

პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა



პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა

პრაქტიკული სახელმძღვანელო



© საჯარო სამსახურის ბიურო
2021

წინამდებარე სახელმძღვანელო მომზადებულია გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერითა და გერმანიის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ფედერალური სამინისტროს (BMZ) დაკვეთით, პროგრამის - „კარგი მმართველობა ადგილობრივი განვითარებისთვის სამხრეთ კავკასიაში“ - ფარგლებში.

GIZ არ იღებს პასუხისმგებლობას სახელმძღვანელოს შინაარსობრივი მხარის სისწორესა და ავტორთა მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებზე.

This guide is produced with the support of the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) commissioned by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) within the frames of the programme - Good Governance for Local Development South Caucasus (GGLD).

The views expressed in this guide are those of the authors and do not necessarily reflect the views of GIZ.



ავტორები: მარიამ ბოჟაძე, მარიამ კრაწაშვილი

ილუსტრატორი, დიზაინერი: თათია ცისკარიძე

სარჩევი

● შესავალი	5
ცოტა რამ ადამიანური რესურსების მართვაზე	7
● ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი	8
დაგეგმვა	10
ორგანიზაციაში შემოსვლა	11
შესრულებული სამუშაოს მართვა	13
ორგანიზაციიდან გასვლა	15
● როგორ ვმართოთ თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო?	16
დაგეგმვა	16
მონიტორინგი, უკუკავშირი, მოტივირება	18
სამუშაოს შეფასება	18
აღიარება, დაფასება, წახალისება	21
პროფესიული განვითარება - რა არის და რისთვის არის საჭირო	22
● პროფესიული განვითარება და საჯარო სამსახური	23
● როგორ გავიგოთ, რა მიმართულებით სჭირდება თანამშრომელს განვითარება	26
ორგანიზაციის დონე	27
სტრუქტურული ერთეულის დონე	28
ინდივიდუალური დონე	29
● რას ვავითარებთ?	31
● სამუშაოს შეფასება და პროფესიული განვითარება	32
● პროფესიული განვითარების გზები	36
● როგორ სწავლობენ ადამიანები?	38
● განვითარების ფორმალური და არაფორმალური მეთოდები	40
ტრენინგი	41
ქოუჩინგი	43
მენტორინგი	45
პროექტის გუნდები	46
დელეგირება	49
სამუშაოს გამრავალფეროვნება	50
თვითგანვითარება	51
კონსტრუქციული უკუკავშირი	52

● პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა	62
ეფექტიანი პროფესიული განვითარების წინაპირობა	62
● პროფესიული განვითარების ციკლი	67
საჭიროებების დადგენა	67
პროფესიული განვითარების დაგეგმვა	70
პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელება	71
● პროფესიული განვითარების ეფექტიანობის დადგენა	71
● სწავლისა და გაზიარების კორპორატიული კულტურის დანერგვა	73
● პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა დისტანციურად	75
პროფესიული განვითარების ელექტრონული პროგრამა	76
ონლაინ სწავლება	83
● პროფესიული განვითარების მზაობა	84
● პროფესიული განვითარების მნიშვნელოვანი გამოწვევები	86
ძირითადი გამოწვევები	87
შეჯამება	96

პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა

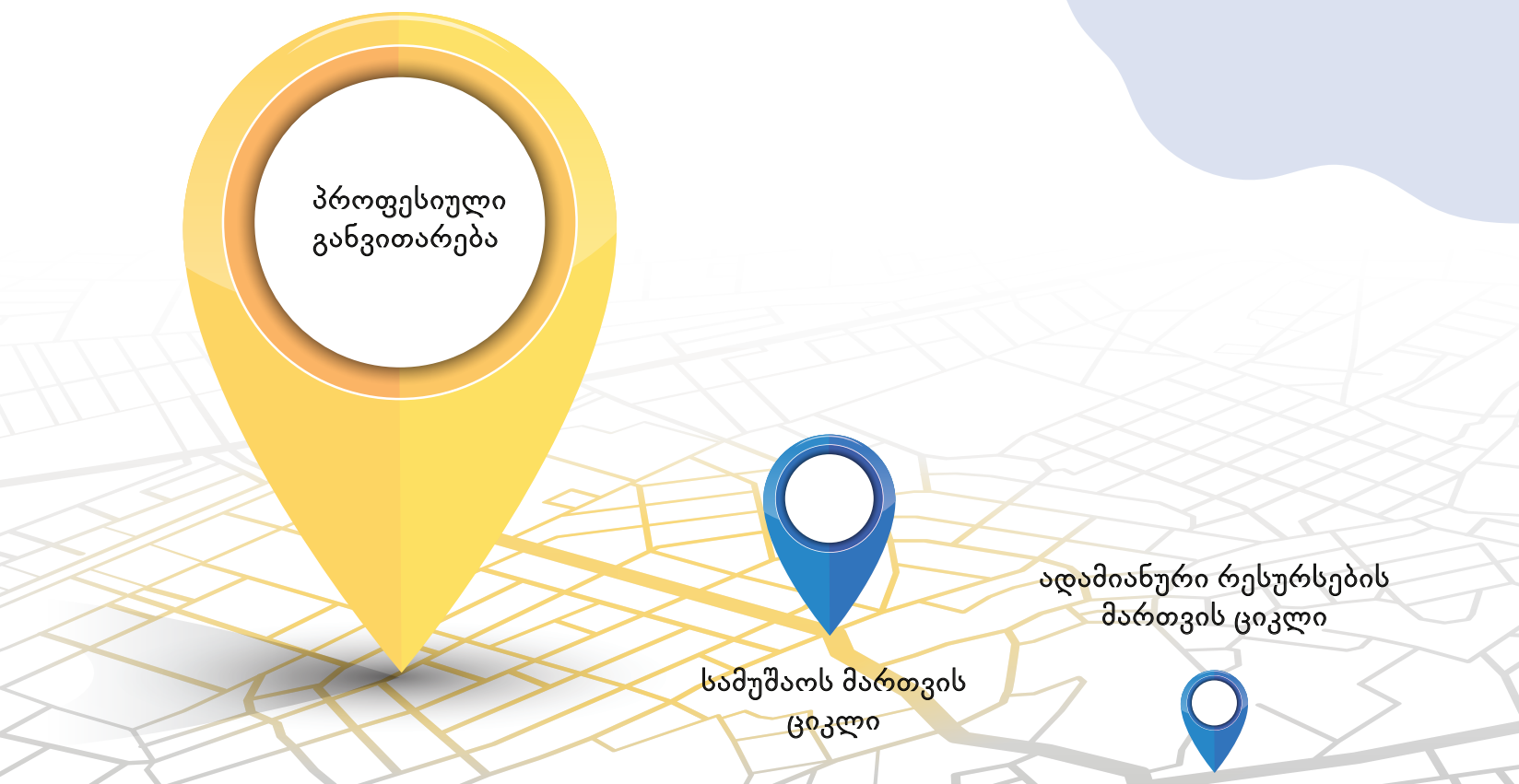
„ ადამიან უნდა ვეუბნებოდეს ერთი მხრივ, როგორც მღვთაშეიშვა, როგორც წინ უსწრებს განწყობის აქვს, ხოლო მეორე მხრივ, როგორც ვანცდას, როგორც თან სდევს მას “ - ღამიწური უზნაძე, ქართული ფსიქოლოგიური სკოლის დასაბამებელი, განწყობის ფსიქოლოგიის ფუძემდებელი (დ. უზნაძე, „ განწყობის ფსიქოლოგია “, გვ. 257).

შესავალი

ძირითადი გამოწვევები, პიროვნულ და ორგანიზაციულ კონტექსტში, ფაქტების, მოვლენების, პროცესების არასწორ აღქმას და მათ მიმართ მცდარი განწყობების ჩამოყალიბებას უკავშირდება. განწყობის თეორია ადგენს, რომ ყოველი ქცევის წინ ადამიანი წინასწარ, შინაგანად ემზადება. ამდენად, განწყობა ეწოდება გარკვეული ქმედების განხორციელებამდე ფსიქოლოგიურად მომზადების ფაქტს.

საჯარო დაწესებულებებთან სხვადასხვა ფორმატში თანამშრომლობისას, გამოიკვეთა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა პროცესს, მათ შორის, პროფესიულ განვითარებასაც, მენეჯერულ თუ არამენეჯერულ თანამდებობაზე დასაქმებული საჯარო მოსამსახურეები და სამწუხაროდ, ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი ზოგიერთი პირიც არასრულფასოვნად აღიქვამს ან/და შეუსაბამო განწყობები, არასწორი წარმოდგენები აქვს ჩამოყალიბებული. ვფიქრობთ, ამის მიზეზი საკმაოდ დიდი პროცესების მართვისთვის არასაკმარის ფსიქოლოგიურ და არასათანადო ინფორმაციულ მომზადებასთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული.

აქედან გამომდინარე, უმჯობესი იქნება, თუ გრძელ სიტყვას მოკლედ არ ვიტყვით და პირველ რიგში, მიმოვიხილავთ ადამიანური რესურსების მართვის ციკლს, ასევე, შესრულების მართვის პროცესს, ვნახავთ პროფესიული განვითარების ადგილს მასში და შემდგომ განვიხილავთ მას დეტალურად. ამ გზით, უფრო ნათლად დავინახავთ პროფესიულ განვითარებას, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთ დასაყრდენ მიმართულებას და მკაფიოდ აღვიქვამთ მის არსსა და მნიშვნელობას, რაც დაგვეხმარება მის მიმართ რელევანტური დამოკიდებულებების და სწორი განწყობების ჩამოყალიბებაში.



ცოტა რამ ადამიანური რესურსების მართვაზე

მნიშვნელოვანია, დაწესებულებას ჰქონდეს მკაფიო პასუხები შემდეგ კითხვებზე:



სად მიდის? – გულისხმობს მიზანს, რომელიც გვიჩვენებს იმ ძირითად მიმართულებას, საითკენაც მიისწრაფვის ეს დაწესებულება, მთავარ დანიშნულებას და არსს, რისთვისაც იგია შექმნილი და რასაც ემსახურება.

რითი მიდის? – შესაძლებელია პასუხი გაეცეს იმ საწყისი კაპიტალის, ფინანსური და მატერიალური რესურსის გათვალისწინებით, რომელიც შექმნის დანიშნულების ადგილამდე ფიზიკურად მისვლის საფუძველს.

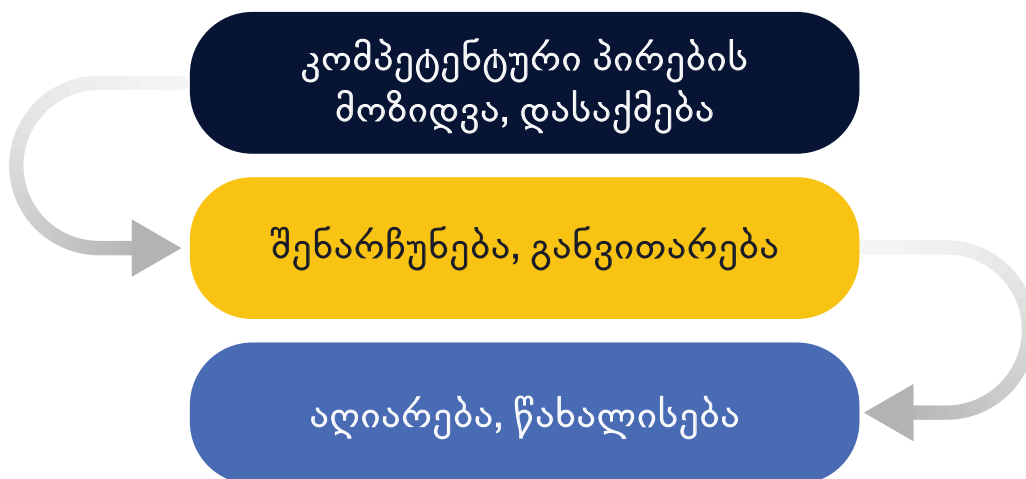
ვის მიჰყავს? – ეს საკვანძო კითხვაა, პასუხი კი ცალსახა და ნათელია – ადამიანურ რესურსს, რომელშიც მოიაზრება ის ინტელექტუალური პოტენციალი, რომელსაც ძალუძს დაწესებულების დასახულ მიზნამდე მიყვანა, არსებული კაპიტალის გათვალისწინებით, მოსალოდნელი შედეგის მიღებით და ზოგჯერ, მასზე გადაჭარბებითაც.

ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი

ადამიანური რესურსების მართვა დაწესებულების უწყვეტად, შედეგიანად და წარმატებით ფუნქციონირების ქვაკუთხედი. შესაძლებელია დაწესებულებას გააჩნდეს მოცულობითი ფინანსური რესურსი, დიდი ოდენობით უძრავი და მოძრავი ქონება, მაგრამ აღნიშნული კაპიტალი ფუჭად გაიფანტება თუ კონკრეტული მიზნის მისაღწევად არ იქნა რაციონალურად განაწილებული. არსებული კაპიტალის მიზნობრივად განაწილება კი წარმოდგენელია შესაბამისი ადამიანური რესურსის გარეშე, რომელიც დაწესებულებაში არსებულ ყველა ტიპის რესურსს, შესაბამისი კომპეტენციის ფარგლებში, მიმართავს დაწესებულების ამოცანების შესასრულებლად.

ამდენად, ადამიანური რესურსის გარეშე წარმოდგენელია ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირება, თუმცა, შედეგიანად მუშაობა მხოლოდ კომპეტენტურ, პროფესიონალ, მოტივირებულ, რეალიზებულ პერსონალს შეუძლია.

მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსების მართვის სწორად აწყობილმა სისტემებმა შეძლოს:



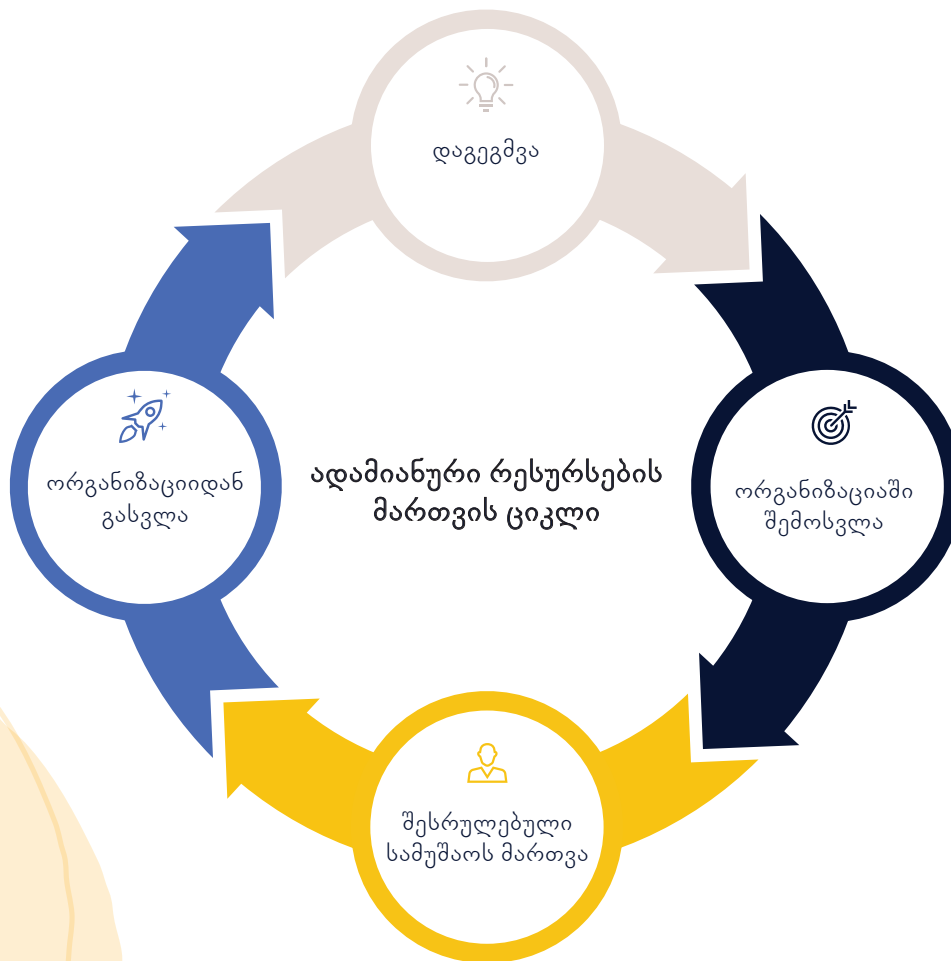
ამისთვის კი აუცილებელია:

- სამუშაო ძალის მიზნობრივად დაგეგმვა
- შერჩევის პროცესის გამჭვირვალედ, ობიექტურად წარმართვა
- საკონკურსო მოთხოვნების შესაბამისი საუკეთესო კანდიდატის შერჩევა
- და შემდეგ მის მიერ შესრულებული სამუშაოს სწორად მართვა.

აქვე, გასათვალისწინებელია, რომ სრულყოფილად წარმართული შერჩევის ეტაპისა და დადგენილ მოთხოვნებთან აბსოლუტურად შესაბამისი კანდიდატის შერჩევის მიუხედავად, **ახლადმიღებული თანამშრომლის გადინების მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია ხოლმე.** აღნიშნულის მიზეზი სხვადასხვა გარემოება და ფაქტორი შეიძლება იყოს. თუმცა, დომინანტურია:

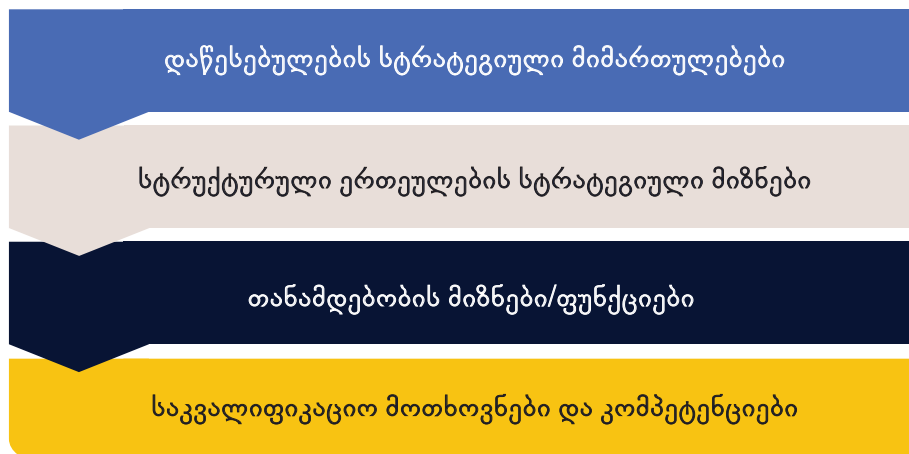
- მოლოდინსა და რეალობას შორის განსვლა;
- მენეჯერის არასრულფასოვანი მონაწილეობა ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში;
- ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის არასაკმარისი ჩართულობა სოციალიზაციის პერიოდში;
- განვითარების და აღიარების სისტემების არარსებობა;
- ასევე, ზოგადად, ორგანიზაციულ კულტურასთან, დაწერილ და დაუწერელ წესებთან, სოციალურ ნორმებთან და ღირებულებებთან თახხვედრის პრობლემა.

ზემოთ განხილული მიმართულებები ერთიანდება ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში, რომელიც ამბობს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა უწყვეტი პროცესია და მოიცავს დაგეგმვას, ორგანიზაციაში შემოსვლას, შესრულებული სამუშაოს მართვას და ორგანიზაციიდან გასვლას.



დაგეგმვა

დაგეგმვის ეტაპზე ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირის ჩართულობა გამოიხატება ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივიდან და კომპეტენციის ფარგლებში, დაწესებულების მისიისა და სტრატეგიული მიზნების ფორმირების, მიზნებიდან გამომდინარე სტრუქტურული ერთეულებისათვის კონკრეტული ამოცანების შემუშავების და ამოცანათა საფუძველზე, თითოეული თანამდებობისთვის ფუნქციურ დონეზე განაწილების პროცესში მონაწილეობაში.



ორგანიზაციაში შემოსვლა

ორგანიზაციაში შემოსვლის პროცესი აერთიანებს როგორც პროფესიონალთა მოზიდვის, ისე მათი შერჩევის მიმართულებებს.

პერსონალის მოზიდვა გულისხმობს:

- განსაზღვრული ფუნქციებისა და კომპეტენციების მქონე მაღალკვალიფიციური პერსონალის ჩვენი ვაკანსიით დაინტერესებას;
- მათი პოტენციალის მაქსიმალურად გამოვლენისა და კმაყოფილებისთვის საჭირო პირობების შეთავაზებას;
- ორგანიზაციის, როგორც დამსაქმებლის ბრენდზე ზრუნვას, დაწესებულების შესახებ პოზიტიური აღქმის, სანდოობის, სოლიდური რეპუტაციის ჩამოყალიბების ხელშეწყობას.

უმჯობესია, თუ კომპეტენტური პერსონალის მოსაზიდად ინფორმაციულ და შესაბამისი პროფესიული წრისთვის ხელმისაწვდომ აღიარებულ წყაროებს გამოვიყენებთ და ჩვენი ორგანიზაციისა და კონკრეტული პოზიციის შესახებ მივაწვდით ამომწურავ, მნიშვნელოვან, ღირებულ ინფორმაციას, რათა მაქსიმალურად შევძლოთ პოზიციის მოთხოვნების შესაბამისი პერსონალის დაინტერესება.

რაც შეეხება შერჩევის პროცესს, მნიშვნელოვანია:

- კონკურსის პროცესის ობიექტურად, მიუკერძოებლად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარების უზრუნველყოფა;
- შესარჩევი კომისიის ფორმირება კანონით განსაზღვრული პრინციპების ზედმიწევნით დაცვით;
- შერჩევის პროცესში კომისიის წევრთა აქტიურად და ყველანაირი ეთიკისა და ნორმების დაცვით ჩართულობის უზრუნველყოფად კომისიის მუშაობის პრინციპების, გასაუბრების ტექნიკების და კანდიდატის შეფასების ნიუანსებთან დაკავშირებით, ინფორმაციის გაზიარება, რაც საგრძნობლად შეუწყობს ხელს საუკეთესო აპლიკანტის გამოვლენის პროცესის დახვეწას;
- ყველა კანდიდატისთვის კონკურსის შედეგების სრულყოფილად ცნობება და გამარჯვებული კანდიდატისთვის იმის შეტყობინება, რომ კომისიამ სწორედ იგი შეარჩია ვაკანტურ პოზიციაზე დასანიშნად, რა დროსაც უნდა იკვეთებოდეს პოზიტიური ემოციები, მილოცვა, რათა კანდიდატს დაეუფლოს განსაკუთრებული განცდა და მოტივაცია, რომელიც აღძრავს მის შემდგომ პროდუქტიულ სამსახურებრივ ქცევას;
- ორგანიზაციაში მოსვლამდე პერიოდი, მოსვლის პირველი დღე და შემდგომი რამდენიმე თვე, რათა ორგანიზაციული ორიენტაციის, ადაპტაციისა და სოციალიზაციის პროცესი წარიმართოს სწორად და გააათმავოს დასაქმების დაწყებით გამოწვეული მოტივაცია და ერთმანეთს არ აცდეს მოლოდინი და რეალობა;
- ახალი თანამშრომლის მიერ სამსახურის დატოვების რისკის თავიდან აცილება უშუალო მენეჯერის, კოლეგების და ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირის ძალისხმევითა და უშუალო ჩართულობით. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლოა, საჭირო გახდეს კანდიდატის შეფასების ხშირ შემთხვევაში, მრავალეტაპიანი პროცესის თავიდან გამოცხადება, რაც დაკავშირებულია დაწესებულების ადამიანური, დროითი და ფინანსური რესურსების გადამეტებულად ხარჯვასთან.

შესრულებული სამუშაოს მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის მესამე ეტაპის – სამუშაოს მართვის კომპონენტებია:

- თანამშრომლის შენარჩუნების ხელშეწყობა;
- მის მიერ შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგი, შეფასება და უკუკავშირი;
- სწავლა და განვითარება;
- მოტივაცია და წახალისება.

სამუშაოს მართვა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ჯაჭვს ლოგიკურად აგრძელებს, კერძოდ, თუ თავდაპირველად იწყება დაგეგმვის ეტაპით, რაც გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიულად ორგანიზებას და შემდგომ მოსდევს დაწესებულებაში შემოსვლის ეტაპი, რაც მოიცავს საუკეთესო თანამშრომლის დასაქმებისთვის საჭირო ყველა აქტივობას, ლოგიკურია, მომდევნო ეტაპზე დამსაქმებელი ზრუნავდეს დაქირავებული საუკეთესო თანამშრომლის ორგანიზაციაში ხანგრძლივად და ნაყოფიერად მუშაობაზე ანუ მართავდეს მის მიერ შესრულებულ სამუშაოს ისე, რომ თითოეული თანამშრომელი თავს გრძნობდეს მაქსიმალურად რეალიზებულად, მოტივირებულად, იყოს შრომით კმაყოფილი და მის მიერ შესრულებული სამუშაო იყოს პროდუქტიული და სასარგებლო ორგანიზაციის წარმატებულად ფუნქციონირებისათვის. ამდენად, სამუშაოს მართვის ეტაპი გულისხმობს ისეთი აქტივობების განხორციელებას, როგორც უშუალო მენეჯერის, ისე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მხრიდან, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას, ეფექტიანობა კი თავის თავში მოიაზრებს არსებული ადამიანური და ფინანსური რესურსებისა და შეზღუდული დროითი რესურსის გამოყენებით მაქსიმალურ შედეგზე გასვლას.

სამუშაოს მართვის კარგად გამართული სისტემა უშუალო მენეჯერის, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის და თანამშრომლის ჩართულობითა და ხელშეწყობით, წარმატებით უნდა ზრუნავდეს იმ მხრივ, რომ დასაქმებული თავს გრძნობდეს:

- განვითარებულად;
- მოტივირებულად;
- თვითაქტუალიზებულად;
- წახალისებულად;
- აღიარებულად და დაფასებულად.

ორგანიზაციაში შემოსვლა
საუკეთესო თანამშრომლის
მოზიდვა და შერჩევა



დაგეგმვა
ადამიანური რესურსების
მართვის პროცესების
სტრატეგიულად ორგანიზება

შესრულებული სამუშაოს მართვა
შერჩეული თანამშრომლის მიერ
შესრულებული სამუშაოს
შედეგიანობისა და კმაყოფილების
ზრდის ხელშეწყობა

ორგანიზაციიდან გასვლა

ორგანიზაციიდან გასვლა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ბოლო ეტაპია. თანამშრომლის ორგანიზაციიდან წასვლა შეუქცევადი პროცესია. პირადი ან ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით, თანამშრომლის გათავისუფლების შემთხვევაში, ისე უნდა იმართოს პროცესები, მენეჯერის და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის აქტიური ჩართულობით, რომ გათავისუფლებულ თანამშრომელს თუ კითხავენ ორგანიზაციის შესახებ, მხოლოდ დადებითად დაახასიათოს და გაუწიოს რეკომენდაცია, როგორც დამსაქმებელს.

მიუხედავად იმისა, რომ როდესმე აუცილებლად დადგება ის დრო, როდესაც კონკრეტული თანამშრომელი დატოვებს სამუშაოს ადგილს, სამუშაოს მართვის სისტემამ იმდენად სწორად და შედეგიანად უნდა იმუშაოს, რომ თანამშრომელთან დამშვიდობება რაც შეიძლება გვიან მოგვიწიოს და დიდი ხნის განმავლობაში შევძლოთ მისი პოტენციალის და შესაძლებლობების ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისთვის გამოყენება.



როგორ ვმართოთ თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო?

დაგეგმვა

ციკლი ციკლში – ასე შეგვიძლია ვუწოდოთ სამუშაოს მართვის ციკლს, რომელიც ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ნაწილია.



შესრულების მართვის ციკლიც დაგეგმვით იწყება. კერძოდ, დაგეგმვის ეტაპზე ორგანიზაციის მისიისა და სტრატეგიული მიმართულებების, ასევე, სტრუქტურული ერთეულების მიზნების საფუძველზე, თითოეული პოზიციისთვის გაზიარებული უნდა იყოს შესრულების სტანდარტები და კონკრეტული მოლოდინები. დაგეგმვის ეტაპზე მენეჯერი ძირითადად, ხელმძღვანელობს სამუშაოს აღწერილობის დოკუმენტი. სამუშაოს აღწერილობაში მითითებულია თანამდებობის მიზანი–თუ რა როლი აქვს აღნიშნულ პოზიციას დაწესებულების მასშტაბით, რისთვის არსებობს იგი სტრუქტურაში და რა არ გამოვიდოდა მის გარეშე, ასევე, სადაც მითითებულია ფუნქციები, თუ როგორ შეუძლია კონკრეტულ პოზიციაზე დასაქმებულ თანამშრომელს თანამდებობისთვის განსაზღვრული მიზნის შესრულება და ამით, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევისკენ სვლის გამარტივება. ამასთან, სამუშაოს აღწერილობის დოკუმენტშია განსაზღვრული თანამდებობის მიზნის მიღწევისა და მიზნიდან გამომდინარე განსაზღვრული ფუნქციების შედეგიანად შესრულებისთვის საჭირო საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და კომპეტენციებიც.

კომპეტენციები აერთიანებს ცოდნას, უნარებს, გამოცდილებას, რომელიც ვლინდება ქცევაში და გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.

ამდენად, სამუშაოს მართვის დაგეგმვის ეტაპზე

მენეჯერი:

- უზიარებს თანამშრომელს სამუშაოს შესრულების სასურველ სტანდარტებს და მოლოდინებს, რომელიც დაწესებულებას აქვს განსაზღვრული კონკრეტულ პოზიციაზე დასაქმებულ პირის მიმართ.

თანამშრომელი:

- ინფორმირებულია თუ როგორ არის სასურველი კონკრეტული სამუშაოს შესრულება და რას მოელიან მისგან, რას უნდა შეუწყოს ხელი მის მიერ შესრულებულმა სამუშაომ, რა მიმართულებით უნდა მოახდინოს მისი კომპეტენციების კონცენტრირება.

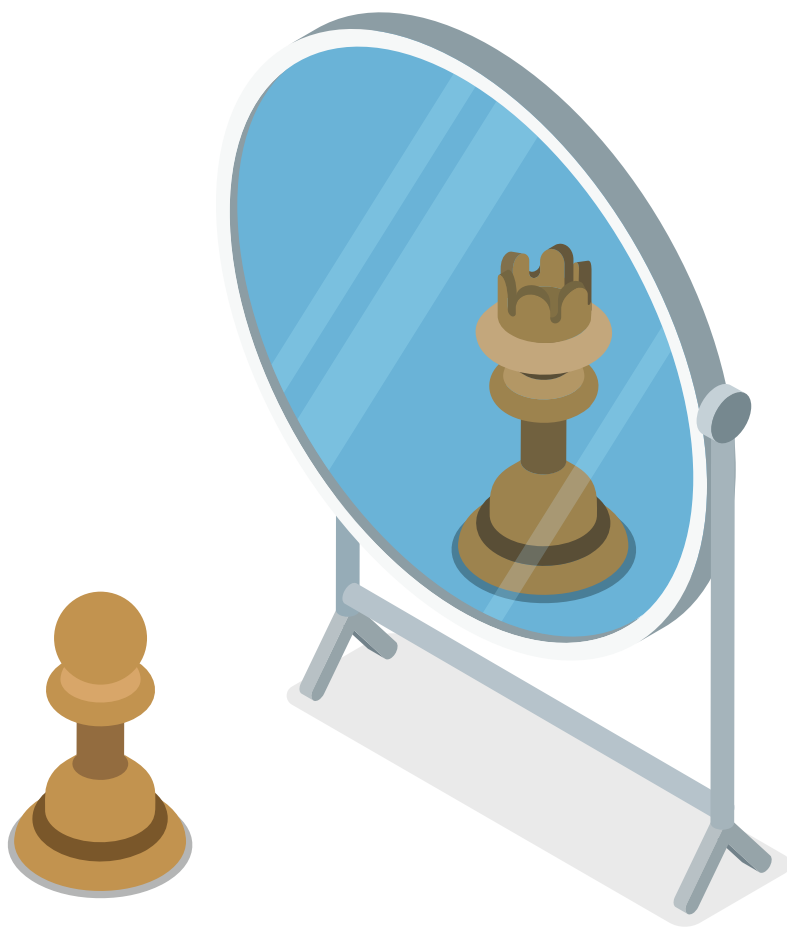
მონიტორინგი, უკუკავშირი, მოტივირება

სამუშაოს მართვის ჯაჭვში, დაგეგმვის შემდეგ, ლოგიკურია შესრულებულ სამუშაოზე დაკვირვება და მუდმივი მონიტორინგის განხორციელება, რათა დროულად იდენტიფიცირდეს აცდენა და ძირითადი მიმართულებიდან გადახვევა, იმისთვის, რომ დროულად მოხდეს ჩარევა, ე.წ. „წერტილოვანი ინტერვენცია“ და პერმანენტული უკუკავშირის გზით, კორექტირდეს არასასურველი ქცევა და ხელი შეეწყოს სასურველი შედეგის მიღწევას. მნიშვნელოვანია სასურველი ქცევების განმტკიცება მოტივაციის გზით. უპირველესად, მენეჯერმა უნდა დაადგინოს, რა ამოტივირებს თითოეულ თანამშრომელს და იმის მიხედვით გამოიყენოს შინაგანი თუ გარეგანი მამოტივირებელი ფაქტორი და ეცადოს ქცევის მისაღები მოდელის გამყარებას და გაუმჯობესებას.

სამუშაოს შეფასება

სამუშაოს მართვის ლოგიკური ჯაჭვის გაგრძელებაა განხორციელებული ინტერვენციების საფუძველზე, შესრულებული სამუშაოს, როგორც საბოლოო შედეგის და ამ შედეგის მიღწევის გზის შეფასება, რომელიც გვიჩვენებს ურთიერთმიმართებას დაგეგმვის ეტაპზე დასახულ მიზნებს, გაზიარებულ მოლოდინებს, განხორციელებულ მონიტორინგსა და უკუკავშირს, ასევე, კორექტირებულ ქცევებსა და მიღებულ საბოლოო შედეგს შორის. შეფასების პროცესში მნიშვნელოვანია **თვითშეფასების კომპონენტიც**, რაც თანამშრომელს მართო ტოვებს თავის თავთან, მის მიერ მიღწეულ წარმატებებთან და სამუშაოს შესრულებისას გამოკვეთილ გამოწვევებთან, სარკეში ახედებს მას და საფუძველს უქმნის რეალური, ობიექტური თვითშეფასებისთვის.

(თუმცა, არის შემთხვევები, როდესაც თანამშრომელს აქვს ტენდენცია უფრო აღმატებულად წარმოაჩინოს შესრულებული სამუშაო, ვიდრე ის რეალობაში არის და მეორე მხრივ, არსებობენ თანამშრომლები, რომლებიც ძალიან კრიტიკულად უდგებიან თვითშეფასებას და არათუ გადამეტებულად, არამედ იმასაც კი არ წარმოაჩენენ სრულყოფილად, რაც ნამდვილად გააკეთეს. ამ შემთხვევაში, მიზეზები უნდა ვეძებოთ, როგორც მენეჯერთან ურთიერთობის, ისე ლოკალურად სტრუქტურულ ერთეულში არსებული და ასევე, დანესებულების მასშტაბით დამკვიდრებული ზოგადი კლიმატის და ორგანიზაციული კულტურის მიმართულებითაც).



მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომელს აქვს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესაძლებლობა (როგორც წესი, უნდა ჰქონდეს), მაინც გადამწყვეტია უშუალო ხელმძღვანელის მიერ განხორციელებული შეფასება, რომელიც შეფასების გასაუბრების და დიალოგის ფორმატში გაზიარებული უნდა იყოს თანამშრომლისთვის, მისი პოზიციების მოსმენის, მოსაზრებების გათვალისწინების და კონსენსუსის მიღწევის მიზნით. მიღებული შედეგების ორივე მხარის მიერ არგუმენტირებული განხილვის გარეშე შესაძლოა თავი იჩინოს ინტერესთა და პოზიციათა კონფლიქტმა, გადაჭარბებულმა ან ზედმეტად დაბალმა თვითშეფასებამ, რაც თავის მხრივ, გამოიწვევებს პირველ რიგში, უნდობლობას და დაძაბულობას მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის და ამავე დროს, უარყოფითად აისახება შესრულებულ სამუშაოზე და რა თქმა უნდა, დაწესებულების წარმატებაზეც. სწორედ შეფასების დიალოგის დროს ხდება მოსაზრებათა შეჯერება თანამშრომლის განსავითარებელ მხარეებთან დაკავშირებით, მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე და დაწესებულების პრიორიტეტებზე დაყრდნობით.



აღიარება, დაფასება, წახალისება

სამუშაოს მართვის ციკლი სრულდება თანამშრომელთა წვლილის აღნიშვნით, მატერიალური თუ არამატერიალური წახალისებით. თუ თანამშრომელი ვერ იგრძნობს, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო დაფასებული და აღიარებულია, მისი მოტივაცია შემცირდება და შესაბამისად, დაიწევს შესრულებული სამუშაოს ხარისხიც, რაც საფრთხეს შეუქმნის ზოგადად, ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებას. ამიტომ, მინიმუმ **მადლობის** თქმაც კი ძალიან მნიშვნელოვანია, რომელსაც არც ბიუჯეტი სჭირდება და თანაც პოზიტიურად აისახება თანამშრომლის მოტივაციაზე. აღიარების და წახალისების ეტაპიც, ძირითადად ეფუძნება სამუშაოს შეფასების შედეგებს, ვინაიდან შეფასება ავლენს თანამშრომლის ძლიერ მხარეებს, მის პოტენციალს, დამატებით შესაძლებლობებს, მის დამოკიდებულებებს, ღირებულებებს, ასევე, გამოკვეთს განსავითარებელ, დასახვეწ, გასაუმჯობესებელ მიმართულებებს.

ამდენად, შეფასების შედეგები მნიშვნელოვნად განაპირობებს სამუშაოს მართვის შემდეგი ეტაპის – სწავლებისა და განვითარების სწორ და მიზნობრივ დაგეგმვას, განხორციელებას და შედეგების ეფექტიანობის შეფასებას.

აი ეს იყო ის შორის გზა, რომელიც უნდა გაგვევლო, მანამ სანამ პროფესიულ განვითარებაზე ვისაუბრებდით. ვინაიდან უკვე ვიცნობთ ადამიანური რესურსების მართვის ციკლს, უშუალოდ დაგეგმვის, ორგანიზაციაში შემოსვლისა და სამუშაოს მართვის ეტაპებს და დავინახეთ პროფესიული განვითარების ადგილი ადამიანური რესურსების მართვის ლოგიკურ ჯაჭვში, უკვე შეგვიძლია უფრო დეტალურად ვისაუბროთ პროფესიული განვითარების საკითხებზე.

პროფესიული განვითარება – რა არის და რისთვის არის საჭირო?

თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება ორგანიზაციის შედეგიანობის ინდიკატორადაც კი შეგვიძლია მივიჩნიოთ. იგი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპონენტია ორგანიზაციის აუცილებელი შრომითი პოტენციალით უზრუნველყოფისათვის. პროფესიული განვითარება გულისხმობს დასაქმებულთათვის ისეთი ცოდნით, უნარ-ჩვევებით, თანამედროვე პრაქტიკითა და მიდგომებით აღჭურვას, რომელიც ხელს შეუწყობს დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების შესრულებას. თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარებისთვის ორგანიზაციის მიერ გაღებული ხარჯები შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც ინვესტიცია, რომელიც დაეხმარება მას მიმდინარე და სამომავლო ამოცანების გადასაჭრელად და წარმატების მისაღწევად.



ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი, უნდა ეცადოს, რომ მაღალ და საშუალო რგოლის მენეჯმენტთან და თანამშრომლებთან კომუნიკაციის გზით და მათთან აქტიური მუშაობით ხელი შეუწყოს დაწესებულებაში ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს ბიძგს მისცემს სწავლისა და განვითარებისათვის და დაეხმარება მათ ძლიერი მხარეების გამოვლენასა და განსავითარებელი მიმართულებების იდენტიფიცირებაში. ასეთი მასტიმულირებელი გარემო პირობების შექმნას, შენარჩუნებასა და გაუმჯობესებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს არამხოლოდ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის კონტექსტში, არამედ, მისი, როგორც დასაქმებულის ბრენდის ფორმირების და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდის კუთხითაც.

პროფესიული განვითარება და საჯარო სამსახური

პროფესიული ზრდა და განვითარება ყველა ორგანიზაციაში დასაქმებული ყველა თანამშრომლისათვის თანაბრად მნიშვნელოვანია, მათ შორის საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებული პირებისთვისაც. მითუმეტეს, რომ უშუალოდ მათ პასუხისმგებლობაში შედის ქვეყნის სამსახურში ყოფნა და ისეთი ფუნქციების შესრულება, რომელიც ეროვნული მნიშვნელობისაა და პირდაპირ გავლენას ახდენს მოქალაქეთა კეთილდღეობაზე, მათზე ორიენტირებული პოლიტიკის შემუშავებასა და მათთვის საჭირო სერვისების დროულად და ხარისხიანად მიწოდებაზე. ცხადია, ამ დონის საქმის კეთება, განსაკუთრებით, სხვადასხვა კუთხით მუდმივად ცვალებად და განვითარებად სამყაროში ძალიან გართულდება, თუ დასაქმებულმა დროულად და შედეგიანად არ მოახდინა სიახლეებთან ადაპტირება, ძირითადი კომპეტენციების გაღრმავება და საჭიროების შემთხვევაში დამატებითი ცოდნის შეძენა.

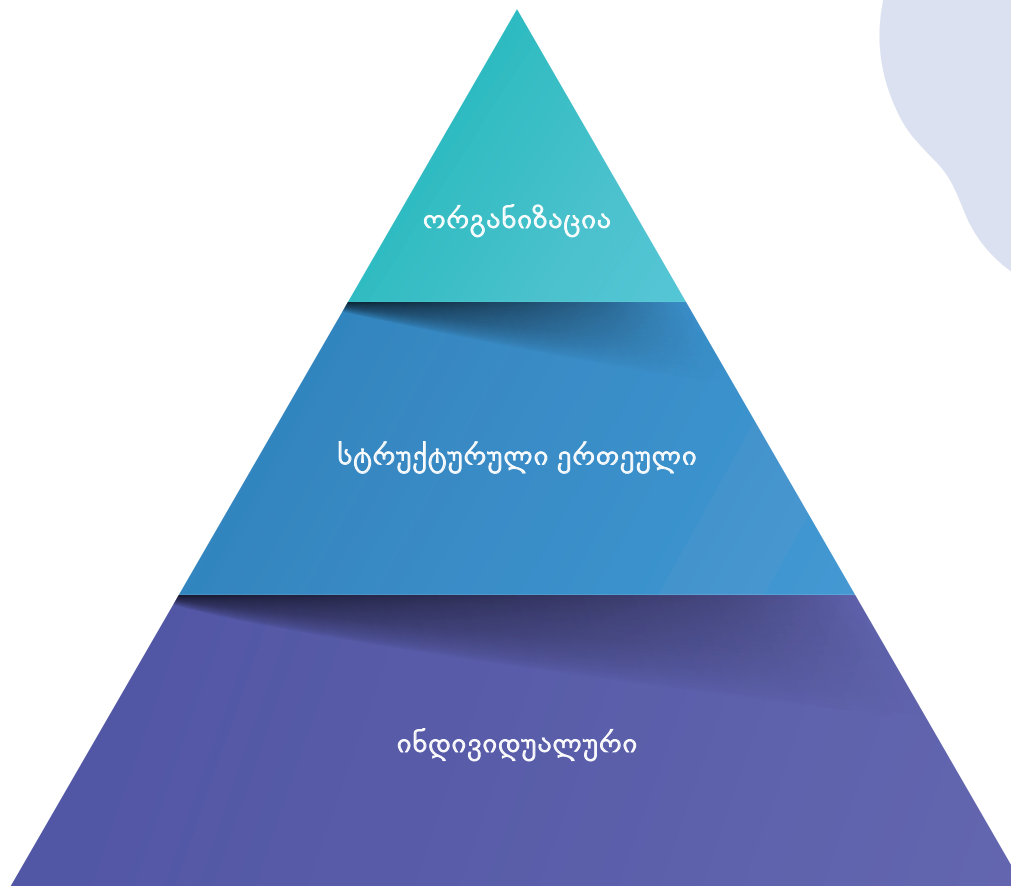
პროფესიული განვითარების პროცესის შედეგიანობისათვის მნიშვნელოვანია მის მიმართ დაწესებულებაში არსებობდეს სწორი აღქმები და დამოკიდებულებები. განუწყვეტელი სწავლის სურვილი და შესაბამისი აქტივობები, განსაკუთრებით მენეჯერული რგოლის მხრიდან, არ უნდა ასოცირდებოდეს არსებული ცოდნის დონის დაკნინებასთან და სიახლის მიუღებლობასთან იმ მოტივით, რომ ისედაც პროფესიონალია, რადგან კონკრეტულ პოზიციას იკავებს. ასეთი განწყობა მენეჯმენტის მხრიდან გადამდებია თანამშრომლებისთვისაც და შედეგად ორგანიზაციაში ყალიბდება გარემო, სადაც განვითარება არ არის დაკავშირებული პოზიტიური შინაარსის პროცესთან. ამ მხრივ, მენეჯმენტთან ერთად, გადამწყვეტია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის ძალისხმევაც პროფესიული განვითარების მიმართ დასაქმებულთა ცნობიერების ამაღლების მიმართულებით და პროფესიული განვითარების ისეთი სისტემის დანერგვით, რომელიც განვითარების პროცესში ჩართულ და პროფესიული ზრდის მსურველ თანამშრომელს წარმოაჩენს, როგორც ერთ-ერთ მთავარ აქტორს ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტაში.

ამდენად, შეგვიძლია ჩამოვყალიბოთ პროფესიული განვითარების პროცესის წარმატების მარტივი ფორმულა:

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ზრუნვას პროფესიული განვითარების სისტემის ჩამოყალიბებასა და დასაქმებულების ცნობიერების ამაღლებაზე + მენეჯერის ზრუნვა თავის და თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე + თანამშრომლის ზრუნვა თავის და კოლეგების განვითარებაზე = განვითარებაზე ორიენტირებულ, ჯანსაღ კონკურენციაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ კლიმატს=პროდუქტიულ თანამშრომელს=ორგანიზაციის განვითარებას და შედეგიანობას.

როგორც გამოიკვეთა, პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა სამ დონეზე შეგვიძლია განვიხილოთ:

1. ინდივიდუალური დონე
2. სტრუქტურული ერთეულის დონე
3. ორგანიზაციის დონე



რატომ 3 დონე?

იმიტომ, რომ თუ თანამშრომელი მუდმივად ვითარდება, მისი შრომა არის პროდუქტიული, როცა შესრულებული სამუშაო არის შედეგიანი, ყოველივე ეს აუცილებლად აისახება სტრუქტურული ერთეულის ეფექტიანად ფუნქციონირებაზე და როდესაც სტრუქტურული ერთეული აღწევს მისთვის განსაზღვრულ შედეგს, თავის მხრივ, დიდი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში.

ამდენად, თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე საუბრისას, უნდა გვახსოვდეს, რომ ამით ვეხმარებით, პირველ რიგში, მას, შემდეგ სტრუქტურულ ერთეულს და ბოლოს, ორგანიზაციას.

როგორ გავიგოთ, რა მიმართულებით სჭირდება თანამშრომელს განვითარება?

თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის გზები და სტრატეგია ძირითადად, დამოკიდებულია:

- ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს სპეციფიკაზე;
- ორგანიზაციის პრიორიტეტულ მიმართულებებზე;
- სტრუქტურული ერთეულის წინაშე მდგარ ამოცანებზე;
- კონკრეტული პოზიციისთვის განსაზღვრულ მოთხოვნებზე;
- აღნიშნულ პოზიციაზე დასაქმებული პირის ინდივიდუალურ საჭიროებებზე;
- უმეტეს შემთხვევაში კი პროფესიული განვითარების საჭიროებები იდენტიფიცირდება შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე დაყრდნობით.

მოდით, განვიხილოთ დეტალურად:

ორგანიზაციის დონე

როგორც წესი, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს შემუშავებული სტრატეგიული დოკუმენტი, სადაც გამოკვეთილი იქნება კრიტიკულად მნიშვნელოვანი პრიორიტეტული მიმართულებები, და ამ მიმართულებების მიხედვითაც განისაზღვრება ის აუცილებელი კომპეტენციები, რომელთა გარეშეც თანამშრომლები ვერ შეძლებენ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.

ორგანიზაციის პრიორიტეტული მიმართულებების მიხედვით განმავითარებელი აქტივობების დაგეგმვის ამ გზას შესაძლოა დაღმავალი ანუ ზემოდან ქვევით დაგეგმვის მეთოდიც ვუწოდოთ.

თუმცა, შესაძლებელია განმავითარებელი აქტივობები ორგანიზაციის მასშტაბით დაიგეგმოს ქვემოდან ზევითაც, აღმავალი მიმართულებით. კერძოდ, შეფასების გასაუბრების შემდეგ:

- მენეჯერები თანამშრომელთან ერთად გამოკვეთენ განვითარების ძირითად მიმართულებებს და შეადგენენ თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმებს;
- აღნიშნული ინფორმაცია თავს მოიცრის ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურულ ერთეულში.

განვითარების მიმართულებების დადგენა ფაქტობრივად, ორმაგ ფილტრს გადის:

1. მენეჯერი და თანამშრომელი – როდესაც მენეჯერი თანამშრომელთან ერთად მსჯელობს გამოკვეთილ განსავითარებელ მიმართულებაზე, განვითარების ინდივიდუალურ გეგმაში აფიქსირებს მხოლოდ ორგანიზაციის, კონკრეტული პოზიციის და ამ პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლის პიროვნული საჭიროებებიდან გამომდინარე და არა იმის მიხედვით, თუ სურვილის დონეზე ვინ რა მიმართულებით მოინდომებდა რაიმე ახლის სწავლას ან არსებულის გაღრმავებას.

2. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული – როდესაც აღნიშნული ინფორმაცია თავს იყრის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულში, თანაკვეთა ერთსა და იმავე განსავითარებელ მიმართულებებში იქნება ის საერთო საჭიროება, რაც გამოიკვეთა ორგანიზაციის მასშტაბით, რომელიც აუცილებლად კავშირში უნდა იყოს მის სტრატეგიულ მიზნებთან და პრიორიტეტულ მიმართულებებთან.

სტრუქტურული ერთეულის დონე

იგივე პრინციპია სტრუქტურული ერთეულის დონეზე პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის კუთხითაც. ორივე მიმართულებით შეიძლება განსავითარებელი მხარეების იდენტიფიცირება.

ზევიდან ქვევით მიმართულების შემთხვევაში:

- პროფესიული განვითარების საჭიროება სრულად რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისთვის შეიძლება დადგინდეს მხოლოდ ამ ერთეულის მიმართ დაწესებულების მიერ გაცხადებული მოლოდინის შესაბამისად და ამ სტრუქტურულ ერთეულში დასაქმებული ყველა თანამშრომელი გადამზადდეს მათთვის ყველასთვის თანაბრად გამოსადეგი მიმართულებით, რომელიც კრიტიკული მნიშვნელობისაა მათი სტრუქტურული ერთეულისთვის.

ქვევიდან ზევით მიმართულების შემთხვევაში:

- პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა, ძირითადად, სამუშაოს შეფასებისგან მიღებულ შედეგებს ეფუძნება და გამომდინარეობს უშუალოდ კონკრეტულ სტრუქტურულ ერთეულში დასაქმებული თითოეული თანამშრომლის სპეციფიკური პროფესიული თუ ინდივიდუალური საჭიროებებიდან.

ინდივიდუალური დონე

თანამდებობის საჭიროებები

შესაძლებელია, პერიოდულად, შეიცვალოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიმართულებები ან ამ მიმართულებების სრულყოფილად შესრულებისათვის კონკრეტულ სტრუქტურულ ერთეულებს განესაზღვროთ დამატებითი ამოცანები (თუნდაც, რეორგანიზაციის შედეგად) რაც დიდი ალბათობით, დაკავშირებული იქნება პოზიციის სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციებისა და კომპეტენციების ცვლილებასთან. ნებისმიერი ცვლილების შემთხვევაში, კონკრეტულ თანამდებობაზე დასაქმებულ თანამშრომელს დროულად უნდა მივაწოდოთ აუცილებელი ცოდნა და დავეხმაროთ ახალი უნარების შეძენა-გაღრმავებაში, რისთვისაც საჭირო იქნება ცვლილების შინაარსზე მორგებული განვითარების აქტივობის დაგეგმვა.

შენიშვნა: მიუხედავად იმისა, რომ თანამდებობასთან დაკავშირებული ცვლილება შესაძლოა განხორციელდეს წლის ნებისმიერ მონაკვეთში, დანესებულების საჭიროებებიდან გამომდინარე და ასევე, მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული საჭიროებების გამოვლენის დროს შესაძლოა უკვე შედგენილი იყოს კონკრეტული წლის პროფესიული განვითარების გეგმა და კანონის შესაბამისად, გადაგზავნილი იყოს სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროში, eHRMS პროგრამის პროფესიული განვითარების მოდულში ახალი ინფორმაცია დამატებით უნდა აისახოს, რაც ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელ პირს, დაეხმარება პროცესის ადმინისტრირებაში და საბოლოო ჯამში, კარგად გამოკვეთს წლის განმავლობაში იდენტიფიცირებული განვითარების საჭიროებების სტატისტიკურ მაჩვენებლებს

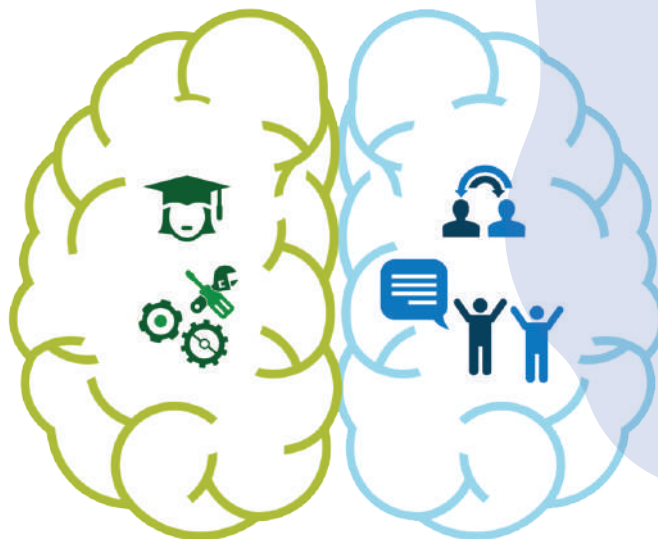
პიროვნების საჭიროებები

თანამშრომლის ინდივიდუალური საჭიროებების განვითარებაში იგულისხმება როგორც მისი პროფესიული კომპეტენციების გამდიდრება, ისე შესასრულებელი სამუშაოსთვის აუცილებელი პიროვნული უნარების დახვეწა. თუ თანამშრომელს თავისი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ხშირად უწევს ემოციური შრომა, ანუ მუშაობს მაგალითად, მოქალაქეთა მისაღებაში, სადაც მოქალაქეთა მხრიდან აგრესიის ან უხეშობის მიუხედავად, მაშინაც კი როდესაც თანამშრომელს აქვს შინაგანი მოთხოვნილება სათანადოდ დაიცვას თავი შეურაცხყოფისგან და დამცირებისგან, უწევს გაღიმება და ყველა კითხვაზე ამომწურავად პასუხის გაცემა, რათა არ დააზარალოს დაწესებულების იმიჯი. თუმცა, ასეთ დროს, მნიშვნელოვნად ზიანდება მისი შინაგანი სამყარო და ფსიქოლოგიური სტაბილურობის შესანარჩუნებლად, ასევე, დაკისრებული ფუნქციების კვლავ წარმატებით შესასრულებლად, მნიშვნელოვანია, დავეხმაროთ შესაბამისი პიროვნული უნარების დახვეწაში და დავუგეგმოთ განმავითარებელი აქტივობა მაგალითად, რთული საუბრების უკეთ სამართავად და ემოციური ინტელექტის დასახვეწად.

საჭირო პიროვნული მახასიათებლების განვითარების საჭიროება, როგორც არაერთხელ აღვნიშნეთ, ვლინდება მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის მუდმივი უკუკავშირის გზით, ასევე, შეფასების გასაუბრებაზეც. შესაძლოა, თანამშრომელს გაუჭირდეს იმის თქმა, რომ პიროვნული უნარების გასაუმჯობესებლად სჭირდება განვითარება, ამიტომ, მენეჯერი ხშირ მონიტორინგს უნდა ახორციელებდეს თითოეული თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესზე და თავადაც უნდა შეეძლოს იმ საკვანძო სფეროების იდენტიფიცირება, რომელიც პიროვნული განვითარების გზით, უფრო შეუწყობს ხელს ფუნქციების სრულყოფილად შესრულებას.

რას ვავითარებთ?

განვითარებისას მნიშვნელოვანია დიფერენცირდეს ე.წ „რბილი“ (soft) და „მყარი“ (hard) უნარები.



რბილი უნარები ადამიანის პიროვნული მახასიათებლებია და მათი განვითარება ეხმარება თანამშრომელს ჰარმონიულ და ეფექტურ კომუნიკაციაში.

მყარი უნარების განვითარება კი მნიშვნელოვანია უშუალოდ სპეციფიკური სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის. მყარი უნარების სწავლა და სამუშაოს შესრულებისთვის გამოყენება უფრო მარტივად არის შესაძლებელი რბილ უნარებთან შედარებით, ვინაიდან მათი შეძენა და შეცვლა რთულია.

რბილი უნარები ფაქტობრივად, ინტერპერსონალური მახასიათებლებლია, მაგალითად:

- კომუნიკაცია;
- ემპათია (თანაგანცდა);
- მოსმენა;
- დროის მართვა;
- გუნდური მუშაობა და სხვა.

შესაძლოა თანამშრომელს ჰქონდეს განსაკუთრებული ექსპერტიზა რომელიმე კონკრეტულ სფეროში და იყოს მაგალითად, საუკეთესო იურისტი, თუმცა, თუ მას პოზიციიდან გამომდინარე სჭირდება და არ შეუძლია კოლეგებთან კომუნიკაცია ან დროის მართვა, დიდი ალბათობით, ვერ შეძლებს დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ შესრულებას.

სამუშაოს შეფასება და პროფესიული განვითარება

ამოსავალი წერტილი იმის დასადგენად თუ რა უნდა განივითაროს თანამშრომელმა, როგორც უკვე განვიხილეთ, ძირითადად, არის შესრულებული სამუშაოს შედეგები, რომელიც პირდაპირ ასახავს, თუ რამ შეაფერხა კონკრეტული სამუშაოს მოსალოდნელ დონეზე შესრულების პროცესი. ასევე, შეფასებამ შესაძლოა გამოკვეთოს არა მხოლოდ განსავითარებელი მიმართულებები, არამედ ყველაზე მკაფიოდ გამოვლენილი უნარები, რომლებიც არ უნდა დავტოვოთ აღნიშვნის გარეშე და დავგეგმოთ შესაბამისი აქტივობები დაოსტატებისა და დახელოვნებისათვის (თუნდაც, მაგალითად, მასტერკლასზე დასწრება). ეს არის ერთ-ერთი გზა ჩვენი დაწესებულების ტალანტების გამოსავლენად. შეგვიძლია თანამშრომლები განვაავითაროთ შიდა რესურსით და ამ პროცესში სწორედ მათ შორის, ტალანტი თანამშრომლებიც უნდა ჩავრთოთ, მათი განსაკუთრებული უნარების, ცოდნის, გამოცდილების აღიარებისა და დაფასებისათვის, ასევე, ჩვენს დაწესებულებაში ასეთი კომპეტენტური თანამშრომლის შენარჩუნებისა და წახალისებისათვის.

შეფასებას შეუძლია ქვემოთ მოცემული შეკითხვებიდან პასუხი გასცეს ან მხოლოდ რომელიმე ერთს ან ორივეს:

- რა გააკეთა თანამშრომელმა?
- და როგორ გააკეთა?

რა გააკეთა? – თუ დაწესებულებაში დანერგილი გვაქვს ფუნქციებით შეფასების სისტემა, მაშინ პასუხს ვცემთ კითხვაზე თუ რა გააკეთა თანამშრომელმა.

როგორ გააკეთა? – თუ დანერგილი გვაქვს კომპეტენიებით შეფასების სისტემა, მაშინ ვპასუხობთ კითხვაზე თუ როგორ გააკეთა თანამშრომელმა.

რა და როგორ გააკეთა? – თუ შერჩეული გვაქვს კომბინირებული მეთოდი და სამუშაოს ვაფასებთ როგორც ფუნქციების, ისე კომპეტენიების მეშვეობით, მაშინ ცხადია, ჩვენ გვაინტერესებს ორივე კითხვაზე პასუხი და ვცდილობთ, დავინახოთ თუ რა და როგორ გააკეთა თანამშრომელმა.

ნებისმიერი მიდგომის შემთხვევაში, ნათლად, გაზომვად ტერმინებში უნდა იყოს ჩამოყალიბებული მოსალოდნელი შედეგი და შედეგის შეფასებისა და გაზომვის სპეციფიკური ინდიკატორები, რა თქმა უნდა თანამშრომელთან შეთანხმებითა და მისი ჩართულობით, უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად.

კარგად შემუშავებული შედეგის ინდიკატორი, უკვე შეგვიძლია ჩავთვალოთ პროფესიული განვითარების მიმართულების მაჩვენებლად, რომელიც მჭიდროდ დააკავშირებს შეფასების შედეგზე დაყრდნობით პროფესიული განვითარების საჭირო მიმართულებით და შესაბამისი აქტივობის გამოყენებით დაგეგმვას.

თუ მხოლოდ ფუნქციებით მიმდინარეობს შეფასება, შესრულებული სამუშაოს შედეგები შეიძლება ირიბად მაინც დაუკავშირდეს ამ ფუნქციების შესრულებისთვის საჭირო უნარების, ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობას, რასაც, კვლავ კომპეტენციებამდე მივყავართ. ამიტომ შეფასების შედეგებისა და პროფესიული განვითარების პროცესის მჭიდროდ დაკავშირების ხელშეწყობისათვის, მნიშვნელოვანია, დაწესებულებას თითოეული პოზიციის სამუშაოს აღწერილობაში, ფუნქციების სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაზღვრული ჰქონდეს კომპეტენციების სამი ჯგუფი:

1. საბაზისო კომპეტენციები – საკვანძო კომპეტენციებსაც უწოდებენ, დაწესებულების საქმიანობიდან გამომდინარე, მათი კრიტიკული მნიშვნელობის გათვალისწინებით. თავად სიტყვა საბაზისოც მიგვითითებს, რომ ეს არის ის საწყისი მინიმუმი, რომელიც თუ არ აქვს და ასევე, რომელსაც თუ არ ავლენს კონკრეტულ ორგანიზაციაში დასაქმებული ყველა თანამშრომელი, რისკის ქვეშ დგება ორგანიზაციის უწყვეტად და წარმატებულად ფუნქციონირების პროცესი. ამ ჯგუფში გაერთიანდება ე.წ „რბილი“ უნარებიც (მაგალითად, კომუნიკაცია, გუნდური მუშაობა, დროის მართვა).

2. პროფესიული კომპეტენციები – ფუნქციურ კომპეტენციებსაც უწოდებენ, რაც გულისხმობს, რომ ამგვარ კომპეტენციებში ერთიანდება უშუალოდ მხოლოდ ამ ტიპის ფუნქციების შესრულებისათვის საჭირო პროფესიული ცოდნა, უნარები და გამოცდილება, რაც მაგალითად, იურიდიული განყოფილების თანამშრომელს განასხვავებს ეკონომიკური განყოფილების თანამშრომლისაგან. ამ ჯგუფში გაერთიანდება ე.წ „მყარი“ უნარებიც (მაგალითად, სამართალწარმოების ტექნიკა, ბიუჯეტის დაგეგმვა).

3. მენეჯერული კომპეტენციები – მმართველობით კომპეტენციებაც უწოდებენ და მოიაზრებს მხოლოდ იმ კომპეტენციათა ჩამონათვალს, რაც მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულ თანამშრომელს მოეთხოვება მმართველობითი პროცესების წარმატებულად წარმართვისათვის. ამ ჯგუფშიც ძირითადად, ერთიანდება „რბილი“ უნარები (დელეგირება, კონსტრუქციული უკუკავშირის მიცემა).

შეფასებისთვის კი ზემოჩამოთვლილ თითოეულ ჯგუფში არსებული კომპეტენციებიდან შეირჩევა იმდენი და იმ კონცენტრაციით, რაც მენეჯერისა და თანამშრომლის ურთიერთკომუნიკაციის გზით შეთანხმდება, როგორც აუცილებლად შესაფასებელი კომპონენტები კონკრეტული სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციებიდან გამომდინარე.

ასეთი ტიპის დიფერენციაცია, გაამარტივებს შეფასების შედეგის პროფესიული განვითარების პროცესთან დაკავშირებას. კერძოდ:

- თუ საბაზისო კომპეტენციებშია გამოწვევა, დაიგეგმება შესაბამისი რბილი უნარების განვითარების აქტივობები, შემდგომ ამ მონაცემებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულიც რომ გააანალიზებს, შესაძლოა, ყველა თანამშრომლისთვის დაიგეგმოს კონკრეტული აქტივობები, რადგან საბაზისო კომპეტენციები დაწესებულებაში დასაქმებული ყველა თანამშრომლისთვის საერთოა;
- თუ გამოიკვეთა, რომ პროფესიული კომპეტენციებია განსაკუთრებული, დაიგეგმება პროფილური განვითარება მხოლოდ გარკვეული თანამშრომლ(ებ)ისთვის;
- თუ გამოიკვეთა მენეჯერული კომპეტენციების ნაკლებობა, დაიგეგმება შესაბამისი ინდივიდუალურად რომელიმე მენეჯერისთვის ან დაწესებულების მასშტაბით, რამდენიმე/ყველა მენეჯერისთვის მმართველობითი კომპეტენციების განვითარების აქტივობები.

დაწესებულების მასშტაბით ამ სამი ჯგუფის კომპეტენციათა ანალიზი, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს მისცემს შესაძლებლობას დაასკვნას, რომელი მიმართულებით არის მთლიანად ორგანიზაცია ძლიერი, რა მიმართულებით იკვეთებიან ტალანტები და ასევე, უფრო მეტად სად არის გამოწვევები – მენეჯერულ დონეზე, პროფესიონალიზმის ნაწილში თუ ინტერპერსონალური ურთიერთობების მხრივ.

პროფესიული განვითარების გზები

მას შემდეგ, რაც გავიგებთ თუ რა უნდა განვითარდეს, ლოგიკურია, დავფიქრდეთ, თუ როგორ, რა გზით განვითარდეს. პროფესიული განვითარებისთვის საკმაოდ ბევრი ალტერნატიული გზა არსებობს, რამდენიმე ძირითადს ქვემოთ წარმოგიდგენთ:

- **შიდა რესურსი** – პირველ რიგში, შეგიძლიათ მოიძიოთ ორგანიზაციის შიდა რესურსი და ყოველგვარი დამატებითი დანახარჯების გარეშე, კონკრეტულ თანამშრომელს დაუფასოთ განსაკუთრებული კომპეტენცია, ცოდნა, გამოცდილება და გამოიყენოთ იგი სხვა თანამშრომლების განვითარებისთვის;



- **გარე რესურსი** – თუ დაწესებულების შიგნით არ მოიძებნა ასეთი რესურსი, თავის მხრივ, შესაძლებელია თანამშრომლობა შესაბამის ცენტრებთან, ტრენინგის მომწოდებლებთან, სკოლებთან და ა.შ, რისთვისაც საჭირო იქნება მოლაპარაკებების წარმოება მაღალ მენეჯმენტთან, შესაბამისი ფინანსური რესურსების გამოყოფისა და განვითარების აქტივობებისათვის გამოყენების მიზნით. ფინანსურ რესურსებთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვანია, რომ განვითარების საჭიროებები იდენტიფიცირებული გქონდეთ კანონით განსაზღვრულ ვადაში, რათა დროულად მოახდინოთ მათი გათვალისწინება დაწესებულების წლიური ბიუჯეტის დაგეგმვის პერიოდში, რათა თავიდან იქნას აცილებული უკვე დამტკიცებულ ბიუჯეტში ცვლილების შეტანასთან დაკავშირებული შემდგომი გართულებები.



- **დონორი/პარტნიორი ორგანიზაცია** – მატერიალური დახმარების თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა დაფინანსების წყარო ეძებოთ დონორი ორგანიზაციის სახით და სწორად დაანახოთ კონკრეტული განვითარების აქტივობის მნიშვნელობა უშუალოდ თქვენი ორგანიზაციის და მასში დასაქმებული თანამშრომლების წარმატებისთვის, რათა თანხვედრაში მოვიდეს მისი საქმიანობის არეალი და თქვენი ინტერესები.



როგორ სწავლობენ ადამიანები?

განვითარების მეთოდის შერჩევამდე, მნიშვნელოვანია, გავითვალისწინოთ ადამიანთა შესაძლებლობები სწავლისთვის გამოკვეთილი უნარების მიხედვით. კერძოდ:



ვიზუალური – ზოგ ადამიანს განვითარებული აქვს მხედველობითი მეხსიერება და კარგად შეუძლია მაგალითად, წაკითხულის დამახსოვრება;



აუდიალური – ზოგ ადამიანს განვითარებული აქვს სმენითი მეხსიერება და კარგად შეუძლია მოსმენილის დამახსოვრება;



კინესთეტიკური/შეხებითი – ზოგ ადამიანს ურჩევნია ისწავლოს უშუალოდ სამუშაო პროცესიდან ანუ სწავლა-კეთებით მეთოდი იქნება მისთვის ყველაზე შედეგიანი.

მენეჯერი პირველ რიგში უნდა აკვირდებოდეს თანამშრომელს მისთვის უპირატესი სტილის გამოვლენის მიზნით, თუმცა, თუ დაკვირვების შედეგად ვერ მიიღო შესაბამისი ინფორმაცია, აჯობებს, კითხოს თანამშრომელს, რომელი სტილის გამოყენებით იქნება მისთვის კომფორტული სწავლების აქტივობის დანერგვა, რადგან წარმოიდგინეთ, როგორი მოსაწყენი შეიძლება იყოს ლექციის მოსმენა იმ პირისთვის, ვისაც კარგად განვითარებული ვიზუალური მეხსიერება აქვს და ურჩევნია რასაც ისმენს, ის წაიკითხოს ან პირიქით, როგორი უშედეგო იქნება პროფესიული ლიტერატურის კითხვის მოთხოვნა იმისთვის, ვისაც ურჩევნია იმავე თემაზე დაესწროს ლექციას და კარგად დაიმახსოვროს მოსმენილი. ზოგი ადამიანისთვის კი უბრალოდ უპირატესია, უშუალოდ მისცეთ კონკრეტული საქმე და აცადოთ ცდისა და შეცდომის მეთოდით შეისწავლოს იგი, თუ დრო და სხვა პირობები ამის შესაძლებლობას იძლევა. რა თქმა უნდა, ამგვარი დაყოფა არ უნდა მივიჩნიოთ კატეგორიულად და არ უნდა ვიფიქროთ, რომ ადამიანი ან მხოლოდ ვიზუალური მეხსიერების მქონე ან მხოლოდ კეთებით შეუძლია სწავლა, არამედ საუბარია ამ შესაძლებლობის სიჭარბეზე კონკრეტულ ადამიანში და მისთვის კომფორტული სტილის შერჩევაზე, რადგან შედეგი იყოს ეფექტური და არა ფორმალობისთვის ჩატარებული.

ეს მნიშვნელოვანია:

აღსანიშნავია, რომ ადამიანების განვითარებაში დაახლოებით 70%-სამუშაო გამოცდილებაზე, 20%-სოციალურ სწავლაზე, ხოლო 10% ოფიციალურ სასწავლო აქტივობებზე (მაგ: ტრენინგზე) მოდის (ლომბარდო, ეიხინგერი, 1996). ამდენად, როგორც იკვეთება, **ადამიანი უმეტესად სწავლობს უშუალოდ სამუშაოს შესრულების პროცესში**, ასევე, მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა სოციალური სწავლაც, რომელიც სამუშაოს შესრულების სტანდარტებისა და ინსტრუქციების მენეჯერისგან და თანამშრომლებისგან სწავლას გულისხმობს, ხოლო როგორც ჩანს, ოფიციალური სწავლება, ზემოჩამოთვლილ ორ კომპონენტთან შედარებით, ყველაზე ნაკლებ როლს თამაშობს. ეს მოდელი სწავლისა და განვითარებისთვის საჭირო აქტივობების დაგეგმვის საფუძვლად შეიძლება ჩავთვალოთ.

განვითარების ფორმალური და არაფორმალური მეთოდები

სწორად შერჩეულმა განვითარების მეთოდმა უნდა გაამთელოს ცოდნის ნაპრალი, ანუ უნდა ამოავსოს ის თავისუფალი სივრცე, რაც არსებობს არსებულ მოცემულობას (რაც გვაქვს) და სასურველ მოცემულობას (რაც გვინდა რომ გვექონდეს) შორის.



არსებობს სწავლისა და განვითარების **ოფიციალური და არაოფიციალური, გნებავთ, ფორმალური და არაფორმალური მეთოდები**. ფორმალური სტილით სწავლებამ, რომელიც შეიძლება იყოს გარკვეული სასწავლო კურსების, ტრენინგების გავლა, რომელიც პროცესებში ოფიციალურ ჩართულობას მოითხოვს და ძალიან კარგი შესაძლებლობაა ცოდნისა და უნარების შეძენისა და განვითარებისთვის, შესაძლოა პრაქტიკაში ისეთი შედეგი ვერ გამოიღოს, როგორც არაფორმალურმა სწავლამ. სადაც მეთია ცდისა და შეცდომის მეთოდით და უშუალოდ საქმის კეთების პროცესში სწავლისა და საჭირო უნარების განვითარების შესაძლებლობა, იქ უფრო მრავალფეროვანია შეძენილი გამოცდილება და უფრო გავარჯიშებულია საჭირო უნარები, რაც თავის მხრივ, აისახება მუშაობის შედეგზე.

ოფიციალური სწავლების ფორმატი, ცხადია, ითვალისწინებს კონკრეტულ პირს, ლექტორს, ტრენერს, მასწავლებელს, რომლის მიზანია, მსმენელს გადასცეს ცოდნა კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით, გაუზიაროს გამოცდილება და მისცეს რეკომენდაციები შეძენილი ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებასთან დაკავშირებით.

არაფორმალურ გარემოში სწავლასაც ყავს თავისი კურატორი, ძირითადად, დამრიგებელი, იგივე, მენტორი ან ქოუჩი, რომელიც თანამშრომლის საქმიანობის არაფორმალური მხარდაჭერია და ცდილობს გარკვეული უნარების სამუშაო პროცესში გამომუშავებისა და გაუმჯობესების ხელშეწყობას.

ტრენინგი

მნიშვნელოვანია, გავითვალისწინოთ, რომ ტრენინგი განვითარების ერთ-ერთი მეთოდია და არა ერთადერთი.

დღესდღეობით, საქართველოს საჯარო სამსახურში (და არამხოლოდ საქართველოში და არა მხოლოდ საჯარო სამსახურში) პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი არის ტრენინგი. სატრენინგო მოდელი უფრო სპეციფიკურ საგნობრივ ცოდნაზეა ორიენტირებული და ნაკლებად უკავშირდება სწავლების შესაძლებლობების განვითარებას. თუმცა, ძალიან ეფექტურია მოკლე დროში შესასრულებელი სპეციფიკური და რთული ამოცანების გამკლავებისთვის საჭირო ცოდნით თანამშრომლის აღჭურვის კუთხით.

სატრენინგო მომსახურება, როგორც წესი, ორგანიზაციის მხრიდან სოლიდური ფინანსური რესურსის გაღებასთან არის დაკავშირებული, რაც ხშირად ქმნის შესაბამისი მიმართულებით თანამშრომლის განვითარებაზე უარის თქმის საფუძველს. თუმცა, დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტმა და ყველა მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ თანამშრომლის განვითარებისთვის ტრენინგი არა ერთადერთი, არამედ ერთ-ერთი და თანაც ზემოაღნიშნული კვლევის თანახმად, ნაკლებ ეფექტურ მეთოდად შეიძლება ჩაითვალოს (გააჩნია განვითარების მიზანს). ამიტომ თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მეთოდის შერჩევისას არ იქნება მართებული მხოლოდ ტრენინგის მეთოდზე კონცენტრირება, მითუმეტეს, შეიძლება ორგანიზაციას არც გააჩნდეს საკმარისი ბიუჯეტური სახსრები და ამის გამო თანამშრომელი არ უნდა დარჩეს განვითარების გარეშე.

აქვე, ორი სიტყვით თანამშრომელთა განვითარების ბიუჯეტის შესახებაც. მნიშვნელოვანია, რომ დანესებულების ბიუჯეტის დაგეგმვისას აუცილებლად იქნეს გათვალისწინებული თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ბიუჯეტიც, რომელიც რა თქმა უნდა, დაეფუძნება თანამშრომელთა განვითარების გეგმით გამოკვეთილ საჭიროებებს, დანესებულების პრიორიტეტებიდან გამომდინარე. განვითარების ბიუჯეტის არსებობა აუცილებელია არა მხოლოდ გეგმიური განვითარების აქტივობების სრულყოფილად განხორციელებისათვის, არამედ დანესებულების საქმიანობაში ნემისმიერი ცვლილებების, სიახლეების შემთხვევაში თანამშრომელთა დროული და ეფექტიანი ადაპტირებისთვის შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვისა და განხორციელების კუთხითაც.

ქოუჩინგი

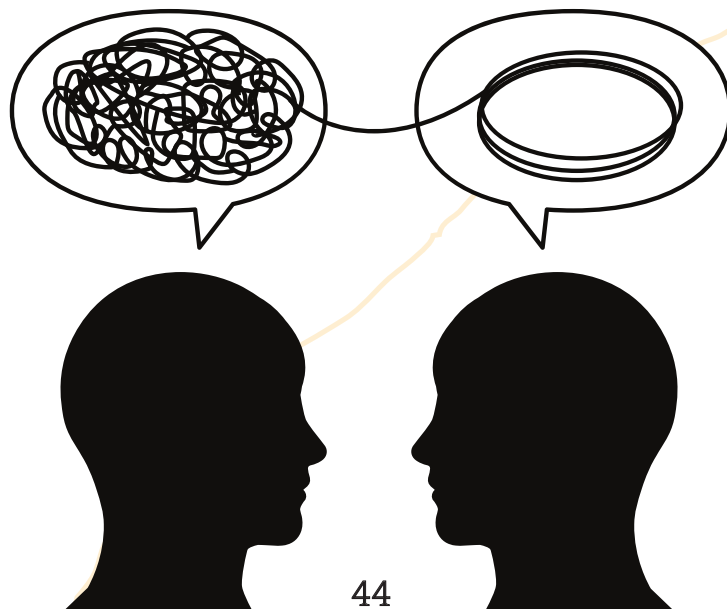
უფრო კონკრეტულად, რომ განვიხილოთ, ქოუჩინგი უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის გასაუმჯობესებლად და შესასრულებელი სამუშაოს შედეგიანობის ასამაღლებლად თანამშრომლის ინდივიდუალური (ერთი ერთზე) დახმარების ფორმაა.

ქოუჩინგი სამუშაოს მართვის პროცესის ნაწილია და გულისხმობს:

- არა სწავლებას, არამედ სწავლისას დახმარებას;
- მიმდინარე საქმიანობაზე კონცენტრირებასა და უნარ-ჩვევების განვითარებაზე ორიენტირებულობაში თანადგომას;
- სასწავლო მიზნით ნებისმიერი შესაფერისი სიტუაციის გამოყენებას;
- ადამიანისთვის სწავლის მოტივაციის ამაღლებას;
- პიროვნების პოტენციალის მაქსიმალურად გამოვლენის ხელშეწყობას;
- მუდმივ უკუკავშირს იმის თაობაზე, თუ რამდენად წარმატებულად უახლოვდება შედეგს;
- თანამშრომლის როლისა და წვლილის გამოკვეთას, მისი შესაძლებლობების აღიარებას;
- ადამიანების შეგულიანებას, იფიქრონ უფრო და უფრო მაღალი დონის ამოცანებზე და მათთან შეჭიდებისთვის საჭირო ინტელექტუალური კაპიტალისა და კომპეტენციების განვითარებაზე;
- იმის რწმენას, რომ ადამიანები წარმატებას აუცილებლად მიაღწევენ და რომ უშუალოდ ქოუჩის როლი ამ წარმატებაში წონადი იქნება.

ქოზინგი შედეგიანი იქნება, თუ ქოზი:

- თანამშრომელთან დაამყარებს ნდობაზე და პატივისცემაზე დაფუძნებულ ურთიერთობას;
- ხელს შეუწყობს თანამშრომელს თვითშეფასებასა და თვითშემეცნებაში;
- მოუსმენს აქტიურად და სწორ კითხვებს დასვამს სწორად;
- დაეხმარება თანამშრომელს მიზნის დასახვასა და მიღწევაში;
- აღუძრავს მოტივაციას;
- ხელს შეუწყობს თანამშრომელს საკითხის სიღრმისეულად გააზრებასა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების და გზების ძიებაში;
- ყოველთვის უთანაგრძნობს მას და იქნება მაქსიმალურად ემპათიური;
- დააფასებს მრავალფეროვნებასა და განსხვავებებს.



მენტორინგი

რაც შეეხება მენტორინგს, იგი ქოუჩინგისგან იმით განსხვავდება, რომ თანამშრომელთა კომპეტენციის ამაღლების უფრო დირექტიული მიდგომაა და მზარეცებებს სთავაზობს სწავლისა და განვითარებისთვის. მენტორი შეიძლება იყოს ადამიანი, როგორც მენეჯერულ, ისე არამენეჯერულ თანამდებობაზე დასაქმებული პირი, რომელიც შერჩეულია კონკრეტულ საკითხში განსაკუთრებული ცოდნის და გამოცდილების გამო თანამშრომლისთვის პრაქტიკული რჩევების მისაცემად და უწყვეტი მხარდაჭერისთვის. დამრიგებლობა/მენტორობა გულისხმობს სწავლა-განვითარებას სამუშაოს შესრულების პროცესში, რაც საჭირო უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის გამდიდრების საუკეთესო გზაა.



მენტორები თანამშრომლებს სთავაზობენ:

- კონკრეტულ რჩევებს და რეკომენდაციებს თუ როგორ შეიძინონ საჭირო ცოდნა და უნარები კონკრეტული პროფესიული ამოცანების გადასაჭრელად;

- რჩევებს უშუალოდ სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ოპერაციული, ტექნიკური, ადმინისტრაციული მიმართულებით;
- გამოცდილების, შესრულების სტანდარტების გაზიარებას, რომელიც პრაქტიკაში აქვთ შეძენილი;
- სახელმძღვანელო, პრაგმატულ ინსტრუქციებს და უწყვეტ მხარდაჭერას.

პროექტის გუნდები

თანამშრომელთა განვითარების ინოვაციური მეთოდია პროექტის გუნდების შექმნა. ეს მეთოდი გულისხმობს იმ თანამშრომლების მართვის პროცესს, რომელთა შესრულებაც მაქსიმალურად შედეგიანია. ეფექტიანად შესრულებული სამუშაოს მართვის პროცესის საჭიროება მიანიშნებს იმას, რომ ორგანიზაციას ჰყავს გამორჩეული შესაძლებლობების მქონე, კონკურენტუნარიანი, მაღალკვალიფიციური, პერსონალი, რომელიც დაბრკოლებების გარეშე ახერხებს კონკრეტული ფუნქციების სრულყოფილად შესრულებას და დასახული მიზნების მიღწევას. ასეთ თანამშრომლებს ტალანტებსაც უწოდებენ. მათ შეუძლიათ პოზიტიური გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობაზე და შექმნან მნიშვნელოვანი ღირებულებები და პროდუქტები, ახასიათებთ მუდმივად სწავლა-განვითარებაზე ორიენტაცია და მათი წვლილი ყოველთვის დიდია დაწესებულების პროგრესულ ცვლილებებში, გამოირჩევიან შესამჩნევი პოტენციალით, მოტივაციით და ენთუზიაზმით. მოკლედ რომ ვთქვათ, ტალანტი ისაა, რაც ადამიანებს კონკრეტულ ორგანიზაციაში საკუთარი როლის შესასრულებლად უნდა გააჩნდეთ. ხოლო ტალანტების მართვა კი გულისხმობს ისეთი პროცესების წარმართვას, რომელიც დაეხმარება ადამიანს თავისი როლისთვის აუცილებელი შესაძლებლობების გამოვლენაში და მისცემს სარბიელს ორგანიზაციის დონეზე სხვადასხვა სიკეთეების შექმნისთვის, როგორც კოლეგების განვითარების, ისე დაწესებულების წინსვლის ხელშეწყობის მხრივ. მთავარია, სწორად და დროულად შეფასდეს თანამშრომლის ეფექტიანობა და პოტენციალი და ობიექტურად იქნენ იდენტიფიცირებულნი საუკეთესო თანამშრომლები.

9-პუნქტიანი ბაღე საუკეთესო თანამშრომლების იდენტიფიცირებისთვის
(ამსტრონგი, ტეილორი, 2020):

ეფექტიანობა			
დაბალი	→ საშუალო	→ მაღალი	
გვიჩვენებს წინსვლისთვის საჭირო პოტენციალის ყველა ნიშანს, მაგრამ დღევანდელ როლში ნაკლებეფექტიანია	აქვს წინსვლის პოტენციალი მისაღები დონის ეფექტიანობით გამოირჩევა	გვიჩვენებს დიდ პოტენციალს. სისტემატურად აღწევს რთულ და ფართომასშტაბიან მიზნებს	მაღალი ↑
შეუძლია იკისროს მეტი პასუხისმგებლობა, თუკი ეფექტიანობის მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას მოახერხებს	აქვს განვითარების პონტენციალი და შეუძლია უკეთესი შედეგების მიღწევა, როგორც საქმიანობის მასშტაბის, ასევე სირთულის თვალსაზრისით. ეფექტიანობის მისაღები დონე აქვს	დროთა განმავლობაში უფრო მაღალი დონის როლისთვის გაზრდა შეუძლია, სტაბილურად კარგი შემსრულებელია და საუკეთესო ხარისხს უზრუნველყოფს	საშუალო ↑
არსებულ დონეზე მაღლა გაზრდის პოტენციალი არ აქვს. დღევანდელ როლში ეფექტიანობის მინიმალურ დონესაც ვერ აკმაყოფილებს	დღევანდელ როლში სასარგებლოა, მაგრამ ამ დონეზე მაღლა ასვლის იმედს არ იძლევა, ძირითადად აკმაყოფილებს ეფექტიანობის მოთხოვნებს	ძალზე სასარგებლოა მოცემულ დონესა და დღევანდელ როლში. ძლიერი შემსრულებელია, გუნდის ფასეული წევრია	დაბალი

ა მ ა რ ა დ ა რ ა

დაბალი და საშუალო შედეგის შემთხვევაში, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის უნდა შედგეს გასაუბრება და განისაზღვროს რა არის საჭირო თანამშრომლის განვითარებისთვის, როგორც თავად თანამშრომლის, ისე მენეჯერის მხრიდანაც. რაც შეეხება მაღალ შედეგს, ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ტალანტთან, რომელსაც ხელი უნდა შევეწყოთ ამ შედეგის შენარჩუნებასა და ეფექტიანობის კიდევ უფრო გაზრდაში, მისი შესაძლებლობებისა და უნარების სხვა თანამშრომელთა განვითარებისათვის გამოყენებასა და უფრო მეტად საპასუხისმგებლო ფუნქციების დაკისრებაში, ე.წ. **ფუნქციითა ჰორიზონტალურ გამრავალფეროვნებაში**.

სწორედ პროექტების გუნდების შექმნის მეთოდით შეიძლება როგორც არსებული საუკეთესო შედეგის შენარჩუნება და მეტი პოტენციალის გამოვლენის შესაძლებლობის მიცემა, ასევე, ახალი ტალანტების აღმოჩენა და მათი განვითარება. პროექტის გუნდის შექმნის მეთოდი მოიაზრებს ორგანიზაციის წარმატებული თანამშრომლების გაერთიანებას დაწესებულების მასშტაბით მნიშვნელოვანი პროექტების განხორციელებისათვის, გამოწვევების გამკლავების გზების მოსაძიებლად, იდეების, ინიციატივების შემუშავებისათვის. ეს მეთოდი ხელს უწყობს მომავალი ლიდერების განვითარებას, ორგანიზაციის დონეზე გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულობას, დაფასებულობის და აღიარებულობის განცდას, შინაგანი მოტივაციის გაზრდას, ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას და რაც მთავარია, პოზიტიურად აისახება სხვა თანამშრომლების მოტივაციაზე, რადგან კონკრეტული პროექტის დასრულების შემდეგ პროექტის გუნდები უნდა განახლდეს სხვა ტალანტებით და სხვა თანამშრომლებსაც მიეცეთ ორგანიზაციის დონეზე მნიშვნელოვან საქმეში წვლილის შეტანისა და მათი პოტენციალის გამოვლენის შესაძლებლობა.

დელეგირება

ყველა სტრუქტურული ერთეულის მენეჯერი უნდა ცდილობდეს ისეთი გარემოს შექმნას და ისეთი დავალებების პერიოდულად ან სისტემატურად დელეგირებას, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს თანამშრომლებს გამოავლინონ სხვადასხვა და მათ შორის, მმართველობითი და ლიდერული უნარები, იმისთვის, რომ მენეჯერმა ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში მენტორინგისა და ქოუჩინგის გამოყენებით, შეძლოს ამ უნარების კიდევ უფრო დახვეწა და გაუმჯობესება, რათა მისი არყოფნის შემთხვევაში სტრუქტურული ერთეულის უწყვეტი, შეუფერხებელი და წარმატებული ფუნქციონირება არ დადგეს რისკის ქვეშ და თანამშრომლებმა წარმატებით გაართვან თავი სხვადასხვა და მათ შორის, მენეჯერული ფუნქციების შესრულებას, რაც მათთვის უდიდესი გამოცდილება და განსხვავებული უნარების პრაქტიკული განვითარების უდიდესი შესაძლებლობა იქნება.



სამუშაოს გამრავალფეროვნება

გარდა მენეჯერული უნარების დაკისრებისა, თანამშრომლებს შეიძლება რუტინული სამუშაოსგან განსხვავებული შინაარსის ანალიტიკური ან კომპეტენციების შესაბამისი სამუშაოს შესრულება შევთავაზოთ, ცოტა ხნით გავათავისუფლოთ ძირითადი მოვალეობებისგან (თუ ეს არ გამოიწვევს პროცესების შეფერხებას), რაც მცირედით მაინც გაუმრავალფეროვნებს რუტინულ ფუნქციებს, იგრძნობს, რომ მასზე ზრუნავენ, ეცდება გამოავლინოს ისეთი უნარები, რისი გამოვლენის შესაძლებლობაც რუტინული ფუნქციების შესრულებისას არ ეძლევა და თავს უფრო მოტივირებულად, თვითაქტუალიზებულად და დაფასებულად იგრძნობს.

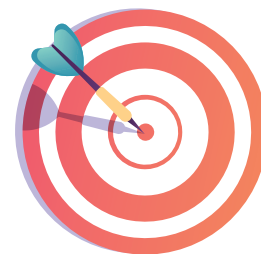


თვითგანვითარება

გარდა ამისა, ყოველთვის წახალისებული იყოს თვითგანვითარება, შეიძლება აღნიშნულის მნიშვნელობის ხაზგასასმელად თვითგანვითარების კომპონენტი გამოვიყენოთ შეფასების სისტემაშიც და თანამშრომლები შევაფასოთ იმის მიხედვით, თუ რამდენად ცდილობენ თუნდაც:

- პროფესიული ლიტერატურის წაკითხვას;
- კვლევების გაცნობას;
- სიახლეებზე ინფორმაციის მოძიებას;
- კოლეგა ორგანიზაციის შესაბამის სპეციალისტ(ებ)თან შეხვედრას როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარების მიზნით;
- სხვადასხვა ფორუმებში, თემატურ შეხვედრებში, კონფერენციებში მონაწილეობას.

ამ გზით, თანამშრომელი უფრო ჩართულია სამუშაო პროცესში, მეტად აქვს გააზრებული ის პასუხისმგებლობა, რაც კონკრეტული ფუნქციების ხარისხიანად შესრულებასთან არის დაკავშირებული და იცის, რომ თვითგანვითარებას თავის ორგანიზაციაში დიდ ყურადღებას აქცევენ და თუ ეს უკანასკნელი შესრულებული სამუშაოს შეფასებაშიც გამოყენებული კომპონენტია, გაცილებით მეტ სარგებელს და შედეგს მოიტანს. თავის მხრივ, ეს აქტივობები მხარდაჭერილი უნდა იყოს მენეჯერის მხრიდანაც, მეტიც, თავადაც შეიძლება მისცეს რეკომენდაციები თვითგანვითარების სხვადასხვა გზებთან დაკავშირებით, რაც თითოეული მათგანის მონდომებასა და კრეატიულობაზეა დამოკიდებული.



კონსტრუქციული უკუკავშირი

განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე შედეგიანი მეთოდი კონსტრუქციული უკუკავშირის მიცემაა. უკუკავშირი ნიშნავს ჩართულ მენეჯმენტს, როდესაც თანამშრომელი ყოველთვის გრძნობს მენეჯერის მხარდაჭერას, ყოველთვის აქვს მოლოდინი, რომ მენეჯერი აჩვენებს სწორ გზას მიზნის მისაღწევად და მიუთითებს იმ გამოწვევებზე, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს მიზნისკენ მიმავალ გზაზე. უკუკავშირი მუდმივად ავითარებს თანამშრომელს. უკუკავშირის ობიექტი არ არის პიროვნული ასპექტები, მეტიც, არ შეიძლება პიროვნულ მახასიათებლებზე აქცენტირება, შეიძლება გამოწვიოთ უკუკავშირის მიუღებლობა და თავდაცვითი ინსტინქტის გააქტიურება. უკუკავშირი ყურადღებას ამახვილებს მხოლოდ ქცევაზე, რათა საჭიროების შემთხვევაში, თანამშრომელმა, მენეჯერის დახმარებით მოახდინოს არასასურველი ქცევის კორექცია, რომ დროულად და შედეგიანად მიაღწიოს მიზანს. განვითარება უკუკავშირით ხდება მუდმივად, როცა კი ამის საჭიროება დადგება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის პროცესში. მენეჯერი არ უნდა დაელოდოს შეფასების პერიოდს და თანამშრომელი ამ დრომდე არ უნდა დატოვოს უკუკავშირის გარეშე, ვინაიდან დროულად, მყისიერად, არასასურველი ქცევის აღმოჩენისთანავე საჭირო უკუკავშირის მიცემას შეუძლია სრულად შეცვალოს ერთი შეხედვით მოსალოდნელი დამაკმაყოფილებელი ან უარყოფითი შეფასების შედეგი კარგი ან საუკეთესო შეფასებით. უკეთ რომ წარმოვიდგინოთ, უკუკავშირით განვითარება ხდება როგორც უშუალოდ სამუშაოს შესრულების პროცესში, რომელიც უფრო კონკრეტულ დეტალებზე ამახვილებს ყურადღებას და აუცილებლად უნდა იყოს კონსტრუქციულად და კორექტულად, ეთიკური ნორმების დაცვით მიცემული, ასევე, სამუშაოს დასრულების შემდეგაც, შეფასების გასაუბრების დროს. შეფასებისას გაცემული უკუკავშირი შესაფასებელ პერიოდში გამოვლენილ ქცევებს უფრო მთლიანობითად აფასებს და მოიცავს სამომავლოდ განსავითარებელ მიმართულებებზე მსჯელობას.

მნიშვნელოვანია, თანამშრომელს სწორი დამოკიდებულება ჰქონდეს უკუკავშირის მიმართ და იცოდეს, რომ ეს მისი განვითარების ინსტრუმენტია, რადგან კონსტრუქციულობა უკუკავშირის მიცემის დროს გულისხმობს წარმატებისთვის ხელშემშლელი ქცევის კორექტულ კრიტიკას, რომელიც არ მიემართება პიროვნებას და რომელმაც უნდა დააფიქროს თანამშრომელი და გაუჩინოს შემდგომში ამგვარი ქცევებისგან თავიდან აცილების მოტივაცია და არ უნდა მიიყვანოს იგი თავდაცვის კონდიციამდე. ეს ერთგვარი ხელოვნებაა, რომელიც მხოლოდ ობიექტურ, შედეგზე ორიენტირებულ, ემპათიურ, პასუხისმგებლიან და თანამშრომლის განვითარების იდეით განმსჭვალულ, თვითგანვითარებაზე მზრუნველ და მოტივირებულ მენეჯერს შეუძლია.

თანამშრომელი უკუკავშირის აღიქვამს კონსტრუქციულად და განმავითარებლად, თუ მენეჯერი:

1. მოიყვანს არგუმენტებს და დაასაბუთებს პოზიციებს
2. გაუზიარებს დაკვირვების შედეგად გაჩენილ განცდებს
3. აღნიშნავს მომხდარის გავლენების შესახებ
4. მისცემს თანამშრომელს მოსაზრებების დაფიქსირების შესაძლებლობას



შევაჯამოთ განვითარების ჩვენ მიერ განხილული მეთოდები:

ტრენინგი

რას ვავითარებთ	კონკრეტულ ცოდნას და უნარებს
ვინ ვითარდება	ნებისმიერი თანამშრომელი, პრიორიტეტული საჭიროებიდან გამომდინარე
ვინ ავითარებს	შიდა ტრენერი შიდა რესურსის არსებობის შემთხვევაში ან გარე ტრენერი
შედეგი	მოკლე დროში შეძენილია საჭირო ცოდნა და უნარები
ბიუჯეტი	საჭიროა ან მხოლოდ გარე ტრენერისთვის ან შიდა ტრენერისთვის წახალისების შემთხვევაში
დრო	ტრენინგ მოდულიდან გამომდინარე

ქოუჩინგი

რას ვავითარებთ	მიზნების მიღწევისა და ამოცანათა გადაწყვეტისთვის საჭირო უნარებს, პოტენციალის გამოვლენის გზებს, დამოუკიდებლად მუშაობის უნარს, მოტივაციას, თვითრწმენას
ვინ ვითარდება	ნებისმიერი თანამშრომელი, განსაკუთრებით, ორგანიზაციისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვან მიზნებზე მომუშავეები
ვინ ავითარებს	პროფესიონალი ქოუჩი ან ქოუჩინგში გადამზადებული მენეჯერი/თანამშრომელი
შედეგი	იცის მიზნების მიღწევისა და ამოცანათა გადაჭრის მის მიერ შემუშავებული გზები, მაქსიმალურად ავლენს პოტენციალს, მუშაობს დამოუკიდებლად, მოტივირებულია, თავდაჯერებულია, შედეგიანად ასრულებს სამუშაოს, თვითაქტუალიზებულია, დადებით გავლენას ახდენს კოლეგებზე
ბიუჯეტი	გარე ექსპერტის მოწვევის შემთხვევაში ან შიდა რესურსის გადამზადების შემთხვევაში, რომელიც გრძელვადიან პერსპექტივაში მნიშვნელოვნად ზოგავს ხარჯებს
დრო	საჭიროებიდან და პროგრესიდან გამომდინარე, ძირითადად, რამდენიმე თვე

მენტორინგი

რას ვავითარებთ	პროფესიულ უნარებს, ცოდნას, პრაქტიკას, გამოცდილებას
ვინ ვითარდება	ნებისმიერი თანამშრომელი განსაკუთრებით, შედეგიანია ახლადმიღებული თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში
ვინ ავითარებს	ძირითადად, კონკრეტულ საქმეში გამოცდილი, მცოდნე პროფესიონალი, რომელიც ექსპერტულ დონეზე იცნობს შესასრულებელ ფუნქციებს და შეუძლია კონკრეტული და ღირებული რჩევებისა და რეკომენდაციების მიცემა შეგირდისთვის და მისი უწყვეტი მხარდაჭერა. მენტორი შეიძლება იყოს როგორც მენეჯერულ, ისე არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული პირი
შედეგი	სამუშაოს სფეროში სფეროში დეტალების ცოდნა, ამოცანების, სამუშაოს შესრულების სტანდარტებისა და ინსტრუქციების ცოდნა, სამუშაოს პრაქტიკული ასპექტების ცოდნა. იცის რას აკეთებს, როგორ უნდა გააკეთოს და რატომ უნდა გააკეთოს
ბიუჯეტი	გარე მენტორის მოწვევის შემთხვევაში ან შიდა რესურსის გადამზადების შემთხვევაში, რომელიც გრძელვადიან პერსპექტივაში მნიშვნელოვნად ზოგავს ხარჯებს
დრო	საჭიროებიდან და პროგრესიდან გამომდინარე, შესაძლებელია რამდენიმე კვირა ან თვე

პროექტის გუნდი

რას ვავითარებთ	ინოვაციურ, კრეატიულ, ანალიტიკურ ამროვნებას, გუნდური მუშაობის უნარს, მოტივაციას, ლიდერობას, გადაწყვეტილებების მიღების უნარს, პროექტების მართვის უნარს.
ვინ ვითარდება	ტალანტები, რომლებიც ყოველთვის ცდილობენ ორგანიზაციის სასარგებლოდ მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზებას. ასევე, ირიბად, სხვა თანამშრომლები, რომლებსაც უჩნდებათ განვითარების მოტივაცია, შემდეგ ჯერზე პროექტის გუნდში მოხვედრისათვის
ვინ ავითარებს	მენეჯმენტი და არმ სპეციალისტი
შედეგი	არამენეჯერული რგოლის თანამშრომელი ჩართულია ორგანიზაციის მართვაში, მოტივირებულია, მაქსიმალურად ავლენს პოტენციალს, იცის როგორ მართოს პროექტი, იცის როგორ მიიღოს გადაწყვეტილებები გუნდურად, გამომუშავებული აქვს ლიდერული უნარები.
ბიუჯეტი	0
დრო	პერმანენტულად, პროექტის საჭიროებიდან და სპეციფიკიდან გამომდინარე

დელეგირება / სამუშაოს გამრავალფეროვნება

რას ვავითარებთ	მმართველობით უნარს, დაგეგმვისა და ორგანიზების უნარს, შედეგზე ორიენტაციის უნარს, განსხვავებულ ამოცანებზე მუშაობის უნარს, მოტივაციას, პროდუქტიულობას
ვინ ვითარდება	ძირითადად არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომელი, თუმცა, სამუშაო შეიძლება მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულ თანამშრომელსაც გაუმრავალფეროვნოს თავისმა მენეჯერმა
ვინ ავითარებს	უშუალო მენეჯერი
შედეგი	თანამშრომელმა იცის როგორც მართოს კონკრეტული პროცესები მენეჯერის არყოფნის დროს, შესასრულებელ სამუშაოს გეგმავს და ანაწილებს დროულად და მიზნობრივად, შეუძლია ფუნქციათა დელეგირება, შეუძლია განსხვავებულ ამოცანებზე ერთდროულად მუშაობა, მოტივირებულია, თვითაქტუალიზებულია, შრომითკმაყოფილია
ბიუჯეტი	0
დრო	პერიოდულად, საჭიროებიდან და შესაძლებლობიდან გამომდინარე

თვითგანვითარება

რას ვავითარებთ	პროფესიულ ცოდნას/ პროფესიონალიზმს/ პროფესიულ კომპეტენციებს
ვინ ვითარდება	თითოეული თანამშრომელი, განურჩევლად რანგისა და თანამდებობისა
ვინ ავითარებს	საკუთარი და ორგანიზაციაში არსებული რესურსები
შედეგი	იცის უახლესი სამეცნიერო და პრაქტიკული მიდგომები პროფესიულ საქმიანობაში და შეუძლია მათი შესასრულებელ ფუნქციებთან დაკავშირება, გაზრდილია ინდივიდუალური ეფექტიანობა
ბიუჯეტი	0
დრო	შეიძლება სამუშაო საათებშიც მიეცეს თანამშრომელს ნახევარი საათი მაინც თვითგანვითარებისთვის, კონკრეტული ინფორმაციის მოძიებისთვის, ლიტერატურის კითხვისთვის, ხოლო თუ მოინდომებს რომელიმე ლექციაზე ან კონფერენციაზე დასწრებას, ამისთვისაც შეიძლება იქნეს გათავისუფლებული სამუშაო საათების პერიოდში

ცოდნის გაზიარება, თემატური შეხვედრები/დისკუსიები

რას ვავითარებთ	ცოდნის გაზიარების უნარს, კოლეგიალობას, შედეგზე ორიენტირებულობას
ვინ ვითარდება	თითოეული თანამშრომელი, განურჩევლად რანგისა და თანამდებობისა
ვინ ავითარებს	თითოეული თანამშრომელი, განურჩევლად რანგისა და თანამდებობისა
შედეგი	თანამშრომლები პერმანენტულად უზიარებენ ერთმანეთს ცოდნასა და გამოცდილებას. გაზრდილია კოლეგიალობის დონე
ბიუჯეტი	0
დრო	პერიოდულად, საჭიროებისა და შესაძლებლობისამებრ

უკუკავშირი

რას ვავითარებთ	შესრულების ხარისხს, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაციას, შეცდომების აღიარების და ჯანსაღი კრიტიკის მიმღებლობის უნარს
ვინ ვითარდება	ნებისმიერი თანამშრომელი მენეჯერულ თუ არამენეჯერულ თანამდებობაზე დასაქმებული, მეტიც, აჯობებს ორმხრივი უკუკავშირი, რა დროსაც თანამშრომელიც აწვდის მენეჯერს უკუკავშირს
ვინ ავითარებს	ძირითადად მენეჯერი, თუმცა თანამშრომელსაც შეუძლია და უკეთესიცაა, რომ მენეჯერს მიაწოდოს უკუკავშირი
შედეგი	თანამშრომლისთვის ცნობილია განსავითარებელი მიმართულებები, იცის რას მოელოს მენეჯერი მისგან, იცის სამუშაოს შესრულების სასურველი სტანდარტი
ბიუჯეტი	0
დრო	სამუშაოს მიმდინარეობისას-პერმანენტულად და საბოლოო შეფასებისას.

პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა

ეფექტიანი პროფესიული განვითარების წინაპირობა

წარმატებული ორგანიზაციები პროფესიული განვითარებისა და ჩანაცვლების დაგეგმვის¹ პროგრამებს ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიას ურთავენ. როდესაც საერთო სტრატეგიის ნაწილია პროფესიული განვითარება, იგი უფრო წარმატებულია და ამ წარმატებასა და ეფექტიანობას საფუძვლად უდევს სწორედ პროფესიული განვითარების სისტემის პირდაპირი კავშირი ორგანიზაციულ მიზნებთან.

ქვემოთ განვიხილოთ რამდენიმე მაგალითი იმისა, თუ როგორ შევუწყოთ ხელი პროფესიული განვითარების სისტემის მაღალ დონეზე ფუნქციონირებასა და მყარი საფუძვლის შექმნას, რათა იგი თანხვედრაში მოვიდეს ორგანიზაციულ კულტურასთან და პროცესში ჩართული პირებისათვის არ წარმოადგენდეს ზედმეტ ტვირთს:

უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის მხარდაჭერა – მას შემდეგ, რაც ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი აცნობიერებს პროფესიული განვითარების მნიშვნელობასა და საჭიროებას, მისი მთავარი საზრუნავი ხდება როგორ მოარგოს სისტემა საკუთარ ორგანიზაციას, ითვალისწინებს ორგანიზაციის ძირითად პროფილს, სპეციფიკას, კულტურას, ღირებულებებს, შესაძლებლობებს და ა.შ. ამავდროულად, დიდი მნიშვნელობის მატარებელია უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის დამოკიდებულება პროფესიული განვითარების სისტემის მიმართ. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირის როლია უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის დაინტერესება, მათი მხრიდან პროფესიული განვითარების მნიშვნელობის გაზიარებისა და სისტემის არსებობის საჭიროებაში დარწმუნება.



¹ ჩანაცვლების დაგეგმვა (Succession Planning) – შიდა ორგანიზაციული სისტემა, როდესაც ხანგრძლივ პერსპექტივაში განისაზღვრება მიზნები, საჭიროებები, სამუშაო ფუნქციები და როლები. ამასთანავე, აღნიშნული სისტემა მოიაზრებს კონკრეტული თანამშრომლებისა თუ გუნდების მომზადებას მაღალი პასუხისმგებლობის დავისრებისთვის ორგანიზაციული საჭიროებიდან გამომდინარე (Luna, 2012). ჩანაცვლების დაგეგმვის სისტემა ფოკუსირდება დააიდენტიფიციროს და ხელი შეუწყოს ტალანტების განვითარება-ზრდას, რათა სამომავლოდ შიდა რესურსით შეავსოს მენეჯერული და ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი პოზიციები.



სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების ჩართულობა - სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების (საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები) საპასუხისმგებლო როლი აკისრიათ პროფესიული განვითარების სისტემის ფუნქციონირებასა და საერთო ჯამში, სისტემის საშუალებით თანამშრომლისთვისა და ორგანიზაციისთვის ორმხრივად სასარგებლო შედეგების მიღების საკითხში. როგორც ზემოთ აღინიშნა, თუ უმაღლესი რგოლის (Top) მენეჯმენტის მხარდაჭერას მოიპოვებს პროფესიული განვითარების სისტემა და მათი მხრიდან აღნიშნული მხარდაჭერა გამოხატული და გახმოვანებული იქნება, ასეთ შემთხვევაში, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერების ჩართულობაც გაიზრდება, რაც აისახება პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობასა და შედეგიანობაზე.



სამუშაოს შესრულების მართვასთან კავშირი - პროფესიულ განვითარებას კონკრეტული ფუნქცია და ადგილი აქვს სამუშაოს შესრულების მართვის სისტემის ფარგლებში. სწორედ, აღნიშნული ფუნქციისა და ადგილის განსაზღვრა უნდა მოხდეს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნაზე მუშაობის ადრეულ ეტაპებზე. მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს პროფესიული განვითარების სისტემის მიზნები მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში. პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა უნდა მივიღოთ აღნიშნული სისტემის საშუალებით? რა შედეგებს მოგვითმის დასაქმებულის/ თანამშრომლის დონეზე? როგორ აისახება თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე? რა სარგებელს მიიღებს ორგანიზაცია?.. შესაძლოა პირველ ეტაპზე გამოიყოს იმ უნარების, ღირებულებებისა და კომპეტენციების ჯგუფი, რომლის გამყარებასაც შეუწყობს ხელს პროფესიული განვითარების სისტემა და მის ფარგლებში დაგეგმილი ესა თუ ის სასწავლო პროგრამა.



თანამშრომლის ღირებულებების² შესწავლა – ღირებულებები ადამიანის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, ის გვეხმარება გავიზარდოთ, განვითარდეთ და წარმართავს ჩვენს რწმენებს, დამოკიდებულებებსა და ქცევებს. ჩვენი ღირებულებები აისახება ჩვენს გადაწყვეტილებებზე, მოქმედებებზე და ასევე, ჩვენს დამოკიდებულებაზე სამუშაოს მიმართ. სხვადასხვა კვლევების ფარგლებში შესწავლილია დასაქმებულთა ძირითადი ღირებულებები სამუშაო ადგილზე:

კომპეტენციისა და მიღწევის აღიარება, პატივისცემა და კეთილშობილება, პიროვნული არჩევანი და თავისუფლება, სამუშაოში ჩართულობა, სამუშაოთი სიამაყე, ცხოვრების ხარისხი, ფინანსური უსაფრთხოება, თვითგანვითარება, ჯანმრთელობა და კარგად ყოფნა. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამშრომლები დაინტერესებულნი არიან საკუთარი პოტენციალის განვითარებით, რაც მათ თვითრეალიზაციის საფუძველს უქმნით. ცოდნა იმისა, თუ რა ინტერესები აქვს დასაქმებულსა და როგორ მიემართება აღნიშნული ინტერესი მის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს, გვეხმარება პროცესის ოპტიმალურად დაგეგმვასა და სასურველი შედეგის მიღწევის საკითხში.

²„თქვენი წრმენები/ შეხედულებები გარდაიქმნება თქვენს ფიქრებად, ფიქრები _ სიტყვებად, სიტყვები _ მოქმედებებად, მოქმედებები _ ჩვევებად, ჩვევები – ღირებულებებად, თქვენი ღირებულებები განაპირობებს თქვენს ბედს/ ცხოვრებას.“ – მაჰათმა განდი



სასურველი შედეგების გაცნობიერება – პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნისა და შემუშავების ეტაპზე, აღნიშნული სისტემის ძირითადი მიზნების გაცნობიერებასთან ერთად, პროცესის ეფექტიანობის სამართავად მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რა შედეგი უნდა მივიღოთ პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამის საშუალებით და როგორ უნდა აისახოს პროგრამის ფარგლებში შეძენილი ცოდნა, უნარები თუ კომპეტენციები თანამშრომლის საქმიანობაზე.

გემოთ მოცემული ჩამონათვალი ვერ იქნება პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობის გარანტი, თუმცა რომელიმე მათგანის მხედველობის მიღმა დატოვება დიდი ალბათობით, დააზიანებს საბოლოო მიზანს, როგორც ორგანიზაციის, ისე თანამშრომლის დონეზე.

აქვე, დამატებით გთავაზობთ წარმატებული და ეფექტიანი პროფესიული განვითარების გეგმის 3 კრიტიკულ კომპონენტს:

შეფასება

პროფესიული განვითარების გეგმით განსაზღვრული პროგრამის დაუფლების შემთხვევაში, როგორ გაიზომება გამოიღო მან შედეგი, თუ – არა. აქ იგულისხმება წარმატების ნიმუში, ე. წ. სტანდარტი, რომელთან მიმართებითაც შემოწმდება არსებული ცოდნის, კომპეტენციების, შრომის შედეგის ეფექტიანობა. ამასთანავე, მხედველობაში მისაღებია პროფესიული გადამზადების გეგმის ფარგლებში უწყვეტი განვითარების, სიახლესა და პროგრესზე ორიენტაციის მოაზრება.

გამოწვევა

პროფესიული განვითარების გეგმა უნდა იძლეოდეს თანამშრომლის კომფორტის ზონიდან გამოსვლის საშუალებას, სასურველია მოითხოვდეს დამატებით ძალისხმევას, რომელიც რა თქმა უნდა, არ სცდება მის შესაძლებლობებს. ამასთანავე, თუ პროფესიული განვითარების პროგრამა თანამშრომლისგან მოითხოვს ახლებურად ფიქრსა და ქმედებას, უბიძგებს მას ახალი თვალთ დაინახოს არსებული რეალობა თუ სამსახურეობრივი მოვალეობა/ სამუშაო, აღნიშნული ფაქტორი პროფესიული განვითარების შედეგებზეც აისახება.

მხარდაჭერა

მოითხოვს თუ არა პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელება დამატებით ფინანსურ რესურსებს, გარდა ამისა, უმნიშვნელოვანესია სამუშაო ადგილზე არამატერიალური მხარდაჭერა. აღნიშნული მოიაზრებს ხელმძღვანელობას, კოორდინაციას, მიმართულების მიცემას ახალი უნარებისა თუ პასუხისმგებლობების დაუფლების პროცესში, დროულ და ადეკვატურ უკუკავშირს.

აქვე, პროფესიული განვითარების სისტემის წარმატებით ფუნქციონირების ხელისშემწყობი ფაქტორია შეცდომების მიმართ დამოკიდებულებისა და მიმდებლობის საკითხების წინასწარი განსაზღვრა. წინასწარ გავანალიზოთ და გავცეთ პასუხი კითხვას: როგორ ვიქცევით, თუ გეგმის მიხედვით არ განხორციელდა თანამშრომლის პროფესიული განვითარება?

პროფესიული განვითარების ციკლი

საჭიროებების დადგენა

პროფესიული განვითარების ციკლის პირველი ეტაპია პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა. აღნიშნულ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია განვითარების საჭიროებების კვლევა, როგორც ორგანიზაციულ, ისე თანამშრომლის დონეზე.

- ორგანიზაციული საჭიროებების დადგენა გულისხმობს, ორგანიზაციის სტრატეგიის, მოკლე თუ გრძელვადიანი მიზნების, სამოქმედო გეგმის შესწავლას და ძირითადი ორიენტირის გამოყოფას, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულება;
- თანამშრომლის დონეზე განვითარების საჭიროებების დადგენა გულისხმობს, არსებული ადამიანური რესურსის შესწავლასა და გაანალიზებას, რა კომპეტენციებს ფლობენ თანამშრომლები, რა ინტერესები აქვთ მათ, როგორია მათი პოტენციალი და რა კომპეტენციები იქნება საჭირო ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

განვიხილოთ პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის ორი ინსტრუმენტი: შესრულებული სამუშაოს შეფასების³ შედეგები და გამოკითხვის მეთოდი.

- შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების ანალიზის საფუძველზე იკვეთება თუ რა არის თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- იმის მიხედვით, თუ შეფასების რომელი მეთოდია გამოყენებული, გასაძლიერებელი თუ განსავითარებელი კომპეტენციის დადგენა შესაძლებელია სხვადასხვა გზით;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების ინტერვიუსა და განმავითარებელი დიალოგის სტრუქტურასა და დიზაინს თუ წინასწარ განვსაზღვრავთ, მენეჯერისა და თანამშრომლის შორის შეფასების შედეგების შესახებ დისკუსიის შედეგად მივიღებთ პროფესიული განვითარების საჭიროების შემაჯამებელ დოკუმენტს.

თუმცა, შესრულებული სამუშაოს მეთოდის საშუალებით პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის შემთხვევაში ვაწყდებით რისკს, რომ შეფასების სისტემა არ ფუნქციონირებდეს მაღალი ეფექტიანობით და მასზე დაფუძნებული პროფესიული განვითარება არ იყოს მოხელის განვითარების საჭიროების ადეკვატური. ასეთ შემთხვევაში, გამართლებულია შეფასებისაგან დამოუკიდებელი კვლევის ჩატარება გამოკითხვის მეთოდით. რაც მოიაზრებს შემდეგს, მენეჯერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლისათვის მარტივი ფორმების/ ანკეტების დარიგებას, სადაც კონკრეტული პროგრამებისა თუ განსავითარებელი სფეროების ჩამონათვალი იქნება მოსანიშნი (მაგალითად, ფორმა N1). აქვე, უნდა აღინიშნოს, რომ როდესაც წინასწარ გამზადებულ

³ შესრულებული სამუშაოს შეფასება (Performance appraisal (PA)) უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვის საკითხში (Boswell and Boudreau, 2002; Cardy and Dobbins, 1994; Judge and Ferris, 1993). ტერმინი შესრულებული სამუშაოს შეფასება გულისხმობს მეთოდებსა და ორგანიზაციულ პროცესებს თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულების დონის განსასაზღვრად. აღნიშნული პროცესი მოიცავს შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და შესრულების ხარისხსა და დონესთან დაკავშირებით შესაბამისი უკუკავშირის მიწოდებას (DeNisi and Pritchard, 2006). შეფასების მთავარი მიზანი დასაქმებულთა მიერ სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაა (DeNisi and Pritchard, 2006; Murphy and Cleveland, 1991).

პროფესიული განვითარების პროგრამების ჩამონათვალს წარვუდგენთ მენეჯერსა თუ თანამშრომელს, არის რისკი, რომ სხვადასხვა ფაქტორის გავლენით (მაგალითად, პროფესიული განვითარების პროგრამის დასახელების მომხიბვლელობის, პრესტიჟულობის და ა.შ.) მონიშნონ ისეთი შინაარსის მათგანი, რომელიც არ შეესაბამება თანამშრომლის რეალურ საჭიროებას. ამიტომ, ასეთ შემთხვევაში, შეგვიძლია შევიმუშაოთ ცარიელი ფორმები, რომელშიც მხოლოდ გრაფების დანიშნულება იქნება აღწერილი და დასათაურებული (მაგალითად, ფორმა N2).

ფორმა N1

	პროგრამის დასახელება	სწავლების ფორმა/ მეთოდი	პრიორიტეტულობა
1	ეთიკა საჯარო სამსახურში	საკლასო მეცადინეობა	მაღალი
2	ინფორმაციული ტექნოლოგიები	დისტანციური კურსი	დაბალი
3	AMS (შესაბამისობის აუდიტი)	საკლასო მეცადინეობა	მაღალი
4	დროის მართვა	ელექტრონული კურსი	მაღალი
5	Microsoft Excel	სწავლა კეთებით	დაბალი
6	სტრესის მართვა	საკლასო მეცადინეობა	მაღალი
7	ეფექტური მოლაპარაკებები	დისტანციური კურსი	მაღალი
8	პროექტების მართვა	საკლასო მეცადინეობა	დაბალი
9	სახელმწიფო შესყიდვები	ელექტრონული კურსი	მაღალი
10	ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მომსახურების ტექნიკები	სწავლა კეთებით	მაღალი
11	ეფექტური კომუნიკაცია	სწავლა კეთებით	დაბალი
12	საგადასახადო კანონმდებლობა	საკლასო მეცადინეობა	მაღალი
13	სხვა		

ფორმა N2⁴

განვითარების არეალი	განმავითარებელი აქტივობები	წარმატების ინდიკატორი	ვადები	მენეჯერის დახმარება
განვითარების მიზანი 1	აქტივობა/ ქმედება 1	პროცესის ინდიკატორი (ანუ აქტივობა 1 ის ინდიკატორი)		მუდმივი უკუკავშირი
	აქტივობა/ ქმედება 2			

ზემოთ მოცემული ფორმების საშუალებით შეგროვებული მონაცემები გაერთიანდება, დამუშავდება და გაანალიზდება არსებული საჭიროებების გამოკვეთის მიზნით.

პროფესიული განვითარების დაგეგმვა

პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის შემდგომ გადავდივართ დაგეგმვის ეტაპზე. სწორედ ამ ეტაპზე განისაზღვრება პროფესიული განვითარების პროგრამის შინაარსი, ფორმა, სწავლების სასურველი მეთოდი, განმახორციელებელი პირი/ ორგანიზაცია და განხორციელების ვადები.

ზემოთ მოცემული თითოეული კომპონენტი საყურადღებოა და მოითხოვს მაქსიმალურ დეტალიზაციას, რათა პროფესიული განვითარების გეგმა წარმატებით განხორციელდეს და მიღებული შედეგებიც აკმაყოფილებდეს როგორც თანამშრომლის, ისე ორგანიზაციის საჭიროებას.

4 „შესრულებული სამუშაოს შეფასების გზამკვლევი“, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020.

პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელება

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმა და მოახლოვდება განხორციელების ვადები, რამდენიმე საკითხია მხედველობაში მისაღები. განვითარების/ სწავლების მეთოდისა და ფორმის გათვალისწინებით, განხორციელების ეტაპისათვის წინასწარ უნდა იყოს მომზადებული, როგორც დასწრების აღრიცხვისა და ტრენინგის შეფასების ფორმები, ასევე ცოდნის შესამოწმებელი სასწავლო პროგრამის წინა და შემდგომი ტესტები (ე.წ. პრე და პოსტ ტესტები).

აქვე, თუ პროფესიული განვითარების პროგრამა მოითხოვს მონაწილე პირის მიერ სამუშაო ადგილის დროებით დატოვებას, რიგი ადმინისტრაციული საკითხების გადაჭრა და ორგანიზებაც ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული პასუხისმგებლობის არეში ექცევა.

პროფესიული განვითარების ეფექტიანობის დადგენა

აღნიშნულ ეტაპზე ჯამდება პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელების შემდეგ მიღებული მონაცემები, რომელიც ძირითადად იზომება მატერიალური და არამატერიალური შედეგების მიხედვით. პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობა, როგორ წესი, დგინდება დახარჯული ფინანსური, დროითი და ინტელექტუალური რესურსებისა და მიღებული ორგანიზაციული თუ პიროვნული შედეგების შეფასებით. ორგანიზაციული სარგებელი გახლავთ მიღწეული სტრატეგიული გეგმები, თანამშრომელთა დაბალი გადინება, პრესტიჟი და მიმზიდველობა დასაქმების კანდიდატებისათვის, მომხმარებლის (სერვისის მიმღები) კმაყოფილება და ა.შ. რაც შეეხება თანამშრომლის დონეზე პროფესიული განვითარების პროგრამის საშუალებით მიღებულ სარგებელს, აქ მოიაზრება: ჩართულობის, კმაყოფილების ზრდა, საქმიანობაში დახელოვნება, მენტორისა და სხვებისათვის ცოდნის გადაცემის შესაძლებლობა, კარიერული განვითარება, სოციალური კონტაქტების დამყარება, ინტერესის დაკმაყოფილება და თვითრეალიზაცია.

შედეგები:

- სწავლების შემდგომ შეიცვალა თანამშრომლის პროდუქტიულობა? აისახა აღნიშნული ცვლილება ორგანიზაციის მიღწევებზე?

გავლენა ქმედებისა თუ ქცევის დონეზე:

- სწავლების შემდგომ შეიცვალა შესრულების ხარისხი და დონე? ნასწავლი ცოდნა თუ უნარები აისახა სამუშაოს შესრულების პროცესსა თუ მეთოლოგიაზე?

სწავლა:

- სასწავლო კურსის მასალის ათვისების დონე, ცოდნის გაუმჯობესების მაჩვენებელი.

რეაქცია:

- სასწავლო კურსის მონაწილე პირის დამოკიდებულება, კმაყოფილება მასალის, მასწავლებლის, შინაარსის, გამოყენებული მეთოდებისა და ა.შ.

⁵ მოცემული მოდელი ეყრდნობა კირკპატრიკის მეთოდოლოგიას ტრენინგის შეფასების შესახებ

სწავლისა და გაზიარების კორპორატიული კულტურის დანერგვა

დღეს, როდესაც სამყარო ასე სწრაფად იცვლება და მუშაობის ფორმაც კი იღებს განსხვავებულ სახეს, თანამშრომელთა მხრიდან სიახლის მიმართ ღიაობისა და ახალი ინფორმაციისა თუ ცოდნის მიმღებლობის საკითხი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი გახდა. განვიხილოთ რამდენიმე მაგალითი, თუ როგორ შევუწყოთ ხელი ორგანიზაციაში სწავლისა და გაზიარების კულტურის დანერგვას:



1. მენეჯერის მიერ მაგალითის მიცემა

სიახლეს არ წარმოადგენს, რომ ლიდერი⁶ გუნდს მართავს მაგალითის მიცემით, მსგავსი ლოგიკა ვრცელდება სწავლაზე ორიენტაციის ხელშეწყობის შემთხვევაშიც. თუ ლიდერი თავისი ცხოვრების წესად გაიხდის სიახლის დაუფლებას, სწავლასა და სასარგებლო ინფორმაციის გავრცელებას, აღნიშნული ამოტივირებს და უბიძგებს თანამშრომლებს, რომ მათაც იგივე ღირებულება გაიზიარონ.

რაც შეეხება, სწავლის ღირებულების შემცველი მესიჯების თანამშრომელამდე მიწოდებას, შესაძლოა მენეჯერმა გამოიყენოს სხვადასხვა პირისპირი თუ ელექტრონული საკომუნიკაციო არხები (მაგ.: არაფორმალური შეხვედრების, შესვენებაზე, სადილის, ოფისისკენ მიმავალ გზაზე შეხვედრის თუ სოციალური ქსელების გამოყენებით). როდესაც მენეჯერი პრაქტიკაში გამოცდის და გაითვალისწინებს მოცემულ რჩევებს, გარკვეული პერიოდის შემდგომ, თავად დაინახავს თუ როგორ ვრცელდება გუნდის წევრებზე მაგალითის მიცემით ქცევების გაზიარება.

⁶ რამდენიმე უკვე არსებული განმარტების კომბინირებით, ლიდერობა არის პროცესი, რომლის დროსაც ლიდერი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე, იმგვარად, რომ ისინი, საკუთარი ინიციატივით, მაქსიმალურად ცდილობენ საერთო და სასიკეთო მიზნების მიღწევას (მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020).

ლიდერია ნებისმიერი საჯარო მოხელე, თუ ის გარშემომყოფებზე ახდენს პოზიტიურ გავლენას, შეუძლია მხარდაჭერის მოპოვება საჯარო სიკეთის შექმნისას, სამაგალითოა მისი პროფესიონალიზმისა და საქმისადმი დამოკიდებულების გამო, და ასევე, გუნდის წევრებში იწვევს ნდობას და მოტივაციის ამაღლებას (მე, ლიდერი. ქცევის ილუსტრირებული მაგალითები, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2021).



2. არ დაჯერდე მიღწეულს, გააგრძელე წინ-სვლა

მას შემდეგ, რაც გარკვეული ნაწილი თანამშრომლებისა დაინტერესდება სწავლით, სასურველია დავამკვიდროთ ისეთი აქტივობები, რომლის საშუალებითაც თანამშრომლებს მიეცემათ შესაძლებლობა მიღებული ცოდნა სისტემატიურად გაუზიარონ გუნდის წევრებს (მაგ.: საერთო სივრცე ბიბლიოთეკისთვის, განხილვებისა და დისკუსიების მოსაწყობად, ასევე, ყოველკვირეული/ ყოველთვიური შეკრებები სემინარის, ლექციისა თუ პრეზენტაციის ფორმატით და ა.შ.).

აქვე, გასათვალისწინებელია, რომ სწავლისა და გაზიარების კულტურას ჰქონდეს ნებაყოფლობითი ხასიათი, აუცილებელია, რომ იგრძნობოდეს დემოკრატიული მიდგომა და არ ჰქონდეს ნაძალადევი ხასიათი.

ამასთანავე, სწავლისა და სიახლის დაუფლების ღირებულება თუ დაუკავშირდება კონკრეტული პოზიციების სპეციფიკებს, როდესაც თანამშრომელი დაინახავს კავშირს საკუთარ საქმიანობასთან და შეძენილი კომპეტენციები დაეხმარება მას საკუთარი ფუნქციების უკეთ შესრულებასა თუ კარიერულ განვითარებაში, ასეთი კავშირის არსებობის დროს სწავლის ღირებულება უფრო ადვილად გამყარდება.



3. ელჩების გააქტიურება

ცოდნის გაზიარების პრაქტიკის დამკვიდრება გარკვეულწილად უკავშირდება არსებული კულტურის ცვლილებას, თანამშრომლების მიერ ახალი ჩვევების დასწავლას. ცვლილების მიმართ კი როგორც ვიცით, ადამიანების უმრავლესობას წინააღმდეგობის განცდა ეუფლება⁷. ბუნებრივია, ერთი ადამიანი ვერ შეძლებს მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით ცვლილების გატარებას, თუ მას არ ეყოლება მოკავშირეები. ამიტომ, სწავლის კულტურის შექმნისა და გამყარებისათვის სასურველია ორგანიზაციის სხვადასხვა იერარქიულ რანგის წარმომადგენელ თანამოაზრეთა გუნდი შედგეს, რომლებიც ელჩების როლს შეასრულებენ. ცვლილების გავრცელება თუ ერთდროულად მოხდება, როგორც ზევიდან ქვევით, ისე ქვევიდან ზევით, იგი იქნება უფრო მყარი და მიღწეული შედეგი იარსებებს ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

⁷ გუნდის წევრები ცვლილებებზე სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ, მათი რეაქციები 4 ტიპად იყოფა: მოკავშირე, დაბნეული, გულგრილი და მოწინააღმდეგე (სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020).

პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა დისტანციურად

დისტანციურად მუშაობა გულისხმობს მუშაობის სტილს, როდესაც დასაქმებულს აქვს მოქნილობა თავისი ფუნქციები და მოვალეობები შეასრულოს კორპორატიული ოფისიდან მოშორებით. დასაქმებულისათვის დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობა დაკავშირებულია სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსის გამყარებასთან, ტრანსპორტირებისა და სხვა ყოველდღიური ხარჯების შემცირებასთან და ა.შ. კომპანიისათვის დისტანციური მუშაობის შედეგად მიღებული სარგებელი გახლავთ თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების ზრდა, გადინების კოეფიციენტის შემცირება, პროდუქტიულობის ზრდა და მატერიალური რესურსების (საოფისე ხარჯების) შემცირება. დისტანციური მუშაობის რეჟიმი შესაძლოა დადგინდეს დროებით ან უვადოდ, ნახევარ ან სრულ განაკვეთზე, გარკვეული პერიოდის განმეორებადობით ან/და მორგებული იყოს კონკრეტულ სამუშაო სპეციფიკაზე. დისტანციური მუშაობის რეჟიმის დადგენის შემთხვევაში, გასათვალისწინებელია დასაქმებულთა ტექნიკური აღჭურვილობის საკითხი, ინფორმაციის გავრცელების საფრთხეები და სამუშაოს შესრულების შესახებ მოლოდინების ფორმირება. შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ სწორი ინფორმაციის ფლობასა და მისაღწევი მიზნების შესაბამისი ნაბიჯების განხორციელებაში კი თანამშრომელს სამუშაოს შესრულების მართვის სისტემა დაეხმარება.

მოგეხსენებათ, კოვიდ-19 პანდემიის გავრცელების შეზღუდვის მიზნით 2020 წლის გაზაფხულიდან შეიცვალა ორგანიზაციების უმეტესობის მუშაობის რეჟიმი, დასაქმებულები თავიანთი სახლებიდან აგრძელებდნენ საკუთარი სამუშაო მოვალეობების განხორციელებას. სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელთ არსებული ინფორმაციით, 2020 წლის განმავლობაში კოვიდ-19 პანდემიის გავრცელების შეზღუდვის მიზნით, სრულად ან/და შერეულად დისტანციურად მუშაობის რეჟიმზე გადავიდა 9 561 (62%) მოხელე (5 771 ქალი, 3790 კაცი). ორგანიზაციული ფუნქციების განხორციელების ხელისშემშლელ მიზეზებში ყველაზე ხშირად დასახელდა ტექნოლოგიასთან დაკავშირებული პრობლემები (კომპიუტერი, ინტერნეტთან წვდომა, სამუშაო პროგრამები, ელექტრონულ სისტემებზე დაშვების საკითხი და ა.შ.) (ორგანიზაციების 47%) და პანდემიის გავრცელების პრევენციის მიზნით დაწესებული შეზღუდვებით გამოწვეული ზოგიერთი საქმიანობის/ ფუნქციის შეჩერება (ორგანიზაციების 25%).

ორგანიზაციების 30% აფიქსირებს, რომ მათთვის მისაღებია შერეულად/საჭიროებიდან გამომდინარე დისტანციურ რეჟიმში მუშაობა პანდემიის დაძლევის შემდგომაც, ხოლო 20%-ს არ სურს სახლიდან მუშაობა.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შემადგენელი თითოეული კომპონენტის ადმინისტრირებამ ონლაინ ფორმატში გადაინაცვლა. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირები დიდი გამოწვევის წინაშე აღმოჩნდნენ, რომლის დაძლევის საშუალებადაც აღმოჩნდა არსებული ელექტრონული სისტემები (hr.gov.ge, eHRMS და ა.შ.).

პროფესიული განვითარების ელექტრონული პროგრამა

ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა (იგივე ადამიანური რესურსების ინფორმაციული სისტემა ან/და ადამიანური კაპიტალის მართვის ელექტრონული სისტემა) კომპიუტერული პროგრამებია, რომლებიც აერთიანებენ სხვადასხვა მიმართულებას და იმეორებენ ადამიანური რესურსების მართვის სრულ ციკლს: დაგეგმვა, შერჩევა, ორიენტაცია, შესრულების მართვა და განვითარება. აღნიშნულ სფეროში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება 1970-იანი წლებიდან დაიწყო და თავდაპირველად, მიზნად ისახავდა სახელფასო სისტემის ავტომატიზაციას და ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის გამარტივებას. აღსანიშნავია, რომ ელექტრონული სისტემების განვითარებას დასასრული არ აქვს და დღემდე განაგრძობს დახვეწა-გაუმჯობესებას.

ელექტრონული პლატფორმები საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ხელშეწყობის მიზნით გამოიყენება შერჩევის, პერსონალის ადმინისტრირების, შეფასებისა და პროფესიული განვითარების განსახორციელებლად, ასევე, სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის სამართავად.

ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა eHRMS წარმოადგენს ქვეყნის მასშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებულ პირთა ერთიან მონაცემთა ბაზას. სისტემის მიზანია ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის უზრუნველყოფა შემუშავებული პოლიტიკისა და სტანდარტების შესაბამისად.

პროფესიული განვითარების მოდულის მეშვეობით ორგანიზაცია ახორციელებს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების წლიური გეგმების შედგენას, სწავლების საჭიროებების აღრიცხვასა და მიღწეული შედეგების ადმინისტრირებას.

ორგანიზაციის პროფესიული განვითარების გეგმა

ორგანიზაციის დასახელება

სასწავლო გეგმის წელი ▼

სასწავლო პროგრამების ადგილობრივი გენერაცია

+ / -

პროგრამის ტიპი ▼	თემატიკა ▼	დასახელება ▼	აღწერა ▼	სწავლების ფორმა ▼	შესრულების პერიოდი ▼	თანამშ. ნ-ბა ▼	თანამდებობის იერარქია ▼

☰ ფაილის მზება

✓ შენახვა
✗ დახურვა

სასწავლო პროგრამის აღწერა

პროგრამის ტიპი

პროგრამის თემატიკა

პროგრამის დისციპლინა

აღწერისას სურველი შეშუბი

სწავლების ფორმა

თანამდებობის ბერანერბა

თანამშრომელთა რბიოდენოზი

მესწრულუბის პერიოდი 01.04.2020 - 01.04.2020

მენახვა დაზურნვა

[illegible]

შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მენეჯერი და ხელმძღვანელი პირი მუდმივად ფლობს ინფორმაციას თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე – თუ რა დაიგეგმა და რეალურად რისი განხორციელება მოხერხდა კონკრეტული წლის ფარგლებში, რის საფუძველზეც შესაძლებელია გარკვეული ანალიზის გაკეთება. ამავდროულად, თავად თანამშრომელს აქვს წვდომა მისივე პროფესიული განვითარების გეგმასა და შედეგებზე.

ინდივიდუალური გეგმის განსაზღვრა

გადავლილი სისწავლო პროგრამა

სწავლის წელი

პროგრამის ტიპი

თემატიკა

პროგრამის დასახელება

სწავლის ფორმა

პროგრამის სპეციალიზაცია

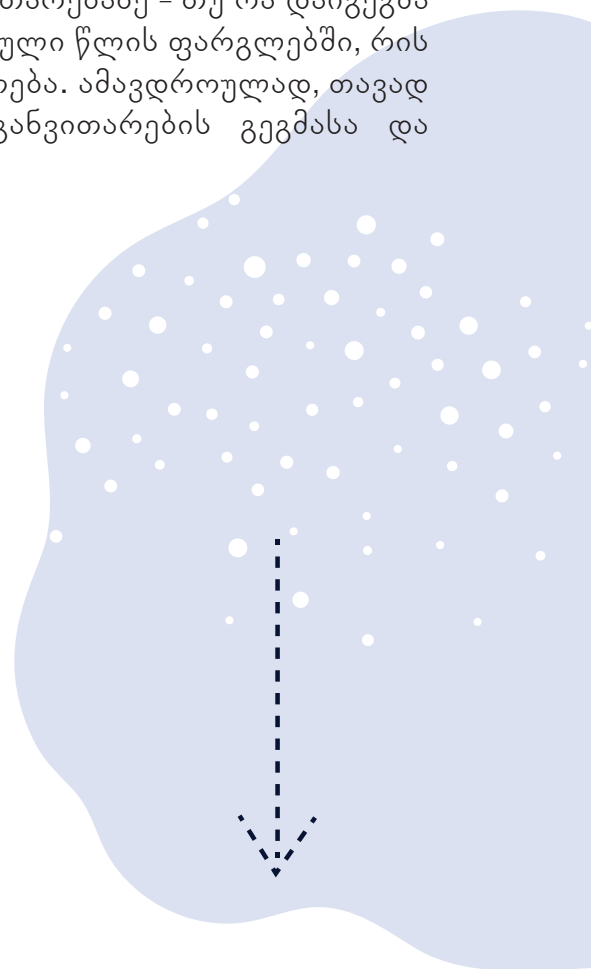
აღმწერის სახელი

მეცნიერების დარგი -

საქმიანობის საფუძველი

კომპეტენცია

შენახვა დაბრუნება



პროფესიული განვითარების საჭიროების საფუძველი

საჭიროების საფუძველი	შეფასების შედეგების საფუძველზე
შეფასება	
კომენტარი	

თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმები

თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმა

პროფესიული სწავლების გეგმა

პროფესიული სწავლების შედეგები

სწავლების წელი 2020

პროგრამის ...	თემატიკა	პროგრამის ...	პროგრამის ...	პროგრამის ...	საფუძვლები	სწავლების პე...	სტატუსი	შედეგი
მომზადებული პროგრამა	თემატიკა	პროგრამის დეტალი	ტრენინგი	სამუშაო	საქმიანობის საფუ...	01.08.2020 - 07.08...	სტატუსი	შედეგი

განმარტებულია
ან განმარტებულია
კუჭი

დახურვა

სწავლების შედეგები

პროფესიული სწავლების შედეგები

სწავლების წელი:

პროგრამის ტიპი:

თემატიკა:

პროგრამის დამატებები:

სწავლების ფორმა:

კურსი:

სწავლების ჩამტარდესობა:

სტრუქტურა:

ფაილის ჩამატება:

თემატიკა:

თემატიკის ჩამატება:

თემატიკის დამატება:

სწავლების დაწყების თარიღი: 01.04.2020

სწავლების დასრულების თარიღი: 01.04.2020

სასწავლო კურსის შეფასება

სასწავლო კურსის შეფასება

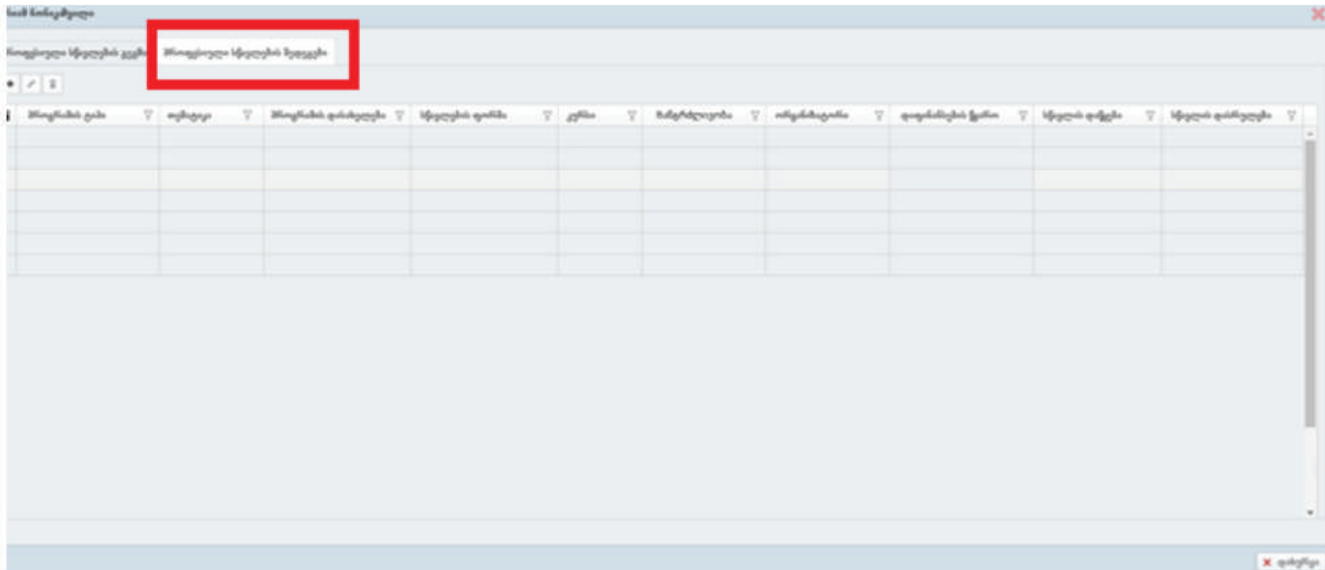
კურსის დისციპლინა:

პროგრამის შეფასების კრიტერიუმები

თემატიკა	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ტერმინების / ტერმინების შეფასება	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
შინაარსის/შინაარსის შეფასება	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ორგანიზაციული შინაარსის შეფასება	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

კომენტარი:

თანამშრომლის პროფესიული სწავლების შედეგები



იმისათვის, რომ ეს მიდგომა და პროცესი eHRMS სისტემაში სრულყოფილად იყოს რეალიზებული და მართვადი, სისტემაში განსაზღვრულია სამუშაოს ორი ძირითადი გარემო:

1. eHRMS სისტემის ძირითადი მოდული ანუ HR მენეჯერების სამუშაო გარემო.
2. Self-Service მოდულის ნაწილი – რომელიც თავისთავად მოიცავს თანამშრომლისა და მენეჯერის როლებს.

პროფესიული განვითარების მოდულის მომხმარებლები არიან:

- HR თანამშრომელი, რომელიც eHRMS სისტემაში ახორციელებს პროფესიული განვითარების წლიური გეგმების (როგორც ინდივიდუალური ასევე ჯამური) მართვასა და ადმინისტრირებას, ასევე თანამშრომელთა პროფესიული სწავლების შედეგების აღრიცხვას;

- თანამშრომელი, რომელიც Self-Service გარემოში ხედავს თავისივე პროფესიული განვითარების წლიურ გეგმას, საშუალება აქვს აღრიცხოს გავლილი ტრენინგისა და კურსების ინფორმაცია და ასევე, დააფიქსიროს დაგეგმილი გეგმის ფარგლებში გავლილი სწავლების შესახებ პირადი შეფასება, ე.წ. კმაყოფილების კითხვარის შევსება (Satisfaction Survey);
- მენეჯერი, რომელსაც გააჩნია ხედვა დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე და ახორციელებს მათი პროფესიული საჭიროებების აღრიცხვას მიღებული შეფასების შედეგების საფუძველზე. ამავდროულად აქვს ინფორმაცია თავისივე პროფესიული განვითარების გეგმაზე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).
- საჯარო სამსახურის ბიურო, რომელსაც გააჩნია ხედვა ორგანიზაციების ჯამურ პროფესიულ გეგმებსა და მიღწეულ შედეგებზე.

როგორც ვხედავთ, აღნიშნული პროგრამის (eHRMS) საშუალებით შესაძლებელია თანამშრომლის პროფესიული განვითარების პროცესის სრულად მართვა საჭიროებების დადგენის, განვითარების დაგეგმვის, პროფესიული განვითარების განხორციელებული პროგრამის შეფასებისა და შედეგების ანალიზის ჩათვლით.

ონლაინ სწავლება ⁸

დისტანციურ რეჟიმში სამუშაო პროცესის ცვლილებამ ხელი შეუწყო პროფესიული განვითარების ვირტუალურ სამყაროში გადანაცვლებას. კოვიდ-19 პანდემიის გავრცელების მიზნით დაწესებული შეზღუდვებიდან გამომდინარე, პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელების პროცესში ჩართულ ყველა მხარეს,

⁸ “ინტერნეტის გამოყენებით სასწავლო მასალებთან წვდომა; ინტერაქცია სასწავლო მასალასა და დასასწავლ შინაარსთან, ინსტრუქტორსა თუ სხვა მონაწილეებთან ერთად; სწავლების პროცესში მხარდაჭერითა და სხვისი დახმარებით მიიღო ცოდნა, გაიზიარო მნიშვნელობა და ჩამოაყალიბო საკუთარი შეხედულება, გაიზარდო სწავლის საშუალებით.” (Ally, 2004).

ონლაინ სწავლება გულისხმობს სასწავლო პროგრამებს ტექნოლოგიების, კომპიუტერისა და ინერნეტის გამოყენებით (Benson, 2002; Carliner, 2004; Conrad, 2002).

როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს/ წარმომადგენელს, გადამზადების პროგრამაში ჩართულ მოხელესა თუ მის მენეჯერს, ასევე პროფესიული განვითარების პროგრამის განმახორციელებელ ცენტრებს, მოუხდათ რიგი ცვლილებების გატარება და მოქნილობის გამოჩენა, რათა კონკრეტული წლის განმავლობაში განსაზღვრული გეგმების განხორციელების პროცესი არ შეფერხებულიყო.

ბიუროს ხელთ არსებული ინფორმაციის შესაბამისად, 2020 წლის განმავლობაში სავალდებულოდ განსახორციელებელი პროგრამების 58% განხორციელდა, მიუხედავად დიდი გამოწვევებისა, რომლის წინაშეც ორგანიზაციები აღმოჩნდნენ. საჯარო დაწესებულებებში ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით, რესპონდენტების 63% ფიქრობს, რომ ონლაინ ტრენინგების ეფექტურობა შესაძლოა არ ჩამოუვარდებოდეს პირისპირ მეცადინეობას, ხოლო 35% არ ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას (საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება – ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა, 2021).

პროფესიული განვითარების მზაობა

ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე მუდმივად ჩნდება ახალი გამოწვევები და სწორედ ამ კონტექსტში, მნიშვნელოვანია მოხელემ განავითაროს პროფესიული ცოდნა, ტექნიკა, უნარ-ჩვევები. პროფესიული განვითარების მიზნების მისაღწევად კი, უმნიშვნელოვანესია თავად მონაწილე მოხელის ინტერესი პროფესიული განვითარების საკითხის მიმართ. ბიუროს მიერ განხორციელებული ერთ-ერთი კვლევის შედეგების მიხედვით, პროფესიული განვითარება დასახელდა თანამშრომლის მოტივაციის ერთ-ერთი მექანიზმად.

აქვე, საინტერესოა მიზეზები, თუ რა აძლევს მოტივაციას მოხელეს ჩაერთოს პროფესიული განვითარების პროგრამაში და ირკვევა, რომ ყველაზე ხშირად მამოტივირებელია სამსახურობრივი მოვალეობის უკეთ შესრულების შესაძლებლობა (68%) და სამსახურობრივი წინსვლის შესაძლებლობა (41%) (პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ანალიზი საქარო სამსახურში, სსიპ – საქარო სამსახურის ბიურო, 2021).

მოხელის მოტივაციის სამართავად, გასათვალისწინებელია საქარო სამსახურის სპეციფიკა და დაწინაურების შესაძლებლობის შესახებ მათთვის სწორი მესიჯების მიწოდება. „საქარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 49-ე მუხლის შესაბამისად, მოხელის კარიერული განვითარება ხდება: ა) ქვედა იერარქიული რანგის თანამდებობიდან ზედა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე გადასვლისას; ბ) დაბალი თანამდებობიდან იმავე იერარქიული რანგის მაღალ თანამდებობაზე გადასვლისას. ამავე მუხლის მეორე პუნქტის მიხედვით, მოხელის კარიერული განვითარება ხორციელდება შიდა კონკურსის ან დახურული კონკურსის საფუძველზე. შიდა კონკურსის ჩატარების წესი განისაზღვრება „საქარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 204-ე დადგენილების შესაბამისად. მოხელის პროფესიული განვითარების საკითხზე მსჯელობის დროს, ხაზი უნდა გაესვას, რომ კონკრეტული პროგრამა მოხელეს ეხმარება ამა თუ იმ კომპეტენციის შეძენაში, უნარებისა და ცოდნის გამყარებაში, რათა ამაღლებული კვალიფიკაციის საფუძველზე უკეთ შეასრულოს დაკისრებული ფუნქციები და წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. აღნიშნული მიღწევები აისახება შეფასების შედეგებზე და საბოლოოდ, გავლენას მოახდენს კარიერულ განვითარებაზე.



პროფესიული განვითარების მნიშვნელოვანი გამოწვევები

პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვისა და განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე შეიძლება წარმოიქმნას პრობლემები, რომელთა შესახებაც წინასწარი ინფორმაციის ქონა ორგანიზაციებს დაეხმარებათ უკეთ მართონ აღნიშნული სისტემა. გამოწვევები შესაძლოა უკავშირდებოდეს შემდეგ საკითხებს: მატერიალური პრობლემები, ანალიტიკისა და მეტრიკების ნაკლებობა, მრავალფეროვნების მართვა⁹ და ა.შ. მნიშვნელოვანი გამოწვევები შესაძლოა წარმოიშვას განსაკუთრებული ეკონომიკური მდგომარეობისა თუ არსებული ორგანიზაციული კლიმატის¹⁰ გავლენით.

⁹ მრავალფეროვნების მართვა გულისხმობს პროცესს, რომელიც მოიაზრებს შექმნას და შეინარჩუნოს პოზიტიური სამუშაო გარემო მიუხედავად დასაქმებულთა მსგავსებისა თუ განსხვავებულობისა (Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges, Harold Andrew Patrick and Vincent Raj Kumar, 2012).

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაში იგულისხმება ორგანიზაციაში სხვადასხვა კულტურისა და წარმომავლობის მქონე პერსონალის არსებობა. იგი ითვალისწინებს, როგორც ინდივიდუალური, აგრეთვე ჯგუფური განსხვავებების ცნობასა და დაფასებას. ორგანიზაციას შეუძლია მიიღოს სარგებელი, თუ ყურადღებას მიაქცევს თანამშრომელთა პიროვნულობას, მათი სამსახურში აყვანისა და განვითარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს. ინდივიდუალურობა განისაზღვრება ადამიანების შინაგანი სტრუქტურისა და მიდრეკილებებისაგან, რომელიც ხსნის მათთვის დამახასიათებელი აზროვნების სქემას, ემოციებსა და ქცევას (Organizational Behavior by Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray).

¹⁰ ორგანიზაციული კლიმატი წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს სამუშაო ადგილზე. ასევე, ხშირად ადარებენ ფოტოსურათს, სადაც ასახულია ურთიერთდამოკიდებულება ორგანიზაციისა და თანამშრომელს შორის.

„გაზომვადი მახასიათებლების ჯგუფი სამუშაო გარემო-პირობების აღქმის შესახებ, რომელსაც პირდაპირ თუ ირიბად ქმნიან ინდივიდები, რომლებიც იმყოფებიან/ მუშაობენ ამ გარემოში და აღნიშნული, განაპირობებს ამ პირების მოტივაციასა და ქცევას.“ (Idalberto Chiavenato, ცნობილი ბრაზილიელი მწერალი, პედაგოგი და ბიზნესის მენეჯმენტის კონსულტანტი, მრავალი პუბლიკაციის ავტორი ადამიანური რესურსების საკითხებზე).

ძირითადი გამოწვევები

განვიხილოთ რამდენიმე ძირითადი დაბრკოლება თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით:

- **ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები** – ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები კარგი ორიენტირია პროფესიული განვითარების მიმართულების განსაზღვრისათვის. თუმცა, დღესდღეობით მცირეა საჯარო დაწესებულებების რაოდენობა რომელთაც მოკლე თუ გრძელვადიანი მიზნები მკაფიოდ აქვთ ჩამოყალიბებული ან/და მიწოდებული დასაქმებულთათვის;
- **პროფესიული განვითარების კავშირი ორგანიზაციის სტრატეგიასთან** – მიუხედავად იმისა, ორგანიზაციის აქვთ თუ არა შემუშავებული საერთო სტრატეგია და სამოქმედო გეგმის დოკუმენტი, არსებობის შემთხვევაშიც კი, ხდება ისე, რომ პროფესიული განვითარების მიზნები არ უკავშირდება მას;
- **ფინანსური მხარდაჭერა** – პროფესიული განვითარების პროგრამების შერჩევისას საჯარო დაწესებულებებს გადაწყვეტილების მიღება უწევთ არა მხოლოდ საჭიროების ანალიზის, არამედ არსებული ბიუჯეტის ან დონორი ორგანიზაციების შემოთავაზებების გათვალისწინებით, რის გამოც შესაძლოა გადაწყვეტილება მიღებული იყოს არა კონკრეტული მოხელის საჭიროების, ან ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის შესაბამისად, არამედ მხოლოდ არსებული რესურსებიდან გამომდინარე (პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ანალიზი საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020). ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი განსაზღვრავს, რომ მუნიციპალიტეტი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისათვის მიმართავს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1%-ს (მუხლი 101). რაც შეეხება საცენტრალური დაწესებულებებს, აღნიშნულ დონეზე არ არსებობს კანონით განსაზღვრული სახელფასო ბიუჯეტის წილი მოხელის პროფესიული განვითარებისათვის.

აქედან გამომდინარე, რიგი ორგანიზაციების პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობის საკითხი უკავშირდება მატერიალურ პრობლემებს, რომელთა გადაწყვეტა კონკრეტული უწყების ტოპ-მენეჯერული რგოლის წარმომადგენლების გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული. მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულების ბიუჯეტის დაგეგმვისას აუცილებლად იქნეს გათვალისწინებული თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ბიუჯეტიც, რომელიც რა თქმა უნდა, დაეფუძნება თანამშრომელთა განვითარების გეგმით გამოკვეთილ საჭიროებებს, დაწესებულების პრიორიტეტებიდან გამომდინარე. განვითარების ბიუჯეტის არსებობა აუცილებელია არა მხოლოდ გეგმიური განვითარების აქტივობების სრულყოფილად განხორციელებისათვის, არამედ დაწესებულების საქმიანობაში ნემისმიერი ცვლილებების, სიახლეების შემთხვევაში თანამშრომელთა დროული და ეფექტიანი ადაპტირებისთვის შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვისა და განხორციელების კუთხითაც;

- **შესყიდვების განხორციელების ტექნიკური საკითხები** - საქართველოს ინფრასტრუქტურისა და რეგიონული განვითარების სამინისტრო პროფესიული განვითარების პროგრამების შესყიდვებისა და განხორციელების საკითხში მეთოდურ დახმარებას უწევს მუნიციპალიტეტებს. მუნიციპალიტეტების მიერ იდენტიფიცირებული ფორმების სამინისტროსათვის მიწოდების გზით შესაძლებელი ხდება საჭიროებების იდენტიფიცირება და პრიორიტეტების დალაგება. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს ინფრასტრუქტურისა და რეგიონული განვითარების სამინისტრო მუნიციპალიტეტებს ეხმარება როგორც მეთოდურად, მუნიციპალიტეტების პროფესიული განვითარების ერთნაირი ან მომიჯნავე სასწავლო პროგრამების შესყიდვისას (ინტერმუნიციპალური შესყიდვები), ასევე დონორისა და პარტნიორი ორგანიზაციების რესურსების გაერთიანებით დასახული გეგმების განხორციელების საკითხში. მაგალითად, თუ კახეთში ერთ მუნიციპალიტეტს აქვს იურისტის გადამზადების საჭიროება და ამავე დროს იურისტის გადამზადებას საჭიროებს იმერეთის რომელიმე მუნიციპალიტეტი. ხოლო თავის მხრივ, დონორ/ პარტნიორ ორგანიზაციას შეუძლია რამოდენიმე იურისტის გადამზადება, სამინისტროს კოორდინაციით შესაძლებლობა ეძლევათ მუნიციპალიტეტებს ისარგებლონ დაფინანსებით;

- **ტალანტების განვითარებისა და მხარდაჭერის კომპეტენცია** – ადამიანური კაპიტალის¹¹ განვითარება საჭიროებს მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულთა მხრიდან მაღალ ჩართულობას დაქვემდებარებული თანამშრომლის უნარების, შესაძლებლობების, პოტენციალის შესწავლისა და განვითარების მიმართულების დასახვის საკითხში. არიან კი ჩვენი მენეჯერები (შუა და ზედა რგოლის, მეორადი და პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები) განწყობილი იმისათვის, რომ მაქსიმალური ძალისხმევა გაიღონ თანამშრომელთა და გუნდების განვითარების მხარდასაჭერად? აქვთ მათ შესაბამისი უნარები, რომ გასცენ ადეკვატური, მამოტივირებელი უკუკავშირი? აწარმოებენ ისინი დაქვემდებარებული რგოლის წარმომადგენლებთან განმავითარებელ დიალოგს? ეს ის კითხვებია, რომლებიც დაგვაფიქრებს და შესაძლოა მიგვიყვანოს კონკრეტულ გადაწყვეტილებამდე, რომ შევუწყოთ ხელი მენეჯერებს აღნიშნული მიმართულებით დახელოვნებაში;

- **პროფესიული განვითარების გეგმების არათანმიმდევრული განხორციელება** – წლიური გეგმიდან გადახვევის შემთხვევაში, არასისტემურად, ე.წ. ხელმისაწვდომობის პრინციპით ჩატარებული ტრენინგები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციულ მიზნებთან შეუსაბამოა. აქვე, აღსანიშნავია, რომ საჯარო დაწესებულებაში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი არეგულირებს პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის პროცედურას, აგრეთვე მოხელის სავალდებულო პროფესიული განვითარების სტანდარტებსა და სავალდებულო პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის კონტროლის წესს ადგენს საქართველოს მთავრობის 242-ე დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი, პროფესიული განვითარების სტანდარტი და წესი“ (იხ. დანართი 1).

¹¹ ადამიანური კაპიტალის ცნების წარმომავლობა უკავშირდება კლასიკური ეკონომიკის საწყისებს (1776) და შემდეგ უკვე ფორმულირდება მეცნიერულ თეორიად (Fitzsimons, 1999). 1961 წელს გამოქვეყნდა ადამიანური კაპიტალის კონცეპტი შულცის მიერ, რომლის მიხედვითაც, ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს თანამედროვე ეკონომიკაში.

ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს არამატერიალურ, არახელშესახებ აქტივებს კომპანიის ბალანსზე. იგი შეიძლება კლასიფიცირდეს, როგორც ეკონომიკური ღირებულება დასაქმებულის სამუშაო გამოცდილებისა და უნარებისა. აქ მოიაზრება შემდეგი აქტივები: განათლება, გავლილი სასწავლო პროგრამები, კოგნიტური შესაძლებლობები, ინტელექტი, უნარები, ჯანმრთელობა და სხვა ისეთი მახასიათებლებიც კი, როგორიცაა თანამშრომლის ლოიალურობა და პუნქტუალურობა.

უნდა აღინიშნოს, რომ პროფესიული განვითარების პროცესს უფრო მეტად თანმიმდევრულს გახდის ადამიანური რესურსების სხვა სისტემების გაძლიერება, როგორებიცაა შესრულებული სამუშაოს შეფასება, სამუშაო ძალის დაგეგმვა, პოტენციალის განვითარების პროგრამებისა და ჩანაცვლების დაგეგმვის (ე.წ. Succession planning) სისტემები;

- **არაკონსისტენტური და არასიღრმისეული ანალიტიკა** – თუ ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირების მიერ სიღრმისეულად შეისწავლება პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობა, გაანალიზდება მიღებული შედეგები რამდენად აისახება თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხსა და მის მოტივაციაზე, შემდეგი წლისათვის დაგეგმილი პროფესიული განვითარება იქნება უფრო მეტად საინტერესო თავად დასაქმებულისა და ამავედროულად, დამსაქმებელი ორგანიზაციისათვის.

დანართი 1. ამონარიდი საქართველოს მთავრობის 242-ე დადგენილებიდან „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი, პროფესიული განვითარების სტანდარტი და წესი“

მუხლი 4. პუნქტი 2.

მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისას შესაძლებელია გათვალისწინებული იყოს ერთ-ერთი ან რამდენიმე შემდეგი კრიტერიუმი:

- ა) თითოეული იერარქიული რანგის თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- ბ) თითოეული მოხელის სამუშაო აღწერილობა;
- გ) მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;
- დ) საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნები და საჭიროებები.

მუხლი 4. პუნქტი 1.

მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით ან/და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილმა პირმა მიიღოს გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შესახებ, წლის ნებისმიერ დროს.

მუხლი 4, პუნქტი 4.

მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით ან/და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილმა პირმა მიიღოს გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შესახებ, წლის ნებისმიერ დროს.

მუხლი 1. რეგულირების სფერო

პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი, პროფესიული განვითარების სტანდარტი და წესი (შემდგომში – წესი) ადგენს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული პროფესიული საჯარო მოხელის (შემდგომში – მოხელე) პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის პროცედურას, აგრეთვე მოხელის სავალდებულო პროფესიული განვითარების სტანდარტებსა და სავალდებულო პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხის კონტროლის წესს.

მუხლი 2. პროფესიული განვითარების საჭიროება

მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროება წარმოადგენს მოხელის მიერ უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების განვითარების საფუძველს, საჯარო სამსახურში მაღალი პროფესიული სტანდარტის დამკვიდრებისა და საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად.

მუხლი 3. მოხელის პროფესიული განვითარების სტანდარტი და წესი

1. მოხელის პროფესიული განვითარების სტანდარტი წარმოადგენს იმ მოთხოვნების ერთობლიობას (ძირითადი კრიტერიუმები), რომლებიც გამომდინარეობს მოხელის რანგისათვის/თანამდებობისათვის დადგენილი ფაქტორებიდან და ქვეფაქტორებიდან.
2. მოხელის პროფესიული განვითარების წესი გულისხმობს მოხელის მიერ პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე პროფესიული განვითარების პროგრამების გავლის პროცედურას.

მუხლი 4. პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი

1. მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით ან/და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილმა პირმა მიიღოს გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შესახებ, წლის ნებისმიერ დროს.
2. მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისას შესაძლებელია გათვალისწინებული იყოს ერთ-ერთი ან რამდენიმე შემდეგი კრიტერიუმი:
 - ა) თითოეული იერარქიული რანგის თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მოთხოვნები;
 - ბ) თითოეული მოხელის სამუშაო აღწერილობა;

გ) მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;

დ) საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნები და საჭიროებები.

3. საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე დაყრდნობით, ადგენს ამ საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმას, სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროს (შემდგომში – ბიურო) უფროსის მიერ ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით დამტკიცებული ფორმის შესაბამისად.

4. საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ამ მუხლის მე-3 პუნქტით გათვალისწინებულ გეგმას უგზავნის ბიუროს არა უგვიანეს ყოველი წლის 1 მარტისა.

მუხლი 5. მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამა და მისი გავლის მეთოდები

1. მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამები შესაძლებელია იყოს ორი სახის: საბაზისო და დამატებითი.

2. საბაზისო პროგრამის გავლის ვალდებულება გააჩნია მოხელეს, ამ წესით დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით.

3. დამატებითი პროგრამების გავლის საჭიროებას ადგენს თავად საჯარო დაწესებულება, ამ წესის მე-4 მუხლის მე-2 პუნქტით დადგენილი კრიტერიუმების გათვალისწინებით.

4. პროფესიული განვითარების პროგრამების (საბაზისო და დამატებითი) გავლა შესაძლებელია სწავლების შემდეგი მეთოდებით/ფორმებით:

- ა) ელექტრონული კურსი, რაც გულისხმობს დისტანციურ სწავლებას;
- ბ) საკლასო მეცადინეობა, რაც გულისხმობს ტრენერის თანდასწრებით მეცადინეობას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
- გ) მასტერკლასი, რაც გულისხმობს შესაბამისი დარგის პროფესიონალის მიერ გამოცდილების გაზიარებას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
- დ) სწავლა კეთებით, რას გულისხმობს პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლებას.

მუხლი 9. სასწავლო პროგრამების განმახორციელებელი პირები

1. სავალდებულო საბაზისო სასწავლო პროგრამების განმახორციელებელი შეიძლება იყოს როგორც საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ფორმით, ასევე კერძო სამართლის იურიდიული პირის ფორმით საქართველოში მოქმედი საგანმანათლებლო დაწესებულება, ასევე საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე შექმნილი სხვა ნებისმიერი იურიდიული პირი, ხოლო სავალდებულო დამატებითი პროფესიული განვითარების პროგრამის განმახორციელებელი – საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ფორმით, ასევე კერძო სამართლის იურიდიული პირის ფორმით საქართველოში მოქმედი საგანმანათლებლო დაწესებულება, ასევე საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე შექმნილი სხვა ნებისმიერი იურიდიული პირი, ასევე ფიზიკური პირი.

შეჯამების სახით, შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული სახელმძღვანელო მომხმარებელს გაუადვილებს პროფესიული განვითარების სისტემის მართვას, ვინაიდან დეტალურად არის წარმოდგენილი სრული პროცესი პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენიდან პროფესიული განვითარების სისტემის დისტანციურად და ელექტრონულად მართვის, ეფექტიანობის შეფასებისა და ანაგარიშგების ჩათვლით.

ასევე, განხილულია პროფესიული განვითარების ფორმალური და არაფორმალური მეთოდები. ფაქტობრივად, შეიძლება ითქვას, რომ განხილული მეთოდების უმეტესობა უფასოა და არანაირ ფინანსურ რესურსს არ მოითხოვს და გარდა ჩამოთვლილისა, კიდევ იმდენი შეიძლება არსებობდეს, რამდენი თანამშრომელიც არის ორგანიზაციაში. ყველა მენეჯერს შეიძლება ჰქონდეს ინდივიდუალური ხედვა თითოეული თანამშრომლის განვითარებასთან დაკავშირებით და თანამშრომელსაც – თვითგანვითარებასთან დაკავშირებით. სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, თანამშრომელთან კომუნიკაციის შედეგად, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია განვითარების ინდივიდუალური მეთოდის განსაზღვრა, რაც მენეჯერისა და თანამშრომლის მონდომებასა და კრეატიულობაზე შეიძლება იყოს დამოკიდებული.

თუმცა, მიუხედავად ამისა, დაწესებულებაში კარგია, რომ არსებობდეს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების სისტემა და უკეთესია, რომ იყოს შემუშავებული თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების წესი, რომელიც გააერთიანებს ინფორმაციას მათ შორის:

- როგორც მენეჯერულ, ისე არამენეჯერულ დონეზე პროფესიული განვითარების არსის, მნიშვნელობის, მიზნების შესახებ;
- პროფესიული განვითარების პრინციპების შესახებ;
- პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების მეთოდოლოგიის შესახებ;

- პროფესიული განვითარების დაწესებულების მიერ პრიორიტეტულად განსაზღვრული მეთოდების და მათი მოკლე დახასიათების შესახებ;
- პროფესიული განვითარების ბიუჯეტის შესახებ;
- პროფესიული განვითარების აქტივობების შედეგიანობის შეფასების შესახებ;
- ტალანტების გამოვლენისა და მართვის პრინციპების შესახებ;
- პროფესიული განვითარების პროცესში ჩართული მხარეების (მაღალი და შუა რგოლის მენეჯერი, თანამშრომელი, ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეული) პასუხისმგებლებების, როლისა და ფუნქცია-მოვალეობების შესახებ.

დაბოლოს, იმდენად მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარება ჩვენთვის და ორგანიზაციისთვის, რომ სხვა გამოსავალი არ გვაქვს:

ან განვითარება, ან განვითარება



