

ორგანიზაციული სწავლება და სამუშაოს შესრულების მართვა

კვლევის ანგარიში

People Advisory, 2023

BDO

სარჩევი

3 კვლევის საჭიროება და მიზნები

5 ორგანიზაციული სწავლებისა და სამუშაოს შესრულების მართვის როლი და მნიშვნელობა

7 კვლევის მეთოდოლოგია და ეტაპები

9 კვლევის შედეგების მიმოხილვა

- ▶ ორგანიზაციული სწავლება და განვითარება 13
- ▶ თანამშრომელთა კმაყოფილება და ტალანტების შენარჩუნება 25
- ▶ ფოკუს ჯგუფის შედეგების მიმოხილვა 31

34 დასკვნები და რეკომენდაციები



კვლევის საჭიროება და მიზნები

კვლევის მიზანია დასაქმების ბაზარზე სწავლებისა და სამუშაოს შესრულების მართვის პრაქტიკის ამჟამინდელი მდგომარეობის გაგება, ბაზარზე არსებული პრობლემებისა და მათი რეალური მიზეზების დადგენა, რათა მიღებული შედეგების გაანალიზებით, ხელი შეეწყოს დასაქმებულთა საჭიროებების დაკმაყოფილებასა და ორგანიზაციული ეფექტურობის ზრდას.

ამასთან ერთად, ორგანიზაციული სწავლებისა და შესრულების მართვის კვლევის მიზანია სწავლება-განვითარების მდგომარეობისა და თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის შეფასება როგორც დასაქმებულთა, ასევე დამსაქმებელი ორგანიზაციების პერსპექტივით.

დღეს კომპანიები სამუშაოს შესრულების, თანამშრომელთა განვითარებისა და ტალანტების შენარჩუნების გამოწვევების წინაშე დგანან. ამიტომაც, სწავლებისა და შესრულების მართვის კვლევის ანგარიში, სწორედ ამ ძირითადი პრობლემების ქრილშია მომზადებული.

პროფესიული ზრდა და განვითარება პირდაპირ ან ირიბად აუცილებლად იწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და ორგანიზაციაში დარჩენის მოტივაციას.

თანამშრომელთა ზრდა და განვითარება მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული ორგანიზაციაში დანერგილ სასწავლო სისტემებთან, რასაც არაერთხელ ადასტურებს კვლევაში მიღებული სტატისტიკური მონაცემები.

კვლევის ანგარიშში ჩანს, რომ ის ორგანიზაციები, სადაც კარგად არის დანერგილი L&D სისტემები, გამოირჩევიან თანამშრომელთა მაღალი კმაყოფილებითა და მოტივაციის მაჩვენებლით, ხოლო, სადაც აღნიშნული სისტემები არ არის აწყობილი, შედარებით მაღალია კადრების გადინების მაჩვენებელი და დაბალია თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე.

ორგანიზაციული სწავლებისა და შესრულების მართვის კვლევაში მონაწილეობა

500 -მდე დასაქმებულმა რესპონდენტმა მიიღო.

კვლევაში გამოყენებულია შერეული მეთოდის მიდგომა, რომელიც აერთიანებს მონაცემთა რაოდენობრივ ანალიზს ინტერვიუებისა და გამოკითხვების შედეგად შეგროვებულ თვისებრივ შეხედულებებთან.

ანგარიში მომზადებულია BDO-ს People Advisory-გუნდის მიერ.

კვლევის საჭიროება და მიზნები



ამ კვლევის შედეგები ხელს შეუწყობს სწავლებისა და შესრულების მართვის შესახებ როგორც არსებული ცოდნის გაღრმავებას, ასევე გამოკვეთს სხვადასხვა სექტორის თანამშრომლებისა და ორგანიზაციების შეხედულებებსა და საჭიროებებს.

სწრაფად მზარდ ბიზნეს გარემოში, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა პრიორიტეტი მიანიჭონ და ინვესტიცია განახორციელონ აღნიშნულ ანგარიშში ხაზგასმულ საკითხებს, რადგან ბოლო წლებში, L&D სისტემებისა და ელექტრონული სწავლების დანერგვამ მთლიანად შეცვალა თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ტრენინგების ჩატარების პროცესი. აღნიშნული სწავლების ინოვაციურმა მიდგომამ, ტრადიციული მეთოდების უფრო მოქნილი და მოსახერხებელი გზით მიწოდებით, გაამარტივა სამუშაო ადგილზე კვალიფიციირების პროცესი და კმაყოფილების დონე. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების მზაობა აღნიშნული საკითხების მიმართ.



**ორგანიზაციული სწავლებისა და
სამუშაოს შესრულების მართვის როლი
და მნიშვნელობა**

ორგანიზაციული სწავლება და სამუშაოს შესრულების მართვა გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომელთა საქირო უნარებით, ცოდნითა და კომპეტენციებით აღჭურვაში. აღნიშნული პროცესი თანამშრომლებს ეხმარება წარმატებას მიაღწიონ თავიანთ პოზიციებზე და ამავდროულად, ხელი შეუწყონ ორგანიზაციულ ზრდას.

მუდმივად ცვალებად სამუშაო ბაზარზე, სადაც ჩნდება ახალი ტექნოლოგიები და ვითარდება ბიზნესის მოთხოვნები, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა განახორციელონ ინვესტიციები თავიანთი სამუშაო ძალის უწყვეტ განვითარებაში, რათა გააუმჯობესონ სამუშაო ეფექტურობა და შეამცირონ ტალანტების გადინება.

თანამშრომელთა სწავლება და განვითარება მნიშვნელოვანია როგორც იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ისინი მზად არიან მათი როლისთვის, ასევე იმისთვის, რომ გრძობდნენ მხარდაჭერას, დაფასებასა და შესაძლებლობებს ორგანიზაციაში. სწავლება და განვითარებას შესაძლოა ჰქონდეს პირდაპირი გავლენა თანამშრომელთა ჩართულობასა და შენარჩუნებაზე, ამიტომ ის უნდა იყოს ორგანიზაციის ტალანტების მართვის სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი. რაც უფრო ჩართულია თანამშრომელი, მით უფრო მეტად სურს გაზრდა და ახალ გამოწვევებთან შეჭიდება მისი პიროვნული და კარიერული განვითარებისთვის.

თანამშრომელთა მოტივაცია და კმაყოფილება ზრდის სამუშაოს შესრულების ხარისხს და ამცირებს ტალანტების გადინების პროცესს. ამ მიზნის მიღწევაში კი, ორგანიზაციებს მათი ცოდნისა და უნარების გაუმჯობესებაზე ზრუნვა ეხმარებათ. ტალანტების სწავლებისა და განვითარების პროცესში, ეფექტურობის მაღალი ხარისხისთვის, აქტიურად გამოიყენება სწავლების ელექტრონული მართვის პლატფორმა (LMS), რომელიც ზრდის სასწავლო პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობასა და შესრულების ხარისხს.





კვლევის მეთოდოლოგია და
ეტაპები

კვლევის მეთოდოლოგია და ეტაპები



კვლევა ჩატარდა სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით, კერძოდ, გამოყენებულია სოციალური, აღწერითი და ანალიტიკური კვლევის ტიპები, როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისებრივ ქრილში.

მონაცემთა შეგროვების ეტაპზე ჩატარდა როგორც მასობრივი, ასევე შერჩევითი გამოკითხვა, რათა გამოკითხულიყო როგორც რესპონდენტების ფართო ჯგუფი, ასევე კონკრეტული სეგმენტები. მასობრივი გამოკითხვა ჩატარდა 7 ძირითად ეტაპად:

I ეტაპზე

შემუშავებული იქნა საკვლევი ჰიპოთეზები და ინსტრუმენტები, რომელთა საფუძველზეც სტრუქტურირებული კითხვარით მოხდა მონაცემთა მოგროვება.

II ეტაპზე

ჩატარდა პილოტური გამოკითხვა, რათა მომხდარიყო საკვლევი ინსტრუმენტის აპრობირება.

III ეტაპზე

მოხდა გავრცელების არხების შერჩევა.

IV ეტაპზე

შეგროვდა მონაცემები, ანუ რესპონდენტების გამოკითხვა ელექტრონული კითხვარის მიწოდებით.

V ეტაპზე

მოხდა მონაცემთა სტატისტიკური ანალიზი.

VI ეტაპზე

ჩატარდა ფოკუს ჯგუფები სხვადასხვა სექტორის ბიზნესის წარმომადგენლებთან.

VII ეტაპზე

კი, შეიქმნა კვლევის ანგარიში.

კვლევა მოიცავდა ღია და დახურული ტიპის კითხვებს, რაც საშუალებას იძლევა რესპონდენტებისგან როგორც ზუსტი ინფორმაციის, ასევე მრავალფეროვანი, ინდივიდუალური შეხედულებების მიღების.

ამასთან ერთად, კვლევა იყო ნებაყოფლობითი და ანონიმური, რის შედეგადაც შესაძლებელია დასკვნა, რომ მიღებული ინფორმაცია ობიექტურია და არ მომხდარა გავლენა მათ მოსაზრებებზე.

კვლევის შედეგების მიმოხილვა

კვლევის შედეგების მიმოხილვა

ორგანიზაციული სწავლებისა და შესრულების მართვის კვლევაში მონაწილეობა

500 -მდე დასაქმებულმა რესპონდენტმა მიიღო.

▶ შედეგების გაანალიზებაში გათვალისწინებულია სრულ და ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებული რესპონდენტების პასუხები და არ დამუშავებულა ფრილანს - თავისუფალი პირობებით დასაქმებულთა პასუხები.

კვლევა ჩატარებულია შემდეგი მახასიათებლების ჭრილში:

- სექტორები
- დასაქმების ხანგრძლივობა
- ასაკი
- პოზიცია
- რეგიონი



ავტობიზნესი



განათლება და მეცნიერება



დისტრიბუცია



ენერგეტიკა, ენერგორესურსები და სასარგებლო წიაღისეული



მასმედია, რეკლამა და პოლიგრაფია



მშენებლობა და უძრავი ქონება



საბანკო სექტორი



სადაზღვეო სექტორი



სათამაშო ბიზნესი



საკონსულტაციო მომსახურება



საცალო ვაჭრობის ქსელი



სახელმწიფო ორგანოები



სოფლის მეურნეობა



ტელეკომუნიკაცია



ტრანსპორტი და გადაზიდვები



წარმოება



ჭანდაცვა



ჰორეკა (სასტუმრო, რესტორანი, კაფე)



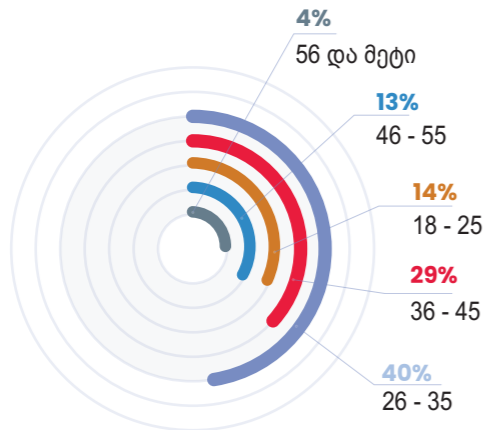
სხვა მომსახურება

კვლევის შედეგების მიმოხილვა

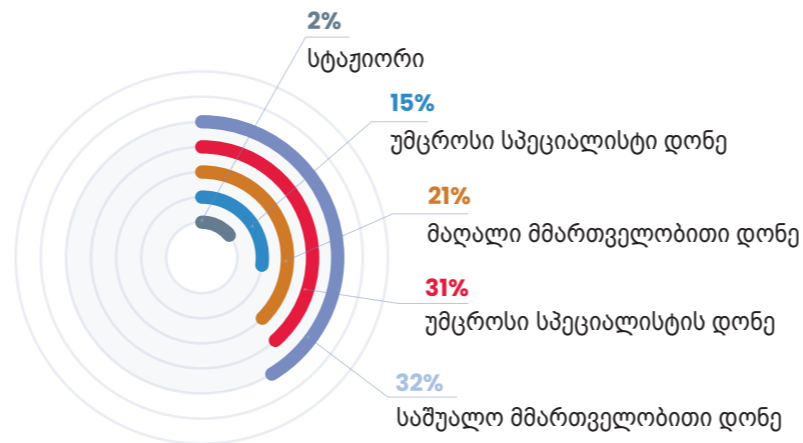
დასაქმების ხანგრძლივობა
მიმდინარე კომპანიაში



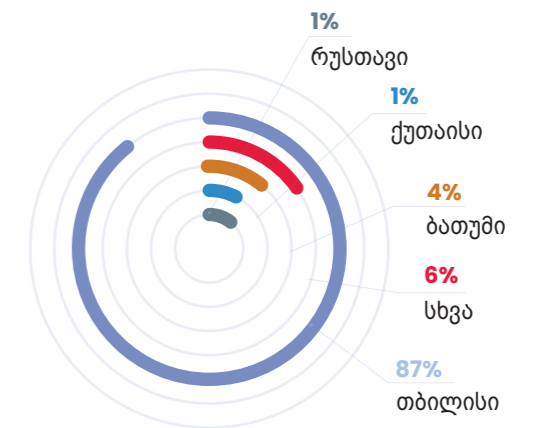
ასაკი



პოზიცია



რეგიონი





განვითარება მნიშვნელოვანია როგორც ორგანიზაციებისთვის, ისე ინდივიდებისთვის. ეს არის საერთო ორგანიზაციული მიზანი, რომლის მიღწევაც უმეტესწილად დადებითად აისახება როგორც კომპანიის, ასევე მასში დასაქმებული პირების წარმატების მიღწევაზე.

ბიზნესები, რომელთა სტრატეგიული განვითარების გეგმები ორიენტირებულია ზრდაზე, განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა უთმობდნენ კომპანიაში არსებული ტალანტების შესაბამისად მობილიზებას, უნარების გაუმჯობესებასა და გადამზადებას, ვინაიდან ადამიანური კაპიტალის ზრდა-განვითარება, პირდაპირპროპორციულია ორგანიზაციების წინსვლა.



სწორედ ამიტომ გახდა კვლევის ერთ-ერთი მიზანი თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და მოტივაციის მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორების იდენტიფიცირება, რათა კვლევის შედეგებმა, ორგანიზაციებს საშუალება მისცეს გაანალიზონ ადამიანური კაპიტალის აღნიშნული მამოძრავებელი ფაქტორები და პრაქტიკაში დაანერგონ მორგებული მიდგომები პროდუქტიულობის გასაზრდელად და საერთო ორგანიზაციული მიზნების შესასრულებლად.

ორგანიზაციული სწავლებისა და შესრულების მართვის სიტუაციის შესაფასებლად, კვლევის შედეგები გაანალიზებულია ორ ძირითად ჭრილში: **ორგანიზაციული სწავლება და განვითარება, თანამშრომელთა კმაყოფილება და ტალანტების შენარჩუნება. შესაბამისად, კვლევის ანგარიშში გამოკვეთილია მათი ურთიერთქმედება და ურთიერთდამოკიდებულება.**

ორგანიზაციული სწავლება
და განვითარება

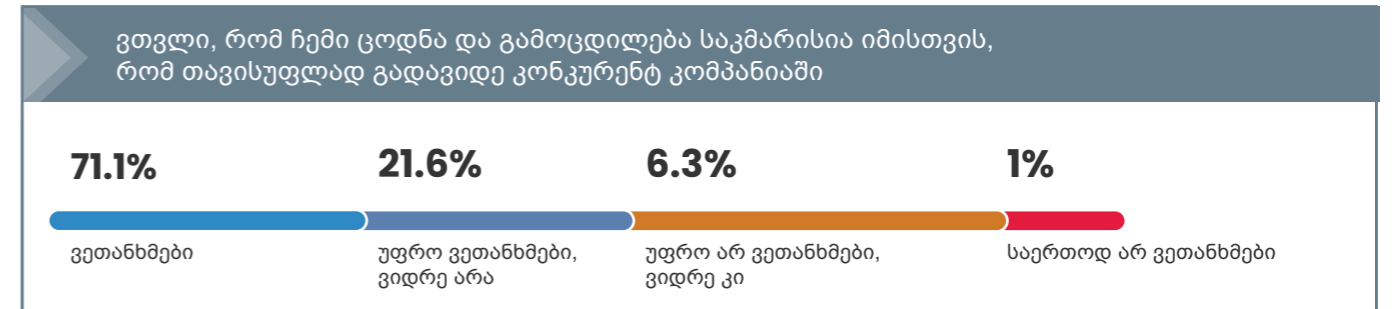


აღნიშნული კვლევის სწავლებისა და განვითარების მოდულის მიზანია, წარმოაჩინოს დასაქმებულთა განწყობა და დამოკიდებულება საკუთარი დაგროვებული ცოდნისა და კომპანიაში არსებული კარიერული განვითარების შესახებ.

ორგანიზაციებში არსებული სწავლებისა და განვითარების სიტუაციის შესაფასებლად კვლევაში წარმოდგენილი იყო შემდეგი დებულებები:

- 01** ვთვლი, რომ ჩემი ცოდნა და გამოცდილება საკმარისია იმისთვის, რომ თავისუფლად გადავიდე კონკურენტ კომპანიაში
- 02** ვთვლი, რომ ჩემს ორგანიზაციაში არსებობს კარიერული განვითარების შესაძლებლობა
- 03** ვთვლი, რომ ჩემი ხელმძღვანელი კარგად მაკვალის კომპანიაში პოზიციური განვითარების შესახებ
- 04** ვთვლი, რომ წამყვან პოზიციებზე კომპანიის თანამშრომლები წინაურდებიან

აღნიშნული კითხვების ფარგლებში, მონაწილეებს საშუალება ჰქონდათ შეეფასებინათ საკუთარი შეხედულება არსებულ საკითხებზე შესაბამისი სავარაუდო პასუხებით: ვეთანხმები; უფრო ვეთანხმები, ვიდრე არა; უფრო არ ვეთანხმები, ვიდრე კი; საერთოდ არ ვეთანხმები.

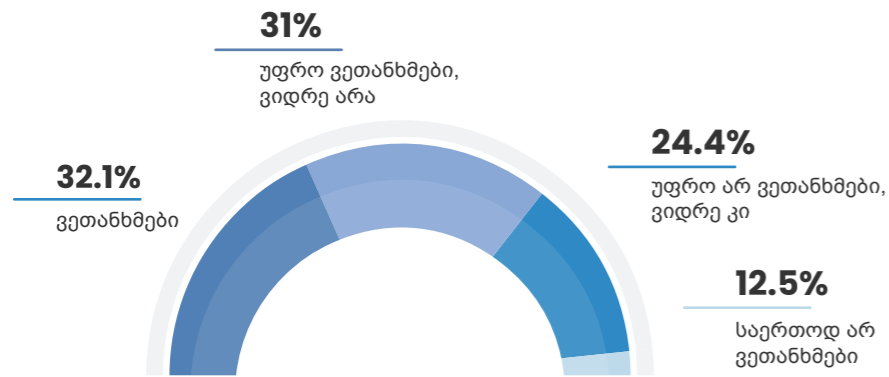


▶ გამოკითხულთა უმრავლესობა, 92.7% ეთანხმება მოსაზრებას, რომ აქვს საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება კონკურენტ კომპანიაში გადასასვლელად.



▶ რესპონდენტების 72.8% ეთანხმება მოსაზრებას, რომ დამსაქმებელ ორგანიზაციაში არსებობს კარიერული განვითარების შესაძლებლობა.

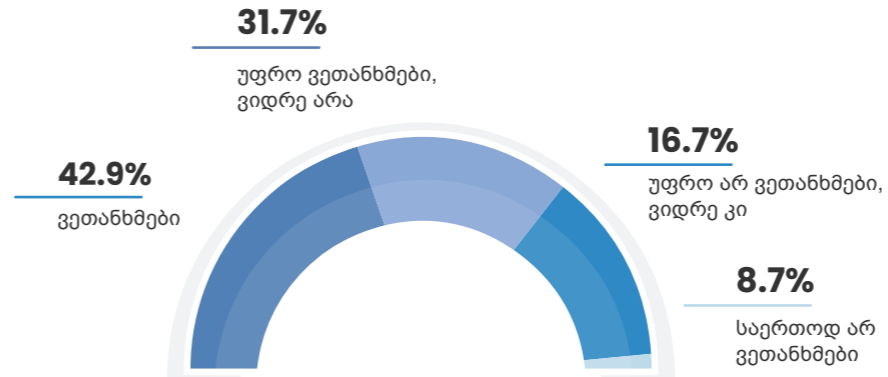
ვთვლი, რომ ჩემი ხელმძღვანელი კარგად მაკვლიანებს კომპანიაში პოზიციური განვითარების შესახებ



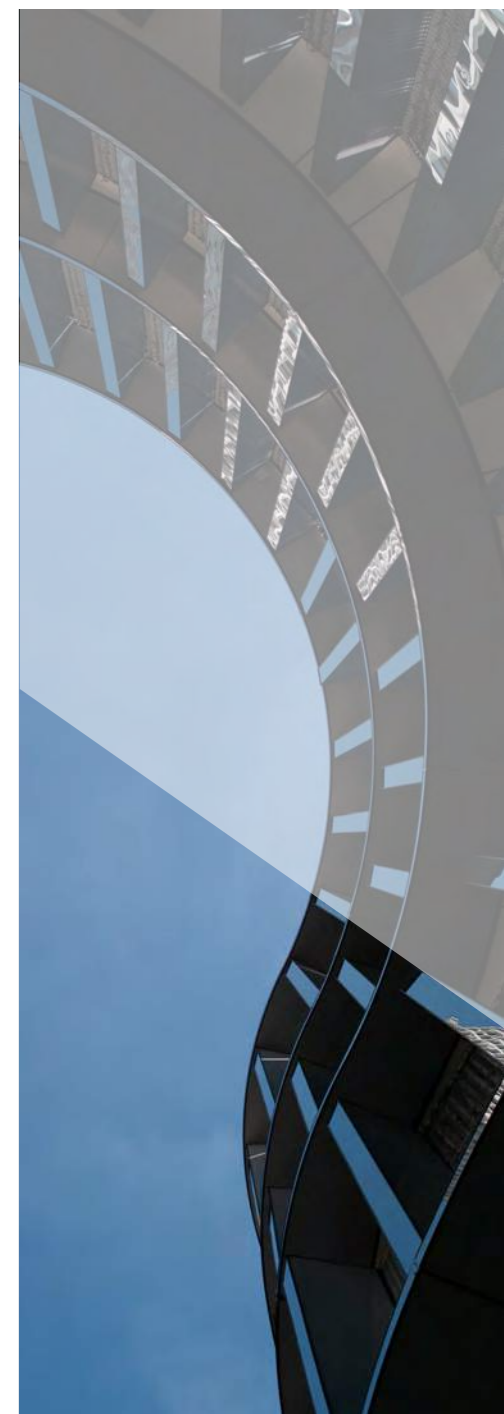
63.1% ის აზრით, მათი ხელმძღვანელი კარგად აკვლიანებს კარიერულ წინსვლაში

37% კი არ ეთანხმება ამ მოსაზრებას.

ვთვლი, რომ წამყვან პოზიციებზე კომპანიის თანამშრომლები წინაურდებიან



აღნიშნული დებულება გვაძლევს საშუალებას დავინახოთ და შევაფასოთ გამოკითხულთა შეხედულება მათ დამსაქმებელ კომპანიაში დაწინაურების პოლიტიკის შესახებ. რესპონდენტების უმრავლესობა 74.6% თვლის, რომ მათ დამსაქმებელ ორგანიზაციებში წამყვან პოზიციებზე კომპანიის თანამშრომლები წინაურდებიან.



ორგანიზაციაში კარიერული განვითარებისთვის საჭირო ფაქტორების იდენტიფიცირებისთვის, კითხვარის აღნიშნულ ნაწილში, რესპონდენტებს დაესვათ ღია ტიპის შეკითხვა, რომლის დამუშავების შემდეგ გამოიკვეთა შემდეგი მსხვილი საკითხები:

რესპონდენტების მიერ დასახელებული ფაქტორები, რაც საჭიროა ორგანიზაციაში კარიერული განვითარებისთვის

ორგანიზაციული ტრენინგები და განვითარება	32%
პერსონალური განვითარება და მოტივაცია	18%
მენეჯმენტის ჩართულობა და თანამშრომელთა მოტივირება	18%
შეფასების სისტემის არსებობა და უკუკავშირი	5%
პასუხისმგებლობის ადების უნარი	2%
კარიერული განვითარების ინდივიდუალური გეგმის არსებობა	7%
ინოვაციების დანერგვა, საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება	2%
კომპანიის ზრდა და განვითარება	3%
მოქნილი გრაფიკი და თავისუფალი დრო განვითარებისთვის	3%
სამუშაოს მრავალფეროვნება	2%
ორგანიზაციული კულტურა, სტრატეგია და ჯანსაღი გარემო	5%
სხვა	3%

⚠ აღსანიშნავია, რომ ტრენინგები და განვითარება კარიერული წინსვლის მნიშვნელოვან ფაქტორად გამოკითხულთა უმრავლესობამ - 32%-მა დაასახელა.



საინტერესოა მდგომარეობა საქართველოს ბაზარზე არსებულ კომპანიებში სწავლების სისტემის არსებობის მხრივ.



გამოკითხულთა 51% ამბობს, რომ მათ დამსაქმებელ ორგანიზაციაში არსებობს თანამშრომელთა განვითარებაზე მორგებული სწავლების სისტემა-მიდგომები.

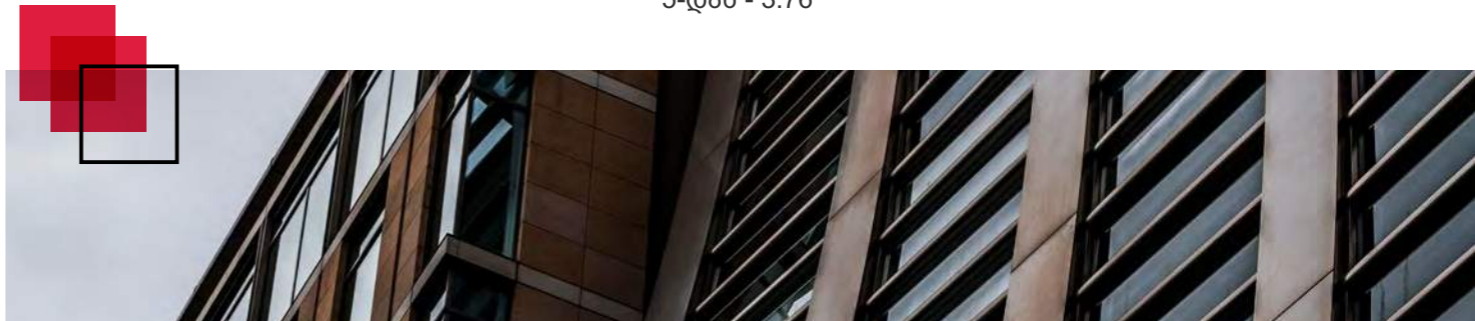
შესაბამისად, გაანალიზდა არსებული სასწავლო სისტემების ეფექტურობა და მათი გავლენები დასაქმებულებზე, იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორების იდენტიფიცირებით, რაც შემდგომში დადებითად ან/და უარყოფითად აისახება თანამშრომელთა შესრულებაზე დამსაქმებელ ორგანიზაციებში.

აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გაცემა შესაძლებელი იყო მხოლოდ იმ რესპონდენტებისთვის, რომელთაც დამსაქმებელი ორგანიზაციები სთავაზობენ მორგებულ ტრენინგებსა და სასწავლო სისტემებს.

კომპანიაში არსებული სასწავლო სისტემის ეფექტურობის საშუალო შეფასება



5-დან - 3.76



ორგანიზაციაში არსებული სასწავლო სისტემის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები, რომლებიც დადებითად აისახება რესპონდენტების სამუშაო შესრულებაზე არის:

44 რელევანტური და განახლებული სასწავლო მასალა

85 პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობები

44 გამოცდილი ინსტრუქტორები და ტრენერები

24 მკაფიო სასწავლო მიზნები

45 მუდმივი სწავლის შესაძლებლობები

13 ინდივიდუალურად განსაზღვრული სასწავლო გეგმა

17 სწავლების ჰიბრიდული სისტემები (საკლასო და ონლაინ სწავლება)

38 სწავლება და განვითარების პროგრამის კავშირი კარიერულ წინსვლასთან

20 მოქნილი სასწავლო განრიგი



აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტები ყველაზე ხშირად ასახელებენ: პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობებს, მუდმივი სწავლის შესაძლებლობებს, რელევანტურ და განახლებულ სასწავლო მასალებსა და გამოცდილ ტრენერებს.

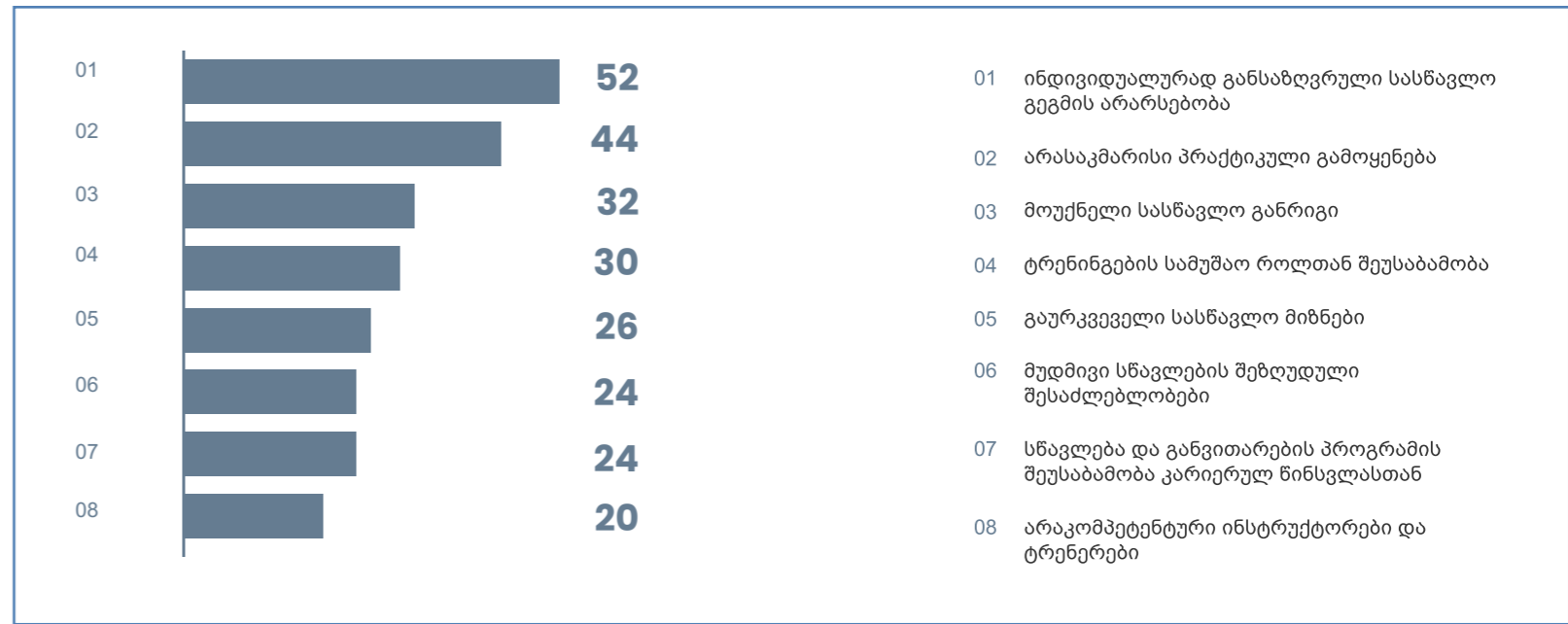


ზემოთ აღნიშნული კითხვის საპირწონედ, დაისვა კითხვა ორგანიზაციაში არსებული სასწავლო სისტემის ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებზეც, რომლებიც უარყოფითად აისახება რესპონდენტთა სამუშაო შესრულებაზე.




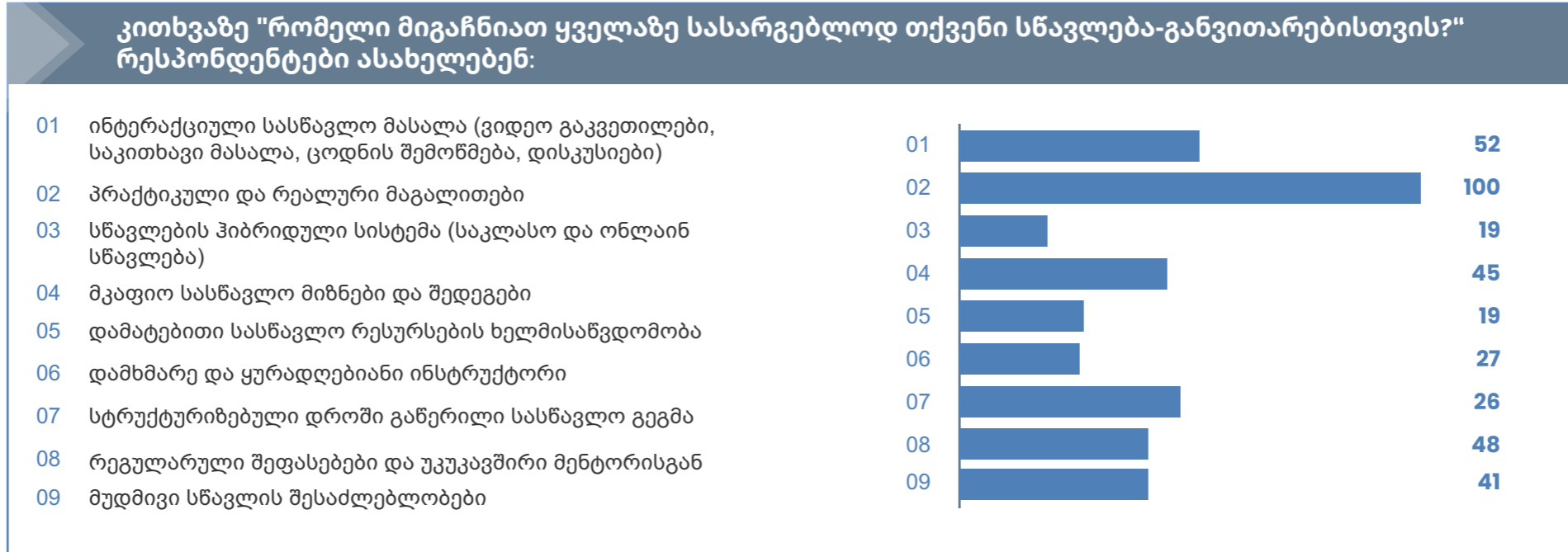



ორგანიზაციაში არსებული სასწავლო სისტემის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები, რომლებიც უარყოფითად აისახება რესპონდენტთა სამუშაო შესრულებაზე.



⚠ აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტები ყველაზე ხშირად ასახელებენ ინდივიდუალური სასწავლო გეგმების არარსებობას, არასაკმარის პრაქტიკულ გამოყენებასა და მოუქნელ სასწავლო განრიგებს.

 კვლევის მომდევნო ეტაპზე, გაანალიზდა სწავლება-განვითარებისთვის სასარგებლო ფაქტორები.



 საინტერესოა, რომ რესპონდენტები ყველაზე ხშირად ასახელებენ პრაქტიკულ და რეალურ მაგალითებსა და ინტერაქციული სასწავლო მასალას (ვიდეო გაკვეთილები, საკითხავი მასალა, ცოდნის შემოწმება, დისკუსიები), როგორც სწავლება-განვითარებისთვის სასარგებლო ფაქტორებს.



კვლევის მომდევნო ეტაპზე, რესპონდენტებს დაევალებათ მოენიშნათ ყველა იმ ტრენინგის ტიპი, რომელსაც სთავაზობენ მათ დამსაქმებელი ორგანიზაციები. მიღებული შედეგების ანალიზის შედეგად, აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციები მთავარ აქცენტს აკეთებენ პროფესიულ ტრენინგებზე და შემდგომ ტექნიკური უნარების ტრენინგებზე, როგორებიცაა მაგალითად კომპიუტერული პროგრამები.



78

ტექნიკური უნარების ტრენინგები (მაგ: კომპიუტერული პროგრამები)

60

პიროვნული უნარების ტრენინგები (მაგ: კომუნიკაცია, მომსახურება, მართვა, სამოტივაციო ტრენინგები)

38

ტექნიკური ან ინდუსტრიისთვის სპეციფიკური სერტიფიცირებები

101

პროფესიული ტრენინგები

38

თანამშრომელთა ადაპტაციის პროგრამები (მაგ: საორიენტაციო შეხვედრები)

7

არ სთავაზობენ არცერთი ტიპის ტრენინგებს

ორგანიზაციული სწავლებისა და განვითარების მოდულის ბოლოს, შემდეგ კითხვარში გაერთიანებულია საკითხები, რომლის შედეგების გაანალიზებაც საინტერესოა ორგანიზაციებში არსებული ტრენინგ სისტემების შეფასებისთვის.

	ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არა	უფრო არ ვეთანხმები, ვიდრე კი	საერთოდ არ ვეთანხმები
	%	%	%	%
ვთვლი, რომ სამსახურში მაქვს სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობა	59.3	27.6	12.4	0.7
ვთვლი, რომ კომპანია თანამშრომლებს გვთავაზობს მრავალფეროვან ტრენინგ შესაძლებლობებს	34.5	35.9	24.1	5.5
ვთვლი, რომ კომპანია მთავაზობს ტრენინგ(ებ)ს, რომელიც მჭირდება საქმის შესასრულებლად	44.8	30.3	18.6	6.2
ვთვლი, რომ კომპანიის მიერ თანამშრომლების სწავლებაზე ზრუნვა საჭირო ინვესტირებაა	80.7	17.2	2.1	0
ვთვლი, რომ ტრენინგებს მთავაზობენ ჩემთვის სასურველ დროს	35.2	38.6	22.8	3.4
მირჩევნია დამსაქმებლის მიერ დაგეგმილი ტრენინგები გავიარო სამუშაო დროს	52.4	29.7	11.7	6.2
ვთვლი, რომ ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული სასწავლო სისტემა ეხმარება ჩემი სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში	42.1	38.6	14.5	4.8

აღსანიშნავია, რომ კომპანიაში არსებული სასწავლო სისტემები რესპონდენტების უმრავლესობას ეხმარება სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, თუმცა ცალსახად ჩანს, რომ გასაუმჯობესებელია, რადგან:

- 01** მიწოდებული ტრენინგები არ არის საკმარისად მრავალფეროვანი. მხოლოდ 35% ამბობს, რომ ორგანიზაციებში იღებენ საკმარისად მრავალფეროვან ტრენინგებს.
- 02** რესპონდენტთა მხოლოდ 35% ეთანხმება, რომ ტრენინგები ტარდება სასურველ დროს.
- 03** მხოლოდ 42% ამბობს, რომ ტრენინგებს აქვს შედეგი მათ სამუშაო ეფექტურობაზე.

ასევე, აღნიშნულ კითხვარში გამოიკვეთა მონაწილეებისთვის ტრენინგების ჩატარების სასურველი და ეფექტური დრო. გამოკითხულთა 52% აღნიშნავს, რომ სამუშაო საათებში ჩატარებული სასწავლო კურსები უმჯობესია როგორც მათი ეფექტურობისთვის, ასევე სამუშაო ბალანსისთვის.

 **აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტების უმრავლესობა - 80.7%, ტრენინგებს თვლის საჭირო ინვესტიციად.**



შემდეგი კითხვარი გვაძლევს საშუალებას გავაანალიზოთ რესპონდენტების დამოკიდებულება საკუთარი უნარებისა და მენეჯერის მიდგომის მიმართ.

	ვეთანხმები %	უფრო ვეთანხმები, ვიდრე არა %	უფრო არ ვეთანხმები, ვიდრე კი %	საერთოდ არ ვეთანხმები %
ვთვლი, რომ ჩემს ხელმძღვანელს შეუძლია შეაფასოს გუნდის უნიკალური ნიჭი და ტრენინგ საჭიროება	44.1	39.3	15.2	1.4
ვთვლი, რომ მაქვს საჭირო უნარები ჩემი საქმის შესასრულებლად	69	27.6	3.4	0
ვთვლი, რომ მუდმივად ვსწავლობ და ვცდილობ გავაუმჯობესო საკუთარი თავი	72.4	24.8	2.8	0



ზემოთ აღნიშნული დახურული ტიპის კითხვების გარდა, დაისვა ღია ტიპის კითხვა, რათა გამოვლენილიყო ის კონკრეტული ფაქტორები, რასაც რესპონდენტები თავად ასახელებენ სწავლება-განვითარებისთვის. (იხ. მომდევნო გვერდი.)



კომპანიის მიერ სასურველი სასწავლო კურსების დაფინანსება	7%
პიროვნული უნარების ტრენინგები	2%
კარგი სასწავლო გარემო და რესურსები	3%
ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა	18%
კვალიფიცირებული შიდა მენტორები და ხელმძღვანელობა	7%
პიროვნული მოტივაცია	10%
მრავალფეროვანი სასწავლო სისტემის დანერგვა და სამუშაო სპეციფიკაზე მორგება	19%
სწორად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სასწავლო პროგრამები და შეფასების სისტემა	8%
მუდმივად ხელმისაწვდომი სასწავლო პლატფორმა	4%
სამუშაოს მრავალფეროვნება	2%
თეორიული და პრაქტიკული სწავლება	3%
მოქნილი სასწავლო გრაფიკი და თავისუფალი დრო განვითარებისთვის	15%
საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება	2%

აღსანიშნავია, რომ კითხვაზე „რა არის საჭირო თქვენი სწავლება-განვითარებისთვის?“ გამოიკვეთა შემდეგი 3 მნიშვნელოვანი საკითხი:

- 01** ორგანიზაციაში მრავალფეროვანი სასწავლო სისტემის არსებობა და მისი სამუშაო სპეციფიკაზე მორგება.
- 02** ინდივიდუალური სასწავლო გეგმები
- 03** მოქნილი სასწავლო გრაფიკი და თავისუფალი დრო განვითარებისთვის.

ორგანიზაციული სწავლება და განვითარება

შეჯამება

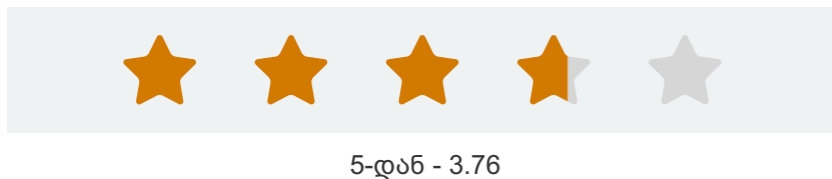
სწავლება-განვითარების ეფექტური სისტემები განაპირობებს ორგანიზაციებში როგორც თანამშრომელთა პროფესიულ და პერსონალურ განვითარებას, ასევე სტრატეგიული გეგმების განხორციელებას. აღნიშნულ მოსაზრებას ამყარებს კვლევის ის შედეგები, რომლებიც ასახავს რესპონდენტთა დამოკიდებულებას ორგანიზაციული სწავლებისა და განვითარების მიმართ და მნიშვნელოვან ფაქტორად და ინვესტიციად გამოარჩევს სასწავლო ტრენინგებსა და განვითარებას (80%).

ჩატარებული კვლევის მიხედვით, საქართველოს ბაზარზე გამოკითხული დასაქმებული რესპონდენტების შედეგების გაანალიზება გვაძლევს დაშვების საფუძველს, რომ კომპანიების მხოლოდ 51%-ს აქვს დანერგილი სწავლების სისტემები, რაც დაბალი მაჩვენებელია საერთაშორისო ბაზართან შედარებით, სადაც აღნიშნული საშუალოდ 80%-ია (SHRM Research Report „2022 Workplace Learning & Development Trends“).

დღევანდელ სწრაფად მზარდ ბიზნეს სამყაროში, კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, ორგანიზაციებისთვის აუცილებელია მუდმივი განვითარება და ადაპტირება ახალ ტექნოლოგიებთან თუ პრაქტიკებთან.

ორგანიზაციებმა, სადაც არ არსებობს თანამშრომლებზე მორგებული სასწავლო სისტემები, მნიშვნელოვანია მეტი ყურადღება დაუთმონ L&D მიმართულების შექმნასა და განვითარებას, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში მოახდენს დადებით გავლენას თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე და ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესებაზე.

კომპანიაში არსებული სასწავლო სისტემის ეფექტურობის საშუალო შეფასება



ხოლო იმ კომპანიებმა, სადაც უკვე აწყობილია ტრენინგ სისტემები, ყურადღება უნდა გაამახვილონ ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: ხარისხის კონტროლის პოლიტიკა, ტრენინგის შეფასებისა და ეფექტურობის სისტემა, რათა მოხდეს L&D ბიუჯეტის შედეგიანად და მიზნობრივად გამოყენება.

L&D სისტემის პოზიტიურ გავლენას განამტკიცებს იმ რესპონდენტთა დამოკიდებულება, რომლებიც საკუთარ დამსაქმებელ ორგანიზაციებში სწავლება-განვითარების პროგრამების ეფექტურობას აფასებენ უმაღლესი 5 ქულით.

93%

ამბობს, რომ აქვს კარიერული განვითარების შესაძლებლობა.

97%

გრძნობს თავს დაფასებულად.

თანამშრომელთა კმაყოფილება
და ტალანტების შენარჩუნება

ორგანიზაციული ბიზნეს გარემო მუდმივად იცვლება და ამ პროცესში უამრავ გამოწვევას აწყდება, მათ შორის არის - ტალანტების შენარჩუნება, მათი მოტივირება, ჩართულობა და სამუშაოს შესრულების ხარისხი. ამის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზი თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე და პიროვნული/კარიერული ზრდის ნაკლებობაა, რაც ხელს უწყობს ტალანტების ხშირ გადინებას კომპანიიდან.



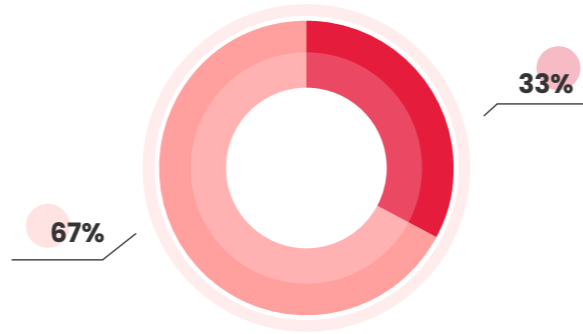
საინტერესოა ადგილობრივ ბაზარზე დასაქმებული თანამშრომლების კმაყოფილების დონე და ამის განმსაზღვრელი ფაქტორები.

■ დიახ ■ არა



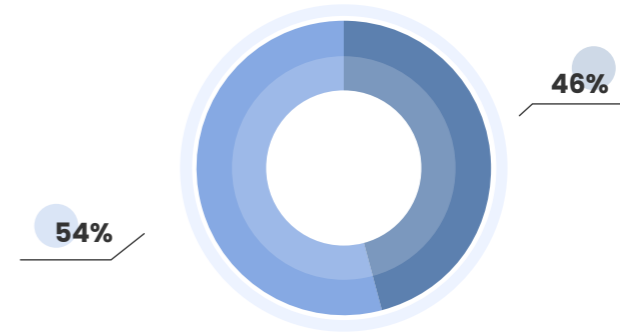
გრძნობთ თუ არა თავს კომპანიაში კმაყოფილად?

■ დიახ ■ არა



გრძნობთ თუ არა თავს კომპანიაში დაფასებულად?

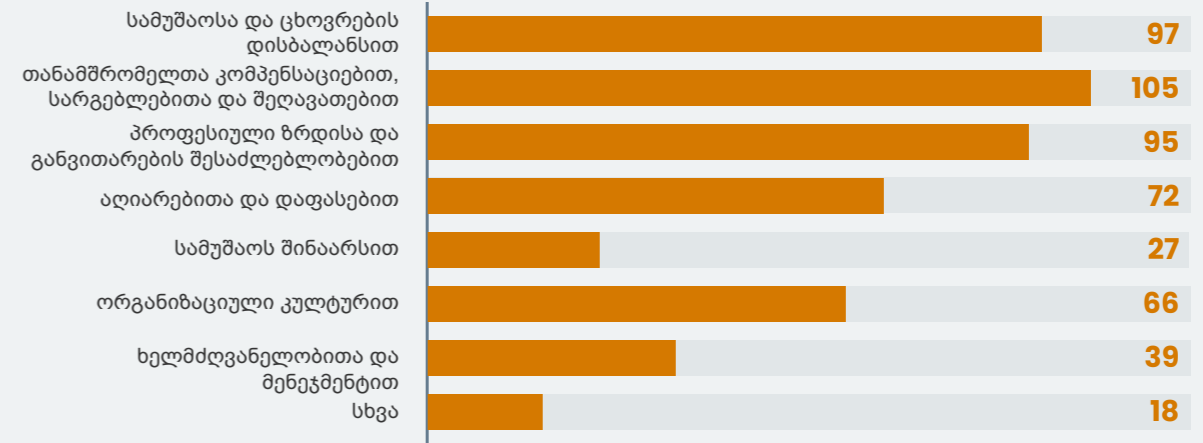
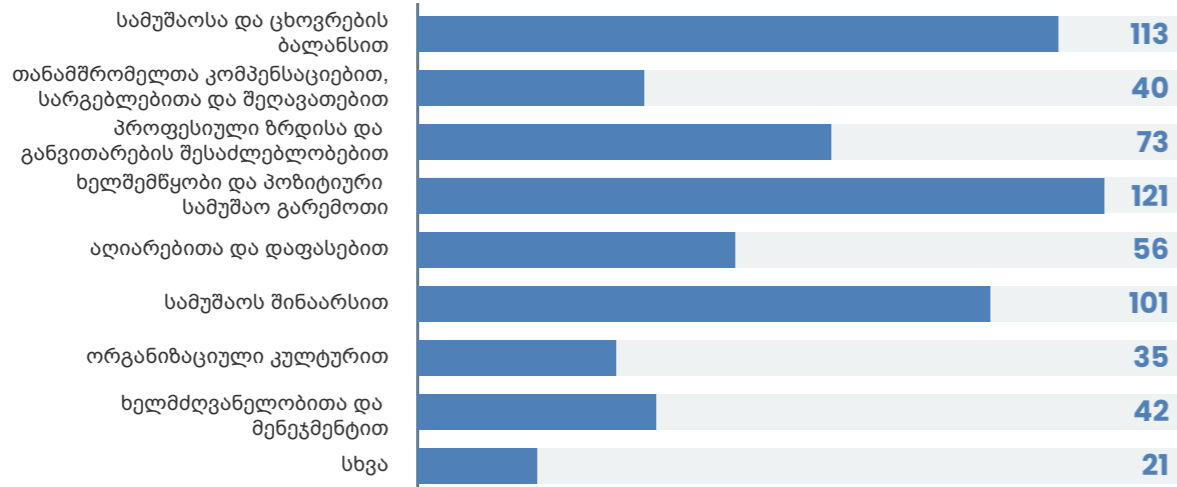
■ დიახ ■ არა



თქვენი აზრით, არის თუ არა თქვენს კომპანიაში თანამშრომელთა ხშირი გადინება?

აღნიშნული კვლევის ფარგლებში, რესპონდენტებს საშუალება ჰქონდათ შეეფასებინათ ის ფაქტორები, რომლებიც იწვევს მათ კმაყოფილებასა და ნაკლებად კმაყოფილებას დამსაქმებელ ორგანიზაციებში.

რესპონდენტების კმაყოფილება და უკმაყოფილება კომპანიაში არსებული ფაქტორების მიხედვით



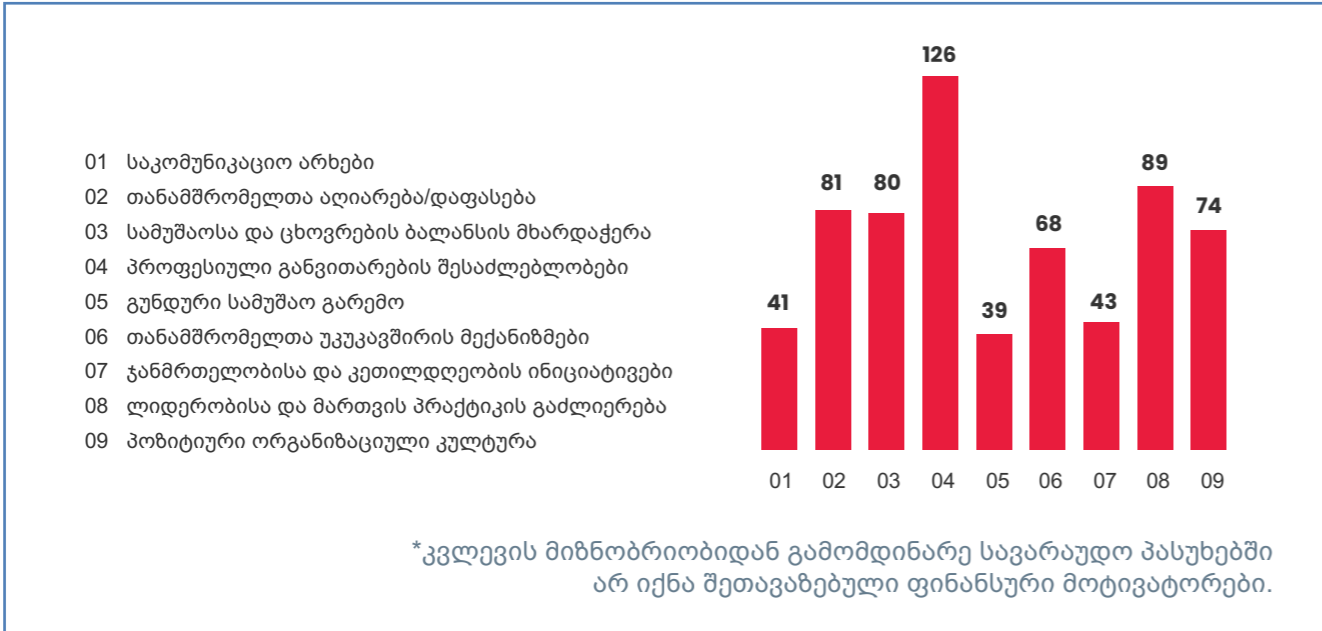
3 ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი დასაქმებულთათვის ორგანიზაციაში კმაყოფილებისათვის:

- ▶ ხელშემწყობი და პოზიტიური სამუშაო გარემო
- ▶ სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი
- ▶ სამუშაოს შინაარსი

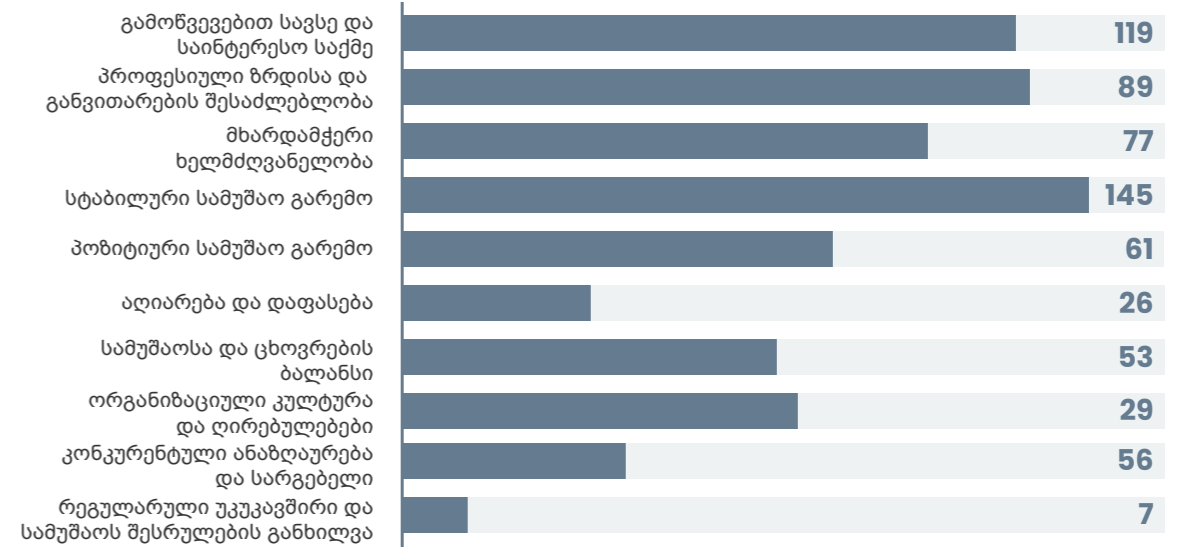
3 ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი დასაქმებულთათვის ორგანიზაციაში უკმაყოფილებისათვის:

- ▶ თანამშრომელთა კომპენსაციები
- ▶ სამუშაოსა და ცხოვრების დისბალანსი
- ▶ პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობები.

საკითხები, რომლებიც რესპონდენტებს გაუეჭოხებდა გარემოს



ფაქტორები კომპანიაში დარჩენის სამოტივაციოდ.



აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტები სამუშაო გარემოს გაუეჭოხებების ფაქტორად პირველ ადგილზე პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს ასახელებენ.



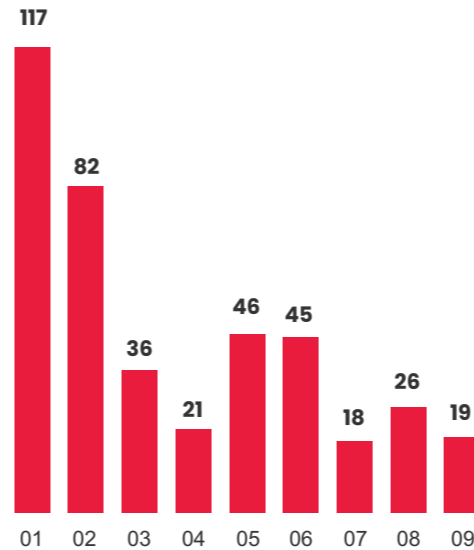
ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება ერთ-ერთი დიდი გამოწვევაა ბიზნეს ორგანიზაციებისთვის. სამუშაო ადგილზე კმაყოფილება კი, ამ საკითხის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია.



აღსანიშნავია, რომ კომპანიაში დარჩენის მამოტივირებელ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებად იკვეთება სტაბილური სამუშაო გარემო, საინტერესო საქმე, პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა. ხოლო იმისთვის, რომ კომპანიაში შემცირდეს თანამშრომელთა გადინება, კონკურენტული ანაზღაურებისა და სარგებელის შემდეგ, რესპონდენტები - პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობებს მიიჩნევენ.



ფაქტორები თანამშრომელთა გადინების შესამცირებლად



- 01 კონკურენტული ანაზღაურებითა და სარგებელით
- 02 პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობით
- 03 მხარდამჭერი უშუალო მენეჯერით
- 04 კომპანიის მხარდამჭერი ხელმძღვანელობით
- 05 სამუშაოსა და ცხოვრების დაბალანსებით
- 06 დაფასებისა და აღიარების პროგრამებით
- 07 თანამშრომელთა ჩართულობითა და კომუნიკაციით
- 08 პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის ხელშეწყობით
- 09 სამუშაოს შესრულების რეგულარული უკუკავშირითა და განვითარებით

თანამშრომელთა კმაყოფილება და ტალანტების შენარჩუნება

შეჯამება

თანამშრომელთათვის სწავლებისა და განვითარების შესაძლებლობების მიწოდებამ შესაძლოა მნიშვნელოვნად გაზარდოს სამუშაო კმაყოფილება, პროდუქტიულობა და გააუმჯობესოს თანამშრომელთა შენარჩუნების მარჯვენაელი ორგანიზაციაში. ტალანტების ახალი უნარებითა და ცოდნით აღჭურვილ იზრდება მათი პოტენციალი და კომპანიაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, რაც მომგებიანია ყველა მონაწილისთვის.

კვლევის შედეგების გაანალიზებით გამოიკვეთა, რომ რესპონდენტების

54% - დან, ვინც კმაყოფილად და დაფასებულად გრძნობს თავს კომპანიაში,

48%

მიმდინარე ორგანიზაციაში დასაქმებულია **4 წელზე მეტი**, ხოლო მათ შორის - **7+ წელი**

56%



კვლევის შედეგების გაანალიზებით შეგვიძლია შევაჯამოთ, რომ ტალანტების გადინება ორგანიზაციას შეუძლია შეამციროს შემდეგი ფაქტორებით:

- ▶ ღირსეული ანაზღაურება
- ▶ პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა
- ▶ სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი
- ▶ დაფასებისა და აღიარების პროგრამები.



პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა, რომ მნიშვნელოვანი ფაქტორია თანამშრომელთა შენარჩუნებაში, კვლევის მრავალმხრივმა ანალიზმა აჩვენა.

ორგანიზაციაში დარჩენის მთავარი მოტივატორი არის პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა

68%

პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, ასევე პირველ ადგილზეა დასახელებული სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების ფაქტორებს შორის.

ორგანიზაციებმა მნიშვნელოვანია მეტი ყურადღება დაუთმონ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას და შეიმუშაონ შესაბამისი ხელშემწყობი გეგმები და სტრატეგიები. ორგანიზაციები მთელი მსოფლიოს გარშემო თანამშრომელთა შესრულებისა და მათი სწავლებისა და განვითარების გამოწვევების წინაშე დგანან. ნებისმიერი ბიზნეს სტრატეგიისთვის პერსონალის უნარებში ინვესტიცია წარმატების გასაღებია, ამიტომ სათანადო სამუშაო გარემოსა და სასწავლო გეგმის შექმნა ორგანიზაციებს კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებასა და მათი ბიზნეს მიზნების შესრულებაში ეხმარება.

ფოკუს ჯგუფის შედეგების
მიმოხილვა

ფოკუს ჯგუფის შედეგების მიმოხილვა

ორგანიზაციული სწავლებისა და შესრულების მართვის კვლევის მიზანია სწავლება-განვითარების მდგომარეობისა და თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის შეფასება როგორც დასაქმებულთა, ასევე დამსაქმებელი ორგანიზაციების პერსპექტივით.

აღნიშნული კვლევის ერთ-ერთ ეტაპზე, ჩატარდა ფოკუს ჯგუფი, სადაც მონაწილეობა მიიღო ქართულ ბაზარზე მოქმედი კომპანიების ადამიანური რესურსების გუნდის მმართველმა ხელმძღვანელებმა. ფოკუს ჯგუფში გაანალიზდა 5 წამყვან ორგანიზაციაში არსებული სწავლებისა და შესრულების მართვის მიდგომები.



ფოკუს ჯგუფის ფარგლებში კომპანიის წარმომადგენლებთან ერთად მოხდა შემდეგი საკითხების განხილვა:

ორგანიზაციული სწავლების სისტემა და არსებული მიდგომები



ტრენინგ პროგრამები



თანამშრომელთა შეფასება და უკუკავშირი



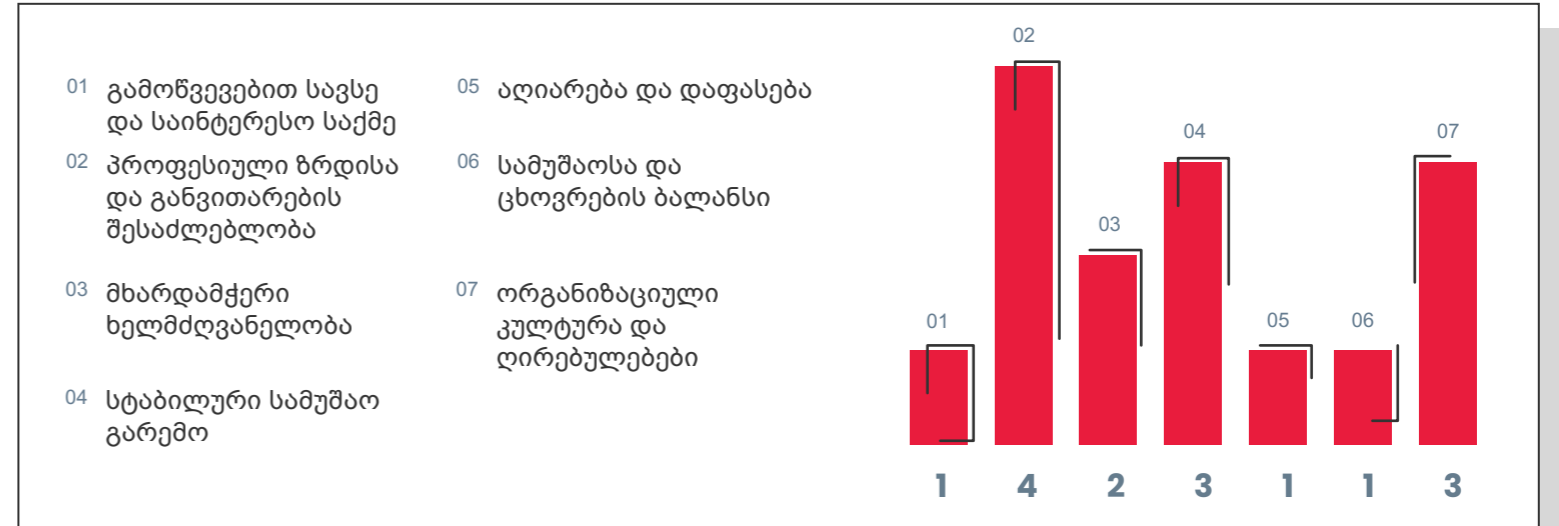
სწავლების საჭიროების ანალიზი



ფოკუს ჯგუფის შეხვედრა გაიყო 2 ნაწილად: პირველ ნახევარში ჩატარდა მცირე კვლევა სტრუქტურირებული კითხვების სახით, ხოლო მე-2 ნაწილში ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვებით, სადაც შედეგების გაანალიზებით გამოიკვეთა შემდეგი აქცენტები:

- ▶ ტალანტების მოზიდვისა და შენარჩუნების პრობლემა
- ▶ მენეჯერების საჭიროებების შესაბამისად კადრებისთვის ტექნიკური და პერსონალური განვითარების ტრენინგების მიწოდება
- ▶ სწავლების ჰიბრიდული მეთოდების გამოყენება - ტრადიციულ სწავლებასთან ერთად, გამოკითხულ ორგანიზაციების ნაწილში დანერგილია ელექტრონული სწავლების მართვის სისტემა (LMS), ხოლო დანარჩენი, უახლოეს მომავალში, გამოთქვამს მისი ათვისების მზაობას
- ▶ სწავლებისა და შესრულების პროცესების გაციფრულებისა და ათვისების პრობლემა
- ▶ შაბლონური სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის არსებობა.

აღნიშულ ფორმატში, გაანალიზდა კომპანიებში არსებული თანამშრომლების გადინების მდგომარეობა და ის ფაქტორები, რაც განაპირობებს მათი შენარჩუნების მაღალ მაჩვენებელს.



საინტერესოა, რომ გამოკითხული კომპანიები ყველაზე ხშირად მათ ორგანიზაციებში ტალანტების შენარჩუნების მოტივატორად პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას ასახელებენ, რაც კვებაშია დასაქმებულთა კვლევაში მიღებულ მაჩვენებლებთან.

საბოლოო ჯამში, ფოკუს ჯგუფთან განხილული საკითხების მიხედვით, ვლინდება, რომ ორგანიზაციები სწავლებისა და შესრულების მართვის გამოწვევების გადასაჭრელად ძირითადად ეყრდნობიან ბიზნესის საჭიროებებს. ნაცვლად სტრუქტურირებული, კომპანიების მიხედვით, ინდივიდუალურად განსაზღვრული კარიერული და სასწავლო ბილიკებისა და თანამშრომელთათვის უწყვეტი სწავლების შეთავაზებისა, ამ კომპანიებში რესურსების მიმართვა ხდება მეტი პოტენციალის მქონე კადრებზე და პროდუქტების შემსწავლელ სავალდებულო ტრენინგებზე.

*აღნიშნული ფოკუს ჯგუფის შედეგების ანალიზის განგრცობა არ ხდება სწავლებისა და შესრულების მართვის ბაზრის სრულ სურათზე.

დასკვნები და რეკომენდაციები

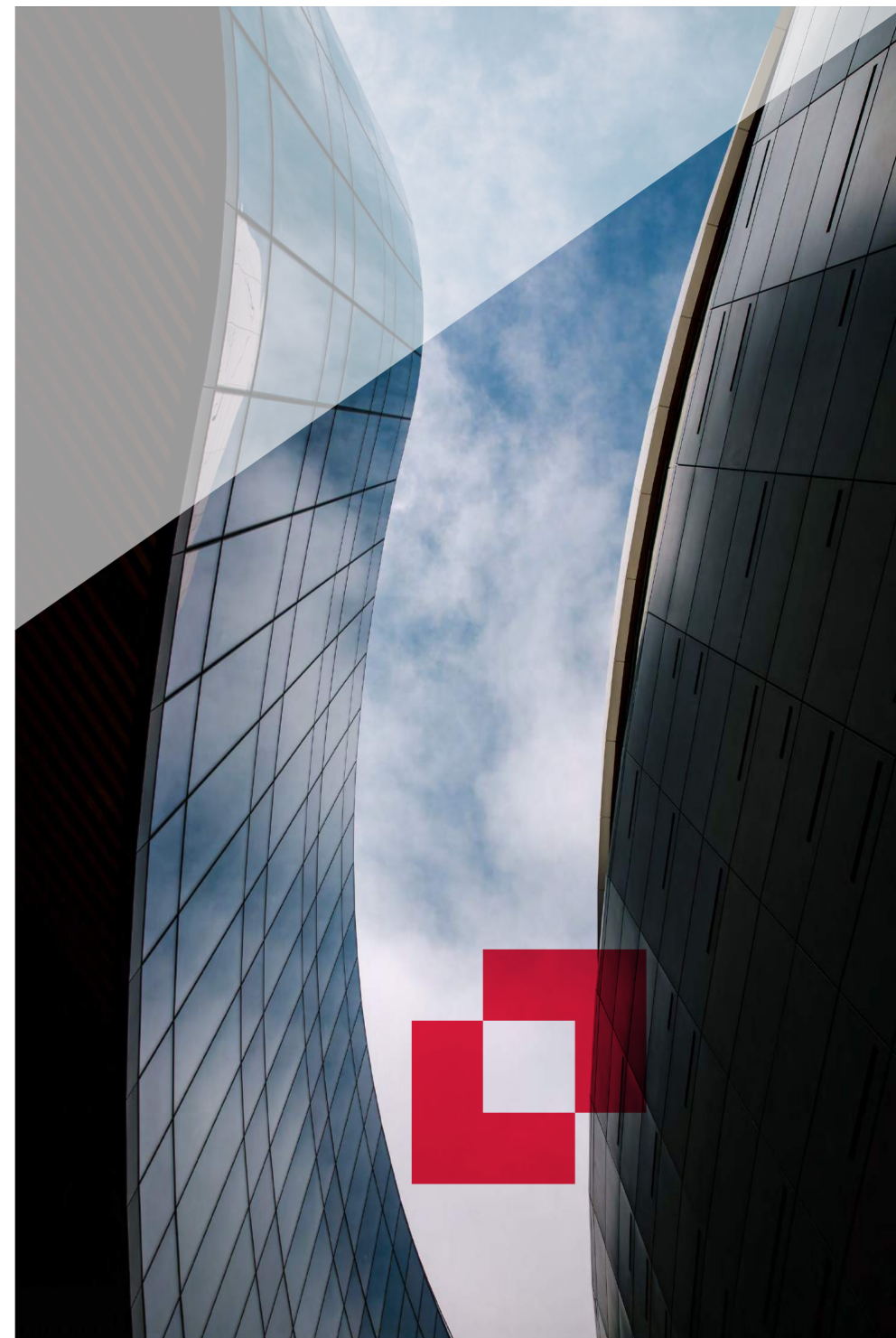
ტალანტების შესანარჩუნებლად ორგანიზაციებმა მეტი ყურადღება უნდა დაუთმონ თანამშრომელთა კმაყოფილებას. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებში დაინერგოს კვლევისა და უკუკავშირის გაცემის კულტურა და ამ მიმართულებით ჩაატარონ - ტრენინგ საჭიროებებისა და არსებული სიტუაციის ანალიზი, შუალედური/ფინალური შეფასებები და უკუკავშირი, თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა.

მნიშვნელოვანია კომპანიებმა იზრუნონ თანამშრომელთა სამუშაო განრიგისა და დატვირთულობის ისე განაწილებაზე, რომ შენარჩუნებული იყოს მათი სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი.

ორგანიზაციებში თითოეულ თანამშრომელს სჭირდება სტაბილურობის შეგრძნება, ამიტომ ბიზნესებმა მაქსიმალურად უნდა იმუშაონ და შექმნან სტაბილური და პოზიტიური გარემო.

თანამშრომლების კმაყოფილების განმსაზღვრელი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მათზე ზრუნვა კარიერული განვითარების მიმართულებით, რაც გვაძლევს საშუალებას გავცეთ სამი სახის რეკომენდაცია ამ ქრილში:

- ▶ შეიქმნას ან/და განახლდეს კარიერული განვითარების ბილიკი.
- ▶ დაინერგოს და მუდმივად განახლდეს შეფასების გამჭვირვალე სისტემა.
- ▶ დაინერგოს ან/და მუდმივად განახლდეს L&D სისტემები.

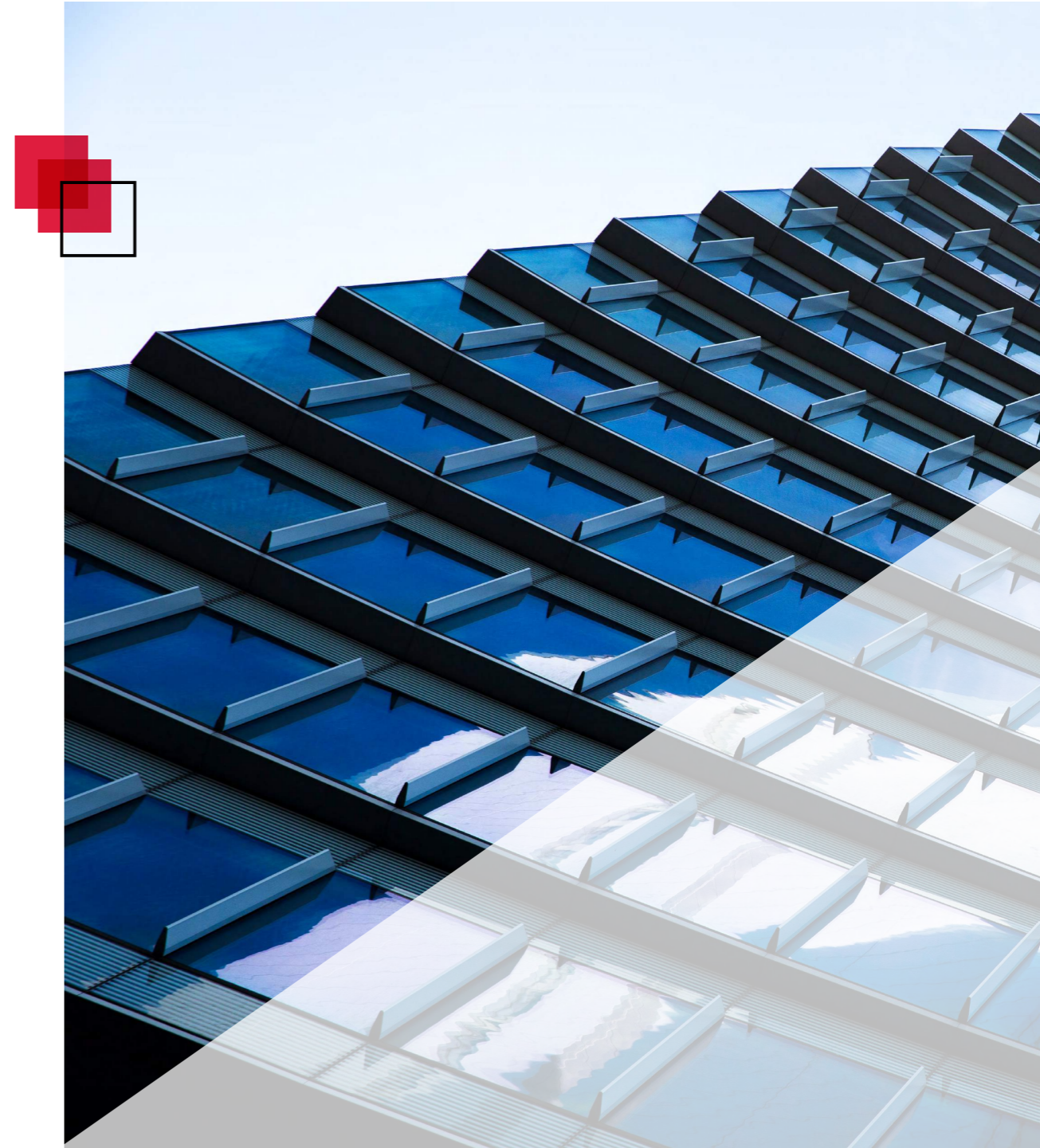


L&D სისტემის ეფექტურობისთვის აუცილებელია სისტემატურად ტარდებოდეს საჭიროებების კვლევა და ტრენინგები მაქსიმალურად იყოს მორგებული თანამშრომელთა საჭიროებებზე.

რეკომენდირებულია არსებობდეს ტრენინგების შედეგების შეფასებისა და მისი ხარისხის კონტროლის სისტემა, რაც განაპირობებს სწავლების პროცესის მუდმივ გაუმჯობესებას, თანამშრომლების შესაბამის პროფესიულ ზრდას, კომპანიის ფინანსების მიზნობრივ ხარჯვას.

მნიშვნელოვანია არსებობდეს შერეული და მრავალფეროვანი სასწავლო სისტემები, რათა თანამშრომლებს ჰქონდეთ მუდმივი განვითარების საშუალება.

ეფექტური ორგანიზაციული სწავლება-განვითარებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ფაქტორია სწორად იქნას განსაზღვრული პროცესის მართვისა და მიწოდების მექანიზმები. ასევე, აუდიტორიისა და საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე სწორად იქნას შერჩეული სწავლების ფორმატი. თანამედროვე ორგანიზაციულ სწავლებაში აქტიურად გამოიყენება ელექტრონული სწავლების მართვის პლატფორმები, როგორც ერთ-ერთი დამხმარე საშუალება. პლატფორმა შესაძლებელს ხდის დაინერგოს უწყვეტი სწავლება კონცენტრირებული უნარების განვითარებაზე, თანამშრომლის ადაპტაციასა თუ მათ მუდმივ გადამზადებაზე. ასევე, აღსანიშნავია, რომ მსგავსი დამხმარე ციფრული სისტემები მონაცემების შეგროვებას, გაანალიზებასა და მონაცემებზე დაფუძნებული დასკვნებისა და დაგეგმვის პროცესს ამარტივებს.



ანგარიში მომზადებულია BDO-ს People Advisory-ის გუნდის მიერ.

ბიდიოს დამოუკიდებელი წევრების საერთაშორისო ქსელის ფარგლებში გაწეული სერვისი კოორდინირებულია ბრიუსელ ვორლდვაიდ სერვისის ბი ვი ბი ეის მიერ, რომელიც წარმოადგენს ბელგიაში რეგისტრირებულ შებენიერი პასუხისმგებლობის საზოგადოებას სათავე ოფისით ბრიუსელში.

ბიდიო ინტერნეშენალ ლიმიტედი (ბიდიოს ქსელის მმართველი საწარმო), ბრიუსელ ვორლდვაიდ სერვისის ბი ვი ბი ეი და ბიდიოს წევრი ფირმები არიან განცალკევებული იურიდიული პირები და არ არიან პასუხისმგებელი ერთმანეთის ქმედებებზე ან დაუდევრობებზე. ბიდიოს ქსელის შეთანხმებები და წესები არ განსაზღვრავს ან გულისხმობს ბიდიო ინტერნეშენალ ლიმიტედ, ბრიუსელ ვორლდვაიდ სერვისის ბი ვი ბი ეის და ბიდიოს ქსელის წევრ ფირმებს შორის საშუამავლო ურთიერთობას ან პარტნიორობას.

BDO არის ბიდიოს ქსელის და ბიდიოს ყოველი წევრი ფირმის სასაქონლო ნიშანი.

© 2023 BDO. ყველა უფლება დაცულია.

www.bdo.ge