



პერსონალის პროფესიონალური სწავლება ორგანიზაციაში

რეზიუმე

ლუარა გვაჯაია

ეკონომიკის დოქტორი,
სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი
E-mail: luara.gvajaia@mail.ru

სტატიაში განხილულია პერსონალის პროფესიონალური სწავლების საკითხები, მისი როლი და მნიშვნელობა ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაში. პროფესიონალური სწავლება განსაზღვრულია როგორც ორგანიზაციის პერსონალის მომზადების პროცესი მის წინაშე მდგარი ამოცანების წარმატებით განსახორციელებლად, ანუ სტანდარტული კომპეტენციის სრულყოფისათვის.

განხილულია პერსონალის სწავლების საკითხებისადმი განვითარებული ქვეყნების (აშშ, საფრანგეთი, იაპონია, შვეცია) სახელმწიფო ორგანოების მიდგომები; გაანალიზებულია პროფესიონალური სწავლების ეტაპები, სწავლების მიზნების და ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები. ასევე განხილულია სწავლების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი სუბიექტური და ობიექტური მაჩვენებლები.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი, პროფესიონალური სწავლება, სწავლების ეფექტიანობა, კომპეტენცია.

შესავალი

პერსონალის განვითარების თანამედროვე საკადრო ტექნოლოგიებში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს პერსონალის პროფესიონალური სწავლების საკითხს, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას.

პერსონალის მართვის შესახებ ლიტერატურაში ხშირად აიგივებენ ტერმინებს: „**პროფესიონალური განვითარება**“ და „**პროფესიონალური სწავლება**“, რაც არასწორია.

პროფესიონალური განვითარება არის მუშაკთა მომზადება მათთვის ახალი საწარმოო ამოცანების შესასრულებლად, ახალი თანამდებობების დასაკავებლად, ანუ ახალი კომპეტენციების განვითარებისათვის.

პროფესიონალური სწავლება - ეს არის პროცესი ორგანიზაციის პერსონალის მომზადებისა მათ წინაშე მდგარი ამოცანების წარმატებით განსახორციელებლად ანუ სტანდარტული კომპეტენციის სრულყოფისათვის. ამასთან ერთად თანამედროვე პროფესიონალური სწავ-

ლება ორიენტირებულია არა მარტო დღევანდელი დღის ამოცანებზე, არამედ ორგანიზაციის სამომავლო მოთხოვნებზე. ამიტომ პროფესიონალური სწავლება პერსონალის პროფესიონალური განვითარების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, იგი ერთ-ერთი საიმედო გზაა კონკურენტებთან ბრძოლაში უპირატესობის მიღწევისა.

მეცნიერები თვლიან, რომ პროფესიონალური ცოდნა ყოველწლიურად ბერდება 15-20%-ით სამეცნიერო - ტექნიკური პროგრესის განვითარების ტემპებთან მიმართებაში. ფირმის საქმიანობის წარმატებულად უზრუნველყოფის ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს ხელმძღვანელების და სპეციალისტების მაღალი პროფესიონალური დონე, რაც მიიღწევა კვალიფიკაციის უწყვეტად ამაღლების გზით.

განვითარებულ ქვეყნებში სახელმწიფო ორგანოების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა პერსონალის სწავლების საკითხებს: საფრანგეთში 1971 წელს მიღებული იქნა კანონი განათლების, უწყვეტი პროფესიონალური მომზადების და კადრების გადამზადების შესახებ, შვეციაში 1975 წელს მიღებულ კანონს განათლების სისტემის გარდაქმნის შესახებ საფუძვლად უდევს იდეა უწყვეტი განათლების თაობაზე, აშშ-ში 1976 წელს მიღებული იქნა კანონი უწყვეტი განათლების შესახებ და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო არა მარტო დეკლარირებას უკეთებს მუშაკთა მომზადება - სწავლების აუცილებლობას, არამედ გარკვეულ წილად აფინანსებს ამ პროცესებს. ამასთანავე საწარმოთა და ორგანიზაციათა ხელმძღვანელებს გააჩნიათ სრული რწმენა იმისა, რომ **პერსონალის მომზადება - ეს არის საწარმოს მნიშვნელოვანი ინვესტიცია, ხოლო ამ რესურსის სრულყოფა - არის კაპიტალის დაბანდების გონივრული და მომგებიანი სფერო.** იაპონიაში კომპანიის პერსონალის მომზადება-გადამზადების ყოველწლიური ხარჯები შეადგენს სახელფასო



ფონდის 10-დან 20%-მდე. მუშაკთა სწავლება განიხილება, როგორც მათი შრომითი საქმიანობის მნიშვნელოვანი ელემენტი, რაც „იაპონური სასწავლის“ ერთ-ერთი საიდუმლოა.

საფრანგეთში ფირმამ პერსონალის მომზადებასა და სწავლებაზე ყოველწლიურად უნდა დახარჯოს ხელფასის ფონდის არანაკლებ 1,5%-სა, წინააღმდეგ შემთხვევაში საწარმო დაჯარიმდება, გამოუყენებელი სახსრები კი ჩაირიცხება მუშაკთა სწავლების ეროვნულ ფონდში. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ წარმატებით ჩაბარების შემთხვევაში მუშაკებს შეუძლიათ მიიღონ სახელფასო დანამატი 20%-ის ფარგლებში.

აშშ-ში კომპანიების დანახარჯები სწავლების პერიოდში კომპენსაციების ანაზღაურების გათვალისწინებით გაიზარდა 100 მილიარდ დოლარამდე. ამასთან კორპორაციებში სწავლების მასშტაბების ზრდა წარმოადგენს მათი საკუთარი პოლიტიკის შედეგს და არა სახელმწიფო ორგანოების მოთხოვნას.

ამერიკული ფირმა „IBM“ – რომელშიც საქმიანობს 400 ათასამდე ადამიანი, ყოველწლიურად პერსონალის სწავლებაზე სპეციალური პროგრამით „პერსონალის მომზადების და კვალიფიკაციის ამაღლება“ ხარჯავს 1 მილიონამდე დოლარს და ითვალისწინებს წელიწადში მუშაკთა 15 დღიან სწავლებას, დამოუკიდებლად რანგისა და სპეციალიზაციისა.

აშშ-ში მუშაკთა სწავლების სტიმულირებისათვის გამოყენებულია შემდეგი ხასიათის ღონისძიებები:

- **საკანონმდებლო** – ლიცენზირება 3-5 წლით შემდგომი ატესტაციით;
- **ადმინისტრაციული** – სწავლების არამსურველთა მიმართ შეუწყნარებლობის პირობების შექმნა;
- **მორალური ზემოქმედების** – ორგანიზაციაში კადრების სწავლებისადმი ხელშემწყობი კლიმატის შექმნა.

გარდა ამისა აშშ-ში გამოიყენეს ორგანიზაციის სწავლების ისეთი მეთოდი, რომლითაც მუშაკს ეძლევა საშუალება გაიაროს **ნებისმიერი სწავლება სურვილის მიხედვით**. სწავლებას თვით მუშაკი ანაზღაურებს, მაგრამ თუ სწავლებამ მუშაკის შედეგიანობა გაზარდა, ორგანიზაცია უნაზღაურებს მას სწავლებისათვის გაწეულ დანახარჯებს {1}.

ითვლება რომ სწავლება აუცილებელია სამ შემთხვევაში:

- 1 – ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას;
- 2 – როცა თანამშრომლებს ნიშნავენ ახალ თანამდებობაზე ან მას ავალებენ ახალ სამუშაოს;

3 – როცა შემოწმებით დადგინდება, რომ ადამიანს არ გააჩნია გარკვეული მონაცემები თავისი სამუშაოების ეფექტურად შესასრულებლად.

არსებობს ზოგიერთი ძირითადი მოთხოვნები, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში პერსონალის სწავლების ეფექტიანობას, როგორცაა, სწავლების წინმსწრები ხასიათი მოთხოვნასთან შედარებით, არ უნდა არსებობდეს ბარიერი პერსონალის ცოდნის დაგროვებასა და მათ დანერგვასა და ეფექტიანად გამოყენებას შორის, სწავლების უწყვეტობა, (გინაიდან საშუალოდ ცოდნის წლიური ცვეთა 10-15%-ს შეადგენს), მიზნობრივ მომზადება – გადამზადებაზე ორიენტაცია, ხელმძღვანელობის მიერ სწავლებისათვის კეთილსასურველი კლიმატის შექმნა, სწავლების შედეგების მიხედვით მუშაკთა დაწინაურება და ა.შ.

თანამდროვე ორგანიზაციებში პროფესიონალური სწავლება წარმოადგენს მუდმივად განმეორებად უწყვეტ პროცესს, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1 ეტაპი - სწავლებაზე მოთხოვნების განსაზღვრა – მისი ფორმირება ხდება ორგანიზაციის პერსონალის განვითარებაზე მოთხოვნილებით, აგრეთვე თანამშრომელთა მიერ თავიანთი მიმდინარე მოვალეობების შესრულების აუცილებლობის საფუძველზე. ამ უკანასკნელზე მოთხოვნები განისაზღვრება თვით თანამშრომელთა და მათი ხელმძღვანელების განაცხადებისა და გამოკითხვების საფუძველზე, ასევე ორგანიზაციის თანამშრომლების მუშაობის შედეგების გაანალიზების შედეგად. მოთხოვნების თაობაზე ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული გეგმები და მუშაკთა განვითარების ინდივიდუალური გეგმა, რომლებიც მუშავდება მათი საქმიანობის შეფასების შემდეგ.

მე-2 ეტაპი - სწავლების ბიუჯეტის ფორმირება. სწავლების ბიუჯეტის სიდიდეზე გავლენას ახდენს ორი ფაქტორი – ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა და პერსონალის სწავლების მოთხოვნები. თუ რა თანხები უნდა დაიხარჯოს სწავლებაზე, განსაზღვრავს ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა, უდარებს რა ბიუჯეტის სიდიდეს მოთხოვნას, ადგენს პრიორიტეტებს პროფესიონალურ სწავლებაში.

უფრო ხშირად პროფესიონალური სწავლების დანახარჯები (რომელიც არც ისე მცირეა) განიხილება როგორც **პერსონალის განვითარებაში კაპიტალდაბანდება**. ამ ინვესტიციებს უნდა მოსდევდეს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. კომერციუ-



ლი ორგანიზაციები თავიანთი თანამშრომლების განათლების ამაღლებით ელოდებიან დამატებით მოგებას, არაკომერციული ორგანიზაციები კი მუშაობის ხარისხის ამაღლებას.

მთელ რიგ ქვეყნებში საწარმოთა გაყიდვისას სულ უფრო ცდილობენ გაყიდვის ფასში ჩართონ ადამიანური კაპიტალის ღირებულება. მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ ეკონომიკური ეფექტი უფრო მეტია პერსონალის განვითარებაში დაბანდებით, ვიდრე წარმოების საშუალებებში დაბანდებით. გაანგარიშებები გვიჩვენებენ, რომ პერსონალის განვითარებაზე ჩადებულ ყოველ 1 დოლარზე მოდის შემოსავლის 3 დან 8 დოლარამდე [1].

მე-3 ეტაპი - პროფესიონალური სწავლების მიზნების და მისი ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმების დადგენა.

პროფესიონალური სწავლების მიზნები განისაზღვრება გამოვლენილ მოთხოვნათა ანალიზის შედეგად. ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, რეალური, ორიენტირებული ცოდნისა და პრაქტიკული ჩვევების მიღებაზე, ამასთანავე გასათვალისწინებელია ის, რომ არ შეიძლება ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ერთნაირად სწავლება.

სწავლების მიზნები ორგანიზაციის ხელმძღვანელის შეხედულებით და მუშაკთა შეხედულებებით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან:

ა) ხელმძღვანელის თვალთახედვით სწავლების მიზნებს შეადგენენ:

- შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება;
- პერსონალის კაპიტალიზაცია (მისი ღირებულებითი ფასეულობის ამაღლება);
- პერსონალის ფორმირება და განვითარება;

- სიახლეების დანერგვა.

ბ) მუშაკის თვალსაზრისით, სწავლების მიზნებს შეადგენენ:

- პროფესიონალური კვალიფიკაციის ამაღლება, რამდენადაც რაც უფრო მაღალკვალიფიციურია მუშაკი, მით უფრო მოთხოვნილი რესურსია იგი, როგორც ორგანიზაციისათვის, ისე ბაზარზე;

- საკუთარი უნარების განვითარება, ცოდნისა და უნარჩვევების შეძენა, საერთო ცოდნის გაფართოება;

- სოციალური გარემოცვის ფორმირება (კომფორტული გარემოს შექმნა პროფესიონალური და პირადი ცხოვრებისათვის).

აუცილებელია ორგანიზაციაში დამკვიდრდეს შესაბამისი დამოკიდებულება პროფესიონალური სწავლებისადმი. პროფესიონალური სწავლების პროგრამებში მუშაკთა აქტიურ მონაწილეობას მოტივირებას უკეთებენ შემდეგი ფაქტორები:

• სწრაფვა სამუშაოს შენარჩუნებისაკენ;

• სურვილი მიიღონ უფრო მაღალი დონის სამუშაო ან თანამდებობა;

• ხელფასის გაზრდისათვის დაინტერესება;

• ინტერესი ახალი ცოდნისა და უნარჩვევების დაუფლებისადმი;

• პროგრამის სხვა მონაწილეებთან კონტაქტების დამყარების სურვილი.

სამეცნიერო შრომებში ჯერ კიდევ არ არია ჩამოყალიბებული ერთიანი გაგება კატეგორიისა „სწავლების ეფექტიანობა“. მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ კადრების მომზადების ხარისხს, იყოფა ობიექტურ და სუბიექტურ მაჩვენებლებად.

ობიექტურ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: მოსმენილი სწავლების კურსების რაოდენობა და ხასიათი, ათვისების ხარისხი და შესწავლილი მასალის ათვისების დონე და სიახლე. ეს მაჩვენებლები შეიძლება მივიღოთ მსმენელთა ცოდნის კონტროლით (სწავლებამდე და სწავლების შემდეგ, მეცადინეობების თემატური გეგმებისა და პროგრამების ანალიზით, გამოსაშვები შრომების დაცვის ხარისხით);

სუბიექტური მაჩვენებლებია: მსმენელთა დაკმაყოფილების ხარისხი სწავლების პროცესით და შედეგებით, მათივე შეფასება მიღებული ცოდნის შესაბამისობისა მათ წინაშე დასმულ მიზნებთან და ამოცანებთან. ყოველი ცალკეული პროგრამის ეფექტიანობის შეფასება რთულია, რამდენადაც მათი გაგლეხა საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე განპირობებულია მრავალი ფაქტორით. ამ მხრივ მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება.

ეფექტიანობის კრიტერიუმები უნდა დადგინდეს და დაყვანილ იქნეს სწავლების დაწყებამდე სწავლებაში ჩასართავად პირებამდე, ასევე პროფესიონალური სწავლების პროცესის ორგანიზატორებსა და ჩამტარებლებამდე. სასარგებლოა და აუცილებელი განვლილი სწავლების ეფექტიანობის განმეორებითი შეფასება გარკვეული პერიოდის შემდეგ სწავლება-გავლილ თანამშრომელთა საქმიანობის ცვლილებების ანალიზის შედეგად, რაც მოგვცემს საშუალებას შეფასდეს სწავლების პროგრამის გრძელვადიანი ეფექტი.

მე-4 ეტაპი. პროფესიონალური სწავლების პროგრამის შემუშავება და რელიზაცია.

სწავლების პროგრამის შინაარსი განისაზღვრება კონკრეტული ორგანიზაციის წინაშე



მდგარი ამოცანებისა და პერსონალური სწავლების მოთხოვნების შესაბამისობიდან გამომდინარე.

ტრადიციულად გამოყოფენ სწავლების ორ ფორმას: წარმოებისგან მოუწყვეტლად (შიდა რესურსების გამოყენებით) და წარმოებისგან მოუწყვეტით (გარე რესურსების გამოყენებით).

სპეციალიზირებულ სასწავლო დაწესებულებებში, კადრების მომზადების ცენტრებში ორივე ფორმას გააჩნია თავისი უპირატესობა და ნაკლოვანება.

შიდა რესურსების გამოყენებით სწავლების მეთოდის გამოყენებისას არსებობს საშუალება სწავლება ჩატარდეს კორპორატიული სპეციფიკის გათვალისწინებით, იზოგება მნიშვნელოვანი სახსრები, დაცულია კორპორატიული „საიდუმლოებანი“; ამასთანავე ამ მოდელის ნაკლად ითვლება კომპანიის შიდა სწავლების სისტემის განვითარების წყაროების არარსებობა. ასეთი სწავლების ძირითად მეთოდებს წარმოადგენენ ინსტრუქტაჟი, როტაცია, მოსწავლეობა, დამრიგებლობა.

წარმოებისგან მოუწყვეტით (გარე რესურსების გამოყენებით) სწავლების ძირითადი მეთოდებია: ლექციები, სემინარები, პრაქტიკული მეცადინეობები, საქმიანი თამაშები, ტრენინგები, თვითსწავლება.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის პერსონალის განვითარებისათვის დღეისათვის მნიშვნელოვანია არა უბრალოდ სწავლება, არამედ უწყვეტი სწავლება, რამდენადაც მუდმივად ინერგება ახალი ტექნიკა, ტექნოლოგია, იქმნება ახალი პროდუქცია, ასევე იზრდება საკომუნიკაციო შესაძლებლობები, რაც ქმნის ცალკეული სახის სამუშაოების შეცვლის ან ლიკვიდაციის პირობებს, ამიტომ კვალიფიკაცია არ შეიძლება გარანტირებული იყოს საბაზო განათლებით. თანდათანობით მსოფლიო სულ უფრო გადაიქცევა საერთო ბაზრად საზღვრების გარეშე, ქვეყნებს შორის მაღალი კონკურენციის დონით. მხოლოდ ის ქვეყნები და ორგანიზაციები იმარჯვებენ კონკურენციაში და უპასუხებენ ნებისმიერ „გამოწვევებს“, რომელთაც გააჩნიათ უწყვეტი სწავლების პროგრამები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. М.А.Коргова. Кадровый менеджмент. Ростов-на-Дону. 2007 г.
2. Карташова Л.В. Стратегия управления чело-

веческими ресурсами и оценка его экономической эффективности. Москва. 2000 г.

PROFESSIONAL EDUCATION OF PERSONNEL IN ORGANIZATION

LUARA GVAJAJIA

professor of GTU

E-mail: luara.gvajaia@mail.ru

Summary

The article considers the problems of professional education of personnel, as well as role and significance of these problems in raising the efficiency of organization's activities. Professional education is defined as a process of preparation of organization's personnel for successful solution of problems facing him/her, i.e. for perfection of standard competencies.

Approaches of state agencies of developed countries (USA, France, Japan, Sweden) are considered related to problems of personnel's education. Stages of professional education, as well as aims and criterions of estimation of efficiency of education are analyzed. The article also considers subjective and objective indicators of efficiency of education.

Keywords: personnel, professional education, efficiency of education, competency