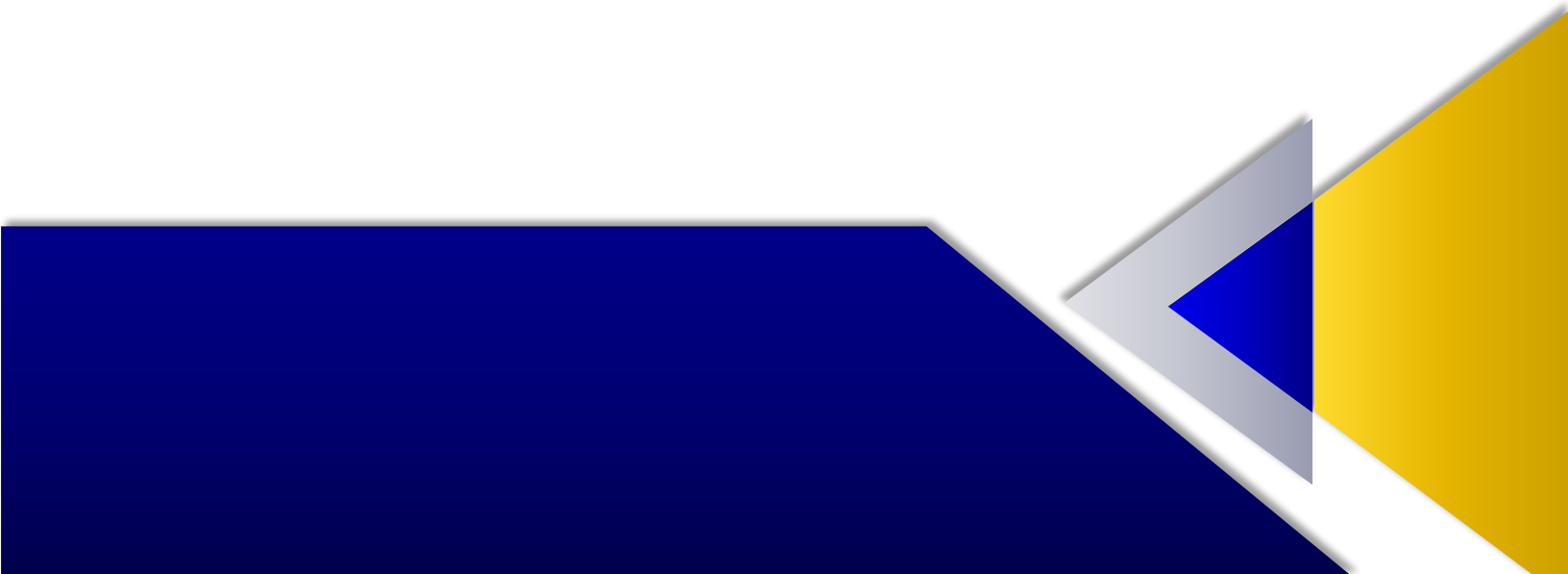




ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამის წარმატების საზომები



ავტორი

ანა სიჭინავა - ევროკავშირის პროექტის “საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” ადამიანური რესურსების მართვის უფროსი ექსპერტი.

სახელმძღვანელო მომზადებულია ამავე პროექტის საჯარო სამსახურის საერთაშორისო ექსპერტთან, ბლანკა ვისენტე ლაზაროსთან კონსულტაციის შედეგად.

თარიღი

მარტი, 2021 წ.

ეს დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ პროექტის ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის ბიურო და სოფრეკო, პარტისიპთან და კონრად ადენაუერის ფონდთან ერთად და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამის წარმატების საზომები

შესავალი

ახალმოსული თანამშრომლების სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამა არის ახალმოსული თანამშრომლების პროდუქტიულობის მიღწევისა და ორგანიზაციისთვის ღირებულების შექმნის ეფექტური გზა. ის წარმოადგენს თანამშრომლის შრომითი ციკლის ფუნდამენტურ ელემენტს და ორგანიზაციებს ეხმარება, რომ თანამშრომელი თანხვედრაში მოვიდეს ორგანიზაციის კულტურასთან. სწორედ ისე, როგორც მარკეტინგის დეპარტამენტი ქმნის კლიენტის პროფილს იმისთვის, რომ გაზარდოს მათი ჩართულობა და უზიძგოს ყიდვისკენ, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტსაც სჭირდება გამოიყენოს სხვადასხვა საზომები, რათა შექმნას ახალმოსული თანამშრომლის პროფილი. ამ გზით ის შეძლებს გააუმჯობესოს ახალი თანამშრომლების ჩართულობის მაჩვენებელი, მათ მიერ სამუშაოს შესრულება და შეამციროს გადინება.

თანამედროვე ორგანიზაციები დროს და ფულს არ ხარჯავენ ისეთ აქტივობებში, რომლებიც მათ დამატებით სარგებელს და გაუმჯობესებულ შედეგს არ აძლევს. მოცემულ აქტივობებში ჩადებული ინვესტიციის ამონაგების გასაზომად კი საჭიროა ეფექტურობის საზომების შემუშავება.

ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამა წარმოადგენს სწორედ ისეთ აქტივობას, რომელიც მოითხოვს დროითი, ადამიანური და ფინანსური რესურსების გამოყოფას. გარდა ამისა ის შესაძლოა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილი. ამიტომ მისი შედეგების გაზომვა და მონიტორინგი საჭიროებს ყურადღების დათმობას. პროგრამის შედეგების ციფრებში გამოსახვა ორგანიზაციას ეხმარება იმის შეფასებაში, რამდენად გამართლებულია თანამშრომელთა ეფექტურობის მართვისა და განვითარების პროგრამებში ჩადებული ინვესტიციები.

ადაპტაციის პროგრამის სპეციფიური საზომების გარეშე ორგანიზაცია გამოტოვებს მნიშვნელოვან შესაძლებლობას, დააკვირდეს და გაიგოს, რამდენად კარგად მუშაობს პროგრამა. შედეგები აჩვენებს ასევე იმას, თუ პროგრამის რა ასპექტები საჭიროებს გაუმჯობესებას.

საუკეთესო დრო პროგრამის შედეგების გასაზომად არის პროგრამის დაწყებამდე პერიოდი, რათა შეგროვდეს საწყისი მონაცემები და შემდეგ ისინი გამოყენებულ იქნეს შედარებისთვის.

ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციები ახერხებენ თვალი ადევნონ ადაპტაციის პროგრამის შედეგებს, ტენდენციებსა და ხარვეზებს.

ადაპტაციის პროგრამის ეფექტურობის საზომები

პროგრამის შედეგების გაზომვა შესაძლოა მოხდეს, როგორც ერთიან ჭრილში, ასევე ცალკეული პარამეტრების მიხედვით. ყოველი პარამეტრის გასაზომად შესაძლოა გამოყენებული იქნეს სხვადასხვა მეთოდი. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია განისაზღვროს:

- 1) რას ვზომავთ და
- 2) როგორ ვზომავთ.

ორგანიზაციაში დანერგილი ადაპტაციის პროგრამის სპეციფიკის მიხედვით სამიზნე პარამეტრები შესაძლოა იყოს სხვადასხვა. ჩვენ გთავაზობთ შემდეგი პარამეტრების გამოყოფას:

ა) ადაპტაციის პროგრამის იმპლემენტაცია:

- რამდენად მიიღეს მონაწილეებმა ინფორმაცია ადაპტაციის პროგრამისა და გამოსაცდელი პერიოდის შესახებ.
- რამდენად მოხდა მონაწილეებისთვის ინფორმაციის მიწოდება მათი სამუშაო როლის შესახებ.
- რამდენად მიიღეს მონაწილეებმა ინფორმაცია ორგანიზაციის, მისი პოლიტიკის, კულტურისა და ღირებულებების შესახებ.
- რამდენად მიიღეს მონაწილეებმა საჭირო მხარდაჭერა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის, უშუალო ხელმძღვანელის, მენტორის, გუნდის წევრებისა და პროგრამაში ჩართული სხვა მხარეების მხრიდან.
- რამდენად მოხდა მონაწილეების უზრუნველყოფა სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო მატერიალური რესურსით (სამუშაო ადგილი და აღჭურვილობა, საინფორმაციო სისტემები და პროგრამები და ა.შ.).
- რამდენად მოხდა მონაწილეების უზრუნველყოფა ადაპტაციის პერიოდში განკუთვნილი ტრენინგებითა და სხვა სასწავლო პროგრამებით.

ბ) პროგრამის შედეგები მისი დასრულების შემდეგ:

მონაწილეების ცოდნას, უნარებსა და დამოკიდებულებებთან დაკავშირებული ასპექტები:

- რამდენად გაიგეს და გაითავისეს მონაწილეებმა მათი სამუშაო როლი: ესმით თუ არა თანამშრომლებს, რა არის მათი ფუნქცია, რა მოლოდინები აქვს ორგანიზაციას და როგორ უნდა შეასრულონ სამუშაო მოსალოდნელი შედეგების მისაღებად.
- რამდენად ესმით მონაწილეებს ორგანიზაციის კულტურა. ამ შემთხვევაში თანამშრომელს კარგად ესმის თუ არა კომპანიის პოლიტიკა, ენა, მიზნები, ღირებულებები, ისტორია და სხვა.
- რამდენად მოხდა მათი სოციალური ინტეგრაცია: თანამშრომლები თავს გრძნობენ მიღებულიად და ღირებულიად; აქვთ მიკუთვნებულობის განცდა; თვლიან, რომ ორგანიზაცია მათ ენდობა და ა.შ.
- როგორია მონაწილეთა სამუშაოთი კმაყოფილების/ჩართულობის/მოტივაციის მაჩვენებელი გამოსაცდელი პერიოდის დასრულების შემდეგ.

მონაწილეთა მიერ სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ასპექტები:

- როგორია შესრულებული სამუშაოს შედეგები/პროდუქტიულობის მაჩვენებელი გამოსაცდელი პერიოდის დასრულების შემდეგ.
- რამდენად თავდაჯერებულები არიან თანამშრომლები მათ შესაძლებლობებში: არიან თუ არა დამოუკიდებლები სამუშაოს შესრულებაში, გამოთქვამენ თუ არა ინიციატივებს და ა.შ.
- როგორია ახალი თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელი მათი გამოსაცდელი პერიოდის დასრულების შემდეგ. მნიშვნელოვანია გადინების მაჩვენებლები დაინახოთ მიზეზების მიხედვით: თანამშრომელთან ურთიერთობა შეწყდა უარყოფითი შეფასების გამო, თუ მონაწილემ მისი სურვილით დატოვა ორგანიზაცია.

გ) პროგრამის გრძელვადიანი შედეგები:

- როგორია შესრულებული სამუშაოს შედეგები/პროდუქტიულობის მაჩვენებელი გამოსაცდელი პერიოდის დაწყებიდან 2 წლის შემდეგ.
- როგორია მონაწილეთა სამუშაოთი კმაყოფილების/ჩართულობის/მოტივაციის მაჩვენებელი გამოსაცდელი პერიოდის დაწყებიდან 2 წლის შემდეგ.
- როგორია ახალი თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელი გამოსაცდელი პერიოდის დაწყებიდან 2 წლის შემდეგ.

პარამეტრის შეფასებისას უნდა განისაზღვროს მისი შესრულების ინდიკატორი: როგორ გამოვთვლით, პარამეტრი შესრულდა თუ არა. ორგანიზაციის სპეციფიკისა და მასში დანერგილი ადაპტაციის პროგრამის მიხედვით, ინდიკატორები შესაძლოა სხვადასხვა იყოს. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოცემულია პარამეტრები და მათი შესაბამისი შესრულების ინდიკატორების ჩვენს მიერ შემოთავაზებული ვერსია.

	პარამეტრი	შესრულების ინდიკატორი	ინდიკატორის გამოთვლა
პროგრამის იმპლემენტაცია			
1	მონაწილეებმა მიიღეს ინფორმაცია ადაპტაციის პროგრამისა და გამოსაცდელი პერიოდის შესახებ.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო ინფორმაცია.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს ინფორმაცია, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
2	მონაწილეებმა მიიღეს ინფორმაცია მათი სამუშაო როლისა და მოსალოდნელი სამუშაო შედეგების შესახებ.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო ინფორმაცია.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს ინფორმაცია, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
3	მონაწილეებმა მიიღეს ინფორმაცია ორგანიზაციის, მისი სტრუქტურის, მისიის, ღირებულებებისა და კულტურის შესახებ.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო ინფორმაცია.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს ინფორმაცია, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.

	პარამეტრი	შესრულების ინდიკატორი	ინდიკატორის გამოთვლა
4	მონაწილეებმა მიიღეს საჭირო მხარდაჭერა არმდეპარტამენტის მხრიდან.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო მხარდაჭერა არმდეპარტამენტის მხრიდან.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს მხარდაჭერა, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
5	მონაწილეებმა მიიღეს საჭირო მხარდაჭერა უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო მხარდაჭერა უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს მხარდაჭერა, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
6	მონაწილეებმა მიიღეს საჭირო მხარდაჭერა მენტორის მხრიდან.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო მხარდაჭერა მენტორის მხრიდან.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს მხარდაჭერა, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
7	მონაწილეებმა მიიღეს საჭირო მხარდაჭერა გუნდის წევრების მხრიდან.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო მხარდაჭერა გუნდის წევრებისგან.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს მხარდაჭერა, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.

	პარამეტრი	შესრულების ინდიკატორი	ინდიკატორის გამოთვლა
8	მონაწილეებმა მიიღეს საჭირო მხარდაჭერა პროგრამაში ჩართული სხვა მხარეების მხრიდან (აიტი, ლოჯისტიკის, ადმინისტრაციული დეპარტამენტი და სხვ.)	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც მიიღო მხარდაჭერა პროგრამაში ჩართული სხვა მხარეებისგან.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს მხარდაჭერა, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
9	მონაწილეების უზრუნველყოფა სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო მატერიალური რესურსით (სამუშაო ადგილი და აღჭურვილობა, საინფორმაციო სისტემები და პროგრამები და ა.შ.).	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვისი უზრუნველყოფაც მოხდა საჭირო მატერიალური რესურსით.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს საჭირო მატერიალური რესურსი, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
10	მონაწილეების უზრუნველყოფა ადაპტაციის პერიოდში განკუთვნილი ტრენინგებითა და სხვა სასწავლო პროგრამებით.	იმ ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვისი უზრუნველყოფაც მოხდა ტრენინგებით.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს ტრენინგები, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
პროგრამის შედეგები მისი დასრულების შემდეგ			
1	მონაწილეებმა გაიგეს და გაითავისეს მათი სამუშაო როლი.	ახალმოსული თანამშრომლების კმაყოფილების დონე მიღებულ	ახალმოსული თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად

	პარამეტრი	შესრულების ინდიკატორი	ინდიკატორის გამოთვლა
		ინფორმაციასთან დაკავშირებით.	მიღებული კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი.
2	მონაწილეებს ესმით ორგანიზაციის კულტურა, პოლიტიკა, ენა, მიზნები, ღირებულებები, ისტორია და სხვ.	ახალმოსული თანამშრომლების კმაყოფილების დონე მიღებულ ინფორმაციასთან დაკავშირებით.	ახალმოსული თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად მიღებული კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი.
3	მონაწილეთა სოციალური ინტეგრაცია.	ახალმოსული თანამშრომლების კმაყოფილების დონე მათ სოციალურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებით.	ახალმოსული თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად მიღებული კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი.
4	მონაწილეთა სამუშაოთი კმაყოფილება/ ჩართულობა გამოსაცდელი პერიოდის დასრულების შემდეგ.	ახალმოსული თანამშრომლების სამუშაოთი კმაყოფილების და ჩართულობის მაჩვენებელი.	ახალმოსული თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად მიღებული კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი.
5	მონაწილეთა თავდაჯერებულობა.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომელთაც აქვთ თავდაჯერებულობის მაღალი მაჩვენებელი.	გამოკითხვის შედეგად გამოვლენილი მაღალი თავდაჯერებულობის მაჩვენებლის მქონე ახალი თანამშრომლების რაოდენობა შეფარდებული ახალი თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.

	პარამეტრი	შესრულების ინდიკატორი	ინდიკატორის გამოთვლა
6	მონაწილეთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომელთა მიერ შესრულებული სამუშაო შეფასდა მაღალი ქულით.	სამუშაოს შესრულების მაღალი შეფასების მქონე ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
7	მონაწილეთა პროდუქტიულობა.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებიც დამოუკიდებლად ართმევენ თავს სამუშაოს.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებიც სამუშაოს დამოუკიდებლად ართმევენ თავს, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.
8	ახალი თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელი პროგრამის მსვლელობის და მისი დასრულების დროს.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც დატოვა ორგანიზაცია.	ახალმოსული თანამშრომლების რაოდენობა, ვინც დატოვა ორგანიზაცია, შეფარდებული ახალმოსული თანამშრომლების ჯამურ რაოდენობასთან.

რაც შეეხება, პროგრამის გრძელვადიან შედეგებს, შეფასება და გაზომვა ხდება იგივე ინდიკატორებით, რასაც ვიყენებთ პროგრამის დასრულების შემდეგ. გრძელვადიანი შედეგები შესაძლოა გაიზომოს 2 წლიან ან 3 წლიან კვირით.

ზემოთ მოცემულ ცხრილში მითითებული პარამეტრები და მათი შესაბამისი საზომები წარმოადგენს ადაპტაციის პროგრამის შეფასების ზოგად საფუძველს, წარმატების კონკრეტულ მაჩვენებლებს კი განსაზღვრავს ორგანიზაცია ინდივიდუალურად.

მაგალითად, იმისთვის, რომ ადაპტაციის პროცესში ახალმოსული თანამშრომლებისთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდების პარამეტრი ჩაითვალოს მაღალ დონეზე შესრულებულად, შესაძლოა ორგანიზაციამ დააწესოს 95%-იანი ზღვარი. ეს იმას ნიშნავს, რომ ახალმოსული თანამშრომლების 95%-მა და მეტმა მიიღო ყველა საჭირო ინფორმაცია.

კიდევ ერთი მაგალითი: თუკი ადაპტაციის პროგრამაში მონაწილეთა სოციალური ინტეგრაციის წარმატების ინდიკატორი განისაზღვრება 95 ან მეტ ქულიანი მაჩვენებლით, მაშინ ახალმოსული თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად მიღებული კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი უნდა უტოლდებოდეს ან აღემატებოდეს 95 ქულას. ამ შემთხვევაში ორგანიზაცია ჩათვლის, რომ ადაპტაციის პროგრამის შედეგად წარმატებით მოხდა ახალმოსული თანამშრომლების სოციალური ინტეგრაცია, ისინი ურთიერთობებში თავს გრძნობენ თავდაჯერებულად, აქვთ მიკუთვნებულობის განცდა და ა.შ.

კიდევ ერთ მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ ახალმოსული თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელი, როგორც პროგრამის წარმატების ინდიკატორი. გადინების მაჩვენებლის დასაშვები ზღვარი შესაძლოა განსხვავებული იყოს ორგანიზაციის სიდიდის მიხედვით. თუკი ორგანიზაციას ყოველწლიურად აყავს ბევრი ახალი თანამშრომელი, გადინების მაჩვენებლის დასაშვები ზღვარი შეიძლება შედარებით მაღალი იყოს. მაგალითად, თუკი ორგანიზაციამ წლის მანძილზე აიყვანა 500 ახალი თანამშრომელი და მათი აყვანიდან ერთი წლის მანძილზე ორგანიზაცია დატოვა 100-მა თანამშრომელმა, ეს შეიძლება ჩაითვალოს ცუდ მაჩვენებლად. ასეთ შემთხვევაში წარმატების მაჩვენებელი შეიძლება იყოს 7-10%. თუმცა ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის პოლიტიკასა და მის კულტურაზე.

ადაპტაციის პროგრამის პარამეტრების შესაფასებლად გამოიყენება გაზომვის სხვადასხვა მეთოდები:

➤ **ახალმოსული თანამშრომლებისა და პროგრამაში მონაწილე მხარეების უკუკავშირი**

ადაპტაციის პროგრამის მონაწილეებისგან უკუკავშირის შეგროვება შესაძლებელია გამოკითხვის მეთოდით სპეციალური კითხვარების ან ინტერვიუს საშუალებით.

გამოკითხვის მეთოდი კითხვარების საშუალებით

- **ახალმოსული თანამშრომლების გამოკითხვა** სპეციალური კითხვარების საშუალებით მოგცემთ საშუალებას გაზომოთ ინდივიდუალური შედეგები, როგორცაა, სამუშაოთი კმაყოფილება, ორგანიზაციული ლოიალობა, სტრესი, დარჩენის სურვილი, ჩართულობა და ა.შ.

პერიოდულობა: მსგავსი გამოკითხვის ჩატარება სასურველია რეგულარულად ადაპტაციის პროცესის ეტაპების შესაბამისად. ეს საშუალებას მოგცემთ დროულად მიიღოთ საჭირო ინფორმაცია პროცესის ეფექტურად სამართავად.

წყარო: ახალმოსული თანამშრომლები.

- **უშუალო ხელმძღვანელების (ან/და გუნდის წევრების) გამოკითხვის მეთოდი კითხვარების საშუალებით.** ახალმოსული თანამშრომლის სამუშაო შედეგებისა და მისი პროდუქტიულობის გასაზომად მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს ახალი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი და რიგ შემთხვევებში მისი გუნდის წევრები, ან ის ადამიანები, ვისთანაც სამუშაო კვეთა აქვს. მათი გამოკითხვის საშუალებით შესაძლებელია შეფასდეს ახალი თანამშრომლის მიერ გამოვლენილი უნარები და შესაძლებლობები, რამდენად დამოუკიდებლად ართმევს თავს დავალებებს, მოხდა თუ არა მისი გუნდში ინტეგრაცია, რამდენად მაღალია მისი ჩართულობა და ა.შ. ამ გამოკითხვით მიღებული ინფორმაციის ინტეგრაცია ახალი თანამშრომლების უკუკავშირთან ერთად აჩვენებს სანდო და ვალიდურ შედეგებს.

პერიოდულობა: მსგავსი გამოკითხვის ჩატარება სასურველია რეგულარულად ადაპტაციის პროცესის ეტაპების შესაბამისად.

წყარო: ახალი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი ან/და გუნდის წევრები

ინტერვიუს მეთოდი

- **ინტერვიუ ახალმოსულ თანამშრომლებთან.** ძალიან ღირებულ ინფორმაციას იძლევა თანამშრომლებთან პირისპირ გასაუბრება და ინტერვიუს მეთოდის გზით მათი მოსაზრებების, განწყობებისა და დამოკიდებულებების კვლევა. თუ ამის შესაძლებლობა აქვს ორგანიზაციას, სასურველია, რაოდენობრივ კვლევასთან ერთად ინტერვიუს მეთოდიც გამოიყენოს.

ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურაში მოცემულია უკუკავშირის მიღების ნიმუშები, რომელსაც იყენებს ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი ან უშუალო ხელმძღვანელი. (დანართი #10. არმ წარმომადგენლის მიერ გამოსაყენებელი კითხვარი; დანართი #13. მენეჯერის მიერ გამოსაყენებელი უკუკავშირის კითხვარი).

პერიოდულობა: ინტერვიუს ჩატარების პერიოდულობაც განისაზღვრება ადაპტაციის პროცესის ეტაპების მიხედვით.

წყარო: ახალმოსული თანამშრომლები;

- **ინტერვიუ უშუალო ხელმძღვანელთან/გუნდის წევრებთან.** ინტერვიუს მეთოდის გამოყენება შესაძლებელია უშუალო ხელმძღვანელის ან/და გუნდის წევრებისგან ინფორმაციის მოძიებისთვისაც.

პერიოდულობა: ინტერვიუს ჩატარების პერიოდულობაც განისაზღვრება ადაპტაციის პროცესის ეტაპების მიხედვით.

წყარო: უშუალო ხელმძღვანელი; გუნდის წევრები

- **წასვლის წინა, ე.წ. ექზიტ-ინტერვიუ.** ადაპტაციის პროგრამის შესახებ მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა წასვლის წინა ინტერვიუ. თანამშრომლები, რომლებიც ტოვებენ ორგანიზაციას პირველი 2 წლის მანძილზე, ღირებულ ინფორმაციას ატარებენ ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობისა თუ გაუმართაობის შესახებ. მათგან მიღებული ინფორმაცია შესაძლოა დაგეხმაროთ ძალიან კონკრეტული ხარვეზების იდენტიფიცირებაში.

პერიოდულობა: წასვლის წინა ინტერვიუები ტარდება მაშინ, როცა თანამშრომელი ტოვებს ორგანიზაციას.

წყარო: თანამშრომლები, რომელიც ტოვებენ ორგანიზაციას.

➤ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები

ადაპტაციის პერიოდში შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი, რომელიც ორგანიზაციას და ახალ თანამშრომელს აძლევს საშუალებას დაისახონ სამუშაო მიზნები, განსაზღვრონ ამოცანები, მათი შესრულების ინდიკატორები და წარმატების საზომები. ასევე დაგეგმონ პროფესიული განვითარების პროცესი და შეიმუშავონ პროგრესის მაჩვენებლები. შეფასების სისტემის გამოყენება მენეჯერს და ახალბედა თანამშრომელს ეხმარება შესრულებული სამუშაოს და მიღებული შედეგების შეჯამებაში და ხელს უწყობს უკუკავშირისა და დიალოგის პროცესს.

ადაპტაციის პროცესის გამართულობისა და ეფექტურობის გასაზომად გამოიყენება გამოსაცდელ პერიოდში შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები. თუკი თანამშრომელი თავს კარგად ართმევს სამუშაოს, ეს მიუთითებს ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობაზე. ბუნებრივია, ეს ერთ-ერთი ფაქტორია, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლის პროდუქტიულობის მაღალ მაჩვენებელს. თუკი თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო არ შეესაბამება დასახულ ამოცანებსა და მოლოდინებს, შესაძლოა ერთ-ერთ მიზეზად ადაპტაციის პროცესის ხარვეზები განვიხილოთ.

პერიოდულობა: გამოსაცდელ პერიოდში განსაზღვრული შეფასების ეტაპები

წყარო: ახალი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი/ახალი თანამშრომელი

➤ **ახალმოსული თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელი**

ახალი თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელი პირველი 2 წლის განმავლობაში არის ერთ-ერთი საზომი, რაც გვაძლევს ადაპტაციის პროგრამის ეფექტურობის შეფასების საშუალებას. თანამშრომლები, რომლებიც თავს ვერ გრძობენ ინტეგრირებულად და ვერ იზიარებენ კომპანიის კულტურას, ძალიან მალე იწყებენ სხვა სამსახურის ძიებას. პირველი ექვსი თვე არის კრიტიკული, როცა ახალი თანამშრომელი ღებულობს გადაწყვეტილებას გააგრძელებს თუ არა ორგანიზაციასთან თანამშრომლობას.

ადაპტაციის პროგრამის ეფექტურობის შესაფასებლად მნიშვნელოვანია გაიზომოს როგორც საკუთარი ნებით წასული, ასევე ორგანიზაციის მიერ გათავისუფლებული თანამშრომლების რაოდენობა. ორივე მაჩვენებელი მიუთითებს ადაპტაციის პროგრამისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების სხვადასხვა ხარვეზებზე. საკუთარი ნებით წასული თანამშრომლების შემთხვევაში ადაპტაციის პროგრამის გავლენა საკმაოდ დიდია. თანამშრომლების შენარჩუნება პირველი ერთი ან ორი წლის მანძილზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადაპტაციის პროცესზე. ორგანიზაციის მიერ გათავისუფლებული თანამშრომლების რაოდენობა კი შესაძლოა პერსონალის შერჩევისა და რეკრუტირების ან სხვა სისტემების გაუმართაობაზე მიუთითებდეს.

თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი ყოველთვის იპყრობს მენეჯმენტის ყურადღებას, რადგან ის დაკავშირებულია ორგანიზაციის ფინანსურ შედეგებთან. ადაპტაციის ეფექტური პროცესი კი ამცირებს თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელს. მაგალითად, კვლევები აჩვენებს, რომ თანამშრომლები, რომლებიც ესწრებიან ფორმალურ საორიენტაციო ტრენინგს, მათი 69% რჩება ორგანიზაციაში, ვიდრე ისინი ვინც არ გაივლიან მოცემულ ტრენინგს. გადინების რეგულარული გაზომვა ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას შეაფასოს ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობა წლიდან წლამდე. თუმცა უნდა გახსოვდეთ, რომ ეფექტური ადაპტაცია მხოლოდ ერთ-ერთი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს თანამშრომლების გადინების მაჩვენებელზე.

პერიოდულობა: სასურველია, რომ თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელს ყოველთვიურად ადევნოთ თვალი. ეს მოგცემთ საშუალებას შეამჩნიოთ ტენდენციები. წლიური მაჩვენებელი კი დაგეხმარებათ გააკეთოთ უფრო ზუსტი შეფასებები. გადინების მაჩვენებლის სხვადასხვა ჭრილში ყურება მოგცემთ მნიშვნელოვან ინფორმაციას, სად

შეიძლება არსებობდეს სირთულეები და შეძლებთ დროულ რეაგირებას. ასეთი ჭრილები შეიძლება იყოს: მიმართულებები, დეპარტამენტები, სამუშაო სტაჟი, საქმიანობის სფერო და სხვა.

წყარო: ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტში აღრიცხული მონაცემები ორგანიზაციაში თანამშრომელთა აყვანისა და გათავისუფლება/წასვლის შესახებ.

➤ დამატებითი საზომები

გარდა ზემოაღნიშნულისა, არსებობს სხვა საზომები, რომლებმაც შესაძლოა დამხმარე მაჩვენებლები მოგვცეს ადაპტაციის ეფექტურობის შესაფასებლად:

- პროდუქტიულობის მიღწევის დრო

პროდუქტიულობის მიღწევის დრო აჩვენებს დროს, რა დროც თანამშრომელს სჭირდება სრული პროდუქტიულობის მისაღწევად. პროდუქტიულობის მიღწევად შეიძლება ჩაითვალოს ის მდგომარეობა, როცა თანამშრომელი სამუშაოს დამოუკიდებლად ართმევს თავს, უშვებს მინიმალურ შეცდომებს და თავს გრძნობს კომფორტულად და თავდაჯერებულად. ბუნებრივია, პროდუქტიულობის მიღწევის დრო შესაძლოა სხვადასხვა იყოს დეპარტამენტისა და საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე. ამ ფაქტორის გაზომვა დაგეხმარებათ დაადგინოთ, რამდენად ეხმარება ადაპტაციის პროცესი თანამშრომელს დამოუკიდებლობის მიღწევაში. მიუხედავად იმისა, რომ ამ გავლენის პირდაპირ გაზომვა რთულია, ადაპტაციის პროგრამა მნიშვნელოვანი მექანიზმია თანამშრომლის პროდუქტიულობის სწრაფად მიღწევაში. პროდუქტიულობის მიღწევის შესამოწმებლად გამოიყენება ახალი თანამშრომლის, მისი უშუალო ხელმძღვანელისა და გუნდის წევრების გამოკითხვის/ინტერვიუს მეთოდი. თანამშრომლის მიერ დამოუკიდებლად მუშაობისა და კარგი სამუშაო შედეგების შესახებ ინფორმაციას იძლევა შესრულებული სამუშაოს შეფასების მაჩვენებლები.

პერიოდულობა: პროდუქტიულობის შემოწმების პერიოდულობა დამოკიდებულია ახალი თანამშრომლის სამუშაო სპეციფიკასა და მის სამუშაო პირობებზე. ეს განისაზღვრება ორგანიზაციის მიერ ინდივიდუალურად. თუკი ორგანიზაციაში დადგენილია, რომ თანამშრომელმა დამოუკიდებლობას უნდა მიაღწიოს პირველ სამ თვეში, მისი პროდუქტიულობის მიღწევის გადამოწმება ხდება სწორედ პირველ კვარტალში.

წყარო: ახალმოსული თანამშრომელი/უშუალო ხელმძღვანელი/გუნდის წევრები

- **მონაწილეების მიერ ტრენინგის დასრულების მაჩვენებელი**

ადაპტაციის პროცესის ერთ-ერთი საკვანძო ასპექტი არის საორიენტაციო და სხვა ტრენინგები. თუკი ახალი თანამშრომელი არ ესწრება, ან ბოლომდე არ გაივლის ტრენინგს, აუცილებლად უნდა მოხდეს მიზეზის დაზუსტება: არ მიუწვდება ხელი ტრენინგებთან, თუ დრო არ აქვს, რომ ტრენინგი გაიაროს. ადაპტაციის გამართულ პროგრამას აქვს გეგმა და ჩექლისტები, რომელიც ეხმარება ახალ თანამშრომელსაც და მენეჯერსაც ყველა საჭირო ცოდნისა და უნარის გეგმაზომიერად მიღებაში. თუკი თანამშრომელი სრულყოფილად არ გადის ტრენინგებს, ეს ადაპტაციის პროგრამის გარკვეულ ხარვეზებზე მიუთითებს.

- **პრე- და პოსტ-ტესტების შედეგები**

ადაპტაციის პერიოდში თანამშრომელი გადის სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ცოდნისა და უნარების მისაღებ სპეციალურ ტრენინგებს. ასევე მისი ადაპტაციის მიზნით დაგეგმილ საორიენტაციო ტრენინგს. როგორც წესი, ასეთი ტრენინგების შედეგების გასაზომად გამოიყენება პრე- და პოსტ ტესტები, რათა მოხდეს მონაწილეების ცოდნის შეფასება. ამ მონაცემების გამოყენება შესაძლებელია ადაპტაციის პროგრამის ეფექტურობის შესაფასებლად. გამომდინარე იქიდან, რომ ზემოთ აღნიშნული ტრენინგები წარმოადგენს ადაპტაციის პროცესის ნაწილს, მონაწილეების მიერ პრე- და პოსტ ტესტებში მიღებული შედეგები შესაძლოა მიუთითებდეს ტრენინგ-პროგრამების ეფექტურობისა და მონაწილეების საჭიროებებთან მათი რელევანტურობის მაჩვენებელზე.

- **ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტურობის მაჩვენებელი**

თუკი ადაპტაციის პროგრამა გამართულია, თანამშრომლები იღებენ სრულყოფილ ინფორმაციას ორგანიზაციის, მათი ფუნქცია-მოვალეობებისა და უფლებების შესახებ, ხდება მათი გუნდსა და კულტურასთან ინტეგრაცია, ეს ზეგავლენას ახდენს ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა, მაგალითად, შრომითი დავების რაოდენობა; ასევე სატელეფონო ზარები, რომელსაც არმ დეპარტამენტი ღებულობს ბენეფიტებსა და სხვა კითხვებთან დაკავშირებით.

ადაპტაციის პროგრამის ხარჯთეფექტურობის შესაფასებლად აუცილებელია იმ ხარჯების აღრიცხვა, რომელიც დაკავშირებულია პროგრამის ჩატარებასა და მართვასთან. ეს შესაძლოა იყოს, მასალის ბეჭდვისა და მათი გავრცელების, საკანცელარიო მასალის, სასაჩუქრე პაკეტის და სხვა ადმინისტრაციული ხარჯები. ასევე უნდა აღირიცხოს პროგრამაში ჩართული მხარეების რესურსი და შესაბამისი ანაზღაურება.

საზომების შემუშავება და აღრიცხვა

ახალმოსული თანამშრომლის ადაპტაციის პროგრამის მესაკუთრე სტრუქტურული ერთეული, როგორც წესი, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტია. როგორც ზემოთ აღინიშნა, სასურველია, პროგრამის ეფექტურობის საზომები შემუშავდეს მის დანერგვამდე. პროცესის მართვა და შესაბამისად მონიტორინგიც სწორედ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაა. როგორც ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურაშია მოცემული, ადაპტაციის პროცესს მართავს და კოორდინაციას უწევს ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი ან წარმომადგენლები, რომლებიც კონკრეტულად ამ პროგრამაზე არიან პასუხისმგებელი.

ამრიგად, ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობის გასაზომად გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდი. საჭირო ინფორმაციის მისაღებად და პროცესის სწორად სამართავად, სასურველია, გამოყენებულ იქნას კომბინირებული მეთოდოლოგია. ასეთი მიდგომა საშუალებას მოგცემთ დაინახოთ სრული სურათი და დროული რეაგირება მოახდინოთ შედეგების მაქსიმალურად გასაზრდელად.