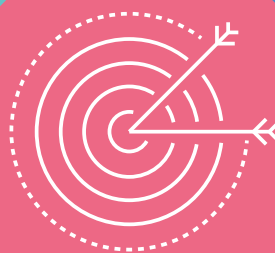




საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო

რატომ ვაფასებთ, რატომ გვაფასებენ და როგორ?



ავტორები:

ია წულაია	ადგილობრივი ექსპერტი
ნინო ოხანაშვილი	ადგილობრივი ექსპერტი
მარინა კუჭუხიძე	ადგილობრივი ექსპერტი
თამარ სიმონგულაშვილი	ადგილობრივი ექსპერტი
ნატალია ბარათაშვილი	გაეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“

პუბლიკაციაზე

ასავე მუშაობდნენ:

სოფო მესხიშვილი	დიზაინერი
გვანცა გედენიძე	რედაქტორი
ნანა წიკლაური	პროექტის მენეჯერი, გაეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“
მარიამ კობახიძე	გაეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“



Empowered lives.
Resilient nations.

მომზადებული და გამოცემულია გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

This publication was prepared and published with the assistance from the United Nations Development Programme (UNDP) and UK aid from the UK Government. Its contents are those of the authors and do not necessarily reflect the views of UNDP and UK aid from the UK Government.

საქართველოს პროფესიულ საჯარო
მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო

რატომ ვაფასებთ, რატომ გვაფასებენ და როგორ?

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს 2015 წლის 27 ოქტომბრის კანონის მიზანია, უზრუნველყოს კარიერულ წინსვლასა და დამსახურებაზე დაფუძნებული, სტაბილური, ერთიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება.

მოხელის შეფასება კანონის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტია, რომელიც საჯარო სამსახურში მოხელისათვის კლასის მინიჭების, პროფესიული განვითარების, წახალისების და სხვადასხვა სამართლებრივი შედეგის საფუძველია. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ამ სამართლებრივი ინსტიტუტის თეორიული და პრაქტიკული გააზრება, მისი პრაქტიკული დანიშნულების წარმოჩენა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს საჯარო დაწესებულებაში სწორი მმართველობითი პროცესების დანერგვასა და განხორციელებას.

შეფასების, როგორც მნიშვნელოვანი სამართლებრივი მექანიზმის შემოღებით, კანონმდებელმა საჯარო დაწესებულებები ერთგვარი გამოწვევის წინაშე დააყენა ეფექტური და ეფექტიანი შეფასების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის კუთხით. საგულისხმოა საჯარო დაწესებულებათა სექტორული, დარგობრივი და ფუნქციური მიმართულებების მრავალფეროვნება, თუმცა, შეფასების სისტემის ძირითადი სირთულე და მთავარი უპირატესობა სწორედ დაწესებულებისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკის გათვალისწინებაა.

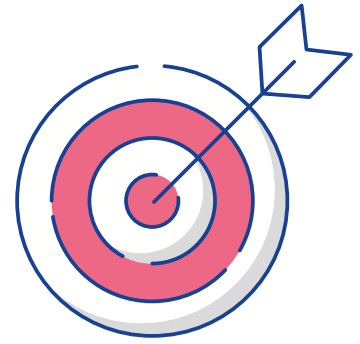
საჯარო დაწესებულებებში შეფასების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვისათვის მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტებისა და სხვადასხვა საერთაშორისო პარტნიორის ჩართულობა.

მსურს, სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს სახელით, მადლობა გადავუხადო საერთაშორისო ორგანიზაციებს, მათ შორის, გაეროს განვითარების პროგრამას (UNDP), საჯარო დაწესებულებებში როგორც უშუალოდ შეფასების მეთოდის შერჩევისათვის, ასევე შეფასების სისტემის იმპლემენტაციისა და შეფასების პროცესის მართვის მიმართულებით გაწეული დახმარებისთვის.

პატივისცემით,

ეკატერინე ქარდავა

დოკუმენტის მიზანი



წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზანია, პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასებისას მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა გაუწიოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელებსა (შემფასებლებს) და შეფასებას დაქვემდებარებულ საჯარო მოხელეებს.

სახელმძღვანელო მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა შეფასების მიზანი და მნიშვნელობა, შეფასების მეთოდები, შეფასების პროცესი და ვადები, ჩართულ მხარეთა უფლება-მოვალეობები, ქულათა დათვლის პრინციპი, გასაჩივრების წესი და განვითარების გეგმის შედგენა. დოკუმენტში ასევე მოცემულია შეფასების ფორმები, პრაქტიკული რჩევები და მაგალითები.

სახელმძღვანელოში აღწერილი შეფასების სისტემები და შეფასების პროცესის ამსახველი ყველა ეტაპი თავსებადია საქართველოს თითოეული საჯარო უწყების მიერ შერჩეულ შეფასების მოდელთან და შეესაბამება საქართველოს კანონმდებლობას.

სახელმძღვანელო ეფუძნება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონს, ასევე „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ და „პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებათა მოთხოვნებს. დოკუმენტის შექმნისას ასევე გათვალისწინებულია საქართველოს სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების სიტუაციური ანალიზი და საერთაშორისო გამოცდილება.



დოკუმენტის სპეციფიკა

სამუშაოს შესრულების შეფასება, როგორც შესრულების მართვის ნაწილი

საჯარო მოხელეთა შეფასება არის თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების მართვის (Performance Management) ციკლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი. სამუშაოს შესრულების მართვა, თავის მხრივ, არის ადამიანური რესურსების მართვის კომპლექსური პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის ჩართულობას ორგანიზაციის მისიის განხორციელებასა და მიზნების მიღწევაში. ამ პროცესს წარმოადგენს როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, ისე თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი.

სამუშაოს შესრულების მართვის პროცესი იწყება მოხელის თანამდებობაზე მიღებიდან და მუდმივად გრძელდება საჯარო დაწესებულების დატოვების მომენტამდე:

თანამდებობაზე დანიშვნა



საქმიანობის დაგეგმვა



სამუშაო პროცესის მონიტორინგი



ფუნქცია-მოვალეობებზე შეთანხმება, საქმიანობის მიზნების დასახვა და ინდიკატორების გაწერა, სამუშაოს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებული მოლოდინების ჩამოყალიბება, კომპეტენციების შერჩევა

მიმდინარე შესრულებაზე დაკვირვება, მიზნებისა და სტანდარტების კორექცია, თანამშრომლის მხარდაჭერა და მოტივირება, თანამშრომლის ჩართულობის გაზრდა, მუდმივი უკუკავშირის მიწოდება

სამუშაოს შესრულების მართვა ემსახურება საჯარო დაწესებულებებში **შედეგზე ორიენტირებული** მმართველობითი სისტემის ჩამოყალიბებას. ის ასევე ხელს უწყობს:

- ▶ უკუკავშირზე დაფუძნებული და ეფექტიანობაზე ორიენტირებული სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბებას;
- ▶ სამართლიანობასა და დამსახურებაზე დაფუძნებულ წახალისების და პროფესიული წინსვლის ხელშეწყობას;
- ▶ თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესებას შესრულების მოლოდინებსა და სტანდარტებთან მიმართებით;
- ▶ თითოეული თანამშრომლის ჩართულობის გაზრდას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში, დადებითი წვლილის ხაზგასმას და აღიარებას;
- ▶ სამუშაოს შესრულებისას პრობლემების იდენტიფიცირებას, მათზე რეაგირებას;
- ▶ კანონმდებლობით გათვალისწინებული სამართლებრივი შედეგების დადგომისათვის საფუძვლის შექმნას - ა) მოხელისათვის კლასის მინიჭებას; ბ) მოხელის წახალისებას; გ) მოხელის პროფესიულ განვითარებას; დ) მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლებას.



თანამშრომლის ბანკითაიება

სამუშაოს შესრულებისას კონსულტირება, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, კვალიფიკაციის ამაღლება, განვითარების საჭიროებებზე შეთანხმება და მხარდაჭერა

თანამშრომლის შეფასება

მიზნების მიღწევის, ფუნქციების შესრულებისა და კომპეტენციების შეფასება, თანამშრომლის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა

თანამშრომლის აღიარება

აღიარება,
წახალისება

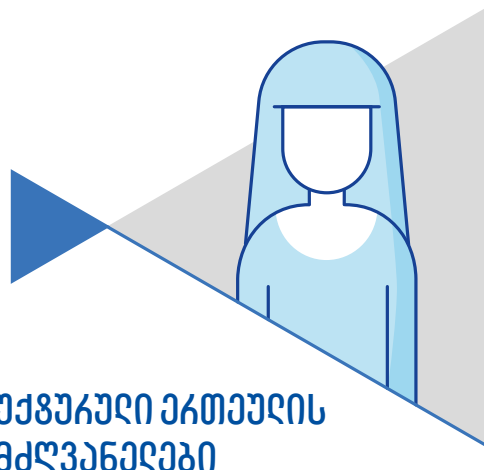
სამუშაოს შესრულების შედეგების მიზანი და პრინციპები

საჯარო დაწესებულების წარმატება და დასახული მიზნების მიღწევა დამოკიდებულია თითოეული თანამშრომლის შესრულებულ სამუშაოზე, მის მიერ განხორციელებულ ფუნქციებსა და ამოცანებზე. შესაბამისად, სამუშაოს შესრულების შედეგების ძირითადი მიზანია, განავითაროს შედეგის მიღწევაზე ორიენტირებული კულტურა და გააუმჯობესოს საჯარო უწყებათა სამუშაოს შესრულების ხარისხი.



საჯარო მოხელეები რაგონს გაუანგარიშებენ?

- ▶ ნათელი ხდება საჯარო დაწესებულების პრიორიტეტები, მიზნები და ამოცანები;
- ▶ იკვეთება თქვენი როლი ორგანიზაციის საქმიანობასა და მიზნების მიღწევაში; იზრდება ჩართულობა;
- ▶ ცხადი ხდება მოლოდინი თქვენი სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით;
- ▶ ვლინდება საჭიროებები თქვენი საქმიანობის წარმატებით შესრულებისათვის და მოიპოვებთ ხელმძღვანელის მხარდაჭერას;



სვახუაფუაჟი ეაჟუაჟის ხელმძღვანელები რაგონს აუანგარიშებენ?

- ▶ გიჩნდებათ სამუშაო პროცესის ეფექტიანი დაგეგმვის შესაძლებლობა;
- ▶ ზრდით თანამშრომლების ჩართულობას ორგანიზაციული ერთეულის მიზნების / ამოცანების დასახვასა და მიღწევაში;
- ▶ იღებთ რეგულარულ უკუკავშირს სამუშაოს შესრულების, საჭირო განვითარების და აღიარების შესახებ;
- ▶ გეძლევათ განსაზღვრული მიზნებისა და ფუნქციების მოდიფიცირების საშუალება, თქვენი მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობა;
- ▶ მეტად ხელმისაწვდომი ხდება თვითგანვითარების შესაძლებლობები;
- ▶ გიჩნდებათ წახალისების სხვადასხვა ფორმით სარგებლობის საფუძველი.

- ▶ თითოეულ თანამშრომელთან თანხმდებით მისალწევ მიზნებზე და გიყალიბდებით საერთო ხედვა შესასრულებელ სამუშაოზე;
- ▶ ადგენთ სტრუქტურული ერთეულების განვითარების გეგმას და ზრდით მათ ეფექტიანობას;
- ▶ ხელს უწყობთ შედეგზე ორიენტირებული მმართველობითი სისტემის შექმნას;
- ▶ გეძლევათ შესაძლებლობა, შესრულების პროცესშივე გამოავლინოთ პრობლემური საკითხები და მიიღოთ საჭირო ზომები;
- ▶ იძენთ დეტალურ ინფორმაციას სამუშაოს შესრულების პროცესის, ხარისხისა და მიღწეული მიზნების შესახებ;
- ▶ მონაწილეობთ მოხელეთა განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენაში და ხელს უწყობთ მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას.

შეფასების პროცესის პრინციპები

შეფასება უნდა წარიმართოს შემდეგი პრინციპების დაცვით: კანონიერება, სამართლიანობა, ობიექტურობა, მიუკერძოებლობა, კონფიდენციალობა, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობა, ნდობა, საჯარო დაწესებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანაზომიერება.



სახელმწიფო დაწესებულება ჩაჯომ უნდა გამოდეთ უზუაჯიანი შეფასების სისტემა?

- ▶ იქმნება შედეგსა და მიზანზე ორიენტირებული ორგანიზაციული მმართველობის სისტემა;
- ▶ ჩნდება წლიური სამუშაო პროცესის დაგეგმვის შესაძლებლობა და ყალიბდება საერთო ხედვა ორგანიზაციაში შესრულებულ სამუშაოზე;
- ▶ იზრდება სტრუქტურული ერთეულების ეფექტიანობა და იკვეთება მათი განვითარების პესპექტივები;
- ▶ გროვდება დეტალური ინფორმაცია შესრულებული სამუშაოსა და მიღწეული მიზნების შესახებ.

შეჯასების მეთოდები

მსოფლიო პრაქტიკაში დაგროვილი მრავალფეროვანი გამოცდილების მიუხედავად, არ არსებობს სამუშაოს შესრულების შეფასების ერთიანი მეთოდი ან გზა. მიზანშეწონილია, თითოეულმა ორგანიზაციამ შეიმუშაოს შეფასების მეთოდოლოგია, პროცედურა და ადმინისტრირების წესები თავისი ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციული მიზნების და საჭიროებების გათვალისწინებით.

სწორედ ამიტომ, საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და საქართველოს მთავრობის შესაბამისი დადგენილება ანიჭებს სახელმწიფო უწყებებს თავისუფლებას, შეარჩიონ მათთვის სასურველი შეფასების მოდელი. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, ასევე საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციებით დღეს საქართველოს საჯარო დაწესებულებაში გამოიყენება შეფასების ოთხი სახის მეთოდი და/ან ამ მეთოდების კომბინაცია:





შეფასება დასახული მიზნების მიხედვით გულისხმობს მოხელის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრულ და შეთანხმებულ მიზნებთან მიმართებით. მიზნებს ერთობლივად განსაზღვრავენ უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი, რაც შეფასების წლიურ გეგმაში აისახება. ასეთი მიზნები ან ამოცანები, ძირითადად, უკავშირდება სახელმწიფო უწყების სტრატეგიულ დოკუმენტებს ან მნიშვნელოვან პროექტებს, ასევე უწყების ორგანიზაციულ განვითარებას.

მიზნების მიხედვით შეფასების ძირითად უპირატესობას წარმოადგენს, თანამშრომელთა მიერ მიზნების მიღწევის კავშირი მთლიანი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასა და ეფექტურობასთან. შესაბამისად, სწორედ ამ მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევაზე ხდება მოხელის ძირითადი ყურადღების ფოკუსირება და არსებული რესურსის გამოყენება.

მაგალითად

- ▶ საქართველოში C ჰეპატიტის გამოვლენის გაზრდის მიზნით სკრინინგის პროტოკოლის შემუშავება; პროგაიდერთა გადამზადება ახალი პროტოკოლის შესაბამისად 2019 წლის 31 მარტამდე;
- ▶ აგროდაზღვევის პროექტის განხორციელება 2018 წლის დეკემბრამდე;
- ▶ მტკიცებულებათა დასაშვებობის რეგულირებასთან დაკავშირებით საქართველოს სისხლის სამართლის საპროცესო კოდექსის ცვლილებათა კანონპროექტის მომზადება 2018 წლის 20 მაისამდე;
- ▶ კულტურის სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმის შემუშავება, სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან დიალოგის საფუძველზე 2019 წლის 1 იანვრამდე;
- ▶ სახელმწიფო უწყებაში თანამშრომელთა შეფასების სისტემის დანერგვა და სახელმძღვანელო დოკუმენტაციის შექმნა 2019 წლის პირველ კვარტალში;
- ▶ სპორტის მწვრთნელთა ლიცენზირების სისტემის დანერგვა 2019 წლის იანვრამდე;
- ▶ საქართველოს 5 რეგიონში 15 გამოფენის მოწყობის ხელშეწყობა 2019 წლის მეორე კვარტალში;
- ▶ საქართველოს სისხლის სამართლის საპროცესო კოდექსის ცვლილებათა კანონპროექტის მომზადება საქართველოს ნორმატიული აქტების შესახებ კანონის მოთხოვნების შესაბამისად.

დასახული მიზნების შესაღებების შეფასება

მოხელისათვის განსაზღვრული წლიური მიზნების რაოდენობა დამოკიდებულია საჯარო დაწესებულების სურვილსა და სტრუქტურული ერთეულის სამუშაო სპეციფიკაზე. თუმცა, როგორც წესი, მიზნების რაოდენობა არანაკლებ სამია და არ აღემატება ხუთს.

სახელმწიფო უწყებამ, შესაძლოა, წინასწარ განსაზღვროს მიზნების მაქსიმალური ან მინიმალური რაოდენობა, ორგანიზაციის მასშტაბიდან გამომდინარე. თითოეულ მიზანს უნდა ჰქონდეს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული შესრულების სტანდარტი - რა შემთხვევაში ჩაითვლება მიზანი მიღწეულად.



მიზნების შერჩევისა და ჩამოყალიბების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად, იხილეთ ქვეთავი „მიზნების, ფუნქციების და კომპეტენციების შერჩევა“.

ფუნქციების შესაღებების შეფასება



ფუნქციის შესრულების შეფასება ნიშნავს თანამშრომლის შეფასებას სამუშაო აღწერილობით გათვალისწინებული სამუშაოსთვის კრიტიკული და არსებითი ფუნქციების მიხედვით, რომელთა შეუსრულებლობა გამოიწვევს მოხელის მთლიანი საქმიანობის უარყოფითად შეფასებას.

ფუნქციების მიხედვით მოხელის შეფასება მიზანშეწონილია მაშინ, როდესაც ვერ ხერხდება ობიექტურად გაზომვადი მიზნებისა და მათი ინდიკატორების განსაზღვრა. ასევე მაშინ, როდესაც მოხელის ყოველდღიური საქმიანობის დიდი ნაწილი

ეთმობა განმეორებად ქმედებებს და შესრულების სრული სურათის დასანახად აუცილებელია რუტინული ფუნქციების შესრულების შეფასება.

მოხელის მიერ ფუნქციების შესრულების შეფასება ხდება ამა თუ იმ ფუნქციასთან დაკავშირებული ყოველდღიური დავალებების შესრულების მონიტორინგით. ფუნქციების შეფასებისას, როგორც წესი, გამოიყენება შემდეგი ინდიკატორები:

შესრულების ხარისხი

რაოდენობა

დროულობა

შუნქციების შესაზღვრების შეფასება

შუნქციის და ინდიკატორების მაგალითი

- ▶ სახელმწიფო უწყებაში შრომითი ხელშეკრულებების მომზადება:
 - ▶ წლის განმავლობაში დადებული ყველა შრომითი ხელშეკრულება მომზადებულია შეცდომების გარეშე (ხარისხის ინდიკატორი) და შეესაბამება საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებს (ხარისხის ინდიკატორი), დოკუმენტი შექმნილია კონკურსის დასრულებიდან ხუთ დღეში (დროის ინდიკატორი).

დაემატებოდა მაგალითები

- ▶ ორგანიზაციის ბიუჯეტის ეფექტიანი დაგეგმვის მიზნით, წინა წლის ხარჯების შესწავლა /განალოვნება და ანგარიშის მომზადება ყოველი წლის სექტემბრის თვეში;
- ▶ მოქალაქეებისთვის იურიდიული კონსულტაციის გაწევა ორგანიზაციაში გამართული განაცხადის შემოტანის უზრუნველსაყოფად;
- ▶ იანვრის თვეში თანამშრომელთა წლიური სასწავლო გეგმის შემუშავება საჭიროებათა კვლევის საფუძველზე;
- ▶ ყოველი წლის პირველ კვარტალში შიდა სასწავლო მოდულების შექმნა / განახლება დარგობრივი და ორგანიზაციული უნარ-ჩვევების განვითარების მიმართულებით.

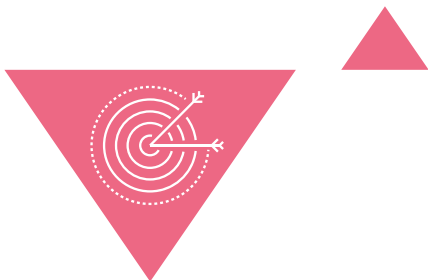
ფუნქციების შერჩევის და ჩამოყალიბების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად, იხილეთ ქვეთავი „მიზნების, ფუნქციების და კომპეტენციების შერჩევა“.

რით განსხვავდება წინასწარ დასახული მიზნები სხვა მიმდინარე დავალებებისაგან, რომლებიც ფუნქციის შესრულებას უკავშირდება?

როგორც მიზნები, ასევე ფუნქციები დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებიდან და სამოქმედო გეგმიდან გამომდინარეობს ან მის ორგანიზაციულ განვითარებას უკავშირდება. თუმცა, მიზნები და მათი მიღწევის რაოდენობრივი / ხარისხობრივი ინდიკატორები ორიენტირებულია შედეგზე და არა კონკრეტულ ქმედებებზე, მაშინ როდესაც ფუნქციების შემთხვევაში, აქცენტი სწორედ კონკრეტული სახეობის ქმედების განხორციელებაზე კეთდება (რომელიც, თავის მხრივ, შედეგების მიღწევას ემსახურება).

მიზანი:

თანამშრომელთა ტრენინგების მონაცემთა ბაზის შემუშავება 2019 წლის იანვრამდე (შედეგი: ბაზა შექმნილია და ხელმისაწვდომია).



ფუნქცია:

თანამშრომელთა ტრენინგების მონაცემთა ბაზის წარმოება (პროცესი: 2018 წლის განმავლობაში ტრენინგებზე მონაცემების შეყვანა ინფორმაციის მიღებიდან 3 დღის ვადაში).





კომპეტენცია ადამიანის ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარების (თანდაყოლილი და შეძენილი) ერთობლიობაა. კომპეტენციები ვლინდება ინდივიდის კონკრეტულ ქცევაში და შესაბამისად აისახება მისი საქმიანობის შედეგსა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.

მიზნებისა და ფუნქციების შესრულების შეფასებისას საყურადღებოა, რა შედეგი დადგა და რამდენად სრულფასოვნად (განსაზღვრული ინდიკატორების შესაბამისად) შეასრულა სამუშაო თანამშრომელმა. კომპეტენციების შეფასებისას კი მნიშვნელოვანია, თუ როგორ შეასრულა სამუშაო და რა სახის ქცევა გამოავლინა შესრულების პროცესში. მაგალითად, მუშაობისას რა ურთიერთობა ჰქონდა მოხელეს მოქალაქეებთან, ან რამდენად გამოავლინა მოქნილობა სხვადასხვა დავალების შესრულებისას. თითოეული კომპეტენცია ფასდება შეფასების პერიოდში გამოვლენილ ქცევებზე, ფაქტებსა და დოკუმენტურ მასალაზე დაყრდნობით.

კომპეტენციის შეფასების მოდელის უპირატესობას წარმოადგენს მოხელის განვითარებაზე ორიენტირება. ამ მეთოდის გამოყენებით ნათლად ჩანს, თუ როგორ სრულდება სამუშაო, რა ხარვეზები გამოვლინდა, რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს თანამშრომელს და განვითარების რა საჭიროებები იკვეთება.

საჯარო დაწესებულებებმა უნდა შეარჩიონ **ზოგადი (core competences) კომპეტენციები**, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელმა უნდა გამოავლინოს მიუხედავად იმისა, თუ რა ფუნქციებს ასრულებს ან რომელ იერარქიულ რანგს განეკუთვნება.

მაგალითად

- ▶ შედეგზე ორიენტირება
- ▶ გუნდურობა
- ▶ პროფესიული განვითარება

ამასთან, საჯარო დაწესებულებები გამოყოფენ **პროფესიულ/დარგობრივ (job-family competences) კომპეტენციებს**, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაოს კონკრეტულ სახეობებთან / კატეგორიებთან, ხელს უწყობს დარგობრივი მიზნების / ფუნქციების შესრულებას და გავლენას ახდენს საბოლოო შედეგზე. მაგალითად, საქმიანობის სახეობები შესაძლოა იყოს შემდეგი: ადმინისტრაციული ფუნქციები, მმართველობითი ფუნქციები, მომხმარებელთა მომსახურებაზე ორიენტირებული სამუშაო, შესყიდვები / ფინანსები და სხვა. ასეთ დროს, ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციები იქნება - **დროის ეფექტიანი მართვა, დაგეგმვა და ორგანიზება**. მმართველობითი ფუნქციების განმახორციელებელი მოხელისთვის აუცილებელი კომპეტენციები იქნება - **ლიდერული უნარ-ჩვევები, დაქვემდებარებულთა პროფესიულ განათლებაზე ზრუნვა, დელეგირება და სხვა**.

კომპეტენციების შეფასება

და ბოლოს, არსებობს კომპეტენციების მესამე სახეც - **სამუშაოზე მორგებული კომპეტენციები (job-specific competences)**, რომლებიც პირდაპირ დაკავშირებულია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო უნარებსა და შესაძლებლობებთან.

შესაბამისად, მოხელისათვის მიზნებისა თუ ფუნქციების დასახვის პარალელურად, მიზანშეწონილია სათანადო კომპეტენციების განსაზღვრა, რომლებიც მნიშვნელოვანია სამომავლო ამოცანებისა და არსებული ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად. კომპეტენციები უკავშირდება შესასრულებელ ფუნქციებსა და მიზნებს და ამდენად, უნდა გაიწეროს სამუშაო აღწერილობის შექმნა/განახლებისას.

კომპეტენციების შერჩევა შესაძლებელია კომპეტენციების კატალოგიდან, რომელიც საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშავა (იხ. დანართი 1), ან ორგანიზაციას შეუძლია თავად შეიმუშაოს ასეთი კატალოგი.



კომპეტენციების შერჩევისა და ჩამოყალიბების შეფასების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად, იხილეთ ქვეთავი „მიზნების, ფუნქციების და კომპეტენციების შერჩევა“.

ღარგობრივი ცოდნის შეფასება



თანამშრომელთა შეფასების კიდევ ერთი მოდელია მოხელის დარგობრივი ცოდნის შეფასება. ეს მეთოდი გამოიყენება ისეთ შემთხვევებში, როდესაც სახელმწიფო უწყების თანამშრომელთა კრიტიკული ფუნქციაა საინფორმაციო-საკონსულტაციო საქმიანობა, ასევე დარგობრივი მიმართულებით მნიშვნელოვანია ცოდნის ერთიანი სტანდარტის შექმნა. ამ მეთოდის ეფექტიანი იმპლემენტაციისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფო უწყე-

ბაში არსებობდეს ცოდნის მართვის სისტემა, რაც გულისხმობს:

1

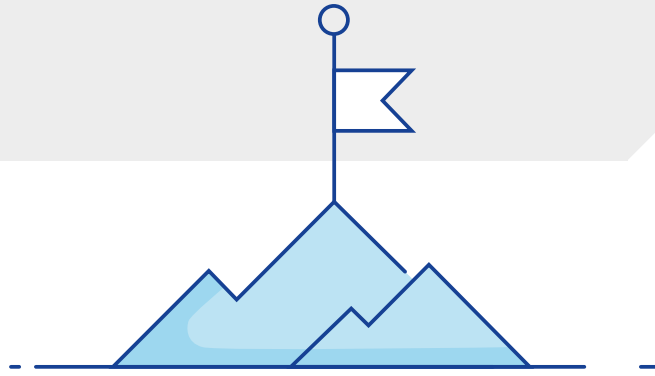
კრიტიკული დარგობრივი ცოდნის განსაზღვრას

2

ცოდნის ერთიანი სტანდარტის შექმნას

3

შენარჩუნების მიმართულებით ქმედებების განხორციელებას



შეფასების მოდელის მიუხედავად, მოხელის საქმიანობის შეფასებისას ყურადღება ყოველთვის უნდა გამახვილდეს მიღწეულ შედეგებზე. მხოლოდ ქცევის ან განხორციელებული ქმედებების ანალიზით, საჯარო დაწესებულებამ შესაძლოა აღმოაჩინოს, რომ თანამშრომელთა დიდი ნაწილი „საუკეთესო“ შეფასებას იმსახურებს, თუმცა ორგანიზაციამ წლის განმავლობაში ვერ მოახერხოს დასახული საბოლოო მიზნების მიღწევა. შესაბამისად, შეფასებისას უმჯობესია ფოკუსირება მიღწეულ შედეგებზე (კომპეტენციების გამოვლენით თუ ფუნქციების შესრულებით) და არა შესრულების პროცესსა და მხოლოდ გამოვლენილ ქცევებზე.

სამუშაოს შესრულების შეფასება უნდა მოგვცეს შემდეგი ინფორმაცია:

აღსრულდა საქმიანობის მიზნები და თუ არა, რატომ?

როგორი ხარისხით შესრულდა სამუშაო?

რა სახის ტრენინგი და განვითარება ესაჭიროებათ თანამშრომლებს?

რა ღონისძიებები უნდა დასახონ მომავალში თანამშრომელმა და მისმა მენეჯერმა შედეგების გაუმჯობესებისათვის?

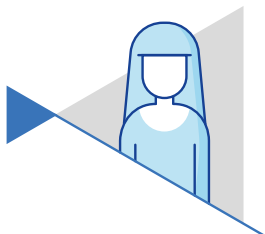
შეფასების პროცესში ჩართული მხარეები

შეფასების პროცესის მონაწილეები აკიან:



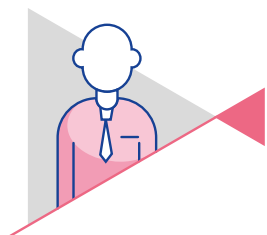
საჯარო მოხელე

ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე საჯარო მოხელე, რომელიც ფასდება სახელმწიფო უწყების მიერ შერჩეული მეთოდით.



საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი

სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, რომელიც უშუალოდ აფასებს საჯარო მოხელეს.



ასიგნაჟოჩი (ზემდგომი ხელმძღვანელი)

სტრუქტურული ერთეულის ზემდგომი ხელმძღვანელი, რომელიც შეფასების პროცესში მხარს უჭერს უშუალო ხელმძღვანელს ობიექტურ და სამართლიან შეფასებაში.



ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალური ექსპერტი

სტრუქტურული ერთეული (ქვედანაყოფი) ან შესაბამისი საქმიანობის განმახორციელებელი ერთეული, რომელიც ორგანიზებას უკეთებს სამუშაოს შესრულების შეფასების პროცესს.

საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი შეფასების პროცესში ისაა, რომ ის ძირითადად ხელს უწყობს შეფასების პოლიტიკის განსაზღვრას და მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო დაწესებულებას.

შეფასების პროცესის მონაწილე თითოეული პირის აქტიური ჩართულობა და დაკისრებული ფუნქციების ზედმიწევნით განხორციელება განაპირობებს სამუშაოს შესრულების მართვის ეფექტიანობას.

მხატვარის უფლება- მოვალეობები

ა) მოხალისის უფლება-მოვალეობები

შეფასების პროცესში მოხალისე უფლება აქვს:

- ▶ მიიღოს მონაწილეობა სახელმწიფო უწყების მიერ შეფასების მოდელის შერჩევასა და მის დახვეწაში;
- ▶ მოითხოვოს შეფასების პროცესის ობიექტურად, კანონიერად, მიუკერძოებლად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარება;
- ▶ გაეცნოს შეფასების პერიოდში შექმნილ დოკუმენტურ მასალებს, წარადგინოს დამატებითი დოკუმენტები;
- ▶ შეუთანხმოს უშუალო ხელმძღვანელს შუალედური/საბოლოო გასაუბრების დრო და თარიღი;
- ▶ შეფასების თითოეულ ეტაპზე თავისუფლად და შეუზღუდავად გამოხატოს საკუთარი მოსაზრებები, წარადგინოს შესაბამისი განმარტებები;
- ▶ გაასაჩივროს შეფასების შედეგები;
- ▶ განსაზღვროს საჭიროებები საქმიანობის შესრულებისა და განვითარებისთვის და წარუდგინოს უშუალო ხელმძღვანელს.



მოხალისე ვალდებულია:

- ▶ გაეცნოს სამინისტროს შეფასების პროცედურას და მიიღოს დეტალური ინსტრუქცია პროცესის შესახებ;
- ▶ ჯეროვნად და კეთილსინდისიერად განახორციელოს დაკისრებული მოვალეობები;
- ▶ შეფასების შეუფერხებლად წარმართვისთვის დროულად წარადგინოს მასალები;
- ▶ მოემზადოს შეფასების პროცესისათვის, ზედმიწევნით შეავსოს თვითშეფასებისა და ინდივიდუალური განვითარების ფორმები, ასეთის არსებობის შემთხვევაში;
- ▶ დაეხმაროს უშუალო ხელმძღვანელს საქმიანობის მართვის დაგეგმვის ეტაპზე (მიზნების, ფუნქციების, კომპეტენციებისა და ინდიკატორების შერჩევისას);
- ▶ გააანალიზოს საკუთარი როლი და შესაძლებლობები შეფასების პროცესში; შეარჩიოს მიზნების მიღწევის და ფუნქციების განხორციელების გზები;

მხაიოთა უზღაბა- მოვალეობები

- ▶ უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად შეიმუშაოს მიზნების, ფუნქციებისა და კომპეტენციების შესრულების ინდიკატორები;
- ▶ საქმიანობის განხორციელებისას წარმოქმნილი წინააღმდეგობრივი გარემოებების შესახებ დროულად აცნობოს უშუალო ხელმძღვანელს;
- ▶ მოისმინოს, რა მოლოდინი აქვს ხელმძღვანელს;
- ▶ ხელი შეუწყოს წლიური ან შუალედური შეფასების ობიექტურად განხორციელებას;
- ▶ თავი შეიკავოს ნებისმიერი ქმედებისაგან, რომელიც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხელს შეუშლის შეფასების პროცესის სამართლიანობას;
- ▶ შეფასების გასაუბრების დროს პირველმა წარადგინოს საკუთარი მოსაზრება შესრულებული საქმიანობისა და საჭიროებების შესახებ;
- ▶ შეასრულოს ხელმძღვანელის მითითებები, შეფასების შედეგების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით.

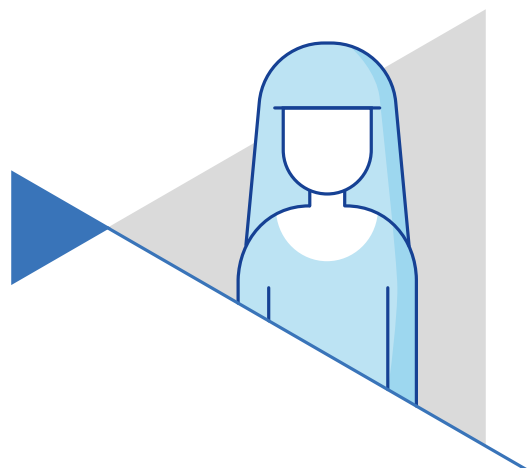


მოხელის მიერ შეფასებაზე უარი განიხილება, როგორც მძიმე დისციპლინური გადაცდომა.

ბ) უშუალო ხელმძღვანელის უზღაბა-მოვალეობები

შეფასების პროცესში მონაწილე უშუალო ხელმძღვანელს უზღაბა აქვს:

- ▶ ჩართოს თანამშრომლები საქმიანობის შეფასების მეთოდის განსაზღვრის პროცესში;
- ▶ გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს;
- ▶ მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის / დოკუმენტაციის წარდგენა;
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, მოხელეს განუსაზღვროს დამატებითი ვადა ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის წარსადგენად.



უშუალო ხელმძღვანელი ვადებუდია:

- ▶ მონაწილეობა მიიღოს საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების მეთოდის, პროცედურისა და შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრაში;
- ▶ გაეცნოს შეფასების პროცედურასა და პროცესის წარმართვასთან დაკავშირებულ დოკუმენტაციას, კანონმდებლობას;
- ▶ წლის დასაწყისში თანამშრომელთან ერთად შეიმუშაოს შეფასების გეგმა;
- ▶ განსაზღვროს შესაფასებელი პერიოდისათვის თანამშრომლის ძირითადი მიზნები და/ან ფუნქციები და მათი მიღწევის გზები, ვადები და შეფასების კრიტერიუმები;
- ▶ საჭიროებისამებრ, დამატებით განსაზღვროს ამ მიზნების და/ან ფუნქციების განხორციელებისათვის საჭირო კომპეტენციები/ უნარები და შეფასების კრიტერიუმები;
- ▶ საჭიროებისამებრ, წლის განმავლობაში დააკორექტიროს წინასწარ გაწერილი შეფასების გეგმა (მიზნები / ფუნქციები / კომპეტენციები / ინდიკატორები) თანამშრომლის უშუალო ჩართულობით;
- ▶ წლის მანძილზე მუდმივად ურთიერთობდეს დაქვემდებარებულ პირებთან;
- ▶ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით დროულად მიაწოდოს უკუკავშირი თანამშრომელს;
- ▶ ჩაინიშნოს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგები;
- ▶ მოხელე შეაფასოს კანონიერად, ობიექტურად, მისი უფლებათა შელახვის გარეშე;
- ▶ შეათანხმოს დაგეგმვის/შუალედური შეფასების / საბოლოო შეფასების თარიღები და აცნობოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის შესაბამის წარმომადგენელს;
- ▶ დადგენილი წესით ჩაატაროს მოხელესთან გასაუბრება;
- ▶ წარუდგინოს მოხელეს შეფასების შედეგი, მოისმინოს მისი მოსაზრებები;
- ▶ შეფასების პერიოდში ნებისმიერი ცვლილება ასახოს შეფასების ფორმაში;
- ▶ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელს მიაწოდოს ინფორმაცია შეფასების შედეგებზე, ასევე რეკომენდაციები თანამშრომლის განვითარების შესახებ.

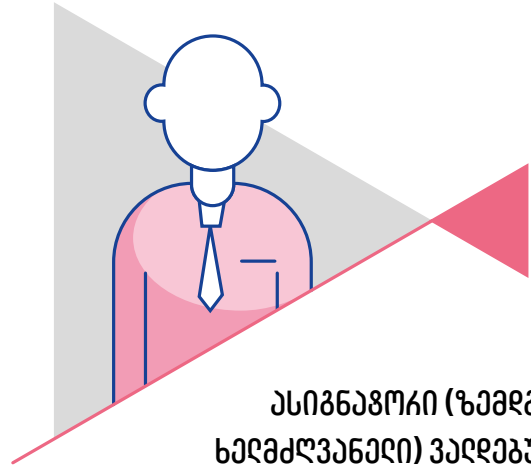
მხატვარ უზღაბ- მოვალეობები

გ) ასიგნაჟორის (ზემდგომი ხელმძღვანელის) უზღაბ-მოვალეობები

უშუალო ხელმძღვანელისათვის განსაზღვრულ უფლება-მოვალეობებთან ერთად (რადგან ის ასევე აფასებს მის დაქვემდებარებაში მყოფ მოხელეებს),

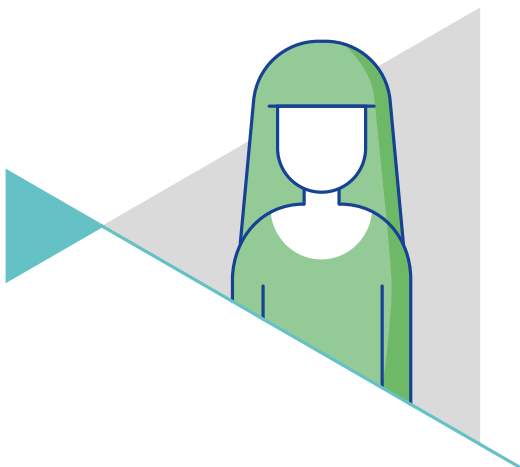
ასიგნაჟორი (კომპოზ ზემდგომი ხელმძღვანელი) უზღაბამოსილია:

- ▶ კონსულტაცია გაუწიოს უშუალო ხელმძღვანელს კონკრეტულ თანამშრომელთან დიალოგის გზის შესახებ;
- ▶ დაადასტუროს და დაეთანხმოს ან არ დაეთანხმოს უშუალო ხელმძღვანელის დაწერილ ქულას.



ასიგნაჟორი (ზემდგომი ხელმძღვანელი) ვალდებულია:

- ▶ დაეხმაროს უშუალო ხელმძღვანელს შეფასების პროცესის ობიექტურად და სამართლიანად წარმართვაში;
- ▶ განიხილოს თანამშრომლის პროფესიული ინტერესები, განვითარების საჭიროება და არსებული შესაძლებლობები, მისი მოტივირების გზები;
- ▶ შეაფასოს მოხელე უშუალო ხელმძღვანელის ცვლილებისას.



დ) ადამიანური რესურსების მართვა პასუხისმგებელი ერთეულის/პირის უზღაბამოსილება

ადამიანური რესურსების მართვა პასუხისმგებელი ერთეულის/პირის უზღაბა აქვს:

- ▶ გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს;
- ▶ მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის / დოკუმენტაციის წარდგენა;

- ▶ აწარმოოს დაკვირვება შეფასების პროცესის კანონიერად მიმდინარეობაზე;
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, შუამდგომლობით მიმართოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს შეფერხებათა აღმოფხვრის მიზნით.

პდამიანური ჩსუჩსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირები/პირი პაღეპულია:

- ▶ ჩამოაყალიბოს, დანერგოს და განავითაროს პროფესიული საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა; შეიმუშაოს შეფასების ინსტრუმენტები, ფორმები;
- ▶ კანონიერად, ობიექტურად, მოხელის უფლებების შეულახვად ჩაერთოს შეფასების პროცესში; როგორც პასუხისმგებელმა პირმა, უზრუნველყოს შეფასების პროცესის ორგანიზება და მართვა;
- ▶ დადგენილი წესით მიაწოდოს ინფორმაცია მოხელეს შეფასების მიმდინარეობის შესახებ;
- ▶ უზრუნველყოს თანამშრომლები მომზადებისათვის საჭირო მასალებით;
- ▶ კონსულტაცია გაუწიოს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შეფასების პროცედურასთან დაკავშირებულ საკითხებზე;
- ▶ აცნობოს შეფასების შედეგები დაწესებულების ხელმძღვანელსა და საჯარო სამსახურის ბიუროს;
- ▶ დროულად და სისტემატურად აწარმოოს დაკვირვება შეფასების პროცესის მიმდინარეობაზე;
- ▶ შეისწავლოს და განაზოგადოს მოხელის შეფასების არსებული პრაქტიკა;
- ▶ მეთოდური დახმარება გაუწიოს შეფასების პროცესის მონაწილეებს, შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით;
- ▶ როგორც პასუხისმგებელმა პირმა, იზრუნოს საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სახელმძღვანელოს თუ სასწავლო / სარეკომენდაციო მასალის ჩამოყალიბებასა და განახლებაზე;
- ▶ გააანალიზოს შეფასების შედეგები, შეინახოს ინფორმაცია შეფასების შესახებ, მოახდინოს ანგარიშგება.

ე) საჯარო დანესაბუდების ხაღე- ქლჰანედის უზღეა-მოჰაღეოგები

საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელები, შეფასების პროცესში მათი როლის მიუხედავად, ვალდებულნი არიან:

- ▶ ხელი შეუწყონ შესრულების მართვის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებას, მონაწილეობა მიიღონ შეფასების სისტემის შემუშავებაში;
- ▶ განამტკიცონ სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა.

3) საჯარო სამსახურის ბიუროს უზღაბა-მოვალეობები

საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო:

- ▶ ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში შეფასების პოლიტიკის განსაზღვრას და უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულებების მეთოდურ დახმარებას;
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, შეფასების დახვეწის მიზნით, გასცემს რეკომენდაციებს;
- ▶ უფლებამოსილია, აუცილებლობის შემთხვევაში, შეისწავლოს საჯარო დაწესებულებაში მიმდინარე შეფასების დანერგვისა და განხორციელების პროცესი;
- ▶ უფლებამოსილია, სრულად ან შერჩევითად გამოითხოვოს შეფასების პროცესთან დაკავშირებული ზეპირი ან/და წერილობითი ინფორმაცია;
- ▶ უფლებამოსილია, ჩაატაროს კვლევა საჯარო დაწესებულებებში შეფასების პროცესის ანალიზისა და შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით;
- ▶ უფლებამოსილია, საჯარო დაწესებულებიდან ანგარიშის მიღების შემდეგ, გააანალიზოს საჯარო დაწესებულებებში ჩატარებული შეფასების პროცესი და შედეგები, საჭიროებისამებრ, შეიმუშაოს რეკომენდაციები აღნიშნული პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

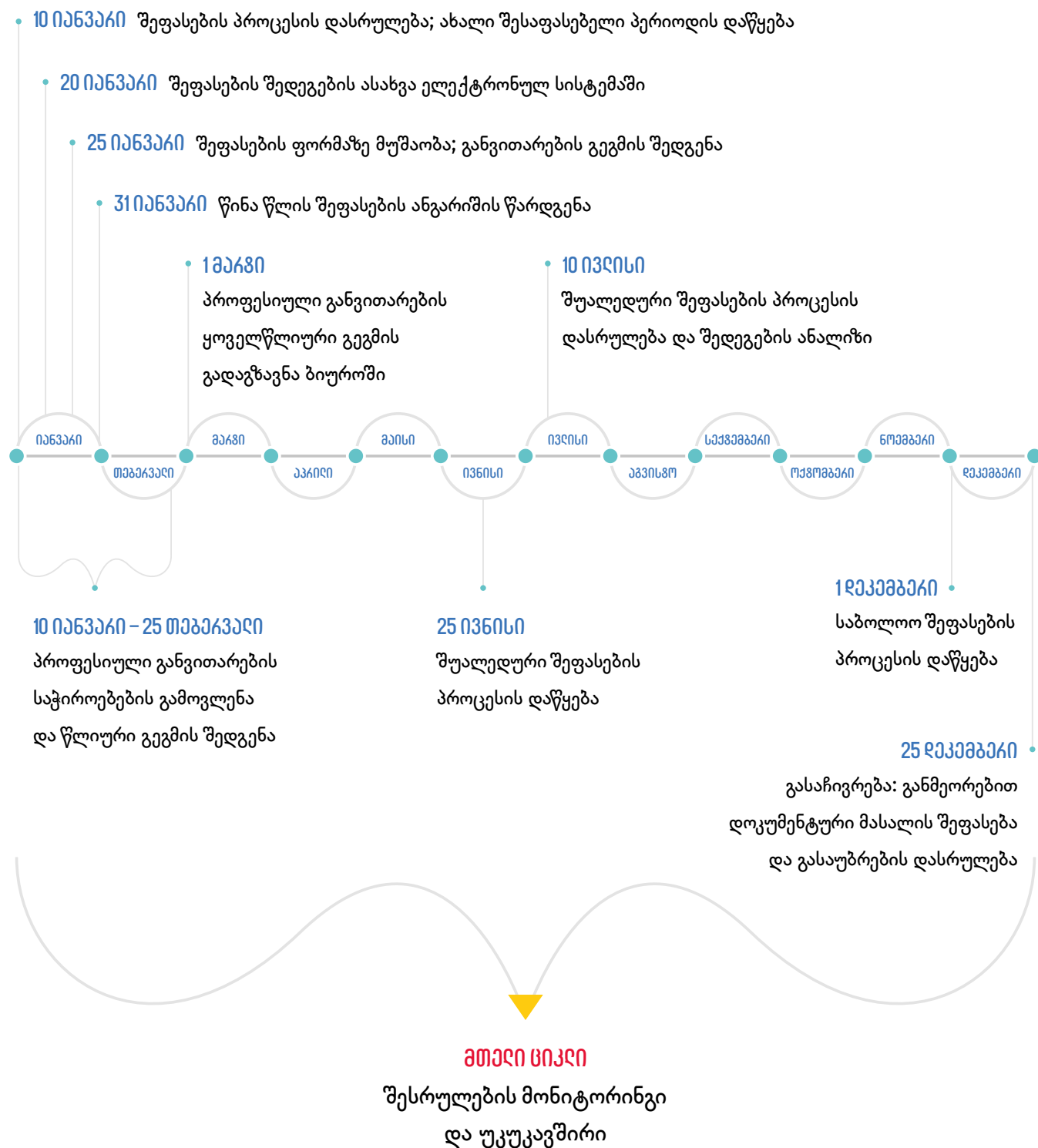
შეფასების პერიოდულობა და შესაფასებელი პერიოდი

საქართველოს კანონმდებლობა ავალდებულებს სახელმწიფო უწყებას, სულ მცირე, წელიწადში ერთხელ მაინც შეაფასოს მოხელე სამსახურეობრივი მოვალეობის განხორციელების დაწყებიდან არანაკლებ სამი თვის შემდეგ. საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელე ფასდება კვარტალში ერთხელ. შესაფასებელი პერიოდი მოიცავს შეფასების გეგმის შეთანხმებიდან საბოლოო შეფასებამდე პერიოდს.

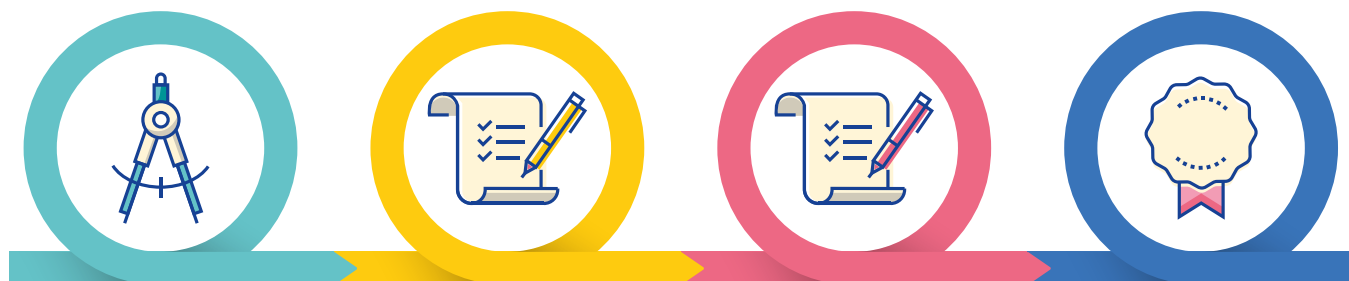
საყურადღებოა, რომ ხანგრძლივი შუალედებით შეფასების შემთხვევაში, დასაშვებია შეფასებისათვის არსებით ცალკეულ ასპექტთა მივიწყება, ასევე ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის გაუგებრობების წარმოქმნა. სწორედ ამიტომ, როგორც წესი, ორგანიზაციებში შეფასება ხორციელდება წელიწადში ორჯერ (შუალედური და საბოლოო შეფასება). უფრო ხშირი შეფასება შესაძლოა საჭირო იყოს სისტემის დანერგვის დასაწყისში, თუმცა, მომდევნო ეტაპზე წელიწადში ორჯერ შეფასება საკმარისია ზემოაღნიშნული რისკის მინიმუმამდე შესამცირებლად.

შეფასების საუდი ციკლი

კალენდარული წლის განმავლობაში შეფასების პროცესის წარმართვის სარეკომენდაციო განრიგი:



შეფასების სახელი ციკლი



ღებულება

- ▶ მიზნების, ფუნქციების, კომპეტენციების, ინდიკატორების განსაზღვრა
- ▶ შეფასების ფორმის შედგენა

შუალედური შეფასება

- ▶ დოკუმენტების ანალიზი
- ▶ კალიბრაცია
- ▶ თვითშეფასება
- ▶ ქულების დაწერა
- ▶ გასაუბრება
- ▶ შეფასების ფორმის კორექტირება

საბოლოო შეფასება

- ▶ დოკუმენტების ანალიზი
- ▶ კალიბრაცია
- ▶ თვითშეფასება
- ▶ ქულების დაწერა
- ▶ გასაუბრება
- ▶ შეფასების ფორმის კორექტირება

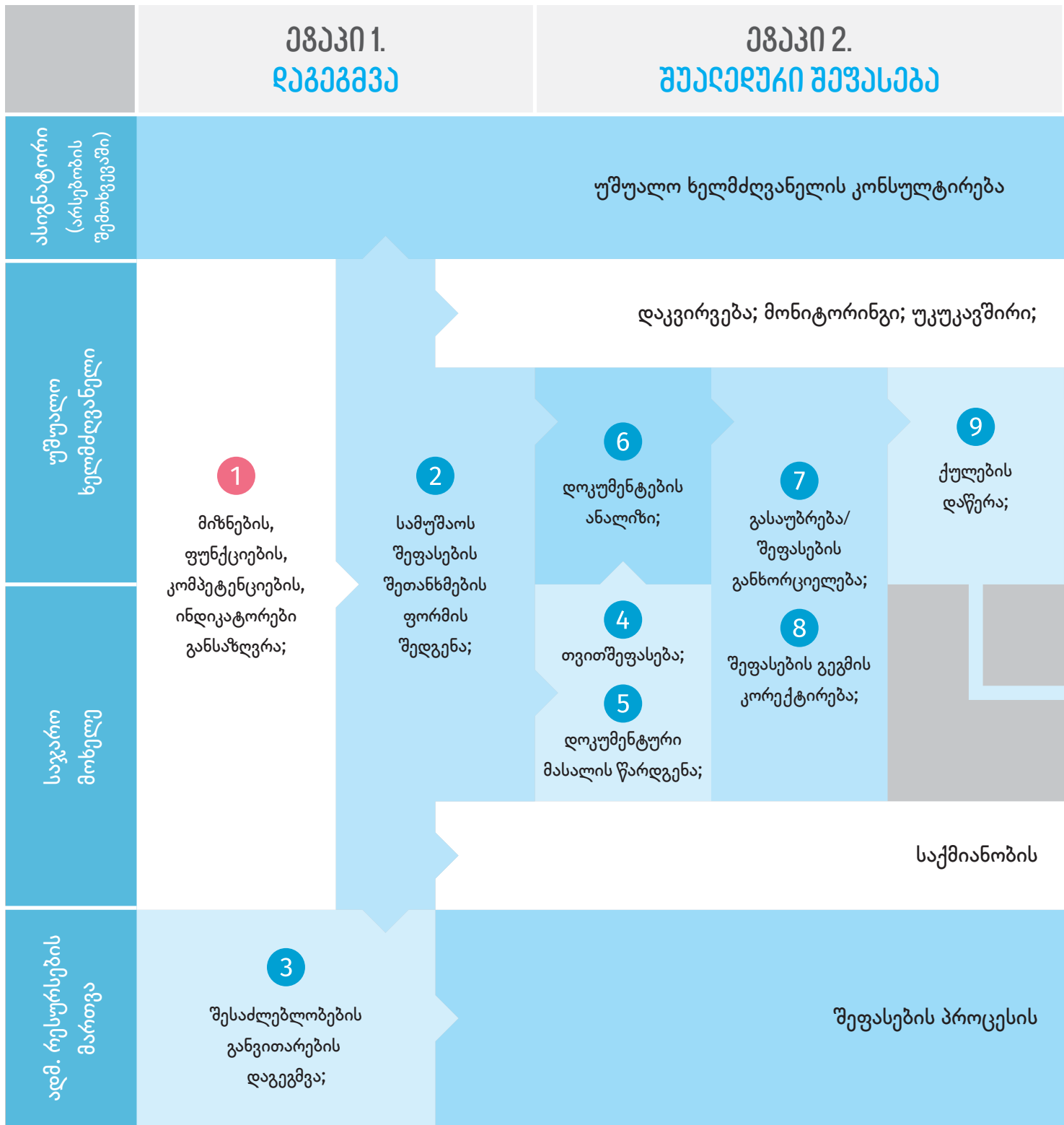
შეჯამება

- ▶ პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა
- ▶ სამართლებრივი შედეგები (წახალისება, კლასის მინიჭება, ფულადი ჯილდო, გათავისუფლება)

მონიტორინგი

- ▶ სამუშაოს შესრულება
- ▶ პროგრესის შეფასება
- ▶ დაკვირვება და უკუკავშირი
- ▶ კორექტირება

შეჯამების კოცხი



ეფაპი 3. საბოლოო შეფასება

ეფაპი 4. შეჯამება, შემდგომი აქტივობები

პროგრესის შეფასება.

12

დოკუმენტების
ანალიზი;

13

საბოლოო
ქულის შეთანხმება
ასიგნატორთან;

10

თვითშეფასება;

11

დოკუმენტური
მასალის წარდგენა;

14

გასაუბრება/
შეფასების
განხორციელება;

15

შესაძლებლობების
განვითარების
საჭიროებების
განსაზღვრა;

განხორციელება

ორგანიზება და მართვა

16

ინდივიდუალური
განვითარების
გეგმის შედგენა;

17

შეფასების
სამართლებ-
რივი შედეგების
განსაზღვრა;

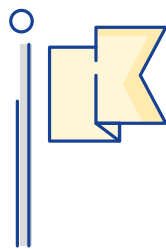
18

შესაბამისი ინფორმაციის
გაგზავნა ბიუროსთან

შეფასების დაგეგმვა

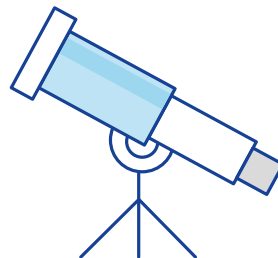
მიზნების, ფუნქციების, კომპეტენციების შეჩვენა და შეფასების შოკის შეგენა

შეფასების მოდელის მიუხედავად, შეფასების პროცესის პირველი ეტაპია სამუშაოს შეფასების ფორმის შევსება. ეს არის შეფასების პროცესის საკვანძო მომენტი, რომელიც გულისხმობს წლის დასაწყისში უშუალო ხელმძღვანელსა და მოხელეს შორის შეთანხმებას შესაფასებელი პერიოდის გეგმაზე - მიზნებზე, ფუნქციებზე, კომპეტენციებსა და ინდიკატორებზე.



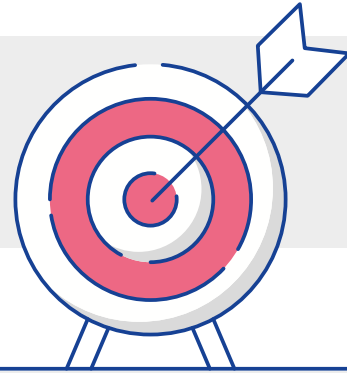
მიზნებსა და ფუნქციებთან ერთად აუცილებელია შეირჩეს მათი შესრულების ინდიკატორები (სტანდარტები), რომლებიც მიუთითებს, რა მომენტიდან ჩაითვლება მიზანი თუ ფუნქცია შესრულებულად.

მიზნები, ფუნქციები, მათი გაზომვის ინდიკატორები და კომპეტენციები ყოველთვის შეირჩევა ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების, ორგანიზაციის სამომავლო პროექტებისა და პროგრამების გათვალისწინებით, ასევე მოხელის პოზიციის შესაბამისად, მისივე მონაწილეობით.



საყურადღებოა, რომ შეფასების ფორმის შინაარსზე მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის შეთანხმება დასტურდება მხარეთა ხელმოწერით. შესაძლოა, შეთანხმების გრაფა ინტეგრირებული იყოს თითონ შეფასების ფორმაში, ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა შეადგინოს ცალკე შეთანხმების ფორმა, რომელშიც შევა ყველა შეთანხმებული საკითხი და მხარეები ამ დოკუმენტს მოაწერენ ხელს.

მიზნების შეყვანა



დასახული მიზნების მიხედვით შეფასება გულისხმობს საჯარო მოხელის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული და შეთანხმებული მიზნების შესაბამისად. ასეთი მიზნები ძირითადად დაკავშირებულია დაწესებულების სტრატეგიულ დოკუმენტებსა ან მნიშვნელოვან პროექტებთან, ასევე უწყების ორგანიზაციულ განვითარებასთან.

რა არის მიზანი?

მიზანი არის მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგად მიღწეული სასურველი მდგომარეობა - შედეგი, რომელიც ხელს უწყობს სახელმწიფო უწყებას ორგანიზაციული მისიის შესრულებასა და წარმატების მიღწევაში. ის არის მოხელის მიერ განხორციელებული პროექტები, რომლებიც არსებით გავლენას ახდენს მთლიანად დაწესებულების წარმატებაზე.

რაგომ უნდა დავისახოთ მიზნები?

მიზნების დასახვა უშუალო ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს უბიძგებს კონკრეტულ შედეგზე ფოკუსირებისკენ, ნაცვლად მხოლოდ პროცესზე ფიქრისა.

თითოეული თანამშრომლისთვის გაწერილი მიზანი გამომდინარეობს სტრუქტურული ერთეულის მიზნიდან, რომელიც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია უწყების სტრატეგიულ ხედვასთან, მის მისიასთან. შედეგად, იკვეთება ინდივიდუალური თანამშრომლის კონკრეტული როლი და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში შეტანილი წვლილი.

მიზნებით შეფასების მოქმედის უპირატესობებია:

- ▶ შედეგებზე ორიენტირება;
- ▶ წარმატების აქცენტირება;
- ▶ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდა.

როგორ ჩამოვაყალიბოთ მიზნები?

თანამშრომლის მიზნები დაკავშირებული უნდა იყოს სტრუქტურული ერთეულისა და მთლიანი ორგანიზაციის ზოგად მიზნებსა და სტრატეგიულ გეგმებთან.

შესაბამისად, სახელმწიფო უწყებაში მიზნების დასახვის ეტაპი იწყება ზედა იერარქიული საფეხურიდან. კერძოდ, ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ჯერ აყალიბებენ საერთო ორგანიზაციულ მიზნებს, ორგანიზაციის მისიასა და სტრატეგიულ დოკუმენტებზე დაყრდნობით. შემდგომ ხდება წლიური გეგმების განსაზღვრა და მიზნებზე შეთანხმება თითოეული პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელსა და უწყების ხელმძღვანელ(ებ)ს შორის. ორგანიზაციაში თითოეული პირველადი სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განსაზღვრის შემდეგ, ეს პროცესი ეტაპობრივად გრძელდება მეორადი სტრუქტურული ერთეულებისთვის. პროცესი სრულდება თანამშრომლების დონეზე - თითოეულს ინდივიდუალურად დაუდგინდება მიზნები, გამომდინარე სტრუქტურული ერთეულის მიზნებიდან.

სახელმწიფო უწყების მისია, სტრატეგიული დოკუმენტები, დასახული მიზნები, დაგეგმილი პროექტები

ორგანიზაციის ხელმძღვანელ(ებ)ის მიერ ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბება

ორგ. ხელმძღვანელების შეთანხმება პირველადი სტრუქტურული ერთეულების ხელ-
მძღვანელებთან წლიურ გეგმებზე, დასახულ მიზნებსა და დაგეგმილ პროექტებზე

ორგ. ხელმძღვანელების შეთანხმება მეორადი სტრუქტურული ერთეულების ხელ-
მძღვანელებთან წლიურ გეგმებზე, დასახულ მიზნებსა და დაგეგმილ პროექტებზე

უშუალო ხელმძღვანელების შეთანხმება თანამშრომლებთან
ინდივიდუალურ მიზნებსა და ინდიკატორებზე

უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი მიზნებს დიალოგის ფორმატში აყალიბებენ.
პროცესის წარმატებით წარმართვისთვის მონაწილეებმა უნდა დასვან შემდეგი კითხვები:

- ▶ რა არის სახელმწიფო უწყების მისია, მიზნები და სტრატეგიული პროექტები?
- ▶ რა საერთაშორისო ვალდებულებები აკისრია სახელმწიფო უწყებას?
- ▶ რა უნდა გააკეთოს სტრუქტურულმა ერთეულმა ამ მიზნების მიღწევისათვის?
- ▶ რა უნდა გაკეთდეს ორგანიზაციის ან ერთეულის მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად?
- ▶ რა ვერ შეასრულა სტრუქტურულმა ერთეულმა და / ან თანამშრომელმა წინა წლებში? რა გამოწვევები არსებობს?
- ▶ რა უნდა გააკეთოს ინდივიდუალურმა თანამშრომელმა ორგანიზაციული და/ან სტრუქტურული ერთეულის მიზნების მისაღწევად?
- ▶ რა სახის რესურსი და შესაძლებლობები აქვს თანამშრომელს და / ან სტრუქტურულ ერთეულს ამისათვის?
- ▶ რა უნარები საჭიროებს განვითარებას?
- ▶ რა სახის შედეგებს ელიან თანამშრომლისგან შესაფასებელი პერიოდის შემდგომ?
- ▶ არის თუ არა მოკლევადიანი მიზნები დაკავშირებული ორგანიზაციის გრძელვადიან ხედვასთან?



მიზნების შეჩვენა

მიზნების ჩამოყალიბებაში დაგეხმარებათ შემდეგი ფორმულის გამოყენება:

$$\left[\text{ძირითადი შედეგი} \right] + \left[\text{ზმნა} \right] + \left[\text{დანახარჯი/ცვლილება} \right] + \left[\text{ვადა} \right]$$

- ▶ სატელეფონო ხარჯების შემცირება 15% – ით წლის პირველი ნახევრის განმავლობაში;
- ▶ სახელმწიფო უწყებაში ყველა თანამშრომლის შეფასება 2018 წლის ბოლომდე;
- ▶ თანამდებობის პირთა შემოწმებული ქონებრივი დეკლარაციების გაზრდა 5%-ით 2019 წლის იანვრამდე;
- ▶ ოჯახში ძალადობის შედეგად მომსახურების მიმღებთა გაზრდა 5%-ით წლის პირველ კვარტალში.

მიზნების მაგალითები

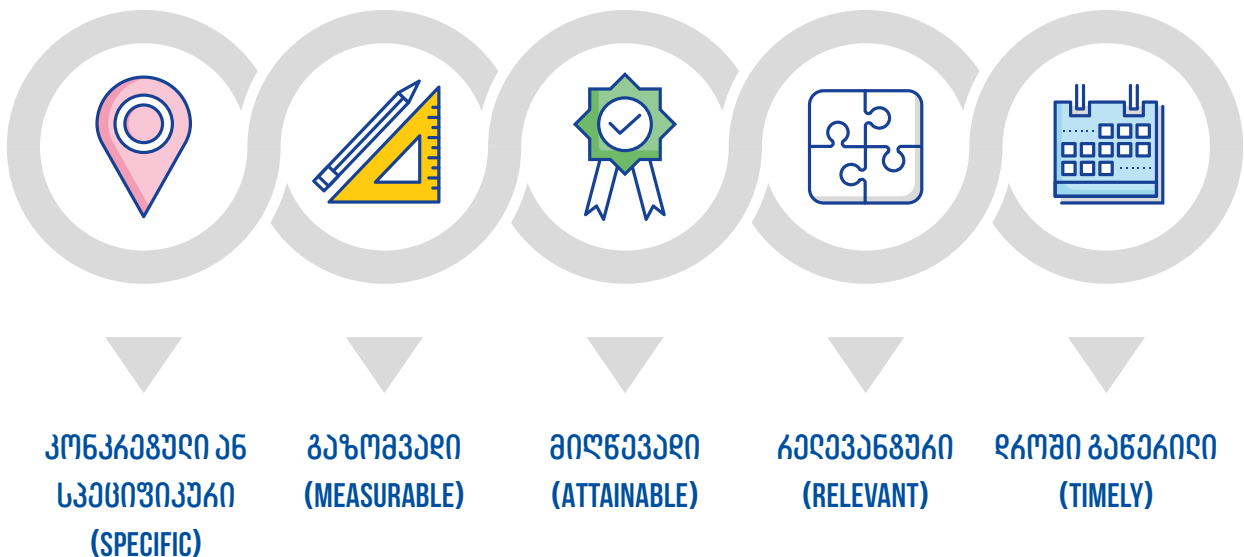
- ✗ **შეცდომა:** „საერთაშორისო გამოცდილების შესწავლა“
- ✓ **სწორი:** „მამხილებელთა უფლებების დაცვასთან დაკავშირებით ევროკავშირის მინიმუმ შვიდი ქვეყნის გამოცდილების ანალიზი და საკანონმდებლო ცვლილებათა რეკომენდაციების შემუშავება 2019 წლის 30 მაისამდე“.
- ✗ **შეცდომა:** „ყოფილ პატიმართათვის სარეაბილიტაციო პროგრამების პოპულარიზაცია“.
- ✓ **სწორი:** „სარეაბილიტაციო პროგრამებში ჩართულ ყოფილ პატიმართა რაოდენობის 5%-ით გაზრდა 2019 წლის პირველ ნახევარში“.
- ✗ **შეცდომა:** „თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობების განახლება“.
- ✓ **სწორი:** „ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობათა განახლება 2018 წლის I კვარტალში“.

მიზნების მაგალითები

- ❌ **შეცდომა:** „საქართველოში C ჰეპატიტის გამოვლენის გაზრდის მიზნით სკრინინგის პროტოკოლის დანერგვა“.
- ✅ **სწორია:** „C ჰეპატიტის სკრინინგის ახალი პროტოკოლის შესაბამისად მინიმუმ 15 პროვაიდერის გადამზადება 2018 წლის 30 დეკემბრამდე“.
- ❌ **შეცდომა:** „კულტურის სტრატეგიის იმპლემენტაციის ხელშეწყობა“.
- ✅ **სწორია:** „კულტურის სტრატეგიის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმის შემუშავება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან დიალოგის საფუძველზე 2019 წლის პირველ კვარტალში“.
- ❌ **შეცდომა:** „სახელმწიფო უწყებაში თანამშრომელთა შეფასების სისტემის დანერგვა“.
- ✅ **სწორია:** „სახელმწიფო უწყებაში თანამშრომელთა 100% შეფასება ახალი სისტემის მიხედვით 2018 წლის 31 დეკემბრამდე“.

ღამხმარე მითითებები

თითოეული შერჩეული მიზანი უნდა აკმაყოფილებდეს ხუთ მოთხოვნას, კერძოდ, იგი უნდა იყოს:





სპეციფიკურია / კონკრეტულია მიზანი ნიშნავს, რომ იგი ნათლად არის ჩამოყალიბებული, ხოლო თანამშრომელს ცხადად განუმარტეს, თუ რას უნდა მიაღწიოს და რა ნაბიჯებია გადასადგმელი ამისათვის.



გაზომებადია მიზანი ნიშნავს, რომ იგი ეფუძნება რაოდენობრივ საზომებს, როგორიცაა რაოდენობა, პროცენტი და პროპორცია.



მიღწევადია მიზანი ნიშნავს, რომ არსებული რესურსები იძლევა მისი შესრულების შესაძლებლობას.



რელევანტურია მიზანი ნიშნავს, რომ იგი შეესაბამება სტრუქტურული ერთეულისა და მთელი დაწესებულების საერთო მიზნებს.



დროში გაწერილია მიზანი ნიშნავს, რომ მისი მიღწევა იგეგმება დროის გარკვეულ პერიოდში, რაც განისაზღვრება დეპარტამენტისა და ორგანიზაციის საჭიროებიდან გამომდინარე.

შესრულების სტანდარტები

მიზნების შერჩევის შემდგომ უშუალო ხელმძღვანელი და მოხელე უნდა შეთანხმდნენ და შეფასების ფორმაში ასახონ თითოეული მიზნის შესრულების შეფასების სტანდარტი.

სტანდარტი აღწერს იმ მოთხოვნებს ან/და მდგომარეობას, რომელთა დაკმაყოფილების ან/და მიღწევის შემთხვევაში მიზანი მიღწეულად ჩაითვლება.

მიზნის ინდიკატორი განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლებით:

1. **რაოდენობა:** აჩვენებს, თუ რა რაოდენობის სამუშაო უნდა შესრულდეს დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში.

მაგალითად

„თავშესაფრის საკითხებზე მომუშავე პირთა კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის 100 თანამშრომლის გადამზადება 2019 წლის ნოემბრამდე“.

„დაწესებულებაში ყოველდღიურად წარდგენილი განცხადებების მინიმუმ 90% რეგისტრაციაში გატარება 2019 წლის პირველ კვარტალში“.

2. **ხარისხი:** აღწერს, რამდენად კარგად უნდა იყოს სამუშაო შესრულებული. ის მიუთითებს შესრულებული სამუშაოს სიზუსტეზე, მკაფიოობაზე, გარეგნულ მახასიათებლებსა ან ეფექტიანობაზე.

მაგალითად

„პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ საქართველოს კანონში განსახორციელებელ ცვლილებათა პაკეტის მომზადება, საქართველოს ნორმატიული აქტების შესახებ კანონის მოთხოვნების შესაბამისად 2019 წლის დეკემბრამდე“.

„საჯარო დაწესებულების სამოქმედო გეგმის შემუშავება საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული „პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელოს“ შესაბამისად 2019 წლის 20 მარტამდე“.

3. **დროულობა:** მიუთითებს ვადებს და უბასუხებს კითხვაზე – „როდისთვის?“, „რა პერიოდის განმავლობაში უნდა შესრულდეს სამუშაო?“.

მაგალითად

„საჯარო დაწესებულებაში საჯარო ინფორმაციის მისაღებად წარდგენილი ყველა განცხადების საფუძველზე თითოეულზე საჯარო ინფორმაციის გაცემა არაუგვიანეს 10 დღის ვადაში“.

„დაწესებულების საჯარო მოხელეთა სამსახურეობრივი მივლინებების გაფორმება მოთხოვნიდან არაუგვიანეს სამი სამუშაო დღის ვადაში“.

მიზნების შეჩვენა

4. **რესურსების ეფექტიანი გამოყენება:** მიმართულია სპეციფიკური / კონკრეტული რესურსების (ფინანსური, ადამიანური, დრო) ეფექტურ მართვაზე.

მაგალითი

„საბაზისო ტრენინგ პროგრამის განხორციელება საჯარო დაწესებულების შიგნით გადამზადებულ ტრენერთა რესურსის გამოყენებით 2019 წელს (შედეგი: გარე ტრენერების ანაზღაურებისთვის საჭირო თანხის დაზოგვა).“

5. **ძალისხმევის ეფექტი:** მიმართულია არსებული რესურსის შენარჩუნებაზე და გამოიხატება ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ისეთ ტერმინებში როგორიცაა, „იმისათვის რომ“, „ამიტომ“, „როგორც მითითებულია“.

მაგალითი

„საწყობისთვის ინვენტარიზაციის დონის დადგენა, რათა მოწოდებული მარაგი შენარჩუნებული იყოს 100%-ით“.

6. **შესრულების მანერა** - აღწერს მდგომარეობას, რომელშიც მოხელის ქცევამ (ჩარევის მეთოდმა) შესაძლოა გავლენა მოახდინოს შესრულებაზე.

მაგალითი

„დაწესებულების სტრუქტურულ ერთეულთა ხელმძღვანელების ინდივიდუალური დახმარება საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმების პროექტთა მომზადებისას“.

სუბიექტურობის მინიმუმამდე შემცირებისა და შეფასებისას გაუგებრობების არიდებისათვის, მიზნების შესრულების ინდიკატორები და შეფასების სტანდარტები უნდა დადგინდეს თანამშრომელთან ერთად. ისინი უნდა იყოს მკაფიო და კონკრეტული.

გარდა ინდიკატორებისა, მხარეებს შეუძლიათ დამატებით განსაზღვრონ ნაბიჯები / ღონისძიებები მიზნის მისაღწევად, რაც გარკვეულ მიმართულებას მისცემს მოხელეს და დაეხმარება მიზნის მიღწევაში, ხელმძღვანელის მოლოდინის შესაბამისად.

მაგალითი

მიზანი:	საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვა 2018 წლის დეკემბრისთვის
საზომი:	საჯარო მოხელეთა 100% შეფასებულია
შეფასების ინდიკატორები	▶ შეფასების პროცედურა შეფასების ფორმებითურთ დამტკიცებულია ▶ შეფასების დანერგვის სამოქმედო გეგმა შემუშავებულია ▶ ყველა თანამშრომელთან შეფასების პროცედურის გაცნობის შეხვედრა ჩატარებულია ▶ შეფასების ფორმები გაგზავნილია ყველა მოხელესთან ▶ შეფასების შეთანხმების შეხვედრები ჩატარებულია ▶ ყველა შეთანხმების ფორმა ხელმოწერილია ▶ შეფასების პროცესის შესახებ დეტალური ინსტრუქციები გაგზავნილია ყველა თანამშრომელთან ▶ შეტყობინება შუალედური/თვითშეფასების შესახებ გაგზავნილია ყველა თანამშრომელთან ▶ შუალედური შეფასების ყველა შეხვედრა ჩანიშნულია ▶ კალიბრაციის ერთი შეხვედრა სტრუქტურულ ერთეულებთან ორგანიზებულია ▶ ყველა შუალედური შეხვედრა ორგანიზებულია ▶ შეფასების ფორმები შევსებულია დროულად ▶ გასაჩივრების კომისიის შეხვედრა ორგანიზებულია ▶ შეფასების პროცესის შესახებ ანგარიში მომზადებულია ▶ თანამშრომელთა 100 % შეფასებულია ▶ ყველა თანამშრომლის შეფასების შედეგები გაგზავნილია საჯარო ბიუროში

მიზნების შეჩვენა

მიზნის მისაღწევად
განსახორციელებელი
აქტივობები:

- ▶ შეფასების პროცედურის შემუშავება და დამტკიცება
- ▶ შეფასების დანერგვის სამოქმედო გეგმის შემუშავება
- ▶ თანამშრომლებთან სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვა და განხორციელება
- ▶ ხელმძღვანელებისთვის ტრენინგების ჩატარება
- ▶ თანამშრომლებისთვის კონსულტაციების გაწევა
- ▶ შეფასების სისტემის საფუძვლების ორგანიზება

მაგალითი

მიზანი 2:

A რეგიონის მუნიციპალიტეტებში ოჯახურ ძალადობასთან დაკავშირებული შემთხვევების ანალიზი 2019 წლის ნოემბრამდე

საზომი:

საბოლოო ანგარიში

შეფასების
ინდიკატორები

- ▶ A რეგიონის 90% შესწავლილია
- ▶ სპეციალური ცხრილები შევსებულია დეტალური ინფორმაციით
- ▶ ინფორმაცია არის გასაგები და ლაკონური, ტექსტი - ცხადი და მკაფიო
- ▶ ანგარიში გრამატიკულად, ტექნიკურად და სტილისტურად გამართულია
- ▶ მონაცემები სწორადაა დათვლილი

მიზნის მისაღწევად
განსახორციელებელი
აქტივობები:

- ▶ მონიტორინგი ადგილზე
- ▶ შეხვედრები დაინტერესებულ პირებთან, ორგანიზაციებთან
- ▶ მონაცემთა შეგროვებაში მონაწილეობა
- ▶ კომუნიკაცია ჩართულ მხარეებთან
- ▶ პროცესის კოორდინირება
- ▶ მონაცემთა კონსოლიდაცია, დამუშავება

შეფასების სტანდარტების დადგენისას უნდა განისაზღვროს ქულების მინიჭების პრინციპიც: მიზნის მიღწევა რა შემთხვევაში შეფასდება, როგორც „კარგი“ (3 ქულა), „არადამაკმაყოფილებელი“ (1 ქულა), „დამაკმაყოფილებელი“ (2) და „საუკეთესო“ (4 ქულა). ეს უშუალო ხელმძღვანელს შეფასებისას დაეხმარება, როცა მიღწეულ შედეგებს მიუსადაგებს გაწერილ ინდიკატორებს და ქულით შეაფასებს.

3 ქულით შეფასების დაწყების მთავარი მიზანია, ხელმძღვანელმა თავიდანვე მიუთითოს მოხელეს,

თუ რა სახის შესრულებას ელიან მისგან და, შესაბამისად, რა შედეგები უნდა დადგეს შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს. იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე დააკმაყოფილებს განსაზღვრულ ინდიკატორებს, სრულად მიაღწევს მიზანს და, ამავე დროს, შეასრულებს სამუშაოებს დაკისრებულ მოვალეობათა მიღმა, გადააჭარბებს მოლოდინს მის მიმართ და უფრო დიდ შედეგს მიაღწევს, შესრულება ჩაითვლება „საუკეთესოდ“ და შეფასდება 4 ქულით.

მაგალითად

მიზანი 2:	A რეგიონის მუნიციპალიტეტებში ოჯახურ ძალადობასთან დაკავშირებული შემთხვევების ანალიზი 2019 წლის ნოემბრამდე
საზომი:	საბოლოო ანალიტიკური ანგარიში
კარგი	▶ 2018 წელს არსებული შემთხვევების 95% შესწავლილია ▶ სპეციალური ცხრილები შევსებულია დეტალური ინფორმაციით ▶ ინფორმაცია არის გასაგები და ლაკონური, ტექსტი - ცხადი და მკაფიო ▶ ანგარიში გრამატიკულად, ტექნიკურად და სტილისტურად გამართულია ▶ მონაცემები სწორადაა დათვლილი

არადამაკმაყოფილებელი

- ▶ შემთხვევების 20%-ზე ნაკლებია შესწავლილი
- ▶ სპეციალური ცხრილები არ არის შევსებული
- ▶ ინფორმაცია არ არის ლაკონურად ჩამოყალიბებული, ტექსტი ბუნდოვანია
- ▶ ანგარიშში მნიშვნელოვანი გრამატიკული და სტილისტური შეცდომებია
- ▶ მონაცემების 30%-ზე მეტი არ არის სწორად დათვლილი

დამაკმაყოფილებელი

- ▶ შემთხვევების 80% შესწავლილია
- ▶ სპეციალური ცხრილები მხოლოდ ნაწილობრივ არის შევსებული
- ▶ ტექსტი ცხადია, თუმცა მოპოვებული ინფორმაცია არ არის სრულად ასახული, ზოგიერთი ნაწილი შეიცავს ზედმეტ ინფორმაციას
- ▶ ანგარიში სტილისტურად გამართულია, თუმცა ბევრი გრამატიკული შეცდომაა
- ▶ მონაცემების 80% სწორადაა დათვლილი

საუკეთესო

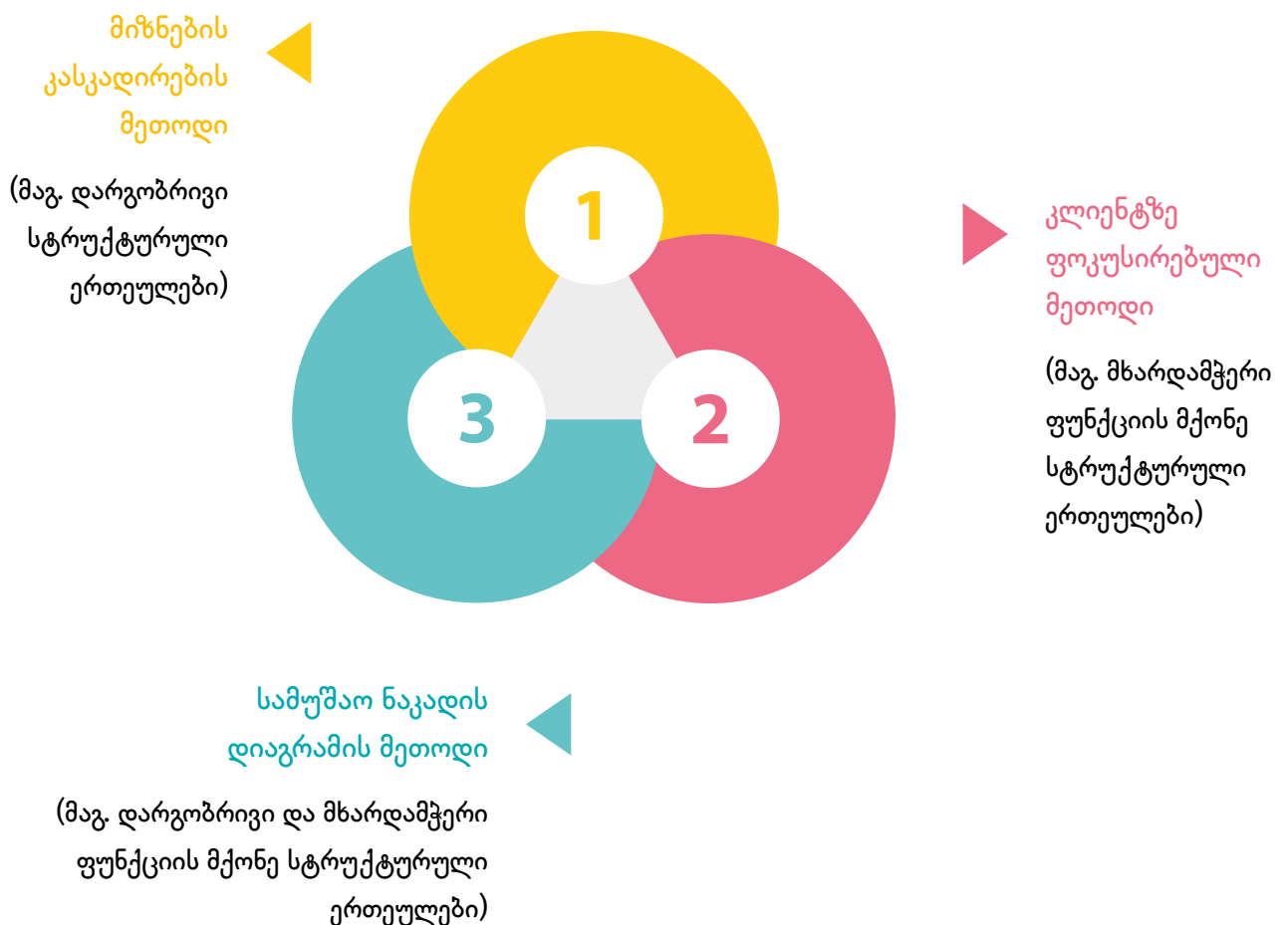
- ▶ A რეგიონში შემთხვევების 100% შესწავლილია
- ▶ დამატებით შესწავლილია 2017 წლის მონაცემები
- ▶ რეგიონში 2017 და 2018 წლების მონაცემები შედარებულია
- ▶ საერთაშორისო ნორმების ანალიზი პრობლემურ საკითხებთან დაკავშირებით დამატებულია
- ▶ მონაცემების ანალიზისთვის გამოყენებულია საერთაშორისო პრაქტიკაში შემუშავებული მეთოდოლოგია
- ▶ ანგარიში გრამატიკულად, ტექნიკურად და სტილისტურად გამართულია
- ▶ მონაცემები სწორადაა დათვლილი

სტრუქტურული ერთეულის მიზნის განსაზღვრის სამი ძირითადი მეთოდი

სტრუქტურულ ერთეულში შემავალ თანამშრომელთა ამოცანები და მიზნები გამომდინარეობს ამ ერთეულის ზოგადი ამოცანებიდან და მიზნებიდან. თავის მხრივ, სტრუქტურული ერთეულის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების ეფექტიანობას.

ამავე დროს, თითოეული სტრუქტურული ერთეული გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება და განსხვავდება სხვა სტრუქტურული ერთეულებისგან (მიზნებით, ამოცანებით, სამუშაო პროცესით და ა.შ.). თუმცა, ორგანიზაციული ეფექტიანობისა და ერთობლივი შედეგების მიღწევისათვის მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ ერთეულში შედეგები და ამოცანები ერთნაირი უნივერსალური მეთოდით განისაზღვროს.

ქვემოთ აღწერილი სამი სახის მოდელი დაეხმარება სტრუქტურულ ერთეულებს, მიზნები სწორედ მათი სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარე განსაზღვრონ:



1

მიზნების კასკადიკების მეთოდი

მიზნების კასკადიკების მეთოდი ყველაზე წარმატებულად გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც კარგად არის გაცნობიერებული ორგანიზაციული მიზნები და კონკრეტული ამოცანები. ასეთ დროს, როგორც წესი, ორგანიზაციაში შემუშავებულია შესაბამისი სტრატეგიული დოკუმენტები (კონცეფცია, სტრატეგია, სხვა.) და წლიური სამოქმედო გეგმები.

ამ მეთოდის მიზანია, უპასუხოს სამ კიბიკულ კითხვას:

- ▶ რა არის ორგანიზაციის კონკრეტული მიზანი და ამოცანა?
- ▶ რომელი მიზნების მიღწევაზე ახდენს გავლენას სტრუქტურული ერთეული?
- ▶ რა პროდუქტს ქმნის ან მომსახურებას გასწევს სტრუქტურული ერთეული, რათა ორგანიზაციამ სტრატეგიულ მიზანს მიაღწიოს?

მაგალითი

ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზანი

პლანია:

საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემა ყველა დონეზე

ამოცანა ორგანიზაციის წლიური სამოქმედო გეგმის მიხედვით

პლანია:

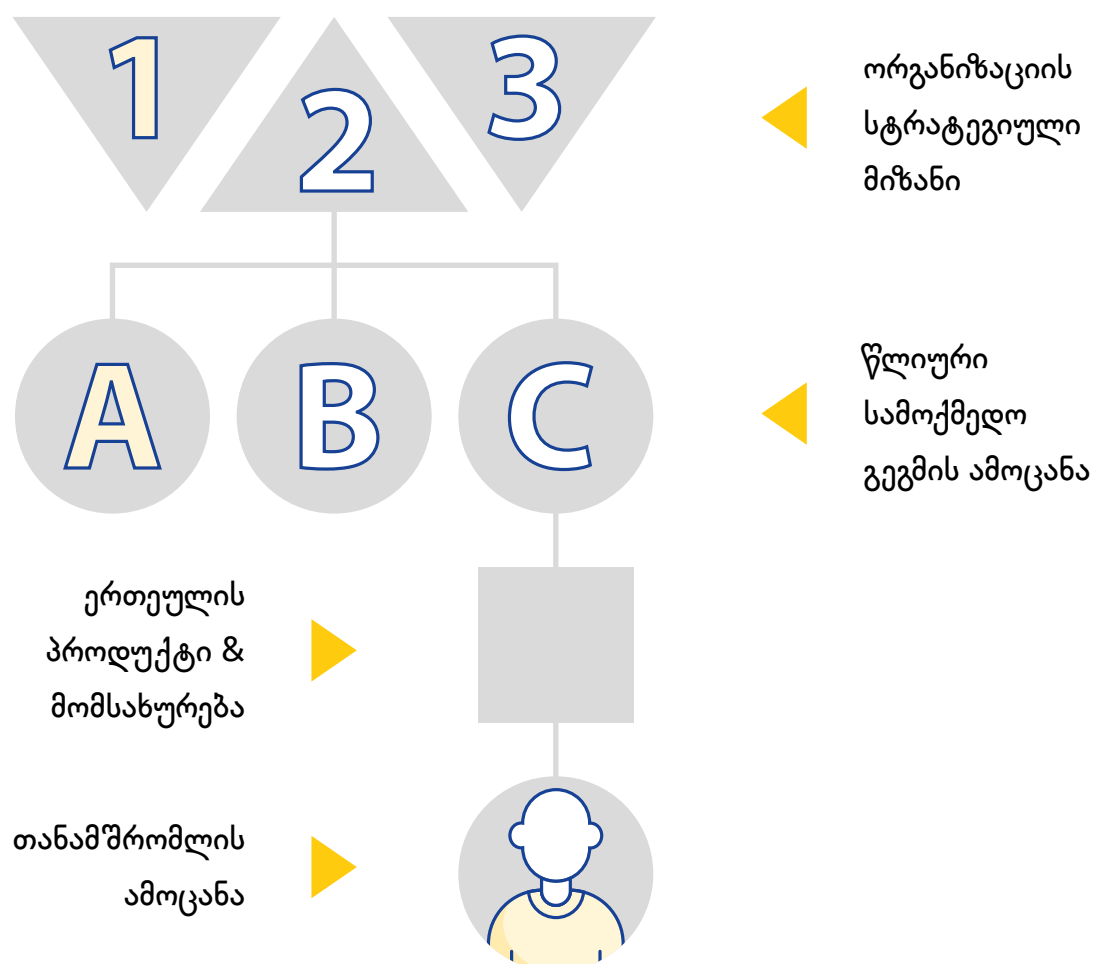
შემუშავებულია შეფასების სისტემის დოკუმენტი და განსაზღვრულია შეფასების სტანდარტები

სტრუქტურული ერთეულის ამოცანა, რომელიც თანხვედრაშია ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზანთან

პლანია:

მომზადებულია დოკუმენტი, რომელშიც გაწერილია შეფასების სისტემის პროცედურა (ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული)

ორგანიზაციის მიზნების კასკადირება ორგანიზაციულ ერთეულებზე:



2

მომხმარებელზე ფოკუსირებული მეთოდი

ეს მეთოდი ყველაზე წარმატებულად მუშაობს მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები, თუმცა, სტრუქტურულ ერთეულს აქვს საკმარისი ინფორმაცია მომხმარებელსა და მათ მოლოდინებზე.

მომხმარებელზე ფოკუსირებული მეთოდის მიზანია, ორგანიზაციამ მიაღწიოს მომხმარებლის კმაყოფილების მაქსიმალურ დონეს. შესაბამისად, ამ მეთოდის გამოყენებისას თავს იჩენს შემდეგი კრიტიკული კითხვები:

ღამხაჲა მითითაჲა

- ▶ ვინ არის სტრუქტურული ერთეულის „შედგენის“ მომხმარებელი? - მაგალითად, თუ სტრუქტურული ერთეული ითავსებს მხარდამჭერ ფუნქციას ორგანიზაციაში, შესაძლებელია მომხმარებელთა უმრავლესობა იყოს ამავე ორგანიზაციის თანამშრომლები
- ▶ რა სახის პროდუქტს ან მომსახურებას ელის მომხმარებელი? როგორი ხარისხის პროდუქტი უნდა შეიქმნას, მომსახურება მიეწოდოს? - აქ აუცილებელია მიღწევების აღწერა და არა აქტივობების.

მაგალითი

მომხმარებლის და მისი მოთხოვნების იდენტიფიცირება



3

სამუშაო პროცესის გამოსახვის მეთოდი

ეს მეთოდი მუშაობს კარგად მაშინ, როდესაც ორგანიზაციული ერთეული პასუხისმგებელია მთლიანი პროცესის წარმართვაზე. „ციკლი / პროცესი“ იხაზება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის მნიშვნელოვანი ეტაპების გამოსაყოფად სამუშაო პროცესში ან პროექტის შექმნისას და მოიცავს თანმიმდევრულ ნაბიჯებს საწყისი პროცესიდან საბოლოო პროდუქტამდე.

მაგალითი

(შენიშვნა: ციკლის ეტაპები აღწერილია როგორც დასრულებული პროდუქტები):

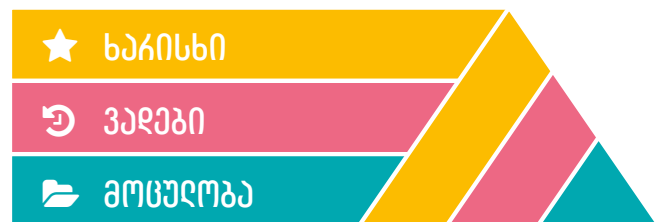


შენაწიების შეჩვენა

ფუნქციის შესრულება გულისხმობს მოხელის სამუშაო აღწერილობით გათვალისწინებული არსებითი და სამუშაოსთვის კრიტიკული ფუნქციების შესრულებას.

კრიტიკულ ფუნქციებს განეკუთვნება ის ფუნქციები, რომელთა შეუსრულებლობა გამოიწვევს მოხელის მთლიანი საქმიანობის ცუდად შეფასებას. აღნიშნულ ფუნქციებს არჩევენ უშუალო ხელმძღვანელი და მოხელე სამუშაო აღწერილობის გათვალისწინებით. მიზნებისაგან განსხვავებით, ფუნქციების შესრულება შედგება განმეორებითი დავალებების შესრულებისაგან.

შერჩევის შემდეგ მონაწილეებმა უნდა განსაზღვრონ ფუნქციების შეფასების ინდიკატორები / სტანდარტები. თითოეული ფუნქციისათვის, როგორც წესი, განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორები:



შენაწიის მებეღითები

„სახელმწიფო უწყებაში ადმინისტრაციული ხელშეკრულებების გაფორმება ახალ თანამშრომლებთან“

ხაჩისხის ინდიკატორი

ჰაღის ინდიკატორი

მოცუღბა

ადმინისტრაციული ხელშეკრულება:

1. მომზადებულია სტილისტური ან გრამატიკული შეცდომების გარეშე
2. სრულად შეესაბამება საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებს

ადმინისტრაციული ხელშეკრულების ყველა პროექტი მზადდება კონკურსის დასრულებიდან ხუთ დღეში

ხელშეკრულება არ აღემატება ათ გვერდს

შენაშენების შედეგად

„თანამშრომელთა მიერ გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზის წარმოება“

ხაზისხის ინდიკატორი	ვადის ინდიკატორი	მოცულობა
1. მონაცემთა ბაზის ყველა ველი შევსებულია	მონაცემები პროგრამაში აისახება თანამშრომელთაგან ინფორმაციის მიღებიდან სამ სამუშაო დღეში	თითოეულ ველში ასახული ინფორმაცია არ აღემატება 100 სიმბოლოს
2. ტექსტში არ არის სტილისტური და გრამატიკული შეცდომები		
3. პროგრამაში ატვირთულია ტრენინგის გავლის შედეგად მიღებული სრული დოკუმენტაცია		
4. ასახულია ტრენინგით კმაყოფილების შეფასება		

„თანამშრომელთა დანიშვნის, გათავისუფლების, სამსახურეობრივი გადაადგილების (გადაყვანა, დაწინაურება, მოვალეობის დაკისრება), დისციპლინური გადაცდომის, წახალისების, მივლინების და შვებულების ბრძანებათა პროექტების მომზადება“

ხაზისხის ინდიკატორი	ვადის ინდიკატორი	მოცულობა
ბრძანების პროექტის ტექსტი:	ბრძანების პროექტი მზადდება ორ სამუშაო დღეში	
1. შეესაბამება ნორმატიულ აქტებს		
2. სტილისტურად და გრამატიკულად გამართულია		
3. შინაარსობრივად შეესაბამება მის საფუძველს		

შუქმის მუგაღითები

„უწყებათაშორისი საბჭოს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ორგანიზება“

ხაღისხის ინდიკატორი	ვაღის ინდიკატორი	მომუღობა
1. სამუშაო შეხვედრები იგეგმება საბჭოს დამტკიცებული პროცედურების შესაბამისად (დოკუმენტში მითითებულია დღის წესრიგის მომზადების და შეთანხმების ეტაპები, ინფორმაციის გაგზავნის ვადები, შეხვედრის ტექნიკურ-ორგანიზაციული მხარე, მონაწილეთა რეგისტრაცია და ა.შ.)	სამუშაო შეხვედრები იმართება წელიწადში სამჯერ	

ისეთ სტრუქტურულ ერთეულებში, სადაც ერთსა და იმავე ფუნქციას სხვადასხვა თანამშრომელი ასრულებს, ერთნაირი სტანდარტი რამდენიმე მოხელეს უნდა ჰქონდეს.

მიზნების შეფასების მინიჭების მსგავსად, აქაც ქულების მინიჭების პრინციპის განსაზღვრა შემდეგი თანმიმდევრობით უნდა მოხდეს: თავდაპირველად განსაზღვრეთ, რა შემთხვევაში შეფასდება ფუნქციის განხორციელება, როგორც „კარგი“ (3 ქულა), შემდეგ „არაღამაკმაყოფილებელი“ (1 ქულა), შემდეგ „ღამაკმაყოფილებელი“ (2) და ბოლოს, „საუკეთესო“ (4 ქულა).



შენაწიების შეჩვენა

მეგობრობა

შენაწი. „თანამშრომელთა მიერ გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზის წარმოება“

ინფ.	ხარისხის ინდიკატორი	პარამეტრების ინდიკატორი	მოცულობა
სამი ქვე	- მონაცემთა ბაზის ყველა ველი შევსებულია - ტექსტი არ შეიცავს სტილისტურ და გრაფიკულ შეცდომებს - პროგრამაში ასახულია ტრენინგის გავლის შედეგად მიღებული სრული დოკუმენტაცია - ასახულია ტრენინგით კმაყოფილების შეფასება	პროგრამაში მონაცემები აისახება თანამშრომელთაგან ინფორმაციის მიღების დროს სამ სამუშაო დღეში	თითოეულ ველში ასახული ინფორმაცია არ აღემატება 100 სიმბოლოს
ერთი ქვე	- მონაცემთა ბაზის ველების 80%-ზე მეტი არ არის შევსებული - ტექსტში ბევრი მნიშვნელოვანი სტილისტური შეცდომაა - პროგრამაში არ არის ასახული ტრენინგის გავლის შედეგად მიღებული დოკუმენტაცია - ტრენინგით კმაყოფილების კომპონენტი არ არის ასახული	პროგრამაში მონაცემები აისახება შეთანხმებული სამი სამუშაო დღის შემდეგ	ველებში ასახული ინფორმაცია აღემატება 100 სიმბოლოს

მაგალითი

შუნქს. „თანამშრომელთა მიერ გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზის წარმოება“

ინდ.	ხაზისხის ინდიკატორი	ვადის ინდიკატორი	მოცულობა
ოკი ქედა	▶ მონაცემთა ბაზის ველების 50%-ზე მეტი არ არის შევსებული ▶ ტექსტში მნიშვნელოვანი სტილის-ტური და გრამატიკული შეცდომებია ▶ პროგრამაში ტრენინგის გავლის შედეგად მიღებული დოკუმენტაცია მხოლოდ ნაწილობრივ არის ასახული ▶ ტრენინგით კმაყოფილების კომპონენტი არ არის ასახული	პროგრამაში მონაცემები აისახება დროულად	ველებში ასახული ინფორმაცია აღემატება 100 სიმბოლოს
ოთხი ქედა	სამი ქულით გათვალისწინებული ინდიკატორების მიღწევის გარდა, მოხელემ დამატებით: ▶ მოამზადა ტრენინგების კატეგორიზაცია (თემების მიხედვით) ▶ ტრენინგების საჭიროებები მიუსა-დავა არსებულ პროგრამებს ▶ დაამყარა თანამშრომლობა ტრენინგ პროვაიდერებთან; შეთანხმდა თანამშრომლობაზე და მოამზადა თანამშრომლობის მემორანდუმები	პროგრამაში მონაცემები აისახება სამ დღეზე ადრე	

ღამხმარე მითითებები

I. აქტივობასა და მიღწევებს/შედეგებს შორის განსხვავება

შეფასების ფორმის შევსებისას მნიშვნელოვანია, აქტივობა გაიმიჯნოს მიღწევისგან (შედეგისაგან). მიზანი ისე უნდა განისაზღვროს, რომ მასში ჩანდეს არა აქტივობა, არამედ შედეგი ან მიღწევა, რომელიც დადგება თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების შედეგად.

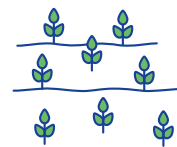
ა) აქტივობა არის **ქმედება**, რომელიც ხორციელდება საბოლოო შედეგის მისაღებად. ის, როგორც წესი, გამოიხატება ზმნით.



მაგალითად

- ▶ ორგანიზაციაში დოკუმენტრუნვის სისტემის შექმნა
- ▶ თანამშრომლების ტრენინგ საჭიროებათა წლიური გეგმის შემუშავება
- ▶ ავტოსაგზაო შემთხვევების შესახებ ინფორმაციის მოძიება
- ▶ სახელმწიფო უწყების საქმიანობის შესახებ ანგარიშის წერა

ბ) მიღწევები (outputs) – არის თანამშრომლის და სტრუქტურული ერთეულის აქტივობათა განხორციელების შედეგად მიღებული პროდუქტი ან სერვისი, რომელიც აღწერილია არსებითი სახელის გამოყენებით.



მაგალითად

- ▶ დოკუმენტრუნვის სისტემა შექმნილია
- ▶ თანამშრომელთა ტრენინგების ელექტრონული პროგრამა ამუშავებულია
- ▶ ავტოსაგზაო შემთხვევათა პრევენციის მიზნით, შეიქმნა ერთი პრევენციული პროგრამა და მომზადდა საკანონმდებლო ცვლილებები
- ▶ ხელმისაწვდომია სახელმწიფო უწყების საქმიანობის შესახებ დეტალური ანგარიში

გ) შედეგი – რეზულტატი (outcomes) - სახელმწიფო უწყების მიერ შექმნილი პროდუქტისა და სერვისების შედეგად მიღებული საბოლოო შედეგი ან შეცვლილი გარემოება/ეფექტი.



მაგალითად

- ▶ ორგანიზაციაში შექმნილი დოკუმენტების ვიზირებისთვის საჭირო დრო შემცირებულია 10%-ით
- ▶ სახელმწიფო უწყებაში წლის განმავლობაში გადამზადებულ თანამშრომელთა რაოდენობა 10%-ით გაიზარდა
- ▶ ავტოსაგზაო შემთხვევების შედეგად სიკვდილიანობის მაჩვენებელი 8%-ით შემცირდა
- ▶ საჯარო დაწესებულების საქმიანობის შესახებ მოქალაქეთა ცნობიერება 5%-ით გაიზარდა

მაგალითები

ქმედება	მიღწევა	შედეგი/აჩუქარა
ორგანიზაციაში დოკუმენტ-ბრუნვის სისტემის შექმნა	დოკუმენტბრუნვის სისტემა ამუშავებულია	ორგანიზაციაში შექმნილი დოკუმენტების ვიზირებისთვის საჭირო დრო შემცირებულია 10%-ით
თანამშრომლების ტრენინგ საჭიროებათა წლიური გეგმის შემუშავება	თანამშრომელთა ტრენინგების ელექტრონული პროგრამა ამუშავებულია	სახელმწიფო უწყებაში წლის განმავლობაში გადამზადებულ თანამშრომელთა რაოდენობა 10%-ით გაიზარდა

მაგალითები

ქმედება	მიღწევა	შედეგი/კუთხედები
ავტოსაგზაო შემთხვევების შესახებ ინფორმაციის მოძიება	ავტოსაგზაო შემთხვევებითა პრევენციის მიზნით, ცნობიერების ამაღლების კამპანია განხორციელებულია	ავტოსაგზაო შემთხვევების შედეგად სიკვდილიანობის მაჩვენებელი 8%-ით შემცირდა
სახელმწიფო უწყების საქმიანობის შესახებ ანგარიშის წერა	სახელმწიფო უწყების საქმიანობის შესახებ დეტალური ანგარიში ხელმისაწვდომია	საჯარო დაწესებულების საქმიანობის შესახებ მოქალაქეთა ცნობიერება 5%-ით გაიზარდა

საყურადღებოა, რომ თანამშრომელი, ძირითადად, სწორედ მიღწევებით (ე.წ. “output”) ფასდება, რისი შესრულებაც მისი ინდივიდუალური კონტროლის ქვეშ არის, ხოლო ორგანიზაციული წარმატება (მიღწევების ეფექტი) და გარემოს ცვლილება უკვე საბოლოო შედეგში (ე.წ. „outcome”) აისახება, რაც ყველა თანამშრომლის მიერ მიღწეულ შედეგთა ერთობლიობით მიიღწევა.



II. სწოკი მოლოდინის შექმნა

თანამშრომლის მიერ სამუშაოს ეფექტიანად შესრულება გარკვეულწილად დამოკიდებულია უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მკაფიოდ გამოხატულ მოლოდინებსა და ამ მოლოდინების სწორ კომუნიკაციაზე.

თანამშრომელმა, პირველ რიგში, უნდა იცოდეს, რა მიზნით არის შექმნილი მისი თანამდებობა, რატომ არის ის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისთვის, რას ელიან მისგან და როგორ არის მისი თანამდებობა დაკავშირებული სახელწიფო უწყებისა და სტრუქტურული ერთეულის მიზნებთან.

შემდგომ, უშუალო ხელმძღვანელმა მოხელეს უნდა შეუქმნას ნათელი წარმოდგენა, თუ რას მოელიან მისგან შესაფასებელ პერიოდში. ეს შესაძლებელია შემდეგი კითხვების გამოყენებით:

- ▶ რას უნდა მიაღწიოს და რა პროდუქტი ან სერვისი უნდა შეიქმნას? რა ვადაში?
- ▶ როგორი ხარისხის უნდა იყოს შესრულებული სამუშაო?
- ▶ რა ნაბიჯების გადადგმას, მეთოდებისა და წყაროების გამოყენებას ელიან თანამშრომლისგან?
- ▶ რა უნდა შეცვალოს ან/და გააუმჯობესოს?
- ▶ რა გავლენა უნდა ჰქონდეს შესრულებულ სამუშაოს და შედეგებს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე?
- ▶ როგორი ქცევა უნდა გამოავლინოს თანამშრომელმა კოლეგებთან, ხელმძღვანელებთან, მოქალაქეებსა ან სხვა დაინტერესებულ პირებთან?



კომპეტენციების შეჩვენა

თანამშრომლის ქცევისა და თვისებების მართვა ხშირად ისეთივე მნიშვნელოვანია წარმატებისათვის, როგორც მისაღწევი მიზნები და შესასრულებელი ფუნქციები. სწორედ ამიტომ, საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს კომპეტენციების მართვის მოდელის სახით.

საჯარო მოხელის ქცევები ვლინდება ყოველდღიურ აქტივობათა განხორციელებისას, რომლებიც, თავის მხრივ, შედეგის მიღწევასა და ფუნქციების შესრულებისკენაა მიმართული. თუკი მიზნებისა და ფუნქციების შესრულების შეფასებისას აქცენტი კეთდება მიმდინარე პროცესსა და შედეგზე, კომპეტენციების შეფასებისას ჩანს, რა სახის ქცევა გამოვლინდა შესრულების პროცესში.

კომპეტენციების მიხედვით შეფასებისას, უშუალო ხელმძღვანელმა და მოხელემ, პირველ რიგში, უნდა შეარჩიონ შესაბამისი კომპეტენცია/ქცევა, რომელიც უნდა გამოვლინდეს სამუშაოს შესრულებისას.

საჯარო დაწესებულებებმა უნდა შეარჩიონ **ზოგადი (core competences) კომპეტენციები**, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელმა უნდა გამოავლინოს მიუხედავად იმისა, თუ რა ფუნქციას ასრულებს ან რომელ იერარქიულ რანგს განეკუთვნება.

მაგალითად

- ▶ შედეგზე ორიენტირება
- ▶ გუნდურობა
- ▶ პროფესიული განვითარება

ამასთან, საჯარო დაწესებულებები გამოყოფენ **პროფესიულ/დარგობრივ (job-family competences) კომპეტენციებს**, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაოს კონკრეტულ სახეობებთან / კატეგორიებთან, ხელს უწყობს დარგობრივი მიზნების / ფუნქციების შესრულებას და გავლენას ახდენს საბოლოო შედეგზე. მაგალითად, საქმიანობის შესაძლო სახეობებია: ადმინისტრაციული ფუნქციები, მმართველობითი ფუნქციები, მომხმარებელთა მომსახურებაზე ორიენტირებული სამუშაო, შესყიდვები/ფინანსები და სხვა. ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციები ასეთ დროს იქნება **დროის ეფექტიანი მართვა, დაგეგმვა და ორგანიზება**. მმართველობითი ფუნქციების განმახორციელებელი მოხელისთვის აუცილებელი კომპეტენციები იქნება **ლიდერული უნარ-ჩვევები, დაქვემდებარებულთა პროფესიულ განათლებაზე ზრუნვა, დელეგირება და სხვა**.

და ბოლოს, არსებობს კომპეტენციების მესამე სახეც - **სამუშაოზე მორგებული (job-specific competences) კომპეტენციები**, რომლებიც პირდაპირ უკავშირდება კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო უნარებსა და შესაძლებლობებს.

კომპეტენციების შეჩვენის მთავარი კითხვა:

რა ცოდნა, უნარი და/ან ქცევა მოეთხოვება თანამშრომელს განსაზღვრული მიზნის მიღწევისათვის?





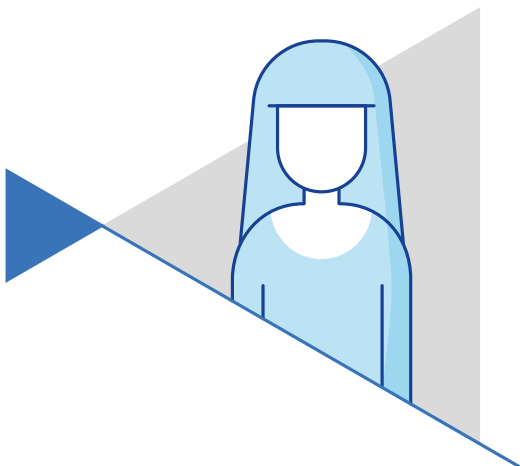
მნიშვნელოვანია, რომ კომპეტენციები შეირჩეს და შემდგომში შეფასდეს თანამდებობისა და განსაზღვრული მიზნების შესაბამისად; არ უკავშირდებოდეს თანამშრომლის ხასიათს ან პიროვნულ მახასიათებლებს.

კომპეტენციები ფასდება მიღწეულ შედეგებზე დაყრდნობით, ფაქტებისა და დოკუმენტური მასალის გათვალისწინებით. აუცილებელია, რომ ხელმძღვანელმა შეაფასოს არა მხოლოდ მოხელის ქცევა, არამედ ამ ქცევითა და მისი კომპეტენციებით დასახული მიზნის მიღწევის ხარისხი. მხოლოდ ქცევების გაანალიზებით ვერ შეფასდება ორგანიზაციის მიერ წლის განმავლობაში დასახული საბოლოო მიზნების მიღწევა. აუცილებლად უნდა გამოიკვეთოს კავშირი ქცევასა და შედეგს შორის.

კომპეტენციები შეიძლება შეირჩეს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული კომპეტენციების კატალოგიდან (იხილეთ დანართი 1).

სიაში მითითებულია თითოეული კომპეტენციის განმარტება. კომპეტენციის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მაგალითები წინასწარ გაწერილია. თითოეულ საჯარო დაწესებულებას ასევე შეუძლია შერჩეული კომპეტენციები იერარქიული რანგების მიხედვით განასხვავოს.

დაგეგმვის ეფაის ნაბიჯების შეჯამება



დაგეგმვის ეფაზა, უშუალო ხელმძღვანელი:

- ▶ იძიებს ინფორმაციას ორგანიზაციის ძირითადი მიზნებისა და სპეციფიკური ამოცანების, წლიური გეგმების, საქმიანობის შეფასების სამიზნე ინდიკატორების შესახებ;
- ▶ განსაზღვრავს / აზუსტებს ორგანიზაციული ერთეულის საერთო მიზნებსა და შესაბამის საზომებს / ინდიკატორებს;

ღაგეგმვის ეგაჟის ნაბიჯების შეჯამება

- ▶ სტრუქტურული ერთეულის მიზნებიდან / ამოცანებიდან გამომდინარე, გადადის ინდივიდუალური მიზნების, ფუნქციების, კომპეტენციებისა და ინდიკატორების განსაზღვრაზე;
- ▶ ათანხმებს მოხელესთან შეხვედრის თარიღს და დროს;
- ▶ მოხელესთან ერთად განსაზღვრავს მოხელის მიზნებსა და ძირითად ფუნქციებს შესაფასებელი პერიოდისათვის;
- ▶ განსაზღვრავს მიზნებისა და/ან ფუნქციების განხორციელებისათვის საჭირო ძირითად კომპეტენციებს; განმარტავს, როგორი ტიპის ქცევისთვის როგორ შეფასდება მოხელე;
- ▶ მკაფიოდ, გასაგებად აყალიბებს მიზნების, ფუნქციებისა და კომპეტენციების შესრულების ინდიკატორებსა (ვადა, ხარისხი, მოცულობა) და გზებს;
- ▶ განმარტავს შეფასების პრინციპს; განასხვავებს „კარგ“ და „არადამაკმაყოფილებელ“ შეფასებებს;
- ▶ მოხელესთან ერთად განსაზღვრავს დამატებით კომპეტენციებს;
- ▶ დიალოგის ფორმატში ისმენს მოხელის მოსაზრებებს და განიხილავს შეფასების ფორმის მის ვერსიას;
- ▶ აცნობს თანამშრომელს შესრულებასთან დაკავშირებულ მოლოდინს და შეფასების სტანდარტებს;

- ▶ მოხელესთან საბოლოო შეფასების ფორმას ათანხმებს; მხარეები ხელს აწერენ შეთანხმების ფორმას;
- ▶ შეთანხმების ფორმას გადასცემს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს.



უშუალო ხელმძღვანელის
დაგეგმვის ეგაჟი
საჯარო მოხელე:

- ▶ უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად მონაწილეობს მიზნებისა თუ ფუნქციების განსაზღვრისა და კომპეტენციების შერჩევის პროცესში;
- ▶ სურვილისამებრ, უშუალო ხელმძღვანელს განსახილველად წარუდგენს შეფასების ფორმის საკუთარ ვერსიას;
- ▶ ეცნობა უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შემუშავებულ შეფასების ფორმას;
- ▶ დიალოგის ფორმატში განიხილავს შეფასების ფორმის საბოლოო ვერსიას და ხელს აწერს შეთანხმების ფორმას;
- ▶ მონაწილეობს შეფასების ფორმის ცვლილებაში.

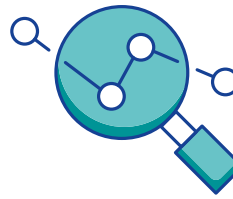
შესაფასებლის მონიშვნა

შესაფასება და დაკვირვება

შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მიმდინარე სამუშაოსა და ქცევაზე მუდმივ დაკვირვებას და სათანადო უკუკავშირის საქმიანობის შესრულების და პროგრესის კორექტირების მიზნით. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სამუშაოს შესრულება, მონიტორინგი და უკუკავშირი უწყვეტად მიმდინარეობს და ამ პროცესზე პასუხისმგებელია როგორც მოხელე, ისე მისი უშუალო ხელმძღვანელი.

შესრულების პროცესის მიმდინარეობისას მოხელე და ხელმძღვანელი შეფასების ფორმაში ან მასთან

დაკავშირებულ სხვა დოკუმენტში პერიოდულად ასახავენ საკუთარ კომენტარებს და მოსაზრებებს შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით; უთითებენ კონკრეტულ მაგალითებს და გამოყოფენ „კარგ“ თუ „ცუდ“ შესრულებას.



დაკვირვების პროცესში ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს შემდეგ ასპექტებზე და უპასუხებს კითხვებს:

- ▶ მიმდინარე მუშაობა ესადაგება თუ არა შეფასების ფორმას (დასახულ მიზნებს/ფუნქციებს)?
- ▶ რამდენად სტაბილურია შესრულების პროცესი? უმჯობესდება თუ უარესდება იგი?
- ▶ „საუკეთესოდ“ შესრულებას მოჰყვება თუ არა ხანგრძლივი გაუარესება შესრულებაში?
- ▶ გამოიკვეთა შესრულების წარუმატებელი და წარმატებული მაგალითები?
- ▶ რამ განაპირობა წარუმატებელი შესრულება?
- ▶ რა ქცევებს ავლენდა მოხელე შესრულებისას? გამოვლენილი ქცევები ეთანადება თუ არა შეფასების ფორმაში ასახულ ქცევებს/კომპეტენციებს?
- ▶ რა სახის სირთულეები გამოვლინდა და როგორ გადაილახა?
- ▶ როგორია შესრულების პროგრესი, შედეგის მიღწევის მიმართულებით განხორციელებული ქმედებები?



შესრულება და დაკვირვება

შესრულების პროგრესის აღრიცხვისათვის თანამშრომელმა და მოხელემ შესაძლოა შექმნან ანგარიშების სისტემა ან პერიოდულად გამართონ რამდენიმე წუთიანი შეხვედრა, რადგან სწორედ დროული უკუკავშირი უზრუნველყოფს მუდმივ ჩართულობას, კომუნიკაციას და ინფორმაციის გაცვლას. მათ უნდა აღრიცხონ / შეაგროვონ ის დოკუმენტაცია, რითაც შემდგომ შესაძლებელი იქნება შესრულების გაზომვა.

ხელმძღვანელმა შესრულების შესახებ დოკუმენტში უნდა ასახოს თანამშრომლის გამოვლენილი ქცევები, მიუთითოს შესრულების მაგალითები და აღრიცხოს შესრულებასთან დაკავშირებული ფაქტები. შესრულების შესახებ დოკუმენტში გამოსახული მოსაზრებები უნდა აღწერდეს ქცევას და, შეძლებისდაგვარად, თავისუფალი უნდა იყოს ხელმძღვანელის შეფასებებისა და განსჯისაგან.

მაგალითად

✓ სწორი ჩანაწერია:

„მოხელეს ორი კვირის განმავლობაში უნდა გაესწორებინა სიტუაციური ანალიზის სამუშაო ვერსია და შემდგომ განეხილა ის ანალიტიკური დეპარტამენტის წარმომადგენელთან: მან მუშაობა დოკუმენტზე დაასრულა ოთხი დღის დაგვიანებით და საბოლოო ვერსია ანალიტიკური დეპარტამენტის წარმომადგენელთან განხილვის გარეშე წარუდგინა ხელმძღვანელს - ანუ დაირღვა შესრულების ვადა და შეთანხმების პირობა.“

✗ არასწორი ვერსიაა:

„მოხელეს ორი კვირის განმავლობაში უნდა გაესწორებინა სიტუაციური ანალიზის სამუშაო ვერსია და შემდგომ განეხილა ის ანალიტიკური დეპარტამენტის წარმომადგენელთან, თუმცა, დაავგვიანა - ის არის არაპუნქტუალური და არ გამოიჩინა პასუხისმგებლობის გრძნობით.“

უკუკავშირი და კომუნიკაცია

საქმიანობის მართვის წარმატებული სისტემის დანერგვის არსებითი კომპონენტია თანამშრომელთათვის სამუშაოს, შესრულების სტანდარტებისა და მიღწევების შესახებ ეფექტური და დროული უკუკავშირის მოწოდება.

შესაბამისად, წლის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი მონიტორინგს უწევს თანამშრომლის საქმიანობას, ახდენს ფაქტების დოკუმენტირებას და დროულად რეაგირებს მის ქცევაზე: აძლევს რეკომენდაციებს და სისტემატური უკუკავშირით ხელს უწყობს მის განვითარებას.

უკუკავშირი არის კომუნიკაციის ხელშეწყობის მეთოდი, რომელიც ადამიანს ან ადამიანთა ჯგუფს აძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ მოიქცნენ. უკუკავშირის მიზანია ინფორმირება, მოხელესთან კომუნიკაცია, ინდივიდუალური თუ

გუნდური საქმიანობის გაუმჯობესება. ქმედითი უკუკავშირის საშუალებით თანამშრომლებს შესაძლებლობა აქვთ, დაინახონ საკუთარი პროგრესი და აიმაღლონ მოტივაცია საქმიანობის მიზნების წარმატებით მიღწევით.

სწორად წარმართული უკუკავშირი / დიალოგი არის შეფასების სისტემის ამოქმედების და წარმატებული დანერგვის უმნიშვნელოვანესი პირობა. ის დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციასა და, შედეგად, მის ეფექტიანობაზე.



დამხმარე ხეხები უკუკავშირის გაუმჯობესებას

- ▶ **იყავით დროული** - უკუკავშირის გამოხატვა უმჯობესია ქმედების ჩადენიდან უახლოეს მომავალში, როდესაც მისი დაკავშირება კონკრეტულ მაგალითთან უფრო მარტივია.
- ▶ **გამოიყენეთ საუბრის უფრო აღწერილობითი და არა შემფასებლური მანერა** - განიხილეთ მოხელის მიღწევები, მიზნები და შეთანხმებული სტანდარტებისა და კრიტერიუმების შესაბამისი ქმედებები და არა მისი პიროვნული თვისებები ან თქვენი შეხედულებები: მაგ. ნაცვლად „თქვენ არ გამოხატავთ ინტერესს ამ თემის მიმართ“, მიმართეთ - „თქვენ სამჯერ დაავგვიანეთ დოკუმენტის დასრულება“.
- ▶ **იყავით კონკრეტული და არა ზოგადი** - დაუკავშირეთ თქვენი უკუკავშირი შესრულების კონკრეტულ მაგალითს და მოგლენას, განიხილეთ შესრულების დეტალები და შედეგი: მაგ. ნაცვლად „თქვენ არ უსმენთ სხვებს და აგრესიულობით გამოირჩევით“, მიმართეთ - „ჩვენი წლიური გეგმის განხილვისას თქვენ ხშირად აჩერებდით მოსაუბრეს და ნეგატიურად რეაგირებდით მათ დამატებით კომენტარებზე“.

უკუკავშირი და კომუნიკაცია

- ▶ აღწერეთ ფაქტები და არა თქვენი შეფასება, დასკვნა: მაგ. ნაცვლად „თქვენ არ მოემზადეთ შესაბამისად პრეზენტაციისთვის“, მიმართეთ - „თქვენ 25 წუთით გადააჭარბეთ პრეზენტაციისთვის განკუთვნილ დროს და არ დაფარეთ შეთანხმებული ორი თემა“.
- ▶ მიუთითეთ კონკრეტულად იმ საქციელზე, რომლის შეცვლაც მსმენელს შეუძლია - მოხელეს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა გამოასწოროს ქცევა ან აღარ დაუშვას შეცდომა მომავალში იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელზეც მას კონტროლი და გავლენა აქვს.
- ▶ ხაზი გაუსვით მოხელის დადებითი/ უარყოფითი ქცევის ან შედეგის გავლენას თქვენზე ან გუნდზე და არა მესამე პირზე: მაგ. ნაცვლად „თქვენი ორგანიზებული შეხვედრით მონაწილეები უკმაყოფილოები დარჩნენ“, მიმართეთ - „შეხვედრა არ დაიგეგმა ჩვენ გუნდთან შეთანხმებით, ინფორმაცია დროულად არ მიაწოდეთ; ეს გავლენას ახდენს პარტნიორობის მხრიდან ჩვენი გუნდის პროფესიონალიზმის აღქმაზე“.
- ▶ დაიცავით პაუზა - მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შემდეგ დაიცავით პაუზა, მიეცით მსმენელს საშუალება, გაანალიზოს თქვენი არგუმენტები და მიიღოს ისინი; თავი შეიკავეთ ერთ დიალოგში ბევრი საკითხის განხილვისაგან.
- ▶ დარწმუნდით, რამდენად გასაგებია თქვენი პოზიცია - დარწმუნდით, რამდენად ესმის მოხელეს თქვენი და როგორ მიიღო თქვენს მიერ გამოხატული შეფასება. შესაძლოა, საჭირო გახდეს პოზიციის დაზუსტება ან განმარტება, დეტალების დამატება.
- ▶ დააბალანსეთ არასასურველი უკუკავშირი - უარყოფითი შინაარსის უკუკავშირი დააბალანსეთ დადებითით. მაგ. „ბოლო ორი კვირის მანძილზე, წინასწარ შეთანხმების გარეშე, სამჯერ დაავგიანეთ პროექტის წარმოდგენა, თუმცა, დოკუმენტების ხარისხი სამაგალითო იყო“.
- ▶ გადააქციეთ უარყოფითი შედეგების შესახებ უკუკავშირი დადებით მითითებად - ეცადეთ, უკუკავშირი კონსტრუქციული იყოს. დეტალურად აუხსენით მოხელეს, როგორ შეუძლია მას უკუკავშირის გამოყენება მომავალში შეცდომების ასარიდებლად და სამუშაოს შესრულების გასაუმჯობესებლად.
- ▶ მიუთითეთ სამომავლო ქცევებზე - დარწმუნდით, რომ დიალოგის ბოლოს მოხელესთვის გასაგებია, რა სახის ცვლილებებს ელიან მისგან და როგორ უნდა გააგრძელოს სამუშაოს შესრულება: მაგ. ნაცვლად „გააუმჯობესე მუშაობის სტილი“, მიმართეთ - „გაზარდე სამუშაო ჯგუფის წევრებთან კომუნიკაცია, მეტად იაქტიურე, დროულად მიაწოდე დოკუმენტაცია და დამატებითი ინფორმაცია“.



ღამხმარე სპიხები

დადებითი შედეგების
შესახებ უკუკავშირის
გაცემისას



ღამხმარე სპიხები

უარყოფითი შედეგების
შესახებ უკუკავშირის
გაცემისას

როდის?	დროულად: ▶ დროულად ესაუბრეთ მოხელეს მისი შესრულების შესახებ ▶ კარგი შესრულებისთანავე გადაუხადეთ მადლობა თანამშრომელს, ხშირად გაუსვით ხაზი მის კარგ შესრულებას	დროულად: ▶ განგრძობადი სუსტი შესრულება მოითხოვს მეტ ყურადღებას, ვიდრე არადაამაყოფი-ლებელი შესრულების ერთეული მაგალითები ▶ დროულად ესაუბრეთ მოხელეს სამუშაოს ცუდად შესრულებაზე
სად?	საჯაროდ: ▶ კარგი შესრულების შემთხვევაში, სასურველია, უკუკავშირი მოხელის კოლეგებმაც მოისმინონ, ხაზი გაუსვით მის როლს და გამოვლენილ სამაგალითო ქცევას. საჯარო გზით უკუკავშირის მიცემისას შეარჩიეთ შესაფერისი დრო და ფორმა	პირადად: ▶ უარყოფითი შედეგების შესახებ უკუკავშირი პირისპირ საუბრისას გამოხატეთ, სხვა კოლეგებისგან დამოუკიდებლად
რა?	ქცევა და როლი ▶ ისაუბრეთ მოხელის ქცევაზე და ახსენით, თუ რა როლს ასრულებს ის სტრუქტურული ერთეულის, პროგრამის, პროექტის და ორგანიზაციის მიზნის/ამოცანების მიღწევაში ▶ მიეცით შესრულების გაუმჯობესების მიმართულება და გამოხატეთ თქვენი მოლოდინი	ქცევები, გავლენა და სამომავლო ქმედება: ▶ განიხილეთ თანამშრომლის ქცევა, ნუ შეაფასებთ მის პიროვნულ თვისებებს ▶ ხაზი გაუსვით უარყოფითი შედეგის გავლენას ▶ უარყოფითი შინაარსის უკუკავშირი დააბალანსეთ დადებითი შეფასებით ▶ ცხადად განმარტეთ, რა სახის ცვლილებს ელით და ხაზი გაუსვით სასურველ სამო-მავლო შედეგს
როგორ?	პოზიტიურად, კეთილგანწყობით ▶ ასევე მოხელის დადებითი მხარეების მითითებით და გაუმჯობესების რეკომენდაციებით	მშვიდად; გამოავლინეთ კოლეგიალობა ▶ უკუკავშირის მიცემა არ უნდა ხდებოდეს აღელვებულ მდგომარეობაში; გააკეთეთ აქცენტი სამომავლო ქცევაზე და სასურველ ცვლილებაზე ▶ მხარეთა შორის აზრთა გაცვლა უნდა წარიმართოს ორმხრივად ▶ მოუსმინეთ მოხელეს, გაიზიარეთ მისი პოზიცია და შეთანხმდით სამომავლო ცვლილებებზე

უკუკავშირი და კომუნიკაცია

ღამხმარე ხეობები უკუკავშირის მიღებისას

- ▶ **გაიაზრეთ უკუკავშირის მნიშვნელობა** – უკუკავშირი, უარყოფითი კი, ეხმარება საჯარო მოხელეს იმის გაცნობიერებაში, თუ რას ელიან მისგან, ხელმძღვანელის აზრით, რა შესრულდა, არ შესრულდა ან როგორ უნდა შესრულებულიყო. ამ დროს მოხელეს ასევე ეძლევა შესაძლებლობა, გაუზიაროს ხელმძღვანელს შესრულებასთან დაკავშირებული გამოწვევები (არასაკმარისი დრო, მწირი რესურსები, გუნდური მუშაობის ნაკლებობა), რათა ერთობლივად აღმოფხვრან ისინი და გააუმჯობესონ შესრულების პროცესი.
- ▶ **შეინარჩუნეთ ღია კომუნიკაცია** – უკუკავშირზე მოხელის რეაქციამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მომდევნო უკუკავშირსა და სამომავლო ურთიერთობაზე. შესაბამისად, უკუკავშირის მიღებისას:
 - ▶ დაუყოვნებლივ ნუ ეცდებით ახსნათ, რა და რატომ გააკეთეთ; დასვით კითხვები;
 - ▶ მოითხოვეთ დეტალიზაცია, თუ თქვენთვის ბუნდოვანია უკუკავშირი; გაიხსენეთ მაგალითები;
 - ▶ სცადეთ ნათქვამის შეჯამება და პერიფრაზირება;
 - ▶ კონსტრუქციული გზით გაუზიარეთ თქვენი მოსაზრებები შესრულებასთან დაკავშირებით;
 - ▶ იყავით კეთილგანწყობილი; შეინარჩუნეთ თვალის კონტაქტი.
- ▶ **დაგეგმეთ მომავალი** – გადაწყვიტეთ, როგორ გამოიყენებთ უკუკავშირის სამომავლოდ, საკუთარი შესრულების გაუმჯობესებისთვის:
 - ▶ დაფიქრდით, რატომ შეფასდა ესა თუ ის შესრულება უარყოფითად? დაუშვით თუ არა შეცდომა? რა მიზეზით?
 - ▶ შესთავაზეთ შესრულების გაუმჯობესების გზები.
- ▶ **მოითხოვეთ დამატებითი უკუკავშირი, დააზუსტეთ შეფასება** – შესრულების ეტაპზე მოითხოვეთ დამატებითი უკუკავშირი განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, რათა შეაფასოთ თქვენი პროგრესი: რა გაუმჯობესდა? რატომ? ასევე მოითხოვეთ დამატებითი განმარტებები, დაზუსტებები ბუნდოვან უკუკავშირთან.

გეგმვა

გუნდური შეხვედრა:

„ეს არ იყო საუკეთესოდ შესრულებული საქმე“.

დასასრული შეხვედრა:

„ეს პროექტი შესრულდა დაგეგმილზე სამი კვირის დაგვიანებით, ამასთან, დოკუმენტი შეიცავდა სამ მნიშვნელოვან შინაარსობრივ ხარვეზს, არ იყო გამოკვეთილი დოკუმენტის სტრუქტურა, დოკუმენტი შეიცავდა ბევრ მნიშვნელოვან გრამატიკულ შეცდომას“.

გუნდური შეხვედრა:

„შენ კარგად წარმართე შეხვედრა“.

დასასრული შეხვედრა:

„ჯგუფში ყველამ აღნიშნა, თუ რამდენად კარგად წარმართე შეხვედრა: გამოკვეთე ის მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც საჭიროებდა გადაწყვეტას, შესთავაზე მხარეებს, თავისუფლად გამოეხატათ პოზიციები, სწორი შეჯამებით მიაღწიე საკითხის გადაწყვეტას და შემდგომ ნაბიჯებზე მხარეებთან შეთანხმებას“.

შესაჯების მონიშვნის ნაბიჯების შეჯამება



შესაჯებადი პატიოსნის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი:

- ▶ მუდმივად აკვირდება მოხელის მიერ სამუშაოს შესრულებას;
- ▶ აწვდის დროულ და ობიექტურ უკუკავშირს;
- ▶ მოხელის მიერ სამუშაოს შესრულებას ადარებს შეფასების ფორმას;
- ▶ ავლენს მიმდინარე შესრულების გასაუმჯობესებელ ასპექტებს, აძლევს მოხელეს მიმართულებებს და რეკომენდაციებს, ახდენს მისი ქმედებების კორექტირებას;
- ▶ აწარმოებს „ცუდი“ და „კარგი“ შესრულების დოკუმენტირებას, უთითებს კონკრეტულ მაგალითებს, უზიარებს მოხელეს თავის შეფასებებს და მოლოდინებს.



შესაჯებადი პატიოსნის განმავლობაში მოხელე:

- ▶ დასახული მიზნების მიღწევისთვის ასრულებს მასზე დაკისრებულ ფუნქცია-მოვალეობებს; გაწერილი მიზნების შესასრულებლად იღებს საჭირო ზომებს;
- ▶ ახორციელებს საქმიანობას შესაბამისი / განსაზღვრული კომპეტენციების გამოვლენის საშუალებით;
- ▶ ისახავს მიზნების / დაკისრებული ფუნქციების მიღწევის გზებს და ხერხებს, უთანხმებს მათ უშუალო ხელმძღვანელს;
- ▶ მიზნების ან / და ფუნქციების შესრულებისას წარმოქმნილი წინააღმდეგობრივი გარემოებების შესახებ დროულად აცნობებს უშუალო ხელმძღვანელს;
- ▶ ითვალისწინებს უშუალო ხელმძღვანელის რეკომენდაციებს და მითითებებს შესრულებასთან დაკავშირებით;
- ▶ შეფასების პერიოდის განმავლობაში პერიოდულად ინიშნავს მისი შესრულების დადებით და უარყოფით მხარეს, ავსებს სამუშაოს შეფასების ფორმის შესაბამის ნაწილს, უთითებს კონკრეტულ მაგალითებს.

შუალედური შეფასება

შუალედური შეფასება მოხელის სამუშაოს შესრულების მონიტორინგის განუყოფელი ნაწილია. მისი მიზანია შესრულების პროცესის და შუალედური შედეგების შეფასება, საჭიროების შემთხვევაში, დასახული მიზნების / ფუნქციების გადახედვა, ინდიკატორების დაზუსტება, ასევე, მოხელის პროფესიული განვითარების ფორმის შედგენა / დაზუსტება.

შუალედური შეფასების პერიოდულობა დამოკიდებულია უწყების სამუშაო სპეციფიკასა და სურვილზე. თუმცა, წლის განმავლობაში სულ მცირე ერთი შუალედური შეფასება უნდა განხორციელდეს.

შუალედური შეფასებისასაც, როგორც წესი, იწერება ქულები, თუმცა მათ სარეკომენდაციო ხასიათი აქვთ და, როგორც წესი, არ მოჰყვება სამართლებრივი შედეგები. თუმცა, მიუხედავად შუალედური შეფასების შედეგებით არაფორმალური ხასიათისა, მხარეთა შორის დიალოგი და შუალედურ შეფასებამდე მიღწეული შედეგები მნიშვნელოვანია წლიური შეფასებისთვის. შეფასება ხელმძღვანელს ეხმარება შრომის პროცესში ხარვეზების გამოვლენასა და თანამშრომელთა პროგრესის დანახვაში, ასევე ხელს უწყობს მის მობილურობას უკეთესი შესრულებისათვის.

უშუალო ხელმძღვანელსა და მოხელეს შორის დიალოგის შედეგად თუ დასახული მიზნების / ფუნქციებისა და ინდიკატორების ცვლილების ან დამატების

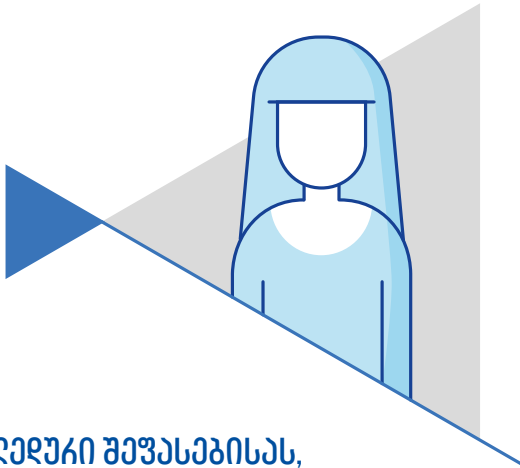
საჭიროება გამოიკვეთა, უნდა დაკორექტირდეს სამუშაოს შესრულების ფორმა. ცვლილებები უნდა აისახოს დოკუმენტში და დადასტურდეს ხელმოწერებით.

გარდა ამისა, შუალედური შეფასება იძლევა საშუალებას, შეფასდეს თანამშრომლის შრომის შედეგები და / ან დაიგეგმოს დამატებითი ღონისძიებები მისი კვალიფიკაციის მეტად განსავითარებლად. ამ დროს მოწმდება, რა შედეგები გამოიღო გავლილმა ტრენინგებმა ან შესაძლებლობების განვითარების სხვა სახის ღონისძიებებმა, როგორ იყენებს მოხელე შეძენილ ცოდნას ან უნარებს მუშაობის პროცესში. თუ საჭიროა ცვლილება თანამშრომლის წლიური ტრენინგების თემატიკასა და განვითარების მიზნებში, მაშინ შესაბამისი ფორმაში ჩანაწერები შესაბამისად უნდა განახლდეს.

შუალედური შეფასება ტარდება იმავე პრინციპებზე დაყრდნობით, რაზეც საბოლოო შეფასება. კერძოდ, უშუალო ხელმძღვანელი ამოწმებს შეფასების ფორმის შესრულებას, იმართება კალიბრაციის შეხვედრა, წერს ქულას, მოხელე ახდენს თვითშეფასებას, ასეთის არსებობის შემთხვევაში. შემდეგ ისინი ცვლიან დოკუმენტაციას, მსჯელობენ და შედეგებს განიხილავენ დიალოგის ფორმატში, თანხმდებიან შუალედურ ქულაზე. შედეგები წარედგინება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს.

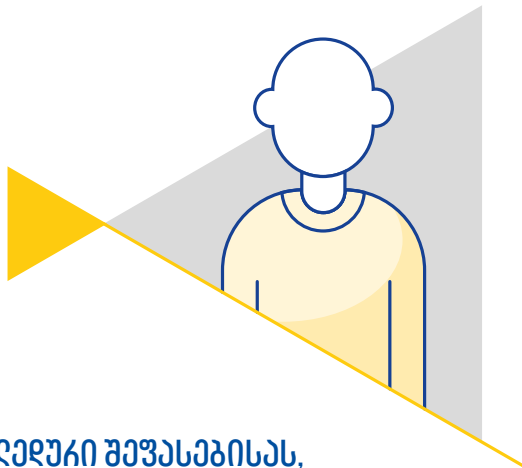
საბოლოო შეფასების პროცესის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად, იხილეთ თავი „საბოლოო შეფასება“.

შეადგენი შეფასების ეფექტის ნაბიჯების შეჯამება



შეადგენი შეფასებისას, უშუალო ხელმძღვანელი:

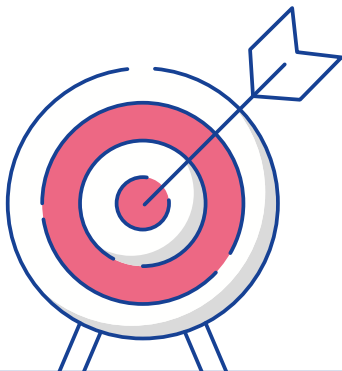
- ▶ მის დაქვემდებარებაში მყოფ თითოეულ მოხელეს უთანხმდება სამუშაოს შესრულების შუალედური შეფასების დიალოგის თარიღსა და დროზე;
- ▶ დიალოგამდე ანალიზებს არსებულ დოკუმენტაციას, იხილავს შეფასების ფორმაში ასახულ მიზნებს / ფუნქციებს და გამოვლენილ კომპეტენციებს; ანიჭებს შეფასების ქულას;
- ▶ საჭიროებისამებრ, ითხოვს უკუკავშირის ზემდგომი ხელმძღვანელ(ებ)ისგან, კოლეგებისგან თანამშრომლის ქცევასთან, სამუშაოსადმი მის დამოკიდებულებასა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით;
- ▶ წყვეტს, რა ქულა დაუწეროს; ამზადებს შეფასების პირველ ვარიანტს; ფიქრობს პოზიტიური და უარყოფითი შესრულების შესახებ უკუკავშირის ხერხებზე;
- ▶ დიალოგის რეჟიმში განიხილავს თანამშრომელთან მიღწეულ შუალედურ შედეგებს, მიზნების / ფუნქციების შესრულების პროგრესს, გამოსასწორებელ ასპექტებს, შესრულებასთან დაკავშირებულ ქცევებს, შეფასების ინდიკატორებს და ინდივიდუალური განვითარების გეგმით მისაღწევ პროგრესს, მოჰყავს კონკრეტული მაგალითები;
- ▶ ისმენს მოხელის მოსაზრებებს ყველა მნიშვნელოვან საკითხთან დაკავშირებით; განიხილავს მისი თვითშეფასების შედეგებს;
- ▶ დიალოგის შემდგომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმაში ავსებს შეფასების დიალოგის ნაწილს; აცნობს მოხელეს შუალედური შეფასების ქულას;
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, ცვლის შეფასების ფორმაში ასახულ მიზნებს, ფუნქციებს, მათ ინდიკატორებს, კომპეტენციებს;
- ▶ ხელს აწერს შეთანხმების ფორმას (ან შეფასების ფორმას, სადაც ინტეგრირებულია შეთანხმების გრაფა);
- ▶ მოხელესთან ერთად განიხილავს პროფესიული განვითარების გეგმას; პროფესიული განვითარების საჭიროებებს; შესაძლებლობათა განვითარების უკვე განხორციელებული აქტივობების შემდგომ აფასებს სამუშაოს შესრულებაში პროგრესს.



შედეგები შეფასებისას, მოხდა:

- ▶ უთანხმდება ხელმძღვანელს შუალედური შეფასების დიალოგის დროზე;
- ▶ ამზადებს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში გაწერილ მიზნებთან/ფუნქციებთან/კომპეტენციებთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის ნუსხას და აგროვებს დოკუმენტაციას, წარუდგენს ხელმძღვანელს;
- ▶ აანალიზებს შეფასების პერიოდში დაგროვებულ დოკუმენტაციას და მასზე დაყრდნობით წერს თვითშეფასების ქულას, ასეთის არსებობის შემთხვევაში;
- ▶ ეცნობა ხელმძღვანელის მიერ მომზადებულ შეფასების პირველად ვერსიას;
- ▶ უზიარებს თვითშეფასების შედეგებს უშუალო ხელმძღვანელს;
- ▶ შეფასების დიალოგისას აფიქსირებს საკუთარ პოზიციას ყველა მნიშვნელოვან საკითხზე;
- ▶ ისმენს ხელმძღვანელის უკუკავშირს; ეცნობა შუალედური შეფასების ქულას;
- ▶ თანხმობის შემთხვევაში, ხელს აწერს შეთანხმების ფორმას (ან შეფასების ფორმას, სადაც ინტეგრირებულია შეთანხმების გრაფა);
- ▶ განიხილავს შეფასების ფორმაში მიზნების, ფუნქციების, ინდიკატორების ან კომპეტენციების ცვლილების საჭიროებას;
- ▶ უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად განსაზღვრავს პროფესიული განვითარების გეგმას, განვითარების საჭიროებებს; შესაძლებლობათა განვითარების უკვე განხორციელებული აქტივობების შემდგომ აფასებს სამუშაოს შესრულებაში პროგრესს.

საბოლოო შეფასება



საბოლოო შეფასების მიზნობა:

- ▶ შეფასდეს თანამშრომლის სამუშაოს შესრულების შედეგები დასახულ მიზნებსა და ფუნქციებზე დაყრდნობით;
- ▶ შეფასდეს წლის განმავლობაში სამუშაოს შესრულებისას დემონსტრირებული კომპეტენციები;
- ▶ შეფასდეს პროგრესი იმ ცოდნასა და უნარებში, რომელთა განვითარებაც დაიგეგმა წლის დასაწყისში;
- ▶ დაიგეგმოს შემდგომი ნაბიჯები პროფესიული განვითარების მიმართულებით;
- ▶ დადგეს შესაბამისი სამართლებრივი შედეგი.

საჯარო დაწესებულებაში საბოლოო შეფასების პროცესი იწყება მეორე დონის სტრუქტურული ერთეულით და სრულდება სახელმწიფო უწყების ხელმძღვანელის / მოადგილის მიერ პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის შეფასებით.

მიუხედავად იმისა თუ შეფასების რა სისტემა არის შერჩეული საჯარო დაწესებულებაში, მოხელის საქმიანობის შეფასებისას ყურადღება ყოველთვის უნდა გამახვილდეს მიღწეულ შედეგებზე. მხოლოდ ქცევების ან განხორციელებული ქმედებების შეფასებით, საჯარო დაწესებულებამ შესაძლოა აღმოაჩინოს რომ თანამშრომელთა დიდი ნაწილი „საუკეთესო“ შეფასებას იმსახურებს, თუმცა ორგანიზაციის მიერ წლის განმავლობაში დასახული საბოლოო მიზნების მიღწევა ვერ მოხერხდება. შესაბამისად, შეფასებისას ფოკუსი უნდა იყოს მიღწეულ შედეგებზე (კომპეტენციების გამოვლენით თუ ფუნქციების შესრულებით) და არა შესრულების პროცესზე.

საბოლოო შეფასება ხოციხილდება

დოკუმენტური მასალის შეფასებითა და მოხელისთან გასაუბრებით:

დოკუმენტური მასალა მოიცავს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შეფასების კომპონენტებთან (მიზნები, ფუნქციები, კომპეტენციები) დაკავშირებით შექმნილ დოკუმენტაციას.





მოხელესთან გასაუბრება (შეფასების დიალოგი) – გულისხმობს მოხელის და უშუალო ხელმძღვანელის შეხვედრას, რომელზეც განიხილება შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში მოხელის მიერ სამუშაოს შესრულება, შეფასების შეთანხმებით განსაზღვრული მიზნების / ფუნქციების / შედეგების / მოლოდინების / კომპეტენციების შესრულება, ასევე შესაძლებლობათა განვითარების მიმდინარეობა და პროექტის.

დეტალური ინფორმაცია იხილეთ ქვეთავში – „შეფასების გასაუბრება“.

უშუალო ხელმძღვანელი საბოლოო ქულის დაწერისას ითვალისწინებს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში მუშაობის შედეგებს. უშუალოდური შეფასების პროცესის ანალოგიურად, საბოლოო შეფასებისას ხელმძღვანელი აფასებს შეფასების ფორმის შესრულებას, წერს ქულას, მოხელე ახდენს თვითშეფასებას, შემდეგ ისინი ცვლიან დოკუმენტაციას, მსჯელობენ და შედეგებს განიხილავენ დიალოგის ფორმატში, თანხმდებიან საბოლოო ქულაზე. შედეგები წარედგინება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს.

თვითშეფასება

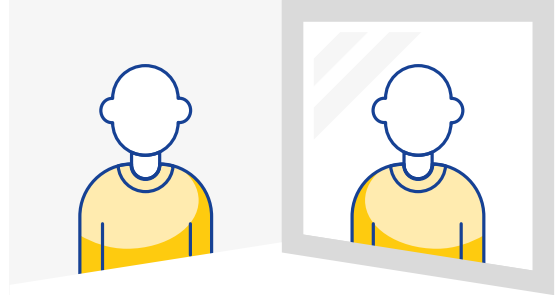
საქართველოს კანონმდებლობა არ იცნობს თვითშეფასების ცნებას და, შესაბამისად, უშუალოდური / საბოლოო შეფასების ქულის დაწერისას მას ფორმალური როლი არ აქვს. მიუხედავად ამისა, საჯარო დაწესებულებები, როგორც წესი, საკუთარი შეფასების მოდელის ჩამოყალიბებისას ითვალისწინებენ მოხელის მიერ თვითშეფასების კომპონენტს შემდეგი მიზეზებით: 1) მოხელე კრიტიკულად აანალიზებს მიღწეულ შედეგებს და უკეთ აცნობიერებს საკუთარი შესრულების ხარისხს; 2) უმჯობესდება კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის და იზრდება მოხელის ჩართულობა შეფასების პროცესში.

თვითშეფასების შედეგები აისახება თვითშეფასების ფორმაში, რომელიც შემდგომ განიხილება უშუალო ხელმძღვანელთან დიალოგის ფორმატში.

თვითშეფასებისას მნიშვნელოვანია, მოხელის მიერ საკუთარი შესაძლებლობებისა და მიღწევების რეალისტური აღქმა და წარმოჩენა, რაც პოზიტიურად განაწყოებს ხელმძღვანელს, ხელს უწყობს მათ შორის ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. მოხელის შეხედულებები არგუმენტებით და კონკრეტული მაგალითებით უნდა იყოს გამყარებული. მაგალითების მოყვანით ხელმძღვანელისათვის ნათელი ხდება თვითშეფასების საფუძველი და, ზოგადად, მსჯელობის ლოგიკა.

სასარგებლო ჩივვები თვითშეფასებისას:

- ▶ აღიქვით თვითშეფასება როგორც საკუთარი შეხედულებების გაზიარებისა და ინტერესების დაცვის შესაძლებლობა და არა როგორც ვალდებულება;
- ▶ ფორმის შევსებამდე მოემზადეთ, წინასწარ მოიძიეთ საჭირო დოკუმენტაცია, გაიხსენეთ შესრულების პროცესი, დავალებები და კონკრეტული მაგალითები;
- ▶ რეალისტურად შეაფასეთ და წარმოაჩინეთ შეფასების პერიოდში მიღწეული ყველა შედეგი;
- ▶ თვითშეფასებისას თქვენ საუბრობთ თქვენზე - მოერიდეთ სხვათა კრიტიკას და სხვა შესაფასებელ პერიოდზე საუბარს;
- ▶ გაამყარეთ არგუმენტები მაგალითებით და ფაქტებით, რომლებიც თქვენ მიერ შედეგების მიღწევას და კომპეტენციების (ქცევების) გამოვლენას ეხება;
- ▶ მიუთითეთ, როგორ მუშაობდით გუნდთან, რა წვლილი შეიტანეთ გუნდის მიერ მიღწეულ შედეგებში;
- ▶ კრიტიკულად შეხედეთ საკუთარ შესრულებას - როგორ შეცვლიდით? რას გააუმჯობესებდით?
- ▶ მუდმივად იფიქრეთ შესრულების გაუმჯობესებასა და თქვენ პროფესიულ განვითარებაზე;
- ▶ მიზნების / ფუნქციების მიხედვით შეფასებისას იხელმძღვანელეთ წინასწარ განსაზღვრული შესრულების ინდიკატორებით (ვადა, ხარისხი, რაოდენობა);
- ▶ კომპეტენციების მიხედვით შეფასებისას იხელმძღვანელეთ კომპეტენციების განმარტებებით; მიუსადაგეთ თქვენი ქცევა კომპეტენციის დადებითი და სასიგნალო ქცევების ჩამონათვალს;
- ▶ თვითშეფასების მომზადების შემდგომ მოემზადეთ შეფასების დიალოგისთვის;
- ▶ გახსოვდეთ, შეფასების დიალოგი აუმჯობესებს თქვენსა და ხელმძღვანელს შორის კომუნიკაციას.



თვითშეფასების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად, იხილეთ „თვითშეფასების სახელმძღვანელო“ (ელექტრონული რესურსების ნაწილში).

შეჯასების დიადობი

როგორ ნაჰმეათოთ შეჯასების დიადობი ეჰეჰიანად?

მოხელე და ხელმძღვანელი აუცილებლად უნდა გაესაუბრონ ერთმანეთს მას შემდეგ, რაც მოხელე შეავსებს თვითშეფასების ფორმას, ხოლო ხელმძღვანელი - შეფასების ფორმას.

დიადობის გზით:

- ▶ უმჯობესდება ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაცია, ცხადი ხდება თითოეულის პოზიცია შესრულებულ სამუშაოსთან მიმართებით, იკვეთება მოლოდინები და ასპექტები, რომლებიც მუშაობის შედეგებს გააუმჯობესებს
- ▶ მოხელეს ეძლევა შესაძლებლობა, დაიცვას საკუთარი პოზიცია, უამბოს ხელმძღვანელს თავისი მიღწევების შესახებ, სიღრმისეულად აუხსნას **სამუშაო უნარებსა და კომპეტენციებთან დაკავშირებული ასპექტები, გაუზიაროს** სამუშაო პროცესში გამოვლენილი სუბიექტური და ობიექტური ფაქტორები
- ▶ იკვებება მოხელის პროფესიული განვითარება და განვითარების მოსალოდნელი შედეგები.

როგორც წესი, დიადობისათვის განკუთვნილი დროის 70%-ს იკავებს თანამშრომელი, ხოლო 30%-ს - ხელმძღვანელი.

დიადობის სჰეჰეჰია

მხარეთა შორის დიადობი შედეგება ორი ძირითადი ნაწილისაგან: პირველი ეხება წარსულსა და შესრულების შედეგებს, ფუნქციების შესრულებასა და გამოვლენილი კომპეტენციების განხილვა-შეფასებას; ხოლო მეორე ნაწილი მომავალზე ორიენტირებული და განვითარების გეგმაზე შეთანხმებას მოიცავს.



ნაბიჰი 1: შესავალი

- ▶ დიადობს მცირე შესავლით იწყებს ხელმძღვანელი. თავდაპირველად, როგორც წესი, აღნიშნავს შეფასების პროცესის მნიშვნელობას როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე სტრუქტურული ერთეულისთვის. კერძოდ, ხაზს უსვამს თანამშრომლის ეფექტიანი შესრულების მნიშვნელობას ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში და ხელმძღვანელის მხრიდან შესრულების მუდმივი მართვის საჭიროებას. ხელმძღვანელმა შესაძლოა ასევე განუმარტოს მოხელეს დიადობის მიზნები და მისი სტრუქტურა.

თანამშრომელი

70%

ხელმძღვანელი

30%

ხელმძღვანელის შესავლის მაგალითი:

„საჯარო დაწესებულების წარმატების ერთ-ერთი საწინდარი სწორედ ქმედითი, პროდუქტიული და კმაყოფილი თანამშრომლები არიან. ჩვენი სტრუქტურული ერთეულის ეფექტიანობა კი, თავის მხრივ, დიდ წილად დამოკიდებულია თქვენს ძალისხმევაზე შეთანხმებული მიზნების მიღწევისას და დაკისრებული ფუნქციების დამაკმაყოფილებლად შესრულებაზე. ეს პროცესი მოითხოვს ჩემი მხრიდან პერიოდულ დაკვირვებას და თქვენი შესრულების შესახებ ინფორმაციის გაზიარებას. ამიტომ მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, როგორ მიმდინარეობს თქვენი სამუშაო პროცესი და რა გამოვლით კარგად? შემდეგ ერთად დავფიქრდეთ, რა კუთხით გავაუმჯობესოთ შესრულება?“



ნაბიჯი 2. შესავლის შედგენის განხილვა

შესავლის შემდეგ ხელმძღვანელი აძლევს შესაძლებლობას მოხელეს, მიმოიხილოს წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაო და მიღწეული შედეგები. მოხელე საუბრობს შესრულების პროცესში არსებულ გამოწვევებზე, კარგ და სუსტ შესრულებაზე, ასევე განვითარებისა და გაუმჯობესების საჭიროებაზე.

მოხელე აცნობს ხელმძღვანელს თავის შეხედულებას მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ცოდნის, უნარებისა ან კომპეტენციების მხრივ; უზიარებს თვითშეფასების შედეგებს, მოჰყავს მაგალითები და ხსნის კონკრეტული ქულის დაწერის საფუძველს. ხელმძღვანელი აძლევს მოხელეს შესაძლებლობას, თავისუფლად გამოხატოს საკუთარი თავი და შეხედულებები; საჭიროების შემთხვევაში, ხელმძღვანელი აზუსტებს ინფორმაციას, სვამს დამატებით კითხვებს.



ნაბიჯი 3. ხელმძღვანელის უკუკავშირი

მას შემდეგ, რაც მოხელე ისაუბრებს მიღწეულ შედეგებზე, საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, უშუალო ხელმძღვანელი უკუკავშირზე გადადის. უკუკავშირისას ხელმძღვანელი დამატებით ამახვილებს ყურადღებას მოხელის ძლიერ და სუსტ ასპექტებზე, გამოყოფს საკითხებს, რომლებიც მეტად პრიორიტეტულია შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის.

სასურველია ხელმძღვანელმა უკუკავშირი წინასწარ მოამზადოს. სასურველია, უკუკავშირი:

- ▶ იყოს დაბალანსებული (დადებითი - კრიტიკა - დადებითი);
- ▶ ეფუძნებოდეს ფაქტებს, კონკრეტულ მაგალითებს;
- ▶ განმარტავდეს დამდგარ შედეგს;
- ▶ მოიცავდეს გაუმჯობესების ალტერნატივებს, გზებს.

ნაბიჯი 4. სამომავლო განვითარების დაგეგმვა

სამუშაოს შედეგების, შესრულების სუსტი და ძლიერი მხარეების განხილვის შემდეგ, ხელმძღვანელი მოხელესთან ერთად გეგმავს სამომავლო განვითარების გზებს. კერძოდ, განსაზღვრავს, რისი განვითარებაა (მაგ. რა სახის ცოდნის, უნარების თუ კომპეტენციების) პრიორიტეტული სამუშაო მოთხოვნების, მომავალი დაგალებებისა და / ან თანამშრომლის ახალი როლის ჭრილში. მხარეებმა უნდა განსაზღვრონ როგორც განვითარების არეალი (ცოდნა, უნარები, კომპეტენციები), ისე დააზუსტონ გამოსაყენებელი მეთოდები (მაგ. ტრენინგი, ახალი დაგალებების შესრულება, სამუშაო ჯგუფებში მონაწილეობა და სხვა) და განხორციელებულ ღონისძიებათა მოსალოდნელი შედეგები.

უკუკავშირის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მისაღებად, იხილეთ ქვეთავი - „უკუკავშირი და კორექტირება“.

ღამაჯებითი კითხვები დიადობისათვის

ქვევით ჩამოთვლილი კითხვები დაეხმარება ხელმძღვანელებს მოხელესთან შეფასების დიადობისთვის მომზადებაში:

- ▶ რა ნაბიჯები გადადგით მიზნის მისაღწევად?
- ▶ როგორ შეაფასებდით მიზნების მიღწევის კუთხით თქვენ თავს 1-10 სკალაზე?
- ▶ რის განხორციელება ვერ მოხერხდა? რატომ? რა ალტერნატივები არსებობდა?
- ▶ როგორ გააუმჯობესებთ არსებულ შესრულებას?
- ▶ კიდევ რისი გაკეთება შეგიძლიათ?
- ▶ ვისი დახმარება გჭირდებათ?
- ▶ რომელი უნარების განვითარებაზე იმუშავებდით?
- ▶ რა საკითხების შესწავლა გჭირდებათ? რა გზით განხორციელებდით ამას?
- ▶ დაწესებულებაში ვისგან ისწავლიდით, რას ისწავლიდით?
- ▶ არის თუ არა თქვენი შესრულება პროგრესირებადი? რატომ (კი ან არა)?
- ▶ იღებთ თუ არა საკმარის უკუკავშირს? როგორ ამჯობინებთ უკუკავშირის მიღებას?
- ▶ რა უნდა გააკეთოს ხელმძღვანელმა სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებისათვის?
- ▶ რა მოგწონთ თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის მართვის სტილში? რა არა?
- ▶ იყო თუ არა სიტუაციები, სადაც ხელმძღვანელის დახმარება ან თანადგომა გჭირდებოდათ? კომუნიკაციის გაუმჯობესებისთვის რა შეიძლება გაკეთდეს?
- ▶ როგორი ურთიერთობა გაქვთ კოლეგებთან? როგორ უწყობს ის ხელს თქვენს შესრულებას?
- ▶ ხართ თუ არა გუნდური? დამატებით რა გჭირდებათ ამისთვის?
- ▶ არის სამუშაოში რაიმე საკითხი, რომელიც ყველაზე მეტად არ მოგწონთ? რა შეიძლება გაკეთდეს?
- ▶ გაქვთ თუ არა საკმარისი ინფორმაცია წარმატებული შესრულებისთვის? რა გჭირდებათ?
- ▶ თვლით თავს დაფასებულად დაწესებულებაში?
- ▶ რა არის თქვენი მოტივაციის წყარო?



დიალოგის გაკეთება

დიალოგის პროცესში განიხილება სენსიტიური საკითხები. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია დიალოგი ჩატარდეს ისეთ გარემოში, სადაც გარანტირებული იქნება დიალოგის ანონიმურობა. ხშირად დაწესებულებებს გააჩნიათ გარკვეული შეზღუდვები დიალოგისათვის საჭირო მშვიდ სამუშაო სივრცეზე. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ შუალედური და საბოლოო შეფასებების პერიოდში წინასწარ დაიჯავშნოს შეხვედრის სივრცეები ან გამოიძებნოს შეხვედრებისთვის საჭირო სივრცე სხვა დაწესებულებაში.

შესაძლებელია დიალოგის არაფორმალურ გარემოში ჩატარება (მაგალითად, „ლანჩის“ ფორმატში). არაფორმალურ გარემოში ჩატარებული დიალოგი ქმნის პოზიტიურ განწყობას და ზრდის შეხედულებათა თავისუფლად გაზიარების ალბათობას. ასეთ გარემოში ჩატარებული შეხვედრა ამცირებს იმ დაძაბულობას, რომელიც ზოგადად უკავშირდება შეფასების ფორმალურ ხასიათს.



ფორმალურ გარემოში შეფასების უკუკავშირის დიალოგის ჩატარებისას სასურველია ხელმძღვანელისა და მოხელის საგარძღვო განთავსდეს პირისპირ ისე, რომ მათ შორის სივრცე არ იყოს სამუშაო მაგიდით გამოყოფილი. დიალოგის დაწყებამდე სასურველია მობილური ტელეფონების ხმის გათიშვა და დიალოგის მსვლელობის დროს სატელეფონო ზარებზე პასუხის გაცემისგან თავის შეკავება. სასურველია, ხელმძღვანელის პოზა იყოს გახსნილი და ინტერესის გამოხატველი. მნიშვნელოვანია თვალის კონტაქტის შენარჩუნება დიალოგის განმავლობაში. საუბრის ტონი უნდა იყოს კეთილგანწყობილი, მშვიდი და გაწონასწორებული.

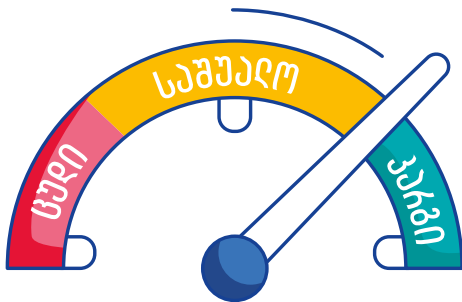
❌ თავი ააკიდე:

- ▶ დიალოგის მნიშვნელოვნების ეჭვქვეშ დაყენებას, აუცილებელ ფორმალობად მოხსენიებას;
- ▶ დიალოგის მსვლელობისას სხვა თემებზე გადასვლას;
- ▶ ტელეფონზე პასუხს, პარალელურად სხვა საქმეების შესრულებას, ელექტრონული ფოსტის შემოწმებას, წერილის მომზადებას, ა.შ.
- ▶ პიროვნულ თვისებებზე მითითებას, აქცენტი უნდა იყოს გამოვლენილ ქცევაზე;
- ▶ განზოგადებების გამოყენებას „ყოველთვის“, „არასდროს“, „სულ“;
- ▶ ცალმხრივ კომუნიკაციას.



ჩა აჩის შეფასების კალიბრაცია?

საჯარო მოხელეთა საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია კარგი, საშუალო და ცუდი შემსრულებლების დიფერენცია, რაც კარგი თანამშრომლების აღიარების, წახალისებისა და შენარჩუნების საფუძველი გახდება. ამიტომ მნიშვნელოვანია შეფასების ქულათა სისტემის გათვით-ცნობიერება და მისი გამოყენების სიზუსტე.



სწორედ ამ მიზანს ემსახურება შეფასების კალიბრაცია (სტანდარტიზაცია). ეს არის პროცესი, რომლის საშუალებით ხელმძღვანელები / შემფასებლები თანხმდებიან სამუშაოს შესრულების შეფასების სკალასა და ქულათა დეფინიციებზე. კერძოდ, კალიბრაციისას (სტანდარტიზაციისას) შემფასებლები თანხმდებიან, ორგანიზაციის მასშტაბით რა იგულისხმება „საუკეთესო“, „კარგ“, „დამაკმაყოფილებელ“ და „არადამაკმაყოფილებელ“ შეფასებებში.

შესაბამისად, შეფასების კალიბრაციის მიზანია, უზრუნველყოს მენეჯერებს შორის პროცესის ერთგვაროვანი გაგება, დაგეგმვა და შეფასება, ასევე ყველა თანამშრომლის ერთნაირი სტანდარტებით შეფასება.

ჩაგომ უნდა ჩავეგაჩომთ კალიბრაცია?

- ▶ **იზრდება შეფასების სკალის სიზუსტე:**
 - ▶ კოლექტიური განხილვა საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელებს, უკეთ დაინახონ თანამშრომელთა საქმიანობა და შეამცირონ შეფასებისას დამცვეული შესაძლო ხარვეზები
 - ▶ კალიბრაციის განხილვა უზრუნველყოფს გამჭირვალობას - ყურადღება ექცევა თითოეული შემფასებლის ტენდენციას მკაცრი თუ ლმობიერი შეფასების კუთხით.
- ▶ **ხელმძღვანელებს უჩნდებათ თანამშრომელთა შეფასებისას ერთიანი სტანდარტის გამოყენების ვალდებულება**
- ▶ **ორგანიზაციაში განისაზღვრება საუკეთესო შესრულების სტანდარტი:**
 - ▶ შეფასების კალიბრაციისას განიმარტება „საუკეთესო შესრულების“ მნიშვნელობა / დეფინიცია, ხელმძღვანელები მსჯელობენ, თუ რას ნიშნავს მათთვის „საუკეთესო“ შესრულება და როგორ გამოიყენონ შეფასების სკალა.
- ▶ **იზრდება სამართლიანობის აღქმა:**
 - ▶ შეფასების სკალის სიზუსტე და შესრულების სტანდარტების დაკონკრეტება ზრდის თანამშრომელთა მხრიდან შეფასებას პროცესის სამართლიანობის აღქმას.

კალიბრაციის პროცესი

შეფასების კალიბრაციის პროცესი მოიცავს რამდენიმე საფეხურს და სრულდება კალიბრაციის შეხვედრით. შეფასების კალიბრაციაში მონაწილეობს ყველა შემფასებელი, ამიტომ ორგანიზაციის სიდიდის მიხედვით, შესაძლოა, კალიბრაციის შეხვედრა ჯერ ჩატარდეს პირველადი სტრუქტურული ერთეულებისა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელების დონეზე, ხოლო შემდგომ - სტრუქტურული ერთეულის შიგნით (პირველადი და მეორადი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს შორის). კალიბრაციის შეხვედრა აუცილებლად უნდა გაიმართოს, როცა ორგანიზაციაში ახალი შემფასებელი ჩნდება, რადგან ის ხელს უწყობს დამკვირდებული ღირებულებებისა თუ ორგანიზაციული კულტურის გაცნობას და გათვალისწინებას მოხელის შეფასებისას.

კალიბრაციის შეხვედრის ჩატარება ორგანიზაციას შეუძლია როგორც დაგეგმვის ეტაპზე, ისე ყოველი შეფასების (შუალედური / საბოლოო) შემდეგ (როცა ხელმძღვანელები შეავსებენ შეფასების ფორმას) ან შეფასებამდე (შეფასების ფორმის შევსებამდე), თუმცა, წინ უნდა უსწრებდეს თანამშრომლებთან შეფასების ინტერვიუს.

კალიბრაციის პროცესის ეტაპები:

საშეხუპი 1: შეფასება

შეხვედრამდე მენეჯერები ავსებენ შეფასების ფორმას, განსაზღვრავენ თანამშრომელთა ძლიერ და სუსტ მხარეებს, აფასებენ მიზნების / ფუნქციების შესრულებასა და მიღწევებს, კომპეტენციების გამოვლენას და შეფასების ქულის გამოყენების მიზნებს.

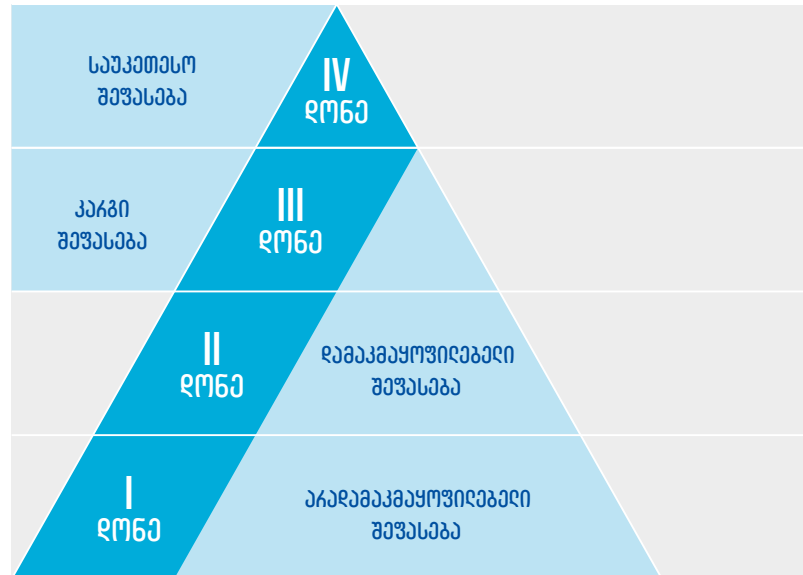
საშეხუპი 2: კალიბრაციის შეხვედრა

კალიბრაციის შეხვედრის მიზანია შემფასებლების მოსაზრებათა გაზიარება, მსჯელობა და თანამშრომელთა მიმართ ერთგვაროვანი შეფასების სტანდარტებზე შეთანხმება. შეხვედრისას მათ შორის განიხილება თითოეული ქულის მინიჭების საფუძველი. ასევე იკვეთება „საუკეთესო“ და „არაღმავლად“ მაყოფილებელი“ შეფასებების შემთხვევები და მათთან დაკავშირებული სტანდარტები.

კალიბრაციის შეხვედრის მონაწილეები არიან: სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები, ორგანიზაციის ხელმძღვანელები / მოადგილეები და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი (რომელიც ორგანიზებას უწევს პროცესს). ვინაიდან დიდ ჯგუფში განხილვისა და შეთანხმების პროცესი რთულდება, სასურველია, წინასწარ განსაზღვროთ ჯგუფის მონაწილეთა რაოდენობა ორგანიზაციის ზომიდან გამომდინარე.

შეფასების ქუდათა მინიჭების წესი

შუალედური და საბოლოო შეფასება ქულების მინიჭების საფუძველი ხდება. საქართველოს კანონმდებლობით, მიზნების, ფუნქციების და / ან კომპეტენციების შეფასება ხორციელდება ოთხდონიანი სკალით:



თანამშრომლის შეფასების საგანია მიზნების მიღწევის, ფუნქციების შესრულების და / ან კომპეტენციების გამოვლენის შედეგების შეფასება შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში.

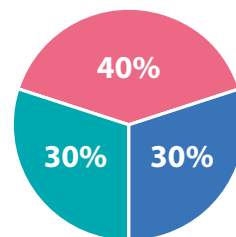
შეფასების მოდელიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია თავისუფალია შეარჩიოს ერთი ან რამდენიმე შეფასების საგანი და მათი კომბინაცია (მიზანი, ფუნქცია, კომპეტენციები).

საქართველოს კანონმდებლობა არ კრძალავს რამდენიმე შესაფასებელი საგნის (მიზანი, ფუნქცია, კომპეტენციები) არსებობას საჯარო დაწესებულების შეფასების სისტემაში და არ განსაზღვრავს მათ წილობრივ განაწილებას. შესაბამისად, შეფასების რამდენიმე საგნის არსებობის შემთხვევაში (მაგ. მიზნები და ფუნქციები), მთლიანი პროცენტული მაჩვენებელი (100%) „წილობრივად“ უნდა განაწილდეს რამდენიმე საგანს შორის: მაგალითად, მიზანი 60% და ფუნქცია 40%.

საერთაშორისო პრაქტიკასა და საქმიანობის მართვის ლიტერატურაში მიღებულია, რომ თუ კომპეტენციები ფასდება სხვა საგანთან ერთად (ფუნქცია / მიზანი), მისი წილობრივი მაჩვენებელი არ უნდა აღემატებოდეს 35%-ს.

მაგალითად

A სამინისტროს თითოეული მოხელის შეფასებაში მიზნების შესრულების პროცენტული წილია 40%, ფუნქციების - 30%, ხოლო კომპეტენციების - 30%.



- მიზნები
- ფუნქციები
- კომპეტენციები

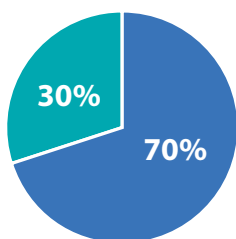
საუკეთესო შეფასება შეესაბამება შედეგს, როდესაც მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოიჩინა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით.

მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოიჩინა პროფესიული უნარ-ჩვევებით.

მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

საჯარო დაწესებულებამ წილობრივი განაწილება თავისი ორგანიზაციული კულტურისა და მნიშვნელობის მიხედვით უნდა გადაწყვიტოს. როცა ორგანიზაციაში ვერ ხერხდება ობიექტურად გაზომვადი მიზნების განსაზღვრა, შეფასებისათვის შესაძლებელია ფუნქციების გამოყენება. ასეთ შემთხვევაში ქულათა გადანაწილება, შესაძლოა, ასე გამოიყურებოდეს:



- ფუნქციები
- კომპეტენციები

საბოლოო ქულის კალკულაცია ხდება თითოეულ ბლოკში (მიზნები, ფუნქციები, კომპეტენციები) მიღებული შეწონილი ქულების შეკრებით. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კანონმდებლობა არ ზღუდავს სახელმწიფო უწყებებს და აძლევს მათ შესაძლებლობას, შეფასება განახორციელონ მთელი ან მეთუდი ქულებით.

მაგალითად

როდესაც შეფასება ხორციელდება მთელი ქულებით და იქნება რამდენიმე შეფასების საგანი (მაგ. მიზანი და კომპეტენცია), მაშინ ფასდება თითოეული კომპონენტი, შემდგომ პროცენტული წილის მიხედვით იანგარიშება შეწონილი ქულა, შეწონილი ქულები ჯამდება და საბოლოო შედეგი მრგვალდება არითმეტიკულად.

შეფასების ქულის მინიჭების წესი

შეფასების საგანი (შაქრონი)	წონა	საშუალო ქულა	შეწონილი ქულა	საჯარო სამსახურის ბიუროში ნაკსადგენი ქულა
1. მიზანი	65%	3	$0.65 * 3 = 1.95$	
2. კომპეტენციები	35%	2	$0.35 * 2 = 0.7$	
საბოლოო ქულა	$1.95 (1 \text{ კომპონენტი}) + 0.7 (2 \text{ კომპონენტი}) = 2.65$			3

მიღებულ ნელ (2.65) ქულას სახელმწიფო უწყება, როგორც წესი, ინახავს შიდა სამოტივაციო სისტემისათვის, ხოლო საჯარო სამსახურის ბიუროში წარსადგენად ქულა მრგვალდება მთელამდე სტანდარტული წესით (0.5 და მეტი მრგვალდება ზედა მთელ რიცხვამდე, 0,5-ზე ნაკლები - ქვედა მთელ რიცხვამდე).

ქულის მინიჭებისას უშუალო ხელმძღვანელმა და მოხელემ უნდა გაითვალისწინონ შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შესრულებული სამუშაო, შედეგები და ქცევები, შეფასების ფორმისა და მხარეთა შორის შეთანხმების შესაბამისად.

შეფასების მოდელისა და პროცესის დეტალურად გაწერის მიუხედავად, სუბიექტურობის რისკი მაღალია. სწორედ ამიტომ მხარეთა შორის ნდობისა და შეფასების პროცესის ეფექტიანობისათვის, განმსაზღვრელია შეფასების გამყარება დოკუმენტაციით. მოხელე წინასწარ უზიარებს ხელმძღვანელს მომზადებულ დოკუმენტაციას, რომელზე დაყრდნობითაც ხდება შეფასება, ხოლო უშუალო ხელმძღვანელი, თავის მხრივ, თითოეულ ქულას განმარტავს შესაბამის ველში.

სუბიექტურობის რისკის შემცირება შესაძლებელია, თუ:

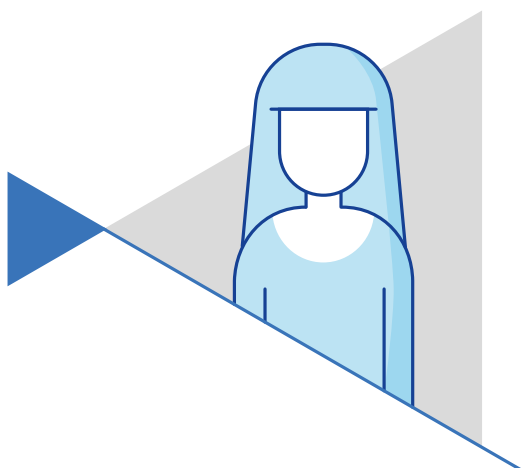
- ▶ მიზნები, ფუნქციები და კომპეტენციები შერჩეულია ერთობლივად, ინფორმაციის გაცვლისა და დიალოგის ფორმატში;
- ▶ მხარეები ამომწურავად და მკაფიოდ განმარტავენ მიზნების, ფუნქციებისა და კომპეტენციების შესრულების სტანდარტებს შესაფასებელი პერიოდის დასაწყისშივე.

მაგალითად

ნაცვლად „საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზის მომზადება“ – „ევროკავშირის მიმომ 5 ქვეყნის გამოცდილების მოძიება და ანალიზი; გრამატიკულად და სტილისტურად გამართული დოკუმენტის მომზადება, მკაფიო სტრუქტურით და ინფორმაციის წყაროების მითითებით; დოკუმენტის მოწოდება 2018 წლის 1 სექტემბრამდე“.

- ▶ მთელი წლის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის პერიოდულად იმართება განხილვა / დიალოგი მიზნების მიღწევის პროგრესისა და ფუნქციების / კომპეტენციების შესრულების შესახებ;
- ▶ ხელმძღვანელის მიერ დროული უკუკავშირის მიცემა;
- ▶ ჩამოყალიბებულია ანგარიშების სისტემა, ანუ მხარეებს შორის თავიდანვე შეთანხმებულია, თუ რა პრინციპით აღირიცხება შესრულება, ინახება დოკუმენტები და სხვა;
- ▶ ტარდება შუალედური შეფასება;
- ▶ მაღალია უშუალო ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის შეფასების პროცესში ჩართულობის ხარისხი, არსებობს ნდობა;
- ▶ შესრულებასთან დაკავშირებული საჭირო დოკუმენტაცია წინასწარ და ამომწურავი სახით არის წარმოდგენილი;
- ▶ შეფასების ქულა ეფუძნება წარმოდგენილ დოკუმენტაციას და დაკავშირებულია მხოლოდ შეთანხმებულ შეფასების ფორმასა და მის კომპონენტებთან (მიზანი, ფუნქცია, კომპეტენცია).

საბოლოო შეფასების ეფაის ნაბიჯების შეჯამება



შეფასების პერიოდის დასასრულს უშუალო ხელმძღვანელი:

- ▶ მის დაქვემდებარებაში მყოფ თითოეულ მოხელეს უთანხმდება სამუშაოს შესრულების შეფასების დიალოგის თარიღსა და დროზე;
- ▶ დიალოგამდე აანალიზებს არსებულ დოკუმენტაციას, იხილავს შეფასების ფორმაში ასახულ მიზნებს / ფუნქციებს და გამოვლენილ კომპეტენციებს; ანიჭებს შეფასების ქულას;

საბოლოო შეფასების ეფაის ნაბიჯების შეჯამება

- ▶ საჭიროებისამებრ, ითხოვს უკუკავშირის ზემდგომი ხელმძღვანელ(ებ)ისგან თანამშრომლის ქცევასთან, სამუშაოსადმი მის დამოკიდებულებასა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით;
- ▶ ასრულებს შეფასების პირველ ვარიანტს, წერს ქულას; ფიქრობს პოზიტიური და უარყოფითი შესრულების შესახებ უკუკავშირის ხერხებზე;
- ▶ დიალოგის რეჟიმში განიხილავს თანამშრომელთან მიღწეულ საბოლოო შედეგებს, მიზნების / ფუნქციების შესრულების პროგრესს, გამოსასწორებელ ასპექტებს, შესრულებასთან დაკავშირებულ ქცევებს, შეფასების ინდიკატორებს და ინდივიდუალური განვითარების ფორმით მისაღწევ პროგრესს, მოჰყავს კონკრეტული მაგალითები;
- ▶ ისმენს მოხელის მოსაზრებებს ყველა მნიშვნელოვან საკითხთან დაკავშირებით; განიხილავს მისი თვითშეფასების შედეგებს;
- ▶ დიალოგის შემდგომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმაში ავსებს შეფასების დიალოგის ნაწილს და თითოეულ კომპონენტს ანიჭებს შესაბამის ქულას; აცნობს მოხელეს საბოლოო ქულას;
- ▶ მეორე მხარესთან ერთად, ხელს აწერს საბოლოო შეფასების ფორმას (შეთანხმების ფორმას);

- ▶ მოხელესთან ერთად განიხილავს პროფესიული განვითარების საჭიროებებს; პროფესიული განვითარების გეგმას; შესაძლებლობათა განვითარების მიზნით განხორციელებულ აქტივობათა შემდეგ აფასებს პროგრესს სამუშაოს შესრულებაში.



შეფასების პაიიოლის დასასაჲს, მოხაღე:

- ▶ უთანხმდება ხელმძღვანელს საბოლოო შეფასების დიალოგის დროზე;
- ▶ ამზადებს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში გაწერილ მიზნებთან / ფუნქციებთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის ნუსხას და აგროვებს დოკუმენტაციას, წარუდგენს ხელმძღვანელს;
- ▶ აანალიზებს შეფასების პერიოდში დაგროვებულ დოკუმენტაციას და მასზე დაყრდნობით წერს თვითშეფასების ქულას, ასეთის არსებობის შემთხვევაში;
- ▶ ეცნობა ხელმძღვანელის პირველადი შეფასების ვერსიას;
- ▶ უზიარებს თვითშეფასების შედეგებს უშუალო ხელმძღვანელს;

- ▶ შეფასების დიალოგისას აფიქსირებს საკუთარ პოზიციას ყველა მნიშვნელოვან საკითხზე, განიხილავს თვითშეფასების შედეგებს;
- ▶ ისმენს ხელმძღვანელის უკუკავშირს; ეცნობა საბოლოო შეფასების ქულას;
- ▶ თანხმობის შემთხვევაში, ხელს აწერს საბოლოო შეფასების ფორმას;
- ▶ უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად განიხილავს პროფესიული განვითარების საჭიროებებს; პროფესიული განვითარების გეგმას; შესაძლებლობათა განვითარების მიზნით განხორციელებულ აქტივობათა შემდეგ აფასებს პროგრესს სამუშაოს შესრულებაში.

შედეგების გასაჩივრება

საბოლოო შეფასების შედეგების გაცნობის დღიდან სამი სამუშაო დღის განმავლობაში მოხელეს უფლება აქვს გაასაჩივროს მიღებული ქულები. საქართველოს კანონმდებლობით, მოხელე უფლებამოსილია, გასაჩივრების მოთხოვნით წერილობით მიმართოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს ან საამისოდ უფლებამოსილ პირს (ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს, კომისიას).

თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ დეტალურად უნდა განსაზღვროს და გაწეროს გასაჩივრების პროცედურა.



პროცედურა უნდა მოიცავდეს შემდეგ საკითხებს:

- ▶ საჩივრის წარდგენისა და განხილვის წესი (მაგ. კომისიური ან ინდივიდუალური), ვადები, წარსადგენი დოკუმენტაცია, მხარეთა უფლებამოვალეობები;
- ▶ კომისიური განხილვის შემთხვევაში, კომისიის წევრების შერჩევის და ჩამოყალიბების წესი;
- ▶ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების წესი; კომისიური განხილვის შემთხვევაში, ხმათა განაწილების წესი;
- ▶ შეფასების ფორმაში შედეგების ასახვის წესი.

შედეგების გასაჩივრება

როგორც წესი, თანამშრომლის საჩივრის განსახილველად ორგანიზაციები ქმნიან გასაჩივრების კომისიას. კომისიის შემადგენლობას (რომელთა წევრების რაოდენობა სასურველია იყოს კენტი) და უფლებამოსილ პირს განსაზღვრავს სახელმწიფო უწყების ხელმძღვანელი. კომისიაში უნდა შედიოდნენ შემდეგი ერთეულების ხელმძღვანელები: ადამიანური რესურსების მართვის, აუდიტის, მონიტორინგის და / ან იურიდიული სტრუქტურული ერთეულები, ასევე სპეციფიკით დაკავშირებული ერთეულის ხელმძღვანელი ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე. კომისიის შემადგენლობაში მომჩივანი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელის მონაწილეობა წევრის სტატუსით დაუშვებელია.

განმეორებითი გასაუბრება და დოკუმენტური მასალის შეფასება უნდა ჩატარდეს ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე მინიმუმ ორი კვირით ადრე.

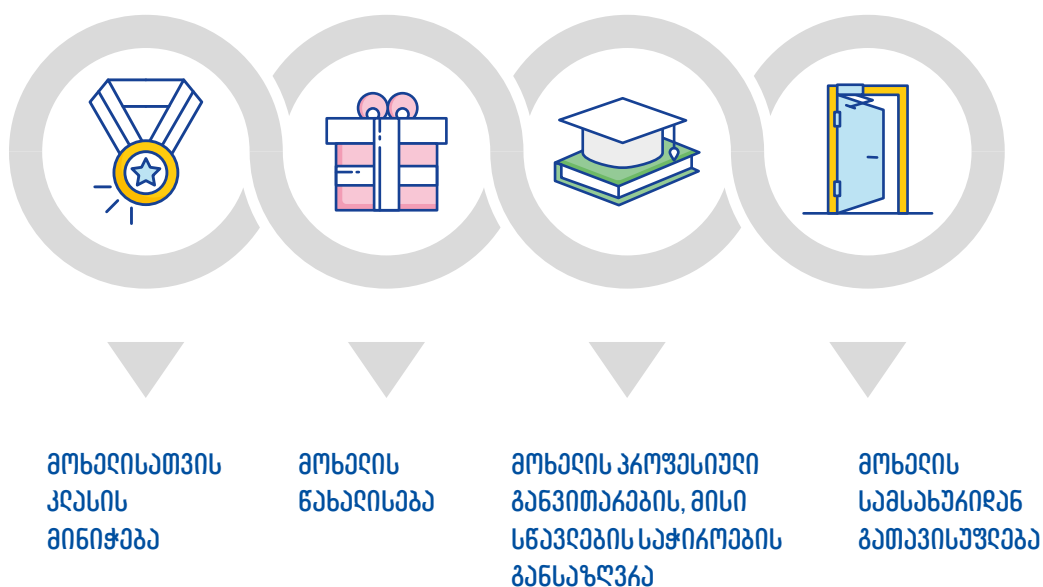
ორგანიზაციის მიერ შექმნილი გასაჩივრების პროცედურის შესაბამისად, საჩივრის განმხილველმა პირმა (დაწესებულების ხელმძღვანელმა, საამისოდ უფლებამოსილმა პირმა) ან ორგანომ (ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა, კომისიამ) უნდა განიხილოს შეფასების დოკუმენტაცია და გაესაუბროს შეფასებულ თანამშრომელს და მის უშუალო ხელმძღვანელს და / ან ზემდგომ ხელმძღვანელს, მოითხოვოს შეფასების პერიოდის ამსახველი დოკუმენტაცია.

საჩივრის განხილვის შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება შეფასების შედეგების ცვლილების ან უცვლელად დატოვების შესახებ, შიდა პროცედურით განსაზღვრულ ვადაში.

განმეორებითი გასაუბრების შემდგომ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის, საამისოდ უფლებამოსილი პირის ან კომისიის განხილვის შედეგად მიღებული ქულა საბოლოოა. მოხელე უფლებამოსილია, შეფასების შედეგები (ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი) გაასაჩივროს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილი წესით.

შეჯამება და შეფასების შედეგების გამოყენება

შეფასებას შესაძლებელია მოჰყვას შემდეგი სამართლებრივი შედეგები:



თითოეული სამართლებრივი შედეგის გამოყენების წესი განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად. კანონმდებლობაზე დაყრდნობით, საჯარო დაწესებულებამ დამატებით უნდა შეიმუშაოს სამართლებრივი შედეგის განსაზღვრის წესი.

ადამიანური რესურსების მართვისა ან საამისოდ უფლებამოსილმა პირმა უნდა შეაჯამოს თითოეული მოხელის შეფასების შედეგები და წარუდგინოს სახელმწიფო უწყების ხელმძღვანელს. სასურველია ასევე სიტუაციისა და მიღწეული შედეგების ანალიზი, შეფასების ძირითადი ტენდენციების, საჭიროებათა და პრობლემური საკითხების გამოვლენა.

მნიშვნელოვანია, შეფასების შედეგებზე რეაგირებისას სახელმწიფო უწყებამ შექმნას სისტემა, რითაც იგი განამტკიცებს თანამშრომელთა იმ ქცევებს და სამუშაო შედეგებს, რომლებიც მისთვის სასურველია და ამავე დროს შეამცირებს თანამშრომელთა კონტრპროდუქტიულ, არასასურველ ქცევებს და დაბალ სამუშაო ეფექტიანობას.

მოხელის პროფესიული განვითარება

თანამშრომლის შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვანია შევჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის.

თანამშრომლის განვითარების ასპექტებია: ცოდნა, კომპეტენციები და უნარები. განვითარების გეგმა დგება თანამშრომლის და უშუალო ხელმძღვანელის ერთობლივი განხილვის საფუძველზე.

თანამშრომლის განვითარების გეგმა (ან ამ მიზნებისთვის შექმნილი ცალკე ფორმა) მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- ▶ განვითარების არეალი (ცოდნა, უნარი, კომპეტენცია);
- ▶ განვითარების პერიოდი;
- ▶ განმავითარებელი აქტივობა (ტრენინგი, დავალება, „მენტორინგი“);
- ▶ მოსალოდნელი შედეგი (ინდიკატორი);
- ▶ საჭირო რესურსები.

თანამშრომლის განვითარების სახეები

განვითარების სახე	აღწერა	რას ვიღებთ შედეგად?
ფორმალური სასწავლო კურსი	ტრენინგი, დისტანციური სწავლების კურსი, სემინარი, რომელიც მიზნად ისახავს სპეციფიკური ცოდნის გადაცემას ან შესაძლებლობების განვითარებას. შესაძლოა ჩაატაროს შიდა ან გარე ტრენერმა	▶ ფუნქციური ან სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნა ▶ ლიდერობის და მენეჯმენტის განვითარება ▶ სოციალური უნარების განვითარება (მაგ. კომუნიკაცია)
სწავლება სამუშაო ადგილზე (on-job training)	ყოველდღიურ ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებით დროული ინსტრუქციები თანამშრომლებისა ან ხელმძღვანელისაგან	▶ სამუშაოს ერთგვაროვანი შესრულება თანამშრომლების მიერ ▶ შესაძლებლობების / უნარების განვითარება ▶ ფუნქციური ან სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნა

განვითარების სახე	აღწერა	რას ვიღებთ შედეგად?
ახალი სამუშაო პროექტები	ახალ პროექტებში ჩართულობა ან პროექტების მართვა, რაც გულისხმობს თანამშრომლისთვის ახალი ტიპის დავალების ან განსხვავებული საქმის მიცემას	▶ ცოდნის არეალის გაფართოება ▶ უნარების განვითარება, მაგ. პროექტების მართვის, კოორდინაციის, დაგეგმვის, კომუნიკაციის ▶ ახალი თანამშრომლობა
განმავითარებელი ახალი დავალებები	ახალი დავალებები ხელმძღვანელისაგან, რაც გამოწვევა ხდება თანამშრომლისთვის, მისთვის უცხოა და მიზნად ისახავს მის პროფესიულ განვითარებას (მაგ. პრეზენტაციების მომზადება და წარდგენა)	▶ პროფესიული ცოდნის გაფართოება ▶ ახალი უნარების შეძენა
ლონისძიებებში მონაწილეობა	სემინარზე, კონფერენციაზე, ფორუმებსა ან მსგავს ღონისძიებებზე დასწრება	▶ პროფესიული ცოდნის გაღრმავება ▶ გამოცდილების შეძენა ▶ ახალი კონტაქტების შეძენა
სამუშაოს გამრავალფეროვნება ან ზემდგომი თანამდებობის ფუნქციების დაკისრება	თანამშრომლისთვის ისეთი პასუხისმგებლობის დაკისრება, რაც მის მიმდინარე ფუნქციებში არ შედის. იძლევა ზემდგომი თანამდებობის ფუნქციების შესრულებისათვის მზადების შესაძლებლობას	▶ ახალ როლთან დაკავშირებული უნარების და ცოდნის შეძენა ▶ კარიერული განვითარება/პროგრესის შესაძლებლობა ▶ სტრუქტურულ ერთეულში/გუნდში მოქნილობის ზრდა
ქცევის მოდელირება „work shadowing“	დროებითი სიტუაცია, სადაც ერთი თანამშრომელი სწავლობს სამუშაოს შესრულებას მეორე გამოცდილი თანამშრომლისგან მის გვერდით ყოველდღიური მუშაობით	იმ ადამიანისთვის, ვინც სწავლობს: ▶ ახალი გამოცდილება ▶ კარიერული განვითარება ▶ გუნდურობის გაძლიერება ვინც ასწავლის: ▶ მენეჯერული უნარები ▶ ანალიტიკა/პრაქტიკა ▶ თვითრეფლექსია

მოხელის პროფესიული განვითარება

განვითარების სახე	აღწერა	რას ვიღებთ შედეგად?
„მენტორინგი“ ან მენტორის როლის მიჩენა	უფრო გამოცდილი თანამშრომლის მიერ ნაკლებად გამოცდილის მხარდაჭერა, ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება. მნიშვნელოვანია როგორც განვითარების საჭიროების მქონე თანამშრომლისთვის, ისე „მენტორი“ თანამშრომლისათვის	▶ პროფესიული ცოდნის განვითარება ▶ ახალი უნარების შეძენა ▶ თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების სტანდარტის დაწესება ▶ პიროვნული ეფექტიანობა ▶ ორგანიზაციული ცოდნა
როლური თამაშები	როლური თამაშები ცდისა და სწავლების გზით, საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს, შეიძინონ რეალურ ვითარებაში მუშაობისას გამოსადეგი ცოდნა და უნარები. როლური თამაშებისას მნიშვნელოვანია ტრენერის მხარდაჭერა	▶ ახალი უნარების შეძენა არაფორმალურ გარემოში ▶ სამომავლოდ შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებული გამოცდილების მიღება ▶ თანამშრომლობის გაღვივება
პროფესიული ასოციაციების, სამუშაო ჯგუფების, საბჭოების წევრობა	პროფესიული ჯგუფების, შიდა უწყებრივი ან უწყებათაშორისი ჯგუფების წევრობა გულისხმობს ამ ჯგუფების მიერ გამართულ ღონისძიებებში მონაწილეობას, უწყების წარმომადგენლობას და გარკვეულ მასალაზე წვდომას	▶ პროფესიული ცოდნის გაფართოება ▶ არსებულ სფეროში მიმდინარე მოვლენების შესახებ ცოდნა ▶ ლიდერული უნარების განვითარება ▶ კომუნიკაციის უნარების დახვეწა

განვითარების სახე	აღწერა	რას ვიღებთ შედეგად?
„ქოუჩინგი“ (ე.წ. „მწვრთნელი“)	მოხელესა და ხელმძღვანელს ან გარე ექსპერტს შორის თანამშრომლობა, რომელიც მიმართულია შესაძლებლობების, თავდაჯერებულობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებისკენ. ქოუჩინგის მიზანია, განავითაროს და გააძლიეროს თანამშრომელი, შესთავაზოს ალტერნატივები. როგორც წესი, გრძელდება დროის გარკვეულ მონაკვეთში (1 თვიდან 1 წლამდე) და დაკავშირებულია კარიერული განვითარების სპეციფიკურ მიზანთან	▶ მენეჯერული და ლიდერული უნარ-ჩვევები ▶ პრობლემების გადაჭრისა და თანაც კრეატიულად გადაჭრის უნარის გაუმჯობესება ▶ თავდაჯერებულობის შეძენა ▶ სოციალური უნარების განვითარება
შემთხვევების ანალიზი ე.წ. „Case Study“	რეალური გამოწვევების ანალიზი, როდესაც მოხელემ უნდა შეაფასოს ხელმძღვანელის მიერ წარმოდგენილ კონკრეტულ სიტუაციაში აღწერილი პრობლემები, პარამეტრები და პრობლემათა ალტერნატიული გადაჭრის გზები	▶ პრობლემის გადაჭრის უნარების განვითარება ▶ ინფორმაციის ანალიზი და შეფასება ▶ მენეჯერული უნარების განვითარება

თანამშრომლის პროფესიული/პროფესიული განვითარების გეგმის ნიმუში

თანამშრომლის სახელი, გვარი:	A
თანამდებობა:	სპეციალისტი
სტრუქტურული ერთეული:	ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი
უშუალო უფროსი (სახელი, გვარი, თანამდებობა):	B
შეფასების პერიოდი:	2018 წლის 1 თებერვალი - 1 დეკემბერი
შეფასების თარიღი:	2018 წლის 20 დეკემბერი

#	1	2	3
განვითარების კომპონენტები (მოიცავს ცოდნას, უნარს / კომპეტენციას)	ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამის გამოყენების ცოდნა	თანამშრომლებთან კომუნიკაციის უნარი	თანამშრომელთა გამოკითხვის ჩატარების ცოდნა და უნარ-ჩვევები
განსახილველი კომპონენტი	ტრენინგი კონსულტაციები გამოცდილ სპეციალისტებთან	ტრენინგი	ტრენინგი „ექსპლუატი“ კვლევაში გამოცდილი სპეციალისტების დახმარება გამოკითხვებთან დაკავშირე- ბით ლიტერატურის გაცნობა და მაგალითების განხილვა
საჭირო რესურსი	200 ლარი გამოცდილი სპეციალისტის დრო	300 ლარი	200 ლარი გამოცდილი სპეციალისტების დრო შესაბამისი წიგნი/ები, სტატიები

#	1	2	3
პეიოლი	მარტი	თებერვალი	ივლისი
	საჭიროების მიხედვით წლის მანძილზე		გამოკითხვის ჩატარების პერიოდში
			ივნისი
მოსალოდნელი შედეგები (ინდიკატორი)	სპეციალისტს შეუძლია პროგრამაში შეიყვანოს ყველა მონაცემი შესაბამის ველებში უხარვეზოდ	სპეციალისტი დროულად და სრულად იღებს საჭირო ინფორმაციას თანამშრომლებისგან. იცის როგორ დაამყაროს ვერბალური და წერიტი კომუნიკაცია ისე, რომ მიიღოს საჭირო შედეგი თანამშრომელთა გაღიზიანების გარეშე.	სპეციალისტს შეუძლია შესაბამის საკითხებთან დაკავშირებით კითხვარის შემუშავება, იცის რა შემთხვევაში როგორი ტიპის კითხვები უნდა გამოიყენოს, შეუძლია მონაცემების სტატისტიკური დამუშავება და კვლევის ანგარიშის დაწერა
თანამშრომლის კომენჯარი (არასავალდებულო)		მაქვს პრობლემა დავარწმუნო თანამშრომლები დროულად მომაწოდონ საჭირო ინფორმაცია	
ხელმძღვანელის კომენჯარი (არასავალდებულო)	ახალი ფუნქციაა ამ თანამშრომლისთვის, იწყებს პროგრამაში მუშაობას მეორე კვარტლიდან და საჭიროებს სწავლას.	წინა შესაფასებელმა პერიოდმა უჩვენა, რომ სპეციალისტს ჰქონდა ხარვეზები თანამშრომლების გან საჭირო ინფორმაციის მოპოვების პროცესში	სპეციალისტისთვის ახალი დავალებაა და ჭირდება როგორც კითხვარების შემუშავების, ისე სტატისტიკური დამუშავების ცოდნის მიღება და უნარ- ჩვევების გამომუშავება

მოხელის პროფესიული განვითარება

მოხელეთა პროფესიული განვითარების საკითხები გათვალისწინებულია საქართველოს მთავრობის დადგენილებით „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“.

დადგენილების შესაბამისად, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით ან / და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილმა პირმა მიიღოს გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შესახებ, წლის ნებისმიერ დროს.

საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე დაყრდნობით, ადგენს ამ საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმას და უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის ბიუროს, არა უგვიანეს ყოველი წლის 1 მარტისა.



შესაბამისად, თანამშრომლის განვითარება მიმდინარეობს პროფესიული განვითარების გეგმაში ასახული საშუალებების გზით. პროფესიული განვითარების საკითხებზე თანხმდებიან თანამშრომელი და უშუალო ხელმძღვანელი სამუშაოს შესრულების პროცესის დაგეგმვის ეტაპზე (წლის დასაწყისში). მოხელის განვითარების გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს წინა წლის შეფასებას და მომავალი წლის მიზნებსა და შესასრულებელ ფუნქციებს. სწორად დაგეგმილი განვითარება უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიმდინარე ან მომავალ საჭიროებებს. განვითარების გეგმების შესრულება განიხილება როგორც შუალედური, ისე წლიური შეფასებებისას.

საყურადღებოა, რომ განვითარების გეგმის შესრულებაში მიღწეული შედეგები შესაძლოა აისახოს როგორც უშუალო ხელმძღვანელის, ისე თანამშრომლის შეფასებაში. კერძოდ:

1. თუ მოხელის შეფასების ფორმა მოიცავს „პროფესიული განვითარების“ კომპეტენციას, მისი შეფასებისას გასათვალისწინებელია მიღებული გამოცდილება, ცოდნა და განვითარებული უნარები;

2. თუ უშუალო ხელმძღვანელის შეფასების ფორმა ასევე მოიცავს „პროფესიული განვითარების“ კომპონენტს, ეს გულისხმობს როგორც თვითგანვითარებას, ისე თითოეული თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას. შესაბამისად, თვითგანვითარება სამუშაოს შესრულების ერთგვარი შემადგენელია და შეფასებისას თანამშრომელი ამ მიმართულებითაც ფასდება.

ასეთი მიდგომა დაეხმარება სამინისტროს, აქცენტი გააკეთოს, როგორც თანამშრომელთა განვითარებაზე, ისე მენეჯერების ჩართულობაზე, მათ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა განვითარების ხელშესაწყობად.

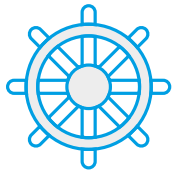
ედეკრონული ინფორმაცია

საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდზე ელექტრონული სახით ხელმისაწვდომია შემდეგი ინფორმაცია:



- ▶ წინამდებარე პუბლიკაციის ელექტრონული ვერსია;
- ▶ თვითშეფასების, დიალოგისა და პროფესიული განვითარების შესახებ მოკლე სახელმძღვანელო;
- ▶ შეფასების პროცესთან დაკავშირებული ფორმები;
- ▶ შეფასების დიალოგის მაგალითი;
- ▶ ვიდეორგოლი შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით;
- ▶ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადებული კომპეტენციების ჩამონათვალი;
- ▶ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
- ▶ „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება.

კომპანის ალნაი¹



ლიდერობა და

ხელმძღვანელობა

- ▶ ორგანიზაციული კულტურის განვითარება
- ▶ ცოდნის მართვის და გაზიარების სისტემების დანერგვა და გამოყენება
- ▶ რესურსების მოპოვება და გადანაწილება
- ▶ სამუშაოს შესრულების სტანდარტების დანერგვა
- ▶ თანასწორობის და გამჭვირვალობის პრინციპის დაცვა
- ▶ ცოდნა ორგანიზაციის მისიის, საჯარო სამსახურის ეთიკის და საზოგადოებრივი სარგებელის შესახებ
- ▶ სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვა
- ▶ თანამშრომლის განვითარება, შეფასება, მოტივირება
- ▶ კონსულტირება და ქოუჩინგი
- ▶ დელეგირება
- ▶ გუნდის განვითარება



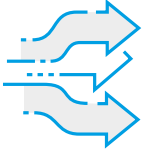
კომუნიკაცია

- ▶ იდეების დასაბუთება, დარწმუნება
- ▶ შიდა კომუნიკაციის დაგეგმვა და წარმართვა
- ▶ აქტიური მოსმენა
- ▶ ეფექტიანი უკუკავშირის მიცემა
- ▶ თათბირების, შეხვედრების წარმართვა
- ▶ მოლაპარაკებების წარმართვა
- ▶ პრეზენტაციის მომზადება, ჩატარება
- ▶ სწავლება, ტრენინგის ჩატარება
- ▶ წერილების, ანგარიშების, შეთავაზებების მომზადება
- ▶ საჯაროდ გამოსვლა



ანალიტიკური აზროვნება

- ▶ სტრატეგიული და კომპლექსური აზროვნება
- ▶ ინფორმაციის შეგროვება
- ▶ ინფორმაციის / მონაცემთა ანალიზი
- ▶ პრობლემების ანალიზი
- ▶ ანალიტიკური ანგარიშის მომზადება
- ▶ კრიტიკული აზროვნება
- ▶ პროექტების შეფასება



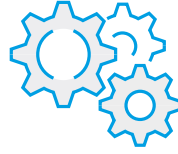
მოქნილობა

- ▶ მოქნილობა და ცვლილებებზე ადაპტირება
- ▶ გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება
- ▶ განსხვავებულ ამოცანებზე ერთდროულად მუშაობა
- ▶ სტრესის ზემოქმედების ქვეშ მუშაობა
- ▶ შემოქმედებითობა
- ▶ ინოვაციების ინიცირება და მართვა
- ▶ ცვლილებების ინიცირება და მართვა
- ▶ კონფლიქტებისა და დავების მართვა



შედეგზე ორიენტირება

- ▶ შედეგზე ორიენტირება
- ▶ დაგეგმვის და ორგანიზების უნარი
- ▶ გარე ან/და შიდა მომხმარებლის მომსახურებაზე ორიენტირება
- ▶ სიზუსტესა და დეტალებზე ორიენტირება
- ▶ დროის ეფექტიანი მართვა
- ▶ დამოუკიდებლად მუშაობა
- ▶ გუნდური მუშაობა
- ▶ ასერტიულობა და პრინციპულობა
- ▶ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა



პროფესიული და

ტექნიკური კომპეტენციები

- ▶ სამუშაოს დიზაინის და სამუშაოს ანალიზის უნარი
- ▶ ორგანიზაციული სტრუქტურის და პროცესების ანალიზის უნარი
- ▶ ინტერვიუს ჩატარების უნარი
- ▶ სამართალტექნიკის უნარი
- ▶ პროექტების მართვის უნარი
- ▶ კვლევის მეთოდების გამოყენების უნარი
- ▶ ხარისხობრივი მონაცემების დამუშავების უნარი
- ▶ მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავება/ ანალიზის უნარი
- ▶ ბიუჯეტის ფორმულირების და ანალიზის უნარი
- ▶ ფინანსური ანალიზისა და ფინანსების მართვის უნარი
- ▶ ხარჯისა და მოგების ანალიზის უნარი
- ▶ ბიუჯეტის დაგეგმვის უნარი
- ▶ ფინანსური აუდიტის უნარი
- ▶ დაფინანსების წყაროების მოპოვების უნარი (ფონდების მოძიება)

¹ კომპეტენციების წარმოდგენილი ჩამონათვალი

მომზადებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ამერიკის შეერთებული შტატების (აშშ) საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მხარდაჭერით.

ორგანიზაციული კულტურის განვითარება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხელს უწყობს სისტემების დანერგვას, რომელიც აყალიბებს ორგანიზაციულ კულტურას და წარმართავს თანამშრომლებს საჯარო სამსახურის ღირებულებებისა და საჯარო დაწესებულების ხედვის შესაბამისად
- ▶ თანამშრომლებს უხსნის, განუმარტავს ერთიანი ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვნებას, განამტკიცებს თანამშრომელთა ქცევებს, რომელიც საუკეთესოდ ასახავს ორგანიზაციულ ღირებულებებს. ზრუნავს თანამშრომელთა ქცევების კორექტირებაზე, რომელიც შეუსაბამოა საჯარო სამსახურის და საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციულ ღირებულებებთან. პირად მაგალითს წარმოადგენს თანამშრომლებისათვის
- ▶ იყენებს სამუშაო პრაქტიკებს, რომელიც ორგანიზაციამ დაამკვიდრა ორგანიზაციული კულტურის გასამტკიცებლად

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ესმის ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა
- ▶ პირადი ქცევით ეწინააღმდეგება ორგანიზაციულ ღირებულებებს
- ▶ არ რეაგირებს თანამშრომელთა ქცევებზე, რომლებიც ეწინააღმდეგება ორგანიზაციულ კულტურას

ცოდნის მართვისა და გაზიარების სისტემების დანერგვა და გამოყენება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხელს უწყობს ცოდნის მართვისა და გაზიარების სისტემების დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში ინფორმაციისა და გამოცდილების გაზიარებას
- ▶ ხელს უწყობს ინსტიტუციური მექანიზმების განვითარებას, განმტკიცებას და მის ეფექტიან გამოყენებას
- ▶ თანამშრომლებს უხსნის, განუმარტავს ცოდნის გაზიარების მნიშვნელობას. განამტკიცებს თანამშრომელთა მიერ ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებას, პირად მაგალითს წარმოადგენს თანამშრომლებისათვის
- ▶ იყენებს სამუშაო პრაქტიკებს, რომელიც ორგანიზაციამ დაამკვიდრა ცოდნის მართვისა და გაზიარების მიმართულებით

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ხელს არ უწყობს ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებას, დროის კარგვად მიიჩნევს ცოდნის გაზიარებას
- ▶ ხელს უწყობს ისეთი კულტურის შექმნას, რომელშიც თანამშრომლები (ჯგუფები) თავს იმკვიდრებენ იმით, რომ არ უზიარებენ სხვებს თავიანთ ექსპერტულ ცოდნას
- ▶ არ წახალისებს თანამშრომელთა მხრიდან ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებას

რესურსების მოპოვება და გადანაწილება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ დაწესებულების განვითარების მიზნით, აქტიურად ეძებს გზებს, წყაროებს ორგანიზაციაში დამატებითი მატერიალური თუ ინტელექტუალური რესურსების მოსაზიდად
- ▶ ორგანიზაციული შედეგების გასაუმჯობესებლად იყენებს იმ ხელმისაწვდომ შიდა თუ გარე რესურსებს, რომელიც დაწესებულებას აქვს საჯარო სექტორის, დონორების, პარტნიორი ორგანიზაციების სახით
- ▶ შეუძლია დამატებითი მატერიალური, ტექნიკური, ინტელექტუალური რესურსის მოთხოვნის დასაბუთება, რესურსის სწორად გადანაწილება და განკარგვა
- ▶ ეფექტიანად მართავს შიდა რესურსებს; განუმარტავს თანამშრომლებს რესურსების ეფექტიანი მართვის მნიშვნელობას. უჩვენებს მაგალითს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ იყენებს არსებულ და პოტენციურ მატერიალურ, ტექნიკურ, ინტელექტუალურ რესურსებს ორგანიზაციული (ერთეულის) მიზნების უკეთ მისაღწევად. ინერტულია, ელის, რომ სხვა გამოიჩენს ამ კუთხით ინიციატივას
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, ვერ აცნობიერებს დამატებითი რესურსის აუცილებლობას
- ▶ ვერ ასაბუთებს, თუ რატომ სჭირდება დამატებითი რესურსები
- ▶ არ იცის რა წყაროები არსებობს რესურსის მოსაზიდად
- ▶ არასწორად, არასამართლიანად, არამიზნობრივად, გაუმჭვირვალედ განკარგავს და ანაწილებს რესურსებს

სამუშაოს შესრულების სტანდარტების დანერგვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ორგანიზაციაში ამკვიდრებს შესრულების ხარისხის სტანდარტებს, უზრუნველყოფს უკუკავშირის სისტემის დამკვიდრებას, რომელიც თანამშრომლებისათვის გასაგებს ხდის შესრულების სტანდარტს
- ▶ თანამშრომლებს უხსნის სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ მოლოდინებს, უკუკავშირს აძლევს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებით; შესრულების ხარისხის გასაუმჯობესებლად იყენებს თანამშრომლების მართვის ტექნიკებს
- ▶ ესმის დაწესებულების უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის მოთხოვნები სამუშაოს შესრულებასთან მიმართებით
- ▶ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს აძლევს უკუკავშირის გაცემულ დავალებებთან მიმართებით

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ აქვს ჩამოყალიბებული წარმოდგენა შესრულების ხარისხთან, სამუშაოს შედეგთან დაკავშირებით
- ▶ ვერ ასრულებს სამუშაოს ერთიანი სტანდარტით
- ▶ თანამშრომლებს არ აძლევს უკუკავშირის შესრულების ხარისხთან დაკავშირებით. თანამშრომლებმა არ იციან, როგორი ხარისხით მოეთხოვებათ სამუშაოს შესრულება

თანასწორობისა და გამჭვირვალობის პრინციპის დაცვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხელს უწყობს ორგანიზაციაში მართვის სისტემის დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას, თანამშრომელთა თანასწორობასა და სამართლიან მოპყრობას
- ▶ თანამშრომლებს მართავს და ეპყრობა სამართლიანად; სწორი და ღია კომუნიკაციის მეშვეობით უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას საკვანძო (არაკონფიდენციალურ) გადაწყვეტილებებთან მიმართებით
- ▶ თანამშრომლებს აძლევს თანაბარ შესაძლებლობებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ახასიათებს ფავორიტიზმი, არათანაბრად ეპყრობა თანამშრომლებს. ინფორმაციას უზიარებს მხოლოდ მასთან დაახლოებულ პირებს
- ▶ სუბიექტურია გადაწყვეტილებებში, განვითარების შესაძლებლობებს აძლევს არა დამსახურებაზე, არამედ პირად სიმპათიებზე დაყრდნობით; ავლენს დისკრიმინაციულ ქცევებს
- ▶ თანამშრომლებთან არ აქვს ღია კომუნიკაცია

ცოდნა ორგანიზაციის მისიის, საჯარო სამსახურის ეთიკის და საზოგადოებრივი სარგებელის შესახებ

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხელს უწყობს ორგანიზაციული გარემოს შექმნას, რომელიც ეთიკურ სტანდარტებზეა დაფუძნებული და სამუშაო პროცესი წარიმართება ორგანიზაციის მისიის შესაბამისად
- ▶ ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში უხსნის თანამშრომლებს მათი ინდივიდუალური სამუშაოს წვლილის, სამსახურეობრივი ეთიკის, კეთილსინდისიერების მნიშვნელობას და მიმართებას ორგანიზაციის მისიის შესრულებასთან; წარმოადგენს პირად მაგალითს თანამშრომლებისათვის
- ▶ კარგად ესმის ორგანიზაციის მისია და ის საზოგადოებრივი სარგებელი, რომლის შექმნაც ევალება დაწესებულებას და პირადად მას; გადაწყვეტილებებს იღებს კეთილსინდისიერად

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ ხედავს კავშირს ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და ერთეულის საქმიანობას შორის
- ▶ უშვებს გამონაკლისებს ეთიკური ნორმების დარღვევასთან მიმართებით
- ▶ მისი გაცხადებული ღირებულებები და მოქმედება ურთიერთგამომრიცხავია
- ▶ თანამშრომლებს არ უჩვენებს მათ წვლილს და როლს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებასა და საზოგადოებრივი სარგებლის შექმნაში

სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ორგანიზაციულ მიზნებზე, გეგმებზე დაფუძნებით განსაზღვრავს სტრუქტურული ერთეულის და თანამშრომლების ინდივიდუალურ ამოცანებს
- ▶ ფლობს ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს, რომ დასახოს რეალისტური, მიღწევადი ამოცანები და განსაზღვროს შესრულების ობიექტური და გაზომვადი ინდიკატორები
- ▶ უხსნის თანამშრომლებს დასახული ამოცანების კავშირს ორგანიზაციულ მიზნებთან, მათი ინდივიდუალური წვლილის მნიშვნელობას
- ▶ უხსნის შედეგების მიღწევის ინდიკატორებს (კრიტერიუმებს)

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ მართავს „მიწვების“ პრინციპით, ერთეულს და თანამშრომელს არ განუსაზღვრავს მოკლე და გრძელვადიან სამუშაო გეგმებს
- ▶ არ იცის რეალურად რა დროს უნდა იკავებდეს თანამშრომლის მიერ შესრულებული ამოცანა
- ▶ არ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ობიექტურ დატვირთვას

თანამშრომლის განვითარება, შეფასება, მოტივირება

✓ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ესმის შესრულების მართვის არსი და მნიშვნელობა; მუდმივად ზრუნავს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე: აკვირდება, ზედამხედველობას უწევს, სამუშაო პროცესში აძლევს ეფექტიან უკუკავშირს, განიხილავს შუალედურ სამუშაო შედეგებს, აფასებს და უსახავს თანამშრომელს განვითარების გეგმასა და გზებს
- ▶ ზრუნავს თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე: გამოცდილების გაზიარების, განმავითარებელი დავალებების, საკითხავი მასალის მიცემის, თუ სასწავლო კურსების (ტრენინგების) შეთავაზებით
- ▶ ხელავს და აღიარებს თანამშრომლის მიღწევებს; საჭიროებისამებრ, ეხმარება თანამშრომელს თვითრწმენის ამაღლებასა და პროფესიული განვითარების დაგეგმვაში
- ▶ მოქნილია თანამშრომლის პირადი პრობლემებისა და მდგომარეობის მიმართ, შეუძლია მათი გათვალისწინება სამუშაო პროცესში

✗ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ იცლის, ნაკლებ პრიორიტეტულად მიიჩნევს ადამიანების მართვასთან დაკავშირებულ აქტივობებს. ვალდებულებებს
- ▶ სუბიექტურობას ავლენს თანამშრომელთა შეფასებისას
- ▶ არ აღიარებს თანამშრომელთა მიღწევებს
- ▶ არ ზრუნავს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე
- ▶ არ ითვალისწინებს ადამიანურ ფაქტორებს, გულგრილია თანამშრომელთა პირადი პრობლემების მიმართ, არ სთავაზობს მხარდაჭერას

კონსულტირება და ქოუჩინგი

✓ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ დახმარებას უწევს თანამშრომლებს პროფესიულ ცოდნასა და სამუშაო გამოცდილებაზე დაყრდნობით
- ▶ ეხმარება თანამშრომელს პრობლემის იდენტიფიცირებასა და გაანალიზებაში; სთავაზობს პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა გზას და უხსნის თითოეულის სავარაუდო შედეგებს
- ▶ ეხმარება თანამშრომელს ძლიერი მხარეების და პოტენციალის აღმოჩენაში; უჩვენებს გზებს, როგორ გადალახოს სამუშაოს წარმატებით შესრულებასთან დაკავშირებული დაბრკოლებები
- ▶ თავისი მართვის სტილით ცდილობს მიაჩვიოს თანამშრომლები პრობლემების იდენტიფიცირებასა და გადაჭრას

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, თანამშრომელს ვერ სთავაზობს საკუთარ ხედვას პრობლემის გადაჭრასთან მიმართებით
- ▶ არ აქვს უნარი იმუშაოს თანამშრომელთან მისი პროფესიული და პიროვნული პოტენციალის განვითარებისათვის
- ▶ თანამშრომელს თავს ახვევს საკუთარ შეხედულებებს
- ▶ არ არის თანამშრომლის განვითარებაზე ორიენტირებული

დელეგირება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ესმის საკუთარ როლთან, პოზიციასთან დაკავშირებული პრიორიტეტები; შეუძლია დავალებების თანამშრომლებზე სწორად გადანაწილება და მართვის ფუნქციებზე კონცენტრირება
- ▶ სწორად და სამართლიანად ანაწილებს დავალებებს; დელეგირებული დავალებები შეესატყვისება თანამშრომელთა კომპეტენციებს ან/და მათი განვითარების გეგმებს
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში, დავალებების დელეგირებისას, მიმართულებას აძლევს თანამშრომელს
- ▶ მონიტორინგს უწევს დელეგირებულ დავალებებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ აცნობიერებს დელეგირების მნიშვნელობას ეფექტიანი მართვის და თანამშრომლის განვითარების კრილში
- ▶ არ ავლენს ნდობას თანამშრომლის კომპეტენციების მიმართ; ეწევა მიკრომენეჯმენტს, როდესაც ეს სიტუაციის შეუსაბამოა
- ▶ პირადად ასრულებს ისეთ ოპერაციულ, ტექნიკურ დავალებებს, რომელიც მისი პოზიციის შეუსაბამოა
- ▶ თანამშრომლებზე ახდენს დავალებების დელეგირებას მათი შესაძლებლობების შეუსაბამოდ

გუნდის განვითარება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას და საერთო მიზნების მიღწევის წახალისებას
- ▶ საჭიროების შემთხვევაში ნერგავს გუნდური მუშაობის პრაქტიკებს
- ▶ შესაბამისი აქტივობების შეთავაზებით ხელს უწყობს გუნდის წევრების გახსნილობას
- ▶ აფასებს გუნდის მრავალფეროვნებას და გუნდში არსებულ განსხვავებულ აზრებს, იდეებს, შემოთავაზებებს, გუნდის წევრების კულტურულ განსხვავებულობებს
- ▶ დახმარებას უწევს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, ინტეგრირებაში ეხმარება გუნდის ახალ წევრებს; საჭიროებისამებრ, შეუძლია გუნდის წევრების ჩანაცვლება
- ▶ ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ხელს უწყობს გუნდში ქვეჯგუფების შექმნას
- ▶ ავლენს დისკრიმინაციულ ქცევას გუნდის ცალკეული წევრების მიმართ
- ▶ არ უსმენს და არ აინტერესებს გუნდის წევრთა აზრები, იდეები და შემოთავაზებები
- ▶ საკუთარ ინტერესებს აყენებს გუნდის ინტერესებზე მაღლა
- ▶ გუნდის მიღწევებს მიიწერს საკუთარ, ერთპიროვნულ მიღწევად
- ▶ ხელს უშლის საერთო შედეგების მიღწევას

იდეების დასაბუთება, დარწმუნება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ არგუმენტირებულად ასაბუთებს იდეებს, აქვს აუდიტორიის დარწმუნების უნარი, შეუძლია შესატყვისი დამაჯერებელი მაგალითების მოყვანა

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ სათანადოდ ვერ ასაბუთებს იდეებს, არ აქვს დარწმუნების უნარი
- ▶ ვერ იძიებს ან/და არ იყენებს შესაბამის არგუმენტებს

შიდა კომუნიკაციის დაგეგმვა და წარმართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ესმის კომუნიკაციის სწორად წარმართვის მნიშვნელობა
- ▶ ესმის კომუნიკაციის სტრატეგიული და ტაქტიკური ასპექტები, ავითარებს შიდა კომუნიკაციის გეგმას, ახორციელებს კომუნიკაციის გეგმით გათვალისწინებულ ღონისძიებებს
- ▶ იყენებს კომუნიკაციის ისეთ გზებს, რომელიც სიტუაციისთვის შეესატყვისი და ეფექტიანია
- ▶ შიდა კომუნიკაციის განვითარებისათვის იყენებს შესაბამის შესაძლებლობებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ესმის კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციულ ჭრილში, მისი როლი პროცესების დანერგვისას
- ▶ არ ესმის შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიული ასპექტები
- ▶ სწორად ვერ განსაზღვრავს შიდა კომუნიკაციის ტაქტიკურ ასპექტებს, სიტუაციას სწორად ვერ უსადაგებს კომუნიკაციის საშუალებებს
- ▶ არ მიჰყვება კომუნიკაციის გეგმით დასახულ ამოცანებს

აქტიური მოსმენა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ფლობს აქტიური მოსმენის ტექნიკას და აქტიურად იყენებს მას თანამშრომლებთან საქმიანი კომუნიკაციისას
- ▶ აქვს პოზიტიური ტონი და სწორად სვამს შეკითხვებს, აცნობიერებს და სწორად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის ასპექტებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ უსმენს სხვას
- ▶ სხეულის ენით და ქცევით გამოხატავს „არ მოსმენას“
- ▶ აწყვეტინებს საუბარს
- ▶ არ იყენებს ან სწორად ვერ იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის ასპექტებს
- ▶ იყენებს სიტუაციის შეუსატყვის შორისდებულებს
- ▶ იშვიათად ან საერთოდ არ სვამს შეკითხვებს

ეფექტიანი უკუკავშირის მიცემა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ თანამშრომლებს, სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით, კონსტრუქციული ფორმით რეგულარულად აძლევს უკუკავშირს; უხსნის უკუკავშირის მნიშვნელობას
- ▶ უკუკავშირის გაცემისას ყურადღებას ამახვილებს ქცევაზე, ფაქტებზე და არა პიროვნებაზე
- ▶ პრობლემის არსებობის შემთხვევაში იძლევა კონკრეტულ და მიზანმიმართულ უკუკავშირს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ტენდენციურია უკუკავშირის მიცემისას
- ▶ არაკონსტრუქციული ფორმით იძლევა უკუკავშირს
- ▶ გაცემულ უკუკავშირს არ აქვს განმავითარებელი დატვირთვა
- ▶ უკუკავშირი არასპეციფიკურია
- ▶ არ იყენებს ან არ შეუძლია დიალოგის წარმართვა
- ▶ ბევრს საუბრობს არამიზანმიმართულად
- ▶ თავს იკავებს უკუკავშირის მიცემისაგან პრობლემის არსებობის შემთხვევაშიც
- ▶ უკუკავშირის მიცემისას ავლენს არასერიოზულ მიდგომასა და დამოკიდებულებას

თათბირების, შეხვედრების წარმართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ფლობს თათბირების, შეხვედრების სტრუქტურირებული ფორმატით წაყვანის უნარს
- ▶ ესმის და იყენებს მოდერაციისა და ფასილიტაციის ტექნიკებს
- ▶ სისტემატურად ატარებს თათბირებს შიდა კომუნიკაციისა და გუნდურობის გაუმჯობესების მიზნით
- ▶ თათბირებისა და შეხვედრების წარმართვისას კონსტრუქციული და შედეგზე ორიენტირებულია

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ იშვიათად იყენებს თათბირს, როგორც შიდა კომუნიკაციისა და მართვის ინსტრუმენტს
- ▶ არ ფლობს თათბირების შეხვედრების ორგანიზებულად წაყვანის უნარს
- ▶ ატარებს „თათბირს თათბირისათვის“, არ არის ორიენტირებული შეხვედრის ეფექტიან, კონსტრუქციულ წარმართვაზე

მოლაპარაკებების წარმართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ესმის მოლაპარაკების ტექნიკები, საჭიროებისამებრ, მოქნილია მოლაპარაკების პროცესში, ორიენტირებულია შედეგების მიღწევაზე

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ფლობს ან/და ვერ იყენებს მოლაპარაკების ტექნიკებს
- ▶ ხისტია მოლაპარაკების პროცესში
- ▶ მოლაპარაკებისას ადვილად შედის კონფრონტაციაში
- ▶ ორიენტირებულია მხოლოდ პროცესზე და არა შედეგზე
- ▶ მოლაპარაკებისას არ არის ორიენტირებული პრობლემის კონსტრუქციულ და რაციონალურ მოგვარებაზე

პრეზენტაციის მომზადება, ჩატარება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხარისხიანად ამზადებს ან/და წარადგენს პრეზენტაციას
- ▶ აუდიტორიასთან კონტაქტისას ეფექტიანად იყენებს სხეულის ენას, მისი კომუნიკაცია დამაჯერებელია
- ▶ მოქნილია აუდიტორიის მართვისა და გაუთვალისწინებელი სიტუაციების დარეგულირებისას

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ფლობს პრეზენტაციის მომზადების ტექნიკურ უნარებს
- ▶ უჭირს აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა
- ▶ არასათანადოდ ფლობს სხეულის ენას
- ▶ აქვს არადამაჯერებელი კომუნიკაცია
- ▶ პრეზენტირებისას უჭირს გაუთვალისწინებელი სიტუაციების მართვა

სწავლება, ტრენინგის ჩატარება

✓ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ფლობს სწავლების ტექნიკებს
- ▶ იცის ტრენინგის მომზადება/ჩატარების ციკლი
- ▶ შეუძლია აუდიტორიის საჭიროებებზე გათვლილი გადაცემის მეთოდებისა და სტილის შერჩევა
- ▶ ეფექტიანად წარმართავს ჯგუფურ დინამიკას

✗ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ფლობს სწავლების, ტრენინგის ჩატარების ტექნიკებს
- ▶ სათანადოდ ვერ არგებს სასწავლო მასალას და გადაცემის სტილს აუდიტორიასა და სასწავლო მიზნებს
- ▶ სწავლებას, ტრენინგს წარმართავს არაინტერაქტიულად
- ▶ ვერ წარმართავს ჯგუფურ დინამიკას
- ▶ ვერ ფლობს ტრენინგის დინამიკას

წერილების, ანგარიშების, შეთავაზებების მომზადება

✓ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხარისხიანად ამზადებს და აკორექტირებს დოკუმენტებს მათი ფორმატის შესაბამისად
- ▶ ესმის დოკუმენტის სტრუქტურა, შინაარსი და სტილისტიკა

✗ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არათანაზომიერ დროს ანდომებს დოკუმენტების შემუშავებას
- ▶ შედგენილი ტექსტი რთული ან/და არასათანადოდ სტრუქტურირებულია
- ▶ ხშირად უშვებს გრამატიკულ შეცდომებს
- ▶ არ იცავს აკადემიური წერის სტილს

საჯაროდ გამოსვლა

✓ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ შეუძლია აუდიტორიის ან მედიის წინაშე გამოსვლა
- ▶ მისი კომუნიკაცია პოზიტიური, თავდაჯერებული და მოქნილია
- ▶ ფლობს რთული სიტუაციების მართვის ტექნიკებს

✗ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ იცის საჯაროდ გამოსვლის კომუნიკაციის სპეციფიკა
- ▶ არ იყენებს აკადემიურ ენას
- ▶ უჭირს აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა
- ▶ არასათანადოდ ფლობს სხეულის ენას
- ▶ აქვს არადამაჯერებელი კომუნიკაცია

სტრატეგიული და კომპლექსური აზროვნება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ შეუძლია შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები
- ▶ შეუძლია განჭვრიტოს შიდა და გარე შესაძლებლობები, რისკები, სავარაუდო შედეგები
- ▶ ხედავს დიდ სურათს და შეუძლია მოვლენების ან/და ფაქტებს შორის ურთიერთმიმართების დადგენა

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არამიზანმიმართულად გეგმავს/მიჰყვება სტრატეგიული მიზნის შესრულებას
- ▶ ორიენტირებულია ცალკეულ, ვიწრო მიმართულებებზე და ყურადღების მიღმა რჩება მნიშვნელოვანი ფაქტები, მოვლენები

ინფორმაციის შეგროვება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ აქვს ინფორმაციის შესაბამისი წყაროებიდან მოპოვების უნარი. ორიენტირებულია ხარისხიანი და მრავალფეროვანი ინფორმაციის მოპოვებასა და შეგროვებაზე
- ▶ შეუძლია მიღებული ინფორმაციის დაჯგუფება, დახარისხება

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ინფორმაციის წყაროების სიმწირის გამო მოპოვებული ინფორმაცია არ არის საკმარისი
- ▶ მიღებული ინფორმაცია ცალმხრივი, ნაკლებ მრავალფეროვანი და სანდოა
- ▶ მიღებული/მოპოვებული ინფორმაცია არ არის სისტემატიზირებული
- ▶ ინფორმაცია გაჯერებულია ნაკლებ მნიშვნელოვანი/ნაკლებად დაკავშირებული მონაცემებით

ინფორმაციის/მონაცემთა ანალიზი

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ინფორმაციაზე დაყრდნობით შეუძლია ლოგიკური მიმართებებისა და ტენდენციების დანახვა/განსაზღვრა
- ▶ შეუძლია ინფორმაციის საჭიროებისამებრ ინტეგრირება და დასკვნების გამოტანა

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ მონაცემებს/ინფორმაციას შორის რთულად პოულობს ლოგიკურ კავშირს
- ▶ ინფორმაციის ანალიზი არ არის მრავალმხრივი და ფოკუსირებულია მხოლოდ ცალკეულ მიმართულებებზე

პრობლემების ანალიზი

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ფლობს პრობლემათა ანალიზის ტექნიკებს
- ▶ შეუძლია პრობლემის იდენტიფიცირება, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დანახვა

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ ახერხებს პრობლემათა ანალიზის ტექნიკების თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას
- ▶ ვერ ახერხებს ფაქტებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენას
- ▶ ვერ ახდენს პრობლემის დროულ იდენტიფიცირებას

ანალიტიკური ანგარიშის მომზადება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ მრავალფეროვან ინფორმაციაზე დაყრდნობით შეუძლია სპეციფიკის შესაბამისი, კომპლექსური ანალიტიკური ანგარიშის მომზადება
- ▶ შეუძლია ანალიზის საფუძველზე რეკომენდაციების მომზადება, ტენდენციების განსაზღვრა

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ მომზადებული ანგარიში არის ზოგადი და არ ითვალისწინებს საკითხის სპეციფიკას
- ▶ მომზადებული რეკომენდაციები არ არის ანალიზზე დაფუძნებული და მცირე შესაძლებლობას ქმნის მნიშვნელოვანი ტენდენციების განსასაზღვრად/გამოსავლენად

კრიტიკული აზროვნება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხარვეზების აღმოფხვრისა და რისკების შემცირების მიზნით, დასაბუთებულად აფასებს ფაქტებს, მოვლენებს, ახალ ინიციატივებს
- ▶ არ ექცევა უმრავლესობის აზრის გავლენის ქვეშ და ცდილობს დამოუკიდებლად აღმოაჩინოს და დააბალანსოს „უმრავლესობის“ არგუმენტების ხარვეზები

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ხშირად ექცევა გავლენის ქვეშ და კარგავს საკითხის დამოუკიდებლად, კრიტიკულად შეფასების უნარს
- ▶ არ გამოხატავს, თავს იკავებს განსხვავებული მოსაზრების დაფიქსირებისაგან

პროექტების შეფასება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ფლობს პროექტების შეფასების უნარს, იცის პროექტების შეფასების მეთოდოლოგია
- ▶ შეუძლია პროექტის წარმატების ინდიკატორების განსაზღვრა
- ▶ ორიენტირებულია პროექტების შედეგიანობის შეფასებაზე
- ▶ ორიენტირებულია „ნასწავლი გაკვეთილების“ გამოვლენა-დოკუმენტირებაზე

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ აქვს პროექტების შეფასებისათვის საჭირო ცოდნა და უნარი
- ▶ ვერ განსაზღვრავს პროექტის წარმატების ინდიკატორებს
- ▶ არა არის ორიენტირებული პროექტების შედეგიანობის შეფასებაზე. არ გამოაქვს დასკვნები

მოქნილობა

მოქნილობა და ცვლილებებზე ადაპტირება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ შეუძლია ახალ და განსხვავებულ სიტუაციებთან, ადამიანებთან და ჯგუფებთან ადაპტირება
- ▶ ადვილად ითვისებს ახალ სამუშაო პროცედურებს, მიდგომებს
- ▶ ახალი სიტუაციის მოთხოვნიდან გამომდინარე, შედეგების მისაღწევად შეუძლია სამუშაო გეგმის ადაპტირება

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ არის ღია, ხშირად ავლენს სიხისტეს ცვლილებების მიმართ
- ▶ ნიჰილისტურ დამოკიდებულებას ავლენს ცვლილებების მიმართ; ნიჰილისტურ განწყობას ნერგავს თანამშრომლებში თავისი ღია განცხადებებით და ქცევით
- ▶ უჭირს ჯგუფებთან, ადამიანებთან ადაპტირება
- ▶ ვერ ახერხებს ახალი სამუშაო პროცედურებისა და მიდგომების დროულად და სრულყოფილად ათვისებას
- ▶ არ შეუძლია ახალი სამუშაო გეგმის ადაპტირება ახალ მოთხოვნებთან

გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ მოქნილია გადაწყვეტილების მიღებისას, მიდგომებს არჩევს სიტუაციიდან გამომდინარე, იცის რომელ კონტექსტში, რომელი მიდგომაა ეფექტიანი
- ▶ საჭიროებისამებრ, შეუძლია გარკვეული საკითხები გადაწყვიტოს დამოუკიდებლად ან დელეგირება მოახდინოს გუნდთან, ხელმძღვანელებთან ან ექსპერტებთან
- ▶ საჭიროებისამებრ, არ ერიდება არაპოპულარული გადაწყვეტილებების მიღებას

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ იღებს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებს მაშინ, როდესაც არსებობს დამატებითი კონსულტაციების საჭიროება
- ▶ ხისტია გადაწყვეტილებების მიღებაში, არ ითვალისწინებს საუკეთესო პრაქტიკას და გამოცდილებას
- ▶ იმპულსურია გადაწყვეტილების მიღებისას, არაა ორიენტირებული საბოლოო შედეგზე
- ▶ მიღებული გადაწყვეტილებები არის ერთგვაროვანი, ნაკლებად ეფექტური, ნაკლებად ითვალისწინებს სიტუაციასა და კონტექსტს
- ▶ ვერ უზრუნველყოფს მხარეთა სრულფასოვან ჩართულობას და საკითხების დელეგირებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

განსხვავებულ ამოცანებზე ერთდროულად მუშაობა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ შეუძლია გადაანაწილოს ყურადღება სხვადასხვა ამოცანაზე, გაითვალისწინოს თითოეულის სპეციფიკა და მიაღწიოს შედეგებს თითოეულთან მიმართებით

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ უჭირს რამდენიმე დავალების ერთდროულად მართვა, ვერ აღწევს შედეგებს; ვერ ითვალისწინებს ამოცანათა განსხვავებულ სპეციფიკას
- ▶ რამდენიმე დავალების არსებობისას გარდება სტრესულ მდგომარეობაში
- ▶ ვერ საზღვრავს პრიორიტეტებს, ეფექტურად ვერ ანაწილებს დროით და ინტელექტუალურ რესურსს

სტრესის ზემოქმედების ქვეშ მუშაობა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციის პირობებშიც ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ფოკუსს სამუშაოზე, შეუძლია შედეგების მიღწევა

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ შემჭიდროვებული ვადების ან სტრესის პირობებში ვერ ახერხებს ემოციების მართვას
- ▶ უჭირს სამუშაოზე ფოკუსირება და შედეგებზე ორიენტირება

შემოქმედებითობა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ სამუშაოს შესასრულებლად ცდილობს მოიძიოს და გამოიყენოს ახალი გზები, მეთოდები, მიდგომები
- ▶ ცდილობს გააუმჯობესოს არსებული სამუშაო პრაქტიკები და პროცესები

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ შემოქმედებითად არ უდგება საკითხის მოგვარებას, მუდმივად ტრადიციულ მეთოდებსა და მიდგომებს იყენებს
- ▶ პროცესების დასახვეწად არ ცდილობს ახალი გზების, მიდგომების, მეთოდების მოძიებას
- ▶ არ იღებს, არ იზიარებს და არ ნერგავს შემოთავაზებულ ინიციატივებს

ინოვაციების ინიცირება და მართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ხედავს ინოვაციის საჭიროებას ან ახალ შესაძლებლობას
- ▶ შეუძლია სიახლის საჭიროების დასაბუთება, ინიცირება
- ▶ ახალ პრაქტიკებს ბოლომდე მიჰყვება, მონიტორინგს უწევს, აუმჯობესებს, აფასებს მიღებულ შედეგებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ ხედავს ინოვაციის, განახლების საჭიროებას
- ▶ ხედავს, რომ ცვლილებები და განახლება საჭიროა, მაგრამ ურჩევნია „განახლება“ გადაავადოს
- ▶ შემოაქვს ინოვაციური იდეები, თუმცა ასერტიულობას არ ავლენს, რომ ისინი დაასაბუთოს
- ▶ იწყებს ახალი იდეების დანერგვას, მაგრამ ბოლომდე არ მიყვება; შუა გზაზე ტოვებს დაწყებულ საქმეს
- ▶ სთავაზობს ბევრ იდეას და მათ განხორციელებაზე არ იღებს პასუხისმგებლობას

ცვლილებების ინიცირება და მართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ესმის ცვლილებების მართვის ზოგადი პრინციპები, მეთოდები და საფეხურები
- ▶ შეუძლია ცვლილების დაგეგმვა, დანერგვა და ცვლილების მართვის ზოგადი პრინციპების ორგანიზაციის სპეციფიკაზე მორგება

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ფლობს ცვლილებების მართვის ტექნიკებს
- ▶ ვერ აცნობიერებს პროცესების სწორად წარმართვის საჭიროებას
- ▶ არ ესმის ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ბუნება და დაძლევის გზები
- ▶ ესმის ცვლილების საჭიროება, თუმცა არასათანადოდ მოტივირებულია მათი ინიცირებისათვის

კონფლიქტებისა და დავების მართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ესმის კონფლიქტის ბუნება; შეუძლია კონფლიქტის მიზეზების განჭვრეტა ან აღმოჩენა
- ▶ ცდილობს წინასწარ განჭვრიტოს და აირიდოს კონფლიქტური სიტუაცია
- ▶ მუდმივად ახდენს კონფლიქტური სიტუაციის პრევენციას ან ესკალირებული პროცესის დარეგულირებას
- ▶ შეუძლია საერთო ინტერესებისა და ღირებულებების მოძებნა კონფლიქტის აღმოფხვრის მიზნით

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ქმნის კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობებს
- ▶ ხელს უწყობს კონფლიქტის გაღვივებას
- ▶ აღვივებს შედეგის სხვებთან კონფლიქტში
- ▶ არ ცდილობს კონფლიქტის პრევენციას, არაკონსტრუქციულად, გუნდის გარეთ საუბრობს შიდა კონფლიქტური სიტუაციების შესახებ; მესამე პირებთან განიხილავს კოლეგათა ქცევებს უარყოფით კონტექსტში

შედეგზე ორიენტირება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ დროულად, შესხენების გარეშე ასრულებს დავალებებს
- ▶ დაბრკოლებების მიუხედავად, ალტერნატიული გზების გამოყენებით/შეთავაზებით ასრულებს დაწყებულ საქმეებს
- ▶ ორიენტირებულია ხარისხიან შესრულებაზე
- ▶ მუდმივ მონიტორინგს უწევს ამოცანის შესრულებას საბოლოო შედეგის დადგომამდე

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ დათქმულ დროში არ ასრულებს დავალებებს, მუდმივად საჭიროებს შესხენებს
- ▶ რეალისტურად ვერ განსაზღვრავს შესრულებისათვის საჭირო დროს
- ▶ დათქმულ ვადაში მომზადებული სამუშაო არ არის შესაბამისი ხარისხით შესრულებული
- ▶ თავს ანებებს სამუშაოს შესრულებას პირველივე დაბრკოლების შემდეგ
- ▶ ახასიათებს საკუთარი დავალებების სხვებისთვის გადაცემა

დაგეგმვის და ორგანიზების უნარი

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ შეუძლია განსაზღვროს და დაგეგმოს საჭირო მოქმედებები და მათი თანმიმდევრობა
- ▶ შეუძლია ამოცანის მისაღწევად კოორდინირება გაუწიოს სხვადასხვა აქტივობას და კომუნიკაცია დაამყაროს შესაბამის პირებთან
- ▶ სწორად განსაზღვრავს პრიორიტეტებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ განსაზღვრავს პრიორიტეტებს სამუშაოს დაგეგმვისას
- ▶ არ იყენებს დაგეგმვას სამუშაო პროცესში
- ▶ უჭირს კოორდინირება და შესაბამისი კომუნიკაცია

გარე და/ან შიდა მომხმარებელის მომსახურებაზე ორიენტირება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ქმნის საშუალებებს, რომელიც მონიტორინგს უწევს შიდა/გარე მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას
- ▶ მუდმივად ავითარებს და აუმჯობესებს შიდა/გარე მომსახურებას
- ▶ ორიენტირებულია დროულად და ხარისხიანად გასცეს ინფორმაცია ან სერვისი
- ▶ მოქნილია, პოზიტიურად და პროფესიონალურად ცდილობს მომხმარებლის საჭიროებებისა და პრობლემების გადაჭრას

✘ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ვერ ხვდება მომსახურების ხარისხის მნიშვნელობას; არ ინტერესდება გაწეული მომსახურების ხარისხის შესახებ უკუკავშირით
- ▶ სისტემურ კრილში ვერ ხედავს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების საშუალებებს და არასათანადო მომსახურების შედეგებს
- ▶ გასცემს გადაუმოწმებელ ან მოთხოვნასთან შეუსაბამო ინფორმაციას
- ▶ თავს არიდებს ინფორმაციის მოძიებასა და გაცემას
- ▶ კონფლიქტში შედის მომხმარებელთან
- ▶ პირადი პრობლემები გადააქვს მომხმარებელზე
- ▶ ხისტია პრობლემების გადაჭრის გზების პოვნისას

სიზუსტესა და დეტალებზე ორიენტირება

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ყურადღებიანი და აკურატულია სამუშაოს შესრულებისას
- ▶ ამოწმებს დეტალებს სამუშაოს ჩაბარებამდე, ამჩნევს მცირე უზუსტობებს
- ▶ იცავს შეთანხმებულ წესებს

✘ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ უყურადღებოა დეტალების მიმართ
- ▶ არ ამოწმებს მის მიერ შესრულებულ დავალებას
- ▶ ბრმად მისდევს შაბლონს

დროის ეფექტიანი მართვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ გეგმავს სამუშაო დროს, სწორად ანაწილებს პრიორიტეტებს
- ▶ მუშაობისას ფოკუსირებულია და ვადებში ასრულებს სამუშაოს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ საზღვრავს ვადებს
- ▶ არ განსაზღვრავს პრიორიტეტებს
- ▶ დადგენილ დროში ვერ ასრულებს სამუშაოს

დამოუკიდებლად მუშაობა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ შეუძლია დამოუკიდებლად დაგეგმოს სამუშაო, მოქმედებები და შეხვედრები, იცის როგორ მოიძიოს საჭირო ინფორმაცია და რესურსები
- ▶ ესმის როგორ გამოიყურება საბოლოო შედეგები, იცის დავალების ხარისხის კრიტერიუმები
- ▶ აქვს თვითორგანიზებისა და თვითმოტივირების უნარი

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ სჭირდება მითითება, ინსტრუქცია თითოეული ნაბიჯის გადადგამდე, როდესაც ამის აუცილებლობა არ არსებობს
- ▶ დაგეგმვის, კომუნიკაციისა და შესრულების პროცესში სჭირდება მუდმივი მითითებები და ზედამხედველობა
- ▶ ვერ იღებს პასუხისმგებლობას შესრულებაზე
- ▶ არ იჩენს ინიციატივას

გუნდური მუშაობა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე
- ▶ ჯგუფის წევრებს ეხმარება პრობლემური სიტუაციების გადაჭრაში
- ▶ ჯგუფის წევრებს უზიარებს ახალ იდეებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არ ახდენს გუნდთან საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას, არ იზიარებს გუნდური მუშაობის შედეგებს
- ▶ არ უსმენს და არ აინტერესებს გუნდის წევრთა აზრი, იდეა, შემოთავაზება
- ▶ გუნდის წევრებისა და საერთო საქმის მიმართ მუდმივად ავლენს უარყოფით დამოკიდებულებას
- ▶ მზად არ არის ჩაანაცვლოს გუნდის წევრი; საჭიროებისამებრ, შეასრულოს დამატებითი საქმე და დაეხმაროს გუნდის წევრს დავალების შესრულებაში
- ▶ გარე პირებთან ახდენს გუნდის, გუნდის წევრების ან/და მათი საქმის დისკრედიტაციას

ასერტიულობა და პრინციპულობა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ ბოლომდე მიჰყვება საქმეს, პროაქტიულია დაბრკოლებების გადალახვისას
- ▶ პრინციპულია პროფესიული და ეთიკური სტანდარტების დაცვისას
- ▶ შეუძლია საკუთარი იდეების არგუმენტირებულად დასაბუთება

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ არათანმიმდევრულია დასაბუთებისას
- ▶ თავს არიდებს დაბრკოლებებს
- ▶ ადვილად თმობს პროფესიულ და სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს

პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

✔ პოზიტიური ქცევის მაგალითები

- ▶ აქტიურად უწყობს ხელს თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებას
- ▶ ქმნის გარემოს, სადაც პროფესიული განვითარება წახალისებული და მისაბაძია
- ▶ თავად იღებს პასუხისმგებლობას თვითგანვითარებაზე, აქტიურად იყენებს დაწესებულების მიერ შეთავაზებულ სასწავლო შესაძლებლობებს

✖ უარყოფითი მაჩვენებლები

- ▶ ზღუდავს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს, რადგან ვერ ხედავს მის მიზნობრიობას
- ▶ ვერ ხედავს პროფესიული განვითარების საჭიროებას; თვლის, რომ არ საჭიროებს დამატებით სწავლებას
- ▶ უარს აცხადებს შეთავაზებულ ან დაგეგმილ სასწავლო შესაძლებლობებზე

პროფესიული და გეგმითი კომპეტენციები

-
- ▶ სამუშაოს დაგეგმვის და სამუშაოს ანალიზის უნარი
 - ▶ ორგანიზაციული სტრუქტურისა და პროცესების ანალიზის უნარი
 - ▶ ინტერვიუს ჩატარების უნარი
 - ▶ სამართალტექნიკის უნარი
 - ▶ პროექტების მართვის უნარი
 - ▶ კვლევის მეთოდების გამოყენების უნარი
 - ▶ ხარისხობრივი მონაცემების დამუშავების უნარი
 - ▶ მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავება/ანალიზის უნარები
 - ▶ ბიუჯეტის ფორმულირებისა და ანალიზის უნარი
 - ▶ ფინანსური ანალიზისა და ფინანსების მართვის უნარი
 - ▶ ხარჯისა და მოგების ანალიზის უნარი
 - ▶ ბიუჯეტის დაგეგმვის უნარი
 - ▶ ფინანსური აუდიტის უნარი
 - ▶ დაფინანსების წყაროების მოპოვების უნარი (ფონდების მოძიება)
-

[illegible]

