

თავი 5

ტრენინგებისა

და

განვითარების

სტრატეგია

Mabey, Christopher, Salaman, Graeme & Storey, John (1998). Human Resource Management: A strategic Introduction. 2nd edition. Wiley-Blackwell (Chapter 5: Training and Development Strategies

სარჩევი

შესავალი	4
გარემოს ფაქტორების გავლენა ტრენინგსა და განვითარებაზე	8
განათლება და ტრენინგი: ქვეყნის მასშტაბით შედარებები	8
მენეჯმენტის ტრენინგი: დიდ ბრიტანეთში არსებული მდგომარეობა	12
ტრენინგისა და განვითარების ორგანიზაციულ მიზნებთან გათანაბრება	17
ტრენინგისა და შრომის პროდუქტიულობის დაკავშირება: რამდენიმე ალტერნატივა17	
ტრენინგის სტრატეგიული მიზანი: რამდენიმე შესაძლებლობა.....	19
ტრენინგის სტრატეგიული პოზიციონირება: გარკვეული სირთულეები.....	21
უფროსი მენეჯერების გავლენა ტრენინგსა და განვითარებაზე	26
უფროსი მენეჯერი როგორც კულტურის განმსაზღვრელი	26
უფროსი მენეჯერი როგორც ტრენინგისა და განვითარების სპონსორები	27
სტრატეგიული მიდგომებისა და შედეგების ფაქტები	32
ტრენინგისა და განვითარების სიხშირე	32
ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიული გავლენა.....	35
დასკვნითი და შემავალი ნაწილი	38
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	40

სასწავლო მიზნები

იმ თავისებურებების გამოვლენა, რომელიც ტრენინგისა და განვითარების ტაქტიკურ და კონკრეტული მიზნის მიდგომებს შეთანხმებულ და სტრატეგიულ მიდგომებად აქცევს.

რამდენიმე ისეთი საშუალების მონიშვნა, რითაც გარემო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მიერ ტრენინგსა და განვითარებაში ინვესტირებაზე და ხელს უწყობს დაკავშირებული აქტივობების ინიცირებას.

იმის ანალიზი, თუ როგორ განმარტავენ და დაამუშავენ ბიზნესის სტრატეგიულ იმპერატივებს ადამიანური რესურსების განვითარებაში ჩართული მესამე პირები.

იმის გამოკვლევა, თუ რამდენად ინტენსიური და გავლენიანია ტრენინგისა და განვითარების ინიციატივები, როგორც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული პოლიტიკის მაგალითები.

ტრენინგისა და განვითარების პოლიტიკისა და პრაქტიკის სტრატეგიული გავლენის შეფასება.

შესავალი

წინამდებარე თავის მიზანია ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიული მიდგომის ფორმულირება - ორგანიზაციაში ისეთი დინამიკის განსაზღვრა, რომელიც ავლენს თუ რამდენად სერიოზულად უდგებიან საკუთარი თავის და სხვების განვითარებას ნებისმიერ დონეზე და თუ რამდენად დადებით გავლენას ახდენს ასეთი ინვესტიცია სამუშაოს, როგორც ცალკეული პირების მიერ ისე კორპორატიულ დონეზე, შესრულებაზე. ამგვარი ძიება ყველანაირი ტიპის კითხვებს ბადებს. სტრატეგიული ტრენინგი მხოლოდ იმას ითვალისწინებს, რომ მას რაოდენობრივი ეფექტი აქვს ბიზნეს მიზნებზე, თუ ის მოიცავს ნებისმიერ ისეთ განვითარებას, სადაც ინდივიდუალურ სწავლებას აქვს ადგილი? როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ, მაგალითად, მენეჯმენტის განვითარებაზე, ვის სტრატეგიულ მიზანს ემსახურება ეს? (იხილეთ უჭრა 5.1) რომელ აქტივობებს მივანერთ ტრენინგისა და განვითარების კატეგორიას? ფორმალური სატრენინგო პროგრამები აუცილებელია, მაგრამ რა აზრი არსებობს ყოველდღიურ სასწავლო მიზნებზე? სად მთავრდება სწავლა და სად იწყება მუშაობა? ასევე, კარგი პიროვნული გამოცდილება, კრეატიულობა, პროდუქტიულობა, თუნდაც ბაზრის წილი ითვლება თუ არა ტრენინგსა და განვითარებაში ორგანიზაციის ინვესტიციად?

მიუხედავად იმ ორპიროვნებისა, რომელიც ურთიერთგამომრიცხავ დღის წესრიგებში გვხვდება, ასევე მიუხედავად ტრენინგისა და განვითარების სახელით განხორციელებული აქტივობების მიზანსა და ღირებულებასთან დაკავშირებული ფარული შიშებისა, ორგანიზაციები მაინც აგრძელებენ ამგვარი აქტივობებისთვის რესურსების გამოყოფას. ასეთი პოლიტიკის შიდა წინააღმდეგობები კარგად ჩანს იმ კვლევებში, სადაც განხილულია აღმასრულებელი დირექტორებისა და კადრების განყოფილების უფროსების შეხედულებები დიდი ბრიტანეთის 91 კომპანიაში, რომელთა ბრუნვა 20 მილიონ გირვანქა სტერლინგს აღემატება (პარკინსონი 1990). გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა, რომ:

მენეჯერების განვითარებასა და ტრენინგზე განეული დანახარჯები ყველაზე მაღალია იმ კომპანიებში, სადაც მენეჯმენტის განვითარება კორპორატიული გეგმის ნაწილს შეადგენს. მაღალი რანგის მენეჯერებს უნდა სწამდეთ, რომ ინვესტიცია მათ ცვალებად გარემოში უფრო ეფექტური რეაგირების შესაძლებლობას მისცემთ. ბაზარზე არსებული კომპანიები, რომლებიც ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში სულ უფრო არასტაბილურები გახდნენ (მაგ.: საცალო ვაჭრობის, გასართობ და ლუდის ხდის, ასევე ფინანსებსა და უძრავი ქონების სფეროებში მოქმედი კომპანიები), ღიად ავლენენ ამ დამოკიდებულებას და იმ კომპანიებს შორის არიან, რომლებიც ყველაზე დიდ თანხებს ხარჯავენ მენეჯმენტის განვითარებასა და ტრენინგზე...[დამატებით]... ნიმუშად მოყვანილი კომპანიებიდან მხოლოდ რამდენიმემ შეძლო მენეჯმენტის განვითარების პროგრამებიდან მიღებული სარგებლის რაოდენობრივად განსაზღვრა. (პარკინსონი 1990:73)

უჯრა 5.1. მენეჯმენტის განვითარების მრავალი მნიშვნელობა

..თუ მენეჯმენტის განვითარება განიშარტება როგორც სამი ცვლადის ურთიერთკვეთა, როგორიცაა ინდივიდუალური კარიერა, ორგანიზაციული წარმატება და ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა, მაშინ ბევრი გაურკვევლობა შეიძლება ისე იყოს გაგებული, როგორც ცვლადებს შორის გარკვეული კომპრომისის მართვის სირთულე. იდეალურ შემთხვევაში, მენეჯმენტის განვითარება მოიცავს სამივე ცვლადის ინტეგრირებას მისპროცედურებსა და აქტივობებთან შესაბამისობის დაცვით, ინდივიდუალურ მოლოდინებსა და ორგანიზაციულ მოთხოვნებს შორის მაღალი დონის ოპტიმიზაციის უზრუნველყოფით. პრაქტიკაში თითოეულ პროცედურას და აქტივობას სხვადასხვა მხარე სხვადასხვანაირად განმარტავს და გადმოსცემს, რის შედეგადაც ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს მრავალი მოსაზრება და შეხედულება იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მოხდეს სამი ცვლადის ინტეგრირება. ეს არის მენეჯმენტის სოციალურ-პოლიტიკური სფერო - იმედებისა და შიშების, ამბიციებისა და ხელსაყრელი შესაძლებლობების, საფრთხეებისა და იმედგაცრუებების, დავებისა და წინააღმდეგობების კომპლექსური დინამიკა.“ (ლისი 1992:91)

მაშ ასე, შესაძლებელია თუ არა არსობრივად განისაზღვროს ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიული მიდგომა? შესაძლებელია თუ არა სწავლებასთან დაკავშირებული აქტივობების ისე შემუშავება და განხორციელება, რომ ეს საგრძნობლად აისახოს ბიზნესის მდგრადობაზე და შესაძლებელი გახდეს საშუალოდან გრძელვადიანი მიზნების მიღწევა? შესაძლებელია თუ არა სხვადასხვა მოქმედი სუბიექტი, შიდა ბერკეტები და პოლიტიკური სისტემები გაერთიანდეს ადამიანური რესურსების განვითარების შეთანხმებული და ეფექტური სტრატეგიის ირგვლივ? 5.1 ნახაზზე თავმოყრილია ტრენინგისა და განვითარების ეროვნული და სტრატეგიული მიდგომის ძირითადი პოტენციურად შემადგენელი ნაწილები.

ნიმუშის ლოგიკა მდგომარეობს იმაში, რომ თუ ყურადღება არ დაეთმობა ნახაზზე ნაჩვენებ ექვსივე კომპონენტს, ტრენინგისა და განვითარების ხარისხი გაუარესდება და შედეგი არახელსაყრელი იქნება. მიუხედავად იმისა, რომ ტრენინგისა და განვითარების ფაქტობრივი აქტივობები (შესაძლოა სატრენინგო კურსი ან მთელი რიგი სემინარები ან ადგილზე მიღებული დავალებები ან განვითარებასთან დაკავშირებული სხვა ინიციატივები), მსმენელთა გამოცდილებით, ნიმუშის მთავარ კომპონენტს წარმოადგენს, ეს აქტივობები ციკლური პროცესის მხოლოდ ერთი ნაწილია, რომელშიც ჩართულია ორგანიზაციის რამდენიმე სხვა ძირითადი მოთამაშეც. მიზანი წარმოადგენს ორგანიზაციის ხედვას, მისიას ან „მოტივს“ და ეს გადმოიცემა ან ამის გადმოცემა შესაძლებელია გარკვეული ფორმით. თუ ვიმსჯელებთ ამ ამოსავალი წერტილიდან, არსებობს ორი ნაკადი: ერთი ბიზნეს სტრატეგიაში, სადაც მისია იშლება საშუალო- და გრძელვადიან მიზნებად და გეგმებად; ხოლო მეორე ადამიანური რესურსების სტრატეგიაში, სადაც დასაქმებული პერსონალისთვის კომპეტენციები და სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმები განისაზღვრება. ეს უკანასკნელი ნაკადი შესაბამის ინფორმაციას მიაწვდის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პროცედურის თითოეულ ბერკეტს და უზრუნველყოფს კადრების შერჩევასა და აყვანისპრაქტიკის, ატესტაციისა და შეფასების, ნახალისების სისტემებისა და კარიერული განვითარების პროცესების უწყვეტობას. კრიტიკულად თუ ვიმსჯელებთ, ტრენინგისა და განვითარების უზრუნველყოფა საჭიროებს ადამიანური რესურსების თითოეული ბერკეტის ორმხრივ მხარდაჭერას.

მათთვის, ვინც ყურადღებით აკვირდება გარემოს და ორგანიზაციისთვის შემუშავებს ბიზნეს სტრატეგიას, ადამიანური რესურსების სპეციალისტის არსებობა ორგანიზაციაში აშკარად მომგებიანია. ბიზნესის დაგეგმვის ამ ადრეულ ეტაპზე ჩართულობა ნიშნავს იმას, რომ ტრენინგი და განვითარებაკარგი საშუალებაა იმისათვის, რომ მომავალში გაითვალისწინონ და დააკმაყოფილონ სამუშაო ძალის ცოდნასთან, უნარებსა და დამოკიდებულებასთან

დაკავშირებული მოთხოვნები. შემდეგ განიხილებიან ისინი, ვინცწარმოადგენენ ორგანიზაციის გაბატონებულ კულტურას. ჩვეულებრივ ესენი არიან უფროსი და უშუალო მენეჯერები, ან გარკვეული დომინანტური კოალიცია, რომელიც ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილს და ღონეს აკავშირებს ერთმანეთთან. მიუხედავად იმისა, რომ მოდელი არ მოიცავს ვარაუდებს მათი შეხედულებების და ღირებულებების სისწორებზე, რომელსაც ერთობლივად დებენ ტრენინგის აქტივობებში, მათი პოტენციური გავლენა ტრენინგისა და განვითარების ბუნებაზე შეუფასებელია. გარკვეული უშუალო მენეჯერები შესაძლოა ამ დომინანტური კოალიციის ნაწილია, მაგრამ არიან თუ არა ისინი კოალიციის ნაწილი, ისინი მაინც განსაკუთრებულ და მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მათ დაქვემდებარებაში მყოფი პერსონალის მიერ მიღებულ ტრენინგსა და განვითარებაზე მეთვალყურეობაში. სამუშაო ადგილზე განვითარების შესაძლებლობების შექმნით, კურსის დაწყებამდე და კურსის დასრულების შემდეგ ბრიფინგების გამართვით/დეტალური მოხსენებების გაცემით და უწყვეტისწავლებით, მათი მონაწილეობა პერსონალისთვის უზრუნველყოფილ ტრენინგებში არსებითად მნიშვნელოვანია.

ნახაზი 5.1 სტრატეგიული ტრენინგი და განვითარება



შემდეგ განიხილებიან ის პირები, რომლებიც განვითარების პროცესში მონაწილეობენ. რა თქმა უნდა, მათ სჭირდებათ მოტივაცია და აუცილებელია, რომ ტრენინგი მიიჩნიონ საკუთარი სამსახურის, კარიერის და უფრო ფართო თვითგანვითარების რელევანტურად. და ბოლოს, ტრენინგის პერსონალი, რომლის შემადგენლობაშიც შესაძლოა შედიოდნენ გარეშე კონსულტანტები და ტრენინგის სააგენტოები, გადამწყვეტ როლს თამაშობენ იმ თვალსაზრისით, რომ ისინი ადგენენ და წარადგენენ ტრენინგის პროგრამებსა და განვითარებასთან დაკავშირებულ აქტივობებს. აღნიშნულის ეფექტურად განხორციელებისთვის, ასეთ პერსონალს ასევე შეუძლია დახმარება განიოს თავდაპირველი შეფასების, ტრენინგის მოთხოვნების განმარტების, ასევე შემდგომი შეფასების კუთხით, რაც აისახება ბიზნესის მიზნებში.

ნიმუშში გამოყოფილია ის ცენტრალური რგოლი, რომელსაც ტრენინგისა და განვითარების აქტივობები ქმნიან ბიზნესისა და ადამიანური რესურსების სტრატეგიებს შორის. ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიულ მიდგომაში ყველა შემადგენელი ნაწილი ჩართულია ურთიერთდაკავშირებულ, მკაფიოდ გამოხატულ და განვითარებასთან დაკავშირებულ განზრახვაში, რაც ხელს უწყობს ერთდროულად როგორც ინდივიდუალური სასწავლო მიზნების, ისე ორგანიზაციის მისიის შესრულებას. თუმცა, ტრენინგისა და განვითარების ამგვარი კონცეფცია შესაძლოა ზედმეტად მექანიკურიც არის და იდეალისტურიც. როგორც 5.1 უჯრაში მითითებული სამი ცვლადი (ინდივიდუალური კარიერა, ორგანიზაციული წარმატება და ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა) იშვიათად გათანაბრდებასრულყოფილად, ისე ორგანიზაციაში სხვადასხვა ინტერესის მქონე ჯგუფების პროგრამები და პრიორიტეტები აუცილებლად გახდის ტრენინგთან დაკავშირებული აქტივობების მოტივაციასა და შინაარსს სადავოდ. ეს მით უფრო გამომწვეულია იმით, რომ ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული სხვა ინიციატივების, განვითარების აქტივობების უმრავლესობა ეხება ძირითად მიზანსა (პირადი, ჯგუფური, პროფესიული, კულტურული, სამსახურებრივი თუ ორგანიზაციული) და დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის შეთანხმებული ფსიქოლოგიური კონტრაქტის მტკიცებულ თემას (ვინ ავითარებს ვის, რატომ და რა მიზნით?). წინამდებარე თავის დანარჩენ ნაწილში ჩვენ ვიკვლევთ გარკვეული დაინტერესებული მხარეების როლს ტრენინგის პროცესში, რათა უფრო სრულყოფილად გავიგოთ ორგანიზაციებში ტრენინგისა და განვითარების რეალურად სტრატეგიული მიდგომის განხორციელების შესაძლებლობა და სასურველობა. მე-12 თავში სრულად არის წარმოდგენილი შიდა პროცესები, რომლის საშუალებითაც ტრენინგი აღიქმება და ხორციელდება სხვადასხვა ორგანიზაციულ კონტექსტში.

რა თქმა უნდა, არსებობს ორგანიზაციისგან განსხვავებული ჯგუფები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ორგანიზაციული ტრენინგის უზრუნველყოფაზე. ეს ჯგუფებია სახელმწიფოუნწყებები, პროფესიული ინსტიტუტები, პროფესიული კავშირები და შრომითი გაერთიანებები, ბენოლის ჯგუფები, და განსაკუთრებით, აქციონერები და მომხმარებლები. როგორც წესი, მათი ძალაუფლება ორგანიზაციის გარეთ ვრცელდება, მაგრამ მათი გავლენა გადაწყვეტილების მიღების შიდა პროცესზე უზომოდ დიდი შეიძლება იყოს. მაშ ასე, ვინცებთ ორგანიზაციის გარემოს, ასევე ტრენინგის ეროვნულ კონტექსტში (კერძოდ, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს) განიხილოთ.

გარემოს ფაქტორების გავლენა ტრენინგსა და განვითარებაზე

შეუძლებელია ორგანიზაციის ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკისა და პოლიტიკის ეფექტურობის დამატებითი ორგანიზაციული გავლენისგან დამოუკიდებლად განხილვა, როგორც ნაციონალურ, ისე საერთაშორისო დონეზე. ეს „სიტუაციური ფაქტორები“ (ბიერი და სხვ. 1984) ან ეგრეთ წოდებული „გარე კონტექსტი“ (სპაროუ და პეტიგრუ 1987) მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა ტექნოლოგიების სფეროში ინვესტიცია, სოციალური და პოლიტიკური დამოკიდებულებები, ინსტიტუციური პრაქტიკები, გარე შრომითი ბაზრები, დემოგრაფიული ზენოლები და მარეგულირებელ კონტექსტში ცვლილებები (მაგ.: პრივატიზაცია, რეგულირების ან კონტროლის გაუქმება). თითოეული ეს ფაქტორი მთლიანობაში აერთიანებს იმ პირობების ვარაუდებსა და პრიორიტეტებს, ვინც პასუხისმგებელია მოცემულ ორგანიზაციაში ტრენინგების უზრუნველყოფაზე.

განათლება და ტრენინგი: ქვეყნის მასშტაბით შედარებები

ავიღოთ, მაგალითად, გარე კონტექსტის რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც აფერხებს ან ხელს უწყობს ტრენინგების სისტემის დანერგვას დიდ ბრიტანეთში. ლეინის (1989) მიერ განხორციელებულ მოქნილი სპეციალიზაციის ანალიზში ნაჩვენებია ბრიტანეთის არასახარბიელო მდგომარეობა, გერმანიასა და საფრანგეთთან შედარებით, ხუთივე შერჩეულ ინდიკატორში (ნახაზი 5.1).

დიდ ბრიტანეთში წარმოების ორგანიზებისახალ და ცვალებად საბაზრო მოთხოვნებზე მორგების მცდელობები შეაფერხა მრეწველობის დარგში ტრადიციულად დაპირისპირებულმა კავშირებმა, ძალიან სუსტი პროფესიული ბაზის მქონე თანამშრომელთა რადიკალურად განსხვავებული მეთოდებით დატრენინგების და სწორად გადანაწილების საჭიროებამ (ბრიტანელი შეგირდების, ტექნიკოსების და ხელოსნების 29%-ს აქვთ ფორმალური კვალიფიკაცია, ხოლო გერმანიაში ეს მაჩვენებელი 61%-ია), ასევე მენეჯმენტის ტექნიკური უნარების არასაკმარისმა განვითარებამ. ამრიგად, სწორედ მემკვიდრეობით მიღებული უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობები, წინა სასწავლო და საკადრო პოლიტიკის შედეგი, როგორც ნაციონალურ ისე დარგობრივ დონეზე, აიძულებს ფირმებს განსაზღვრონ თუ რა მიზანი დაისახონ და როგორ მიაღწიონ ამ მიზანს: „ხშირად ასეთი ცვლილებების კვალდაკვალ არასათანადო შეფასება ... გარკვეული დროის განმავლობაში არის მეთოდი, რომლითაც ადამიანური რესურსების, ტრენინგისა და სამუშაო პროცესის დაგეგმვის პოლიტიკა განსაზღვრავს ორგანიზაციის უნარების სქემას და ახალი ტექნოლოგიების ათვისებისა და სარგებლიანობის მასშტაბს“ (ჰენდრი და პეტიგრუ 1990:28).

გერმანიასა და დიდ ბრიტანეთში სპეციალურად შერჩეული სამრეწველო სანარმოების დეტალური კვლევის მიხედვით, რომელიც აწარმოა ეკონომიკური და სოციალური კვლევის ეროვნულმა ინსტიტუტმა, დიდი ბრიტანეთის სანარმოებში დაბალი მწარმოებლურობა, ახალი ტექნოლოგიების ნელი ტემპით ათვისება და გამოყენება, ასევე სამუშაო პერიოდში მოცდენის სიხშირე, მომზადებისა და ტექნიკური კვალიფიკაციის დაბალი დონით აიხსნება. ამ და სხვა მაგალითებში, როგორცაა სუბიექტური და დისკრიმინაციული საკადრო პრაქტიკის უცვლელად გამოყენება, კარგად ჩანს თუ რა ნელი ტემპით ინერგება დიდ ბრიტანეთში ტრენინგისა და განვითარების გაუმჯობესებული პრაქტიკა (ქიფი 1989).

ეროვნული განათლებისა და სწავლების სისტემის მხარდაჭერა ფირმაში განსახორციელებელი ტრენინგების მიმართ მთავარ სოციალურ-პოლიტიკურ ფაქტორს წარმოადგენს და მჭიდროდ დაკავშირებულია უნარების განვითარებასთან. 1980-იან და ადრეულ 1990-იან წლებში დიდი ბრიტანეთის კონსერვატიულ მთავრობას სწამდა, რომ: „ტრენინგების უზრუნველყოფა, შინაარსი, დაფინანსება და მიწოდების დონე უმეტესწილად დამსაქმებელთა პასუხისმგებლობას წარმოადგენს და რომ სახელმწიფო დაწესებულებების მოვალეობაა ხელმძღვანელობა და სამეცნიერო კვლევა, ასევე ტრენინგებში უმუშევართა უშუალო ჩართვა. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, ტრენინგის ინსტიტუტებმა დიდ ბრიტანეთში შესაბამისი რეორგანიზაცია განიცადა და უფრო დიდი როლი მიანიჭა კერძო სექტორში მოქმედ დამსაქმებლებს (ბრუსტერი და სხვ. 1992:

570). დიდი ბრიტანეთის მრეწველობის კონფედერაცია მხარს უჭერს ამ „ვოლუნტარისტულ“ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც დამსაქმებლები უზრუნველყოფენ ტრენინგების ჩატარებას ბიზნესის მიზნების მისაღწევად, ხოლო საბაზრო მექანიზმები უზრუნველყოფენ ტრენინგის მიწოდებისა და მოთხოვნის დაბალანსებას. მათ მიაჩნიათ, რომ ტრენინგებზე გადასახადის დაწესება არახელსაყრელია და მაგალითად მოჰყავთ ავსტრალია და შვედეთი, სადაც ტრენინგებზე გადასახადის დაწესება შეწყდა ზედმეტი ბიუროკრატის, არაეფექტურობის ან მმართველი პოლიტიკური პარტიების შეხედულებებთან შეუთავსებლობის მოტივით. საფრანგეთში საგადასახადო სისტემა ჯერ კიდევ განიხილება, ხოლო ირლანდიის რესპუბლიკაში გადასახადის დაწესების წინადადებები არც განიხილეს. ამასობაში, პროფკავშირთა კონგრესიშემოთებულია იმის გამო, რომ დიდ ბრიტანეთში ტრენინგისა და გამოცდილების დეფიციტის შესავსებად შესაბამისი ინვესტირება არ ხდება, მტკიცედ იბრძვის ტრენინგებზე დაწესებული გადასახადის ყველა დამსაქმებლისგან ცენტრალიზებულად ამოკრეფას და ეროვნული უნარების ფონდიდან გადახდას (ნოუბლი 1997).

ცხრილი 5.1 ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს ან აფერხებს მოქნილი სპეციალიზაციისკენ სვლას: შედარებითი პერსპექტივა

ფაქტორი	გერმანია	დიდი ბრიტანეთი	საფრანგეთი
მენეჯმენტი	უნყვეტი ტექნოლოგიური სიახლეების აქტიური მიმდევარი და ახალი ტექნიკური სისტემების დანერგვისთვის კომპეტენტური.	უნდობლობა და აქედან გამომდინარე, მერყეობა ტექნოლოგიურ სიახლებთან დაკავშირებით; ასევე შესაბამისი ცოდნის ნაკლებობა უფრო კომპლექსური იმრავალ ფეროვნების დასაძლევად.	ტექნოლოგიურად ინოვაციური მენეჯმენტი, მაგრამ ნაკლებად წარმატებული, წარმოების გეგმების წარმოების საჭიროებებთან ადაპტირების კუთხით.
შრომის ბაზარზე მიწოდება	მრავალმხრივი უნარების მქონე სამუშაო ძალის საკმარისად მიწოდება, რომელიც ადვილად განაწილდება და გადამზადდება.	კვალიფიციური მუშახელის დეფიციტი, ხოლო არსებულ კვალიფიციურ მუშახელში მოქნილობის არარსებობა.	მალაკვალიფიციური და პოლივალენტური მუშახელის დეფიციტი.
ტრენინგის სისტემა	კარგად დამკვიდრებული ტრენინგის სისტემა და როგორც მენეჯმენტის, ისე სამუშაო ძალის მზაობა სამომავლო გადამზადებაში ინვესტირების კუთხით.	შემთხვევითი და განუვითარებელი სისტემა, ასევე მენეჯმენტის მხრიდან ზერეღე დამოკიდებულება საჭირო გრძელვადიანი	ახლო წარსულში სახელმწიფო ინტერვენცია კვალიფიციური მუშახელის მიწოდების გასაუმჯობესებლად, და მენეჯმენტის სტრატეგია პატარა, პოლივალენტური

		ინვესტიციების განხორციელების კუთხით.	მუშათა ელიტის ჩამოყალიბებაზე.
შრომითი ურთიერთობები	გარანტირებული დასაქმების შედარებით მაღალი ხარისხი, ხოლო შრომის ბაზრის სეგმენტაციის დაბალი დონე.	დასაქმების გარანტიის შედარებით დაბალი ხარისხი. სეგმენტირებული შიდა შრომის ბაზარი.	გარანტირებული დასაქმების შედარებით მაღალი ხარისხი ძირითადი სამუშაო ძალისთვის, თუმცა შრომის ბაზარზე სეგმენტაციის საგრძნობი ზრდა.
სამრეწველო ურთიერთობების სისტემა	ერთობლივი სისტემა, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტური და კონკურენტუნარიანი წარმოებისთვის მუშახელის იდენტიფიცირებას და საერთო პასუხისმგებლობის დაკისრებას. მენეჯმენტი აქტიურად აღარ ცდილობს დომინანტური პოზიციის მოპოვებას.	შეჯიბრებითობის პრინციპი, რომელიც დაფუძნებულია შრომით ურთიერთობაში „მინიმალურ ურთიერთ ქმედებაზე“. წარმოებასა და პროდუქტის ხარისხზე სამუშაო ძალის პასუხისმგებლობის ცნებასთან შეუთავსებლობა. მენეჯმენტი იბრძვის კონტროლის დამყარებაზე.	შეჯიბრებითობის პრინციპი, რომელიც აქცენტს აკეთებს იერარქიაზე და მენეჯმენტის კონტროლზე. ზოგადად მუშახელის პასუხისმგებლობის და თანამშრომლობის განვითარებისთვის ხელის არშეწყობა.

წყარო: ლეინი (1989), ადაპტირებული

„გოლუნტარისტული“ მიდგომა შესაძლოა წინააღმდეგობრივია ისეთ ქვეყნებში, სადაც ხელისუფლება აკანონებს ან/და არეგულირებს დამსაქმებლების მიერ პროფესიული და ზოგადსაგანმანათლებლო ტრენინგების ჩატარებას. მაგალითად, გერმანიაში დამსაქმებლები ვალდებული არიან დააფინანსონ პროფესიული და ზოგადსაგანმანათლებლო ტრენინგის ორი მესამედი, მაგრამ ისინი ასევე სარგებლობენ პროფკავშირების სისტემაზე საგრძნობი გავლენით, ცენტრალურ და ადგილობრივ ხელისუფლებასთან ერთად (ბიერდველი და ჰოლდენი 1994). ამ მრეწველობაზე ორიენტირებული ტრენინგის კულტურის ერთ-ერთი შედეგი ის არის, რომ გერმანიას ჰყავს სამჯერ მეტი კვალიფიციური მუშები, ვიდრე დიდ ბრიტანეთს, ერთიდაიგივე მოცულობის სამუშაო ძალის მიუხედავად (როუზი და ვინანევი 1991). თუმცა, გერმანიის ფუნქციონალისტურ მოდელს აკრიტიკებდნენ როგორც მოძველებულს, რომელიც არ პასუხობს სამუშაო ადგილის შეცვლის მოთხოვნებს. კერძოდ, უნდა აღინიშნოს, რომ სისტემა ქმნის დიდი რაოდენობის კვალიფიციურ ოფისის თანამშრომლებს, მაგრამ ვერ უზრუნველყოფს მათ კომპიუტერის უფრო კვალიფიციური ცოდნით და სამსახურის შეცვლის შესაძლებლობით (ეკონომისტი 1994: 26, ციტირებულია ნოუბლის ნაშრომში 1997); კერძოდ, სისტემა არის ექსპორტზე ორიენტირებული და ეთნოცენტრული, და აქედან გამომდინარე, გლობალიზაციის მოთხოვნებზე

ცუდად მორგებული (ევანსი და დობი 1989) და ამკარად დისკრიმინაციული ქალებისა და ეთნიკური უმცირესობების მიმართ. 1970-იან და 1980-იან წლებში თანმიმდევრული კანონმდებლობის შემოღების შემდეგ, საფრანგეთიც შეიძლება ჩაითვალოს ისეთ ქვეყნად, სადაც ტრენინგები აუცილებლობად იქცა. კანონმდებლობით დამსაქმებლებს ვგალებოდათ მთლიანი დარიცხული ხელფასების 1.2 პროცენტი დაეხარჯათ თანამშრომელთა მომზადებაზე, რამაც ორმაგად გრძელვადიანი სარგებელი მოიტანა. ამან დამსაქმებლები წაახალისა, რომ განსამღვრულზე მეტი დაეხარჯათ, რადგან კარგად დაინახეს ტრენინგებიდან მიღებული სარგებელი, და ტრენინგების ბიუჯეტზე ანგარიშვალდებულება გაიზარდა. 5.2 ცხრილში ნაჩვენებია, რომ ევროპაში საფრანგეთის ორანიზაციები ლიდერობდნენ ტრენინგებზე დახარჯული თანხის კუთხით. საინტერესოა, რომ ტრენინგების კულტურა იაპონიაში სავალდებულოსა და ნებაყოფლობითის ნარევის წარმოადგენს. ძირითადი სამუშაო ძალისთვის (პირველ რიგში, ხელმძღვანელი და პროფესიული კადრებისთვის მასშტაბურ კომპანიებში):

სიცოცხლის მანძილზე დასაქმება თანამშრომელთა გრძელვადიანი განვითარების და ისეთი სტრუქტურულად თანმიმდევრული პროგრამის შექმნის შესაძლებლობას ქმნის, რომელიც ორმხრივად სარგებლობის მომტანია როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე ცალკეული თანამშრომლისთვის. გადაწყვეტილების მიღება ხდება ერთობლივად ყველა დონეზე და არსებობს ორგანიზაციის წარმატებაზე კოლექტიური პასუხისმგებლობის ძლიერი შეგრძნება. აქცენტი ინდივიდუალურზე მეტად ერთობლივ ძალისხმევაზე კეთდება, თუმცა პირადი წარმატება წახალისებადია. ტრენინგი და განვითარება კომპანიის პოლიტიკის ნაწილია, რომელიც ხელს უწყობს ამ სამუშაო პრაქტიკების განმტკიცებას და გამოიყენება ტექნოლოგიასა და სხვა დაკავშირებულ სამუშაო პრაქტიკებში, უნარების გაუმჯობესების მიზნით. ამრიგად, ტრენინგი და განვითარება იაპონურ კომპანიებში მტკიცედ ფესვგადგმულია, ხოლო ბრიტანული ორგანიზაციებისთვის უცხოა. (ბიერდველი და ჰოლდენი 1994: 358)

ბურნოისი (1992) აღნიშნავს, რომ საფრანგეთი, ბრიტანეთის მსგავსად, ნაკლებად წარმატებული იყო განსაკუთრებით ახალგაზრდებში ხანგრძლივი უმუშევრობის შესუსტების კუთხით, რაც სავარაუდოდ გამომწვეული იყო პროფესიულ სწავლებასთან დაკავშირებული ინიციატივების ცუდი აღქმით. ბევრი კომენტატორი ეჭვობს, რომ დიდი ბრიტანეთის დამსაქმებლებს შეუძლიათ მიიღონ მათი მთავრობის ინტერვენციონისტული პოლიტიკის შედეგად დასმული ტრენინგებთან დაკავშირებული გამოწვევა. ასეთი გამოწვევა შედეგია მთელი რიგი ძირითადი სტრუქტურული ფაქტორებისა, რომლებიც მდუნდავენ ორგანიზაციების ინვესტიცია ჩადონ თანამშრომლებში, განსაკუთრებით ტრენინგების სფეროში. გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, ქიფი (1989) მიუთითებს კიდევ ოთხ ფაქტორს: დიდი ბრიტანეთის კომპანიების სამეწარმეო შესაძლებლობის გადაადგილება და საზღვარგარეთ ინვესტირება, სადაც შესაძლებელია ახალი, წინასწარ მომზადებული სამუშაო ძალის შექმნა (და ამით მათი სამუშაო ძალების გადაკვალიფიცირების საჭიროების აღმოფხვრა); ზოგიერთ მსხვილ ბრიტანულ კომპანიაში (მაგ.: კვების მრეწველობა) სხვა კომპანიის შთანთქმის და ლიკვიდირების ტენდენცია, რაც ძირს უთხრის მათი შვილობილი კომპანიების მიმართ გრძელვადიანი ვალდებულების არსებობას. ასეთი ვალდებულება ადამიანური რესურსების განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციიდან ამონაგების წინაპირობაა (იხილეთ ასევე ნაულეა და ჰარპერი 1993); ფინანსური მართვისა და აღრიცხვის სისტემებზე მუდმივი ზეგავლენა დიდ ბრიტანეთში დირექტორთა საბჭოს სხდომათა დარბაზებიდან, რაც აბრკოლებს ხალხზე ორიენტირებულ განვითარებას დიდი ხნის განმავლობაში (იხილეთ ასევე ტაიები 1993: 61); და დიდ ბრიტანეთში მენეჯერების მიერ პერსონალთან დაკავშირებული სისტემატური და თანმიმდევრული პრაქტიკის დანერგვის ზოგადად დაბალი დონე. რეალურად, ეს უკანასკნელი საკითხი დამახასიათებელია დასავლეთ ევროპისთვის, სადაც ევროპის ათი ქვეყნის 5,450 ორგანიზაციაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, „ქვეყნებისა და კომპანიების უმეტესობაში ადამიანური რესურსების შერჩევა, შეფასება, დანაწილება და განვითარება არც საკმარისად სტრატეგიულად ორიენტირებულია და არც ერთმანეთთან არის ინტეგრირებული ან ობიექტურად შეფასებული“ (ჰილბი 1992: 575).

ცხრილი 5.2 ორგანიზაციები: ტრენინგისა და განვითარების მიზნები/ხარჯვა

ორგანიზაციები, სადაც ტრენინგი და განვითარება მთავარი მიზანია		ორგანიზაციები, რომლებიც ხარჯავენ 2%-ზე მეტს ტრენინგებზე	
%	ქვეყანა	ქვეყანა	%
34	D	F	80
31	N	S	60
31	DK	T	47
30	S	D	43
26	NL	NL	40
25	F	IRL	40
25	T	P	39
24	P	FIN	36
22	UK	N	36
22	IRL	UK	26
19	E	DK	25
12	FIN	E	23

ლარსონი (1994: 109)

მენეჯმენტის ტრენინგი: დიდ ბრიტანეთში არსებული მდგომარეობა

რაც შეეხება დიდ ბრიტანეთში მენეჯმენტის ტრენინგს, მდგომარეობა აშკარად იმედისმომცემია. ბრიტანეთის მენეჯმენტის ინსტიტუტის 2,051 წევრს შორის ჩატარდა კვლევა, ერთი კალენდარული წლის განმავლობაში ჩატარებული ტრენინგების (ყველა ტიპის, მათ შორის არასამუშაო დროსტრენინგი) ხარისხისა და რაოდენობის დასადგენად. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ 1991 წელს გამოკითხულთა 82 პროცენტმა გაიარა გარკვეული ტიპის ტრენინგი სამუშაო დროს, ხოლო 49 პროცენტმა მონაწილეობა მიიღო არასამუშაო დროს ჩატარებულ ტრენინგში (გარი 1992). მიუხედავად იმისა, რომ ნიმუშიაქცენტი მსხვილ კომპანიებზეა გაკეთებული და წინა კვლევებთან შედარებით აქ ტრენინგი უფრო ფართოდ არის განმარტებული, ეს მაინც მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებაა მენეჯმენტის ტრენინგის რაოდენობის თვალსაზრისით (ჰენდი 1987; მანგამი და სილვერი 1986). ბრიტანეთის მენეჯმენტის ინსტიტუტის წევრებს შორის სხვა კვლევაც ჩატარდა, რომლის შედეგადაც 83 პროცენტი თვლის, რომ მენეჯერებმა დაახლოებით 11 დღიანი ტრენინგი გაიარეს წელიწადში, საიდანაც 3.3 დღე არასამუშაო დროს ჩატარებულ ტრენინგს მოხმარდა, 5.3 დღე - სამუშაო დროს ჩატარებულ ტრენინგს, ხოლო 2.2 დღე - სამუშაო ადგილზე ჩატარებულ ტრენინგს (პული და მენსფილდი 1992: 212). ამ კვლევიდან აღსანიშნავია, რომ მენეჯერების 60 პროცენტი აცხადებს, რომ ტრენინგს საკუთარი ინიციატივით ესწრებოდნენ, ხოლო დანარჩენი 13 პროცენტი აცხადებს, რომ ტრენინგისთვის საკუთარი ხარჯებიც გაიღო. მენეჯმენტში პროფესიონალიზმზე მკაცრი მოთხოვნის ბრდა უდავოდ დიდი სტიმულია და კარგ მიზანს ემსახურება, მიუხედავად იმისა, რომ ამ ყველაფრის განმარტებები კვლავ პრობლემურია (იხილეთ მე-12 თავი, სადაც განიხილება კომპეტენციები). ამის ერთი მაჩვენებელი - თუმცა არ არის აუცილებელი, რომ იყოს უზუსტესი - არის საჯარო და კერძო სექტორში ორგანიზაციების მზარდი

რაოდენობა, რომლებიც ხელს აწერენ მართვის წესდებას (1993 წელს 1000 დამსაქმებელი შეადგენდა დიდი ბრიტანეთის სამუშაო ძალის 25 პროცენტს - უილსი 1993). ამ განზრახვას შესაძლოა შორსგამიზნული გავლენა ჰქონდეს დიდ ბრიტანეთში მართვის ხარისხსა და ბიზნესის ეფექტურობაზე იმ პირობით, თუ წესდებით გათვალისწინებული კარგი პრაქტიკა და ინფრასტრუქტურული მხარდაჭერა მოქმედებაში გადაიზრდება.

მიუხედავად ყველაფრისა, მაინც რჩება მთელი რიგი კითხვები დიდ ბრიტანეთში მენეჯმენტის ტრენინგის ზრდისა და აყვავების კონტექსტში. ერთი სამართლიანი კრიტიკა, რომელიც გაჟღერდა მენეჯმენტის განათლებასთან დაკავშირებული წარმატებების დემონსტრირებისთვის ციტირებულ ანგარიშებში, არის ის, რომ მაგალითად მოყვანილია წამყვანი კომპანიები ჩვეულებრივ კერძო სექტორიდან, რომლებსაც ტრენინგში ინვესტირებისა და ინოვაციების დანერგვის ფუფუნება აქვთ. მაშინ, როცა მენეჯმენტის განათლებისა და განვითარების საბჭოს პოლიტიკა ყოველთვის ხელს უწყობდა ასეთ წარმატებულ ამბებს, რომელიც სხვა ორგანიზაციებისთვის სამაგალითო ნიმუშად გამოიყენებოდა, მიმდინარე პროგრესი (მინიმუმ ის მაინც, რაც გამოქვეყნებულია) შედარებით პატარა ორგანიზაციების დამსახურებაა (იხილეთ, მაგალითად, ვიკერსტაფი 1991). ეს პატარა ორგანიზაციები არ არის მართვის წესდების ინიციატორი ელიტის ნაწილი და არ დაფუძნებულან სამხრეთ აღმოსავლეთში (მენეჯმენტის ტრენინგის მიმწოდებლების 61 პროცენტი და ტრენინგების კონსულტანტთა 71 პროცენტი იქ მდებარეობს). გარდა ამისა, ცოტა მტკიცებულება არსებობს იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად სარგებლობენ ტრადიციულად დაუცველი ჯგუფები განვითარების ამ აშკარად გამზრდილი შესაძლებლობებით. დასაქმების კვლევის ინსტიტუტი პროგნოზირებს, რომ დასაქმებულთა რაოდენობა 1987-1995 წლებში 1.75 მილიონით გაიზრდება და ამ მაჩვენებლის 90 პროცენტი ქალი მუშები იქნებიან.

ტრენინგის გარე კლიმატის ეს მოკლე მიმოხილვა მთელ რიგ ქვეყნებში ადასტურებს, რომ გარკვეული გარემო ფაქტორები მართლაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული სატრენინგო დებულებების შექმნაში; თუმცა, ასევე ხაზს უსვამს, რომ ამ ფაქტორებს შორის კავშირი არავითარ შემთხვევაში ნიშნავს ერთ მარტივ მანიპულაციას და არც თავისუფალია შიდა წინააღმდეგობებისგან.

(1) მთელს ტექსტში ჩვენ სიფრთხილით ვეკიდებით იმ რიტორიკის ხაზგასმას, თუ რა შეიძლება ან რა უნდა გაკეთდეს ასეთი ხაზგასმა განსაკუთრებით აუცილებელია გარე კონტექსტის ფაქტორების ტრენინგისა და განვითარების გეგმებზე, ასევე ინდივიდუალური ფირმების პრაქტიკაზე გავლენის შესაფასებლად (იხილეთ გრაფა 5.2).

ერთი საკითხია ტრენინგის მასშტაბური გეგმების განხორციელება ორგანიზაციის ფარგლებში, ასევე ამ გეგმების პირდაპირ დაკავშირება სტრატეგიულ, ბიზნეს პრიორიტეტებთან - როგორც ეს მოხდა Lukas Industries-ში - მაგრამ, როგორც ავტორი აცხადებს, ეს შემთხვევა ცხადყოფს „თუ როგორ რთულია ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომის შემუშავება და განხორციელება - ნაწილობრივ თუ მთლიანად - დიდ ბრიტანეთში ტრადიციული ბიზნესის კონტექსტში, რომელმაც არა მარტო მემკვიდრეობით მიიღო უამრავი მოლოდინი და წარსული გამოცდილება, არამედ ასევე განიცდიდა მკაცრ კონკურენტულ წნეხს.“ (სტორი 1992:116).

(2) უკანასკნელ ათწლეულში დიდ ბრიტანეთში აშკარად გამოვლინდა ეროვნული დეფიციტი ტრენინგებში. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ეტაპობრივი გაუმჯობესების გარკვეული ფაქტები, კვლავ ეჭვებს ბადებს ის, თუ როგორ უნდა მოგვარდეს დეფიციტის პრობლემა და როგორ უნდა მოხდეს ნებისმიერი სამომავლო გაუმჯობესების სტიმულირება და შეფასება. მთავრობის მიდგომა არაინტერვენციული იყო, რაც მხარდაჭერას და ინფრასტრუქტურას უზრუნველყოფდა, მაგრამ დასაქმებულთა მხრიდან აშკარა თავშეკავება საკუთარი ტრენინგის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობის აღების კუთხით, დილემას ქმნის. სახელმწიფო დაწესებულებებს შეეძლოთ უფრო პროაქტიული ყოფილყვნენ და წელიწადში ტრენინგის დღეების ეროვნული მიზნები

განესაზღვრათ (გარი 1992), ფირმები მატერიალურად წახეხალისებინათ ადამიანური რესურსების განვითარებაში ინვესტირების უზრუნველსაყოფად, განესაზღვრა ნორმატიული მოთხოვნები, რომლის საფუძველზეც კომპანიის წლიურ ანგარიშებში ტრენინგსა და განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციის შესახებ დეტალები უნდა გამოქვეყნდეს, ასევე დაემკვიდრებინათ ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების კომიტეტების მოდელის საფუძველზე (სთორი 1992:175). ასეთი შესაძლებლობის მომცემი ან/და არახელსაყრელ პირობებში ჩამყენებელი მიდგომების პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ინიციატივა იქ აღარ არსებობს, სადაც რეალური განვითარება ხდება. თუმცა, ის ქვეყნები, რომლებსაც ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლების მიერ განსაზღვრული დირექტივები აქვთ მაღალი ხარისხის ტრენინგის სტანდარტის გასამყარებლად, როგორცაა იაპონია (დორი და საკო, 1989), ან გერმანიის, საფრანგეთისა და შვედეთის მიმართული სისტემები, შედარებით წარმატებული აღმოჩნდა ყველაზე დაბალი საფეხურის თანამშრომელთა განვითარების თვალსაზრისით. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაში (OECD) შემავალ ოთხ ქვეყანაში ჩატარებული ტრენინგის პოლიტიკის საერთაშორისო დონეზე შედარებისას ნოუბლი (1997) ასკვნის, რომ საჭიროა გადასახადების ალტერნატივის მოძიება ტრენინგის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესების უზრუნველსაყოფად. ის გვთავაზობს დარგობრივი პროგრამების კომბინაციას ტრენინგისა და ინსტიტუციონალური ღონისძიებების მხარდასაჭერად, რაც ხელს შეუწყობს დამსაქმებელთა ხანგრძლივ ჩართულობას, პატარა და საშუალო ზომის ორგანიზაციების საჭიროებებზე ყურადღების გამახვილებით. აღნიშნული შეესაბამება შედარებითი სწავლების, და ზოგადად ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების, შესახებ სხვა მოსაზრებებს. „კონკურენტი ერების ყველაზე დიდი წარმატების ფაქტი ის არის, რომ რასაც ჩვენ ვთვლით ადამიანური რესურსების სრულყოფილ მართვად, საჭიროებს ხელშემწყობ ინსტიტუციონალურ სტრუქტურას ეროვნულ დონეზე ისე, რომ დამსაქმებელთა მანევრირების შესაძლებლობები შეიზღუდოს ადამიანებში ინვესტირების დონემდე. მხოლოდ ბაზარზე დაყრდნობა იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვისთვის ნაყოფიერი ნიადაგი შეიქმნას, შედეგს არ გამოიღებს“ (აშტონი და ფელსტედი 1995: 250).

უჯრა 5.2 ტრენინგის როლი დიდი ცვლილებების დროს

1985-88 წლებში Lucas-მა წელიწადში დაახლოებით 40 მილიონი გირვანქა სტერლინგი დახარჯა ტრენინგებზე, რაც მისი გაყიდვებიდან შემოსავლების დაახლოებით 2.5-3 პროცენტს შეადგენდა. ეს დანახარჯი განიხილებოდა როგორც „ინვესტიცია“ ტრენინგში, ხოლო განვითარებას მოითხოვდნენ როგორც ცვლილებების უმთავრეს ფაქტორს. ტრენინგის ძირითადი როლის შესახებ შიდა კომპანიის ცნობიერება მაღალი იყო. ის განიხილებოდა არა როგორც ცუდი ურთიერთობა, პერიფერიული ქმედება, არამედ როგორც ცვლილების აშკარა წყარო. აღნიშნულ კომპანიაში ტრენინგის წვლილის ყველაზე გამოკვეთილი მხარეებია:

- საერთო სტრატეგიასთან მისი კავშირი, რაც მოიცავს მარკეტინგს, საქონლის ტექნიკურ შემუშავებას, წარმოების სისტემების ტექნიკას და ბიზნეს სისტემებს;
- უმაღლესი აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის მხრიდან აშკარა ვალდებულება ტრენინგზე;
- კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისთვის გეგმების შემუშავებასა და შესრულებაში ტრენინგის როლი (ეს გეგმები ყველა ბიზნეს სანარმოს აქვს მანამ, სანამ საჭიროა);
- სტრუქტურულ ბიზნეს ერთეულებში ბიზნესისა და ტექნიკური სისტემების დანერგვა;
- და სპეციალური ბიზნეს ჯგუფების შექმნისთვის საფუძვლის ჩაყრა ტრენინგების საშუალებით, განსაკუთრებით პროექტების საჭიროებიდან გამომდინარე.

Lucas-ის შემთხვევა შესანიშნავი მაგალითია ტრადიციული წამყვანი კომპანიისა, რომელმაც ბარალის მომტანი სიტუაციებიდან თავის დაღწევის მცდელობაში რადიკალურად სტრატეგიული რეაგირება მოახდინა. ამ რეაგირების ნაწილი აშკარად მოიცავდა საკუთარი ადამიანური რესურსების შესაძლებლობებისა და ვალდებულებების გაზრდის ტენდენციას ტრენინგების საშუალებით.

Lucas-ის შემთხვევა, ამავე დროს, სასარგებლოა კიდევ ერთი მიზეზით. მის მიერ ტრენინგების უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით ამ უზრუნველყოფის თანმიმდევრული და ბიზნესის ეგიდით ჩატარებული ანალიზი, გამორჩეულია თავისი განსაკუთრებულობით. რამდენიმე კომპანიას პრეტენზია აქვს, რომ აქცენტს აკეთებს ადამიანური რესურსების განვითარებაზე, რომლის ნათელი მაგალითია კომპანია Lucas. თუმცა, მიუხედავად წამყვანი პოზიციისა, უნდა ითქვას, რომ მცირეოდენი კვლევაც კმარა იმის გამოვლენისთვის, ამ ტრენინგის მიმღებების პოზიციიდან გამომდინარე, თუ როგორი მინიმალურია გავლენა. აღნიშნული მიდგომა თანმიმდევრული, დახვეწილი და კომპლექსური ჩანს მაშინ, როდესაც ნიმუშად წარმოდგენილია უფროსი თანამდებობის პირები. თუმცა, ეს მიდგომა ხშირად სხვაგვარად გამოიყურება, როდესაც საკითხი ეხება წარმოების პერსონალს და რა საკვირველია, ბევრ საშუალო დონის მენეჯერს. ორივე ჯგუფი აღნიშნავს, თუ როგორ არასაკმარისი იყო მათთვის ჩატარებული ტრენინგი და თუ როგორ აბათილებს ხარჯების შემცირებისა და ზეწოლის უფრო ხილვადი გზავნილი ადამიანებში თანხის დაბანდების თემას.

(სტორი 1992: 114, 155)

(3) გარედან ინსპირირებულ და კონტროლირებად ტრენინგებთან დაკავშირებული შიდა წინააღმდეგობის სხვა განსზღვრება ის არის, რომ ტრენინგი არ არის აუცილებლად სწავლების ექვივალენტური. (სწორედ ამ მიზეზით, ჩვენ მომდევნო თავს ვუთმობთ ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ სწავლებას.) ტრენინგისა და განვითარების პროცესის დაჩქარების მიზნით ორგანიზაციის გარეთ განხორციელებული ნებისმიერი მცდელობისას გათვალისწინებული უნდა

იყოს (i) ტრენინგის ხარისხი, და არა მხოლოდ რაოდენობა, (ii) ტრენინგის კონტექსტი, თუ რამდენად მორგებულია ტრენინგი, მაგალითად, ცალკეული პირების საჭიროებებზე და ორგანიზაციის ფარგლებში კარიერულ ზრდაზე, და (iii) სწავლების მასშტაბი - იმის გაცნობიერება, რომ სწავლა არის ცხოვრების ბოლომდე აქტივობა, რომელსაც თან ახლავს ყველა სახის პირადი გამოცდილება და არ უკავშირდება მხოლოდ ერთ კონკრეტულ ორგანიზაციაში დაკავებულ თანამდებობას. დამაიმედებელია იმის აღნიშვნა, რომ „ეროვნული განათლებისა და ტრენინგის მიზნები დიდ ბრიტანეთში“ ადასტურებს ამ საკითხებს (გარი 19920).

(4) ორგანიზაციული ტრენინგის ნებისმიერი სტრატეგია საჭიროებს საგულდაგულო კონტექსტუალიზაციას, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მოლოდინები აქვს შესაბამის ორგანიზაციას სექტორთან, პროდუქტსა/მომსახურებასა და სამუშაო ძალასთან დაკავშირებით. დიდ ბრიტანეთში რამოდენიმე სექტორში ოპერირებად 16 კომპანიაში ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად, მკვლევარები აცხადებენ, რომ „რთული იყო მენეჯმენტის ტრენინგისა და განვითარების ტიპების შესაბამის სექტორებში და ორგანიზაციებში დამკვიდრებული სტრატეგიიდან გამოკვეთა. ფაქტიურად, ჩვენი შედეგებით მსხვილი რესპონდენტებისთვის უმთავრეს საკითხს წარმოადგენდა ტრენინგის პროცესის მოქცევა ორგანიზაციული განვითარების უფრო დიდი პროცესის ფარგლებში. ეს იმას ნიშნავს, რომ განხორციელების პროცესულურ ასპექტებზე აქცენტი გაკეთდა იმ მოცულობით, თუ მეტი არა, რა მოცულობითაც მენეჯმენტის ტრენინგისა და განვითარების შინაარსზე“ (ბრაუნი და სხვ. 1989: 80).

ამ უკანასკნელ საკითხს მივყავართ იმ შიდაორგანიზაციული მახასიათებლების დეტალურ განხილვამდე, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების განვითარების შემუშავებასა და განხორციელებას ფირმის დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ უდაოდ გავლენის მომხდენია, ნებისმიერი ისეთი სათურეგიონული გაერთიანების და ტრენინგების გარეკლიმატი, მნიშვნელობა არაქვს რამდენად ხელსაყრელია, ავტომატურად არ გარდაიქმნება ეფექტურ ტრენინგად და სწავლებად ცალკეული პირებისა და ორგანიზაციებისთვის. არსებობს სხვა ფაქტორებიც, ისტორიული და პოლიტიკური, აშკარა და ნაგულისხმევი, კულტურული და კომერციული, რომელიც აყალიბებს და ხელს უწყობს ასეთ საქმიანობას. სწორედ ეს „შიდა კონტექსტია“ (სფაროუ და პეტიგრუ 1987), რომელზეც ახლა ყურადღებას ვამახვილებთ, რათა გავარკვიოთ რა არჩევანია ხელმისაწვდომი და როგორ განვასხვავოთ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიული მიდგომა ტაქტიკურისგან.

ტრენინგისა და განვითარების ორგანიზაციულ მიზნებთან გათანაბრება

ადრეული 1980-იანი წლებიდან არსებობს მზარდი აღიარება იმისა, თუ როგორ მნიშვნელოვანია ტრენინგისა და განვითარების, და ზოგადად ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის, ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან დაკავშირება (მაგ.: ტიჩი და სხვ. 1982; ჰენდრი და პეტიგრუ 1990; შულერი 1992). რა საკვირველია, შეიძლება ვამტკიცოთ: „იმის ნაცვლად, რომ საქმიანობა პერიფერიული იყო კორპორაციული მიზნების მიღწევასთან მიმართებით, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსები განიხილება როგორც იმდენად მნიშვნელოვანი ფაქტორი კორპორაციულ დაგეგმვაში, ასევე ტრენინგსა და განვითარებაში, რამდენადაც შესაძლებელია ბიზნესის მიზნების მიღწევაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა“. მაგრამ რამდენად რეალურია, რომ ტრენინგისა და განვითარების საკითხების სტრატეგიულ დღის წესრიგში შედიოდეს? რაწვლილი შეიძლება შეიტანოს ასეთმა დისკუსიებმა ბიზნესის დაგეგმვის პროცესში? თუ ტრენინგის განხილვას სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს, შეიძლება ის ზუსტად გარდაიქმნას პროფესიული და ზოგადად განმანათლებლო ტრენინგისა და ადამიანური რესურსების განვითარების აქტივობებში, რომელიც დროულად „უზრუნველყოფს“ საჭირო ცოდნას, უნარებსა და დამოკიდებულებებს? დაბოლოს, შეიძლება ბიზნესის ეს შედეგები იმენეროს ტრენინგთან დაკავშირებული ინიციატივებს? ტრენინგის ამკლასიკური, ჩაკეტილი სისტემის „შინაგანი ლოგიკა არავითარ ეჭვსაღებს, მაგრამ ამნაწილში ჩვენ განვიხილავთ არსებულ ფაქტის იმის შესახებ, ხდება თუ არა დაროგორხდება ეს.

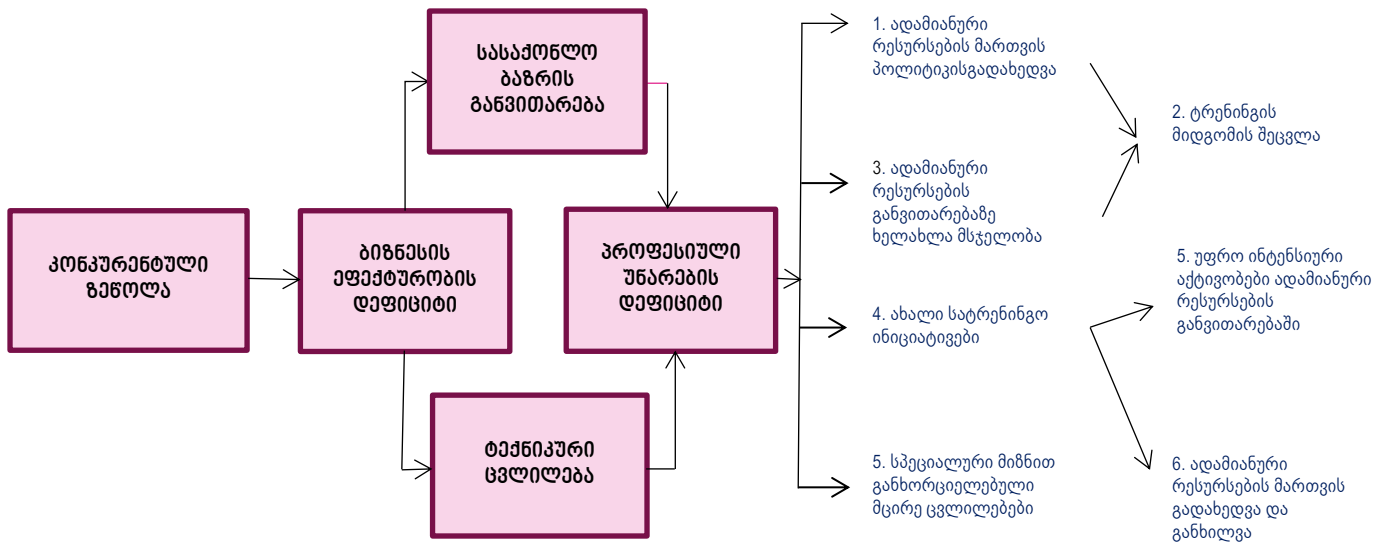
ტრენინგისა და შრომის პროდუქტიულობის დაკავშირება: რამდენიმე ალტერნატივა

სიღრმისეული კვლევის ანალიზზე დაყრდნობით, თურათომდებენი ნვესტიციას დიდი ბრიტანეთის კომპანიები ტრენინგებში, პეტიგრუ და სხვებმა (1988) აღმოაჩინეს, რომ მენეჯერების მიუხედავად, სტრატეგიული ცვლილების ძირითადი მიზეზების საერთო თავისებურება იყო პროფესიული უნარების დეფიციტის წინაპლანზე წამოწევა. თუმცა, მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ ტრენინგისა და განვითარების კულტურისკენ მიმავალი კონკრეტული გზები განსხვავდებოდა ფირმების მიხედვით. ეს ეჭვქვეშ აყენებს იმ მეტისმეტად მარტივ თვალსაზრისს, „რომ ტრენინგები ხელს უწყობს ბიზნეს პროცესების ეფექტურობის გაუმჯობესებას (და აქედან გამომდინარე, მოსალოდნელია ფირმებში უფრო მეტი ტრენინგების ჩატარება), ან რომ ბიზნეს პროცესების ეფექტურობის გაუმჯობესება ხელს უწყობს ტრენინგების მოცულობის (და ეფექტურობის) გაზრდას, რადგან ფირმებს უფრო უმარტივდებათ ტრენინგების დაფინანსება“ (1988: 41).

არსებობს ფაქტურად მთელი სპექტრი შესაძლო საპასუხო ქმედებებისა, რომელიც ფირმას შეუძლია გამოიყენოს პროფესიული უნარების დეფიციტის გამოვლენისას (იხ. ნახაზი 5.2). მხილებას შესაძლოა მოყვეს ადამიანური რესურსების მართვის გადახედვის ერთობლივი მცდელობა, რაც მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა პირადი შემადგენლობით დაკომპლექტების კრიტერიუმები, ნახალისების სქემები, კადრების შემცირების შემზღვევასთან დაკავშირებული ღონისძიებები, შეფასებებით გაძლიერებული ანგარიშვალდებულება და მოქნილი მუშების გამოყენების გაზრდა ან შემცირება (საპასუხო ქმედება 1). ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკაში ამცვლილებების საგარეუდო, მაგრამ არაგარდაუვალი, შედეგია ასევე ტრენინგისადმი ორგანიზაციის მიდგომაში ცვლილების განხორციელება (საპასუხო ქმედება 2). მეორე მხრივ, პროფესიული უნარების დეფიციტმა შესაძლოა განსაკუთრებული ყურადღება მიმართოს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების განვითარებაზე (საპასუხო ქმედება 3), ისეთ სტრატეგიებზე უფრო მეტი მნიშვნელობის მინიჭებით, როგორცაა უმაღლეს დამთავრებულთა

სამსახურში აყვანა, მრავალდონიანი პირადი შემადგენლობით დაკომპლექტება ან შეფასების პროცესი და შეფასების ცენტრები; სავარაუდოა, რომ ასეთი აქტივობები ხელს შეუწყობს არასამუშაო დროს ტრენინგზე მოთხოვნის გაზრდას, ასევე თანამშრომელთა დროებით სხვა დეპარტამენტებში მივლინებებს გამოცდილების გასაზიარებლად, მენტორინგსა და თვითგანვითარებას. მოგმემთხვევაში, საპასუხო ქმედება შეიძლება იყოს პირდაპირი და უშუალო: ერთჯერადი სატრენინგო კურსის ჩატარება გამოაშკარავებული პროფესიული უნარების დეფიციტის შესავსებად (საპასუხო ქმედება 4). აღსანიშნავია, რომ ტრენინგებთან დაკავშირებულმა ასეთმა ძალისხმევამ შესაძლოა წაახალისოს ადამიანური რესურსების განვითარების ან ადამიანური რესურსების მართვის უფრო მნიშვნელოვანი აქტივობები, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას (საპასუხო ქმედებები 5 და 6). აღნიშნულის კარგი მაგალითია ის, რომ მსუბუქი მანქანების მწარმოებელი ქარხნის მენეჯმენტმა, რომელმაც ხელოსნები გადაამზადა ახალ ტექნოლოგიებთან გამკლავების მიზნით, დაასკვნა, რომ ასეთი ქმედება გარკვეულ შედეგს იქონიებს კარიერასთან დაკავშირებულ მოლოდინებსა და გადაამზადებული რიგითი თანამშრომლების მოტივაციაზე. ეს, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს შევირდების აყვანის დროს შერჩევის კრიტერიუმებზე, და საბოლოოდ, ზემოქმედებას ახდენს ზედამხედველობისა და მართვის სტილზე.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ინტერესთა კონფლიქტის მრავლობითობა ფირმაში უარყოფით გავლენას მოახდენს ფირმის შესაძლებლობაზე, რეაგირება მოახდინოს გარე ზეგავლენასა და თავად ცვლილებაზე, რომელიც შესაძლოა ეხებოდეს პროდუქციას, უნარებს, კულტურას ან ტრენინგების სისტემებს. ცვლილების სტრატეგიული პროცესები მრავალდონიანი აქტივობებია, რომელიც იშვიათად თავსდება სტრატეგიის მართვის „კომანდერის“ მოდელთან (მაგ.: ბურგოსი და ბროდვინი 1984). ამპირობებში, ყოველთვის შესაძლებელია, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მუგულებელყოს, არასწორად აღიქვას ან უბრალოდ ვერ აღმოაჩინოს პროფესიული უნარების დეფიციტი, როდესაც ის წარმოიქმნება (საპასუხო ქმედება 7).



ნახაზი 5.2 ბიზნესის ეფექტურობასა და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ საპასუხო ქმედებებს შორის კავშირი
 წყარო: ჰენდრი, პეტიგრუ და სფაროუ (1998:41), ადაპტირებული

ტრენინგის სტრატეგიული მიზანი: რამდენიმე შესაძლებლობა

ბევრი ორგანიზაცია ახლოს არის იმის აღიარებასთან, რომ ტრენინგი და განვითარება სტრატეგიული პრიორიტეტია და არა ტაქტიკური ან სტერეოტიპული რეაგირება; თუმცა, არჩევანის გაკეთება მაინც შესაძლებელია, თუ სად ჩაიდოს ინვესტიცია და რა მიზნით. სტრატეგიული ტრენინგისა და განვითარების საერთო კონცეფცია გულისხმობს იმას, რომ სტრატეგიული ტრენინგი და განვითარება უნდა განიხილებოდეს როგორც ორგანიზაციაში პროფესიული უნარების დეფიციტის განსაზღვრისა და შევსების საშუალება. წარმოების პერსონალის დონეზე ბოლოდროინდელი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ხშირად უფიქრიათ ოსტატების შეთავსებით პროფესიებით დახელოსნების იმ ცოდნითა და უნარებით აღჭურვაზე, რაც აუცილებელია რუტინული ტექნიკური მომსახურების განვითარებისთვის. ასევე პრიორიტეტულია მენეჯერთა კვალიფიკაციის ამაღლება. დიდი ბრიტანეთის კომპანიების შესახებ ანგარიშში (პარკინსონი 1990) მითითებულია, რომ იმ ძირითად სფეროებში, როგორცაა მარკეტინგი, ფინანსები და წარმოება, მენეჯერთა უნარიანობის გაუმჯობესება დღის წესრიგის უპირველეს საკითხს წარმოადგენს, რასაც მოყვება უფროსი მენეჯერების საჭიროუნარებში მომზადება. მენეჯერული სამუშაოს ზოგად კომპეტენციებამდე დაყვანის ცნებას აშკარა ხარვეზები აქვს. პროფესიული სწავლებისადმი ასეთმა „ვიწრო მიდგომამ“ შესაძლოა უგულვებელყოს „მენეჯერული სამუშაოს სოციალურ, მორალურ, პოლიტიკურ და იდეოლოგიურ ინგრედიენტებთან, ასევე საგანმანათლებლო გამოცდილების ფორმასთან დაკავშირებული ხანგრძლივი ინტერესი“ (რიდი და ანტონი 1992: 601). მიუხედავად ამისა, მომავალში სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად პერსონალისთვის საჭირო შესაძლებლობების ზუსტი განსაზღვრა ტრენინგებში ინვესტირების მნიშვნელოვანი წინამორბედეა. მე-12 თავში დეტალურად არის განხილული შეფასების მეთოდები.

ტრენინგისა და განვითარების კიდევ ერთი სტრატეგიული მიზანია ცვლილებების კატალიზატორად მოქმედება (მიზანი, რომელიც ხშირ შემთხვევაში მოიცავს უნარების გაუმჯობესების მცდელობებს, როგორც ზემოთ არის განხილული). ეს მიდგომა ხშირად უკავშირდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს, რომლებსაც სურთ თავის შრომით რესურსებში კულტურული ცვლილების დაგეგმვა. ორგანიზაციები ასეთ მეთოდებს იყენებენ მონაწილეობითი სემინარების სახით, რომელსაც ვერტიკალური სტრუქტურა აქვს შემდეგი შემადგენლობით: პერსონალი, ხარისხის გაუმჯობესების პროექტები, ერთიანი გუნდის შექმნა, პრობლემების გადაჭრის ჯგუფები, და ა.შ., და ამ გზით ცდილობენ შეიმუშავონ ახალი ხედვა საკუთარი თავის, შიდა მომხმარებლებისა და მათთვის კონკურენტუნარიანი ბაზრის ახლებურად დანახვის მიზნით. მაგალითად, ჯანდაცვის ეროვნული სამსახურის სასწავლო ორგანოს (NHSTA) შექმნა დიდ ბრიტანეთში ტრენინგისა და განვითარების დანერგვის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს, რაც ემსახურება მთლიანად ორგანიზაციის ორიენტაციის შეცვლას ისე, რომ მომხმარებელთან ურთიერთობა იქცეს მთავარ სამიზნედ. თუმცა, კატალიზური პროცესების დანერგვა ასეთ კომპლექსურ ორგანიზაციებში, რა თქმა უნდა, მარტივია. ამ შემთხვევაში, არსებობდა მინიმუმ სამი დაინტერესებული ჯგუფი (მენეჯმენტის განათლების განყოფილება, ეროვნული სასწავლო ცენტრები და საოლქო გენერალური მენეჯერები), რომელთაგან თითოეულს წარმატებული კულტურული ცვლილების საკუთარი განმარტებები და კრიტერიუმები ჰქონდა (ფოქსი 1989).

ტრენინგისა და განვითარების მესამე და ყველაზე სტრატეგიული მიზანია ორგანიზაციისთვის კონკურენტული უპირატესობის მინიჭება, როგორც ხსენებული აქტივობების შინაარსის, ისე მათი განხორციელების გზების გამოყენებით. შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის პირველი ორი მიზნის ფარული განზრახვა. უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია იყენებს ადამიანური რესურსების სტრატეგიას, მაგალითად, როგორც ბიზნეს პროცესების ორგანიზაციულ განვითარებასა და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ აქტივობებთან (კადრების აყვანით დაწყებული, საკადრო რეზერვების დაგეგმვით დამთავრებული) ინტეგრირების საშუალებას. მაგალითად, იმის გამო, რომ სახელმწიფო საწარმოები ვერ არეგისტრირებენ წარმატებას მოგებისა და საბაზრო წილის თვალსაზრისით, მათ მიერ გამოყენებული რესურსების მოპოვებისა და მომსახურების განვითარების მეთოდები თანდათან ხდება კონკურენტული უპირატესობის მასტიმულირებელი საშუალება. ასეთი

ორგანიზაციებისა და სააგენტოებისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია განსაზღვრონ თავისი არსებობის მიზანი ისე, რომ ეს კარგად გაიგოს და გაითავისოს საკუთარმა პერსონალმა. გარდა ამისა, რაც უფრო სახელგანთქმულია ორგანიზაცია პროგრესულ ტრენინგებსა და განვითარებაზე ბრუნვით, მით მეტია ძლიერი კანდიდატების მოზიდვის შანსები პირადი შემადგენლობით დაკომპლექტების დროს.

ტრენინგისა და განვითარების მეოთხე სტრატეგიული მიზანისხვა მიზნებისგანგამორჩეულია განსხვავებული აქცენტებით და ემსახურება ორგანიზაციაში სასწავლო კლიმატის შექმნას. ამ შემთხვევაში, აქცენტი კეთდება ცალკეული პირების სასწავლო საჭიროებებზე, ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე და იმ რწმენის საფუძველზე, რომ პერსონალის თითოეულ წევრს აქვს ფარული ნიჭი და ელოდება მის გამოვლენას. შესაბამისად, ტენდეცია შორსაა სტრუქტურირებული სასწავლო კურსებისგან და მიმართულია ისეთი მეთოდებით თვითგანვითარების შესაძლებლობებზე, როგორიცაა სამუშაო ადგილზე დატრენინგება, დროებით სხვა დეპარტამენტებში მივლინებები გამოცდილების გასაზიარებლად და დროებითი სამუშაო ჯგუფების შექმნა, ან კომპიუტერული ღია სასწავლო სისტემები, სადაც ის სასწავლო მასალაა მიწოდებული, რომელიც შეიძლება, მაგრამ არააუცილებლად, ეხება ცალკეული პიროვნების სამუშაოს. მე-10 დამე-11 თავებში შესწავლილია სასწავლო ორგანიზაციის კონცეფციისთვის დამახასიათებელი დაცხადებები.

ზემოთ აღწერილი განსხვავებული მიზნები აშკარად არ არის ურთიერთგამომრიცხავი; უფრო მეტიც, ადვილად აღსაქმელი ახალი პოლიტიკის სახელმძღვანელო პრინციპები შეიძლება მოიცავდეს მთელ რიგ სასწავლო მიზნებსა და მეთოდებს (უჭრა 5.3).

უჯრა 5.3 ტრენინგის როლი სექსუალური ძალადობის პოლიტიკის განხორციელებაში

სამუშაო ადგილზე უსიამოვნებისა და განხეთქილების აღკვეთის გარდა, სექსუალური ძალადობის პოლიტიკას ასევე რაოდენობრივი გავლენა აქვს, ძვირადღირებულისამართლებრივი პასუხისმგებლობის დადგომის ალბათობის შემცირებით. ცხადია, კომუნიკაცია და ტრენინგი ასეთი პოლიტიკის მნიშვნელოვანი კომპონენტებია, ხოლო მესიჯები საკმაოდ კომპლექსური და რთულია: სამსახურში სექსუალური ძალადობის აღმოფხვრაზე ხელმძღვანელობის ვალდებულების წინა პლანზე წამოწევა; პოლიტიკის გასაჯაროება ისე, რომ პერსონალმა იცოდეს ის პროცედურები, რომლის გამოყენებაც შეუძლია ძალადობის მსხვერპლს; ძალადობის მსხვერპლის უფლება გაასაჩივროს და ვისთან გაასაჩივროს; და, რომ მათი საჩივარი განიხილება სწრაფად, სამართლიანად და დაბრკოლების შექმნაზე ყოველგვარი შიშის გარეშე. კომუნიკაცია და ტრენინგი სწორად უნდა აშუქებდეს დამოკიდებულებებს (და შესაძლოა ძირითად ღირებულებებს) და უარყოფდეს იმ მცდარ შეხედულებებსა და მიკერძოებულ აზრს, რომელიც ბევრ მენეჯერს აქვს სექსუალური ძალადობის შესახებ.

დიდი ბრიტანეთის 26 ორგანიზაციაში ჩატარებულმა IRS კვლევამ აჩვენა, რომ შერჩეული ჯგუფიდან 90-მა პროცენტმა გადადგა ნაბიჯები თავისი სექსუალური ძალადობის პოლიტიკის რეკლამირებისთვის, ყველაზე ხშირად შემდეგი მიზეზების გამოყენებით: ყველა თანამშრომელზე პოლიტიკის ასლის გაცემა, თანამშრომელთა სახელმძღვანელოებსა და კომპანიის ცნობარებში პოლიტიკის გამოქვეყნება ან/და ბუკლეტების გავრცელება და პლაკატებისა და საინფორმაციო განცხადებების გამოფენა. მიუხედავად იმისა, რომ ხელს უწყობს ცნობიერების ამაღლებას, ბუნებრივია, ეს საშუალებები არაა დეკვატორიასაკითხის პრაქტიკულ და შეფასებით დონეზე განსახილველად. ამ მიზეზით, მთელი რიგი ორგანიზაციები, თუმცა ეს რაოდენობა მოსალოდნელზე უფრო ცოტაა, ატრენინგებენ საკუთარ კადრებს, რათა სექსუალური ძალადობას არ ჰქონდეს ადგილი და საჩივრებზე ეფექტური რეაგირება მოხდეს. ეს მიზეზები სტრენინგის, როგორც კომუნიკაციის ერთ-ერთი ასპექტის, მნიშვნელობაზე. ამ შემთხვევაში, თანამშრომლების ინფორმირება სექსუალური ძალადობის შესახებ, როგორც საკითხი, სავარაუდოდ გამზრდის საჩივრების რაოდენობას; ამიტომ პერსონალისთვის, განსაკუთრებით უშუალო მენეჯერებისთვის, პოლიტიკის მნიშვნელობის დადებითი კუთხით მიწოდება და შემდეგ მათი დატრენინგება იმაში, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს სექსუალური ძალადობის პოლიტიკა, საკმაოდ მნიშვნელოვანია. გარდა ამისა, ტრენინგს შესაძლოა ასევე მოჰყვას სამართლებრივი შედეგები, რადგან შესაბამის თანამშრომელთა სექსუალური ძალადობის საკითხებში დატრენინგების ფარგლებში მნიშვნელოვანი განხილვის საგანია იმის დადგენისას, აქვს თუ არა ორგანიზაციას გადადგმული „გონივრულად პრაქტიკული“ ნაბიჯები დისკრიმინაციის თავიდან ასაცილებლად, 1975 წლის სექსუალური დისკრიმინაციის კანონის საფუძველზე (IRS 1996: 10).

ტრენინგის სტრატეგიული პოზიციონირება: გარკვეული სირთულეები

მრავალი კვლევის ანგარიშის პოზიტიური ხასიათისა და ინტელექტუალური მონოდების მიუხედავად, სადაც ხოტბას ასხამენ ტრენინგისა და განვითარების ინტეგრაციას ბიზნეს სტრატეგიებთან, მიდგომა მაინც პრობლემატურია მთელი რიგი პრაქტიკული და კონცეპტუალური მიზეზებით. პირველი, ჩვენ ვიცით,

რომ სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება ნებისმიერ დონეზე გაურკვეველი და განმეორებითი პროცესია, „რომლის დროსაც გარე დაბრკოლებების შედეგებთან კომბინირებულმა მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებმა შესაძლოა მნიშვნელოვანი გარდაქმნები მოახდინონ ფირმაში“ (ვიპი და სხვ. 1988: 16). არაპირდაპირი გაგებით, ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიის ევოლუცია ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იყოს პირდაპირი. საუკეთესო შემთხვევაში, ისინი ვინც

პასუხისმგებელია ამ სტრატეგიის უზრუნველყოფაზე, „მართავენ პროცესს, სადაც სტრატეგიები (და ხედვები) შესაძლებელია მოულოდნელად გამოიკვეთოს ან წინასწარ დაიგეგმოს“ (მინცბერგი 1988: 85). ის „მოსამზადებელი დრო“, რაც საჭიროა უმეტესობა ტრენინგის აქტივობების ორგანიზებისთვის, ორგანიზაციის მიერ სარგებლის მიღებისთვის საჭირო უფრო ხანგრძლივ დროსთან ერთად, რეალურ გამოწვევას უქმნის სასწავლო დეპარტამენტების უმრავლესობას, რომლებიც დამოკიდებულნი არიან ინსტიტუციონალიზებულ რეაგირებაზე.

ტრენინგისა და განვითარების აქტივობების დაწყებაში, რაც აძლიერებს ერთობლივ შესაძლებლობებს როგორც პოლიტიკის ინსტრუმენტს, იგულისხმება ის, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიული განზრახვა შეიძლება ნათლად გამოიხატოს. ჩვენთვის ცნობილია, რომ ბევრი ორგანიზაციისთვის, განსაკუთრებით საჯარო და არაკომერციულ სექტორებში, ეს ადვილი ამოცანაა.

თუ სააგენტოები წარმატებისთვის იღწვიან, მათ დასჭირდებათ მენეჯმენტის განვითარების ხელშემწყობი სტრატეგია, რაც მოიცავს სააგენტოების ფარგლებში ყველა საჯარო მოსამსახურისთვის კარიერის მართვის ტექნიკას. სააგენტოებმა ასევე უნდა დასახონ უფრო ნათელი მიზნები მენეჯმენტთან დაკავშირებით. თუმცა, თუ გავითვალისწინებთ ფასისა და ხარისხის შეფარდების კონცეფციის საეჭვო სარგებლიანობას, ასევე პოლიტიკის შექმნასა და მომსახურების განწვევას შორის განუყოფელ კავშირს, ნაკლებად სარაუდოა, რომ მიზნები ოდესმე უფრო ნათელი გახდეს. ეფექტურობაზე დაფუძნებული მენეჯერიზმის იდეოლოგია არ არის საკმარისი მოტივაცია. უნდა არსებობდეს ასევე საზოგადოებრივი ინტერესებისადმი ვალდებულება, რადგან თუ საჯარო პოლიტიკის მორალური მიზანი არ არსებობს, მას არ გააჩნია შინაგანი ღირებულება. (ტისონი 1990: 30)

მეორე, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ორგანიზაციული მიზნები გაცხადებულია, განვითარების ინიციატორებისა და „დამფინანსებლების“ გამოხატულ მზახვებს და გააუღერებულ ღირებულებებსა და მოსარგებლე პირების ფაქტობრივ აღქმას და მოტივაციას შორის ხშირად შეუთავსებლობაა. მართლაც, გარდა იმისა რაც გაშუქებულია, შესაძლოა ყველა სახის მიზეზი არსებობდეს, რის გამოც უფროსი მენეჯერები აფინანსებენ და ცალკეული პირები მონაწილეობენ განვითარებასთან დაკავშირებულ აქტივობებში. მენეჯმენტის ტრენინგში ინვესტირებისთვის რამდენიმე სხვადასხვა პროგრამა მოცემულია 5.3 ცხრილში, ძირითად ვარაუდებთან და თითოეულით განპირობებულ კითხვებთან/საკითხებთან ერთად (შემდგომი განხილვისთვის იხილეთ ლისი 1992 და „ცვლილების მართვა“, ნაწილი IV). ავიღოთ განვითარების ცენტრების მაგალითი, რომლებიც შექმნილია ინდივიდუალურად მორგებული კარიერის განვითარების გეგმების დასამუშავებლად (ფუნქციური შესაძლებლობების პროგრამა). ამკარაა, რომ მართვის მაღალი ეშელონები განვითარების ცენტრებში ასევე იყენებენ „შეფასების“ შესაძლებლობას, რათა არაოფიციალურად ჩაინიშნონ პათივმოყვარეები (პოლიტიკური განმტკიცების პროგრამა). მიუხედავად იმისა, რომ ეს არ არის ერთდონის ძიებასთან შეუთავსებელი მიზნები, მათი გამოყენება მაინც სახიფათოა: როგორც კი მენეჯმენტის ფარული დღის წესრიგი ცნობილი გახდება, სავარაუდოა, რომ კანდიდატები „მოქმედებას“ უფრო შეეცდებიან ვიდრე რეფორმისთვის მზაობას.

მესამე, არსებობს ჯერჯერობით მხოლოდ პატარა ემპირიული მტკიცებულებები იმისა, რომ დიდ ბრიტანეთის ორგანიზაციები რეალურად იყენებენ თავისი თანამშრომლების და ტრენინგებისა და განვითარების სტრატეგიულ მიდგომას, მიუხედავად იმისა, რომ კარგი მიზეზები არსებობს ამისთვის (ქიფი 1989; პარკინსონი 1990, სთორი 1992). ქიფი (1989) ასახელებს მცირე რაოდენობის კომპანიებს, რომლებიც ლიდერები არიან ბრიტანეთში ადამიანური რესურსების მართვის მოძრაობაში, რადგან მათ წარმატებით მოახდინეს თავისი ტრენინგისა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ფართო ბიზნეს-გეგმებთან და სტრატეგიასთან ინტეგრირება. მიუხედავად ამისა, თუ უფრო ახლოს გავეცნობით ერთ-ერთ მათგანს, Lucas Industries,

მიხვდებით, რომ აღქმები აქაც განსხვავდება ტრენინგის რეალური გავლენის თვალსაზრისით (იხილეთ უჭრა 5.2).

მეოთხე, შეიძლება ითქვას, რომ ბევრი ორგანიზაციამ კაფიოდარ აცხადებს თავისი ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიულ მიზნებს და, შესაბამისად, რამდენადაც ტრენინგი და განვითარება სავარაუდოდ ხორციელდება, რადგან ის მოიცავს მცირე ოდენობით ამკარამინიშნებას უფრო ფართო ორგანიზაციულ მიზნებზე, ისიგნორირებული აკომენტატორების მხრიდან, როგორც ტაქტიკური და არა სტრატეგიული. თუმცა, მხოლოდ იმიტომ, რომ ორგანიზაციულ მიზნებთან კავშირები ახსული ან განუცხადებელია, ეს უდავოდ არ ნიშნავს იმას, რომ ღირებული განვითარება არ ხდება. განვითარება ხდება, თუმცა ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ. წინამდებარე დოკუმენტში წარმოდგენილია სტრატეგიულად ორიენტირებული ტრენინგისა და განვითარების ერთ-ერთი მთავარი დილემა: ტიპურად უპირობო ვარაუდი, რომ სტრატეგიული უტოლდება დადამავალს.

მეხუთე, არსებობს კონტურის შეკვრის, ასევე ბიზნესისთვის ტრენინგისა და განვითარების ღირებულების დემონსტრირების სირთულე. ადგილი ჰქონდა ტრენინგების ხარჯების ეფექტურობის შეფასების გარკვეულ მცდელობებს, დანყებული საკმაოდ რთული სასარგებლო გათვლებით (სმიტი 1992) და დამთავრებული უფრო მიახლოებითი დასკვნებით: „20 წლის წინ გაკეთებული საკმაოდ დამაჯერებელი ვარაუდების საფუძველზე გამოვთვალე, რომ თუ ერთკვირიანმა სასწავლო კურსმა (საცხოვრებლის უზრუნველყოფით) მენეჯერის მუშაობის შედეგები 0.5%-ზე მეტით გაზარდა, მაშინ კომპანიისთვის კადრების დატრენინგება უფრო მომგებიანი იავიდრე დატრენინგებაზე უარის თქმა“ (ევერარდი 1991: 26). მაგრამ გარკვეული თვალსაზრისით, ასეთი თანაფარდობები ძირითად ამრს კარგავს. „შეფასება ნიშნავს ღირებული, ასევე ტექნიკური შეხედულებების დაფიქსირებას. ამასთან, შეფასება არის ძალაუფლება, რადგან ეს მოქმედება შეიძლება მოიცავდეს, მინიმუმ, სხვების დარწმუნებას რომელიმე პირის ღირებულებების სისწორეში, ამ ღირებულებების მათთვის თავს მოხვევით“ (ფოქსი 1989: 205). ეს იმას ნიშნავს, რომ სხვადასხვა დაინტერესებულ პირს საკუთარი ინტერპრეტაცია ექნება იმასთან დაკავშირებით, თუ რატომ ხდება ტრენინგის შეფასება; კონკურენტული შეხედულებები ექნება იმასთან დაკავშირებით, თუ შეფასების რომელი კრიტერიუმები უნდა გამოიყენებოდეს; საკუთარი პრეფერენციები ექნება იმასთან დაკავშირებით, თუ რომელი მეთოდი საუკეთესო ასეთი შეფასებების განსახორციელებლად; ასევე შესაძლოა ჰქონდეთ საპირისპირო მოსაზრებები იმასთან დაკავშირებით, თუ რომელი მეთოდი სწორი და ლოგიკური. ბოლოს და აუცილებლად, სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფები განსხვავდება იმ მნიშვნელობით, რასაც ისინი ანიჭებენ შეფასების სხვადასხვა შედეგებს, რაც დამოკიდებულია ძირითადად იმაზე, თუ რა გავლენა აქვს გამომდინარე ცვლილებებს მათზე და მათ წარმომადგენელ ჯგუფ(ებ)ზე, სხვა დაინტერესებულ ჯგუფებთან შედარებით.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ინტერვენციების შეფასების მეთოდი მოექცევა ახალი ნორმატიული წყობის აღქმული სამართლიანობისა (რამდენად დაზიანდება ჩემი ხელმისაწვდომობა ნახალისებაზე, სტატუსზე, უფლებამოსილებასა და გარეშე პირთა მხარდაჭერაზე?) და რეფერენტულ ჯგუფებთან სოციალური შედარების (როგორ შეიცვალა ნაცვალგება და გაცვლითი ურთიერთობები მეორე ნახევრებთან?) გავლენის ქვეშ (კარნალი 1990). ასეთ ანალიზთან დაკავშირებული სირთულეების გათვალისწინებით, ალბათ, გასაკვირი არ არის, რომ ასე ცოტა ორგანიზაციები ახორციელებენ ტრენინგისა და განვითარების სისტემურ შეფასებებს, და მაშინაც კი, როდესაც შეფასებების კვლევა არსებობს, ის ხშირად იგნორირებულია (ლეგი 1984).

ცხრილი 5.3 მენეჯმენტის განვითარების მრავალი პროგრამა

ტიპი	მახასიათებელი	ვარაუდები	კითხვები და პრობლემები
ფუნქციური შესაძლებლობები	ცოდნა, უნარები და დამოკიდებულებები მუშაობის შედეგების გასაუმჯობესებლად, ცვლილებების გამოწვევა, მომზადებული მენეჯერების ეროვნული „ფონდის“ შევსება	<ul style="list-style-type: none"> შესაძლებელია სასწავლო საჭიროებების ობიექტურად დენტიფიცირება და ტრენინგზე მორგება როლის შესრულება შეიძლება შეფასდეს ზუსტად არსებობს მტკიცე „საშუალება-მიზნის“ კავშირი მენეჯმენტის განვითარებასა და ფუნქციურ შესაძლებლობებს შორის 	<ul style="list-style-type: none"> სხვა ისეთი ფაქტორების მიმოხილვა, რომელიც ხელს უწყობს მენეჯმენტის განვითარების გავლენას მუშაობის ეფექტურობაზე შეკრული კონტურის საფრთხე: კორპორატიული დაფინანსება გაიცემა მხოლოდ მენეჯმენტის განვითარების წარმატებულ ინტერვენციებზე, შესაბამისად, არჩევანი გაკეთდება მენეჯმენტის ისეთ განვითარებაზე, რომელიც წარმატების მომტანი იქნება კორპორაციულ დონეზე
პოლიტიკური სიმტკიცე	მენეჯმენტის განვითარება ნიშნავს ორგანიზაციის პოლიტიკური წყობის განვრცობას პროგრამები (მაგ.: კულტურის ცვლილება) ავითარებს იმ უნარებსა და დამოკიდებულებებს, რომელსაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა მიიჩნევს კომპანიის გარდაქმნისათვის აუცილებელ საშუალებად	<ul style="list-style-type: none"> უმაღლესი ხელმძღვანელობის აღქმა, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა, სწორია „წარმატების რეცეპტი“ შეიძლება გარდაიქმნას მენეჯმენტის განვითარების პროგრამად და გავრცელდეს ორგანიზაციაში 	<ul style="list-style-type: none"> მენეჯმენტის განვითარება ხშირად დამოკიდებულია ერთ ან ორ ძირითად მაჩვენებელზე - რა მოხდება, როდესაც ეს მაჩვენებლები გაქრება? მიდგომა ტოვებს კითხვის ქვეშ დაყენების მცირე შესაძლებლობას, ხოლო აღნიშნულთან დაკავშირებული კარიერული ხარჯები შესაძლოა მაღალი იყოს. ასეთი კლიმატი უგულვებელყოფს გულწრფელ ვალდებულებას
კომპენსაცია	მენეჯმენტის განვითარების აქტივობები შეთავაზებულია როგორც სამსახურის დაკარგვის კომპენსაცია, მაგ.:	<ul style="list-style-type: none"> ასეთი აქტივობები წაახალისებს თანამშრომლებს შეიძინონ სწავლის ჩვევა კურსების დაფინანსება ხელს უწყობს მენეჯერების მოტივაციას და ორგანიზაციისადმი ვალდებულების წარმოშობას 	<ul style="list-style-type: none"> ამ მიდგომას ყურადღება გადააქვს სამუშაო ადგილის გასხვისების მიზეზებიდან და ნაცვლად გთავაზობს პალიატივს

	<ul style="list-style-type: none"> • როგორც კეთილდღეობის შემცველი • როგორც გასხვისებული სამუშაო ადგილის ალტერნატივა • თვითგანვითარების ხელშეწყობისთვის 		<ul style="list-style-type: none"> • დამაბნეველი - და მორალურად საეჭვოა - განათლების ასეთი გზით „გამოყენება“
ფსიქიკური თავდაცვა	მენეჯმენტის განვითარება უზრუნველყოფს უსაფრთხო გარემოს, სადაც ადვილია შიშების დაძლევა უფრო სტრატეგიულ საკითხებში ჩართულობის/მათზე წვდომის საშუალებით	<ul style="list-style-type: none"> • მენეჯერებს სჭირდებათ სოციალური სისტემა, რათა დაიცვან საკუთარი ფსიქიკა კონკურენტული კარიერული სწრაფვით გამოწვეული დევნის მანიისგან • აშკარად სამართლიანი შეფასების სისტემები, მიზნების დასახვა და მენეჯმენტის მართული თანმიმდევრულობა ხელს უწყობს არეულობისა და ქაოსის შიშის აღმოფხვრას იმ შემთხვევაში, თუ ფარულ კონკურენციას ექნება ადგილი 	<ul style="list-style-type: none"> • სამუშაო ადგილზე უფრო დიდი თვითგანვითარება და თვითგამორკვევა აუცილებლად ადვირაბსნილ და ეგოისტურ ანარქიას გამოიწვევს? • როგორც წესი, მენეჯმენტის განვითარების მხოლოდ რამდენიმე აქტივობა უზრუნველყოფს ასეთი გადაადგილების შესაძლებლობას

წყარო: ლისი (1992: 89-105), ადაპტირებული

უფროსი მენეჯერების გავლენა ტრენინგსა და განვითარებაზე

ტრენინგი არის პოლიტიკური აქტივობა. ეს ასეა, რადგან სწავლა არის ახალი (შესაძლოა ორგანიზაციისთვის საიდუმლო) ცოდნის და კონცეფციების აღმოჩენა (რაც პოტენციურ საფრთხეს უქმნის არაპროფესიონალებს); სატრენინგო კურსებზე ხელმისაწვდომობა (ვის აირჩევენ და ვის არა); პროფესიული განვითარების გზები და გეგმები (ვისი მივლინება სხვა დეპარტამენტში გამოცდილების გაზიარების მიზნით არის განვითარებადი და ვისი უშედეგო); ასევე განმანათლებლობა (ახალი კორპორატიული მიდგომით შთაგონება) ან იმედგაცრუება (იმის გააზრება, რომ პირადი და კორპორაციული ღირებულებები ერთმანეთს არ შეესაბამება). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სწავლა არის იქ, სადაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის დომინანტურ კულტურულ კოალიციას, რადგან ეს არის ახალი უნარებისა და ტექნიკის შექმნა. ჩვეულებრივ, მაგრამ არა ყოველთვის, ეს კულტურული კოალიცია უფროსი მენეჯმენტის სინონიმია. ან ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ უფროსი მენეჯერების გავლენას ორი კუთხით: როგორც გაბატონებული კულტურის განმსაზღვრელები, და როგორც ტრენინგისა და განვითარების ინიციატივების სპონსორები.

უფროსი მენეჯერები როგორც კულტურის განმსაზღვრელები

ჩვენ უფრო ვრცლად შევხებით კულტურას და ადამიანური რესურსების სტრატეგიებთან მის კავშირს (თავი 15), მაგრამ მოკლედ განვიხილავთ გაბატონებული კულტურის განმსაზღვრელებს და ადამიანური შესაძლებლობების განვითარებას. მრავალი თვალსაზრისით, კულტურა არის ორგანიზაციული ცხოვრების ცენტრალური, ყოვლისმომცველი რეალობა, რომელიც მოიცავს დამოკიდებულებების, ღირებულებების, ნორმების, სტილისა და მინიშნებების (სიტყვიერი, უსიტყვო, ვიზუალური, მახვილი, მიზანმიმართული თუ გაუთვალისწინებელი) ფართო სპექტრს, რაც ქმნის საწარმოდ არსებობის გამორჩეულ შეგრძნებას. კულტურა მართებულად აღწერეს, როგორც „გარკვეული ქცევისადმი მიდრეკილება“. ადამიანის კულტურული ღირებულებები არსად ისეთი ხილვადი არ არის, როგორც ტრენინგისა და განვითარების სფეროში. რამდენიმე მენეჯერი იკამათებდა შემცირებულისაბაზრო წილის ლოგიკურ შედეგებზე, დეპარტამენტის ხელმძღვანელების უმეტესობა კი გადახედავდა თავის საოპერაციო გეგმებს საბიუჯეტო ანალიზის ფონზე, მაგრამ როდესაც საქმე ეხება სხვების (ან კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ჩვენს) ქცევას, მამოძრავებელი ლოგიკა ქრება! ამ საკითხს დეტალურად ეხებიან ბრუკსი და ბეითი (1994). დიდ ბრიტანეთში, საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ ახლად ჩამოყალიბებულ სააგენტოში სილრმისეული ეთნოგრაფიული კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ ზემოდან ცვლილების განხორციელების ნებისმიერი მცდელობა გაუვნებელყოფილი და გაუქმებულია ადგილობრივ დონეზე კულტურული ინფრასტრუქტურის საშუალებით (1994: 177). ასე რომ, „გაბატონებული“ კულტურის განხილვის დროს ფრთხილად უნდა ვიყოთ და არ ვივარაუდოთ, რომ ის უფროსი მენეჯმენტის კულტურის ექვივალენტურია, ასევე უყურადღებოდ არ უნდა დავტოვოთ სხვა არც ისე მნიშვნელოვანი სამუშაო ჯგუფების რთული მიზნები და ინტერესები, ასევე შედეგობრივი გავლენა შიდა განვითარების პოლიტიკაზე. ეს პრობლემას უქმნის ორგანიზაციებს, რომლებიც ატარებენ მათ ბიზნეს სტრატეგიებთან ინტეგრაციაზე გამიზნულ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას. განსაკუთრებით დივერსიფიცირებული კორპორაციების შემთხვევაში, სავარაუდოა, რომ სხვადასხვა ქვედანაყოფისთვის ან შვილობილი კომპანიისთვის იმოქმედებს სხვადასხვა პოლიტიკა, რაც ორმხრივად გაამყარებს მათ ბიზნეს სტრატეგიებს, მაგრამ შესაძლებელია წინააღმდეგობაში მოვიდეს სხვა ბიზნეს ერთეულებისადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასთან, ან კორპორაციის საერთო პოლიტიკის პრიორიტეტებთან. ამ სიტუაციაზე ლევი აკეთებს შემდეგ კომენტარებს:

ქვედანაყოფის ძლიერი სუბკულტურები, რაც კონკურენტული უპირატესობის გაცხადებული ელემენტია, შეიძლება კარგად განვითარდეს. პრობლემა მხოლოდ მაშინ წარმოიქმნება, თუ

გაჩნდება ორი ან მეტი ქვედანაყოფის ინტეგრირების მოთხოვნა ისე, რომ ინტეგრაცია მოხდეს ოპერაციულ, და აქედან გამომდინარე, პერსონალის დონეზე. მაშინ არა მარტო მკაფიო სუბკულტურების შერწყმის სირთულეა მოსალოდნელი, არამედ ქვედანაყოფების ადამიანური რესურსების მართვის ადრინდელ პოლიტიკებს შორის პოტენციური უთანასწორობისა და შეუსაბამობის აღქმამ შესაძლოა ძირი გამოუთხაროს შესაბამისობის აღქმით გამონგველ ნდობასა და ერთგულებას. (ლევი 1989: 31)

გარდა ამისა, კულტურები არ არის სტატიკური; გაბატონებული კულტურა შესაძლოა მბრძანებლური და ულმობელი იყოს, განსაკუთრებით დროებით უფლებამოსილი უფლებამოსილი ჯგუფებისთვის, მაგრამ კულტურულ სერიოზულობაზე ყურადღების მოდუნება სულ უფრო ბანალური ხდება. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს გამონგველია საბჭოს დონეზე განხორციელებული შედარებით „აგრესიული“ ქმედებებით: ერთი კომპანიის მიერ მეორეს შთანქმით და შერწყმით; სხვა შემთხვევებში ეს არის დეცენტრალიზაციის ან/და ინიციატივების სხვისთვის გადაბარების შედეგი, როდესაც ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებები განზრახ უფრო მნიშვნელოვანი ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი ხდება.

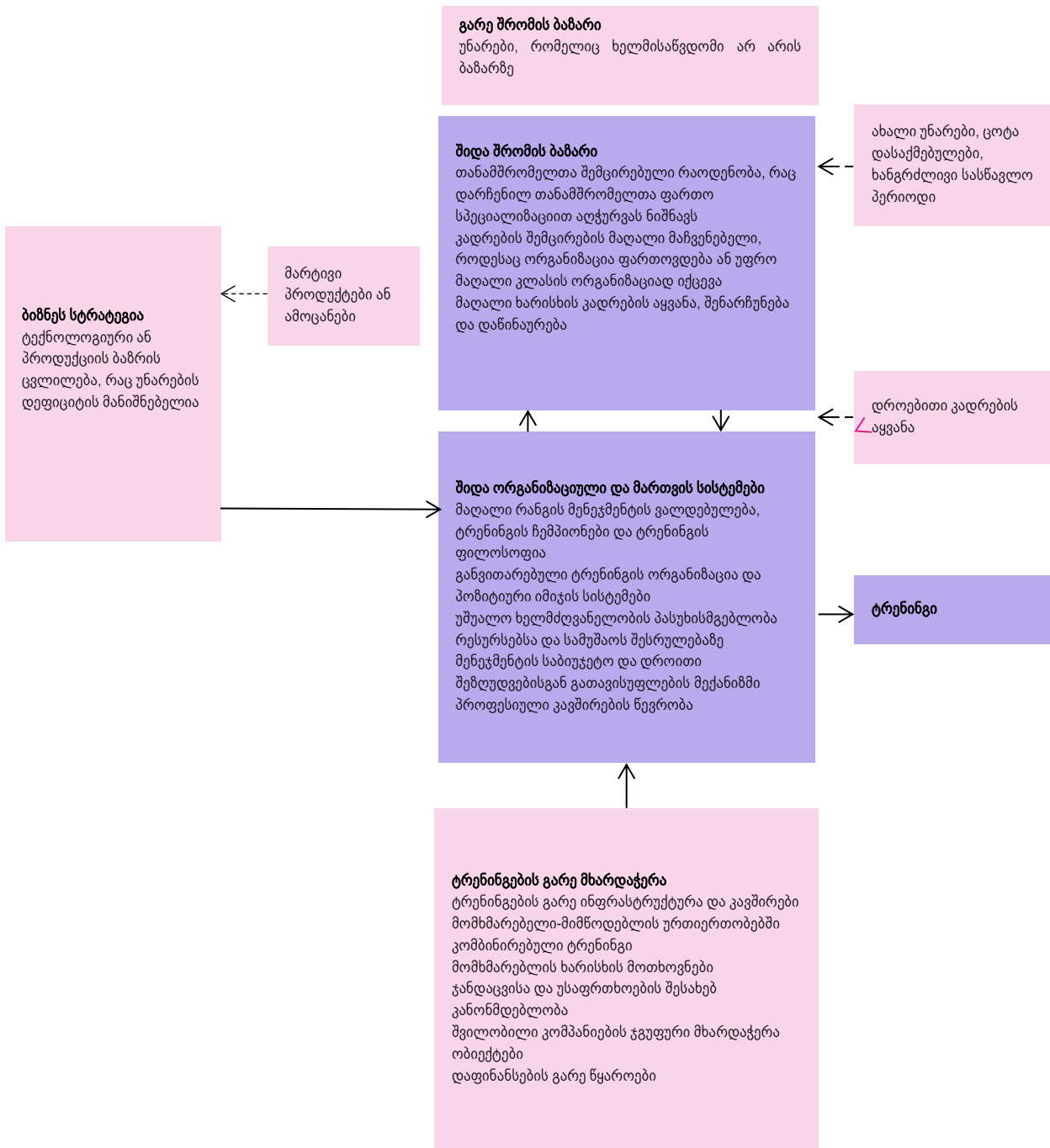
ტრენინგი და განვითარება სულაც არ არის ნეიტრალური პროცესი, სადაც მსმენელებისთვის ახალი ცოდნის შექმნისთვის ან ახალი უნარების ათვისებისთვის ერთადერთ წინააღმდეგობას მათი ინდივიდუალური ნიჭიერება ან სწავლის სტილიწარმოადგენს. უდავოა, რომ სწავლა „პოლიტიზირებული პროცესია, სადაც ახალ ცოდნას, სისტემებსა და ტექნიკას ეჭვის თვალით უყურებენ, ზოგჯერ უარსაც ამბობენ მათზე, რადგან განიხილავენ როგორც იმ პირთა პრიორიტეტებს, რომელთა პრიორიტეტებიც არის მკაფიოდ გამოხატული და შესაძლოა წინააღმდეგობრივი, ან რომელიც გამოიწვევს ორგანიზაციული რესურსების ხელახლა განაწილებას ან განყოფილებების ტრადიციული პოლიტიკური მხარდაჭერის შესუსტებას“ (სალამაი და ბათლერი 1990). ამის შედეგები დამატებით განხილულია მე-10 თავში.

მაშინ ცხადია, მოსაზრება იმის შესახებ, რომ მაღალი რანგის მენეჯერები შეიძლება იყვნენ კულტურის განმსაზღვრელები, რომლებიც ტრენინგებს იყენებენ კონკრეტული ბიზნეს ხედვის ჩამოყალიბებისა და განმტკიცებისთვის, ძალიან მარტივია. ეჭვგარეშეა, რომ უფროს მენეჯერებს შეიძლება ჰქონდეთ გარკვეული გავლენა და, როგორც კარგად შეწყობილი გუნდი (რაც ნაკლებად დამახასიათებელია), მათი კოლექტიური ნება შეიძლება იყოს ორგანიზაციული ნორმებისა და ღირებულებების კიდევ უფრო განმსაზღვრელი, მაგრამ ჩვენ ვნახეთ, რომ ეს გავლენა არც ცალმხრივია და არც გარდაუვალი. უკეთესი ანალოგია შეიძლება იყოს უფროსი მენეჯერების კულტურის ღირიჟორებად განხილვა, რომლებიც ხელმძღვანელობენ შეკრებილ „მუსიკოსებს“, და ამავდროულად, დამოკიდებულნიარაიან მათ კრეატიულობასა და რეაგირების უნარზე. ღირიჟორსა და „ორკესტრს“ შორის ურთიერთქმედებანარმოადგენს მოტივაციის, ერთგულებისა და გამოცდილების დახვეწილ ნაერთს, რომელთაგან ზოგიერთის გამომუშავება/გაუმჯობესება შესაძლებელია ტრენინგებით, მაგრამ ძირითადად ფარული ნიჭის, მისწრაფების, პირადი უნარ-ჩვევებისა და ხელსაყრელი მომენტის დამსახურებაა.

უფროსი მენეჯერები როგორც ტრენინგისა და განვითარების სკონსორები

არის უფროსი მენეჯმენტის როლი უფრო მარტივი როდესაც საქმე ეხება იმის გამოვლენას, თუ როგორ ირჩევს და ინარჩუნებს ორგანიზაცია ტრენინგისა და ფართო განვითარების სტრატეგიას? უფრო კონკრეტულად, რა გავლენას ახდენს დომინანტური კოალიციები ასეთ გადანყვეტილებებზე?

ისევ და ისევ, პოლიტიკისა და პრაქტიკის საუკეთესო მტკიცებულებები დევს სასწავლო სააგენტოსთვის შექმნილ ანგარიშში (პეტიგრუ და სხვ. 1988). მკვლევარებმა აღმოაჩინეს მთელი რიგი ფაქტორები მათ მიერ გამოკვლეულ 20 კომპანიაში, რომლებიც მუშაობენ ახალი და უწყვეტი ტრენინგის მიდგომების დამკვიდრებაზე ან ეწინააღმდეგებიან ასეთ დამკვიდრებას (ნახაზი 5.3). როგორც უკვე ვნახეთ, ტექნოლოგიური და პროდუქტის ბაზარზე ცვლილებები ტრენინგის სტრატეგიის დანერგვის მამოძრავებელი ძალაა, თუ დავალებისთვის განსაზღვრული უნარები არ ეხება მცირე რაოდენობის მარტივ, სტანდარტიზებულ პროდუქტს ან მომსახურებას, რომლის სწავლასაც ცოტა დრო სჭირდება. ამ შემთხვევაში დამატებითი ტრენინგი შეიძლება საკმარისი იყოს და შეასუსტოს შეთანხმებული სტრატეგია. გარეშრომის ბაზარზე საჭიროუნარ-ჩვევების არარსებობა და შესაბამისი ეკონომიკურის ტაბილურობა ხელს შეუწყობს ტრენინგებს. ჩვენ უკვე განვიხილეთ უკრაინაში, „ტრენინგის გარე მხარდაჭერა“ ჩამოთვლილი საკითხები და აღვნიშნეთ, რომ არსებობს მრავალი ისტორიული, პოლიტიკური და კულტურული ფაქტორი, რომელიც საფრთხეს უქმნის დიდ ბრიტანეთში ორგანიზაციის მიერ ტრენინგების უზრუნველყოფის შესუსტებას, განსაკუთრებით სხვა ევროპულ პარტნიორებთან შედარებით (მაგ.: პერსელი 1989).



← — ნეგატიური ფაქტორები
 —> პოზიტიური ფაქტორები

ნახაზი 5.3 ტრენინგებზე პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორების ურთიერთმოქმედება
 წყარო: პეტიგრუ, ჰენდრი და სფაროუ (1988)

ტრენინგების ხელშეწყობ შიდა შრომის ბაზრის მახასიათებლებს შორისმოიაზრება წარმოებისა და ტექნიკური პერსონალის შეთავსებით პროფესიებით აღჭურვისკენ მიმართული ღონისძიებები. ეს, როგორც წესი, დაკავშირებულია თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირებასთან და დარჩენილი თანამშრომლებისთვის დავალებების/უნარების გაზრდასთან. ასევე, ორგანიზაციამ შეიძლება გაატაროს ტრენინგისა და განვითარების პოზიტიური პოლიტიკა უფრო მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოსაზიდად, განსაკუთრებით თუ მას კადრების შემცირების პრობლემები ჰქონდა. მესამე, როდესაც ორგანიზაციებს ტრადიციად აქვთ ქცეული მაღალი ხარისხით უზრუნველყოფილი პირადი შემადგენლობით დაკომპლექტება, კადრების შენარჩუნება და დანინაურება, უფრო მაღალი დონის უნარებში ტრენინგი პრაქტიკულ გადაწყვეტილებად ითვლება ცვლილებისთვის მომზადების და მისი განხორციელების დროს, რადგან ეს არის მომავალში ჩადებული ინვესტიცია.თუმცა, თუ საჭირო გახდება სპეციალისტის უნარები ცოტა ხნით და ორგანიზაციის შიგნით ამ უნარებში მომზადება ხანგრძლივ დროს მოითხოვს, ორგანიზაციები სავარაუდოდ აირჩევენ გარე პერსონალის დაქირავებას ან/და ხელშეკრულების საფუძველზე აყვანას და ამით მოხსნიან ადამიანური რესურსების განვითარებაში ინვესტირების საჭიროებას.

კიდევ სხვა საკვანძო საკითხები, რომელიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ტრენინგებთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებაში, მოქცეულია კატეგორიაში „შიდა ორგანიზაციისა და მართვის სისტემა“. აღნიშნული ეხება მნიშვნელოვან პირებსა და პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს, დაკავშირებული ორგანიზაციის ფარგლებში. ტრენინგის ღირებულების მიმართ დადებითი კულტურის ხელშეწყობი მამოძრავებელი ძალებია: პირველი, „ტრენინგის ჩემპიონის“ არსებობა, განსაკუთრებით უფროს მენეჯერებს შორის; მეორე, ტრენინგის აქტივობების შეფასებისა და მიწოდების ადეკვატური სისტემები და ამ სისტემების მიმართ სანდოობა; მესამე, უშუალო მენეჯერების გამხნეება და მხარდაჭერა სატრენინგო ინიციატივებში, ასევე საბიუჯეტო და ალტერნატიული ხარჯების შემსუბუქება პერსონალის განვითარების მიზნით გათავისუფლების დროს; და მეოთხე, ისეთ საკითხებზე შიდა ზეწოლა, როგორიცაა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სფეროში დატრენინგება (პროფესიული კავშირების მხრიდან) ან თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფაში დატრენინგება (თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფელი ჯგუფების მხრიდან).

როდესაც პეტიგრუმ და სხვ. (1988) შეაფასეს ადამიანური რესურსების განვითარების ექვივალენტური ორგანიზაციული ხელშეწყობი ფაქტორები, პროფესიული განათლებისა და მომზადების საპირისპიროდ, მამოძრავებელ ძალად - მაღალი რანგის მენეჯერების განვითარებისადმი ვალდებულების გარდა - მიიჩნიეს: პირადი შემადგენლობით დაკომპლექტების, დატრენინგებისა და თანამდებობებზე გადანაწილების ინტეგრირებული სისტემები, ცნობიერების ამაღლება სხვადასხვა დონეზე ეფექტური მუშაობის უზრუნველსაყოფად, მენტორობა და კარიერის მონიტორინგი ადრეულ ეტაპზე, განვითარების შესაძლებლობების ამოცნობა ნორმალური მართვის პროცესში, და ღია სასწავლო დაწესებულებების უზრუნველყოფა.

განათლებისა და ტრენინგების განხილვისას ჩანს, რომ უფროსი ხელმძღვანელობა (ან ექვივალენტური დომინანტური კოალიცია) გავლენას ახდენს მთელ რიგ ასეთ მამოძრავებელ ძალებზე. ისინი განსაზღვრავენ ტრენინგისა და განვითარების ბუნებას, და დიდ ბრიტანეთში ჯანდაცვის ეროვნული სამსახურიდან ამოღებული მტკიცებულება (უჭრა 5.4) გვიჩვენებს, თუ რამდენად ძლიერი შეიძლება იყოს ასეთი განსაზღვრებები.

რაც არ უნდა იყოს, 5.3 ნახაზზე გამოსახული არცერთი ფაქტორია საკმარისი ორგანიზაციაში ტრენინგებისთვის დადებითი კლიმატის შესაქმნელად. არსებობს შემთხვევები, რომ ზოგი საკუთარი პერსონალის ტრენინგსა და განვითარებაში ინვესტიციას დებს, რადგან არსებობს ზემოთ აღწერილი მთელი რიგი მამოძრავებელი ძალები, და რადგან მათ არ აკავებთ გარკვეული უარყოფითი ფაქტორები.

რალა თქმა უნდა, ორგანიზაციებს სჭირდებათ ტრენინგისა და განვითარების ინიციატივების ინდოსირება, მხოლოდ თუ შესაძლებელია საჭირო რესურსებისა და ბიუჯეტის გამოყოფა. მაგრამ ეს საკმარისი არ არის. საჭიროა არსებობდეს თანმიმდევრულობა განვითარების პროგრამების შედეგებსა და ამ პროგრამების „სპონსორი“ უფროსი მენეჯერების ქცევებს და მოქმედებებს შორის. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ცალკეული პირები დარწმუნდებიან, რომ უფროსი ხელმძღვანელობა აფასებს და იყენებს ასეთი აქტივობებით მიღებულ უნარებსა და დამოკიდებულებებს, ისინი ყველანაირად შეეცდებიან გამოავლინონ ვალდებულების ძლიერი გრძნობა (ოგბონა და ვილკინსონი 1990). ამასთან, თუ უფროსი ხელმძღვანელობა დააიგნორებს ან არასწორად გაიგებს სიმძიმის კულტურულ ცენტრს, მათ მიერ წამოწყებული სატრენინგო ინიციატივები სავარაუდოდ მცირე სარგებლის მომტანია გრძელვადიან პერსპექტივაში, და შესაძლოა გულგრილობა და ცინიზმი გამოიწვიოს მოკლევადიან პერსპექტივაში.

უჯრა 5.4 ტრენინგის აღქმა ეროვნული ჯანდაცვის სისტემაში

მენეჯმენტის განვითარების შეფასების გათვალისწინებით, მენეჯმენტის განვითარების ღირებულების შესახებ რწმენა იქმნება ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის საფუძველზე ან პირადი გამოცდილებით, ხოლო მთავარი აღმასრულებელი პირები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ კულტურის ჩამოყალიბებაში. დიდ ბრიტანეთში ბევრ აღმასრულებელ პირს არ უსწავლია უნივერსიტეტში, უმეტესობას არ გაუვლია ფართო ფორმალური განვითარება მენეჯმენტში, და უმრავლესობა საკუთარ კარიერულ პროგრესს პიროვნული ფაქტორებით ხსნის და არა მენეჯმენტის განვითარებით. ამიტომ, ნაკლებად სავარაუდოა მათ განსაზღვრონ ისეთი კულტურა, რომელიც აქცენტს მენეჯმენტის განვითარებაზე გააკეთებს. საუკეთესო შემთხვევაში, ისინი სიტყვიერ მხარდაჭერას გამოუცხადებენ იდეას, მაგრამ ამ იდეის განხორციელებაზე პასუხისმგებლობას სხვა პირებს გადააბარებენ. ასეთი მენეჯერები სავარაუდოდ მოახდენენ მენეჯმენტის განვითარების, როგორც კონტროლის უზრუნველყოფის საშუალების, გაოფიციალურებას და ბიუროკრატიზაციას. შედეგად მიღებული ფორმალური სისტემები ზოგად მხარდაჭერას მიიღებენ, მაგრამ, როგორც წესი, ძირითადი ორგანიზაციული საქმიანობიდან ოდნავ განკერძოებულად განიხილებიან. მენეჯმენტის განვითარება განისაზღვრება კურსების სახით, რომელიც აღიქმება როგორც *კარგ*, მაგრამ არა უმთავრეს ფაქტორად ორგანიზაციული და კარიერული წარმატების თვალსაზრისით. როგორც კი ასეთი ფორმალური აქტივობები და რწმენა დამკვიდრდება, მენეჯმენტის კვალიფიციურ დეველოპერებსაც კი გაუჭირდებათ სისტემის შეცვლა.

სტრატეგიული მიდგომებისა და შედეგების ფაქტები

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ტრენინგისა და განვითარების უფრო სტრატეგიული მიდგომის მტკიცებულებას. მაკრო კლიმატი ახლა უფრო ხელისშემწყობია ტრენინგისა და განვითარების აქტივობებისთვის? ორგანიზაციები უფრო მეტს აბანდებენ ტრენინგებში ვიდრე ადრე? არსებობს იმის მტკიცებულება, რომ ტრენინგთან დაკავშირებული ინტერვენციები უფრო სტრატეგიულია ბუნებით, და შესაძლებელია ვთქვათ, რომ ეს ორგანიზაციას სარგებლობას მოუტანს?

ტრენინგისა და განვითარების სიხშირე

არსებობს იმის მიზეზი გვჯეროდეს, რომ ორგანიზაციებში ტრენინგიდან და განვითარებიდან უფრო და უფრო მეტი ადამიანი იღებს სარგებელს. დიდ ბრიტანეთში 60 000 ოჯახის ფართომასშტაბიანი ეროვნული რეპრეზენტატიული კვლევისა და 157 დამსაქმებლის გამოკითხვის ფარგლებში, რესპონდენტებს ჰკითხეს მიუღიათ თუ არა მონაწილეობა წინა ოთხი კვირის განმავლობაში სამსახურთან დაკავშირებულ რაიმე საგანმანათლებლო აქტივობაში ან ტრენინგში: „მთელი 1980-იანი წლების განმავლობაში ჩატარებული ტრენინგების სიხშირის მაჩვენებლის მიხედვით, სამუშაოსთან დაკავშირებული ტრენინგების მიმღები მუშების რაოდენობა და თანაფარდობა მკვეთრად გაიზარდა; რაოდენობა თითქმის გაორმაგდა და თანაფარდობა 9.25%-დან (1984წ.) 15.4%-მდე (1990წ.) გაიზარდა“ (აშტონი და ფელსტედი 1995: 246). ეს მაჩვენებელი შენარჩუნდა, ტრენინგების სიხშირის უმნიშვნელოდ შემცირებით, მომდევნო სამი კრიზისული წლის განმავლობაში 1993 წლამდე. რაც არ უნდა იყოს, ვიდრე ეს გარდევს ადმოიფხვრება, პროფესიული საქმიანობით დაკავებული მუშები, ხუთჯერ მეტი ალბათობით, მაინც მიიღებენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ ტრენინგს, როგორც მათი არაკვალიფიციური კოლეგები. როგორც იგივე კვლევის ნაწილი, 1990 წელს დასატრენინგებელი მენეჯერების გამოკითხვის შედეგად, წინა ორი წლის განმავლობაში 43%-მა გაზარდა ტრენინგის აქტივობების რაოდენობა, 27%-მა განაცხადა, რომ არავითარი ცვლილება მომხდარა აღნიშნულთან დაკავშირებით და 25%-მა განაცხადა, რომ შემცირებებს ჰქონდა ადგილი. ის ფაქტი, რომ ტრენინგის ძირითადი განმსაზღვრელები აღმოჩნდა ისეთი „ბიძგის მიმცემი“ ფაქტორები, როგორიცაა BS5750 სტანდარტი, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების მოთხოვნები და პროფესიული წესები, საშუალებას აძლევს ავტორებს დაასკვნან, რომ ასეთი ტრენინგები ჯერ კიდევ საკმაოდ ხელისშემწყობია და არ არის შეთავსებადი ადამიანური რესურსების გავრცელებული სტრატეგიების დანერგვასთან.

Investors in People (IiP) (სტანდარტი - საპასუხისმგებლო საკადრო პოლიტიკა) შესაძლოა დახასიათდეს როგორც კიდევ ერთი ბიძგის მიმცემი ფაქტორი. მისი ამოქმედება დაიწყო ადგილობრივმა „ტრენინგებისა და საწარმოების საბჭოებმა“ დიდ ბრიტანეთში 1990 წელს, როგორც ყველა ორგანიზაციაში უფრო სტრატეგიულად ორიენტირებულ და შემონმბებულ ტრენინგსა და განვითარებაში ინვესტირების სტიმული. ამ ინიციატივას საკმაოდ მოკრძალებული დასაწყისი ჰქონდა: 1992 წლის ივნისისთვის არსებობდა 63 კომპანია, რომლებმაც წარმატებით დაამკვიდრეს ეროვნული სტანდარტი, და დამატებით დაახლოებით 600 კომპანია, რომლებმაც ვალდებულება აიღოაკრედიტაციის დაწყებაზე. ამ დოკუმენტის შექმნის დროს ეს ციფრები სწრაფად გაიზარდა. IiP-ის ანგარიშში აღიარებულია 8 000-ზე მეტი კომპანია 21 350 თანამშრომელზე ვალდებულებით (IiP-ის მენეჯმენტის ანგარიში, 1997 წლის ნოემბერი). ეს ნიშნავს იმას, რომ დიდი ბრიტანეთის სამუშაო ძალების თითქმის 40%-მა აქტიურად დაიწყო ან უკვე წარმატებით განახორციელა აკრედიტაცია. მაშინაც კი, თუ IiP-ის მოტივაცია და გარკვეულწილად მექანიკური მეთოდოლოგია კრიტიკას იმსახურებს, აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ამდენ ორგანიზაციასა და თანამშრომელს მოუწოდებენ საკუთარი განვითარების სტრატეგიული მნიშვნელობის განხილვისა და შეფასებისკენ.

ბრიტანეთის მენეჯმენტის განვითარების სისტემა, კონტექსტის გათვალისწინებით და მის მთავარ კონკურენტებთან შედარებით, საკმაოდ სუსტი აღმოჩნდა 1987/8 წლების ანგარიშების მიხედვით. ერთ-ერთი ასეთი ანგარიშის კვალდაკვალ (კონსტაბლი და მაკკორმიკი 1987), ათი წლის შემდეგ ჩატარებულმა კვლევამ ბევრად უფრო დადებითი სურათი აჩვენა (ტომპსონი და სხვ. 1997). თუ შევადარებთ ერთი ათწლეულით ადრე არსებულ სიტუაციას, როდესაც წელიწადში თითო მენეჯერზე საშუალოდ დაახლოებით ერთდღიანი ტრენინგი იყო გათვალისწინებული, კვლევამ აჩვენა, რომ მენეჯმენტის ტრენინგების უზრუნველყოფაში საკმაოდ შესამჩნევ გაუმჯობესებას აქვს ადგილი - 1996 წელს 5.5 დღიანი ტრენინგი გახდა საერთო საშუალო მაჩვენებელი ყველა ორგანიზაციაში. საინტერესოა, რომ ტრენინგების უზრუნველყოფის პირველადი გადამწყვეტი ფაქტორები ნაკლებად სტრუქტურული იყო (როგორცაა ორგანიზაციის ზომა, მფლობელობა და სექტორი, ან ცენტრალიზაციის ხარისხი) და უფრო შიდა პროცესებს წარმოადგენდა (მენეჯმენტის განვითარებისთვის უპირატესობის მინიჭება, თუ ვინ იღებს პასუხისმგებლობას მენეჯმენტის განვითარებაზე, ასევე ტრენინგებისა და განვითარების პოლიტიკის შემუშავება). ეს ფაქტორები ასევე მიზეზობრივად უკავშირდებოდა მენეჯმენტის განვითარების აღქმულ მიღწევებს და მენეჯმენტის განვითარების აღქმულ გავლენას ორგანიზაციაზე. პროფესიული კვალიფიკაცია ტრენინგების გაცხადებულ რაოდენობასთან დაკავშირებული ერთადერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლადი იყო, და Investors in People-ს ყველაზე მეტად იყო დაკავშირებული პოლიტიკის პრინციპებთან.

უჯრა 5.5 მენეჯმენტის ტრენინგი დიდ ბრიტანეთსა და იაპონიაში

ძირითადი განსხვავება, რაც ჩვენ აღმოვაჩინეთ იყო იაპონიის მენეჯმენტის განვითარების სისტემების შედარებით კეთილგონიერებასა და სტაბილურობას და ბრიტანეთის მენეჯმენტის განვითარების სისტემების შედარებით მონყვლადობასა და არასტაბილურობას შორის. ამ ძირითად განსხვავებას ჰქონდა მთელი რიგი ასპექტები და შედეგები. იაპონელ მენეჯერებს ყველა დონეზე შეეძლოთ აღწერათ თავის კომპანიებში არსებული ტრენინგისა და განვითარების სისტემები; ხშირ შემთხვევაში, ასეთი რამ შეუძლებელი იყო დიდი ბრიტანეთის კომპანიებში. დიდი ბრიტანეთის შემთხვევაში, ადგილი ჰქონდა დრამატულ სირთულეებს: ერთი პერიოდი შემუშავდა და დაიხვეწა სატრენინგო კურსების მთელი ნაკრები, ხოლო შემდეგ ეს ნაკრები სრულიად განადგურდა. ერთ დროს ძირითადი აქცენტი თვითგანვითარებაზე კეთდებოდა, შემდეგ ასეთ საკითხებს საერთოდ ყურადღებას აღარ აქცევდნენ. შედეგად, უშუალო მენეჯერები დაბნეულები და ცოტა ცინიკურები გახდნენ.

მენეჯმენტის განვითარების სპეციალისტები ყველანაირად ცდილობდნენ ხაზი გაესვათ, რომ ისინი მოქმედებდნენ „ბიზნეს სტრატეგიიდან“ ან „ბიზნესის საჭიროებებიდან“ გამომდინარე. როდესაც მათ მენეჯმენტის განვითარების ადგილთან დაკავშირებით გონებაში დიაგრამული მოდელები შექმნეს, ბიზნეს სტრატეგიას ან ბიზნესის საჭიროებებს უცვლელად ნახაზის ცენტრში ან თავში მიუჩინეს ადგილი. ისინი შეცადნენ ყურადღება არ მიექციათ მთავრობის, საჯარო სამსახურების, და გარკვეულწილად, ბიზნეს სკოლების, ასევე იმ დაინტერესებული წრეების „გარე“ გავლენებისთვის, რომლებსაც მათი აზრით არასწორი ხელმძღვანელობა მართავდა ან არასწორი პოლიტიკური დღის წესრიგი ჰქონდათ. ახლა, თუ გავითვალისწინებთ ბიზნეს საჭიროებაზე ძირითად აქცენტს, გაცილებით ადვილია იმის გაგება, რომ ადაპტაციის უნარი თანაბრად ფასდება. აქედან გამომდინარე, მცირე სინდისის ქენჯნა არსებობდა სატრენინგო პროგრამების უგულვებელყოფასთან ან მენეჯმენტის სასწავლო კოლეჯის დახურვასთან დაკავშირებით.

შემდეგ განვითარებული მოვლენები მენეჯმენტის განვითარების ფარული კონცეპტუალიზაციის შედეგია. (არასტაბილურ) ეკონომიკური მოქმედების სფეროს და დაკავშირებულ ბიზნეს სტრატეგი(ებ)ას უდავოდ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. იაპონიაში, პირიქით, ნაკლები ტენდენცია არსებობდა იმის, რომ ესაუბრათ მენეჯმენტის განვითარების ადგილისა და ბაზრის პრიმატის განმეორებით დადასტურების შესახებ. აღმოჩნდა, რომ მენეჯერების ზრდის ღირებულების მიმართ უფრო მყარი რწმენა არსებობდა, რათა დაკმაყოფილებულიყო ცვალებადი საბაზრო პირობები.

სთორი და სხვ. 1997: 206-7)

ახლა როგორ ხდება მენეჯმენტის ტრენინგების შედარება ჰენდრის (1987) მიერ გამორჩეულ კონკურენტ ერებში? ჩატარდა კვლევა რვა კომპანიაში ტრენინგების ჩატარების სიღრმისეული დონის გასარკვევად. კვლევა მოიცავდა დიდი ბრიტანეთი-იაპონიის ოთხ წყვილ კომპანიას (Lucas/Sumitomo Electric; NatWest Bank/Mitsui; Tesco/Jusco; British Telecom/NTT (სთორი და სხვ. 1997). მკვლევარების გასაკვირვად, ბრიტანელი მენეჯერების ანგარიშში უფრო მეტი ტრენინგები დაფიქსირდა და ტრენინგი უფრო მაღალ საფეხურზე შეფასდა, ვიდრე იაპონელი მენეჯერების ანგარიშში. მაგრამ ეს დასკვნა შენიღბული სახით უფრო ფუნდამენტურ განსხვავებებს მოიცავდა, როგორც ეს ნაჩვენებია 5.5 უჯრაში.

5.5 უჯრაში წარმოდგენილი ფორმულირების მიხედვით, მიუხედავად ტრენინგებში (განსაკუთრებით მენეჯმენტის ტრენინგებში) მზარდი ინვესტირების იმედისმომცემი ნიშნებისა, ტრენინგის როლი, როგორც ადამიანური რესურსების *სტრატეგიული* ინტერვენცია, ჯერ კიდევ საეჭვოა. ეს იმიტომ, რომ ტრენინგის მიმართ განიხილება, მინიმუმ დიდი ბრიტანეთის კონტექსტში,

როგორცუფროსი მენეჯმენტის ამბიციების მიღწევის საშუალება; ეს წინააღმდეგობაში მოდის დასაქმებული პირების სტრატეგიულ რესურსად განხილვასთან, ვისი განვითარებაც სამუშაო ადგილზე გამოიწვევს გრძელვადიან მდგრადობასა და შესაძლებლობებს.

ტრენინგისა და განვითარების სტრატეგიული გავლენა

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის, პერსონალის მართვისგან განსხვავებით, ერთ-ერთი განმასხვავებელი ნიშანია ადამიანურ რესურსებსა და ბიზნეს სტრატეგიებს შორის კავშირი. ბოლო წლების განმავლობაში, არსებობდა შეთანხმებული მცდელობა იმის დემონსტრირებისთვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მოცემულ „კომპლექტში“, მათ შორის ტრენინგსა და განვითარებაში, ინვესტირება კომერციულ სარგებელს მოიტანს. ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე მაგალითი:

აშშ-ს 388 მწარმოებელს შორის საქსპორტო საქმიანობაში წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ადამიანის კვლევის სტრატეგია იყო. მაგალითად, თუ ორგანიზაციამ მნიშვნელოვნად წაახალისა ის, ვინც საერთაშორისო საქმიანობაში მონაწილეობს, ხაზგასმით აღნიშნა ეს მენეჯერების აყვანისა და დანიშნულების დროს, მხარი დაუჭირა ტრენინგსა და განვითარებას საერთაშორისო ბიზნესში და ეს ჩათვალა როგორც სამუშაოს შესრულების საზომი, მაშინ მისი ექსპორტი დიდი ალბათობით წარმატებული იქნება (გომესი-მეიჯა 1988).

მკვლევართა გუნდმა შეამოწმა საინჟინრო და ელექტრონიკის სექტორში მოქმედი 49 კომპანიის კადრების აყვანისა და შერჩევის, მენეჯმენტის განვითარების, სამუშაოს შესრულების შეფასების, წახალისებისა და აღიარების, ასევე კარიერის დაგეგმვის პროცესები. ყველაზე ძლიერი კავშირი, რაც კვლევის შედეგად გამოვლინდა, იყო ფინანსურ მაჩვენებლებსა და პრაქტიკაში დანერგილი ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების კორპორატიულ სტრატეგიასთან ინტეგრაციის ხარისხს შორის აშკარად პოზიტიური კავშირი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იმ ფირმის კაპიტალის შემოსავლიანობა, სადაც პრაქტიკაში დანერგილი ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების კორპორატიულ სტრატეგიასთან ინტეგრაციის ხარისხი მაღალია, საგარეოდ სამუშაოზე მნიშვნელოვნად მაღალი იქნება თავის სექტორში. ასევე პოზიტიური კავშირი გამოვლინდა კაპიტალის შემოსავლიანობასა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ინტეგრაციის ხარისხს შორის, როდესაც ადამიანური რესურსების მართვა ორიენტირებულია განვითარებაზე, შეფასებასა და კარიერის დაგეგმვაზე (ფოქსი და მაკლი 1991).

30 ქარხნის ადამიანური რესურსების სტრატეგიები შეადარეს ერთმანეთს და დაახასიათეს როგორც ვალდებულებათა სისტემები, სადაც გარკვეული მცდელობა იყო განესაზღვრათ დასაქმებულთა ქცევები და დამოკიდებულებები ორგანიზაციისა და დასაქმებულის მიზნებს შორის კავშირების დამყარებით, ან როგორც *კონტროლის სისტემები*, სადაც ადამიანური რესურსების მიზანი იყო პირდაპირი შრომითი ხარჯების შემცირება, ან ეფექტურობის გაუმჯობესება განსაზღვრულ წესებსა და პროცედურებთან შესაბამისობის დაცვით და დასაქმებულთა წახალისებით მწარმოებლურობის გეგმაზომიერი კრიტერიუმების საფუძველზე. შედარებით მაღალი ვალდებულებების სისტემის (მათ შორის, დასაქმებულთა მენეჯერულ გადაწყვეტილებებში ჩართულობის მაღალი დონის, ფორმალური ღია პროგრამების, ჯგუფურად პრობლემების გადაჭრაში ტრენინგის და სხვ.) მქონე ქარხნები უფრო მაღალი მწარმოებლურობით, დაბალი ხარჯებით და კადრების დაბალი დენადობით გამოირჩევა, ვიდრე კონტროლის სისტემის მქონე ქარხნები (არტური 1994).

მრეწველობის ფართო სპექტრიდან დაახლოებით 1000 აშშ ფირმაში ჩატარებული კვლევისას შემოწმდა 13 ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის, მოხსენიებული როგორც „მაღალი მწარმოებლურობის სამუშაო პრაქტიკის“, სტატისტიკური გავლენა (მაგ.: დიდი რაოდენობის სამუშაო ძალა მონაწილეობს ხარისხის წრეებში - სპეციალისტთა ჯგუფი,

რომლებიც რეგულარულად ხვდებიან საწარმოო ამოცანების განსახილველად და გადასწყვეტად, უპირველეს ყოვლისა პროდუქციის ხარისხის ამაღლების თაობაზე, წვდომა აქვს მოგება-ზარალის სქემებზე, იღებს ტრენინგს, იღებს ფორმალურ შეფასებებს, ამ შეფასებების საფუძველზე იღებს ანაზღაურებას, და ა.შ.). ფირმებში, სადაც ეს პრაქტიკა დაინერგა, პერსონალის მნიშვნელოვნად დაბალი დენადობა, მაღალი მწარმოებლურობა და უკეთესი ფინანსური მაჩვენებლები დარეგისტრირდა, როგორც მოკლევადიან ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში, ვიდრე იმ ფირმებში, სადაც ეს პრაქტიკა არ დაინერგა (ჰიუზელიდი 1995).

აშშ-ს 590 ფირმაში ადამიანური რესურსების მართვის პროგრესული პრაქტიკა, მათ შორის კადრების შერჩევითობა, ტრენინგებისა და წახალისების ანაზღაურება, დადებითად უკავშირდება ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობის აღქმით ღონისძიებებს. ეს შედეგები მსგავსია კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციებში (დილენი და ჰიუზელიდი 1996). კომპეტენციებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტის განვითარებას რაოდენობრივი გავლენა ჰქონდა დიდი ბრიტანეთის 16 ორგანიზაციის ბიზნეს შედეგებზე. სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება აღმოჩნდა ყველაზე მნიშვნელოვანი იქ, სადაც მენეჯმენტის განვითარება დაკავშირებული იყო ორგანიზაციულ სტრატეგიასთან, და სადაც ადამიანური რესურსების განვითარების სისტემებმა და პროცესებმა შეითვისა მართვის სტანდარტების სტრუქტურა (უინთერტონი და უინთერტონი 1997).

ბუნებრივია, ეს მაგალითები შერჩევითია, და არარის გამორიცხული, რომ მსგავსი კატალოგი შედგეს, სადაც ტრენინგის პოლიტიკას (როგორც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სიდიდეს) არ აღმოაჩნდა ასეთი აშკარა შედეგები. თუმცა, სამი რამ არის აღსანიშნავი ამ და მსგავს ანგარიშებთან დაკავშირებით. პირველი, ამ ანგარიშებით ნათელია, რომ ტრენინგისა და განვითარების აქტივობები იპყრობს ყურადღებას, როგორც ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ინტერვენციები. ეს ემსახურება აქცენტის გადატანას სატრენინგო კურსების შეფასების მეთოდების შესახებ გარკვეულწილად უნაყოფო დებატებიდან უფრო სტრატეგიულ საკითხზე - თუ რამდენად აქვს ტრენინგსა და განვითარებაში ინვესტიციას საერთო ორგანიზაციული გავლენა. მეორე, ჩატარებული კვლევის მეთოდმა აჩვენა საკმაოდ დიდი სიზუსტე. მაგალითად, ფოქსისა და მაკლის გუნდმა დიდი სიფრთხილით განასხვავა განზრახვა (ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა), პრაქტიკა (კადრების აყვანის, დანაწარმების, წახალისებისა და განვითარების რეალური სურათი) და ამგვარი აქტივობების შიდა შეთანხმებულობა; გომეზ-მეიას კვლევამ შეაფასა ბიზნესის შედეგები ადამიანური რესურსების შეკრებისთვის საწყისი ღონისძიებების განხორციელებიდან 30 თვის შემდეგ, ისე რომ საკმარისი დრო იყო მათი გავლენის შესაგრძობად; არტურის მიერ ფოლადსასხმელი ქარხნების კვლევა იყო ადამიანური რესურსების შემთხვევითი სისტემების უნივერსალური, საუკეთესო მიდგომებისგან გამორჩევის მიზანმიმართული მცდელობა; და უინთერტონის სიღრმისეული კვლევა არ ეყრდნობა მხოლოდ უფროსი მენეჯმენტის შეხედულებებს - მათ ასევე გამოკითხეს უშუალო მენეჯერები და მართვის სამუშაო ჯგუფების წევრები და ეს ყველაფერი დაუკავშირეს განსახილველი კომპანიებიდან ამოღებულ დოკუმენტურ მტკიცებულებას. ამგვარი მიდგომები დადებითად შეიძლება შედარდეს ერთი ორგანიზაციის საკვლევი მასალასთან, ხოლო დასკვნები სავარაუდოდ უფრო ძლიერი და განზოგადებადია, ვიდრე ეს საკვლევი მასალა.

მესამე, ამგვარი კვლევები თანდათანობით ავლენს, თუმცა საკმაოდ უხეშად, რაოდენობრივ ეფექტებს, რომელიც ადვილად გასაგები და დაფასებელია დირექტორთა საბჭოს სხდომათა დარბაზში ისეთი სპეციალისტების მიერ, რომლებიც არ მოღვაწეობენ ადამიანური რესურსების სფეროში. ამ ტენდენციის კიდევ ერთი სტიმული მოდის „მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემიდან“. ეს მიდგომა პოპულარიზებულია კაპლანისა და ნორტონის მიერ, რომელიც დასაქმებულებს, ინვესტორებსა და მომხმარებლებთან ერთად, განიხილავს როგორც დაინტერესებულ პირთა ძირითად ჯგუფს, ვისთვისაც აუცილებელია რომ ორგანიზაცია იყოს ჯანსაღი სამუშაო ადგილი, რაც იზომება დასაქმებულის და ორგანიზაციის შედეგებით.

ორგანიზაციების ამ თვალსაზრისით განხილვა ბადებს შემდეგ კითხვებს: იძლევა თუ არა ადამიანური რესურსების პრაქტიკა რაიმე სხვაობას ბიზნესის შედეგებში? რა გზით შეუძლია ადამიანური რესურსების პრაქტიკას ღირებულება შემატოს ბიზნესის ეფექტურობას? რა არის ყველაზე შესაბამისი ზომები, რითაც იმართება ბიზნესის ეფექტურობა? (იხილეთ იუნგი და ბერმანი 1997). როდესაც ვხეებით ტრენინგისა და განვითარების სფეროს, ულრიჩი (1997) აჯამებს რამდენიმე შესაძლო ზომებს, რომელიც ორგანიზაციებმა უნდა გამოიყენონ მათი მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის ამ ასპექტების რევიზიისთვის: ტრენინგის დღეების/პროგრამების რაოდენობა თითო თანამშრომელზე წელიწადში, თითო დასატრენინგებელი პირის ხარჯი საათში, იმ თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებთანაც გათვალისწინებულია განვითარების გეგმების განხორციელება, დახარჯული ხელფასების პროცენტული მაჩვენებელი, სახელფასო ხარჯი თითო თანამშრომელზე, პროგრამების შექმნისთვის საჭირო დრო და ტრენინგის რეგისტრაციის ეფექტურობა. უნდა აღინიშნოს, რომ თითქმის ეს ყველაფერი ეხება „საწყის“ ღონისძიებებს თუ ხარჯებს, და როგორც ასეთი, ძალიან ცოტა ინფორმაციას გვაწვდის ტრენინგის ხარისხზე და უფრო ნაკლებ ინფორმაციას - სამუშაო ადგილზე შესასრულებელ, შემთხვევით, უნარების განმავითარებელ დაუგეგმავ აქტივობებზე. ეს ღონისძიებები ასევე ვერ განსაზღვრავს ამ ყველაფრის გავლენას დაკავშირებული პერსონალის ვალდებულებასა და მოტივაციაზე.

დასკვნითი და შემაჯამებელი ნაწილი

ამ თავში ჩვენ ვცდილობდით იმის შემოწმებას, თუ რამდენად შესაძლებელია ტრენინგისა და განვითარების განხილვა როგორც ადამიანური რესურსების ჭეშმარიტად სტრატეგიული ინტერვენცია, და თუ ეს შესაძლებელია, თუ რამდენად ნერგავენ ორგანიზაციები ამ სტრატეგიულ მიდგომას პრაქტიკაში. რა თქმა უნდა, მოთხოვნა ისე დგას, რომ თუ „ადამიანური რესურსების მართვა“ ნებისმიერ რამეს ნიშნავს, მაშინ ამ ტერმინმა უნდა განსაზღვროს რადიკალურად განსხვავებული გზა იმისა, თუ როგორ ეპყრობიან და განავითარებენ ორგანიზაციები თავის თანამშრომლებს. როგორც ჩანს, მაკრო კლიმატი ახლა უფრო ხელს უწყობს ტრენინგებსა და განვითარებაში ინვესტირებას, ვიდრე, ვთქვათ, ათი წლის წინ; თუმცა, სოციალურ-პოლიტიკური მასტიმულირებელი ფაქტორები, როგორც ჩანს, უფრო ძლიერი აზოგიერთ ქვეყანაში, სხვებთან შედარებით. აღინიშნა, რომ რადიკალურად განსხვავებული ფაქტორების ასე მჭიდროდ უკავშირდება მათსაგან მანათლებლო, ინსტიტუციურ და კულტურულ კონტექსტებს, არაგონივრულია სხვა ქვეყნის სატრენინგო პოლიტიკის განურჩევლად გადაღება ან გადაცემა.

განხილულ იქნა კვლევა, რამაც აჩვენა, რომ სადაც ორგანიზაციის ბიზნესისა და ტრენინგების სტრატეგია გათანაბრებულია, იქ არსებობს დადებითი შედეგების უფრო მეტი ალბათობა. ბოლო წლების განმავლობაში ადამიანური რესურსების შესახებ „კაბინეტური“ მსჯელობისგან განსხვავებით, დღეს არსებობს ემპირიული მტკიცებულებების ბაზა გემოლანიშნულის მხარდასაჭერად. თუმცა, გათანაბრების ცნება მაინც პრობლემატურია. ისევე როგორც ეროვნულ დონეზე ტრენინგების უზრუნველყოფის ხარისხსა და მასშტაბზე ძლიერ გავლენას ახდენს სოციალურ-პოლიტიკური კონტექსტი, იგივე შეიძლება ითქვას ორგანიზაციულ დონეზე ტრენინგების მიწოდების შესახებ.

ტრენინგების უზრუნველყოფას თუ განვიხილავთ ძირითადად ნეიტრალური ღირებულების თვალსაზრისით, უნარებისა და უნარების ჩამოყალიბების სოციალური ასპექტი უგულვებელყოფილია [...]. ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში ტრენინგების არსებითი მნიშვნელობა არ არის ის, რომ საჭიროა მუშების უზრუნველყოფა შემეცნებითი და არაშემეცნებითი შესაძლებლობებით, არამედ არის ის, რომ მათ მიერ შექმნილი ცოდნა ხელმძღვანელობის განკარგულებაშია, რომ ამ ცოდნის გამოყენება უნდა მოხდეს ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრული მიზნების კვალდაკვალ [...]. ტრენინგისა და განვითარების ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში განხილვა გულისხმობს „მომგებიან სიტუაციას“, რომელშიც დამსაქმებლები სარგებლობენ უფრო ერთგული, მოტივირებული და მოქნილი სამუშაო ძალებით, ხოლო დასაქმებულები იღებენ ფსიქოლოგიურ წახალისებას უფრო საინტერესო, მრავალფეროვანი და რთული სამუშაო შესრულებიდან. თუმცა, არსებობს ტრენინგების უზრუნველყოფასა და შესრულებული სამუშაოს შედეგებს შორის მიზეზობრივი კავშირების ზედმეტად გამარტივების რისკი. (ჰეისი 1998: 99, დახრილად მოცემულია ორიგინალი ტექსტი)

გაძლიერებული ტრენინგები აქტუალურია. ეს ტრენინგები უდავოდ ნაკლებად ტექნიკური და ხშირ შემთხვევაში უფრო ნაწილობრივია, ვიდრე ადრე იყო. ტრენინგების, როგორც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული ინტერვენციის, გავლენაზე ბევრს საუბრობენ. ზოგიერთი კვლევა უფრო შორს მიდის და აცხადებს ტრენინგებში ჩადებული ინვესტიციიდან მიღებულ რაოდენობრივ სარგებელს. მიუხედავად ამისა, ტრენინგისა და განვითარებას და ბიზნეს სარგებელს შორის მიზეზობრივი კავშირი კვლავ ბუნდოვანია. მართლაც, როგორც მიულერი (1996) აღნიშნავს, ასეთი კავშირის დამყარების უნარი შეიძლება იყოს ადამიანური რესურსების ერთ-ერთი იშვიათი, განუმეორებელი შესაძლებლობა, რომელიც საშუალებას აძლევს ფირმას დარჩეს კონკურენტუნარიანი:

ადამიანური რესურსების პოლიტიკა ან პრაქტიკა ნაკლებად სავარაუდოა იყოს მწირი და განუმეორებელი რესურსები. ის, რაც წარმოადგენს სტრატეგიულ აქტივს არის სამუშაოს შესრულებაში შეტანილი

წვლილის შეფასების უმაღლესიშესაძლებლობება. ამის ხელახლა ფორმულირება შესაძლებელია როგორც მიზემობრივი ურთიერთობების შესახებ მენეჯერული ცოდნა, რაც ჩვეულებრივ დამკვიდრებულია უფროს მენეჯერებს შორის. (მიულერი 1996: 763)

ძირითადი საკითხები

სტრატეგიული ტრენინგი და განვითარება შეიძლება სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერსხვადასხვაგვარად აღიქმებოდეს: ზოგჯერ როგორც კონკრეტული მიზნისთვის განხორციელებული საქმიანობა, ზოგჯერ როგორც კომპლექსურ და ცვალებად გარემოზე რეაგირება, ზოგჯერ როგორც ასეთი გარემოს შეცვლის სტრატეგიული საშუალება.

ტრენინგის ღირებულება განსხვავებულად განისაზღვრება ორგანიზაციის ფარგლებში სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების მიერ. ის, თუ ტრენინგისა და განვითარების შესაბამისი განრიგები და დასაბუთებული ახსნა-განმარტებები რამდენად არის თავიდანვე ფუნქციური, პოლიტიკური, ლეგიტიმური, სიმბოლური ან თავდაცვითი, განსაზღვრავს ნებისმიერი კონკრეტული ტრენინგის აქტივობის შინაარსს, მნიშვნელობასა და შედეგს.

ტრენინგისადმი სტრატეგიული მიდგომის განმასხვავებელი თავისებურება ის არის, რომ იშვიათად შეიძლება მოხდეს ტრენინგის გამოყოფა ორგანიზაციის კონკურენტული და კულტურული კონტექსტიდან.

დომინანტური კოალიცია განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში ტრენინგის აღქმულ ღირებულებაზე და ტრენინგის დაფინანსებაზე.

არსებობს მზარდი მტკიცებულება, რომ ტრენინგი და განვითარება მაღალი პროფილით სარგებლობს ორგანიზაციებში, ასევე გარკვეული მტკიცებები, რომ სტრატეგიულსატრენინგო ინტერვენციებს (განსაკუთრებით როდესაც ის ადამიანური რესურსების „პაკეტის“ ნაწილია) შეუძლია კომერციული მოგების მოტანა.

ორი კონცეფცია პრობლემატური რჩება: კორპორაციული და ინდივიდუალური მიზნების გათანაბრების შესაძლებლობა მოცემულ სატრენინგო ინტერვენციაში, და შემდეგ ორგანიზაციის შედეგებთანამის მიზემობრივად დაკავშირება.

სადისკუსიო კითხვები

1. ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ რომელი ფატქორებია ყველაზე გავლენიანი ორგანიზაციის სატრენინგო პოლიტიკისა და ტრენინგის უზრუნველყოფის განსაზღვრაში?
2. რა არის იმის მიზეზი, რომ ორგანიზაციები ინვესტიციას დებენ მენეჯმენტის ტრენინგებში? რა ვარაუდები იმალება იმ მიზეზების უკან, თუ როგორ და რა უნდა ისწავლოს ხალხმა?
3. იმის ახსნა, თუ რატომ არის ტრენინგი პოლიტიკური საქმიანობა.
4. რამდენად მნიშვნელოვანია უფროსი მენეჯმენტის როლი ტრენინგის აქტივობების ეფექტურად განხორციელებაში?
5. რა სირთულეები არსებობს როდესაც ბიზნესის შედეგებს ტრენინგსა და განვითარებას მივანერთ?

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Arthur, J. (1994) 'Effects of human resource systems on manufacturing performance', *Academy of Management Journal*, vol. 37, 670-87).
- Ashton, D. and Felstead, A. (1995) 'Training and development', in J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A critical text*, London: Routledge.
- Beardwell, I. and Holden, L. (1994) *Human Resource Management: A contemporary perspective*, London: Pitman.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets: the Ground Breaking Harvard Business School program*, London: Macmillan.
- Benjamin, G. and Mabey, C. (1990, 2nd edn) 'Facilitating radical change', in C. Mabey and B. Mayon-White (eds) *Managing Change*, London: Paul Chapman Publishing.
- Bougeois, L. and Brodwin, D. (1984) 'Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon', *Strategic Management Journal*, vol. 5, 241-64.
- Bournois, F. (1992) 'France', in C. Brewster, A. Hegewisch, L. Holden and T. Lockhart (eds) *The European HRM Guide*, London: Academic Press.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Holden, L., and Lockhart, T. (eds) (1992), *The European HRM Guide*, London: Academic Press.
- Brooks, I. and Bate, P. (1994) 'The problems of effecting change within the British Civil Service: A cultural perspective', *British Journal of Management*, vol. 5, 177-90.
- Brown, H., Peccei, R., Sandberg, S., and Welchman, R. (1989) 'Management training and development: In search of an integrated approach', *Journal of General Management*, vol. 15, no. 1, 69-82.
- Carnall, C. (1994) *Managing Change*, London: Routledge.
- Constable, J. and McCormick, R. (1987) *The Making of British Managers*, London: B.I.M.
- Delaney, J. and Huselid, M. (1996) 'The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance', *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, 949-69.
- Dore, R., and Sako, M. (1989) *How the Japanese Learn to Work*, London: Routledge.
- Evans, P. and Doz, Y. (1989) 'The dualistic organisation', in P. Evans, Y. Doz and P. Laurent (eds) *Human Resource Management in International Firms*, London: Macmillan.
- Everard, B. (1991) 'The costs and benefits of training', *Training and Development*, December, 26-8.
- Fox, S. (1989) 'The politics of evaluating management development', *Management Education and Development*, vol. 20, no. 3, 191-207.
- _____ and McLeay, S. (1991) 'An approach to researching managerial labour markets: HRM, corporate strategy and financial performance in UK manufacturing', Paper presented to the British Academy of Management Conference, September, Bath University.
- Gomez-Meija, L. (1988) 'The role of human resource strategy in export performance: A longitudinal study', *Strategic Management*, vol. 9, 493-505.
- Guest, D., Peccei, R. and Rosenthal, P. (1992) 'Management development and career success' in K. Bradley (ed.) *Human Resource Management: people and success*. Aldershot: Dartmouth.

- Handy, C. (1987) 'The making of managers: A report on management education, training and development in the US, West Germany, France Japan and the UK', National Economic Development Office.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) 'Human resource management: An agenda for the 1990s', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, no. 1, 17-43.
- _____, _____ and Sparrow, P. (1990) 'Linking strategic change, competitive performance and human resource management: Results of an empirical study', in R. Mansfield (ed.) *Frontiers of Management*, London: Routledge.
- Heyes, J. (1998) 'Training and development at an agro-chemical plant', in C. Mabey, D. Skinner and T. Clark (eds) *Experiencing Human Resource Management*, London: Sage.
- Hilb, M. (1992) 'The challenge of management development in Western Europe in the 1990s', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, no. 3, 575-83.
- Huselid, M. (1995) 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, 635-72.
- IRS (1996) 'Assessing employee involvement strategies', *Employment Trends*, vol. 614, London: Industrial Relations Service, 4-12.
- Jackson, L. (1992) 'Achieving change in business culture', *Management Decision*, vol. 30, no. 6, 149-55.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992) 'The balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Jan./Feb., 71-9.
- Keep, E. (1989) 'Corporate training strategies: The vital component?' in J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
- Lane, C. (1989) 'New technology and changes in work organization' in C. Lane (ed.) *Management and Labour in Europe*, Aldershot: Edward Elgar, 163-95.
- Larsen, H. (1994) 'Key issues on training and development', in C. Brewster and A. Hegewisch (eds) *Policy and Practice in European Human Resource Management*, London: Routledge.
- Lees, S. (1992) 'Ten faces of management development', *Management Education and Development*, vol. 23, no. 2, 89-105.
- Legge, K. (1984) *The Education of Planned Organizational Change*, London: Academic Press.
- ____ (1989) 'Human resource management: A critical analysis', in J. Storey (ed.) *New Perspectives in Human Resource Management*, London: Routledge, 19-40.
- Mangham, I. and Silver, D. (1986) 'Management training: Context and practice', ESRC/DTI Report, School of Management, University of Bath.
- Mintzberg, H. (1988) 'Crafting strategy', *McKinsey Quarterly*, Summer, 71-89.
- Mueller, F. (1996) 'Human resource as strategic asset: an evolutionary resource-based theory', *Journal of Management Studies*, vol. 33, no. 6, 757-85.
- Naulleau, G. and Harper, J. (1993) 'A comparison of British and French management cultures: Some implications for management development in each country', *Management Education and Development*, vol. 24, no. 1, 14-25.
- Noble, C. (1997) 'International comparisons of training policies', *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, 5-18.

- Ogbonna, E. and Wilkinson, B. (1990) 'Corporate strategy and corporate culture: The view from the checkout', *Personal Review*, vol. 19, no. 4, 9-15.
- Parkinson, S. (1990) 'Management development's strategic role', *Journal of General Management*, vol. 16, no. 2, 63-75.
- Pettigrew, A., Hendry, C, Sparrow, P. (1988) 'The role of vocational education and training in employers skills supply strategies', Training Agency report in conjunction with Coopers and Lybrand, Sheffield.
- Poole, M. and Mansfield, R. (1992) 'Managers' attitudes to human resource management: Rhetoric and reality', in P. Blyton and P. Turnbull (eds) *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage.
- Purcell, J. (1989) 'The impact of corporate strategies on human resource management', in J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
- Reed, M. and Anthony, P. (1992) 'Professionalising management and managing professionalisation: British management in the 1980s', *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 5, September, 591-613.
- Rose, R. and Wignanek, G. (1991) *Training Without Trainers? How Germany Avoids Britain's Supply Side Bottleneck*, Anglo-German Foundation.
- Salaman, G. and Butler, J. (1990) 'Why managers won't learn', *Management Education and Development*, vol. 21, no. 3, 183-91.
- Schuler, R. (1992) 'Strategic HRM: Linking the people with the strategic needs of the business', *Organisational Dynamics*, Summer, 18-32.
- Smith, M. (1992) 'Utility and human resource management', *Supplementary Readings 2, B884 Human Resource Strategies*, Open University, Walton Hall.
- Sparrow, P. and Pettigrew, A. (1987) 'Britain's training problems: The search for a strategic human resources management approach', *Human Resource Manager*, vol. 26, no. 1, 109-27.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.
- _____, Edwards, P., and Sisson, K. (1997) *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Britain and Japan*, London: Sage.
- Tayeb, M. (1993) 'English culture and business organizations' in D. Hickson (ed.) *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin: DeGruyter.
- Tichy, N., Fombrun, C., and Devanna, M. (1982) 'Strategic human resource management', *Sloan Management Review*, vol. 23, no. 2, Winter.
- Thomson, A., Storey, J., Mabey, C., Gray, C., Farmer, E., and Thomson, R. (1997) *A Portrait of Management Development*, London: Institute of Management.
- Tyson, S. (1990) 'Training civil servants into managers', *Money and Management*, Spring, 27-30.
- Ulrich, D. (1997) 'Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results', *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, 303-20.
- Warr, P. (1992) *Training for Managers*, A report for the Institute of Managers, sponsored by the Economics and Social Research Council, MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit, Sheffield.
- Whipp, R., Rosenfield, R., and Pettigrew, A. (1988) 'Understanding strategic change processes: Some preliminary British findings', in A. Pettigrew (ed.) *The Management of Strategic Change*, Oxford: Blackwell, 14-55.

- Wills, S. (1993) 'MCI and the competency movement: The case so far', *Journal of European Training*, vol. 17, no. 1, 9-11.
- Winterton, J. and Winterton, R. (1997) 'Does management development add value?', *British Journal of Management*, vol. 8, June, S65-S76.
- Vickerstaff, S. A. (1991) 'The management of training in the smaller firm', Paper presented to the British Academy of Management Annual Conference, September.
- Yeung, A. and Berman, B. (1997) 'Adding value through human resources: Reorientating human resource measurement to drive business performance', *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3, 321-35.



ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი
ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო

(995 32) 2 20 67 74/75

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge

