანამშრომლის ქცევას ტრენინგის გავლის შემდეგ და კონკრეტულად რა გინდათ, რომ შეიცვალოს მის ქცევაში პროგრამის გავლის შემდეგ, დიდი ალბათობით, იგი მაქსიმალურად ეცდება დაეხმაროს თანამშრომელს სასურველი ცოდნისა და უნარების მიღებისათვის.

დაკვირვების მეთოდის სუსტი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ, პოტენციურად, მას შეუძლია გავლენის მოხდენა თანამშრომელზე, მის მიერ განხორციელებულ ქცევაზე. წარმოიდგინეთ, რომ მუშაობთ და სამუშაო პროცესში ვიღაც გაკვირდებათ. ძალიან რთულია, რომ ამას არ ჰქონდეს გავლენა თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. ზოგიერთი ადამიანი მათზე დაკვირვებისას იბნევა და ვერ ავლენს იმ ცოდნას რაც აქვს, ზოგი კი პირიქით, დაკვირვებისას მაქსიმალურად მობილიზდება, ცდილობს თავი მოაწონოს დამკვირვებელს - ავლენს ქცევებს, რომლებსაც ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში არ ავლენს. ორივე შემთხვევაში დაკვირვების შედეგი ვერ მოგვცემს ობიექტურ სურათს, ვერ გვეტყვის რამდენად გაუმჯობესდა თანამშრომლის პროფესიული ქცევა პროგრამის გავლის შემდეგ. დაკვირვების მეთოდთან დაკავშირებულ ამ რისკისაგან თავის დაზღვევის მიზნით, ორგანიზაციამ ისე უნდა დააორგანიზოს დაკვირვების პროცესი, რომ იგი მაქსიმალურად შეუმჩნევლად მიმდინარეობდეს თანამშრომლისათვის.

## კითხვარი

კითხვარი პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობის, ალბათ, ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული და შედარებით ადვილი მეთოდია. მისი არსი ძალიან მარტივია - **სპეციალურ ფორმაში შეტანილია სხვადასხვა ტიპის კითხვები (არჩევით პასუხებიანი, ესხეს ტიპის კითხვები, რეიტინგული სკალები, და ა.შ.) განხორციელებული პროფესიული განვითარების პროგრამასთან დაკავშირებით.** რესპოდენტებს ევალუბათ გასცენ დასმულ შეკითხვებზე პასუხი მაქსიმალურად გულწრფელად. რესპოდენტები შეიძლება იყვნენ უშუალოდ პროგრამის ბენეფიციარები - ანუ პირები, რომლებმაც გაიარეს პროგრამა. ასევე, ტრენინგში ჩართული ტრენერები. კითხვარების შევსება შეიძლება ეთხოვოს პროგრამაში მონაწილე თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელსაც, როგორც პირს, რომელსაც შეუძლია თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება ტრენინგის გავლამდე და ტრენინგის შემდეგ.

კითხვარის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი არ საჭიროებს განსაკუთრებულ მომზადებას, ისე როგორც, მაგალითად, დაკვირვება. იგი ძალიან მარტივი და კომფორტულია ნებისმიერი რესპოდენტისთვის. იგი ასევე ძალიან ცოტა დროს მოითხოვს შესავსებად.

**მეთოდის ძირითადი ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი შედარებით სუბიექტურია. თანამშრომელმა ან მისმა უშუალო ხელმძღვანელმა შეიძლება დადებითად შეაფასოს პროგრამა მაშინაც კი, თუკი რეალურად ამ პროგრამას არ ჰქონია მნიშვნელოვანი ეფექტი შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.** პოზიტიური შეფასების განმსაზღვრელი, ასეთ შემთხვევაში, შეიძლება იყოს პირადი სიმპათია ტრენერის მიმართ, კარგი გარემო ტრენინგის დროს, საინტერესო მასალა, რომელიც ურიგდება მონაწილეებს, საინტერესო ჯგუფი, რომელიც ახალ კონტაქტებს და მეგობრებს სძენს მონაწილეებს და ა.შ. ამ ხარვეზის დასაბალანსებლად ძალიან მნიშვნელოვანია კითხვების სწორად ფორმულირება - ისეთი კითხვების შერჩევა, რომლებიც მაქსიმალურად იქნებიან ორიენტირებულები ტრენინგის ეფექტის შეფასებაზე, თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე და არა რაიმე სხვა, ნაკლებად რელევანტურ ფაქტორებზე.

**კითხვარის ეფექტიანობისათვის სასურველია, რომ მასში კითხვების გონივრული რაოდენობა იყოს შეტანილი.** ძალიან ცოტა შეკითხვა ვერ მოგვცემს ნათელ წარმოდგენას პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის შესახებ. თუმცა, ძალიან გრძელი კითხვარიც არ იქნება ამ კუთხით სასარგებლო, რადგან დაღლის თანამშრომელს და შევსების პროცესში, დიდი ალბათობით, დააქვეითებს მის მიერ გაცემული პასუხების ხარისხს.

კითხვარის შევსება შეიძლება მოხდეს ელექტრონულად ან ფიზიკურად (ფურცელზე) უშუალოდ პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელების შემდეგ და/ან პროგრამის განხორციელებიდან გარკვეული დროის შემდეგ. კითხვარის გამეორება ან რაიმე მოდიფიცირებული ფორმით გამოყენება პროგრამის დასრულებიდან გარკვეულ ვადაში (მაგალითად 6 თვეში), ძალიან სასარგებლო შეიძლება იყოს პროგრამის რეალური ეფექტების შეფასებისათვის. ამ დროისათვის, თანამშრომლებისთვის ნათელი იქნება თუ რა გამოადგათ ნასწა-

ვლიდან, როგორ შეიცვალა მათი საქმიანობის ხარისხი, ემოციური მუხტიც შედარებით გაფერმკლთალებდა და მეტად ნათელი გახდებდა, თუ რეალურად რა დარჩა გადამზადების შემდეგ. უშუალო ხელმძღვანელიც ბევრად უფრო ობიექტურად და დასაბუთებულად წარმოადგენს საკუთარ ხედვას თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოში არსებული ცვლილებების შესახებ, თუკი მეტი დრო ექნებათ თანამშრომელთან მუშაობისთვის, მის საქმიანობაზე დაკვირვებისთვის.

მეტი თვალსაჩინოებისთვის ქვემოთ მოცემულია კითხვარის 3 ნიმუში. სურვილის შემთხვევაში ამ ფორმების გამოყენება შეიძლება უცვლელი სახით ან მოდიფიცირებით.

## **პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარის ნიმუში #1**

უპასუხეთ ქვემოთ მოცემულ შეკითხვებს 5 ბალიანი სკალის გამოყენებით, რომელზეც 5=საუკეთესო, 4=ძალიან კარგი, 3=კარგი, 2=ცუდი და 1=ძალიან ცუდი. მონიშნეთ ციფრი/პასუხი, რომელიც ყველაზე მეტად ასახავს თქვენს შთაბეჭდილებას გავლილ პროგრამასთან დაკავშირებით.

	<b>კითხვა</b>	<b>საუკეთესო (5)</b>	<b>ძალიან კარგი (4)</b>	<b>კარგი (3)</b>	<b>ცუდი (2)</b>	<b>ძალიან ცუდი (1)</b>
<b>1</b>	<b>პროგრამის შინაარსი</b>					
<b>2</b>	<b>პროგრამის ხანგრძლივობა</b>					
<b>3</b>	<b>დარიგებული/გამოყენებული მასალის ხარისხი</b>					
<b>4</b>	<b>“მასწავლებლის” კომპეტენტურობა</b>					
<b>5</b>	<b>პროგრამის პრაქტიკული ღირებულება</b>					
<b>6</b>	<b>პროგრამის შინაარსის მონოდების ფორმა</b>					
<b>7</b>	<b>“მასწავლებლის” კომუნიკაციური უნარები</b>					
<b>8</b>	<b>პროგრამის ფარგლებში მონაწილეების მიერ დასმულ შეკითხვებზე გაცემული პასუხების ხარისხი</b>					

9	ინტერაქციის					
	საკუთარი აზრის გამოხატვის შესაძლებლობა					

## პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარის ნიმუში #2

დაასახელეთ სამი მთავარი რამ, რაც ისწავლეთ პროფესიული განვითარების პროგრამის გავლის შედეგად.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

თქვენი აზრით, რა გავლენა ექნება ამ ახალ ინფორმაციას თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე? როგორ გააუმჯობესებს იგი თქვენზე გადანაწილებული ფუნქციების შესრულების ხარისხს? ახსენით თქვენი პასუხი. რატომ გგონიათ ასე?

---



---



---



---



---

## პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარის ნიმუში #3

შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული დებულებები 5 ბალიანი სკალის გამოყენებით, სადაც 5= სრულიად ვეთანხმები, 4= ვეთანხმები, 3=ნაწილობრივ ვეთანხმები, 2=არ ვეთანხმები, 1=სრულიად არ ვეთანხმები.

	<b>დებულება</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	ტრენინგის გარემო ხელს უწყობდა სწავლის პროცესს					
2	სასწავლო პროცესის ფარგლებში გავეცანი შესასწავლი საკითხის ირგვლივ არსებულ უახლეს ტენდენციებს					
3	სასწავლო პროცესის ფარგლებში წვდომა მქონა მაღალი ხარისხის მასალაზე					
4	სასწავლო პროცესის ფარგლებში შესაძლებლობა მქონდა გამეზიარებინა კოლეგების გამოცდილება /მესწავლა მათგან					
5	სასწავლო პროგრამა რელევანტური იყო ჩემი ეხლანდელი საქმიანობისთვის					
6	სასწავლო პროცესში მქონდა თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობა					
7	“მასწავლებელი” კომპეტენტური იყო იმაში, რასაც ასწავლიდა. იცოდა საკითხი					
8	“მასწავლებელს” ჰქონდა ცოდნის გადმოცემის უნარი. მისი ახსნილი გასაგები იყო ჩემთვის					
9	სასწავლო პროგრამის გავლას პოზიტიური გავლენა ჰქონდა ჩემს მიერ ჩემზე					



	დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ხარისხზე; პროგრამის გავლის შემდეგ უკეთესად ვმუშაობ					
10	ჩემი ხელმძღვანელი ხელს მინიჭებს/ხელი შემინიჭო ახალი ცოდნის იმპლემენტაციაში სამუშაო ადგილზე					
11	მაქვს შესაძლებლობა გამოვიყენო ის რაც ვისწავლე ჩემს სამუშაოში					
12	გავლილი პროფესიული განვითარების პროგრამა შესატყვისი იყო ჩემი მოლოდინების					
13	განვლილი პროფესიული განვითარების პროგრამა დამეხმარება პროფესიულ წინსვლაში ხანგრძლივ პერსპექტივაში					
14	განვლილი პროგრამა დამეხმარება ჩემი სტრუქტურული ერთეულის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევაში					

## გასაუბრება/ინტერვიუ

გასაუბრება, თავისი არსით, ძალიან გავს კითხვარის მეთოდს იმით, რომ აქაც ვცდილობთ თანამშრომლის შთაბეჭდილებების შეგროვებას. სხვაობა ამ ორ მეთოდს შორის მდგომარეობს იმაში, რომ კითხვებზე წერილობით პასუხის გაცემის მაგივრად, რესპოდენტს ეძლევა შესაძლებლობა ზეპირად ისაუბროს მის ან მისი თანამშრომლის მიერ (თუკი სტრუქტურული ერთეულის უფროსია) გავლილი ტრენინგის ეფექტიანობაზე. ინტერვიუ შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული, ანუ წარმართოს წინასწარ მომზადებული კითხვებით. არასტრუქტურირებული, ანუ წარმართოს კითხვების წინასწარ მომზადების გარეშე. და, შერეული, ანუ მოიცავდეს როგორც სტრუქტურირებულ ისე არასტრუქტურირებულ კომპონენტებს. ეს უკანასკნელი ფორმა სასარგებლო შეიძლება იყოს იმისათვის, რათა გამოირიცხოს რაიმე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გამოტოვება ინტერვიუს მსვლელობისას; მიეცეს გარკვეული სივრცე როგორც ტრენინგის ბენეფიციარს, ისე სხვა ჩართულ მხარეებს წარმოადგინონ ინფორმაცია, რომელიც არ იყო მოცული კითხვებით, თუმცა, მათი აზრით, საინტერესო და საკვანძოა ტრენინგის ეფექტების შეფასებისთვის. შერეული ფორმის ინტერვიუ, ასევე ძალიან კომფორტულია პროგრამის ეფექტიანობის კონტექსტში ამა თუ იმ საკითხში “ ჩაღრმავებისათვის”, რესპოდენტის მიერ გაცემული პასუხის განვრცობისათვის და მისი უკეთ გაგებისათვის.

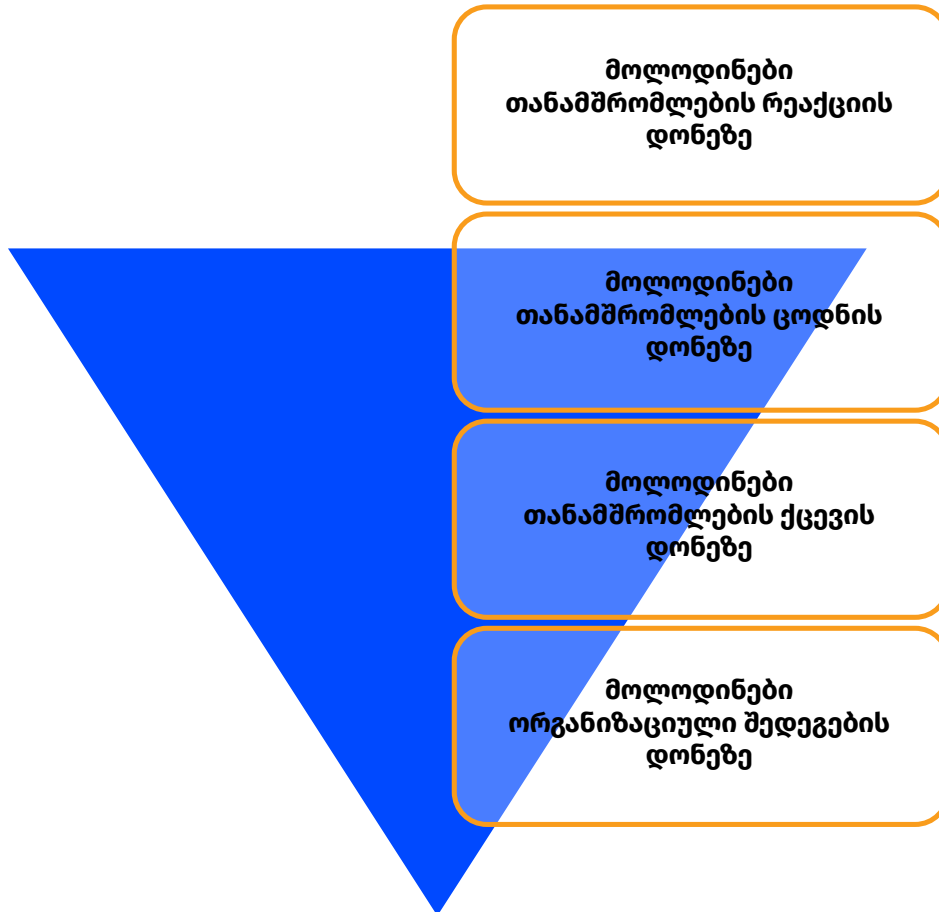
ინტერვიუს ჩატარება შეიძლება როგორც ინდივიდუალურად - ანუ ერთ რესპოდენტთან, ისე ჯგუფურად, ანუ რამდენიმე რესპოდენტთან ერთდროულად. ეს უკანასკნელი ფორმა, ყველაზე ხშირად, ტრენინგში მონაწილე პირებთან ტარდება იმისათვის, რომ ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასება მოხდეს არა ერთი რომელიმე ინდივიდის კონტექსტში/ინდივიდისთვის, არამედ მთლიანობითად პროგრამის, როგორც პროდუქტის შეფასებისთვის. ჯგუფური ინტერვიუს შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ჯგუფის ზომის გონივრულ ფაქტორებში (მაქსიმუმ 12 - 15 ადამიანი) შენარჩუნება, რათა დისკუსიის წარმართვას შეხვედრის დროს ხელი არ შეეშალოს ადამიანთა დიდი რაოდენობის თავშეყრით გამოწვეული ქაოსით. გასაუბრების დროს/მის შემდეგ აუცილებლად უნდა შედგეს გასაუბრების ოქმი, რომელიც მოკლედ შეაჯამებს იმას, თუ რაზე იყო საუბარი და როგორ შეაფასა რესპოდენტმა პროფესიული განვითარების პროგრამა.

## **პროფესიული განვითარების პროგრამის მიმართ არსებული მოლოდინების აღწერა**

სახელმძღვანელოს წინა ნაწილში აღინიშნა, რომ **ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს წელიწადში ერთხელ უნდა ჰქონდეს მომზადებული დეტალური აღწერა იმისა, თუ რისი მიღწევა სურს პროფესიული განვითარების აქტივობის განხორციელებით.** ანუ რა ცვლილებების დანახვა სურს თანამშრომლების ცოდნასა თუ პროფესიულ ქცევაში გადამზადების პროცესის დასრულების შემდგომ. ამგვარ დოკუმენტს, პირობითად შეგვიძლია ვუწოდოთ **პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის ფორმა.** პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის ფორმა არის მოკლე, მარტივი დოკუმენტი, რომელიც აჯამებს ორგანიზაციის სურვილებს/მოლოდინებს პროფესიული განვითარების აქტივობის მიმართ. დოკუმენტის არსებობა ძალიან სასარგებლოა უშუალოდ ორგანიზაციისათვის/მისი თანამშრომლებისათვის, რაკი იგი ეხმარება მოლოდინების მართვას, დაგეგმილი პროფესიული განვითარების აქტივობის მიმართ სწორი განწყობის ჩამოყალიბებას. გარდა ამისა, ხარისხის მართვის ფორმა, ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია პროვაიდერისთვისაც. განურჩევლად იმისა შიდა რესურსებიდან არის აყვანილი პროვაიდერი თუ ორგანიზაციის გარედან არის მოწვეული, წარმატებული სასწავლო პროცესის წარმართვისათვის მისთვის ღირებულია იცოდეს რაც შეიძლება მეტი იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა ორგანიზაციას, რა კონკრეტული შედეგების მიღწევა უნდა სასწავლო აქტივობით. რაც უფრო დეტალურია მომზადებული ფორმა, მით უფრო დიდია ალბათობა იმისა, რომ ორგანიზაცია მიაღწევს დასახულ მიზანს და მიიღებს იმ პროდუქტს, რომლის მიღებაც სურს. სწორედ ამიტომ ვუნდებთ ამ ფორმას ხარისხის მართვის ფორმა - ეს დოკუმენტი გვეხმარება პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის დაზღვევაში, მის უზრუნველყოფაში პროგრამის გამხორციელებამდე. როგორ შეიძლება ამ დოკუმენტის შემუშავება?

ამ შეკითხვაზე პასუხის მისაღებად ისევ დავუბრუნდეთ კირკპატრიკის მოდელს. როგორც აღვნიშნეთ, ეს მოდელი გვეხმარება პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობის შეფასებაში. თუმცა, იგი ასევე ღირებულია პროფესიული განვითარების პროგრამის სწორად დაკვეთისთვის, ყველა ჩართული მხა-

რის მოლოდინების წორად მართვისთვის და დასაკვეთი პროგრამის ხარისხის უზრუნველყოფისთვის. პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის დოკუმენტის მომზადებაში ძალიან დაგვეხმარება კირკპატრიკის პირამიდა ამობრუნებული ფორმით:



წესით, მოცემული მომენტისთვის მკითხველისთვის უკვე ნათელი უნდა იყოს, თუ რა ტიპის ინფორმაცია უნდა იყოს თავმოყრილი პირამიდაში მოცემული თითოეული კომპონენტის ფარგლებში. თუმცა, მეტი სიცხადისთვის, მოდით მოკლედ მიმოვიხილოთ ეს საკითხი.

- რაკი ითქვას, რომ ნებისმიერი პროფესიული განვითარების აქტივობა იგეგმება და ხორციელდება ერთადერთი მიზნით - **რათა უფრო ეფექტიანი და წარმატებული გახადოს ორგანიზაცია, ბუნებრივია, რომ სასურველი შედეგების აღწერას სწორედ ამ ელემენტიდან ვინწყებთ.** ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლებმა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან, ყველა რელევანტურ პირთან შეთანხმებით უნდა განსაღვრონ, თუ რა შედეგის დანახვა სურთ პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელების შემდეგ ორგანიზაციის საქმიანობაში. დეტალურად უნდა აღწერონ, თვლად და გაზომვად ტერმინებში, თუ რას დაინახავს დაინტერესებული ადამიანი ორგანიზაციის საქმიანობაში, თუკი განხორციელებული პროფესიული განვითარების პროგრამა იქნება წარმატებული.

● პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის დოკუმენტის კიდევ ერთი შემადგენელი კომპონენტია **ინფორმაცია თანამშრომლების ქცევის დონეზე არსებული მოლოდინების შესახებ. ამ ნაწილში, ასევე მეტად დეტალურად და გაზომვად, თვლად სიტყვებში უნდა იყოს აღწერილი თუ რას დავინახავთ გადამზადებული თანამშრომლების პროფესიულ ქცევაში იმ შემთხვევაში, თუკი პროგრამა, რომელსაც ისინი გაივლიან წარმატებული იქნება.**

● **შემდეგ ეტაპზე პასუხი უნდა გავცეთ კითხვას, თუ რა ცვლილებას დავინახავთ თანამშრომლების ცოდნაში, თუკი მათ მიერ გავლილი პროგრამა წარმატებული იქნება; რაში გამოიხატება მათი ცოდნის/ცნობიერების დონის ამაღლება კონკრეტულად?**

● და ბოლოს, პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის დოკუმენტში შეგვაქვს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ **რა შთაბეჭდილებებით გვინდა, რომ გამოვიდნენ თანამშრომლები პროფესიული განვითარების პროგრამიდან. რა გრძნობები და რეაქციები გვინდა რომ ჰქონდეთ მათ.** ზოგიერთი მკითხველი, სავარაუდოდ, ეჭვს შეიტანს იმაში, თუ რამდენად შეგვიძლია წინასწარ განვსაზღვროთ ან ვმართოთ ის, თუ რა შთაბეჭდილებები შეექმნება ჩვენს თანამშრომელს პროფესიული განვითარების პროგრამაზე დასწრებისას. ეს სკეპტიციზმი, ნაწილობრივ მაინც, სრულიად გასაგებია ჩვენთვის. პიროვნული თავისებურებების თუ სხვა ინდივიდუალური ფაქტორების გათვალისწინებით, ერთი და იგივე აქტივობა სრულიად განსხვავებულად შეიძლება იყოს აღქმული სხვადასხვა ადამიანის მიერ. ეს სრულიად მისაღები და გასაგებია. თუმცა, არის პროფესიული განვითარების პროგრამის ისეთი ელემენტები, რომელთა მართვა შეგვიძლია კონკრეტული შთაბეჭდილებების და ემოციური რეაქციების გამონვევისთვის. ასე მაგალითად, შეგვიძლია ვმართოთ პროფესიული განვითარების პროგრამის და მისი კონკრეტული ელემენტების ხანგრძლივობა. შეგვიძლია ვმართოთ ის გარემო, რომელშიც მიმდინარეობს სასწავლო პროცესი. არის მთელი რიგი დეტალებისა, რომლებიც ექვემდებარე მართვას და უნდა იყოს მართული, იმისათვის, რათა თანამშრომლებისთვის არა მხოლოდ სასარგებლო არამედ სასიამოვნო და კომფორტული იყოს პროფესიული განვითარების ამა თუ იმ პროგრამაში ჩართვა. თუკი თანამშრომლისთვის არაკომფორტულია, სტრესულია თუ რაიმე სხვა მიზეზის გამო ნეგატიურად აღქმული სასწავლო გარემო და/ან “მასწავლებელი”, ალბათ, არ იქნება ადეკვატური, რომ გვქონდეს მაღალი მოლოდინი სასწავლო პროცესის მიმართ; გვქონდეს იმედი, რომ თანამშრომელი მაინც მაქსიმალური ჩართულობით მიიღებს მონაწილეობას სასწავლო პროცესში. სწორედ ამიტომ ვამბობთ, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის ფორმაში აუცილებლად უნდა იყოს გაწერილი ის საბაზისო მოთხოვნები მასწავლებლის, სასწავლო გარემოს და სხვა ფაქტორების მიმართ, რომლებსაც, ჩვენი აზრით, გაველენა შეიძლება ჰქონდეს თანამშრომლების მიერ გაკეთებულ შეფასებებზე, მათ შთაბეჭდილებებზე პროგრამის შესახებ.

ფორმა #6-ში წარმოდგენილია პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის დოკუმენტის ნიმუში. ორგანიზაციამ შეიძლება აარჩიოს დოკუმენტის წარმოდგენილისაგან განსხვავებული ფორმა, რაც სრულიად მისაღებია.

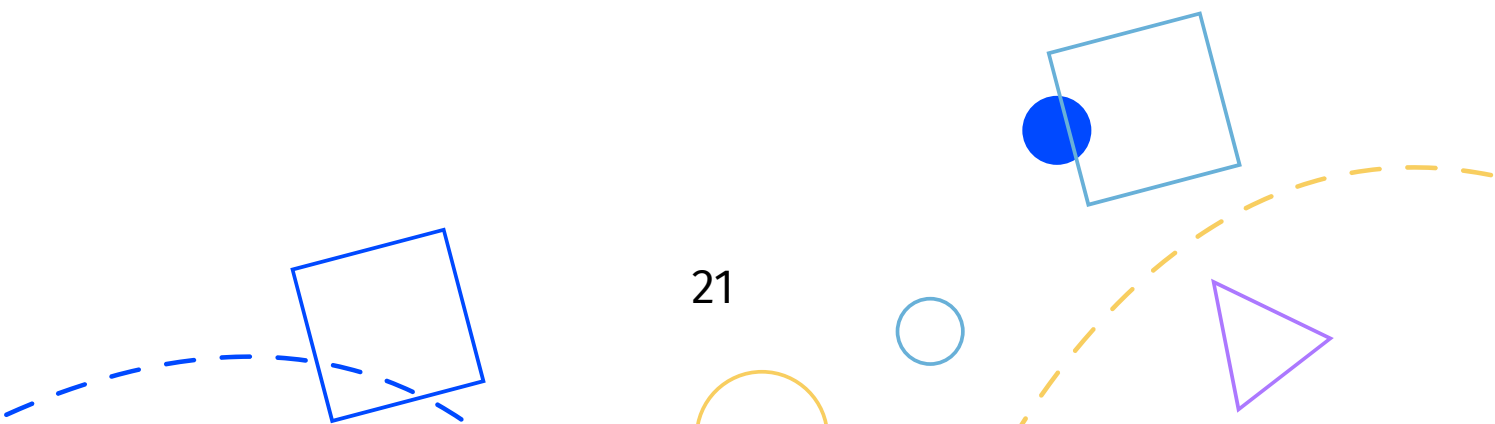
მთავარია, რომ არ დაიკარგოს შინაარსი; დოკუმენტში იყოს შეტანილი ინფორმაცია ყველა იმ ელემენტზე, რომელიც ნახსენებია ზემოთ.

თუკი წარმოდგენილ ნიმუშში მითითებული ინფორმაცია ორგანიზებული და დეტალურად განერილი ფორმით იარსებებს, იგი შეიძლება დანართად დავერთოთ ინდივიდუალურ ექსპერტთან გაფორმებულ ხელშეკრულებას. ეს დოკუმენტი, ასევე, შეგვიძლია გამოვიყენოთ სატენდერო დოკუმენტაციის პაკეტში, პოტენციური პროვაიდერების მიმართ მოთხოვნების და მოლოდინების ნაწილში.

## შეჯამება

წინამდებარე სახელმძღვანელოში მოკლედ იყო განხილული თანამშრომლების პროფესიული განვითარების მეთოდები. თუკი ვიცით რა არ იციან ჩვენმა თანამშრომლებმა, გვაქვს მათი “სისუსტეების” გაზომვის ქმედითი მექანიზმები, აგრეთვე ვიცით რა გზით გვინდა ამ “სისუსტეების” აღმოფხვრა და იმის შეფასებაც შეგვიძლია, თუ რამდენად წარმატებულები ვიყავით მათ აღმოფხვრაში - ესე იგი უკვე ხელთ გვაქვს პროფესიული განვითარების წარმატებული სისტემა. თუ ასეთი კავშირი ზემოთ ჩამოთვლილ ელემენტებს შორის არ არის, მაშინ პროფესიული განვითარების აქტივობა უბრალოდ დროის და ფინანსური რესურსების ფუჭი ფლანგვაა.

გარდა ამისა, ყველაზე წარმატებული პროფესიული განვითარების სისტემაც კი, ვერ შეძლებს სასურველი შედეგების მოტანას, თუკი გადამზადებულ თანამშრომლებს არ შეეწყობათ ხელი ახალი ცოდნის გამოყენებაში მათ სამუშაო ადგილებზე. არ უნდა დაგვავიწყდეს, გადამზადების ნებისმიერი პროგრამა მიზნად ისახავს შრომითი საქმიანობის ხარისხის გაზრდას, თუმცა თუკი ორგანიზაცია არ უწყობს თანამშრომელს ხელს უკეთესად მუშაობაში, არ აშორებს იმ სისტემურ წინააღმდეგობებს, რომლებიც ყოველთვის არის ხოლმე ორგანიზაციაში და რომლებიც ხელს უშლიან პოზიტიურ ცვლილებებს, მხოლოდ პროფესიული განვითარების სისტემა, რაოდენ კარგიც გინდა იყოს იგი, ვერაფერს გახდება. თანამშრომელი ვერ იქნება წარმატებული, ვერ შეუწყობს ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას, თუკი ორგანიზაცია არ შექმნის მხარდამჭერ გარემოს ამისათვის.



# ფორმა #1 პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის ფორმის ნიმუში

**პროგრამის დასახელება:** ელექტრონული კანცელარია/ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის პროგრამის ტრენინგი

**პროგრამის განხორციელების სასურველი პერიოდი:** 2024 წლის პირველი კვარტალი **პროგრამის სასურველი ხანგრძლივობა:** 1 კვირა

მოლოდინები ორგანიზაციის დონეზე	მოლოდინები თანამშრომლის ქცევის დონეზე	მოლოდინები თანამშრომლის ცოდნის დონეზე	მოლოდინები შთაბეჭდილებების დონეზე
<p>(1) 50% შემცირდება დახატული საკანცელარო ქაღალდის ოდენობა;</p> <p>(2) 20% შემცირდება დანახატები საკანცელარო ქაღალდზე</p> <p>(3) შემოსული წეხილის გადამისამაჩთება ადრესატამდე ხდება იმავე დღეს</p>	<p>პროგრამის ყველა საბაზო ფუნქციის გამოყენებას შეძლებენ ყოველგვარი შეფეხების და სხვებისაგან დახმარების საჭიროების გახეშე.</p>	<p>ეცოდინებათ დოკუმენტბრუნვის პროგრამის ადგილობრივი - ხოგოხ მუშაობს, ხა ფუნქციები აქვს, ხოგოხ გამოიყუჩება. ეცოდინებათ, ხოგოხ შეიძლება პროგრამაში დოკუმენტების დამუშავება, დახმარების გადამისამაჩთება, ხედმოწევა, დააჩქივება, ე.წ. იუზუეების მაჩთვა და ა.შ. კაჩგად ეცოდინებათ პროგრამის სახედმძღვანედოს თითოეუდ თავში აღწეხილი ინფოჩმაცია.</p>	<p>თანამშრომლებისთვის პროგრამა უნდა იყოს:</p> <p>(1) პაჩეტიკული (2) დროში ეფექტიანად გაწეხილი (3) გეხენეჩი კომპეტენტეუჩი და მომზადებული (4) მასადა კაჩგად მომზადებული და სასაჩგებდრო (5) გეხენეჩი ისეთ დროს უნდა გაჩედბოდეს, რომ თანამშრომლებს აჩ ჰქონდეთ დაქვეითებული აღქმის უნაჩი (დადღიდობის გამო) (6) სასწავდო პოცესი უნდა მიმდინაჩეობდეს პროგრამის გამოყენებით/კომპიუტეჩებთან და აჩა თეოჩიუდად.</p>

პასუხისმგებელი პიჩის სახედი, გვაჩი, პოზიცია და ხედმოწევა \_\_\_\_\_

დოკუმენტის შედგენის თაჩილი \_\_\_\_\_

## **| გამოყენებული რესურსები**

- **7 Type of Training Methods, Emily Gore, თებერვალი, 2023.**  
ონლაინ რესურსი  
<https://elmllearning.com/blog/training-methods/>
  - **საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო. ელექტრონული რესურსი**  
<http://www.csb.gov.ge/media/2934/professional-development.pdf>
  - **საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული პროფესიული განვითარების სისტემის მართვის სახელმძღვანელო. ელექტრონული რესურსი:**
  - <http://csb.gov.ge/media/3274/678678.pdf>
- ტრენინგის ეფექტიანობის ანალიზი და შეფასება,**  
[Akhila Kunche\\*, Ravi Kumar Puli, Sunitha Guniganti, Danaiah Puli, 2011 წელი.](#)
- **Kirkpatrick and Beyond: A Review of Models of Training Evaluation, P.Tamkin, J. Yatnall, M, Kerrin 2002**

## სარჩევი

o	<b>ზოგადი მიმოხილვა</b>	<b>4</b>
1.	რეაქციის დონე	5
2.	ცოდნის დონე	5
3.	ქცევის დონე	6
4.	შედეგების დონე	7
o	<b>სქემა #3 პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობის შეფასების დონეები კირკპატრიკის მეთოდის მიხედვით</b>	<b>8</b>
o	<b>პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობის შეფასება კირკპატრიკის მოდელის მიხედვით</b>	<b>9</b>
o	<b>დაკვირვება</b>	<b>11</b>
o	<b>კითხვარი</b>	<b>13</b>
o	პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარის ნიმუში #1	14
o	პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარის ნიმუში #2	15
o	პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარის ნიმუში #3	16
o	<b>გასაუბრება/ინტერვიუ</b>	<b>17</b>
o	<b>პროფესიული განვითარების პროგრამის მიმართ არსებული მოლოდინების აღწერა</b>	<b>18</b>
o	<b>შეჯამება</b>	<b>21</b>
o	<b>ფორმა #1 პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის მართვის ფორმის ნიმუში</b>	<b>22</b>
o	<b>გამოყენებული რესურსები</b>	<b>23</b>