

თანამედროვე მიდგომები ორგანიზაციაში მუშაკის სწავლებისადმი

რუსუდან ციციშვილი, საქართველოს უნივერსიტეტის პროფესორი

რეზიუმე

* * * * *

თანამედროვე კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი არის მუშაკები, რომელთაც აქვთ მისი სტრატეგიული მიზნებისა და კონკურენტული გარემოს შესაბამისი კომპეტენციები. ამიტომ დღეს წარმატებული კომპანიები ხარჯავენ დიდ დროსა და ფინანსებს თავისი მუშაკების განვითარებისათვის. ისინი აყალიბებენ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიას, აანალიზებენ სამუშაოსა და მუშაკის შესრულებას, გეგმავენ და სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით ახორციელებენ მუშაკების სწავლების ღონისძიებებს. პროგრამის განხორციელების შეფასება იძლევა შესაძლებლობას დაისახოს გზები შემდგომი სწავლების გაუმჯობესებისათვის. თანამედროვე ორგანიზაცია ზრუნავს თავისი მუშაკის განვითარებაზე არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ყავდეს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალი, არამედ იმიტომაც, რომ მუშაკის მიერ ორგანიზაციის მხრიდან კარიერული ზრდისათვის ხელშეწყობა განიხილება როგორც ორგანიზაციიდან მიღებული ძალიან მნიშვნელოვანი ჯილდო.

საკვანძო სიტყვები: პროფესიული ცოდნა და უნარები, მუშაკის სწავლება, განვითარება, სტრატეგია, კონკურენტუნარიანობა, საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, კომპეტენციები, თანამედროვე კომპანია.

Summary

The Modern Approaches to the Learning in an Organization

The modern organization needs to have the high qualified competitive workers adequate to the organizational goals and strategy. Because of this reason the successful companies spend a large amount of time and money to develop own workforce. They design learning programs on the base of analysis of organizational needs, the job and the worker. The learning programs are conducting through different kinds of methods. The evaluation of learning results give an opportunity to improve worker development activities. An organization takes care about workers' development not only because of having higher qualified workers, but also to be more rewarding for the worker.

საუკუნის წინ მუშაკების უმეტესობას მოეთხოვებოდა მინიმალური კომპეტენციები. ორგანიზაციას ფაქტიურად არ ქონდა იმის საჭიროება, რომ ეზრუნა თანამშრომლის პროფესიული დონის ამაღლებაზე. ეს იყო ეპოქა, როდესაც ჭანჭიკების თეორიად მონათლული ტეილორის მეცნიერული მენეჯმენტი ეფექტურად მუშაობდა პრაქტიკაში. სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის ადამიანს მოეთხოვებოდა მხოლოდ ფიზიკური ძალა და მარტივი ინსტრუქციის შესრულება. მოთხოვნები კვალიფიკაციის მიმართ იყო ძალიან მცირე და მარტივი. მუშაკის ფასეულობების, დამოკიდებულებებისა და პიროვნული მახასიათებლების შესახებ კი ფაქტიურად არც საუბრობდნენ [5, 6, 9].

ოცდაათიანი წლების რეალობამ დღის წესრიგში დააყენა ტეილორისეული მიდგომის გადახედვა: იცვლებოდა სამუშაოს ბუნება და შესაბამისად იცვლებოდა მოთხოვნები მისი შესრულების მიმართაც. თუმცა, ამ დროისათვის ორგანიზაციას ჯერ არ ქონდა იმის საჭიროება, რომ არსებითი ნაბიჯები გადაედგა თავისი მუშაკების პროფესიულ-კვალიფიკაციური განვითარებისათვის. ახალი ეტაპი მუშაკებისადმი დამოკიდებულებაში დაიწყო მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. ეკონომიკის აღმავლობისა და კონკურენციის ზრდის პირობებში კომპანიებმა ინტენსიურად დაიწყეს ახალი მიდგომებისა და ინოვაციური მუშაობის გზების ძიება. გამოიკვეთა ადამიანის პროფესიული დონის როლი კომპანიის მიერ სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. თანდათან შეიცვალა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის პოლიტიკა მუშაკებთან მიმართებაში, რამდენადაც კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უპირობო შემადგენელი გახდა კვალიფიკაციური კადრი. ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების მართვის ახალი დისციპლინა. ორგანიზაციებში დაიწყო მუშაკის განხილვა ძირითად სტრატეგიულ რესურსად [7, 8, 10, 11].

გლობალიზაციის, მაღალი ტექნოლოგიებისა და ინფორმაციული ბუმის საუკუნეში პროფესიული ცოდნა და უნარები ძალიან სწრაფად ძველდება. ამიტომ პერსონალის განვითარებაზე ზრუნვა დღეს აქტუალურია, როგორც არასდროს. მსოფლიოს წარმატებული კომპანიები უთმობენ დიდ დროსა და ფინანსებს თავისი მუშაკების განვითარებას. ერთი მხრივ, კომპანიები ზრუნავენ პერსონალის პროფესიულ-კვალიფიკაციურ განვითარებაზე. მეორე მხრივ, თავად ადამიანს უხდება ინტენსიურად ზრუნვა პროფესიული კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის. თანამედროვე კარიერა გულისხმობს მუდმივ ძალისხმევას ცოდნის, უნარებისა და გამოცდილების

გასამდიდრებლად. დღეს არავის არ აქვს იმის ილუზია, რომ მივა კომპანიაში და ინერციით გააგრძელებს იქ მუშაობას მთელი ცხოვრების განმავლობაში ისე, რომ არაფერს გააკეთებს საკუთარი პროფესიული ზრდისათვის. ეს რეალობა დარჩა მეოცე საუკუნეში [1, 3, 4, 7, 8].

მუშაკის განვითარების ძირითად ღონისძიებებში ჩვეულებრივ მოიაზრება მუშაკის ორიენტაცია, შეფასება, დაჯილდოება, დანაშაურობა და სწავლება. ეს პროცესები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, შეადგენენ ერთიან ინტეგრირებულ სისტემას და განიხილება კომპანიის მისიისა და მიზნების ძირითადი სტრატეგიის კონტექსტში. ოცდამეერთე საუკუნის სპეციფიურ ტრენდად შეიძლება ჩაითვალოს სწავლების განსაკუთრებული როლი კომპანიის განვითარებასა და მუშაკის კარიერაში. თანამედროვე ადამიანი სასწავლო დაწესებულებაში ღებულობს აკადემიურ განათლებასა და ბაზისურ უნარებს. შემდგომ ის იწყებს შრომით საქმიანობას და ამდიდრებს პროფესიულ თუ უმაღლეს სასწავლებელში მიღებულ ცოდნას. წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ვერ შეძლებს იყოს კონკურენტუნარიანი შრომის ბაზარზე.

ორგანიზაციასა და მუშაკს აქვთ ურთიერთ-გაცვლითი ურთიერთობა, ანუ თითოეული მათგანი რაღაცას აძლევს მეორეს და რაღაცას ღებულობს მისგან. თუ მეოცე საუკუნის ტრადიციულ მიდგომაში მუშაკის მიერ ორგანიზაციისაგან მიღებული ჯილდო იყო მხოლოდ ფინანსური ანაზღაურება, თანამედროვე მუშაკი ორგანიზაციისაგან მოელის სხვადასხვა ტიპის ჯილდოებს, რომლებიც შეეხება მის კეთილდღეობასა და პროფესიულ ზრდას. კვლევების თანახმად, მუშაკები სამუშაოდან ნებაყოფლობითი წასვლის ერთ-ერთ ძირითად მიზეზად ასახელებენ პროფესიული და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის არარსებობას [4]. ასე რომ, კომპანიის ზრუნვას მუშაკის პროფესიულ განვითარებაზე აქვს ორმაგი ეფექტი. გარდა იმისა, რომ კომპანია მდიდრდება უფრო მეტად კვალიფიციური მუშაკით, თავად მუშაკი ღებულობს პირადად მისთვის ძალიან ღირებულ ჯილდოს. რა თქმა უნდა, არსებობს იმის საშიშროება, რომ პროფესიონალურად გაზრდილ მუშაკს ექნება პრეტენზიის უფრო მაღალი დონე და შეიძლება დატოვოს კიდევ კომპანია. ამ საკითხის სამართლებრივი რეგულაცია ფაქტიურად არ არსებობს, მაგრამ ერთიანი, ინტეგრირებული მიდგომა პერსონალის მართვისადმი, ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა პროცედურების ერთმანეთთან კავშირში განხილვა იძლევა შესაძლებლობას კომპანიამ ოპტიმალურად დაგეგმოს სამუშაო ძალის განვითარება. თანამედროვე კომპანია, ცდილობს რა ხარჯების ოპტიმიზაციას, ითვალისწინებს იმასაც, რომ სწავლების ალტერნატივებად შეიძლება განხილულ იქნეს მუშაკების შერჩევის მიდგომებისა და მეთოდების შეცვლა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შეცვლა მუშაკის პოზიციის რედიზაინის საშუალებით

[2, 8, 10, 12].

კომპანიის მიერ თავისი მუშაკების სწავლების ძირითადი მიზანია ის, რომ მათ ქონდეთ კომპანიის მიერ სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის საჭირო პროფესიონალური მახასიათებლები. ამიტომ პერსონალის სწავლებაზე ზრუნვა იწყება კომპანიის მიერ იმის გაცნობიერებით, თუ რა როლი უნდა ქონდეს თითოეულ მუშაკს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში და შესაბამისად, რა კომპეტენციები — ცოდნა, უნარები და ქცევები მოეთხოვება მას. სწავლების საჭიროების განსაზღვრა იწყება სწორედ მთლიანი ორგანიზაციის ანალიზით. ორგანიზაციის ანალიზი ტარდება იმ მიზნით, რომ განისაზღვროს, თუ ორგანიზაციის რომელი უბანი მოითხოვს სწავლებას, რა მოთხოვნები აქვს ორგანიზაციას მუშაკების კომპეტენციების მიმართ, სად არის შეუსაბამობა ორგანიზაციის საჭიროებასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს შორის. ამის შემდეგ ტარდება ამოცანის ანალიზი და ადამიანის ანალიზი. პირველში იგულისხმება იმის ნათლად განსაზღვრა, თუ რა ქცევის ტიპები, ცოდნა, უნარები, გამოცდილება და პიროვნული მახასიათებლები ჭირდება მოცემულ პოზიციაზე სამუშაოების შესრულებას. ადამიანის ანალიზი კი გულისხმობს თავად მუშაკისა და მისი შრომის შედეგების შეფასებას. ახალი მუშაკის შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, შესრულებული სამუშაოს შედეგების განხილვა შეუძლებელია და აქ ტარდება მხოლოდ ახლად აყვანილკი ადამიანის დიაგნოსტიკა.

ორგანიზაციის, სამუშაოსა და ადამიანის ანალიზის შემდეგ ხორციელდება სწავლების პროცესის დიზაინი, რაშიც მოიაზრება სწავლების მიზნების, მეთოდებისა და შეფასების კრიტერიუმების ჩამოყალიბება. სწავლება შეეხება ნებისმიერი ორგანიზაციის ნებისმიერ მუშაკს და ღებულობს სხვადასხვა სახეს პოზიციის სპეციფიკიდან გამომდინარე. ამასთან, მას შეიძლება ქონდეს რამდენიმე მიზანი. ეს შეიძლება იყოს მუშაკის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება, მუშაკის მომზადება იმ პოზიციებისათვის, რომლებიც მან შესაძლოა დაიკავოს მომავალში ან მუშაკის მახასიათებლების შესაბამისობაში მოყვანა ცვლილებებთან მის სამუშაო ადგილზე, რისი მიზეზიც შეიძლება იყოს ტექნოლოგიური ინოვაციები ან უბრალოდ მენეჯერული გადაწყვეტილებები. თანამედროვე ორგანიზაციები სწავლების პროცესს იყენებენ არა მხოლოდ მუშაკების ცოდნისა და უნარების განვითარებისათვის, არამედ აგრეთვე მათი ფასეულობებისა და დამოკიდებულებების ფორმირებისათვის. მხოლოდ ასეთი კომპლექსური მიდგომა იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ მუშაკი იყოს ეფექტიანი მის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე და იქცეოდეს ორგანიზაციული ინტერესების შესაბამისად.

სწავლება თანამედროვე ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით. ეს შეიძლება იყოს სწავლება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე. ის ხშირად გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა საჭიროა ძალიან კონკრეტული მუშაობის სტილი და

უნარ-ჩვევები და სამუშაო უკავშირდება ტექნიკური საშუალებების გამოყენებას. შეუცვლელი ღირებულება აქვს სწავლების ისეთ ტრადიციულ ფორმებს, როგორიცაა ლექციები, სემინარები და სასწავლო ვიდეოფილმები. ორგანიზაციული სწავლების სფეროში დამკვიდრდა და პოპულარულ მეთოდებად იქცა ჯგუფური დისკუსიები, საქმიანი თამაშები, როლების მოდელირება, ქეისების შესწავლა და “კალათის” (იმიტირებულ საქმიან ქაღალდებთან მუშაობის) მეთოდები. თანამედროვე სწავლების გავრცელებული ფორმაა ე.წ. პროგრამული სწავლება, რომელშიც იგულისხმება მოსწავლისათვის ინფორმაციის თანდათანობით, მცირე ბლოკებად მიწოდება დაბეჭდილი ან ელექტრონული სახით; თითოეული ბლოკის გაცნობის შემდეგ მოსწავლე პასუხს სცემს შესაბამის შეკითხვებს და მაშინვე ღებულობს უკუკავშირს [3, 4, 7, 8, 10, 12].

ორგანიზაციული სწავლების აუცილებელი შემადგენელია მისი ეფექტიანობის შეფასება, რაც სრულიად აუცილებელია ოპტიმალური სამომავლო აქტივობების დაგეგმვისათვის. მუშაკის კომპეტენციის სასურველი მიმართულებით გაზრდის შესაფასებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა მეთოდი: შეიძლება ვკითხოთ აზრი თავად სწავლების პროცესში მონაწილე ადამიანებს, შეიძლება შევაფასოთ მათ მიერ მიღებული ცოდნა ან მათი ქცევა სამუშაო ადგილზე, და რა თქმა უნდა, ყველაზე კარგი კრიტერიუმია სამუშაოს შესრულების ხარისხის ცვლილების გაზომვა. თუმცა, ამ შემთხვევაში შეიძლება ვერ იქნეს გათვალისწინებული შედეგზე ზეგავლენის მქონე სხვა ცვლადები. ამიტომ ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ სწავლების ეფექტიანობის შეფასებისას სხვადასხვა მეთოდების კომბინირებას. მიუხედავად იმისა, რომ სწავლების შედეგების სრულიად ზუსტი შეფასება პრობლემურია სამუშაო პროცესის შედეგების ორგანიზაციის შიდა თუ გარე ფაქტორებზე დამოკიდებულების გამო, პრაქტიკა ზოგადად ადასტურებს სწავლების ცალსახა პოზიტიურ გავლენას ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე და მის უპირობო აუცილებლობას კომპანიის მიერ კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. არმსტრონგი მ., ადამიანური რესურსების მართვა, თარგმანი ინგლისურიდან, თბილისი 2002.
2. გაბაშვილი მ. (რედ.), საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი 2, თბილისი 2013 (USAID-ის მხარდაჭერით).
3. შარვაშიძე ლ. (რედ.), პერსონალის მართვა: მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბილისი 2003 (UNDP-ის მხარდაჭერით).
4. Dessler G., Human Resource Management, Pearson, 2013.
5. George J. M., Jones G.R., Understanding and Managing Organizational Behavior, Pearson 2008.
6. Greenberg J., Baron R.A., Behavior in Organizations, Pearson 2008.
7. Mathis R.L., Jackson J.H., Human Resource Management, South-Western, 2008.
8. Mondy R.W., Mondy J.B., Human Resource Management, Pearson, 2012.
9. Robbins S.P., Coulter M., Management, Prentice-Hall, Boston 2012.
10. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C., Human Resource Management, Pearson 2011.
11. Мучински П., Психология, профессия, карьера, Санкт-Петербург 2004.
12. Свєргун О., Пасс Ю., Дьякова д., Новикова А., HR-Практика, Санкт-Петербург 2005.