

ადამიანურ კაპიტალს შეუძლია ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული სტრატეგიების შესრულება და მიზნების მიღწევა. აქედან გამომდინარე, ძალიან აქტიურად განიხილება ტერმინი - დამსაქმებლის შერჩევა (Employer of Choice), რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი HR სტრატეგიის, პოლიტიკისა და კორპორატიული კულტურის არსებობას, რომელიც მატერიალური წახალისების სისტემების გარდა, ორიენტირებულია თანამშრომელთა თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილებასა და მაქსიმალურად მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შექმნაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Fourteenth Edition, Pearson Education, 2018
2. საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, 2013
3. Gary Dessler, Human resource management, Thirteenth Edition, Pearson, 2011
4. https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/engage_retain/id84452-the-eight-values-of-an-employer-of-choice.html - გადამოწმებულია 22.05.2020

მენეჯერთა უწყვეტი სწავლება და განვითარება თანამედროვე ორგანიზაციაში

Continuous Training and Development of Managers in Modern Organization

ლია სანიკიძე - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიებისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დოქტორანტი

Lia Sanikidze - Georgian Technical University, Doctor of Engineering Economics, Faculty of Media Technology and Social Sciences

აბსტრაქტი. წარმოდგენილი სტატია მიმოიხილავს უშუალოდ ორგანიზაციებში კვალიფიკაციის ამაღლების პროფესიული ტრენინგის ჩატარების სპეციფიკას. აქცენტი გაკეთებულია მენეჯერიალურ პოზიციის თანამშრომლებისთვის შესაბამისი კომპეტენციების განვითარების შესაძლებლობებზე, აგრეთვე საქმიანი ურთიერთობის პრაქტიკულ უნართა შეძენაზე სოციალურ-ფსიქოლოგიური ინტერაქციული ტრენინგ პროგრამებში მონაწილეობით. თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ორგანიზაციები ხშირად სასწავლო პროგრამებს მიმართავენ, რომელთა განხორციელებაზე ძალზე დიდ თანხებს ხარჯავენ. რა შედეგი მოაქვს ამ ტიპის აქტივობას, რა სირთულეები ახლავს მას და რა მოლოდინი უნდა ქონდეს ორგანიზაციას ასევე, რა უნდა გაითვალისწინონ შედეგების გაუმჯობესებისთვის და რამდენად აუმჯობესებს პროფესიული გავარჯიშება თანამშრომლის საქმიანობას, სწორედ ამ საკითხებზეა საუბარი სტატიაში.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის ტრენინგი, მართვა, კომპეტენციები, სოციალურ-ფსიქოლოგიური უნარ-ჩვევები.

Abstract. The presented article reviews the specifics of conducting professional training in the organizations. Emphasis is placed on the development of relevant competencies for the employees at the managerial positions, as well as on the acquisition of practical skills of business relations through participation in social-psychological interactive training programs. In order to improve the professional qualifications of employees, organizations often resort costly training programs. The article discusses the results and difficulties associated with this type of activity, and the expectations the organization should have. It also highlights the factors that should be taken into account to improve the results and the extent at which professional training improves the employee performance.

Keywords: Staff Training, Management, Competency, Social-Psychological Skills.

შესავალი. დღევანდელ დღეს სულ უფრო და უფრო მეტი ყურადღება ენიჭება მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ამოცანათა გადაწყვეტისას მართვის სტილისა და ფორმების დახვეწას ე.წ. „სუბიექტურ ფაქტორს“ ეს შეუძლებელია მენეჯერების /ხელმძღვანელების კომპეტენტურობის ამაღლების გარეშე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ცოდნის საფუძველთა სწავლება დროის მოთხოვნად გადაიქცა. ამ ცოდნის ეფექტური სწავლება ფართოდ უნდა გამოიყენებოდეს მენეჯერთა და იმ სპეციალისტთა მომზადებისას, რომლებსაც თავისი საქმიანობის პროცესში ადამიანებთან მუშაობა უწევს.

ძირითადი ტექსტი. მართვაზე არსებული ფსიქოლოგიური ლიტერატურის ანალიზის შედეგად შეიძლება გამოყოფილი იქნას ორი ძირითადი ფაქტორი: 1. მენეჯერის ორიენტაცია შესასრულებელ სამუშაოზე (ზოგიერთ ავტორთან “ხელმძღვანელის ინსტრუმენტალური როლი”); 2. ორიენტაცია თანამშრომლებზე (“სოციალურ-ემოციონალური როლი”); სრულყოფილი ხელმძღვანელობისათვის საჭიროა ორივე ამ ფაქტორის დაკმაყოფილება. მენეჯერის ორიენტაცია სამუშაოზე სოციალურ-ფსიქოლოგიური სწავლების სფერო არ არის. ის დამოკიდებულია მის პროფესიონალურ კომპეტენტურობაზე. სოციალური ფსიქოლოგიის ამოცანას წარმოადგენს განუვითაროს მენეჯერს მართვის დემოკრატიული პრინციპები, ორიენტაცია თანამშრომლებზე /ჩარკვიანი, 2001წ. /.

სწავლების ტრადიციული მეთოდები ეფექტური არ იქნება ამ ამოცანის გადაჭრაში. საქმე იმაშია, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ცოდნის, და რაც მთავარია საქმიანი ურთიერთობის პრაქტიკულ უნართა შეძენა დაკავშირებულია მთელ რიგ სიძნელეებთან; ჯერ ერთი ყოველ ზრდასრულ ადამიანს გააჩნია ფსიქიკურ მოვლენათა შესახებ წინაცოდნის საკუთარი

სისტემა, რომელიც სიძნელეს უქმნის მეცნიერულ ცოდნათა დაუფლებაში. მეორეც, სწავლების ტრადიციული მეთოდებით, რომლებიც ზემოქმედებენ ძირითადად ადამიანის კოგნიტურ სისტემაზე, ვერ ხერხდება საქმიან ურთიერთობაში დაოსტატება და საკუთარ თავზე და სოციალურ გარემოზე ფსიქოლოგიური დაკვირვების უნარის განვითარება / Fontana, 2000/.

ადამიანის გამოსვლა ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური ცოდნის საზღვრებიდან და მისი მზადყოფნა ახალი ინფორმაციის მიღებისათვის ხდება შესაძლებელი მხოლოდ აქტიური ჯგუფური სწავლების პროცესში. სწავლების აქტიური მეთოდთა ერთობლიობას, გამოყენებულს ურთიერთობის ხელოვნების სწავლებისა და ადამიანთა კომუნიკაციური კომპეტენტურობის ამაღლებისათვის, ეწოდება სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტრენინგი. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტრენინგი სწავლების აქტიური, ჯგუფური ფორმაა. ტრენინგის ძირითადი განსხვავება სწავლების სხვა მეთოდებისგან ის არის, რომ აქ ხდება ჯგუფურ პროცესთა აქტივაცია, რომელიც ზემოქმედებს ინდივიდის არა მარტო კოგნიტურ, არამედ ემოციურ და ნებელობით პროცესებზე, აძლიერებს მის მოტივაციას /Корн, 2003/. ტრენინგის ყველა აქტივობა გამოიყენება იმ მიზნით, რომ მის მოდელზე მოხდეს რეალური სიტუაციების უკეთ განხორციელება და გაანალიზება / Rae, 2001/. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი საშუალებას იძლევა დაუპირისპიროს ერთმანეთს განსხვავებული პოზიციები და მონაწილეებს პრობლემის სხვადასხვა მხრიდან დანახვის საშუალება მისცეს. ინტერაქციული სწავლების ერთ - ერთ უპირატეს მიზნად ადამიანის სოციალური კოგნიცია სახელდება, მის მიერ სხვისი გრძნობების, აზრების, განმრახვების გაცნობიერება და ასევე ტოლერანტობის, სხვების მიმართ მიმდებლობის განვითარება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პროფესიული ტრენინგის ჩატარებას უშუალოდ ორგანიზაციებში. პროფესიული ცოდნა ფარდობითი ცნება გახლავთ, კომპეტენტური მომუშავე სამუდამოდ კომპეტენტურად არ რჩება, დროთა განმავლობაში მისი შრომითი უნარები და ჩვევები შეიძლება დაკნინდნენ. გარდა ამისა, საქმიანობის პროფილი თვით ორგანიზაციამ შეიძლება შეიცვალოს, რაც, ბუნებრივია, მომუშავეთა შრომის შინაარსის შესაბამის ცვლილებას იწვევს, რის გამოც მათ შეიძლება ახალი პროფესიული მოთხოვნები ვეღარ დააკმაყოფილონ. ეს მოვლენები ორგანიზაციებს, რასაკვირველია, ყურადღების გარეშე არ დაუტოვებიათ, ისინი თავისი

თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით სატრენინგო ღონისძიებებს მიმართავენ, რომელთა განხორციელებაზე ძალზე დიდ თანხებს ხარჯავენ. დანახარჯების უკუგების თვალსაზრისით ორი კითხვა დაისმის: პირველი, რამდენად უმჯობესებს პროფესიული გავარჯიშება თანამშრომლის საქმიანობას? მეორე, რამდენად ღირებულია და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის პროფესიული გავარჯიშების პროგრამა? პირველი შეკითხვა ქცევით კრიტერიუმს, ხოლო მეორე, შედეგის კრიტერიუმს ეხება. ამ მიმართულებით ჩატარებული გამოკვლევები ჯერჯერობით როგორც მხოლოდ იმედის მომცემი შედეგების მქონედ შეიძლება შეფასდეს /Вудкок, Фрэнсис, 1991/.

კონკრეტულ თანამშრომლის ტრენინგის პროგრამაში ჩართვამდე გათვალისწინებული უნდა იქნას სასწავლო პროცესის და ტრენინგის შინაარსით გათვალისწინებული ცალკეული თემების მიმართ მისი გარკვეული წინასწარი განწყობა. მას სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ტრენინგში მონაწილეობის მიღებამდე განსხვავებული დამოკიდებულება აქვს, იმის მიმართ, თუ რამდენად გამოადგება შეთავაზებული ცოდნა პროფესიულ წინსვლასა და მომავალ წარმატებაში. ამიტომ, თანამშრომელს უმჯობესია წინასწარ განემარტოს მიზანი და მოლოდინები, რომელიც ორგანიზაციას აქვს მისი სწავლების მიმართ. დღემდე არსებული გამოცდილება აჩვენებს, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ტრენინგის მონაწილეთა უმრავლესობა კმაყოფილია სწავლების ამ მეთოდით. ისინი გამოთქვამენ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ტრენინგში განმეორებით მონაწილეობის მიღების სურვილს და ამასვე ურჩევენ თავიანთ კოლეგებს.

შინაარსობრივად მრავალფეროვანი საქმიანობით დაკავებული პერსონალის დიდ ნაწილს, განსაკუთრებით კი მენეჯერებს, მრავალი სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებათა მიღება უხდებათ. იმ თანამშრომელს, რომელსაც დროული და ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების უნარი მოეთხოვება და ის ამ თვალსაზრისით გარკვეულ სიძნელეებს განიცდის, რასაკვირველია, სათანადო სატრენინგო ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება ესაჭიროება. გადაწყვეტილებათა მიღებაში გავარჯიშების ძირითად მიზანს მისი მსჯელობის ლოგიკურობის, მიზეზობრიობის დადგენის, პრობლემის ნათლად გამოკვეთის, სათანადო ალტერნატივების ძიების და მათი ანალიზის, ოპტიმალური არჩევანის გაკეთების უნარების დახვეწა წარმოადგენს /Hanna, Gibson, 1989/.

პროფესიული ტრენინგის შესახებ არსებული კვლევითი მონაცემები, კადრების შერჩევის და შრომის ატესტაციის შედეგებთან შედარებით, ნაკლებად გამახსნევებელია. მათ ემპირიულად უფრო სანდო და მეთოდურად უფრო ვალიდური დასაბუთება ესაჭიროებათ. ამ საკითხთან დაკავშირებული შეჯამებული სტატიების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ პროფესიული გავარჯიშების შესახებ არსებულ კვლევით შედეგებს საშუალო დონის ვალიდობა ახასიათებს, რაც შემდეგი გარემოებით არის განსაზღვრული: მრეწველობის დარგში გავარჯიშების პროცესი, ძირითადად, მეცნიერულ ცოდნას კი არა, არამედ უფრო პრაქტიკულ ინტუიციას ეყრდნობა. ინდუსტრიის სფეროში არსებული პროფესიული ტრენინგის პროგრამების უმრავლესობა სიტუაციური საჭიროებით იგეგმება. ორგანიზაციის მენეჯმენტი, მისი თანამშრომლების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების აუცილებლობას აცნობიერებს და ხშირად ამ მიმართულებით ნაჩქარევად გარკვეულ ღონისძიებებს ატარებს. „რამეს გაკეთების“ აუცილებლობა მისი განხორციელების ეფექტურობის გარანტიას ნამდვილად არ იძლევა. პროფესიული კომპეტენციების გავარჯიშებისთვის პრაქტიკული მიდგომის აუცილებლობა და თვალსაზრისი სჭარბობს.

მართვის კომპეტენციებისა და უნარ-ჩვევების განვითარების ტრენინგები ორგანიზაციაში მიმდინარე ღონისძიებების თანმდევი პროცესი უნდა გახდეს. საჭიროა მისი კონცეპტუალურად გააზრებული გეგმის შემუშავება. ამ ტიპის ტრენინგების შედეგების ემპირიული კვლევის შედეგები იმაზე მიგვიჩვენებს, რომ მისი ეფექტურობა მრავალი ფაქტორით არის განსაზღვრული, მათ შორის ისეთებითაც, რომლებიც თანამდევ ეფექტებად არის მიჩნეული.

დასკვნა. ორგანიზაციაში ყველა რგოლის თანამშრომლებისთვის უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ამოცანების შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციები და უნარები კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად და შემდეგ დაიგეგმოს შესაბამისი ტრენინგები, რასაც წინ უნდა უძღოდეს ტოპ-მენეჯმენტის მიერ კარგად შემუშავებული განვითარების და ცვლილებების გეგმა. ამ მიდგომით თანამშრომლებს შესაძლებლობა ეძლევათ შეძლონ თვითრეალიზაცია, აიმაღლონ კვალიფიკაცია და მიიღონ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები. ისინი რეალურად შეძლებენ გააცნობიერონ, რომ მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის მნიშვნელოვანის ნაწილს.