



E.E.  
MAMAKHI



მე,

ლიდერი

ქვეყნის ილუსტრირებული მაგალითები

© საჯარო სამსახურის ბიურო



British Embassy  
Tbilisi



UKaid  
from the British people



შვედეთი  
Sverige



მომზადებული და გამოცემულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობისა და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

Prepared and published by the Civil Service Bureau with the assistance from the United Nations Development Programme (UNDP), Government of Sweden and UK aid from the UK Government. The views expressed are those of the authors and do not necessarily reflect those of UNDP, Government of Sweden and UK aid from the UK Government.

ავტორები: ირინა ალაპიშვილი  
გვანცა ბესელია  
მაია დვალიშვილი  
ნინო ფურცხვანიძე  
გრიგოლ მაგრაქველიძე

ილუსტრატორი: ცოტნე რუსიშვილი  
დიზაინერი: გვანცა მახათაძე



მე.

ლორესი

ქვევის ილუსტრირებული მავალითები

# საჩრევი

ლიდერობა . . . . .	7
სიტუაციური ლიდერობა . . . . .	9
თანამშრომლობითი ლიდერობა . . . . .	11
ლიდერული ხედვა . . . . .	13
პრიორიტეტების განსაზღვრა . . . . .	15
ორგანიზაციული კულტურის შექმნა . . . . .	17
ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება . . . . .	19
პრინციპებზე დაფუძნებული მართვა . . . . .	21
პასუხისმგებლობა გუნდის მართვაზე . . . . .	23
მაგალითის მიცემა . . . . .	25
გუნდური წარმატების წახალისება . . . . .	27
თავისუფალი გარემოს შექმნა . . . . .	29
გენდერული სტერეოტიპების აღმოფხვრა . . . . .	31
გენდერული სამართლიანობის აღიარება . . . . .	33
კორექტულობა და პასუხისმგებლობა . . . . .	35
ადამიანური კაპიტალის მართვა . . . . .	37
ღირებული თანამშრომელი . . . . .	39
თანამშრომლის ჩართულობა . . . . .	41
თანამშრომლის მოტივირება . . . . .	43



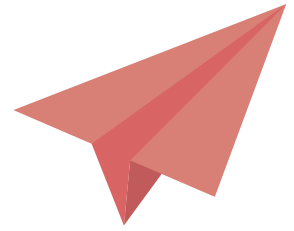
თანამშრომლის კმაყოფილება . . . . .	45
აზროვნების ტრანსფორმაცია . . . . .	47
პასუხისმგებლობის განაწილება . . . . .	49
დელეგირება . . . . .	51
თანამშრომლის შერჩევა დელეგირებისას . . . . .	53
თანამშრომელთა განვითარება დელეგირებით . . . . .	55
უკუკავშირი დელეგირებისას . . . . .	57
პროცესების დასრულება . . . . .	59
ობიექტური და მიუკერძოებელი შეფასება . . . . .	61
ეფექტური კომუნიკაცია . . . . .	63
არგუმენტირებული კომუნიკაცია . . . . .	65
აქტიური მოსმენა . . . . .	67
თანამედროვე გამოწვევებთან გამკლავება . . . . .	69
ცვლილებების მომზადება . . . . .	71
ცვლილებების დაგეგმვა . . . . .	73
ცვლილებების მართვა . . . . .	75
ცვლილებების განხორციელება . . . . .	77
დროის ეფექტურად გადანაწილება . . . . .	79
პრიორიტეტების განსაზღვრა . . . . .	81
დროის მართვა . . . . .	83
სამუშაო დღის დაგეგმვა . . . . .	85
რისკის მართვა . . . . .	87
კრიზისების მართვა . . . . .	89
კონფლიქტების მართვა . . . . .	91

შენ ნამძვილი  
ლოცვნი ხარ!





# ლიდერობა



ლიდერია ნებისმიერი საჯარო მოხელე, თუ ის გარშემომყოფებზე ახდენს პოზიტიურ გავლენას, შეუძლია მხარდაჭერის მოპოვება საჯარო სიკეთის შექმნისას, სამაგალითოა მისი პროფესიონალიზმისა და საქმისადმი დამოკიდებულების გამო, და ასევე, გუნდის წევრებში იწვევს ნდობას და მოტივაციის ამაღლებას.

კარგი მენეჯერი საჯარო სამსახურში გამოირჩევა ლიდერული თვისებებით!

ლიდერობა თავისთავად არ გულისხმობს ორგანიზაციაში მაღალ თანამდებობას და მაღალ სოციალურ სტატუსს. თუმცა, რა თქმა უნდა, თუ რომელიმე ორგანიზაციის სათავეში ვხვდებით ადამიანს, რომლის მმართველობის სტილი ლიდერობის ელემენტებს მოიცავს, დასაფასებელი და მისასალმებელია, მაგრამ თანამდებობა ლიდერობის გარანტია არ არის, ისევე როგორც სოციალური სტატუსი ან პირადი ტიტულები.





# სიტუაციური ღიჯანობა

კარგ ლიდერს შეუძლია ჩამოაყალიბოს თავისი ორგანიზაციისთვის სასურველი მართვის სტილი და მიაღწიოს იმას, რომ გუნდის წევრებმა ნაყოფიერი თანამშრომლობა შეძლონ შეთანხმებული პრინციპების საფუძველზე.

სიტუაციური ლიდერობა გულისხმობს, რომ არ არსებობს მზა რეცეპტით შექმნილი მართვის საუკეთესო სტილი. ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციასა და ამოცანაზე. ყველაზე ეფექტური ლიდერები არიან ისინი, რომელთაც შეუძლიათ კონკრეტულ ამოცანას მართვის კონკრეტული სტილი შეურჩიონ.





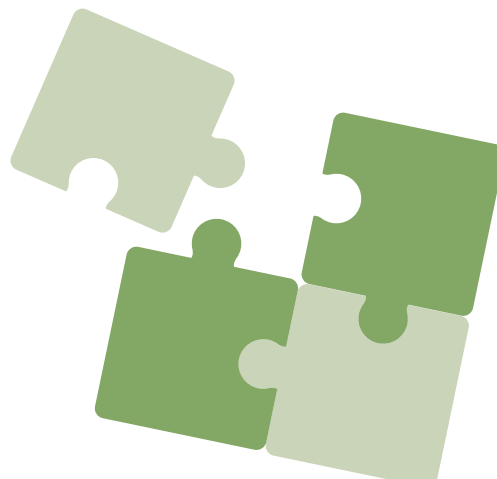


# თანამშრომლობითი ლიდერობა

თანამშრომლობითი მმართველობისას კარგი ლიდერი ხაზს უსვამს გუნდურად მუშაობის შესაძლებლობას და ორიენტირებულია ისეთ თანამშრომლობაზე, რომელიც დაფუძნებულია ჰუმანურობაზე, ურთიერთგაგებაზე, პრობლემებისა და გამოწვევების ერთობლივად გადალახვასა და გუნდის წევრებს შორის თანაგრძნობის არსებობაზე.

ლიდერი ხელს უწყობს გუნდის წევრებს შორის ისეთი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას, სადაც წახალისებულია ინფორმაციის გაცვლის პრაქტიკა, ინოვაციური მიდგომები, მრავალფეროვნება და ამავდროულად დაფასებულია თითოეული გუნდის წევრის ინდივიდუალიზმი და განსხვავებულობა.

უნდა გვახსოვდეს, რომ თანამშრომლობითი ლიდერობა ხელს უწყობს ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, თანამშრომელთა გახსნილობას და ურთიერთპატივისცემას.

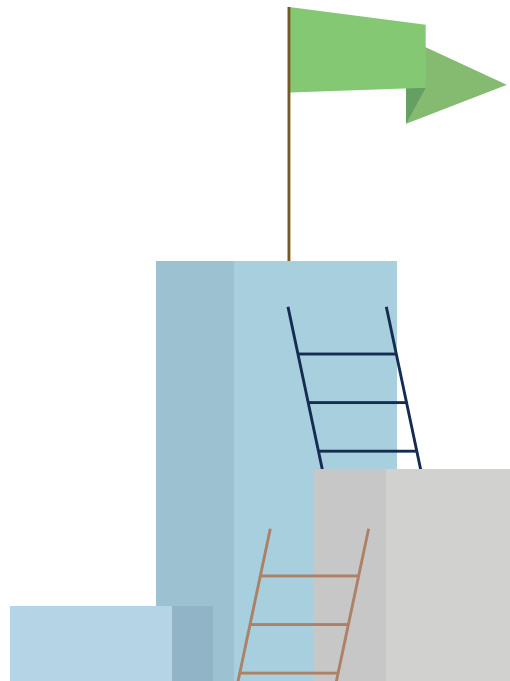




# ლიდერული ხედვა

კარგი ლიდერი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული ხედვისა და პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას, მოტივირებული და პროდუქტიული გუნდის ფორმირებას, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის შექმნას და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.

ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში განუზომელია. მის მიერ გამოვლენილი ლიდერული თვისებები და მმართველობის პრაქტიკა განაპირობებს თანამშრომელთა ქცევას და შესაბამისად, განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას ან წარუმატებლობას.





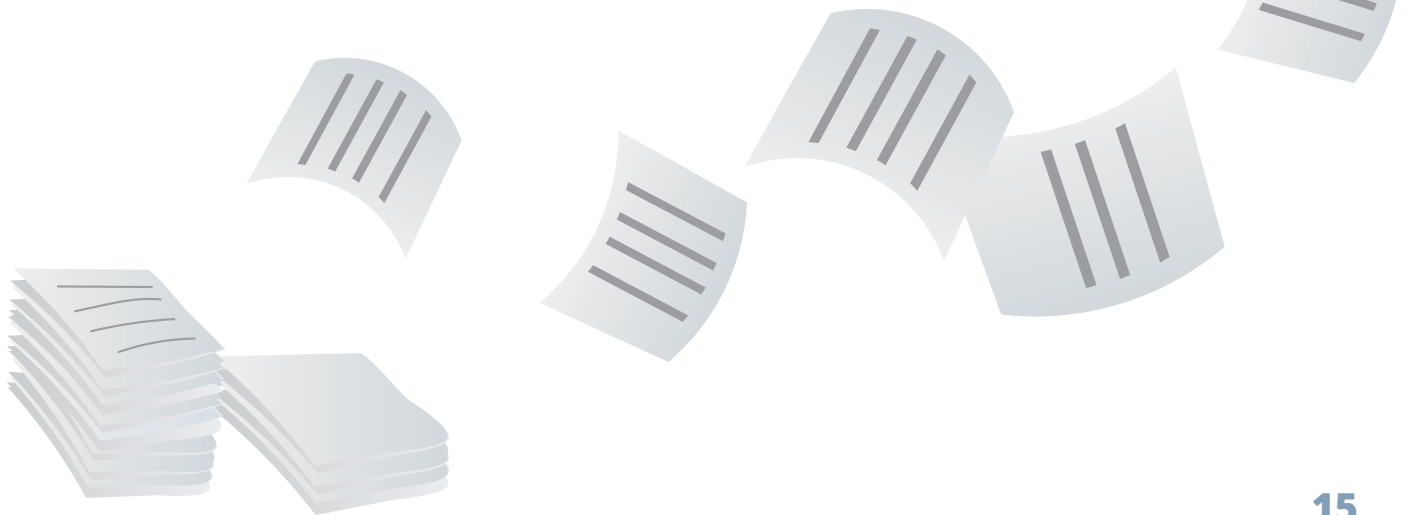


# პრიორიტეტების განსაზღვრა

კარგი ლიდერი აყალიბებს ორგანიზაციული განვითარების ხედვასა და პრიორიტეტებს. ლიდერი განსაზღვრავს თუ რა გეზი აქვს ორგანიზაციას, რისი მიღწევა სურს გრძელვადიან პერსპექტივაში, რა როლი და დანიშნულება აქვს თითოეულ თანამშრომელს საერთო სიკეთის შექმნის პროცესში.

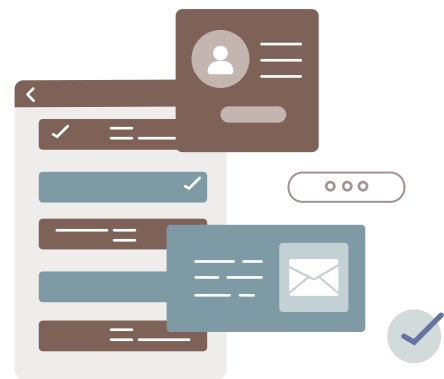
ლიდერი უზრუნველყოფს გუნდის წევრების ჩართულობას, ორგანიზაციული ხედვისა და პრიორიტეტების ჩამოყალიბების პროცესში, საერთო ხედვის გაზიარების მიზნით.

გაურკვეველი ხედვები, ბუნდოვანი სამომავლო პერსპექტივები და არარსებული პრიორიტეტები გუნდში იწვევს ქაოსს და ქმნის დაძაბულობას, ხოლო ინდივიდუალური როლისა და დანიშნულების გაუაზრებლობა — გუნდის დემოტივაციას.





# ორგანიზაციული კულტურის შექმნა

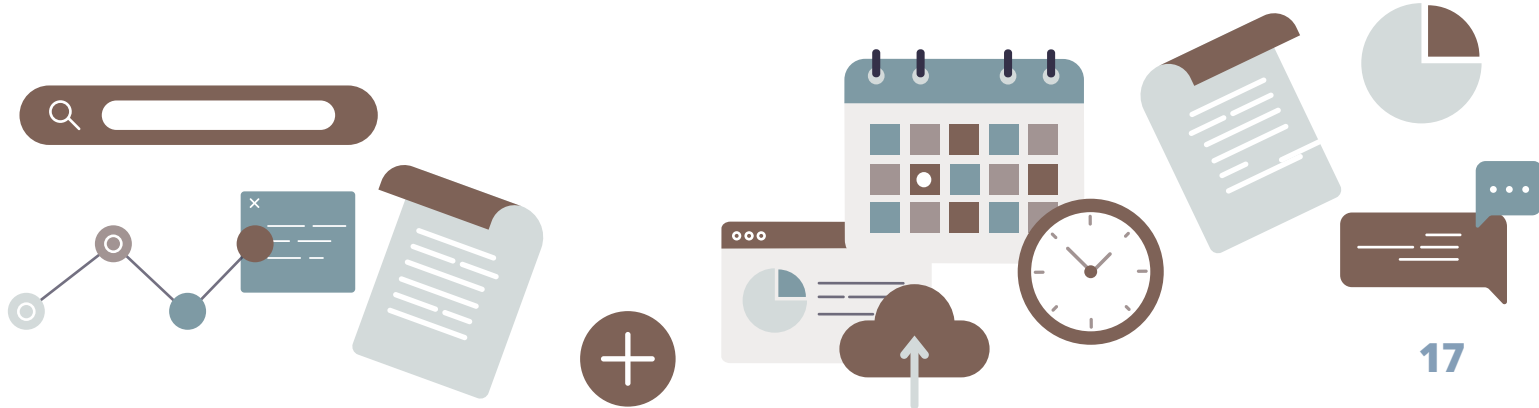


კარგი ლიდერი ქმნის კულტურის ისეთ მოდელს, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს.

ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს ღირებულებების, ქცევების, ტრადიციებისა და მიტების ნაკრებს, რომელიც გარკვეული დროის განმავლობაში იქმნება ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით და გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრებზე, მუშაობასა და წარმატებაზე. რამდენიმე წევრიან ორგანიზაციაშიც კი არსებობს ორგანიზაციული კულტურა.

კულტურა ორგანიზაციაში შედგება სამი ელემენტისგან:

- ის რაც ხილულია, მაგალითად ფიზიკური გარემო, თანამშრომლებს შორის მიმართვის ფორმები და ენა;
- ის რაც საჯაროდ დეკლარირებულია იდეების, პრინციპებისა და ღირებულებების სახით;
- და ის რაც უხილავია, ვარაუდების, რწმენის და დამკვიდრებული შეხედულებების სახით, რომელთა ჭეშმარიტებაზე კითხვებიც კი არ ჩნდება.



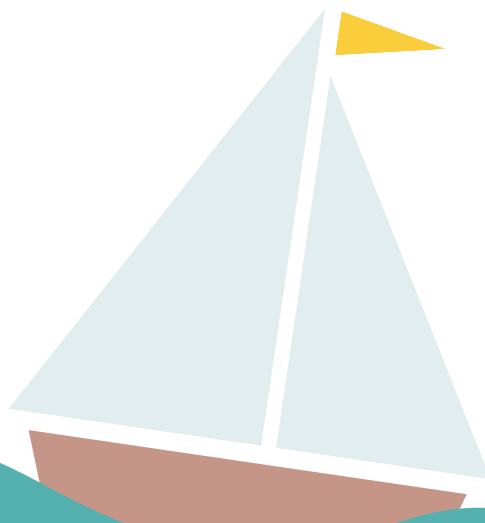




# ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება

ლიდერი ღიად თანამშრომლობს გუნდის წევრებთან, უზიარებს მათ ცოდნას და გამოცდილებას, ზრუნავს არა მხოლოდ საკუთარ, არამედ გუნდის განვითარებაზე და სამაგალითო სხვებისთვის. ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას და მიმზიდველ სამუშაო გარემოს დიდწილად ქმნიან ლიდერები საკუთარი მმართველობითი სტილით.

ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებით ლიდერი გავლენას ახდენს გუნდის წევრების მოტივაციაზე, მათ პროდუქტიულობაზე და გაწეული მომსახურების ხარისხზე, ასევე ხელს უწყობს გუნდის შიგნით ნდობის ჩამოყალიბებას, კოლეგიალურობის, გუნდურობის, პატივისცემის, სოლიდარობის, ერთგულებისა და კეთილსინდისიერების პრინციპებზე დამყარებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

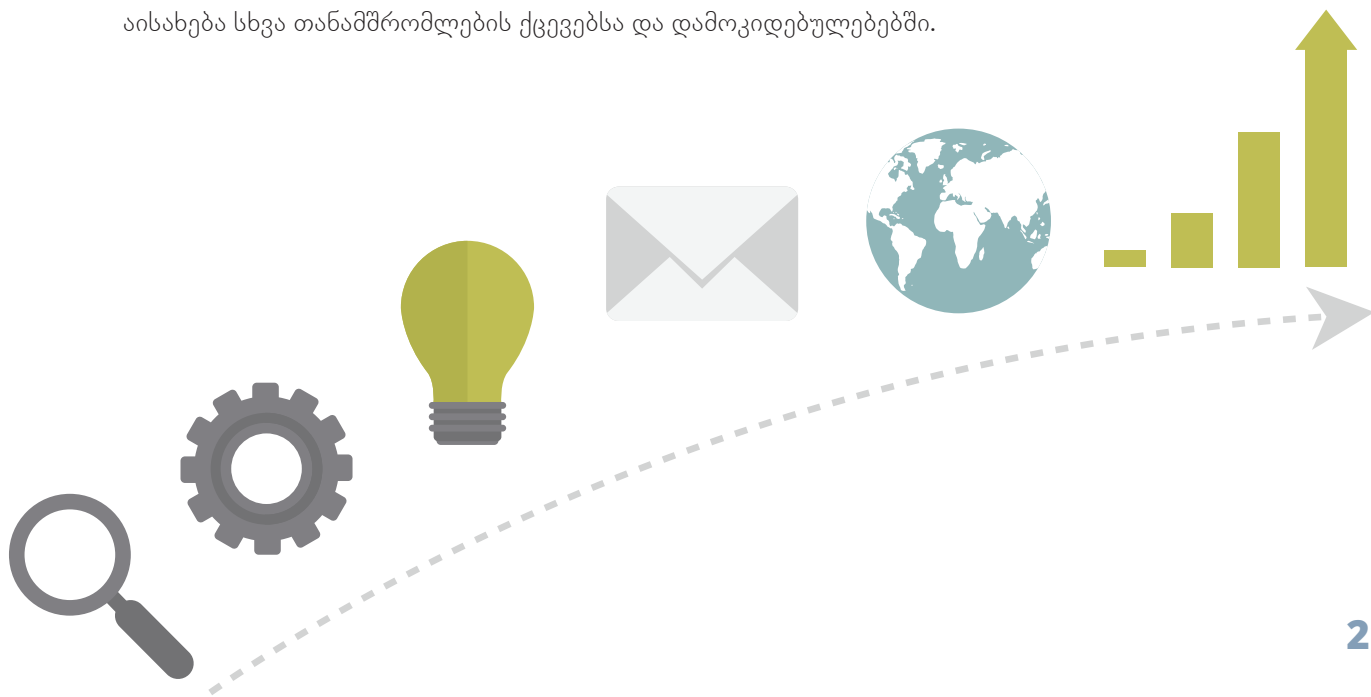




# პრინციპება დაფუძნებული მართვა

მენეჯერი იყენებს მიზნებზე ორიენტირებულ მართვის სტილს, რომელიც ეფუძნება ცოდნასა და გამოცდილებას, გამჭვირვალობისა და კეთილსინდისიერების, პროცესების ეფექტურად მართვის პრინციპებს. ის მიზნის მისაღწევად მოტივაციას აძლევს გუნდს და არწმუნებს თანამშრომლებს აღნიშნული მიზნის მართებულობაში.

აღნიშნული ქცევა არ არის ერთჯერადი აქტი, არამედ – განგრძობითი პროცესი, რომლითაც ლიდერს საკუთარი გუნდი წინ, განვითარებისაკენ მიჰყავს. ხელმძღვანელის ქცევა პირდაპირ აისახება სხვა თანამშრომლების ქცევებსა და დამოკიდებულებებში.









# პასუხისმგებლობა გუნდის მართვაზე

კარგი მენეჯერი გუნდის მართვისას პასუხისმგებლობით ეკიდება პროცესების აწყობას, მხარს უჭერს გუნდის თითოეულ წევრს და საჭიროების შემთხვევაში, პასუხისმგებლობას იღებს გუნდის მართვის პროცესში გადადგმულ ნაბიჯებზე.

გუნდის მართვა და გუნდურობა საჯარო სამსახურის პრინციპებისა და ღირებულებების კონტექსტში გაიგივებულია, თუმცა სწორედ მენეჯერისა და ლიდერის პასუხისმგებლობაა ამ ორ ცნებას შორის სწორი ბალანსი.

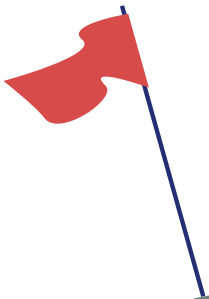




# მაგალითის მიხედა

კარგი მენეჯერი იაზრებს, რომ გუნდურობა, როგორც ღირებულება, გუნდის საუკეთესოდ მართვის საწინდარია, თუმცა პირველ რიგში, სწორედ მენეჯერისაგან მოითხოვს ამ პრინციპის დაცვაში მაგალითის მიცემას.

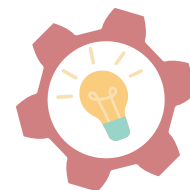
მაშინ, როდესაც გუნდურობა და მისი ორგანიზაციულ კულტურასთან ინტეგრირება, ღირებულებების კონტექსტში, მმართველობით პროცესში გამოწვევაა, მენეჯერს ყველაზე უკეთ აქვს გაცნობიერებული საკუთარი სწორი ქცევის მნიშვნელობა.







# გუნდური წარმატების წახადისება



მენეჯერი მუდმივად ინტერესდება, თუ რა სურთ თანამშრომლებს და სხვებთან კომუნიკაციისას სწორედ გუნდურობისა და არა ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების კონტექსტში აწარმოებს კომუნიკაციას.

მენეჯერმა იცის, რომ წარმატება, რომელიც გუნდურ პრინციპს ემყარება, მყარი და საიმედოა. ამ წარმატებას გუნდის წარმატება ჰქვია, რაც ყოველთვის უპირატესი იქნება გრძელვადიან პერსპექტივაში, კონკრეტული ინდივიდების გამარჯვებასთან შედარებით.

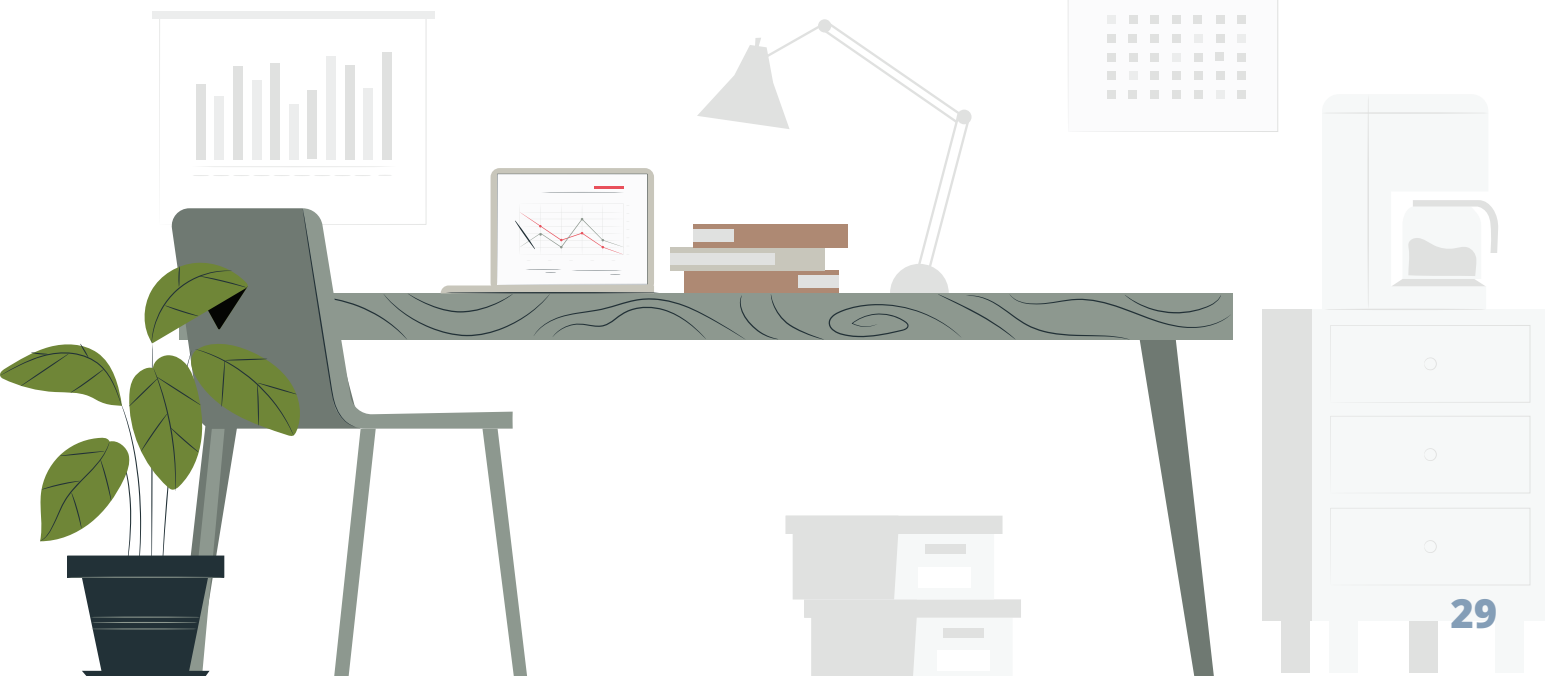




# თავისუფალი ბანკოს ზეჟმნა

მენეჯერი უზრუნველყოფს ინიციატივებისა და კრიტიკისათვის ღია და თავისუფალი გარემოს შექმნას. შეიმუშავებს რეკომენდაციებს დაწესებულებაში არსებულ ეთიკურ გარემოსა და ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებით. მენეჯერს ესმის, რომ მისი ქმედებით ან უმოქმედობით ყალიბდება ორგანიზაციული კულტურა.

სწორედ ამიტომ, ხელმძღვანელს პრინციპული მიდგომა აქვს ორგანიზაციის ეთიკური პრინციპებისა და თანამშრომლების ეთიკური ქცევების მიმართ.





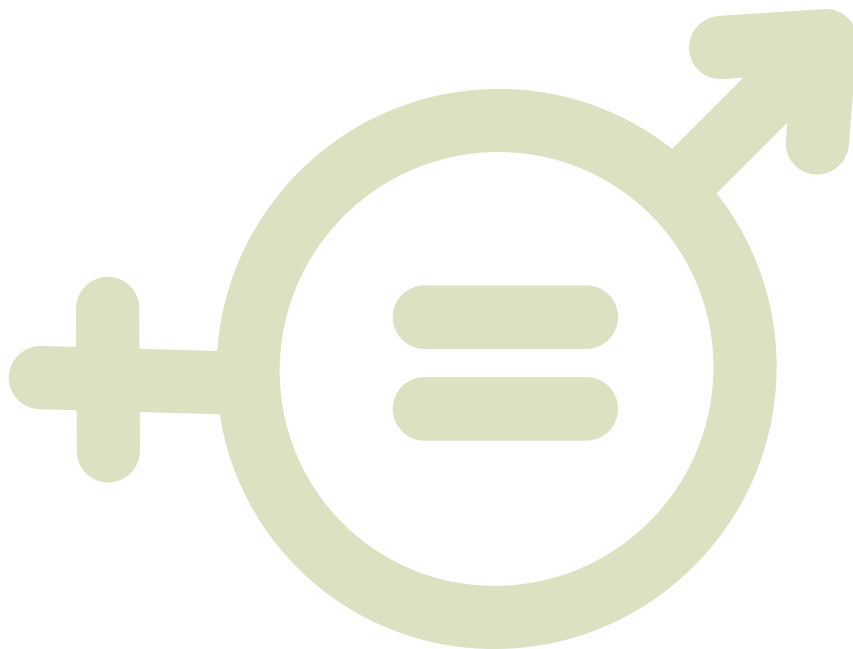
ჩვენს ინჟინერებში  
ყველა თანასწორია!



# გენდერული სტანდარტების აღმოფხვრა

კარგი ლიდერი საჯარო სამსახურში ინფორმირებულია დამკვიდრებული გენდერული სტერეოტიპების შესახებ და არასოდეს დაუშვებს მათ გავლენას ორგანიზაციის მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

გენდერული სტერეოტიპი არის საზოგადოებასა და ორგანიზაციაში დამკვიდრებული შეხედულება და დამოკიდებულება ქალისა და მამაკაცის როლების, მათი მოვალეობების, მახასიათებლებისა და შესაძლებლობების შესახებ.





# გენდერული სამართლიანობის აღიარება

კარგი ლიდერი ორგანიზაციაში აღიარებს გენდერულ სამართლიანობას, რომელიც გულისხმობს ქალებისა და კაცებისათვის განსხვავებულ, ინდივიდუალური საჭიროებების გათვალისწინებას და ორგანიზაციას მოუწოდებს, თანაბარი შედეგის გათვალისწინებით შესთავაზოს მათ შესაბამისი შესაძლებლობები, რესურსები, სერვისები.

ქალისა და მამაკაცისათვის თანაბარი შესაძლებლობების მიცემა არ არის საკმარისი და არ ნიშნავს, რომ მათთვის დადგება თანაბარი შედეგი.

გენდერული თანასწორობა ორგანიზაციაში გულისხმობს, რომ მოხელეებს, მიუხედავად მათი სქესისა, გააჩნიათ თანასწორი უფლებები და თანაბარი წვდომა შესაძლებლობებზე, სერვისებსა და რესურსებზე.







# კონექტულობა და პასუხისმგებლობა

მენეჯერი პასუხისმგებლობის მაღალ გრძნობას ავლენს. ის ცდილობს, შეინარჩუნოს საჯარო სამსახურის რეპუტაცია და თავიდან აიცილოს საჯარო მოსამსახურის ღირსების შელახვა; განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საჯარო მოსამსახურე შესრულებული სამუშაოსთვის კრიტიკას ექვემდებარება.

მენეჯერი თავს იკავებს საჯარო მოსამსახურის მიმართ კრიტიკული შეფასებისაგან სხვა, თუნდაც კოლეგა, საჯარო მოსამსახურეების თანდასწრებით.



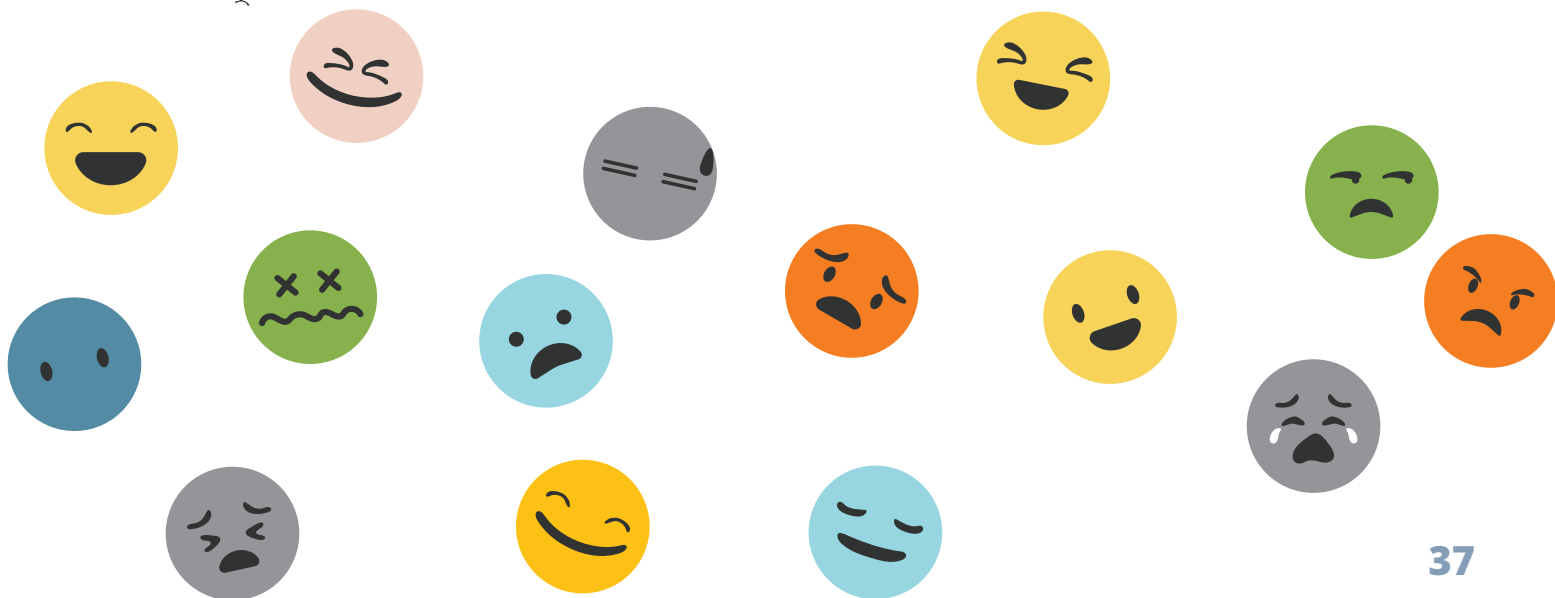


# ადამიანური კავიშადის მართვა



კარგი მენეჯერი ფოკუსირებულია ადამიანების მართვაზე და ზრუნავს მათზე. მენეჯერი უზრუნველყოფს არა მხოლოდ ადამიანების ჩართულობას, არამედ მათ გაძლიერებას. ის ეძებს ტალანტებს ორგანიზაციაში, რომლებიც გრძობენ ორგანიზაციას და აქვთ მნიშვნელოვანი კავშირი ორგანიზაციის ღირებულებებთან და ორგანიზაციისათვის მუშაობენ მთელი ვნებით.

კარგი მენეჯერი ქმნის ადამიანებზე, მათ ზრდაზე, კრეატიულობაზე, ინოვაციურობაზე, თანამშრომლობაზე და შესრულების ეფექტიანობაზე ორიენტირებულ გარემოს. მენეჯერი წაახალისებს ტალანტს, რომელიც არის ორგანიზაციის განვითარების ბიძგი და მამოძრავებელი ძალა.







# ლინეზუდი თანამშრომელი

კარგი მენეჯერი გუნდის მართვისას საუკეთესო თანამშრომლებს ინარჩუნებს და ამავდროულად ახალ მენეჯერებს ზრდის ან სხვაგვარად, კეთილსინდისიერ და პროფესიონალ თანამშრომლებს „აფრთიანებს“.

კარგი მენეჯერი იაზრებს მოხელისათვის გულახდილი უკუკავშირისა და ნდობა-აღიარებაზე დაფუძნებული ურთიერთობის მნიშვნელობას. თუ თანამშრომლები ვერ გრძნობენ, რომ ღირებულნი არიან, ისინი პირველივე შესაძლებლობისთანავე დატოვებენ სამსახურს.

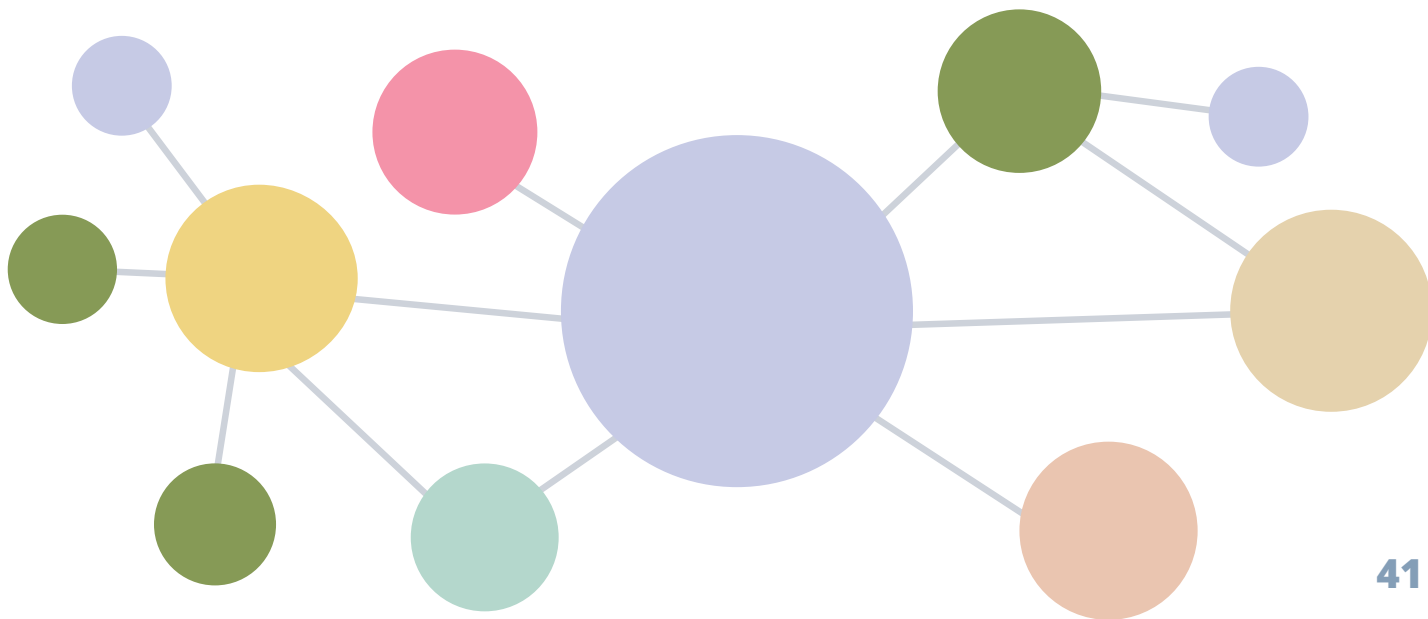




# თანამშრომლის ჩართულობა

მენეჯერი უზრუნველყოფს თანამშრომლების ემოციურ კავშირს ორგანიზაციასთან — თანამშრომელს უყვარს, ერთგულია და ყოველთვის მზად არის ორგანიზაციის განვითარებაში მონაწილეობის მისაღებად.

თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველსაყოფად მენეჯერი ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომლისთვის არსებობს ზრდისა და გამოწვევების შესაძლებლობები, მაღალია თვითრეალიზაციის შანსი, არ იკლებს სამუშაოს გამრავალფეროვნებისა და ფუნქციონალური მოქნილობის პროცესი.





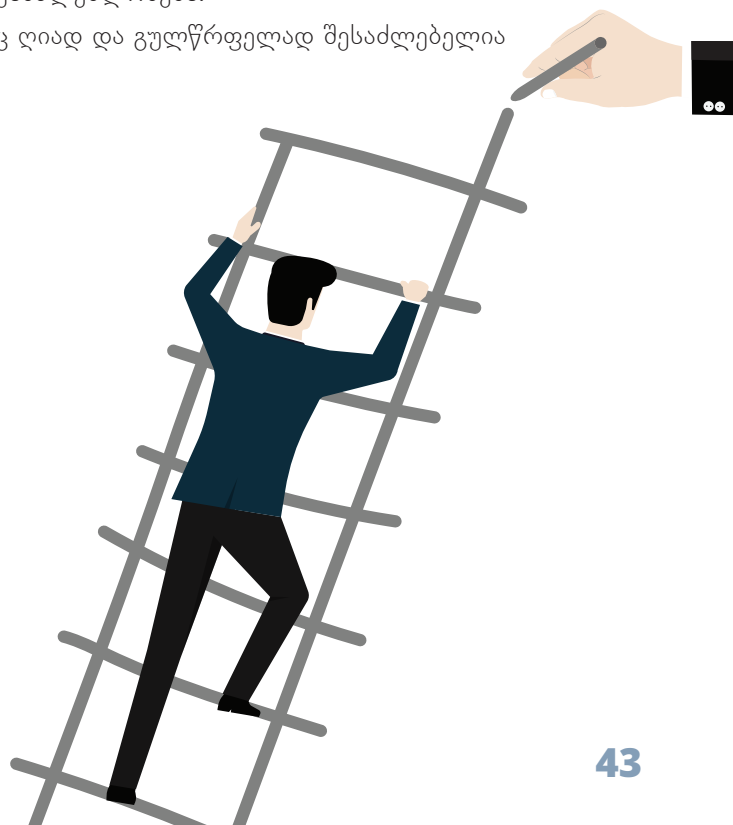


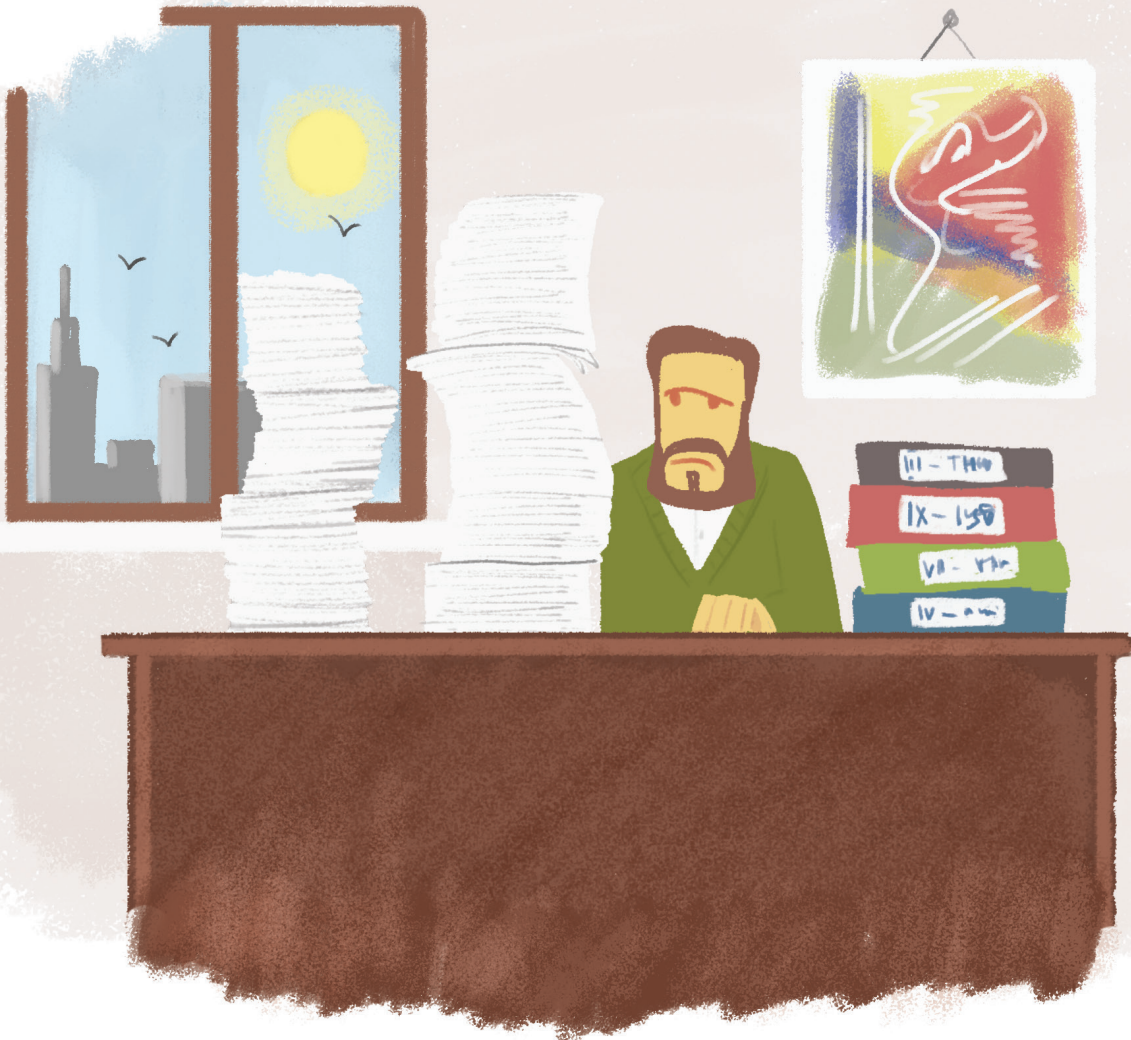
# თანამშრომლის მოტივირება

მენეჯერი აღიარებს თანამშრომლის პროგრესს, მადლობას უხდის შესრულებული სამუშაოსათვის და ხაზს უსვამს იმას, რაც თანამშრომელმა კარგად გააკეთა. პოზიტიური და კონსტრუქციული უკუკავშირი ზრდის თანამშრომლების ჩართულობას, შინაგან მოტივაციას, თვითშეფასებას და ნდობას.

მენეჯერი ქმნის თანამშრომლისათვის პროფესიული განვითარების, კვალიფიკაციის ამაღლების, ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარების შესაძლებლობებს.

იგი ქმნის გარემოს თანამშრომლისათვის, სადაც ღიად და გულწრფელად შესაძლებელია აზრის გამოხატვა და გამოცდილებების გაზიარება.





# თანამშრომლის კმაყოფილება

მენეჯერმა იცის, როგორ უზრუნველყოს თანამშრომლისათვის როგორც „ჰიგიენური“, ისე „ეკოლოგიური“ გარემო და ეძებს მათი გამოსწორების გზებს. მენეჯერი ქმნის ჰიგიენურ გარემოს, სადაც არსებობს სათანადო სამუშაო პირობები, გამართული და ნათელი პროცესები და რეგულაციები, სწორი კომუნიკაციისა და ურთიერთთანამშრომლობის კულტურა, ფინანსური მოტივატორი და ზედამხედველობის ხარისხი.

მენეჯერს ესმის, რომ ჰიგიენური გარემოს უზრუნველყოფა არ ზრდის თანამშრომლის სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს. ამისათვის, მენეჯერი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში „ეკოლოგიური“ გარემოს შექმნას, სადაც ხდება თანამშრომლის აღიარება და მიღწევების ხაზგასმა, არსებობს დელეგირებისა და პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, პროფესიული განვითარებისა და პიროვნული ზრდის და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა.







# აზროვნების ტრანსფორმაცია



მართვის თანამედროვე გამოწვევებთან გამკლავებისათვის მენეჯერი ცდილობს ორგანიზაციული აზროვნების ტრანსფორმაციას: მიზნისაკენ, თანამშრომლობისაკენ, ადამიანების გაძლიერებისაკენ, ექსპერიმენტებისაკენ და ღიაობისაკენ.

ლიდერები ქმნიან და ნერგავენ ორგანიზაციული კულტურისა და საერთო ღირებულებების ელემენტებს როგორც მართვის პროცესში, ისე ორგანიზაციის დეკლარირებულ სისტემებში. ღირებულებებზე ორიენტირებული ლიდერობა სხვა არაფერია, თუ არა ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის ურთიერთობა, რომელიც ლიდერის მიერ დეკლარირებულ საერთო ღირებულებებს ეყრდნობა.



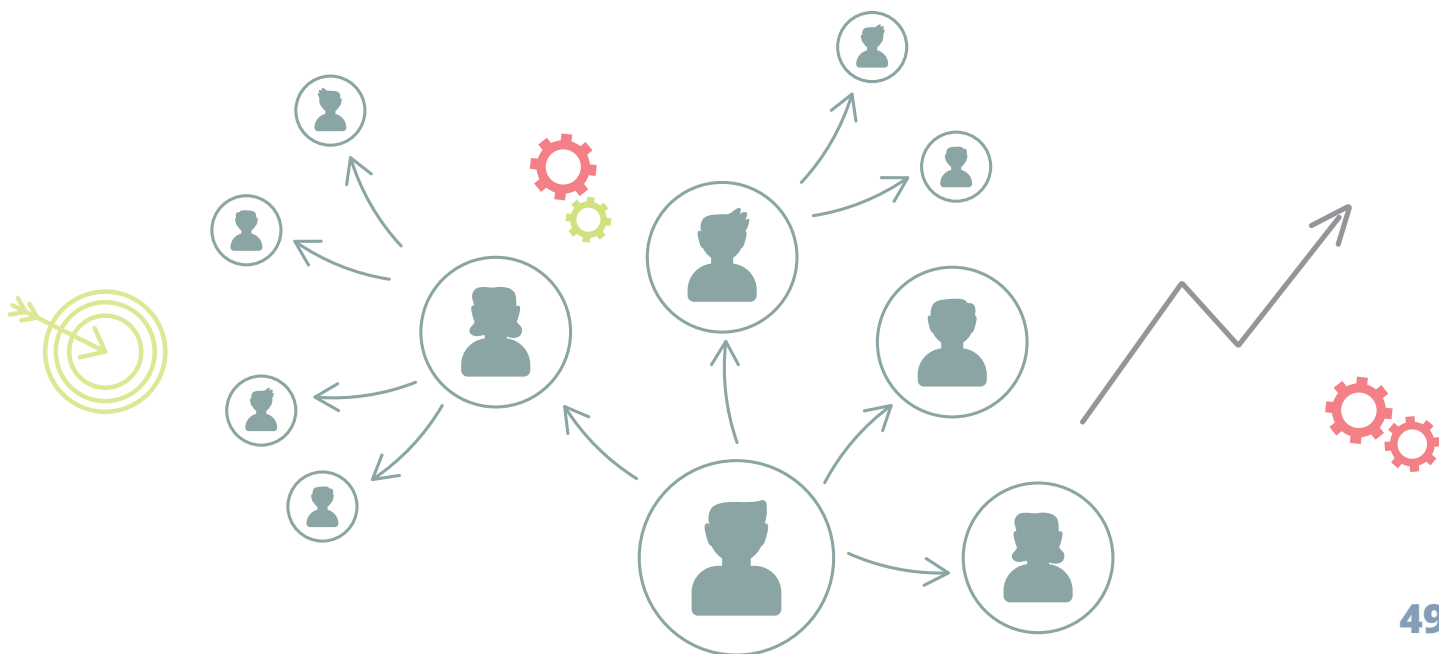




# პასუხისმგებლობის განაწილება

მაღალ მენეჯერულ პოზიციებზე მყოფი საჯარო მოხელეები დელეგირების დადებით მხარეებს იაზრებენ და მოხელეების პროფესიული განვითარების ერთ-ერთ ისეთ მნიშვნელოვან მეთოდს იყენებენ, როგორცაა სწავლა კეთებით.

კარგ მენეჯერს ყველაზე უკეთ ესმის, რომ თუ მოხელე არასდროს დგება გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობის წინაშე, გუნდურობის მთავარი პრინციპები — პასუხისმგებლობის გადანაწილება და საერთო მიზნის მიღწევის სურვილი — დარღვეულია.





ანა, ან ვან რა ვაკვებელი.  
ხველათენს ვაკონტროლებ.




# დედებიჩაბა

კარგი მენეჯერი ახდენს სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენციაში შემავალი დავალებების თანამშრომლებზე სწორად დელეგირებას და აკონტროლებს დავალების შესრულების პროცესს.

დელეგირების განხორციელებისას, მენეჯერი მკაფიოდ განსაზღვრავს დავალების შესრულების მიზანს. იგი მკაფიოდ აყალიბებს მისაღწევ შედეგს, განსაზღვრავს და ათანხმებს თანამშრომელთან მოლოდინებს.



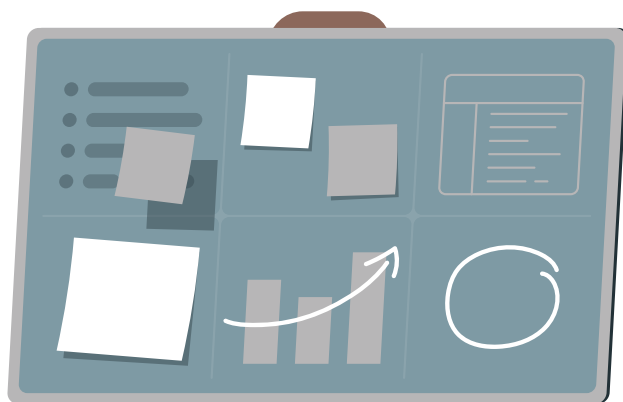


ბეჭდა, ამ ბეჭდის  
ზიზიზი აიჭიჭი

# თანამშრომლის შინაგანი დედობრიბისას

კარგი მენეჯერი იღებს დელეგირების გადაწყვეტილებას და დასადელეგირებელ საკითხებს განსაზღვრავს პირის კომპეტენციებისა და სამუშაოს კომპლექსურობიდან გამომდინარე.

დავალების დელეგირებისას მენეჯერი გამოავლენს იმ მოხელეს, რომელსაც დავალების შესასრულებლად შესაბამისი კვალიფიკაცია და გამოცდილება აქვს.



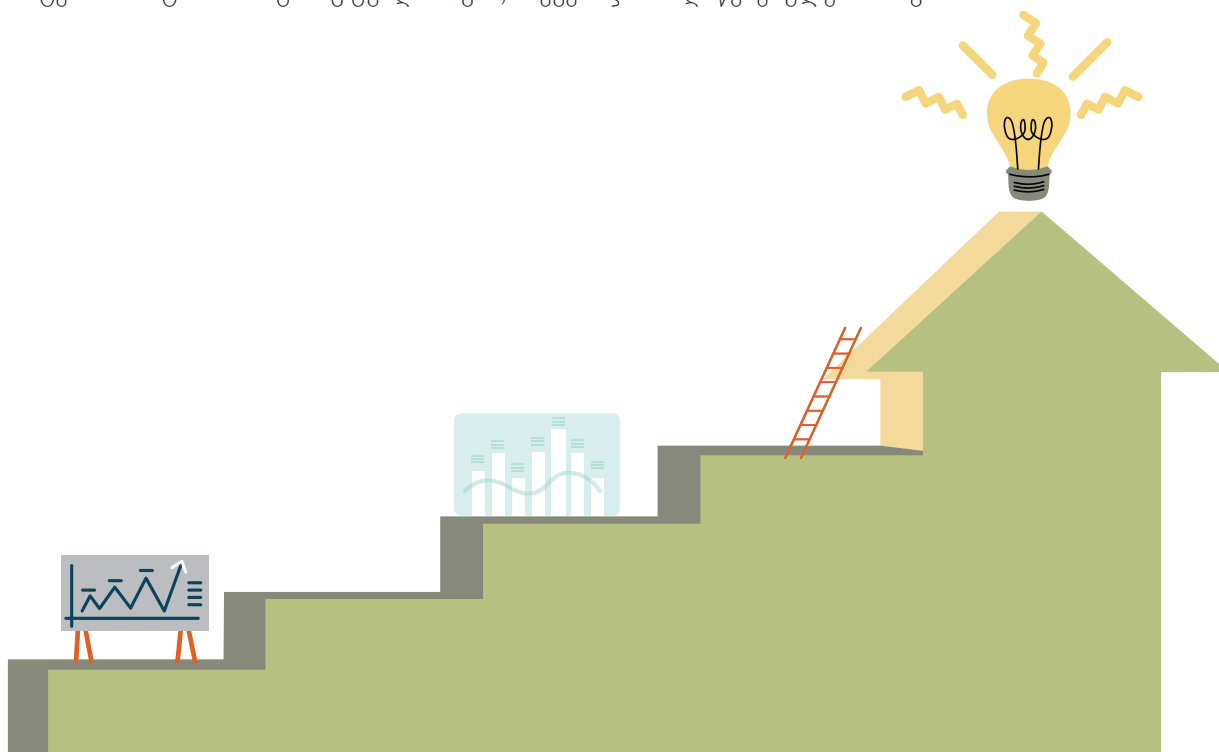




# თანამშრომელთა განვითარება დღეობიერებით

კარგი მენეჯერი ერთ-ერთ პრიორიტეტად ისახავს თანამშრომელთა განვითარებას. ამ მიზნით ის თავს იკავებს მხოლოდ რუტინული და ერთგვაროვანი საქმის დელეგირებისაგან.

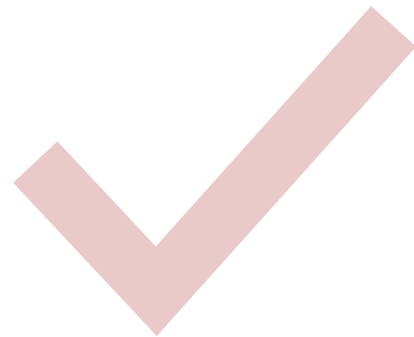
მრავალფეროვანი საქმის შესრულება ხელს უწყობს თანამშრომლების მოტივირებას და გუნდისათვის საჭირო პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებას, რაც საბოლოო ჯამში წარმატების მომტანია როგორც გუნდისთვის, ასევე საჯარო დაწესებულებისათვის.



ყველაფერი დავაძლეოვინე.  
საქმე ამართუნია.



# უკუკავშირი დედობრივობას



მენეჯერის პასუხისმგებლობა სამუშაოს დელეგირების შემდეგ არ მცირდება. მენეჯერი ყოველთვის პასუხისმგებელია შესრულებული სამუშაოს შედეგზე. შესაბამისად, კარგი მენეჯერი ყოველთვის ათანხმებს დავალების შესრულების პროცესში მის როლსა და ჩართულობის ხარისხს.

კარგი მენეჯერი თანამშრომელთან ერთად ადგენს დავალების შესრულების წინასწარ გაწერილ ეტაპობრივ გრაფიკს და გეგმავს შუალედურ შეხვედრებს. საჭიროების შემთხვევაში თანამშრომელს აწვდის კონსტრუქციულ უკუკავშირს, სამუშაო პროცესში შეაქვს კორექტივები და ახორციელებს შემდგომ დაგეგმვას.



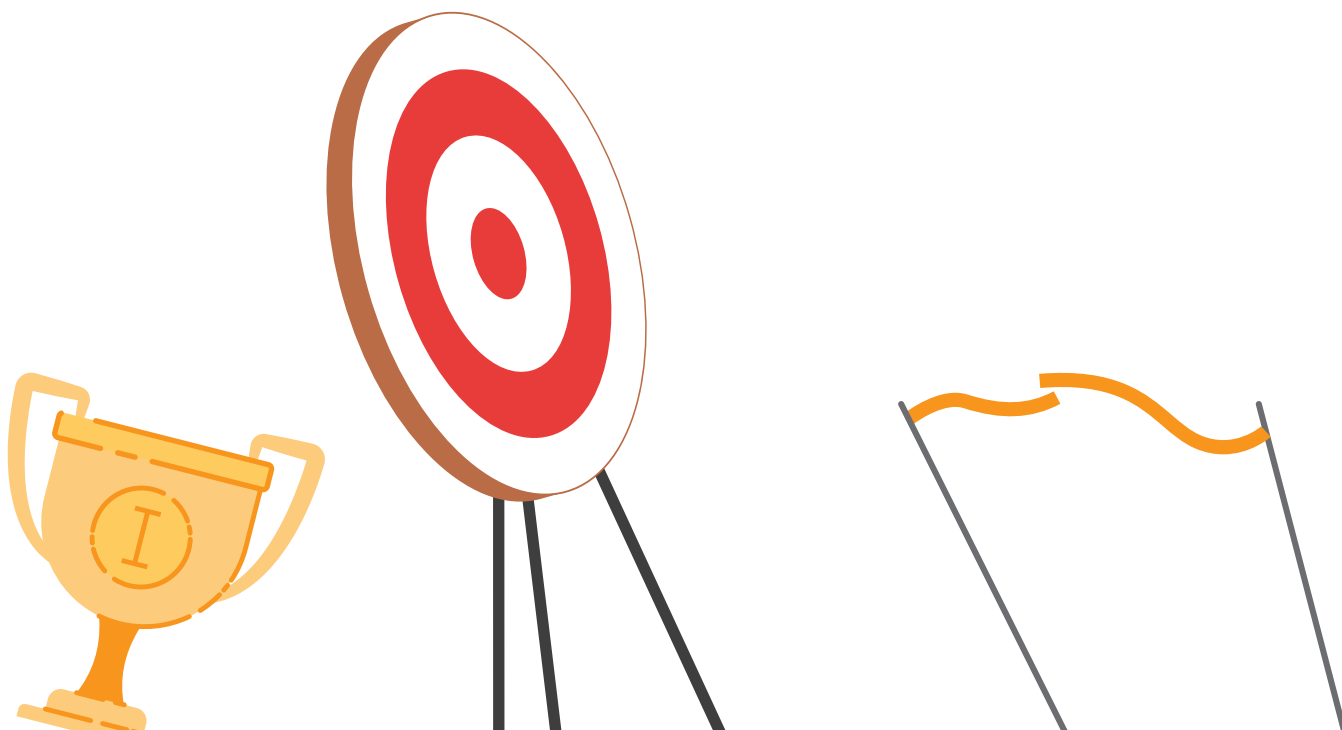




# პროცესების დასრულება

მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფ პირს მუდმივად ახსოვს მიმდინარე პროცესების მნიშვნელობა, ამ პროცესის დაგეგმვასა თუ აღსრულებაში უკვე ჩადებული რესურსი და მხოლოდ ამ გადმოსახედიდან იღებს პრიორიტეტების ცვლის ან გაორების გადაწყვეტილებას.

საბოლოო ჯამში, სწორედ მენეჯერის პასუხისმგებლობაა თითოეული დაწყებული პროცესის წარმატებით დასრულება, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელობისაა რის ფასად მიიღწევა აღნიშნული შედეგი. სხვაგვარად, რა განწყობით მოეკიდება მოხელე გუნდში გაჩენილ ახალ იდეას მომავალში.





# ობიექტური და მიუკერძოებელი შეფასება



მენეჯერი განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას გრძნობს მოხელის კარიერის მართვაზე. უშუალო მენეჯერმა ყოველთვის უკეთ იცის შესრულებული სამუშაო და დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოსადმი. შესაბამისად, ის ყოველთვის ობიექტურად და მიუკერძოებლად აფასებს შესრულებულ სამუშაოს.

მენეჯერი იჩენს ინიციატივას და მუდმივად ცდილობს, კომპეტენციისა და გავლენის სფეროს ფარგლებში, წარადგინოს თანამშრომელი წახალისების ამა თუ იმ ფორმის მისაღებად. ის ყოველდღიურად ბრუნავს მოხელის მოტივაციაზე თუნდაც ზეპირი პოზიტიური შეფასებით.



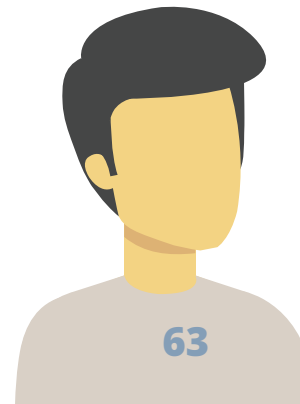
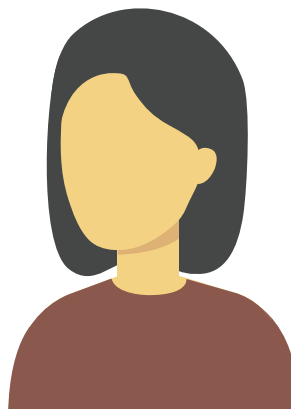
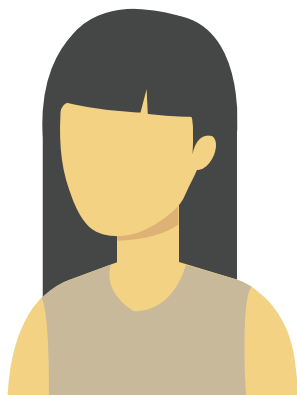
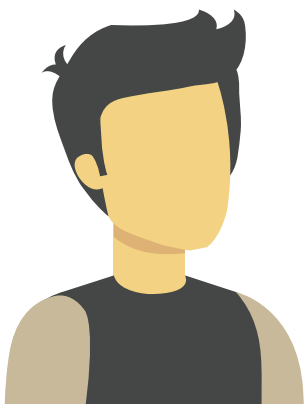
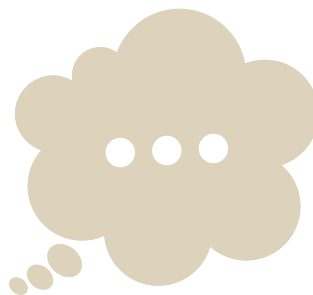




# ეფექტური კომუნიკაცია

კარგი მენეჯერის პრიორიტეტია თანამშრომლებთან კომუნიკაცია. იგი დროს უთმობს მას-თან მისულ თანამშრომელს.

თანამედროვე და ინოვაციურ ორგანიზაციებში თანდათან წარსულში რჩება კომუნიკაციის იერარქიული სტრუქტურები. გუნდის შიგნით თუ გარეთ, თანამედროვე მართვა და ლიდერობა გულისხმობს ერთ საფეხურზე არსებულ კომუნიკაციას, რომელიც ურთიერთპატივისცემით, აღიარებითა და დაფასებით განმსჭვალულ შინაგან განწყობას ეფუძნება.





# ანბუმენსიჩაბუდი კომუნიკაცია

სწორი და ეფექტური კომუნიკაციისათვის მნიშვნელოვანია მენეჯერმა აზრი მკაფიოდ, ნათლად და არგუმენტირებულად გამოხატოს. კარგი მენეჯერის მიერ მიღებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება თუ განხორციელებული ქმედება უნდა იყოს ასევე ნათელი, გასაგები და შესაბამისად დასაბუთებული.

ეფექტური კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია როგორც საჯარო დაწესებულების შიგნით – კოლეგებსა და ხელმძღვანელებს შორის, ისე საჯარო დაწესებულების გარეთ, როგორც სხვა დაწესებულებასა თუ ორგანიზაციასთან, ასევე საზოგადოებასთან.







# აქტიური მოსახენა

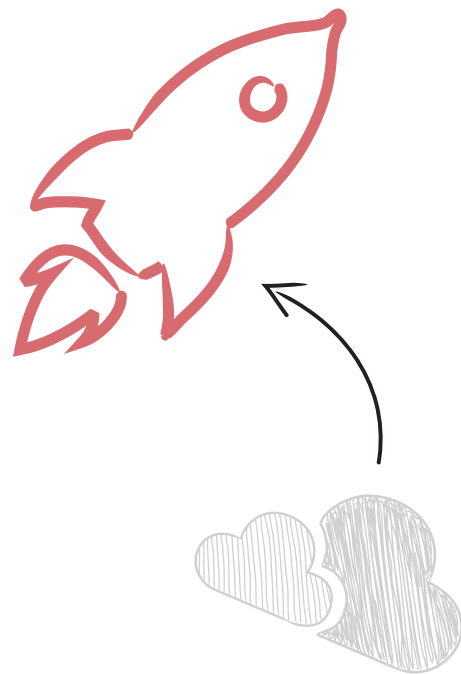
კარგი მენეჯერი ყოველთვის გულისყურით უსმენს თანამშრომელს. აქტიური მოსმენისას მენეჯერი:

- არ აწყვეტინებს თანამოსაუბრეს სათქმელს
- აკვირდება მოსაუბრის ქცევას
- იყენებს პერიფრაზისა და შეჯამების ტექნიკებს
- სვამს „ღია“ კითხვებს.



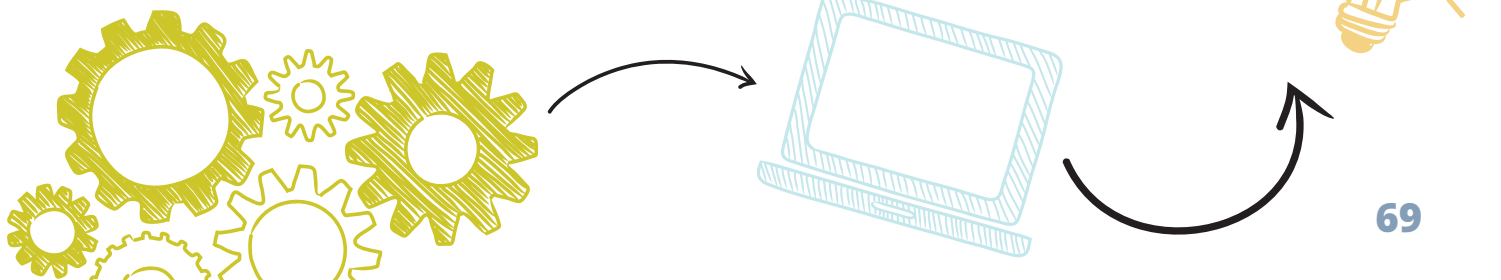


# თანამედროვე გამოწვევებთან გამკლავება



მენეჯერმა იცის მართვის თანამედროვე გამოწვევების შესახებ. მენეჯერი აცნობიერებს, რომ თანამედროვე სამყაროში მუდმივად არსებობს გამოწვევები (VUCA-ს სამყარო):

- **სირთულეები** — პრობლემები და მათი შედეგები უფრო მრავალშრიანია და უფრო ძნელი გასაგებია. გადაწყვეტილებები ხშირ შემთხვევაში უფრო რეაქტიული ხდება ვიდრე პრევენციული და რთულია ერთი სწორი გადაწყვეტილების შერჩევა.
- **ბუნდოვანება** — „ერთი სტანდარტი შეესაბამება ყველას“ და „საუკეთესო პრაქტიკა“ გუშინდელი დღეა. ყველაფერი არ არის შავი და თეთრი. მოთხოვნები თანამედროვე ორგანიზაციებისა და მენეჯმენტის მიმართ უფრო წინააღმდეგობრივი და პარადოქსულია.
- **ცვალებადობა** — სამყარო მუდმივად იცვლება, ყოველდღე უფრო არასტაბილური ხდება, სადაც დიდი და პატარა ცვლილებები უფრო არაპროგნოზირებადი ხდება.
- **დაუცველობა** — რთულდება მოვლენების ან მათი განვითარება წინასწარ განჭვრეტა; თითქმის შეუძლებელი ხდება განვითარების და ზრდის დაგეგმვა, რადგან სულ უფრო გაურკვეველი ხდება ვექტორი.







ბოლო, აჩაფერი შევსვალთ...  
აქნებ, სასწაულმა გვიხსნას...

# სვლიდაბების მომზადება

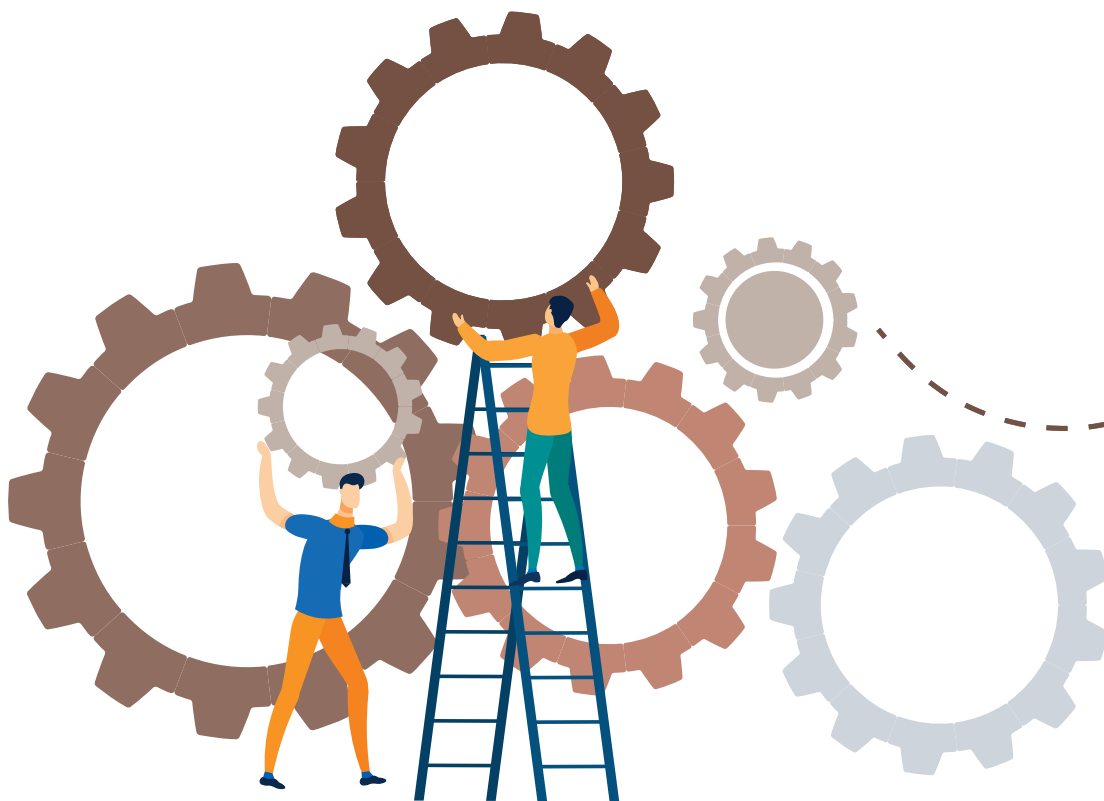
კარგმა მენეჯერმა იცის, რომ ნებისმიერ ცვლილებას სჭირდება მომზადება, განხორციელება და ცვლილების შედეგების განმტკიცება, მიუხედავად იმისა, ცვლილება შეეხება ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს, ხალხს, სტრუქტურას თუ ტექნოლოგიებს.





# სვლიდაბაბის დაბეჭევა

კარგი მენეჯერი ცვლილებებს გუნდთან ერთად გეგმავს და ახორციელებს, რადგან იცის, რომ ცვლილებების წინააღმდეგი არა ორგანიზაცია, არამედ ის ხალხია, რომელიც ამ ცვლილებების პროცესის ნაწილი არ არის.







# სვლიდაბაბის მართვა

კარგი მენეჯერი ნებისმიერი ცვლილების განხორციელებამდე იაზრებს და აცნობიერებს ცვლილების საჭიროებას. ყველაფერს აკეთებს გუნდის წევრებს შორის ცვლილებების მხარდაჭერის სურვილის გაჩენისათვის.

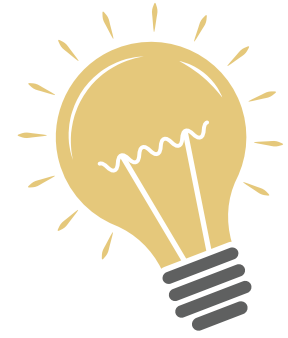
კარგმა მენეჯერმა იცის, როგორ შევიცვალოთ — რა ცოდნა, უნარები და ქცევები არის საჭირო ცვლილების დროს. შესაბამისად, მან ყველაზე უკეთ იცის, რა რისკები და ბარიერები არსებობს, რამაც ხელი შეიძლება შეუშალოს ცვლილების განხორციელებას.

კარგი მენეჯერი შედეგზე ორიენტირებულია, ამიტომ თავიდანვე გეგმავს და შემდგომში ნერგავს ცვლილების მდგრადობის უზრუნველმყოფ მექანიზმებს.





# სვდიდაბაბის განხორციელება



კარგი მენეჯერი ცვლილების წარმატებით განხორციელებისათვის მაქსიმალურად იყენებს გუნდის თითოეული წევრის შესაძლებლობებს. იცის, რომ მათი ჩართულობის შემთხვევაში, წინააღმდეგობა ნაკლები იქნება, რადგან ცვლილების მიმართ კუთვნილების გრძნობა გაუჩნდებათ.

კარგი მენეჯერი უზრუნველყოფს თანამშრომლების ჩართულობას პროცესში, იყენებს კომუნიკაციის ყველა ფორმას, მათ შორის ინდივიდუალურ და ჯგუფურ შეხვედრებს იმისათვის, რომ დაგეგმილი ცვლილებები იყოს ყველასათვის ნათელი და მისაღები.







# დროის ეფექტურად გადასაწილება

მენეჯერს კარგად ესმის, რომ ბევრი მუშაობა არ ნიშნავს ბევრის კეთებას. მან ყველაზე უკეთ იცის მუშაობის დრო, რეჟიმი, დასვენება და მათი მნიშვნელობა. შესაბამისად, მენეჯერი უზრუნველყოფს, შესაძლებლობებისა და კომპეტენციების შესაბამისად, დავალებების განაწილებას. ამავდროულად ის ერთი მხრივ ითვალისწინებს საჯარო მოსამსახურის მოლოდინებსა და ინტერესებს, ხოლო მეორე მხრივ, საჯარო დაწესებულების ინტერესებს, დავალებების განაწილებისას.





# პრიორიტეტების განსაზღვრა

კარგი მენეჯერი განსაზღვრავს პრიორიტეტებს დავალების შინაარსის შესაბამისად: გამოყოფს მნიშვნელოვან და სასწრაფო დავალებებს, აფასებს შესასრულებელი სამუშაოს შესაძლო რისკებს და შეიმუშავებს ალტერნატიულ სტრატეგიებს.

მენეჯერი გონივრულად ანაწილებს დროს და რესურსს პრიორიტეტული დავალების შესასრულებლად. ამავდროულად, კარგ მენეჯერს შესწევს უნარი, იდენტიფიცირება მოახდინოს ისეთი დავალებებისა, რომელთა შესრულება არ არის პრიორიტეტული დაწესებულების მიზნიდან გამომდინარე.





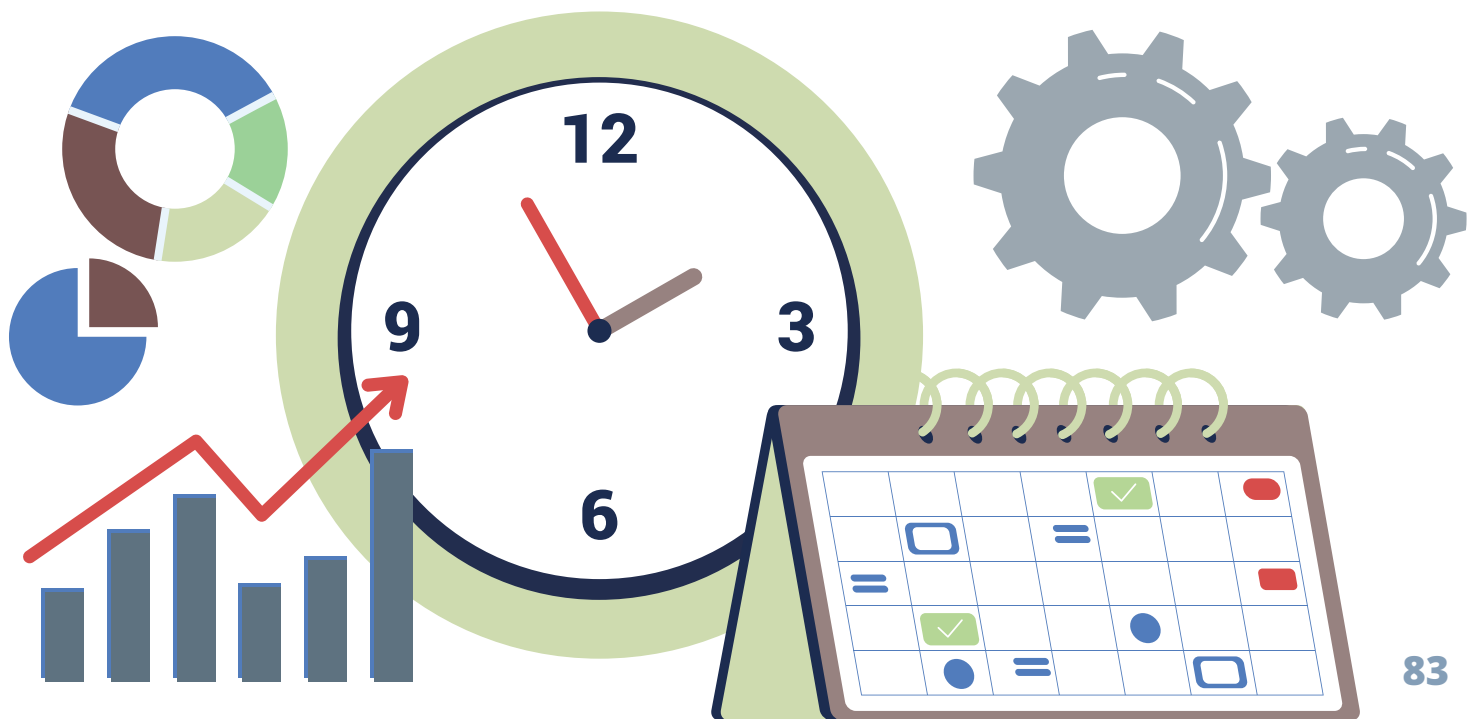


# დროის მართვა

დროის ეფექტიანად გამოყენების მიზნით, სამუშაო დღის დაგეგმვისას კარგი მენეჯერი ითვალისწინებს სამუშაოს გადანაწილების 70/30 პრინციპს — ის გეგმავს მისი დღის მხოლოდ 70 პროცენტს, რათა ყოველთვის მზად იყოს გაუთვალისწინებელი და სასწრაფო დავალების შესასრულებლად.

კარგი მენეჯერი არ ელოდება მუშაობისათვის სასურველი დროის დადგომას ან განწყობის შექმნას, არამედ დავალებებს უდგენს შესრულების ვადებს და მიჰყვება მათ.

კარგი მენეჯერი თანამშრომლებისათვის სამაგალითოა.



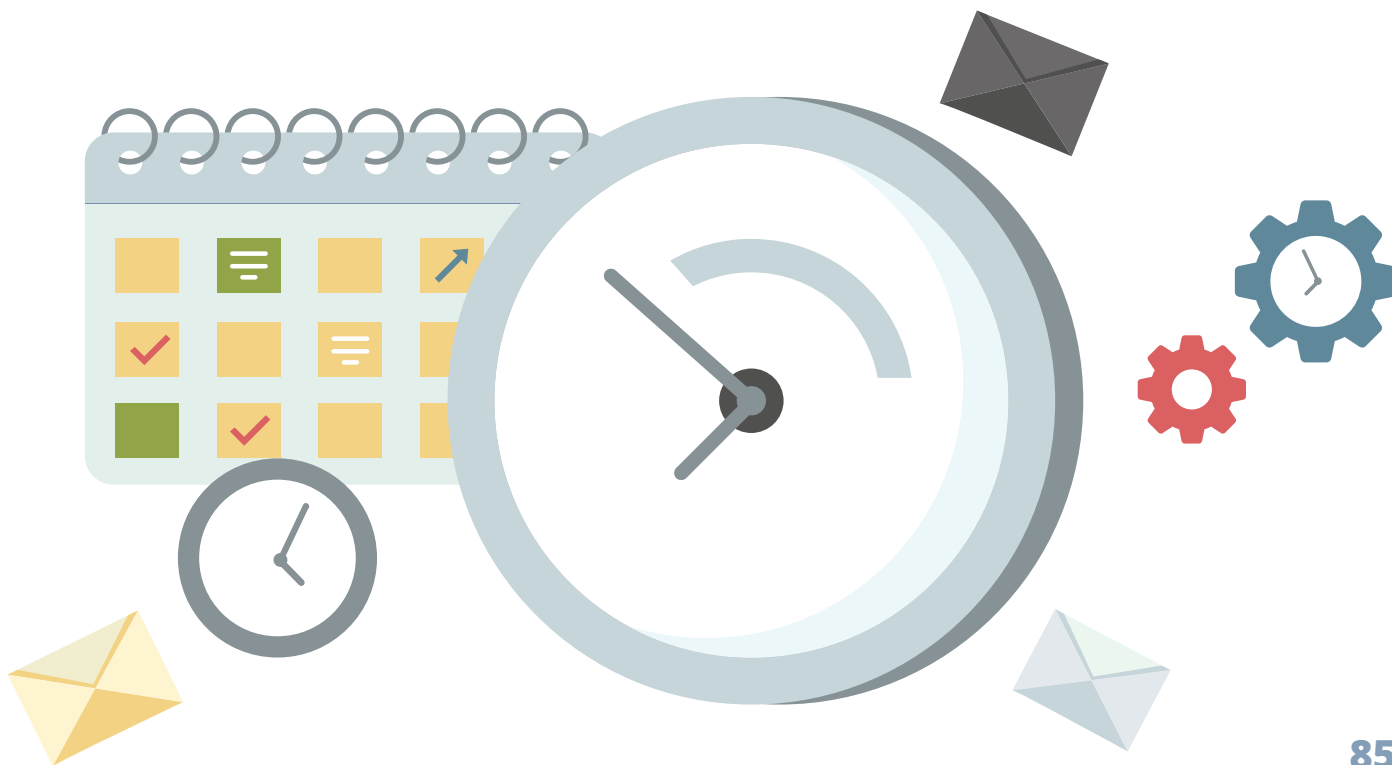
Յրաշխարհի թանրությունները ✓  
ձեռքով յիշելու



# სამუშაო დღის დაგეგმვა

კარგი მენეჯერი მომდევნო დღის გეგმას ყოველთვის წინასწარ ადგენს. მან იცის, რომ სჯობს გეგმები შეეცვალოს, ვიდრე დღე ისე დაიწყოს, რომ არ იცოდეს რის გაკეთებას აპირებს.

კარგი მენეჯერი აქტიურად იყენებს გაზიარებულ დღიურს, კალენდარს და სხვა ტექნიკურ საშუალებებს სამუშაო დღის დაგეგმვისათვის. ამასთანავე, არ ავიწყდება ამავე ფორმატში დავალებების შესრულებულად მონიშვნა, რითიც ახალ გამოწვევებს მეტი მოტივაციით ხვდება.



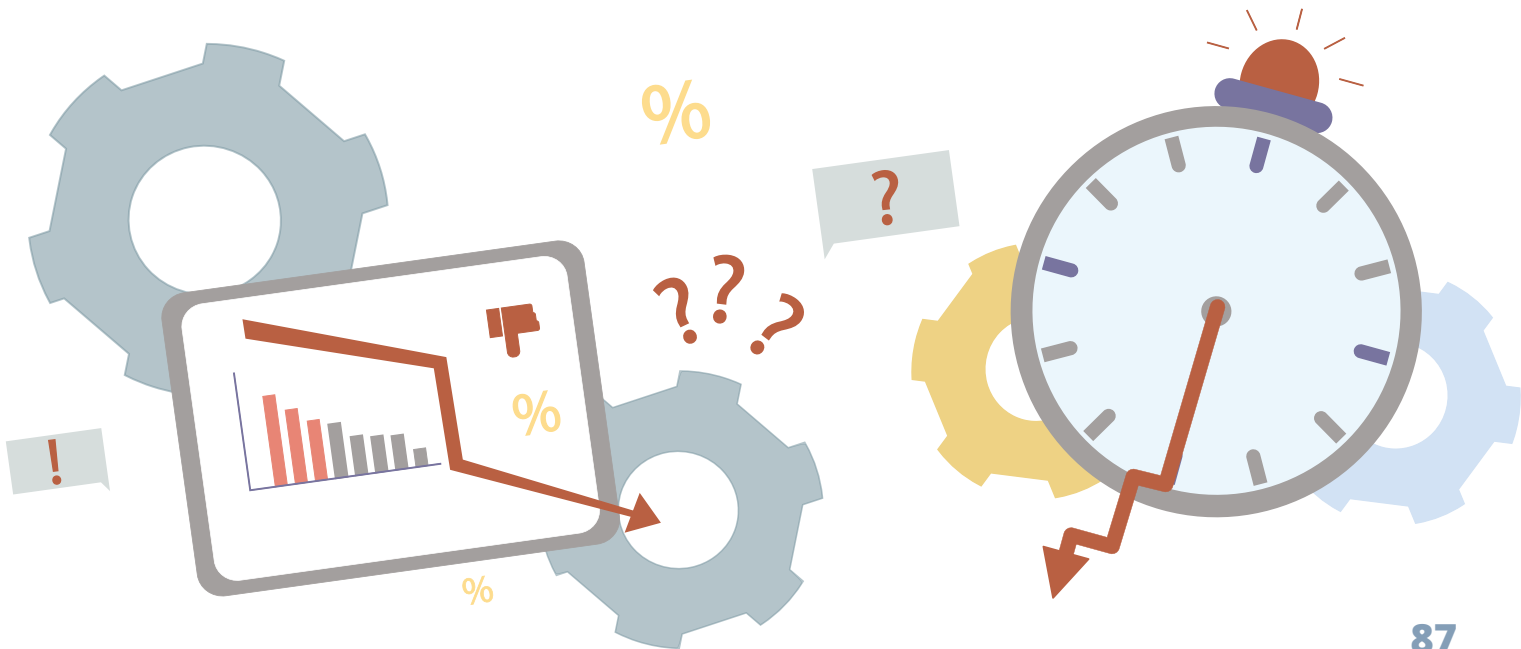




# რისკის მართვა

წარუმატებელი გადაწყვეტილებების თავიდან აცილებისა და ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანად მიღწევის მიზნით, მენეჯერი განსაზღვრავს რისკებს და აფასებს მათ. ის ყოველთვის რისკების გათვალისწინებით იღებს გადაწყვეტილებას.

მენეჯერი რისკებს მართავს იმისათვის, რომ შეაფასოს და თავიდან აიცილოს მოსალოდნელი საფრთხეები თუ ორგანიზაციის განვითარების ხელისშემშლელი ფაქტორები, დასახოს და დაგეგმოს სამომავლო ნაბიჯები რისკების თავიდან ასაცილებლად ისე, რომ არ შეფერხდეს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესი.





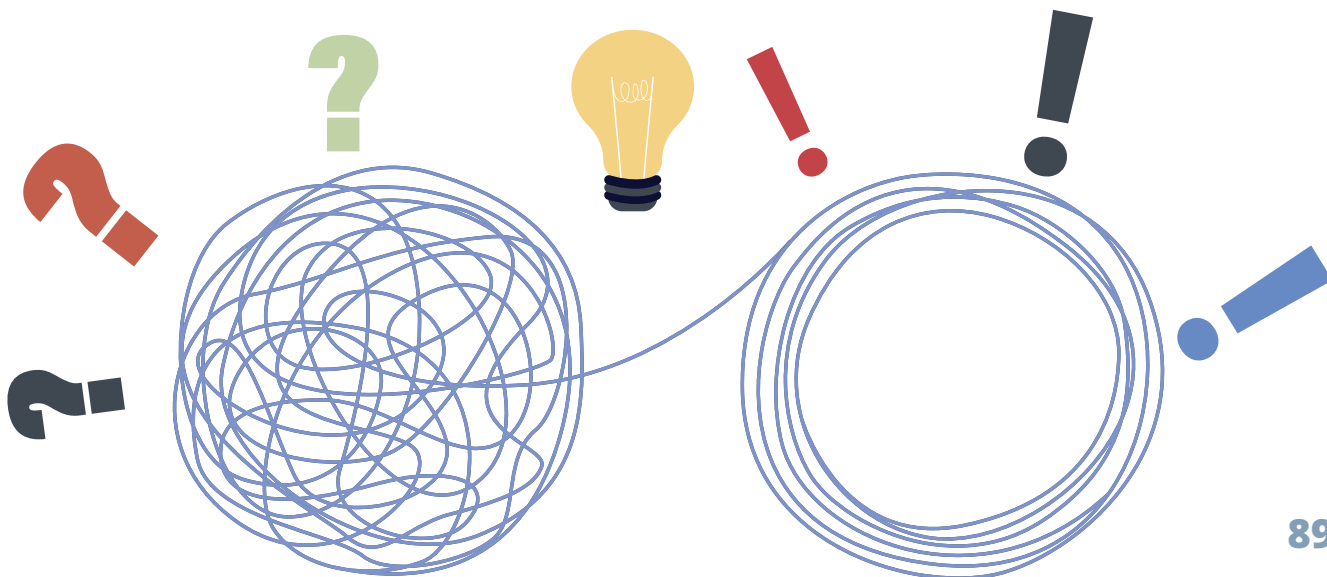
# კრიზისების მართვა

მენეჯერი იღებს სათანადო ზომებს კრიზისული სიტუაციის საწყის ეტაპზე და ცდილობს პრევენციული ღონისძიებების საშუალებით შეამციროს კრიზისების გავლენა ორგანიზაციის განვითარების პროცესზე.

კრიზისის იდენტიფიცირებისა და მასზე რეაგირების მიზნით მენეჯერი ადგენს ანტიკრიზისულ სტრატეგიასა და გეგმას, ქმნის მოქნილ საკომუნიკაციო პლატფორმებს და იწყებს ყველა პროცესის მოკლევადიანი შედეგების მიღწევას.

მენეჯერი უზრუნველყოფს თანამშრომლებისათვის სანდო და სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდებას და ცდილობს, მინიმუმამდე დაიყვანოს ქაოსი, პანიკა და გაურკვეველობა.

კრიზისის დაძლევის შემდეგ, მენეჯერი აფასებს კრიზისული სიტუაციის მართვის თითოეულ ეტაპზე მიღებულ წარმატებულ თუ წარუმატებელ გადაწყვეტილებებს, რაც ორგანიზაციას უფრო ბრძოლისუნარიანს ხდის მომავალ კრიზისებთან საბრძოლველად.



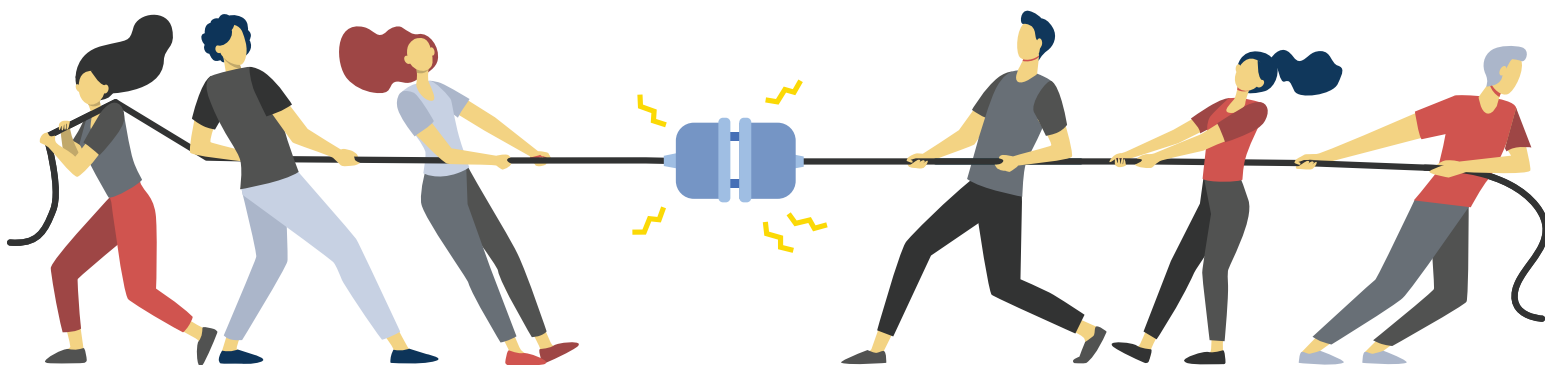




# კონფლიქტების მართვა

მენეჯერი მართავს კონფლიქტებს და არ გაურბის მათ. მენეჯერი იაზრებს ორგანიზაციული კონფლიქტის ნეგატიურ შედეგებს — თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის გართულება ან შეწყვეტა, თანამშრომელთა უკმაყოფილება და ურთიერთდაპირისპირება — რაც ამცირებს შრომისუნარიანობას და სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობას.

კარგი მენეჯერი ხედავს კონფლიქტის პოზიტიურ ეფექტსაც. კონფლიქტის სწორად მართვის პირობებში, მენეჯერი თვალს უსწორებს ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებსა და გამოწვევებს. მენეჯერი რეაგირებს გამოწვევებზე და ქმნის სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობებს, ახალისებს ინოვაციურ და კრეატიულ მიდგომებსა თუ იდეებს, კონფლიქტებს იყენებს ორგანიზაციისათვის ახალი ცოდნის მიღებისა და განვითარებისათვის.



წინამდებარე გაიდლაინი მომზადდა, მათ შორის, საჯარო სამსახურის  
ბიუროს მიერ 2020 წლის დასაწყისში გამოცემული სახელმძღვანელოს —  
„მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში“ — მოსაზრებებზე დაყრდნობით.