

# სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი

პრაქტიკული სახელმძღვანელო

# სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი

პრაქტიკული სახელმძღვანელო



© საქართველოს ხარისხის უზრუნველყოფის ეროვნული ცენტრი  
2020



საქართველოს ეკონომიკური განვითარების  
და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS  
OF DENMARK



სამუშაოს შესრულების შედეგების გზამკვლევი გამოცემულია გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), დანიის საგარეო საქმეთა სამინისტროსა და საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს ზემოთ ჩამოთვლილი საერთაშორისო ორგანიზაციების მოსაზრებებს.

The publication Performance Appraisal Guide was published with support from the United Nations Development Programme (UNDP), Danish Ministry of Foreign Affairs and the Government of Georgia. The views expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily represent those of the organisations listed above.

ავტორები: თეიკო ბოკუჩავა, ია წულაია

დიზაინერი: თათა ცისკარიძე

## სარჩევი

<b>ნაწილი I</b>	<b>5</b>
მენეჯერის როლი და მისია	5
რას მოელის თანამშრომელი ხელმძღვანელისგან?	6
მენეჯერის ძირითადი როლები	9
გუნდის მოტივირება	10
როგორ დავადგინოთ მოტივაციის ინდივიდუალური წყაროები	16
დემოტივირებული თანამშრომლის მოტივირება	18
თანამშრომლების სამუშაოსთვის აზრის მიცემა	22
ცვლილებების/სიახლეების წარდგენა	27
<b>ნაწილი II</b>	<b>29</b>
თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების სისტემა	29
რას ვაფასებთ?	31
შეფასების ციკლის აღწერა	48
შედგენების ობიექტური გაზომვა	54
<b>ნაწილი III</b>	<b>72</b>
კონსტრუქციული უკუკავშირი	72
რა არის უკუკავშირი	73
წარმატებული უკუკავშირი	75
ნორმო, რომლებშიც არ უნდა ჩავარდეთ (Rater Errors)	75
<b>ნაწილი IV</b>	<b>79</b>
თანამშრომლების პროფესიული განვითარება	79
თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა	81
თანამშრომლის უნარების განვითარება	84
განვითარების გეგმის შედგენა თანამშრომლისთვის	89



# ნაწილი I

მენეჯერის როლი და მისია

(განკუთვნილია მენეჯერებისთვის)

## რას მოელის თანამშრომელი ხელმძღვანელისგან?

ეპოქა და გარემო, რომელშიც ვცხოვრობთ, სავსეა ბუნდოვანებით, გაურკვევლობითა და სწრაფი ცვლილებებით.

ამ ახალ გამოწვევებთან გამკლავების მიზნით აუცილებელია ვაღიაროთ, რომ დირექტიულმა **მართვამ** (მენეჯმენტმა), რომელიც იერარქიისა და კონტროლის პრინციპებს ეყრდნობოდა, თავისი დრო მოლია. დადგა მართვის არსებული პრინციპების გადახედვის დრო. თანამშრომლებს სურთ, რომ მათ პიროვნებებად და პროფესიონალებად აღიქვამდნენ და არა მხოლოდ მიზნის მიღწევის საშუალებად. ისინი სულ უფრო და უფრო ნაკლებად მიიჩნევენ საკუთარ თავს კოლექტიური საქმის ნაწილად.

თანამშრომლის ერთგულება ახლა პირობითია. მას ხელმძღვანელის მიმართ უდიდესი მოთხოვნები აქვს. მართალია, თანამშრომლები ავტორიტარულ მმართველობას აღარ იღებენ, მათ მაინც სჭირდებათ ხელმძღვანელი. თანამშრომლებს ესაჭიროებათ მენეჯერი, რომელიც მათ მოქმედებისთვის აზრისა და მიმართულების მიმცემ ხედვას შესთავაზებს. ხედვას, რომელშიც თანამშრომლების პირად და პროფესიულ მიზნებს თავიანთი ადგილი აქვთ; ხედვას, რომლის პრაქტიკული განხორციელების სურვილიც მათ აქვთ და შეუძლიათ.

თანამშრომლებს სურთ საინტერესო, აზრიანი სამუშაო, სწავლა, პროდუქტიული და მეგობრული თანამშრომლობა კოლეგებთან და საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღება. სამუშაო მათი მიზნების მიღწევის გზად რჩება. კარგად შესრულებული სამუშაოთი და საქმის დასრულებით მიღებული სიხარული კვლავ არსებობს. თანამშრომლები თავიანთი ორგანიზაციისგან მოელიან აგრეთვე საკუთარი უნარების განვითარებას დღეს და სამომავლოდ: დამატებითი პროფესიული უნარების მუდმივ შექმნას, პროფესიის ან პროფესიების სწავლას, სხვების ცოდნისა და გამოცდილებისგან სარგებლის მიღებას. ეს ყველაფერი მათ აძლევს ღირებულ – ინდუსტრიის/ბაზრის მოთხოვნების შესაბამის გამოცდილებას.

დაბოლოს, ბევრი თანამშრომლისთვის ორგანიზაცია სამყაროს გასაღებია, ადგილი, სადაც ისინი უკეთ იცნობენ საკუთარ თავს, იკვლევენ განსხვავებულ სამყაროს, აღმოაჩენენ თავიანთ ძლიერ მხარეებს და ემზადებიან მომავალი თავგადასავლებისთვის. სხვადასხვა სტატისტიკურმა კვლევამ შესაძლებელი გახადა თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანი ძირითადი საკითხების, მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი თორმეტი ძირითადი კითხვის იდენტიფიცირება.

## შეიჩა 12 ძირითადი კითხვა.



1. მესმის თუ არა, რას ელიან ჩემგან სამუშაოზე?
2. მაქვს თუ არა საჭირო იარაღი, ცოდნა, უნარი და კომპეტენცია სამუშაოს კარგად შესასრულებლად?
3. მაქვს თუ არა სამუშაოზე იმის შესაძლებლობა, რომ ყოველდღე საუკეთესოდ გავაკეთო ის, რასაც ვაკეთებ?
4. გასული კვირის განმავლობაში მივიღე აღიარება ან შექება კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო?
5. ვგრძნობ თუ არა, რომ ჩემი უფროსი ან ვინმე ამ ორგანიზაციაში ზრუნავს ჩემზე, როგორც პიროვნებაზე?
6. სამუშაოზე არის თუ არა ისეთი პირი, ვინც წაახალისებს ხოლმე როგორც ჩემს პროფესიონალიზმს, ასევე პიროვნებას?
7. აქვს თუ არა მნიშვნელოვანი წონა ჩემს მოსაზრებას ორგანიზაციაში?
8. ჩემი ორგანიზაციის ხედვა, მისია/მიზნები მიტოვებს თუ არა იმის შეგრძნებას, რომ ჩემი სამუშაო მნიშვნელოვანია?
9. აკეთებენ თუ არა ჩემი თანამშრომლები ყველაფერს სამუშაოს ხარისხიანად შესასრულებლად?
10. მყავს თუ არა სამსახურში ერთი ახლო მეგობარი მაინც?
11. ბოლო 6 თვის განმავლობაში მესაუბრა ვინმე ჩემი პროგრესის შესახებ?
12. მაქვს თუ არა ჩემს სამსახურში ზრდისა და განვითარების საშუალება?

ამ თორმეტმა კითხვამ შესაძლებელი გახდა სამუშაო ადგილის ხარისხის შეფასება.

გაირკვა, რომ იმ ორგანიზაციებში, რომლებშიც ამ 12 შეკითხვაზე თანამშრომლებს დადებითი პასუხი ქონდათ, ეს უკანასკნელნი საქმის და ორგანიზაციის ერთგულები იყვნენ, ბევრად დიდ კმაყოფილებას გრძნობდნენ სამუშაოს მიმართ და იყვნენ ბევრად უფრო პროდუქტიულები, ვიდრე სხვა ორგანიზაციებში მომუშავე თანამშრომლები. ჩვენ განსაკუთრებულ ყურადღებას ვუთმობთ ზრდას, პროგრესსა და მაღალ იდეალებს, როდესაც თანამშრომლების ყველაზე მარტივი, საბაზისო კითხვები ჯერ კიდევ უპასუხოდაა დარჩენილი! როდესაც თანამშრომლებს სურთ, ჩვენგან მოისმინონ, რას ველით მათგან და რას ვფიქრობთ მათ მუშაობაზე, თუ შესაძლებელია, მივცეთ მათთვის საინტერესო საქმე, წავახალისოთ და ა.შ .

ეს თორმეტი კითხვა შეირჩა კორელაციის მიხედვით ამ კითხვებზე პასუხსა და ისეთ ინდიკატორებს შორის, როგორებიცაა თანამშრომლის ერთგულება, პროდუქტიულობა, მომგებიანობა და სამომხმარებლო კმაყოფილება. ეს დაადასტურა სპეციფიკურმა კვლევამ, რომელშიც მონაწილეობდა 24 მსხვილი კომპანიის, სხვადასხვა ბიზნესსექტორის, 2,500 ოპერატიული ერთეულის 105,000 თანამშრომელი. **(ამონარიდი წიგნიდან First, Break All the Rules** Summary of a section of the book by Marcus Buckingham and Curt Coffman (Simon & Schuster) The authors: managers from the Gallup Organization, the leader in the field of researching and analysing human behaviour (surveys, studies, consulting).

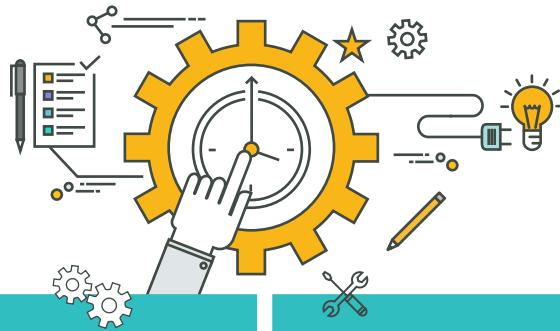


## მენეჯერის ძირითადი როლები

იმისთვის, რომ სამუშაოს შესრულების სისტემამ ორგანიზაციაში გამართულად იმუშაოს, მენეჯერმა მასზე დაკისრებული ძირითადი როლები უნდა შეასრულოს. ეს წინაპირობა წარმოადგენს საფუძველს, რომელიც, თუ მყარია არ იქნება, არანაირი სისტემა არ იმუშავებს სათანადოდ. სანამ მენეჯერის ძირითადი როლების განხილვას დავიწყებდეთ, უნდა გავიაზროთ, რა არის მართვის/მენეჯმენტის მნიშვნელობა.

„მართვა – ეს არის სხვა ადამიანებისგან მიიღო შედეგები... გრძელვადიან პერსპექტივაში“.

იმისათვის, რომ მართვამ სასურველი, გრძელვადიანი შედეგები მოიტანოს, ხელმძღვანელებს აკისრიათ 4 ძირითადი როლი.



პრიორიტეტების დასახვა და  
სამუშაოს შესრულების მართვა

გუნდის მოტივირება

სამუშაოსთვის აზრის მიცემა

თანამშრომლების განვითარება

თუ მენეჯერები ამ როლს არ შევასრულებთ, მართვა არ აღსრულდება, ვერც გრძელვადიან შედეგს ვერ მოიტანს, რადგან ვერც თანამშრომლების ძირითად მოთხოვნებსა და საჭიროებებს ვუპასუხებთ და ვერც სამუშაოს ცვალებად მოთხოვნებს ავუწყობთ ფეხს.

## გუნდის მოტივირება

რა არის მოტივაცია?



„ძალა, სურვილი, მოთხოვნილება, რომელიც გვიბიძგებს ვიმოქმედოთ ამა თუ იმ მიმართულებით“.

„შიდა და გარე ფაქტორების ერთობლიობა, რომელიც ასტიმულირებს ჩვენს ინტერესს სამუშაოს, შესასრულებელი როლის, მიზნის მიღწევის მიმართ და ა.შ.“

მოტივაციაზე მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობა. შესაძლოა ორგანიზაციას ჰქონდეს კარგი სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს პროდუქტიული, რადგან ვერ ახერხებდეს თანამშრომელთა შრომის წარმართვას ისე, რომ მიიღოს სასურველი შედეგი. მოტივაცია რთულად ფორმირდება გარეგანი და შინაგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით.

ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის პროგნოზირება მოტივაციის სხვადასხვა ეტაპის გათვალისწინებით რთულია. ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია და, შესაბამისად, მათ ინდივიდუალური მიდგომა სჭირდებათ, რადგან ადამიანებს განსხვავებული მოტივაციის წყარო აქვს. მოტივაციის ერთმა ტიპმა შესაძლოა სხვადასხვანაირად იმოქმედოს ადამიანებზე, შესაბამისად, ამ შემთხვევაში საჭიროა, დადგინდეს, რომელი თანამშრომლისთვის რა ტიპის მოტივაციას მოაქვს შედეგი. მოტივაციაზე დამოკიდებული თანამშრომლების პროდუქტიულობა. თანამშრომლების მოტივაციის უდიდესი წილი კი მათ ხელმძღვანელზე მოდის. ხშირად მენეჯერები ვერც კი იაზრებენ, რამდენი ბერკეტი აქვთ საიმისოდ, რომ მოტივაცია მისცენ თავიანთ გუნდებს.

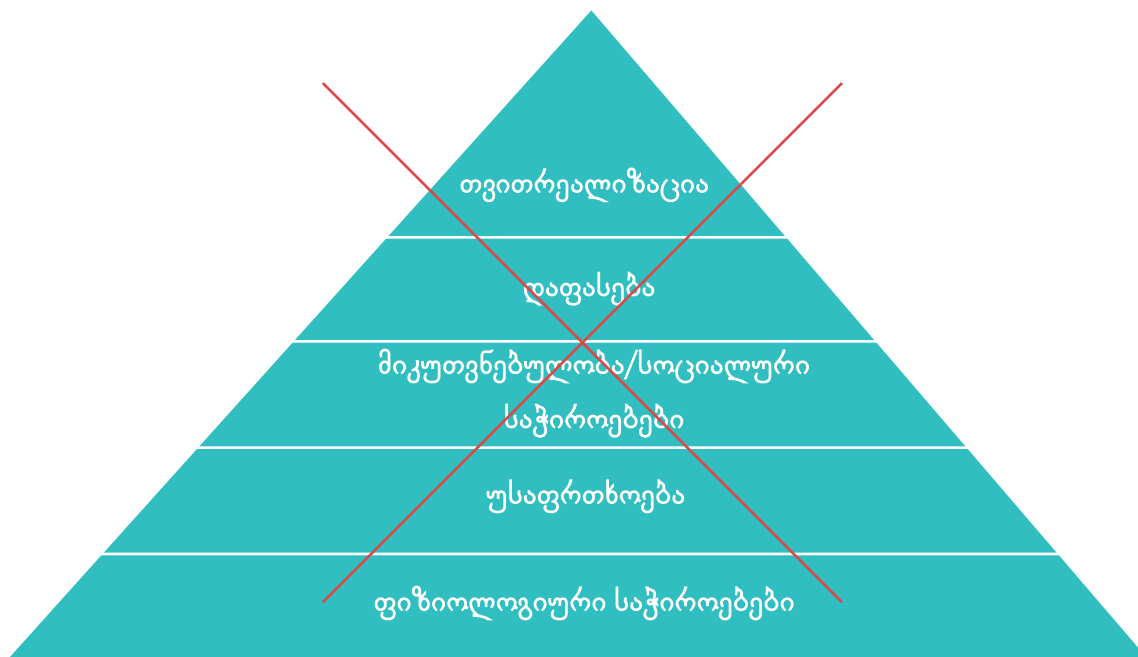
სადღაც მეოცე საუკუნის შუა ეპოქაში ისეთმა მკვლევარებმა, როგორებიც იყვნენ, მაგალითად, მასლოუ და ჰერცბერგი, შეამჩნიეს, რომ თანამშრომლები სამუშაოსგან უბრალოდ ანაზღაურებაზე ბევრად მეტს მოელოან. მასლოუმ შეიმუშავა მოთხოვნილებათა იერარქიის პირამიდა, რომლის მიხედვითაც უფრო მაღალი სირთულის საჭიროებები ვლინდება მას შემდეგ, რაც დაკმაყოფილდება ყველაზე საბაზისო საჭიროებები.

ბოლო კვლევები გვიჩვენებს, რომ მოტივაციისთვის სხვადასხვა კრიტერიუმია საჭირო და ეს კრიტერიუმები ყველა ადამიანისთვის ინდივიდუალურია.

კვლევის თანახმად, პირველია ფუნდამენტური მოლოდინები, რომელთაც ყველა ადამიანი/თანამშრომელი იზიარებს და შემდეგ უკვე მოტივაციის წყაროები, რომლებიც ყველასათვის ინდივიდუალურია.

მოტივაციის წყაროები, რომელთაც ყველა ჩვენგანი იზიარებს:

Sirota Consulting-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა, რომლებშიც ჩართული იყო 200-ზე მეტი საჯარო თუ კერძო ორგანიზაცია ჩრდილოეთ ამერიკაში, დასავლეთ და აღმოსავლეთ ევროპაში, გვიჩვენა, რომ ეს არის ის 3 ფუნდამენტური მოლოდინი, რომელთაც ყველა თანამშრომელი იზიარებს, და ეს 3 მოლოდინი უნდა დაკმაყოფილდეს იმისთვის, რომ თანამშრომელი მოტივირებული და სამუშაოთი კმაყოფილი იყოს. ეს არის სამართლიანობა, მიღწევის/წარმატების განცდა და მეგობრული გარემო. დანარჩენი მოტივაციისთვის კრიტერიუმები ყველა ადამიანისთვის ინდივიდუალურია. თანამედროვე ორგანიზაციაში ხელმძღვანელებმა უნდა ვისწავლოთ ამ ინდივიდუალური მოტივაციის წყაროების ამოცნობა და თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დამყარება ამ ინდივიდუალური ფაქტორების გათვალისწინებით.



## 8 მისწრაფება, რომლებიც ინდივიდუალურია ყველა ადამიანისთვის

მოტივაციისადმი თანამედროვე მიდგომას საფუძვლად დაედო ედგარ შეინის (მიჩიგანის უნივერსიტეტის პროფესორი) მიერ ჩატარებული ორგანიზაციული კვლევა.

თანამედროვე მიდგომის მიხედვით მოტივაციის წყაროები ყველა ადამიანისთვის განსხვავებულია. ესენია:

- ტექნიკური და ფუნქციური კომპეტენცია/დარგის ექსპერტიზა
- მართვის უნარი (მართვის უნარის გამოვლენის საშუალება, მენეჯერობის სურვილი)
- ავტონომია და დამოუკიდებლობა
- სტაბილურობა და უსაფრთხოება
- მეწარმეული/ბიზნესკრეატიულობა/ახლის შექმნა

- დახმარების განცდა/სხვების დახმარება
- გამოწვევებთან გამკლავება
- ცხოვრების სტილი (გარკვეული ცხოვრების სტილის შენარჩუნება მაგ. ადამიანის ინტერესი შეიძლება იყოს სპორტი, რაიმე ჰობი, მოგზაურობა. ადამიანს სამუშაო უნდა იმისთვის, რომ შესაძლებლობა ჰქონდეს, მიჰყვეს თავისი საყვარელ ჰობის). იმისათვის, რომ ყველასათვის საზიარო მოლოდინი გავამართლოთ, მენეჯერებმა უნდა:
  - ვმართოთ სამართლიანად;
  - ხელი შევუწყოთ სასიამოვნო, ჰარმონიული სამუშაო ატმოსფეროს შექმნას და თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას;
  - დავეხმაროთ თანამშრომლებს, აზრი იპოვონ თავიანთ საქმეში და, თუ შესაძლებელია, გავითვალისწინოთ მათი ინდივიდუალური მისწრაფებები დავალების მიცემისას;
  - დავაფასოთ და ვაღიაროთ ყოველი მათგანის წვლილი და მადლობა გადავუხადოთ მათ.

ასევე უნდა გავარკვიოთ, რა არის ჩვენი თანამშრომლების ინდივიდუალური მოტივაციის წყაროები. თანამშრომელს შეიძლება ჰქონდეს 1-2 ან მაქსიმუმ 3 ინდივიდუალური მოტივაციის წყარო (იხ. გრაფა ქვემოთ).

## თანამშრომლის მოტივაციის წყაროები

რომელი სამუშაოს ასპექტი არის მათთვის ღირებული/რა აძლევთ მოტივაციას	კომუნიკაციის მეთოდი	აღიარების მეთოდი
ტექნიკური და ფუნქციური კომპეტენცია (დარგის ექსპერტიზა)	პატივი ეცით მათ სამუშაო გამოცდილებას; - გამოხატეთ საკითხის კარგი ცოდნა თქვენ მიმართ პატივისცემისა და ნდობის გასაზრდელად.	შესთავაზეთ კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობები (ტრენინგი, სემინარი, საპილოტე პროექტები და ა.შ).
მართვის უნარი	- აჩვენეთ, რა წვლილი შეიტანეს მთლიანი სამუშაოს შესრულებაში; - გაიგეთ მათი მოსაზრება ზოგადად მართვის საკითხებთან დაკავშირებით.	შესთავაზეთ მათ კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობები: -სხვადასხვა დავალება, ახალი პასუხისმგებლობები, სამუშაოს გამდიდრება; ჩართეთ მართვის საკითხებში და ა.შ.
ავტონომია/დამოუკიდებლობა	თუ შესაძლებელია დაუსახეთ მიზნები/მიეცით დავალება და განსაზღვრეთ გონივრული კალენდარული გეგმა მათთან ერთად; ნუ ჩაერევით მათ სამუშაო პროცესში.	მიეცით საქმე, რომელსაც განახორციელებენ დამოუკიდებლად.
რომელი სამუშაოს ასპექტია მათთვის ღირებული/რა აძლევთ მოტივაციას	კომუნიკაციის მეთოდი	აღიარების მეთოდი
სტაბილურობა და უსაფრთხოება	- მოუსმინეთ მათ იდეებს, ჰკითხეთ, რომელი საკითხები აინტერესებთ; - თუ შესაძლებელია, ჩართეთ ისინი „ბრენინგსტორმინგის“ აქტივობებში.	აჩვენეთ, რომ აფასებთ მათ მიღწევებს; დააკისრეთ მათ მიერ წამოწყებულ პროექტებზე/საქმეზე სრული პასუხისმგებლობა.

<p>დახმარების განცდა/სხვების დახმარება</p>	<p>- აჩვენეთ, რომ ის წვლილი, რომელიც მათ შეაქვთ სამუშაოში (სხვების დახმარებით) კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე შესრულებული დავალება.</p>	<p>მიეცით საშუალება, აკეთონ ის საქმე, რომელსაც აფასებენ და მოსწონთ; გაწეული სამსახურისთვის გამოხატეთ პოზიტიური უკუკავშირი.</p>
<p>რომელი სამუშაოს ასპექტი არის მათთვის ღირებული/რა აძლევთ მოტივაციას</p>	<p>კომუნიკაციის მეთოდი</p>	<p>აღიარების მეთოდი</p>
<p>გამოწვევა</p>	<p>კომუნიკაციის მეთოდი:          - შესთავაზეთ მათ ამბიციური და წამახალისებელი მიზნები/ საქმეები;          - გაზარდეთ სტანდარტი იმ შემთხვევაში, თუ დავალება ძალიან ადვილია.</p>	<p>აღიარების მეთოდი:          შესთავაზეთ ახალი გამოწვევები: ეს არის საუკეთესო მტკიცებულება იმისა, რომ თქვენ აფასებთ მათ მიღწევებს.</p>
<p>ცხოვრების სტილი (ეს ადამიანები მუშაობენ იმისათვის რომ შეინარჩუნონ გარკვეული ცხოვრების სტილი, მაგ. დაკავდნენ ჰობით, იმოგზაურონ ა.შ.</p>	<p>მკაფიოდ გამოხატეთ თქვენი მოლოდინები: დეტალურად განსაზღვრეთ პოზიცია, მიუთითეთ, როგორ დააფასებთ მიღწეულ მიზნებს და, ასევე, რისკები, რომლებიც მათ შეუსრულებლობას ახლავს.</p>	<p>თუ შესაძლებელია, არ ამუშაოთ იმაზე მეტი, ვიდრე განსაზღვრულია და მოარგეთ სამუშაო გრაფიკი მათ საჭიროებებს.</p>

# როგორ დავადგინოთ მოტივაციის ინდივიდუალური წყაროები მოტივაციის წყაროების განსაზღვრა

რამდენიმე ტექნიკა, რომელთა მეშვეობითაც შეგვიძლია  
დავადგინოთ მოტივაციის წყაროები

- თანამშრომლების **საუბრის მოსმენა** (შეხვედრებზე, არაფორმალური დისკუსიებისას)
- **დაკვირვება** სამუშაო პროცესის დროს (რის კეთება მოსწონთ, რა აღიზიანებთ და ა.შ.)
- **შეკითხვების დასმა** შეხვედრის დროს, მაგ. სამუშაოს შეფასების დისკუსიისას, შუალედური შეფასების ინტერვიუ/შეფასების ინტერვიუ) ა.შ.



## შეხვედრის სქემა თანამშრომლის მოტივაციის წყაროების განსაზღვრის მიზნით

### საუბრის თანმიმდევრობა

#### 1. გახსენით შეხვედრა

- განმარტეთ შეხვედრის მიზანი.

#### 2. გამოიკვლიეთ არსებული სიტუაცია

- რა არის ადვილი? რა არის რთული? რომელ სიტუაციაში გრძნობთ თავს ყველაზე კომფორტულად და არაკომფორტულად?
- რა გაინტერესებთ თქვენს სამუშაოში ყველაზე მეტად? ყველაზე ნაკლებად?
- რის კეთება გამოგდით უფრო კარგად? ნაკლებად? განსხვავებულად?
- რა წინააღმდეგობას აწყდებით საქმიანობის დროს? რა გიშლით ხელს საქმის კეთებაში?

#### 3. შეკითხვა იდეალური სიტუაციის შესახებ

- როგორ წარმოგიდგენიათ იდეალური სამუშაო და სამუშაო პირობები?
- იმ შემთხვევაში, თუ ამჟამინდელ საქმეს არ გააკეთებდით, რის კეთება მოგიწოდებოდათ და რატომ? რომელი სამუშაო იქნებოდა თქვენთვის იდეალური და რატომ?

## დემოტივირებული თანამშრომლის მოტივირება

- ხშირად სხვადასხვა მიზეზების ერთობლიობის გამო თანამშრომლები კარგავენ მოტივაციას. ეს პრობლემა რაც შეიძლება მალე უნდა აღმოვფხვრათ.
- თუ შევამჩნევთ, რომ ჩვენი თანამშრომელი უკმაყოფილებას გამოხატავს და მოტივაციის ნაკლებობა აქვს, ჩვენი, როგორც ხელმძღვანელის ვალია, შევხვდეთ და გავერკვეთ სიტუაციაში. ხშირად ეს არ კმარა იმისთვის, რომ თანამშრომელს ისევ გავუჩინოთ საქმის კეთების მოტივაცია.
- გთავაზობთ დემოტივირებულ თანამშრომელთან დიალოგის სქემას.

## თანამშრომლის დემოტივაციის მიზეზების დადგენა და შესაბამისი რეაგირება

### საუბრის თანმიმდევრობა

#### 1. სიტუაციის აღწერა

- დაიწყეთ ფაქტებით (მიუღწეველი მიზნები, მაჩვენებლები ან შეუსრულებელი საქმეები, გამოვლენილი ქცევა და ა.შ.).
- დააფიქსირეთ თქვენი მოსაზრება სიტუაციის შესახებ.

#### 2. მიეცით შესაძლებლობა თანამშრომელს, გაგიზიაროთ სიტუაციის თავისებური ანალიზი და აღქმა.

#### 3. საგარაუდო გამოსავლის ძიება

- განიხილეთ თანამშრომლის მიერ შემოთავაზებული ვარიანტები.
- შესთავაზეთ დამატებითი გადაწყვეტები.
- შეთანხმდით შემდგომ ნაბიჯებზე.
- განსაზღვრეთ წარმატებისთვის საჭირო პირობები.

#### 4. მასტიმულირებელი ფაქტორები

- სიტყვიერად დააფიქსირეთ თანამშრომლის ძლიერი მხარეები აუცილებელი წარმატების მისაღწევად.
- კიდევ ერთხელ გამოხატეთ თქვენი ნდობა თანამშრომლის მიმართ.

## რას მოელის თანამშრომელი ხელმძღვანელისგან?

მენეჯერის ერთ-ერთი მისიაა, განსაზღვროს და ახსნას ორგანიზაციის პრიორიტეტები და აზრი შესძინოს თანამშრომლების ყოველდღიურ საქმიანობას.

### რატომ არის ეს საჭირო?

თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რატომ მუშაობს, რისთვის მუშაობს. „რისთვის“ კითხვაში არ იგულისხმება შემოსავალი, არამედ ორგანიზაციის ხედვა, მისია და ღირებულებები. სამწუხაროდ, პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ არცთუ ისე ბევრ თანამშრომელს აქვს გათავისებული ორგანიზაციის ხედვა. თანამშრომლების უმრავლესობას რომ ჰკითხოთ, რა არის ორგანიზაციის ხედვა, ან ვერ გიპასუხებთ, ან ვებგვერდიდან დაზეპირებულ ხედვას და მისიას ჩამოგირაკრებთ. ამოცანა კი ისაა, რომ თანამშრომელს სწამდეს ორგანიზაციისთვის უმთავრესი საკითხის მნიშვნელოვნება.

ზემოთ აღნიშნული საკითხის მნიშვნელოვნება ბიოლოგიური საფუძვლებით არის განპირობებული – არა ფსიქოლოგიის, არამედ ბიოლოგიის. თუკი ადამიანის ტვინის ჭრილს დაგხედავთ, შევამჩნევთ, რომ იგი შრეებად იყოფა. გარე შრე წარმოადგენს ჩვენს ეგრეთ წოდებულ უახლეს ტვინს, ჩვენს ნეოკორტექსს. ნეოკორტექსი განსაზღვრავს ჩვენს ყოველდღიურ რაციონალურ და ანალიტიკურ აზრებს და მეტყველებას. შემდეგი შრე ლიმბურ ტვინია. ლიმბური ნაწილი განსაზღვრავს ჩვენს ყველა გრძნობას, როგორებიცაა, მაგალითად, რწმენა და ერთგულება. ის ასევე პასუხისმგებელია ადამიანების ქცევაზე, გადაწყვეტილების მიღების უნარზე და მას კავშირი არ აქვს მეტყველებასთან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როდესაც თანამშრომელს ვეუბნებით მხოლოდ იმას, რა უნდა გააკეთოს, მართალია, ადამიანს ესმის და აღიქვამს მაგ. ფაქტებში, ციფრებსა თუ ინსტრუქციებში ასახულ ამ ინფორმაციას, მაგრამ ეს მას არ აძლევს მოქმედების ბიძგს (ე.ი. არ მართავს მის ქცევას).

## მენეჯერის ძირითადი ქმედებები, რომლებიც აზრს სძენენ ყოველდღიურ საქმიანობას:

როდესაც თანამშრომლებს ვესაუბრებით იმაზე, თუ რატომ უნდა შეასრულონ სამუშაო ე. ი. ვუზიარებთ ჩვენს ხედვას, ჩვენ უშუალოდ ვესაუბრებით ტვინის იმ ნაწილს, რომელიც ქცევას განაპირობებს. რადგან ლიმბური ტვინი ტვინის ის ნაწილია, რომლის მეშვეობითაც ვიღებთ გადაწყვეტილებებს საკუთარ ინტუიციაზე დაყრდნობით. ზოგჯერ შეიძლება ადამიანს მიაწოდოთ ყველა საჭირო ფაქტი და ციფრი და ის მაინც იტყვის: „ვიცი, რასაც მიჩვენებს ყველა ეს ფაქტი და დეტალი, მაგრამ მე სხვანაირად ვგრძნობ, თითქოს ინტუიცია სხვა რამეს მკარნახობს“. ადამიანები ამ ფრაზას წარმოვთქვამთ, რადგან ჩვენი ტვინის ლიმბური ნაწილი პასუხისმგებელია გადაწყვეტილების მიღებაზე, მაგრამ ის არ აკონტროლებს მეტყველებას. შესაბამისად, ჩვენ გვიჭირს, სიტყვებით ჩამოვყალიბოთ ის, თუ რა ხდება.

თუ თანამშრომლებმა არ იციან, რატომ და რისთვის ასრულებენ სამუშაოს, თუ მათ ორგანიზაციის ხედვა არ აქვთ გათავისებული, გუნდი მენეჯერს არ გაჰყვება. ისინი სამუშაოზე ბოლომდე არ დაიხარჯებიან. თქვენ უნდა იმუშაოთ გუნდთან, რომელსაც იმის სჯერა, რისაც თქვენ და თქვენს ორგანიზაციას. საჯარო დაწესებულება ის ადგილია, რომლის ხედვა და მისია, თუ თანამშრომლებს კარგად გადასცემთ, შეიძლება საოცარი შეთავაზების წყაროდ და ძლიერ მამოძრავებელ მუხტად იქცეს, რადგან არაფერია უფრო შთაბამებელი, ვიდრე ის, რომ ემსახურო საკუთარი საზოგადოების კეთილდღეობას. თქვენ უნდა იყოთ ლიდერი, რომელიც შთაბამებს თანამშრომლებს. ამიტომ უმნიშვნელოვანესია შემდეგი ქმედებების განხორციელება:

<p>გააცანით და შეასწავლეთ სამსახურის/დეპარტამენტის/განყოფილების ძირითადი მიმართულებები და პრიორიტეტები</p>	<p>ეს პრიორიტეტები თითოეული თანამშრომლისთვის კონკრეტულ მიზნებში გადაიყვანეთ</p>	<p>მოუსმინეთ და ესაუბრეთ თქვენს გუნდს მათი საქმის აზრზე და ყოველდღიურ საქმიანობაში მათი ჩართულობის მნიშვნელობაზე</p>
--	---	--

## აზრი მიეცით თანამშრომლების ყოველდღიურ ქმედებას

თანამშრომლების ყოველდღიურ საქმიანობას აზრი რომ მიეცეთ, მათ კარგად უნდა ესმოდეთ რატომ/რისთვის მუშაობენ, რისი მიღწევისკენ უნდა მიისწრაფოდნენ და როგორ უნდა გააკეთონ ეს ყველაფერი.

იმისათვის, რომ მენეჯერები თანმიმდევრულები ვიყოთ, გვესაჭიროება, ერთმანეთს დავამთხვიოთ:

- ორგანიზაციის მიზანი, ღირებულებები და მისია (რატომ/რისთვის); „რატომ ვართ აქ“.
- გუნდის მიზანი – „რა“. „რა უნდა გავაკეთოთ? რის მიღწევას ვცდილობთ?“
- გუნდის სტრატეგია და მოქმედების გეგმა: „როგორ ვაპირებთ ამის მიღწევას“.



## ცვლილებების/სიახლეების წარდგენა

თანამშრომლის სამუშაოს შედეგების შეფასების პროგრამა ზოგიერთი დაწესებულებისთვის შეიძლება სიახლე იყოს. ზოგან ეს პროგრამა უკვე დიდი ხნის დაწყებულია, თუმცა ამ პროგრამით ახლებურად მუშაობამ თანამშრომლებს შეიძლება თავდაპირველად დისკომფორტიც შეუქმნას, რადგან ყველა საქმე, რომლის ახლებურად კეთებაც გვიწევს, გარკვეული ცვლილებაა, ცვლილებების მიმართ კი ადამიანების უმრავლესობას წინააღმდეგობა გვჩვენებს.

თანამშრომლებთან კომუნიკაცია და სამუშაოსთვის აზრის მიცემა განსაკუთრებით აქტუალური ხდება ცვლილებების დროს. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ნორმალური ფსიქოლოგიური ფენომენია. ცვლილება ყოველ ჩვენგანში იწვევს მცირე თუ დიდ დისკომფორტს.

ჩვენი გარემო ძალიან სწრაფად იცვლება, რაც სამსახურზეც აისახება. სამსახურში მუდმივად გვიწევს ცვლილებებთან გამკლავება.

„ჩვენ უფრო ხშირად გვეშინია, ვიდრე გვტკივა;  
და უფრო ხშირად გვტანჯავს საკუთარი წარმოდგენები,  
ვიდრე რეალობა.“ – სენეკა

გუნდის წევრები ცვლილებებზე სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ. მათი რეაქციები 4 ტიპად იყოფა. იხ. გრაფა.

# გუნდის წევრები ცვლილებებზე სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ

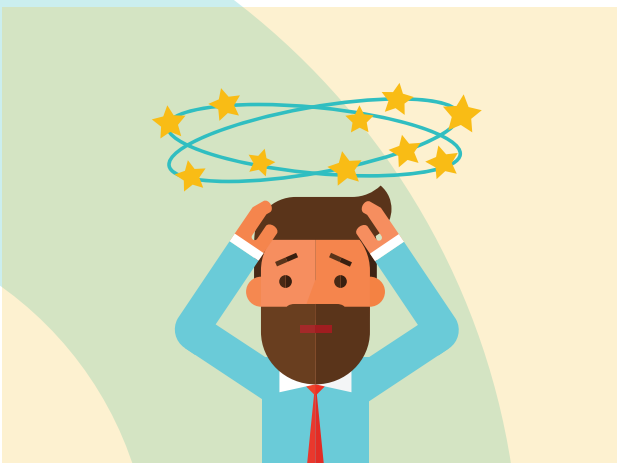
## მოკავშირე

მეტ სარგებელს ხედავს,  
ვიდრე დანაკარგს



## დაბნეული

ხედავს როგორც სარგებელს,  
ისე დანაკარგს



## გულგრილი

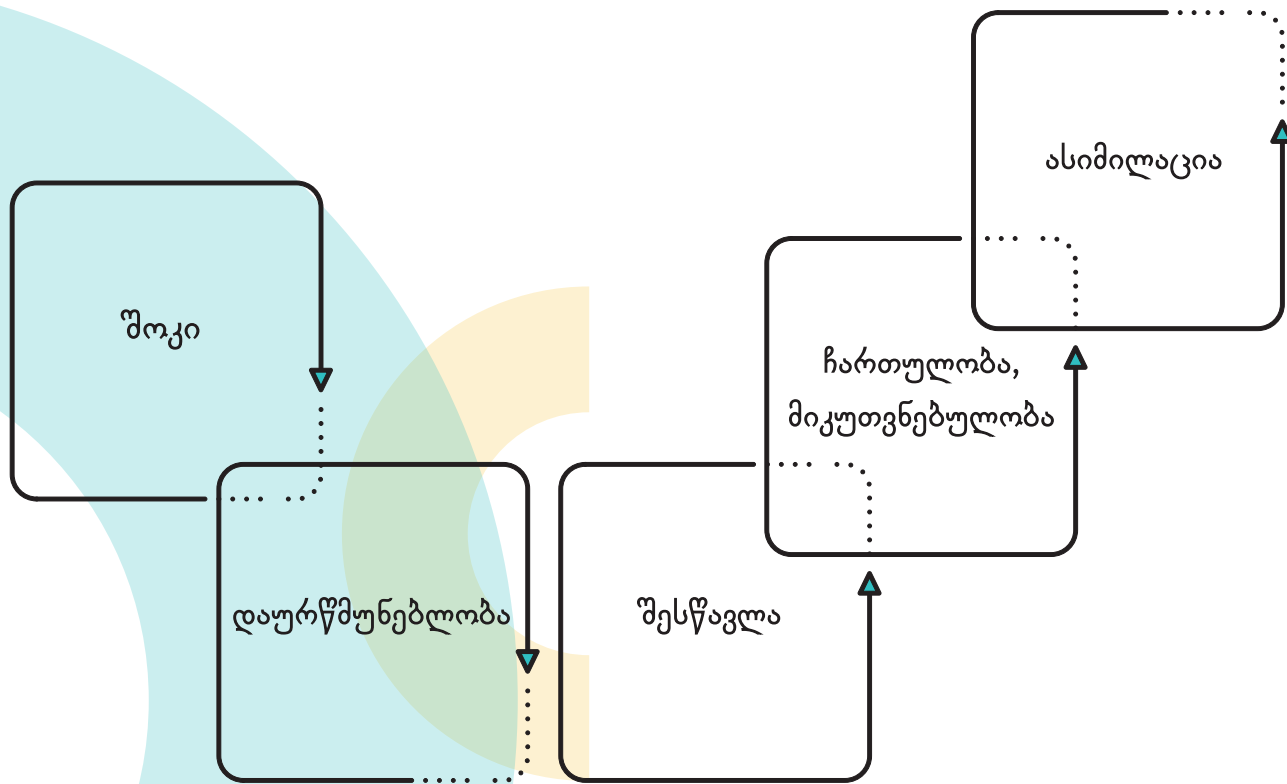
ვერც სარგებელს ხედავს  
და ვერც დანაკარგს

## მოწინააღმდეგე

ხედავს დიდ დანაკარგს (ძალაუფლება,  
კომფორტი, დრო, სტატუსი...)  
და ვერანაირ სარგებელს



ეს, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს იმას, რომ მოწინააღმდეგე სულ მოწინააღმდეგედ დარჩება და დაბნეული მუდამ დაბნეული იქნება. სწორი კომუნიკაციის შემთხვევაში ყველაფერი ადგილზე ლაგდება და ყველა შეიძლება ცვლილების მიმღები და ხელმძღვანელის ერთგული მოკავშირე გახდეს. თუ მენეჯერი საჭირო და სწორ კომუნიკაციას არ დაამყარებს გუნდის წევრებთან, მაშინ შეიძლება მოკავშირეც კი მოწინააღმდეგედ გადაიქცეს. ამისათვის საჭიროა, ცვლილებების მიღების ფაზაში მენეჯერმა განახორციელოს საჭირო აქტივობები. განვიხილოთ, რა ფაზებს გადის თანამშრომელი ცვლილებების წარდგენიდან მის მიღებამდე. ეს ფაზებია: შოკი, დაურწმუნებლობა, ცვლილების შესწავლა და ჩართულობა/მიკუთვნებულობა. ამ ფაზების წარმატებით გავლის შემთხვევაში დგება საბოლოო ფაზა – ცვლილების ასიმილაცია. რა უნდა გააკეთოს მენეჯერმა და რა არ უნდა გააკეთოს ცვლილებების მიღების ამ ფაზების დროს? იხ. გრაფა.



# რა უნდა გააკეთონ და რა არ უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა ცვლილებების მიღების თითოეულ ფაზაში

## რა უნდა გააკეთონ

## რა არ უნდა გააკეთონ



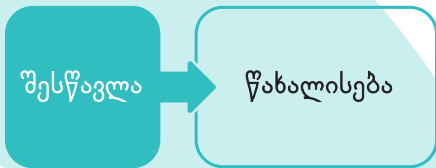
- ნათლად ჩამოაყალიბეთ ცვლილება, რაოდენ სასწრაფოა ის, მანევრირების შესაძლებლობები და ის, რაც არ შეიცვლება;
- ყველას ერთი და იგივე ინფორმაცია მიაწოდეთ;
- აჩვენეთ ახალი სიტუაციის უპირატესობები;
- შეიმუშავეთ სამოქმედო გეგმა.

- ცვლილებების შემცირება;
- „სამოთხის“ დაპირება;
- ჭორების ხელშეწყობა;
- არაფრის თქმა.



- რეგულარული კომუნიკაცია, მაშინაც კი, როდესაც ახალი არაფერია სათქმელი;
- მოუსმინეთ და ჰკითხეთ აზრი ყველას, განსაკუთრებით იზოლირებულებს/ვინც აზრს არ გამოხატავს ან შეკითხვის დასმის ეშინია;
- ხელი შეუწყვეთ შესატყვის ქცევებს;
- გააძლიერეთ ქოუჩინგის ქმედებები.

- ადაპტაციის ძალდატანება;
- პარალელურად სხვა ცვლილებების განხორციელება;
- უგულისყოფი ქმედებების დაშვება.



- დააფასეთ მათი მცდელობები, შეაქეთ, მაღლობა გადაუხადეთ.

- შეცდომების დაშვებისას დადანაშაულება;
- ხედვის დირექტიულად გაზიარება;
- მცდელობების არშემჩნევა.



- აღიარეთ და გააძლიერეთ ახალი ქცევები;
- წახალისეთ პიროვნული განვითარება და მუდმივი გაუმჯობესება;
- გაამყარეთ ცვლილებები ინიციატივების მომატებით.

- წარმატებული ცვლილებების იგნორირება;
- ყურადღების ძალიან სწრაფად მოღუწება.

იმისათვის, რომ ცვლილებების, სხვადასხვა სიახლის (იქნება ეს სამუშაოს შესრულების შეფასების ახალი პროგრამა თუ უკვე დანერგილ პროგრამაში ცვლილებების განხორციელება) თაობაზე კომუნიკაცია ეფექტიანად მოხდეს, ცვლილებათა თავდაპირველი გაცნობა ყოვლისმომცველი უნდა იყოს და წარდგენის დროს მენეჯერები შესაბამის საფეხურებს უნდა მიჰყვნენ. იხ. სქემა.

### წარადგინეთ სიახლეები და მოსალოდნელი ცვლილებები ამ გეგმის მიხედვით

0. გააცანით შეხვედრის მთავარი თემა;
1. ხაზი გაუსვით იმას, თუ რა გაკეთდა დღემდე;
2. ახსენით სიახლის მიზანი (რისთვის);
3. თუ საჭიროა, აჩვენეთ, რა რისკების წინაშე იდგებოდით, რომ არა ცვლილებები;
4. აღწერეთ განხორციელების მეთოდები (როგორ);
5. დაასახელეთ შედეგები, რომელთაც უნდა მიაღწიოთ (რა);
6. ხაზი გაუსვით პროგრესის უპირატესობებს;
7. აღიარეთ მოსალოდნელი სირთულეები;
8. უზრუნველყავით მხარდაჭერის გარანტია;
9. დაასრულეთ ოპტიმისტური განწყობით/წახალისებით.

სიახლეების წინამდებარე სქემით გაცნობის დროს გაითვალისწინეთ, რომ მოუსმინოთ და მოქმედებისკენ მოუწოდოთ თქვენს გუნდს:

მოუსმინეთ და დარწმუნდით, რომ ყველა გამონახატავს თავის აზრს

წაახალისეთ. გაგიზიარონ, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მოსაზრებები

პატივისცემით მოუსმინეთ წინააღმდეგობებს, მაგრამ, ამავე დროს, დაიცავით ორგანიზაციის პოზიცია

შეაჯამეთ და აუხსენით, რა ექვემდებარება მოლაპარაკებას და რა არა.

გადასაჭრელი საკითხები დასახეთ პრიორიტეტად, რათა ეფექტიანად განხორციელდეს

განსაზღვრეთ გაშუქებისთვის/ მუშაობისთვის აუცილებელი მომდევნო ნაბიჯები

განუსაზღვრეთ შესაბამისი როლი თითოეულს



# ნაწილი II

თანამშრომლის საქმიანობის  
შეფასების სისტემა

თანამშრომლის საქმიანობის შეფასება ფართოდ გავრცელებული საერთაშორისო მმართველობითი პრაქტიკაა, რომელიც გამოიყენება ყველა ტიპის ორგანიზაციაში. საჯარო დაწესებულებებში შეფასების სისტემა დანერგილია ეფექტიან საჯარო მმართველობაზე ორიენტირებულ სახელმწიფოებში, რადგან აღნიშნული სისტემა მოქალაქეებთან ანგარიშვალდებულების ერთ-ერთი გამოხატულებაა და მიუთითებს დაწესებულების მზადყოფნაზე, იყოს უფრო ეფექტიანი, როგორც ცალკეული თანამშრომლების, ასევე ინსტიტუციურ დონეზე.

საქართველოს საჯარო სამსახურში აღნიშნული პრაქტიკა დაინერგა 2018 წელს და ძალაში შევიდა მთავრობის დადგენილება N 220 შესაბამისად. აღნიშნული რეფორმის მიზანია, განავითაროს შედეგზე ორიენტირებული კულტურა და გააუმჯობესოს საჯარო უწყებათა სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

ეფექტიანად დანერგილი შეფასების სისტემა გვეხმარება:

- გავაუმჯობესოთ საქმიანობის ხარისხი, უკეთესი დაგეგმვის, შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრის, საქმესთან დაკავშირებული მოლოდინების გაზიარების გზით
- შევქმნათ სისტემა, რომელიც გამჭვირვალე და ობიექტურ პრინციპებზე დაფუძნებით გამოავლენს მოხელეთა წვლილს, დამატებითი განვითარების საჭიროებებს, დააფასებს თანამშრომელთა ძალისხმევას
- გაუმჯობესდეს მმართველობითი პროცესი, გაიზარდოს კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულებს შორის

## რას ვაფასებთ?

შეფასების მეთოდები მრავალფეროვანია, თუმცა შეფასების საგანი (კომპონენტები) ძირითადად საქმიანობის შედეგებს და საქმიანობისას გამოვლენილ ქცევებსა და უნარ-ჩვევებს ზომავს. აღნიშნული კომპონენტები სხვადასხვა კომბინაციითაა წარმოდგენილი შეფასების სხვადასხვა მოდელში. მოცემულ სახელმძღვანელოში განვიხილავთ შეფასების სამ ძირითად კომპონენტს: შეფასებას **მიზნებით, ფუნქციების და კომპეტენციებით**.

### მიზნები

მიზნების მიღწევის შეფასება ზომავს საქმიანობის შედეგებს. შეფასებას დაქვემდებარებული მიზანი წარმოადგენს პროექტულ დავალებას, რომელსაც დროითი რეგლამენტი გააჩნია.

შეფასების ინდივიდუალური მიზნები გამომდინარეობს ორგანიზაციის სტრატეგიიდან, რომელიც გაშლილია სტრუქტურული ერთეულის მიზნად (ან სამოქმედო გეგმად) და შემდეგ ფორმულირებულია ინდივიდუალური მიზნის სახით.

ორგანიზაციული სტრატეგიის არქონის შემთხვევაში მაინც შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს შეფასებადი მიზანი - სტრუქტურული ერთეულის სამოქმედო გეგმის, ინსტიტუციურ განვითარებაზე მიმართული ან/და გარკვეული გარემოებით წარმოქმნილი აქტუალური პროექტების სახით.

მიზნები ცვალებადია და შეფასების პერიოდების დასაწყისში განახლებას საჭიროებს. მიზნებით შეფასება მნიშვნელოვან ბიძგს აძლევს ორგანიზაციულ განვითარებას, რადგან რუტინული ფუნქციების მიღმა მნიშვნელოვანი პროექტების განხორციელებას გულისხმობს. თუმცა აღსანიშნავია, რომ მიზანი გამომდინარეობს სტრუქტურული ერთეულის/ პოზიციის კომპეტენციის არეალიდან.

მიზნების კომპონენტის ჩართვა შეფასებაში ხელმძღვანელ პოზიციებს შედარებით უადვილებს ადმინისტრირებას; ყველა თანამშრომლის ინდივიდუალური მიზნებით შეფასება საკმაოდ შრომატევადი და რთულად განსახორციელებელია რუტინული ფუნქციების მქონე პოზიციებისათვის.

მიზნის მიღწევის შეფასებისას ვხელმძღვანელობთ წინასწარ შეთანხმებული შეფასების კრიტერიუმებისა და ვადების მიხედვით.



<b>მიზანი/ ფუნქცია</b>	
<b>შეფასების სისტემის მოდიფიცირება და დანერგვა</b>	
<b>შესრულების ინდიკატორი: 20.01.2021-მდე შეფასებულია შეფასებას დაქვემდებარებულ პროფესიულ მოხელეთა 100%-ით მოდიფიცირებული მოდელით</b>	
<b>მიზნის/ფუნქციის მისაღწევად განსახორციელებელი აქტივობა</b>	<b>აქტივობის შეფასების ინდიკატორი, მიღწევა ან/და ვადები</b>
პრობლემების იდენტიფიცირება არსებულ მოდელთან დაკავშირებით	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შედგენილია მენეჯერებისა და რიგითი თანამშრომლების მინ. 4 ფოკუსჯგუფი;</li> <li>• ჩატარებულია ონლაინკვლევა და წარმოდგენილია ანგარიშ 30.09.2020-მდე.</li> </ul>
განახლებული მოდელის წარდგენა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შექმნილია პრეზენტაცია, განახლებული სახელმძღვანელო და ფორმები; მონაწილე მხარეებთან განხილულია ცვლილებების შეთავაზება. 30.10.2020-მდე.</li> </ul>
ახალ მოდელთან დაკავშირებული ტრენინგებისა და საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შექმნილია სატრენინგო მოდული;</li> <li>• მენეჯერთა 90%-მა გაიარა ტრენინგი;</li> <li>• თანამშრომელთა 60% დაესწრო საინფორმაციო შეხვედრებს;</li> <li>• დაგზავნილია საინფორმაციო ბუკლეტები. 30. 11.2020-მდე.</li> </ul>
მოდელთან დაკავშირებული ცვლილებების დამტკიცება	15.12.2020-მდე
შეფასების პროცესის ადმინისტრირება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინფორმაცია დაგზავნილია;</li> <li>• საკონსულტაციო შეხვედრები დანიშნული/ ჩატარებული 20.01.2020-მდე.</li> </ul>

მოცემულ მაგალითებში შესაფასებელი მიზნის გაწერის ალგორითმი შემდეგია:

- რა უნდა შესრულდეს ?
- რა უნდა იქნეს მიღწეული შედეგად, რა ვადებში?
- რა უნდა გავაკეთოთ მიზნის მისაღწევად?
- რა უნდა მოიტანოს თითოეულმა ქმედებამ, ან როგორ უნდა შესრულდეს?  
რატომ გვჭირდება ქმედებების და მათთან დაკავშირებული მიღწევების, ინდიკატორების, ვადების გაწერა?

მიზნის/პროექტის შესრულება ვადებში, თუმცა, ფორმალურად, არ მიუთითებს მის ხარისხზე. იმისათვის, რომ უზრუნველვყოთ ხარისხიანი შედეგი, მნიშვნელოვანია, გავთვალოთ ყველა ნაბიჯი, აქტივობა, რომლებიც მიგვიყვანს მიზნის მიღწევამდე, და ასევე დავფიქრდეთ, რა იქნება მაჩვენებელი იმისა, რომ თითოეული აქტივობა სრულფასოვნად და ხარისხიანად სრულდებოდა.

საყურადღებოა, რომ თანამშრომელი, ძირითადად, სწორედ მიღწევებით (ე.წ. „Output“-ით) ფასდება, რომელთა შესრულებაც მის ინდივიდუალურ კონტროლს ექვემდებარება, ხოლო ორგანიზაციული წარმატება (მიღწევების ეფექტი) და გარემოს ცვლილება უკვე საბოლოო შედეგში (ე.წ. „outcome“-ში) აისახება, რაც ყველა თანამშრომლის მიერ მიღწეულ შედეგთა ერთობლიობაა.

## ფუნქციები

ფუნქციის შესრულების შეფასება მიზნის მიღწევის შეფასების მსგავსად ზომავს საქმიანობის შედეგებს. ფუნქციებით შეფასება გულისხმობს ფუნქციის ფარგლებში შესრულებული განმეორებადი დავალებების შესრულების შეფასებას.

ფუნქცია გამომდინარეობს სამუშაო აღწერილობიდან და ეფუძნება სტრუქტურული ერთეულის დებულებას. შეფასებას ძირითადად ექვემდებარება კრიტიკული (მაღალპრიორიტეტული), დამატებითი, საჭიროებისამებრ შესაძლოა შეფასდეს ყველაზე ხშირად შესრულებადი ფუნქციებიც.

ფუნქციებით შეფასებისას ვხელმძღვანელობთ წინასწარ შეთანხმებული შეფასების კრიტერიუმებისა და ვადების მიხედვით, რიგ შემთხვევაში შესაძლებელია დაემატოს სამუშაოს მოცულობის ასპექტი. უკანასკნელი მხოლოდ ერთგვაროვანი და რუტინული ფუნქციებს შეფასებისას გამოიყენება.

### რა განსხვავებაა მიზანსა და ფუნქციას შორის (მაგალითი)

შეფასების სისტემის დანერგვა შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც მიზანი/ პროექტი, ხოლო შეფასების პროცესის პერიოდული ადმინისტრირება წარმოადგენს ფუნქციას. ფუნქციის შეფასებისას შეგვიძლია ვიხელმძღვანელოთ ორი გზით:

გარიანტი 1. ფუნქციის შესრულება შევასოთ ზოგადი კითხვებით, მაგალითად:

შეფასება : საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი, არადაამაკმაყოფილებელი

- სრულდება მოთხოვნილი ხარისხის შესაბამისად.
- სამუშაო სრულდება მოთხოვნილი/დადგენილი ვადების შესაბამისად. ქულა
- მოხელე უმკლავდება სამუშაოს გონივრულ, წინასწარ შეთანხმებულ მოცულობას.
- მოხელეს შეუძლია შეასრულოს სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებული ყველა ფუნქცია.

ერთი შეხედვით, ამ ტიპის კითხვებით ფუნქციის შესრულებასთან დაკავშირებულ მთავარ საკითხებს ხარისხს, დროულობას და მოცულობას ვეხებით, თუმცა, თუ შესრულების ხარისხთან დაკავშირებული საკითხები წინასწარ არაა შეთანხმებული ხელმძღვანელსა და შესაფასებელ თანამშრომელს შორის, ამ კითხვებზე დაფუძნებული შეფასებას სუბიექტივიზმის ელფერი ექნება.

**გარიანტი 1.** ფუნქციის შესრულება შევაფასოთ ზოგადი კითხვებით, მაგალითად:

<b>მიზანი/ ფუნქცია</b>	
საქმისწარმოების წესის შესაბამისად შემოსული დოკუმენტების ადრესატისთვის გადაცემა და შესრულების კონტროლი	
<b>შესრულების ინდიკატორი:</b>	
<b>ფუნქციის მისაღწევად განსახორციელებელი აქტივობა</b>	<b>აქტივობის შეფასების ინდიკატორი, მიღწევა ან/და ვადები</b>
დოკუმენტის დარეგისტრირება	ნომენკლატურა სწორად მინიჭებულია (კატეგორია, ნომერი), ვადები
ანოტაციის ამოღება	ახალ მოდელთან დაკავშირებული ტრენინგებისა და საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარება
დოკუმენტაციის გადანაწილება შემსრულებელზე	დროულად გადანაწილებულია სწორ ადრესატზე, ვადები
შესრულებაზე ვადების კონტროლი	წინასწარ გაფრთხილებულია შემსრულებელი, ვადაგადაცილების შესახებ შეტყობინება დაგზავნილია
ვადაგადაცილებებზე ანგარიში	დროულად შედგენილია და მოიცავს სრულფასოვან ინფორმაციას

მსგავსი ტიპის ფორმატის გამოყენება ერთი შეხედვით შრომატევადი და კომპლექსური, თუმცა ერთჯერადი ქმედებაა, რომელიც მნიშვნელოვნად არეგულირებს შეფასების კრიტერიუმებთან დაკავშირებულ ბუნდოვანებას.

მიზნისა და ფუნქციის შეფასების კრიტერიუმების შეთანხმების მარტივი ფორმატია შეთანხმება სასურველ შედეგებზე. ამგვარად, შეთანხმების შესაბამისად საქმიანობის განხორციელება შეფასდება შეფასების დონით „კარგი“. თუ საქმიანობა შეთანხმებულ სტანდარტს აღემატება ხარისხობრივი ან ვადაზე ადრე შესრულების ნაწილში, ხელმძღვანელი განიხილავს შეფასების დონის – „საუკეთესოს“ – გამოყენებას. ნაწილობრივი შეთანხმება ხარისხის ან დროულობის ნაწილში აისახება შეფასების დონით „დამაკმაყოფილებელი“, შეთანხმების მნიშვნელოვანი ნაწილის შეუსრულებლობა შესაძლებელია გახდეს შეფასების დონის – „არადამაკმაყოფილებელის“ დაწერის საფუძველი.

## კომპეტენციები

კომპეტენციები წარმოადგენს ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების ერთობლიობას, რომელიც ვლინდება ქცევებში და აისახება საქმიანობის შედეგებზე.

კომპეტენციები ხშირად გამოიყენება შეფასების მოდელებში, რადგან მას ძალზე დიდი დატვირთვა აქვს გრძელვადიანი განვითარების, საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდისა და ორგანიზაციული ღირებულებების განმტკიცებისათვის.

კომპეტენციები შეგვიძლია დავყოთ სამ ჯგუფად:

**საკვანძო კომპეტენციები** - სავალდებულოა ყველა თანამშრომლისათვის. მას სასიგნალო მნიშვნელობა აქვს, რადგან ორგანიზაციულ ღირებულებებსა და ხედვებს ეფუძნება. იგი მიუთითებს თანამშრომლებს, რომელი ქცევითი კომპეტენციების, პრაქტიკების მოლოდინი აქვს დაწესებულებას. საკვანძო კომპეტენციები, როგორც წესი, ყალიბდება კომპეტენციების სპეციალური დოკუმენტის ე.წ. „კომპეტენციების ჩარჩოს“ სახით. შესაძლებელია, კომპეტენციების ჩარჩო გარკვეულ დიფერენცირებას ახდენდეს და ცალკეული ჯგუფებისათვის დამატებით კომპეტენციებს ითვალისწინებდეს.

დაწესებულებაში საკვანძო ღირებულებების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია, ვიფიქროთ სტრატეგიულად, რადგან კომპეტენციები ინდივიდებისა და დაწესებულების ხანგრძლივ განვითარებაზეა მიმართული. იმისათვის, რომ სწორად განესაზღვროთ ორგანიზაციული განვითარების გეზი, შემდეგ კითხვებს უნდა ვუპასუხოთ:

- რა მთავარი ღირებულებები აქვს ან უნდა ჰქონდეს დაწესებულებას მისი მისიიდან და ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე ?

მაგალითი: პირობითად, თუ დაწესებულებისათვის მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი სარგებლის შექმნა, წინსვლაზე ზრუნვა, სამართლიანობა და გამჭვირვალობა, საკვანძო კომპეტენციების ჩამოყალიბებისას უნდა ვიხელმძღვანელოთ სწორედ ამ ღირებულებებით.

- რომელი ქცევითი კომპეტენციები და სამუშაო პრაქტიკები გაზრდის ცალკეული ინდივიდების და დაწესებულების ეფექტიანობას?

მაგალითი: პირობითად, დაწესებულების ეფექტიანობის გასაზრდელად შესაძლებელია გადაამწყვეტი იყოს შედეგზე ორიენტაცია, განვითარებაზე ორიენტაცია, ინოვაციები და ა.შ.

- ხომ არ არის დაწესებულებაში პრობლემური კონტრპროდუქტიული ქცევები, მიდგომები, რომელთა ტრანსფორმაციაც მნიშვნელოვანია წინსვლისთვის?

მაგალითი: დაწესებულებაში ეფექტიან საქმიანობას აფერხებს დამოუკიდებელი მუშაობის ნაკლებობა და კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების პრობლემა. იმისათვის, რომ ამ პრობლემური შეხედულების/ქცევის ტრანსფორმაციაზე ვიზრუნოთ, საჭიროა, შევარჩიოთ შესაბამისი საკვანძო კომპეტენცია. ეს შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს „დამოუკიდებლად მუშაობის უნარის“ სახით ან შესატყვისი ქცევითი მაგალითები აღიწეროს კომპეტენციაში – „შედეგზე ორიენტაცია“. დავუშვათ, დაწესებულებაში ხშირია კონფლიქტები და საქმიანობისას ნაკლები ურთიერთდახმარება; მოცემული ვითარების საპასუხოდ დაწესებულებას შეუძლია საკვანძო კომპეტენციად შეარჩიოს „გუნდურობა“.

საკვანძო კომპეტენციების შემუშავებისას უნდა გვახსოვდეს, რომ შერჩეული კომპეტენციები მოეთხოვება ყველას, ამიტომ მისაღები უნდა იყოს ყველა პოზიციის სპეციფიკისათვის. მაგალითად, თუ საკვანძო კომპეტენციად გვინდა დავაწესოთ სტრატეგიული ან ანალიტიკური აზროვნება, აღმოჩნდება, რომ აღნიშნული კომპეტენციებით ყველა პოზიციაზე მომუშავე მოხელის შეფასება უსამართლო და არაზუსტია. შესაბამისად, კონცენტრირება უნდა მოვახდინოთ ისეთ კომპეტენციებზე, რომლებიც ეჭვგარეშე ყველას შეესატყვისება. ასეთია, მაგალითად, კომპეტენცია - განვითარებაზე ორიენტაცია.



საკვანძო კომპეტენციათა რაოდენობა შეიძლება დაიწყოს მინიმალური რაოდენობით, მაგრამ, სასურველია, არ აღემატებოდეს 10-12 კომპეტენციას. იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულება გადაწყვეტს, ვრცელი საკვანძო კომპეტენციების „ე.წ. საკვანძო კომპეტენციების ჩარჩოს“ გზით იხელმძღვანელოს, მაშინ მოუწევს სავალდებულო კომპეტენციათა დაზუსტება სხვადასხვა თანამდებობრივი ჯგუფებისათვის. ეს, შესაძლოა, იყოს იერარქიულად ან შინაარსობრივად განსხვავებული ჯგუფები.

**ფუნქციური კომპეტენციები** - მნიშვნელოვანია კონკრეტული პოზიციით განსაზღვრული ფუნქციების წარმატებით შესრულებისათვის. განსხვავებით საკვანძო კომპეტენციებისაგან, რომლებიც თავიანთი შინაარსით ყველაზე მორგებული და ყველა პოზიციის გამაერთიანებელია, ფუნქციური კომპეტენციები მიზნად ისახავს, ხაზი გაუსვას პოზიციის სპეციფიკას. მაგალითად, ბულალტრისთვის მნიშვნელოვანია კომპეტენცია „დეტალებზე ორიენტაცია“, ანალიტიკოსისთვის - „კრიტიკული აზროვნება“ და ა.შ. ფუნქციური კომპეტენციის შერჩევისას უნდა ვიხელმძღვანელოთ პრინციპით - რომელი კომპეტენციაა კრიტიკული ამ პოზიციაზე მუშაობისას, ნაცვლად პრინციპისა „ეს კომპეტენციაც კარგი იქნებოდა, ესეც - საჭიროა“.

**მმართველობითი კომპეტენციები** - წარმოადგენს იმ კომპეტენციებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მართვის ეფექტიანად განხორციელებისათვის და შესაბამისად ვრცელდება ხელმძღვანელ პოზიციებზე. მმართველობითი კომპეტენციების მაგალითებია: მიზნის დასახვის/ ფორმულირების, მოტივირების, დელეგირების, შეფასების და ა.შ. კომპეტენციები.

კომპეტენციებით შეფასება გულისხმობს მოხელის მიერ გამოვლენილ ქცევებზე დაკვირვებას და, შესაბამისად, მოიცავს სუბიექტურად შეფასების რისკს. კომპეტენციების შეფასებისას სუბიექტურობა ძირითადად უკავშირდება შემდეგ ასპექტებს:

- რას ვგულისხმობთ კონკრეტული კომპეტენციაში, რა ქცევებში ვლინდება?
- კონკრეტული გამოვლენილი ქცევა შეფასების რომელ დონეს შეესაბამება? კომპეტენციის შეფასებისას სუბიექტურობის შესამცირებლად უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი:
- მკაფიო განსაზღვრება მივცეთ კომპეტენციას და ჩამოვყალიბოთ ქცევითი მაგალითები, რომლებიც აღწერს კონკრეტულად მოცემული კომპეტენციის სპეციფიკას. ხშირად კომპეტენციების მაგალითები პირდაპირ არ უკავშირდება კომპეტენციის შინაარსს, რაც კომპეტენციის არასწორ ინტერპრეტაციას იწვევს და განსხვავებულობას შლის კომპეტენციებს შორის.
- მნიშვნელოვანია, რომ ქცევითი მაგალითები არ მეორდებოდეს სხვა კომპეტენციების მაგალითებში და გამორიცხავდეს ორაზროვნებას - ერთი ქცევა არ უნდა მოიაზრებდეს ერთდროულად ორ ან მეტ კომპეტენციას. თუ არსებობს რაიმე ქცევა, რომელიც თავისი შინაარსით ერთზე მეტი კომპეტენციის აღწერას წააგავს, მაშინ საჭიროა შეთანხმება, რომ მოცემული ტიპის ქცევის გამოვლინებისას ის შეფასდება წინასწარ დათქმული ერთი კონკრეტული კომპეტენციით.

## რჩევა:

იმისათვის, რომ თავიდან აირიდოთ ორაზროვნება კომპეტენციების შეფასებისას, ხელმძღვანელთა ჯგუფს ჩამოუთვალეთ ქცევითი მაგალითები და ჰკითხეთ, რომელ კომპეტენციას აღწერს. აღნიშნულ სავარჯიშოზე დაფუძნებით გადაალაგეთ ქცევითი მაგალითები შესაბამის კომპეტენციებში.

- შეფასების სუბიექტურობის შესამცირებლად, სასურველია, ქცევითი მაგალითები აღწერდეს სპეციფიურ მაგალითებს იერარქიული დონის ან შეფასების სხვადასხვა დონისათვის, სულ მცირე, ის უნდა მოიცავდეს პოზიტიურ და სასიგნალო (ნეგატიური) ქცევის მაგალითებს. **იხილეთ კომპეტენციების გაწერის ალგორითმები.**

## დაბოლოს, გვახსოვდეს შემდეგი

- არ შეაფასოთ ერთი ქცევა დუბლირებულად სხვადასხვა კომპეტენციის ფარგლებში. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ ასეთი ქცევა: თანამშრომელი წინააღმდეგობით ხვდება ახალი ტიპის დავალებების შესრულებას, თუმცა კარგად ასრულებს კარგად აპრობირებულ, ნაცნობ დავალებებს. დუბლირების მაგალითი იქნება, თუ მას დაბალ შეფასებას მივცემთ განვითარების კომპეტენციაშიც და შედეგზე ორიენტაციაშიც (ან ანგარიშვალდებულების კომპეტენციაში). მაგალითად, საკუთარი საქმის დასრულების შემდგომ თანამშრომელი არასდროს ყოვნდება სამუშაო ადგილას განსაკუთრებულ, კრიზისულ სიტუაციაში, როდესაც ეს ერთეულის დროულად დასრულებისთვის კრიტიკულია. დუბლირებული შეფასების მაგალითი იქნება თანამშრომელის ამ ქცევის შეფასება ერთდროულად ორი კომპეტენციით – „გუნდურობით“ და „შედეგზე ორიენტაციით“.

- თანამშრომლის ქცევის შეფასებისას დავეფუძნოთ ორგანიზაციულ მაგალითებს და **თავი ავარიდოთ დამატებით ინტერპრეტაციას**. მაგალითად, თანამშრომელი არ ესწრება გუნდურ ღონისძიებებს ან ძალზე ეფექტიანად მუშაობს დამოუკიდებელ დავალებებზე და ჩვენ ვასკვნით, რომ მას პრობლემები აქვს გუნდური მუშაობის მიმართულებით. რეალურად კი ეს ჩვენი დაშვებებია და არასდროს დამდგარა ვითარება, როდესაც თანამშრომელმა თავი აარიდა გუნდურ მუშაობას და კოლეგების დახმარებას.

- თუ ერთი კომპეტენციის ფარგლებში თანამშრომლის მიერ გამოვლენილი ქცევები განსხვავებულია და გვხვდება შეფასების სხვადასხვა დონის აღწერისას, ან საპირისპირო აღწერებში, მაგალითად, პოზიტიურ და ნეგატიურ მაგალითებში, **ვხელმძღვანელობთ სალი აზრით და ფართო სურათით**. მაგალითი: თანამშრომელი ყოველთვის ძალზე ხარისხიანად და დროულად ასრულებს დავალებებს, მაგრამ ყოველთვის წინააღმდეგობით ხვდება დავალებას მიღებას, გამოსავლის ძიების ნაცვლად, მუდმივად ცდილობს დაამტკიცოს, რომ მისი შესრულება შეუძლებელია (დაუსაბუთებლად), უკმაყოფილოა, რომ დავალებები ეძლევა (ზომიერი დატვირთვის ფარგლებში) და ა.შ. ვხედავთ, რომ სახეზეა კარგი შესრულება, თუმცა მის მიღმა ვლინდება პრობლემური ქცევები ამავე კომპეტენციის ფარგლებში. პრობლემური ქცევების სიმძიმის გათვალისწინებით უნდა ვივარაუდოთ, რომ კომპეტენციაში „შედგზე ორიენტაცია“, მიიღებს საშუალო შეფასებას და განმარტებით უკუკავშირს პრობლემურ ასპექტებთან დაკავშირებით.

- კომპეტენციების აღმწერი მაგალითები საორიენტაციო ხასიათისაა, ის არ გულისხმობს ყველა ქცევის გამოვლენას, შესაძლებელია, მაგალითებში ყველა ვერსია არც იყოს დაფარული. კომპეტენციის შეფასება ხდება არა ქცევითი მაგალითების დაჯამებებით, გამოვლენილი მაგალითების თვლით, არამედ ზოგადი ორიენტირით, რომელიც მოცემულია მაგალითებში.

კომპეტენციები შეგვიძლია გავწეროთ სხვადასხვა პრინციპით, ალგორითმით.

### ვარიანტი 1

კომპეტენციის განმარტება
დადებითი მაგალითი
სასიგნალო ნიშნები

მოცემულ მაგალითში აღწერილია მხოლოდ კომპეტენციის განმარტება და პოზიტიური და ნეგატიური მაგალითები, განურჩევლად იერარქიისა. შეფასებისას პოტენციური პრობლემა იქნება ქცევების გამიჯვნა, რომლებიც ასახავს იერარქიას (მაგ., ხელმძღვანელს და არახელმძღვანელს სხვადასხვა მაგალითი შეესაბამებათ) და შეფასების დონის (ქულის) განსაზღვრა.

### ვარიანტი 2

კომპეტენციის განმარტება			
IV რანგი	III რანგი	II რანგი	I რანგი
----- -----	----- -----	----- -----	----- -----
სასიგნალო ნიშნები		პოზიტიური მაგალითები	

მოცემული მაგალითი აზუსტებს იერარქიისათვის სპეციფიურ პოზიტიურ ქცევით მაგალითებს. ამ ალგორითმის გამოყენებისას სირთულეს წარმოადგენს შეფასების დონის (ქულის) სწორად განსაზღვრა.

### ვარიანტი 3

კომპეტენციის განმარტება			
არადამაკმაყოფილებელი	დამაკმაყოფილებელი	კარგი	საუკეთესო
ხელმძღვანელის დონე			
----- -----	----- -----	----- -----	----- -----
არახელმძღვანელის დონე			
----- -----	----- -----	----- -----	----- -----

მოცემული მაგალითი ზღუდავს სუბიექტივიზმს შეფასების ქულის განსაზღვრისას, ასევე სპეციფიკურად განმარტავს ხელმძღვანელის დამატებით პასუხისმგებლობებს. მაგალითები ვრცლად მოცემულია დანართ 3-ში.

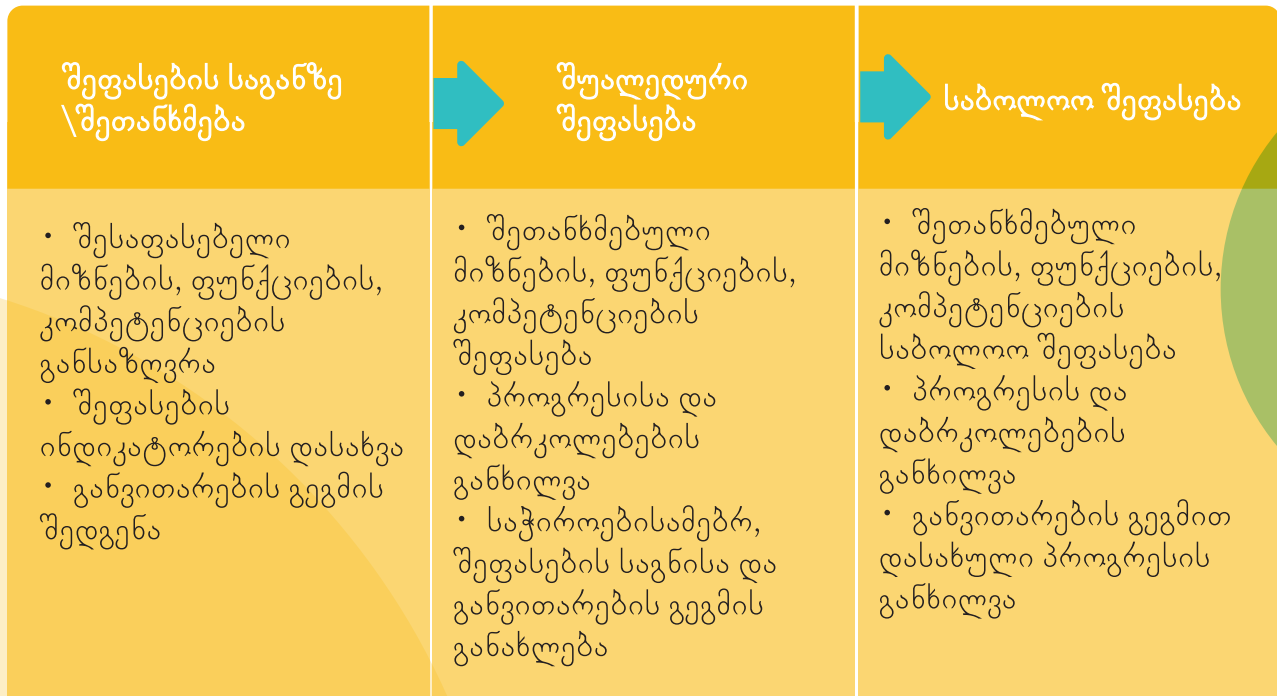
დაბოლოს, შევაჯამოთ მიზნებით, ფუნქციებითა და კომპეტენციებით შეფასების სპეციფიკა:

მიზნებით შეფასება	ფუნქციების შეფასება	კომპეტენციების შეფასება
<ul style="list-style-type: none"><li>• ეფუძნება სტრატეგიულ მიზნებს, გეგმებს, ინსტიტუციურ პროექტებს</li><li>• თანამშრომელი და ორგანიზაციული მიზანი დაახლოებულია</li><li>• ხელს უწყობს ორგანიზაციულ განვითარებას</li><li>• ცვალებადია, სჭირდება განახლება შეფასების პერიოდის წინ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ადვილად ერგება პოზიციებს, რომელიც მოიცავს რუტინულ ფუნქციებს</li><li>• ადვილად ადმინისტრირებადია</li><li>• სტატიკურია, ნაკლებად საჭიროებს განახლებას</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• აყალიბებს პროდუქტიულ ორგანიზაციულ ქცევებსა და ორგანიზაციულ კულტურას</li><li>• გრძელვადიან განვითარებაზეა ორიენტირებული</li></ul>

სასურველია, დაწესებულების შეფასების მოდელი მოიცავდეს სამივე კომპონენტს, რათა თითოეული მიდგომის სარგებლიანობა იქნეს გამოყენებული. სიმარტივისათვის დასაშვებია შერეული მიდგომის მიზნების ან/და ფუნქციების გამოყენება და მისი აპრობირება მხოლოდ ხელმძღვანელი რგოლისათვის. ასევე, ლიმიტირებული საკვანძო კომპეტენციებისა და პოზიციაზე მისადაგებული ფუნქციური კომპეტენციების შეფასება.

## შეფასების ციკლის აღწერა

მოხელის საქმიანობის შეფასების პროცესი დამოკიდებულია დაწესებულების მიერ დამტკიცებულ შეფასების პროცედურაზე, თუმცა, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:



მოცემული ეტაპების სრულფასოვნად ჩატარება და განხილვა თანამშრომელთან თვისობრივად აუქმობესებს შეფასების პროცესის შედეგებს, მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს საქმიანობის გაუმჯობესებაზე. თანამშრომლის ჩართულობა სამივე ეტაპზე ნიშნავს, რომ შესაფასებელმა მოხელემ ზუსტად იცის, მისგან რას მოელოიან, რამდენად სწორად მიდის დასახული მიზნისკენ და როგორ შეასრულა ერთობლივი შეთანხმება.



## შესაფასებელი ელემენტების განსაზღვრის ინტერვიუ (შეფასების ციკლის დასაწყისში)

საქმიანობის შეფასების საწყის ეტაპს წარმოადგენს შეფასების საგნის განსაზღვრა. ამ ეტაპის მიზანია, განისაზღვროს:

- რომელი შეფასების კომპონენტით ფასდება მოხელე დაწესებულებაში დამტკიცებული მეთოდის ფარგლებში. მაგალითად, მოხელე შეიძლება ფასდებოდეს მიზნით ან/და ფუნქციებით, საკვანძო ან/და ფუნქციური კომპეტენციებით.
- შერჩეული შეფასების კომპონენტის ფარგლებში კონკრეტულად რომელი მიზნებით ან/და ფუნქციებით, რომელი ფუნქციური კომპეტენციებით ფასდება მოხელე.
- რა იქნება შეფასების კრიტერიუმი, რა ჩაითვლება კარგ შესრულებად. ე.წ. შეფასების ინდიკატორად.

ამ ეტაპს დიდი დატვირთვა აქვს როგორც ორგანიზაციული, ისე ინდივიდუალური ეფექტიანობის გასაზრდელად, რადგან შესაფასებელი საგნის განსაზღვრა გვაძლევს ინფორმაციას, თუ რას აკეთებს თითოეული თანამშრომელი (განსაკუთრებით აქტუალურია მიზნების შემთხვევაში), როგორ კეთდება (რა ხარისხით, რა კომპეტენციების გამოვლენით) და რა ვადებში.

მოცემულ ეტაპს დიდი მნიშვნელობა აქვს სამართლიანობისა და ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად, რადგან შესრულებასთან დაკავშირებული მოლოდინები ცხადადაა გაზიარებული და შეთანხმებული.

დაწესებულების შეფასების მოდელის შესაბამისად, შესაძლოა, ამავე ეტაპზე შედგეს მოხელის განვითარების გეგმა.

ამ ეტაპზე მოხელის განვითარების გეგმის შედგენა გვეხმარება, მასში ავსახოთ, როგორც საბოლოო შეფასების შედეგად გამოვლენილი საჭიროებები, ისევე სამომავლო საქმიანობით აუცილებელი გასავითარებელი ასპექტები.

აღნიშნული საკითხები განიხილება დიალოგის ფორმატში, აისახება შეფასების შეთანხმების ფორმაში (იხ. ფორმა) და დასტურდება ხელმოწერით ხელმძღვანელისა და შესაფასებელი მოხელის მიერ. ხსენებული ფორმები ბარდება ადამიანური რესურსების ერთეულს/სპეციალისტს.

## შუალედური შეფასება

შუალედური შეფასების მიზანია, შეფასდეს განვლილი პერიოდის შედეგები და საშუალება მიეცეს შესაფასებელ თანამშრომელს, გააუმჯობესოს ან შეინარჩუნოს არსებული პოზიტიური შედეგები. **შუალედური შეფასების ეფექტიანობის გასაზრდელად მნიშვნელოვანია შეფასების დიალოგის ჩატარება.**

ხშირად ისმის კითხვა - რა საჭიროა შუალედური შეფასების და დიალოგის ჩატარება, თუ ხელმძღვანელი რეგულარულ უკუკავშირს აძლევს თანამშრომელს და, შესაბამისად, თანამშრომელმაც იცის ხელმძღვანელის შეხედულება, თუ როგორ მუშაობდა იგი შესაფასებელ პერიოდში?

1. ყველა ხელმძღვანელი არ იძლევა რეგულარულ და სპეციფიკურ უკუკავშირს და, შესაბამისად, შუალედური შეფასება მოხელეს საბოლოო შეფასებისას გაუთვალისწინებელი შედეგებისაგან იცავს.

2. იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ხელმძღვანელის უკუკავშირი რეგულარული და სპეციფიკურია, თანამშრომელმა შესაძლოა არ იცოდეს, რა ქულებში აისახება აღნიშნული უკუკავშირები.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, შუალედური შეფასება და შუალედური დიალოგი მანამდე გაზიარებული უკუკავშირების ერთგვარი შეჯამებაა.

შუალედური შეფასებისას სასურველია განვითარების გეგმის განხილვა და განახლება. შუალედური შეფასება, ასევე, კარგ შესაძლებლობას წარმოადგენს, ხელახლა დაგვემოს შესაფასებელი მიზნები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), თუ ამას მოითხოვს ახალი გარემოებები.

**გვახსოვდეს, რომ შუალედური შეფასება ემსახურება (იცავს) თანამშრომლის ინტერესებს!**

შუალედური შეფასების პერიოდს განსაზღვრავს თავად დაწესებულება. დაწესებულების სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა შუალედური შეფასება დაწესდეს ყოველ კვარტალში ან ყოველ 6 თვეში ერთხელ.

დაწესებულების გადაწყვეტილებით, შუალედურ შეფასების ქულებს შეიძლება სამართლებრივი დატვირთვა ჰქონდეს და დაანგარიშდეს საბოლოო შეფასებასთან ერთად, ან შეინარჩუნოს მხოლოდ საორიენტაციო დანიშნულება და არ აისახოს საბოლოო ქულის ფორმირებისას.

## თვითშეფასება

თვითშეფასება საჯარო სექტორში ახალი პრაქტიკაა. თვითშეფასების მიზანია:

- დააფიქსიროს საკუთარი ხედვა, პოზიცია სამუშაო შედეგებთან დაკავშირებით;
- დაეხმაროს მოხელეს სიღრმისეულად გააცნობიეროს საკუთარი სამუშაო შედეგები, ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- პასუხისმგებლობა აიღოს საქმიანობის შედეგების გაანალიზებასა და მათი გაუმჯობესების გზების ძიებაზე.

თვითშეფასების შედეგებს შეფასების ქულის ფორმირებისას არ ანგარიშობენ, თუმცა წარმოადგენს მექანიზმს, მარტივად დაფიქსირდეს თანამშრომლის ხმა და განხილულ იქნეს შეფასებასთან დაკავშირებული განსხვავებული თვალსაზრისები ხელმძღვანელსა და მოხელეს შორის.

სასურველია, თვითშეფასება განხორციელდეს როგორც შუალედური, ისე საბოლოო შეფასების პერიოდებში.

თვითშეფასება შესაძლებელია ორი ფორმით: ქულების დაფიქსირებით ან/და შეფასების საგნის გასწვრივ მაგალითების, კომენტარების მითითებით. თვითშეფასების მიდგომა შეირჩევა და მისი პერიოდულობა განისაზღვრება დაწესებულების გადაწყვეტილებით.

თვითშეფასების ქულებით შეფასება ამარტივებს ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომლის თვალსაზრისის იდენტიფიცირებას, რადგან თვითშეფასებისა და ხელმძღვანელის მიერ დაწერილ ქულათა შორის სხვაობები მარტივად დასანახია.

თვითშეფასების კომენტარების წერილობითი ფორმით დაფიქსირება თვითშეფასებისას უხერხულობას ხსნის, თუმცა შესაძლოა ბუნდოვანი გახადოს მოხელის პოზიცია შეფასების ქულასთან დაკავშირებით.

თვითშეფასება ხშირად უხერხულობას უქმნის თანამშრომლებს. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ თვითშეფასებისას საუკეთესო მიდგომაა გულწრფელი, რეალური შედეგების დაფიქსირებაა.

დააფიქსირეთ ყველა მიღწევა, ძალისხმევა, რომელსაც ქულაზე შეიძლება ჰქონდეს გავლენა!

ღიად განიხილეთ ნებისმიერი დაბრკოლება, საქმიანობის გაუმჯობესების ვარიანტები! გვახსოვდეს, რომ თვითშეფასებისას:

- ვხელმძღვანელობთ მხოლოდ შესაფასებელი პერიოდის შედეგებით
- ვსაუბრობთ მხოლოდ საკუთარ თავზე

მნიშვნელოვანია, თვითშეფასება გამოვიყენოთ საქმიანობის შედეგებისა და საკუთარი ქცევითი კომპეტენციების ანალიზისათვის და მოვერიდოთ სხვათა კრიტიკას ან დამნაშავეების ძებნას, რადგან საქმიანობის შემაფერხებელი გარემოებები უნდა ითქვას და გადაიჭრას საქმიანობის პროცესში.

## შედეგების ობიექტური გაზომვა

შეფასების პროცესში ერთ-ერთი საკვანძო საკითხია ობიექტურობისა და სამართლიანობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციაში. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია დაწესებულების მიერ მიზანმიმართულად განხორციელებული ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ერთიანი, შეთანხმებული მიდგომების ჩამოყალიბებას ორ მნიშვნელოვან ეტაპზე:

- შეფასების საგნის განსაზღვრისას - რადგან ამ ეტაპზე ხელმძღვანელთა განსხვავებული მიდგომით თანამშრომლებს შესაძლოა განესაზღვროთ ზედმეტად მარტივად ან ზედმეტად რთულად მისაღწევი ამოცანები და შეფასების ინდიკატორები. შესაბამისად, მარტივი ამოცანების მქონე მოხელეები ფორმალურად შეფასდებიან „ობიექტურად“, თუმცა საფუძველშივე დაშვებული იქნება უსამართლო მიდგომა.
- მოხელეთა შეფასების ეტაპზე - ამ ეტაპზე ძირითად პრობლემას წარმოადგენს შეფასების ქულათა ინტერპრეტაცია. ქულების წერისას ზოგი ხელმძღვანელი ლმობიერია, ზოგი კი – მკაცრი. ამასთანავე, რიგი ხელმძღვანელები შეფასების ქულებს წერენ დაქვემდებარებულთა ურთიერთშედეგების საფუძველზე, ნაცვლად ერთიანი შეფასების სტანდარტის გამოყენებისა. სწორედ აღნიშნული ფაქტორები იწვევს უსამართლობის განცდას თანამშრომლებში და აუფასურებს შეფასების ორგანიზაციულ ღირებულებას.

რა არის გამოსავალი?

- შეფასების შეთანხმების ფორმების განხილვა/გადამოწმება, ზემდგომი ხელმძღვანელის ან/და ადამიანური რესურსების ერთეულის მიერ
- ინდიკატორთა შიდა ორგანიზაციული კატალოგის შექმნა ხელმძღვანელთა მონაწილეობით
- ქულათა შიდა ორგანიზაციული განმარტებების ჩამოყალიბება, რიპლებშიც ასახულია გარემოებები, პირობების ჩამონათვალი, რომელთაც ხელმძღვანელები მიიჩნევენ რელევანტურად ამა თუ იმ ქულის დაწერისას.

### სავარჯიშო:

- **ნაბიჯი 1** - გამოყავით ხშირად განხორციელებული, ყველასათვის საერთო აქტივობები. მაგალითი: დოკუმენტის შექმნა;
- **ნაბიჯი 2** - შექმენით აქტივობის ფარგლებში შესრულებული პროდუქტების (დოკუმენტების, ქმედებების) ჩამონათვალი. მაგალითი: მოხსენებითი ბარათი, წერილი, აქტი, დადგენილება, ბრძანება, ოქმები;
- **ნაბიჯი 3** - ყველა პროდუქტისა და სტრუქტურული ერთეულის სპეციფიკის გათვალისწინებით, მოამზადეთ ინდიკატორების ერთიანი ნუსხა. იხ. მაგალითი.

## მაგალითი - დოკუმენტის შექმნა

მაგალითი - დოკუმენტის შექმნა

დოკუმენტი პასუხობს დასმულ ამოცანას;

აზრი მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული;

სწორი არგუმენტები ან/და სათანადო პრაქტიკები გათვალისწინებულია;

დოკუმენტის ფორმალური სტრუქტურა დაცულია;

დოკუმენტში მითითებული წყარო სანდო და იოლად მისაგნებია;

დოკუმენტში მითითებული სამართლებრივი წყარო სწორია;

დოკუმენტი აღქმადია;

გრამატიკულად/სტილისტურად გამართულია.



## მაგალითი - შეფასება „საუკეთესო“

- დავალებების ვადაზე ადრე საუკეთესოდ შესრულება
- მოსალოდნელზე მეტი დავალების საუკეთესოდ შესრულება
- შექმნილი დოკუმენტი გახდა შაბლონი/სახელმძღვანელო
- დამატებითი ინფორმაციის/წყაროების გამოყენება, რამაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა ერთეულის შედეგები
- ინოვაციური ან/და შემოქმედებითი მიდგომის, მეთოდის გამოყენება, რამაც მოახდინა პროცესის/დანახარჯების/რესურსების ოპტიმიზაცია ან გაზარდა ეფექტიანობა
- აქტივობა, რომელიც პოზიტიურად აისახა ორგანიზაციის იმიჯზე

## მაგალითი - შეფასება „კარგი“

- სტაბილურად, დროულად, დადგენილ ვადებში სამუშაოს შესრულება შეთანხმებული სტანდარტისა და პროცედურის შესაბამისად;
- შექმნილი პროდუქტი არ საჭიროებს მნიშვნელოვან ცვლილებებს, გადამუშავებას, თემატურ გამართვას;
- დამოუკიდებლად, დახმარების გარეშე აღწევს დასახულ ამოცანებს შეთანხმებული სტანდარტით.

## მაგალითი - შეფასება „დამაკმაყოფილებელი“

- დავალებები სრულდებოდა დაგვიანებით;
- დავალებები სტაბილურად ვერ სრულდება შეთანხმებული სტანდარტით;
- დავალებები სრულდება შესრულების მინიმალური სტანდარტით;
- დავალებები ვერ სრულდება დამოუკიდებლობის იმ ხარისხით, რომელსაც თანამშრომლის კომპეტენციის არეალი ითვალისწინებს;
- შექმნილი პროდუქტს ჩასწორებები სჭირდება, საბოლოო პროდუქტად ვერ გამოდგება;
- არასაკმარისი უნარების გამო დავალებების დასასრულებლად საჭირო გახდა დამატებითი რესურსების (დრო, ფინანსები, ადამიანები) გამოყენება;
- შეუძლებელია დავალების სრულად დელეგირება, მიუხედავად იმისა, რომ დავალება შეესაბამება კომპეტენციის არეალს (თანამდებობრივ რანგს).

## მაგალითი - შეფასება „არადამაკმაყოფილებელი“

- დადგენილი ვადის დარღვევა, რაც უარყოფითად აისახება დაწესებულების იმიჯზე
- ვადების სისტემატურად დარღვევა
- სამუშაო პროცესში ინფორმაციის/მონაცემთა გადაუმოწმებლობა, რაც უარყოფითად აისახა ერთეულის საბოლოო სამუშაო შედეგებზე
- შეთანხმებულ კრიტერიუმებთან შეუთავსებლობა, რის გამოც დოკუმენტის/დავალების მნიშვნელოვან ნაწილს გადამუშავება დასჭირდა
- გაწერილი სამუშაო გეგმის დარღვევა, რამაც ერთეულის შედეგებზე იქონია უარყოფითი გავლენა ან/და შეაფერხა სხვათა შედეგები
- დადგენილი პროცედურის/მეთოდოლოგიის დარღვევა, რაც აისახება ან/და შესაძლოა აისახოს ერთეულის/დაწესებულების ამოცანების შესრულებაზე /ხარისხზე და იმიჯზე
- ტექნიკური უნარ-ჩვევების არცოდნის გამო სამუშაოს ვერ შესრულება

## ქულათა დასახელებები

ხშირად შეფასების ქულებს თანამშრომლები მტკივნეულად აღიქვამენ, ბევრ შემთხვევაში უარყოფით ასოციაციებს იწვევს შეფასების ქულათა კანონისმიერი დასახელებებიც. ამ ფსიქოლოგიური ბარიერების ასაცილებლად დაწესებულებას შეუძლია შეფასების ფორმებზე მიუთითოს მხოლოდ შეფასების დონის დასახელება. შესაძლებელია, ასევე, შიდა გამოყენების დასახელებების შემუშავებაც.

### მაგალითი

- საუკეთესო/აღმატება მოლოდინს
- კარგი/ შეესაბამება მოლოდინს
- დამაკმაყოფილებელი/არ შეესაბამება მოლოდინს/საჭიროებს განვითარებას/ განვითარების პროცესშია
- არადამაკმაყოფილებელი/მნიშვნელოვნად არ შეესაბამება მოლოდინს/ მნიშვნელოვნად საჭიროებს განვითარებას

შეფასების პროცესში ობიექტურობის მისაღწევად შესაძლებელია დამატებითი ღონისძიებების განხორციელება:

- ქულათა შეზღუდვა - ქულათა განაწილების სტანდარტის შემუშავება (მაგალითად, უმაღლესი ქულის პროცენტის შეზღუდვა 15%-მდე). აღნიშნული მიდგომა აპრობირებულია რიგი ქვეყნების საჯარო სექტორში, თუმცა შესაძლოა ბევრ ორგანიზაციულ რისკს განაპირობებდეს.

- უმაღლეს ქულათა დასაბუთების მოთხოვნა ხელმძღვანელებისათვის - ეს შესაძლებელია განხორციელდეს კომენტარის ველის შევსებით და შემდგომში განხილვა დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ.

- საბოლოო ან შუალედური შეფასებისას დაწერილ ქულათა განხილვა ხელმძღვანელებისგან შემდგარი გუნდის მიერ. ასეთი განხილვების მიზანია, ხელმძღვანელთა შეხედულებების დაუახლოვდეს ქულათა წერის პრინციპს. განხილვებისას განხილვა ქულებს მიღმა არსებული არგუმენტები, მაგალითები. განხილვა უნდა განხორციელდეს კონკრეტული თანამშრომლების მითითების გარეშე.

### ვარიანტი 1- კომპეტენცია „დელეგირება“

<b>დელეგირება</b>
<b>პოზიტიური ქცევის მაგალითები</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ესმის საკუთარ როლთან, პოზიციასთან დაკავშირებული პრიორიტეტები; შეუძლია დავალებების სწორად გადანაწილება თანამშრომლებზე და მართვის ფუნქციებზე კონცენტრირება.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• სწორად და სამართლიანად ანაწილებს დავალებებს. დელეგირებული დავალებები შეესატყვისება თანამშრომელთა კომპეტენციებს ან/და მათ განვითარების გეგმებს.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• საჭიროების შემთხვევაში, დავალებების დელეგირებისას, მიმართულებას აძლევს თანამშრომელს.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მონიტორინგს უწევს დელეგირებულ დავალებებს.</li> </ul>

## სასიგნალო ქცევები

- ვერ აცნობიერებს დელეგირების მნიშვნელობას ეფექტიანი მართვის და თანამშრომლის განვითარების ჭრილში.
- არ ავლენს ნდობას თანამშრომლის კომპეტენციების მიმართ. ეწევა სიტუაციის შეუსაბამო მიკრომენეჯმენტს.
- პირადად ასრულებს ისეთ ოპერაციულ, ტექნიკურ დავალებებს, რომლებიც მისი პოზიციის შეუსაბამოა.
- თანამშრომლებზე დავალებებს მათი შესაძლებლობების შეუსაბამოდ ანაწილებს.

## გარიანტი 2 - კომპეტენცია „შედეგზე ორიენტაცია“

### განსაზღვრება

შედეგზე ორიენტაცია ნიშნავს დაბრკოლებებისა და გამოწვევების გადასალახად მიზანდასახულობის გამოვლენას. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლის ქცევა შესაბამისობაში იყოს შესრულების დადგენილ ხარისხთან, სტანდარტებთან, დროულობასთან და წინასწარ შეთანხმებულ მოსალოდნელ შედეგებთან.

<p><b>IV რანგი – უმცროსი სპეციალისტის დონე</b></p> <p>სურს, კარგად შეასრულოს სამუშაო და ადვილად არ ნებდება.</p>	<p><b>III რანგი - უფროსი სპეციალისტის დონე</b></p> <p>მუშაობს მიზნების მისაღწევად და, მრავალი დაბრკოლების მიუხედავად მიისწრაფვის გაუმჯობესებისაკენ.</p>	<p><b>II რანგი - დეპარტამენტის უფროსის მოადგილისა და სამმართველოს უფროსის დონე</b></p> <p>შეიმუშავებს მისაღწევ გამოწვევებს, მიზნებს და აღწევს მათ.</p>	<p><b>I რანგი – დეპარტამენტის უფროსის დონე</b></p> <p>ზრუნავს გრძელვადიან განვითარებაზე, აფასებს და იღებს გარკვეულ რისკებს, რათა მიაღწიოს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას, ან/და ორგანიზაციულ სარგებელს</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- აზუსტებს, მისგან რას ელიან;</li> <li>- ყურადღებით ეკიდება სამუშაოს დეტალებს;</li> <li>- პოზიტიურია და ენთუზიანით უდგება სამუშაოს;</li> <li>- არ ჩერდება პირველსავე დაბრკოლებაზე;</li> <li>- ესმის მისთვის დასახული მიზნები და მუშაობს მათ მისაღწევად;</li> <li>- საკუთარი მიზნების მისაღწევად არ ლახავს სხვის ღირსებას, ინტერესებს;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ზომავს დავალებების მიღწევის პროგრესს, ცდილობს, გაარკვიოს დაბრკოლებების მიზეზები და იპოვოს გზები მათ გადასალახად;</li> <li>- უმკლავდება რთულ პრობლემებს და იღებს პასუხისმგებლობას, იპოვოს გამოსავალი.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ეძებს სტრუქტურული ერთეულის შედეგების გაუმჯობესების გზებს;</li> <li>- სწორად და სამართლიანად ანაწილებს დავალებებს, თანამშრომლებს უსახავს ამოცანებს;</li> <li>- დელეგირებული დავალებები შეესატყვისება თანამშრომელთა კომპეტენციებს ან/და მათ განვითარების გეგმებს;</li> <li>- სწორად განუსაზღვრავს თანამშრომლებს პრიორიტეტებს;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- მისი საქმიანობა მიმართულია გრძელვადიანი პროგრესისაკენ;</li> <li>- ფართო პერსპექტივაში ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებთან კავშირში განიხილავს და გეგმავს სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას, მიღწევებს;</li> <li>- ზომავს მიღწევებს და ზრუნავს გაუმჯობესებაზე;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- მისთვის მისაღებია კონსტრუქციული უკუკავშირი;</li> <li>- ესმის ხელმძღვანელობის მოთხოვნები სამუშაოს შესრულებასთან მიმართებით.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- თანამშრომლებს განუმარტავს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ მოლოდინებს, ხარისხს, ქმნის სამუშაოს შესრულების სტანდარტს;</li> <li>- თვალყურს ადევნებს დავალების შესრულებას;</li> <li>- მკაფიო და გასაგებ უკუკავშირს იძლევა სამუშაოს შესრულების ხარისხთან, კომპეტენციებთან მიმართებით.</li> <li>- მართვის სხვადასხვა ტექნიკას იყენებს თანამშრომლების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- გადაწყვეტილებებს იღებს რისკების, სარგებლისა და დანახარჯის გათვალისწინებით.</li> <li>- უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს სთავაზობს სასურველი შედეგის მიღწევის გზებს.</li> </ul>
<b>სასიგნალო ნიშნები:</b>		<b>პოზიტიური ინდიკატორები:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- პირველივე დაბრკოლებაზე ჩერდება და ტოვებს საქმეს;</li> <li>- გამოსავლის ძიების ნაცვლად ეძებს გამართლებებს, მიზეზებს;</li> <li>- გადაჭარბებულად წარმოაჩენს საკუთარ წვლილს ან/და სხვის იდეას, ან საქმეს წარმოაჩენს თავისად. ვერ ხედავს, არ აღიარებს სხვათა წვლილს;</li> <li>- ვერ ხედავს კონკრეტული დავალების ადგილს უფრო დიდი მიზნების ჭრილში, პერსპექტივაში;</li> <li>- დროულად არ ასრულებს დავალებას. სჭირდება მიყოლა და გაკონტროლება, რათა დროულად დაასრულოს საქმე;</li> <li>- პასუხისმგებლობით არ ეკიდება დასწრების საკითხს, ხშირად აგვიანებს საპატიო მიზეზის გარეშე, რაც აისახება სამუშაოს შესრულების ხარისხზე;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ყოველი პროექტის წინ ათანხმებს შესრულებად მიზნებს;</li> <li>- მისწრაფვის დათქმული მიზნების შესრულებისაკენ;</li> <li>- ცდილობს, იყოს საუკეთესო;</li> <li>- აღნუსხავს შესასრულებელ დავალებებს და მათი შესრულების ვადებს;</li> <li>- მონიტორინგს უწევს დავალებების შესრულებას, ხარისხს და დროულობას;</li> <li>- ითხოვს უკუკავშირს;</li> <li>- სწორი და ღია კომუნიკაციის მეშვეობით უზრუნველყოფს საკვანძო (არაკონფიდენციალური) გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობას.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- სტაბილურად, ერთიანი სტანდარტით ვერ ასრულებს სამუშაოს, დავალებებს;</li> <li>- არ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ოპტიმალურ დატვირთვას;</li> <li>- ვერ ხედავს კავშირს ორგანიზაციის მისიას, მიზნებს და ერთეულის საქმიანობას შორის;</li> <li>- ზერელედ ეკიდება სამუშაოს და კმაყოფილდება მინიმალური სტანდარტის შესრულებით;</li> <li>- დავალებაში საკუთარი ნაწილის შესრულების შემდგომ არ ინტერესდება საბოლოო შედეგით ან/და არ მოქმედებს ამ შედეგის მიღწევის ხელშესაწყობად, როცა ეს შესაძლებელია; ინერტულია, ბოლომდე მისდიოს სამუშაო პროცესს მის დასრულების მიზნით.</li> </ul>	
---	--

### ფარიათი 3 – კომპეტენცია „შედეგზე ორიენტაცია“

<h4>1. შედეგზე ორიენტაცია</h4>			
<p><b>განმარტება</b> მოტივაცია და პასუხისმგებლობა – მიაღწიო დაგეგმილ შედეგებს და მიიღო გადაწყვეტილებები მათ მისაღწევად.</p>			
საუკეთესო	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
<h4>მენეჯერული პოზიციები</h4>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• განსაზღვრავს სტრუქტურული ქვედანაყოფის სამუშაო სტანდარტებს და ეფექტურად აწვდის მათ თანამშრომლებს, რათა ყველამ გაიაზროს თავისი როლი და მიზნები;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• განსაზღვრავს სტრუქტურული ქვედანაყოფის სამუშაო გეგმას, სტანდარტებს და აცნობს მას თანამშრომლებს;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არასაკმარის დროს და ყურადღებას უთმობს დაქვემდებარებული თანამშრომლებისათვის სამუშაო გეგმებისა და სტანდარტების გაცნობას;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ აქცევს ყურადღებას სტრუქტურულ ერთეულში სამუშაო ეთიკის ჩამოყალიბებას;</li> <li>• არ იყენებს დაგეგმვას, რეაქტიულად მუშაობს;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ანალიზებს პრობლემებს, რომ სისტემურად და პრაქტიკულად აღმოფხვრას ისინი;</li> <li>• მიუხედავად წარმოქმნილი სირთულეებისა, ყოველთვის მიისწრაფვის დაგეგმილი შედეგის მისაღებად და იმავეს წახალისებს თანამშრომლებშიც;</li> <li>• ეფექტიანად იყენებს მწირ რესურსებს, რათა გააუმჯობესოს საქმიანობის შედეგები.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ეფექტურად უმკლავდება სირთულეებს, რომლებმაც შესაძლოა შეაფერხონ შედეგების მიღწევა;</li> <li>• მონიტორინგს უწევს თანამშრომლების მიერ დაგეგმილი შედეგების მიღწევას;</li> <li>• ხელმძღვანელს აწვდის ობიექტურ და მიუკერძოებელ ინფორმაციას.</li> <li>• იღებს პასუხისმგებლობას სტრუქტურული ერთეულის მუშაობასა და შედეგებზე; განსაზღვრავს სწრაფი და ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღების სტანდარტს სტრუქტურულ ერთეულში;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ყოველთვის არ არის ინფორმირებული გაცემულ დავალებათა შესრულების პროგრესის თაობაზე;</li> <li>• როგორც წესი, რეაგირების რეჟიმში უმკლავდება შედეგების მიღწევასთან დაკავშირებულ სირთულეებს;</li> <li>• აჭიანურებს გადაწყვეტილების მიღებას;</li> <li>• არ სურს იმ რჩევებისა და ინფორმაციის მიწოდება, რომელთა მოსმენაც სასურველი არაა ხელმძღვანელობისათვის;</li> <li>• პასუხისმგებლობას იღებს მხოლოდ საკუთარ ქმედებებზე;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ საუბრობს თანამშრომლებთან იმ საკითხებზე, რომლებიც უკავშირდება მიზნის მიღწევას, გეგმებსა და სამუშაო სტანდარტებს;</li> <li>• არ საუბრობს პრობლემურ საკითხებზე მათი დროულად გადაჭრის მიზნით, რაც, თავის მხრივ, აფერხებს შედეგების მიღწევას;</li> <li>• იღებს არასათანადო გადაწყვეტილებებს;</li> <li>• ხელმძღვანელებს არ უჩვენებს პრობლემის სირთულეს. ღიად არ საუბრობს არსებულ სურათზე და არ ცდილობს მის სრულად წარმოჩენას.</li> <li>• არ დგას თანამშრომლების გვერდით და პასუხისმგებლობას არ იღებს სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობაზე.</li> </ul>
---	--	--	---

**არამენეჯერული პოზიციები**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ყოველთვის ბოლომდე მიჰყავს დაწყებული სამუშაო; ბოლომდე მიჰყვება პროცესებს, შეძლებისდაგვარად ხელს უწყობს მის წარმატებით დასრულებას;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ ქმედებებზე, საქმის დროულად და ხარისხიანად შესრულებაზე; არ საჭიროებს შეხსენებას და გადამოწმებას. ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელოვან დეტალებზე;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სამუშაოს შესრულება არასტაბილურია დროულობის და ხარისხის მიმართულებით ან/და სრულდება მინიმალური სტანდარტით - დავალებები საჭიროებს დამატებით დამუშავებას;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ვერ ასრულებს სამუშაოს;</li> <li>• სამუშაოს შესასრულებლად მუდმივი შეხსენება სჭირდება;</li> <li>• ვერ გეგმავს სამუშაო პროცესს;</li> <li>• გადაწყვეტილების მიღებას ხშირად ამისამართებს ზემდგომთან;</li> </ul>
--	--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• საჭიროების შემთხვევაში, ალტერნატიული გზების გამოყენებით/ შეთავაზებით ასრულებს დაწყებულ საქმეებს;</li> <li>• გაწეული სამუშაო გამოირჩევა მაღალი ხარისხით.</li> <li>• დადებითი შედეგის მისაღებად, კომპეტენციის ფარგლებში, შეუძლია გააკეთოს იმაზე მეტი ვიდრე მოეთხოვება;</li> <li>• ყოველთვის იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ ქმედებებზე – როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში – არ აშინებს იმის აღიარება, რომ რაიმე არასწორად ან ბოლომდე ვერ გაიგო.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კომპეტენციის ფარგლებში, იღებს დროულ და გააზრებულ გადაწყვეტილებებს;</li> <li>• ბოლომდე მიჰყვება დაწყებულ საქმეს და ინტერესდება შედეგით;</li> <li>• სამუშაოს დროული შესრულების მიზნით ეფექტიან ორგანიზებას უწევს სამუშაო პროცესებს;</li> <li>• როგორც წესი, აღიარებს შეცდომებს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ზოგჯერ საჭიროებს შესწენებას და მიყოლას დავალებების დასასრულებლად;</li> <li>• ზოგჯერ სამუშაოს ვერ ასრულებს დროულად, რადგან პროცესი არ აქვს სათანადოდ ორგანიზებული/ დაგეგმილი;</li> <li>• მოთხოვნისამებრ იღებს დროულ გადაწყვეტილებებს; თუმცა შეძლებისდაგვარად ცდილობს, გადაწყვეტილების მიღება გადააბაროს ზემდგომს, როცა გადაწყვეტილება მის დონეზე უნდა იქნეს მიღებული;</li> <li>• საკუთარი ნაწილის შესრულების შემდგომ ბოლომდე არ მიჰყვება საქმეს, არ ინტერესდება შედეგით, როცა ეს მნიშვნელოვანია;</li> <li>• არ ითვალისწინებს კონსტრუქციულ შენიშვნებს, ხშირად მიმართავს თავის მართლების სტრატეგიას.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დესტრუქციულად ერევა საკუთარი კომპეტენციისა და პასუხისმგებლობის მიღმა არსებულ საკითხებში;</li> <li>• მაღავს შეცდომებს ან/და ხშირად ადანაშაულებს სხვებს;</li> </ul>
--	---	---	--

## 2. განვითარება

### განმარტება

განვითარება წარმოადგენს სურვილსა და საშუალებას, სამომავლოდ განავითარო და გააუმჯობესო საკუთარი უნარ-ჩვევები, ცოდნა და გამოცდილება.

საუკეთესო	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
-----------	-------	-------------------	----------------------

### მენეჯერული პოზიციები

<ul style="list-style-type: none"> <li>• სამაგალითო თვითგანვითარების კუთხით და აქტიურად უწყობს ხელს სხვების პროფესიულ განვითარებას;</li> <li>• აწვდის კონსტრუქციულ უკუკავშირს, განსაზღვრავს თანამშრომელთა განვითარების საჭიროებებს და პოულობს განვითარების მრავალფეროვან გზებს;</li> <li>• ეხმარება თანამშრომლებს თავდაჯერებულობისა და შესაძლებლობების განვითარებაში მათი პოტენციალის სრულად რეალიზების მიზნით;</li> <li>• ორგანიზებას უკეთებს შეხვედრებს, რომელთა მიზანია ცოდნის გაზიარება;</li> <li>• გადასცემს ცოდნას როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ გარემოში;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ხელს უწყობს და ზრუნავს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე;</li> <li>• მართავს თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესს, რეგულარულად აწვდის უკუკავშირს, ასევე განსაზღვრავს იმ სფეროებს, რომლებიც საჭიროებს განვითარებას;</li> <li>• თანამშრომლებს უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას და აძლევს შესაბამის რჩევებს;</li> <li>• თანამშრომლებს უწევს მენტორობას;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ აფერხებს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას, თუმცა მათ გასავითარებლად დიდ ძალისხმევას არ იჩენს;</li> <li>• უკუკავშირს ძირითადად კრიტიკულ შემთხვევებში იძლევა;</li> <li>• ძირითადად სხვისი ინიცირების შემთხვევაში აგზავნის თანამშრომლებს ტრენინგ კურსებზე.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ უწყობს ხელს თანამშრომელთა განვითარებას;</li> <li>• დაუსაბუთებლად ამბობს უარს თანამშრომლების ტრენინგ კურსებზე გაგზავნაზე;</li> <li>• თანამშრომლებს არ აძლევს უკუკავშირს განვითარების საჭიროებებთან დაკავშირებით;</li> <li>• ხელს უწყობს კულტურას, რომელშიც თანამშრომლები (ჯგუფები) თავს იმკვიდრებენ ექსპერტული ინფორმაციის ექსკლუზიური ფლობით.</li> </ul>
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• მზადაა, განიხილოს მიღებული გამოცდილება და წარუმატებლობები;</li> <li>• ხელს უწყობს ცოდნის განვითარებისა და ცოდნის გაზიარების კულტურის დანერგვას.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ეხმარება თანამშრომელს საკუთარი ძლიერი მხარეებისა და პოტენციალის აღმოჩენაში. უჩვენებს გზებს, როგორ გადალახოს სამუშაოს წარმატებით შესრულებასთან დაკავშირებული დაბრკოლებები;</li> <li>• თავისი მართვის სტილით ცდილობს, მიაჩვიოს თანამშრომლები პრობლემების იდენტიფიცირებას და გადაჭრას;</li> </ul>		
---	---	--	--

### არამენეჯერული პოზიციები

<ul style="list-style-type: none"> <li>• გუნდში ლიდერია ინფორმირებულობისა და ექსპერტულობის კუთხით თავის საქმიანობის ფარგლებში;</li> <li>• უზიარებს კოლეგებს სასწავლო შესაძლებლობებს, წყაროებს;</li> <li>• ინიციატივას ავლენს, მიიღოს ახალი დავალებები რათა დააგროვოს ახალი გამოცდილება;</li> <li>• გუნდის წევრებს უზიარებს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას;</li> <li>• მენტორობას უწევს თანამშრომლებს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ორიენტირებულია პროფესიულ განვითარებაზე და ეძებს დამატებით სასწავლო შესაძლებლობებს, რათა უკეთ გაართვას თავი დაკისრებულ მოვალეობებს; მუდმივად სწავლობს და ვითარდება;</li> <li>• იღებებსადმი გახსნილია;</li> <li>• ცდილობს, მოიპოვოს უკუკავშირი, რათა გააუმჯობესოს შედეგები;</li> <li>• აცნობიერებს საკუთარ სუსტ და ძლიერ მხარეებს;</li> <li>• მზადაა გამოწვევებისთვის;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>პროფესიული განვითარება მინდობილი აქვს ორგანიზაციაზე;</b></li> <li>• <b>არ ცდილობს, დამოუკიდებლად მოიძიოს განვითარების სხვადასხვა საშუალება;</b></li> <li>• დისკომფორტს განიცდის ახალი ტიპის დავალებების შესრულებაზე; ცდილობს, თავიდან აირიდოს;</li> <li>• იშვიათად ითხოვს უკუკავშირს შედეგების გაუმჯობესების მიზნით;</li> <li>• ნაკლებად უკვირდება საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საჭიროდ არ მიიჩნევს განვითარებას;</li> <li>• <b>არ არის ორიენტირებული შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებაზე;</b></li> <li>• არარეალისტური წარმოდგენა აქვს საკუთარ ძლიერ, სუსტ მხარეებსა და კომპეტენციებზე</li> <li>• თავს იკავებს ცოდნისა და განვითარებისათვის საჭირო რესურსების გაზიარებისაგან;</li> <li>• ცდილობს, იყოს ცოდნის ექსკლუზიური მფლობელი;</li> <li>• მოტივაციას უკარგავს სხვებს, ისწავლონ მეტი ან ახლებური პრაქტიკით მიუღწევენ საკითხს;</li> </ul>
---	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოწადინებულია, ფორმალიზება/დოკუმენტირება გაუკეთოს თავის უნიკალურ ცოდნასა და გამოცდილებას.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• იყენებს ლიმიტირებულ ცოდნას და პრაქტიკებს, იჩენს სიხისტეს ახალ დავალებებზე მუშაობისას, უარყოფითადაა განწყობილი მათ მიმართ.</li> </ul>
--	---	--	---

### 3. გუნდური მუშაობა და ჩართულობა

#### განმარტება

გუნდური მუშაობა იმის დასტურია, რომ ერთობლივი ძალისხმევით უფრო მეტი მიიღწევა, ვიდრე ცალკე მუშაობით. ასევე, ერთგვარი ჩართულობაა სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებასა და მიზნების მიღწევაში.

საუკეთესო	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
-----------	-------	-------------------	----------------------

#### მენეჯერული პოზიციები

<ul style="list-style-type: none"> <li>• სხვა ერთეულების მიერ წამოჭრილ პრობლემებს მნიშვნელოვნად მიიჩნევს და მზადაა, შესაძლებლობის ფარგლებში ყოველთვის დაეხმაროს მათ;</li> <li>• რთული მიზნების შესრულების კუთხით, ერთობლივი ძალისხმევით გუნდი იმაზე მეტს აკეთებს, ვიდრე მისგან ელიან.</li> <li>• ეფექტიანად იყენებს თანამშრომელთა ძლიერ მხარეებს და ეხმარება სისუსტეების დაძლევაში;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საერთო მიზნის მისაღწევად თანამშრომლობს სხვა ერთეულთან;</li> <li>• ქმნის ეფექტურ გუნდს, რომელსაც მუდამ სურს რაიმეს მიღწევა და ისწრაფვის მეტი სკენ;</li> <li>• საკუთარი აქტიურობითა და მაგალითით მოუწოდებს სხვებს, წვლილი შეიტანონ გუნდური მუშაობის პროცესში;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გულგრილია სხვა ერთეულებთან თანამშრომლობის მიმართ, სჭირდება ზედა რგოლის მითითება თანამშრომლობის გასაუმჯობესებლად.</li> <li>• უყურადღებოა გუნდის ფორმირების მიმართ, თუმცა პოზიტიურია გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში;</li> <li>• დიდ ინტერესს არ ავლენს, რომ გუნდის წევრებს ერთმანეთის საქმიანობა გააცნოს;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• განცალკევებულად განიხილავს საკუთარ ერთეულს და გუნდს, ორგანიზაციის ერთიან დღის წესრიგში დისონანსი შეაქვს თავისი ქმედებებით/უმოქმედობით;</li> <li>• სწორად ვერ აფასებს თანამშრომლების კომპეტენციას/შესაძლებლობებს და არ შეუძლია წარმატებული, ეფექტიანი გუნდის ჩამოყალიბება;</li> <li>• არ გასცემს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციას, რომელიც სხვა თანამშრომლებს დაეხმარება სამუშაოს უკეთ შესრულებაში;</li> </ul>
--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• მუდმივად ახდენს კონფლიქტური სიტუაციის პრევენციას ან არეგულირებს წარმოქმნილ პროცესს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ისმენს გუნდის წევრების მოსაზრებებს და აფასებს მათ ძალისხმევას;</li> <li>• გუნდს აწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევაა საჭირო ერთად და რა არის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა;</li> <li>• ჩართულობის უზრუნველყოფით, ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას;</li> <li>• კოლეგებს ეპყრობა სამართლიანად და თანასწორად;</li> <li>• შეუძლია საერთო ინტერესების და ღირებულებების მოძებნა კონფლიქტის აღმოფხვრის მიზნით;</li> <li>• ცდილობს გადაბრალების პრაქტიკის აღმოფხვრას, რაც თანამშრომლებს აძლევს საშუალებას, საკუთარ შეცდომებზე ისწავლონ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სიტუაციურად, თუმცა არა რეგულარულად რთავს თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღებისა და დაგეგმვის პროცესში;</li> <li>• სრული დატვირთვით ვერ იყენებს გუნდის წევრების განსხვავებულობასა და პოტენციალს;</li> <li>• გუნდის შრომას ზოგჯერ თავისად მიიწერს;</li> <li>• ზოგჯერ ვერ ახდენს კონფლიქტური სიტუაციების პრევენციას და/ან მოგვარებას.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ აფასებს გუნდის წევრთა მრავალფეროვნებას;</li> <li>• გადაწყვეტილებას იღებს სხვებისგან დამოუკიდებლად, როდესაც სხვათა ჩართულობა აუცილებელია.</li> <li>• გარკვეული პირებისადმი/ჯგუფებისადმი იჩენს ფავორიტიზმს;</li> <li>• თანამშრომლებს უზღუდავს შესაძლებლობას, გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები.</li> <li>• იყენებს დესტრუქციულ კრიტიკას;</li> <li>• სამართლიანად და პატივისცემით არ ეპყრობა გუნდის წევრებს;</li> <li>• გუნდის შრომას თავისად მიიწერს;</li> <li>• ვერ ახდენს თანამშრომელთა შორის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის საფრთხის იდენტიფიცირებას, ვერ წყვეტს წარმოქმნილ კონფლიქტებს, ან ნაკლებად ერთვება თანამშრომელთა შორის კონფლიქტის გადაწყვეტაში.</li> </ul>
---	--	--	--

## არამენეჯერული პოზიციები

- კეთილგანწყობილია, ისმენს გუნდის წევრების მოსაზრებებს და აღიარებს მათ ძალისხმევას;
- აქტიურად უწყობს ხელს გუნდის წევრებს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში;
- პოზიტიური გავლენა აქვს გუნდის წევრებზე და სამუშაო პროცესზე;
- კარგად აქვს გააზრებული გუნდის ყველა წევრის უფლება-მოვალეობები, საჭიროებისამებრ შეუძლია მათი ჩანაცვლება; გუნდის ახალ წევრებს ეხმარება ინტეგრირებაში.
- აქტიურია კავშირების გამყარების კუთხით, მზადაა შეხვედეს კოლეგებს, როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ სიტუაციაში;
- აქვს მრავალფეროვან გუნდში მუშაობის უნარი;
- ცდილობს, წინასწარ განჭვრიტოს და აირიდოს კონფლიქტური სიტუაცია;
- თანამშრომლებს შორის კარგი მედიატორია.

- თვალს ადევნებს ორგანიზაციისთან დაკავშირებულ სიახლეებს, ინფორმირებულია მთავარი მიღწევებისა და წარმატებების შესახებ;
- ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და თავადაც უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას
- შეუძლია სხვების წვლილის დანახვა და აღიარება საერთო წარმატებაში;
- ყურადღებას იჩენს გუნდის წევრებისადმი;
- აქტიურად შეაქვს წვლილი გუნდის მუშაობაში;
- კონფლიქტს არიდებს თავს, ცდილობს სიტუაციის განმუხტვას;
- საკუთარი აქტივობით მოუწოდებს სხვებს, წვლილი შეიტანონ გუნდური მუშაობის პროცესში.

- პრაქტიკულად არ ინტერესდება ორგანიზაციაში, ერთეულში დაგეგმილი სიახლეებით;
- არ ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და არც საკუთარ გამოცდილებას უზიარებს;
- ზოგადი წარმოდგენა აქვს გუნდის წევრების უფლება-მოვალეობებზე;
- უჭირს კოლეგათა ჩანაცვლება მაშინ, როდესაც ამის წინასწარი მოლოდინი არსებობს;
- მხოლოდ მოთხოვნის შემთხვევაში გამოთქვამს პირად მოსაზრებებს;
- მხოლოდ ვიწრო საქმიან კონტექსტებში ან მითითებისას ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და თავადაც უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას;
- თავს არიდებს კონფლიქტურ სიტუაციებს.

- არასდროს ინტერესდება და არ ფლობს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან, ხელმისაწვდომ ინფორმაციას.
- კოლეგების მხარდაჭერის ნაცვლად ორიენტირებულია საკუთარ მიზნებზე;
- ნეგატიურად საუბრობს გუნდის წევრების შესახებ;
- კრიტიკულ, მნიშვნელოვან მომენტებში არ ეხმარება კოლეგებს;
- არასდროს ეხმარება ახალ თანამშრომლებს გუნდთან ადაპტაციაში;
- იყენებს სარკასტულ ან/და უხეშ მიმართვებს კოლეგების მიმართ;
- საერთო წარმატებაში მხოლოდ საკუთარი წვლილის დანახვა შეუძლია;
- იზოლირებულად მოქმედებს, როდესაც გუნდური ქმედება/ მუშაობაა საჭირო;
- ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს.



ნაწილი III

კონსტრუქციული უკუკავშირი

(განკუთვნილია მენეჯერებისთვის)



## რა არის უკუკავშირი

- პროცესი, როდესაც თანამშრომელი იღებს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ როგორ იქნა აღქმული მისი ქმედებები პროფესიული გადმოსახედიდან (მაგ. შეხვედრა, დავალებული საქმის შედეგი ა.შ.)



## როგორ შევქმნათ ხელსაყრელი პირობები უკუკავშირის მისაწოდებლად?

### მომზადება

შეაგროვეთ ფაქტები, რათა მაქსიმალურად აღწერილობითი და სპეციფიკური უკუკავშირი მიაწოდოთ.

### მოსმენა

მოუსმინეთ და მიეცით საშუალება მოსაუბრეს, თავისი ანალიზი და ხედვა გაგიზიაროთ.

### გამბედაობა

გაბედულად გამოხატეთ აზრი, ისე რომ, მოსაუბრემ მკაფიოდ გაიგოს, რის თქმა გსურთ.

### ასერტიულობა

გაბედეთ, ხაზი გაუსვით როგორც პოზიტიურ, ისე ნეგატიურ ასპექტებს. ამავდროულად, შეინარჩუნეთ კონსტრუქციული დიალოგი.

## განმავითარებელი დიალოგის წარმართვა

დარწმუნდით, რომ  
მზად არის უკუკავშირისთვის

- დაიწყეთ მისი ნებართვის თხოვნით

მიაწოდეთ უკუკავშირი

- მიაწოდეთ უკუკავშირი/თქვენი ანალიზი:
- ყოველთვის დაიწყეთ პოზიტიური ასპექტების განხილვით.
- იყავით სპეციფიკური და აღწერიითი; არ შეაფასოთ.

სთხოვეთ მოსაუბრეს,  
გაგიზიაროთ თავისი ხედვა

- სთხოვეთ მოსაუბრეს, გაგიზიაროთ თავისი ხედვა
- ჩასწვდით მის ხედვას.
- დაუშვით, რომ თქვენი შეხედულება შეიძლება მცდარიც იყოს/იყავით მიმღებნი.

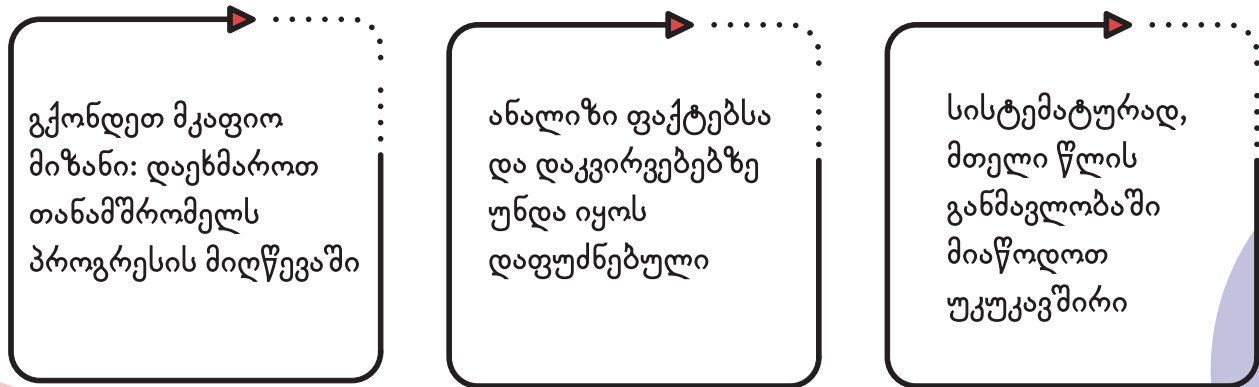
გაუზიარეთ მოსაზრებები  
პროგრესის შესახებ

- ერთობლივად შეთანხმდით თანამშრომლის ძლიერი და განსავითარებელი უნარების გაძლიერების თაობაზე

\* თუ გამოცდილი მენეჯერი ხართ და ნდობით სავსე ურთიერთობა გაქვთ, შეგიძლიათ თანამშრომელთან მეორე და მესამე საფეხურებს ადგილები შეუცვალოთ.

## წარმატებული უკუკავშირი

უკუკავშირის წარმატებული მიწოდებისათვის საჭიროა:



### 6 ორმო, რომლებშიც არ უნდა ჩავარდეთ (Rater Errors)

ხშირად მენეჯერები, ჩვენი წინასწარგანწყობიდან და ფსიქოლოგიური ფაქტორებიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა შეფასებისას ობიექტურობას ვკარგავთ. ეს რომ თავიდან ავირიდოთ, უნდა ვიცოდეთ, რა არის ყველაზე ხშირი წინასწარგანწყობა (bias), რომელიც ობიექტურობას გვაკარგვინებს.

- „სიახლის“ (Recency) სინდრომი - ამ ფენომენის მეორე სახელია „სანტა კლაუსის სინდრომი“ და ეს არის შეფასების დროს დაშვებული ყველაზე ხშირი შეცდომა. ადამიანების უმრავლესობას ახალი ინფორმაცია უფრო კარგად გვახსოვს, ვიდრე ძველი. თანამშრომლებიც ხანდახან სარგებლობენ მენეჯერის გულმავიწყობით. მაგ. ყველაზე გავრცელებული სცენარია: თანამშრომელი მთელი წლის განმავლობაში დიდად თავს არ იკლავს მუშაობით და საბოლოო შეფასების მოახლოებისას იწყებს ზედმიწევნით კარგად მუშაობას. მენეჯერს შეიძლება ეს უკეთ დაამახსოვრდეს და ბოლო პერიოდის მუშაობის მიხედვით შეაფასოს თანამშრომლის მთელი წლის ნამუშევარი.

- **რა უნდა გავაკეთოთ?** იმისათვის, რომ ამ ორმოში არ ჩავვარდეთ, უნდა გავაცნობიეროთ ეს ტენდენცია, მთელი წლის განმავლობაში ჩავიწეროთ სამუშაოს შესრულების კონკრეტული ფაქტები და მივაწოდოთ თანამშრომლებს უკუკავშირი. საბოლოო შეფასება კი ერთი წლის ჩანაწერების ანალიზზე დაყრდნობით დავწეროთ.
- **„თავდაპირველობის“ (primacy) სინდრომი** - ზოგიერთ ჩვენგანს კი, წინა სინდრომის საპირისპიროდ, პირველი შთაბეჭდილება/ინფორმაცია უფრო კარგად ამახსოვრდება და ამ შექმნილი შთაბეჭდილების შეცვლა უჭირს. თუ თანამშრომელი ადრე ცუდად მუშაობდა, შეიძლება მენეჯერმა მასზე შესაბამისი წარმოდგენა შეიქმნას და ეს არ იცვლება მას შემდეგაც კი, როდესაც თანამშრომელი გამოსწორდება და კარგად იწყებს მუშაობას. აქ ყველაზე გავრცელებული სცენარი ისაა, რომ უფრო დაბალი ქულით აფასებენ ახალმოსულ თანამშრომლებს რადგან ახსოვთ რომ დასაწყისში ისინი ჯერ კიდევ არ იყვნენ კარგად დაუფლებული სამუშაოსთვის საჭირო უნარებს.
- **რა უნდა გავაკეთოთ?** იმისათვის, რომ ამ ორმოში არ ჩავვარდეთ, უნდა გავაცნობიეროთ ეს ტენდენცია, მთელი წლის განმავლობაში ჩავიწეროთ სამუშაოს შესრულების კონკრეტული ფაქტები და მივაწოდოთ თანამშრომლებს უკუკავშირი. საბოლოო შეფასება დავაფუძნოთ ჩვენი ერთი წლის დოკუმენტირებულ დაკვირვებაზე.
- **ჩემი მსგავსი/ჩემგან განსხვავებული (similar to me/different from me)** - ჩვენ ხშირად მეტი სიმპათიით ვიმსჯვალებით იმ ადამიანის მიმართ, ვინც, ჩვენი აზრით, რალაციტ გვგავს. ამ ტენდენციის მქონე მენეჯერმა შეიძლება კრიტიკულად არ შეაფასოს თანამშრომლის სამუშაოს არადაამაკმაყოფილებელი შედეგები, თუ მენეჯერად დაწინაურებამდე იმავე პარამეტრში მასაც არადაამაკმაყოფილებელი შედეგი ჰქონდა.
- **რა უნდა გავაკეთოთ?** იმისათვის, რომ ამ ორმოში არ ჩავვარდეთ, უნდა გავაცნობიეროთ ჩვენი ეს ტენდენცია და ვცადოთ, თანამშრომელი შევაფასოთ ობიექტურად, კონკრეტულ ფაქტებზე დაყრდნობით.

- **ცენტრალური ტენდენცია, გადაჭარბებული მიმტევებლობა და გადაჭარბებული სიმკაცრე (central tendency, leniency & strictness)** ამ ტენდენციის მქონე მენეჯერები „ყველას ერთ ქვაბში ხარშავენ“ და თავიანთი წინასწარგანწყობიდან გამომდინარე ირჩევენ სამიდან ერთ გზას. ყველას საშუალო შეფასებას ანიჭებენ, რადგან, მათი აზრით, ყველა თანამშრომელი საშუალოდ მუშაობს, ან ყველას კარგად აფასებენ, რადგან ჰგონიათ, რომ მათ გუნდებში ყველა მაქსიმუმს აკეთებს; ან კიდევ, ყველას საშუალოს ქვემოთ აფასებენ, რადგან მიაჩნიათ, რომ ყველა თანამშრომელს ესაჭიროება გაუმჯობესება.
- **რა უნდა გავაკეთოთ?** იმისათვის, რომ ამ ორმოში არ ჩავვარდეთ, უნდა გავაცნობიეროთ ეს ტენდენცია, მთელი წლის განმავლობაში ჩავიწეროთ სამუშაოს შესრულების კონკრეტული ფაქტები, ყოველი გუნდის წევრის სამუშაოს შესრულება გავზომოთ კონკრეტული ინდიკატორებით, შევადაროთ დაწესებულ სტანდარტს/მიღწევათა საბოლოო ინდიკატორს.
- **შარავანდელის (Halo) და რქის ეფექტი (Horn)** - შარავანდელის ეფექტის შემთხვევაში მენეჯერი შეიძლება ისე მოიხიბლოს თანამშრომლის ერთი ან რამდენიმე უნარით თუ კომპეტენციით, რომ თვალები დახუჭოს მის არადაამაკმაყოფილებელ ქცევაზე ან შესრულების ხარისხზე სხვა ასპექტებში. რქის ეფექტის შემთხვევაში ეს პირიქით ხდება – თანამშრომლის ერთმა სისუსტემ ან არადაამაკმაყოფილებელმა შესრულებამ ერთ სფეროში შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ მენეჯერმა საერთოდ ხაზი გადაუსვას მის ღვაწლს და წარმატებული სფეროებიც აღარ შეუფასოს დადებითად.
- **რა უნდა გავაკეთოთ?** იმისათვის, რომ ამ ორმოში არ ჩავვარდეთ, უნდა გავაცნობიეროთ ეს ტენდენცია და ყოველი გუნდის წევრი ყოვლისმომცველად და ობიექტურად შევაფასოთ მისი როგორც დადებითი, ისე განსავითარებელი ასპექტების გათვალისწინებით.

- **კონტრასტი (contrast)** - კონტრასტის ეფექტის დროს მენეჯერები თანამშრომლებს ერთმანეთს ვადარებთ იმის ნაცვლად, რომ ობიექტურად შევაფასოთ ისინი მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მიხედვით. ყველაზე გავრცელებული სცენარი შემდეგია: შეფასების ინტერვიუს დროს თუ გვაქვს შეხვედრა რამდენიმე დამწყებ თანამშრომელთან, რომლებიც ჯერ დახელოვნებულნი არ არიან, შემდეგ კი შედარებით უფრო გამოცდილ თანამშრომელთან, შეიძლება ამ ეფექტის ზემოქმედების ქვეშ გამოცდილი ბევრად უკეთესი მოგვეჩვენოს და მას არაობიექტურად მაღალი შეფასება მივცეთ. ასევე შესაძლოა, პირიქითაც მოხდეს: როდესაც რამდენიმე გამოცდილ თანამშრომელთან შეხვედრას მოჰყვება შეხვედრა შედარებით ახალბედა თანამშრომელთან. შესაძლოა შესაფასებელი შეხვედრა თანამშრომლებთან ერთმანეთის მიყოლებით არც ჩატარდეს, მაგრამ მენეჯერმა თანამშრომლები მაინც ერთმანეთს შეადაროს, ნაცვლად იმისა, რომ მათთვის დასახული ამოცანების ან შესასრულებელი ფუნქციების გათვალისწინებით მოახდინოს შეფასება.
- **რა უნდა გავაკეთოთ?** იმისათვის, რომ ამ ორმოში არ ჩავვარდეთ, უნდა გავაცნობიეროთ ჩვენი ეს ტენდენცია და ვეცადოთ, თანამშრომელი შევაფასოთ ობიექტურად, კონკრეტული ფაქტებისა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით.



## ნაწილი IV

თანამშრომლების პროფესიული  
განვითარება

პერსონალის განვითარება შეიძლება აღვწეროთ, როგორც თანამშრომელთა სრულყოფის სისტემატური და უწყვეტი პროცესი, რომელიც ეხმარება მათ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებაში, რაც, თავის მხრივ, ერთნაირად სარგებლიანი იქნება მათთვისაც და ორგანიზაციისთვისაც. გზამკვლევის დასაწყისში უკვე განვიხილეთ, რომ მენეჯერის ერთ-ერთი უმთავრესი როლი თანამშრომლის განვითარებაა.

თანამშრომლების უნარების განვითარება თანამშრომლის სამუშაოს ეფექტიანობის შეფასების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, მაგრამ ასევე, სამწუხაროდ, ხშირად ყველაზე დავიწყებულიც. თანამშრომლის შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვანია შეჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომლებიც სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის მნიშვნელოვანია. უკეთეს შემთხვევაში, მენეჯერები შემოიფარგლებიან თანამშრომლის სუსტი მხარეების გასაუმჯობესებლად ტრენინგებზე დასწრების ხელშეწყობით, რაც ამ კომპონენტის მიზანი არ არის. კურსები და სემინარები პასუხად ვერ ჩაითვლება. აუცილებელია კომპეტენციების განვითარებისკენ მიმართული მრავალგვარი ძალისხმევა და მეთოდები. ყველაფერი, რასაც ადამიანი სამუშაოზე აკეთებს, პოტენციურად სწავლის შესაძლებლობაა, მიუხედავად იმისა, რომ ამ შესაძლებლობებს ხშირად არ აღიარებენ ან იყენებენ. ამის ძირითადი მიზეზი სწავლის ციკლის დისციპლინის არაღიარება და გამოუყენებლობაა.



## თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა

თანამშრომლის განვითარების უზრუნველსაყოფად ყველაზე ქმედითი ინსტრუმენტია ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის მიერ ინდივიდუალური განვითარების გეგმის ერთობლივად შედგენა, განვითარების გეგმის მონიტორინგი და უკუკავშირი. ინდივიდუალური განვითარების გეგმა მიზნად ისახავს თანამშრომლის ცოდნის, კომპეტენციებისა და უნარების მიზანმიმართული განვითარების გზით სამუშაო შედეგების გაუმჯობესებას. გარდა ამისა, ეს თანამშრომლის მოტივირების ძლიერ ბერკეტს წარმოადგენს, რადგან თითქმის ყველა თანამშრომელს სურს სამუშაო ადგილზე პროფესიული განვითარება და პროგრესის განცდა.

**რა კითხვებზე უნდა ჰქონდეს ხელმძღვანელს პასუხი, სანამ ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენას შეეუდგება:**

- რა უნარები, ცოდნა და კომპეტენციები არის საჭირო კონკრეტული თანამდებობისთვის?
- რა არის სამუშაოს მოსალოდნელი/სასურველი შედეგი?
- რა არის წარმატების საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები?
- რა არის თანამშრომლის სამუშაოს შესრულების რაოდენობრივი თუ ხარისხობრივი ინდიკატორები?

- დააკვირდით თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულების პროცესში:
- კონკრეტულად რას უნდა დავაკვირდეთ?
- რა შეუსაბამობაა სამუშაოს შესრულების სტანდარტებთან? რატომ?
- დაელაპარაკეთ თქვენს თანამშრომლებს და მოუსმინეთ მათ:
- რომელ სფეროში მიიჩნევენ, რომ წარმატებას მიაღწიეს და რატომ?
- რომელ სფეროში მიიჩნევენ, რომ მეტის გაკეთება შეეძლოთ და რატომ?

## რის განვითარებას ვცდილობთ თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმის მეშვეობით

სამუშაოს შესრულების შეფასების პროცესში უნდა გამოიკვეთოს, რის გაუმჯობესებაა პრიორიტეტული სამუშაოს მოთხოვნების, თანამშრომლის შედეგების, მის წინაშე მდგარი ამოცანების ან თანამშრომლის მომავალი როლის ჭრილში: რომელი ცოდნის, უნარის თუ კომპეტენციის?

### • რას წარმოადგენს ცოდნა?

ცოდნა სხვადასხვა საკითხის/თემის/დოკუმენტის შესახებ ინფორმაციის ფლობაა. მაგალითად: საკანონმდებლო აქტები, საერთაშორისო ხელშეკრულებები, პროცედურები, ინსტრუქციები, სხვადასხვა ადგილობრივი თუ საერთაშორისო მეთოდოლოგიები ა.შ.

### • რას წარმოადგენს უნარი?

უნარი შეიძლება იყოს სხვადასხვა კომპიუტერული პროგრამების ფლობა, ბეჭდვა, სხვადასხვა ტიპის დოკუმენტების მომზადება, უცხო ენაზე საუბარი, კითხვა, წერა.

### • რას წარმოადგენს კომპეტენცია?

კომპეტენცია ურთიერთდაკავშირებული უნარების, ცოდნებისა და შეხედულებების კლასტერია. კომპეტენციის მაგალითი შეიძლება იყოს: თანამშრომლობა, კლიენტზე ორიენტირებულობა, ნეთვორქინგი/ქსელების გაბმის უნარი, მოლაპარაკება, სტრესის მართვა, გუნდის მართვა ა.შ.

რა ცოდნის, უნარებისა თუ ქცევითი კომპეტენციების განვითარებაში ვეხმარებით თანამშრომელს:

ცოდნა უნარი კომპეტენცია	უცნობი	გასაუმჯობესებელი უნარები	ძლიერი მხარეები	ოსტატობა
განმარტება	რაც არასდროს მიკეთებია, ხშირ შემთხვევაში ვერ ვაანალიზებ ამ უნარის საჭიროებას	მაქვს გარკვეული წარმოდგენა, თუმცა კარგად არ ვფლობ	რაც ვიცი (ან რასაც ვაკეთებ) და უკვე კარგად ვარ დაუფლებული	ისეთი სფეროები, რომლებსაც სხვებთან შედარებით კარგად ვფლობ.
გზამკვლევი თანამშრომლისთვის	გააცნობიერეთ და სცადეთ	შეასრულეთ, გაიმეორეთ და მიიღეთ უკუკავშირი	დახვეწეთ და შეასრულეთ უფრო რთულ გარემოში	ასწავლეთ, გაუკეთეთ სტიმულირება სხვებს
გზამკვლევი მენეჯერისთვის	დაეხმარეთ, გააცნობიეროს და წაახალისეთ რომ პირველად სცადოს	ხელი შეუწყვეთ, რომ დავალება მაქსიმალურად ხშირად შეასრულოს და მიეცით უკუკავშირი	ხელი შეუწყვეთ, შეასრულოს დავალება განსხვავებულ და ან უფრო რთულ გარემოში	დაავალეთ სხვების სწავლება, ტრენინგი, წვრთნა...

## თანამშრომლის უნარების განვითარება

მენეჯერი ყველაზე ხშირად უშვებს შეცდომას იმაში, რომ განვითარების გეგმას მხოლოდ სუსტი უნარების გარშემო აწყობს. განვითარების გეგმაზე მუშაობისას უნდა გვახსოვდეს, რომ არ უგულებელვყოფთ თანამშრომლის ძლიერ უნარებს და თანამშრომლებს ვეხმარებით, თავიანთი ძლიერი უნარები ოსტატობის რანგში აიყვანონ. მრავალი კვლევის საფუძველზე დადასტურდა, რომ ეს მიდგომა ბევრად უფრო მომგებიანია როგორც თანამშრომლისთვის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციისთვის.

### გასაუმჯობესებელ მხარეებზე მუშაობა

- მიაწოდეთ თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაცია, რათა შეძლონ საქმის შესრულება;
- თუ საჭირო იქნება, გააკეთეთ ეს თანამშრომელთან ერთად, საშუალება მიეცით, ისწავლოს თქვენგან;
- მიეცით კეთების საშუალება და მიაწოდეთ მას უკუკავშირი შესრულებულ სამუშაოზე. „რა გააკეთეს კარგად და სად აქვთ გაუმჯობესების საშუალება“.
- გაამეორებინეთ ეს საჭიროებისამებრ იმისათვის რომ დახვეწონ ეს მხარეები და თავიანთი ძალებისა ირწმუნონ.

### ძლიერ მხარეებზე მუშაობა

- თანამშრომლის პროფესიული განვითარებისთვის მის ძლიერ მხარეებზე მუშაობა ისევე საჭიროა (და უფრო ადვილია), ვიდრე მის განსავითარებელ უნარებზე მუშაობა;
- გამოაყენებინეთ მას ეს უნარი თუ კომპეტენცია უფრო რთულ გარემოში;
- სთხოვეთ თანამშრომელს სხვა თანამშრომლების განვითარება, მათი ტრენინგი ა.შ.
- ურჩიეთ ინსტრუმენტები, რომელთა გამოყენებით თანამშრომელი შეძლებს ამ უნარის მეტად გაუმჯობესებას.

## განმავითარებელი აქტივობები

- განვითარების ყველაზე კარგ საშუალებას თვითონ სამუშაო გვთავაზობს რადგან ჩვენ ვსწავლობთ საქმის რეალურად კეთებით და მენეჯერისგან უკუკავშირის მიღების გზით.
- ტრენინგი არ არის ადამიანების განვითარების ერთადერთი მეთოდი, ეს არის მხოლოდ დამატებითი ინსტრუმენტი, რომელიც აფართოებს ჰორიზონტებს და უსაფრთხო გარემოში პრაქტიკის საშუალებას იძლევა.
- თანამშრომლის მობილობასაც შეაქვს წვლილი მის განვითარებაში რადგან საშუალებას აძლევს მას, სხვადასხვა ფუნქცია თუ აქტივობა სცადოს.

## მაგალითად:

- პრაქტიკა
- კოლეგისგან ინფორმაციის მიღება
- უკუკავშირი
- დელეგირება
- განმავითარებელი დავალებები
- მენტორინგი ან მენტორის როლის მიჩენა
- წყვილში მუშაობა
- სხვების ტრენინგი
- ცოდნის მოდელირება
- ინფორმაციის მოძიება
- პროექტის მართვა
- სამუშაოს გამრავალფეროვნება
- როტაცია
- ქოუჩინგი და ა.შ.

## ზოგიერთი განმავითარებელი აქტივობის მაგალითი



**სწავლება სამუშაო ადგილზე:** ყოველდღიურ ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებით დროული უკუკავშირი და ინსტრუქციები კოლეგებისა და ხელმძღვანელისაგან, საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს, დაიხვეწონ სამუშაოსთან დაკავშირებულ უნარებში; ისინი სპეციფიკურ ცოდნას იღრმავებენ. სამუშაო ადგილზე სწავლებას ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი უკავია თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაში.



**სასწავლო კურსი:** ტრენინგი, მასტერკლასი, დისტანციური სწავლების კურსი, სემინარი, რომლებიც მიზნად ისახავს სპეციფიკური ცოდნის გადაცემას ან უნარის განვითარებას. კურსი შესაძლოა ჩაატაროს როგორც შიდა, ისე გარე ტრენინგმა. მენეჯერებს ტრენინგი ხშირად განვითარების ერთადერთ საშუალებად წარმოუდგენიათ, მაგრამ ეს შორსაა რეალობიდან. ტრენინგი კარგი საშუალებაა საკუთარი ცოდნის არეალის გაფართოებისა და უსაფრთხო გარემოში პრაქტიკისთვის (იგულისხმება ახლად შეძენილი ცოდნისა და უნარის პრაქტიკა).



**სამუშაოს როტაცია:** გულისხმობს პერსონალის სწავლებას, როგორ შეასრულოს სხვადასხვაგვარი სამუშაო/მათთვის სამუშაოს შეცვლას, მოთხოვნისამებრ ან წინასწარ დადგენილი პერიოდულობით. სამუშაოს შეცვლაში იგულისხმება ლატერალური/ჰორიზონტალური გადაადგილება, არ იგულისხმება დაწინაურება. სამუშაოს როტაცია უნარების განვითარების კარგი საშუალებაა. ამასთან, ის თანამშრომლებს სიახლის შეგრძნებას ანიჭებს.



**„მენტორინგი“:** უფრო გამოცდილი თანამშრომლის მიერ ნაკლებად გამოცდილის მხარდაჭერა, ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება.



**„ქოუჩინგი“:** მენეჯერს ან გარე ექსპერტს შორის თანამშრომლობა, რაც მიმართულია მისი ეფექტიანობის გაუმჯობესებისკენ.



**პროექტები:** პროექტებში ჩართულობა ან პროექტების მართვა, რაც გულისხმობს თანამშრომლისთვის განსხვავებული საქმის მიცემას, კარგი საშუალებაა, რომ გავაფართოვოთ თანამშრომლის ცოდნის არეალი, განვუფითაროთ ახალი უნარები, ხელი შეუწყოთ სხვა თანამშრომლებთან სინერგიულ კოლაბორაციას.



**დელეგირება:** დელეგირება შეიძლება პერსონალის ცალკეული წევრის განვითარების ეფექტიანი გზა იყოს, თუ ეს ფრთხილად და გააზრებულად კეთდება და არა...



**მანიპულაციური გზით:** დავალებების თავიდან არიდების მიზნით. ფრთხილად და გააზრებულად დელეგირება ნიშნავს ამოცანის ან ამოცანათა ჯგუფის განსაზღვრას (რა, ვის, რამდენი და როგორ უნდა გაკონტროლდეს). დელეგირება რომ განვითარების საშუალებად იქცეს, აუცილებელია თანხვედბოდეს თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს.



**სამუშაოს გამდიდრება:** სამუშაო შეიძლება „გამდიდრდეს“ პერსონალისათვის უფრო რთული და კომპლექსური დავალებების მიცემითა და პასუხისმგებლობის დამატებით. ამ მეთოდის დადებითი მხარე ისაა, რომ ადამიანები რამდენიმე საქმეში არიან ჩაბმული, იყენებენ მანამდე გამოუყენებელ უნარებსა და შესაძლებლობებს.



**გუნდური მუშაობა/მიზნობრივი ჯგუფები/კომიტეტები:** გუნდური მუშაობის დროს ადამიანები ერთმანეთის იდეებს ავსებენ, ამატებენ ახალ პერსპექტივებს, რაც ხელს უწყობს დისკუსიის წარმართვას, შემოქმედებითობის გაღვიძებას, ახალი ინფორმაციის მიღებას, გუნდური სულისკვეთების განვითარებას და თანამშრომლობის გაღრმავებას.



**უკუკავშირი:** მენეჯერის მუდმივი კონსტრუქციული უკუკავშირი სამუშაოს შესრულების შედეგებზე, თანამშრომლის განვითარებასა და პროგრესზე ერთ-ერთი ყველაზე მძლავრი განმავითარებელი აქტივობაა.

## განვითარების გეგმის შედგენა თანამშრომლისთვის

როგორც აღრე ვახსენეთ, თანამშრომლის განვითარების უზრუნველსაყოფად ყველაზე ქმედითი ინსტრუმენტია ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომელთან ერთად მისთვის ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენა.

იხელმძღვანელეთ შემდეგი სქემით.

განვითარების არეალი	განმავითარებელი აქტივობები	წარმატების ინდიკატორი	ვადები	მენეჯერის დახმარება
განვითარების მიზანი 1	აქტივობა/ ქმედება 1	პროცესის ინდიკატორი (ანუ აქტივობა 1-ის ინდიკატორი)		მუდმივი უკუკავშირი
	აქტივობა/ ქმედება 2	პროცესის ინდიკატორი (ანუ აქტივობა 2-ის ინდიკატორი)		

განვითარების გეგმა თანამშრომელთან ერთად და მასთან შეთანხმებით დგება. თუ მენეჯერი გამოცდილია და თანამშრომელთან ნდობით აღსავსე ურთიერთობა აქვს, შეიძლება განვითარების გეგმის თავდაპირველი მონახაზის შედგენა თანამშრომელს დაავალოს. მიუხედავად იმისა, დაავალდებულს თუ არა ხელმძღვანელი განვითარების გეგმის პირველადი მონახაზის გაკეთებას თანამშრომელს, მიზანშეწონილია, რომ თანამშრომელი მზად იყოს და მსგავსი მონახაზი უკვე გაკეთებული ჰქონდეს. გთავაზობთ გეგმას, რომელიც დაეხმარება თანამშრომელს განვითარების გეგმის პირველადი მონახაზის შექმნაში.



# ინდივიდუალური განვითარების გეგმა

(ფორმა თანამშრომლისთვის)



## კონკრეტული ქმედებები შემდგომი პროგრესის მისაღწევად

<b>ოსტატობა</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• იმისათვის, რომ მაქსიმალური სარგებელი მივიღო ჩემ მიერ დახლოებული/დაოსტატებული უნარებიდან, ვგეგმავ:</li> <li>* კონკრეტული ქმედება უახლოეს მომავალში:</li> <li>* მინდა, მივიღო ეს და ეს შედეგი:</li> </ul>
<b>ძლიერი მხარეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• იმისათვის, ჩემი ძლიერი მხარეები ოსტატობად ვაქციო, ვგეგმავ:</li> <li>* კონკრეტული ქმედება უახლოეს მომავალში:</li> <li>* მინდა, მივიღო ეს შედეგი:</li> </ul>
<b>გასაუმჯობესებელი უნარები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• იმისათვის, რომ გასაუმჯობესებელი უნარები ჩემს ძლიერ უნარებად ვაქციო, ვგეგმავ:</li> <li>* კონკრეტული ქმედება უახლოეს მომავალში:</li> <li>* მინდა, მივიღო ეს შედეგი:</li> </ul>
<b>უცნობი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• იმისათვის, რომ განვავითარო ახალი უნარები, ვგეგმავ:</li> <li>* კონკრეტული ქმედება უახლოეს მომავალში:</li> <li>* მინდა, მივიღო ეს შედეგი:</li> </ul>

## ჩემი უნარების ანალიზი

<b>დაოსტატებული უნარები</b>	
<b>ძლიერი მხარეები</b>	
<b>გასაუმჯობესებელი უნარები</b>	
<b>უცნობი</b>	

ოსტატობა: სფეროები, რომლებსაც სხვებზე უკეთ ვფლობ. ძლიერი მხარეები: რაც ვიცი (ან რასაც ვაკეთებ) და უკვე კარგად ვარ დაუფლებული. გასაუმჯობესებელი უნარები: მაქვს გარკვეული წარმოდგენა, თუმცა კარგად ვერ ვფლობ. უცხო: სფეროები, რომლებშიც არაფერი გამიჩვეუბია.

## კომენტარები

<b>კომენტარები</b>	
<b>იდეები ექსპერიმენტისთვის</b>	<b>მიღებული უკუკავშირი</b>

## თანამშრომლების საყურადღებოდ!

გეგმის გარკვეული ნაწილების შევსება შეიძლება გაგიჭირდეთ. ნაწილი „უცნობის“ შევსება თქვენთვის შეუძლებელი ან ძალიან რთული შესავსები იქნება. ამ ნაწილის შევსებაში ხელმძღვანელის ყველაზე დიდი თანამონაწილეობა დაგჭირდებათ.

როდესაც განვითარების გეგმას შეავსებთ, შეგიძლიათ თავად გამოხატოთ ინიციატივა და აცნობოთ თქვენს ხელმძღვანელს, რომ განვითარების გეგმის მონახაზი გააკეთეთ, და სთხოვოთ შეხვედრა, რათა ხელმძღვანელმა თავისი ხედვა გაგიზიაროთ და გეგმის შევსებაში დაგეხმაროთ.

## განმავითარებელი დიალოგის წარმართვა

### გზამკვლევი

#### 1. ჯერ დაუსვით თანამშრომელს კითხვები

რა არის შენი პროფესიული მიზნები? დღესდღეობით რა მოგწონს შენს სამუშაოში? როგორი იქნებოდა შენთვის იდეალური სამსახური? სად ხედავ შენს თავს 2-5 წელიწადში? ორგანიზაციის/სტრუქტურული ერთეულის და შენი მიზნების გათვალისწინებით, რის განვითარება გესაჭიროება და გსურს? შენი აზრით, შენი უნარების გასაუმჯობესებლად აქტივობები საჭიროა? თავად როგორ ფიქრობ?

#### 2. თავიდან გაუკეთეთ ფორმულირება მათ ნათქვამს:

„თუ სწორად გავიგე, (...) ასეა?“;

„თუ სწორად გავიგე, (...) სწორია?“;

„მითხარი, თუ სწორად გავიგე(...), ასეა, ხომ?“; „ანუ, შენ მეუბნები, რომ(...), ასეა?“

#### 3. გამოხატეთ თქვენი აზრი:

„შენ უდავოდ აჩვენე(...). მე ვფიქრობ, პროგრესი შეგიძლია (...). მაგალითად, მე გთავაზობ, რომ : (...)“

#### 4. ეცადეთ, მისთვის მისაღები იყოს:

„რას იტყვი? როგორ ფიქრობ?“

## 📖

- Excerpt from First, Break All the Rules

Summary of a section of the book by Marcus Buckingham and Curt Coffman

(Simon & Schuster) The authors: managers from the Gallup Organization, the leader in the field of researching and analysing human behaviour (surveys, studies, consulting).

- “Speak to What Drives Them”, Harvard Management Communication Letter, September 2003.
- “Start with why” Simon Sinek



