



საქართველოს  
სამსახურის  
ცენტრი  
თავისუფალი და მშვიდობიანი  
საზოგადოებრივი განვითარება

2

## საქართველოში უღმერთოებრივი რასურსებების მართვის სახელმძღვანელო



თბილისი 2014

საჯარო დაწესებულებებში  
ადამიანური რესურსების მართვის  
სახელმძღვანელო

ნაწილი I I



## რედაქტორი:

მერი გაბაშვილი

საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელი ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამაში

## პროექტის პარტნიორები:

ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დემოკრატიული მმართველობის პროგრამა საქართველოში.

საქართველოში ნატოს სამეკავშირეო ოფისთან არსებული პროფესიული განვითარების პროგრამა

დიზაინერი: თეონა კერესელიძე

დაიბეჭდა: შ.პ.ს. “ზიარტ+”



დემოკრატიული  
მმართველობა  
საქართველოში



წინამდებარე ნაშრომი გამოიცა ამერიკელი ხალხის დახმარებით, რომელიც განეული იყო ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს USAID-ის მიერ. ნაშრომში გამოთქმული შეხედულებები ეკუთვნის ავტორს და არ გამოხატავს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო სააგენტოს და ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

## სარჩევი

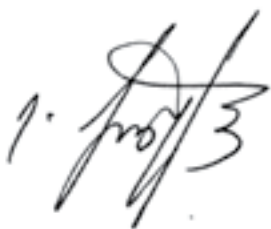
წინასიტყვაობა	5
შესავალი	7
დაგეგმვა	10
მონიტორინგი	17
პროფესიული განვითარება	36
შესრულებული სამუშაოს შეფასება	55
მოტივირება	71
ბოლოსიტყვაობა	79
გამოყენებული ლიტერატურა	80

საჯარო სამსახურის ბიურო მადლობას უხდის საჯარო დაწესებულებების ყველა იმ წარმომადგენელს, რომელიც ჩართული იყო სახელმძღვანელოს მომზადების პროცესში. გვსურს აღვნიშნოთ იმ სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა წვლილი, რომლებმაც უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში საკუთარი გამოცდილებიდან მოყვანილი მაგალითებითა და მომზადებული რეკომენდაციებით მნიშვნელოვნად დახვეწეს წინამდებარე სახელმძღვანელო. ამ ნაწილის მომზადება შეუძლებელი იქნებოდა ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის მხარდაჭერის გარეშეც, რომელმაც ხელმისაწვდომი გახადა მის ბიბლოთეკაში დაცული მრავალფეროვანი ლიტერატურა. და ბოლოს, დიდი მადლობა გვსურს გადავუხადოთ ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამას, მის ხელმძღვანელს ქალბატონ მერი გაბაშვილს სახელმძღვანელოს მომზადების პროცესში შეტანილი მნიშვნელოვანი წვლილისთვის.

## წინასიტყვაობა

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს საჯარო სამსახურის ბიუროს, ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამის და ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარების სააგენტოს დემოკრატიული მმართველობის პროგრამის ერთობლივი მუშაობის პროდუქტს. იგი მომზადდა საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გაძლიერების ინიციატივის ფარგლებში და წარმოადგენს მეორე ნაწილს ადამიანური რესურსების მართვის თემაზე გამოცემულ სახელმძღვანელოთა ციკლიდან. პირველი ნაწილი გამოიცა 2013 წლის ივლისში. მისი ელექტრონული ვერსია ხელმისაწვდომია საჯარო სამსახურის ბიუროს ოფიციალურ ვებ-გვერდზე, შემდეგ მისამართზე [www.csb.gov.ge](http://www.csb.gov.ge). 2014 წლის ბოლომდე დაგეგმილია ადამიანური რესურსების მართვის თემაზე მესამე და შემაჯამებელი სახელმძღვანელოს გამოცემა. იგი შინაარსობრივად შეკრავს ადამიანური რესურსების მართვის ციკლს და, ჩვენი ღრმა რწმენით, წინა ორ ნაწილთან ერთად სათანადო ადგილს დაიმკვიდრებს საჯარო სექტორში მომუშავე ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა სამუშაო მაგიდეზე.

ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკის გაუმჯობესებას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საჯარო სამსახურის სისტემაში მიმდინარე რეფორმის ფარგლებში, ვინაიდან სწორად ეს კომპონენტი წარმოადგენს ძლიერი საჯარო სექტორის მშენებლობისათვის აუცილებელ წინაპირობას. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მომუშავე სპეციალისტებს ჯერ კიდევ წინ აქვთ საკუთარი ორგანიზაციის საჭიროებებზე მაქსიმალურად მორგებული ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამების შემუშავების და დანერგვის პროცესი. ამ გზაზე, ჩვენი აზრით, განსაკუთრებით სასარგებლო უნდა იყოს დარგში არსებული საუკეთესო გამოცდილებისა და მეცნიერული შეხედულებების გაცნობა. სწორად ამ მიზანს ემსახურება წინამდებარე დოკუმენტი. მასში წარმოდგენილია სამუშაოს მართვის შესახებ არსებული თანამედროვე შეხედულებები და ქართულ თუ საერთაშორისო სინამდვილეში ამ შეხედულებების პრაქტიკაში დანერგვის წარმატებული მაგალითები. იმედს ვიტოვებთ, რომ მოცემული ინფორმაცია სასარგებლო იქნება მკითხველისთვის არა მხოლოდ საკითხის შესახებ ცნობიერების ამაღლების არამედ წარმოდგენილი რეკომენდაციების პრაქტიკაში დანერგვის კუთხითაც.



პატივისცემით,

საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი

ეკატერინე ქარდავა







## შესავალი

### სამუშაოს მართვის არსი

სამუშაოს მართვა (Performance Management) გულისხმობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებულ აქტივობათა ერთობლიობას. ორგანიზაციის ეფექტიანობა, თავის მხრივ, უნდა გავიგოთ, როგორც მისი უნარი მიაღწიოს დასახულ მიზნებს მაქსიმალურად სწრაფად, ხარისხიანად და ნაკლები დანახარჯებით. ასეთი მდგომარეობის მიღწევა და, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, მისი შენარჩუნება შესაძლებელია მხოლოდ კარგად გააზრებული, კოორდინირებული, სისტემური და ყოვლისმომცველი ძალისხმევით; ორგანიზაციის ყველა კომპონენტში შესაბამისი ზომების/ინიციატივების გატარებით. სწორად ამ ზომების ერთობლიობას წარმოადგენს სამუშაოს მართვა.

სამუშაოს მართვის თემა საკმაოდ პოპულარული ხდება ქართულ სინამდვილეში. სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია, მათ შორის საჯაროც, ცდილობს სამუშაოს მართვის თანამედროვე მეთოდების დანერგვას. სწორედ ამან განაპირობა ჩვენი დაინტერესება ამ თემით და გადავწყვიტეთ, საჯარო დანქნებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილი სრულად დავუთმოთ ამ საკითხს. იმედს ვიტოვებთ, რომ აქ წარმოდგენილი ინფორმაცია გააუმჯობესებს მკითხველის წარმოდგენას სამუშაოს მართვის პროცესის შესახებ და დაეხმარება მას საკუთარ ორგანიზაციაში ამ კუთხით პრაქტიკული ნაბიჯების გადადგმაში.

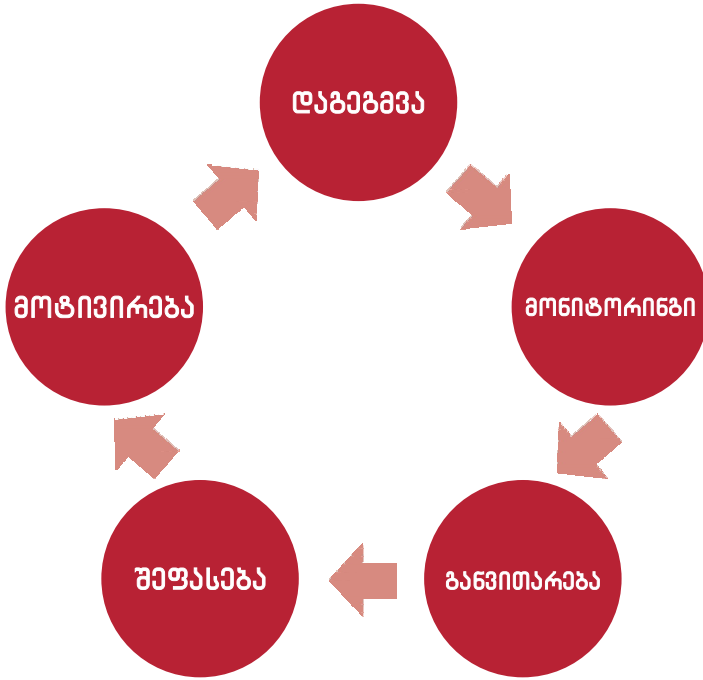
### სამუშაოს მართვა და შესრულებული სამუშაოს შეფასება

სამუშაოს მართვა ხშირად შეცდომით არის გაიგივებული შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან. ეს ორი პროცესი მართლაც ძალიან ახლოს არის ერთმანეთთან, თუმცა მათ შორის არსებითი სხვაობაცაა. კერძოდ კი, შესრულებული სამუშაოს შეფასება სამუშაოს მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილია, მისი ერთ-ერთი კომპონენტია, რომელიც ორიენტირებულია ორგანიზაციაში მომუშავე ინდივიდების მიერ მის წარმატებაში შეტანილი წვლილის „გაზომვაზე“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შესრულებული სამუშაოს შეფასება გულისხმობს ინდივიდუალური თანამშრომლების, მათი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებას, სამუშაოს მართვა კი მთლიანად ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაზეა ორიენტირებული. NI სტემაში წარმოდგენილია სამუშაოს მართვის ციკლი, რომელშიც ნათლად ჩანს შესრულებული სამუშაოს შეფასების ადგილი, მისი მიმართება სამუშაოს მართვის პროცესთან.





სქემა N1. სამუშაოს მართვის ციკლი



სამუშაოს მართვის პროცესის წარმატებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაცია მიმართავდეს სქემაში წარმოდგენილ ყველა კომპონენტს და არა მხოლოდ რომელიმე ერთს. წინამდებარე სახელმძღვანელოს შემდგომი თავების გაცნობისას მკითხველი თავადაც აღმოაჩენს მჭიდრო კავშირს სამუშაოს მართვის ნაწილებს შორის, რომლის განყვეტა არაეფექტიანს ხდის მთლიანად პროცესს და ზიანს აყენებს ორგანიზაციას. თუმცა იმის გამო, რომ საქართველოს საჯარო სექტორში მსგავსი პრაქტიკა საკმაოდ გავრცელებულია, ჩვენ მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ ამ მნიშვნელოვანი მომენტის ხაზგასმა დასაწყისშივე.

სამუშაოს მართვის პროცესი

შესავალში აღინიშნა, რომ სამუშაოს მართვა ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებული პროცესია, რომელიც თავის თავში სხვადასხვა სახის აქტივობას აერთიანებს. სამუშაოს მართვაზე საუბრისას, როგორც წესი, გულისხმობენ ორგანიზაციის საქმიანობის ორი ძირითადი კომპონენტის მართვას. ეს კომპონენტებია: (1) თანამშრომლების ქცევა და ამ ქცევათა ერთობლიობით კონსტრუირებული პროცესები (რუტინა) და (2) პროდუქტი, ანუ კონკრეტული შრომითი აქტივობის/პროცესების შედეგი, საბოლოო რეზულტატი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდა ორი ძირითადი გზით შეიძლება - საჭიროა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების, ე.წ. რუტინის დახვეწა/მოდერნიზაცია ან საბოლოო პროდუქტის ხელახალი გააზრება, მისი გაუმჯობესება. ეს ორი მიმართულება ერთმანეთთან ძალიან მჭიდრო კავშირშია, რადგან პრაქტიკაში შეუძლებელია პროცესების/რუტინის მოდერნიზაციამ არ გამოიწვიოს საბოლოო პროდუქტის გაუმჯობესება და პირიქით, საბოლოო პროდუქტის ხელახალმა გააზრებამ, მისი გაუმჯობესებისაკენ სწრაფვამ არ მოითხოვოს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების დახვეწა. როგორც N1 სქემაზე არის ასახ-

ული, სამუშაოს მართვის პროცესის გაუმჯობესება ხდება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ნაბიჯით. ესენია დაგეგმვა, მონიტორინგი, განვითარება, შეფასება და მოტივაცია. როგორც წინა თავშიც აღინიშნა, ეს ნაბიჯები ძალიან მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. ყოველი შემდგომი ნაბიჯი ფაქტობრივად ეყრდნობა წინა ნაბიჯით მიღწეულ შედეგებს, შესაბამისად, სრულიად დაუშვებელია რომელიმე მათგანის ცალკე, სხვებისაგან მონყვევით, უსისტემოდ გამოყენება. შემდგომ თავებში წარმოდგენილი იქნება დეტალური ინფორმაცია ამ ნაბიჯის შესახებ; განხილული იქნება როგორც თითოეული ნაბიჯის ზოგადი დანიშნულება და მის მიღმა არსებული თეორიული საფუძვლები, ისე თითოეული ნაბიჯის ფარგლებში ყველაზე ხშირად გამოყენებული აქტივობები, ინსტრუმენტები და მეთოდები. მსჯელობას დაასრულებს შემაჯამებელ/პრაქტიკულ რეკომენდაციათა სია, რომელიც დარგის ექსპერტების მოსაზრებებსა და ამ მხრივ არსებულ წარმატებულ გამოცდილებას ეფუძნება. ეს რეკომენდაციები, ჩვენი აზრით, უფრო გაამარტივებს შემოთავაზებული მოდგომების დანერგვას კონკრეტული ორგანიზაციების ფარგლებში.



## დაგეგმვა

### ძირითადი თემები:

- დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა
- დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი საფეხურები
- დაგეგმვის პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები

### ზოგადი მიმოხილვა

ეს ეტაპი გულისხმობს არა სამუშაოს მართვის პროცესის, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვას. წინამდებარე სახელმძღვანელოს შესავალში ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ სამუშაოს მართვის პროცესი ეხმარება ორგანიზაციას დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად მიღწევაში, ორგანიზაციული მიზნების დასახვა კი, სწორად დაგეგმვისას ხდება. შესაბამისად, სამუშაოს მართვის პროცესის პირველ და ერთგვარად ფუძემდებლურ კომპონენტს დაგეგმვა წარმოადგენს. აღნიშნული არ უნდა იყოს გაგებული ისე, თითქოს თავად სამუშაოს მართვის პროცესი არ საჭიროებს დაგეგმვას; ისევე როგორც ნებისმიერი კომპლექსური, მრავალკომპონენტური საქმიანობა, სამუშაოს მართვის ციკლიც საჭიროებს ფრთხილ და კარგად გააზრებულ მიდგომას, თუმცა ორგანიზაციის საქმიანობის გეგმის გარეშე სამუშაოს მართვის პროცესის ყველაზე კარგი გეგმაც კი, ვერ მიგვიყვანს სასურველ შედეგებამდე.

დაგეგმვის თემაზე ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ ვრცლად სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში (2013 წლის ივლისის გამოცემა, გვ.16), შესაბამისად, აქ შემოვიფარგლებით მხოლოდ იმის ხაზგასმით (განმეორებით), რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი წინაპირობაა მომავლის ხედვის და ამ ხედვიდან გამომდინარე სტრატეგიული მიზნების არსებობა. ამის გარეშე ორგანიზაციის საქმიანობა, მათ შორის სამუშაოს მართვის თუ ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, ბრმად, უმიზნოდ განხორციელებულ აქტივობათა მარტივი ერთობლიობა ხდება, რომელსაც ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ზიანის მიყენება შეუძლია.

### პროცესი

როგორც უკვე აღინიშნა, დაგეგმვის ეტაპი საკმაოდ საფუძვლიანად არის განხილული ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში. თუმცა სამუშაოს მართვის შემდგომი ნაბიჯების არსის და დაგეგმვის ეტაპთან მათი კავშირის უკეთ გაგების მიზნით, მოკლედ შეგახსენებთ ამ პროცესს. დაგეგმვა თავის თავში ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ოთხ საფეხურს მოი-

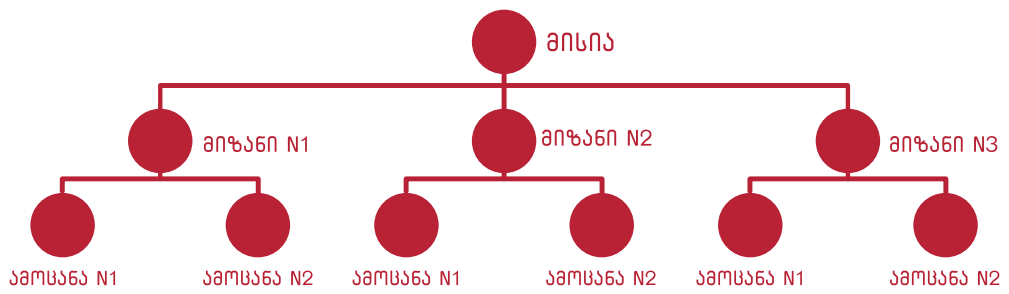
ცავს. ეს საფეხურებია (1) მისიის ფორმირება, (2) არსებული რეალობის შესწავლა, (3) საკვანძო მიმართულებების იდენტიფიცირება, (4) თითოეული მიმართულებით მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრა და ჩამოყალიბებული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიის ფორმირება. N2 სქემა მოკლედ აჯამებს ამ საფეხურებს.

**სქემა N2. დაგეგმვის ეტაპები**



**ნაბიჯი 1. ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა.** დაგეგმვის პროცესი ყოველთვის იწყება საჭიროებების განსაზღვრით, ანუ იმაზე შეთანხმებით, თუ რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას, რა მიზანს ემსახურება იგი. ამგვარ, გლობალურ ორიენტირს ორგანიზაციის მისია წარმოადგენს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მისია იმ ნათელი, იდეალური მომავლის ასახვაა, რომლის მიღწევაც სურს ორგანიზაციას. მისია, როგორც წესი, სამომავლო ხედვის უფრო ზოგადი აღწერაა, რომლის დაკონკრეტება ხდება მისი „ჩაშლით“ სტრატეგიულ მიზნებში. სტრატეგიული მიზნების ფარგლებში ხდება იმ ნაბიჯების (შედეგების) აღწერა, რომელთა მიღწევა არის საჭირო ორგანიზაციის მისიასთან, მის იდეალურ მომავალთან მიახლოებისთვის. მიზნები, თავის მხრივ, კიდევ უფრო კონკრეტდება შედარებით მცირე ერთეულებში - ამოცანებასა და აქტივობებში. ამგვარად, იქმნება კონკრეტული ნაბიჯების ერთგვარი იერარქია, რომლის გვირგვინს, გამაერთიანებელ წერტილს ორგანიზაციის მისია წარმოადგენს.

**სქემა N3. დაგეგმვის პროცესი**



კარგად მომზადებული მისია მოკლე და გასაგები უნდა იყოს ნებისმიერი მკითხველისთვის. მასში ნათლად უნდა ჩანდეს პასუხი სამ შეკითხვაზე - (1) ვინ ხართ თქვენ? (2) ვინ არიან თქვენი „მომხმარებლები“/ზენეფიცირები და (3) ამ ჯგუფის/ჯგუფების კონკრეტულად რომელი საჭიროების დაკმაყოფილებას ემსახურებით? საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს მისია, ვფიქრობთ, კარგად ახერხებს ამ კრიტერიუმების დაკმაყოფილებას.

**ნიმუში N1. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს მისია**

**ვინ ვართ?**

**ვის ვემსახურებით?**

**შს-ს მისიაა უსაფრთხოების სფეროში მოსახლეობას მიაწოდოს ისეთი ხარისხის მომსახურება, რომ თითოეულ ადამიანს ჰქონდეს უსაფრთხოების მაღალი განცდა, საკუთარი ღირსებისა და ძირითადი უფლებების მაქსიმალური დაცულობის პირობები.**

**მოსახლეობის რომელ საჭიროებას ვაკმაყოფილებთ?**

ჯერ კიდევ რამდენიმე წლის წინ საქართველოს არც ერთი საჯარო დაწესებულება არ ფიქრობდა საკუთარი მისიის ფორმირებაზე. იგულისხმებოდა, რომ ყველამ ისედაც იცოდა, თუ ვის და რას ემსახურებოდა ორგანიზაცია. დღეს ვითარება რადიკალურად შეცვლილია. საჯარო დაწესებულებათა უმეტესობას შემუშავებული და გასაჯაროებული აქვს საკუთარი მისია თანამშრომლებში თუ მოსახლეობაში ამ მხრივ სიცხადის შესატანად და ადეკვატური მოლოდინების ჩამოყალიბების ხელშესაწყობად. დაგეგმვის თემაზე არსებულ ლიტერატურაში ხშირად უთითებენ, რომ მისია მხოლოდ ინფორმირების ფუნქციას როდი ემსახურება. კარგად ჩამოყალიბებული და ყველასათვის გასაგები მისია ხელს უწყობს ორგანიზაციას საკუთარი ძალების მობილიზებაში სასურველი მიმართულებით, ეხმარება ხელმძღვანელობას სწორი, ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში, ზრდის თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და კმაყოფილებას. ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, რთულია დაგეგმვის პროცესის ამ პირველი, ფუძემდებლური ნაბიჯის მნიშვნელობის გადაფასება.

**ნაბიჯი 2. არსებული ვითარების შეფასება.** ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავებისთვის არ კმარა მხოლოდ იმის ცოდნა თუ რისკენ ისწრაფვის ორგანიზაცია. მისიის არსებობა აუცილებელი მინიმუმია, თუმცა მის მისაღწევად ყველაზე ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავებისთვის საჭიროა ვიცოდეთ, სად დგას ორგანიზაცია გეგმის შემუშავების მომენტში მისი მისწრაფებების გზაზე; რამდენად შორს არის სასურველი მომავლისგან და რა კონტექსტი, რეალობა არის მის ირგვლივ გეგმის მომზადების პროცესში. არსებული ვითარების შეფასებისთვის ხშირად ე.წ. SWOT-ანალიზს მიმართავენ ხოლმე. SWOT-ანალიზი არის ხერხი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციას შეუძლია საკუთარი შესაძლებლობების და საქმიანი გარემოს შესწავლა/ანალიზი. ინსტრუმენტის სახელწოდება წარმოადგენს ინგლისურ აბრევიატურას, რომლის ყოველი ასო ანალიზის ცალკეულ ელემენტს აღნიშნავს: ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები (Strength), ორგანიზაციის სუსტი მხარეები (Weaknesses), შესაძლებლობები (Opportunities), საფრთხეები (Threats). არსებული ვითარების ანალიზის დანიშნულებაა დაგეხმაროს მიზანთან მისასვლელად ისეთი სტრატეგიის შემუშავებაში/შერჩევაში, რომელიც მაქსიმალურად იყენებს თქვენი ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებსა და თქვენი წვდომის არეალში არსებულ შესაძლებლობებს და ამცირებს სუსტი მხარეებისა და საფრთხეების პოტენციურ ნეგატიურ გავლენას. N4 სქემაზე წარმოდგენილია ფორმატი, რომელიც აადვილებს ანალიზისთვის სასურველი ინფორმაციის თავმოყრას მისი შემდგომი გათვალისწინების მიზნით.



**სქემა N4. SWOT ანალიზი**



როგორც ხედავთ, სქემის ზედა ნაწილი - ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები - ორიენტირებულია ორგანიზაციის შიგნით არსებული სიძლიერისა და სისუსტის გამოვლენაზე, ხოლო ქვედა ნაწილი ორგანიზაციის გარეთ არსებულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს აჯამებს. ყველა ამ ფაქტორის შესახებ ინფორმაციის გენერირების პროცესში აუცილებლად უნდა იყვნენ ჩართულები თანამშრომლები იერარქიის ყველა დონეზე. სამუშაო პროცესში უშუალოდ მონაწილეობის შედეგად, მათ ხშირად უნიკალური ცოდნა აქვთ სქემაში მოცემულ თითოეულ ელემენტზე.

**ნაბიჯი 3. საკვანძო მიმართულებების განსაზღვრა.** მას მერე, რაც ცნობილია სად დგახართ დღეს და რა არის თქვენი საბოლოო დანიშნულების ადგილი, საჭიროა იმ მიმართულებების განსაზღვრა, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მისიასთან მიახლოებისთვის. განურჩევლად იმისა თუ რა არის თქვენი საბოლოო მისია, საკვანძო მიმართულებებში, როგორც წესი, თავს იყრის ფინანსები, ანუ ფინანსური მიმართულებით მისაღწევი მიზნები; „მომხმარებლის“ კუთხით მისაღწევი მიზნები; შიდა პროცედურების დახვეწის, მათი მოდერნიზების კუთხით მისაღწევი მიზნები და ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით მისაღწევი მიზნები. რთული წარმოსადგენია ორგანიზაციის სტრატეგია, რომელშიც გამოტოვებულია ხსენებული მიმართულებებიდან რომელიმე. აქვე, ნათელი ხდება თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი დაგეგმვის პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ჩართვა.

**სქემა N5. სტრატეგიული გეგმის საკვანძო მიმართულებები**



**ნაბიჯი 4. თითოეული მიმართულებით კონკრეტული მიზნების/აქტივობების განსაზღვრა, მათი პრიორიტეტებად ჩამოყალიბება და „ჩაშლა“ კონკრეტულ აქტივობებში.** სასურველი მომავლისკენ სწრაფვის გზაზე საკვანძო მიმართულებების იდენტიფიცირების შემდეგ, უკვე შესაძლებელია თითოეული მიმართულების ფარგლებში კონკრეტული მიზნების, ქვემიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება. სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილშიც და აქაც ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ სტრატეგიული გეგმა, რეალურად წარმოადგენს ორგანიზაციის მისიის, მისი სტრატეგიული მიზნების „ჩატეხვას“ უფრო კონკრეტულ და ადვილად მართვად ქვემიზნებსა და ამოცანებში. სწორედ ამ საფეხურზე ხდება ორგანიზაციის გლობალური მიმართულებების კონკრეტიზაცია, მათი განერა გაზომვად, გასაგებ, ხელშესახებ, კონკრეტულ ამოცანებად. იდეალურ შემთხვევაში თითოეული საკვანძო მიმართულებით ხდება ნაბიჯების იმგვარი დეტალიზაცია, რომ გასაგები ხდება, რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ დღეს, ხვალ თუ ზეგ იმისათვის, რომ მომავალში მიუახლოვდეს მისიას. ამ მიმართულებით არსებულ ყველა სახელმძღვანელოში მიუთითებენ, რომ მიზნები, ქვემიზნები და ამოცანები აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდნენ ე.წ. SMART-კრიტერიუმს. ესეც ინგლისური აბრევიატურაა, რომელიც გულისხმობს რომ გეგმის შემადგენელი ყველა ელემენტი (მიზანი, ქვემიზანი, ამოცანა, აქტივობა) უნდა იყოს კონკრეტული (S), გაზომვადი (M), მიღწევადი (A), რეალისტური (R) და დროში განერილი (T).

აღსანიშნავია, რომ სამუშაოს მართვის მიზნებისთვის და მით უფრო ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისთვის არ კმარა მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა მხოლოდ ზოგად, ორგანიზაციულ დონეზე. საჭიროა, რომ ზუსტად იმავე მიდგომით განისაზღვროს ორგანიზაციის სტრუქტურაში არსებული თითოეული დეპარტამენტის/სამმართველოს, შემდგომ კი, თითოეული თანამშრომლის მისია, მიზნები და ამოცანები. ეს დოკუმენტები აუცილებლად უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმიდან; მათ შესრულებას უნდა მიეყვანდეთ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევამდე. N6 სქემაში წარმოდგენილი იერარქიის დაცვა ხელს უწყობს ორგანიზებული, ეფექტიანი და შედეგზე ორიენტირებული სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას. აღნიშნულით ორგანიზაციის ფარგლებში მომუშავე თითოეული თანამშრომლისთვის გასაგები ხდება საკუთარი ადგილი და როლი ორგანიზაციის საქმიანობასა და მიზნებში. ამ მიმართულებით არსებული კვლევები ცხადყოფს, რომ მსგავსი სიცხადის არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ დაკისრებული მოვალეობების ჯეროვნად შესრულებისათვის, არამედ თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის ამაღლებისთვის და ორგანიზაციისადმი ერთგულების გაღვივებისთვის. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები არ არიან ერთპიროვნულად პასუხისმგებელნი სქემაში მოცემული დოკუმენტების შემუშავებაზე. სამივე დონოზე, დოკუმენტების შემუშავებისას წამყვანი როლი ენიჭება ორგანიზაციის ხელმძღვანელსა და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს. თუმცა, ვინაიდან ადამიანური რესურსების სწორად დაგეგმვის და მართვის გარეშე რთული წარმოსადგენია ყველაზე კარგად მომზადებული გეგმის იმპლემენტაცია, გასაგები ხდება თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ დარგის სპეციალისტების მიერ პროცესის შესახებ ადეკვატური წარმოდგენის ქონასა და მათ მონაწილეობას დაგეგმვის ყოველ ეტაპზე.

**სქემა N6. მიზნების იერარქია**



**სასარგებლო ინსტრუმენტები**

წინამდებარე ნაწილში გვსურს წარმოგიდგინოთ ორგანიზაციის, სტრუქტურული ერთეულისა და თანამშრომლის გეგმების ნიმუშები/სტანდარტული ფორმები, რათა შეძლოთ დაგეგმვის შესახებ ამ და სახელმძღვანელოს წინა ნაწილში წარმოდგენილი ინფორმაციის ვიზუალიზაცია. ვინაიდან წარმოდგენილი ფორმები საკმაოდ პოპულარული და მოქნილია მათი გამოყენება ადვილად არის შესაძლებელი ნებისმიერი ზომის თუ სპეციფიკის ორგანიზაციის ფარგლებში. შემოთავაზებული ფორმატი იმდენად მარტივია და ეფექტიანი, რომ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ერთგვარ თარგად თქვენი ორგანიზაციის მიერ.

**ცხრილი N1 ორგანიზაციის/სტრუქტურული ერთეულის/თანამშრომლის გეგმა**

მიმართულება	მიზანი	ქვემიზანი	ამოცანები	პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა
მიმართულება N1	მიზანი N1.1	ქვემიზანი N1.1.1	ამოცანა N1.1.1.1		
			ამოცანა N1.1.1.2		
		ქვემიზანი N1.1.2	ამოცანა N1.1.2.1		
			ამოცანა N1.1.2.2		
		ქვემიზანი N1.1.3	ამოცანა N1.1.3.1		
			ამოცანა N1.1.3.2		
	მიზანი N1.2	ქვემიზანი N1.2.1	ამოცანა N1.2.1.1		
			ამოცანა N1.2.1.2		
		ქვემიზანი N1.2.2	ამოცანა N1.2.2.1		
			ამოცანა N1.2.2.2		
		ქვემიზანი N1.2.3	ამოცანა N1.2.3.1		
			ამოცანა N1.2.3.2		



მიმართულება N2	მიზანი N2.1	ქვემიზანი N2.1.1	ამოცანა N2.1.1.1		
			ამოცანა N2.1.1.2		
		ქვემიზანი N2.1.2	ამოცანა N2.1.2.1		
			ამოცანა N2.1.2.2		
		ქვემიზანი N2.1.3	ამოცანა N2.1.3.1		
			ამოცანა N2.1.3.2		
	მიზანი N2.2	ქვემიზანი N2.2.1	ამოცანა N2.2.1.1		
			ამოცანა N2.2.1.2		
		ქვემიზანი N2.2.2	ამოცანა N2.2.2.1		
			ამოცანა N2.2.2.2		
		ქვემიზანი N2.2.3	ამოცანა N2.2.3.1		
			ამოცანა N2.2.3.2		

### შემაჯავებელი შენიშვნები/რეკომენდაციები

- ✓ მისიის ფორმულირებაში ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციული იერარქიის ყველა საფეხური, რათა იგი არ იყოს აღქმული ხელმძღვანელობის მიერ შემუშავებულ, თავს მოხვეულ ელემენტად. ამავდროულად, მისიის ტექსტი მოკლე, მარტივად და გასაგებად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რათა ორგანიზაციის თანამშრომლებს და ორგანიზაციის გარეშე პირებს ესმოდეთ, რა ტიპის მომავლისკენ ისწრაფვის დანესებულება.
- ✓ მისია საფუძვლად უნდა დაედოს ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმას, რომელიც, თავის მხრივ, უნდა „ჩაიშალოს“ თითოეული სტრუქტურული ერთეულის და თანამშრომლის სამუშაო გეგმაში.
- ✓ ორგანიზაციის, სტრუქტურული ერთეულის თუ ინდივიდუალური თანამშრომლის მიზნები, ამოცანები და აქტივობები უნდა აკმაყოფილებდნენ ე.წ. SMART—კრიტერიუმს (აბრევიატურა - Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound). SMART-ის არსი ისაა, რომ ნებისმიერი მიზანი, ამოცანა თუ აქტივობა ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ პირველ ყოვლისა მათი მიღწევა/შესრულება რეალისტური იყოს, აგრეთვე ორგანიზაციას შეეძლოს საკუთარი პროგრესის შეფასება. SMART—კრიტერიუმის დაკმაყოფილება გაადვილდება, თუკი გეგმის შემუშავების პროცესში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან ერთად თანამშრომლებიც ჩაერთვებიან. მათი კომპეტენცია კონკრეტულ სფეროებში დაგეხმარებათ ზუსტი, გაზომვადი და რეალისტური მიზნების ფორმირებაში.
- ✓ ორგანიზაციის, სტრუქტურული ერთეულის თუ კონკრეტული თანამშრომლის სამუშაო გეგმა ცოცხალი დოკუმენტია. შეცვლილი გარემოს, შიდა ორგანიზაციული პირობების თუ სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, შესაძლებელია ამ დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანა გახდეს საჭირო. დაბალი მგრძობელობა ობიექტური ცვლილებების მიმართ სრულიად გამოუსადეგარს ხდის გეგმას.



## მონიტორინგი

### ძირითადი თემები:

- მონიტორინგის არსი და მნიშვნელობა
- მონიტორინგის პროცესის შემადგენელი საფეხურები
- მონიტორინგის ინსტრუმენტები ორგანიზაციის, სტრუქტურული ერთეულის და თანამშრომლის დონეზე

### ზოგადი მიმოხილვა

მონიტორინგი გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობაზე დაკვირვებას (თვალყურის დევნებას) და დაკვირვების შედეგების შესახებ თანამშრომლების სისტემატურ, ხშირ ინფორმირებას. საქმიანობაზე დაკვირვება კი, თავის მხრივ, გულისხმობს იმის შეფასებას თუ რამდენად მიიწევს დაწესებულება წინ დასახული მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით. შესაბამისად, გასაგები ხდება, რომ მონიტორინგის განხორციელება შეუძლებელია დაგეგმვის გარეშე. თუკი არ არსებობს გეგმა, მიზნები, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას ხანმოკლე თუ ხანგრძლივ პერსპექტივაში, მაშინ პროგრესის შეფასების ობიექტური კრიტერიუმებიც არ იარსებებს. მონიტორინგის წყალობით ორგანიზაცია სამ უმნიშვნელოვანეს მიზანს აღწევს:

**1. ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმიდან არსებული „გადახვევების“ დროულად აღმოჩენა და მათი „გამოსწორება“.** ყველა ჩვენგანისთვის ნაცნობია ფრაზა, რომ ადრეულ ეტაპზე აღმოჩენილი დაავადება ზრდის პაციენტის შედარებით მარტივად გამოჯანმრთელების ალბათობას. იგივე პრინციპი მოქმედებს ორგანიზაციის შემთხვევაშიც. კერძოდ, ადრეულ ეტაპზე აღმოჩენილი პრობლემები (მთლიანად ორგანიზაციაში, მისი რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისა თუ თანამშრომლის საქმიანობაში), მათი შედარებით უმტკივნეულოდ (ნაკლები დროის, ფინანსების და სხვა) გამოსწორების უპირატესობას ანიჭებს ორგანიზაციას. თანამედროვე დინამიკურ, მუდმივად ცვალებად გარემოში ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები, მისი საქმიანობა მუდმივად ექცევა სხვადასხვა დამაბრკოლებელი ფაქტორის გავლენის ქვეშ. ვითარების მონიტორინგი აძლევს ორგანიზაციას შესაძლებლობას დროულად აღმოაჩინოს ამგვარი ფაქტორების მიერ მოყენებული ზიანი და იზრუნოს ნეგატიური ეფექტების დროულად გამოსწორებაზე, იქამდე, ვიდრე უფრო სერიოზული, შეუქცევადი პროცესები დაიწყებოდეს.

**2. თანამშრომელთა ინფორმირება მათ სამუშაოში არსებული პრობლემების, შესაბამისად, განვითარების და გაუმჯობესების საჭიროებების შესახებ.** ყოველდღიური სამუშაო რუტინა, როგორც წესი, სრულად „შთანთქავს“ თანამშ-



რომელთა სამუშაო დროსა და ყურადღებას. ამგვარ პირობებში უმთავრესი პრიორიტეტი ხდება დაკისრებული მოვალეობების, ხელმძღვანელის მითითებების დროულად შესრულება, ამოცანების კონცეპტუალურად გააზრება/საკუთარ განვითარებაზე ზრუნვა კი, მეორე პლანზე გადადის. სხვაგვარად, თანამედროვე ორგანიზაციის თანამშრომლები დროის უმეტეს ნაწილს მცირე ოპერაციებს და მანიპულაციებს უთმობენ, რა დროსაც ყურადღების მიღმა რჩება საბოლოო პროდუქტი და მისი თვისებრივად დახვეწისაკენ სწრაფვა. აღნიშნულ თემაზე საუბრისას, მოხელეები თვითონაც გამოხატავენ ვითარებით თუ საკუთარი თავით უკმაყოფილებას, თუმცა ერთგვარი „გამართლება“ მათთვის ყოველდღიურ, მცირე დავალებათა დიდი რაოდენობა და დროის სიმცირეა. ამ პრობლემის მოგვარება ნაწილობრივ მაინც არის შესაძლებელი კარგად აწყობილი მონიტორინგის მექანიზმით. მონიტორინგის ფარგლებში თანამშრომლები ერთგვარად იძულებული ხდებიან დისტანცირება მოახდინონ ყოველდღიური რუტინისგან და დაინახონ საკუთარი მოვალეობები, საკუთარი სამუშაო უფრო ფართო, ორგანიზაციულ კონტექსტში. კარგად აწყობილი მონიტორინგის სისტემის ერთ-ერთი მახასიათებელი სწორედ ისაა, რომ იგი ორგანიზაციული რუტინის განუყოფელი ნაწილი ხდება და ამგვარად, მუდმივად უზიდავს თანამშრომლებს საკუთარი სამუშაოს ანალიზისაკენ, დასახული მიზნების მიღწევის გზაზე პრობლემების დროულად იდენტიფიცირებისაკენ. მონიტორინგის პროცესი ვერ ანაცვლებს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმალურ პროცედურას. თუმცა იგი მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს შეფასების მიმართ კოლექტივში დადებითი, მშვიდი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებასა და მუშაობის მაღალი სტანდარტების დანერგვას. მუდმივად მიმდინარე მონიტორინგის პროცესი ეხმარება თანამშრომლებს საკუთარი სისუსტეების (ასეთების არსებობის შემთხვევაში) აღმოჩენასა და გამოსწორებაში და ამ გზით ფორმალური შეფასებებისთვის უკეთესად მომზადებაში.

**3. ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება.** ორგანიზაციული კულტურა არის დანესტრუქტურირებაში დამკვიდრებული ნორმების, ღირებულებების და მისი ისტორიის ერთობლიობა. კვლევები ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციულ კულტურას უდიდესი გავლენა აქვს ორგანიზაციის პროდუქტიულობაზე, მის წარმატებაზე. გაუაზრებელი მართვის შემთხვევაში, ორგანიზაციის კულტურაში ინერგება ისეთი ქცევის ნორმები, არაფორმალური წესები, რომლებიც ელოდება დასახული მიზნების მიღწევას, უკარგავს ორგანიზაციას წარმატების შესაძლებლობას. საყურადღებოა ის გარემოება, რომ ხშირად „დესტრუქციული“ ნორმები ისე იმკვიდრებს თავს ორგანიზაციის კულტურაში, რომ დიდი ხნის განმავლობაში შეუმჩნეველი რჩება მენეჯმენტისთვის თუ თანამშრომლებისთვის. მუდმივი მონიტორინგისა და ანალიზის გარეშე რუტინაზე მუშაობის „ტრადიციული“, გაუაზრებლად დამკვიდრებული სტილი ხდება ორგანიზაციის კულტურის ნაწილი, ქმნის ინერციის კედელს, რომლის დამსხვრევა სულ უფრო და უფრო რთულდება დროთა განმავლობაში. მონიტორინგი ეხმარება ინდივიდუალურად თანამშრომლებს და ზოგადად ორგანიზაციას დააღწიოს თავი ამ მანკიერი წრიდან და ამოავდოს ორგანიზაციის კულტურიდან ის ნორმები თუ პრაქტიკა, რომლებიც არ არის დასახული მიზნების ხელშემწყობი.

ამგვარად, ცხადი ხდება, რომ მონიტორინგი ორგანიზაციის განვითარების, მისი ეფექტიანობის უზრუნველყოფისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპონენტია. დაგეგმვასთან კომბინაციაში იგი წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი ყველაზე ქმედითი ინსტრუმენტია ორგანიზაციის ხელში.

## პროცესი

მონიტორინგი მუდმივად მიმდინარე პროცესია, რომელიც სამი ნაბიჯისგან შედგება (იხ. სქემა N7). ეს ნაბიჯები საკმაოდ ინტუიციურია, შესაბამისად, იმთავითვე გასაგები იქნება მკითხველისთვის.

### სქემა N7. მონიტორინგის პროცესი



იმისათვის, რომ დავადგინოთ „გადაიხარა“ თუ არა ორგანიზაცია/სტრუქტურული ერთეული/თანამშრომელი შეთანხმებული გეგმიდან, პირველ ყოვლისა, საჭიროა არსებული ვითარების შეფასება, ანუ იმის დადგენა, თუ როგორია მდგომარეობა კონკრეტული მიზნების შესრულების კუთხით. შესაბამისად, **მონიტორინგის პროცესის პირველ ნაბიჯს არსებული ვითარების შეფასება წარმოადგენს.** დაგეგმილის და რეალური სურათის შედარების გზით ორგანიზაციისთვის მარტივი უნდა იყოს წამოჭრილი პრობლემებისა თუ გეგმიდან გადახვევების იდენტიფიცირება. მონიტორინგის ამ საფეხურის კონტექსტში ხშირად ისმის შეკითხვა, თუ კონკრეტულად რას უნდა აფასებდეს ორგანიზაცია და რა პარამეტრებს უნდა „უყურებდეს“ გეგმიდან შესაძლო (მნიშვნელოვანი) გადახვევის შესახებ დასკვნის გამოტანისას? ამ შეკითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს. თითოეული ორგანიზაციის სპეციფიკა თვითონ უნდა კარნახობდეს თუ რა შეიძლება გახდეს პროგრესის შეფასების ინდიკატორი. თუმცაღა, ლიტერატურაში ხშირად ნააწყდებით ე.წ. კრიტიკული ამოცანების ტერმინს და ექსპერტთა რჩევას ყურადღების სწორედ მათზე ფოკუსირების შესახებ. ამოცანებს უწოდებენ კრიტიკულს, თუკი მათ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის და თუკი მათი შეუსრულებლობა და/ან ხარვეზიანად, დაგვიანებით შესრულება რისკის ქვეშ დააყენებს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმების მიღწევას. სხვაგვარად, კრიტიკული ამოცანები, ისეთი ამოცანებია, რომლებიც ყველაზე მეტად უკავშირდება ორგანიზაციის წარმატებას და, რომლებიც არსებითად განსაზღვრავს იმას, შეიძლება თუ არა ორგანიზაცია დაგეგმილის რეალიზებას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. როგორც დაგეგმვის ნაწილშიც აღვნიშნეთ, სტრატეგიული გეგმა ცოცხალი დოკუმენტია და ყველაზე იდეალურად დაგეგმვის პირობებშიც კი, იგი ხშირად განიცდის გარკვეულ ცვლილებებს. კრიტიკული ამოცანები გეგმის ის კომპონენტებია, რომლებიც ყველაზე ნაკლებად ექვემდებარება ცვლილებას ან, რომელთა ცვლილებით, ფაქტობრივად, სრულად ირღვევა აქამდე შედგენილი გეგმა.

მონიტორინგის პროცესში მხოლოდ კრიტიკულ ამოცანებზე ფოკუსირება ორგანიზაციას რესურსების დაზოგვაშიც ეხმარება. თანამშრომლის ინდივიდუალურ გეგმაშიც კი, ხშირად მოცემულია რამდენიმე ათეული ამოცანა. თითოეული მათგანის შესრულების მონიტორინგი ხელმძღვანელისაგან ძალიან ბევრ დროს და ენერჯიას მოითხოვს. სტრუქტურული ერთეულის თუ მთლიანად ორგანიზაციის შემთხვევაში კი, გეგმაში შეიძლება რამდენიმე ასეული სხვადასხვა ამოცანა იყოს წარმოდგენილი, რომელთა ინდივიდუალური მონიტორინგი პრინციპში შეუძლებელია. სწორედ ამიტომ არის უფრო გამართლებული მხოლოდ კრიტიკულ ამოცანებზე ფოკუსირება. მათი შესრულების მონიტორინგი, როგორც წესი, საკმარისია გეგმიდან შესაძლო გადახვევის შესახებ ინფორმაციის დროულად მიღებისთვის. მონიტორინგის პროცესის ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ამოცანების შესრულებაში ჩართული ყველა მხარე ინფორმირებული იყოს თუ რომელი ამოცანები იყო დასახელებული კრიტიკულად. აღნიშნულით, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფილი იქნება ამ ამოცანებზე სათანადო ყურადღების ფოკუსირება შემსრულებლების მხრიდან, მეორე მხრივ კი, მოხდება მომავალი შეფასებისთვის თანამშრომლების მომზადება. როდესაც პერსონალმა იცის, თუ რა კრიტერიუმებით მოხდება მათი სამუშაოს ხარისხის შეფასება, ბუნებრივია, მონიტორინგის პროცესში მიღებული უკუკავშირი უფრო მეტად გასაგები და მისაღები იქნება.

არსებული რეალობის შესწავლა/გაზომვა მონიტორინგის მხოლოდ ერთი კომპონენტია. იმის ცოდნა, რომ არსებული რეალობა არ შეესაბამება დაგეგმილს არაფრის მომცემია, თუკი არ მოხდა **წარმოქმნილი „გადახვევების“ ანალიზი. სწორედ ეს არის მონიტორინგის პროცესის მეორე ეტაპი.** ამ საფეხურზე ხდება იმის დადგენა თუ რას შეეძლო პრობლემის გამონევა, რა სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზებით ბრკოლდება დაგეგმილი პროცესები. გავრცელებული პრაქტიკა იმგვარია, რომ „გადახვევები“ ხშირად კონკრეტულ თანამშრომლებს, მათ არაკომპეტენტურობას თუ გულგრილობას ბრალდება. სინამდვილეში კი, ასეთი მოსაზრება მხოლოდ იშვიათ შემთხვევაში არის სწორი. პრობლემების საფუძვლიან ანალიზს, საკმაოდ ხშირად უფრო სიღრმისეულ, კომპლექსურ ფაქტორებამდე მივყავართ, რომლებიც ერთგვარად ელობებიან თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულების პროცესში. ორგანიზაცია ძალიან რთული ორგანიზაციაა, რომელშიც არსებითი პრობლემების შექმნა ერთი ადამიანის არაკომპეტენტურობით თუ გულგრილობით იშვიათად არის შესაძლებელი. გეგმიდან გადახვევას უფრო სისტემური, კომპლექსური ფაქტორები უწყობენ ხელს, შესაბამისად, ერთი ადამიანის შეცვლით თუ დასჯით, მათი აღმოფხვრა და პრობლემის მოგვარება ნაკლებად სავარაუდოა. თუკი ორგანიზაცია არ უთმობს საკმარის დროს გამოვლენილი პრობლემების ანალიზს და საკითხის მოგვარებას მხოლოდ ზედაპირულად, კონკრეტული თანამშრომლების დონეზე ცდილობს, ეს არა მხოლოდ უაზროს ხდის მონიტორინგის პროცესს, არამედ არსებით პრობლემებს შექმნის ორგანიზაციის შიდა ფსიქოლოგიურ კლიმატში. აუცილებლად გაიზრდება თანამშრომელთა უკმაყოფილება, კონფლიქტების რაოდენობა და პროფესიული სტრესის დონე, რაც, ცხადია ნეგატიურად აისახება ორგანიზაციის პროდუქტიულობაზე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ამ დამატებითი პრობლემების ფონზე, სანყისი, მინიტორინგით გამოვლენილი პრობლემა, კვლავაც განაგრძობს ორგანიზაციაზე ნეგატიურ ზემოქმედებას და დააბრკოლებს მის სწრაფვას პრიორიტეტული მიმართულებებით. სხვაგვარად, გამოვლენილი პრობლემების არასწორად, მხოლოდ ზედაპირულად გაანალიზების პირობებში, ორგანიზაცია არა მხოლოდ ართმევს საკუთარ თავს მათი მოგვარების შესაძლებლობას, არამედ იმატებს მთელ რიგ საკმაოდ მძიმე თავსატეხებსაც.

მონიტორინგი არ უნდა იქცეს „დამნაშავეების“ გამოხშირვის ინსტრუმენტად. იგი არ უნდა აშინებდეს თანამშრომლებს და არ უნდა ემსახურობდეს დასასჯე-



ლი ინდივიდების იდენტიფიცირებას. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგი მთლიანად ორგანიზაციის „ზოგადი ჯანმრთელობის“ მონიტორინგის ინსტრუმენტი იყოს და თანამშრომლების აქტიური ჩართულობით ემსახურებოდეს ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებას. „გადახვევების“ მიზეზების ძიება არ უნდა ხდებოდეს მხოლოდ ხელმძღვანელობის დონეზე. კონკრეტულ ამოცანასთან დაკავშირებული თითოეული თანამშრომელი უნდა ფიქრობდეს თუ რას შეეძლო გადახვევის გამოწვევა და არ უნდა ეშინოდეს ამ მიზეზების გამოვლენას, მათი განხილვა ხელმძღვანელ პირებთან მოსალოდნელი სასჯელის გამო.

მას მერე, რაც აღმოჩენილი იქნება „გადახვევები“ გეგმიდან და დადგინდება მათი გამომწვევი მიზეზები, **მესამე და დამაგვირგვინებელი ნაბიჯი მონიტორინგის პროცესში არის კონკრეტული აქტივობების განხორციელება შექმნილი ვითარების გამოსწორების მიზნით.** ამ ნაბიჯის ეფექტიანობისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ყველა რელევანტური თანამშრომლის აქტიური ჩართულობა, ვინაიდან სწორედ სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელმა პირებმა (როგორც ამ საქმის პროფესიონალებმა) უკეთ იციან თუ როგორ შეიძლება გამოვლენილი ხარვეზების ყველაზე უკეთ გამოსწორება.

ზემოთ განხილულიდან ამკარა ხდება, რომ მონიტორინგის პროცესის თითოეული ნაბიჯი ძალიან მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. ის, თუ რამდენად ეფექტიანი იქნება მთლიანი პროცესი დამოკიდებულია თითოეული ნაბიჯის ფარგლებში განხორციელებული სამუშაოების ეფექტიანობაზე. პრობლემების გამოსწორებისთვის უპირველესი მნიშვნელობა აქვს მათ სწორად იდენტიფიცირებას. ყველა მნიშვნელოვანი ხარვეზის პოვნას, გახმოვანებას. თუმცა მარტო პრობლემების იდენტიფიცირება არ კმარა მათი გადაჭრისთვის. უნდა მოხდეს ვითარების სიღრმისეული ანალიზი, იმის დადგენა თუ კონკრეტულად რა ფაქტორებით იყო გამოწვეული გადახვევა. რაც უფრო აკურატული და ზუსტია პრობლემების და მათი გამომწვევი მიზეზების დიაგნოზი, მით უფრო მარტივი ხდება პრობლემების გამოსწორების ადეკვატური, ყველაზე ეფექტიანი ზომების შემუშავება. ორგანიზაციის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგის პროცესი მუდმივად მიმდინარეობდეს და არ ატარებდეს ერთჯერად ხასიათს. საქმიანობის ყოველთვიური ან თუნდაც ყოველკვარტალური მონიტორინგის პრაქტიკის დანერგვა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს საჯარო დაწესებულებების მდგომარეობას, აამაღლებს მათ ეფექტიანობას დაწერგვიდან პირველივე წელს.

## სასარგებლო ინსტრუმენტები

მონიტორინგის ინსტრუმენტები პირობითად შეიძლება განვიხილოთ სამ დონეზე - ინდივიდუალური პროგრესის მონიტორინგის მექანიზმები, სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და მთლიანად ორგანიზაციის მონიტორინგის მექანიზმები. ბუნებრივია, საერთო ჯამში ყველა დონის ინსტრუმენტი ორგანიზაციის საქმიანობის მონიტორინგს უკავშირდება და ემსახურება ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას. ზემოთ ხსენებული პირობითი დაყოფა მხოლოდ საკითხის უფრო სტრუქტურირებულად და ნათლად წარმოდგენისთვის გამოიყენება. ქვემოთ მოკლედ იქნება მიმოხილული მონიტორინგის თითოეული დონის რამდენიმე მეთოდი. დაინტერესებული მკითხველი ადვილად იპოვის ინფორმაციას თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებულ უამრავ დამატებით ინსტრუმენტზე.

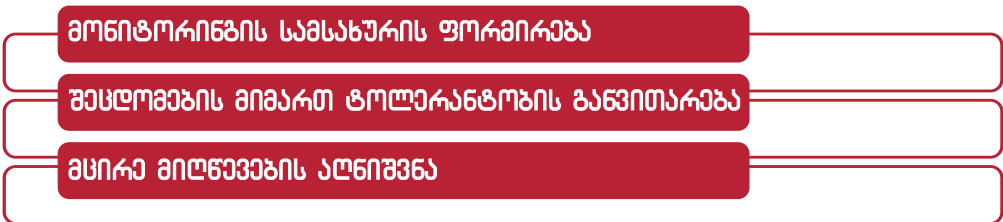
**სქემა N8. მონიტორინგის დონეები**



**მონიტორინგის მუქანიშმები ორგანიზაციის დონეზე**

მონიტორინგის ინსტრუმენტების მიმობილვას ვინყებთ ორგანიზაციული დონიდან, იმიტომ რომ ზოგადი ორგანიზაციული მზაობის გარეშე შეუძლებელი თუ არა, ძალიან რთული იქნება ეფექტიანი მონიტორინგის სისტემის აწყობა სტრუქტურული ერთეულის თუ ინდივიდების დონეზე. ამ ნაწილში ჩვენ წარმოგიდგენთ სამ, შედარებით ზოგად მიდგომას, რომელიც არა მხოლოდ მონიტორინგის ინსტრუმენტს წარმოადგენს, არამედ ხელს უწყობს მონიტორინგის ეფექტიანი მექანიზმებისთვის ხელსაყრელი გარემოს ჩამოყალიბებას. ესენია: მონიტორინგის სამსახურის ფორმირება, შეცდომების მიმართ ტოლერანტობის დანერგვა ორგანიზაციის კულტურაში და სტრატეგიული მიმართულებით მიღწეული მცირე წარმატებების განსაკუთრებულად აღნიშვნა.

**სქემა N9. მონიტორინგი ორგანიზაციის დონეზე**



**მონიტორინგის სამსახურის ფორმირება**

ზოგიერთ საჯარო ორგანიზაციაში ამა თუ იმ ფორმით უკვე არსებობს მონიტორინგის სამსახურები. ამგვარი ერთეულების ძირითადი მიზანია იმის შეფასება თუ როგორ მიიწევს წინ ორგანიზაცია სტრატეგიული მიმართულებებით; სრულდება თუ არა ყველაფერი ის, რაც დაგეგმილი იყო კონკრეტული პერიოდისთვის და რა მიმართულებით ვლინდება „გადახვევები“ (არსებობის შემთხვევაში). ამ

ერთეულის სიდიდე და სტრუქტურა არსებითად დამოკიდებულია ორგანიზაციის სპეციფიკაზე, თუმცა განურჩევლად იმისა, თუ სად ხდება ამ ერთეულის ჩამოყალიბება არსებული გამოცდილება ორი პირობის დაცვის მნიშვნელობაზე მეტყველებს.

**1. ერთეული უნდა იყოს დაცული პოლიტიკური თუ შიდაორგანიზაციული გავლენისაგან.** ეფექტიანი მონიტორინგისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ამ ერთეულის საქმიანობაში არ ერეოდნენ არც დაწესებულების პირველი პირი და არც ორგანიზაციის შიგნით, შედარებით დაბალ დონეზე მომუშავე სხვა მენეჯერები. ამ ერთეულის მიმართ ფაქტობრივად ისეთივე ფრთხილი დამოკიდებულებაა საჭირო, როგორც შიდა აუდიტის სამსახურების მიმართ. მათი ქვემდებარე და ანგარიშვალდებულების სისტემა ისე უნდა იყოს აწყობილი, რომ დაინტერესებულ პირებს არ ეძლეოდეთ მოკვლეული ინფორმაციით მანიპულირების, მისი დამახინჯების, რეალური სურათის შერბილების, თუ პირიქით, გაზვიადების შესაძლებლობა. ყველაზე ეფექტიანი ამ თვალსაზრისით, არის ერთეულის დაქვემდებარება ორგანიზაციის პირველი პირისადმი და პროცედურების ისე აწყობა/განერა, რომ მასაც კი, არ ჰქონდეს ინფორმაციის მოპოვებისათვის ხელის შეშლის ან რაიმე სხვა ფორმით ინფორმაციით მანიპულირების შესაძლებლობა.

**2. ერთეულის მიერ მოპოვებული ინფორმაცია/შეფასებები სერიოზულად უნდა იყოს აღქმული ორგანიზაციის მიერ.** ამ მხრივ განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის როლი. დაწესებულების პირველი პირი და მმართველ რგოლში შემავალი ყველა ინდივიდი თავის საქმიანობასა თუ რიტორიკაში ყოველთვის სათანადო ყურადღებას უნდა უთმობდეს მონიტორინგის ფუნქციის მნიშვნელობას, ამ ერთეულის საქმიანობის შედეგების გათვალისწინების სავალდებულო ხასიათს. როდესაც ორგანიზაცია, მისი ხელმძღვანელობა სერიოზულად ეკიდება მონიტორინგის ფუნქციას, არა მხოლოდ დაწესებულების თანამშრომლები ეპყრობიან ამ აქტივობას უფრო მეტი პასუხისმგებლობით, არამედ უშუალოდ მონიტორინგის სამსახურის წარმომადგენლებიც. ერთ-ერთ საჯარო ორგანიზაციასთან ამ თემაზე ჩატარებული გასაუბრება ზემოთ აღწერილი პირობის დაცვის აუცილებლობის საკმაოდ ნათელი ილუსტრაციაა. აღმოჩნდა, რომ მონიტორინგის სამსახური ამ ორგანიზაციაში დაარსებიდან ორ წელიწადში დაიშალა. ცვლილების ფორმალურ მიზეზად სამსახურის არაეფექტიანობა დასახელდა. თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ სამსახური მართლაც არ იყო ორგანიზაციის საქმიანობაში არსებითი წვლილის შემომტანი, რაც გამოწვეული იყო იმით, რომ დაწესებულების პირველი პირი და ზოგადად ხელმძღვანელთა რგოლი არასათანადო ყურადღებას უთმობდა მათ მუშაობას. სამსახურის მნიშვნელობა ხაზგასმული იყო ხოლმე ფორმალურ რიტორიკაში, თუმცა ფაქტობრივად სამსახურის მუშაობის შედეგების სერიოზული განხილვა ან მათზე რეაგირება არ ხდებოდა. ეს დამოკიდებულება, ბუნებრივია, აირეკლა ორგანიზაციის თანამშრომლების დამოკიდებულებაზეც: ადგილი ჰქონდა მონიტორინგის სამსახურისთვის ინფორმაციის დაგვიანებით ან არასრულად მიწოდებას, მონიტორინგის შედეგების იგნორირებას. ამ სირთულეების გამო, მონიტორინგის სამსახური ხშირად აგვიანებდა შემაჯამებელი ანგარიშების მომზადებას, მათში წარმოდგენილი ინფორმაცია კი, ფრაგმენტულ ხასიათს ატარებდა. აღნიშნულმა დღის წესრიგში დააყენა ერთეულის დაშლის და ამ ფუნქციის გაუქმების საკითხი, რამაც, ხსენებული დაწესებულების წარმომადგენლის თქმით, საერთოდ ჩააქრო პროგრესის მონიტორინგის მნიშვნელობის გაცნობიერება ორგანიზაციის შიგნით; დაწესებულების პრიორიტეტებიდან თანამშრომელთა ყურადღება ისევ ყოველდღიურ რუტინზე იყო გადატანილი<sup>1</sup>.

1 დაწესებულების წარმომადგენელმა ისურვა ანონიმურად დარჩენა.





მონიტორინგის სამსახურის არსებობის პირობებშიც დაუშვებელია, რომ ეს ფუნქცია არ იყოს გაზიარებული ყველა სტრუქტურულ ერთეულს შორის. მონიტორინგის სამსახურები იქმნება არა იმისთვის, რომ ეს ფუნქცია სრულად მოაშორონ ორგანიზაციის სხვა ერთეულებს, არამედ იმისთვის, რომ პროცესის ორგანიზებულობა, მისი სისტემატიზაცია და ამ გზით უფრო მაღალი ეფექტიანობა უზრუნველყონ. ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ თანამშრომელს, თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულს გარკვეული საკუთრების და ერთგულების განცდა ჰქონდეთ მათზე გადასაწყვეტილი მიზნებისადმი, რაც თავის თავში ამ მიზნების მიღწევის პროცესისადმი ანალოგიურ დამოკიდებულებას გულისხმობს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროგრესის მონიტორინგი, პირველ რიგში, იმ ადამიანების ინტერესს უნდა წარმოადგენდეს, ვისაც ამა თუ იმ მიზნის მიღწევა დაეკისრა. მონიტორინგის სამსახურები ამ ადამიანების ხელში უბრალოდ ინსტრუმენტს უნდა წარმოადგენდნენ ინფორმაციის სისტემატიზაციისა და არსებული ვითარების შესახებ უფრო სრული სურათის შექმნისთვის. თუმცა ამ პირობის დაცვა მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომლების მხრიდან არ კმარა ეფექტიანი მონიტორინგისთვის. საჭიროა, რომ მონიტორინგის სამსახურის წარმომადგენლებსაც ესმოდეთ თანამშრომლების ჩართულობის მნიშვნელობა და მონიტორინგის მიზნით ინსტრუმენტებს ირჩევდნენ/იმუშავებდნენ მათი აქტიური მონაწილეობით.

ამ ნაწილის შეჯამებისას გვსურს აღვნიშნოთ, რომ მონიტორინგის სამსახურების არსებობა საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა საქართველოს ფარგლებს გარეთ. მაგალითისთვის შეგვიძლია დავასახელოთ დიდი ბრიტანეთი, სადაც ტონი ბლერის პერიოდში მსგავსი სამსახურები დაარსდა არა მხოლოდ კონკრეტული სამინისტროების (საჯარო დანესებულებების) ფარგლებში, არამედ პრემიერის აპარატშიც. პრემიერის დაქვემდებარებაში არსებული ერთეულის ძირითადი დანიშნულება იყო საჯარო დანესებულებებში მისი ანალოგი სამსახურების საქმიანობის კოორდინაცია, მონიტორინგის ერთიანი მექანიზმების დანერგვა/განვითარება, მონიტორინგის სამსახურების კომპეტენციის განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვა და მთლიანად საჯარო სექტორის საქმიანობის ერთიანი მონიტორინგის ანგარიშების მომზადება/გამოქვეყნება. მიუხედავად იმისა, რომ დღეისათვის ტონი ბლერის მმართველობის პერიოდის განსხვავებულ შეფასებებს წააწყდებით, ექსპერტთა უმეტესობა თანხმდება იმაზე, რომ მის მიერ შემუშავებული და დანერგილი ეს სისტემა მნიშვნელოვანი ბიძგის მიმცემი აღმოჩნდა საჯარო სექტორის განვითარებისთვის და ქვეყნის წინაშე დასახულ პრიორიტეტებთან დაახლოებისთვის<sup>2</sup>.

## შესლომების მიმართ ტოლერანტობის განვითარება

მსოფლიოს თითქმის ყველა ენაში არსებობს გამოთქმა იმის თაობაზე, რომ შეუცდომელი მხოლოდ ღმერთია, რომ ადამიანური ბუნებისთვის სრულიად ნორმალურია შეცდომების დაშვება. თუმცა პრაქტიკაში, რეალურ ცხოვრებაში ჩვენთანაც და სხვაგანაც საკმაოდ ნეგატიური დამოკიდებულებაა შეცდომების, უფრო მეტად კი შემცდარი ადამიანების მიმართ. სასკოლო ასაკიდანვე ჩვენს ტვინში იბეჭდება სტერეოტიპები იმის თაობაზე, რომ ის, ვინც შეცდომას უშვებს სულელი, მოუმზადებელი, ზარმაცი და მიუღებელი ადამიანია. შეცდომებისათვის ჩვენ ვისჯებით პედაგოგების, მშობლების, უფროსების და რაც მთავარია, საკუთარი თავის მიერ. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ჩვენ საკმაოდ დაბალი ტოლერანტობა გვაქვს საკუთარი და მით უფრო სხვა ადამიანების შეცდომების მიმართ. თუმცა,

2 "Intstruction to Deliver", Michael Barber, 2008



რეალურად, არის თუ არა შეცდომა ასეთი საზარელი რამ? ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემას ცდილობს ამერიკელი ჟურნალისტი, რამდენიმე პროფესიული ჯილდოს მფლობელი ქეთრინ შულცი. საერთაშორისო ბესტსელერების სიაში შესულ წიგნში ქეთრინ შულცი ცდილობს მკითხველი დაარწმუნოს, რომ შეცდომა პოზიტიური ფენომენია, რაკი იგი გვეხმარება განვითარებასა და გაუმჯობესებაში<sup>3</sup>. **შეცდომას არ უშვებს მხოლოდ ის, ვინც არაფერს აკეთებს.** შულცი ეს შეხედულება, შეცდომების მიმართ ტოლერანტობის ფილოსოფია სულ უფრო პოპულარული ხდება მართვის მეცნიერებაში. მენეჯერები იწყებენ იმის გაცნობიერებას, რომ ამგვარი მიდგომა ხანგრძლივ პერსპექტივაში ბევრად უფრო ეფექტიანია, ვიდრე „დამნაშავის ძიებისა და დასჯის“ ტრადიციული ტენდენცია. მართლაც, რა „მოგება“ შეიძლება ნახოს ორგანიზაციამ დამნაშავეების გამოხშირვის სტრატეგიით? გულუბრყვილოა იმის მოლოდინი, რომ ამ გზით ორგანიზაცია „აღზრდის“ შეუცდომელ თანამშრომლებს. უფრო მეტად სავარაუდოა, რომ თანამშრომლები გაინაფებიან საკუთარი შეცდომების დამალვასა და ერთმანეთზე გადაბრალებაში, არ გამოვლინდება ორგანიზაციაში არსებული სისტემური პრობლემები, შესაბამისად, არ მოხდება მათზე დროული რეაგირება.

ალტერნატივა, რომელსაც ქეთრინ შულცი და ამ თემაზე მომუშავე სხვა ექსპერტები გვთავაზობენ მარტივია - ორგანიზაციები უნდა გახდნენ მეტად ტოლერანტულები შეცდომების მიმართ. თითოეული შეცდომა უნდა იყოს მიღებული, როგორც კარგი შემთხვევა სასარგებლო გაკვეთილის მისაღებად, რომელიც უფრო ეფექტიანს გახდის ორგანიზაციას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ბუნებრივია, აქ არ იგულისხმება ტოლერანტობა იმგვარი შეცდომების მიმართ, რომლებიც დაშვებული იყო თანამშრომელთა დაუდევრობით თუ სამუშაოსადმი გულგრილი, უპასუხისმგებლო დამოკიდებულებით. საუბარია მხოლოდ იმ შეცდომებზე, რომლებიც დაშვებულ იქნა ახალი მიმართულებების დანერგვის, ორგანიზაციის, სტრუქტურული ერთეულის თუ კონკრეტული თანამშრომლის საქმიანობის დახვეწის მცდელობისას. ეფექტიანი მონიტორინგის განხორციელება შეუძლებელია, თუკი ადამიანები ისწრაფვიან სამუშაოში არსებული ხარვეზების დამალვისაკენ, თუკი მათ აქვთ ამ ხარვეზების გამოვლენის შიში. მონიტორინგის სამსახურის არსებობა ვერ მოიტანს ვერანაირ შედეგებს, თუკი თანამშრომლებს არ სურთ პრობლემებზე საუბარი, გეგმიდან გადახვევის შემთხვევების გამოვლენა/ანალიზი. N11 სქემაში მოკლედ არის შეჯამებული ზემოთ აღწერილი მიდგომის უპირატესობა.

**სქემა N10. ტრადიციული და ტოლერანტული მიდგომების ეფექტი**



ტრადიციული მიდგომის არაეფექტიანობაზე პირველად ჯანდაცვის სფეროში დაიწყეს საუბარი. ექიმების მიერ დაშვებული შეცდომების ფასი იმდენად მაღალია ხანდახან, რომ ამ სექტორის თანამშრომლებს უჩნდებათ მათი დამალვის ბუნებრივი ტენდენცია, რაც ზრდის მომავალში მსგავსი შეცდომების დაშვების ალბა-

თობას. ამ მანკიერი წრის განწყვეტისაკენ მიმართული ექსპერიმენტული ინიციატივა რამდენიმე წლის წინ წამოიწიეს ამერიკაში, მასაჩუსეტის შტატის რამდენიმე საავადმყოფოში. პერსონალისთვის აქ პრობლემებსა და შეცდომებზე საუბრისათვის სპეციალური ოთახი შეიქმნა, სადაც მხოლოდ ერთი კომპიუტერი იდგა, რომლის გამოყენებითაც ნებისმიერ მსურველს ანონიმურად შეეძლო მის მიერ დაშვებული ან მის მიერ შემჩნეული შეცდომის აღწერა/ანალიზი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ ამით გაუსვა ხაზი იმას, რომ მათთვის ამ ანგარიშების ავტორების გამოვლენა არ არის მნიშვნელოვანი. ინიციატივის ფარგლებში შესაძლებელი გახდა მილიონობით პრობლემის იდენტიფიცირება და მხოლოდ ერთ წელიწადში ამ საავადმყოფოებში ექიმების შეცდომით გამოწვეული გართულებებისაგან ასი ათასი პაციენტის დაცვა.

აღნიშნული მაგალითი ცხადყოფს იმას, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მხრიდან შეცდომების მიმართ ტოლერანტული მიდგომის გამოვლენა. დაგეგმილიდან გადახვევებს ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ აარიდებს თავს, თუმცა მხოლოდ ერთ შემთხვევაში გახდება ეს შეცდომები ორგანიზაციის განვითარების, მისი წარმატების ხელშემწყობი - მაშინ, როდესაც ეს პრობლემები აღქმული იქნება გაკვეთილებად, სასწავლო მასალად და არა განტეგების ვაცის მოძებნის საფუძვლად.

## მსირე მიღწევების აღნიშვნა

საჯარო ორგანიზაციების დაკავებულობის, მათში ერთდროულად მიმდინარე უამრავი აქტივობის გათვალისწინებით, ძალიან ადვილია სტრატეგიული მიზნებისაკენ მიმავალ გზაზე მოპოვებული მცირე წარმატებების მნიშვნელობის დაკნინება, მათი იგნორირება. ორგანიზაციული ქცევის სპეციალისტი, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორი ჯონ კოტერი თვლის, რომ ასეთი პრაქტიკით ორგანიზაციები უკარგავენ საკუთარ თავს უფრო დიდი და მნიშვნელოვანი წარმატებების მიღწევის შანსს<sup>4</sup>. მისი აზრით, ყველაზე გრძელი გზაც კი მცირე ნაბიჯებით არის გასავლელი და თითოეული ნაბიჯი, მისი სწორად გადადგმის შემთხვევაში, გვაახლოვებს საბოლოო დანიშნულების ადგილთან. პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციების უმეტესობა ხშირად ყურადღებას ამახვილებს საბოლოო შედეგზე, დანიშნულების ადგილზე, რა დროსაც ფაქტობრივად იგნორირებული რჩება მცირე წარმატებები, რომლებიც აახლოებენ მას ამ წერტილთან. არადა, იმისათვის, რომ ორგანიზაციას ამ მიზნების მიღწევის მცირე შანსი მაინც ჰქონდეს, მნიშვნელოვანია, რომ იგი მუდმივად ზრუნავდეს თანამშრომლების ჩართულობის, მათი მოტივაციის შენარჩუნებაზე. ძალიან ადვილია დაკარგო საქმისადმი ინტერესი და ენთუზიაზმი, თუკი შედეგი არ დგება/არც კი ივარაუდება, რომ დადგება უახლოესი რამდენიმე წლის განმავლობაში. სწორედ ამისთვის არის საჭირო საბოლოო მიზანთან მისასვლელ გზაზე ნებისმიერი მცირე წარმატების ხაზგასმა და აღნიშვნა. ეს იქნება თანამშრომლებისთვის ერთგვარი სიგნალი იმისა, რომ ისინი სწორი მიმართულებით მიდიან და, რომ სასურველი შედეგი აუცილებლად დადგება თავის დროზე. მცირე წარმატებების აღნიშვნაში შეიძლება მოვიხაზოთ როგორც ფინანსური და არაფინანსური ნახალისებების გამოყენება, ისე ერთგვარი კორპორაციული დღესასწაულების/ზეიმების მოწყობა კრიტიკული ამოცანების დაძლევის აღსანიშნავად. ორგანიზაცია თავისუფალია წარმატებების აღნიშვნის ფორმის შერჩევის კუთხით. არსებული რესურსები, ორგანიზაციის სპეციფიკა და სხვა ფაქტორები, სავარაუდოდ, თვითონ უკარნახებენ ხელმძღვანელობას და ადამიანური რესურსე-

4 "Leading Change", John Cotter, 1996



ბის მართვის სპეციალისტებს თუ რა სტრატეგია შეარჩიონ. საკვანძო ელემენტი აქ არის ის, რომ მცირე წარმატებების აღნიშვნა უნდა ხდებოდეს რაიმე ფორმით; თანამშრომლებისთვის უნდა იყოს ცნობილი, რა არსებით პროგრესს აღწევს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე. ასე ორგანიზაცია შეძლებს თანამშრომლების მოტივაციის, ჩართულობის შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროით და მონიტორინგის პროცესის მიმართ კონსტრუქციული, პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას.

ზემოთ აღწერილი სამივე სტრატეგია ეფექტიანია დამოუკიდებლად, როგორც ცალკე აღებული ინსტრუმენტი, თუმცა მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად სასურველია მათი ერთობლივად დანერგვა. განსაკუთრებით კრიტიკული ამ მხრივ არის შეცდომების მიმართ ტოლერანტობისა და მცირე წარმატებების აღნიშვნის პრაქტიკის დანერგვა. ამ ორი პირობის გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს გამართული მონიტორინგის სისტემის იმპლემენტაციას და დასახული მიზნების მიღწევას.

### მონიტორინგის მექანიზმები სტრუქტურული ერთეულის დონეზე

იმის გათვალისწინებით, რომ საჯარო ორგანიზაციების სტრუქტურული ერთეულები, როგორც წესი, საკმაოდ იზოლირებული, შეკრული წარმონაქმნებია, რომლებიც ერთმანეთთან კომუნიკაციისა და კოორდინაციის დაბალი ხარისხით ხასიათდებიან, ეფექტიანი მონიტორინგისთვის მნიშვნელოვანია გარკვეული ზომების ამ დონეზეც გატარება. ქვემოთ წარმოდგენილი იქნება სამი, ამ მხრივ ყველაზე ეფექტიანი ინსტრუმენტი. ესენია სისტემატური თათბირები სტრუქტურული ერთეულის შიგნით, ინდივიდუალური შეხვედრები თანამშრომლებთან და თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა.

#### სქემა N11. მონიტორინგის მექანიზმები სტრუქტურული ერთეულების დონეზე



#### სისტემატური თათბირების ჩატარება

ეს პრაქტიკა საკმაოდ გავრცელებული და კარგად ნაცნობია ქართული საჯარო დაწესებულებებისთვის. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ტარდება ყოველკვირეული თათბირები, რომლებზეც დეპარტამენტების თანამშრომლები ხელმძღვანელთან ერთად განიხილავენ მომავალი კვირის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივობებსა და დასახული მიზნების მიღწევის კუთხით არსებულ სირთულეებს. ამგვარი შეხვედრების მნიშვნელობის გადაფასება რთულია. ეს არა მხოლოდ მონიტორინგის კარგ ინსტრუმენტს წარმოადგენს, არამედ სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, მიმდინარე პროცესების შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირებულობის ამაღლებასა და დეპარტამენტის სტრატეგიული მიმართულებების გაგება/შეთვისებას უწყობს ხელს. ვინაიდან ეს ფორმატი ნაცნობი და ახლობელია ქართველი საჯარო მოხელეებისთვის, წინამდებარე ნაწილში ჩვენ დიდხანს არ შევჩერდებით მისი არსის ახსნაზე. სანაცვლოდ



შემოგთავაზებთ რამდენიმე სტრატეგიას, რომლებიც უფრო ეფექტიანს გახდის სტრუქტურული ერთეულის თათბირებს და ამ გზით კიდევ უფრო მეტად შეუწყობს ხელს ხარისხიან მონიტორინგს.

**თათბირები უნდა ტარდებოდეს სისტემატურად.** იმისათვის, რომ თათბირი იქცეს საქმიანობის მონიტორინგის ქმედით ინსტრუმენტად, პირველ ყოვლისა, საჭიროა მისი სისტემატურად ორგანიზება. იქნება ეს ყოველკვირეული თუ სხვა სიხშირით შეთანხმებული თათბირი, უკიდურესად მნიშვნელოვანია მისი ჩატარება და სათათბირო დღეების „ჩაჯარდნის“ მინიმუმამდე დაყვანა. ერთ-ერთი საჯარო ორგანიზაციის წარმომადგენელმა ამ თემაზე საუბრის დროს აღნიშნა, რომ მის დეპარტამენტში დამკვიდრებულია ყოველკვირეული თათბირების ჩატარების ტრადიცია. თუმცა ეს ტრადიცია არსებობს უფრო თეორიულად, ვინაიდან შეთანხმების მიუხედავად, უფროსის დაკავებულობის თუ სხვა მიზეზების გამო თათბირები ხშირად ცდება და ტარდება მხოლოდ ორ ან სამ კვირაში ერთხელ. ბუნებრივია, მიუხედავად დეპარტამენტის უფროსის მცდელობისა, გარკვეულმა ობიექტურმა მიზეზებმა მართლაც შეიძლება შეუშალოს ხელი დაგეგმილი თათბირის ჩატარებას. წინამდებარე რეკომენდაციის არსი ისაა, რომ სტრუქტურული ერთეულის უფროსი/თანამშრომლები უნდა ცდილობდნენ ამგვარი ხელისშემშლელი ფაქტორების დაძლევის და დაგეგმილი თათბირების დროულად ჩატარებას. ამგვარი შესაძლებლობის არარსებობის შემთხვევაში, შესაძლებელია გაცდენილი თათბირის კომპენსირება უახლოეს, მისაღებ დღეს და არა მომდევნო კვირის/თვის ფარგლებში.

**საუბარი ყოველთვის უნდა იყოს ფოკუსირებული საქმიანობაზე.** თათბირებზე შეკრებისას საკმაოდ ძლიერია ძირითადი თემებიდან გადახვევის ტენდენცია. ერთ-ერთი სამინისტროს წარმომადგენელმა ამგვარ მომენტებს „ლირიკული გადახვევები“ უწოდა. ვფიქრობთ, ეს ტერმინი საკმაოდ ხატოვნად ასახავს ამ მომენტების არსს, ამიტომ წინამდებარე ნაწილში ჩვენც მას გამოვიყენებთ. თემები, რომლებიც არ ეხება საქმეს, არ არის კავშირში ძირითად საკითხებთან არ უნდა გახდეს თათბირზე განხილვის საგანი. მკითხველის პირველადი რეაქცია წინა წინადადებაზე, სავარაუდოდ, გაკვირვება იქნება, რაკი არაფერი ახალი მასში არ არის; აღნიშნული ისედაც გასაგებია. თუმცა მცირე ექსპერიმენტის სახით, შემდგომ თათბირზე თქვენთვის დაითვალეთ, რამდენ „ლირიკულ გადახვევას“ ექნება ადგილი ერთი შეხვედრის დროს, და მიხედვით, რომ მიუხედავად სიცხადისა, ეს პრობლემა მაინც არსებობს საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში. „ლირიკული გადახვევების“ გამო თათბირები უსაშველოდ გრძელი და არაფოკუსირებული გამოდის; ბრკოლდება არსებითი საკითხების საფუძვლიანი განხილვა. თათბირის წარმმართველის და მისი თითოეული მონაწილის მიზანია მინიმუმამდე დაიყვანოს ამგვარი შემთხვევები და ხელი შეუწყოს ყურადღების ფოკუსირებას პრიორიტეტულ თემებზე. ცხადია, აღნიშნული არ გულისხმობს იმას, რომ შეხვედრები ძალიან მშრალ და არაბუნებრივად ცივ გარემოში უნდა მიმდინარეობდეს. კოლეგების თავშეყრისას აუცილებლად ექნება ადგილი არაფორმალურ ნოტებსაც. ჩვენი რეკომენდაციაა ამ მომენტების გაკონტროლება, არმიშვება თავის დინებაზე; პრიორიტეტებზე ფოკუსის შენარჩუნება. ძირითადი თემების გამორჩენის თავიდან აცილების მიზნით, ყოველთვის სასარგებლოა თათბირის დღის წესრიგის წინასწარ მომზადება და თანამშრომლებისთვის გაგზავნა.

**თათბირები უფრო ეფექტიანია დღის ბოლოს.** თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, რომლებთანაც გვქონდა საუბარი ამ თემაზე, თათბირები, ტრადიციულად, ტარდებოდა დღის პირველ ნახევარში, დილით, თანამშრომლების სამსახურში მოსვლისთანავე. ეს დრო, ერთი შეხედვით, ეფექტიანია, რაკი თანამშრომლებს

რჩებათ მთელი დღე თათბირზე მიღებული შეთანხმებების იმპლემენტაციისთვის, თანაც დილის საათებში, სამუშაოს განრიგი ნაკლებად დატვირთულია, შესაბამისად, უზრუნველყოფილია თანამშრომელთა მაქსიმალური დასწრება. მაგრამ, თუ ამ საკითხს თათბირის ეფექტიანობის კუთხით შევხედავთ, განსაკუთრებით კი წინა რეკომენდაციის ჩრილში, ადვილია იმის მიხვედრა, რომ დილით, ორგანიზაციაში ახლად მოსული თანამშრომლები უფრო მეტად არიან მიდრეკილნი "ლირიკული გადახვევებისაკენ", ვიდრე დღის ბოლოს, სახლში წასასვლელად გამზადებული. დღის პირველ ნახევარში თანამშრომელთა უმეტესობას არსად ეჩქარება, შესაბამისად, მათ აქვთ ხანგრძლივი, ხანდახან დაუსრულებელი/რიტორიკული დისკუსიების წამოწყების დრო და ენერჯია. თათბირის დღის მეორე ნახევარში ჩანიშნვის შემთხვევაში კი, თანამშრომლები მოტივირებულები არიან დროულად დაასრულონ საქმეები და შინ წავიდნენ, ამიტომ შეხვედრები უფრო მეტად საქმიან, ფოკუსირებულ სახეს ატარებენ.

**თათბირები უნდა იწყებოდეს დათქმულ დროს.** საჯარო მოხელეები საუბარში ხშირად ხუმრობენ, რომ ქართველებს საკუთარი დრო გააჩნიათ, რომელიც რეალურს 10 - 15 წუთით ჩამორჩება. 10 საათზე ჩანიშნული თათბირი, ხშირად 10:20-მდე ვერ იწყება, რასაც შეხვედრის მონაწილეთა უმეტესობა უკვე შეჩვეულიც არის. მიუხედავად იმისა, რომ ეს წმინდა ტექნიკური, ორგანიზაციული ტიპის რეკომენდაციაა, მისი ასახვა წინამდებარე ნაწილში საჭიროდ ჩავთვალეთ, იმიტომ რომ დაგვიანებით თათბირების დაწყების პრაქტიკა ნეგატიურად აისახება შეხვედრების ფარგლებში განხილულ საკითხთა შინაარსზე, ამცირებს თათბირის და ზოგადად მონიტორინგის ეფექტიანობას. არადისციპლინირებული მიდგომა თათბირების მიმართ, აქვეითებს თანამშრომლების პასუხისმგებლობის გრძობას შეხვედრებზე განხილული საკითხების მიმართ და აკნინებს მონიტორინგის მნიშვნელობას.

**თათბირზე მიღებული შეთანხმებები უნდა აისახოს მოკლე ანგარიშში.** საჯარო ორგანიზაციებისთვის კარგად არის ნაცნობი ოქმების წარმოების პრაქტიკა. ფორმალურ და ხშირად გართულებულ მოთხოვნებს თუ გადავდებთ გვერდზე, ოქმები საკმაოდ მნიშვნელოვანი და სასარგებლო მონიტორინგის ინსტრუმენტი შეიძლება გახდეს. ყოველი თათბირის პროცესში უნდა იყოს იდენტიფიცირებული ადამიანი, რომელიც ჩაინიშნავს რა შეთანხმებები იყო მიღებული თათბირის ფარგლებში, ვის რა დავა და რა გეგმები დაისახა მომდევნო პერიოდისთვის. ეს უნდა იყოს ძალიან მოკლე, საქმიანი დოკუმენტი, რომელიც გადაეგზავნება თათბირის შემდეგ ყველა მონაწილეს და რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი იქნება პროგრესის შეფასება შემდგომი თათბირების ფარგლებში. ამგვარი ოქმის გარეშე თათბირი კარგავს მონიტორინგის ფუნქციას და უბრალოდ თანამშრომლების „ჭორაობას“ ემსგავსება.

**თათბირი არ შეიძლება გრძელდებოდეს ერთ საათზე მეტხანს.** მიუხედავად იმისა, თუ რამხელა სტრუქტურული ერთეული და რამდენი საკითხის განხილვა სურს ხელმძღვანელს, სასურველია, რომ თათბირის ხანგრძლივობა არ აღემატებოდეს 45 წუთს, მაქსიმუმ ერთ საათს. 45 წუთი ის დროა, რომლის განმავლობაშიც დისციპლინირებულად ჯდომასა და განხილვაში ჩართულობას ვეჩვევით ბავშვობიდანვე, სასკოლო გაკვეთილების ფარგლებში. ეს აგრეთვე ის დროა, რომლის განმავლობაშიც ჩვენს ფსიქიკას, ყურადღებას და შემეცნებას შეუძლია უწვეტად, პროდუქტიულად ფუნქციონირება. ამ დროის ამონურვის შემდეგ ადამიანს უჩნდება აქტივობის, ყურადღების გადატანის, გადალაპარაკების და „ლირიკული გადახვევების“ ბუნებრივი სურვილი, რის გამოც თათბირი ნაკლებად ეფექტიანი ხდება. დროის ლიმიტი თავისთავად შეავიწროებს განსახილველ საკითხთა რაოდენობას და ფოკუსირებულს გახდის თანამშრომლებს რამდენიმე, ყველაზე პრიორიტეტულ თემაზე.



ამ ნაწილის დასრულებისას მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია იმის კიდევ ერთხელ ხაზგასმა, რომ თათბირები, ისევე როგორც მონიტორინგის ნებისმიერი სხვა ინსტრუმენტი, ეფექტიანი მხოლოდ მაშინ არის, როდესაც მათი გამოყენება არ ხდება განტევენის ვაცის გამოვლენის მიზნით. შესაბამისად მნიშვნელოვანია, რომ თათბირზე გამოყენებული ტონი და მთლიანად მისი ფორმატი მაქსიმალურად ახდენდეს იმის ხაზგასმას, რომ შეხვედრების მიზანია პრობლემების იდენტიფიცირება და მათგან სწავლა და არა დამნაშავეების ძიება. თათბირს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებისთვის, რაკი მასში მონაწილეობენ ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ ასრულებენ სამუშაოს, შესაბამისად, როგორც დარგის ექსპერტები, ისინი უკეთ ხედავენ სამუშაო პროცესში წარმოქმნილ პრობლემებსა და მათი დაძლევის ეფექტიან სტრატეგიებს.

## ინდივიდუალური საუბრები ერთეულის თანამშრომლებთან

პრობლემის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი და გამოსწორების შესაძლო გზების ძიება ხშირად ხელმძღვანელობასთან ინდივიდუალური საუბრის ფარგლებში ხდება. შეხვედრის ფორმატი ძალიან მარტივია - ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთად განიხილავენ იმ მიზნებს, რომლებიც დასახული იყო კონკრეტული პერიოდისთვის, აფასებენ რამდენად მოხდა ამ მიზნების მიღწევა თანამშრომლის მიერ და დასახული კურსიდან გადახვევის შემთხვევაში, მსჯელობენ პრობლემების წყაროებსა და მათი დაძლევის გზებზე. ამგვარი შეხვედრები უაღრესად მნიშვნელოვანი და ეფექტიანია. გარდა იმისა, რომ მათი დახმარებით შესაძლებელი ხდება თითოეული თანამშრომლის პროგრესის შეფასება, მისი საქმიანობის მონიტორინგი და ამ გზით მუშაობის ხარისხის მუდმივ ზრდაზე ზრუნვა, იგი აგრეთვე უწყობს ხელს რეგულარულ კომუნიკაციას ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის, რაც თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი ყველაზე მწვავე პრობლემაა. დამატებით, ინდივიდუალური შეხვედრები ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მხრიდან სამუშაოს მაღალი სტანდარტებისა და ორგანიზაციული პრიორიტეტებისადმი ერთგულების გამოვლენის ერთ-ერთი ყველაზე „ხმამაღალი“ ფორმაა. თუკი სტრუქტურული ერთეულის უფროსი სისტემატურად უთმობს დროს თითოეულ თანამშრომელთან შეხვედრასა და მის საქმიანობაზე საუბარს, წარმოუდგენელია, რომ თანამშრომელმა არ აღიქვას ეს სიგნალად ორგანიზაციაში მუშაობის მაღალი სტანდარტების არსებობის თაობაზე. ამ სიგნალის მიღება კი, თავის მხრივ, აუცილებლად იქონიებს დადებით გავლენას თანამშრომელთა მოტივაციაზე, მათ შრომით კმაყოფილებაზე და პროდუქტიულობაზე. იგი აგრეთვე უზიარებს მათ პროფესიული განვითარებისაკენ, საკუთარი ცოდნისა და უნარების დახვეწისაკენ. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, ალბათ რთულია ამგვარი შეხვედრების მნიშვნელობის გადაფასება იმისდა მიუხედავად, რომ ეს პრაქტიკა ძალიან შრომატევადია და უამრავ დროს მოითხოვს ერთეულის ხელმძღვანელისაგან. დახარჯული დროისა და ენერჯის პასუხად სასურველი შედეგის მიღებისთვის აუცილებელია შეხვედრების სწორად წარმართვა. აღნიშნულში იგულისხმება საუბრის ტონი, მოსაზრებების ფორმულირების სტილი, დინამიკა და სხვა. როგორც უკვე აღინიშნა, მონიტორინგი არ არის დასჯისა და დამნაშავეების ძიების ინსტრუმენტი, შესაბამისად, გარემოც, რომელშიც მიმდინარეობს საუბრები უნდა იყოს უაღრესად კომფორტული, ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო, კოლეგიალური და კონსტრუქციული; საუბრის დროს მხარეები უნდა იქცეოდნენ, როგორც თანასწორი პარტნიორები.

## თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა

ინფორმაციული ტექნოლოგიების ასე სწრაფად განვითარების ფონზე არ არის გასაკვირი, რომ კომპიუტერული პროგრამები ორგანიზაციის საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროსა და ფუნქციებში, მათ შორის მონიტორინგის პროცესშიც ინერგება. დღეისათვის არსებობს უამრავი ძალიან პრაქტიკული და კომფორტული ინსტრუმენტი, რომელიც ინდივიდუალურ თანამშრომელს, სტრუქტურული ერთეულის თუ მთლიანად დაწესებულების ხელმძღვანელს აძლევს დაგეგმილი აქტივობების შესრულების მონიტორინგის შესაძლებლობას კომპიუტერის, პედეგის ან თუნდაც მობილური ტელეფონების გამოყენებით. ზოგიერთი პროგრამა სრულიად უსასყიდლოდ არის ხელმისაწვდომი ინტერნეტში, დანარჩენები დამატებითი გადასახადის სანაცვლოდ შეიძლება დაინერგოს. აღსანიშნავია, რომ მსგავსი პროგრამების შეძენა შესაძლებელია არა მხოლოდ საერთაშორისო პროვაიდერებისაგან, არამედ ქართული ორგანიზაციებისგანაც. რამდენიმე საჯარო დაწესებულებაშიც კი, დღეს უკვე არის განვითარებული მართვის თანამედროვე ინსტრუმენტების შემუშავების რესურსი. საერთაშორისო აღიარების მქონე გამოცემა „ფორბს“ —ის თანახმად, ეფექტიანი მენეჯერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელია საბაზისო კომპეტენცია ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში და პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრისაკენ სწრაფვა მათი გამოყენებით.

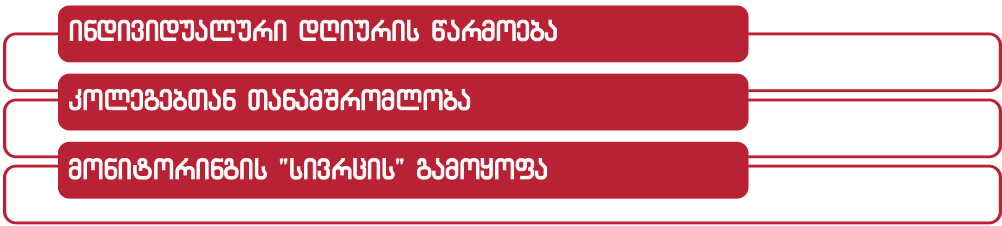
წინამდებარე ნაწილში ჩვენ განზრახ ვიკავებთ თავს მონიტორინგის რომელიმე კონკრეტული ინსტრუმენტის ან პროვაიდერი ორგანიზაციის დასახელები-საგან მათი უპირატეს მდგომარეობაში ჩაყენების თავის არიდების მიზნით, თუმცა დაინტერესებული მკითხველი ადვილად აღმოაჩენს შესაბამის პროგრამებსა თუ პროვაიდერებს ზერელე ძიების შედეგადაც კი.

## მონიტორინგის მქანიზმები ინდივიდუალურ დონეზე

მონიტორინგის ფუნქციის წარმატებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ ეს უკანასკნელი თანამშრომლების მიერ არ იყოს აღქმული მათი ხელმძღვანელობის მიერ თავს მოხვეულ კონტროლის პროცესად; საჭიროა, რომ თითოეული თანამშრომელი დაკვირვების ობიექტად კი არა, ამ პროცესის აქტიურ მოქმედ პირად გრძნობდეს თავს. ამ სულისკვეთებით უნდა იყოს გამსჭვალული და ამ პრინციპით უნდა იყოს აგებული მონიტორინგის მექანიზმები ყველა დონეზე. თუმცა ამ მიდგომის განსაკუთრებული ხაზგასმა, ბუნებრივია, მონიტორინგის ინდივიდუალურ დონეზე დანერგვის გზით არის შესაძლებელი. აღნიშნულში იგულისხმება თანამშრომლის აღჭურვა ისეთი ინსტრუმენტებით, რომლებიც მას საკუთარი სამუშაოს ეფექტიანი მონიტორინგის შესაძლებლობას მისცემს. დამატებით, ეს აგრეთვე მოიცავს თვითმონიტორინგისადმი ინტერესის, ამ პროცესში ჩართვის მოტივაციის გაღრმავებასაც. ორგანიზაციის მუშაობის სპეციფიკა და არსებული რესურსები, როგორც წესი, კარნახობს დაწესებულებას თუ კონკრეტულად რა ინსტრუმენტების გამოყენება არის შესაძლებელი ამ მიმართულებით. ყველაზე გავრცელებული სტრატეგიები საერთაშორისო კონტექსტში მოიცავს ისეთ განსხვავებულ მეთოდებს, როგორცაა ინდივიდუალური დღიურების წარმოება, რომელშიც თანამშრომელი საკუთარი საქმიანობის ანალიზს აწარმოებს; კოლეგებისათვის ერთმანეთის სწავლების/გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობების მიცემა და განვითარებისთვის „სივრცის“ გამოყოფა.



სქემა N12. მონიტორინგის მექანიზმები ინდივიდუალურ დონეზე



**ინდივიდუალური დღიური წარმოება**

დღიურის წარმოება ძალიან საინტერესო მეთოდია, რომელსაც ბევრი ჩვენგანი ორგანიზაციის მხრიდან რაიმე მითითების გარეშეც მიმართავს. განსხვავებით პირადი დღიურებისაგან, რომლებშიც ადამიანები თავიანთ, ხშირად მეტად ინტიმურ პრობლემებს ანალიზებენ, პროფესიული დღიურები ფოკუსირებულია სამსახურებრივ საქმიანობაზე, იმის ანალიზზე თუ რა სირთულეებს ამჩნევს თანამშრომელი საკუთარ სამუშაოში და რა მიმართულებით თვლის, რომ საჭიროებს დახმარებას. პირადი თუ პროფესიული დღიურების მიღმა ერთი და იგივე ლოგიკა დგას - ადამიანი უღრმავდება საკუთარ თავს, ფიქრობს თავის აქტივობაზე, ცდილობს მის გაანალიზებას და გამოვლენილი პრობლემების დაძლევის ეფექტიანი გზების მოფიქრებას. ამგვარი ანალიზი, პრინციპში, შესაძლებელია ზეპირადაც, გონებაში, თუკი ადამიანს შესაბამის გარემოს (მშვიდ და კომფორტულ ატმოსფეროს) შევუქმნით, თუმცა იდეების ფურცელზე გადატანა, მათ ობიექტივაციას, ხორცშესხმას, შესაბამისად, უკეთ გაგებასა და ანალიზს უწყობს ხელს. ბუნებრივია, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა/სტრუქტურული ერთეულის მენეჯერი არ უნდა კითხულობდეს ამ დღიურებს და/ან ამონებდეს თუ რა პრობლემები ასახა თანამშრომელმა მასში. ეს ინსტრუმენტი არის მხოლოდ თანამშრომლისთვის, მისი პირადი გამოყენებისთვის, საკუთარი თავისა და საქმიანობის უკეთესი მონიტორინგისთვის. გარეშე პირების ჩარევა ამ პროცესში არაგულწრფელი ჩანანერებისა და ზერელე ანალიზის მიზეზი შეიძლება გახდეს, ამიტომაც მკაცრად უნდა იყოს აკრძალული. ინდივიდუალური დღიურების წარმოება ძალიან შრომატევადი პროცესია, რომელიც თანამშრომლისაგან შესაბამის დისციპლინას, დროსა და დაინტერესებას მოითხოვს. თუმცა მისი დადებითი ეფექტი სრულად ანაზღაურებს ყველა ამ სირთულეს და მიმზიდველს ხდის მეთოდის გამოყენებას ორგანიზაციის კონტექსტში. დღიურების სისტემის დანერგვით, ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, ეუბნება თანამშრომელს, რომ მას ანდობს საკუთარი საქმიანობის მონიტორინგს; რომ თანამშრომელს იგი აღიქვამს არა სულელ არსებად, რომელსაც მუდმივი კონტროლი და მონიტორინგი სჭირდება, არამედ თვითრეგულირებად, რაციონალურ პირად, რომელსაც შესწევს უნარი თვითონ იზრუნოს საკუთარი პროდუქტიულობის ამაღლებაზე. როდესაც თანამშრომელი გრძნობს ასეთ ნდობას, იგი უფრო მეტად მონდომებულია გაამართლოს ხელმძღვანელობის მოლოდინი და, რაც მთავარია, მისთვის სრულიად გასაგები ხდება, რომ მონიტორინგი ხორციელდება არა დასჯის, არამედ კონკრეტული თანამშრომლების და სრულიად ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით. უკანასკნელ წლებში ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ მსგავსი ავტონომიის და ნდობის მინიჭების შემთხვევაში, ორგანიზაციას თვისებრივად სხვა დონეზე აჭყავს პროდუქტიულობაზე ზრუნვის საკითხი; შიდაორგანიზაციული კლიმატი მკვეთრად უმჯობესდება, იზრდება თანამშრომელთა ერთგულება ორგანიზაციისა და მისი სტრატეგიული მიზნებისადმი,

აგრეთვე იზრდება მოტივაცია და შრომითი კმაყოფილება, მცირდება კონფლიქტები და მნიშვნელოვნად ადვილდება დასახული მიზნების მიღწევა. ყოველივე ეს შესაძლებელი ხდება მხოლოდ თითოეული თანამშრომლისთვის ბლოკნოტის, კალმისტარისა და ყოველკვარეულად ანალიზისთვის საჭირო მაქსიმუმ ორი საათის გამოყოფით. ამ უპირატესობების გათვალისწინებით, მეთოდის უჩვეულობის მიუხედავად, ჩვენ საჭიროდ ჩავთვალეთ მისი რეკომენდირება წინამდებარე სახელმძღვანელოს ფარგლებში.

## კოლეგებთან თანამშრომლობა

დღიურის წარმოების კვალდაკვალ, ერთგვარი შემდგომი ნაბიჯი არის თანამშრომლებს შორის გამოცდილების გაზიარების პროცესის მედიაცია/ხელშეწყობა. კოლეგები ისედაც ერთად ატარებენ მთელ დღეებს და, ერთი შეხედვით, საკმარისზე მეტი დრო აქვთ სამახურებრივ პრობლემებზე საუბრისთვის თუ გამოცდილების გაზიარებისთვის. თუმცა ეს მხოლოდ ერთი, საკმაოდ ზერელე შეხედვით არის მართალი. რეალობაში, ყოველდღიური რუტინა ფაქტობრივად არ ტოვებს შინაარსობრივი განხილვებისა და გამოცდილების გაზიარების არანაირ შესაძლებლობას. დღის განმავლობაში თანამშრომლები კონცენტრირებული არიან სამუშაოს შესრულებაზე, საღამოობით შინ მიიჩქარიან. ამ მომენტებს შორის სტიქიურად წარმოქმნილ პაუზებს კი, იყენებენ არაფორმალური, არასამსახურებრივი თემების განსახილველად. კოლეგებთან ერთად გამოცდილების გაზიარების ინსტრუმენტის დანერგვა არსებითად გულისხმობს ცოდნის გაცვლისთვის ფორმალური პირობების - კომფორტული გარემო, შესაბამისი დროის გამოწვევის უფლება და ა.შ. - შექმნას. პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის/სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა არ ერეოდეს ამ პროცესში, არ ესწრებოდეს შეხვედრებს; ისევე როგორც ინდივიდუალური დღიურების შემთხვევაში — თანამშრომლები უნდა მიანდონ საკუთარ თავს, მისცენ მათ შესაძლებლობა მოახდინონ პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი დაძლევის სტრატეგიებზე მსჯელობა, ხელმძღვანელობას კი უბრალოდ აცნობონ მიღებული გადაწყვეტილებების/განხილული საკითხების შესახებ. ასეთი პროცესი ეხმარება თანამშრომლებს ერთმანეთის უკეთეს გაცნობაში. იგი აგრეთვე უზრუნველყოფს სტრუქტურული ერთეულის შიგნით და მის გარეთ სამუშაო პროცესების, მათი დინების უკეთ გააზრებასა და მათში საკუთარი ადგილის მოძიებას. და ბოლოს, იგი რეალურად უწყობს ხელს საქმიანობაში არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირებასა და მათი დაძლევის სტრატეგიების შინაარსობრივ, საქმიან განხილვას. დასახული მიზნების მიღწევა ხშირად თანამშრომელთა არაკოორდინირებული ქმედების გამო ფერხდება. მსგავსი პრობლემა სამუდამოდ ამოიძირკვება ორგანიზაციიდან გამოცდილების გაზიარების მიზნით შეხვედრების დანერგვის შემდეგ. შეხვედრების სისშირე და მათი ფორმატი ნაკარნახევი უნდა იყოს ორგანიზაციის სპეციფიკით. თუმცა მთავარი და კრიტიკული არის ის, რომ ამ შეხვედრებზე თანამშრომლები კომფორტულად გრძნობდნენ თავს (როგორც ფსიქოლოგიურად ისე ფიზიკურად) და თამამად გამოთქვამდნენ საკუთარ მოსაზრებებს ხელმძღვანელობის მხრიდან რაიმე არასასურველი შედეგის მოლოდინის გარეშე.

## მონიტორინგის „სივრცის“ გამოყოფა

მონიტორინგისთვის „სივრცის“ გამოყოფა თვითრეგულაციის კიდევ ერთი საინტერესო მეთოდია. მისი არსი საკმაოდ მარტივია - ორგანიზაცია გარკვეული სისტემატურობით აძლევს თანამშრომელს ფიზიკურ და დროით სივრცეს იმუშაოს იმ პრობლემებზე, რომლებიც უშუალოდ თანამშრომელს მიაჩნია მნიშვნელოვნად. მარტივად რომ ვთქვათ, კვირაში ან თვეში ერთხელ თანამშრომლებს ათავისუფლებენ ვალდებულებებისგან, არ აძლევენ დავალებებს და არ იბარებენ შეხვედრებზე. მთელი დღის განმავლობაში თანამშრომელი მინდობილია საკუთარ თავს, თვითონ წყვეტს რას გააკეთებს, როგორ და რა ფორმით. ერთადერთი ვალდებულება, რომელიც მას აქვს, არის დღის ბოლოსთვის ხელმძღვანელისთვის (ხანდახან კი კოლეგებისთვისაც) საკუთარი მუშაობის პროდუქტის წარდგენა. ეს ერთგვარი კონტროლის მექანიზმია ორგანიზაციისთვის იმის უზრუნველსაყოფად, რომ სამუშაო დღე ფუჭად, არასამსახურებრივ საქმეებზე არ იხარჯება. ეს მიდგომა თავდაპირველად ექსპერიმენტის სახით გამოიყენეს ამერიკის შეერთებული შტატების ერთ-ერთ მსხვილ კორპორაციაში. თუმცა შედეგი იმდენად პოზიტიური იყო, რომ პრაქტიკა მალე იქნა ათვისებული სხვა ორგანიზაციების მიერ და დღეს მასზე მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებშიც ამოიკითხავთ. ამ მეთოდის წარმატებას განაპირობებს ნდობა, რომელსაც ორგანიზაცია ავლენს თანამშრომლის მიმართ და ავტონომიურობის მაღალი ხარისხი, რომელიც მას ახლავს. საკუთარ თავს „მინდობილი“ თანამშრომლები კრიტიკულად უყურებენ საკუთარ სამუშაოს, არჩევენ პრობლემებს, რომლებიც ხელს უშლის მათ დაკისრებული მოვალეობების შესრულებაში და ცდილობენ მათი მოგვარების სტრატეგიების მოფიქრებას. აღინიშნება, რომ ხშირად პრობლემები, რომლებსაც პოულობენ და ასწორებენ თანამშრომლები ამ სტრატეგიის ფარგლებში, შეუმჩნეველია მათი ხელმძღვანელობისთვის და რთულად აღმოსაჩენი ტრადიციული მონიტორინგის ფორმატში. მეთოდის დადებითი ეფექტი გაძლიერებულია მიღებული შედეგების საჯაროდ პრეზენტაციის ვალდებულებით. თანამშრომლები სწავლობენ ერთმანეთისაგან, იყენებენ ერთმანეთის მიგნებებს საკუთარი სირთულეების დასაძლევად. სამუშაო პროცესის ამგვარი გახალისება და გამრავალფეროვნება, აგრეთვე დადებითად აისახება თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე. შედეგად, სტანდარტულ სამუშაო დღეებშიც კი, ისინი უჩვეულო ხალისით და ინტერესით ასრულებენ საკუთარ მოვალეობებს. სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენ ვერ მოვახერხებთ საჯარო ორგანიზაციის მოძიება, რომელშიც ეს პრაქტიკა გამოიყენება (ვერც საქართველოში და ვერც მის ფარგლებს გარეთ), თუმცა კერძო სექტორში მეთოდის ასეთი წარმატების გათვალისწინებით, და კერძო სექტორიდან წარმატებული პრაქტიკის საჯარო სექტორში დანერგვის ზოგადი ტენდენციის ფონზე, მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ ამ მიდგომის აღწერა წინამდებარე სახელმძღვანელოში.

ამ ინსტრუმენტზე საუბრით გვსურს დავასრულოთ წინამდებარე ნაწილი. იმედს ვიტოვებთ, რომ ზემოთ აღწერილი სტრატეგიები, თუნდაც მათი პირდაპირ თქვენს ორგანიზაციაში გამოყენების გარეშეც, სასარგებლო აღმოჩნდება მონიტორინგის არსის უკეთ გაგებასა და თქვენი ორგანიზაციის სპეციფიკაზე მაქსიმალურად მორგებული მიდგომების შემუშავებაში.

## შეაჯამებელი შენიშვნები/რეკომენდაციები

- ✓ მონიტორინგი სისტემატურად მიმდინარე პროცესი უნდა იყოს, რომელიც ორგანიზაციის პროგრესის ერთჯერადად შეფასების მაგივრად, მისი მუშაობის პროდუქტიულობის მუდმივ ამაღლებაზე იქნება ორიენტირებული;
- ✓ დაუშვებელია მონიტორინგის შედეგების გამოყენება თანამშრომელთა დასჯის, არასასურველი შედეგების მიღმა მდგომი პირების/ერთეულის იდენტიფიცირების მიზნით. მონიტორინგის მიზანია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლება პრობლემების და მათი გამომწვევი ფაქტორების ანალიზის გზით. პრობლემების გამოვლენა კი, ვერ მოხდება თუკი თანამშრომლები საკუთარი ხარვეზების დამალვას ცდილობენ.
- ✓ ორგანიზაციის თანამშრომლები მაქსიმალურად უნდა იყვნენ ჩართულები მონიტორინგის პროცესში, იქნება ეს პრობლემების იდენტიფიცირების, მათი გამომწვევი მიზეზების ანალიზისა თუ დაძლევის სტრატეგიების ფორმულირების ეტაპზე. თითოეული თანამშრომელი უნდა გრძნობდეს, რომ იგი მონიტორინგის პროცესის აქტიური მონაწილეა და არა ხელმძღვანელობის მხრიდან შეფასებისა და კონტროლის პასიური ობიექტი.



## პროფესიული განვითარება

### ძირითადი თემები:

- განვითარების არსი და მნიშვნელობა
- განვითარების პროცესის შემადგენელი ელემენტები
- განვითარების მეთოდები

### ზოგადი მიმოხილვა

განვითარება ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული თემაა მართვის მეცნიერებაში. სამუშაოს მართვის ამ კომპონენტში იგულისხმება ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ იმ აქტივობათა და პროგრამათა ერთობლიობა, რომელიც კონკრეტულად თანამშრომლების თუ გლობალურად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზე არის ორიენტირებული. თანამედროვე, მუდმივად ცვალებადი გარემო ჩვენგან მოითხოვს ახალი პირობებისა და საჭიროებებისადმი მუდმივ ადაპტაციას როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციის დონეზე. ის ორგანიზაცია, რომელიც ვერ ახერხებს ცვლილებებისადმი ფეხის აწყობას, უბრალოდ, კარგავს ადგილს საკუთარ სფეროში. მართალია, საჯარო დაწესებულებებს არ უნევთ ისეთივე მკაცრ კონკურენციასთან შეჭიდება, როგორც კერძო ორგანიზაციებს, მაგრამ სტრატეგიული მიზნების მიუღწევლობას აქ პოლიტიკური შედეგები მოჰყვება, რაც „აიძულებს“ საჯარო სექტორსაც მუდმივად იზრუნოს მაღალი ეფექტიანობის შენარჩუნებაზე. პროფესიული განვითარების მნიშვნელობას ხაზს უსვამს ამ მიმართულებით ორგანიზაციების მიერ გაღებული თანხების მოცულობაც. საქართველოში ამის თაობაზე მონაცემები, სამწუხაროდ, ვერ მოვიპოვეთ, თუმცა, მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში მხოლოდ 2013 წლის განმავლობაში კერძო ორგანიზაციების მიერ პროფესიული განვითარების აქტივობებზე 62 მილიარდი დოლარი დაიხარჯა, რასაც დისტანციური სწავლების კურსებზე დახარჯული 2 მილიარდი დოლარიც ემატება. ყველაზე უხეში გათვლებით, მსოფლიოს მასშტაბით იმავე მიზნებისთვის 2013 წელს მინიმუმ 135 მილიარდი დოლარი იყო დახარჯული, რასაც უნდა დაემატოს მთავრობის თუ დონორი ორგანიზაციების ინვესტიციები საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საქმეში.<sup>1</sup> ხაზგასასმელია, რომ განვითარებაზე გაღებული ინვესტიციების მოცულობა მნიშვნელოვნად იზრდება წლიდან წლამდე, რაც კიდევ ერთი ინდიკატორია იმისა, რომ სამუშაოს მართვის ამ კომპონენტს კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის მაღალი ეფექტიანობის შენარჩუნების პროცესში.

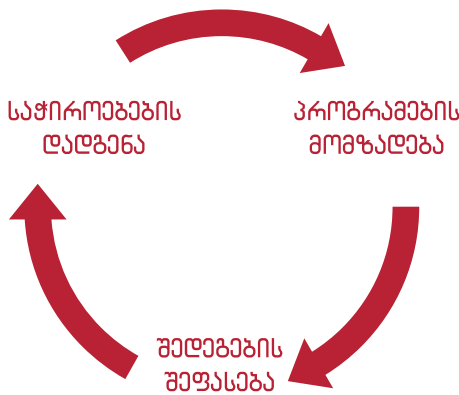
1

<http://www.bersin.com/blog/post/Explosive-Growth-in-the-Corporate-Training-Market.aspx>

## პროცესი

განვითარებაზე საუბრისას ქართველ საჯარო მოხელეებს, პირველ რიგში, ტრენინგები, კონფერენციები და მსგავსი ღონისძიებები ახსენდება. თუმცა სინამდვილეში, ეს აქტივობები განვითარების პროცესის მხოლოდ ერთ კომპონენტს წარმოადგენს. ყველაზე კარგად მომზადებული ტრენინგის ეფექტიც კი, სრულიად უმნიშვნელოა, თუკი იგი ორგანიზაციის განვითარების გლობალური ხედვისა და გეგმის დიდ სურათში არ ჯდება, არ გამომდინარეობს მისგან. პროფესიული განვითარება კომპლექსური პროცესია, რომელიც ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული სამი საფეხურისაგან შედგება. ესენია - საჭიროებების დადგენა, პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების/აქტივობების მომზადება და მიღებული შედეგების შეფასება. **N14** სქემა წარმოადგენს ამ ეტაპების ილუსტრაციას. წარმატებულ ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების ციკლი, ფაქტობრივად, უწყვეტად მიმდინარეობს, რითაც ქმნის ორგანიზაციის წარმატების მყარ საფუძველს.

### სქემა N13. პროფესიული განვითარების პროცესი



#### 1. საჭიროებების დადგენა

როგორც უკვე აღინიშნა, პროფესიული განვითარება თავის თავში მოიცავს აქტივობათა ერთობლიობას, რომელიც მიმართულია თანამშრომლების კომპეტენციის გაღრმავებაზე თუ ახალი ცოდნის შექმნაზე და ამ გზით, მთლიანად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზე. ბუნებრივია, რომ აღნიშნულში იგულისხმება თანამშრომლების თუ ორგანიზაციის კომპეტენციის გაზრდა არა ზოგადად, ყველა სფეროში, არამედ მხოლოდ იმ მიმართულებებით, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია წარმატებული საქმიანობისთვის. სხვაგვარად, პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე პოზიტიური გავლენა აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი განვითარების პროცესში აქცენტი კეთდება ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან უნარებსა და ცოდნაზე. სწორედ ამიტომ, კონკრეტული ღონისძიებების (იქნება ეს ტრენინგები, კონფერენციები თუ სხვა...) დაგეგმვამდე, უაღრესად მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რა სფეროებში უნდა გაუმჯობესდეს ორგანიზაცია; რა კონკრეტული ცოდნა და უნარებია საჭირო ორგანიზაციის შიგნით მის წინაშე დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად მიღწევისთვის. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში არსებული ვითარების შესწავლამ ცხადყო, რომ მათ უმეტესობაში, ფაქტობრივად, არ

ხდება საჭიროებების დადგენა; ტრენინგები და პროფესიული განვითარების სხვა აქტივობები ძირითადად იგეგმება სტიქიურად, ამ უკანასკნელთა ხელმისაწვდომობიდან თუ დონორების რეკომენდაციებიდან გამომდინარე. მხოლოდ ზოგიერთი ორგანიზაცია აცნობიერებს საჭიროებების დადგენის მნიშვნელობას და პირველ ნაბიჯებს დგამს ამ მიმართულებით - ეკითხება სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს, თუ რა საჭიროება მათ თანამშრომლებს და შემდეგ, პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვისას, სწორად ამ ინფორმაციას ეყრდნობა. თუმცა ეს პრაქტიკა, ასევე ნაკლებად ეფექტიანია ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების ხელშეწყობის თვალსაზრისით. ის, თუ რას ფიქრობს თანამშრომელი, ან თუნდაც სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, შესაძლოა არ ემთხვეოდეს იმას, თუ რეალურად რას საჭიროებს ორგანიზაცია.

მაშ, როგორ შეიძლება პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა? წინამდებარე ნაწილში, ჩვენ უკვე რამდენჯერმე ვახსენეთ, რომ პროფესიული განვითარება აუცილებლად უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, **პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენისათვის აუცილებელი პირველი ელემენტი სწორედ ორგანიზაციის განვითარების გეგმაა.** მოკლედ, მივუბრუნდეთ დაგეგმვის ნაწილს, კერძოდ კი, N1 ცხრილს. როგორც ხედავთ, გეგმის ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტი არის კონკრეტულ ამოცანაზე, ქვემიზანსა თუ მიზანზე პასუხისმგებელი პირის იდენტიფიცირება. მხოლოდ იმის ცოდნა, რომ რაღაც არის გასაკეთებელი არაფრის მომცემია გეგმისთვის, თუკი არ იქნა მითითებული, თუ ვის ეკისრება მისი შესრულების პასუხისმგებლობა. აღნიშნულიდან ცხადი ხდება, რომ საჭიროებების დადგენა გარკვეულ დონემდე უკვე დაგეგმვის ეტაპზევე ხდება; კონკრეტული ამოცანის თუ მიზნის გასწვრივ პასუხისმგებელი პირის მითითება დღის წესრიგში აყენებს ამ პირის/სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენციის საკმარისობის საკითხს - შეუძლია/შეეძლება თუ არა მას არსებული ცოდნითა და უნარებით დაკისრებული მოვალეობის შესრულება/დასახული მიზნის მიღწევა. თუკი პასუხი ამ შეკითხვაზე დადებითია, მაშინ ალბათობა იმისა, რომ ორგანიზაცია მოახდენს დაგეგმილის რეალიზებას მაღალია. ხოლო თუკი პასუხი უარყოფითია, პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო ზომების მიუღებლობის შემთხვევაში გეგმის გეგმად, შეუსრულებელ დაპირებად დარჩენის ალბათობა საკმაოდ დიდია. დაგეგმვის პროცესის ბოლოსთვის, ორგანიზაციას, წესით, უნდა ჰქონდეს პირველადი ნუსხა იმ უნარებისა, რომელთა გაღრმავება ან შექმნა არის საჭირო სტრატეგიულ გეგმაში დასახული მიზნების მიღწევისთვის.

მაგრამ სტრატეგიული გეგმა საჭიროებების დადგენის მხოლოდ ერთი კომპონენტია. მარტო გეგმის საფუძველზე საკმაოდ რთული იქნება ორგანიზაციის წინაშე არსებული რეალური საჭიროებების დადგენა; იმის ცოდნა, თუ რა უნარები/კომპეტენცია დამჭირდება მომავლისთვის დასახული მიზნების მისაღწევად, არაფერს მეუბნება იმაზე, თუ რა კომპეტენციას ვფლობ ახლა, დაგეგმვის მომენტში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მხოლოდ იმის ცოდნა, რომ ჩვენი საბოლოო დანიშნულების ადგილი ბათუმია, არაფერს გვეუბნება იმის შესახებ, თუ რამდენად ახლოს ვართ მასთან, ან როგორ უნდა ვიმოდრაოთ, თუკი არ ვიცით სად ვიმყოფებით ყოველ კონკრეტულ მომენტში. სწორედ ამიტომ, **საჭიროებების დადგენისათვის კიდევ ერთი აუცილებელი ელემენტი თანამშრომელთა რეგულარული შეფასებაა.** შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროდ თუ რა კომპეტენციას ფლობს ორგანიზაცია, რა იციან და რა არ იციან მისმა თანამშრომლებმა და, შესაბამისად, რა ნვლილი შეაქვს თითოეულ მათგანს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საქმეში. ამ ინფორმაციის გაანალიზება ორ-

განიზაცის სტრატეგიულ გეგმასთან მიმართებაში შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ, თუ რამდენად შორს ვართ კომპეტენციის კუთხით ჩვენთვის სასურველი მდგომარეობიდან და კონკრეტულად რა მიმართულებით არის საჭირო განვითარება დასახული მიზნების მიღწევისთვის. ვითარების შეფასების ქმედითი ინსტრუმენტი მონიტორინგიცაა, რომელიც დეტალურად იყო განხილული წინა თავში. ისევ ჩვენს მაგალითს რომ დავუბრუნდეთ, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და მონიტორინგის შედეგები, შეიძლება გავაიგივოთ გზის პირას მოცემულ საორიენტაციო ნიშნებთან, რომლებიც გვეუბნება, თუ სად ვიმყოფებით მოცემულ მომენტში, რა მანძილი არის დარჩენილი ბათუმამდე და რა მიმართულებით უნდა ვიაროთ დანიშნულების ადგილამდე მისასვლელად.

ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების/მონიტორინგის ანგარიშები სწორედ ის ელემენტებია, რომლებსაც აუცილებლად უნდა ეყრდნობოდეს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის პროცესი. ზემოთ მონოღებული ინფორმაცია, იმედი გვაქვს, ნათელს ხდის, რომ ამ ორი ელემენტის ანალიზის გარეშე თანამშრომელთა მარტივი გამოკითხვით, თუ პროფესიული განვითარების აქტივობების სტიქიურად დაგეგმვით, ორგანიზაცია უბრალოდ ფუჭად ხარჯავს საკუთარ რესურსებს და აცდენს თანამშრომლებს დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისაგან. ზოგიერთი მკითხველი ალბათ გაიფიქრებს, რომ ახალი ცოდნა ზედმეტი არასოდეს არის და რომ სტიქიურად ჩატარებული ტრენინგებიც სასარგებლო შეიძლება იყოს თანამშრომელთა განვითარებისთვის. წინამდებარე ნაწილში წარმოდგენილი ინფორმაცია არავითარ შემთხვევაში არ აყენებს კითხვის ნიშნის ქვეშ სწავლისა და ახლის დაუფლების ღირებულებას. ჩვენი მიზანია მხოლოდ იმის ხაზგასმა, რომ შეზღუდული რესურსებით, რომლებიც საჯარო ორგანიზაციებს გააჩნია, მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, ისეთი კომპეტენციების განვითარება, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ხოლო თუკი ამის შემდეგ, ორგანიზაციას დარჩება დრო და ფინანსური რესურსი, შესაძლებელია პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა თანამშრომლების შეხედულებებისა თუ სურვილების მიხედვით.

**სქემა N14. განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირების მექანიზმები**



იმ შემთხვევაში, თუკი რაიმე მიზეზის გამო, ორგანიზაციისთვის შეუძლებელია კონკრეტულ მომენტში თანამშრომელთა შეფასება და მათი განვითარების საჭიროებების ამ გზით დადგენა, და იმის გათვალისწინებით, რომ დღეს თითქმის არცერთ საჯარო დაწესებულებაში არ მოქმედებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების და/ან მონიტორინგის სისტემები, შესაბამისად შეუძლებელია თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა, სასარგებლო შეიძლება აღმოჩნდეს პროფესიული განვითარების კუთხით არსებული საერთაშორისო გამოცდილების მიმოხილვა. ქვემოთ მოკლედ არის შეჯამებული ექსპერტთა



რეკომენდაციები იერარქიის ამა თუ იმ საფეხურზე მდგარი თანამშრომლების პროფესიული განვითარების კუთხით. ხაზგასასმელია, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია არ ეფუძნება საქართველოს გამოცდილებას, თუმცა შეიძლება ქართულმა ორგანიზაციებმაც გაიზიარონ.

- ✓ **ზედა რგოლის მენეჯერები** (მინისტრი, მოადგილეები) – ტრენინგი ზედა რგოლის მენეჯერებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს დაგეგმარების, სტრატეგიული მართვისა და ლიდერობის ფუნქციებზე. ხელმძღვანელებისთვის ჩატარებულმა ტრენინგმა უნდა მოიცვას ორგანიზაციაში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებების დროს, მართვის პრინციპების, ნორმებისა და პროცედურების შეცვლის მეთოდები, რომლებიც ფოკუსირებულია ისეთი კომუნიკაციის სტრატეგიაზე, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლებისთვის მოსალოდნელი ცვლილებების სათანადოდ განმარტების ტექნიკას.
- ✓ **ქვედა რგოლის მენეჯერები** (დეპარტამენტის უფროსი, დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე, საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელი) – ტრენინგი ქვედა რგოლის მენეჯერებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს სამინისტროს ან საჯარო უწყების სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების გაგებასა და მისადაგებაზე ოპერატიულ დაგეგმარებასა და ფინანსური, ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მართვაზე. აგრეთვე, ყურადღება უნდა გამახვილდეს სამენეჯმენტო ცვლილებებისა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან კომუნიკაციის საკითხებზე.
- ✓ **შუშალო ხელმძღვანელები** (სამმართველოს უფროსი, სამმართველოს უფროსის მოადგილე, განყოფილების უფროსი, განყოფილების უფროსის მოადგილე) – ტრენინგი ხელმძღვანელებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს განყოფილებისა და მისი თანამშრომლების მუშაობის მორგებაზე სამინისტროსა თუ სხვა საჯარო უწყების ბიზნესმიზნებსა და ამოცანებზე, თანამშრომელთა მართვისა და წვრთნის, შესრულების შეფასების და მათი ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის გზით. ტრენინგი ასევე უნდა მოიცავდეს ისეთ თემებს, როგორიცაა საჯარო მოხელეების ეთიკა, გამჭვირვალე მთავრობის ცნება, სამართლიანი მოპყრობა სამსახურში და ა.შ.
- ✓ **თანამშრომლები** (მთავარი სპეციალისტები, წამყვანი სპეციალისტები, უფროსი სპეციალისტები, სპეციალისტები და ა.შ.) – ტრენინგი თანამშრომლებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს პროფესიულ საკითხებზე. სწავლება უნდა მოიცავდეს ეფექტური შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციების ანალიზს, აგრეთვე ტრენინგებს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა ანალიტიკური უნარ-ჩვევები, კრიტიკული აზროვნება და სამუშაო ნორმები. ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა სტრუქტურული ერთეულის საჯარო მოხელეს უნდა ჩაუტარდეს ტრენინგები თემებზე: საჯარო მოხელეების ეთიკა, გამჭვირვალე მთავრობის ცნება, სამართლიანი მოპყრობა სამსახურში და ა.შ.

## 2. პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება

მას შემდეგ, რაც მოხდება ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებების კვლევა/ანალიზი, უკვე შესაძლებელი იქნება პროფესიული განვითარების კონკრეტულ პროგრამებსა თუ აქტივობებზე მუშაობა. იდენტიფიცირებული საჭიროებები გვეკარნახობენ არა მხოლოდ იმას, თუ კონკრეტულად რა სფეროებში არის საჭირო კომპეტენციის გაღრმავება და/ან ახალი ცოდნის შექმნა, არამედ იმასაც, თუ კონკ-



რეტულად რა მეთოდი/სტრატეგია შეიძლება იყოს ამისათვის ყველაზე ეფექტიანი. ქვემოთ მოკლედ იქნება მიმოხილული პროფესიული განვითარების დღეისათვის ყველაზე პოპულარული მექანიზმები მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზით. იმედს ვიტოვებთ, რომ აღნიშნული ინფორმაცია დაგეხმარებათ პროფესიული განვითარების მაქსიმალურად ეფექტიანი პროგრამების შემუშავებაში.

## ტრენინგი

მიუხედავად იმისა, რომ ამ მხრივ ფორმალური სტატისტიკა ვერ მოვიძიეთ, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში ტრენინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდია. შესაბამისად, მისი ფორმატი ნაცნობი და ახლობელი უნდა იყოს სახელმძღვანელოს მკითხველისთვის. ტრენინგი სხვადასხვა სახის არსებობს, თუმცა მისი ტრადიციული ფორმატი ძალიან ჰგავს ჩვეულებრივ სალექციო შეხვედრას, სადაც წამყვანი (ტრენერი) აწვდის მსმენელებს ინფორმაციას განსახილველი საკითხის შესახებ. როგორც წესი, ტრენინგები ტარდება სამუშაო ადგილიდან მოწყვეტით, სპეციალურ ტრენინგცენტრებში თუ სამუშაოს მიღმა არსებულ სხვა ადგილებში. პროფესიული განვითარების ამ მეთოდზე საუბრისას ხაზს უსვამენ მის არაეფექტიანობას პრაქტიკული უნარ-ჩვევების განვითარების მიზნისთვის. როგორც უკვე აღინიშნა, ტრადიციული ტრენინგი გულისხმობს სალექციო ხასიათის შეხვედრას სამსახურისგან მოწყვეტით, ეს ორი გარემოება კი, ართულებს მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში, სამუშაო ადგილზე გამოყენებას. არაერთგზის დადასტურდა, რომ თეორიულად მიღებული ცოდნა ავტომატურად არ აისახება ჩვენს ქცევაში; ის, რომ ჩვენ რაიმეს შესახებ თეორიული ცოდნა გვაქვს, სულაც არ გულისხმობს იმას, რომ ამ ცოდნის პრაქტიკაში რეალიზებასაც მოვახდენთ. ამ დებულების საილუსტრაციოდ ხშირად მიმართავენ ველოსიპედის ტარების მაგალითს. ბევრ ჩვენგანს ალბათ დღემდე შენახული აქვს ბავშვობის მოგონებები იმ დროის შესახებ, როდესაც ველოსიპედის ტარებას ვსწავლობდით. მშობლების ხანგრძლივი ახსნის და ახსნილის ჩვენ მიერ გაგების მიუხედავად, ველოსიპედის გატარება დიდ პრობლემად რჩებოდა; ტარების ხელოვნებას მხოლოდ პრაქტიკის შედეგად ვეუფლებოდით. ზუსტად იგივე პრინციპი მოქმედებს ტრენინგის შემთხვევაში, ამიტომაც ამ მეთოდს დიდი სიფრთხილით მიმართავენ მაშინ, როდესაც პრაქტიკული უნარების განვითარებაა საჭირო.

რაც შეეხება მეთოდის პოზიტიურ მხარეს, მისი ორი ძირითადი უპირატესობაა ეკონომიურობა (დროის თვალსაზრისით) და გამოცდილების გაცვლის ხელშეწყობა. ერთი ტრენინგის ფარგლებში ხშირად რამდენიმე ათეული თანამშრომელი გადამზადდება დროის საკმაოდ მოკლე დროში, რაც ხელსაყრელია ორგანიზაციისთვის დატვირთული სამუშაო გრაფიკის გამო. გარდა ამისა, ბევრი თანამშრომლის ერთ სივრცეში თავმოყრა და მათთან ერთად სამსახურთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა მეტად ნაყოფიერ გარემოს ქმნის გამოცდილების გაზიარებისთვის, პრობლემური სფეროების იდენტიფიცირებისთვის და გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებისთვის. სწორად ამ უპირატესობების გამო მიმართავენ ტრენინგებს ყველაზე ხშირად ახლად აყვანილი თანამშრომლების შემთხვევაში.

## მენტორინგი

ბოლო პერიოდში სულ უფრო პოპულარული ხდება მენტორების ინსტიტუტი. აღნიშნული გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ძლიერი, კომპეტენტური კადრების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ გამოყენებას შედარებით ნაკლებად კომპეტენტურ კადრებთან სამუშაოდ. მენტორის და „მოსწავლის“ თანამშრომლობა შეიძლება მიმდინარეობდეს ჩვეულებრივ სამუშაო პირობებში, სამუშაოს შესრულების

პროცესში, და/ან ინდივიდუალური შეხვედრების/დისკუსიების ფარგლებში. მენტორი ერთგვარი მრჩეველია ახალბედა, ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლისთვის, რომელსაც სამუშაო ადგილზე რეალური, პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრაში ეხმარება. მეთოდს განსაკუთრებით ხშირად მიმართავენ განათლების სისტემაში, ახალბედა პედაგოგების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობისთვის, თუმცა იგი საკმაოდ მოქნილია სხვა კონტექსტში ასეთივე პოზიტიური შედეგების მისაღწევად. ზოგიერთი მკვლევრის აზრით, მენტორინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი ინსტრუმენტია. ის ფაქტი, რომ იგი გამოიყენება სამუშაო კონტექსტში, სამუშაო ადგილზე და გულისხმობს ინდივიდუალური დახმარების განწესას რეალური ამოცანების გადაჭრაში, უაღრესად პრაქტიკულსა და ღირებულს ხდის ამ მეთოდს. თუმცა მისი წარმატებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მენტორების სწორად შერჩევას და მათ სამუშაო გრაფიკში მენტორობისთვის საჭირო დროის გამონათავისუფლებას, რაც, როგორც წესი, ძალიან რთულია ორგანიზაციისთვის. მენტორობისთვის აუცილებელია, რომ ადამიანი არა მხოლოდ კარგად იცნობდეს საკუთარ საქმეს, იყოს იმის ექსპერტი, რასაც აკეთებს, არამედ ასევე შეეძლოს საკუთარი ცოდნის გადაცემა სხვებისთვის, კარგად ჰქონდეს განვითარებული კომუნიკაციური და ადამიანებთან ურთიერთობების უნარები. იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი ორგანიზაცია შეძლებს ასეთი თანამშრომლის იდენტიფიცირებას, საკმაოდ მტკივნეული ხდება ხოლმე მისი განათავისუფლება ძირითადი სამუშაო მოვებებისაგან დროის გარკვეული მონაკვეთით (ხანდახან რამდენიმე თვითაც კი), მენტორის ფუნქციის შესრულებისთვის. არადა, ძირითადი დატვირთვის შემცირების გარეშე, თანამშრომელზე მენტორის ფუნქციის დაკისრება უსამართლო და არასწორია. ამ გზით ორგანიზაცია თვითონვე შელახავს მენტორობის რეპუტაციას და თანამშრომლებში უაღრესად ნეგატიურ დამოკიდებულებას ჩამოაყალიბებს მის მიმართ. მეთოდის „ნაკლად“ ასევე ხშირად ასახელებენ იმას, რომ იგი არ იძლევა ბევრი თანამშრომლის ერთდროულად გადამზადების შესაძლებლობას. ერთი მენტორი ერთდროულად მხოლოდ ერთ ან ორ თანამშრომელთან ასწრებს მუშაობას, რაც ძალიან ცოტაა, განსაკუთრებით ტრენინგთან და სხვა, უფრო ფართომასშტაბიან მეთოდებთან შედარებით. სწორედ ამ ნაკლოვანებებით აიხსნება ის, რომ ორგანიზაციებს ხშირად ურჩევნიათ სხვა, ნაკლებად ეფექტიანი, თუმცა უფრო ადვილად განსახორციელებელი მიდგომების გამოყენება.

## როტაცია

როტაციას ქართულ სინამდვილეში თითქმის არავინ განიხილავს პროფესიული განვითარების გზად, არადა, იგი ახალი პროფესიული ცოდნისა და უნარების შეძენის საკმაოდ ეფექტიანი მეთოდია. როტაცია გულისხმობს თანამშრომლისთვის გარკვეული დროით ახალი ფუნქცია-მოვალეობების დაკისრებას. აღნიშნული ხორციელდება მის დროებით სხვა პოზიციაზე გადაყვანის ან მისი პოზიციისთვის ახალი ფუნქციების დამატების (სამუშაოს გამრავალფეროვნების) გზით. ხაზგასასმელია, რომ სხვა პოზიციაზე გადაყვანისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის განათლება და გამოცდილება. როტაცია არ გულისხმობს ადამიანის რადიკალურად განსხვავებულ პოზიციაზე გადაყვანას, მისი სამუშაო პროფილის სრულად შეცვლას. იგი ძირითად მოვალეობებში მცირე კორექტივების შეტანას გულისხმობს, რაც საკუთარი სამუშაოს ახლებული კუთხიდან დანახვასა და მისი უკეთ შესრულებისათვის საჭირო უნარების განვითარებას უწყობს ხელს. მსხვილ, საერთაშორისო ორგანიზაციაში როტაცია შეიძლება ხდებოდეს არა მხოლოდ ერთი სტრუქტურული ერთეულის ან მიმართულების ფარგლებში, არამედ ორგანიზაციის სხვა ფილიალებშიც, მათ შორის, იმათშიც, რომლებიც ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ფუნქციონირებენ. საგარეო საქმეთა სამინისტროს შემთხვევაში, მაგალითად, მოსამსახურეთა კადრების

სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად დაწესებულია თანამდებობის პირთა გეგმიური როტაცია საზღვარგარეთ საქართველოს დიპლომატიურ წარმომადგენლობებსა და საკონსულო დაწესებულებებში. როტაციის ხანგრძლივობა განისაზღვრება 3-4 წლის ვადით, რისი დასრულების შემდეგაც თანამშრომელი აგრძელებს მუშაობას სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში ან დანიშვნამდე გარკვეული პერიოდით ირიცხება დიპლომატიური სამსახურის რეზერვში. რეზერვში ყოფნის დროს მათ აქვთ საშუალება მონაწილეობა მიიღონ სამინისტროს სასწავლო ცენტრის მიერ ორგანიზებულ კვალიფიკაციის ასამაღლებელ პროგრამებში.

## კონფერენცია

საჯარო სექტორში თითქმის ყოველდღიურად ტარდება სხვადასხვა სახის კონფერენცია, ამიტომ, სავარაუდოდ, ეს ფორმატიც კარგად ნაცნობი და ახლობელია ჩვენი მკითხველისთვის. კონფერენცია თავს უყრის ერთ სფეროში და/ან ერთ საკითხზე მომუშავე ექსპერტებს გამოცდილების გაზიარებისა და პრობლემური თემების განხილვისთვის. საჯარო მოხელეებთან ამ თემაზე შემდგარი საუბრებიდან ცხადი ხდება, რომ ზოგადი დამოკიდებულება კონფერენციების მიმართ მთლიანობაში ნეგატიურია. უმეტესობისთვის მათში მონაწილეობა უფრო ფორმალური ვალდებულებაა, ვიდრე პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. ზოგი კი, კონფერენციაში მონაწილეობას დროის ფუჭ ხარჯვადაც მიიჩნევს. არ გამოვრიცხავთ, რომ ზოგიერთი კონფერენცია მართლაც არ არის განსაკუთრებით სასარგებლო, თუმცა ეს ალბათ უფრო ცუდი ორგანიზების შედეგი უფროა ვიდრე კონფერენციის, როგორც მეთოდის, ნაკლი. კოლეგების, დარგის ექსპერტების ნახვის, მათთან დისკუსიაში ჩაბმისა და სამუშაო პროცესში არსებული სირთულეების განხილვის შესაძლებლობა, რომელსაც ქმნის კონფერენცია, უდავოდ უწყობს ხელს პროფესიულ განვითარებას, რისთვისაც ეს მეთოდი უაღრესად პოპულარულია მთელ მსოფლიოში. კონფერენციის ძირითადი ნაკლი მისი ღირებულებაა. დარგის ექსპერტების თავმოყრა ერთ შენობაში, მათი დისკუსიისთვის ნაყოფიერი პირობების შექმნა, ხანდახან ძალიან რთული და ძვირი სიამოვნებაა.

## ხარისხის წრეები

კონფერენციის ნაკლებად ფორმალური და აგრეთვე უფრო ეკონომიური ანალოგი არის ხარისხის წრეები, ანუ თანამშრომელთა სისტემატური შეხვედრები და დისკუსიები სამუშაოსთვის მნიშვნელოვან თემებზე. ეს ერთგვარი თათბირებია, რომლებშიც ჩართულები არიან კონკრეტულ საკითხზე, თემაზე მომუშავე თანამშრომლები და ერთობლივად, მსჯელობის და საკუთარი გამოცდილების გაზიარების გზით ცდილობენ სამუშაო პროცესში შექმნილი სირთულეების დაძლევის ყველაზე ეფექტიანი გზების მოფიქრებას. მეთოდს სათავე ჩაეყარა იაპონიაში დაახლოებით 60 წლის წინ. მისი ეფექტიანობის გამო იგი სწრაფად აითვისეს სხვადასხვა ინდუსტრიაში მომუშავე ორგანიზაციებმა, მათ შორის, იაპონიის ფარგლებს გარეთაც. საჯარო მოხელეებთან საუბრებიდან ირკვევა, რომ ხარისხის წრეები ფაქტობრივად არ გამოიყენება ქართულ სინამდვილეში. თუმცა, ვფიქრობთ, აქ მეთოდის სახელდება იწვევს გაურკვეველობას, რაკი მისი არსი - ანუ სისტემატური შეხვედრები და პრობლემური თემების ერთობლივად განხილვა - საკმაოდ ნაცნობი და გასაგები ფორმატია თითქმის ყველა საჯარო ორგანიზაციისთვის. მეთოდის უმთავრესი უპირატესობა ეკონომიურობასთან ერთად, მისი ეფექტიანობაა: სისტემატურ დისკუსიებში მონაწილეობის გზით ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს ეძლევა პრობლემების ახლებურად დანახვის, კოლეგებისაგან სწავლის შესაძლებლობა. ამავდროულად შეხვედრები ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენას, განხილვას და მათ მოგვარებაზე კოლექტიურ ზრუნვას. მეთოდის ერთადერთი მი-

ნუსი დროის არაეკონომიურობაა. ყოველდღიური სამუშაო დატვირთვის გათვალისწინებით, შეუძლებელი თუ არა, ძალიან რთულია ხოლმე თანამშრომლების თავმოყრა ერთი ან ორი საათით პრობლემებზე სასაუბროდ. საჯარო მოხელეები საუბარში აღნიშნავდნენ, რომ მათზე გადანაწილებული დავალებები ხშირად დაუყოვნებლივ შესრულებას მოითხოვს, რაც არ ტოვებს სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებაზე თუ გამოცდილების გაზიარებაზე ფიქრის დროს.

**პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გზა**

პროფესიული განვითარება არის პროცესი, რომელშიც „განსავითარებელი“ სუბიექტი აქტიურ მონაწილეობას უნდა იღებდეს. სხვაგვარად, დაუშვებელია, რომ ორგანიზაცია აიძულებდეს ამა თუ იმ თანამშრომელს პროფესიული განვითარების კონკრეტულ აქტივობაში ჩაბმას, ამ პროცესის ღირებულებაში მისი დარწმუნების გარეშე. ორგანიზაციის ფარგლებში ჩვენ საქმე გვაქვს ზრდასრულ ადამიანებთან, რომლებიც თვითონ უნდა იყვნენ დაინტერესებულები საკუთარი განვითარებით. ორგანიზაცია არ არის სკოლა, სადაც მასწავლებელი ან მშობელი მიჰყვება თანამშრომელს იმის დასაზუსტებლად ისწავლა მან რამე თუ არა; საჭიროა, რომ თანამშრომელს თვითონ ესმოდეს სწავლის მნიშვნელობა და დაინტერესებული იყოს საკუთარი განვითარებით. აღნიშნულის მისაღწევად ორგანიზაციების ფარგლებში სისტემატურად ეწყობა საინფორმაციო შეხვედრები, განხილვები. აგრეთვე, ხდება თანამშრომლების ჩართვა პროფესიული განვითარების საჭიროებების კვლევის თუ პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების შემუშავების პროცესში. ასე, თანამშრომელი ნაწილობრივ მაინც იღებს საკუთარ თავზე ზრდისა და განვითარების პასუხისმგებლობას, რაც ამაღლებს ამ მიმართულებით განხორციელებული ნებისმიერი აქტივობის ეფექტიანობას. განვითარების პროცესში თანამონაწილეობისა და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების ერთ-ერთი ყველაზე მაპროვოცირებელი მეთოდი ინდივიდუალური გეგმაა. ეს არის დოკუმენტი, რომელშიც თანამშრომელი თვითონ, საკუთარი შეხედულებისამებრ აფასებს საკუთარ თავს, აცალიბებს იმ პრობლემებს, რომლებსაც აწყდება სამუშაო პროცესში. ამასთან, დოკუმენტში მითითებულია ის მიზნები, რომლებსაც თანამშრომელი ისახავს ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერსპექტივაში და ის კონკრეტული აქტივობები, რომელთა განხორციელებაც მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მისაღწევად. შემუშავებული დოკუმენტის განხილვა ხდება უშუალო უფროსთან და საბოლოო სახით ჩამოყალიბების შემდეგ, ეს დოკუმენტი ხდება თანამშრომლის პროგრესის მონიტორინგის ინსტრუმენტი როგორც უშუალოდ მისთვის, ისე მისი ხელმძღვანელისთვის.

**სქემა N15. განვითარების ინდივიდუალური გეგმის ელემენტები**



N2 ცხრილი მოკლედ აჯამებს პროფესიული განვითარების ზემოთ აღწერილ მეთოდებს და მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებს.

**ცხრილი N2. პროფესიული განვითარების მეთოდები**

№	მეთოდი	აღწერა	უპირატესობა	ნაკლოვანება
1	ტრენინგი	სალექციო ხასიათის „გაკვეთილი“. ტრენერი გადასცემს მსმენელებს ინფორმაციას განსახილველი თემის შესახებ.	მოკლე დროში ბევრი თანამშრომლის გადამზადება; ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას.	ძვირია; არ არის ორიენტირებული პრაქტიკული უნარების/ქცევის განვითარებაზე.
2	მენტორინგი	გამოცდილი, მაღალკვალიფიციური თანამშრომელი/მენტორი ხდება ინდივიდუალური მრჩეველი ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლისთვის; ეხმარება მას სამუშაო ადგილზე წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარებაში.	ეფექტიანია პრაქტიკული ქცევების/უნარების განვითარებისთვის.	მოითხოვს ბევრ დროს; რთულია კარგი მენტორის მოძიება და გამონათავისუფლება ძირითადი საქმიანობისგან.
3	კონფერენცია	დარგის ექსპერტები იკრიბებიან სამუშაოს შესახებ მნიშვნელოვანი თემების განსახილველად.	ხელს უწყობს გამოცდილების გაზიარებას.	ძვირია; რთულია ექსპერტების თავმოყრა ერთად.
4	ხარისხის წრეები	თანამშრომლები სისტემატურად იკრიბებიან სამუშაო პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების განსახილველად.	ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ განვითარებას.	მოითხოვს ბევრ დროს; მოუხერხებელია გადატვირთული სამუშაო გრაფიკის პირობებში.
5	როტაცია	თანამშრომლის სამუშაოს გამრავალფეროვნება სხვა (მსგავს) პოზიციაზე გადაყვანის ან ახალი მოვალეობების დაკისრების გზით.	ხელს უწყობს პრაქტიკული უნარების განვითარებას; ზრდის შრომით მოტივაციას.	რთულად განსახორციელებელია ძალიან სპეციფიკური სამუშაოს შემთხვევაში.
6	განვითარების გეგმა	თანამშრომელი თვითონ ადგენს საკუთარი განვითარების გეგმას და პასუხისმგებელია მის შესრულებაზე.	იზრდება „მესაკუთრეობის“ განცდა და პასუხისმგებლობის გრძნობა.	მოითხოვს ბევრ დროს და სისტემატურ თვითანალიზს.

**3. შედეგების შეფასება**

განვითარების ბოლო, შემაჯამებელ საფეხურზე ხდება განხორციელებული პროგრამების/აქტივობების ეფექტიანობის შეფასება და პროფესიული განვითარების მიმართულებით სამომავლო ნაბიჯების დაგეგმვა. ამ თავის შესავალშივე აღინიშნა, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაში, შესაბამისად, ბუნებრივია მათი



ინტერესი ჩადებული ინვესტიციის ეფექტის მიმართ. საკვანძო შეკითხვა, რომელსაც უნდა გაეცეს პასუხი ამ საფეხურზე არის - გაიზარდა თუ არა თანამშრომლის კომპეტენცია სასურველი მიმართულებით? ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემისთვის ორგანიზაციები, როგორც წესი, სამ სტრატეგიას მიმართავენ:

**1. გადამზადებულ თანამშრომელთა გამოკითხვა.** თუ ოდესმე მიგილიათ მონაწილეობა ტრენინგში, კონფერენციაში ან პროფესიული განვითარების რომელიმე სხვა ჯგუფურ აქტივობაში, აუცილებლად გეხსომებათ შეფასების ფორმები, რომლებიც ღონისძიების ბოლოს იყო დარიგებული და რომლებიც გეკითხებოდათ, თუ რამდენად კმაყოფილი ხართ ღონისძიებით/მის ამა თუ იმ ასპექტით. ექსპერტების აზრით, პროფესიული განვითარების პროგრამების შეფასების ეს სტრატეგია ყველაზე ნაკლებად სანდო და ღირებულია სამი მიზეზის გამო: ა. ადამიანები, როგორც წესი, არასერიოზულად ეკიდებიან შეფასებებს, უბრალოდ, მექანიკურად ხაზავენ პასუხებს; ბ. მონაწილეთა უმეტესობას არ სიამოვნებს ნეგატიურ მომენტებზე ყურადღების გამახვილება, არ უნდა ორგანიზატორების განაწყენება, მადლობელია იმისთვის, რაც კარგი იყო; გ. შეიძლება ადამიანს გულწრფელად სჯეროდეს, რომ კონკრეტული აქტივობა უაღრესად სასარგებლო და ეფექტიანი იყო, თუმცა რეალურად მისი პროფესიული საქმიანობა/ქცევა არ უმჯობესდებოდა. ამ ნაკლოვანებების გათვალისწინებით, ბუნებრივია, დაისმება შეკითხვა იმის თაობაზე, თუ რატომ მიმართავენ შეფასების ამ ფორმას ასე ხშირად. საქმე ისაა, რომ მხოლოდ ეს სტრატეგია საკმაოდ სუბიექტური და არასანდოა, თუმცა ქვემოთ აღწერილ სტრატეგიებთან კომბინაციაში იგი მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვანვდის პროფესიული განვითარების კონკრეტული აქტივობის შესახებ. გარდა ამისა, ადამიანებს, როგორც წესი, არ უჭირთ შეფასებისას ტექნიკურ ხარვეზებზე მითითება, რაც სამომავლო აქტივობების უკეთ დაგეგმვის შესაძლებლობას იძლევა.

**2. მიღებული ცოდნის შეფასება.** ამ სტრატეგიას ყველაზე ხშირად ტრენინგების შემდეგ მიმართავენ ხოლმე, თუმცა იგი სხვა მეთოდებთანაც შეიძლება იყოს გამოყენებული. მისი არსი მდგომარეობს თანამშრომლის ცოდნის შეფასებაში პროფესიული განვითარების აქტივობაში ჩართვამდე და მის შემდეგ. ტრენინგის შემთხვევაში საუბრობენ ხოლმე ე.წ. პრე და პოსტ ტესტებზე, რომლებიც გვაჩვენებს თუ როგორ შეიცვალა თანამშრომლის პასუხები (ცოდნა) პროფესიული განვითარების ღონისძიებაში მონაწილეების შემდეგ. ეს სტრატეგია უფრო ეფექტიანია, ვიდრე თანამშრომელთა გამოკითხვა, თუმცა მასაც აქვს მნიშვნელოვანი ნაკლი. პროფესიული განვითარების ნებისმიერი ღონისძიება ორიენტირებულია თანამშრომლის ქცევის შეცვლაზე, მისი შრომითი ეფექტიანობის ამაღლებაზე, ტესტი კი ვერ ზომავს ამას, იგი არ გვეუბნება შეძლებს თუ არა თანამშრომელი მიღებული ცოდნის ტრანსფორმაციას, მის გარდაქმნას პრაქტიკული ამოცანების დაძლევის სტრატეგიებში. ამ პრობლემაზე ბოლო დროს საკმაოდ აქტიურად საუბრობენ პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდის კონტექსტში. მასწავლებლობის უფლების მოსაპოვებლად კანდიდატებს უწევთ ტესტირების გავლა საგნობრივი მიმართულებით და ზოგად, პედაგოგიურ უნარებში. თუმცა არსებობს მოსაზრება (რომელიც, სამწუხაროდ, გამოცდილებითაც არის გამყარებული), რომ ტესტირებაში მიღებული ქულა არ წარმოადგენს საკლასო ოთახში ეფექტიანად მუშაობის გარანტიას. სხვაგვარად, კანდიდატებს შეუძლიათ მოემზადონ ტესტირებისთვის, თუმცა საკლასო ოთახებში ისევ ძველებური, არაეფექტიანი მეთოდები გამოიყენონ. ტესტირებით ძალიან ხშირად იზომება კანდიდატის მეხსიერება და/ან უკეთეს შემთხვევაში ის თეორიული ცოდნა, რომელსაც ის ფლობს. როგორც ადრე განხილულ ველოსიპედის მაგალითშიც აღინიშნა, თეორიული ცოდნა არ წარმოადგენს პრაქტიკული ქცევის განხორციელების გარანტიას.



**3. პრაქტიკის შეფასება.** პროფესიული განვითარების ღონისძიების ეფექტიანობის შეფასების ყველაზე კარგი ინსტრუმენტი პრაქტიკულ ქცევაზე დაკვირვებაა. თუკი ვთანხმდებით იმაზე, რომ პროფესიული განვითარება მიზნად ისახავს სამუშაო ქცევების დახვეწას, თანამშრომლის ეფექტიანობის გაზრდას, ბუნებრივია, რომ ტრენინგის თუ სხვა მეთოდის შედეგიანობის შეფასებისთვის სწორედ სამუშაოს ხარისხს შევხედავთ. დაკვირვებაში არ იგულისხმება თანამშრომლის გვერდზე დგომა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლი. პრაქტიკის შეფასებისას იგულისხმება შესრულებული სამუშაოს შეფასების და მონიტორინგის ანგარიშების ანალიზი, ანუ იმის თვალყურისდევნება თუ რამდენად უმჯობესდება თანამშრომლის საქმიანობა პროფესიული განვითარების ღონისძიებიდან 6 თვეში, ერთ წელიწადში თუ უფრო ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

### განვითარება/სწავლა ორგანიზაციის დონეზე

განვითარების თემის დასრულება გვსურს სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის კონცეფციის გაცნობით. ეს არის თემა, რომელიც უაღრესად პოპულარული ხდება დასავლეთში, განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებულ შტატებში და, რომელმაც, არსებობის მოკლე ისტორიის მიუხედავად, უკვე დაადასტურა მასში ჩადებული ფილოსოფიის ეფექტიანობა. კონცეფციის ავტორი, პიტერ სენგე მიიჩნევს, რომ სწავლაზე ორიენტირებულია ორგანიზაცია, რომელიც განვითარების პროცესს განიხილავს სისტემურად, გუნდის და არა ინდივიდუალური თანამშრომლების დონეზე. მისი აზრით, სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის ყველაზე საკვანძო მახასიათებელია მისი მზაობა მუდმივად ანალიზოს საკუთარი სამუშაო და გარდაიქმნას გამოვლენილი ხარვეზების გამოსწორების გზით. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში თანამშრომლები აქტიურად არიან ჩართულები სამუშაოს შესრულების ახლებური, ინოვაციური მეთოდების აღმოჩენაში, ორგანიზაციის ფუნქციების, მისი რუტინის დახვეწაში. ხელმძღვანელის როლი კი მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნაა. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული იერარქია მეორეხარისხოვანია. აქ მნიშვნელოვანია გუნდური შრომა, გუნდური ჩართულობა პრობლემების გადაჭრის საქმეში ყოველგვარი ბიუროკრატიული ჩარჩოების გარეშე. ორგანიზაციები, რომლებიც ახერხებენ ამგვარი გარემოს შექმნას ხასიათდებიან თანამშრომელთა მაღალი შრომითი ნაყოფიერებით, ორგანიზაციისადმი ძლიერი პატრიოტული გრძნობებითა და მაღალი შრომითი მოტივაციით. ასეთ ორგანიზაციებში აგრეთვე მაქსიმალურად არის ნახალისებული ინდივიდუალური პროფესიული განვითარება და დანერგვითა მუშაობის მაღალი სტანდარტები. სუსტემური თუ სხვა სახის პრობლემები აქ მალევე ექცევა ყურადღების ცენტრში და აღმოიფხვრება არსებითი ზიანის მოყენებამდე. ყოველივე ამის მიღწევა შესაძლებელია ორგანიზაციის კულტურაში რამდენიმე ელემენტის დანერგვით. ეს ელემენტებია ტოლერანტობა შეცდომების მიმართ (იხ. მონიტორინგის ნაწილი), პარტნიორული დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, საკუთარი სამუშაოს მუდმივი ანალიზი როგორც თანამშრომლის, ისე ორგანიზაციის დონეზე და კარგად აწყობილი კომუნიკაციის არხების/შესაძლებლობების არსებობა. **N3** ცხრილი მოკლედ აჯამებს სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მახასიათებლებს.



**ცხრილი N3. სწავლაზე ორიენტირებული და ტრადიციული ორგანიზაციები**

მახასიათებელი	ტრადიციული ორგანიზაცია	სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია
<b>ხელმძღვანელის როლი</b>	სახავს მიმართულებებს; ანაწილებს სამუშაოს; აძლევს თანამშრომლებს მითითებებს და დირექტივებს იმის შესახებ, თუ როგორ შეასრულონ სამუშაო; აკონტროლებს შესრულების პროცესს.	სახავს მიმართულებებს; ანაწილებს სამუშაოს. თანამშრომლები თვითონ პოულობენ დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ყველაზე ეფექტიან გზებს. შედეგებს განიხილავენ ხელმძღვანელთან.
<b>რუტინა</b>	ორგანიზაციაში დამკვიდრებული რუტინა ათი მცნებასავით ხელშეუხებელია; ყველა ვალდებულია დაემორჩილოს მას. მცირე ცვლილების შეტანაც კი არსებითი რეფორმის სახეს იღებს.	ნებისმიერი პროცესი მუდმივი ანალიზისა და შეფასების საგანია; არაეფექტიანი რუტინა იხვეწება ან სრულებით ვარდება ორგანიზაციის კულტურიდან; თანამშრომლები ორიენტირებულები არიან მუდმივ გაუმჯობესებაზე და არა რუტინის დაცვაზე.
<b>კომუნიკაცია</b>	ხელმძღვანელთან კომუნიკაცია ცალმხრივია; თანამშრომლები იღებენ მითითებებს და მოთხოვნისამებრ აბარებენ ანგარიშს.	კომუნიკაცია ორმხრივი და პარტნიორულია; ყველა პრობლემა ერთობლივი განხილვის საგანია; მიზნების დასახვაც და მათი შესრულების მონიტორინგიც ერთობლივად ხორციელდება.
<b>კონტროლის მექანიზმი</b>	თანამდებობის დაკარგვის ან ხელმძღვანელის რისხვის შიში.	თვითმონიტორინგი; თანამშრომელი თვითონ არის დაინტერესებული საკუთარი საქმიანობის ჯეროვნად შესრულებით.

ყველა მითითებული უპირატესობის გათვალისწინებით, ბუნებრივია, ჩნდება შეკითხვა – რატომ არ არის ყველა ორგანიზაცია სწავლაზე ორიენტირებული? პიტერ სენგეს აზრით, ამის ძირითადი მიზეზი არის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უუნარობა დათმოს საკუთარ ეგოზე ზრუნვა, დაძლიოს ყველაფრის მცოდნე ზეადამიანის როლში ყოფნის ტენდენცია (რომელიც შესაძლოა ნებისმიერ ჩვენგანს იპყრობს მმართველ პოზიციაზე დანიშვნის დროს) და თანამშრომლებთან ერთად იზრუნოს ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემების მოგვარებაზე. სწავლაზე ორიენტირებული კულტურის ჩამოყალიბება აგრეთვე მოითხოვს ტოლერანტობის განვითარებას შეცდომების მიმართ (იგულისხმება შეცდომები, რომლებიც დაშვებულია არა დაუდევრობით ან გულგრილობით, არამედ ახლის აღმოჩენის პროცესში). და ბოლოს, სწავლაზე ორიენტირებულობა აუცილებლად მოითხოვს საკუთარი საქმიანობის მუდმივ ანალიზს. ანალიზი უნდა ხორციელდებოდეს ინდივიდუალური თანამშრომლის, სტრუქტურული ერთეულის და მთიანად ორგანიზაციის დონეზე. სამივე კომპონენტი მეტად უცხოა ქართული, ჯერ კიდევ მეტ წილად პოსტსაბჭოური მენტალიტეტისთვის, შესაბამისად, სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები უფრო იშვიათ გამოჩაჩისს წარმოადგენს ჩვენს სინამდვილეში, ვიდრე ნორმას. თუმცა ამ გამოჩაჩისების არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია. ისინი ერთგვარი სტიმულია მათთვის, ვინც ჯერ კიდევ ვერ ახერხებს მართვის თანამედროვე მოდელებზე გადართვას.

## სასარგებლო ინსტრუმენტები

ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებები აღემატება მათზე რეაგირებისთვის საჭირო/არსებულ დროსა და რესურსებს. გადამზადების გეგმა არის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს წლის ტრენინგის პრიორიტეტებს და შესაბამისად წარმოადგენს პროფესიული განვითარების პროცესის მართვის საკმაოდ ეფექტიან ინსტრუმენტს. ქვემოთ ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ მისი შემუშავების ეტაპებს და წარმოვადგენს საბოლოო სახით ჩამოყალიბებული გეგმის ნიმუშს. აღნიშნული უფრო ნათელს გახდის მკითხველისთვის ამ ინსტრუმენტის არსსა და დანიშნულებას.

**ნაბიჯი 1:** ჩაატარეთ ორგანიზაციული შეფასება თანამშრომლებისთვის პრიორიტეტული ტრენინგების განსასაზღვრად ორგანიზაციის მიზნების გათვალისწინებით. როგორც აღინიშნა, ამისთვის გამოვადგებათ ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა, შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და მონიტორინგის ანგარიშები.

**ნაბიჯი 2:** განმარტეთ გადამზადების გეგმის მიზნები. ორგანიზაციათა უმრავლესობისთვის წლიური გადამზადების გეგმის მიზნებია:

- ტრენინგების მორგება ორგანიზაციის პრიორიტეტულ ამოცანებზე.
- კონკრეტული ტრენინგლონისძიებებისა და თანამშრომელთა სამიზნე ჯგუფ(ებ)ის განსაზღვრა.
- საჭირო ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების განსაზღვრა.
- ხელმძღვანელებისგან თანხმობის მიღება მათი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლების ტრენინგებზე დასწრების თაობაზე.
- თანამშრომლის კარიერული წინსვლის საჭიროებების მხარდაჭერა.

**ნაბიჯი 3:** გააკეთეთ გადამზადების გეგმის პროექტი ტრენინგის საჭიროებების შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, რომელიც შეიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- აუცილებელი ტრენინგის საჭიროებები, პროგრამები, პროექტები და სხვა მნიშვნელოვანი ღონისძიებები.
- მიზნები, ამოცანები, შესრულების მაჩვენებლები და შედეგები.
- საჭირო ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსები.

**ნაბიჯი 4:** გაიარეთ კონსულტაცია ფინანსურ მენეჯერთან ან სხვა ხელმძღვანელ პირთან ხელმისაწვდომი ფინანსური რესურსის განსაზღვრისა ან/და დამტკიცების მიზნით. ტრენინგების ხარჯები შესაძლოა მოიცავდეს: პერსონალის ხელფასსა და პრემიას; კონტრაქტორის ან მონვეული ტრენერების ანაზღაურებას, სასწავლო პროგრამისა და მასალების მომზადების, ასევე კვების, ცხოვრებისა და ტრანსპორტირების ხარჯებს. შეიტანეთ ცვლილებები გეგმაში ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით.

**ნაბიჯი 5:** შეხვდით სამინისტროს ან საჯარო უწყების შესაბამის ხელმძღვანელებს შეთავაზებული გადამზადების გეგმის დასამტკიცებლად. თუ ხელმძღვანელობა სრული შემადგენლობით მიიღებს განხილვაში მონაწილეობას, დიდია ალბათობა, გარკვეული კომპრომისების გზით, მოხდეს მათ მიერ ტრენინგის პრიორიტეტების ერთიანი მხარდაჭერის მოპოვება.

წლიური გადამზადების პირველი გეგმის შემუშავების შემდეგ, შესაძლებელია მისი ნიმუშად გამოყენება და განახლება მომდევნო წლებში. N4 ცხრილში წარმოდგენილია პროფესიული განვითარების გეგმის ნიმუში, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი ორგანიზაციისთვის ანალოგიური დოკუმენტის შექმნაში.

**ცხრილი N4. პროფესიული განვითარების გეგმა**

\_\_\_\_\_ სამინისტროს წლიური გადამზადების გეგმა 20\_\_ ფისკალური წლისათვის

**შესავალი**

გადამზადების გეგმა არის პროფესიული განვითარების პროცესების მართვის ქვაკუთხედი. ის განსაზღვრავს ამოცანებს, პრიორიტეტებს, რესურსების განაწილებას, უზრუნველყოფს განვითარებისთვის გამოყოფილი ფულადი სახსრების ეფექტურ ხარჯვას და აფასებს ტრენინგპროგრამების ეფექტურობას. ის არის ორგანიზაციის გეგმა, თუ როგორ მოახდენს ის განვითარების აქტივობებისა და რესურსების მართვას უახლოესი 1-5 წლის განმავლობაში.

გადამზადების გეგმის შემუშავებითა და დანერგვით, \_\_\_\_\_ სამინისტრო უზრუნველყოფს კომპეტენტური და კვალიფიციური სამუშაო ძალის ფორმირებას, გადამზადების ბიუჯეტის სწორად დაგეგმვას და არსებული და სამომავლო ტრენინგების საჭიროებების პროგნოზირებასა და ანალიზს. წლიური გადამზადების გეგმის შესავალ ნაწილში აღწერეთ თქვენი ორგანიზაციის მისია და ხედვა და მომხმარებლების კონტინგენტი, რაც უზრუნველყოფს ტრენინგების საჭიროებების შესაბამისობას ორგანიზაციის სტრატეგიულ ან/და პროგრამულ ამოცანებსა და პრიორიტეტებთან.

**არსებული დოკუმენტები**

გადამზადების გეგმის შემუშავებამდე, უნდა განსაზღვროთ თქვენი ორგანიზაციის საოპერაციო მოთხოვნები სამუშაო ძალისა და ტრენინგების საჭიროებების შეფასების გზით, რათა მოახდინოთ პრიორიტეტული ტრენინგების იდენტიფიცირება. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციას აქვს ინდივიდუალური განვითარების გეგმები, საჭიროა ცალკე განსაზღვროს მათ მიმართებაში ტრენინგის საჭიროებები და პრიორიტეტები. ტრენინგების საჭიროებების შეფასება წარმოადგენს გადამზადების გეგმის შემუშავების საფუძველს და ხელს უწყობს შეფასების მოთხოვნებისა და ნაკლოვანებების განსაზღვრას.

ამ ველში აღწერეთ ჩატარებული ტრენინგების საჭიროებების შეფასებ(ებ)ის ტიპ(ებ)ი, მაგალითად, ინდივიდუალური განვითარების გეგმები, პროფესიული უნარ-ჩვევების საჭიროებების შეფასება, ორგანიზაციული საჭიროებების შეფასება, მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა და სხვა.

**გადამზადების გეგმის აუცილებელი კომპონენტები:**

1. გადამზადების გეგმა უნდა მოიცავდეს პუნქტს, სადაც აღწერილი იქნება აუცილებელი ტრენინგსაჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილება ყველაზე ეფექტურად გააუმჯობესებს სამუშაო ძალისა და მთლიანად ორგანიზაციის შესრულების ხარისხს.

I. აუცილებელი/გადაუდებელი ტრენინგსაჭიროებები		
აუცილებელი/გადაუდებელი საჭიროება	ტრენინგი	განმარტება/შენიშვნები
მოკლედ აღწერეთ ორგანიზაციის აუცილებელი საჭიროებები ან ის აუცილებელი ტრენინგსაჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილება ყველაზე ეფექტურად გააუმჯობესებს სამუშაო ძალისა და მთლიანად ორგანიზაციის შესრულების ხარისხს. ტრენინგის საჭიროებას ჩვეულებრივ განაპირობებს ახალი პროგრამები ან პროექტები ან ორგანიზაციის პრიორიტეტების ცვლილება, ან კიდევ წინა წელს იდენტიფიცირებული საჭირო ტრენინგები, რომელთა ჩასატარებლად არ იყო საკმარისი ფინანსური რესურსი.	ჩამოთვალეთ საჭირო ტრენინგები.	მონაცემთა წყარო. გადაუდებელი საჭიროების გამოვლენა ხდება ორგანიზაციის საჭიროებათა შეფასების შედეგად. აუცილებელი ტრენინგსაჭიროებების განსაზღვრა უნდა მოხდეს არა ინდივიდუალური შეხედულებისამებრ, არამედ ორგანიზაციის პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით.

**2. ტრენინგის მიზნები, ამოცანები, შესრულების კრიტერიუმები და შედეგები**

- გადამზადების გეგმა უნდა მოიცავდეს პუნქტს, სადაც აღწერილია თქვენი ორგანიზაციის მიზნები, ამოცანები, შესრულების კრიტერიუმები და შედეგები. ორგანიზაციის ტრენინგამოცანებმა შესაძლოა წლიდან წლამდე განიცადოს ცვლილება ან საერთოდ არ შეიცვალოს. მიზნები შესაძლოა დაემატოს ან შეიცვალოს წლიური გადახედვის შედეგად და უნდა თავიდან შეფასდეს იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებსაც ზეგავლენა ექნება ორგანიზაციის მისიასა და ფუნქციებზე ან/და მომხმარებლის საჭიროებებზე. ამ გრაფის შესავსები ინფორმაცია შესაძლოა მოცემული იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებში. იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ პროდუქტებისა და სერვისების გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები, უნდა გავზომოთ ყველა მთავარი მიზნისა და ამოცანის შედეგები. ამ გზით შესაძლებელია ყველა იმ პროცესის იდენტიფიცირება, რომლებიც საჭიროებს გამოსწორებას არადაამაკმაყოფილებელი პროგრესის შედეგად.

თუ თქვენს ორგანიზაციაში წარსულში არ შემუშავებულა წლიური გადამზადების გეგმა, თქვენ შესაძლოა ხელი არ მიგიწვდებოდეთ ყველა მონაცემსა და ინსტრუმენტზე, მაგალითად, შესრულების კრიტერიუმებსა და შედეგებზე, რომელთა ჩართვა აუცილებელია. შეეცადეთ შეიმუშაოთ აღნიშნული ინსტრუმენტების ნაწილი, რათა თქვენს ორგანიზაციას ჰქონდეს საბაზისო მონაცემები, რომელთა მიმართებაშიც ის შეაფასებს მომდევნო წლების განმავლობაში გადასადგმელ ნაბიჯებს.

2. ტრენინგის მიზნები, ამოცანები, შესრულების კრიტერიუმები და შედეგები			
მიზნები	ამოცანები	შესრულების კრიტერიუმები	შედეგები
მიზანი არის შესრულების დადგენილი დონე, რომელიც გამოსახულია მატერიალური, გაზომვადი ქმედებით ან აქტივობით, რომლის მიმართებაში მოხდება გარკვეული მიღწევის შედარება, მათ შორის ისეთი მიზანი, რომელიც გამოსახულია რაოდენობრივი სტანდარტის, ღირებულებისა ან კოეფიციენტის ფორმით. ის არის შედეგი, რომლის მიღწევასაც მიზნად ისახავს ორგანიზაცია.	ამოცანა არის განხორციელებული აქტივობის სასურველი შედეგები.	იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ პროდუქტებისა და სერვისების გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები, უნდა გავზომოთ ყველა მთავარი მიზნისა და ამოცანის შედეგები. ამ გზით შესაძლებელია ყველა იმ პროცესის იდენტიფიცირება, რომელიც საჭიროებს გამოსწორებას არადაამაკმაყოფილებელი პროგრესის შედეგად. იმ შემთხვევაში, თუ არ მოხდება კრიტერიუმების დაკავშირება შედეგებთან, რთული იქნება განვსაზღვროთ გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები და მათი ზეგავლენა.	საბოლოო შედეგი არის მოსალოდნელი, სასურველი და ფაქტობრივი შედეგი. საბოლოო შედეგი, ჩვეულებრივ, არის არათვლადი, ხარისხობრივი მდგომარეობა.
<b>მაგალითი:</b> სისტემატური სასწავლო პროგრამები აქვთ ორგანიზაციებს, სადაც ფუნქციონირებს მიზნების განსაზღვრის, მათი შესრულებისა და შეფასების ციკლი.	<b>მაგალითი:</b> საჭიროებათა შეფასების პროცესი ხელს უწყობს სწავლებისა და ტრენინგის იმ პროგრამების შემუშავებას, რომლებიც პასუხობენ ორგანიზაციის მოთხოვნებს სამუშაოსა და სხვადასხვა პოზიციის მიმართ.	<b>მაგალითი:</b> თანამშრომლის განვითარების საჭიროებები (ინდივიდუალური და პროფესიული), აგრეთვე, ორგანიზაციის მოთხოვნები გადამზადების მიმართ დოკუმენტირებული ინდივიდუალური განვითარების გეგმებში, რომელთა განახლება ყოველწლიურად ხდება თანამშრომლების დანაშაურობის, პოზიციის შეცვლის ან სამუშაოს აღწერილობების ცვლილების დროს.	<b>მაგალითი:</b> თანამშრომლები საჭიროებისამებრ თავად ადგენენ საკუთარ ინდივიდუალური განვითარების გეგმებს, ხოლო ხელმძღვანელები განიხილავენ მათ.

### 3. ტრენინგის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად საჭირო ფინანსური რესურსები

თქვენი ორგანიზაციის გადამზადების გეგმის განსახორციელებლად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შესაბამისი რესურსები. ტრენინგსაჭიროებების ინტეგრირება ბიუჯეტსა და რესურსების დაგეგმარებასთან უზრუნველყოფს ზუსტი ბიუჯეტის განსაზღვრას, რომელიც აკმაყოფილებს აღნიშნულ ტრენინგსაჭიროებებს. ასეთი მიდგომა, აგრეთვე, გაზრდის მონაცემთა სანდოობის მაჩვენებელს და ხელს შეუწყობს ინვესტიციისგან მიღებული სარგებლის შეფასებას. შესაძლებელია გარკვეული რესურსების განაწილება მენეჯერებსა და ხელმძღვანელებზე პროფესიული განვითარებისა და სხვა პროგრამების განსახორციელებლად.

გადამზადების ბიუჯეტი	გადასამზადებელი პერსონალი	გადასამზადებელი პერსონალის მგზავრობის გაანგარიშებული ხარჯები
<b>მძლოლი</b>	<b>ტრენინგპროგრამა/პროექტი/აქტივობა</b>	
რა ფინანსური რესურსია საჭირო თქვენი ორგანიზაციის გადამზადების გეგმის განსახორციელებლად? მიუთითეთ თანხის ოდენობა და მრავალწლიანი სამომავლო პროგრამების ფინანსური გაანგარიშება.	ჩამოწერეთ ტრენინგების სახელები და პოზიციები.	მიუთითეთ თანხა, რომელიც ესაჭიროებათ ტრენინგების გადამზადების პროგრამის განსახორციელებლად. დაანგარიშებისას გაითვალისწინეთ ავიაბილეთების, სამივილინებო და მანქანის დაქირავების ხარჯები.

**4. ტრენინგის მიწოდება, პროგრამები, პროექტები და სხვა მნიშვნელოვანი აქტივობები.** ამ პუნქტით აღწერეთ სამინისტროს ან საჯარო უწყების მანდატით განსაზღვრული ტრენინგაქტივობები და სერვისები. აგრეთვე, მიუთითეთ ისეთი აქტივობები, რომლებიც სცდება დადგენილ საქმიანობას, მაგალითად, სამინისტროს ან საჯარო უწყების სხვადასხვა ინიციატივა: პერსონალის, კონტრაქტის მართვა ან საინფორმაციო ტექნოლოგიების ახალი სისტემების დანერგვა და სხვ.

ტრენინგის მიწოდება, პროგრამები, პროექტები და სხვა მნიშვნელოვანი აქტივობები	
დრაივერი	ტრენინგპროგრამა/პროექტი/აქტივობა
მაგალითი: ფინანსური მენეჯმენტის ახალი სისტემის ამოქმედება.	მაგალითი: არა უგვიანეს 2013 წლის ივნისისა, ფინანსური მენეჯმენტის ახალი კომპიუტერული პროგრამის დანერგვის მიზნით ტრენინგის ჩატარება.

**5. გადახედვის გრაფიკი** - ამ გრაფაში მიუთითეთ შემდეგ ღონისძიებათა გრაფიკი: ინდივიდუალური განვითარების გეგმების გადახედვა, საჭიროებათა შეფასება, ტრენინგპროგრამის შეფასება, წლიური გადამზადების საბოლოო ანგარიშის მომზადება და გადამზადების გეგმის პერიოდული გადახედვა.

გადამზადების გეგმის მოთხოვნების გადახედვის გრაფიკი	
პროდუქტები	ვადები
მაგალითი: ინდივიდუალური განვითარების გეგმების გადახედვა/განახლება/საბოლოო ვერსიის შემუშავება.	ოქტომბერი xx, 20xx
მაგალითი: ტრენინგსაჭიროებების შეფასება.	ივლისი-აგვისტო 200X
მაგალითი: წლიური გადამზადების საბოლოო ანგარიშის შედგენა.	04-30-200X
მაგალითი: წლიური გადამზადების ბიუჯეტის შედგენა.	ყოველი წლის სექტემბერი

6. ამ გრაფაში მიუთითეთ თქვენს ორგანიზაციაში ყველა სავალდებულო ტრენინგი. სავალდებულო ტრენინგებია: (ა) კანონით ან (ბ) ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრული.

სავალდებულო ტრენინგი	
ტრენინგი	მძლოლი
მაგალითი: ტრენინგი ეთიკური ნორმების შესახებ, დაბალი და მაღალი რგოლის მენეჯერებისა და ხელმძღვანელებისთვის.	კანონი ეთიკური ნორმების შესახებ
მაგალითი: ტრენინგი გენდერული თანასწორობის შესახებ.	სამინისტროს პოლიტიკა

**ტრენინგი ხელმძღვანელებისთვის, მაღალი და დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის -**

გადამზადების გეგმა, აგრეთვე, უნდა შეიცავდეს პუნქტს, სადაც მითითებულია მიზნობრივი ტრენინგები ხელმძღვანელებისთვის, მაღალი და დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის და ყურადღება გამახვილებულია ლიდერობისა და მენეჯმენტის ისეთ საკითხებზე, როგორცაა სტრატეგიული დაგეგმარება, პოლიტიკის შემუშავება, სახელმწიფო ბიუჯეტი, დივერსიფიცირებული პერსონალის მართვა, კონფლიქტების მოგვარება, ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება. ამ გრაფაში, ასევე მიუთითეთ ის ფუნქცია-მოვალეობები, რომელთა შესასრულებლად საჭიროა აღნიშნული კომპეტენციები.

ტრენინგი ხელმძღვანელებისთვის, მაღალი და დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის
<p>აღნიშნულ პირებს უნდა ჩაუტარდეთ ტრენინგები შემდეგ საკითხებზე:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>კონფლიქტების მართვა;</li> <li>სამინისტროს ბიუჯეტის დაგეგმარების პროცესი;</li> <li>დივერსიფიცირებული სამუშაო ძალის მართვა;</li> <li>თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლების მეთოდები.</li> </ul>

სამინისტრომ ან საჯარო უწყებამ თავად უნდა გადანიშნოს, რა სახის ინფორმაცია ასახოს ნლიური გადამზადების გეგმაში. მიუხედავად ამისა, ის აუცილებლად უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას განსახორციელებელი ტრენინგაქტივობებისა და პროექტების შესახებ, აგრეთვე – ადამიანური, ფულადი და მატერიალური რესურსების გაანგარიშებას.

## შემაჯავებელი შენიშვნები/რეკომენდაციები

- ✓ განვითარებაზე ზრუნვა, იქნება ეს ინდივიდის თუ ორგანიზაციის დონეზე, ეფექტის მომტანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი მუდმივად, ზემოთ აღწერილი უწყვეტი ციკლით მიმდინარეობს. სტიქიური, არასისტემატური, ერთჯერადი აქტივობები ორგანიზაციული რესურსების ფუჭი ხარჯვაა. ამგვარი მიდგომით, ორგანიზაცია აქვეითებს თანამშრომელთა დაინტერესებას პროფესიული განვითარებით და რისკის ქვეშ აყენებს ორგანიზაციის სამომავლო განვითარებას.
- ✓ განვითარებაზე ორიენტირებული კონკრეტული ღონისძიებების გატარებამდე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საჭიროებების კვლევა/ანალიზი. ამისათვის სასარგებლოა ორგანიზაციის განვითარების გეგმის, თანამშრომელთა შეფასებისა და მონიტორინგის ანგარიშების განხილვა.
- ✓ განვითარების ყველაზე ეფექტური მეთოდები ისინია, რომლებიც ახალი ქცევების/ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას უწყობს ხელს. ამ მხრივ განსაკუთრებით გამოსადეგია როტაცია, მენტორინგი, ხარისხის წრეები.
- ✓ განვითარების ხელშეწყობისთვის სასურველია ორგანიზაციამ ყოველწლიურად გამოყოს ბიუჯეტიდან გარკვეული თანხა. საერთაშორისო პრაქტიკით თუ ვიხელმძღვანელებთ, წლიური ბიუჯეტის 5– 10% სრულიად საკმარისია ყველაზე კრიტიკული მიმართულებების დასაფარად.
- ✓ ორგანიზაციამ უნდა აწარმოოს აღრიცხვა იმის თაობაზე, თუ ვინ რა ტრენინგი გაიარა. ინფორმაცია გავლილი ტრენინგების შესახებ უნდა ინახებოდეს ე.წ. პირად საქმეებში, რათა უფრო ადვილი იყოს თითოეული თანამშრომლის პროგრესის მონიტორინგი.



## შესრულებული სამუშაოს შეფასება

### ძირითადი თემები:

- შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსი და მნიშვნელობა
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების ყველაზე პოპულარული მეთოდები

### ზოგადი მიმოხილვა

შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის პროცესი, რომლითაც ორგანიზაცია „ზომავს“ თითოეული თანამშრომლის მიერ მის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს. ამ განმარტებიდანვე ნათელი ხდება, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სამუშაოს მართვის ეს ელემენტი ორგანიზაციის წარმატებისთვის, მის მიერ დასახული მიზნების მიღწევისთვის. ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის და სიჯანსაღის შენარჩუნებისთვის აუცილებელია თანამშრომელთა სისტემატური შეფასება, მათ სამუშაოში არსებული ხარვეზების, სისუსტეების იდენტიფიცირება მათი შემდგომი გამოსწორების მიზნით.

თანამშრომლების შრომითი ნაყოფიერების მონიტორინგის გარდა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება კიდევ რამდენიმე, უალრესად მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება. პირველ რიგში, **შეფასების პროცედურა უფრო ნათელს და გასაგებს ხდის თანამშრომლისთვის იმას თუ რა მოლოდინები არსებობს მის მიმართ ორგანიზაციაში.** რა ვალდებულებების შესრულებას აკისრებს ხელმძღვანელი და რა სტანდარტები არსებობს მათი შესრულების კუთხით. ეს, ერთი შეხედვით, ისედაც ნათელი ინფორმაცია, ხშირად არც ისე ნათელია თანამშრომლებისთვის, რის გამოც მატულობს პროფესიული სტრესი და იკლებს სამუშაოს ეფექტიანობა.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ **შეფასების პროცესის ფარგლებში არსებითად უმჯობესდება კომუნიკაცია თანამშრომლებს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს შორის.** სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებით დადგინდა, რომ კომუნიკაცია თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი სატკივარია; ზრდასთან ერთად შეუძლებელი თუ არა, ძალიან რთული ხდება სისტემატური და ხარისხიანი კომუნიკაციის შენარჩუნება იერარქიის ყველა რგოლთან. ეს პრობლემა კიდევ უფრო მძიმდება საჯარო დაწესებულებების შემთხვევაში, სადაც ბიუროკრატია და ფორმალური იერარქია თითქმის შეუვალ კედლებს აშენებს თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის. შეფასების პროცედურა ანგრევს ამ კედლებს და „აიძულებს“ ყველა რგოლს ჩაერთოს ერთმანეთთან კომუნიკაციაში.

და ბოლოს, **კარგად დაგეგმილ და წარმართულ შეფასების პროცედურას უალრესად დადებითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე.** როდესაც ადამიანი ხედავს, რომ მის მიერ ორ-



განიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილის გაზომვა/შეფასება ესოდენ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, მისთვის უფრო საინტერესო ხდება დაკისრებული მოვალეობების ხარისხიანად შესრულება.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი უპირატესობები თავს იჩენენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი შესრულებული სამუშაოს შეფასება მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებას მათი შემდგომი გამოსწორების და არა ინდივიდუალური თანამშრომლების დასჯის მიზნით. აქ მოქმედებს ზუსტად იგივე პრინციპები, რომლებიც ჩვენ მიერ ვრცლად იყო განხილული მონიტორინგის ნაწილში.

ერთმანეთისაგან განსახვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ შეფასებას. ორგანიზაციათა უმეტესობა საქართველოში სწორედ ფორმალურ შეფასებას მიმართავს, რა დროსაც დადგენილი სიხშირით (წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ) სპეციალურად მომზადებული პროცედურის მიხედვით ხდება კონკრეტული თანამშრომლების საქმიანობის შეფასება, შეფასების შედეგების დეტალური ანალიზი და შენახვა თანამშრომლის პირად საქმეში. არაფორმალური შეფასება კი, უმეტესწილად, იმ ნაკლებად ფორმალიზებულ პროცესებს მოიცავს, რომლებიც მონიტორინგის თავში განვიხილეთ. მათი მიზანი საქმიანობაში არსებული ხარვეზების სწრაფად იდენტიფიცირება და გამოსწორებაა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ხელშეწყობისთვის. ამ პროცესის ფარგლებში განხორციელებული შეხვედრები თუ შეფასებები არ ინახება პირად საქმეში და არ წარმოადგენს თანამშრომლის მიმართ საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების სამართლებრივ საფუძველს. ეს ორი პროცესი ერთმანეთის შემავსებელია - არაფორმალური მონიტორინგი ამზადებს თანამშრომელს ფორმალური შეფასებისთვის, ხელს უწყობს შეფასებისადმი პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას.

## პროცესი

შესრულებული სამუშაოს ფორმალური შეფასება, როგორც წესი, წელიწადში ერთხელ ხორციელდება და ქვემოთ აღწერილ ეტაპებს მოიცავს.

**ეტაპი 1: ორგანიზაცია განსაზღვრავს საკუთარ სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებს** და აყალიბებს იმ ძირითად პროგრამასა და მიმართულებებს, რომლებზეც წლის განმავლობაში მოახდენს ფოკუსირებას. წლის სამუშაო პრიორიტეტების იდენტიფიცირება სტრუქტურული ერთეულისთვის და თანამშრომლებისთვის კონკრეტული სამუშაოს განსაზღვრის საფუძველს წარმოადგენს. ორგანიზაციის წლიური სამოქმედო გეგმა, როგორც წესი, წინა წლის ბოლო კვარტალში ყალიბდება.

**ეტაპი 2: ხელმძღვანელი ადგენს სტრუქტურული ერთეულის გეგმებსა და ამოცანებს.** ორგანიზაციის მიზნები და პრიორიტეტები „ითარგმნება“ კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის მიზნებსა და ამოცანებში. იქმნება დეპარტამენტის/სამმართველოს/განყოფილების წლის სამოქმედო გეგმა. სტრუქტურული ერთეულების სამოქმედო გეგმა, ტრადიციულად, წინა წლის ბოლო კვარტალში ყალიბდება.

**ეტაპი 3: ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივად საზღვრავენ ამ უკანასკნელის ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას.** გეგმა უნდა შემუშავდეს შეფასების წლის პირველი თვის განმავლობაში. ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივი ძალისხმევით ადგენენ როგორც კონკრეტულ ამოცანებს/მიზნებს, ისე მათი შერულებისთვის საჭირო რესურსებსა და პროგრესის შეფასების ინდიკატორებს (იხ. მონიტორინგის თავი).

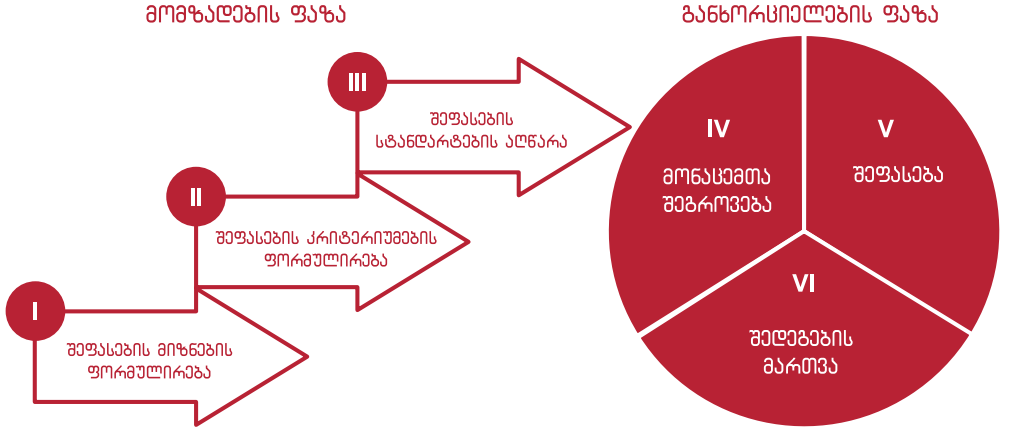
**ეტაპი 4: ტარდება 6 თვის პროგრესის მონიტორინგი.** კონკრეტულმა ორგანიზაციამ შეიძლება 3 თვის (კვარტულური) ან ყოველთვიური მონიტორინგიც დააწესოს. სამუშაოს სპეციფიკა უნდა კარნახობდეს ხელმძღვანელს თუ რა სიხშირით არის საჭირო პროგრესის მონიტორინგი. თუმცა, თუკი ორგანიზაციას ამ მხრივ არ აქვს რაიმე სპეციალური მოთხოვნები, მაშინ 6 თვე ის მაქსიმალური ვადაა, რომლის განმავლობაშიც თანამშრომელმა ერთხელ მაინც უნდა მიიღოს უკუკავშირის შრომით ეფექტიანობასთან დაკავშირებით.

**ეტაპი 5: მონიტორინგის შედეგები განიხილება თანამშრომელთან/ივეგმება მაკორექტირებელი აქტივობები.** შეფასების შედეგები მიენოდება თანამშრომელს, ხდება მათი განხილვა და გამოვლენილი ხარვეზების/სისუსტეების დაძლევის კონკრეტული სტრატეგიების დასახვა. ამ ეტაპზე უაღრესად მნიშვნელოვანია ხარვეზების გამომწვევი მიზეზების ანალიზი, რისთვისაც სხვა მეთოდებთან ერთად შეიძლება გამოდგეს მონიტორინგის თავში განხილული გასაუბრების ფორმატი.

**ეტაპი 6: ტარდება წლის ბოლოს ფორმალური, შემაჯამებელი შეფასება.** ეს საკმაოდ ფორმალიზებული და შრომატევადი ეტაპია. მის ფარგლებში თანამშრომლები იღებენ დეტალურ ინფორმაციას არა მხოლოდ დასახული მიზნების მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის, არამედ წლის განმავლობაში გამოვლენილი პროფესიული ქცევების შესახებ. შეფასების შედეგები ფორმდება დოკუმენტურად და ინახება თანამშრომლის პირად საქმეში.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების უამრავი მეთოდი არსებობს, თუმცა განურჩევლად იმისა თუ რომელ მათგანს აარჩევს ორგანიზაცია, წლის ბოლო, შემაჯამებელი შეფასება დაახლოებით ერთსა და იმავე ექვს საფეხურს მოიცავს (იხ.სქემა N16).

**სქემა N16. წლის შემაჯამებელი შეფასების პროცესი**



**ნაბიჯი N1. შეფასების მიზნების ფორმულირება**

ნებისმიერი კომპლექსური პროცესი იწყება მიზნის ფორმულირებით. შესრულებული სამუშაოს შეფასებაც არ წარმოადგენს ამ მხრივ გამოწვევის. როგორც აღინიშნა, შეფასების გლობალური მიზანია თითოეული თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილის განსაზღვრა. თუმცა ყოველი კონკრეტული შეფასება, შესაძლოა საკუთარი, უფრო ვიწრო მიზნით/მიზნებით

იყოს წარმართული. ასე მაგალითად, შეფასება შეიძლება ხორციელდებოდეს თანამშრომელთა დანინაურების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. არ არის გამოორიციხული შეფასება ტარდებოდეს კადრების შემცირებამდე, რათა უფრო ადვილი იყოს ყველაზე მაღალკვალიფიციური კადრების გამოყოფა. შეფასების შედეგებს აგრეთვე იყენებენ ხოლმე ორგანიზაციაში არსებული კადრების შერჩევის და/ან პროფესიული განვითარების პროგრამების შეფასებისთვის; თუკი ეს პროგრამები ეფექტიანია, სავარაუდოდ, შეფასების პროცესიც პოზიტიურ შედეგებს გვაჩვენებს და პირიქით. შეფასების მიზანზე შეთანხმება აადვილებს მეთოდების შერჩევასა და მთლიანად პროცესის სწორად დაგეგმვას.

## **ნაბიჯი N2. შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება**

მას მერე, რაც ცნობილი გახდება ის, თუ რა კონკრეტულ მიზანს/საჭიროებას ემსახურება შეფასების პროცესი შედარებით ადვილია შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა. შეფასების კრიტერიუმები ის მახასიათებლებია, რომელთა მიხედვითაც შემდგომში მოხდება თანამშრომლების შეფასება. ამგვარ მახასიათებლებად შეიძლება გამოდგეს თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობაში მითითებული ინფორმაცია, აგრეთვე მასზე გადანაწილებული მიზნების/ამოცანების სია (გეგმა) და ა.შ. შეფასების პროცესის სიჯანსაღისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ კრიტერიუმებად გამოყენებულ იქნეს მხოლოდ ის მახასიათებლები, რომლებიც მჭიდრო კავშირშია სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებასთან. დაუშვებელია ხელმძღვანელის თუ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლის ინდივიდუალური შეხედულებების შესაბამისად არარელევანტური კრიტერიუმების შემოღება.

## **ნაბიჯი N3. შეფასების სტანდარტების აღწერა**

მხოლოდ კრიტერიუმების ცოდნა არ არის საკმარისი თანამშრომელთა შეფასებისთვის. ასე მაგალითად, იმის ცოდნა, რომ უცხო ენის საშუალო დონეზე ცოდნა საჭიროა კონკრეტული პოზიციისთვის, არ კმარა იმის „გასაზომად“ თუ რამდენად ადეკვატურია კონკრეტული თანამშრომლის კომპეტენცია ამ მხრივ. შეფასების ობიექტურობისთვის აუცილებელია, რომ თითოეული კრიტერიუმი აღწერილი იყოს მაქსიმალურად ზუსტად, დეტალურად, რათა განურჩევლად იმისა, თუ ვინ აფასებს თანამშრომელს და რა მნიშვნელობას დებს კონკრეტულ კრიტერიუმში, ყველა ერთსა და იმავე განმარტებას ეყრდნობოდეს. ისევე უცხო ენის მაგალითს რომ მივიზიარებთ, მისი განწერა, სტანდარტიზაცია შემდეგნაირად შეიძლება:

### **ნიმუში N2. უცხო ენის ცოდნის კრიტერიუმის აღწერა**

„თანამშრომელი ფლობს უცხო ენას ევროპის ჩარჩო სტანდარტის B2 დონის შესაბამისად. მას შეუძლია პროფესიული ტექსტის წაკითხვა, წაკითხულიდან ძირითადი აზრის სწორად გამოტანა. ზეპირ კომუნიკაციას ამ ენაზე მარტივად და ზედმეტი დაძაბულების გარეშე ახეხებს. მას შეუძლია საკუთარი აზრების ნათლად გამოხატვა (ვერბალურად) ენის ძირითადი ნორმების დაცვით. თანამშრომელს აგრეთვე შეუძლია საკუთარი იდეების წერილობით ფორმით ჩამოყალიბება. წარმოდგენილი პიზიციის მხარდამჭერი და სანინალმდევო არგუმენტების მოყვანა. გადმოცემული აზრის სწორად სტრუქტურირება წერილი კომუნიკაციის ძირითადი ნორმების დაცვით.“

კრიტიკერიუმების ამგვარი განწერა სტანდარტებად ძალიან მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ შეფასებლებისთვის, მათი შეფასებების ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად, არამედ შესაფასებელთათვისაც. თანამშრომლებს უნდა ესმოდეთ, თუ რა კრიტიკერიუმებით ფასდებიან ისინი; მაქსიმალურად ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეთ თითოეული კრიტიკერიუმის არსზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ საკმაოდ დაბალი ნდობა ექნებათ შეფასების პროცესის და შემფასებლების მიმართ. „კარგი“ სტანდარტი არის ძალიან კონკრეტული/ნათელი, გაზომვადი, ერთაზროვანი და რეალისტური.

#### **ნაბიჯი N4. მონაცემების შეგროვება**

მას მერე, რაც „შემფასებლებისთვის“ და შესაფასებლებისთვისაც ნათელი და გასაგებია შეფასების კრიტიკერიუმები, თამამად შეიძლება ამ კრიტიკერიუმების გამოყენებით თითოეული თანამშრომლის შეფასება. როგორც უკვე აღინიშნა, დაინტერესებული მკითხველი ადვილად იპოვის შეფასების სხვადასხვა მეთოდს. ზოგიერთ მათგანს ჩვენ წინამდებარე თავშიც შევხვებით. ის, თუ რომელი მეთოდი იქნება შერჩეული ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, არსებითად უნდა იყოს ნაკარნახევი შეფასების მიზნითა და ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსებით. რაც შეეხება ინფორმაციის მოპოვების წყაროებს, მოპოვება შეიძლება თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელისგან, მისი კოლეგებისგან, აგრეთვე დაქვემდებარებული პირებისაგან თუ ორგანიზაციის გარეთ არსებული პარტნიორებისგან. ბოლო დროს საკმაოდ პოპულარული ხდება უშუალოდ თანამშრომლების გამოკითხვაც. ბუნებრივია, რაც უფრო მეტი წყაროდან ვიღებთ ინფორმაციას, მით უფრო სანდოა მიღებული შედეგები. თუმცა აქაც მნიშვნელოვანია ზომიერების დაცვა. ახალი წყაროების დამატებას აზრი აქვს მხოლოდ მაშინ, თუკი ამ გზით თანამშრომლის შესახებ ახალი ინფორმაციის მიღება, მისი საქმიანობის ახალი რაკურსით დანახვა არის შესაძლებელი. მიღებული შედეგების დამუშავებისთვის საჭირო დროის გათვალისწინებით არ არის რეკომენდებული ინფორმაციის წყაროების და/ან შეფასების მეთოდების რაოდენობის ხელოვნურად გაზრდა.

#### **ნაბიჯი N5. შეგროვებული მონაცემების დამუშავება**

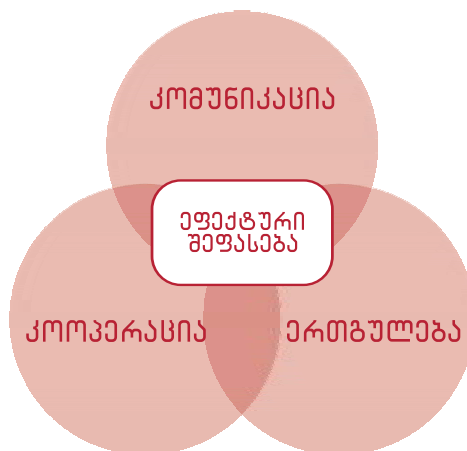
თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის შესახებ ადეკვატური დასკვნების გამოტანისთვის საჭიროა წინა საფეხურზე მიღებული ინფორმაციის დამუშავება; მისი სტრუქტურირება ისე, რომ მკაფიოდ ჩანდეს რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს და რა მიმართულებით არის საჭირო რეაგირების მოხდენა. ეს ეტაპი მეტად ტექნიკური, თუმცა უაღრესად მნიშვნელოვანია. შეგროვებული ინფორმაციის არასწორად დამუშავება/ინტერპრეტაცია ჩრდილს აყენებს მთლიანად შეფასების პროცესს, აქცევს მას დროისა და ენერჯის ფუჭ ხარჯვად. მონაცემთა დამუშავების პროცესში, როგორც წესი, მონაწილეობენ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, რომლებიც კარგად იცნობენ შეფასებისას გამოყენებულ მეთოდებს და შესწევთ რაოდენობრივი თუ თვისებრივი ინფორმაციის ანალიზის უნარი. ხაზგასასმელია, რომ მონაცემების დამუშავება უნდა მოხდეს ინფორმაციის სრული კონფიდენციალობის დაცვით. დაუშვებელია თანამშრომლის შედეგების გასაჯაროება, მათი განხილვა მესამე პირებთან. აგრეთვე დაუშვებელია კონკრეტული შეფასებების მიღმა არსებული წყაროების იდენტიფიცირება/დასახელება. შესაფასებელმა არ უნდა იცოდეს როგორ იქნა ის შეფასებული კონკრეტული თანამშრომლის თუ შეფასებაში მონაწილე სხვა პირების მიერ. მის ხელში მხოლოდ შემაჯამებელი ანგარიში უნდა ხვდებოდეს.

## ნაბიჯი N6. შეფასების შედეგების მართვა

იმისათვის, რომ შეფასების პროცესი წინამდებარე ნაწილის დასაწყისში ჩამოთვლილი პოზიტიური ეფექტების მომტანი აღმოჩნდეს, საჭიროა, რომ მიღებული შედეგები უბრალოდ კი არ ჩაიდოს თანამშრომელთა პირად საქმეებში, არამედ გარკვეულ ნაბიჯებს დაედოს საფუძვლად. ამგვარ ნაბიჯებში იგულისხმება, მაგალითად, პროფესიული განვითარების საჭიროებების გეგმის კორექტირება, ახლად გამოვლენილი საჭიროებების ასახვა მასში. შედეგების გამოყენება აგრეთვე შეიძლება ორგანიზაციაში დამკვიდრებული რუტინის დახვეწისთვის. შეფასების კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე, შედეგები შეიძლება საფუძვლად დაედოს თანამშრომლების დანიშნულებას, მათ სხვა სამუშაოზე გადაყვანას, წახალისებასა თუ სხვა მიზნებს. კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ დაუშვებელია შეფასების შედეგების პირდაპირ დაკავშირება თანამშრომელთა დასჯასთან, მათ დათხოვნასთან სამსახურიდან. აღნიშნული უნდა იყოს მხოლოდ უკიდურესი ზომა, რომელსაც ორგანიზაცია მიმართავს გამონაკლის შემთხვევებში, იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც, მათ განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციების მიუხედავად, ვერ აუმაჯობესებენ სამუშაოს ხარისხს რამდენიმე შეფასების ციკლის განმავლობაში.

იმისათვის, რომ შეფასების პროცესის ზემოთ აღწერილი თითოეული საფეხური უმტკივნეულოდ და ეფექტიანად წარიმართოს, შესაბამის კომპეტენციასთან ერთად, უაღრესად მნიშვნელოვანია თანამშრომლებთან აქტიური კომუნიკაცია და კოოპერაცია. ისინი უნდა იყვნენ ინფორმირებულები და მაქსიმალურად ჩართულები შეფასების პროცესის თითოეული ეტაპის დაგეგმვა/განხორციელებაში, განსაკუთრებით, კრიტერიუმებისა და სტანდარტების დადგენაში. შეფასების წარმატებისთვის აგრეთვე ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის რგოლსა და სხვა ერთეულებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობის აწყობა. ამ თანამშრომლობის ფარგლებში ყველას უნდა განემარტოს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია შეფასება, რა პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს იგი და რა როლი/პასუხისმგებლობები ეკისრება თითოეულ მხარეს. და ბოლოს, შეფასების ეფექტიანობისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია მისდამი ერთგულება. პოზიტიური შედეგების მისაღებად, ორგანიზაციის კულტურის და მასში მიმდინარე პროცესების გაჯანსაღებისთვის საჭიროა, რომ შეფასება სისტემატურად (ყოველწლიურად) მიმდინარე პროცესი იყოს და არა ერთჯერადი ღონისძიება.

## სქემა N17. შეფასების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები



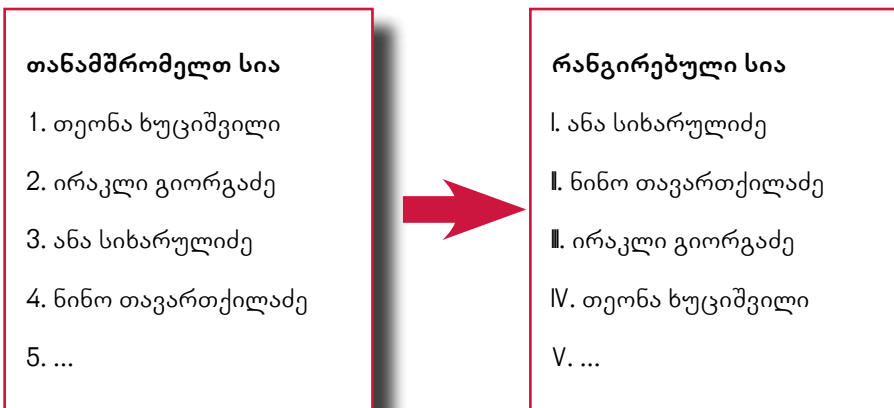
## პრაქტიკული ინსტრუმენტები

წინამდებარე ნაწილში ჩვენ მიერ წარმოდგენილი იქნება შეფასების რამდენიმე, ყველაზე პოპულარული ინსტრუმენტი. დაინტერესებული მკითხველი ადვილად იპოვის ინფორმაციას სხვა მეთოდებზეც. ყველა ამ მეთოდის გამოყენება შესაძლებელია ინდივიდუალურად, აქ აღწერილი ფორმით, ან გარკვეული კომბინაციით. კიდევ ერთხელ შეგახსენებთ, რომ ის, თუ რა მეთოდი იქნება შერჩეული თქვენ მიერ ნაკარნახევი უნდა იყოს კონკრეტული შეფასების მიზნებით და ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსებით (დრო, ადამიანური რესურსი, ფინანსები).

### რანბირება

ერთ-ერთი ყველაზე ხშირი პრობლემა, რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები აწყდებიან შეფასების სისტემის დანერგვისას არის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების ტენდენცია დაახლოებით ერთნაირად, თანაბრად (საშუალოდ ან კარგად) შეაფასონ ყველა თანამშრომელი. ასეთ პირობებში შეფასება, ფაქტობრივად, კარგავს აზრს, რაკი არ გვაძლევს თანამშრომლების მუშაობის ხარისხში არსებული სხვაობების, ხარვეზების თუ ძლიერი მხარეების დანახვის შესაძლებლობას. რანგირების მეთოდი საკმაოდ ეფექტიანია ამ პრობლემის დაძლევისათვის. იგი აიძულებს ხელმძღვანელს განსხვავებული შეფასებები მისცეს თითოეულ თანამშრომელს. მეთოდის არსი ძალიან მარტივია, შემფასებელს აძლევენ შესაფასებელ თანამშრომელთა სიას და სთხოვენ სახელების დაწყობას საუკეთესოდან უარესამდე. აღსანიშნავია, რომ რანგირების შემთხვევაში შეფასების კრიტერიუმია თანამშრომლის ზოგადი ეფექტიანობა და არა რაიმე კონკრეტული კრიტერიუმი.

### ნიმუში N3 რანგირების მეთოდის ნიმუში



ნიმუშში მოცემული ინფორმაციის შესაბამისად შეიძლება დავასკვნათ, რომ ამ კოლექტივში ყველაზე ეფექტიანი თანამშრომელი (სხვებთან შედარებით) არის ანა სიხარულიძე, ნაკლებად ეფექტიანი კი თეონა ხუციშვილი. მიუხედავად იმისა, რომ იშვიათ შემთხვევებში ხელმძღვანელებს ეძლევა ერთ პოზიციაზე/ადგილზე ერთზე მეტი (ორი) თანამშრომლის მოაზრების შესაძლებლობა (ანუ ხდება ერთი რანგის გაყოფა ორ თანამშრომელს შორის), მეთოდი მაინც საკმაოდ ეფექტიანია თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხს შორის ზოგადი სხვაობების იდენტიფიცირებისთვის.

რაც შეეხება მეთოდის ნაკლოვანებებს, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია მისი უუნარობა გვაჩვენოს, თუ რამდენად დიდია სხვაობა ორი თანამშრომლის შრომით ნაყოფიერებას შორის. სხვაგვარად, რანგირების დახმარებით შეუძლებელია იმის თქმა, თუ რამხელაა სხვაობა სიის პირველ და მესამე ან თუნდაც პირველ და მეორე თანამშრომელს შორის; რანგების თვალსაზრისით მათ შორის სხვაობა ერთ ერთეულს უტოლდება (I,II), თუმცა სამუშაოს ხარისხის თვალსაზრისით სხვაობა ყოველთვის ერთი ერთეული ვერ იქნება. ამიტომ მეთოდი უფრო ზოგადი სურათის შეფასებისთვის გამოგვადგება, ვიდრე თითოეული თანამშრომლის მიერ სამუშაო პროცესში შეტანილი კონკრეტული ნვლილის გასაზომად. მეთოდის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ხარვეზი ისაა, რომ იგი არ არის ინფორმაციული თანამშრომლებისთვის; რანგირებით შეფასების შემთხვევაში თანამშრომლებისთვის უცნობია, რატომ მოხვდნენ სიის კონკრეტულ ადგილას, რით არის უკეთესი სიის უფრო მაღალ პოზიციაზე მდგომი პირი. შესაბამისად, მეთოდი ვერ უწყობს ხელს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას, მათ სწრაფვას „გამოსწორებისაკენ“.

მიუხედავად ამ ხარვეზებისა, რანგირების მეთოდს ხშირად მიმართავენ შეფასების სისტემის დანერგვის პირველ ეტაპზე სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებში „ყველას ერთნაირად შეფასების“ ტენდენციის შემცირებისთვის, მათ მოსამზადებლად შეფასების უფრო კომპლექსური მეთოდებისთვის.

### სხვილების შედარების მეთოდი

ეს მეთოდი გარკვეულწილად ჰგავს რანგირების მეთოდს; მისი საბოლოო პროდუქტი ასევე თანამშრომელთა რანგირებული სიაა. თუმცა თანამშრომელთა უკეთესიდან უარესამდე მარტივად გადანაწილების მაგივრად, ხელმძღვანელს აქ მოეთხოვება თითოეულის შედარება მთლიან კოლექტივთან (სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში). ამავდროულად, შედარება ხორციელდება ეტაპობრივად, თითოეული თანამშრომლის მის ერთ კოლეგასთან შეფასების გზით. **N5** ცხრილში წარმოდგენილია წყვილების შედარების მეთოდის სტანდარტული ფორმა, რომელიც უფრო ნათელს გახდის მეთოდის არსს და შეფასების პროცესს.

#### ცხრილი N5 წყვილების შედარების ფორმა

1= პოზიტიური შეფასება; 0= ნეგატიური შეფასება

	თეონა ხუციშვილი	ირაკლი გიორგაძე	ანა სიხარულიძე	ნინო თავართქილაძე	ჯამი
თეონა ხუციშვილი		0	0	0	0
ირაკლი გიორგაძე	1		0	0	1
ანა სიხარულიძე	1	1		1	3
ნინო თავართქილაძე	1	1	0		2

ცხრილიდან იკვეთება, რომ ანა სიხარულიძეს აქვს ყველაზე მეტი ქულა (3). მის სტრუქტურულ ერთეულში მომუშავე ყველა კოლეგასთან ინდივიდუალურად შედარების შედეგად გამოიკვეთა მისი უპირატესობა, შესაბამისად, იგი რეიტინგის პირველ ადგილს დაიკავებს. თეონა ხუციშვილი კი, ყველა კოლეგასთან მიმართებაში ნეგატიურად შეფასდა, შესაბამისად, მისი ადგილი სიის ბოლოს იქნება. ამგვარად, შეფასებების მარტივი დაჯამების გზით ვიღებთ იმავე სიას, რომელიც რანგირების მეთოდის ფარგლებში გამოგვივიდა.

**რანგირებული სია**

- I. ანა სიხარულიძე
- II. ნინო თავართქილაძე
- III. ირაკლი გიორგაძე
- IV. თეონა ხუციშვილი
- V. ...

წყვილების შედარების მეთოდი უფრო პოპულარულია ვიდრე მარტივი რანგირება, ვინაიდან იგი უფრო მეტი დაფიქრებისაკენ/შედარებისაკენ უბიძგებს ხელმძღვანელს საბოლოო რეიტინგული სიის შემუშავებამდე. თითოეული წყვილის შედარებისთვის მას გონებაში დეტალურად მოუწევს თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაანალიზება, რაც უფრო ზუსტი შედეგების მიღების შესაძლებლობას გვაძლევს. თუმცა ისევე როგორც რანგირების შემთხვევაში, წყვილების შეფასება არაფერს გვეუბნება თანამშრომლების სამუშაოში არსებული რეალური სხვაობის შესახებ. შედარების შედეგად მიღებულ სიაში ყველა თანამშრომელი ერთი ერთეულით არის დაშორებული ერთმანეთისაგან, რაც აუცილებლად არ გულისხმობს იმას, რომ მათი სამუშაო ეფექტიანობაც ზუსტად ერთი ერთეულით განსხვავდება. გარდა ამისა, წყვილების შეფასება შეიძლება იქცეს საკმაოდ რთულ და ხანგრძლივ პროცესად დეპარტამენტის შიგნით თანამშრომელთა მატებასთან ერთად. ამიტომ, ისევე როგორც რანგირებას, ამ მეთოდსაც შეფასების სისტემის დანერგვის საწყის საფეხურებზე მიმართავენ უპირატესად, თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებში შეფასების მიმართ ტოლერანტობის ჩამოალიბებისათვის.

### რუბრიკა

ბოლო დროს საკმაოდ პოპულარული ხდება თანამშრომელთა რუბრიკით შეფასების მეთოდი. რუბრიკის ფორმა წარმოადგენს ერთგვარ ცხრილს, რომელშიც ვერტიკალურ ნაპირში მოქცეულია შეფასების კონკრეტული კრიტერიუმები/ქვეკრიტერიუმები, ხოლო ჰორიზონტალურ ნაწილში წარმოდგენილია თითოეული კრიტერიუმის სტანდარტი მისი საუკეთესო (იდეალური) და უარესი აღწერით. ყოველ კონკრეტულ კრიტერიუმთან მიმართებით თანამშრომლის მიერ მიღებული შეფასება ჯამდება საბოლოო შეფასების მისაღებად (იხ. ცხრილი N6).



**ცხრილი N6. შეფასების რუბრიკის ფორმა**

#	3 ქულა	2 ქულა	1 ქულა	ჯამი
<b>კრიტერიუმი N1</b> უცხო ენის ცოდნა	შეუძლია პროფესიული ტექსტის წაკითხვა, წაკითხულიდან ძირითადი აზრის სწორად გამოტანა. ნათლად გამოხატავს სათქმელს როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი კომუნიკაციის შემთხვევაში. იცავს ძირითადი ენობრივ ნორმების.	შეუძლია პროფესიული ტექსტის წაკითხვა, წაკითხულიდან ძირითადი აზრის სწორად გამოტანა. თუმცა შედარებით უჭირს საკუთრი აზრის გამოხატვა ზეპირი და მით უფრო წერილობითი ფორმით. უშვებს გრამატიკულ თუ სტილისტურ შეცდომებს.	უჭირს პროფესიული ტექსტის წაკითხვა, წაკითხულიდან ძირითადი აზრის გამოტანა. ფაქტობრივად ვერ აყალიბებს საკუთარ აზრს ვერბალური თუ წერილი კომუნიკაციისას. ხშირად უშვებს უხეშ გრამატიკულ თუ სტილისტურ შეცდომებს.	
<b>კრიტერიუმი N2</b> პუნქტუალობა	სამსახურში/მეხვედრებზე ცხადდება დროულად, ხშირად 10–15 წუთით ადრეც. მის მიერ წარმართული შეხვედრები, როგორც წესი, სრულდება დათქმულ დროს. ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ამოცანების დროულად შესრულებას. სუფრთხილით ეკიდება საკუთარ/სხვათა დროს.	სამსახურში/მეხვედრებზე, როგორც წესი, ცხადდება დროულად, მის მიერ წარმართული შეხვედრები უმეტესად სრულდება დათქმულ დროს. ცდილობს ამოცანების დროულად შესრულებას. სუფრთხილით ეკიდება საკუთარ/სხვათა დროს.	სამსახურში/მეხვედრებზე ხშირად იგვიანებს, რის გამოც, როგორც წესი, ვერ ასრულებს სამუშაოს დათქმულ დროს.	
...	...	...	...	

იმისდა მიხედვით, თუ როგორია თანამშრომლის ქცევა ყოველ კონკრეტულ კრიტერიუმთან მიმართებით, მან შეიძლება დაიმსახუროს 3, 2 ან 1 ქულა. მისი საბოლოო შეფასება კი, მიღებული იქნება ყველა კრიტერიუმის ფარგლებში მინიჭებული ქულების მარტივი ჯამით. შეფასების რუბრიკას, როგორც წესი, ავსებს თანამშრომელი, თვითონ, და მისი ხელმძღვანელი. შემდეგ კი, ისინი ერთად განიხილავენ მიღებულ შედეგებს; შეფასებებში არსებულ სხვაობებს.

რუბრიკის არსებითი უპირატესობა, აქამდე განხილულ სხვა მეთოდებთან შედარებით, მისი ინფორმაციულობაა. თითოეული ქულის მიღმა აქ წარმოდგენილია დეტალური აღწერა ქცევისა, რომლისთვისაც თანამშრომელი იმსახურებს ამ კონკრეტულ შეფასებას, რაც უადვილებს მას ქცევის კორექტირებას თუ სასურველი ქცევის შენარჩუნებას. ამ მიმართულებით არსებულ ლიტერატურაში ხშირად აღნიშნავენ, რომ შეფასების რუბრიკა თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის კუთხით ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია. იგი აგრეთვე ხელს უწყობს შეფასების პროცესის გამჭვირვალედ წარმართვას. თანამშრომლის უშუალო ჩართულობა შეფასებაში, მისი შეფასების კრიტერიუმის სიცხადე და აგრეთვე მიღებული შედეგების ხელმძღვანელთან განხილვის შესაძლებლობა ჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატისა და შეფასებისადმი უაღრესად პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. მეთოდის ძირითადი და ალბათ ერთადერთი ნაკლი მისი სირთულეა. ხარისხიანი რუბრიკის შემუშავებისთვის საჭიროა კრიტერიუმებისა და სტანდარტების კარგად გაანალიზება. გარდა ამისა, ყველაზე მარტივი პოზიციის შემთხვევაშიც კი, რუბრიკა შეიძლება მოიცავდეს ათზე მეტ კრიტერიუმს, რომლებიც დეტალურად უნდა გაინეროს გრადაციების (ქულების) მიხედვით. მომზადებული რუბრიკა აუცილებლად უნდა შეთანხმდეს თანამშრომლებთან, რამდენჯერმე განიცადოს ცვლილება საბოლოო სახით ჩამოყალიბებამდე. შესაბამისად, ერთი პოზიციისთვის რუბრიკის მომზადებას, შესაძლოა ინტენსიური მუშაობის ერთ თვეზე მეტი დასჭირდეს.

## კითხვარი

ქართულ ორგანიზაციებში (მათ შორის, საჯაროებშიც) ალბათ ყველაზე მეტად გავრცელებული მეთოდი კითხვარია. მისი არსი მარტივი და გასაგებია ფორმატის პოპულარობის გამო: შეფასების მიზნით მუშავდება სპეციალური კითხვარის ფორმა, რომელშიც სამუშაოსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების შესახებ კითხვები არის მოცემული. შემფასებელს ევალება ყურადღებით გაეცნოს თითოეულ შეკითხვას და მონიშნოს/ან ჩანეროს საკუთარი პასუხი. შედეგების დამუშავების პროცესის გამარტივებისთვის, თითოეულ პასუხს მინიჭებული აქვს გარკვეული რიცხვითი მნიშვნელობა (ქულა), შესაბამისად, თანამშრომლის საბოლოო შეფასების მიღებისთვის საკმარისია ქულების მარტივი დაჯამება. ხანდახან, კითხვარი პირობითად იყოფა რამდენიმე თემატურ ნაწილად (შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით), თითოეულ ნაწილში კი მოქცეულია შეკითხვები ერთი კონკრეტული კრიტერიუმის ან ახლომდგომ კრიტერიუმთა ჯგუფის შესახებ. ამგვარად, შესაძლებელი ხდება არა მხოლოდ თანამშრომლის ზოგადი შეფასება (მთლიანი კითხვარის ჯამური ქულის დაანგარიშება), არამედ იმის გამოვლენაც თუ რა მიმართულებით საჭიროებს ის განვითარებას; რა კრიტერიუმებში (კრიტერიუმთა ჯგუფში) აჩვენა მან ყველაზე დაბალი შედეგი (იხ. ნიმუში N4).

### ნიმუში N4. კითხვარის ფორმა

პროფესიული ეთიკა

ჯამური ქულა პროფესიულ ეთიკაში -----

1. პუნქტუალობა

ჯამური ქულა პუნქტუალობაში ---

1.1. თანამშრომელი, როგორც წესი, დროულად ცხადდება სამუშაოზე:

1 2 3 4 5

1.2. შეხვედრებზე დროულად, ხანდახან 10- 15 წუთით ადრე მოდის:

1 2 3 4 5

1.3. მის მიერ წარმართული შეხვედრები, როგორც წესი, დროულად/დაგეგმილის შესაბამისად სრულდება:

1 2 3 4 5

2. დოკუმენტებთან მუშაობის ნორმების დაცვა:

2.1. ....

ჯამური ქულა დოკუმენტებთან მუშაობის ნორმების დაცვაში -----

2.2. ....

2.3. ....

3. კეთილსინდისიერება:

3.1. ....

ჯამური ქულა კეთილსინდისიერებაში -----

3.2. ....

3.3. ...

1 - კატეგორიულად არ ვეთანხმები

2 - უფრო არ ვეთანხმები

3 - მიჭირს პასუხის გაცემა

4 - უფრო ვეთანხმები

5 - აბსოლუტურად ვეთანხმები



კითხვარის უმთავრესი უპირატესობა ისაა, რომ მისი ფორმატი ნათელი და გასაგებია ყველასათვის, შესაბამისად, მისი შევსება შედარებით ადვილი და კომფორტულია შემფასებლებისთვის. თუმცა მეთოდის ნაკლად, ხშირად ასახელებენ გამოცდილების საჭიროებას. სხვაგვარად, ნაკლებად გამოცდილ შემფასებლებს, როგორც წესი, უჩნდება ბუნებრივი ტენდენცია ერთნაირად შეაფასონ ყველა თანამშრომელი, ან ერთნაირად (პოზიტიურად) შეაფასოს კონკრეტული თანამშრომელი ყველა კრიტერიუმის მიხედვით. მეთოდის ნაკლად ასევე ხანდახან მიუთითებენ თავისუფალი ინტერპრეტაციების/სუბიექტურობის მაღალ ხარისხს. ერთი და იმავე თანამშრომლის შეფასება შეიძლება განსხვავდებოდეს იმისდა მიხედვით, თუ ვინ რა აზრს დებს, როგორ იგებს დასმულ შეკითხვას. რუბრიკისგან განსხვავებით, კითხვარში არ არის წარმოდგენილი თითოეული კრიტერიუმის/შეკითხვის განმარტება, შესაბამისად დიდია ალბათობა იმისა, რომ ყოველი კონკრეტული შემფასებელი საკუთარ ინტერპრეტაციებს მისცემს ყოველ შეკითხვას. გარდა ამისა, შეფასების სიზუსტე შეიძლება შემცირდეს ქულების დანერისას (მონიშვნისას) კონკრეტული შემფასებლის სიმკაცრის თუ ლმობიერების გამო.

### მართვა მიზნების მიხედვით

ეს მეთოდი უფრო მეტად პოპულარულია კერძო სექტორში, თუმცა უკანასკნელ პერიოდში მის მიმართ ინტერესი საჯარო ორგანიზაციებშიც მატულობს. ამ მეთოდის უნიკალურობა ისაა, რომ პროცესის მაგივრად, იგი მთელ ყურადღებას შედეგებს უთმობს. სხვაგვარად, ამ მეთოდის გამოყენებისას შემფასებელს აინტერესებს ის, თუ რა შედეგებს მიაღწია თანამშრომელმა შესაფასებელ პერიოდში და არა ის, თუ რას აკეთებდა, როგორ იქცეოდა, რა რუტინას მიჰყვებოდა. მეთოდის ეფექტიანად გამოყენებისთვის აუცილებელია დაგეგმვის და მონიტორინგის პროცესის ცოდნა მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლისთვის კონკრეტული მიზნების დასახვას და შესაფასებელი პერიოდის ამონურვის შემდეგ ამ მიზნების მიღწევის კუთხით მისი პროგრესის შეფასებას.

ამ მეთოდის დანერგვისთვის აუცილებელია რამდენიმე პრინციპის დაცვა. ესენია:

- **თანამშრომლის წინაშე დასახული მიზნები/ამოცანები უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმიდან.**
- თითოეული თანამშრომლის ამოცანები მორგებული უნდა იყოს უწყების მისიასა და სტრატეგიულ გეგმაზე, რაც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს დაინახონ რა სარგებელი მოაქვს მათზე დაკისრებულ სამუშაოს უწყების მისიის, ხედვების, ღირებულებებისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში.
- **მკაცრად უნდა იყოს განსაზღვრული დაშვებული და დაუშვებელი ქცევა.** მიზანზე/შედეგზე ყურადღების აქცენტირება ხშირად არაჯანსაღ კონკურენციას აღვივებს თანამშრომლებში და ხელს უწყობს არასასურველი ქცევების განვითარებას. ამიტომ უფარესად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ თავიდანვე მკაცრად განსაზღვროს დაშვებულის საზღვრები და გაამახვილოს ყურადღება იმაზე, რომ ეთიკის ნორმების დაცვა არ შეიძლება ეწირებოდეს მიზნების მიღწევას.
- **თანამშრომლისთვის დასახული მიზნები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ შესაძლებელი იყოს პროგრესის ობიექტურად შეფასება.** იმისათვის, რომ მიზნის მიღწევა/არმიღწევა არ გახდეს ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის ემოციური დავის საგანი, აუცილებელია, რომ დასახული მიზნები აკმაყოფილებდეს SMART-კრიტერიუმს (იხ. დაგეგმვის ნაწილი), ანუ იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში განერილი.

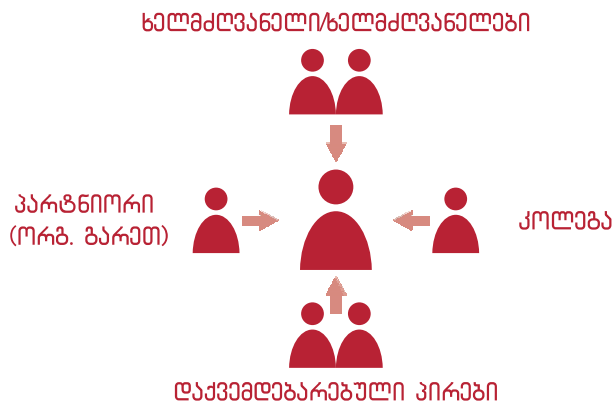
- **მიზნების დასახვის პროცესში უნდა იყოს უზრუნველყოფილი თანამშრომლის აქტიური ჩართულობა.** დაუშვებელია, რომ ხელმძღვანელმა დამოუკიდებლად, ერთპიროვნულად დასახოს თანამშრომლისთვის მიზნები და უბრალოდ გადასცეს მას შესასრულებელ ამოცანათა სია ყოველგვარი განხილვის გარეშე. თანამშრომელი აქტიურად უნდა იყოს ჩართული მიზნების ფორმირების პროცესში, ათანხმებდეს ხელმძღვანელთან ყოველ კონკრეტულ დეტალს, საზღვრავდეს მიზნების მიღწევის ვადებსა და პროგრესის შეფასების სხვა კრიტერიუმებს.

მიზნების მიხედვით თანამშრომელთა შეფასების უმთავრესი უპირატესობა მისი შედეგზე ორიენტაციაა. ზოგიერთი, განსაკუთრებით საჯარო, ორგანიზაცია ხანდახან ისე ეფლობა ყოველდღიურ რუტინაში, რომ კარგავს საბოლოო დანიშნულების ადგილის, შედეგის მნიშვნელობას. მართვა მიზნების მიხედვით ერთგვარად აიძულებს თანამშრომლებს მუდმივად იყვნენ ფოკუსირებული შედეგებზე და ამ მხრივ მაქსიმალურად შეუწყონ ხელი ორგანიზაციის მისიასთან მიახლოებას. რაც შეეხება ნაკლოვანებებს, მათგან ყველაზე სახიფათო არის ორგანიზაციაში არაჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბება. შედეგზე ორიენტაციით თანამშრომლები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ შედეგებამდე მისასვლელი გზების შერჩევას, რის გამოც იქმნება არაეთიკური, ხანდახან კი კანონსაწინააღმდეგო ქცევების დამკვიდრების ტენდენცია. მიზანთან მისასვლელი ნებისმიერი გზა მისაღები და დასაშვები ხდება. ამ საფრთხის თავიდან აცილებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია კონტროლის ქმედითი მექანიზმების დანერგვა და მუდმივად ყურადღების გამახვილება დაშვებული ჩარჩოებში დარჩენის მნიშვნელობაზე.

### 360-გრადუსიანი შეფასება

ბევრის აზრით, 360-გრადუსიანი შეფასება არ შეიძლება ჩაითვალოს შეფასების დამოუკიდებელ მეთოდად, რაკი იგი არ გვთავაზობს თანამშრომლის წვლილის გაზომვის კონკრეტულ მეთოდიკას, მისი არსი ინფორმაციის მოპოვების წყაროების შერჩევას ეხება. კერძოდ კი, 360-გრადუსიანი შეფასება გულისხმობს თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას არა მხოლოდ ხელმძღვანელისგან (როგორც ეს ტრადიციულად ხდება ხოლმე), არამედ მისი კოლეგების, დაქვემდებარებული პირების, ორგანიზაციის გარეთ მყოფი პარტნიორების და მის ირგვლის არსებული სხვა პირებისაგან. აღნიშნულის განხორციელება კი ზემოთ აღწერილი ნებისმიერი მეთოდით არის შესაძლებელი.

#### სქემა N18. 360-გრადუსიანი შეფასება



მიუხედავად ამისა, 360-გრადაუსიანი შეფასება ხშირად მაინც მოიაზრება შეფასების მეთოდებში, ამიტომაც ჩვენ გადავწყვიტეთ მისი ასახვა წინამდებარე ნაწილის ფარგლებში. შეფასების ობიექტურობა ერთ-ერთი ყველაზე მწვავე პრობლემაა, რომლის დაძლევა უწევს ორგანიზაციას შეფასების სისტემის დანერგვისას. 360-გრადაუსიანი მიდგომის შემთხვევაში, აღნიშნული თითქოს ნაწილობრივ მაინც გვარდება. ინფორმაციის მოპოვება სხვადასხვა წყაროდან ერთგვარად ანეიტრალურს ერთი კონკრეტული წყაროს შესაძლო ტენდენციურობას და თანამშრომლის შესახებ უფრო ამომწურავი, სანდო ინფორმაციის მოპოვებაში გვეხმარება. 360-გრადაუსიანი შეფასებისას შემფასებლებიც უფრო ნაკლებად გრძობენ შეფასებასთან დაკავშირებულ „სიმძიმეს“ რაკი ხვდებიან, რომ მათი პასუხები განხილული იქნება სხვების პასუხებთან ერთად. აგრეთვე შესაფასებლებიც უფრო მეტად ენდობიან შედეგებს, რაკი იციან, რომ ხელმძღვანელის თუ კოლეგის სუბიექტური მოსაზრებები არსებითად ვერ შეცვლიან მათ საერთო, ობიექტურ შეფასებას. მეთოდის ძირითადი ნაკლი ისაა, რომ იგი დიდად არის დამოკიდებული შესაფასებლის და შემფასებლის თანამშრომლობის სტაჟზე. კვლევებით დადგინდა, რომ ყველაზე სანდო და ობიექტურია შეფასება იმ შემთხვევაში, თუკი მხარეები ერთმანეთს მინიმუმ 3 წელი მაინც იცნობენ/თანამშრომლობენ. რაც უფრო მცირეა თანამშრომლის გამოცდილება, მით უფრო ტენდენციური, არასანდო ხდება 360-გრადაუსიანი შეფასების ფარგლებში მიღებული ინფორმაცია.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული და კარგად დამუშავებული თემაა. ამ მიმართულებით არსებულ ლიტერატურაში წარმოდგენილია თანამშრომლების წვლილის „საზომი“ უამრავი მეთოდი და მიდგომა. მათგან რომელიმე ერთის/ან მეთოდთა კომბინაციის არჩევა უნდა მოხდეს ორგანიზაციის კონკრეტული საჭიროებების და მის ხელთ არსებული მეთოდების გათვალისწინებით. ხაზგასასმელია, რომ ყველაზე ეფექტიანი მეთოდიც კი, ვერ მოიტანს სასურველ შედეგს, თუკი შეფასება არ ეფუძნება ამ თავში აღწერილ ზოგად პრინციპებსა და პროცედურებს. **N7** ცხრილი მოკლედ აჯამებს მიმოხილულ შეფასების მეთოდებს მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების მითითებით.

**ცხრილი N7. შესრულებული სამუშაოს შეფასების მეთოდები**

მეთოდი	მოკლე აღწერა	უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<b>რანგირება</b>	ხელმძღვანელი ქმნის სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელთა რანგირებულ სიას, საუკეთესოდან უარესამდე ზოგადი შრომითი ნაყოფიერების მიხედვით.	ადვილია ადმინისტრირებაში; უბიძგებს ხელმძღვანელებს დაძლიონ ყველას ერთნაირად შეფასების ტენდენცია.	არ გვაძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რეალურად რა განსხვავებაა თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხში; არ ეუბნება თანამშრომელს კონკრეტულად რა მხრივ საჭიროებს გაუმჯობესებას.
<b>წყვილების შედარების მეთოდი</b>	სტრუქტურული ერთეულის თითოეული თანამშრომელი ეტაპობრივად შედარდება დანარჩენებთან ზოგადი შრომითი ნაყოფიერების მიხედვით.	უფრო ფრთხილი, საფუძვლიანი შეფასების შესაძლებლობას იძლევა ვიდრე მარტივი რანგირება.	რთულდება თანამშრომელთა რაოდენობის მატებასთან ერთად; არ ეუბნება თანამშრომელს კონკრეტულად რა მხრივ საჭიროებს განვითარებას.

<b>რუბრიკა</b>	თანამშრომელი ფასდება წინასწარ მომზადებული კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც ცხრილის სახით შესაბამისი აღწერებითა და გრადაციებით არის წარმოდგენილი. შეფასების შედეგების განხილვა ხდება უშუალო ხელმძღვანელთან.	ძალიან ინფორმაციულია, აცნობს თანამშრომელს, თუ კონკრეტულად რისთვის დაიშასხურა შეფასება. ხელს უწყობს მის პროფესიულ განვითარებას.	რთულია. საჭიროებს ძალიან ბევრ დროსა და ენერჯიას როგორც მომზადების, ისე ადმინისტრირების პროცესში.
<b>კითხვარი</b>	შემფასებელი პასუხობს თანამშრომლის სამუშაო/მისი ქცევების შესახებ დასმულ შეკითხვებს. მიღებული შედეგები ანალიზდება კონკრეტული კრიტერიუმების/კრიტერიუმთა ჯგუფების მიხედვით.	ადვილია მისი ადმინისტრირება. მეთოდი ნათელი და გასაგებია როგორც შემფასებლისთვის ისე შესაფასებლისთვის.	გამოუცდელ შემფასებელს აქვს ბუნებრივი ტენდენცია შეაფასოს ყველა თანამშრომელი ერთნაირად, ან ყველა კრიტერიუმების მიხედვით ერთნაირად პოზიტიურად შეაფასოს ერთი თანამშრომელი.
<b>მართვა მიზნების მიხედვით</b>	ხელმძღვანელი თანამშრომელს უსახავს კონკრეტულ მიზნებს და შესაფასებელი პერიოდის ამონურვის შემდეგ ამომტებს მის პროგრესს.	ფოკუსირებულია შედეგზე და არა პროცესზე, შესაბამისად, მაქსიმალურად უწყობს ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას.	შეიძლება პროვოცირება გაუკეთოს არაეთიკურ ქცევას და არაჯანსაღი კლიმატის ჩამოყალიბებას ორგანიზაციაში.
<b>360-გრადუსიანი შეფასება</b>	თანამშრომლის შრომითი ნაყოფიერების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება ხდება მისი უშუალო ხელმძღვანელის, დაქვემდებარებული პირების, კოლეგების და ორგანიზაციის გარეთ არსებული პარტნიორების დახმარებით.	უფრო მეტად ობიექტურია, ვინაიდან ეყრდნობა სხვადასხვა წყაროდან მოპოვებულ ინფორმაციას.	დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას თუ რამდენი ხანი იცნობს შემფასებელი შესაფასებელს. შედეგები არასანდოა მინიმუმ ორწლიანი ნაცნობობის არარსებობის შემთხვევაში.

განურჩევლად იმისა, თუ რა მეთოდს შეარჩევს ორგანიზაცია, შეფასების პროცესს აუცილებლად უნდა მოსდევდეს მიღებული შედეგების ანალიზის, მათი თანამშრომლებთან განხილვის პროცედიურა. ამისათვის, შეფასების შემდეგ, როგორც წესი, ინიშნება სპეციალური შეხვედრა, ე.წ. ინტერვიუ, რომლის ფარგლებშიც, ერთი მხრივ, ხელმძღვანელს ეძლევა შესაძლებლობა განმარტოს/ახსნას შეფასების შედეგები, ხოლო, მეორე მხრივ, თანამშრომელს შეუძლია გამოხატოს საკუთარი პოზიცია შეფასების მიმართ. გარემო, რომელშიც მიმდინარეობს საუბარი, უნდა იყოს მშვიდი, პოზიტიური, კონსტრუქციული; თანამშრომელს არ უნდა უყალიბდებოდეს თავდაცვით პოზიციაში ჩადგომის სურვილი. ეს, ბუნებრივია, არ გულისხმობს ხელმძღვანელის ვალდებულებას ენის მოჩლეკით ესაუბროს თანამშრომელს და დამალოს ის სისუსტეები, რომლებსაც ხედავს მის მუშაობაში. საუბარია იმაზე, რომ შეხვედრა უნდა მიმდინარეობდეს კონსტრუქციულ, თანამშრომლობით ფორმატში. ორივე მხარისთვის ნათელი უნდა იყოს, რომ შეხვედრის მიზანი ვინმეს გაკიცხვა ან წახალისება კი არა, შეფასების გამოვლენილი საკითხების ანალიზი და სამომავლო გეგმების დასახვაა. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი

რამდენიმე ნეგატიური შეფასების მიუხედავად თანამშრომელი ვერ აუმჯობესებს სამუშაოს ხარისხს, ვერ იყენებს იმ დახმარებას, რომელსაც ორგანიზაცია უწევს გამოსწორებისთვის, შეიძლება დადგეს მისი ფორმალურად 'დასჯის' აუცილებლობა.

### შემაჯავებელი შენიშვნები/რეკომენდაციები

- ✓ ორგანიზაციის სამუშაო ძალის უნარი მუდმივად შექმნას პროდუქტი და გამოიყენოს ცოდნა განსაზღვრავს ორგანიზაციის საბოლოო წარმატებას. ამრიგად, შესრულების შეფასების სისტემა, რომელიც ეხმარება თანამშრომლებს გაიგონ, როგორია მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხი და როგორ გააუმჯობესონ ის, არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ინსტრუმენტი.
- ✓ ეფექტიანი შეფასებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია თანამშრომლებთან აქტიური კომუნიკაცია, მათი ჩართულობის უზრუნველყოფა შეფასების თითოეულ საფეხურზე. შეფასების პოზიტიური ეფექტების მიღებისთვის, აგრეთვე მნიშვნელოვანია მისდამი ერთგულების შენარჩუნება ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ერთჯერადად, არასისტემურად ჩატარებული შეფასებები მხოლოდ გააუარესებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას.
- ✓ შეფასების კონკრეტული მეთოდების შერჩევა უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საჭიროებების და მის ხელთ არსებული რესურსების გათვალისწინებით. შეფასების ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად უაღრესად მნიშვნელოვანია ინფორმაციის მოპოვება შედეგებისდაგვარად მრავალი წყაროდან.
- ✓ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები საფუძვლად უნდა დაედოს თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმას. დაუშვებელია შეფასებების პირდაპირ დაკავშირება დასჯასთან/სამუშაოდან დათხოვნასთან.
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს წამყვანი როლი ენიჭება შეფასების პროცესში სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების დახმარების, მათთვის ინფორმაციის მიწოდების და კონკრეტული ინსტრუმენტების შეფასების თვალსაზრისით.



## მოტივირება

### ძირითადი თემები:

- მოტივაციის განმარტება და მნიშვნელობა
- მოტივაციის ფორმები
- მოტივაციის ყველაზე პოპულარული და ეფექტიანი მეთოდები

### ზოგადი მიმოხილვა

მოტივაცია არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის/ქცევების განხორციელების სურვილი, ინტერესი. მას ხშირად უწოდებენ მამოძრავებელ ძალას, მექანიზმს, რომელიც უბიძგებს ადამიანს გადალახოს წინააღმდეგობები და მიაღწიოს სასურველ მიზანს. ერთმანეთისაგან განასხვავებენ შინაგან და გარეგან მოტივაციას. პირველ შემთხვევაში მოქმედების განხორციელების მოტივი/ინტერესი ადამიანის „შიგნიდან“ მომდინარეობს, მისი პირადი ინტერესით არის განპირობებული, ხოლო მეორე შემთხვევაში ქცევა „პროვოცირებულია“ შედეგით, ანუ ნახალისებით, რომელიც მოჰყვება მას, ან სასჯელის თავიდან არიდების მცდელობით. კვლევები ცხადყოფს, რომ შრომით ეფექტიანობასთან მჭიდრო კავშირში უფრო მეტად შინაგანი მოტივაციაა. ხანგრძლივ პერსპექტივაში სწორად ის უზრუნველყოფს თანამშრომლის ინტერესის შენარჩუნებას საკუთარი მოვალეობებისადმი.

მოტივაციაზე საუბრისას ხელმძღვანელთა უმეტესობას უმაღვე ბონუსებისა და პრემიების ასოციაცია უჩნდება, შესაბამისად, მათგან ხშირად გაიგებთ, რომ მოკლებულნი არიან თანამშრომელთა მოტივირების შესაძლებლობას ბიუჯეტის სიმცირის გამო. სინამდვილეში, ფინანსური ნახალისება (პრემიები, დანამატები, ბონუსები) თანამშრომელთა მოტივირების მხოლოდ ერთი, ხშირად არც ისე ეფექტიანი, სტრატეგიაა. მართვის თანამედროვე მეცნიერება იცნობს მოტივირების ბევრ სხვა, უფრო ძლიერ სტრატეგიებს, რომლებიც, სამწუხაროდ, ფაქტობრივად, არ გამოიყენება საქართველოს საჯარო სამსახურში. ადამიანის ბუნება ბევრად უფრო კომპლექსურია, ვიდრე ეს ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერების განვითარების სანყის ეტაპებზე ეგონათ. სასურველი ქცევისთვის ბონუსების მიცემა, ხოლო არასასურველი ქცევისთვის საყვედურის გამოცხადება ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მაღალ ეფექტიანობას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ორგანიზაციათა უმეტესობაში (კერძო სექტორი ამ მხრივ არ წარმოადგენს გამონაკლისს) თანამშრომლებს დაახლოებით ისევე უდგებიან, როგორც ცირკის ცხოველებს, ცდილობენ მათი სამსახურებრივი ქცევების მანიპულირებას/მართვას მარტივი დასჯა/ნახალისების გამოყენებით. მოტივირება, ისევე როგორც ზოგადად მართვა, ხელოვნებაა, რომლის დაუფლებას გამოცდილება და ძირითადი „მექანიზმის“ საფუძვლიანი ცოდნა სჭირდება.





## ნახალისება, როგორც მოტივაციის ზრდის მექანიზმი

ნახალისება გულისხმობს ფინანსურ, არაფინანსურ და ფსიქოლოგიურ „ანაზღაურებას“, რომელსაც თანამშრომელი იღებს სანიმუშოდ შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ. ნახალისების მომხრეები მიუთითებენ მის მნიშვნელობაზე არა მხოლოდ მოტივაციის ზრდისთვის, არამედ ახალი, კვალიფიციური კადრების მოზიდვისთვის, კადრების დენადობის ნორმალურ ჩარჩოებში შესანარჩუნებლად და ორგანიზაციისადმი ერთგულების გასაღვივებლად. საჯარო დაწესებულებებში ნახალისების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ფორმებია პრემია, მადლობის გამოცხადება, მატერიალური ჯილდო/კომპენსაცია. რთულია იმის თქმა, რომ ნახალისების ეს ფორმები არაეფექტიანი და/ან უმნიშვნელოა თანამშრომლებისთვის, თუმცა უკანასკნელ პერიოდში ჩატარებული კვლევები სულ უფრო ხშირად აკავშირებენ მოტივირებისადმი ამგვარ მიდგომას ორგანიზაციაში წარმოქმნილ სერიოზულ პრობლემებთან. ქვემოთ მოკლედ განვიხილავთ მათგან ყველაზე კრიტიკულს:

**1. შინაგანი მოტივაციის ჩანაცვლება ხდება გარეგანით.** შესავალში ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ მოტივაციის ამ ფორმებს შორის არსებული სხვაობის შესახებ. აღინიშნა ისიც, რომ სამუშაოს მაღალ ეფექტიანობასთან უფრო მეტად მჭიდრო კავშირი სწორად შინაგან მოტივაციას აქვს, შესაბამისად, ხელმძღვანელი მაქსიმალურად უნდა ცდილობდეს თანამშრომლებში სწორედ ამ უკანასკნელის გაღვივებას. ნახალისების ამა თუ იმ ფორმის ხშირი გამოყენებით კი, ფაქტობრივად, ადგილი აქვს საწინააღმდეგო შედეგს. შინაგანად მოტივირებული თანამშრომელი ერთგვარად „ეჯახება“/ეჩვევა ნახალისებების მიღებას და ამ გზით კარგავს საქმისადმი პირვანდელ, შინაგან ინტერესს.

**2. „რაშიც მიხდინან მხოლოდ იმას ვაკეთებ“.** რაოდენ კეთილსინდისიერიც უნდა იყოს თანამშრომელი, ნახალისების ხშირი გამოყენება აუცილებლად გამოიწვევს მის ფოკუსირებას სამუშაოს მხოლოდ იმ ასპექტებზე, რომლისთვისაც მას პოტენციურად შეუძლია ნახალისების მიღება. ნახალისების მეთოდების გამოყენებით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, ფაქტობრივად, ანიშნებს თანამშრომელს, თუ რას მიანიჭოს განსაკუთრებული ყურადღება, შესაბამისად, არ უნდა იყოს გასაკვირი, რომ იგი ნაკლებ დროს დაუთმობს სხვა, მნიშვნელოვან აქტივობებს. ეს ტენდენცია უკიდურეს შემთხვევებში უაღრესად დესტრუქციულ სახეს იღებს. არსებობს უამრავი პრაქტიკული მაგალითი იმისა, თუ რაოდენ დამანგრეველი შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციისთვის თანამშრომლების ასეთი გადამეტებული ფოკუსი სამუშაოს თვალსაჩინო ელემენტებზე.

**3. არაჯანსაღი კონკურენციის სტიმულირება.** ვინაიდან ნახალისება „ლიმიტირებული პროდუქტია“, იგი ბუნებრივად აჩენს კონკურენციას თანამშრომლებს შორის. ყველას უნდა მიიღოს სპეციალური ბონუსი, ხელმძღვანელის მადლობა ან თუნდაც წლის საუკეთესო თანამშრომლის წოდება, შესაბამისად, თანამშრომლები უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან საკუთარი თავის წარმოჩენაზე, ვიდრე კოლეგებთან თანამშრომლობაზე. განსაკუთრებით მწვავე შემთხვევებში საკუთარი თავის წარმოჩენა კოლეგების მიღწევების დაკნინების, ინტრიგების ხლართვისა და ორგანიზაციის ინტერესების პირდაპირი შელახვის გზითაც ხორციელდება. რთულად დასაჯერებელია, მაგრამ რეალობა ისეთია, რომ ხშირად ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, ხარჯავს რესურსებს თვითგანადგურებისთვის.

**4. თანამშრომლების გადაღლა/„გაღწვა“.** ისევ და ისევ იქიდან გამომდინარე, რომ ნახალისების მიღება ყველას უნდა, თანამშრომლები ხშირად არაადეკვატურად დიდ დატვირთვას იღებენ საკუთარ თავზე, თანხმდებიან უაღრესად რთულ/ბევრ დავალებებს. ერთი შეხედვით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისთვის ასეთი ვითარება მეტად ხელსაყრელი და სასურველია - თუკი ყველა თანამშრომელი „მოინდომებს“ ასე, საქმეც მალე გაკეთდება. სინამდვილეში ამგვარი შემთხვევები შეიძლება განვიხი-

ლოთ დაგვიანებული მოქმედების ნაღმებად, რომლებიც უზარმაზარ დარტყმას მიაყენებენ ორგანიზაციას არც ისე შორ პერსპექტივაში. რთული და დიდი რაოდენობის დავალებები აუცილებლად გამოიწვევს თანამშრომლის ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ გამოფიტვას, რაც აისახება მისი შრომითი ნაყოფიერების მკვეთრ ვარდნაში, მოტივაციის დაქვეითებასა და გაღიზიანებადობაში.

**5. ნახალისებას ეფექტის სისუსტე.** ნახალისების ეფექტი ძალიან ხანმოკლეა. ფინანსური თუ არაფინანსური ჯილდოს მიღება აუცილებლად აამაღლებს თანამშრომლის მოტივაციას, მის ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ, თუმცა კმაყოფილება ისევე მალე გაქრება, როგორც მოვიდა. გინახავთ ადამიანი, რომელიც დაუსრულებელ კმაყოფილებას განიცდის ერთი წლის წინ მიღებული პრემიის გამო? ალბათ უფრო ხშირად ხვდებით მოხელეებს, რომლებიც უკმაყოფილებას გამოთქვამენ მიმდინარე თუ წინა თვეში პრემიის/მადლობის მიუღებლობის გამო. ასეთია ნახალისების ბუნება, იგი ვერ ინარჩუნებს თანამშრომლის კმაყოფილებას და მოტივაციას დიდი ხნის განმავლობაში, ორგანიზაციის მიზანი კი, როგორც წესი, მოტივაციის გაძლიერება სწორედ ხანგრძლივ პერსპექტივაშია.

**6. უსამართლობის განცდა.** მიუხედავად ხელმძღვანელობის თუ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების მცდელობისა, დიდი ალბათობით ისინი ვერასოდეს შექმნიან ნახალისების ისეთ სისტემას, რომელიც ერთნაირად მისაღები იქნება ყველასათვის. აბსოლუტურად სამართლიანი და ობიექტური ნახალისების სისტემა არ არსებობს ბუნებაში, მისი შექმნა შეუძლებელია; ყოველთვის მოიძებნება ფაქტორი, რომელიც არ იყო გათვალისწინებული და, რომელიც გამოიწვევს ამა თუ იმ ჯგუფის/თანამშრომლის უკმაყოფილებას. ეს უკმაყოფილება, როგორც წესი, გადაიზრდება ნახალისების მიმართ ნეგატიურ, სკეპტიკურ დამოკიდებულებაში როგორც თანამშრომლებში, ისე ხელმძღვანელებში.

**7. თანამშრომელთა დემოტივირება.** რაოდენ პარადოქსულადაც უნდა ჟღერდეს, ფინანსური თუ სხვა სახის ნახალისებების შემოტანას ხშირად მოსალოდნელისგან სანაღმდეგო ეფექტი აქვს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ფაქტობრივად, შეუძლებელია ყველასათვის მისაღები და სრულიად ობიექტური ნახალისების სისტემის შემუშავება. გარდა ამისა, ნახალისების „ბიუჯეტი“, როგორც წესი, საკმაოდ ლიმიტირებულია და მხოლოდ რამდენიმე თანამშრომელს მოიცავს ხოლმე. შედეგად, თანამშრომელთა უმრავლესობა (ყველა ის, ვინც არ მიიღო ბონუსი ან უფრო მცირე მოცულობით მიიღო) კარგავს ინტერესს ისეთივე მონდომებით შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები. სხვაგვარად, რამდენიმე ადამიანის ნახალისება, მათი მოტივაციის ზრდა, ხშირად, ორგანიზაციის დანარჩენი თანამშრომლების დემოტივაციის მიზეზად იქცევა.

ყველა ამ პრობლემის გათვალისწინებით, გასაკვირი არ არის, რომ მეცნიერები ეძებენ თანამშრომელთა მოტივირების ახლებურ, უფრო ეფექტიან და ხანგრძლივი შედეგის მქონე გზებს.

## დასჯა, როგორც მოტივაციის ზრდის მექანიზმი

ზოგიერთი მენეჯერი არ ინუხებს თავს ნახალისების ამა თუ იმ ფორმის მოფიქრებით და თანამშრომელთა ქცევის მართვას, მათ მოტივირებას „დასჯით“ ცდილობს. ეს მიდგომა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ „დასჯის“ თავიდან არიდების მიზნით, მისი შიშით, თანამშრომელი მაქსიმალურად „მოინდომებს“ მასზე დაკისრებული მოვალეობების ჯეროვნად შესრულებას. „დასჯის“ ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ფორმებია საყვედურის გამოცხადება, ხელფასის დაკავება/დაქვითვა და უკიდურეს შემთხვევაში, სამსახურიდან დათხოვნა. სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მიდგომას ხშირად მოჰყვება სასურველი შედეგი, თუმცა, ისევე როგორც ნახალისების შემთხვევაში, მისი მოქმედება არ არის ხანგრძლივი და/ან არ ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. ამაში დარწმუნებისთვის მოკლედ შევხებით ში-

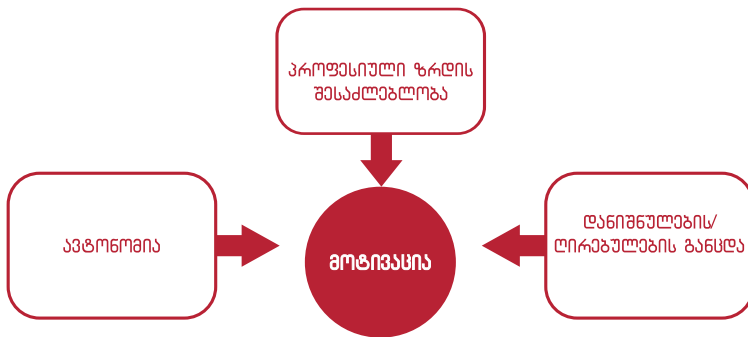


შის თემას. როგორც ცნობილია, შიში არის ორგანიზმის დაცვითი რეაქცია, რომელიც ემსახურება მისი მთლიანობისა და უვნებლობის შენარჩუნებას. შიშის განცდა სიგნალია ორგანიზმისთვის, საშიშროების მოახლოების მაუწყებელი. სტრესულ, დასჯის მოლოდინის შემცველ სიტუაციაში თანამშრომლის ბუნებრივი რეაქციაა განერიდოს ვითარებას, დატოვოს სამსახური ან აგრესიით ეცადოს თავის დაცვას. აღწერილი რეაქციების გამოვლენის შეუძლებლობის შემთხვევაში, თანამშრომელი, ფაქტობრივად, პარალიზდება, ვეღარ ახორციელებს დაკისრებულ მოვალეობებს, ვლინდება სხვადასხვა ფსიქოსომატური დაავადებები და ა.შ. ზემოთ აღწერილთაგან ნებისმიერი რეაგირება არასასურველია ორგანიზაციისთვის, შესაბამისად, დასჯით მოტივირება არ შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტიან სტრატეგიად. გარდა ამ მთავარი ნაკლისა, დასჯა აგრეთვე უკავშირდება თითქმის ყველა იმ პრობლემას, რომლებიც ნახალისების ნაწილში იყო განხილული.

## თანამშრომელთა მოტივირების თანამედროვე მეთოდები

ზემოთ აღინიშნა, რომ მოტივაციის ტრადიციული მექანიზმები - დასჯა და ნახალისება - არ არის ეფექტიანი თანამშრომელთა ქცევის მართვისთვის. მათ გამოყენებასთან დაკავშირებულმა უამრავმა პრობლემამ უზიძგა მეცნიერებს საკითხის სიღრმისეული კვლევისაკენ, რის შედეგადაც რამდენიმე ძალიან საინტერესო მიგნება აღმოჩნდა. გაირკვა, რომ თანამშრომელთა მოტივაციის გაღვივება შეიძლება ისეთი მეთოდებითაც, რომლებიც არანაირ შეხებაში არ არის არც დასჯასთან და არც ნახალისებასთან. მათგან სამი იყო აღიარებული ყველაზე ძლიერ მოტივატორად. ესენია: ავტონომიურობა, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების/მნიშვნელობის გაცნობიერება.

### სქემა N19. მოტივაციის გამაღვივებელი ფაქტორები



### 1. ავტონომია

ტრადიციული ორგანიზაციის ფარგლებში თანამშრომლებს, როგორც წესი, არ რჩებათ სივრცე ავტონომიურად ფუნქციონირებისთვის: ძირითადი გადანაცვებების მიღება ხდება ხელმძღვანელების დონეზე, სამუშაოს შესრულების პროცესებიც ძირითადად დარეგულირებულია შიდა ნორმებით. ამგვარ პირობებში ადამიანის სამუშაო, ფაქტობრივად, უტოლდება მექანიკურ რუტინას. მისგან ელიან მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული ვალდებულებების, ასევე განსაზღვრული პროცედურების დაცვით შესრულება. გასაკვირი არ არის, რომ საჯარო მოხელეთა უმეტესობა კარგავს მოტივაციას დასაქმებიდან ძალიან მოკლე დროში. ავტონომიის მინიჭებას შეუძლია აღნიშნული პრობლემის მოგვარება, ნაწილობრივ მაინც. დამოუკიდებელი აზროვნებისა თუ მოქმედებისთვის გარკვეული სივრცის შექმნით, ხელმძღვანელი აჩვენებს თანამშრომელს, რომ ენდობა მას, მის კომპეტენციას, რითაც ქმნის სამუშაოს მაღალი სტანდარტებით შესრულებისათვის ხელსაყრელ გარემოს. ავტონომიის მინიჭება არ უნდა გავაიგივოთ ორგანიზაციული იერარქიის დამხობასთან, ხელმძღვან-

ელის როლის ამოვარდნასთან და მართვის სადავეების თანამშრომლების ხელში გადაცემასთან. ხელმძღვანელს კვლავაც მოეთხოვება თანამშრომლისთვის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა და თითოეული მიმართულების ფარგლებში მისი პროგრესის რეგულარულად შეფასება. ავტონომია ამ შემთხვევაში გულისხმობს თანამშრომლისთვის თავისუფლების მინიჭებას დასახული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიების კუთხით. სხვაგვარად, ავტონომიის მინიჭება გულისხმობს საქართველოში ასე პოპულარული მიკრომენეჯმენტისაგან თავის შეკავებას; თანამშრომლისთვის მისი კომპეტენციის ფარგლებში გადანყვეტილებების მიღებისა და საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვა/წარმართვის თავისუფლების მიცემას. როდესაც ხელმძღვანელი ვერ თმობს მიკრომენეჯმენტს, გამუდმებით ერევა თანამშრომლის ყოველდღიურ საქმიანობაში, თანამშრომელს ეკარგება საკუთარი კომპეტენციის განცდა და უვითარდება ერთგვარი უსუსურობა. ნებისმიერ, ყველაზე მცირე დეტალზეც კი, იგი ხელმძღვანელის ნებართვასა და თანხმობას ითხოვს, რასაც საბოლოო ჯამში, ბევრი დრო და სამუშაოსადმი ინტერესი ეწირება.

## **2. პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა**

პროფესიული ზრდის შესაძლებლობაში იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენის და არა კარიერული ზრდის პოტენციალი. თითოეულ ადამიანს აქვს საკუთარი პოტენციალის, ტალანტისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზების თანდაყოლილი უნარი/მისწრაფება. სამუშაო, რომელიც არაფერ ახალს არ სძენს თანამშრომელს, არ ამდიდრებს მის ცოდნას და არ ეხმარება საკუთარი ტალანტების რეალიზებაში, ძალიან მალე ხდება მოსაბეზრებელი. ინტერესის შენარჩუნებას ხელოვნურად, ბონუსებისა და წახალისების სხვა ფორმების გამოყენებით, როგორც უკვე აღინიშნა, ხანმოკლე ეფექტი აქვს, ამიტომ ადრე თუ გვიან ინტერესის დაქვეითება და შრომითი მოტივაციის გაქრობა აუცილებლად იჩენს თავს. განვითარების თავში ჩვენ დეტალურად ვისაუბრეთ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება თანამშრომელთა ზრდის ხელშეწყობა, ამიტომ აქ აღარ შევჩერდებით ამ საკითხზე.

## **3. დანიშნულების/ლირებულების განცდა**

თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. რთულია მოტივაციისა და ინტერესის შენარჩუნება, როდესაც შენი შრომის საბოლოო პროდუქტს, დანიშნულებას და ღირებულებას ვერ ხედავ. დანიშნულების გარეშე ნებისმიერი სამუშაო მექანიკურ აქტივობათა მარტივი ერთობაა და, ადრე თუ გვიან, მოსაბეზრებელი გახდება ყველაზე საშუალო შესაძლებლობების მქონე თანამშრომლებისთვისაც კი. ზოგიერთი სამუშაოს (მაგალითად, პოლიციელი, მეხანძრე, ექიმი, მასწავლებელი) მნიშვნელობა/ღირებულება თავისთავად ნათელია და ხაზგასმას არ საჭიროებს. სხვების შემთხვევაში, ხელმძღვანელს ეკისრება მნიშვნელობის განმარტებისა და ხაზგასმის საპასუხისმგებლო ფუნქცია.

ავტონომია, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების განცდა შინაგანი მოტივაციის გამაღვივებელი სამი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. დაკვირვებული მკითხველი შეამჩნევს, რომ სამივე მათგანი ერთგვარად მოაზრებულია განვითარების ნაწილში ჩვენ მიერ განხილულ სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის კონცეფციაში. შესაბამისად, ყოველივე ზემოაღნიშნული კიდევ ერთი ძლიერი არგუმენტია ამ კონცეფციის ქართულ საჯარო დაწესებულებებში რეალიზების სასარგებლოდ.

## **სასარგებლო ინსტრუმენტები**

წინამდებარე ნაწილში წარმოდგენილი იქნება რამდენიმე კონკრეტული სტრატეგია, რომელიც აჩვენებს მკითხველს, თუ როგორ შეიძლება ზემოთ აღწერილი რეკომენდაციების რეალიზება რეალურ სამუშაო გარემოში.



## თანამშრომელთა შეხვედრა (ერთოხლივი სადილი)

წლის ბოლოს კორპორაციული საღამოების ჩატარება ძალიან პოპულარული პრაქტიკაა საქართველოს სინამდვილეში. თანამშრომლების შეკრება და არაფორმალური ინტერაქცია რთული წლის შემდეგ, ბუნებრივია, ძალიან სასარგებლოა გუნდური სულისკვეთებისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების ჩამოყალიბების კუთხით. თუმცა ამგვარი შეკრების ეფექტის კიდევ უფრო გაზრდა შესაძლებელია სამუშაო საკითხებისადმი ერთი საათის მიძღვნით. ამ დროის ფარგლებში ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა ისაუბროს წლის დასაწყისში ორგანიზაციის წინაშე დასახულ მიზნებსა და მათი მიღწევის კუთხით არსებულ ზოგად პროგრესზე. აგრეთვე, შეეხოს შემდგომი წლის პრიორიტეტებს და საკვანძო თარიღებს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობაში ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილის შემტანი სტრუქტურული ერთეული/თანამშრომლის გამოყოფა, მისი/მათი მიღწევების საჯაროდ აღნიშვნა. ფინანსური ნახალისება უდავოდ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ადამიანისთვის, თუმცა ხანდახან, ამგვარ საჯარო აღიარებას ბევრად უფრო დიდი ეფექტი აქვს არა მხოლოდ კონკრეტული, წარმატებული თანამშრომლის მოტივაციის შენარჩუნებისთვის, არამედ ნაკლებად აქტიური თანამშრომლების დაინტერესებისთვის, მათში წარმატებული თანამშრომლის ადგილზე ყოფნის სურვილის გაღვივებისთვის.

## შეხვედრების ორგანიზება სხვა საჯარო დაწესებულებებთან

აღიარებას კიდევ უფრო დიდი ეფექტი აქვს მაშინ, როდესაც იგი ორგანიზაციის გარედან, მისი მიკროკლიმატის მიღმა არსებული პირებისაგან/ავტორიტეტებისაგან მომდინარეობს. საჯარო დაწესებულებები დღეისათვის არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან წარმატებულობის კუთხით. სახეზეა რამდენიმე „ვარსკვლავი“, ე.წ. ფლაგმანი ორგანიზაცია, რომელთა გამოცდილების გაზიარება უაღრესად საინტერესო და სასარგებლოა დანარჩენებისთვის. აღსანიშნავია, რომ გამოცდილების გაზიარების პროცესი ერთნაირად წამახალისებელია როგორც წარმატებული, ისე შედარებით ნაკლებად წარმატებული მხარისთვის. პირველისთვის ეს არის ერთგვარი აღიარების, კომპეტენტურობისა და შედეგების დაფასების მომენტი, მეორესთვის კი, ორიენტირი, რომლისკენაც უნდა ისწრაფვოდეს. აღწერილი დინამიკა ძალიან ნათლად იკვეთება საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენელთა თითქმის ყველა შეხვედრაზე. გამონაკლისს არც ადამიანური რესურსების მართვის უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი წარმოადგენს. ჯგუფის არსებობის რამდენიმე თვის და სულ 4-5 შეხვედრის შედეგად, დასაწყისში ნაკლებად აქტიური უწყებები დღეს ბევრად უფრო გააქტიურდნენ, ჩაერთვნენ ჯგუფის მუშაობაში და სამუშაო პროცესის მუდმივი დახვეწის გზით ფლაგმანების ჩანაცვლებას ცდილობენ. აქტიური ორგანიზაციები კი, იმავეთვე კიდევ უფრო ამბიციურ, მათი ორგანიზაციის ჩარჩოებს მიღმა გასულ პროექტებს ეჭიდებიან. ყოველივე აღნიშნულის გათვალისწინებით, რთულია სისტემატური უწყებათაშორისი სამუშაო შეხვედრების ორგანიზების ღირებულების გადაფასება. მოტივაციის ზრდასთან ერთად, ამგვარი შეხვედრები რეალურად უწყობს ხელს უწყებათაშორის კომუნიკაციასა და კოორდინირებულ მუშაობას, რაც, საბოლოო ჯამში, საჯარო სამსახურის ერთიანობას, მის შეკრულობას უწყობს ხელს.

## თანამშრომლებისთვის თავისუფალი დროის მისება

აღნიშნულ მეთოდს ჩვენ უკვე შევხებით მონიტორინგის ნაწილის ფარგლებში. მისი არსი მდგომარეობს თანამშრომლებისთვის ავტონომიურად, საკუთარი შეხედულებებისამებრ ფუნქციონირებისათვის გარკვეული დროისა და სივრცის გამოყოფაში. კვირაში ან თვეში ერთხელ თანამშრომლებს ათავისუფლებენ ვალდებულებებისგან, არ აძლევენ დავალებებს და არ იბარებენ შეხვედრებზე. მთელი დღის განმავლობაში თანამშრომელი მინდობილია საკუთარ თავს, თვითონ წყვეტს რას გააკეთებს, როგორ და რა ფორმით. ერთადერთი ვალდებულება, რომელიც მას აქვს, არის დღის ბო-



ლოსთვის ხელმძღვანელისთვის (ხანდახან კი კოლეგებისთვისაც) საკუთარი მუშაობის პროდუქტის წარდგენა. ეს ერთგვარი გარანტიაა იმისა, რომ გამოყოფილი დრო არ დაიხარჯება არასამსახურებრივ საქმეებზე. ავტონომია, მოტივაციის გამაღვივებელ ყველაზე ძლიერ ფაქტორთა შორის მოიაზრება, შესაბამისად, გასაგები ხდება, თუ რა სარგებლის მოტანა შეუძლია აღწერილ მეთოდს ორგანიზაციისთვის პროგრესის მონიტორინგის პროცესში.

## თანამშრომლების მოსმენა

ძალიან ხშირად თანამშრომლები უჩივიან ხელმძღვანელისაგან ყურადღების ნაკლებობას. აღინიშნება, რომ შეხვედრები მხოლოდ იშვიათად, ისიც ხელმძღვანელის ინიციატივით, ინიშნება. საუბრები კი, თითქოს ცალმხრივად მიმდინარეობს; ხელმძღვანელი თითქოს უსმენს თანამშრომელს, მაგრამ რეალურად არ ესმის მისი. მოსმენის უნარი ეფექტიანი კომუნიკაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, ეს უკანასკნელი კი, ხელმძღვანელად მუშაობისათვის საჭირო აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. სამუშაო პროცესის მართვა, ყველაფერი ის, რაც სახელმძღვანელოს ამ და პირველ ნაწილში იყო განხილული, არსებითად ეფუძნება ეფექტიან კომუნიკაციას. მის გარეშე შეუძლებელია ადამიანური რესურსების თუ უფრო ზოგადად, სამუშაოს მართვის გამართული სისტემის აწყობა. მოსმენის უნარის არქონა აუცილებლად გამოიწვევს თანამშრომელთა მოტივაციის დაქვეითებას. თუკი თანამშრომელი გრძნობს, რომ ხელმძღვანელი მას არ უსმენს, არ იღებს იმ მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რომელსაც მას აწვდიან, თანამშრომელს უჩნდება განცდა, რომ მას არ აფასებენ სათანადოდ, არ ენდობიან მის კომპეტენციას. ამიტომ მოტივაციის გაღვივების სხვა მეთოდებთან შეჭიდებამდე, უაღრესად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელმა, პირველ რიგში, იზრუნოს მოსმენის უნარის განვითარებაზე.

## თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილებაზე მიღების პროცესში

იმისათვის, რომ თანამშრომელს ჰქონდეს მისი შრომისა და კომპეტენციის მნიშვნელობის განცდა, აუცილებელია იგი ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა საკვანძო პროცესის თანამონაწილე იყოს. ტრადიციულად, თანამშრომლები იგებენ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების შესახებ მხოლოდ მათი მიღების შემდეგ, როდესაც საჭიროა იმპლემენტაციაზე ზრუნვა. აღნიშნულ პირობებში ძალიან რთულია საკუთარი პროფესიული თვითშეფასებისა და სამუშაოსადმი ინტერესის შენარჩუნება. ბუნებრივია, ორგანიზაციისთვის შეუძლებელი თუ არა, ძალიან რთული იქნება ყველა თანამშრომლის ჩართვა ყველა გადაწყვეტილების მიღებაში. ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს თუ რა პროცესებში შეიძლება თანამშრომელთა ჩართვა და კონკრეტულად ვისი ჩართვა იქნება ყველაზე უპრიანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დახვეწისთვის.

## თანამშრომელთა მიერ შეტანილი წვლილის რეგულარული შეფასება

მონიტორინგის და შეფასების პროცესზე ჩვენ დეტალურად ვისაუბრეთ წინა თავებში, ამიტომ აქ აღარ შევჩერდებით ამ თემაზე. შემოვიფარგლებით მხოლოდ იმის აღნიშვნით, რომ სისტემატური და ობიექტური შეფასება, შემდგომ კი შეფასების შედეგების საქმიანი, კონსტრუქციული განხილვა თანამშრომელთან, მნიშვნელოვნად ამაღლებს მის შრომით მოტივაციას.

ზემოთ აღწერილი იყო მხოლოდ რამდენიმე იმ მეთოდთაგანი, რომლებითაც შეიძლება თანამშრომელთა მოტივაციის გაღვივება. მათი აღწერა სასარგებლოდ მივიჩნიეთ იმის საილუსტრაციოდ, რომ ტრადიციული მიდგომები - დასჯა, ნახალისება



- შეიძლება იყოს ჩანაცვლებული უფრო მარტივი, იაფი და ეფექტიანი მეთოდებით. დაინტერესებული მკითხველი მარტივად იპოვის დამატებით ინფორმაციას აქ შემოთავაზებული თუ სხვა, ალტერნატიული მეთოდების შესახებ. შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი მეთოდი, რომელიც აღვივებს თანამშრომლის თვითრწმენას, მის ღირსებას და აჩვენებს, რომ ხელმძღვანელი ენდობა და აფასებს მას, გამოდგება შინაგანი მოტივაციის გაღვივებისთვის.

## შემაჯავებელი შენიშვნები/რეკომენდაციები

- ✓ თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდა შესაძლებელია არა მხოლოდ ტრადიციული, დასჯა/ნახალისების მიდგომით. კვლევები ცხადყოფს, რომ ნებისმიერი მეთოდი, რომელიც უდასტურებს თანამშრომელს ხელმძღვანელის ნდობასა და პატივისცემას, ხანგრძლივ პერსპექტივაში უფრო ეფექტიანია, ვიდრე თუნდაც ფინანსური ნახალისება. ყველაზე ეფექტიანი ამ მხრივ არის თანამშრომლისთვის ავტონომიის მინიჭება, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობების შექმნა და სამუშაოს მნიშვნელობის, მისი ღირებულების დემონსტრირება.
- ✓ ნახალისება და დასჯა შეიძლება იყოს გამოყენებული ხანმოკლე შედეგების მისაღწევად, თუმცა მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს ყველა ის პრობლემა, რომელთა გამონწვევაც შეუძლია ამგვარ მიდგომას.
- ✓ ისევე როგორც შეფასების შემთხვევაში, ნახალისების ეფექტიანობისთვის უაღრესად მიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებმა წინასწარ იცოდნენ რისთვის და როგორ ხდება ბონუსების/პრემიების და ნახალისების სხვა ფორმების განაწილება. გამჭვირვალობის არარსებობის პირობებში ადამიანს ყოველთვის ექნება განცდა, რომ ნახალისება არასამართლიანად, სუბიექტურ შეხედულებებზე დაყრდნობით ნაწილდება.
- ✓ ბევრი ორგანიზაცია ნახალისებას მხოლოდ წლის ბოლოს მიმართავს. აღნიშნული განსაკუთრებით ხშირია ორგანიზაციებში, სადაც ბიუჯეტი უბრალოდ არ იძლევა უფრო ხშირად ნახალისების შესაძლებლობას. ამგვარი მიდგომა არ არის ეფექტიანი თანამშრომელთა მოტივირებისთვის, შესრულების მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებისთვის. წლის ბოლოს ბონუსების შემთხვევაში თანამშრომლები განსაკუთრები „ინდომებენ“ და ცდილობენ მაღალი შედეგების ჩვენებას მხოლოდ ბოლო კვარტალში. წლის დასაწყისში 12 თვის შემდეგ ჯილდოს მიღების პოტენციური შესაძლებლობა ვერ აღვივებს მათ ინტერესს და მონდომებას. ორგანიზაცია უნდა ზრუნავდეს ნახალისებაზე მთელი წლის განმავლობაში და არა მხოლოდ წლის ბოლოს. ბიუჯეტის სიმციროს შემთხვევაში თანამშრომელს კვარტლის ბოლოს შეიძლება მიეცეს არაფინანსური ნახალისება ან გარკვეული პირობითი ქულები, რომლებიც წლის ბოლოს ფინანსურ ეკვივალენტში გადაიცვლება.
- ✓ ძალიან მნიშვნელოვანია ნახალისების სისტემის აწყობა არა მხოლოდ ინდივიდუალური მიღწევებისთვის. ორგანიზაცია კოლექტიური ერთეულია, მისი წარმატება ხშირად ინდივიდუალურ მიღწევებზე მეტად ჯგუფურ ძალისხმევაზე დამოკიდებული. ამიტომ ორგანიზაციის ინტერესებში შედის ჯგუფურად მუშაობის, ერთიანი ძალისხმევით შედეგების მიღწევის ნახალისება.

სამუშაოს მართვა ჩვენს მიერ განმარტებული იყო ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებულ აქტივობათა ერთობლიობად. წინამდებარე ნაწილის ფარგლებში წარმოდგენილი იყო ის ხუთი კომპონენტი, რომელთა სწორად დაგეგმვა/განხორციელება დაეხმარება ორგანიზაციას დასახული მიზნების მაქსიმალურად სწრაფად, ხარისხიანად და ნაკლები დანახარჯებით მიღწევაში. ორგანიზაცია რთული სისტემაა, რომლის მუშაობაში ცვლილებების შესატანად საჭიროა ასეთივე კომპლექსური, ყოვლისმომცველი მიდგომა. სწორად ამგვარ მიდგომას ითვალისწინებს სამუშაოს მართვის პროცესი. იმედს ვიტოვებთ, რომ სახელმძღვანელოს ამ ნაწილის გაცნობის შემდეგ მკითხველს უფრო ნათელი წარმოდგენა შეექმნება სამუშაოს მართვის, მისი თითოეული კომპონენტის არსისა და მნიშვნელობის შესახებ. აგრეთვე უკეთ მომზადებული იქნება საჯარო სამსახურის სისტემაში მიმდინარე რეფორმით გათვალისწინებული სიახლეების საკუთარ ორგანიზაციაში დანერგვისთვის.



## გამოყენებული ლიტერატურა

1. "Human Resource Management " Alan Proce, Cengage Learning EMEA, 2011
2. "Human Resource Management: Theory and Practice" Bratton and Gold, 2007
3. "Improving the Performance of Government Employees", Stewart Liff, 2011
4. "Transforming Performance Measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success", Dean R Spiltzer, 2007
5. „Intstruction to Deliver“, Michael Barber, 2008
6. „Being Wrong: The adventures in the margin of error“ Katherin Shultz, 2011
7. "Leading Change", John Cotter, 1996
8. "The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization", Peter M. Senge, 2010

წინამდებარე ნაწილის მომზადებისას გამოყენებული იყო მასალა სხვადასხვა საჯარო ორგანიზაციებში მომუშავე პირებთან ინდივიდუალური გასაუბრებიდან. გვსურს ვისარგებლოთ შემთხვევით და დიდი მადლობა გადავუხადოთ ყველა ჩვენს რესპონდენტს სახელმძღვანელოს წერის პროცესში შეტანილი წვლილისათვის. თქვენს მიერ მოწოდებული ინფორმაციის წყალობით სახელმძღვანელო უფრო მორგებული გახდა ქართული საჯარო სამსახურის კონტექსტზე, შესაბამისად უფრო სასარგებლო იქნება თქვენი შედარებით ნაკლებად გამოცდილი კოლეგებისთვის.



## საჯარო სამსახურის ბიურო

თბილისი, ინგოგოვას ქ.№7

ტელ: (995 32) 2192727

ელ.ფოსტა: [csb@csb.gov.ge](mailto:csb@csb.gov.ge)

[www.csb.gov.ge](http://www.csb.gov.ge)

[www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge)

[www.declaration.gov.ge](http://www.declaration.gov.ge)