

მუნიციპალიტეტებში დასაქმებული საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მეთოდები

პრაქტიკული სახელმძღვანელო



მუნიციპალიტეტებში დასაქმებული საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების ხედვითა და სტრატეგიის მეთოდები

პრაქტიკული სახელმძღვანელო



© საჯარო სამსახურის ბიურო 2023



საქართველოს ეროვნული ადვოკატიზაცია
და ინფორმაციის საინფორმაციო



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK



მეთოდური სახელმძღვანელო „მუნიციპალიტეტებში დასაქმებული საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მეთოდები“ გამოცემულია გაეხოს განვითარების პროგრამის (UNDP), დანიის საგარეო საქმეთა სამინისტროსა და საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება ახ ასახავდეს ზემოთ ჩამოთვლილი საერთაშორისო ორგანიზაციების მოსაზრებებს.

The methodical guide “Methods of promoting the professional development of civil servants employed in municipalities” was published with support from the United Nations Development Programme (UNDP), Danish Ministry of Foreign Affairs and the Government of Georgia. The views expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily represent those of the organisations listed above.

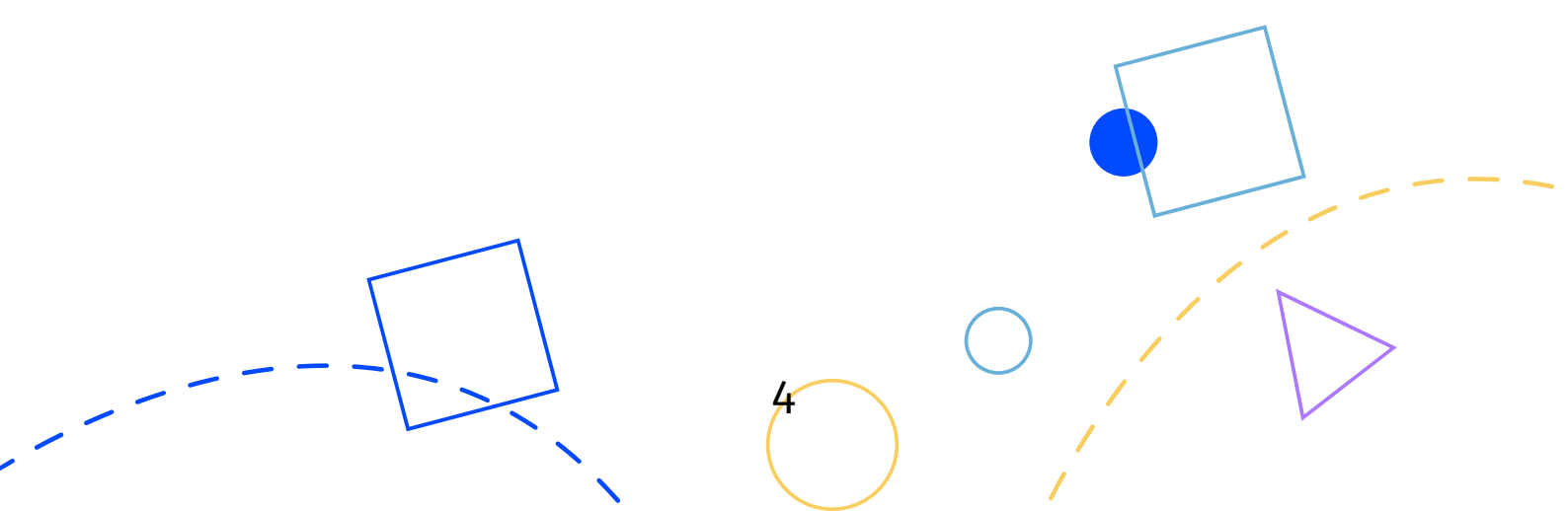
წინამდებარე სახელმძღვანელო მომზადდა გაეხოს განვითარების პროგრამის (UNDP) და საჯარო სამსახურის ბიუროს შოხის 2023 წლის 9 თებერვადს გაფოხმებული „დეცენტრალიზაციისა და კახვი მმართველობის ხელშეწყობა საჯარო სამსახურში ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე“ საგხანტო ხელშეკრულების ფაჩვლებში.

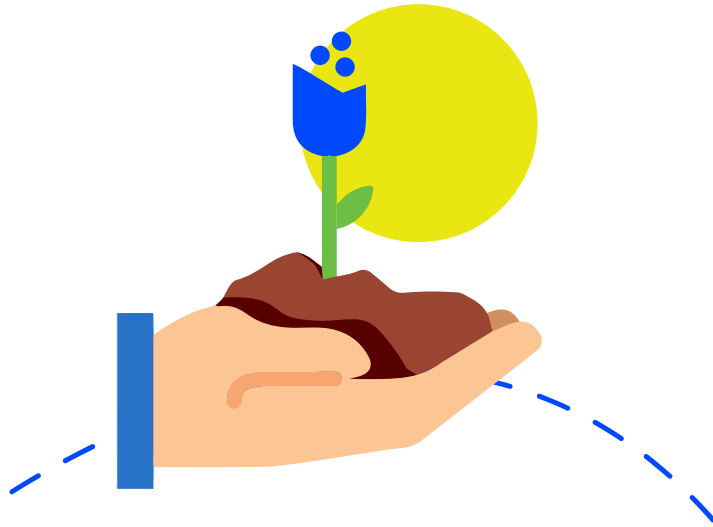
პროექტის მიზანია ხელი შეუწყოს მუნიციპალიტეტებში მოხედების პროფესიული განვითარების სისტემის დახვეწას პროფესიული განვითარების ადგილობრივი მეთოდების და მათი ეფექტიანობის შეფასების შესაძლო გზებზე თანამშრომლების ინფოხმობით.

მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოს მომზადებისას გათვარისწინებული იყო პროფესიული განვითარების კუთხით მუნიციპალიტეტებში ახლებური ვითარება და საჭიროებები. აგხეთვე, წამყვანი საეხთაშოხისო და ქახთური საჯარო ოგანიზაციების გამოცდილება და შესაბამის სამეცნიერო კვდევებსა თუ დიგეჩატურაში წაჩმოდგენილი ხეკომენდაციები.

სახელმძღვანელო მომზადებულია პროექტის ექსპეჩტის მიეჩ. მასში წაჩმოდგენილი შინაახსი აჩ ასახავს გაეხოს განვითარების პროგრამის და/ან საჯარო სამსახურის ბიუროს ოფიციალური პოზიციას. სახელმძღვანელო საეეკომენდაციო ხასიათისაა. შემოთავაზებული იდეები, მოდელები და ინსტრუმენტები მხოლოდ მკითხველის ინფოხმობისთვის აჩის წაჩმოდგენილი.

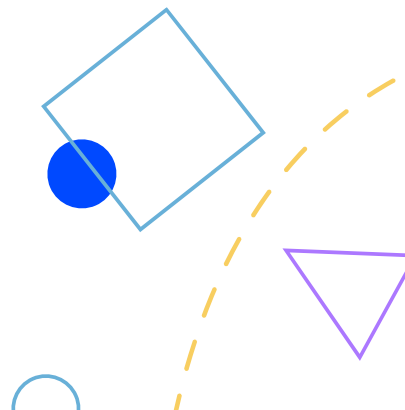
ჩვენი იმედია, ხომ სახელმძღვანელოს გაცნობის შემდეგ, ახალი ცოდნით აღჭურვილი თითოეული მუნიციპალიტეტი შეძლებს თანამშრომლების პროფესიული განვითარებისადმი ადგილობრივ თუ ოგანიზაციურ სპეციფიკატიზე მაქსიმალურად მოხგებული მიდგომის შემუშავებას. სუხვიდის შემთხვევაში, წაჩმოდგენილი ინსტრუმენტების გამოყენება უცვლელი სახითაც აჩის შესაძლებელი, ვინაიდან მათი ეფექტიანობა დადასტურებულია საეხთაშოხისო და ადგილობრივი პრაქტიკით, აგხეთვე სამეცნიერო კვდევებით.





I შესავალი

იდეა იმის შესახებ, რომ წახმაგების მისაღწევად ორგანიზაციამ მუდმივად უნდა იზიაროს თანამშრომლების პიროვნულ განვითარებაზე, ახ აჩის ახადი. ინტეგრირებული წყაჩოებში, ტრენინგებში, სოციალური მედიაში, ბეჭდული დიგე-
ნაგრაში, ეხთი შეხედვით ყველაზე ახაჩეღევანტუი წყაჩოებშიც კი, პიროვნული განვითარების მნიშვნელობა ნახსენებია ამა თუ იმ ფორმით. ამით, ეს იდეა ძალიან გავს ჯანსაღი ცხოვრების წესზე ზიუნვის აუცილებლობის იდეას. სადაც ახ უნდა ვიყოთ, აა კონტექსტშიც და ვისთანაც ახ უნდა იყოთ საუბარი, თითქოს ახსებობს თანხმობა ოჩივე იღეის მნიშვნელობასა და მათი პრაქტიკაში ჰეადი-
ზების აუცილებლობაზე. მიუხედავად ამისა, ჰეადუხად, ძალიან ცოტას გამოგვდის ან ეხთი ან მეოჩე იღეის სწოხად და თანმიმდევრუდად დანეჩგვა ყოვედღიუი ცხოვრებაში. ჯანსაღი ცხოვრების წესზე გადასვლის ახ იყოთ, ორგანიზაციაში ყოვედღიუის მოიძებნება აჩივე “ობიექტუი” მიზეზი იმისა, თუ ააგომ ვეი ხდება გამაჩთუდი პიროვნული განვითარების სისტემის დანეჩგვა. ხან დიო ახ აჩის შესაბამისი, ხან ბევი საქმეა სხვა, ხან ფინანსები ახ აჩის საკმაჩისი, ხან თანამშრომლები ახ აჩიან სათანადოდ მონდომებულები, ხან ხაჩისხიანი პიროვნული განვითარების პიროგამები ახ ახსებობს, ხან მათი შესყიდვის პიროცეღუაა ძალიან ჩთუდი და ა.შ. წინამდებაჩე მეთოდუი სახედმძღვანელოთი გვსუხს ვაჩვენოთ მკითხვედს, რომ ჯანსაღი ცხოვრების წესზე გადასვლის ახ იყოთ, ორგანიზაციაში გამაჩთუდი პიროვნული განვითარების სისტემის დანეჩგვისათვის ახ აჩის აუცილებელი უზაჩმაზაჩი ჰესუხსების ქონა, ჩთუდი და მტკივნეული ნაბიჯების გადადგმა თუ მალადანაზღაუხებადი ექსპეჩტების მოწვევა.



პროფესიული განვითარების სისტემის განმარტება

რა არის პროფესიული განვითარების სისტემა; რა მოგვცემს საფუძველს დავასკვნათ, რომ ადამიანი პროფესიულად ვითარდება, რომ ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე? ბევრის წარმოდგენაში ამ შეკითხვაზე პასუხი ერთ კონკრეტულ აქტივობაზე გადის - თუკი ადამიანი გარკვეული რეგულარობით ესწრება პროფესიული განვითარების პროგრამებს (ტრენინგებს, კონფერენციებს, ვოკაშოპებს და ა.შ.) მაშინ იგი ვითარდება პროფესიულად. ხოლო თუ არა, მაშინ არა. ეს პასუხი არასწორია მინიმუმ ორი მიზეზის გამო. თუკი ცხოვრებაში ერთ ტრენინგს მაინც დასწრებიხართ, დიდი ალბათობით, თქვენი პირადი თუ თანატოლებების გამოცდილებიდან გეცოდინებათ, რომ შეიძლება ადამიანი ესწრებოდეს პროფესიული განვითარების პროგრამას, თუმცა ბევრს ვერაფერს “იღებდეს” ამ გამოცდილებიდან. და, ასევე შეიძლება, რომ ადამიანი არ ესწრებოდეს პროფესიული განვითარების რაიმე ფორმალურ პროგრამას, თუმცა შესამჩნევად ხვეწავდეს თავის პროფესიულ ცოდნასა და კომპეტენციებს.

თუკი ისევ შესავალში ნახსენებ ჯანსაღი ცხოვრების წესის იდეას დაკუბურუნდებით, პროფესიული განვითარების პროგრამებზე სიარული შეიძლება გავეტოლოთ სპორტულ დარბაზში სიარულს. რა თქმა უნდა, ძალიან მაგარია სპორტულ დარბაზში ხშირი ვიზიტები. თან, რაც უფრო ძვირადღირებული და კარგად მოწყობილია დარბაზი, მით უკეთესი; მით უფრო კარგად ვიგრძნობთ იქ სიარულის დროს თავს. თუმცა, მართო სპორტულ დარბაზში სიარული საკმარისია ჯანსაღი ცხოვრებისთვის? ალბათ არა. ჯანსაღი ცხოვრების წესი ბევრად მეტ ელემენტს მოიცავს თავის თავში, ვიდრე მხოლოდ სპორტული დარბაზის სტუმრობაა. საჭიროა ყურადღების გამახვილება ძილის რეჟიმზე, კვების რეჟიმზე და ფაქტიურად ყველაფერზე, რასაც ვაკეთებთ დღის განმავლობაში, რათა თითოეული ჩვენი ნაბიჯი ემსახურებოდეს ორგანიზმის საჭიროებების დაკმაყოფილებას და სპორტულ დარბაზში სიარულისგანაც მაქსიმალური ეფექტის მიღება შევძლოთ. თანაც, ეს ყველაფერი უნდა ვაკეთოთ სულ, ქრონიკულად, და არა ერთჯერადად, რომ ჯანსაღი ცხოვრების წესის შემადგენელმა ელემენტებმა მოგვცენ სასურველი შედეგი. სწორედ ამ, სპორტული დარბაზის მიღმა მოქმედ ფაქტორების გამოა ხოლმე, რომ ადამიანი, ზოგჯერ, ვერანაირ შედეგს ვერ აღწევს სპორტულ დარბაზში სიარულით, ან საერთოდ არ დადის დარბაზში და მაინც ახერხებს შთამბეჭდავი შედეგების მიღებას.

ისევე, როგორც ჯანსაღი ცხოვრების წესის კონტექსტში, **პროფესიული განვითარების კონტექსტშიც ერთი კონკრეტული აქტივობა (მაგალითად, ტრენინგი) მისი რეგულარულად გამოყენების შემთხვევაშიც კი, ვერ იქნება საკმარისი სასურველი და მდგრადი შედეგების მისაღწევად. საჭიროა მთლიანობითი, სისტემური მიდგომა, რომელიც აუცილებელი ელემენტების სწორი შეხამებით მიგვიყვანს დანიშნულების ადგილამდე.** მაშასადამე, წინამდებარე ნაწილის დასაწყისში დასმულ შეკითხვაზე თუ საიდან უნდა მივხვდეთ ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე

თუ არა, პასუხი შემდეგნაირად შეგვიძლია ჩამოვაცალიბოთ: **პროფესიული განვითარების სისტემა არის თანამშრომლის ცოდნისა და უნარების უწყვეტ განვითარებაზე ორიენტირებული სხვადასხვა ელემენტის ერთობლიობა.** შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ **ორგანიზაცია რეალურად ზრუნავს თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი სწორად მართავს პროფესიული განვითარების სისტემის მუშაობისათვის საჭირო საბაზისო ელემენტებს, ქმნის ისეთ პირობებს, რომლებშიც ამ ელემენტების არსებობა და გამართული ფუნქციონირება შესაძლებელიცაა და სავალდებულოც.**

პროფესიული განვითარების სისტემის საყრდენი პრინციპები

ვიდერე პროფესიული განვითარების სისტემის შემადგენელ ელემენტებს ჩავუღრმავდებით, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ჩამოვთვალოთ ის ძირითადი პრინციპები, რომლებსაც უნდა ეფუძნებოდეს სიცოცხლისუნარიანი და ეფექტიანი პროფესიული განვითარების სისტემა.

რა არის ეს პრინციპები? სამი მარტივი იდეაა მხოლოდ:

- 1. პროფესიული განვითარების ნებისმიერი აქტივობა უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის ხანმოკლე და ხანგრძლივი მიზნების მიღწევას, უნდა ეხმარებოდეს ორგანიზაციას მისთვის სასურველი მომავლისაკენ სვლაში.** თუკი აქტივობა არ ემსახურება ორგანიზაციულ მიზნებს, იგი ორგანიზაციული რესურსების ფუჭი ხარჯვაა; ფუჭი აქტივობაა, თუნდაც საინტერესო და სახალისო იყოს თანამშრომლებისთვის.
- 2. პროფესიული განვითარების აქტივობები უნდა იგეგმებოდეს და ხორციელდებოდეს ისე, რომ ძალიან მკაფიო კავშირი არსებობდეს გამოვლენილ საჭიროებებს, დაგეგმილ პროფესიული განვითარების აქტივობებს და მათ შედეგად მიღებულ ცოდნას შორის;** უბრალოდ ტრენინგის ჩატარება გარკვეული წინასწარი და შემდგომი სამუშაოების გარეშე დაუშვებელია. თითოეული პროფესიული განვითარების აქტივობა უნდა ეფუძნებოდეს რეალურად არსებულ საჭიროებას; მიზნად ისახავდეს ამ საჭიროების დაკმაყოფილებას და უნდა სრულდებოდეს ძალიან კონკრეტული, ხელშესახები შედეგით. სხვაგვარად, იგი რესურსების ფუჭი ხარჯვაა და მეტი არაფერი.
- 3. პროფესიული განვითარება არ არის ერთჯერადი ან თუნდაც რამდენიმეჯერადი აქტივობა.** პროფესიული განვითარების სისტემა არის მუდმივად განმეორებადი ციკლი, პროცესი, რომელიც არასოდეს არ უნდა გაჩერდეს, მუდმივად უნდა მეორდებოდეს შესამჩნევი და დროში მდგრადი შე-

დეგების მიღწევისათვის.

პროფესიული განვითარების სისტემა, რომელიც არ აკმაყოფილებს ზემოთ ჩამოთვლილ სამ პრინციპს ვერ იქნება ეფექტიანი, განურჩევლად იმისა თუ რამხელა ფინანსური რესურსების ინვესტირებას ახდენს მასში ორგანიზაცია.

პროფესიული განვითარების სისტემის შემადგენელი ელემენტები

ინტერნეტში თუ ბიბლიოთეკაში მარტივად იპოვით სხვადასხვა ავტორების მიერ შემუშავებულ მოდელებს, თეორიებს, ხედვებს, მიდგომებს, მოსაზრებებს - ერთი სიტყვით, ინფორმაციის ზღვა რაოდენობას იმის თაობაზე, თუ რა ელემენტებს უნდა მოიცავდეს პროფესიული განვითარების სისტემა. თუმცა, ყველაფერი რასაც იპოვით, საბოლოო ჯამში, შეგვიძლია დავიყვანოთ მხოლოდ 4 საკვანძო ელემენტამდე, 4 კომპონენტამდე, რომელთა გარეშეც პროფესიული განვითარება ვერ იქნება ეფექტიანი. ეს ელემენტებია

- 1) თანამშრომლების პროფესიული განვითარების საჭიროებების შეფასება,** ანუ იმის დადგენა, თუ რა მიმართულებით/მიმართულებებით სჭირდება ცოდნისა და უნარების განვითარება კონკრეტულ თანამშრომელს;
- 2) საჭიროებების შესაბამისი აქტივობების შერჩევა,** ანუ იმის განსაზღვრა, თუ რა გზით არის ყველაზე ეფექტიანი გამოვლენილი საჭიროებების დაკმაყოფილება;
- 3) შერჩეული აქტივობების განხორციელება,** ანუ თანამშრომლის ჩართვა გადამზადების პროცესში, იმ პროგრამაში, რომელიც ჩაითვალა ყველაზე ეფექტიანად მისი კონკრეტული საჭიროების დაკმაყოფილებისთვის;
- 4) განხორციელებული აქტივობების ეფექტიანობის შეფასება,** ანუ იმის დადგენა, თუ რამდენად გაიზარდა თანამშრომლის ცოდნა და კომპეტენცია განცხორციელებული აქტივობის შედეგად.

ამ თემაზე მეტად დეტალური ინფორმაციის მოწოდების გარეშეც კი, მხოლოდ ელემენტების ზემოთ წარმოდგენილი განმარტებიდანაც კი, კარგად ჩანს, რომ ცალკე აღებული თითოეული ელემენტი, რაოდენ ხარისხიანადაც არ უნდა იყოს შესრულებული, ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომლის პროფესიული ცოდნის და კომპეტენციის გაუმჯობესებას. მათი შედეგიანობა შესაძლებელია მხოლოდ ერთიანობაში, შეთანხმებული და სინქრონული გამოყენების შემთხვევაში.

როგორ შეუძლია ორგანიზაციას გაზარდოს თანამშრომლის კომპეტენცია, თუკი არ იცის/არ შეუფასებია, თუ რა მიმართულებით აკლია კონკრეტულ

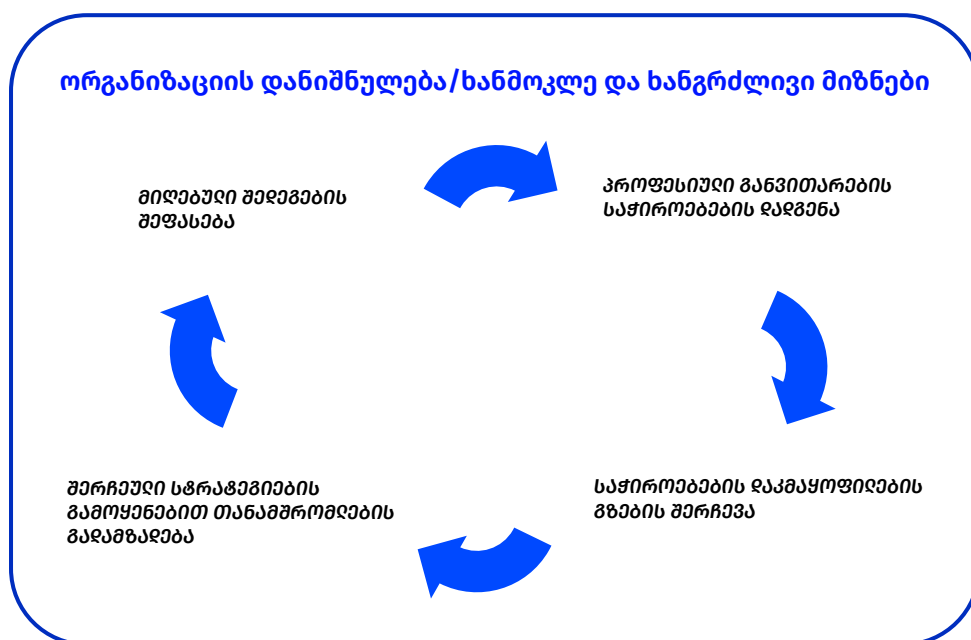
თანამშრომელს ცოდნა? ანდა, რამდენად ეფექტიანი იქნება, თუკი ორგანიზაცია პროფესიული განვითარების ერთსა და იმავე მეთოდს, მაგალითად ტრენინგს, გამოიყენებს ნებისმიერ საკითხზე და ნებისმიერ თანამშრომელთან, იმის გათვალისწინებით გარეშე თუ სწავლების რა მეთოდს მოითხოვს შესასწავლი საკითხი და ვინ არიან მსმენელები? შეეძლება კი, ორგანიზაციას თანამშრომლების პროფესიული განვითარება ხარისხიანად, თუკი იგი არ შეაფასებს თუ რამდენად შედეგიანი იყო ესა თუ ის პროფესიული განვითარების აქტივობა? ამგვარი შეფასების გარეშე, ხომ სრულიად უხარისხო ტრენინგიც ტრენინგად ჩაითვლება, მაშინ როდესაც იგი ვერნაიარი შედეგის მომტანი ვერ იქნება თანამშრომლისთვის. ყველა ამ კითხვაზე პასუხი, წესით, ნათელს უნდა ხდიდეს იმას, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი **პროფესიული განვითარების სისტემის ელემენტები მხოლოდ ერთიანობაში, ერთიანად და შეთანხმებულად განხორციელებისას არიან შედეგიანი. ცალ-ცალკე განხორციელებისას კი, უბრალოდ დროის და ორგანიზაციული რესურსების ფუჭ დანაკარგად შეიძლება იქცენ.**

სწორედ ამიტომ ვეძახით მათ ერთიანობას სისტემას და ამ სიტყვაში ვგულისხმობთ იმას, რომ ერთობის/სისტემის რომელიმე რგოლის ჩავარდნა იწვევს მთლიანად სისტემის მოშლას, მისი ეფექტიანობის დაქვეითებას. სქემა #1 გრაფიკულად გამოხატავს პროფესიული განვითარების სისტემის შემადგენელ ელემენტებს.

სქემა #1 პროფესიული განვითარების

სისტემის ელემენტები

ყოველივე იმის გათვალისწინებით რაც ზემოთ ითქვა, პასუხი კითხვაზე თუ როგორ დავადგინოთ ზრუნავს ორგანიზაციის თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე თუ არა, შეგვიძლია შემდეგნაირად დავხვეწოთ:

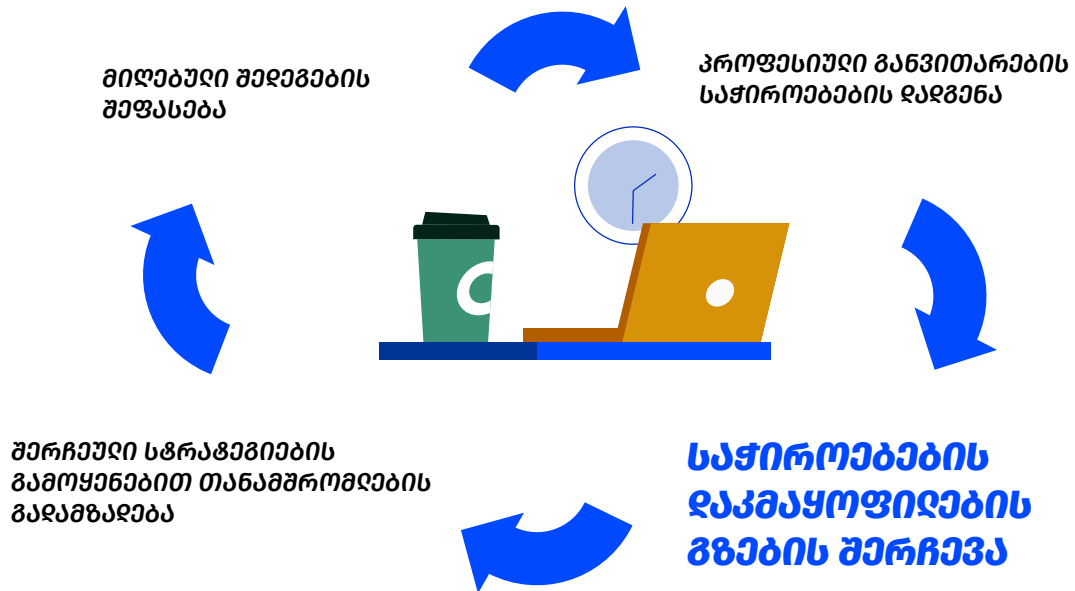


ორგანიზაცია რეალურად ზრუნავს თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი სწორად მართავს პროფესიული განვითარების სისტემის შემადგენელ ოთხივე ელემენტს, ქმნის ისეთ პირობებს, რომლებშიც ამ ელემენტების სწორად მართვა შესაძლებელია და სავალადადებულოც და, თანაც ამას აკეთებს ისე, რომ ყველა ელემენტი მაქსიმალურად არის ორიენტირებული ორგანიზაციის დანიშნულების, მის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევაზე.

წინამდებარე სახელმძღვანელოში ჩვენს მიერ განხილული იქნება პროფესიული განვითარების სისტემის შემდეგი სამი კომპონენტი - პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩევა, შერჩეული მეთოდების რეალიზება და განხორციელებული პროფესიული განვითარების აქტივობების ეფექტიანობის შეფასება.

პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩევა ზოგადი მიმოხილვა

როგორც ქვემოთ მოცემული სქემიდანაც ჩანს, მას მერე რაც იდენტიფიცირებული გვეჩვენება თუ რა მიმართულებით/მიმართულებებით უსაჭიროება თანამშრომელს თუ თანამშრომელთა ჯგუფს პროფესიული უნარებისა და კომპეტენციების განვითარება დღის წესრიგში დგება პროფესიული განვითარების კონკრეტული ფორმის/აქტივობის შერჩევის საკითხი.



ერთი და იგივე მიდგომის გამოყენება ნებისმიერი უნარის/კომპეტენციის განვითარებისთვის არ არის სწორი და მართებული. მაგალითად, ყველაფრისთვის კლასიკური ტრენინგის გამოყენება, დიდი ალბათობით, ვერ მოიტანს ერთნაირად კარგ შედეგებს. ისევე, როგორც, მაგალითად, ცურვის სწავლა რთულია აუზის გარეშე, მთელი რიგი კომპეტენციებისა და უნარების განვითარება რთულია სპეციფიური მიდგომის თუ გარემოს გარეშე. ამიტომ-

მაც ვუთმობთ სწორი აქტივობის/სწორი ფორმის შერჩევას საგანგებო ყურადღებას. როგორ მივხვდეთ, სწავლების რომელი ფორმაა ყველაზე ეფექტიანი კონკრეტული საჭიროებისთვის? ამ კითხვაზე გამზადებული პასუხი, ერთი კონკრეტული წარმატების რეცეპტი, რომელიც მოერგება ყველა შემთხვევას, არ არსებობს. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება უშუალოდ თანამშრომლის და მისი ხელმძღვანელის აზრის გათვალისწინებით. აგრეთვე, ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსების (დრო, ფინანსები და ა.შ.) გათვალისწინებით. თუმცა, არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელთა გათვალისწინებაც, წესით, გაადვილებს ამ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

განვიხილოთ თითოეული:

● **დაფიქრდით იმაზე, თუ რა მიზნის მიღწევა გინდათ, რისი განვითარება გინდათ პროფესიული განვითარების აქტივობით.** თუკი თქვენი მიზანია ადამიანის ინფორმირებულობის დონის ამაღლება, მისი ცოდნის დონის ამაღლება კონკრეტულ თემაზე, მაგალითად, ახალ კანონზე, რომლის გათვალისწინებაც მოუწევს თანამშრომელს სამუშაო პროცესში, მაშინ ფოკუსირება უნდა მოხდეს ისეთ მეთოდებზე, რომელთა ფარგლებშიც შესაძლებელი იქნება ინფორმაციის სწრაფად და ეფექტიანად გადაცემა. მაგალითად, ონლაინ გაკვეთილები, კლასიკური ლექციის ტიპის შეხვედრები და ა.შ.

თუკი თქვენი მიზანია ასწავლოთ თანამშრომელს ახალი უნარები ე.წ. სქილები, ანუ საქმის კეთების ახლებური ან გაუმჯობესებული გზები, მაშინ სწავლების ყველაზე ეფექტიანი გზა იქნება სწავლება კეთებით. ანუ მეთოდები, რომელთა გამოყენებისას თანამშრომელს უწევს პრაქტიკა, უნარების გაუმჯობესება საქმის კეთების პროცესში. ასეთ დროს თანამშრომლის ინფორმაციით გადატვირთვის მაგივრად აქცენტი კეთდება უშუალოდ იმაზე, თუ რა უნდა გააკეთოს ამ ახალი მიდგომის ფარგლებში, კონკრეტულად რა ქცევები უნდა განახორციელოს. ქოუჩინგი, მენტორინგი, სიმულაციები - მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია მეთოდებისა, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება უნარების განვითარებისთვის.

ორგანიზაციას შეიძლება დასჭირდეს თანამშრომლის პიროვნული თვისებების, მათი დამოკიდებულებების მოდიფიცირებაც. საუბარია ისეთ ელემენტებზე, რომლებიც არც ცალსახად ცოდნას წარმოადგენენ და არც ცალსახად უნარებს, თუმცა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ იმაზე, თუ როგორ ასრულებს თანამშრომელი მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ასეთი ელემენტების მაგალითი შეიძლება იყოს ორგანიზაციაში ახალი კულტურის დანერგვა, თანამშრომლების მოტივაციაზე მუშაობა, კონფლიქტების შემცირებაზე მუშაობა და ა.შ. ასეთ შემთხვევაში ყველაზე მეტად გამოგვადგება მეთოდები, რომლებიც აძლევენ თანამშრომელს დაფიქრების თვითანალიზის სხვების ქცევის ანალიზის კონკრეტული საკითხებისადმი საკუთარი ფილოსოფიის და დამოკიდებულების გადახედვის და ამ შეცვლილი დამოკიდებულების პრაქტიკაში გამოცდის შესაძლებლობას.

● **გაითვალისწინეთ, თუ რამდენად გამოცდილია თანამშრომელი, რომლის პროფესიულ გადამზადებასაც ცდილობთ.**

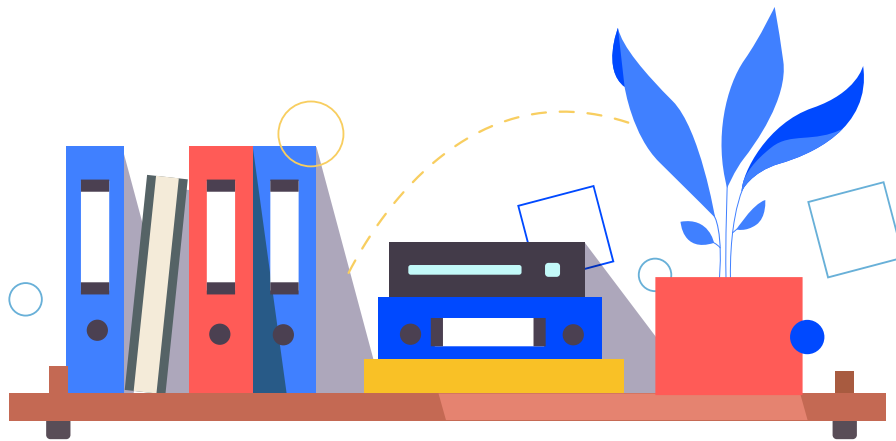
სწავლების მეთოდის შერჩევას აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ თანამშრომლის გამოცდილება, უკვე არსებული კომპეტენცია. რაც უფრო გამოცდილია თანამშრომელი მით უფრო სიღრმისეული უნდა იყოს მისი გადამზადება; მით უფრო პრაქტიკაზე და კონკრეტულ კონკრეტულ საკითხებზე უნდა იყოს ფოკუსირებული სწავლების პროცესი. შესაბამისად, მეთოდები, რომლებიც საკითხებში ჩაღრმავების შესაძლებლობას არ იძლევიან და უფრო ზოგად მიმოხილვაზე არიან ორიენტირებული (მაგ. კლასიკური ლექცია, ტრენინგი, ონლაინ ლექცია და ა.შ.) ნაკლებად ეფექტიანი იქნება; დროის ფუჭ ხარჯვადაც კი, შეიძლება იყოს აღქმული გამოცდილი თანამშრომლების მიერ და ნეგატიური გავლენა იქონიოს მის სამუშაოზე.

● **გაითვალისწინეთ თანამშრომელთა ასაკი.** გასაკვირი არ არის, რომ სხვადასხვა ასაკის ადამიანები სწავლის სხვადასხვა მეთოდებს ანიჭებენ უპირატესობას; ასე ვთქვათ, მათთვის უფრო კომფორტულია სხვადასხვანაირი მიდგომები. მითუმეტეს თანამედროვე, ასე სწრაფად განვითარებად სამყაროში. ინფორმაციის მიღების და სწავლების ის მეთოდები, რომლებიც კომფორტული და საინტერესოა 30 წლამდე ასაკის თანამშრომლებისთვის, შეიძლება რთული და არაკომფორტული იყოს უფრო ასაკიანი თანამშრომლებისთვის. ასაკობრივი ინტერესების, შესაძლებლობების და თავისებურებების გათვალისწინება უაღრესად მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩევას სწავლის პროცესის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.

● **იფიქრეთ იმაზე თუ სთავაზობთ თანამშრომელს პროფესიული უნარების განვითარებას?** იმას თუ როდის სთავაზობთ თანამშრომელს გადამზადებას, ასევე, აქვს გარკვეული გავლენა გადამზადების მეთოდის შერჩევაზე. ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებთან შედარებით, ალბათ, ყველაზე ნაკლები, მაგრამ მაინც. თუკი თანამშრომელი ახალი დაქირავებულია ორგანიზაციაში, განურჩევლად იმისა, თუ რამდენი გამოცდილება აქვს დაგროვებული ორგანიზაციაში მოსვლამდე, იგი მაინც, როგორც წესი, დიდი ინტერესით ერთვება პროფესიული განვითარების პროგრამებში და, შესაბამისად, თავისი ასეთი ჩართულობით პოზიტიურ შედეგს აღწევს უმეტეს შემთხვევაში. ასევე მაღალია თანამშრომლის ჩართულობა თუკი გადამზადება წინ უსწრებს მის დაწინაურებას და მისთვის სასურველ რაიმე სხვა ცვლილებას. თანამშრომლის ასეთი მომართულობა ერთგვარ მოქნილებას აძლევს ორგანიზაციას სწავლების მეთოდის შერჩევას. ამისგან განსხვავებით, თუკი თანამშრომელი მუშაობს ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში და ამა თუ იმ ტრენინგზე დასწრება მისთვის უბრალოდ ვალდებულებაა, რომლისაგაც თავის დაღწევა არ შეუძლია, სწავლების მეთოდის სწორად შერჩევას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება; რისკი იმისა, რომ თანამშრომლისთვის რთული იყოს ტრენინგში ჩართვა საჭირო მოტივაციითა და ყურადღების მობილიზებით, საკმაოდ მაღალია.

ეს არის მხოლოდ რამდენიმე მაგალითი იმისა, თუ რა ფაქტორების გათვალისწინებაა საჭირო პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩე-

ვისას. ორგანიზაციის ფარგლებში არსებულმა კონტექსტმა, შესაძლოა, დამატებით სხვა შეკითხვებიც წამოაყენოს დღის წესრიგში. ასე მაგალითად, კონკრეტული მეთოდების ხელმისაწვდომობა ამა თუ ადგილას და ორგანიზაციისათვის სასურველ დროს ნამდვილად არის ერთ-ერთი იმ ფაქტორთანაგნი, რომლის გათვალისწინების გარეშეც შეუძლებელი იქნება რაიმე აქტივობის დაგეგვა. გარდა ამისა, ნუ გაექცევით უფრო მარტივ და ტრადიციულ გზებსაც. მაგალითად, ჰკითხეთ რჩევა უფრო გამოცდილ კოლეგებს. დარგის ექსპერტები და პოტენციური პროვაიდერები აუცილებლად გირჩევენ თუ რა მეთოდი შეიძლება იყოს ყველაზე ეფექტიანი ამა თუ იმ კომპეტენციის განვითარებისათვის.



პროფესიული განვითარების მეთოდები

ეხლა გადავიდეთ უშუალოდ პროფესიული განვითარების მეთოდებზე. არსებული ვითარების ანალიზმა გვაჩვენა, რომ საქართველოს საჯარო სექტორში დღეისათვის ყველაზე ფართოდ გამოიყენება პროფესიული განვითარების შედარებით ტრადიციული მეთოდები, უფრო კონკრეტულად კი ტრადიციული ტრენინგი. პროფესიული განვითარების ტრადიციული მეთოდები, როგორც სახელწოდებიდანაც ჩანს, ტრადიციულია, ანუ შედარებით კონსერვატიული და არამოქნილი. როგორც წესი, ეს ის მეთოდებია, რომელთა შემუშავებაც მოხდა ბევრი წლის წინ, ზოგ შემთხვევაში წინა საუკუნეშიც კი, და რომელთა არსებითი ცვლილება არ მომხდარა შემუშავებიდან დღემდე. ამ განმარტებიდანაც ჩანს, რომ ეს მეთოდები ვერ იქნება ეფექტიანი მსმენელების ყურადღების მობილიზების, სასწავლო პროცესში მათი ჩართულობის და სწავლის პროცესის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველყოფისათვის. მითუმეტეს, ასე სწრაფად ცვალებად და ტექნოლოგიურად განვითარებულ გარემოში. ძველი მეთოდებით სწავლების დროს, მსმენელებს ხშირად უჩნდებათ მოყირჭების, დაღლის, დროის ფუჭად ხარჯვის განცდა, რაკი ამ მეთოდების ხასიათი თუ მიმდინარეობა, ხშირად, აღარ შეესაბამება ცხოვრების და მუშაობის თანამედროვე რიტმს და ხასიათს. ყველაზე საინტერესო და ლამაზად გაფორმებული მასალაც კი, ვერ უზრუნველყოფს მსმენელების მაღალ ჩართულობას და ინფორმაციის აღქმის მაღალ მაჩვენებელს, თუკი სწავლების მეთოდი, ანუ ფორმა, რომლითაც ეს ინფორმაცია მიეწოდება მსმენელებს არ

არის ეფექტიანად შერჩეული, არ შეესაბამება თანამედროვე ცხოვრების და სწავლის სტილს. ნამდვილად არ გვინდა იმის თქმა, რომ ტრადიციული მეთოდები, მათ შორის ტრენინგი, სრულიად გამოუსადეგარია და გადასაგდები. მხოლოდ და მხოლოდ იმის აღნიშვნა გვსურს, რომ პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩევისას ტრადიციულობა არ უნდა ჩაითვალოს გადამწყვეტ ფაქტორად. არ უნდა ჩაითვალოს, რომ რაკი მეთოდი არის ტრადიციული და ყველასათვის კარგად ნაცნობი, იგი ყველაზე ეფექტიანიც იქნება. არ უნდა გვეშინოდეს სიახლეების დანერგვის სწავლების მიდგომებში.

დღეისათვის უკვე შემუშავებულია მთელი რიგი ახლებული მიდგომებისა, სწავლების ალტერნატიული ფორმებისა, რომლებიც თავისი ბუნებით ან სრულიად ახალია ან შედარებით ტრადიციული მეთოდების მოდიფიცირებაა და რომელთა გამოყენებითაც შესაძლოა უკეთესი შედეგი მივიღოთ იგივე, ან ხანდახან უფრო ნაკლები ფინანსური დანახარჯებითაც კი. ქვემოთ, მოკლედ არის წარმოდგენილი რამდენიმე ამ მეთოდთაგან და როგორც ნახავთ, არცერთი მათგანი არ არის რევოლუციური, რთული თუ ძვირი. როგორც ყველაფერ სხვაში, პროფესიული განვითარების საკითხშიც, დღეს მეტი სიმარტივე, მოქნილობა, ეკონომიურობა და წინარე გამოცდილების გამოყენება შემოდის.

■ მენტორინგი

პროფესიული განვითარების კონტექსტში, ბოლო დროს, ხშირად გამოიყენება ტერმინი მენტორინგი. ამ, ერთი შეხედვით, ახალ და თანამედროვე მიდგომაში არაფერია ახალი და თანამედროვე. **თავისი არსით, იგი კლასიკურ, ოსტატი-შეგირდის ურთიერთობას წარმოადგენს**, რისი გამოცდილებაც უძველესი დროიდან არსებობს, მათ შორის საქართველოშიც. ოსტატი, ანუ მენტორი, შეიძლება იყოს გამოცდილი პროფესიონალი იგივე ორგანიზაციიდან ან გარედან მოწვეული სპეციალისტი. ორივე შემთხვევაში, **მეთოდის საკვანძო ელემენტს წარმოადგენს შეგირდის ცოდნისა და უნარების განვითარება უშუალოდ სამუშაო პროცესში, საქმის კეთებისას და არა თეორიულად, მენტორისგან ინფორმაციის პასიურად მიღებით**. ხშირად, მენტორი ეხმარება შეგირდს არა მხოლოდ კონკრეტული ცოდნისა და უნარების შეძენა/განვითარებაში, არამედ ორგანიზაციის კონტექსტში უფრო კომფორტულად “მონყობაში”. გადასცემს რა მას ცოდნას ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ ნორმებზე, ე.წ. შიდა სამზარეულოზე, იმაზე თუ ვისთან რა საკითხით შეიძლება მისვლა და ა.შ. მნიშვნელოვნად აადვილებს თანამშრომლისთვის “ნავიგაციას” ორგანიზაციის ფარგლებში და საკუთარი ადგილის მოძებნას. მენტორები ასევე, აძლევენ ხოლმე შეგირდებს რჩევებს შემდგომი პროფესიული თუ კარიერული წინსვლის კონტექსტში. რაკი მენტორები, როგორც წესი, დარგის ექსპერტები არიან და თავის პროფესიაში წარმატებულები, მათ შეიძლება საინტერესო და სასარგებლო შეხედულებები და რჩევები ჰქონდეთ შეგირდებისათვის სამომავლო კარიერულ ნაბიჯებთან დაკავშირებით. შესაბამისად, მენტორობის ფარგლებში, ხშირად, ხდება არა მხოლოდ კონკრეტული ცოდნის და კომპეტენციის განვითარება, არამედ თანამშრომლის, როგორც პროფესიონალის ზრდის ხელშეწყობა.

მეთოდის ბუნებიდან გამომდინარე, (ხანმოკლე, მიზნობრივი

ჩარევა სამუშაოს შესრულების პროცესში) მისი გამოყენება მეტად ეფექტიანია კონკრეტული ამოცანების შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის და არა თანამშრომლების ზოგადი კომპეტენციების თუ პროფესიული თვისებების განვითარებისთვის. გარდა ამისა, მეთოდის ეფექტიანობა მოითხოვს სიფრთხილეს შეგირდების რაოდენობასთან დაკავშირებით. მენტორინგი ეფუძნება “სწავლა - კეთებით” პრინციპს, რომელიც საჭიროებს მენტორის ყურადღებას შეგირდის მიერ სამუშაოს კეთების პროცესში დაშვებული ხარვეზების მიმართ. რაც უფრო მეტი შეგირდი ეყოლება მენტორს ერთდროულად, მით უფრო ნაკლები ყურადღების დათმობას შეძლებს იგი თითოეულისთვის და, შესაბამისად, მით უფრო ნაკლები ეფექტი ექნება მის ჩართულობას.

მიუხედავად იმისა, რომ მენტორინგი სწავლების ერთ-ერთი ყველაზე ძველი და კლასიკური ფორმაა, იგი უაღრესად ეფექტიანია ყველა თვალსაზრისით. **გარდა იმისა, რომ იგი მინიმალურ დანახარჯებს უკავშირდება ორგანიზაციის მხრიდან და ძალიან ეფექტიანია პრაქტიკული უნარჩვევების განვითარების კუთხით, იგი აგრეთვე მამოტივირებელია, როგორც შეგირდისთვის ისე მენტორისთვისაც.** მენტორად არჩევა ადამიანისთვის ერთგავრი აღიარებაა ორგანიზაციის მხრიდან, რაც განვითარების სტიმულს აძლევს როგორც უკვე არჩეულ მენტორებს, ისე სხვა თანამშრომლებსაც. შეგირდის მიერ დანახული ინდივიდუალური ყურადღება კი, აჩვენებს მას, რომ ორგანიზაციისათვის იგი მნიშვნელოვანი და ღირებული რესურსია, რის გამოც, გარდა ტექნიკური უნარების განვითარებისა, იზრდება მისი შრომითი კმაყოფილება, ერთგულება ორგანიზაციის მიმართ და ზოგადი შრომითი მოტივაცია.

■ დროებითი ტრანსფერი

დროებითი ტრანსფერი გულისხმობს თანამშრომლის დროებით, როგორც წესი, მოკლე ვადით, მივლინებას/გასესხებას რომელიმე სხვა ორგანიზაციაში ან ამავე ორგანიზაციის სისტემაში შემავალ სხვა დაწესებულებაში პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარების მიზნით. ეს პრაქტიკა შედარებით ახალია, თუმცა უკვე აქტიურად გამოიყენება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, მათ შორის საჯარო სექტორებში. იგი ცნობილია ე.წ. „სექონდმენტის“ (secondment) სახელით. ისევე, როგორც მენტორინგის შემთხვევაში, თანამშრომლის განვითარება ტრანსფერის ფარგლებში ხდება უშუალოდ სამუშაოს შესრულების პროცესში და არა ტრენინგოთახში.

ტრანსფერის ფარგლებში ხდება განვითარების საჭიროების მქონე თანამშრომლის მივლინება იმ სტრუქტურულ ერთეულში თუ ორგანიზაციაში, რომელიც სპეციალიზდება ამ კონკრეტული თანამშრომლისთვის საჭირო მიმართულებით. მივლინება შეიძლება მოხდეს ძირითადი მოვალეობებისაგან სრულად გათავისუფლებით ან გათავისუფლების გარეშე, ფიზიკური წარგზავნის, ან ვირტუალური კომუნიკაციის გზით. ტრანსფერის ვადის განმავლობაში თანამშრომელს ეძლევა შესაძლებლობა დააკვირდეს და ისწავლოს თუ როგორ სრულდება მისთვის საინტერესო ამოცანა. აგრეთვე, გაიაროს კონსულ-

ტაცია კოლეგებთან, მიიღოს ცოდნა “პროფესიული ხრიკების” და სამუშაოს შესრულების სხვადასხვა ასპექტების შესახებ. თავისი არსით, ეს მეთოდი ძალიან ჰგავს მენტორინგს.

მეთოდის ბუნებიდან გამომდინარე, (ხანმოკლე, მიზნობრივი ჩარევა სამუშაოს შესრულების პროცესში) მისი გამოყენება მეტად ეფექტიანია კონკრეტული ამოცანების შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის და არა თანამშრომლების ზოგადი კომპეტენციების თუ პროფესიული თვისებების განვითარებისთვის. გარდა ამისა, მეთოდის ეფექტიანობა დაბალია, თუკი არ ახლავს სიცხადე მიზნებთან დაკავშირებით. ტრანსფერში მონაწილე ინდივიდისთვის, ისევე როგორც იმ ორგანიზაციისათვის, რომელშიც იგი არის მივლენილი, ცნობილი უნდა იყოს თუ რა კონკრეტული ცოდნის მიღებას ემსახურება ტრანსფერი და როგორ/როდის მოხდება მიღწეული პროგრესის შეფასება. და ბოლოს, **მეთოდის ეფექტიანობა მოითხოვს სიფრთხილეს ტრანსფერის ვადასთან დაკავშირებით. ძალიან ხანმოკლე ტრანსფერი, შეიძლება არ იყოს საკმარისი სასურველი ცოდნის მიღებისთვის, ხოლო ხანგრძლივი ტრანსფერი, შეიძლება ნეგატიურად აისახოს თანამშრომელზე, მონყვიტოს იგი მისი ძირითადი სამუშაოსგან.** გარდა პროფესიული კომპეტენციების განვითარებისა, ტრანსფერი ძალიან პოზიტიურად აისახება თანამშრომელზე, რადგან იგი ხელს უწყობს გარემოს შეცვლას, კოლეგებთან გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობას, ახალი პროფესიული კავშირების დამყარებას, პროფესიული წრის გაფართოვებას და ა.შ.

■ ცოდნის გაცვლა თანამშრომლებს შორის

პროფესიულ განვითარებაზე საუბრისას, ბევრი ადამიანი, ხშირად, ინფორმაციის წყაროდ გარე რესურსს, სპეციალიზებულ ორგანიზაციას თუ ექსპერტს წარმოიდგენს. არა და **ორგანიზაციის თუ სისტემის შიგნითაც, როგორც წესი, დაგროვებულია ძალიან დიდი ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც არ არის გადანაწილებული და ხელმისაწვდომი ყველასათვის. სწორედ ამ ხარვეზის გამოსწორებაზეა ორიენტირებული ცოდნის გაცვლის პრაქტიკა თანამშრომლებს შორის.** იგი ხელს უწყობს ერთი სისტემის და/ან ორგანიზაციის შიგნით დაგროვებული კარგი პრაქტიკის გაზიარებას, გავრცელებას და ამგვარად, ინდივიდუალური თანამშრომლების, კონკრეტული ორგანიზაციის თუ მთლიანი სისტემის ეფექტიანობის გაზრდას. ის, თუ რა გზით მოხდება კონკრეტულ შემთხვევაში ცოდნის გაცვლის ხელშეწყობა, დამოკიდებულია კონტექსტუალურ ფაქტორებზე და იმ რესურსებზე, რომლებიც გამოყოფილია ამ ამოცანისთვის. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები თავისუფალნი არიან ცოდნის გაცვლის ფორმატის მოფიქრებაში. მთავარია, შერჩეული ფორმატი ემსახურობდეს დანიშნულებას - ხელს უწყობდეს ჩართულ პირებს შორის ინფორმაციის ეფექტიანად გაცვლას და ამ გზით, პროფესიულ განვითარებას. ქვემოთ წარმოდგენილია რამდენიმე გზა, რომელიც უკვე გამოცდილია ქართულ საჯარო სამსახურში. აღწერილი მეთოდების გამოყენება შეიძლება უცვლელად, მათზე რაიმე საკუთარი “ნოუჰაუს” დაშენებით ან იგივე სულისკვეთების მქონე, სრულიად ახალი ფორმატის მოფიქრებით.

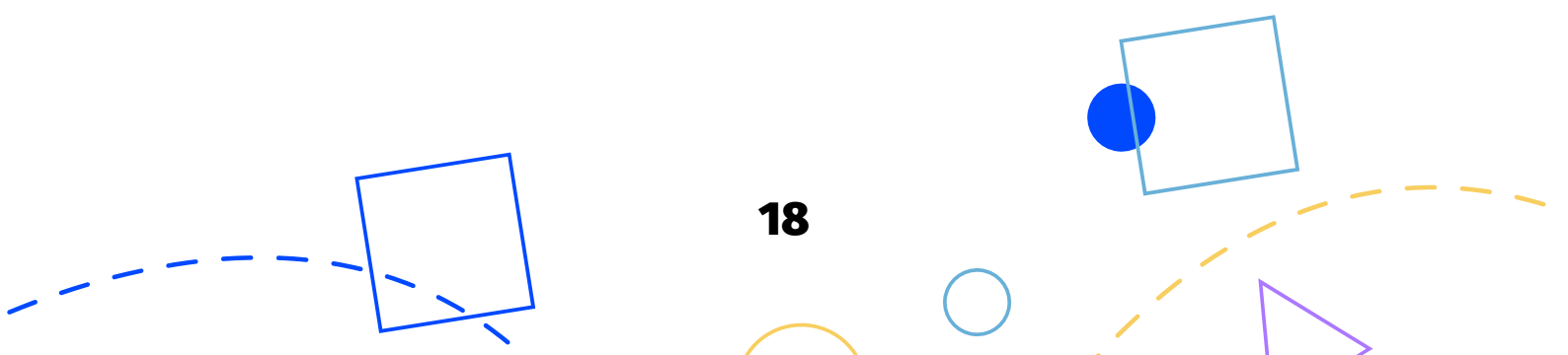
ა) პროფესიული წრეების/კლუბების ფორმირება: პროფესიული წრე/კლუბი არის პროფესიული ნიშნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფი, რომლის მიზანია ჯგუფის შიგნით ინდივიდების დონეზე არსებული ცოდნისა და გამოცდილების ჯგუფის წევრებთან გაზიარება და ამგვარად, კარგი პრაქტიკის გავრცელების ხელშეწყობა. ეს ფორმატი წარმოადგენს პროფესიული ასოციაციების მსგავს ფორმირებას, თუმცა მიკრო დონეზე და მხოლოდ პროფესიული ცოდნის წინ წაწევის მოტივით. პროფესიული წრე/კლუბი შეიძლება აერთიანებდეს ორგანიზაციის შიგნით ერთსა და იმავე/მსგავს ფუნქციაზე მომუშავე ადამიანებს. თუმცა იგი განსაკუთრებით ეფექტიანია სხვადასხვა ორგანიზაციიდან ერთი დარგის სპეციალისტების თავმოყრის შემთხვევაში. საჯარო სამსახურის ბიურო, აქტიურად იყენებს ამ ფორმატს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ფორუმის სახით 2015 წლიდან. წრეების შეხვედრა შეიძლება ჩაინიშნოს ელექტრონული ან ცოცხალი ფორმით იმ რეგულარობით, რომელიც მისაღებია ფორმატის მონაწილეებისთვის.

ბ) “ვისწავლიდი - ვასწავლიდი”: საჯარო სექტორში ამ ფორმატის გამოყენების “ფლაგმანი” ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტროა. ამ კონკრეტულ კონტექსტში, მეთოდის მიზანია, ხელი შეუწყოს ცოდნის გავრცელებას/გაზიარებას სამინისტროს სისტემაში შემავალ 207 დაწესებულებასა და მათში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის. ხაზგასასმელია, რომ ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს შემთხვევაში ამ მეთოდის გამოყენება არ ხდება მხოლოდ სამსახურებრივ მოვალეობებთან დაკავშირებული ცოდნის გაზიარებისთვის. სამინისტროს მიზანია, მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი თანამშრომლებს შორის ცოდნის გაზიარებას სამსახურის მიღმა კონტექსტშიც. იმის დასადგენად, თუ რა მიმართულებით არსებობს ცოდნა (ანუ რისი სწავლება შეუძლია თანამშრომლებს) და რა მიმართულებით არსებობს ინტერესი, (ანუ რისი სწავლის სურვილი აქვთ თანამშრომლებს) ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა შეიმუშავა სპეციალური კითხვარი, რომელიც ელექტრონული ფორმით ეგზავნება სისტემაში მომუშავე ყველა თანამშრომელს. მიღებული ინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე ხდება მთელი რიგი შიდა ტრენინგების, ვორკშოპების, სემინარებისა და პროფესიული განვითარების სხვა აქტივობების დაგეგმვა. ყველა ეს აქტივობა ეფუძნება მოხალისეობრივ პრინციპს, შესაბამისად, არ უკავშირდება რაიმე დამატებით ხარჯს ორგანიზაციისთვის. მუნიციპალიტეტების კონტექსტში შიდა საჭიროებების დაფარვა შესაძლებელია როგორც უშუალოდ მუნიციპალიტეტის თანამშრომლების დახმარებით, ისე რეგიონის სხვა მუნიციპალიტეტების ან ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების ჩართვით.

გ) ახალი ცოდნის გაზიარების პორტალი: ამ მეთოდის ქართულ საჯარო სექტორში დანერგვის „ფლაგმანი“ თავდაცვის სამინისტროა. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მიერ აქ შეიქმნა გამოცდილების გაზიარების ელექტრონული პორტალი, ონლაინ სისტემა, რომელშიც თანამშრომლები კონკრეტული ტრენინგის ფარგლებში მიღებულ ცოდნასა და მასალებს უზიარებენ თავიანთ კოლეგებს. ამავე პორტალზე შეიძლება განთავსდეს საინტერესო ბმულები, საკითხავი მასალა, ინფორმაცია, რომელიც სასარგებლო შეიძლება იყოს თანამშრომლებისთვის. პორტალზე წვდომა აქვს სამინისტროს

ნებისმიერ თანამშრომელს, შესაბამისად ინფორმაციის გაზიარება ხდება არა მხოლოდ ერთი სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში, არამედ მთლიანად უწყებაში. იმ შემთხვევაში, თუკი ორგანიზაციას არ აქვს შიდა ელექტრონული პორტალის შექმნის შესაძლებლობა, იგივე მიზნების მიღწევა შესაძლებელია ალტერნატიული გზებითაც. მაგალითად, ახლად გადამზადებულმა თანამშრომელმა შეიძლება მოამზადოს მოკლე პრეზენტაცია მის მიერ გავლილი კურსის და ძირითადი მიგნებების შესახებ. ინფორმაციის გაცვლა ელექტრონული ფოსტითაც არის შესაძლებელი. რა გზაც არ უნდა იყოს არჩეული, მთავარია იგი უწყობდეს ხელს ერთი თანამშრომლის მიერ მიღებული ახალი ცოდნის/ახალი წარმატებული პრაქტიკის გავრცელებას, თანამშრომელთა მაქსიმალურად დიდ რაოდენობასთან.

ცოდნის გაცვლის პრაქტიკა ხელს უწყობს ორგანიზაციის თუ სისტემის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებას, გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას. ამ მიდგომას უაღრესად დადებითი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს თანამშრომელთა მოტივაცი- აზეც. ის ფაქტი, რომ ორგანიზაცია აღიარებს მათ ცოდნას და ქმნის პირობებს ამ ცოდნის გავრცელებისთვის, ძალიან მამოტივირებელია თანამშრომლებისთვის, უბიძგებს მათ მეტად იზრუნონ პროფესიულ განვითარებაზე და შესაბამისად, მეტი რამ გააზიარონ კოლეგებთან. გარდა ამისა, მეთოდი ძალიან ეკონომიურია. როგორც წესი, ორგანიზაციას არსებითი დამატებითი ხარჯების გარეშე შეუძლია ცოდნის გაცვლის პროცესის მართვა. ცოდნის გაცვლის პრაქტიკის არსებობა, ხელს უწყობს კონტაქტების დამყარებას ერთ დარგში/ მსგავს ამოცანებზე მომუშავე ადამიანებს შორის, რაც სასარგებლოა პროფესიული ქსელის გაფართოების კუთხით და შემდგომი პროფესიული განვითარებისთვის. და ბოლოს, ამ მეთოდის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ადგილობრივ კონტექსტზე მაქსიმალურად მორგებული და უკვე გამოცდილი პრაქტიკების გავრცელებას უწყობს ხელს, რაც აადვილებს მისი მიღებული ცოდნის გამოყენებას. სხვაგვარად, ამ მეთოდის ფარგლებში გაზიარებული ცოდნა არ არის სისტემის გარედან მოსული და გამოუცდელი.



■ შეხვედრა ექსპერტთან

ბოლო დროს, ძალიან პოპულარულია ექსპერტებთან მოკლე, ერთ-ჯერადი შეხვედრების, ე.წ. „თოქების“ ორგანიზება. **ამ შეხვედრების ფარგლებში გამომსვლელი, მოკლედ უზიარებს მსმენელებს საკუთარ გამოცდილებას თუ ცოდნას, პასუხობს მათ შეკითხვებს გამოხატულ აზრებთან დაკავშირებით.** ეს მეთოდი ნაკლებად გამოსადეგია კონკრეტული მიმართულებით ცოდნისა და უნარ - ჩვევების შეძენისთვის. მისი გამოყენება, ძირითადად, ხდება თანაშრომელთა ცნობიერების ამაღლებისთვის, მათი ინსპირირებისთვის, კონკრეტულ პრობლემატიკაზე დაფიქრებისთვის და შემდგომი პროფესიული განვითარების წახალისებისთვის. აღსანიშნავია, რომ ექსპერტთან შეხვედრის ეფექტი განსაკუთრებით დიდია მაშინ, როდესაც ექსპერტი ნამდვილი „ვარსკვლავია“, დარგის გურუა და ამიტომ, საინტერესოა მსმენელებისთვის. თუმცა, ორგანიზაციისათვის შეიძლება რთული იყოს ასეთი კალიბრის სპიკერის პოვნა, განსაკუთრებით, თუკი სპიკერების მოწვევას რეგულარული ხასიათი მიეცემა. თანაც, ვარსკვლავი სპიკერები, როგორც წესი, საკმაოდ მაღალ ჰონორარსაც ითხოვენ, რაც შეიძლება გარკვეულ იქცეს ორგანიზაციისათვის. მიუხედავად ამისა, მეთოდის გამოყენება, გარკვეული რეგულარობით, მაინც ღირს. ვინაიდან იგი, როგორც ჩანს, ბევრი ადამიანისთვის საინტერესო და ინსპირაციულია. დონორი ორგანიზაციების ხელშეწყობით **საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ რეგულარულად ეწყობა შეხვედრები ექსპერტებთან. ე.წ. საჯარო მოხელეების ფორუმის ფარგლებში ცენტრალურ და რეგიონულ საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულ მოხელეებს ეძლევა უნიკალური შესაძლებლობა შეხვდნენ ცნობილ სახეებს, დარგის ექსპერტებს, პროფესიონაჰ სპიკერებს და მათგან მოისმინონ რჩევები სხვადასხვა თემაზე. ბოლო რამდენიმე წელიწადში ჩატარდა 50-მდე ასეთი ფორუმი. ორგანიზაციას შეუძლია დაზოგოს საკუთარი რესურსები, თუკი თავლყურს მიაღებნებს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ამ კუთხით დაგეგმილ ინიციატივებს.**

■ დამოუკიდებელი ჯგუფური ან ინდივიდუალური პროექტები

პროფესიულ განვითარებაზე საუბრისას, ხშირად, წარმოიდგენენ უნარების განვითარების პროცესს ძირითად საქმიანობასთან ბმაში. თუმცა, პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გაღრმავება შესაძლებელია უშუალო სამუშაო მოვალეობების შესრულებისაგან მოწყვეტითაც. მომიჯნავე ან სრულიად სხვა საქმიანობის შესრულების დროს, რაკი ბევრი პროფესიული უნარ-ჩვევა და კომპეტენცია თანაბრად საჭირო და აქტუალურია განსხვავებულ კონტექსტში. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ცოდნის მიღება ამ მეთოდის ფარგლებში შეიძლება ხდებოდეს სამუშაო კონტექსტიდან მოწყვეტით, უნარები, რომელთა განვითარებისკენაც არის ორი-

ენტირებული პროექტები, უნდა იყოს თანხვედრაში სამუშაო კონტექსტთან და ორგანიზაციულ მიზნებთან. **პროექტების მეთოდის არსი მდგომარეობს თანამშრომლების ნახალისებაში, იყვნენ აქტიურები ძირითადი მოვალეობების მიღმაც, იყვნენ ინიციატივიანები და იზრუნონ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე სხვადასხვა კონტექსტში.** როგორ შეიძლება მოხდეს ეს? ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური, როგორც წესი, ახალისებს თანამშრომელთა ჩართვას სხვადასხვა ტიპის ინდივიდუალურ თუ ჯგუფურ პროექტებში. ეს პროექტები შეიძლება იყოს მიბმული ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან ან უფრო ფართოდ, ადგილობრივი თემის/კომუნის მიზნებთან. პროექტები, ასევე, შეიძლება იყოს მიბმული ორგანიზაციაში კონკრეტული ფუნქციის, კონკრეტული პროდუქტის თუ ადმინისტრაციული პროცესის გაუმჯობესებასთან, თუმცა არ შედიოდეს თანამშრომლის პირდაპირ მოვალეობებში. **პროექტული მუშაობის ნახალისება ორგანიზაციის მხრიდან, არსებითად, გულისხმობს პროექტზე სამუშაოდ თანამშრომლისთვის დროის მიცემას. ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში იმის შესაძლებლობის შექმნას, რომ თანამშრომელი გადაერთოს დროებითი პროექტის ამოცანებზე. პროექტის ბოლოს, თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი მიღწევების/პროექტის შედეგების კოლეგებისთვის წარდგენის შესაძლებლობა.** პროექტებში ჩართვის მუხტის გაღვივებისთვის ორგანიზაციამ შეიძლება დააწესოს პრიზები ყველაზე წარმატებული პროექტისთვის, საჭაროდ აღიაროს ამ პროექტის ავტორის/შემსრულებლების წვლილი. განსაკუთრებით წარმატებული პროექტები შეიძლება წარედგინოს უფრო ფართე საზოგადოებასაც - ადგილობრივ თემს, სხვა საჯარო დაწესებულებებს, საჯარო სამსახურის ბიუროს და ა.შ. პროექტების ფოკუსის მართვისთვის ყოველ წელს ორგანიზაციამ შეიძლება გამოაქვეყნოს იმ ღირებულებების თუ მიზნების სია, რომელთა მიღწევაც მისთვის პრიორიტეტულია. ასეთი სიის არსებობის შემთხვევაში, ორგანიზაცია დაიბლვევს თავს მისთვის არამიზნობრივ პროექტებზე თანამშრომელთა რესურსის დახარჯვისგან; ყველასათვის ნათელი იქნება თუ რა მიმართულებით შეუძლიათ განახორციელონ პროექტები.

გასაგებია, რომ დამატებითი პროექტების ინიცირება, სავარაუდოდ, ყოველთვის ვერ იქნება შესაძლებელი. ორგანიზაციის “ცხოვრებაში” არის მეტისმეტად გადატვირთული პერიოდები, როდესაც თანამშრომლების ყურადღება მაქსიმალურად უნდა იყოს ფოკუსირებული ძირითად საქმიანობაზე. შესაბამისად, ეს მეთოდი უფრო სეზონურ, ვიდრე მუდმივ ხასიათს ატარებს. თუმცა, **საპროექტო ინიციატივები ეხმარება თანამშრომლებს სამუშაოს გამრავალფეროვნებაში, ყოველდღიური რუტინის დაძლევაში და, ამგვარად, შრომითი კმაყოფილების და მოტივაციის გაზრდაში.** გარდა ამისა, მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია გუნდური სულისკვეთების გაძლიერება. თანამშრომლებს ეძლევათ ერთმანეთის უკეთ გაცნობის შესაძლებლობა, ერთმანეთის ღირებულებების და პროფესიონალიზმის სხვა რაკურსით დანახვის შესაძლებლობა, რაც აძლიერებს პოზიტიურ ურთიერთობებს და გუნდურ სულისკვეთებას. მეთოდი შეიძლება იყოს ეკონომიური. საჯარო სამსახურში ამ კუთხით არსებული პრაქტიკა ცხადჰყოფს, რომ, უმეტეს შემთხვევაში, თანამშრომლები პოულობენ საკუთარი პროექტების დაფინანს-

სების წყაროებს ორგანიზაციის მიღმა. და ბოლოს, ამ მეთოდის გამოყენება განსაკუთრებით აძლიერებს პროექტის მართვისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს, რაც კრიტიკულ კომპეტენციად არის დასახელებული თანამედროვე ორგანიზაციულ კონტექსტში.

■ პროფესიული განვითარების ანგარიშების წარმოება

ხშირად ორგანიზაციები უდგებიან თანამშრომლებს, როგორც პატარა ბავშვებს. სკოლის მოსწავლეებს, რომლებსაც არ ესმით თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია მუდმივი განვითარება. სინამდვილეში, ორგანიზაციის კონტექსტში საქმე გვაქვს უკვე ჩამოყალიბებულ, ფიზიკურად და გონებრივად მოწიფულ ადამიანებთან, რომლებსაც ვინმეს შეხსენების გარეშეც კარგად ესმით, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი პროფესიული განვითარება და რა შედეგი შეიძლება მოყვეს “ჩამორჩენას”. **პროფესიული ანგარიშების წარმოების პრაქტიკა უზრუნველყოფს იმის აღრიცხვას თუ რას აკეთებს კონკრეტული თანამშრომელი საკუთარი პროფესიული განვითარებისთვის (ორგანიზაციის შიგნით თუ მის ფარგლებს გარეთ) და როგორ ხედავს იგი ამ უნარების გამოყენების შესაძლებლობას საკუთარი მოვალეობების უკეთ შესრულებისთვის, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისთვის.** მეთოდი სრულ თავისუფლებას ანიჭებს თანამშრომელს იმაში თუ რა გზით, როგორ მიიღებს მისთვის საჭირო ინფორმაციას, მთავარია, რომ თანამშრომელმა აჩვენოს პროგრესი და შეძლოს საუბარი იმაზე, თუ კონკრეტულად რა გააკეთა ამ პროგრესის მისაღწევად.

როგორ შეიძლება ამ მეთოდის გამოყენება პრაქტიკაში? ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მიერ ხდება სპეციალური ფორმის შემუშავება და მიწოდება თანამშრომლებისთვის. ამ ფორმაში თანამშრომელი აღრიცხავს თუ რა გააკეთა კონკრეტული საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში პროფესიული განვითარებისთვის და როგორ იყენებს ან აპირებს ამ ახალი ცოდნის გამოყენებას თავის საქმიანობაში/ორგანიზაციული მიზნების მხარდაჭერისთვის. ფორმა შეიძლება ატარებდეს ელექტრონულ ხასიათს ან იბეჭდებოდეს ფურცელზე. შევსებული ფორმის განხილვა გარკვეული სიხშირით ხდება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურსა და/ან თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად. მეთოდის მაქსიმალური ეფექტიანობისთვის სასურველია მისი მიზმა მოხდეს შეფასების შედეგებთან და შეფასების საფუძველზე იდენტიფიცირებულ პროფესიული განვითარების საჭიროებებთან.

პროფესიული განვითარების ანგარიშების წარმოება ხელს უწყობს ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას. იგი აჩვენებს თანამშრომლებს, რომ ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია უწყვეტი პროფესიული განვითარება და ის დრო, რომელსაც ადამიანები უთმობენ ამ ამოცანას. იგი ასევე, ახდენს იმის დემონსტრირებას, რომ ორგანიზაცია ენდობა თანამშრომლებს, რაც ორგანიზაციაში ჯანსაღი ატმოსფეროს ჩამოყალიბების აუცილებელი წინაპირობაა.

მეთოდი ასევე, ზრდის თანამშრომლის პასუხისმგებლობას საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე. მის პროფესიულ წინსვლაზე ზრუნვა აღარ არის მხოლოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მოვალეობა და მას უკვე აღარ ეძლევა შესაძლებლობა დააბრალოს რამე პრგანიზაციის მიერ ცუდად ორგანიზებულ ტრენინგს. პასუხისმგებლობების ასე გადანაწილება აღვივებს თანამშრომლებში პროფესიული ზრდის სურვილსა და ინტერესს. ეს მიდგომა, ასევე, საკმაოდ ეკონომიურია, ვინაიდან ტექნოლოგიების განვითარების დონის გათვალისწინებით თითოეულ თანამშრომელს უკვე აქვს წვდომა ინფორმაციის უზარმაზარ მოცულობაზე და არ საჭიროებს ორგანიზაციის მხარდაჭერას რესურსების მოძიებაში. და ბოლოს, პროფესიული ზრდა მიმდინარეობს თითოეული თანამშრომლისთვის მაქსიმალურად კომფორტული, მათ შესაძლებლობებსა და გარემოებებზე მაქსიმალურად მორგებული ტემპით და ფორმით.

■ სამუშაოს გამრავალფეროვნება

სამუშაოს გამრავალფეროვნება გულისხმობს თანამშრომელზე გადანაწილებული ამოცანების გამდიდრებას, მათ გამრავალფეროვნებას თანამშრომლის მიერ ახალი ცოდნისა და უნარების განვითარების ხელშეწყობისათვის. სამუშაოს გამრავალფეროვნების ფარგლებში თანამშრომელს, ასევე, ეძლევა მეტი კონტროლი თავის საქმეზე და თავისუფლება იმისა, რომ შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები იმ ფორმით, რომელიც მიაჩნია ყველაზე ადეკვატურად. ბუნებრივია, ამ მეთოდის გამოყენება შეუძლებელია ყველა პოზიციასთან მიმართებით. ზოგიერთი სამუშაო უბრალოდ არ იძლევა ამგვარი მოქნილების შესაძლებლობას. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა, შესაბამისად, სიფრთხილით უნდა განსაზღვროს თუ რომელი პოზიციების მიმართ არის შესაძლებელი ამ მეთოდის გამოყენება, თუკი გადანაწილება მისი დანერგვა. **მეთოდის მთავარი უპირატესობა, პროფესიული უნარების განვითარებასთან ერთად, მდგომარეობს მის პოზიტიურ გავლენაზე თანამშრომლის მოტივაციასა და მის ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე.** ორგანიზაციისათვის ამ მეთოდის გამოყენება არ უნდა უკავშირდებოდეს მნიშვნელოვან დანახარჯებს ან რაიმე სხვა პრობლემებს, რაც კიდევ მეტად მიმზიდველს ხდის ამ მიდგომას თანამედროვე მენეჯერებისათვის.

■ სამუშაოს გაფართოება

სამუშაოს გაფართოება გულისხმობს კონკრეტული პოზიციის გაძლიერებას, მისი ჩარჩოს გაფართოებას დამატებითი პასუხისმგებლობებით, იმ ფუნქციებით, რომლებიც აქამდე არ ყოფილა ამ პოზიციის ნაწილი. ისევე, როგორც სამუშაოს გამრავალფეროვნების შემთხვევაში, ამ მეთოდის გამოყენება შესაძლებელი არ არის ყველა პოზიციისათვის. თუმცა, იქ სადაც მისი გამოყენება დაშვებულია სამუშაოს სპეციფიკით, მეთოდის ეფექტიანობა უაღრესად მაღალია. **ახალი ფუნქციების დამატება**

სამუშაოს მეტად საინტერესოს ხდის თანამშრომლისთვის. ზრდის მასში ახალი ცოდნის და უნარების შექმნის ინტერესს. გარდა ამისა, პოზიციების გაფართოება ძალიან ხელსაყრელია ორგანიზაციებისთვისაც. რაც უფრო მეტი თანამშრომელია ორგანიზაციაში ფართო პროფილით და კომპეტენციით, მით უფრო დაცულია ორგანიზაცია ადამიანური რესურსის შესაძლო ნაკლებობით გამოწვეული პრობლემებისაგან და მთლიანობაში, მით უფრო ნაკლები ვიწრო სპეციალიზაციის ადამიანური რესურსის დაქირავება ხდება საჭირო. მთელ მსოფლიოში, სხვადასხვა ინდუსტრიაში უკვე საკმაოდ მოიკიდა ფეხი ვიწრო სპეციალიზაციისაგან განსვლის, სამუშაოს გაფართოებისკენ სვლის ტენდენციამ. ამ მიდგომის მომგებიანობა, როგორც ინდივიდისთვის, ისე ორგანიზაციისათვის, სრულიად გასაგებს ხდის, თუ რატომ არის იგი ასე პოპულარული.

■ შემთხვევების ანალიზი

ეს მეთოდი ძალიან ეფექტიანია კრიტიკული აზროვნების, პრობლემების გადაჭრის და ანალიტიკური უნარების განვითარებისთვის. მისი არსი ძალიან მარტივია. პროგრამის მონაწილეები ეცნობიან შემთხვევას, რომელიც ახლოს არის თემატურად მათ სამუშაოსთან და/ან შესასწავლ თემასთან. ეს შემთხვევა შეიძლება იყოს გადმოცემული წერილობით (დანერვილი მოკლე ისტორიის სახით) ან ვიდეო რგოლის საშუალებით, იყოს სრულიად გამოგონილი ან ასახავდეს რეალურად მომხდარ ისტორიას. **პროგრამის მონაწილეებს ევალებათ კარგად გაეცნონ წარმოდგენილი ისტორიას, გაიაზრონ მასში წარმოდგენილი ინფორმაცია და შემდეგ ტრენერის დახმარებით გააანალიზონ შემთხვევა, გამოიტანონ მისგან სასარგებლო/საგანმანათლებლო “გაკვეთილები”.** შემთხვევების ანალიზი შეიძლება მოხდეს ინდივიდუალურად, პროგრამის მონაწილეების მიერ, ან ჯგუფურად. გადანყვეტილებას ამის თაობაზე იღებს ტრენერი, ტრენინგის მიზნებიდან გამომდინარე. შემთხვევათა ანალიზი სწავლების ძალიან საინტერესო მეთოდია. ვინაიდან, განსახილველად წარმოდგენილ შემთხვევას არ აქვს ერთი კონკრეტული საუკეთესო პასუხი/გამოსავალი, იგი ტოვებს სივრცეს პრობლემების კრეატიულად გადაჭრისათვის და მრავალფეროვანი პოზიციების გამოთქმისათვის. ის გარემოება, რომ პროგრამის მონაწილეებს თითქმის ყოველთვის უწევთ საკუთარი პოზიციის/საკუთარი გადაჭრის გზის დასაბუთება დამატებით ღირებულებას ანიჭებს შემთხვევების ანალიზის მეთოდს, რაკი იმ უნარებთან ერთად, რომელთა განვითარებაზეც არის ორიენტირებული კონკრეტული შემთხვევის განხილვა პროგრამის მონაწილეები აუცილებლად ივითარებენ კომუნიკაციის, არგუმენტაციისა და პროფესიული კონტექსტისთვის ბევრ სხვა კრიტიკულ უნარს.

■ ელექტრონული სწავლება

COVID 19-ის ეპიდემიის გამო, სწავლების ელექტრონული ფორმა საკმაოდ ფართოდ გავრცელდა როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში. მისი არსი

ძალიან მარტივია - პროგრამის მონაწილეებისათვის ცოდნის გადაცემა ხდება კომპიუტერის დახმარებით და არა "ცოცხალ" რეჟიმში. სასწავლო პროგრამა შეიძლება იყოს წარმოდგენილი წინასწარ ჩანერილი გაკვეთილების სახით, ან მიმდინარეობდეს ცოცხალ რეჟიმში (ტრენერის ონლაინ ჩართვით). შესაძლებელია გამოყენებული იყოს ე.წ. ჰიბრიდული მიდგომაც, ანუ ზემოთხსენებული ორი მიდგომის კომბინაცია. სწავლების ეს ფორმა ძალიან ეფექტიანია ცნობიერების ამაღლებისათვის, ინფორმაციის გადაცემისათვის ადამიანთა დიდი რაოდენობისთვის და მოკლე დროში. მაგალითად, ახალი კანონის შესახებ თანამშრომლების ინფორმირებისათვის ან ორგანიზაციის ახალი რეგულაციების გაცნობისთვის. მისი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა ჩაერთონ სამუშაო ადგილიდან მოწყვეტის გარეშე, მიყვნიან პროგრამას მაშინ, როდესაც სცალიათ (თუკი წინასწარ ჩანერილია გაკვეთილები) და დაუბრუნდნენ განვლილ მასალას რამდენჯერაც სურთ. ორგანიზაციისათვის ამ მიდგომის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი გამოყენება შეიძლება ტრენერის დაქირავების გარეშეც - ერთხელ ჩანერილი კურსი შეიძლება საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში ემსახურობდეს ორგანიზაციას. ან ერთი ტრენერით შეიძლება გადამზადდეს თანამშრომელთა ძალიან დიდი რაოდენობა. გარდა ამისა, არ არის საჭირო ტრენინგისთვის სივრცის ქირაობა და სხვა ლოგისტიკური საკითხების მოგვარება. ბევრი საერთაშორისო და ქართული საგანმანათლებლო და/ან ტრენინგ ორგანიზაცია აზიარებს მათ მიერ მომზადებულ ონლაინ კურსებს სრულიად უფასოდ. ასე რომ, ძალიან ბევრი კარგი ონლაინ კურსის გავლა დღეს სრულიად უსასყიდლოდაც არის შესაძლებელი. ასეთი კურსების შესახებ ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია ინტერნეტ წყაროებში, მათ შორის, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამოქვეყნებულ რესურსებში.

ონლაინ სწავლების მთავარი ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი არ იძლევა ინტერაქციის შესაძლებლობას. ასევე, შეზღუდულია კურსზე დარეგისტრირებულ სხვა პირებთან ურთიერთობაც, მათი გამოცდილების გაზიარება. გარდა ამისა, იმისათვის, რათა კურსის გავლა მოხდეს უპრობლემოდ, საჭიროა არსებობდეს საბაზისო ტექნიკური აღჭურვილობა (კომპიუტერი) და კარგი ხარისხის ინტერნეტი, რაც ზოგიერთი ორგანიზაციის შემთხვევაში შეიძლება იყოს გამოწვევა. ბევრის აზრით, მეთოდის კიდევ ერთი მინუსი მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციას არ აქვს კონტროლი სწავლის ხარისხზე. თანამშრომელი სრულად არის მინდობილი საკუთარ თავს და არავინ არ იცის მართლა მიყვება პროგრამას მაშინ როდესაც რთავს კომპიუტერს თუ გასულია და სხვა საქმეებით არის დაკავებული. ამ უკანასკნელი რისკის დაზღვევისთვის ბევრ პროგრამაში ინტეგრირებულია მოკლე კითხვარები, თამაშები, გამოკითხვები, რომლებსაც პროგრამის მონაწილე თავს ვერ გაართმევს თუკი სრულიად და ყურადღებით არ მოისმენს კურსს.

სწავლების ელექტრონული ფორმა განსაკუთრებით ხელსაყრე-

ღია ისეთი პოზიციებისთვის, რომელთა წარმომადგენლებისთვისაც რთულია სამუშაო ადგილის მიტოვება გადამზადების პროგრამაში ჩასართავად. ასევე, კომფორტულია მენეჯერული რგოლის წარმომადგენლებისათვის, რომლებსაც, როგორც წესი, ძალიან ცოტა დრო აქვთ და ორგანიზაციიდან გამოსვლის ძალიან შეზღუდული შესაძლებლობები.

თუკი გაკვეთილები წინასწარ არ არის ჩაწერილი, მეთოდი იძლევა მინიმალური ინტერაქციის შესაძლებლობას, რაკი მონაწილეებს შეულიათ დაუსვან წამყვანს შეკითხვები, ჩაერთონ მასთან დისკუსიაში ონლაინ რეჟიმში. ტრენერის ჩართულობა ონლაინ გაკვეთილებში ასევე, იძლევა თითოეული მონაწილის პროგრესის თვალყურისდევნების შესაძლებლობასაც და საჭიროების შემთხვევაში, ინდივიდუალური სტუდენტებისათვის დამატებითი დახმარების გაწევის შესაძლებლობას.

■ სწავლა თამაშით

ეს მეთოდი, როგორც წესი, ონლაინ რეჟიმში მიმდინარეობს და სასწავლო მასალის მიწოდებას თამაშით ახდენს. **როგორც ჩვეულებრივი სტანდარტული კომპიუტერული თამაშები, სწავლების მიზნით შექმნილი თამაშები გამოირჩევა ლამაზი ვიზუალით, საინტერესო შინაარსით და მამოტივირებელი ალგორითმით. პროგრამის მონაწილეებისთვის სწავლა ერთდროულად სახალისო და საინტერესო ხდება.** სახელმძღვანელოს წინა ნაწილში ჩვენ ვისაუბრეთ იმაზე, რომ შერჩეული მეთოდი აუცილებლად უნდა პასუხობდეს სამიზნე აუდიტორიის თავისებურებებს მათ შორის ასაკსაც. სწავლა თამაშით ერთ-ერთი თვალსაჩინო მეთოდია, რომლის გამოყენება განსაკუთრებით ეფექტიანია ახალგაზრდა თანამშრომლებთან, პირებთან, ვისთვისაც ონლაინ თამაშების ფორმატი ისედაც კარგად ნაცნობი და საყვარელია. სასწავლო თამაშების “დაყენება” შეიძლება თანამშრომლის მობილურ ტელეფონზე, პლანშეტზე, კომპიუტერზე და ა.შ. ეს თამაშები შეილება იყოს ონლაინ რეჟიმში და იძლეოდეს მონაწილეების ერთმანეთთან ინტერაქციის შესაძლებლობას, ან წინასწარ ჩაწერილი სცენარით, რომელიც ინდივიდუალურად უნდა გაიაროს მოთამაშემ. მსგავსი თამაშები უკვე საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება ბევრ ორგანიზაციაში. საგანმანათლებლო თამაშების დიდი რაოდენობა უფასოდაც არის ხელმისაწვდომი აპლიკაციების ონლაინ მაღაზიებში.

■ როლური გათამაშება

შეიძლება ითქვას, რომ როლური გათამაშება ონლაინ/კომპიუტერული თამაშების უფრო ცოცხალი ვერსიაა. **აქ კურსის მონაწილეებს ეძლევათ შესაძლებლობა მოირგონ მათზე გადანაწილებული როლი და როლის შესრულების პროცესში ისწავლონ. საკუთარი როლის შესრულებით და სხვების მიერ მათზე გადანაწილებული როლების შესრულებაზე და-**

კვირებით, პროგრამის მონაწილეები საინტერესო აღმოჩენებს აკეთებენ შესასწავლი საკითხის შესახებ. ეს მეთოდი, ფაქტობრივად, არის შემთხვევების ანალიზი, (ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული) მაგრამ ინფორმაციის გაცნობის ნაცვლად, კურსის მონაწილეები შემთხვევას განასახიერებენ თეატრალურად და ამგვარად, ყოველი როლის კარგად გააზრებით და შეგრძნებით ცდილობენ იპოვნონ საინტერესო გამოსავალი შექმნილი ვითარებიდან, ისწავლონ “აუცილებელი გაკვეთილები”. როლური თამაში სწავლების, ალბათ, ერთ-ერთი ყველაზე ძველი და სახალისო მეთოდია. ჯერ კიდევ ანტიკურ საბერძნეთში, თეატრალური დადგმები აქტიურად გამოიყენებოდა ცოდნის გავრცელებისათვის. ეს მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტიანია პიროვნული თვისების განვითარებისთვის, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებისათვის და სხვა ე.წ. „სოფთ სქილების“ განვითარებისათვის.

■ სიმულაცია

ამ მეთოდის გამოყენება განსაკუთრებით ეფექტიანია რთული და მაღალი რისკის მქონე პოზიციებზე დანიშნული პირების პროფესიული განვითარებისათვის. სიმულაციის გაკეთება შესაძლებელია რეალურ, ცოცხალ რეჟიმში ან კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებით. **სიმულაციის ფარგლებში ხდება სამუშაოსთან დაკავშირებული ჰიპოთეტური ინციდენტის გათამაშება და თანამშრომლის მხარდაჭერა ინციდენტის დაძლევის პროცესში. სიმულაციის პროცესში თანამშრომელი იძენს საჭირო ცოდნასა და უნარებს და მეტად მომზადებული ხდება მსგავს ამოცანებთან გამკლავებისათვის რეალურ სამუშაო გარემოში.**

■ როტაცია

როტაციის დროს თანამშრომლებს ეძლევათ შესაძლებლობა გამოცადონ საკუთარი თავი ორგანიზაციის ფარგლებში არსებულ სხვადასხვა პოზიციებზე და/ან სტრუქტურულ ერთეულში. **როტაციის შემთხვევაში თანამშრომელი დროებით “გადაადგილდება” სხვა პოზიციებზე ან სხვა სტრუქტურულ ერთეულში, რა დროსაც ასრულებს ამ პოზიციით/სტრუქტურული ერთეულის სპეციფიკით გათვალისწინებულ ვალდებულებებს.** როტაციის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი, ფაქტიურად, უფასოა ორგანიზაციისათვის, არ მოითხოვს არანაირ დანახარჯებს. გარდა ამისა, როტაციის გამოყენებით ორგანიზაცია აფართოებს თანამშრომლის ცოდნასა და უნარებს, რითაც მნიშვნელოვნად ზრდის საკუთარი მიზნების მიღწევის ალბათობას.

როტაცია ძალიან საინტერესოა უშუალოდ თანამშრომლებისთვისაც, რაკი მათთვის თითოეული როტაცია არის საკუთარი ყოველდღიური რუტინიდან გადახვევის და უნარ-ჩვევების განვითარების შესაძლებლობა. თანამშრომლებისთვის ნათელია, რომ ცოდნისა და უნარების ასეთი გაფართოების პირობებში, მათი საბაზრო “ღირებულება” მათუ-

ლობს და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციისთვის, ასევე, უფრო დიდი ხდება. მეთოდის კიდევ ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი აძლევს თანამშრომლებს ორგანიზაციის საქმიანობის მთლიანობად დანახვის შესაძლებლობას. თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პრობლემა, როგორც კერძო, ისე საჯარო სექტორში, არის მთლიანობითი ხედვის არარსებობა გუნდში. სტრუქტურული ერთეულები, როგორც წესი, ფოკუსირებული არიან მხოლოდ საკუთარ ამოცანებზე, საკუთარ საქმეებზე და ძალიან ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ იმაზე, თუ რას აკეთებს სხვა ერთეული და რა წვლილი შეაქვს ამა თუ იმ თანამშრომელს/ერთეულს მთლიანად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში. როტაცია ამ ხარვეზის გამოსწორების ეფექტიანი და იაფი გზაა. იგი აჩვენებს თანამშრომლებს ორგანიზაციის მუშაობის პროცესს სხვადასხვა პოზიციიდან, სხვადასხვა გადმოსახედიდან და ამგვარად, უკეთეს მთლიანობით წარმოდგენას უქმნის როგორც საკუთარი, ისე ორგანიზაციის შიგნით არსებული სხვა როლების შესახებ.

| შეჯამება

ზემოთ ჩვენს მიერ განხილული იყო რამდენიმე, დღეისათვის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული, შედარებით არატრადიციული პროფესიული განვითარების მეთოდი. დასკვნის სახით მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია იმის აღნიშვნა რომ ისევე, როგორც მოძველებული მეთოდებით არ არის მიზანშეწონილი თანამედროვე ორგანიზაციის თანამშრომლების გადამზადება, ისე პროფესიული განვითარების მიმართ მოძველებული მიდგომით არ იქნება ეფექტიანი ამ საკითხის მართვა.

თუკი ადრე ორგანიზაციის კონტექსტში პროფესიული განვითარება ძირითადად დანახული იყო, როგორც ფორმალურ სასწავლო გარემოში, პროფესიონალ “პედაგოგთან” ერთად რეგულარულად ჩატარებული მეცადინეობები, დღეს პროფესიულ განვითარებაზე საუბრისას გულისხმობენ ისეთი გარემოს შექმნას, რომელშიც ხელი ეწყობა თანამშრომლების უწყვეტ განვითარებას სამუშაოს შესრულების პროცესში.

ამ ახალი ფილოსოფიის საყრდენი არის რწმენა იმისა, რომ ნებისმიერ ადამიანს ისედაც უნდა, რომ იყოს საუკეთესო იმაში რასაც აკეთებს. უნდა, რომ მისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები ვითარდებოდეს და, რომ რაიმე ღირებულს ქმნიდეს. ამიტომაც, ორგანიზაციის მხრიდან სრულიად საკმარისია ამ, ბუნებრივი სწრაფვის წახალისება და მისი რეალიზებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა. სწორედ ამ ფილოსოფიაზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩევა და მათი შეთავაზება თანამშრომლებისთვის.



| გამოყენებული რესურსები

- **7 Type of Training Methods, Emily Gore, თებერვალი, 2023.**
ონლაინ რესურსი
<https://elmlearning.com/blog/training-methods/>
- **საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო. ელექტრონული რესურსი**
<http://www.csb.gov.ge/media/2934/professional-development.pdf>
- **საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული პროფესიული განვითარების სისტემის მართვის სახელმძღვანელო. ელექტრონული რესურსი:**
<http://csb.gov.ge/media/3274/678678.pdf>
- **ტრენინგის ეფექტიანობის ანალიზი და შეფასება,**
Akhila Kunche*, Ravi Kumar Puli, Sunitha Guniganti, Danaiah Puli, 2011 წელი.
- **Kirkpatrick and Beyond: A Review of Models of Training Evaluation, P.Tamkin, J. Yatnall, M, Kerrin 2002**

სარჩევი

შესავალი	5
პროფესიული განვითარების სისტემის განმარტება	6
პროფესიული განვითარების სისტემის საყრდენი პრინციპები	7
პროფესიული განვითარების სისტემის შემადგენელი ელემენტები	8
სქემა #1 პროფესიული განვითარების სისტემის ელემენტები	9
პროფესიული განვითარების მეთოდების შერჩევა ზოგადი მიმოხილვა	10
პროფესიული განვითარების მეთოდები	13
მენტორინგი	14
დროებითი ტრანსფერი	15
ცოდნის გაცვლა თანამშრომლებს შორის	16
შეხვედრა ექსპერტთან	19
დამოუკიდებელი ჯგუფური ან ინდივიდუალური პროექტები	19
პროფესიული განვითარების ანგარიშების წარმოება	21
სამუშაოს გამრავალფეროვნება	22
სამუშაოს გაფართოება	22
შემთხვევების ანალიზი	23
ელექტრონული სწავლება	23
სწავლა თამაშით	25
როლური გათამაშება	25
სიმულაცია	26
როტაცია	26
შეჯამება	27
გამოყენებული რესურსები	28