



მუხეჯერილ დთიური



მენეჯერის დღიური

ილუსტრირებული სახელმძღვანელო მენეჯერებისათვის



© საქართველოს მენეჯერების პალატა
2020



საქართველოს რეზონანსი
და ინფორმაციის საინიციატივა



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK



„მენეჯერის დღიური“ 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 “Manager's Diary” 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: მარიამ ბოჭაძე, მარიამ კრანაშვილი

ილუსტრატორი, დიზაინერი: ბარბარე მაჭავარიანი

სარჩევი

შეფასების სისტემის შემუშავება.....	6
შეფასების ახალი სისტემის წარდგენა და გაცნობა.....	12
შეფასების კომპონენტების შეთანხმება და მოლოდინების გაზიარება.....	28
შესაფასებელი პერიოდი.....	34
საბოლოო შეფასება.....	50
შედეგების მართვა.....	61
შესრულებული სამუშაოს მართვის სისტემის შეფასება.....	66

შესავალი

ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში 2018 წლიდან დაინერგა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული ვალდებულება ფუნდამენტურ სიახლეს წარმოადგენდა საჯარო სამსახურისთვის. საჯარო დაწესებულებების მეთოდური დახმარების მიზნით, სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშავა შეფასების სარეკომენდაციო სისტემა, რომელიც ითვალისწინებდა მოხელეთა შეფასებას კომპეტენციების მიხედვით. სარეკომენდაციო სისტემა არაერთ ცენტრალურ თუ ადგილობრივი თვითმმართველობის დაწესებულებაში დაინერგა და ფუნქციონირებს. დროთა განმავლობაში, შეფასების მიმართულებით შექმნილმა თეორიულმა ცოდნამ და პრაქტიკულმა გამოცდილებამ საჯარო დაწესებულებებს მოხელეთა შეფასების მეთოდის ცვლილების საჭიროება დაანახა, რაც განპირობებული იყო შეფასების ობიექტურობის, შედეგიანობის გაზრდის საფუძვლით, ასევე, შეფასების პროცესის მიმართ დამოკიდებულებების ცვლილებით და დაწესებულების საქმიანობის სფეროს სპეციფიკით. წინამდებარე პრაქტიკული სახელმძღვანელო აღწერს საქართველოს ერთ-ერთი მუნიციპალიტეტის ადგილობრივი თვითმმართველობის დაწესებულებაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების ახალი სისტემის დანერგვის პროცესს, გამოკვეთს პირველადი თუ მეორადი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებისა და ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირის, ასევე, თითოეული თანამშრომლის როლისა და ჩართულობის მნიშვნელობას, მოიცავს მთელი პროცესის ძირითად ასპექტებს და აერთიანებს პრაქტიკულ რეკომენდაციებს, რჩევებს პროცესის გაუმჯობესებისათვის. შეფასების პროცესს სუბიექტები წარმართავენ, რაც თავის მხრივ, არ გამოირიცხავს სუბიექტური ფაქტორების გავლენას. პრაქტიკული სახელმძღვანელოს მიზანია, მენეჯერებისთვის იმ მექანიზმების და შესაძლებლობების შეთავაზება, რომელიც შეამცირებს სუბიექტური დამოკიდებულებების მონაწილეობით შეფასების რისკს და მაქსიმალურად გაზრდის ობიექტურობას. პრაქტიკული სახელმძღვანელო მენეჯერის პერსპექტივიდან აღგვიწერს შეფასების პროცესს, თითქოს ისე, როგორც ამას თითოეული მენეჯერი პირად დღიურში ჩაწერდა. სათაურიც სწორედ აქედან გამომდინარე შეირჩა - „მენეჯერის დღიური“. პრაქტიკულ სახელმძღვანელოში აღწერილი მოქმედებები ვითარდება ერთი

მუნიციპალიტეტის ადგილობრივი თვითმმართველობის დაწესებულებაში და გადმოცემულია ამავე დაწესებულებაში დასაქმებული სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების თვალთ დაწახული შეფასების პროცესი. გაგაცნობთ პრაქტიკული სახელმძღვანელოს მთავარ პერსონაჟებს:

გიორგი - ადმინისტრაციული სამსახურის ხელმძღვანელი

ანა - ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი

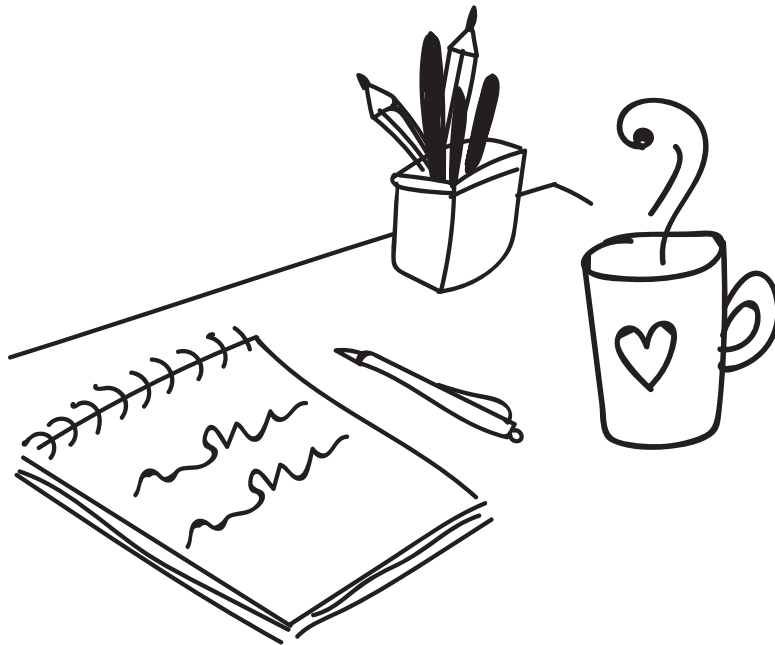
ნინო - ადმინისტრაციული სამსახურის თანამშრომელი

ქეთევანი - საქმისწარმოების განყოფილების უფროსი

ლევანი - საქმისწარმოების განყოფილების თანამშრომელი

ელენე - ინფრასტრუქტურის სამსახურის უფროსი

დეა - ინფრასტრუქტურის სამსახურის თანამშრომელი



თავი 1

შეფასების სისტემის შემუშავება

გიორგი ცხოვრობს საქართველომს ერთ-ერთ მუნიციპალიტეტში და მუშაობს ადგილობრივ თვითმმართველობაში, ხელმძღვანელო თანამდებობაზე. მის წინაშე მნიშვნელოვანი დავალოებაა შესასრულოებლო: თანამშრომლომს შესრულოებლო სა- მუშაოლ შეფასებოლ სოცებოლ დანერგვა. უკვე ორი წელოთ ამ საკოთხეზე მუშაოლ, მავ- რამ კმაყოფოლო არ აროლ შემუშავებოლო სოცებოლ.

მოსოვოლ მოთვარო გამოწვევათ თანამ-

შრომლოლ შეფასებოლ სოცებოლ მოარგოლ

სამუშაოლ მიმარო ფუნდამენტურ მიდ-

გომას: მენეჯერმა შექმნას გარემო, რომელოც

თანამშრომელოლ ამოყოვოირებლ და ხელოლ უწყომლ იყოლ

კმაყოფოლო. აქედან გამომდინარე, გოორგოლ მიერ შე-

მუშავებოლო შეფასებოლ სოცებოლ უნდა ითვალოიწი-

ნებდელ შემდებლ: იყოლ სამაროლოთანი, თანამშრომელოში

იწვევდელ მიოწვეოლს და წარმაცებოლ განცდალ და ქმნიდელ

მეგომწრელო გარემოლ.



გიორგი იხსენებს იმ დროს, როდესაც მან და მილმა გუნდმა პირველად დაიწყო მუშაობა მხელოლ შეფასების სისტემის დანერგვაზე.



ძირველ წლებში, შემუშავებული შეფასების სისტემა უყრდნობდა კომპეტენციებს: ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და გამოსდილოების ერთობლიობა, რომელიც ვლინდება ქვევებში და აილახება საქიანობის შედეგებზე. ხელმძღვანელომდენ დაწესებულებისთვის შემუშავებული კომპეტენციების ჩარჩოთი, სადაც ყველა თანამდებობისთვის, საკვანძო კომპეტენციები იყო განსაზღვრული.

კომპეტენციის განმარტება



არადამაკმაყოფილებული	დამაკმაყოფილებული	ვარგი	საუკეთესო
----------------------	-------------------	-------	-----------

ხელმძღვანელოლ დონე

			✓
--	--	--	---

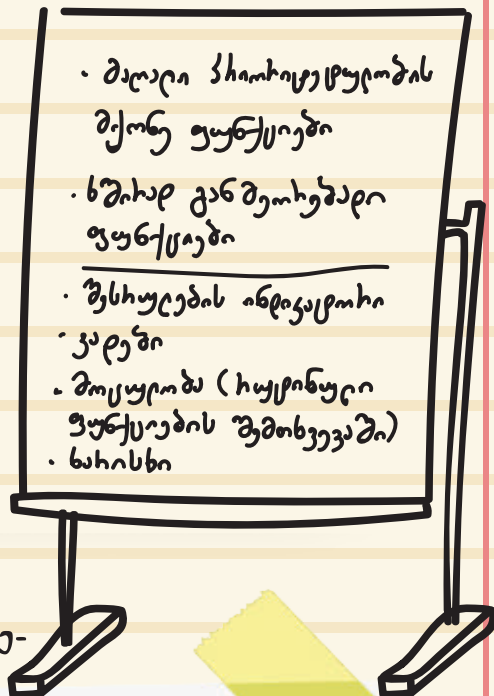
საქიანოლისის დონე

		✓	✓
--	--	---	---

საკვანძო კომპეტენციები:
 განვითარებაზე ორიენცაცია
 გუნდურად მუშაობის უნარი
 დამოუკიდებლოად მუშაობის უნარი
 შედეგზე ორიენცაცია
 მოქნილობა/ ცვლილებებთან ადაპტაცია



შესრულებული სამუშაოს შეფასების სახალი სისყებში დანერგვისთვის გარკვეული სამუშაოები განახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის-ინიციატივით: განაახლებს დაწესებულებების სერუქსურული ერთეულების დეზუ-ლოებში და სამუშაო ატწერილობებში. შემდეგ კი გადავიდნენ ფუნქციებზე დაფუძ-ნებული შეფასების სისყებში ჩამოყალიბების ეტაპზე.

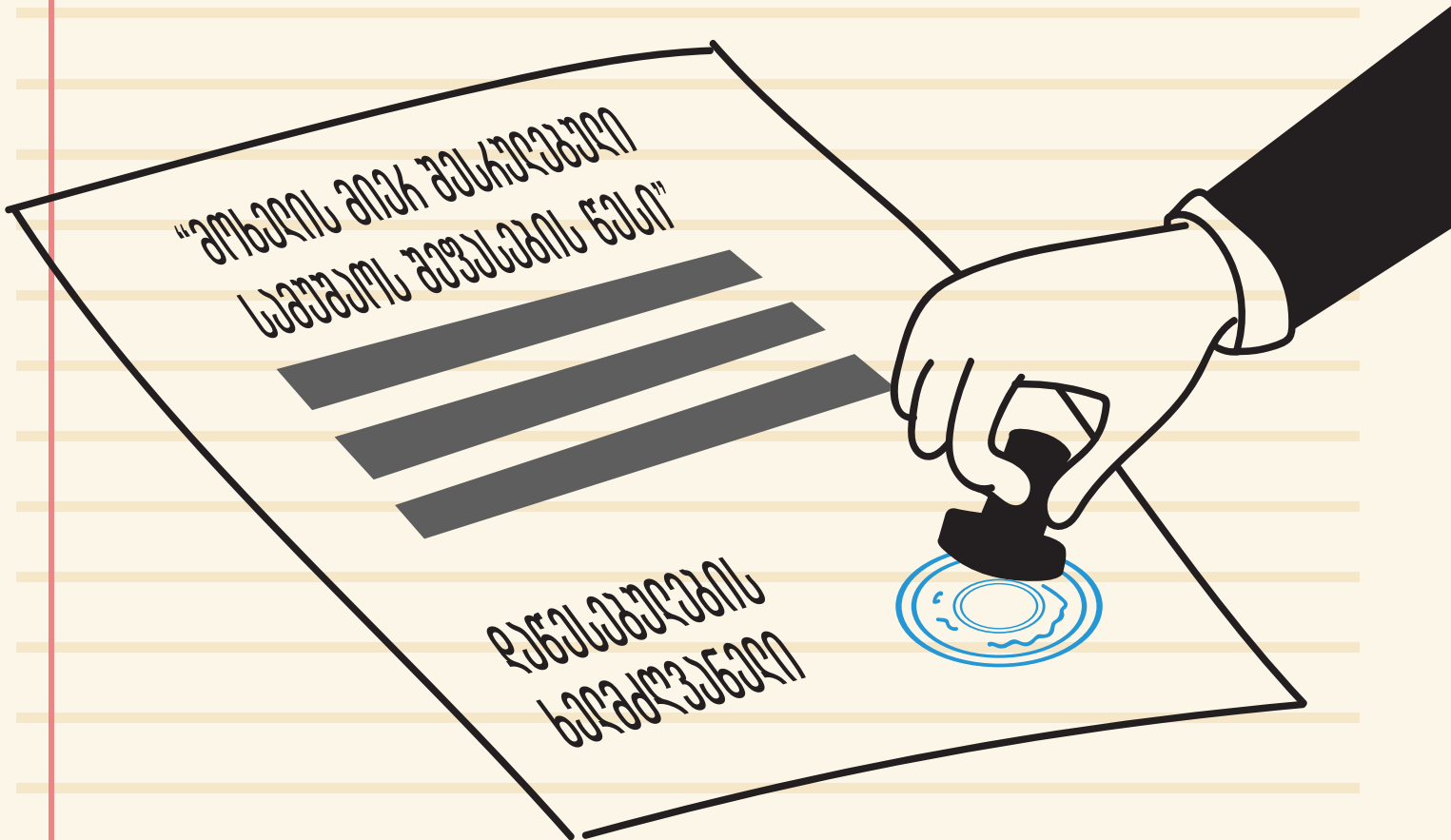


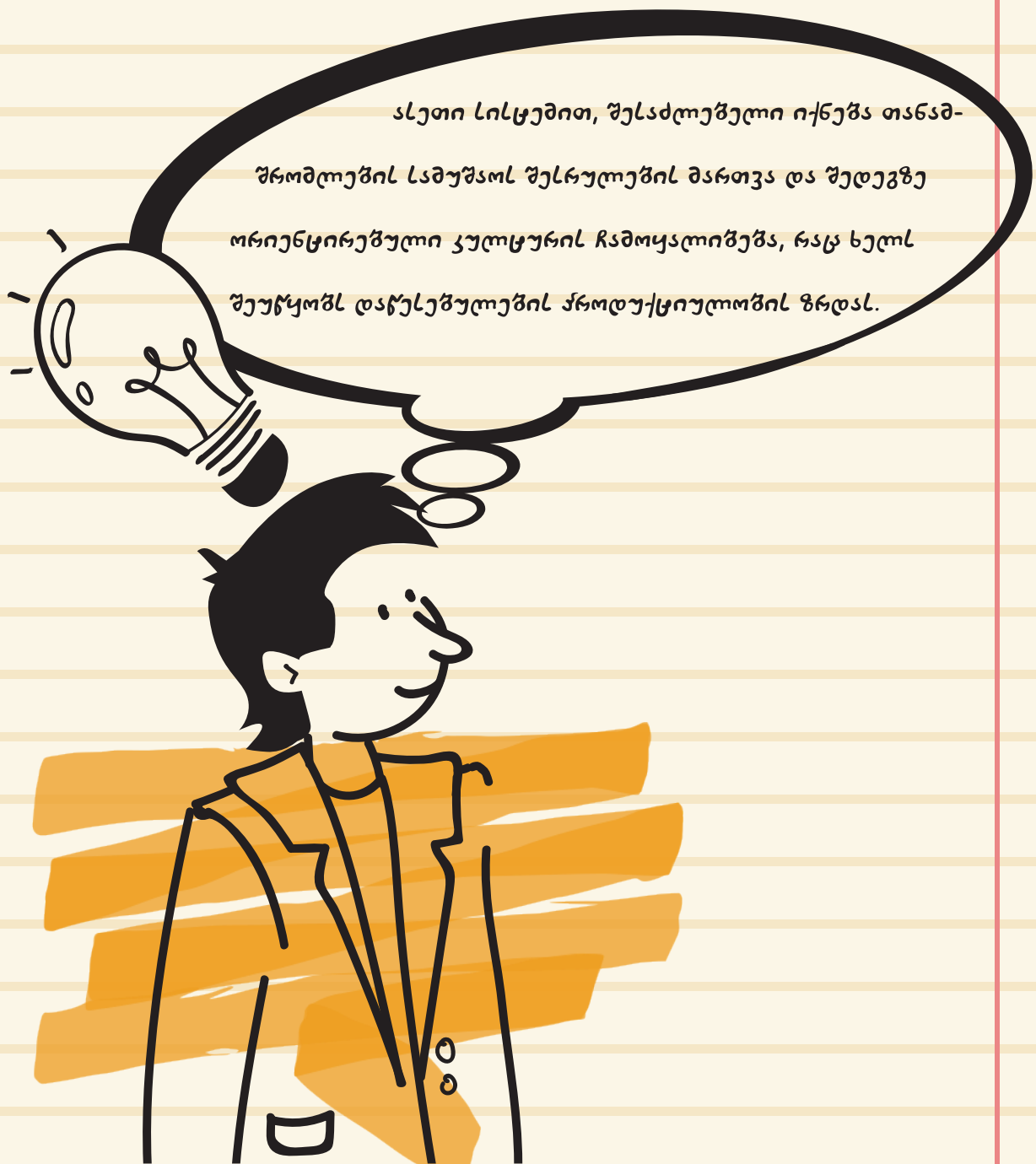
შეფასება: საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილო-
ბელი, არადამაკმაყოფილოებელი

- ✓ სრულობებს ბოთბოვნობი ბახისბილ შესწბბისდ.
- ✓ სამუშაო სრულობებს ბოთბოვნობი/ბბბბენობი კბბბბილ შესწბბისდ.
- ✓ ბბბბბე უბკლბკბბებს სამუშაოს კბბბბრუბ, ბინსლწბრ შბბბბბბეზუბ ბბბბობბბს.
- ✓ ბბბბბბლ შესბბბბ შესსრუბბლ სამუშაოს ატწერილობბბით გბბბკლბბლწბ-
ნებუბი ყკლბ ფუნქციბ.

ლიცენზიაზე მუშაობდნენ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლები, ხოლო კრიტერიუმების განსაზღვრაში ჩართული იყვნენ რამდენიმე შემფასებელი (მენეჯერული რგოლის თანამშრომლები), ისე – შესაფასებელი თანამშრომლები.

შეფასების ლიცენზიის შემუშავების ეტაპზე სხვადასხვა რანგის თანამშრომლების მონაწილეობა, ზრდის მათი მხრიდან დაინტერესებას, ლიცენზიის არსისა და მიზნის უკეთ გაგნობიერებას, ჩართულობას და სავსებით კამში, უვითარდებათ მიკუთვნებულობის განცდა შეფასების ლიცენზიის მიმართ.





ასეთი სისუბიტი, შესაძლოებელი იქნება თანამ-
შრომლოების სამუშაოს შესრულოების მართვა და შედეგზე
ორიენტირებული კულოცურის ჩამოყალიბება, რაც ხელო
შეუწყობს დაწესებულოების ქროდუქციულოობის ზრდას.

თავი 2

შეფასების ახალი სისტემის წარდგენა და გაცნობა

**ანას გაცნობა - კადრებში არ შეგეშალოთ,
ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტია :)**

ანაც საქართველომ იმავე მუნიციპალიტეტშია დასაქმებული, რომელშიც გიორგი. ანაც წლები წინ „კადრების“ თანამშრომელს ეძახდნენ, მაგრამ ახალი კანონის ამოქმედების შემდეგ ის ადამიანური რესურსების მართვაზე ქალხისმგებელი პირი გახდა. ახლაც ანა თანამშრომლის დანიშვნასთან, მივლინებაში და შვეულობაში გაშვებასთან ერთად მის სამუშაო გარემოში ადაქტაციაზე, შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე, აღიარებაზე, პროფესიულ განვითარებასა და მოყვასების ამოლოებაზე ზრუნავს. მუშაობს კანსალი ორგანიზაციული კლიმასის შექმნაზე და დაწესებულებისთვის სერვისები უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან კიდევ შერს სხვაც სიკეთეზე.



ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი თანამშრომლის:

მხარდამჭერია

მეგობარია

ნებისმიერ დროს მზადაა ჩრევისთვის, რეკომენდაციისთვის, კონსულტაციისთვის.

ანა ყოველთვის ამზებს ხოლომე, რომ უჩირველესიც საჭმე, თუმცა საჭმე ადამიანის გარეშე ვერ კეთდება და ადამიანს საჭმელთან კომუნიკაცია აკავშირებს. სამუშაო კომპიუტერზე მიკრული აქვს სამი ზაცარა ფურცელი, ერთზე აწერია ადამიანი, მეორეზე საჭმე და მესამეზე კომუნიკაცია.

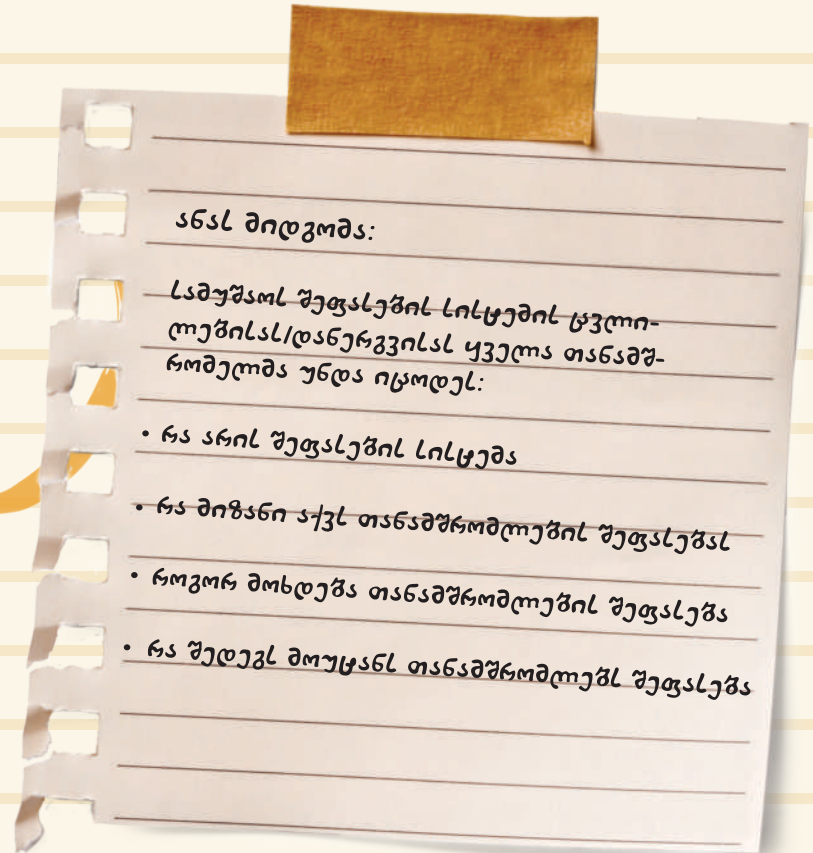


არსებული სიტუაცია:

თანამშრომლების უზრავლოქსოზ უკმაყოფილოთ არსეული შეფასეზის სისეეშით. თვლიან, რომ შეფასეზ არაოშიეეყურად ხორციელოდეზ და არ ასახავს მათი შრომის შედეგებს.

ანას როლი:

ანა უკვე მეორედ აეყიურად მუშაოებს შეფასეზის ახალი სისეეშის დანერგვაზე. მრინეციირეულია ცვლილოეზის სწრაფად, ხარისხიანად და შედეგთანად დანერგვაზე:



ანამ გადანყვიტა:

„ჩრველ რიგში, შეხვდები დაწესებულებულ სელმძღვანელს და მათ მოადგილეებს:

- გავაცნობ შეფასების მნიშვნელობას და ორგანიზაციულ სარგებელს
- ვეცდები დავაინტერესო და მოვიჩაოვო მხარდაჭერა”

ანამ იცის:

- შეფასების მიმართ (და არა მხოლოდ), როგორი დამოკიდებულებაა ექნება მათალი რგოლის მენეჯმენტს ზუსტად იგივე შეხედულებებში, განწყობა და მოლოდინებში ჩამოყალიბდებათ მოხელოებასა.

ანა ემზადება ხელმძღვანელობასთან შეხვედრისთვის:

იგი ეწვია საჯარო სამსახურის შიურს ვებგვერდს და გაეცნო სხვადასხვა სახელმძღვანელოლ შეფასების სისტემების შესახებ, მოიძია მასალები საერთაშორისო პრაქტიკასთან დაკავშირებით, დაეკონსულტა კოლეგებს ცენტრალურ უწყებებში, სხვადასხვა მუნიციპალიტეტებში და გაიზიარა მათი გამოცდილება.



შეხვედრა დაწესებულების ხელმძღვანელობასთან:



ანამ უკან არ დაიხია, მტკიცედ ამბობდა, რომ შეფასების სწორად შერჩეული მეთოდი არის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი:

- *ორგანიზაციის მიზნების მიმოხილვისთვის*
- *სტრუქტურული ერთეულების გამართვლად მუშაობისთვის*
- *თითოეული მოხელის განვითარებისთვის*
- *შესრულებული საქმიანობის ანგარიშგებისთვის*

შეფასების პროცესი დაკავშირებულია:

- *სწორ დაგეგმვასთან*
- *მუდმივ უკუკავშირთან, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის აქტიურ კომუნიკაციასთან*
- *ჩინოვებულ და ჩრდილოეთ განვითარებასთან*
- *წვლილის აღიარებასთან*
- *წახალისებასთან.*

ყოველივე ეს კი პოზიტიურად აისახება:

- *თანამშრომლის მოყვაცაზე*
- *სამუშაოთი კმაყოფილებაზე*
- *ჩრდილოეთი უწყობაზე*
- *სტრუქტურული ერთეულის ამოცანების შესრულებაზე*
- *დაწესებულების მიზნების მიმოხილვაზე.*



ყველს მენუჯერს შეაცყობინეთ, რომ ჩვენ
დავინახეთ მჭიდრო და შედეგიანი კავშირი შეფასების
ლისტების განახლებასა და ორგანიზაციული მიზნების
მიღწევას შორის, თქვენც გაუზიარეთ თანამშრომ-
ლებს და ყველს აქტიურად ჩაერთეთ შეფასების
წარმცელებაში.



შეხვედრა მენეჯერებთან:

ანამ გახსნა პრობლემა და ფუნქციებით შეფასებაზე დაიწყო საუბარი.



ბოგს ხმა არ ამოუღია, თუმცა, მათ სახეზე კმაყოფილება და ინტერესი ნაკლებად იკითხებოდა.

ამ დროს ნამოდგა გიორგი და კოლეგებს მიმართა:

ანა არის ადამიანური რესურსების მართვის
სპეციალისტი, თავის საქმის პროფესიონალი,
იღონა შეფასების სისტემის დანერგვაშიც
აქტიურად იყო ჩართული, მან უკეთ იცის
რაც კომპანია ცვლილებას აუცილებელია. რადგან ჩვენი
სტრატეგიისთვისაც დიდი რაოდენობის ახალი სისტემის
დაგეგმვაა ჩვენი, თანამშრომლებსაც და
დაწესებულებასაც, იქნებ მოვუძღინოთ მას და
უკეთესად გავიგებთ.





ფუნქციებით შეფასება შედეგზე არის
ორიენტირებული, თუმცა, ყველა თა-
ნამშრომლის მონაწილობის გარეშე, გარ-
თულობდა პროცესს. თანამშრომელთა
ჩართვაში შესრულებულ მართვის პროცე-
სი დაგეხმარებათ.

შესრულებულ მართვა გულისხმობს:

შესრულებულ სტანდარტის განსაზღვრას

მონიჭობინებს, უკუკავშირს

შეფასებას, განვითარებას

აღიარებას, მოტივირებას, წახალისებას.

სამუშაოს შეფასება შესრულების მართვის ციკლის განუყოფელი ნაწილია.

შესრულების მართვის ციკლს, მათ შორის, შეფასებას წარმართავს მენეჯერი, შესაბამისად, მისი როლი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

მენეჯერის ძირითადი ფუნქციები:

გთხოვთ, ჩვენი უხვკედრილ ძირითადი გზავნილები თქვენს თანამშრომლებსაც გაუზიაროთ

- საქმიანოში დაგეგმვა
- პრიორიტეტების გამოყოფა
- თანამშრომლებისთვის დავალებების რაციონალურად განაწილება
- სამუშაოსთვის აზრის მიცემა
- მუდმივი კომუნიკაცია, უკუკავშირი
- ობიექტურად შეფასება
- თანამშრომელთა განვითარება
- თანამშრომლის, გუნდის მოტივირება
- აღიარება, წახალისება
- შედეგზე ორიენტაცია.

მართალია, შრომასწავლადი იქნება, მაგრამ დავალებების მიხედვით შეფასება მკონი ჩვენთვისაც უკეთესია, თანამშრომლებისთვისაც და დაწესებულებისთვისაც

თანამშრომლებთან შეხვედრა

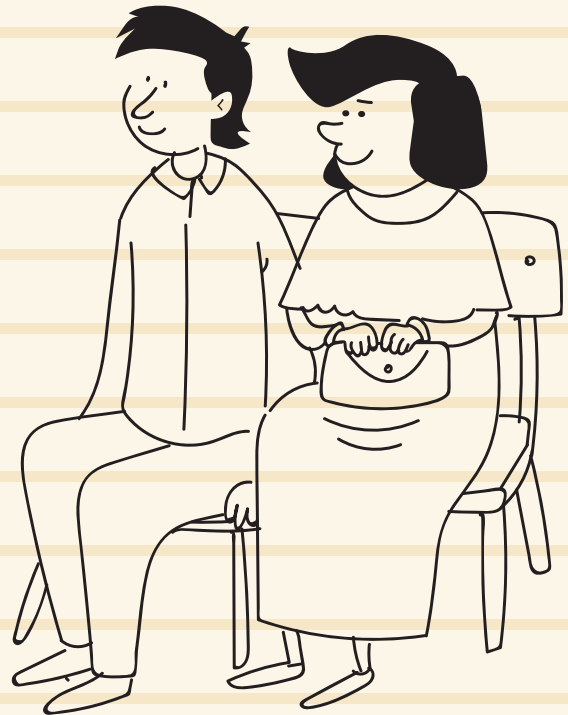
გაგაცნობთ ფუნქციებით შეფასების სისტემას და გიზიარებთ შეფასების სისტემის

განახლების მიზნებს:

თანამშრომლის წვლილის უფრო ობიექტურად შეფასება

შესრულებული სამუშაოს შედეგის და მნიშვნელობის უკეთესად აღქმა

თანამშრომლის შრომის დაფასება და აღიარება, როგორც უშუალომ ხელმძღვანელის, ისე დაწესებულებების ხელმძღვანელობისა და კოლეგების მიერ.



რას მნიშვნელობას აქვს სიხსლოელს, რეში უფროლი იღედაც ყველას 4 ქულას აჩუქებს და მარცო მე დამიწერს 3 ქულას, რას ვაშავებ ვერ ვხვდები, თუ არ მოსწონს რეში გაკეთებულოი სექმე, მითხრას მინს, ამდენი წელითა ამ სემსახურში ვმუშაობ და 3 ქულას მეკუთვნის?

იმუშავე რამდენიც ვინდა, კარგი ქულას ვი არა ერთ მადლომზასაც არავინ გეყვივს

მადლომზაც კარგი იქნება, მაგრამ ჯობს სხვანაირად დააფასონ რვენი სექმე და ფინანსურად წავკვასალოონ

შეფასებლის სხლო სილყემას მხარს უჭერს დაწესებულოების ხელომძოვანელომზაც და რვენი მენეჯერების, ამიოომ აკომებლ გაკვეტნოთ სხლო მეთოდს და რვენი მოსაზრებებშიც გამოვთქვათ დახვეწისოვი.

ამ დროს საუბარი დაიწყო ნინომ, გიორგის თანამშრომელმა

ანამ აიღო მარკერი და დაფაზე დანერა:
„შეფასების ახალი სისტემის უპირატესობები:

- ფუნქციებით შეფასების სისტემა უფრო მეტად იქნება ორიენტირებული შესრულებული სამუშაოს შედეგზე.
- თანამდებობის სამუშაოს აღწერილობიდან, მოხელის და მენეჯერის ურთიერთშეთანხმებულ საფუძვლზე, შეირჩევა არა ყველა, არამედ შესაფასებელი ჩერიოდისათვის ჩრიორიცულოი და ყველაზე მნიშვნელოვანი რამდენიმე ფუნქცია. ფუნქციებით შეფასებისას მენეჯერები ყურადღებას გაამახვილოვნ დავალოების შესრულების ხარისხზე, ვადაზე და საჩიროების შემთხვევაში, რაოდენოზაზე/მოცულოზაზე.
- თითოეული ფუნქციის შემთხვევაში, წინასწარ იქნება განსაზღვრული მოხელის წარმატების ინდიკატორი/მაჩვენებელი და გაწერილი იქნება თითოეული ქულის განმარტება.

მოხელეები:

„შეფასების პროცესი ალოზათ ასე უფრო ოზიე-ცური იქნება“
„იმედოია ახლოა მაინც გვეტოღინება, რა საფუძვლოით გვიწერენ 3 ან 4 ან სხვა ქულოს“
„კარგოია, რომ ყველოაფერი წინასწარ იქნება განსაზღვრული და შეთანხმებული, მენეჯერების მოლოღინებოც გვეტოღინება და უფრო მეტად ორიენტირებული ვიქნებით შედეგზე“

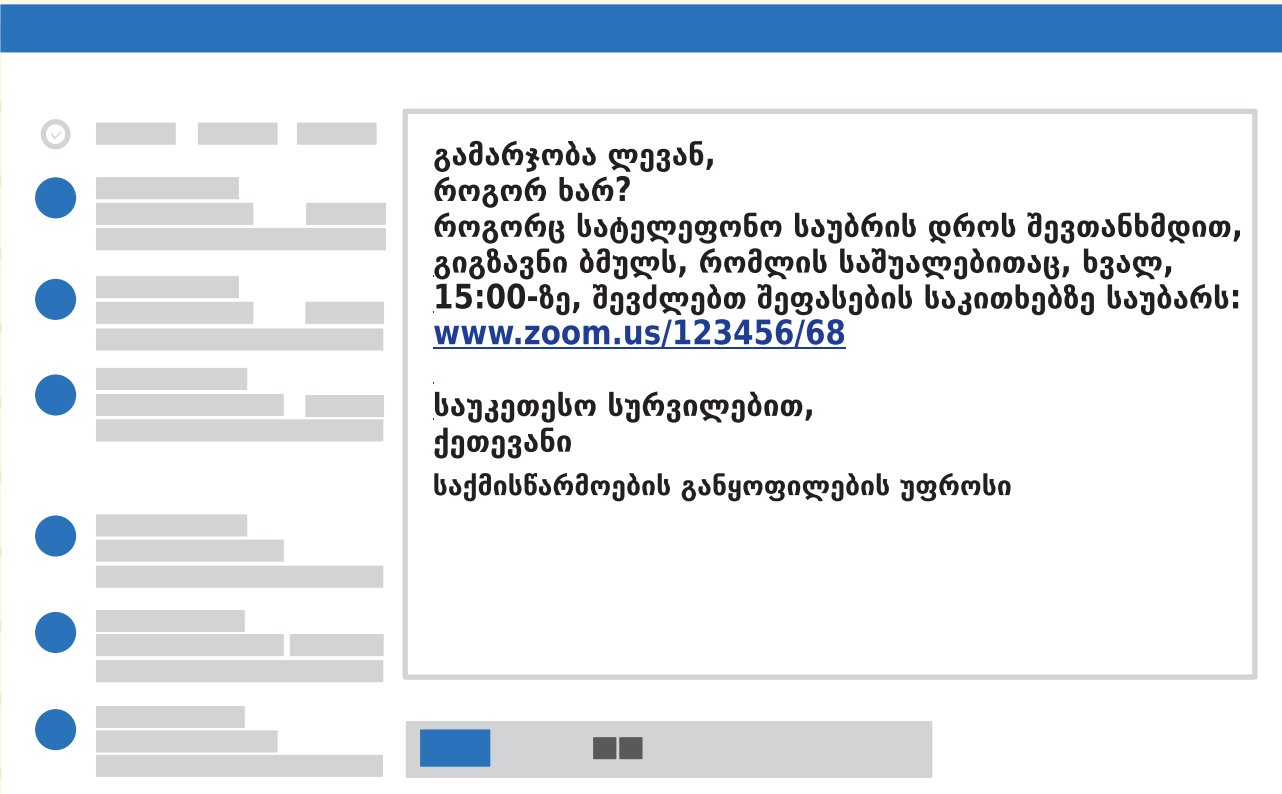
ანა:

„გაგვიზოიარეთ თქვენი უკუკავშირი, რამელ სომ არ შეტვლოღოით?“

თავი 3

შეფასების კომპონენტების შეთანხმება და მოლოდინების გაზიარება





გამარჯობა ლევან,
როგორ ხარ?
როგორც სატელეფონო საუბრის დროს შევთანხმდით,
გიგზავნი ბმულს, რომლის საშუალებითაც, ხვალ,
15:00-ზე, შევძლებთ შეფასების საკითხებზე საუბარს:
www.zoom.us/123456/68

საუკეთესო სურვილებით,
ქეთევანი
საქმისწარმოების განყოფილების უფროსი

ადამიანებისთვის დამახასიათებელია ქსევის ცვლილება, როდესაც მას აკვირ-
დებიან. აღნიშნული მოვლენა მრავალჯერ არის შესწავლილი შრომისა და ორ-
განიზაციის ფსიქოლოგების მიერ. დაკვირვებისა და ყურადღების ობიექტი, ინდი-
ვიდუალური მახასიათებლების გათვალისწინებით, მეც-ნაკლებად განიცდის
დისკომფორტს. შეფასების სისქემა, გარკვეულწილად მოიაზრებს ყურადღების
კონცენტრაციას თანამშრომლის გარკვეულ მოქმედებებზე, გადაწყვეტილებებსა და
შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე. ამასთანავე, როდესაც შეფასება სიხლოეს ორგა-
ნიზაციისა და თანამშრომლისთვის, ეს კიდევ უფრო ზრდის დასაქმებულის შფოთ-
ვის დონეს.

ლიხლო ხომ ცვლილებას უკავშირდება, ცვლილება კი კომფორსის ზონიდან გამოსვლისკენ გვიშოიბებს. კომფორსის ზონის დატოვებას, ადამიანი გაცნობიერებულად თუ გაუცნობიერებლად ეწინააღმდეგება და გაურბის. აქედან გამომდინარე, შეფასებლის სიყუმილ შესახებ ინფორმაციის მიწოდება თანამშრომლისათვის, მითხმვს მენეჯერის მხრიდან გეგმაზომიერ ნაშიკვებს. შესრულებული სამუშაოს შეფასებლის მიზანი ხომ შრომის ქროცელის მოწესრიგებაა, სწორი მოლოდინებლის შექმნაა შესრულებლის შედეგსა და დაკისრებული ფუნქციების, მოვალეობებისა და მოცემულ პერიოდში, ორგანიზაციული პრიორიტეტების და სექციონების შედეგების მახასიათებლების შესახებ.

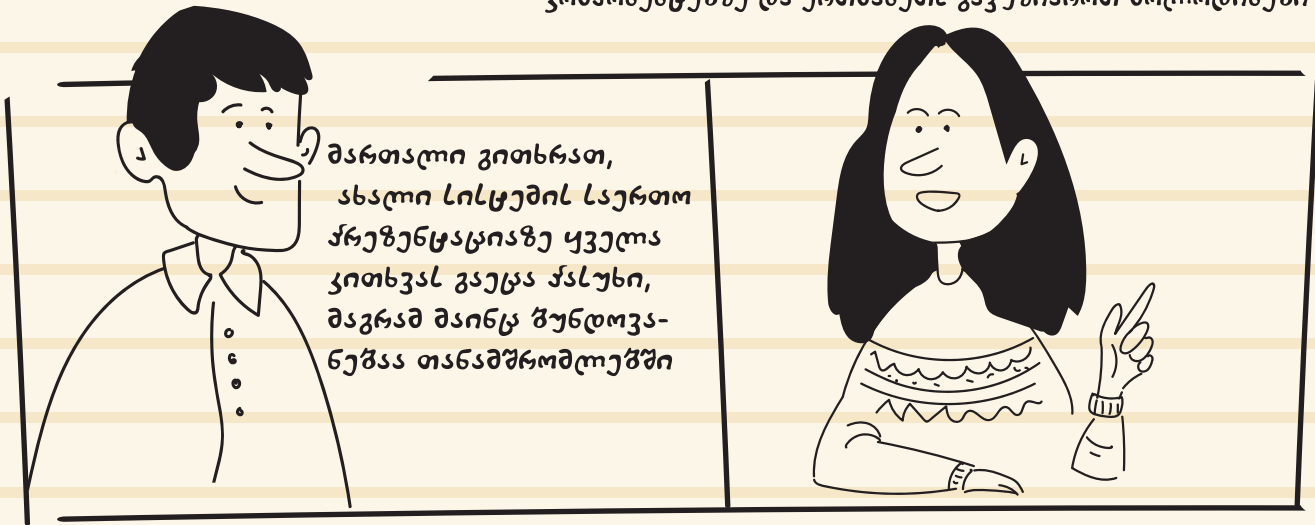
15:00, ოთხშაბათი

გმადლობთ, მეც ამხარული ვარ!

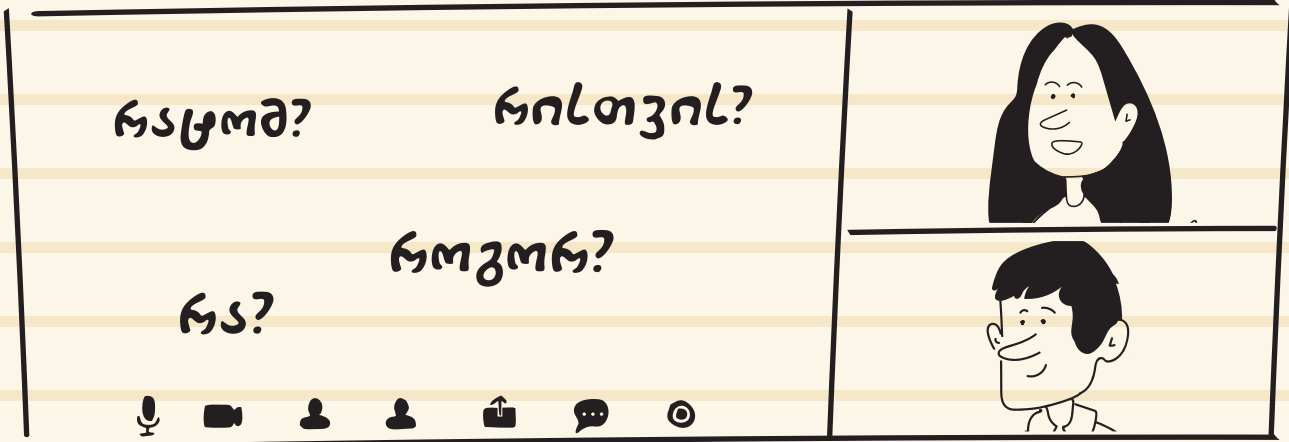
გამარჯობა ლევან, მინარია რომ გხედავ!
როგორ ხარ? როგორ გრძნობ თავს?



ლოვან, ჩვენი შეხვედრის მიზანია შევკარდეთ შეფასებლ
კომპონენტებზე და ერთმანეთს გავუზიაროთ მოლოდინები



სწორედ, ამისომ შეხვდით

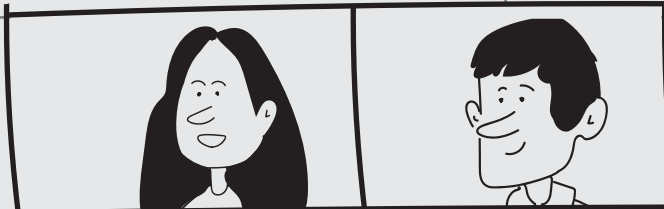


ღევანი:
სწორედ ეს გვჭირდებოდა!

ქეთევანი:
ჩვენი ახალი სისკემილ მიზანია ობიექტური შეფასება, ნათელი და ზუსტი წარმოდგენა იმაზე, თუ რის მიხედვით რა კრიტერიუმებით ვფასდებთ, ორმხრივი სარკველოი: ორგანიზაციული მიზნებში მიღწევა და თანამშრომლოლ კმაყოფილოება

zoom

ფუნქცია	
საქმისწარმოების წესის შესაბამისად შემოსული დოკუმენტების ადრესატისთვის გადაცემა და შესრულების კონტროლი	
შესრულების ინდიკატორი:	
ფუნქციის მისაღწევად განსახორციელებელი აქტივობა	აქტივობის შეფასების ინდიკატორი, მიღწევა ან/და ვადები
დოკუმენტის დარეგისტრირება	ნომენკლატურა სწორად მინიჭებულია (კატეგორია, ნომერი), ვადები
ანოტაციის ამოღება	შინაარსი სწორადაა მითითებული შესაბამის ველში
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





ერთი შეხედვით
უფრო რთული ჩანდა,
ვიდრე ჩელოურად
აღმოჩნდა ახალი
ლიცემილ მიხედვით
მუშაობა



ახლას ვი შევთანხმდეთ
რას გულისხმობს „საუკე-
თელს“, „ჯარგი“, „დამაკ-
მაყოფილოებელი“ და
„არადამაკმაყოფილოებ-
ელი“ შეფასება...

ქეთევანი

მეცნიერ, რომ პირველი ეტაჟზე შესაძლოა რთული იყოს შესრულებილ ინდიკატორებში გაწერა, თუმცა საგრძნობლად ამარცხივებს სამუშაო პროცესს, როდესაც იცნ რას მოელოიან შენგან.

რამელ ხომ არ დაამატებდი? თუ არაფერი დასაზუსტებელი, დავასრულოთ ჩვენი შეხვედრა და ჩემი მხარდაჭერილ იმედი ყოველთვის გქონდელ.



თავი 4

შესაფასებელი პერიოდი

ელენე - მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი. გავლილი აქვს სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ორგანიზებული ტრენინგი თანამშრომლის შეფასებასთან დაკავშირებით და სურს, რომ მიღებული ცოდნა თანამშრომლების შეფასებისას გამოიყენოს. მნიშვნელოვანი რეკომენდაციები დღიურში აქვს ჩანიშნული და შეფასების პერიოდის დასაწყისში გადახედა გასახსენებლად:



Լսողական բացահայտում:

Ճիշդախոսությունը միշտ հարմար է լսողական խնամքի և լսողական խնամքի համար:

Լսողական բացահայտում մտնելով:

✓ Երկրորդական ծրագրի ձևաչափի և ձևաչափի համարժեքների ձևաչափի ստեղծումը

✓ Տեղեկությունների փոխանցում

✓ Խնամքի մեթոդների օգտագործումը և դրանք

✓ Պատասխանները ձևաչափի ձևաչափի

- Ճիշդախոսությունը և լսողական ձևաչափի, համարժեքների և լսողական ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի

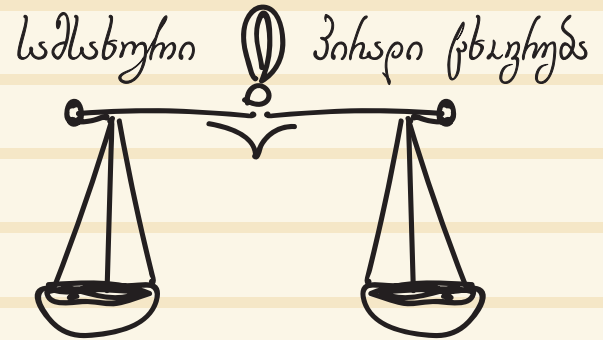
- Լսողական բացահայտումը և ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի

- Ճիշդախոսությունը և ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի

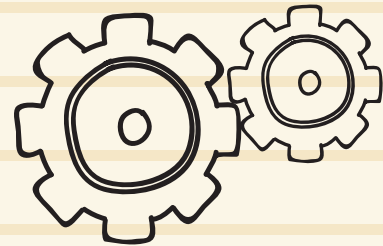
իս և ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի ձևաչափի

ელენე ახალი მენეჯერია. შეფასების პროცესში დასაწყისიდანვე აქტიურად ჩაერთო. ფიქრობს, რომ კარგად არ იცნობს თავის თანამშრომლებს, ამიტომ სამუშაოზე დაკვირვების დანყებად, ყველას ინდივიდუალურად გაესაუბრა და გაიცნო მათი ინტერესები, შეხედულებები, პოზიციები და გაიგო რა ამოტივირებს მათ. პარალელურად, დღიურში გააკეთა ჩანაწერები, რომელთაც სამუშაო პროცესში გაითვალისწინებს თითოეულ თანამშრომელთან ინდივიდუალური მიდგომების შერჩევას.

მინა: მნიშვნელოვნია საბუღალტრო და საბუღალტრო ტექნიკურ შესახებ ინფორმაციას დაეხმარება.



ზოფია: სიამოვნებას, ხასიათს და ხანგრძლივ საბუღალტრო უწყვეტობას, კომპიუტერულ და ტექნიკურ ცოდნას ამხელს და უწყვეტად.



ლუა: შეუძლია კარგად დაეხმარება და მხარე, მხარე, ხელსაწყოები საჭიროებს და მისთვის საჭიროებს და მისთვის საჭიროებს.



սրտիկներով: Ժպտաբաժն, հարցերի դիմումներ, համ թղթեր
եկամորդի քա յևաջիտե յստիմի:



ճտոտ: յարժիկչիտ թղթերի քա յստիմի քա սլեզնիտի յոչիկի:



ელენე ამას წინათ დაესწრო სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ორგანიზებულ მოხელეთა დისტანციურ ფორუმს მოტივაციაზე და ამის შემდეგ დაფიქრდა ამ თემაზე.

„მოხელეთა ფორუმი მოსივაციაზე“



ფორუმზე ბევრ საკითხთან ერთად, მისთვის საინტერესო შეკითხვებსაც გაეცა პასუხი:



რა არის მოტივაცია?

- ადამიანის ქცევის მამოძრავებელი ძალა, ქმედების აღძვრის სურვილი, მიზნისკენ სწრაფვის მოთხოვნილება.

მოტივაციის როგორი სახეები არსებობს?

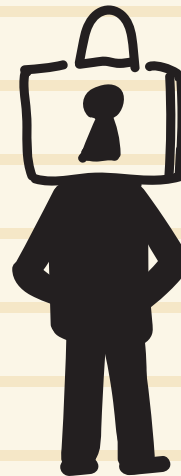
- გარეგანი მოტივაცია ქცევა აღძრულია ჯილდოს მიღების ან უარყოფითი შედეგის თავიდან აცილების მიზნით
- შინაგანი მოტივაცია - ქცევა სტიმულირებულია შინაგანი სურვილით, ქმედებას საფუძვლად უდევს პირადი ინტერესები და მოთხოვნილებები, ენერგია მიზნობრივად არის მიმართული კონკრეტული აქტივობის შესასრულებლად.

PS. მგონი არ აქვს მნიშვნელობა მენეჯერი სხალოთ თუ ძველი, თუ ფიქრობს რომ არ იცის რა ამოცვირებს მის თანამშრომლებს, ჯობს ელოდეს მსგავსად კითხვას, ჩინიშნოს და გამოიყენოს

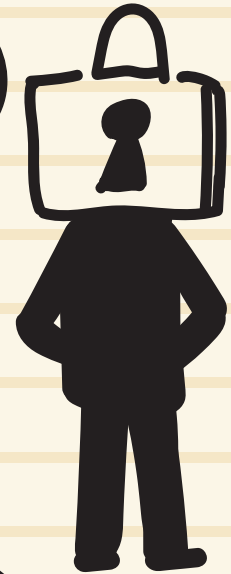


მენეჯერის დღიურის
ჩაკეტილი ფურცელი -
საიდუმლო ფიქრები:

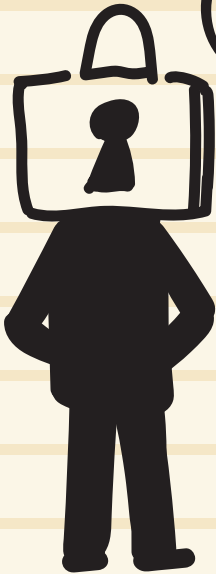
მიწოდებულ იქნა შევსება რა ჩეხოვო?
ჩაუკან უკონხა, ჩად სჩასჩუჩარ აკეიოქს?
სო უჩყინდს მეშინია...



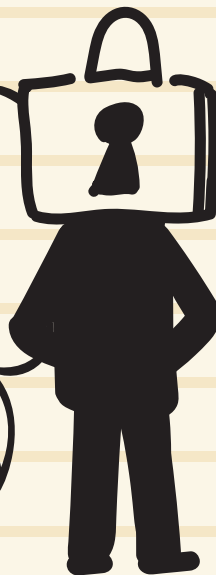
Ձյունը նշանակում է հեռանկարի և շրջանի միջև ընկած միջավայրի
համադրում, և ևս փոխանակում ենք իրենց միջև ընկած
նշանակումը? Կարող ենք ասել, որ սառնակը նշանակում է
սպասում և շրջանի միջև...



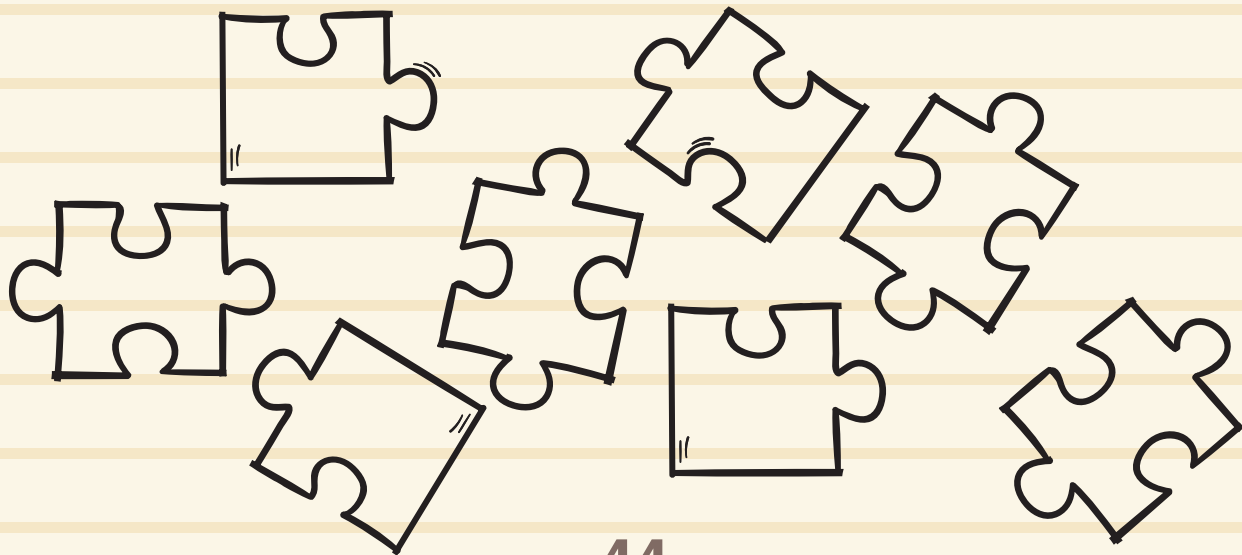
Չէ՛ր շրջանում և ևս փոխանակում ենք իրենց միջև ընկած
նշանակումը? Կարող ենք ասել, որ սառնակը նշանակում է
սպասում և շրջանի միջև...



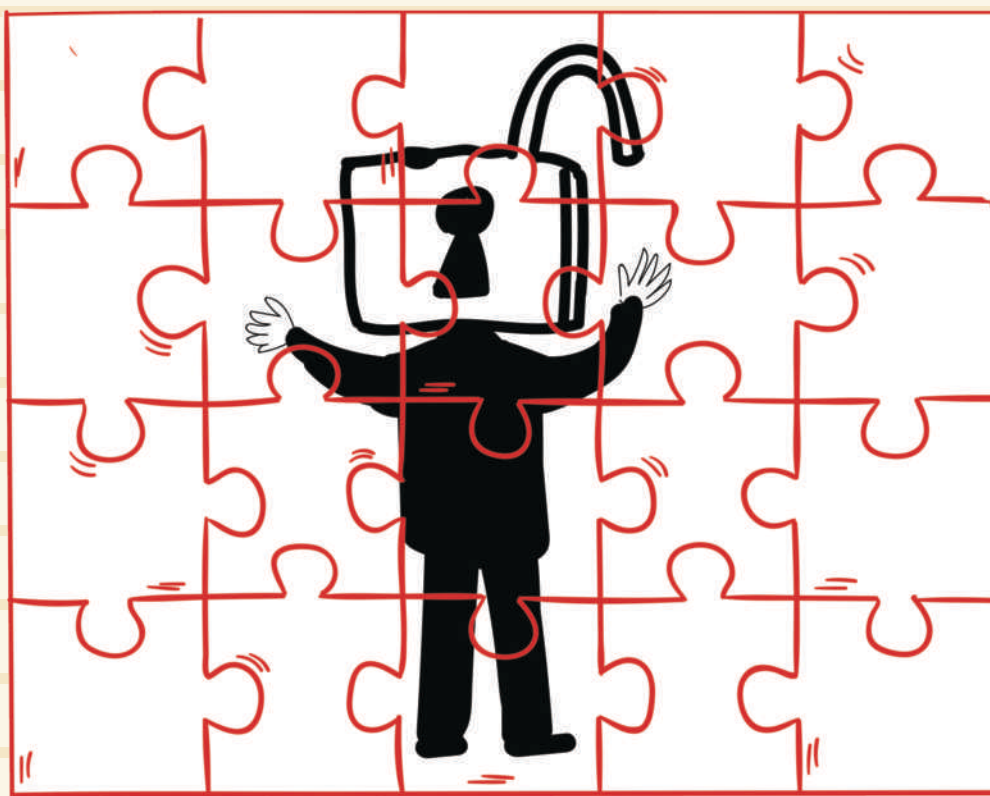
3 ქოვას ხამ კახოი ჭეფახიბას, ხაღამ
უაბახაპას? სოუკეოიხარ ნამდევიოარ ახი ჭეფახოუოიბიას
რას 4 ქოვას ხაუახი რაქეჩა? იოუ ხამუ ახი ბუქანას
სხუას იასნამაღოიბიხუას ხაღამ იქრას ვიეიბო? ხაუახი
ბუეიქუ?..



**ყველას რა ჩამოთვლის? ათასი საიდუმლო ფიქრი უტრიალებს მენეჯერს
თავში, მერე საკმარისად ველარ კონცენტრირდება საქმეზე, ბრაზდება სა-
კუთარ თავზე, შედეგად, სტრესულ სიტუაციას უქმნის თანამშრომლებს, ვერც
ისინი ფოკუსირდებიან საქმეზე და სამუშაო პროცესი ხდება ქაოტური.**



**ყველაფერი თავის ადგილზე დალაგდება, თუ მენეჯერი თანამშრომლებს
ხშირად მიაწოდებს კონსტრუქციულ უკუკავშირს.**



კონსტრუქციული უკუკავშირი არის უმნიშვნელოვანესი მექანიზმი, რომელიც:

დადუძნეულია კანსად, ორბრივ კომუნიკაციაზე,
აქიურ მომენაზე, თანაგანცდაზე;

ქმარება თანამშრომელს ჩრმლოემის გადაჭრაში,
შეცდომეზილგან თავის არიდებაში;

მალოებს მოცივაცაის;

ავითარებს, უჩყვეყად აღწავლილ, ხელო უჩყმებს ჩიროვნელო
და ჩრმოველილო ზრდას;

აუმკმელებს სამუშაოლ შელრელოემის ხარისხს, ორიენცირე-
ზელია ჩრმოგრელებე და შედეგზე;

აყალიბებს მეგომრელო ურთიერთომებებს და სსლიამოვნო
სამუშაო გარემოლ.

კონსტრუქციული უკუკავშირის მიზნებისას მენეჯერი ფოკუსირებულია:

თანამშრომლის ქცევაზე და არა პიროვნულ მახასიათებლებზე

დაკვირვებისგან მიღებულ ინფორმაციაზე და არა დასკვნების გამოცანაზე

საკითხებზე, რომელთა ცვლილებაც თანამშრომელს შეუძლია მისი უნარებიდან გამომდინარე და არა კაცემორიულო შეფასებაზე

რეკომენდაციების მიცემაზე, გამოსავლებს ერთობლივად ძიებაზე და არა დირექციულ მიდგომებზე.

თანამშრომლის მოსაზრებების მოსმენაზე, აზროვნების შეჯერებაზე და არა ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებზე.

ყველაფერს მკვირვებელ ურთიერთობებზე და სსლიბოვნო სამუშაო გარემოში.

დაავს
აქციუ

ქმარა
შეცდი

ამაღრ

ავითა
და არ

აუბკ
შულო

კონსტრუქციული უკუკავშირი VS დესტრუქციული უკუკავშირი

დესტრუქციული უკუკავშირი ❌

დირექციული მიდგომა -
შენი წასუბიძგებლობა,
მოიფიქრე რა ავლია ამ
დოკუმენტს და დააკორექ-
ტირე

დასკვნა - ალარაფე-
რი გამოსივირეშ,
შენს საქმესაც
დაეცყო

ერთპიროვნული გადაწყვე-
ტილება - ასე იქნება,
ასე გადაწყვიტე,
ასე სწორია, ალარ უნდა
ამას მსჯელობა.

კაცუგორიული
შეფასება - ახლას
რათა ეშველება,
ილდაც რეში გასაკე-
თებელია ყველასადარი

თანამშრომლის
ჩიროვნული
მასალიათებლები - რა-
ცომ ვერ ხვდები როდის
რა უნდა თქვას?



კონსტრუქციული უკუკავშირი ✓

რეკომენდაცია/
გამოსავალი - ხომ
აკომებლს რავამა-
ცით საჭირს ცუქ-
ნიკის რამონათვალის
და შესაშამისი ხარ-
კები?

დაკვირვებლისგან მიღებუ-
ლი ინფორმაცია - როგორც
შეუნიშნე, ილთი მოცივი-
რებული ალარ რანხარ,
როგორც ყოველთვილს

უკუკავშირი
თანამშრომლისგან -
გთხოვ, შენი მოსაზრებების
გამიზიარე, რას ფიქრობ,
როგორია შენი ქოზიცია?

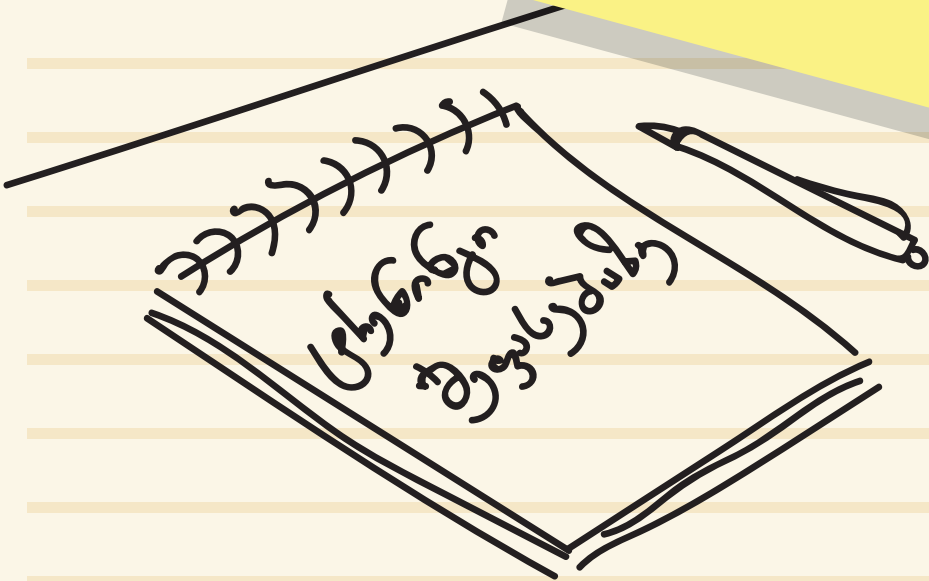
თანამშრომლის ქტევა -
ვფიქრობ, შეგეძლო
მეცი გესაუბრა
წროუქის შედეგებზე

ცვლილება - მტირე
დეცალიც არასოდეს
გეჩარება, ყველას შეი-
ძლება მოგვივიდე,
არაუშავს, შეასწორე



მენეჯერი თანამშრომელს უკუკავშირს აწვდის:

- ლისცემასურად, მყიღიერად, დროულად
- კონკრეტულად, დეტალურად, გარკვევით
- კორექტულად, კონსტრუქციულად
- დაშალასწეშულად - ჯოზოცოური მასასოათეშლოეშოლ გამოყოფას, განსავოთასრეშელოი კომქონენსეშოლ განხოლვას, ჯოზოცოური შედეგეშოლ აღნოშვნას.



თავი 5

საბოლოო შეფასება

ანას უხარია, რომ შეფასების პროცესი ფურცლოების ნაცვლად **EHRM** პროგრამაში, შეფასების ახალ მოდულში განხორციელოდა. ანამ ზაფხულში გაიარა **LLM-სადინანსო-ანალიტიკური სამსახურის** მიერ ჩატარებული ტრენინგი შეფასების ახალ მოდულზე და მიღებული ცოდნა მენეჯერებსაც გაუზიარა. ანამ გამოიყენა შეფასების ახალი მოდულის შესაძლებლობა და **EHRM** პროგრამიდან ყველა თანამშრომელს გაუგზავნა შეწყობინება საშოთხომ შეფასების დაწყების შესახებ.



ელენემ შეტყობინების მისვლისთანავე ყველა თანამშრომელთან ინდივიდუალურად შეათანხმა მათთვის მოსახერხებელი თარიღი და დრო.

გრაფიკით, პირველად დეასთან უნევდა შეხვედრა.

დეა ის თანამშრომელია, რომელსაც მენეჯერული საქმიანობა აინტერესებს და სიამოვნებს. დეას საბოლოო შეფასება სწორედ დანესებულებისთვის მნიშვნელოვანი პროექტის ფარგლებში უნდა მომხდარიყო, რომელსაც ის მართავდა. რა თქმა უნდა, პარალელურად თანამდებობის სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციებსაც ასრულებდა, მაგრამ მისი პოზიციისთვის ეს პროექტი იყო ამ შესაფასებელ პერიოდში ყველაზე პრიორიტეტული და მენეჯერთან შეთანხმებით, სწორედ ამის მიხედვით შეფასდება.

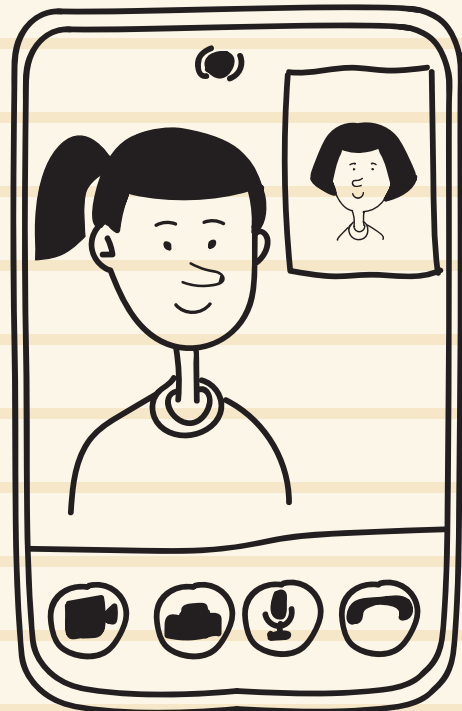
დეა ძალიან ბევრს მუშაობდა პროექტზე, თუმცა, დისტანციური მუშაობის რეჟიმით გამონვეულმა სიტუაციამ ხელი შეუშალა რომ სრულყოფილი შედეგებით დაესრულებინა. ყველა საკითხს საბოლოო შეფასების გასაუბრებაზე განიხილავენ.

შეფასების გასაუბრება/უკუკავშირი

დისტანციურ რეჟიმში მუშაობის გამო, დეას შეფასების გასაუბრება ელენემ ელექტრონულად, სოციალური ქსელის მეშვეობით ჩაატარა.

მენეჯერი უნდა მოემზადოს შეხვედრის დაწყებამდე, თავი მოუყაროს კონკრეტული უკუკავშირისთვის საჭირო ინფორმაციას/მასალოებს/ფაქტებს და აიღოს ნებისმიერი თანამშრომლისგან გასაუბრების დაწყების თანხმობა.

ელენე - დეა სასიამოვნოა შენთან შეხვედრა, როგორ ხარ, შეგვიძლია დავინწყით?



დეა - მადლობა ელენე, უკეთესად ვიქნებოდი, შესაძლებელი რომ ყოფილიყო პროექტის სხვაგვარად დასრულება, სამწუხაროდ, სრულად ვერ დადგა ის შედეგი, რაზეც შევთანხმდით დასაწყისში, მაგრამ პროექტი მაინც განხორციელდა.

უკუკავშირის დიალოგში მენეჯერმა უნდა გაიზიაროს თანამშრომლის განცდები, ემოციები და უნდა შესთავაზოს ოპტიმალური გამოსავალი.

ელენე - არაუშავს დეა, ეს გლობალური სიტუაციაა, შენი შეფასება ამ პროექტის ფარგლებში ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მოხდება.



მენეჯერმა აუსილოებლად უნდა დაიწყოს თანამშრომლის ძლიერი მხარეების აღნიშვნით. (მოცივასიისთვის, დაფასებისთვის, ნდობისთვის, კეთილგანწყობილი გარემოსთვის)

პროექტი ნამდვილად განსაზღვრული გეგმით მიმდინარეობდა. დიდი მადლობა კარგად დაგეგმილი სამუშაოსთვის, გუნდიც მოტივირებულად ასრულებდა საქმეს - ეს შენი კარგი მენეჯერული უნარების დადასტურებაა. მოდი განვიხილოთ რა მოხდა დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადასვლის შემდეგ. რას იტყვოდი პროცესზე, როგორ შეაფასებდი, რა გამოწვევას გამოყოფდი?

მენეჯერი უნდა იწყერედებოდეს თანამშრომლის უხედულოებებით, მისი ჯოჯიბით, მოსაზრებებით და უნდა უსმენდეს მას.

დეა - გუნდის დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე გადასვლამ და კომუნიკაციის სხვადასხვა სახის გამოწვევამ მათთან მუშაობის პროცესი ძალიან გაართულა. ამიტომ გადავწყვიტე, რომ ბედმეტი დრო არ დამეხარჯა და ყველაფერი მე გამეკეთებინა.

ელენე - როგორ ფიქრობ, შენმა გადაწყვეტილებამ როგორი გავლენა მოახდინა პროექტის მიმდინარეობაზე, ამ გადმოსახედიდან რამეს ხომ არ შეცვლიდი?

მენეჯერი უნდა ცდილობდეს არ გამოიყანოს დასკვნები და თანამშრომელს უნდა მისცეს მსჯელობის შესაძლოებლობა

დეა - პროექტი საუკეთესოდ არ დასრულდა, მაგრამ ხომ არ ჩავარდა? ვფიქრობ, აჯობებდა გუნდის წევრებისთვის მეთხოვა დახმარება და ალტერნატიულ გზებზე მეფიქრა, მაგრამ მეშინოდა, ყველაფერი აირეოდა და ასე ვარჩიე.

თანამშრომელმა მნიშვნელოვანია იგრძნოს, რომ მენეჯერი ეთანხმება მის მოსაზრებებს.

ელენე - ნამდვილად კარგი იქნებოდა სამუშაოს განაწილება. რადგან მნიშვნელოვანი აქტივობის განხორციელება ვეღარ მოხერხდა. საბოლოოდ, პროექტი დაგვიანებით დასრულდა და დანესებულების მიმართ კრიტიკაც მოყვა.

მენეჯერმა უკუკავშირის დროს უნდა გამოიჩინოს გამზედამოზ და სათქმელი მკაფიოდ უნდა გამოხატოს.

დეა - დიახ, ასეა, მაგრამ მე მაქსიმალურად ვიყავი ჩართული და ყველაფერი გავაკეთე.

ასრციულოზ მნიშვნელოვანია. მენეჯერმა ვასკეზად უნდა აღნიშნოს როგორც ჯოზისციური ისე ნეგაციური მხარეები და შეინარჩუნოს კონსტრუქციული დიალოგი

ელენე - მადლობა დასაფასებელია შენი ძალისხმევა, თუმცა, პროექტის ფარგლებში გუნდურად მუშაობა და საქმის განაწილება არსებითია. ჩემს ჩართულობას როგორ შეაფასებდი? სიამოვნებით მივიღებ შენგან უკუკავშირს და რეკომენდაციებს

მენეჯერს უნდა აინცერესდეს როგორ აფასებს მას თანამშრომელი, ეს მენეჯერული უნარების განვითარებაში დაეხმარება

დეა - სულ მახსენებდი ყველაფერს შენ ნუ აკეთებ, ისე დაგეგმე, რომ ყველა თანაბრად იყოს ჩართული, რამდენჯერ დამეხმარე ყოველდღიურ საქმიანობაშიც, დიდი მადლობა მხარდაჭერისთვის.

დასასრულს უნდა შეკამდეს ძირითადი ასაქმეები. უნდა გამოიკვეთოს ის შედეგები და გავლონენ, რაც შესრულებული სამუშაოს მოყვას.

ელენე - მადლობა უკუკავშირისთვის. დარწმუნებული ვარ, რომ არ შეგშინებოდა იმის რაც ჯერ არ გქონდა ნაცადი, შეძლებდი გუნდის წევრებისთვის ფუნქციების რაციონალურად განაწილებას, პროექტიც სასურველი შედეგებით დასრულდებოდა და კრიტიკაც აღარ მოყვებოდა. ვხედავ მენეჯერულ პოტენციალს შენში, რასაც განვითარება სჭირდება, როგორ ფიქრობ, ხომ არ აჯობებს დავგეგმოთ პროფესიული განვითარების აქტივობები დელეგირების და სტრესულ სიტუაციებში მუშაობის მიმართულებით? ამ უნარების დახვეწის შემდეგ, ვფიქრობ რომ წარმატებულად გაართმევ თავს სხვა მნიშვნელოვან პროექტებზე მუშაობას.

ძირითადი სათქმელის შემდეგ, დიალოგი ჯოზეფიურად უნდა დასრულოდეს, მენეჯერი ორიენტირებული უნდა იყოს განვითარებაზე და უნდა ითვალისწინებდეს თანამშრომლის მოსაზრებებს.

უკუკავშირი სამომავლო პერსპექტივებზეც უნდა იყოს ორიენტირებული, რომ ნათლად ჩანდეს განვითარების გავლონები.

დეა - როგორც ჩანს მჭირდება უნარების განვითარება ამ მხრივ.

ელენე - მადლობა დეა. გთხოვ, გამიზიარო შენ როგორ შეაფასებდი შესრულებულ სამუშაოს.

მენეჯერისთვის მნიშვნელოვანია, გაიგოს, როგორ აფასებს თანამშრომელი მის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. გამოკვეთს შეფასებებს შორის განსხვავებებს და მეტიც, უფრო ობიექტურს ხდის საშოლოთ შედეგს.

თვითშეფასება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია პირველ რიგში, თანამშრომლისთვის და შემდეგ მენეჯერისთვის.

თვითშეფასება:

- ეფუძნება თვითდაკვირვებას
- მოიცავს განხორციელებული სამუშაოს შეჯამებას, თანმხლები შეცდომებით და წინ გადადგმული ნაბიჯებით
- ხორციელდება ჩვენი თავის მიმართ სიღრმისეული შეკითხვების დასმით, რომელიც გამოკვეთს ჩვენს ძლიერ მხარეებს და გვაპოვნინებს გასაუმჯობესებელ, დასახვეწ მიმართულებებს.
- გვეხმარება თავდაჯერებულობაში - როდესაც ვიცით ჩვენი შესაძლებლობები, აღარ გვეშინია.
- გვაჩვენებს სად ვართ სასურველ შედეგთან და შეთანხმებულ სტანდარტთან მიმართებით.
- დაანახებს მენეჯერს ჩვენს პოზიციას შესრულებულ სამუშაოსთან მიმართებით და განსხვავების აღქმაც მარტივი იქნება.
- გაუადვილებს მენეჯერს ჩვენთვის ყველაზე შედეგიანი პროფესიული განვითარების მიმართულების განსაზღვრას.
- დაანახებს მენეჯერს ჩვენს დამოკიდებულებას - ორიენტირებული ვართ თვითნარმოჩენაზე და ამით საფუძვლიანი პრობლემების გადაფარვაზე, თუ ფოკუსირებული ვართ შესაძლებლობებისა და უნარ-ჩვევების ობიექტურ ანალიზზე.

მთავარია ნდობა და კეთილსინდისიერება! თანამშრომელი უნდა გრძნობდეს, რომ მისი გულახდილობა უარყოფითად არ აისახება მენეჯერთან ურთიერთობაზე და საბოლოო შეფასებაზე.

დეა - რადგან პროექტი დასრულდა, მეც მთელი მონდომებით ვმუშაობდი და თანამშრომლების საქმის შესრულებაც მიწევდა, კარგად შევაფასებდი.

ელენე - როგორც იცი, მე შესრულებული სამუშაო დამაკმაყოფილებლად შევაფასე. მოდი გადავხედოთ წინასწარ შეთანხმებული ქულების განმარტებებს და ერთად ვიმსჯელოთ საბოლოო შედეგზე:

მენეჯერი უზიარებს თავის ხედვას, თუმცა არ არის იმპერსონული და ცდილობს ჩართოს თანამშრომელი განხილვაში.

საუკეთესო/აღემატება მოლოდინს

დავალეებში სრულდება ვადაზე ადრე, სრულყოფილად;

დადგა მოსალოდნელოზე მეტი შედეგი;

შექმნილი დოკუმენტები გამოიყენება შაზლონი/სახელომძვანელომ სხით;

დამატებით მოძიებულობა ინფორმაციამ/წყაროებმა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა სერუ-სურული ერთეულოლ სამუშაო პროცესი;

გამოყენებულოთა ინოვაციური ან/და შემოქმედებითი მიდგომები, მეთოდები, რამაც ხელი შეუწყო მასობრივი რესურსით შედეგის მიღწევას;

განხორციელებული აქტივობებში აზოიციურად აილახა დაწესებულებოლ იმიჯზე.

კარგი/ შეესაბამება მოლოდინს

დავად
ფილას

დადგა

შექმნი
ხელმძ

დამაყ
მნიშვნ
ლილ ს

გამოყ
მიღგო
ალოურ

განხი
დაწეს

დავადგენი სრულდება სტაბილურად, დროულად, დადგენილ ვადებში, შეთანხმებული სტანდარტისა და პროცედურის შესაბამისად;

შექმნილი პროდუქტი არ საჭიროებს მნიშვნელოვან ცვლილებებს, გადამუშავებას, თემატურ გამართვას;

დამოუკიდებლად, დახმარების გარეშე აღწევს დასახულ ამოცანებს შეთანხმებული სტანდარტით.



დამაკმაყოფილებელი/არ შეესაბამება მოლოდინს/საჭიროებს
განვითარებას/ განვითარების პროცესშია

დავალოებში სრულობს დაგვიანებით;

დავალოებში სტაბილურად ვერ სრულობს
შეთანხმებული სტანდარტით;

დავალოებში სრულობს შესრულების მინიმალური სტანდარტით;

დავალოებში ვერ სრულობს დამოუკიდებლობის
იმ ხარისხით, რომელსაც თანამშრომლის კომპეტენციის
არეალი ითვალისწინებს;

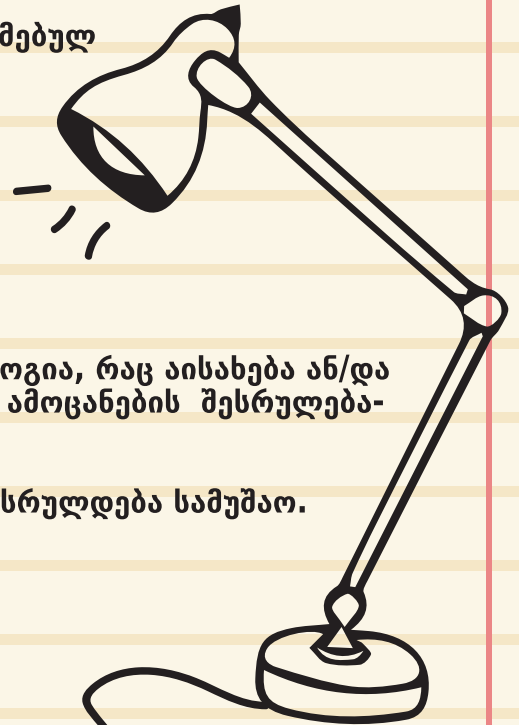
შექმნილი პრობლემები სჭირდება რაღაცეებში, საშო-
ლოთ პრობლემად ვერ გამოდგება;

არასაკმარისი უნარები გამომავალ დავალოებში დასასრუ-
ლებლად საჭირო ვახდა დამატებითი რესურსების (დრო,
ფინანსები, ადამიანები) გამოყენება;

შუბლოვანი დავალის სრულად დელოვირება, მიუ-
ხედავად იმისა, რომ დავალს შეესაბამება კომპეტენციის
არეალი (თანამდებობრივ რანგს).

**არადამაკმაყოფილებელი/მნიშვნელოვნად არ შეესაბამება
მოლოდინს/ მნიშვნელოვნად საჭიროებს განვითარებას**

- დავალების შესრულების ვადები ირღვევა სისტემატურად;
- დადგენილი ვადის დარღვევა უარყოფითად აისახება დანესებულების იმიჯზე;
- სამუშაო პროცესში არ ხდება ინფორმაციის/მონაცემთა გადამონმება, რაც უარყოფითად აისახა სტრუქტურული ერთეულის საბოლოო სამუშაო შედეგებზე;
- დოკუმენტი/დავალება არ შეესაბამება შეთანხმებულ კრიტერიუმებს, რის გამოც დოკუმენტის/დავალების მნიშვნელოვანი ნაწილი საჭიროებს გადამუშავებას;
- დაირღვა სამუშაო გეგმით განსაზღვრული აქტივობები, რამაც სტრუქტურული ერთეულის შედეგებზე იქონია უარყოფითი გავლენა ან/და შეაფერხა სხვათა შედეგები
- დაირღვა დადგენილი პროცედურა/მეთოდოლოგია, რაც აისახება ან/და შესაძლოა აისახოს ერთეულის/დანესებულების ამოცანების შესრულებაზე/ხარისხზე და იმიჯზე;
- ტექნიკური უნარ-ჩვევების არქონის გამო ვერ სრულდება სამუშაო.



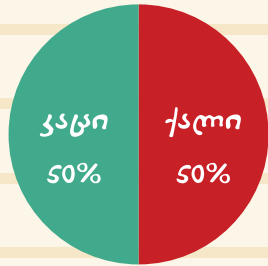
განმარტებების მიხედვით, ელენემ დეას გააცნო არგუმენტები, რის გამოც გადაწყვიტა შესრულებული სამუშაოს დამაკმაყოფილებლად შეფასება. დეამ მონიშნა EHRM პროგრამის შეფასების მოდულში, რომ გაეცნო და ეთანხმება მენეჯერის მიერ დაწერილ საბოლოო შეფასებას. დეა იზიარებს, რომ მიუხედავად სამუშაოს კარგად დაგეგმვისა და წარმატებულად დაწყებისა, ვერ უზრუნველყო სტრესული სიტუაციის მართვა, გუნდის ნევრებისთვის შესაბამისი დავალებების მიცემა, პასუხისმგებლობების განაწილება და დაწესებულებისთვის მნიშვნელოვანი პროექტის დროულად, განსაზღვრული შედეგით დასრულება. თუმცა, შესაბამისი უნარების განვითარების შემდეგ, დეა, შეძლებს წარმატებით გაართვას თავი ამ გამოწვევებს.



თავი 6

შედეგების მართვა

ქეთევანმა შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანად სამართავად მიღებული შედეგები გააანალიზა, რიგობრივ თითოეული თანამშრომლის/ ინდივიდუალური, ისე – სტრუქტურული ერთეულის დონეზე.



ქეთევანის განყოფილებაში შეფასების სამართლებრივ შედეგებს რომ

გადავაკვლოთ თვალი:

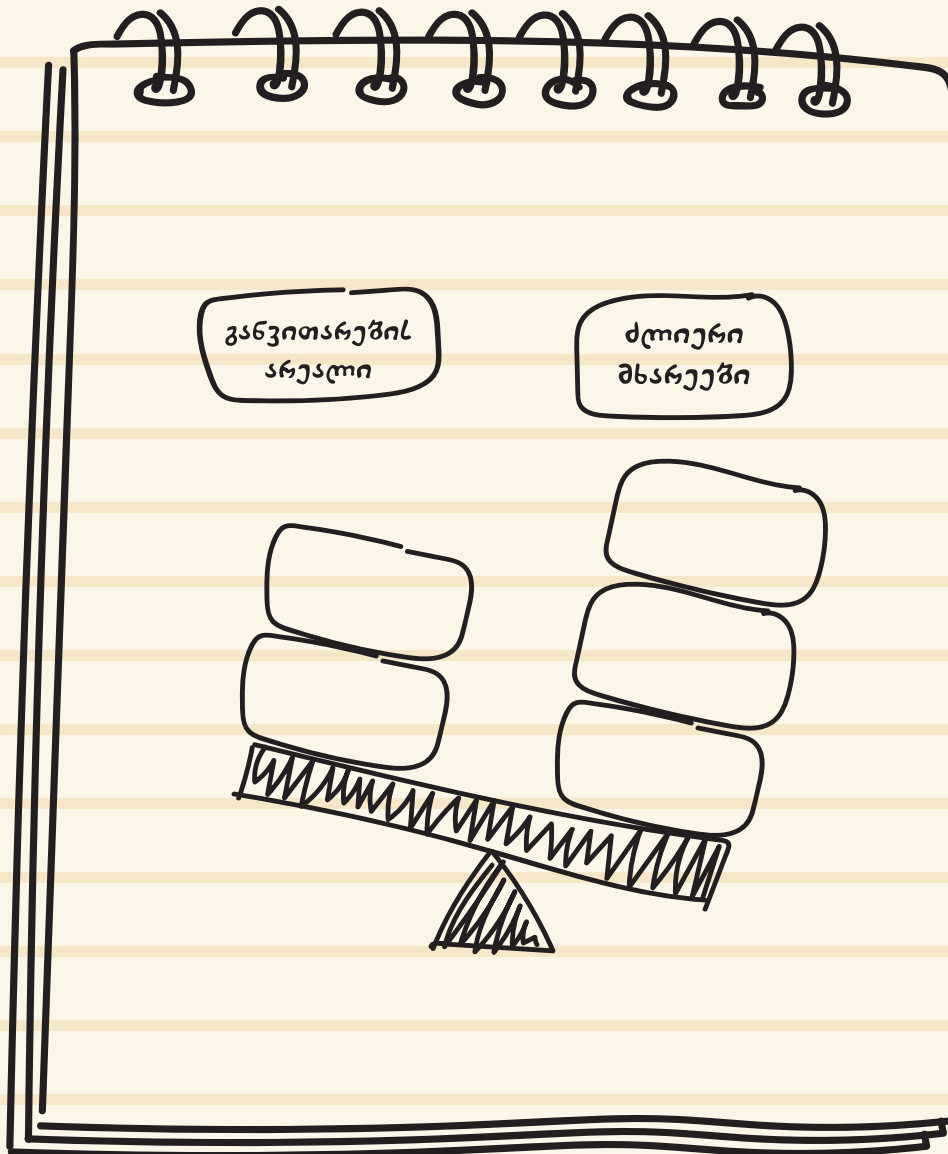
- ელიოს უკვე მეორე კლასი მიენიჭა, მას ხომ ზედიზედ უკვე მეოთხედ აქვს საუკეთესო შეფასება - იგი მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებითა და პროფესიული უნარ-ჩვევებით.
- ლაშას პირველი კლასი მიენიჭა, ვინაიდან უკვე მეორე წელია შეფასდა როგორც საუკეთესო - მის მიერ წარმაცემით განხორციელოდა რამდენიმე პროექტი, რომელიც დაწესებულების პრესტიჟს და ეფექტიანობაზე აისახა.
- ლევანს და ნინოს ასევე პირველი კლასი მიენიჭათ, მათ შედეგებს თუ დავაკვირდებით, სამი წლის განმავლობაში, ისინი კარგად ან გამორჩეულად ასრულებდნენ თავიანთ მოვალეობებს.

- შოთასა და სლომელ დაწესებულების ხელმძღვანელოს მხრიდან, გამოეცხადათ მადლობა, ვინაიდან შოლომ წლის განმავლობაში მრავლად მათგანმა გააუმჯობესა სამუშაოს შესრულების ხარისხი და აჩვენა პროგრესი.

ქეთევანი აანალიზებს თითოეული თანამშრომლის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ითვალისწინებს მომდევნო წლისათვის ორგანიზაციის მიზნებსა და პრიორიტეტებს და თავის დღიურში ხაზავს მართივ სქემას:

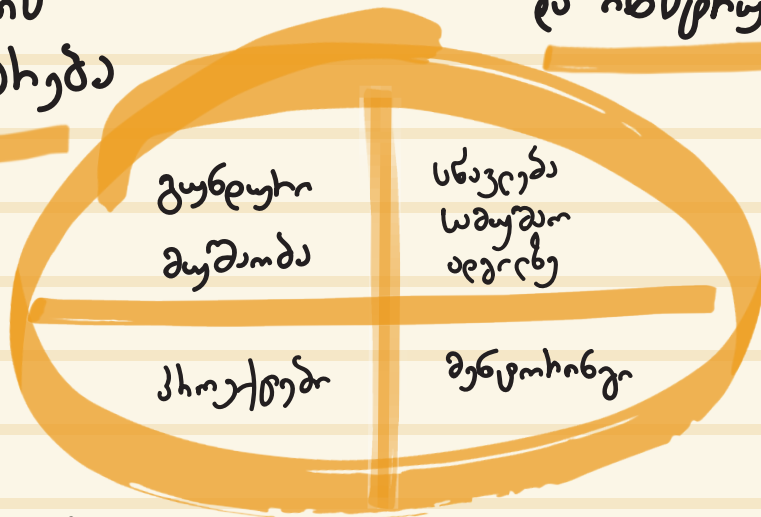
წარმაცემების/ წარმაცემული საჭიანობების ჩამონათვალი	რა შეგვეძლო გაგვეკეთებინა უკეთ?
რა დაგვეხმარა წარმაცემის მიოწევასში (გარემო, ცოდნა, უნარები და ა.შ.)?	რა შეგვიწყობდა ხელს მიგველო უკეთესი შედეგი?

ქეთევანი ემზადება თანამშრომლებთან შესახვედრად, რათა ერთად შეავსონ აღნიშნული ფორმები და ერთად შეადგინონ ინდივიდუალური განვითარების გეგმა. სამუშაო ფორმებთან ერთად, მან ასევე მოინიშნა რამდენიმე მეთოდი და აქტივობა თანამშრომლების განსავითარებლად:



ღაცყსი
იქნისა და
ცოცხლის
გზიანი

ღმრთი
ყსყსი
და იხსიყსი



განსხვავი
საქმის მიყნი
ქიყნი
გამოსაყნი

გამოსი
თანამწიწნი
მიყნი მხიყნი

ქეთევანმა კარგად იცის განმავითარებელი დიალოგის მნიშვნელობა და მზად არის თანამშრომელთან ინტერვიუს წარმართვისთვის.

განმავითარებელი დიალოგი

- თანამშრომლის მოსივარების დადგენა, ქროფელიური მიზნებისა და ინსერქტების დაზუსტება, ცოდნა და უნარები, რომელთა გაუმჯობესებლს სურვილი აქვს და ა.შ;
- მოსმენა და დაზუსტება, ხომ სწორად არის აღქმული მისი მოსაზრებები;
- რეკომენდაციის შეთავაზება და რეკვის მიმართ თანამშრომლის აზრის მოსმენა.

1. ჯერ დავესვათ 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 გავუკეთოთ ფორმულირება მათ ნათქვამს:

„თუ სწორად გავიგე, (...), ასეა?“;

„თუ სწორად გავიგე, (...), სწორია?“;

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

3. გამოვხატოთ თქვენი აზრი:

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

4. ვეცადოთ, მისთვის მისაღები იყოს:

„რას იტყვი? როგორ ფიქრობ?“

თავი 7

შესრულებული სამუშაოს მართვის სისტემის შეფასება

მას შემდეგ, რაც შეფასების სისტემის მორიგი ციკლი დასრულდა, გიორგი ემზადება შეფასების სისტემის ეფექტიანობის ანალიზის განსახორციელებლად.



შეფასების სისტემის საუკეთესო მიდგომები

პასუხები უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

ის ძვირფასი ძირებზე? იაკის საუკეთესო

შინაქცევა? ის ძვირფასი იყენებენ საქმიანობას

საქმიანობაში? იაკის ადამიანი მუშაობის

ბოლო შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე

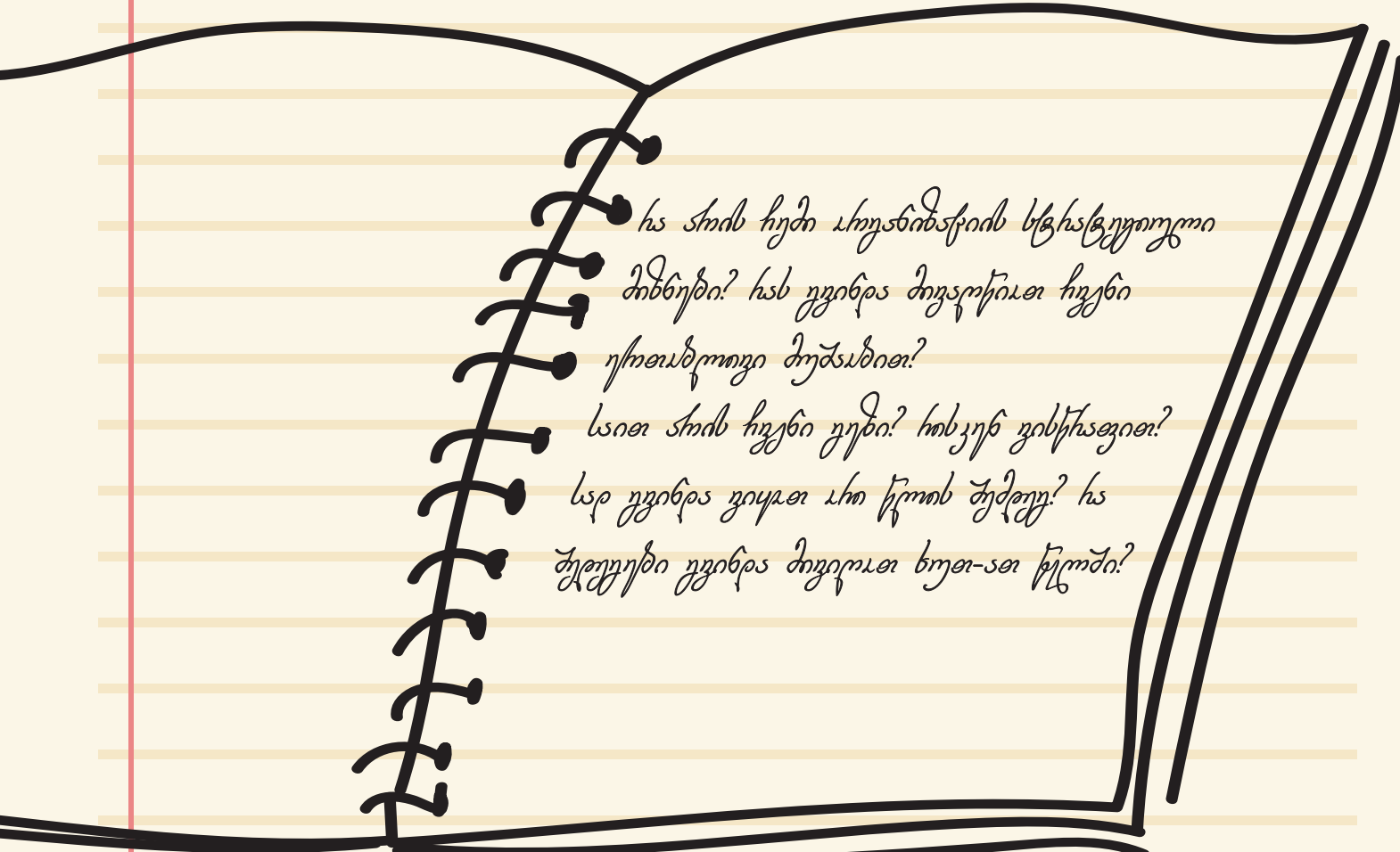
შედეგს ახორციელებენ? იაკის უმჯობესობა

არის სხვადასხვა ძვირფასი?

აღნიშნულ კითხვებზე მიღებული პასუხების საფუძველზე, გიორგის უყალიბდება ნათელი წარმოდგენა მისი ორგანიზაციისთვის შესაბამის, შესაფერის და შედეგიან შეფასების სისტემის მოდელის შესახებ.

ორგანიზაციული მიზანი

პასუხები უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:



• *ეს არის ჩემი ათვისების სტრატეგიული მიზნები? ხს უყირა მოვარირა ჩუნი ურარბოთვი მოქარბირ?*

სარ არა ჩუნი ურბირ? რბკერ უბრრარბირ?

სარ უყირა ურარა არ რრობ რბრბრ? რ რბრბრბირ უყირა მოვარირ ბრბ-არ რბრბირ?

მიუხედავად იმისა, რამდენად ხელშესახები და დოკუმენტურად გაფორმებულია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები, თანამშრომლების/ დასაქმებულების გონებაში არსებობს გარკვეული მიზნები და წარმოდგენები, რომელთა მიხედვითაც მოქმედებენ ისინი და გაცნობიერებულად თუ გაუცნობიერებლად მოძრაობენ აღნიშნული მიმართულებით.

წარმატების ინდიკატორები

გასაანალიზებლად გამოიყოფა რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი:

წარუქცეოლად - *საუბრა შეიძლება თანამშრომლების წარუქცეოლად მსჯელობისა? აღნიშნული ცუდობის ანაზღაურება ანუ ანტი-წარუქცეობის ტექნიკები? ხა მხივ? საუბრა?*

შეფასების კამპანიები - *საშუალო ხარისხი და ადეკვატური შიშის განსწავლელი, თუ სხვა მიზეზები, სადა რაიმეხნის ფასდება მხივ?*
საუბრა უკუაღივებს შეფასების კამპანიები რაქციონლობის მიხედვ?

მინუტი-მინუტის ჩანაწერი და უკუკავშირის ხანის - *საშუალო ჩანაწერის მინუტი-მინუტის ჩანაწერის სისწილის რაქციონობის და განსწავლელის ექსპერტიზა?*

საუბრის ხარისხის მიხედვით უკუკავშირის? *საშუალო რაქციონობის და ტექნიკის აღიარების მიხედვით?*

შეფასების სისწილის მიხედვით მხივების რაქციონობის უკუკავშირის - *საუბრა რაქციონობის ანუ თანამშრომლებს შეფასების სისწილის მიხედვით?*

საშუალო საშუალო-საშუალო შეფასების სისწილის, განსწავლელის წარუქცეობის, ინფორმაციის მიხედვით შეფასების, მიუხედავად უკუკავშირის და ა.შ.

შეფასების ტექნიკები რაქციონობის - *საუბრის ქონების განსწავლელის სწავლელის რაქციონობის და სწავლა უკუკავშირის, ანუ ანტი-წარუქცეობის ტექნიკები? საუბრა რაქციონობის მიხედვით? ხა ში ვიქცეობს, რივი საშუალო-საშუალო „საშუალო-საშუალო“ ანუ „საუბრა“ შეფასების მიხედვით?*

თანამშრომლის ღირებულება რაკვილივება-სადღინი თანამშრომელი ზრუებს რანქინგილოებს
ქოლებინ მიხუევიო? ხუგახოს დათი ჟუვანებინ ჟუევიები?

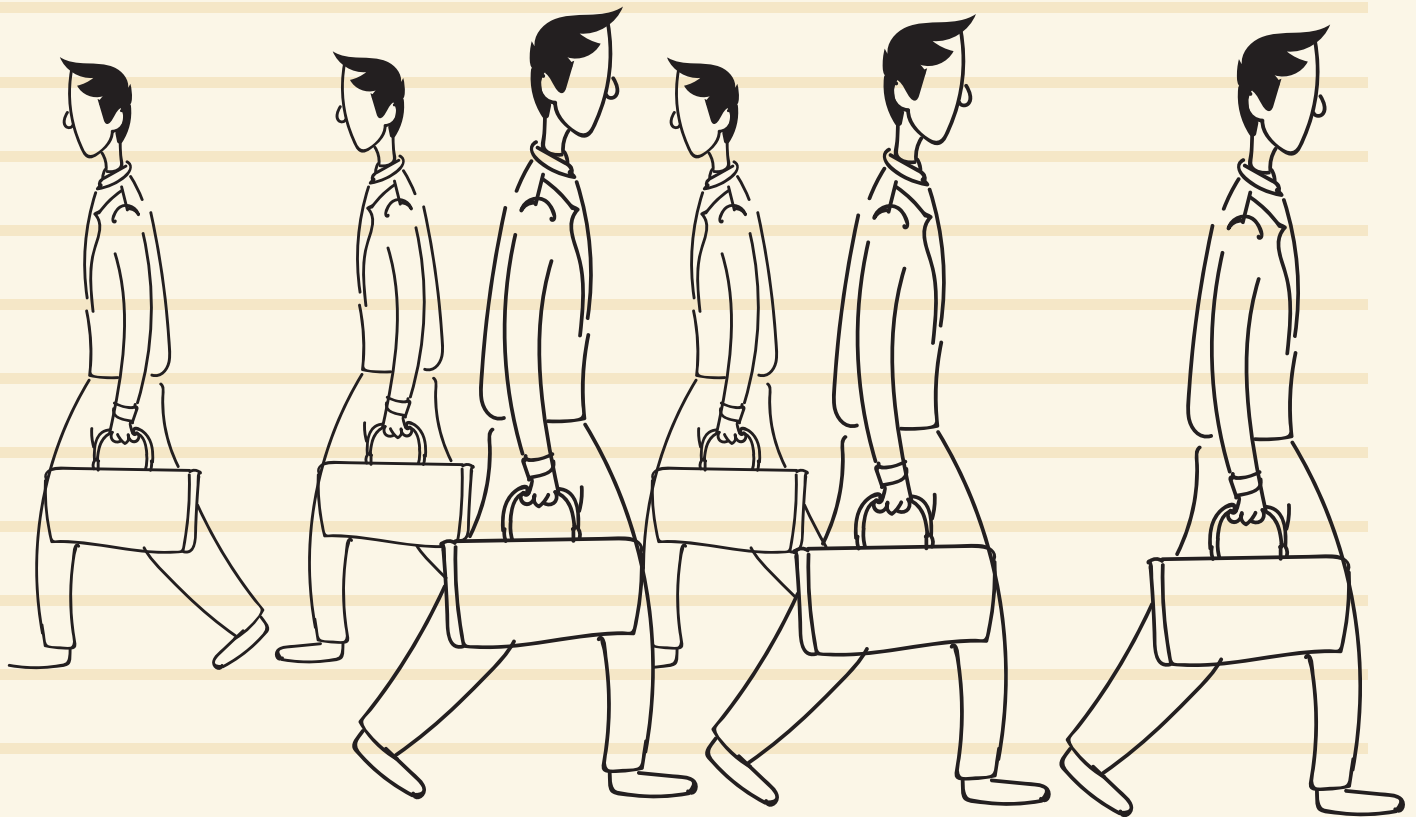
ვადინებინ
კოდეციენცი

=

სანანვანოშო ჟერიოდში წასული
თანამშრომლოებინ რამდენოშა

(სანანვანოშო ჟერიოდინ დასაწყინში
თანამშრომლოებინ რამდენოშა+
სანანვანოშო ჟერიოდინ შოლოლ
თანამშრომლოებინ რამდენოშა)/2

× 100



შედეგების შეფასება და სამომავლო ნაბიჯები



წინამდებარე პრაქტიკული სახელმძღვანელო მომზადდა, მათ შორის, საჯარო სამსახურის ბიუროსა და გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) პროექტის „დეცენტრალიზაციისა და კარგი მმართველობის ხელშეწყობა ადგილობრივ დონეზე საქართველოში“ ერთობლივი პროექტის ფარგლებში მომზადებული - „სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევის“ - მოსაზრებებზე დაყრდნობით.