

ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სწავლებისა და განვითარების საჭიროების განსაზღვრის აქტუალური მეთოდები

დალი სეხნიაშვილი, სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

Summary

Contemporary Methods for the Determination of Organization's Human Resources Training and Development Needs

For organizations of all types it is a necessary to have well trained and educated employees. In this paper we describe in some detail the less common and affordable and at the same time reliable ways of gathering information, which can take as service workers HR, and by consultants.

We offer to use the following methods of gathering necessary data: a structured observation provides a broad overview of the organization surrounding the business environment, identify problem areas and the main cause - effect relations; Information that is collected in the course of interviews with leaders who have the right to decide on training programs, line managers and employees, should clarify the overall picture; observation and interviews are complemented by other methods of gathering information - analysis of documents (on the individual estimation of activity, job descriptions, professional standards).

Processing of this information can be more clearly identify existing problem areas: the departments in which individual performance assessment is the lowest; specific artists who have received the lowest evaluation; competence, received low ratings. Using content analysis allows identify the most relevant competences for the position and it can serve as a basis for determining the need for new knowledge.

These templates make it easy to use using these methods by the HR-departments staff, even without the involvement of external consultants.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, პერსონალის სწავლება, დაკვირვება, ინტერვიუ, სწავლების საჭიროების განსაზღვრა, კონტენტ-ანალიზი.

თანამედროვე ეკონომიკაში ინტელექტუალური აქტივები (სამეცნიერო-ტექნიკური და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, სავაჭრო ნიშნები, პატენტები, ლიცენზიები და ა.შ.), ადამიანური რესურსები, პერსონალის განვითარების დონე, მენეჯმენტის უნარი, კორპორატიული კულტურა, კორპორატიული ეთიკა უაღრესად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. ნებისმიერი სახის ორგანიზაცია დღეს გვერდს ვერ აუვლის თანამშრომლების მუდმივი გადამზადებისა და მათი განვითარების საკითხებს - ეს დროის მოთხოვნა და აბსოლუტური აუცილებლობაა.

ეკონომიკური განვითარების მსოფლიო

გამოცდილება აჩვენებს მეტად მჭიდრო კავშირს კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლების დინამიკასა და პერსონალის სწავლების გზით ახალი ცოდნის მოზიდვისა და გადაცემის ინოვაციურ პროექტებში ინვესტირებას შორის [1, 2].

ორგანიზაციის თანამშრომლის, როგორც ღირებული რესურსის აღქმა სრულიად ახლებურად აყალიბებს ამ სფეროს მართვის ამოცანების შესახებ წარმოდგენებს. ჩნდება სრულიად ახალი ფაქტორების აღრიცხვის აუცილებლობა, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების შესაბამისობა ორგანიზაციის გრძელვადიან განვითარებასთან, ბაზრის ცვალებად მოთხოვნილებებთან და ბიზნეს-გარემოსთან მათი მოქნილად ადაპტირების უნარი.

ასეთი მიდგომისას, სწავლების საჭიროების დიაგნოსტიკა, მიზნების ნათელი ფორმულირება და სწავლების გეგმის შედგენა, პროგრამის შერჩევა და სასწავლო მოდულების თანამიმდევრობა ხდება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის საერთო პროცესის ნაწილი. რა თქმა უნდა, ეს არა მხოლოდ ამალვებს ადამიანური რესურსების სტატუსსა და მნიშვნელობას, არამედ არსებითად ართულებს ამ ქვედანაყოფის ფუნქციებს, რაც მათი თანამშრომლების საკმაოდ მაღალ კვალიფიკაციას მოითხოვს.

პერსონალის სწავლებისა და განვითარების დიაგნოზი საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბდეს მომავალი სწავლების მიზნები, რათა დასაბუთებულად შეირჩეს შესაბამისი პროგრამები და ინვესტიციების სათანადო მოცულობა. სამწუხაროდ, ამ პრობლემის მოგვარებისათვის საკმაოდ ხშირად გამოიყენება ზოგადი რეკომენდაციები [3-4] ან შეირჩევა ყველაზე უპრეტენზიო მეთოდი (მაგალითად, თვითდიაგნოსტიკა [5]).

ნაშრომში ჩვენ არ განვიხილავთ მონაცემების შეგროვების ყველაზე პოპულარულ მეთოდს - ანკეტირებას. ჩვენ შევჩერდებით ინფორმაციის შეგროვების ყველაზე ნაკლებად გავრცელებულ, მაგრამ ხელმისაწვდომ და ამავე დროს, საიმედო წესებზე, რომელთა განხორციელებაც შეუძლიათ როგორც HR თანამშრომლებს, ასევე მონვეულ კონსულტანტებსაც.

დაკვირვება დაზვერვის სტადიაზე ინფორმაციის შეუცვლელი წყაროა, ის საშუალებას იძლევა გამოვლენილ იქნას ორგანიზაციის სტრუქტურის, მისი ორგანიზაციული კულტურისა და რეალური (და არა დეკლარირებული) ღირებულებების, მართვის საერთო დონის, ბიზნეს გარემოსთან ადაპტაციის თავისებურებები. ეს არის შრომითი რესურსების მდგომარეობის დიაგნოსტიკის შესანიშნავი მეთოდი, რაც საშუალებას იძლევა გამოყოფილ იქნას ადამიანთა

ის ჯგუფები (ერთეულები, ქვედანაყოფები), შესაძლო სფეროები და მიმართულებები, რომლებსაც შემდგომი განვითარება სჭირდებათ.

ცხრილი 1

დაკვირვების კონტექსტები

დაკვირვების სფერო, მიმართულება	დაკვირვების შინაარსი
განვითარება, სწავლება, წინ წაწევა	სასწავლო პროგრამების, კვალიფიკაციის ამაღლების სქემების არსებობა; პროგრამების ხანგრძლივობა და სისშირე; პროგრამებში მუშაკების ჩართულობის მოცულობა
კვალიფიკაციის შეფასება	შემსრულებლის ინდივიდუალური შეფასების პროცედურის არსებობა; პერიოდულობა, შეფასების შედეგების გავლენა ანაზღაურებაზე
შრომის, სამუშაო ადგილების ორგანიზაცია, შრომის პირობები	მონიტორინგის არ არსებობა (არსებობა; მუშაობის ტემპი; შრომის სანიტარულ-ჰიგიენური პირობები (განათება, ტემპერატურა, ხმაური, და ა.შ.) შესვენებების ორგანიზება; სამუშაო დროის რაციონალური/ არარაციონალური გამოყენება; უსაფრთხოება და შრომის დაცვა
ურთიერთქმედების დომინირებული სტილი	კონფლიქტისა და შრომითი დატვირთვის არსებობა, მათი გადაწყვეტა; ქვეყნის დომინირებული სტილი, კოორდინაცია, ინფორმირებულობა; ხელმძღვანელებთან, ქვეშევრდომებთან, კოლეგებთან ურთიერთობის ხასიათი; ხელმძღვანელობის დომინირებული სტილი
საერთო ღირებულებითი ორიენტაცია	ორგანიზაციული კულტურა; ქვეყნის ნორმები; მიუღებელი ქცევა და სანქციები; ღირებულებები (დეკლარირებული და რეალური)
არაფორმალური სტრუქტურა	არაფორმალური ჯგუფები; არაფორმალური ღირებულებები, მათი გავლენის მიმართულება (ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობა)
სამუშაო ძალის სოციალური და დემოგრაფიული სტრუქტურა	პერსონალის სტრუქტურა ასაკის, სქესისა და ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით
სოციალური და პირადი ხასიათის შემადგენელი	ენერგიულობა/პასიურობა; ინიციატიურობა/ გულგრილობა; კეთილგანწყობილობა/ პასუხისმგებლობა/ გულგრილობა; სიახლისადმი სწრაფვა/ კონსერვატიზმი; პატიოსნება/ მანიპულირება და ა.შ.
პერსონალის კვალიფიკაცია	მეთოდები, ტექნოლოგია, პროცედურები; ტექნოლოგიური მოთხოვნისადმი შესაბამისობა; ტექნოლოგიური დისციპლინის დარღვევა, პროდუქტის ან მომსახურების დაბალი ხარისხი
ორგანიზაციის იმიჯი	სახოადლების მიერ ორგანიზაციისა და მისი საქმიანობის შედეგების (გარემოზე ზეგავლენა, ინფრასტრუქტურის განვითარება და სხვ.) აღქმა; წინააღმდეგობა/ მხარდაჭერა; განხორციელებული აქციები

წყარო: Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, 2003. 595 с.[6]

დაკვირვება, როგორც მეთოდი საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბდეს საერთო ხედვა ორგანიზაციის, ბიზნეს გარემოს, ორგანიზაციული კულტურისა და ფასეულობების შესახებ; გამოყოფილ იქნას პრობლემური სფეროები და ძირითადი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში.

ინტერვიუ. დაკვირვების საფუძველზე შეგროვილი ინფორმაცია გამოიყენება რამდენიმე ინტერვიუს მომზადებისა და ჩატარებისათვის შემდგომი ინფორმაციის მოსაპოვებლად. მიზანშეწონილია, გამოყენებულ იქნას ე.წ. ფოკუსირებული ტიპის ნახევრად ფორმალური ინტერვიუ [7].

ინტერვიუ ხელმძღვანელებთან. პირველ რიგში, ინტერვიუ უნდა ჩატარდეს ხელმძღვანელებთან, რომლებიც არიან სასწავლო პროგრამების დამკვეთები, ანუ იმ ხელმძღვანელებთან,

რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს და აქვთ პასუხისმგებლობა შესრულების ხარისხის საერთო დონესთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტაზე.

სხვადასხვა დონის მმართველებთან ინტერვიუები საშუალებას იძლევა დაზუსტდეს სწავლების კავშირი ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებთან, ასევე ხელს უწყობს სწავლებაზე მათ დათანხმებასა და მხარდაჭერასაც. ეს არაფორმალური ინტერვიუები საშუალებას იძლევა დაკონკრეტდეს, არსებული პრობლემები ნამდვილად დაკავშირებულია კადრების კვალიფიკაციის ნაკლებობასთან და გარკვეული კომპეტენციების არ არსებობასთან, თუ ისინი გამოწვეულია რაიმე სხვა მიზეზის გამო. ამიტომ, ინტერვიუს შედეგად უნდა გაირკვეს შემდეგ კითხვებზე პასუხი:

- როგორ აფასებს ხელმძღვანელი საერთო სიტუაციას განყოფილებაში?
 - საკმარისია თუ არა ინფორმაციული უზრუნველყოფა შესრულების მაღალი დონის მიღწევისათვის?
 - რამდენად ეფექტურია ნახალისებისა და კომპენსაციის სისტემა?
 - შეესაბამება მუშაკების დატვირთვა მათ შესაძლებლობებს თუ არა?
 - არიან თუ არა საკმარისად მოტივირებულნი თანამშრომლები?
 - რა შეიძლება გაუმჯობესდეს?
 - რა ცოდნა (ცოდნა, უნარები) არ არის საკმარისი?
 - როგორი სახის სწავლება სჭირდებათ მუშაკებს?
 - სწავლების რომელი ფორმა არის ყველაზე მისაღები მათთვის?
 - სწავლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, ხელმძღვანელი მზად იქნება ამის მხარდაჭერად?
 - მომავალი სწავლების შესახებ რა ინფორმაცია სურს მიიღოს ხელმძღვანელმა?
- ინტერვიუ რიგით თანამშრომლებთან. ეს ინტერვიუები ადამიანების სწავლებისადმი მოტივირებულობის გარკვევის საშუალებას იძლევა. ქვემოთ მოყვანილია ძირითადი კითხვები, რომლებზედაც უნდა გაეცეს პასუხი:
- მოგვიყევით თქვენი საქმიანობის ბუნების შესახებ, რისგან შედგება ის?
 - თქვენი საქმიანობის, პასუხისმგებლობის წრე, ვინ არიან თქვენი ქვეშევრდომები? თუ არ გყავთ ქვეშევრდომი, მაშინ ვისთან თანამშრომლობთ?
 - რაზე მუშაობთ ახლა?
 - ეს არის თქვენი ჩვეულებრივი სამუშაო?
 - რით არის ის ჩვეულებრივი / უჩვეულო?
 - საქმიანობაში, რითაც თქვენ ამჟამად ხართ დაკავებული, რამდენად მნიშვნელოვანია უნარი?
 - როგორ აფასებთ სწავლების პროგრამაში მონაწილეობის შესაძლებლობას?
 - თქვენ მხარს უჭერთ? თუ “დიახ”, მაშინ

რატომ, თუ “არა” - რატომ?

დოკუმენტების ანალიზის მეთოდი. მეთოდი არის ტექნიკური ნესებისა და პროცედურების კომპლექტი, რომელიც დაკავშირებულია ტექსტური დოკუმენტების ანალიზთან [8-9]. ანალიზის თავალსაზრისით ყველაზე ხელმისაწვდომი შემდეგი დოკუმენტებია:

- საქმიანობის ინდივიდუალური შეფასება;
- თანამდებობრივი ინსტრუქციები;
- პროფესიული სტანდარტები.

ორგანიზაციის შრომითი რესურსების მდგომარეობის დიაგნოსტიკის თვალსაზრისით ყველაზე ეფექტურია იმ დოკუმენტების ანალიზი, რომლებიც დაკავშირებულია თანამშრომლების საქმიანობის ინდივიდუალური შეფასების შედეგებთან. რა თქმა უნდა, იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს ასეთი პროცედურა და ის რეგულარულად ხორციელდება ორგანიზაციაში. როგორც წესი, ეს დოკუმენტი საკმაოდ დიდი ზომისაა და აქვს რამდენიმე განყოფილება, ამიტომ, მისი გამარტივებისა და შემდგომი მუშაობის მიზნით, მიზანშეწონილია თითოეული თანამშრომლის შესახებ მონაცემების გადატანა შუალედურ ფორმაში (იხ. ცხრ. 2).

ცხრილი 2

საქმიანობის შეფასების შესახებ მონაცემები

სახელი, გვარი	
განყოფილება	
თანამდებობა	
კატეგორია	
საქმიანობის საერთო შეფასება	E- ფრიადი G- კარგი U-არააღმაკ.

კომპეტენციები	მნიშვნელობა			ეფექტურობა			კომპეტენციები
	ბაღიან მნიშვნელობა	მნიშვნელობა	არაა მნიშვნელობა	ფრიადი	შესაბამისი	საკმარისი გაუმჯობესება	
ქვეშევრდომების მართვის საბაზო უნარები							
მომზადება და განკარგულების გაცემა		X		X			
კონტროლი და კორექტირება	X					X	
სამუშაოს შეფასება		X			X		
ურთიერთქმედების უნარები							
ღია კომუნიკაციები							
ასერტიული ქცევა	X					X	
კონფლიქტების მართვა		X				X	

ლიდერობის უნარები							
მიზნების დასახვა		X		X			
მოტივაცია							
გუნდის ფორმირება	X					X	
უფლებამოსილების მინიჭება			X			X	
სტრატეგიული აზროვნების უნარი							
ინფორმაციის სისტემატიზირება	X				X		
პრობლემების მიზეზების განსაზღვრა			X			X	
ალტერნატიული გარემოების შეფასება	X					X	
მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების შეფასება		X			X		
ქვეშევრდომების განვითარების უნარები							
კონსტრუქციული უპასუხი	X				X		
მენტორობა		X				X	
კოუნინგი	X					X	
საქმიანი შეხვედრების გაძღოლის უნარები							
თათბირების ორგანიზება (მომზადება)			X			X	
პრეზენტაცია	X					X	
დისკუსიების გაძღოლა			X			X	
დაგეგმვის უნარი							
ამოცანების განსაზღვრა		X		X			
რესურსების განსაზღვრა		X		X			
პრიორიტეტების განსაზღვრა		X		X			
მონიტორინგი და კონტროლი		X		X			

წყარო: Аксенова О.А. Методы и процедуры диагностики потребностей в обучении и развитии человеческих ресурсов организации; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2014[10]

ამ მონაცემების დამუშავება თანამედროვე კომპიუტერული სტატისტიკური მონაცემების დამუშავების პროგრამების (SPSS) გამოყენებით საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს არსებული პრობლემური სფეროები:

- განყოფილებები, სადაც შესრულების ინდივიდუალური შეფასებები ყველაზე დაბალია;
- კონკრეტული შემსრულებლები, რომელთაც ყველაზე დაბალი შეფასებები აქვთ;
- მნიშვნელოვანი კომპეტენციები, რომლებმაც მიიღეს ყველაზე დაბალი შეფასებები.

თუ ორგანიზაციაში არ ხორციელდება შესრულების ინდივიდუალური დონის რეგულარული შეფასება, ამა თუ იმ უნარების მნიშვნელობის ან შესაბამისობის შესახებ ინფორმაციის წყარო შეიძლება იყოს თანამდებობრივი ინსტრუქციების ან პროფესიული სტანდარტების კონტენტ-ანალიზი.

დიდი მოცულობის ტექსტების დამუშავებისას შესაძლოა სპეციალური კომპიუტერული პროგრამის QDA Miner (WordStat-ის აპლიკაცია) გამოყენება.

ეს ანალიზი საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს დოკუმენტებში ყველაზე ხშირად მოხსენებული და, შესაბამისად, მოცემული თანამდებობისათვის ყველაზე მეტად მოთხოვნილი კომპეტენცია, ეს კი იქნება აუცილებელ ცოდნაზე მოთხოვნის დიაგნოსტიკისა და განსაზღვრის საფუძველი.

ზემოაღნიშნულიდან შეგვიძლია დავასკვნათ:

- სტრუქტურირებული დაკვირვების ჩატარება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის, ბიზნეს გარემოს შესახებ ზოგადი წარმოდგენების შექმნას, პრობლემური სფეროების გამოყოფას და ძირითადი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენას;

- ინფორმაციამ, რომელიც გროვდება სხვადასხვა დონის მენეჯერებთან, რომლებიც უფლებამოსილი არიან მიიღონ გადაწყვეტილება სწავლების შესახებ, უნდა დააზუსტოს საერთო სურათი;

- დაკვირვებისა და ინტერვიუების შედეგები ივსება ინფორმაციის შეგროვების სხვა მეთოდებით - დოკუმენტების (საქმიანობის ინდივიდუალური შეფასება, სამუშაოს თანამდებობრივი ინსტრუქციები, პროფესიული სტანდარტები) ანალიზით.

აღნიშნული ინფორმაციის დამუშავება საშუალებას იძლევა უფრო მკაფიოდ გამოვლინდეს არსებული პრობლემური სფეროები: დეპარტამენტები, სადაც შესრულების ინდივიდუალური შეფასების მაჩვენებელი ყველაზე დაბალია; კონკრეტული შემსრულებლები, რომლებმაც ყველაზე დაბალი შეფასება მიიღეს; კომპეტენციები, რომლებმაც დაბალი ქულები მიიღეს. კონტენტი - ანალიზის გამოყენება საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს დოკუმენტებში ყველაზე ხშირად მოხსენებული და, შესაბამისად, მოცემული თანამდებობრივი კომპეტენციისთვის ყველაზე აქტუალური კომპეტენციები, რაც შეიძლება გახდეს ახალ ცოდნაზე საჭიროების განსაზღვრის საფუძველი.

აღნიშნული მეთოდების შაბლონები მნიშვნელოვნად ამარტივებს HR-დეპარტამენტების თანამშრომლების მიერ მათ გამოყენებას გარედან მოწვეული კონსულტანტების ჩარევის გარეშე.

ამდენად, ადამიანური რესურსების მდგომარეობის დიაგნოსტიკისა და სწავლების საჭიროების განსაზღვრის შესახებ მუშაობა სრულდება წინასწარი გეგმის შედგენით, რომელიც მოიცავს საჭირო პროგრამების მოკლე აღწერას, მათ თანამიმდევრობას და დროის მონაკვეთს, რომლის განმავლობაშიც ისინი უნდა განხორციელდეს, ასევე, ადამიანების რაოდენობას მათი ქვედანაყოფების მითითებით და რეკომენდაციებს ჯგუფების ფორმირების შესახებ. მოგვიანებით ამ გეგმას და მის განხორციელებას უნდა დაემატოს მონიტორინგის პროცედურებიც.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გ. ჯოლია, დ. სეხნიაშვილი, ცოდნის ეკონომიკა და მართვა, თბილისი, 2010
2. Аксенова О.А. Организация корпоративной системы обучения. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. 268 с.
3. Aloian D.C., Fowler W.R. How to create a High-Performance Training Plan // Training & Development Journal, November 1994, pp. 43—44.
4. Wagner R., Weigand R. Can the value of training be measured? // The Health Care Manager, Jan-March 2004, vol. 23 i1, pp. 71—75.
5. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. СПб.: Речь, 2008. 124 с.
6. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, 2003. 595 с.
7. Фенетто Э. Интервью и опросник: формы, процедуры, результаты. СПб.: Питер, 2004. 160 с.
8. Рогожников М., Тарусин М. Мастерские кривых зеркал // Эксперт. 2006. № 40. С. 110—112.
9. Klaus Krippendorff. Content Analysis : An Introduction to its Methodology, Sage Publication, Beverly Hill, CA, 1980. 225 p.
10. Аксенова О.А. Методы и процедуры диагностики потребностей в обучении и развитии человеческих ресурсов организации; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2014