

# ტალანტების მართვა, როგორც სისტემა

სახელმძღვანელო საჯარო  
დაწესებულებებისთვის

მომზადებული და გამოცემულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის მთავრობის ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.



- **სახელმძღვანელოს შესახებ**

ტალანტების მართვის შესახებ სახელმძღვანელო წარმოადგენს გზამკვლევს, რომელიც ხელს უწყობს საჯარო სტრუქტურებში ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვას. მოცემული დოკუმენტი არის სარეკომენდაციო ხასიათის, რომელიც მოიცავს ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვისა და განხორციელების ძირითად კომპონენტებს, მათ ზოგად აღწერასა და შესაბამის ინსტრუმენტებს. გამომდინარე იქიდან, რომ ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს თანამშრომლების მართვის ინდივიდუალური პოლიტიკა, შესაბამისი საოპერაციო სისტემები და ორგანიზაციული კულტურა, მოცემული დოკუმენტი განხილულ უნდა იქნას, როგორც ზოგადი ხასიათის სახელმძღვანელო, რომელიც საჭიროებს საჯარო დაწესებულების სპეციფიკის გათვალისწინებასა და მის სისტემებთან ადაპტირებას.

სახელმძღვანელოს მიზანია საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტსა და მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებს დაეხმაროს ტალანტების იდენტიფიცირების, მათი განვითარების, შენარჩუნებისა და მართვის პროცესში.

პროცედურა მოიცავს ტალანტების მართვის სისტემის დანერგვისა და მართვის პროცესში გამოსაყენებელი დოკუმენტების ნიმუშებს.

## ნაწილი I: ტალანტების მართვის პრინციპები

### 1. რას ვგულისხმობთ ტერმინში „ტალანტი“?

„ტალანტი“ მოვიაზრებთ იმ თანამშრომლებს, რომელთაც გააჩნიათ **ამოცანების შესრულების უნარი და ლიდერული პოტენციალი**. მათ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობაზე აწმყოსა და გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ტალანტის კონცეპცია „**მაღალი პოტენციალის**“ ცნებას ეყრდნობა. ეს არის ადამიანის უნარი, წაიწიოს წინ კარიერაში, მოიხდოს უფრო კომპლექსური, უფრო არაერთგვაროვანი და მასშტაბური როლები და მიაღწიოს წარმატებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ადამიანს აქვს თანდაყოლილი ნიჭი, ტალანტების პროგრამებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მათ, ვინც იდენტიფიცირდება, როგორც მაღალი პოტენციალის მქონე ტალანტი.

### 2. რას ნიშნავს „ტალანტების მართვა“?

ტალანტების მართვა მოიცავს ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი და მაღალი პოტენციალის მქონე **ტალანტების მოზიდვის, იდენტიფიკაციის, განვითარების, ჩართულობის, შენარჩუნებისა და დასაქმების/განთავსების სისტემატიზირებულ პროცესს**.

ტალანტების მართვა მთავარი სტრატეგია და ინვესტიციაა ორგანიზაციის სამომავლო განვითარებაში. მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების კარიერული ზრდის სისტემური მიდგომა უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში შესაფერისი კადრების მუდმივად არსებობას და მათ მზაობას, შეასრულონ მნიშვნელოვანი როლი ორგანიზაციის აწმყოსა და მომავალში.

### 3. ტალანტების მართვის სისტემის უპირატესობები

ბოლო დროინდელი კვლევებით ტალანტების მართვას დიდი ყურადღება ეთმობა. კვლევების მიხედვით, ამ სისტემას ხელშესახები შედეგები მოაქვს ორგანიზაციისთვის, როგორცაა:

- **ლიდერების ჩანაცვლების სისტემის შექმნა**(ე.წ. Leadership Bench Strength), რაც დაწესებულების კრიტიკულ, მაღალი რგოლის პოზიციებზე „მემკვიდრეების გეგმის“ (succession planning) არსებობას უზრუნველყოფს, რაც თავისთავად, ორგანიზაციული უწყვეტობის კრიტიკული ფაქტორია.
- დაწესებულებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი უნარების მქონე მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების **შენარჩუნება და ჩართულობა**.
- **მომხმარებელთა კმაყოფილების** დონის ამაღლება და ზოგადად, სერვისების მიწოდების ხარისხის მაჩვენებლების გაუმჯობესება. კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება იმ ორგანიზაციებთან შედარებით, რომლებსაც არ აქვთ დანერგილი ტალანტების მართვის სისტემა.

Corporate Executive Board-ის მიერ 2014 წელს ჩატარებულმა კვლევამ გამოკვეთა მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების განსაკუთრებული მნიშვნელობა. დადგინდა, რომ ეს თანამშრომლები თითქმის ორჯერ უფრო დიდ ღირებულებას ქმნიან ორგანიზაციისთვის იმათთან

შედარებით, ვისაც არ აღმოაჩნდა მაღალი პოტენციალი. კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ ორგანიზაციის ყველაზე ეფექტური (მაღალი შესრულების მქონე) თანამშრომლების მხოლოდ 15 %-ს შეუძლია იმ დონეზე განვითარება და ადაპტაცია, რომ მაღალი რგოლის, კომპლექსურ თანამდებობებზე წარმატებული მუშაობა შეძლოს.

**ტალანტების მართვა გვეხმარება 15% -ის იდენტიფიცირებაში** და დარწმუნებაში, რომ ისინი შეძლებენ მაღალი კრიტიკული პოზიციების წარმატებით დაკავებას. დანარჩენი მაღალეფექტური თანამშრომლების 85 % კვლავ რჩება დაწესებულების საქმიანობის აქტიურ მონაწილედ და ტალანტების სისტემა უზრუნველყოფს, რომ მათ მაქსიმალური წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციულ საქმიანობაში.

ტალანტების მართვის სისტემურ მიდგომას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს უფრო მოქნილი და მზრუნველი ინსტიტუციის შექმნისთვის, რომელიც შეძლებს უკეთესად ემსახუროს მოქალაქეებს. ეს არის საჯარო დაწესებულების წარმატების გასაღები.

რატომ უნდა დანერგოს ორგანიზაციამ ტალანტების მართვის სისტემა?	
საჯარო დაწესებულების სარგებელი:	თანამშრომლების სარგებელი:
<ul style="list-style-type: none"> <li>დაქირავების (კანდიდატების, პროცესის) ეფექტურობა იზრდება</li> <li>სისტემატიურად ვზომავთ შესრულებულ სამუშაოს და მკაფიო საზომები;</li> <li>გამომუშავდება სწორი მიდგომა შენარჩუნება-განვითარებისთვის;</li> <li>ჩვენს არსებულ რესურსებს ვადარებთ დარგის სტანდარტთან;</li> <li>სწავლება და განვითარება აქტიურდება და შესაბამისად, იზრდება ორგანიზაციული შედეგები.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>იაზრებენ და ნათლად ხედავენ რა ცოდნა, უნარები და ქცევები სჭირდებათ პროგრესისთვის;</li> <li>საკუთარი განვითარების მოკლე და გრძელვადიანი საჭიროებების დაგეგმვა შეუძლიათ;</li> <li>მოტივირებული არიან კარიერის განვითარებისთვის.</li> </ul>
<p>შედეგად:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>იზრდება ეფექტურობა და პროდუქტიულობა</li> <li>იზრდება თანამშრომელთა კმაყოფილება და ჩართულობა</li> <li>თანამშრომლისა და დაწესებულების ღირებულებები და შესრულება ერთმანეთთან უფრო თანხვედრაში მოდის</li> </ul>	

#### 4. ტალანტების მართვის პრინციპები

ტალანტების სისტემას საფუძვლად სამი პრინციპი უდევს:

- **ტალანტების მართვის სისტემას ფლობენ და ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის მაღალი რგოლის ლიდერები.** ისინი, ორგანიზაციის გრძელვადიანი ინტერესების გათვალისწინებით, აქტიურად არიან ჩართულნი პროცესში. მაღალი რგოლის მენეჯერებს, როგორც ორგანიზაციის ლიდერებს, ტალანტების ეფექტური მართვის უზრუნველსაყოფად და კულტურაში გასავრცელებლად განსაკუთრებული როლი ეკისრებათ.
- **ტალანტის იდენტიფიკაცია ემყარება ვალიდურ და ობიექტურ შეფასებას.** ეს უზრუნველყოფს, რომ სწორი ადამიანები ჩაერთონ სწორ განვითარებაში და ყურადღება გაამახვილონ საკუთარი კარიერის კონკრეტულ მომენტებზე. ეს ხდება ეყრდნობა ე.წ. „დამსახურების“ (merit) ცნებას. (ანუ, მაგ. დაწინაურებას იღებს ის, ვინც ყველაზე მეტად იმსახურებს, მაღალ ბონუსს იღებს ის, ვინც ყველაზე მეტი წვლილი შეიტანა საქმიანობაში და ა.შ.).

- **ტალანტების მართვის პროცესი სისტემატური და დინამიურია:**

- პროცესი მოიცავს პოტენციური ტალანტების რეგულარულ და აქტიურ იდენტიფიკაციას, პროექტირებას და მონიტორინგს: ვინ არიან ისინი, როგორ ვითარდებიან, როგორია „შემდეგი ნაბიჯები“ მათ კარიერაში, რაც მათ საუკეთესო შესაძლებლობების რეალიზებაში დაეხმარება.
- ასევე აღიარებულია, რომ ადამიანის პოტენციალი დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს, რაც დამოკიდებულია მის გარემოებებზე ან კარიერულ ეტაპზე. ამიტომ პოტენციალი რეგულარულად კონტროლდება და თავიდან ფასდება.

## 5. ტალანტების მართვის სისტემა

საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული გეგმა და „სამუშაო ძალის დაგეგმვა“ განსაზღვრავს ტალანტების მართვის ფოკუსს. სტრატეგიული მიზნებით განისაზღვრება ორგანიზაციის საქმიანობა და მისი ძირითადი პრიორიტეტები.

სამუშაო ძალების (workforce planning) დაგეგმვის მეშვეობით განისაზღვრება ის მოთხოვნები, რომლებიც სჭირდება სტრატეგიული პრიორიტეტების შესრულებას. მათ შორის, რა საჭიროებები აქვს ორგანიზაციას იმ კრიტიკული, მაღალი პოზიციების მიმართ, რომლებიც მონაწილეობენ სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციაში.

კრიტიკული როლები შეიძლება იყოს ზოგადი, (მაგ. გენერალური დირექტორი) ან სპეციფიკური (მაგ. ფინანსური დირექტორი).

ტალანტების მართვა ორიენტირებულია იმ თანამშრომლებზე, რომელთაც აქვთ პოტენციალი, წარმატებით შეასრულონ ორგანიზაციისთვის ყველაზე კრიტიკული და მნიშვნელოვანი როლები აწმყოსა და მომავალში.

ტალანტების მართვის სისტემა შედგება ოთხი ელემენტისგან:

1. **ტალანტების მოზიდვა და იდენტიფიკაცია:** ტალანტების გარე მოძიება ან შიდა ტალანტების გამოვლენა, რომლებიც სამომავლოდ შეძლებენ კრიტიკულ თანამდებობაზე წარმატების მიღწევას.
2. **ტალანტების განვითარება:** ინვესტიციის მიზანმიმართული განხორციელება ნიჭიერი თანამშრომლების განვითარებისთვის, რათა გაძლიერდეს მათი შესაძლებლობები და წარმატების ალბათობა კრიტიკული თანამდებობისთვის.
3. **ტალანტების ჩართულობა:** ნიჭიერი თანამშრომლების ჩართულობის მხარდაჭერა და მათი შენარჩუნება კარიერის მართვის, მუდმივი განვითარებისა და შენარჩუნების სტრატეგიების საშუალებით.
4. **ტალანტების დასაქმება/განთავსება:** გამოვლენილი ტალანტების აქტიური გამოყენება კრიტიკული პოზიციების საჭიროებების (workforce gaps) შესავსებად. ეს გულისხმობს მათ დასაქმებას მოკლევადიანად (მაგ. კრიტიკული პროექტები/ სამუშაო ჯგუფები) ან გრძელვადიანად (მაგ. მენეჯერულ თანამდებობებზე), კარიერული მისწრაფებებისა და ბიზნეს მოთხოვნების შესაბამისად.

ტალანტების მართვის სრული სისტემა იხილეთ სქემაზე #1. ყველა ნაბიჯი უფრო დეტალურად არის განხილული ამ სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილში.

## 6. ტალანტების მართვის სტრუქტურა

იმისათვის, რომ ტალანტების მართვა ეფექტური იყოს, მნიშვნელოვანია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მექანიზმი, რომლის ფარგლებში მაღალი რგოლის მენეჯერები რეგულარულად იკრიბებიან და ერთად განიხილავენ პოტენციურ ტალანტებს.

სტრუქტურულად, ეს შეიძლება იყოს:

- „ტალანტების საბჭო“, ჯგუფი ან კომიტეტი
- ან ტალანტების რეგულარული განხილვა უკვე არსებული აღმასრულებელი კომიტეტის ფარგლებში.

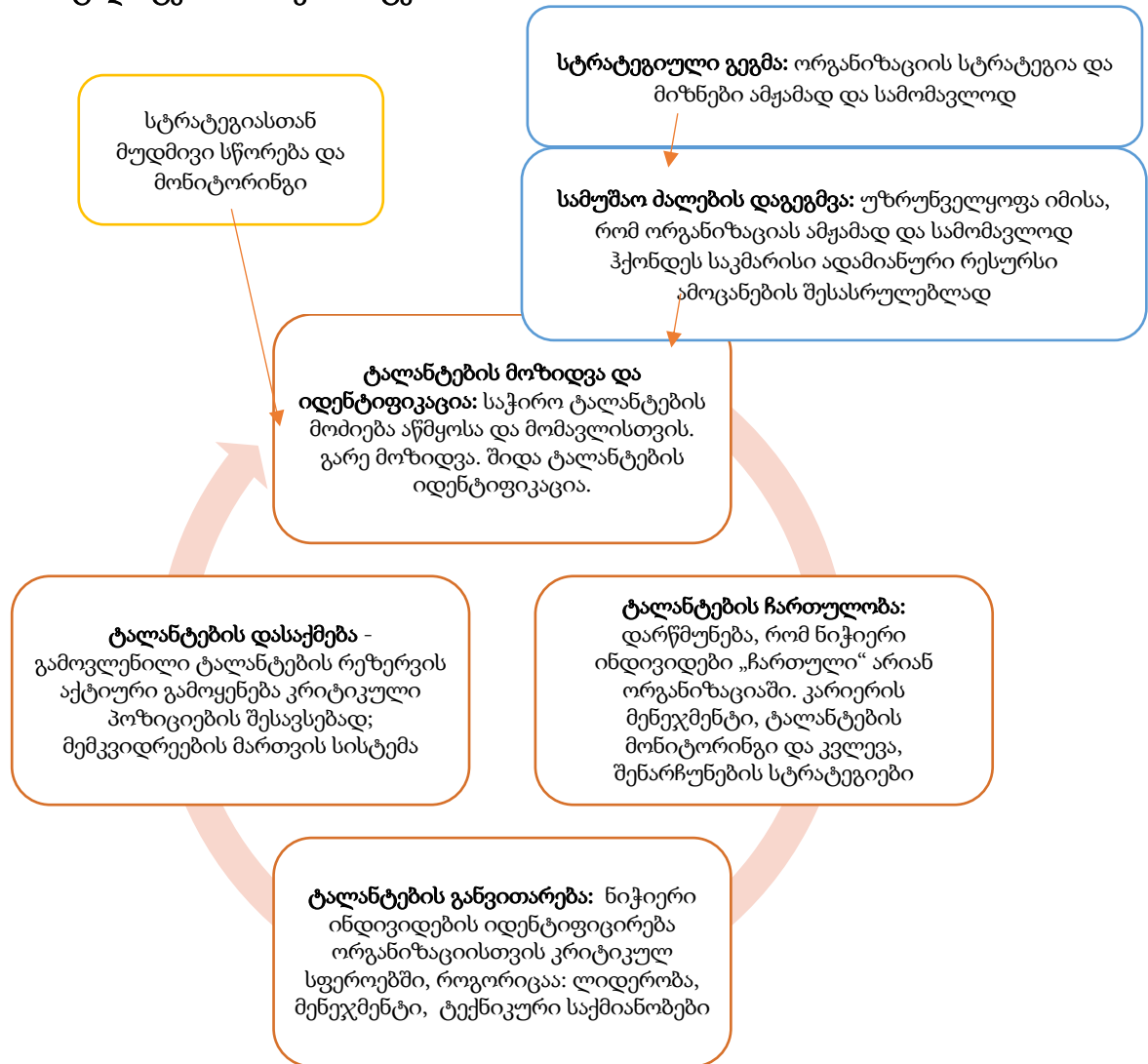
ამ ტიპის მექანიზმები და ტალანტების მაღალ დონეზე განხილვა უზრუნველყოფს, რომ გადაწყვეტილებები მიღებული იქნას ორგანიზაციის სტრატეგიული საქმიანობიდან გამომდინარე, ორგანიზაციისა და ტალანტის გრძელვადიანი ინტერესების თანხვედრის გათვალისწინებით.

„საბჭოს“ ამოცანაა ტალანტების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება, ტალანტის ჰირიზონტალური, ან ვერტიკალური კარიერული მოძრაობა, მოკლევადიანი პროექტული ჩართულობა, ან გრძელვადიანი თანამდებობა, რაც ღირებულია ტალანტის უნარებისა და გამოცდილებების გაფართოებისთვის.

საბჭოს მიერ ტალანტების განხილვას კოორდინაციას უწევს HR დეპარტამენტი. HR-ს შეუძლია წარმოადგინოს ინფორმაცია და რჩევა მაღალი პოტენციალის მქონე პირების იდენტიფიკაციის, განვითარებისა და კარიერული პროგრესის შესახებ. HR დეპარტამენტი ხელმძღვანელობს ტალანტებზე დაკვირვებისა და მონიტორინგის ინსტრუმენტებით, რომლებზეც მას ხელი მიუწვდება. ან შეიძლება რომელიმე სისტემა შევიძინოთ - მაგალითად, სპეციალიზებული პროგრამული უზრუნველყოფა (software). ტალანტების რეზერვის ზომის მიხედვით, მარტივი ელექტრონული ცხრილიც შესაძლოა ისეთივე ეფექტური ინსტრუმენტი იყოს ტალანტების მონიტორინგისთვის.

დამატებით ინფორმაცია ტალანტების მართვის მექანიზმებზე წარმოდგენილია ამ სახელმძღვანელოს II ნაწილის მე-5 პუნქტში.

## სქემა # 1: ტალანტების მართვის სისტემა





## ნაწილი II: ტალანტების მართვის პრაქტიკული გადაწყვეტილებები

### 1. ტალანტების მოზიდვა და იდენტიფიცირება

ტალანტი-თანამშრომლების რეზერვის შექმნის ორი ძირითადი გზა არსებობს: შრომითი ბაზრიდან გარე ტალანტების შერჩევა, ან ორგანიზაციის არსებული თანამშრომლების გამოვლენა.

კრიტიკული პოზიციების საკადრო რეზერვის შექმნისთვის ორგანიზაციების უმრავლესობა ორივე მიდგომის ნაზავს იყენებს.

#### 1.1. გარე ტალანტების მოზიდვა

ტალანტების მოზიდვა ნიშნავს საუკეთესო, ვარსკვლავი და ღირსეული ადამიანების მოზიდვას ორგანიზაციაში კარიერის შესაქმნელად. გარე ტალანტების მოზიდვა უზრუნველყოფს საკადრო რეზერვის გაფართოებას, ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი უნარებისა და გამოცდილების შეძენას, ორგანიზაციის მუშაობისთვის და კარიერული წინსვლისთვის ახალი, ენთუზიაზმით სავსე ადამიანების შემოღებას. კვლევების თანახმად, ტალანტების შერჩევა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ჩართულობის უფრო მაღალ დონეს, შენარჩუნებას და დაქირავებისთვის უფრო ნაკლებ ხარჯებს, შემცირებულ გაცდენებს და გაუმჯობესებულ შესრულებას.

აქ ტალანტების სისტემა იკვეთება რეკრუტირების სისტემასთან. ჩვეულებრივ, „**რეკრუტირების პოლიტიკა და სახელმძღვანელო**“, რომელიც HR-ის სახელმძღვანელო დოკუმენტია, შეიცავს ინფორმაციას მოზიდვის, სელექციის, შერჩევის პროცესის შესახებ.

სოციალური მედია და გლობალური ქსელები მნიშვნელოვნად ცვლის თანამედროვე მოზიდვის სტრატეგიას. ბოლოდროინდელი კვლევების თანახმად, ტალანტების მოზიდვის ეფექტური სტრატეგიები, რომლებიც ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ სოციალური ქსელების ეპოქაში, მოიცავს:

- **შევხედოთ რეკრუტირებას, როგორც მარკეტინგულ სტრატეგიას.** ტალანტებისთვის ბრძოლაში ორგანიზაციის იმიჯი მნიშვნელოვანია. დღეს კანდიდატების 48% ცდილობს გაარკვიოს, შეესაბამება თუ არა თქვენი ორგანიზაცია მათ ღირებულებებს და 31% იკვლევს ინფორმაციას „ორგანიზაციული კულტურის“ შესახებ. ტალანტების მოზიდვა ნიშნავს ძლიერი დამსაქმებლის „ბრენდის“ შექმნას, რომელიც მოიზიდავს საუკეთესო კანდიდატებს.
- **სოციალური ქსელების გამოყენება კანდიდატების რეზერვის შესაქმნელად (ე.წ. „გარე რეზერვი“).** ეფექტური ორგანიზაციები სოციალურ ქსელებს იყენებენ, რათა მიწვდნენ ჯგუფებს, რომლებიც დაინტერესებული არიან მათი პროდუქციით, მათი მუშაობით ან თავად ორგანიზაციით. ამ სოციალური ჯგუფების წევრებიშესაძლოა გადაიქცნენ მაღალხარისხიან, ერთგულ თანამშრომლებად.
- **რეფერალების გამოყენება.** რეფერალები ტალანტების მოზიდვის ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი წყაროა. კვლევებმა აჩვენა, რომ თანამშრომლების მიერ რეკომენდებულ კანდიდატებს ორჯერ ან სამჯერ უფრო მეტი შანსი აქვთ მიაღწიონ წარმატებას.
- **მონაცემთა გამოყენება.** ტალანტი კანდიდატების იდენტიფიკაციისთვის განიხილეთ ისეთი წყაროები, როგორებიცაა, LinkedIn, Facebook და სხვა გლობალური ქსელები.



## 1.2. შიდა ტალანტების იდენტიფიკაცია

შიდა ტალანტების იდენტიფიკაცია და განვითარება ნიშნავს, შიდა რეზერვის ქონას. შესაბამისად, ორგანიზაცია აღარ არის დამოკიდებული მხოლოდ შრომის ბაზარზე და ზოგიერთ კრიტიკულ ვაკანსიას მომზადებული, კომპეტენტური შიდა-კანდიდატით ავსებს.

### 1.2.1. კომპეტენციებზე დაფუძნებული მიდგომა

ტალანტების იდენტიფიკაციისთვის მნიშვნელოვანია კომპეტენციებზე დაფუძნებული შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა.

ორგანიზაციებს, როგორც წესი, კომპეტენციების მოდელი აქვთ შემუშავებული.

#### რა არის კომპეტენციების მოდელი?

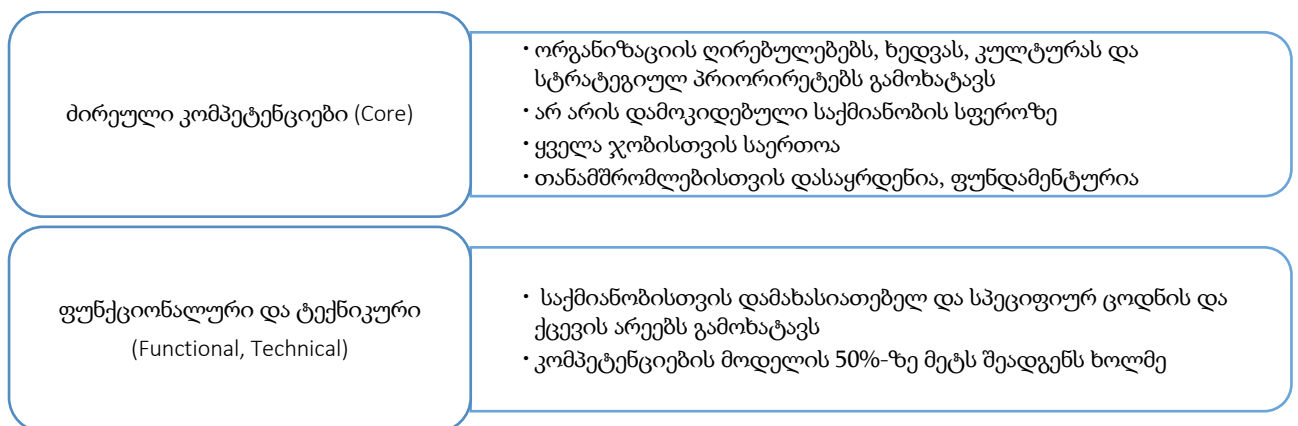
- კომპეტენცია არის დაკვირვებადი უნარ-ჩვევების, ცოდნების, უნარებისა და ქცევის ნაკრები, რომელიც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად.
- კომპეტენციები „ჩაშენებულია“ ორგანიზაციის ხედვაში და ღირებულებების სისტემაში.

#### რით განსხვავდება კომპეტენციების შეფასება შესრულებული სამუშაოს შეფასებისგან?

კომპეტენციების შეფასებით ჩვენ ვზომავთ ადამიანის მზაობას და უნარს, რომ შეასრულოს სამუშაოსთვის საჭირო ფუნქციები. ხოლო შესრულებული სამუშაოს შეფასებით ვზომავთ შედეგებს, გამოსავლებს, მას შემდეგ, რაც თანამშრომელმა განახორციელა სამუშაო.

რატომ არის მნიშვნელოვანი კომპეტენციებზე დაფუძნებული რეკრუტირება და შერჩევა?				
პოზიციისთვის კრიტიკული შესახებ ექმნება კანდიდატს	საჭირო კომპეტენციების მკაფიო წარმოდგენა	უმჯობესდება შერჩევის და უფრო ხდება ხარისხს	კანდიდატის „მორგების“ პროცესი, სტრუქტურირებული რეკრუტირების	მენეჯერები უფრო ობიექტურად აფასებენ კანდიდატს

კომპეტენციების მოდელი 2 სახეობის კომპეტენციებს მოცავს:



### 1.2.2. რატომ არის მნიშვნელოვანი პოტენციალის ზუსტი იდენტიფიკაცია

ტალანტების ეფექტური მართვა ეყრდნობა სამუშაოს შესრულებისა და ლიდერული პოტენციალის სისტემურ და ობიექტურ გაზომვას. ტალანტები მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლები არიან და, ამავ დროს, მაღალ-პროდუქტიული შესრულებით გამოირჩევიან. **დადგენილია, რომ მაღალი შესრულების მქონე თანამშრომლების მხოლოდ 15%-ს აქვს მაღალი ლიდერული პოტენციალიც.** კარიერული პოტენციალის დასადგენად, როგორც წესი, ვსვამთ ხოლმე კითხვას - აქვს თუ არა თანამშრომელს პოტენციალი, რომ მომავალში შეძლოს სულ მცირე 2 პოზიციით მაღალი როლის წარმატებით შესრულება?

ტალანტების მართვა შეიძლება წარუმატებელი გახდეს, როცა ორგანიზაცია არასწორ ადამიანებზე ფოკუსირდება. ძირითადად იმათზე, ვისაც მიმდინარე პოზიციაზე აქვს მაღალი ხარისხის შესრულებული სამუშაო მაგრამ არა აუცილებლად მაღალი პოტენციალი (რაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მაღალი პოზიციის წარმატებით დასაკავებლად). ეს შეცდომა ხშირია, რადგან ზოგადად, შესრულებაზე დაკვირვება და შეფასება უფრო მარტივია, ვიდრე პოტენციალზე.

ტალანტის არასწორმა შეფასებამ შესაძლოა გამოიწვიოს დროისა და რესურსების არაეფექტური ინვესტირება ადამიანის განვითარებასა და ჩართულობაში.

რით განსხვავდება ერთმანეთისგან შესრულების შეფასება და პოტენციალის შეფასება?

შესრულება	პოტენციალი
<p>მიმდინარე და წინა პოზიციაზე/ებზე შესრულებული სამუშაოს ფაქტების შეფასება</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- რეალური მიღწევები</li> <li>- რეალური ქცევები</li> </ul>	<p>პროგნოზირება, მომავალში, უფრო კომპლექსურ და მასშტაბურ პოზიციაზე რამდენად წარმატებული იქნება თანამშრომელი:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- მაღალი შედეგების მიღწევის ალბათობა</li> <li>- როლის შესაბამისი ქცევის გამოვლენის ალბათობა</li> <li>- მაღალ პოზიციაზე წარმატების მიღწევის ალბათობა</li> </ul>

### 1.2.3. სამუშაოს ეფექტურად შესრულების (პერფორმანსის) გაზომვა

შესრულების მაღალი მაჩვენებელი არის ტალანტების გამოვლენის პირველი კომპონენტი. შესრულების შეფასებისას მნიშვნელოვანია ორი განზომილება:

- **კონკრეტულად რა შედეგებს მიაღწია და რა შექმნა თანამშრომელმა:** მაღალეფექტური (high performers) თანამშრომლების მუშაობა გამოირჩევა ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებში მაღალი შედეგების მიღწევით.
- **როგორ იქნა მიღწეული შედეგები:** მაღალეფექტური თანამშრომლების ქცევა ემთხვევა ორგანიზაციის ღირებულებებს და ასახავს მენეჯმენტისა და ლიდერობის კარგ პრაქტიკას, როლურ მოდელს.

პერფორმანსის მართვის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ამჟამად და წარსულში შესრულების ნათელი სურათის დანახვა. აქცენტი უნდა კეთდებოდეს იმაზე, თუ როგორ იქნა მიღწეული შედეგები. წინააღმდეგ შემთხვევაში აუცილებელი იქნება ამ ასპექტის თავიდან გადახედვა.

შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს ჩამოყალიბებული **პირეული ღირებულებები**, წახალისებდეს მათ ქცევაში გადატანას და მუდმივი კომუნიკაცია ჰქონდეს თანამშრომლებთან.

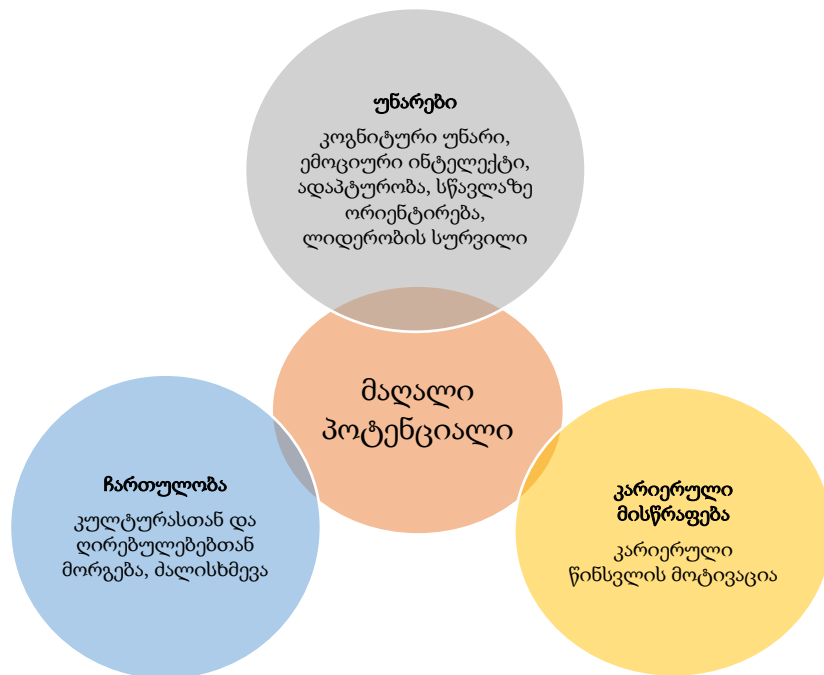
#### 1.2.4. რა არის პოტენციალი?

პოტენციალის იდენტიფიკაცია მოიცავს თანამშრომლის სავარაუდო შესაძლებლობების შეფასებას, შეძლებს თუ არა ის მომავალში უფრო კომპლექსური და არაერთგვაროვანი სამუშაოს შესრულებას. ეს არის წინასწარი შეფასება და, როგორც წესი, უფრო რთულია, ვიდრე მიმდინარე შესრულების გაზომვა.

„მაღალი პოტენციალის მოდელი“ ეფუძნება ადამიანის სამი მახასიათებლის შეფასებას. ესენია: უნარები, მისწრაფება და ჩართულობა (Ability, Aspiration and Engagement). ეს მახასიათებლები პირველად გამოავლინა Corporate Executive Board-მა და ახლა ორგანიზაციები ფართოდ იყენებენ ტალანტების იდენტიფიკაციის პროცესში.

მოდელის ელემენტების უფრო დეტალური ახსნა იხილეთ სქემაში #2 და „დანართი #1. ტალანტის პოტენციალის იდენტიფიცირების ფორმალური მეთოდები“.

#### სქემა #2: მაღალი პოტენციალის მოდელი



#### 1.2.5. როგორ შეიძლება შეფასდეს პოტენციალი

##### ❖ პირველადი შეფასების გაკეთება

თანამშრომლის პოტენციალის პირველადი შეფასება შეიძლება გაკეთდეს თვისებებზე, ინდიკატორებსა და ქცევაზე დაყრდნობით, რომლებიც ორგანიზაციის კომპეტენციების ჩარჩოშია მოცემული (იხ. ცხრილი #1). ამასთან, „თანამშრომლის პოტენციალის პირველადი იდენტიფიცირების კითხვარი“ (დანართი #2) წარმოადგენს მენეჯერის სახელმძღვანელოს პირველადი შეფასებისთვის.

პოტენციალის პირველადი შეფასება უმჯობესია გააკეთოს მენეჯერმა, რომელიც მჭიდრო კონტაქტში მუშაობს თანამშრომელთან და შეუძლია უშუალოდ დააკვირდეს მის ქცევას, იცნობს და ჩართულია მის კარიერულ მისწრაფებებში.

მენეჯერის პირველადი შეფასების ვალიდაცია უნდა მოხდეს მაღალი რგოლის მენეჯერთან ან მენეჯმენტის გუნდის წევრებთან დიალოგით (ტალანტების საბჭო). რამდენიმე შემფასებლის თვალსაზრისის გაზიარება და თანამშრომლის კონკრეტული ქცევების აღწერა, მინიმუმამდე დაიყვანს პირად მიკერძოებას.

თუ პირველადი შეფასება კარგად არის შესრულებული, ის წარმოადგენს თანამშრომლის პოტენციალის უკეთ გაგების ეფექტურ გზას. მაგალითად, მენეჯერს შეუძლია ამ მეთოდით მთელი დეპარტამენტის (ან სხვა სტრუქტურული ერთეულის, მაგ. ფილიალის) თანამშრომლების შეფასება და შედეგებზე დაყრდნობით შემდგომი კარიერული და განვითარების გზების დაგეგმვა.

მას შემდეგ, რაც პირველადი შეფასების გზით მაღალი პოტენციალის თანამშრომლებს გამოვავლენთ, შეფასების **ფორმალურ პროცესზე** შეგვიძლია გადასვლა. სწორი პირველადი შეფასება ნიშნავს, რომ ფორმალურ შეფასებას გავუკეთებთ სწორად შერჩეულ თანამშრომელს და თავიდან ავიცილებთ არასწორ მოლოდინებს.

**ცხრილი #1. ორგანიზაციის კომპეტენციების ჩარჩო**

*მოცემული ჩარჩო არის მაგალითი. ყველა ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ჩარჩოს მორგება საკუთარ სტრატეგიულ მიდგომებსა და კომპეტენცია-ქცევების მოდელზე*

მახასიათებელი	ინდიკატორი	რას შეიძლება დააკვირდეთ/გაიგოთ მიმდინარე შესრულებიდან
<i>უნარები - აქვს ზრდის, ადაპტაციის და განვითარების უნარი, რაც საჭიროა კომპლექსური სამუშაო გამოწვევების დასაძლევად მაღალი რგოლის პოზიციებზე.</i>	<b>კოგნიტური უნარები</b> - უფრო მყარი და უცვლელია ადამიანში	ჭკვიანი, სხარტად მოაზროვნე, ლოგიკურად აკავშირებს მოვლენებს ერთმანეთთან, ღრმად წვდება და ფლობს კონცეპციას, თეორიას. შეუძლია განზოგადება.
	<b>ემოციური ინტელექტი</b> - შესაძლოა გარკვეულწილად განივითაროს ინდივიდმა	სტაბილური და გამძლე სტრესის დროს, აქვს თვითმეცნება, აქვს ურთიერთობების განვითარების უნარი
	<b>ადაპტაცია და სწავლის ორიენტაცია</b> - შესაძლოა გარკვეულწილად განივითაროს ინდივიდმა	შეუძლია გარდაქმნას ნასწავლი ქცევაში; ცნობისმოყვარე, უკუკავშირისთვის ღია, ახალი გამოცდილებისა და გამოწვევებისთვის ღია (ცვლილებას ხედავს, როგორც შესაძლებლობას)
	<b>მიდრეკილება ლიდერობისკენ</b> - შესაძლოა გარკვეულწილად განივითაროს ინდივიდმა	არ ეშინია გაძლიერების, შეუძლია მენეჯმენტი, გუნდური მოთამაშე, აქვს ზეგავლენის მოხდენის უნარი და შეუძლია შთაგონება
<i>ჩართულობა - ორგანიზაციის მიმართ ძლიერი პასუხისმგებლობის განცდა, მიზნების მისაღწევად დისკრეციული ძალისხმევის გამოყენება.</i>	<b>ორგანიზაციის კულტურასთან და ღირებულებებთან შეწყობა, შეთანხმებულობა</b>	მისი ქცევები შეთანხმებაშია ორგანიზაციულ ღირებულებებთან; ავლენს პასუხისმგებლობას და ერთგულებას
	<b>დისკრეციული ძალისხმევა</b>	მიზნის მისაღწევად მოლოდინებს აჭარბებს
	<b>გარემოსთან მორგება<sup>1</sup></b>	
<i>მისწრაფება - უფრო მაღალ პოზიციაზე დაწინაურების სურვილი, კარიერული მისწრაფება</i>	<b>მოტივაცია</b>	აქვს შინაგანი მოტივაცია, მიზნების მიღწევაზეა ორიენტირებული
	<b>კარიერული მისწრაფება</b>	გამოცდილების გაფართოებისა და უფრო რთული პოზიციის დაკავების სურვილი

<sup>1</sup>**გარემოსთან მორგება** - შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ზოგიერთი დეპარტამენტის ან ფუნქციისთვის. (მაგ. თანამშრომელს შეუძლია იმუშაოს ორგანიზაციის სხვადასხვა ფილიალში, საერთაშორისო დონეზე, აქვს პროფესიული კვალიფიკაცია გარკვეულ სფეროში).

#### ❖ ფორმალური შეფასების განხორციელება

ფორმალური შეფასება შეიძლება გამოვიყენოთ ტალანტი თანამშრომლების პირველადი შეფასების დასადასტურებლად და თანამშრომლის „ზრდის/განვითარების არეების“ გასაგებად.

ფორმალური შეფასების ორი ტიპი არსებობს:

- **სკრინინგის ინსტრუმენტები** - როგორც წესი, ეს არის ონლაინ კითხვარები, რომლებსაცვალიდაცია დიდ პოპულაციაზე აქვს გავლილი. ეს ინსტრუმენტები უზრუნველყოფს სწრაფ, ობიექტურ და თანმიმდევრულ შეფასებას.
- **სიღრმისეული შეფასების ინსტრუმენტები** - ისინი გამოიყენება, როდესაც საჭიროა ინდივიდუალური ჩაღრმავება და თანამშრომლის განვითარების დაგეგმვა. შეფასების ეს ტიპები მოიცავს დავალებების სიმულაციას, ქცევით ინტერვიუებს და პერსონალურ შეფასებას.

ფორმალური შეფასების შესახებ უფრო მეტი ინფორმაცია იხ. **დანართი #1-ში „ტალანტის პოტენციალის იდენტიფიცირების მეთოდები“.**

### 1.3. შესრულებისა და პოტენციალის გაერთიანება

#### 1.3.1. The nine-box grid ტალანტების შეფასების ინსტრუმენტი

თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს და მისი პოტენციალის ზუსტი შეფასება არის პირველი ნაბიჯი ტალანტების მართვის სისტემაში. თუმცა ტალანტების საბჭოს გადაწყვეტილების მიღება თანამშრომელზე შეუძლია მხოლოდ მაშინ, როცა შესაძლებელია მისი შედარება სხვა თანამშრომლებთან და მათ შეფასებასთან. ამაზე დაფუძნებით, საბჭო იღებს შემდეგ გადაწყვეტილებებს:

- კრიტიკული (მაღალი/კომპლექსური)პოზიციისთვის სავარაუდო **მემკვიდრის გამოვლენა**;
- იმ თანამშრომლების გამოვლენა, რომლებიც სავარაუდოდ ყველაზე დიდ სარგებელს მიიღებენ **მიზნობრივი განვითარებით**;
- საკადრო დეფიციტის გამოვლენა, სადაც შესაძლოა **სტრატეგიული გარე შერჩევა** გახდეს საჭირო;
- იმ თანამშრომელთა გამოვლენა, ვისი **შენარჩუნებაც კრიტიკულია**.

მაგალითად, მენეჯერმა მთელი თავისი დეპარტამენტის (ან ფილიალის) თანამშრომლების პოტენციალი შეაფასა პირველადი (ან/და ფორმალური) მეთოდით. შედეგად ყველა შეფასებულს ვათავსებთ ვათავსებთ Nine-box Grid ინსტრუმენტზე, რომელიც თავდაპირველად McKinsey-მშექმნა General Electric-სთვის. სრული ვერსიის ნახვა შეგიძლია **დანართში #3: ტალანტების იდენტიფიცირების მატრიცა**.

The nine-box grid - ტალანტების იდენტიფიკაციის მატრიცა

მოცემული მატრიცა ჩარჩო-დოკუმენტია. ორგანიზაციას შეუძლია თითოეულ ჩარჩოს დაარქვას მისთვის საინტერესო სათაური, გააკეთოს „შიდა ბრენდირება“ - მაგ. ტოპ-ტალანტებს ამ ორგანიზაციაში ერქვას „ვარსკვლავი“. ეს დაეხმარება კომპანიას შიდა კომუნიკაციასა და აღიარება-მოტივაციაში.

		პერფორმანსის გაზომვა		
		მოლოდინს დაბლა	კარგი შესრულება	განსაკუთრებული შესრულება
პოტენციალის გაზომვა უფრო მაღალი/კრიტიკული ლიდერული როლებით	მაღალი პოტენციალი	<b>UNREALISED POTENTIAL</b> არარეალიზებული პოტენციალი •	<b>EMERGING POTENTIAL</b> განვითარებადი პოტენციალი •	<b>TOP TALENT</b> ტოპ-ტალანტი/მომავალი ლიდერი •
	საშუალო პოტენციალი	<b>UNCERTAIN</b> საეჭვო •	<b>WELL PLACED</b> თავის ადგილზეა •	<b>HIGH ACHIEVER</b> მაღალი მიღწევების მქონე •
	დაბალი პოტენციალი	<b>STRONGEST CONCERN</b> ძალიან საყურადღებო •	<b>SOLID CONTRIBUTOR</b> მყარი კონტრიბუტორი •	<b>PROVEN PERFORMER</b> სტაბილური შემსრულებელი •

**შესრულება/პერფორმანსი:** რამდენად წარმატებით ართმევს თავს თანამშრომელი პოზიციის მიზნების მიღწევასამყარად და წარსულში. შესრულება - ეს არის იმის შეფასება, თუ რას და როგორ ასრულებს ადამიანი (ორგანიზაციის ღირებულებების კონტექსტში).

**პოტენციალი:** იმის ალბათობა, რომ ინდივიდი შეძლებს წარმატებით და ეფექტურად გაართვას თავი უფრო კომპლექსურ, ფართო და არაერთგვაროვან გარემოში მუშაობას, რასაც მაღალი რგოლის პოზიციები მოითხოვს (როგორც წესი, სულ მცირე 2 პოზიციით მაღალ რგოლში).



### 1.3.2. Nine-box grid გამოყენება: ტალანტი თანამშრომლების იდენტიფიცირება

როგორც წესი, მენეჯერს Nine box grid-ზე გადააქვს მისი სტრუქტურული ერთეულის ყველა თანამშრომლის ინდივიდუალური შეფასება.

ტალანტების მართვის სისტემა ფოკუსირდება ყველაზე მაღალი პერფორმანსის და პოტენციალის მქონე პირებზე - „ტოპ ტალანტი“ (Top Talent). ასევე მათზე, ვინც ავლენს ტოპ ტალანტებში გადანაცვლების ნიშნებს - „განვითარებადი პოტენციალი“ და „მაღალი მიღწევების მქონე“ (Emerging Potentials and High Achievers). ამ უჯრებში ფოკუსირებული ტალანტების მართვის პროცესი ნიშნავს ძლიერ და მიზანმიმართულ ფოკუსირებას მათ განვითარებაზე, შენარჩუნებასა და დასაქმებაზე/განთავსებაზე. ეს არიან თანამშრომლები, რომლებზეც ორგანიზაციის სამომავლო წარმატება ეფუძნება.

ტალანტებად იდენტიფიცირებული თანამშრომლების კარიერული ინტერვიუების და კარიერული მიზნების განსაზღვრის სახელმძღვანელო წარმოდგენილია **დანართში #4**. კარიერული გასაუბრების სახელმძღვანელო

### 1.3.3. Nine-box grid-ის გამოყენება: სხვა თანამშრომლები

Nine box grid-ის მიხედვით თანამშრომელთა შეფასება გამოყოფს იმ თანამშრომლებსაც, რომლებიც ამ მომენტისთვის არ ხვდებიან ტალანტების კატეგორიაში. როგორც წესი, მათ არ „მიუყვებით“ ტალანტების მართვის მექანიზმებს. თუმცა, მათი Nine-box grid-ზე განთავსება მენეჯერებს სასარგებლო ინფორმაციას აწვდის, რომელიც გასათვალისწინებელია საკადრო დაგეგმარების პროცესებში და პერფორმანსის მართვაში. შეფასების ამ მეთოდის დახმარებით შესაძლებელი ხდება მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესება, რაც თანამშრომლების ეფექტურობასაც გაზრდის.

მაგალითად, **სტაბილური შემსრულებლები** (Proven Performers) არ წარმოადგენენ მაღალი ლიდერული პოტენციალის კატეგორიას. ეს თანამშრომლები შესაძლოა არ ისწრაფვიან უფრო მაღალი თანამდებობისკენ, თუმცა მათ შესრულებას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ საქმიანობაში. ამ ადამიანებს, შესაძლოა, ჰქონდეთ ღრმა ექსპერტიზა და ცოდნა და არსებულ პოზიციებზე ღირებულ შედეგებს ქმნიდნენ. შესაძლოა, ორგანიზაციისთვის საინტერესო იყოს ამ თანამშრომლების შენარჩუნებაზე ზრუნვა:

- მათი წვლილის აღიარება და დაჯილდოება
- პროფესიული განვითარებისთვის შესაძლებლობების მიცემა
- მათი ჰორიზონტალური კარიერული მისწრაფების შესახებ ინფორმირება

Nine-box grid-ის მეორე მხარეს, **„ძალიან საყურადღებო“** (Strongest Concern) კატეგორიაში განთავსებული თანამშრომლებისთვის, საჭიროა მტკიცე მენეჯერული გადაწყვეტილებების აღსრულება. ეს მოიცავს თანამშრომლის პერფორმანსში ხარვეზების ზუსტ გაგებას და მათ აღმოსაფხვრელად შემდგომი ნაბიჯების გადადმას. პირველ რიგში, მენეჯერი თანამშრომელს უნდა დაეხმაროს პრობლემის აღქმაში და მისცეს გულწრფელი და მკაფიო უკუკავშირი. ამის შემდეგ მათ უნდა დაგეგმონ მიზნები და მოლოდინები სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის, უზრუნველყონ შესაბამისი ტრენინგი და პროგრესის მონიტორინგი.

თუ შესრულება არ გაუმჯობესდება, მენეჯმენტი დისციპლინურ ზომებს და გადაწყვეტილებებს იღებს, შიდა პროცედურების და კანონმდებლობის შესაბამისად. მათ შორის, თანამშრომლის გადაყვანა სხვა პოზიციაზე, რეკლასიფიკაცია (თუ დანერგილია კლასიფიკაციის სისტემა) ან გათავისუფლება.



თითოეულ კატეგორიაში მოხვედრილი თანამშრომლების განვითარების მექანიზმები იხილეთ შემდეგ თავში. ასევე, მენეჯერისთვის გამოსაყენებელი კარიერული ინტერვიუს და განვითარების გაიდი წარმოდგენილია **დანართში #4**: კარიერული გასაუბრების სახელმძღვანელო.

## 2. ტალანტების განვითარება

### 2.1. განვითარების როლი

შეფასების შედეგად ტალანტ თანამშრომლებს უჩნდებათ შესაძლებლობა, რომ გადავიდნენ უფრო რთულ, არაერთგვაროვან და მასშტაბურ პოზიციებზე. თუმცა, შესაძლოა, მათ ჯერ არ ჰქონდეთ გამომუშავებული კრიტიკული როლებისთვის საჭირო ყველა უნარი. მაგალითად, შესაძლოა თანამშრომელს ჰქონდეს მაღალ დონეზე განვითარებული ტექნიკური უნარები, მაგრამ სჭირდებოდეს უფრო ძლიერი ლიდერობისა და მართვის უნარები.

აქედან გამომდინარე, ტალანტების მართვის პროცესის მნიშვნელოვანი ელემენტია მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებთან მუშაობა, რათა განვსაზღვროთ მათი მიზნობრივი განვითარების არეები და ვიპოვოთ განვითარების სწორი მეთოდი.

**„დაჩქარებული ზრდის“** (Accelerated Growth) ცნება ტალანტების განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ჩვენ ვთავაზობთ ტალანტებს განვითარების შესაძლებლობებს, რომლებიც აფართოვებს მათ ცნობიერებას და უნარებს. ამან, შესაძლოა ისინი უფრო სწრაფად მოამზადოს კრიტიკული პოზიციისთვის. ზრდის ეს მეთოდი სასარგებლოა ორგანიზაციისთვისაც და მიმზიდველია მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებისთვის. ამასთან, მათი განვითარების სიჩქარე უნდა შევავარდოთ იმ სიღრმესა და ფართო გამოცდილებასთან, რაც აუცილებელია უფრო მაღალ და კომპლექსურ თანამდებობაზე წარმატების მისაღწევად.

### 2.2. განვითარების ტიპები

ტალანტების განვითარების **„25:25:50 მოდელზე“** დაფუძნებული განვითარების ინტეგრირებული მიდგომით საუკეთესო შედეგებს მივაღწევთ. ეს ნიშნავს:

- სწავლის 25%-ის ფოკუსირებას on the job, ანუ სამუშაო გამოცდილებით სწავლაზე. მაგ. დავალებების მიცემა, პრობლემების გადაჭრაში ჩართვა.
- სწავლის 25%-ის ფოკუსირებას ურთიერთობებით სწავლაზე (მაგ. უკუკავშირი და ინტერპერსონალური სწავლება)
- სწავლის 50%-ის ფოკუსირებას ფორმალურ სასწავლო პროგრამებზე (მაგ. საუნივერსიტეტო).

განვითარების აქტივობები ტალანტისთვის უნდა იყოს გამოწვევებით სავსე და გაიყვანოს თანამშრომელი კომფორტის ზონიდან. ასეთი სწავლებით მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლები ბენეფიტს მიიღებენ. რადგან მათ სწავლის წყურვილი აქვთ, ისინი მაქსიმალურად უპასუხებენ ინტენსიური განვითარების ამოცანას.

იმისთვის, რომ სწავლებისგან მაქსიმალური სარგებელი მივიღოთ, განვითარების პროცესი უნდა მოიცავდეს სწავლების ყველა ტიპის ელემენტს:

სამუშაოზე სწავლა (on job) (25%)	სხვებისგან სწავლა (25%)	ფორმალური სწავლა (50%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>სამუშაო ჯგუფის, კომიტეტის ან ისეთი ჯგუფის წევრობა, რომელიც კონკრეტულ დავალებზე სამუშაოდ არის შექმნილი</li> <li>ახალი პასუხისმგებლობის ან პროექტის საკუთარ თავზე აღება</li> <li>როტაცია სხვა სტრუქტურაში, ან ფილიალში</li> <li>წარმომადგენლობითი აქტივობები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მენტორინგი</li> <li>ქოუჩინგი</li> <li>კარიერის კონსულტირება</li> <li>მენეჯერის უკუკავშირი</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>აკადემიური სწავლა</li> <li>შიდა ორგანიზაციული სასწავლო პროგრამები (ლიდერობის, ტალანტების განვითარების პროგრამები)</li> <li>გარე სასწავლო პროგრამები</li> <li>ონლაინ სწავლება</li> </ul>

### 2.3 განვითარების დაგეგმვა

მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებთან კარიერასა და განვითარებაზე საუბრისას მნიშვნელოვანია, რომ დავადგინოთ მათი:

- **მისწრაფებები** და მათი კავშირი ორგანიზაციის საჭიროებებთან და კრიტიკულ როლებთან
- **მოტივატორები**, ძლიერი და სუსტი მხარეები
- **სწავლის საჭიროებები**
- **განვითარების შესაძლებლობები**
- **დროითი** გრაფიკი, მონიტორინგისა და განხილვის/უკუკავშირის ჩათვლით.

ამ საკითხების განხილვისას, მხედველობაში უნდა მივიღოთ განვითარების საჭიროებები, რომლებიც ფორმალური თუ არაფორმალური შეფასების მეთოდებით განვსაზღვრეთ. მოცემულ საკითხებზე ტალანტებთან საუბრის ინიცირება, სასურველია, მენეჯერების მხრიდან მოხდეს. მაღალი პოტენციალის მქონე ტალანტებთან სასაუბროდ, სპეციალური სახელმძღვანელო მენეჯერებისთვის შეგიძლიათ იხილოთ **დანართი #4**. კარიერული გასაუბრების სახელმძღვანელო.

### 2.4 მობილობა: ცვლილებები და როტაციები

მრავალფეროვანი სამუშაო გამოცდილების მისაღებად თანამშრომლების შიდა გადაადგილება სტრუქტურულ ერთეულებში, ან გარეთ, კარიერისა და უნარების განვითარების ეფექტურ სტრატეგიას წარმოადგენს. მაღალი პოტენციალის მქონე ტალანტისთვის მსგავსი აქტივობა განსაკუთრებით ეფექტურია, რადგან ისინი ეძებენ ისეთ გამოცდილებებს, რომლებიც მათ კარიერის განვითარების ახალ შესაძლებლობებს სთავაზობს. მართლაც, ბოლო დროინდელმა კვლევებმა აჩვენა, რომ თუ მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებისთვის არსებული სტრუქტურული ერთეულის შიგნით არ არის უზრუნველყოფილი მსგავსი შესაძლებლობები, მაშინ თვითონ იწყებენ ამ შესაძლებლობების ძებნას ორგანიზაციის გარეთ.

როცა მობილობა კარგად არის დაგეგმილი, ის ხარჯთეფექტურად არის მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლის ცოდნის, გამოცდილების, უნარების გაზრდა-გამრავალფეროვნების კუთხით. ეს კი თანამშრომლის უშუალოდ სამუშაო პროცესში ჩაბმითა და „სწავლა-კეთებით“ (learning by doing) მიიღწევა. განვითარებაზე მორგებული მობილობა მოიცავს:

- სტრუქტურული ერთეულის შიგნით გადანაცვლებას
- გარე გადანაცვლებას სტრუქტურულ ერთეულებს შორის
- გარე გადანაცვლებას სექტორში
- გარე გადანაცვლებას ტერიტორიულ ერთეულებში

გადაადგილება შესაძლოა იყოს ცალმხრივი, ან ორმხრივი (პოზიციების გაცვლა), თუმცა გადაადგილების მთავარი ფოკუსი უნდა იყოს მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლის თვალსაწიერის განვითარება და უნარების გაღრმავება იმ სფეროში, რომელიც შესაბამისობაშია მათ მომავალ როლთან.

ორგანიზაციებმა, რომლებიც იყენებენ მობილობას, როგორც ტალანტების განვითარების სტრატეგიას, წინასწარ უნდა შეიმუშავონ ტალანტის განვითარების გეგმა პირველად და ფორმალურ შეფასებებზე დაყრდნობით, შექმნან მისი პროფილი და მიყვანენ განვითარების გეგმას. ეს საშუალებას იძლევა, რომ როტაციამ მიზანმიმართულად განავითაროს უნარი, რომელიც იდენტიფიცირებული იყო ინდივიდის განვითარების გეგმაში. ასევე, ძალიან მნიშვნელოვანია, გადაადგილების შემდგომ, პროცესში მიმდინარე მხარდაჭერაც, რათა დავრწმუნდეთ, რომ სწორი და საჭირო განვითარების პროცესი მიმდინარეობს.

თუ რისგან შედგება განვითარების გეგმა და პროფილი, იხ. **დანართი #5** ტალანტის კარიერული პროფილი.

### 3. ტალანტის ჩართულობა

#### 3.1. რატომ არის ჩართულობა მნიშვნელოვანი

მაღალი პოტენციალის მქონე ტალანტების ჩართულობა მნიშვნელოვანია, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს მათი უნარების და შესაძლებლობების შენარჩუნება და გამოყენება. თუ ტალანტები არ იქნებიან ჩართულები, მაშინ მათი გადინების რისკი მაღალია. Harvard Business Review-ს მიერ ჩატარებული გამოკითხვის თანახმად, ყველაზე მაღალი აკადემიური და სამუშაო მიღწევების მქონე ახალგაზრდები რეგულარულად და აქტიურად ეძებენ ახალ სამუშაოს მაშინაც კი, როცა ისინი დასაქმებულები არიან.

#### 3.2. რას ნიშნავს ტალანტების ჩართულობა?

ჩართულობა არ გულისხმობს ტალანტი თანამშრომლების შეჩერებას ერთ სამუშაო პოზიციასა თუ სტრუქტურაში. მეტიც, ტალანტის „დაბმას“ ერთ პოზიციაზე ნეგატიური გავლენა ექნება მის ჩართულობაზე. მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების უწყვეტი ჩართულობისთვის 3 პირობა არსებობს:

- **ხილვადობა:** იმის ცოდნა, რომ ორგანიზაცია ამჩნევს მათ პოტენციალს და დაინტერესებულია
- **დაგეგმვა:** ნათელი წარმოდგენა მათ განვითარების გეგმასა და კარიერულ გზაზე
- **მოქმედება:** ისინი უნდა ხედავდნენ კონკრეტულ ქმედებებს, რომელიც მიმართულია მათი ზრდისა და კარიერული განვითარებისაკენ

#### 3.3. შეინარჩუნეთ ტალანტის ჩართულობა

ტალანტები უფრო ბეჯითად მუშაობენ, ვიდრე მათი კოლეგები. ისინი მოელიან, რომ ორგანიზაცია მასტიმულირებელი სამუშაოს შეთავაზებს, რომელიც მოამზადებს მათ მომავალი როლისთვის, მისცემს აღიარებისა და კარიერული წინსვლის საშუალებას. ამ თავში აღწერილი სტრატეგიები კვლევებს ეფუძნება და მათი გამოყენება დაგვეხმარება, რომ შევინარჩუნოთ ტალანტების ჩართულობა და საქმისადმი ერთგულება.

##### 3.3.1. შეინარჩუნეთ უმაღლესი რგოლის მენეჯერების კონტაქტი ტალანტებთან

უმაღლესი/მაღალი რგოლის მენეჯერების პირდაპირმა მონაწილეობამ შესაძლოა მნიშვნელოვანი სხვაობა მოახდინოს ტალანტების ჩართულობაზე. მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების

მიმაგრებამ უფროს „სპონსორთან“, იქნება ეს პირდაპირ თუ ტალანტ ფორუმების მეშვეობით, შესაძლოა ჩართულობის სამივე პირობაზე პოზიტიური ზეგავლენა მოახდინოს. მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლები დაიკმაყოფილებენ აღიარების საჭიროებას, მათთვის ხელმისაწვდომი გახდება მაღალი რგოლის მენეჯერების მხარდაჭერა/მენტორინგი კარიერულ ზრდასთან დაკავშირებით. ვინაიდან უმაღლესი/მაღალი რგოლის „სპონსორი“ კომპანიის გავლენიანი პოზიციაა, მათ მეტი ზეგავლენა ექნებათ ტალანტზე, თუ საჭირო გახდა ბარიერების მოხსნა, მაგალითად, როცა ტალანტის პოზიციის ცვლილების დრო დადგება.

### 3.3.2. რთულ დროშიც კი შეამჩნიეთ და აღიარეთ ტალანტი

აღიარება არის ყველაზე კრიტიკული ფაქტორი, რომელიც გვეხმარება ტალანტების შენარჩუნებაში. მათ იციან, რომ სხვებზე მეტი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციაში. თუ მათი მნიშვნელოვანი წვლილის აღიარება არაეფექტურად ხდება, შესაძლოა მათი ჩართულობის დონემ დაიკლოს ან საერთოდ დატოვონ პოზიცია.

საჯარო სექტორში, ტალანტების ჩართულობის შენარჩუნებისთვის, არსებობს აღიარების როგორც ფინანსური, ისე ალტერნატიული გზები. ეს შესაძლოა გულისხმობდეს განვითარების განსხვავებული შესაძლებლობებისა და ახალი გამოწვევების შეთავაზებას, სპეციალურ პროექტებსა თუ გადაადგილებებს/მოხილობას, ასევე შესაძლოა მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთანხმება, რათა მხარი დავუჭიროთ სწავლას ან სხვა ტიპის განვითარებას.

დაწინაურების ან ტრანსფერის შესაძლებლობა ყოველთვის შესაძლებელი არ არის. ამიტომ, ორგანიზაციამ კარგად უნდა შეაფასოს, რამდენად ეფექტურად არიან ტალანტი თანამშრომლები განაწილებული პროექტებზე, ან სამუშაო ამოცანებზე და იწვევს თუ არა ეს მათი ჩართულობის და მოტივაციის შენარჩუნებას. მაღალი პოტენციალის თანამშრომლებისთვის საუკეთესო შესაძლებლობების შექმნა არ გულისხმობს ფავორიტიზმს, არამედ იმის ხელშეწყობას, რომ საუკეთესო კონტრიბუტორებმა განაგრძონ თავიანთი მაქსიმალური წვლილის შეტანა და ზრდა და, როცა დრო მოვა, დაიკავონ კრიტიკული პოზიციები.

### 3.3.3. განაგრძეთ ტალანტებისთვის რთული ამოცანებისა და პროექტების მიცემა

მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების ჩართულობის შენარჩუნება ნიშნავს, რომ განვაგრძოთ მათი ზრდა ისეთი როლების და პროექტების მიცემით, რომლებიც მათთვის გამოწვევაა და სადაც ისინი იძულებულნი არიან სწრაფად განავითარონ ახალი უნარები. თუ თქვენ ტალანტებს არიდებთ რთულ როლებს, გრძელ ვადაში რისკს იქმნით - ტალანტი დატოვებს ორგანიზაციას უფრო დიდი გამოწვევების ძიებაში ან მიაღწევს კრიტიკულ პოზიციას წინასწარი შემოწმების/შეფასების გარეშე.

ორგანიზაციებმა უნდა შეინარჩუნონ ტალანტების ჩართულობა და მათი განვითარების პროცესი კომპლექსური, გავლენიანი როლებისა და პროექტების შეთავაზებით. თანაც, ტალანტების გამოწვევებით სავსე ამოცანები უნდა დაკავშირებული იყოს მათ ინდივიდუალური განვითარების გეგმასა და მიზნებთან (რომლებიც წინასწარ არის დაგეგმილი **დანართი #5**).

### 3.3.4. შეინარჩუნეთ ტალანტის ჩართულობა ორგანიზაციის სტრატეგიაში

როგორც წესი, ტალანტები ორგანიზაციის ერთგულები არიან, როცა გრძნობენ, რომ აქტიურ მონაწილეობას იღებენ ორგანიზაციის მომავალის შენებაში. ტალანტების სტრატეგია გულისხმობს ტალანტების ჩართვას მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გამოწვევების მქონე პროექტებში. ამით მაღალი პოტენციალის თანამშრომლებს საშუალება ეძლევათ, რომ უმაღლესი რგოლის ლიდერებთან ერთად მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების შეხვედრებში და იყვნენ მათ არაფორმალური „მრჩეველები“.

### 3.3.5. მუდმივად შეამოწმეთ ტალანტის ჩართულობა

ორგანიზაციები არ უნდა მოელოდნენ, რომ მაღალი პოტენციალის თანამშრომლები მუდმივად ჩართულობის მაღალ დონეს შეინარჩუნებენ. კვლევა აჩვენებს - ყოველი მე-3 ტალანტი აღიარებს,

რომ არ დებს სრულ ძალისხმევას თავის სამუშაოში. ხუთიდან ერთს სჯერა, რომ მათი მისწრაფებები ცალსახად განსხვავებულია იმისგან, რასაც ორგანიზაცია გეგმავს მათთვის.

ორგანიზაციებმა რეგულარულად უნდა დააჭირონ ხელი პულისზე მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებს ჩართულობასთან დაკავშირებით და იცოდნენ მათი კარიერულ მისწრაფებები. კარგი სტრატეგია შეიძლება იყოს „კარიერის გიდის“ პოზიციის შექმნა, რომელიც მუდმივ დიალოგში იქნება ტალანტებთან მათ კარიერულ მისწრაფებებსა და მოლოდინებზე, რეგულარულად მოიპოვებს უკუკავშირს ტალანტებისგან სამუშაოთი კმაყოფილებაზე, კარიერულ შესაძლებლობებსა და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსზე.

### 3.4. ტალანტების აღრიცხვა

ტალანტების კვლევა და მათი მონიტორინგი შესაძლოა სასარგებლო იყოს ჩართულობის დონის შენარჩუნებისთვის. ბაზარზე არსებობს ბევრი სისტემა, რომელიც იძლევა ტალანტების მონიტორინგის შესაძლებლობას. მნიშვნელოვანია ისეთი სისტემის ამორჩევა, რომელიც მარტივად გამოსაყენებელი და ხელმისაწვდომია.

ტალანტის კარიერული პროფაილი (იხ. **დანართი #5**) არის ხელმისაწვდომი ინსტრუმენტი, რომელიც ტალანტების მონიტორინგისთვის შეგვიძლია გამოვიყენოთ. მათი მეშვეობით ტალანტის შესახებ დგება „რეზუმე“ შიდა რესურსებით. ეს ამარტივებს თანამშრომლის გამოცდილების, თუ განვითარების საჭიროების განხილვის და გაგების პროცესს. პროფილებს HR აქტიურად იყენებს, მაგალითად ტალანტების ბორდზე, ტალანტის განვითარებაზე, ჩართულობასა და როტაციაზე დისკუსიის დროს. პროფილი მოიცავს წარსულ გამოცდილებას (როგორც პროფესიულს, ისე აკადემიურს), კარიერის უმაღლეს მიღწევებს და მისწრაფებებს, სასრუველ როლებს. კარიერის პროფილის ნიმუში შეგიძლიათ იხილოთ **დანართში #5. ტალანტის კარიერული პროფილი**.

## 4. ტალანტების მობილობა

### 4.1. რას ნიშნავს ტალანტის გადანაწილება?

ტალანტის გადანაწილება გულისხმობს პროცესს, როცა იდენტიფიცირებულ ტალანტს კრიტიკული პოზიციების შესავსებად ვიყენებთ. ეს შესაძლებელია მოიცავდეს იდენტიფიცირებული ტალანტის განაწილებას მოკლევადიან როლზე, კრიტიკულ პროექტებსა თუ ამოცანებზე, ან მათ გადაყვანას გრძელვადიან პოზიციაზე. წარმატებული განაწილება ნიშნავს ტალანტების სისტემის გაზრდილ ROI-ს.

მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ ტალანტების მართვის სისტემაში, ტალანტის იდენტიფიცირება არ ნიშნავს აუცილებელ დაწინაურებას. იდენტიფიცირების მიზანი არის ორგანიზაციისთვის მაღალი პოტენციალის ტალანტების რეზერვის შექმნა (talent pool), რომლებსაც აქვთ შესაბამისი უნარები, შესაძლებლობები და გამოცდილება, რაც მომავალში კრიტიკულ პოზიციას დასჭირდება. ხოლო წვლილზე და მიღწევებზე დამყარებული შერჩევის სისტემა (merit-based selection system) განსაზღვრავს საუკეთესო კანდიდატს ამ როლისთვის.

### 4.2. მემკვიდრეების განსაზღვრის მნიშვნელობა (SUCCESSION PLANNING)

მემკვიდრეების განსაზღვრა, პირველ რიგში, ორგანიზაციის შიგნით კრიტიკული პოზიციების იდენტიფიცირებას საჭიროებს. ასევე იმის გარკვევას, თუ ვინ იკავებს ამჟამად მოცემულ პოზიციებს. პროცესი ასევე ითვალისწინებს კრიტიკულ პოზიციებზე მყოფი ინდივიდების სავარაუდო კარიერული ცვლილების პროგნოზირებას, და ასევე ტალანტების „pool-ში“ ხელმისაწვდომი კანდიდატების იდენტიფიცირებას, ვისაც შეუძლია ამ როლის მორგება მომავალში.



კრიტიკული პოზიციებისთვის მემკვიდრეების განსაზღვრა ორგანიზაციული უწყვეტობის ამოცანაა. მაღალ ლიდერულ პოზიციებზე ჩანაცვლების სისწრაფემაღალი უნდა იყოს, რაც ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციის შიგნით უნდა მომზადდეს ჩანაცვლებელი. ეს საუკეთესო გზაა სწრაფი, ეფექტური და ხარჯთეფექტური ჩანაცვლებისათვის.

თითოეული კრიტიკული პოზიციისთვის გამოიყოფა 3 სახეობის მემკვიდრეების „pool“:

- მზა მემკვიდრე, რომლის დაწინაურება შესაძლებელია
- მზადების პროცესში მყოფი: შესაძლებელია დაწინაურება 1-3 წელიწადში
- მაღალი პოტენციალის ტალანტი: შესაძლებელია დაწინაურება 3-5 წელიწადში

მემკვიდრეების დაგეგმვა ტალანტების მართვის სისტემის პარალელურად მუშაობს. ტალანტ „pool-დან“ პოტენციური მემკვიდრეების გამორჩევა შემდეგი კრიტერიუმებით ხდება:

- ტალანტის უნარები და გამოცდილება (რას სთავაზობს ის აღნიშნულ როლს?)
- მისწრაფებები (რამდენად შეესაბამება ეს როლი ტალანტის მისწრაფებებს?)
- საჭირო განვითარება (როგორი ტიპის განვითარება შეიძლება დასჭირდეს ამ როლის წარმატებით შესრულებისთვის?)
- მზაობა და დრო („მზა კანდიდატია“ (immediate successor) და შეუძლია შეუდგეს როლის შესრულებას, თუ დასჭირდება მოსამზადებელი დრო?)
- რისკები (რა რისკებთან არის დაკავშირებული აღნიშნულ პოზიციაზე ამ ადამიანის განაწილება?)

მემკვიდრეების გეგმა კონფიდენციალურია და ამ საკითხის განხილვასა და მასთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე ხელი მხოლოდ ტოპ-მენეჯმენტს უნდა მიუწვდებოდეს. მემკვიდრეების გეგმის ნიმუში შეგიძლიათ იხილოთ **დანართში #6. მემკვიდრეების გეგმა**

#### 4.2.1. ახალ როლზე მობილობის ხელშეწყობა

ახალ როლზე დანიშვნის შემდეგ, მნიშვნელოვანია, რომ მაღალი პოტენციალის ტალანტი მოვამზადოთ წარმატებისთვის. მაშინაც კი, თუ თანამშრომელი საკმარისად განვითარებულია და მზად არის უფრო კომპლექსურ, მაღალ პოზიციაზე გადასანაცვლებლად, მას მაინც სჭირდება გარდამავალი პერიოდი. ეს მოიაზრებს სწრაფი წარმოდგენის შექმნას სამუშაოსა და პასუხისმგებლობებზე. ასევე, საჭირო იქნება იმის სწავლა, თუ როგორ „გაუმჯავს ხელი“ ძველ მოვალეობებს და მასთან დაკავშირებულ კომპეტენციებს.

**გარდამავალი პერიოდის მხარდაჭერაში, მენტორის ან ქოუჩის ყოლა მემკვიდრისთვის სასარგებლო იქნება.**

ზოგი ტალანტისთვის დაწინაურება უკვე გულისხმობს საკუთარი პოტენციალის სრულად ათვისებას. ასეთი ტალანტები, შეიძლება აქტიურად აღარ განვიხილოთ ტალანტების სისტემაში. სხვებისთვის, შესაძლოა, ჯერ კიდევ იყოს განვითარებისა და ზრდის პოტენციალი ახალი, კიდევ უფრო კომპლექსური როლებისთვის. ტალანტების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია მსგავსი ადამიანების მონიტორინგისა და აღრიცხვის გაგრძელება.

### 5. ტალანტების მართვის პროცესში მენეჯმენტის შეთანხმებულობის მიღწევა

#### 5.1. ტალანტების მართვის საბჭო

ტალანტების მართვის საბჭო (ან სხვა მსგავსი ერთეული) ორგანიზაციის შიგნით მოქმედებს იმისთვის, რომ ტალანტების სტრატეგია შესაბამისობაში იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიასთან. ტალანტების საბჭოს რეგულარული შეხვედრები შემდეგ ბენეფიტებს მოიტანს:

- ორგანიზაციის ლიდერები ჩაერთვებიან ტალანტებისა და მემკვიდრეების მართვის სტრატეგიასა და განხილვებში, დააკავშირებენ მას ორგანიზაციის სტრატეგიასთან

- ტალანტების განვითარების გეგმებს მომავალ კრიტიკულ როლთან შესაბამისობაში მოიყვანენ
- მუდმად განიხილავენ დაგეგმავენ ტალანტის კარიერული მოძრაობას პოტენციურ კრიტიკულ პოზიციაზე
- ორგანიზაციული ლიდერები ბოლომდე შეინარჩუნებენ ტალანტების მართვის პროცესისადმი ანგარიშვალდებულებას.

ტალანტების საბჭოს ფოკუსი მიმართულია მემკვიდრეებზე, რათა დარწმუნდეს, რომ დაგეგმილი განვითარება თითოეული ინდივიდის შემთხვევაში თანხვედრაშია ორგანიზაციის საჭიროებასთან.

### 5.1.1. საბჭოს წევრობა

ტალანტების საბჭოს ზომა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე. ჩვეულებრივ, საბჭოში შედის 4-6 უმაღლესი რგოლის მენეჯერი, რომლებიც:

- არიან პოზიციურად უფრო მაღლა (ერთი ან ორი საფეხურით), ვიდრე თანამშრომელთა ის ჯგუფი, რომელსაც განიხილავენ ტალანტების „pool“-ში,
- წარმოადგენენ სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულს
- ფლობენ განსხვავებულ უნარებსა და გამოცდილებას

HR-ის ლიდერი, ჩვეულებრივ, საბჭოს წევრია ხოლმე. ტალანტების კოორდინატორი ესწრება შეხვედრას, რომ ჩაიწეროს განხილვა და შეითავსოს სამდივნო ფუნქციები.

### 5.1.2. სიხშირის და განრიგის დაცვა

როგორც წესი, ტალანტების საბჭო იკრიბება წელიწადში ორჯერ ან კვარტალურად. დიდი ორგანიზაციები, რომლებიც ტალანტების დიდ „pool“-ს მართავენ, კიდევ უფრო ხშირად იკრიბებიან.

საბჭოს დღის წესრიგი განსხვავებული იქნება, იმის მიხედვით, თუ რა პრიორიტეტებია მოცემულ მომენტში და რამდენად დალაგებულია ტალანტ მენეჯმენტის პროცესი. როცა ტალანტების მართვის საბჭო ახალი შექმნილია, ის მსჯელობს „pool“-ის მაღალი პოტენციალის ყველა თანამშრომელზე. დროთა განმავლობაში, საბჭო უფრო რუტინულ ოპერაციებზე გადაინაცვლებს და მისი დღის წესრიგი შესაძლოა კონცენტრირდეს უფრო პრობლემურ პოზიციაზე და მისი მემკვიდრეობის საკითხზე, ტალანტ „pool“-დან ამ პოზიციისთვის კონკრეტული ადამიანის ამორჩევაზე. ტალანტების მართვის საბჭოს დისკუსია ჩვეულებრივ მოიცავს:

- იდენტიფიცირებული მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების მიმოხილვას
- მათ მორგებას (fit) პოტენციურ პოზიციაზე
- საჭირო და დაგეგმილ განვითარების აქტივობებს
- შესაძლო პოზიციური ცვლილებას და როტაციას
- შესაძლო პროექტებს, რომლებიც შესაბამისობაშია ორგანიზაციის საჭიროებებთან და ინდივიდუალური განვითარების გეგმასთან
- ტალანტის განვითარების მონიტორინგის დაგეგმვას
- მემკვიდრეების განსაზღვრას

საბჭოს ეფექტური მუშაობისთვის მნიშვნელოვანია საბჭოს წევრების უზრუნველყოფა მაღალი პოტენციალის თანამშრომლების კარიერის პროფილებითა და განვითარების გეგმებით. მათ ასევე უნდა მივაწოდოთ ტალანტის შეფასების ან ნებისმიერი ტიპის რაოდენობრივი მონაცემი, მაგალითად, 360 გრადუსიანი შეფასების შედეგები.



## 6. სახელმძღვანელოს დანართები

დანართი #1: ტალანტის პოტენციალის იდენტიფიცირების ფორმალური მეთოდები

დანართი #2: თანამშრომლის პოტენციალის პირველადი იდენტიფიცირების კითხვარი

დანართი #3: ტალანტების იდენტიფიცირების მატრიცა\_ Nine-box grid

დანართი #4: კარიერული გასაუბრების სახელმძღვანელო

დანართი #5: ტალანტის კარიერული პროფილი

დანართი #6: მემკვიდრეების გეგმა

## **ტალანტების მართვა, როგორც სისტემა სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურებისათვის**

### **დანართი #1. ტალანტის პოტენციალის იდენტიფიცირების ფორმალური მეთოდები**

თანამშრომლის მაღალი პოტენციალის წინასწარმეტყველებისთვის, ვხელმძღვანელობთ „მაღალი პოტენციალის 3-კომპონენტისანი მოდელით“, რომელშიც განსაზღვრულია კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი კომპეტენციები. (იხ. სახელმძღვანელოს პუნქტი # 1.2.4).

ფორმალურმა მეთოდებმა და კვლევითმა ინსტრუმენტებმა უნდა გვიპასუხოს, რამდენად აქვს თანამშრომელს კოგნიტური უნარები, ადაპტაციის უნარი, სწავლაზე ორიენტაცია, ემოციური ინტელექტი, ლიდერობის უნარი, მოტივაცია. რამდენად ერგება კულტურას. ეს უნარები განსაზღვრულია, როგორც იმის მაჩვენებლები, რომ გამოვლენილი მაღალი პოტენციალის მქონე ტალანტი შეძლებს მომავალში უფრო კომპლექსური და რთული პასუხისმგებლობა აიღოს და წარმატებას მიაღწიოს.

კვლევამ, რომელიც 59 ორგანიზაციაში ჩატარდა 29 ქვეყანაში და 15 ინდუსტრიაში, აჩვენა, რომ მაღალი პერფორმერების მხოლოდ 29% დასახელდა მაღალი პოტენციალის მქონედ (Corporate Leadership Council 2005). შესაბამისად, მხოლოდ წარსული ან მიმდინარე პერფორმანსი არ არის საკმარისი მაღალი პოტენციალის გამოსავლენად.

პოტენციალის ყველაზე მაღალ პრედიქტორად ითვლება კოგნიტური უნარები, რომელსაც ვახასიათებთ, როგორ სტრატეგიული აზროვნება, განჭვრეტა და გათვლა; შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილებები რთულ გარემოში, არასრული ინფორმაციის ქონის შემთხვევაშიც.

### **ბიჰევიორული ინტერვიუ**

ამ ტიპის ინტერვიუ ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ მოიქცევა პიროვნება სამუშაოსთან დაკავშირებულ ამა თუ იმ სიტუაციაში. კითხვებისთვის ვიყენებთ სამუშაოს წარსულ შესრულებას, რათა მომავლის განჭვრეტა შევძლოთ. იმის ნაცვლად რომ ვკითხოთ, როგორ მოიქცეოდა ინდივიდი ამა თუ იმ სიტუაციაში, ვეკითხებით - როგორ მოიქცა წარსულში.

### **პიროვნული ტესტები**

სტანდარტიზებული კითხვარები, ან ამოცანები, რომლებიც ადამიანის პიროვნული მახასიათებლების გაგებას უწყობს ხელს. როგორც წესი, კითხვარში აღწერილია პიროვნების ტიპური სტილი, მისი ოპერაციული სისტემა, რომელიც დარდება დიდ ჯგუფს. ტესტები ეფექტური გზაა იმის გასაგებად, თუ სად წარმართავს ადამიანი თავის ენერგიას და ყურადღებას სამუშაო გარემოში.

### **ორგანიზაციის საჭიროებას მორგებული კითხვარები**

ეს არის სპეციალურად მომხმარებლის მიერ შეკვეთილი და მისთვის შექმნილი კითხვარი, სპეციფიური მიზნით. შესაძლოა ის მოიცავდეს სტანდარტიზებულ, ან არასტანდარტულ შინაარსს. ზოგადად, კითხვარის მიზანია, ისეთი კითხვების დასმა, რომელიც ორგანიზაციის კონკრეტულ საჭიროებებს და კონტექსტს პასუხობს და მორგებულია.

### სიმულაციური დავალებები

ასეთი დავალებები ადამიანს აძლევს თავისი უნარების გამოვლენის საშუალებას გარემოში, რომელიც გავს რეალურ სამუშაო სიტუაციას. ყველაზე ხშირად იყენებენ როლურ თამაშებს და შემდეგ აანალიზებენ შედეგებს. როგორც წესი, პირს აძლევენ პრობლემის აღწერას, ან მონაცემებს და დავალებას და მან უნდა შეძლოს გადაჭრის გზების პოვნა და დემონსტრირება. შემდეგ კი გააკეთოს პრეზენტაცია ბორდთან, ან კლიენტთან. ადამიანი ახდენს აზროვნების სიღრმის და ხარისხის დემონსტრირებას (სტრატეგიული, ანალიტიკური უნარების), პრეზენტაციის უნარების და რეალურ დროში აზროვნების დემონსტრირებას.

ცხრილში მოცემულია შესაძლო გადაწყვეტები, რომელიც შეიძლება ორგანიზაციას გამოადგეს ფორმალური მეთოდების და კვლევითი ინსტრუმენტების მოსაძიებლად და დასაწერად.

### 3-კომპონენტური პოტენციალის იდენტიფიკაციის ფორმალური მეთოდები

კომპონენტი 1: უნარები	
ფაქტორი 1	მეთოდები
კოგნიტური უნარები	<p>კვლევითი მეთოდები, კითხვარები (სქრინინგისთვის)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360-გრადუსიანი ლიდერული უკუკავშირი</li> <li>• კოგნიტური უნარების ტესტები</li> <li>• მაღალი პოტენციალის გამოვლენის სპეციალური კითხვარები და მოდელები</li> <li>• კოგნიტური უნარების ტესტი</li> <li>• ბიჰევიორული ინტერვიუ</li> <li>• სიმულაციები (მაგ. სტრატეგიული ანალიზი, პრეზენტაცია)</li> </ul>
ფაქტორი 2	მეთოდები
ადაპტურობა და სწავლის ორიენტაცია	<p>კვლევითი მეთოდები, კითხვარები (სქრინინგისთვის)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360-გრადუსიანი ლიდერული უკუკავშირი</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კოგნიტური უნარების ტესტები</li> <li>• მაღალი პოტენციალის გამოვლენის სპეციალური კითხვარები და მოდელები</li> <li>• ბიჰევიორული ინტერვიუ</li> <li>• პიროვნული ტესტები</li> </ul>
<b>ფაქტორი 3</b>	<b>მეთოდები</b>
<b>ემოციური ინტელექტი</b>	<p>კვლევითი მეთოდები, კითხვარები (სქრინინგისთვის)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360-გრადუსიანი ლიდერული უკუკავშირი</li> <li>• კოგნიტური უნარების ტესტები</li> <li>• მაღალი პოტენციალის გამოვლენის სპეციალური კითხვარები და მოდელები</li> <li>• პიროვნული ტესტები</li> <li>• ბიჰევიორული ინტერვიუები</li> <li>• სიმულაცია (მაგ. როლური თამაში)</li> <li>• ემოციური ინტელექტის ტესტი</li> </ul>
<b>ფაქტორი 4</b>	<b>მეთოდები</b>
<b>ლიდერშიპის ტენდენცია</b>	<p>კვლევითი მეთოდები, კითხვარები (სქრინინგისთვის)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360-გრადუსიანი ლიდერული უკუკავშირი</li> <li>• მაღალი პოტენციალის გამოვლენის სპეციალური კითხვარები და მოდელები</li> <li>• პიროვნული ტესტი</li> <li>• მენეჯმენტის, ან ლიდერობის ტესტი</li> </ul>

<b>კომპონენტი 2: კარიერული მისწრაფება</b>	
<b>ფაქტორი 1</b>	<b>მეთოდები</b>
<b>მოტივაცია</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბიჰევიორული ინტერვიუ</li> <li>• პიროვნული ტესტები</li> </ul>
<b>ფაქტორი 2</b>	<b>მეთოდები</b>
<b>ორგანიზაციის ღირებულებებთან შეთანხმებულობა</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კარიერული კითხვარი, მორგებული</li> <li>• კარიერულ მოტივაციაზე ინტერვიუ</li> </ul>

ჩართულობა	
ფაქტორი 1	
კულტურასთან ელაინმენტი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ღირებულებების კითხვარი, კვლევა, მორგებული კითხვარი</li> <li>• ჩაღრმავებული ინტერვიუ</li> </ul>
ფაქტორი 2	მეთოდები
გარემოსთან მორგება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გარემოსთან მორგებულობის კითხვარი</li> <li>• ჩაღრმავებული ინტერვიუ</li> </ul>

## ტალანტების მართვა, როგორც სისტემა სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურებისათვის

### დანართი #2. თანამშრომლის პოტენციალის პირველადი იდენტიფიცირების კითხვარი

თანამშრომლის ლიდერულ პოტენციალს, პირველ რიგში, აფადებს მენეჯერი, რომელიც მჭიდროდ მუშაობს მასთან და იცის მისი კარიერული მისწრაფებები. პირველადი შეფასება წარედგინება და განიხილება ტალანტების საბჭოს, რათა მოხდეს სხვა მენეჯერების აზრის ფორმირება თანამშრომლის ტალანტის და პოტენციალის შესახებ. შემდეგ ეტაპზე კი, ხდება თანამშრომლის პოტენციალის ფორმალური შეფასება, ინტერვიუს და კვლევითი მეთოდებით. ამ 2-ეტაპიანი შეფასების შედეგად, თანამშრომელი იდენტიფიცირდება როგორც მაღალი პერფორმერი და თავსდება ტალანტ-პულში. ამავე მეთოდებით გამოვლენილი ძლიერი და განვითარების არეების მიხედვით დგება ტალანტის განვითარების და სწავლების პროგრამა და გეგმა.

უნდა გავითავსოთ, რომ მენეჯერის მიერ ტალანტის პირველადი შეფასება არ არის საკმარისი და ამომწურავი მეთოდი გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს არის კარგი მეთოდი ე.წ. „მოკლე სიის შესადგენად“.

*მოცემული ჩარჩო არის მაგალითი. ყველა ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ჩარჩოს მორგება საკუთარ სტრატეგიულ მიდგომებსა და კომპეტენცია-ქცევების მოდელზე*

# კითხვარი

კითხვარი კონფიდენციალურია. ავსებს მენეჯერი. ინახება HR დირექტორთან (ან/და განსაზღვრეთ კონკრეტული პირი)

მონაცემები	
სახელი, გვარი	
პოზიცია	
უშუალო მენეჯერის სახელი, გვარი	
სხვა შემფასებელი მენეჯერის სახელი, გვარი	
შევსების თარიღი	
კიდევ ვის გაუზიარდება ეს ინფორმაცია? ჩამოთვალეთ	

წაკითხეთ თითოეულ გრაფაში მოცემული აღწერა და მიანიჭეთ ქულა ერთიანი ქულა. გაიხსენეთ კონკრეტული ქვევები, რომელიც ადასტურებს თქვენს დაკვირვებას - რამდენად ავლენს თანამშრომელი ამა თუ იმ კომპონენტს ქვევებში. თუ არ გქონიათ დაკვირვების შესაძლებლობა, დაწერეთ N/A

1=იშვიათად 2 = ზოგჯერ 3 = რეგულარულად 4= სისტემატიურად 5 = ყოველთვის  
N/A - არ მქონია დაკვირვების საშუალება

კომპონენტი 1: უნარები	
რამდენად სისტემატიურად ავლენს თანამშრომელი ქვევით აღწერილ უნარებს?	1-5-N/A
<b>1 კოგნიტიური უნარები</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ახალ ინფორმაციას სწრაფად ითვისებს და ამუშავებს</li> <li>შეუძლია კომპლექსური ამოცანის წვდომა, კარგად ამყარებს კავშირებს კომპონენტებს და მოვლენებს შორის, ამჩნევს პატერნებს</li> <li>ღრმად აზროვნებს,ღრმად წვდება პრობლემას, ინფორმაციას და მკაფიოდ აფორმულირებს იდეებს, თავის კონცეფციას</li> </ul>	
<b>2. ემოციური ინტელექტი</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ემოციურად სტაბილურია, მართავს თავის თავს; სიმშვიდეს გადასცემს სხვებს</li> <li>აქვს მაღალი თვით-ცნობიერება - იცნობს თავის ძლიერ მხარეებს</li> <li>გრძნობს თავის განვითარების არეებს და ისწრაფვის, რომ განვითარდეს</li> <li>ავლენს პიროვნულ სიმწიფეს</li> <li>ავლენს ემპათიას</li> </ul>	
<b>3. სწავლა და ადაპტაცია</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>სწავლა უნდა, აინტერესებს, ორიენტირებულია სწავლაზე</li> <li>სწრაფად სწავლობს, ითვისებს ადაპტირდება</li> <li>უკუკავშირისთვის ღიაა</li> <li>მრავალმხრივად ვითარდება სხვადასხვა დისციპლინაში, აინტერესებს არა მხოლოდ მისი უშუალო სფერო</li> <li>ნასწავლი გადააქვს ქვევის ცვლილებაში, ქმედებაში</li> </ul>	
<b>4. ლიდერობისკენ სწრაფვა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>აცნობიერებს თავის ზეგავლენას და იყენებს პოზიტიურად</li> <li>მიმართულებას უსახავს სხვებს</li> <li>არის სხვების შთამაგონებელი</li> <li>ზრდის ლიდერებს, ავითარებს როგორც თავის გუნდში, ისე სხვა გუნდებში</li> <li>გამოხატავს თავის ფართო, სტრატეგიულხედვას, აერთიანებს ადამიანებს ხედვით და გრძელვადიანი ფოკუსირებით</li> <li>იცნობს, „კითხულობს“ ადამიანებს, მათ საჭიროებებს და მისწრაფებებს</li> </ul>	



**კომპონენტი 2: ჩართულობა**

<b>რამდენად სისტემატიურად ავლენს ქვემოთ აღწერილს:</b>	<b>1-5-N/A</b>
<b>5. შეთანხმებულობა კომპანიის კულტურასა და ღირებულებებთან</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ავლენს საჯარო მოხელის როლ-მოდელს</li> <li>• ინტეგრირებულია კულტურასთან და როლური მოდელია</li> <li>• შეთანხმებულია კომპანიის ღირებულებებთან</li> </ul>	
<b>6. მალისხმევა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ავლენს სურვილს, რომ მიზნების მისაღწევად გადააჭარბოს მოლოდინს</li> <li>• აქვს ენერჯია, რომელსაც სხვებს პიზიტიურად გადასცემს</li> </ul>	

**კომპონენტი 3: მისწრაფება და მოტივაცია**

<b>რამდენად სისტემატიურად ავლენს ქვემოთ აღწერილს:</b>	<b>1-5-N/A</b>
<b>7. მოტივაცია</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მიზნების მიმართ პასუხისმგებლობა და მიღწევა</li> <li>• ხედავს მიზნებს, რომლებიც უნდა შეასრულოს</li> <li>• იღებს გათვლილ რისკებს შედეგების მისაღწევად</li> <li>• აღწევს შედეგებს მრავალფეროვანი და რთული კონტექსტის მიუხედავად</li> </ul>	
<b>8. კარიერული მისწრაფებები</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გამოხატავს კარიერული ზრდის სურვილს</li> <li>• მზადაა უფრო დიდი პასუხისმგებლობის ასაღებად</li> <li>• მზადაა აიღოს თავის თავზე უფრო კომპლექსური ამოცანები, რომ ისწავლოს</li> <li>• აქვს კარიერული ზრდის „პოზიტიური“ ამბიციები</li> </ul>	

პოტენციალის შედეგი = ქულების ჯამი/5

**რისკები, რომელმაც შეიძლება შეაფერხოს ლიდერული გზა**

<b>რამდენად სისტემატიურად ავლენს ქვემოთ აღწერილს:</b>	<b>1-5-N/A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაკავებულია მიკრომენეჯმენტით, არ აქვს დელეგირების უნარი</li> <li>• დახურულია სიახლის, მრავალფეროვნების და ცვლილების მიმართ</li> <li>• მერყევა თავის გადაწყვეტილებებში და გამოხატვაში, გაუთვლელია მისი ქცევა</li> <li>• სხვებს არ იღებს ადვილად, მისი გაცნობა რთულია</li> </ul>	

საბოლოო პოტენციალი = პოტენციალის შედეგს - რისკი

რეიტინგი	1-2	3	4-5
საბოლოო პოტენციალის შეფასება	დაბალი	საშუალო	მაღალი

## ტალანტების მართვა, როგორც სისტემა სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურებისათვის

### დანართი #3: ტალანტების იდენტიფიცირების მატრიცა - 9 box grid

**Nine-box grid** არის ტექნიკა, რომლის საშუალებითაც ხდება თანამშრომლების პოტენციალისა და შესრულების/შედეგიანობის ანალიზი.

Nine-box grid-ით ეფექტურად სარგებლობისთვის საჭიროა, მენეჯერებს, რომლებიც აფასებენ ტალანტების პოტენციალს, კარგად ჰქონდეს გააზრებული და ნასწავლი ეს მეთოდი. ეს მეთოდი დაეხმარება მენეჯერს, რომ შეაფასოს და გაიგოს თავისი დეპარტამენტის/ფილიალის თანამშრომელთა პოტენციალი და მომავალი შესაძლებლობები.

ამისათვის საჭიროა, რომ აკურატულად შეფასდეს თანამშრომლის პერფორმანსი და პოტენციალი ცალ-ცალკე. მას შემდეგ, რაც ეს 2 კომპონენტი მკაფიოდ იქნება გაგებილი, მენეჯერი შეძლებს 9 უკრიდან რომელიმეში განათავსოს თანამშრომელი, მისი პერფორმანსის და პოტენციალის კვებაზე. იდენტიფიცირებული სურათით, შესაძლებელია შემდეგი გადაწყვეტილებების მიღება:

- მემკვიდრეების იდენტიფიცირება მაღალი რგოლის კრიტიკული პოზიციებისთვის
- ტალანტების იდენტიფიცირება, რომელთა მიზანმიმართული წვრთნა ბენეფიტური იქნება მათთვისაც და კომპანიისთვისაც
- გეპების გამოვლენა, სადაც საჭირო იქნება გარე-რეკრუტირება ტალანტის მოსაძიებლად
- ტალანტების იდენტიფიცირება, რომელთა შენარჩუნება კრიტიკულია ორგანიზაციისთვის.

*მოცემული მატრიცა ჩარჩო-დოკუმენტია. ორგანიზაციას შეუძლია თითოეულ ჩარჩოს დაარქვას მისთვის საინტერესო სათაური, გააკეთოს „შიდა ბრენდირება“ - მაგ. ტოპ-ტალანტებს ამ ორგანიზაციაში ერქვას „ვარსკვლავი“. ეს დაეხმარება კომპანიას შიდა კომუნიკაციასა და აღიარება-მოტივაციაში.*

## გაიდი მენეჯერისათვის მეთოდის საუკეთესოდ გამოსაყენებლად

იხ. სახელმძღვანელოს პუნქტი # 1.3.1.

- ❖ შეაფასეთ თქვენი თანამშრომლების ბოლო 3 წლის პერფორმანსი.
- ❖ შემდეგ კი, პოტენციალის პირველადი შეფასების კითხვარის მეშვეობით შეაფასეთ მათი პოტენციალი.
- ❖ ყურადღებით გაეცანით უჯრების განმარტებებს.
- ❖ განალაგეთ თქვენი სტრუქტურული ერთეულის შეფასებული თანამშრომელი შესრულება-პოტენციალის მიხედვით რომელიმე უჯრაში.
- ❖ გაანალიზეთ მონაცემები და მიიღეთ გადაწყვეტილებები თქვენი თანამშრომლების განვითარების და კარიერული გადაწყვეტილებების შესახებ.
- ❖ წარადგინეთ თქვენი გეგმა ტალანტების საბჭოზე
- ❖ თანამშრომლებთან უკუკავშირისა და განვითარების დასაგემად, იხ. დანართი #4. კარიერული გასაუბრებების სახელმძღვანელო

*შესრულება: რამდენად წარმატებით ართმევს თავს თანამშრომელი პოზიციის მიზნების მიღწევას ამჟამად და წარსულში. შესრულება - ეს არის იმის შეფასება, თუ რას ასრულებს და როგორ ასრულებს ადამიანი.*

*პოტენციალი: იმის ალბათობა, რომ ინდივიდი შეძლებს წარმატებით და ეფექტურად გაართვას თავი უფრო კომპლექსურ, ფართო და არაერთგვაროვან გარემოში მუშაობას, რასაც მაღალი რგოლის პოზიციები მოითხოვს. თანამშრომლის უნარი და მზაობა დაწინაურდეს 1-2 პოზიციით წინ. ეს მაჩვენებელი ლიდერული პოტენციალის მაჩვენებელია.*

		პერფორმანსის გაზომვა		
		მოლოდინს დაბლა	კარგი შესრულება	განსაკუთრებული შესრულება
პოტენციალის გაზომვა უფრო მაღალი/კრიტიკული ლიდერული როლებისთვის	მაღალი პოტენციალი	<b>UNREALISED POTENTIAL</b> <b>არარეალიზებული პოტენციალი</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მაღალი პოტენციალის მიუხედავად, დაბალია შესრულება</li> <li>• მიდრეკილია ახალი უნარების სწავლისკენ და გამოყენებისკენ</li> <li>• თანამშრომლის და პოზიციის უკეთ თანხვედრისთვის საჭიროა კონკრეტული განვითარების ამოცანების დასახვა პერფორმანსის გასაუმჯობესებლად</li> <li>• ან საჭიროა პოზიციის ცვლილება</li> <li>• საჭიროა პროგრესის რეგულარული განხილვა თანამშრომელთან ერთად</li> </ul>	<b>EMERGING POTENTIAL</b> <b>განვითარებადი პოტენციალი</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ძირითადად კარგად ასრულებს და მაღალი პოტენციალი აქვს</li> <li>• სავარაუდოდ მზად იქნება დაწინაურებისთვის უახლოეს მომავალში (2-3 წელი)</li> <li>• მიდრეკილია ახალი უნარების სწავლისკენ და გამოყენებისკენ</li> <li>• საჭიროა კონკრეტული განვითარების მიზნის დასახვა, რათა აამალოს პერფორმანსი</li> <li>• საჭიროა მუდმივად ჩართულობის/ მიზანდასახულობის წახალისება.</li> </ul>	<b>TOP TALENT</b> <b>ტოპ-ტალანტი/მომავალი ლიდერი</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• განსაკუთრებულად კარგი შესრულება, მუდმივად ხარისხიანი შედეგები.</li> <li>• აქვს მაღალი პოტენციალი უფრო კომპლექსური/მაღალი რგოლის ამოცანების შესასრულებლად.</li> <li>• მზადაა დაწინაურებისთვის.</li> <li>• საჭიროა ფოკუსირება აღიარებაზე, ჩართულობის გაზრდაზე და შენარჩუნებაზე (მაგ. მნიშვნელოვანი, მაღალი სტატუსის დავალებები)</li> </ul>
	საშუალო პოტენციალი	<b>UNCERTAIN</b> <b>საეჭვო</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• შესრულება არ შეესაბამება მოლოდინს, მაგრამ გააჩნია გარკვეული პოტენციალი</li> <li>• გაუკეთეთ ღია, ნათელი უკუკავშირი, დარწმუნდით რომ მიღწეულია შეთანხმება შესრულების ხარისხზე.</li> <li>• საჭიროა პროგრესის რეგულარული განხილვა თანამშრომელთან ერთად</li> </ul>	<b>WELL PLACED</b> <b>თავის ადგილზეა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ძირითადად კარგი შესრულება, გააჩნია გარკვეული პოტენციალი.</li> <li>• გამოხატავს სწავლის ინტერესს სწავლის და ახალი უნარების გამოყენების სურვილს, როცა მოეთხოვება</li> <li>• საჭიროა მიზნობრივი განვითარება პროდუქტიულობის გაზრდის და ჩართულობის შენარჩუნებისთვის.</li> </ul>	<b>HIGH ACHIEVER</b> <b>მაღალი მიღწევების მქონე</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მაღალ პერფორმანსი, სტაბილური ხარისხიანი შედეგებით.</li> <li>• საშუალო პოტენციალი უფრო მაღალი/კომპლექსური პოზიციების დასაკავებლად.</li> <li>• გამოხატავს სწავლის ინტერესს სწავლის და ახალი უნარების გამოყენების სურვილს, როცა მოეთხოვება</li> <li>• საჭიროა ფოკუსირება პოტენციალის ამაღლებაზე და ჩართულობის/ქომითმენტის შენარჩუნებაზე კომპანიაში</li> </ul>
	დაბალი პოტენციალი	<b>STRONGEST CONCERN</b> <b>ძალიან საყურადღებო</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• დაბალი შესრულება, დაბალი პოტენციალი</li> <li>• დარწმუნდით რომ მიღწეულია შეთანხმება შესრულების ხარისხზე</li> <li>• საჭიროა რეგულარული მკაფიო უკუკავშირი, რომელიც დადოკუმენტირებულია.</li> <li>• შესაძლოა საჭირო გახდეს ხელშეკრულების შეწყვეტა</li> </ul>	<b>SOLID CONTRIBUTOR</b> <b>მყარი/საიმედო კონტრიბუტორი</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ზოგადად კარგი შესრულება, თუმცა შეზღუდული პოტენციალი</li> <li>• არ გამოხატავს ინტერესს ახალი უნარების სწავლის მიმართ</li> <li>• საჭიროა მიზნობრივი განვითარება პროდუქტიულობის გაზრდის და ადაპტაციის უნარის ამაღლებისთვის.</li> </ul>	<b>PROVEN PERFORMER</b> <b>სტაბილური/მყარი შემსრულებელი</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• კარგი შესრულება, სტაბილური შედეგები</li> <li>• ამჟამად შეზღუდული პოტენციალი უფრო მაღალი/კომპლექსური როლის შესასრულებლად</li> <li>• ღირებული კონტრიბუტორი - საჭიროა ფოკუსირება ჩართულობის მხარდასაჭერად, წვლილის აღიარება/დაჯილდოება.</li> </ul>

9-box grid - შაბლონი

		პერფორმანსის გაზომვა		
		მოლოდინს დაბლა	კარგი შესრულება	განსაკუთრებული შესრულება
პოტენციალის გაზომვა უფრო მაღალი/კრიტიკული ლიდერული როლებისთვის	მაღალი პოტენციალი	<b>UNREALISED POTENTIAL</b> არარეალიზებული პოტენციალი •	<b>EMERGING POTENTIAL</b> განვითარებადი პოტენციალი •	<b>TOP TALENT</b> ტოპ-ტალანტი/მომავალი ლიდერი •
	საშუალო პოტენციალი	<b>UNCERTAIN</b> საეჭვო •	<b>WELL PLACED</b> თავის ადგილზეა •	<b>HIGH ACHIEVER</b> მაღალი მიღწევების მქონე •
	დაბალი პოტენციალი	<b>STRONGEST CONCERN</b> ძალიან საყურადღებო •	<b>SOLID CONTRIBUTOR</b> მყარი კონტრიბუტორი •	<b>PROVEN PERFORMER</b> სტაბილური შემსრულებელი •

# ტალანტების მართვა, როგორც სისტემა სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურებისათვის

## დანართი #4. კარიერული გასაუბრების სახელმძღვანელო მენეჯერებისათვის

„კარიერული გასაუბრება“ ყველაზე ეფექტურია, როდესაც რეგულარულად ტარდება ყველა თანამშრომელთან. ტალანტების მართვა დიდწილად ეყრდნობა და განპირობებულია ამ მოვლენით. კარიერული გასაუბრების გაიდი დაყოფილია Nine-Box-grid-ის მიხედვით 9 ბლოკად, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს თანამშრომლის შესრულებას და პოტენციალს.

### კარიერული გასაუბრება, როგორც ქოუჩინგ-დიალოგი

კარიერული გასაუბრება ყველაზე ეფექტურია, როცა წარიმართება ქოუჩინგის მიდგომით და დამოკიდებულებით. მენეჯერის ამოცანაა, რომ დასვას კითხვები და წახალისოს თანამშრომელი, რომ მან ისაუბრონ თავის მისწრაფებებზე და განვითარების საჭიროებებზე.

ქოუჩინგური დიალოგის წარმატებით განსახორციელებლად შემდეგი საკითხები უნდა გვახსოვდეს:

- ქოუჩინგი ესაა სხვების პერფორმანსის, სწავლის და განვითარების ხელშეწყობის და გაადვილების მეთოდი
- ქოუჩინგისას არ უნდა ეცადოთ „ასწავლოთ“ ადამიანს
- ქოუჩი ეხმარება ადამიანებს შესაძლებლობების დანახვაში და იმ პრაქტიკული გზების აღმოჩენაში, რაც მათ წინსვლაში დაეხმარებათ
- ქოუჩი იყენებს დაკვირვების, მოსმენის, დიალოგის, კითხვის დასმის და რეფლექსიის მეთოდების ნაკრებს და ნაზავს
- მენეჯერი-ქოუჩის ამოცანაა, რომ თანამშრომელს შეეძლოს დამოუკიდებლად მუშაობა, შესრულება და შეძლოს პირადი პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ წარმატებებზე
- თუ მენეჯერი ქოუჩის როლშია, და ქოუჩინგი გამოსდის, ის აუმჯობესებს თანამშრომლების პროდუქტიულობას, მორალს და სამუშაოთი კმაყოფილებას.

**შენიშვნა:** ქვემოთ მოცემული აღწერა არის „ჩარჩო“ და გაიდი. მენეჯერ-ქოუჩს შეუძლია მოარგოს და გააფართოვოს ის კონკრეტულ თანამშრომელთან კარიერული გასაუბრების სპეციფიკიდან გამომდინარე.

ტოპ ტალანტი/მომავალი ლიდერი განსაკუთრებულად კარგი პერფორმანსი და მაღალი პოტენციალი	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• განსაკუთრებულად კარგი შესრულება, მუდმივად ხარისხიანი შედეგები</li> <li>• ავლენს პოტენციალს უფრო მაღალი და კომპლექსური რგოლის ამოცანების შესასრულებლად.</li> <li>• უკვე მზადაა დაწინაურებისთვის</li> <li>• საჭიროა ფოკუსირება აღიარებაზე, ჩართულობის გაზრდაზე და შენარჩუნებაზე (მაგ. მნიშვნელოვანი, მაღალი სტატუსის დავალებები)</li> </ul>
<b>Feedback უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიგვაჩნია, რომ მზად ხარ უფრო მაღალი, კომპლექსური და მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე როლის დასაკავებლად</li> <li>• გვსურს დაგეხმაროთ უნარების დახვეწაში, გამრავალფეროვნებაში</li> <li>• შენი ამბიციები თანხვედრაშია კომპანიის სამომავლო განვითარების ხედვასთან და ჩვენი სურვილია, შენი პოტენციალის რეალიზებაში დაგეხმაროთ</li> <li>• უკვე ამჟღავნებ წარმატების მისაღწევად საჭირო უნარებს, რაც მდგომარეობს ....</li> <li>• სფეროები, რომლებიც შესაძლოა გამოწვევა იყოს შენთვის, კარიერის შემდგომ ეტაპზე არის.....</li> <li>• ვისურვებდით, რომ ერთად შეგვექმნა ამ სფეროების განვითარების გეგმა. ამასთანავე, შენს ძლიერი მხარეებზე ფოკუსირება მოვახდინოთ შემდგომ კარიერულ როლში გადასვლის მოსამზადებლად</li> </ul>

<p><b>კითხვები</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა გამოტივირებს? რა არის შენი მოტივატორები?</li> <li>• რა არის შენი დემოტივატორები? რა გიშლის ხელს, რომ მაქსიმალურად ჩართული იყო?</li> <li>• სად ხედავ შენი კარიერის განვითარებას? - მომავალ 12 თვეში, 5 წელში, 10 წელში?</li> <li>• რა მიგაჩნია ამ მიზნების მიღწევისთვის ყველაზე დიდ რისკად? ხელისშემშლელ ფაქტორად?</li> <li>• რა გამოცდილებების დამატება/გამრავალფეროვნება გჭირდება სასურველი კარიერული ნაბიჯების გადასადგმელად?</li> <li>• შენი აზრით, როგორ შეგიძლია დააგროვო საჭირო გამოცდილება?</li> <li>• რომელი პიროვნული მახასიათებლები გეხმარება?</li> <li>• რომელი პიროვნული მახასიათებლები გიშლის ხელს/გხევს უკან?</li> <li>• როგორ ფიქრობ, როგორ აღგიკვამენ სხვები ჩვენს ორგანიზაციაში?</li> <li>• ეს ხელს უშლის თუ ხელს უწყობს შენი უნარების გაფურჩქვნას და შედეგების მიღწევას?</li> <li>• ზოგადად, რამდენად ძლიერად შეაფასებდი შენს მენეჯერულ უნარებს?</li> <li>• რა ტიპის გამოცდილებები გააძლიერებდა შენს მენეჯერულ უნარებს?</li> <li>• როგორ აფასებ შენს ლიდერულ უნარებს? (მაგ. 1-10-მდე სკალაზე)</li> <li>• შენი აზრით, როგორ შეაფასებდნენ შენი კოლეგები შენს ლიდერულ უნარებს? (მაგ. 1-10-მდე სკალაზე)</li> <li>• რა ტიპის გამოცდილებებმა შეიძლება გააუმჯობესოს შენი ლიდერული უნარები?</li> <li>• თავს უფრო ჯენერალისტად/უნივერსალურად თვლი თუ სფეროს სპეციალისტად?</li> <li>• გჭირდება თუ არა უფრო ღრმა ტექნიკური ცოდნები?</li> </ul>
<p><b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b></p>	<p><b>სამუშაო ადგილზე სწავლა (learning on the job)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• დროებით შეუთავსეთ ან დროებით გადაიყვანეთ შემდეგი დონის პოზიციაზე - კომპანიის შიგნით ან გარეთ</li> <li>• ჩართეთ სამუშაო ჯგუფებში, პროექტებში ან კონკრეტულ დავალებებში</li> <li>• მიაღებინეთ გამოცდილება უფრო მაღალი პოზიციის მისთვის უცნობ სფეროში</li> </ul> <p><b>სხვებისგან სწავლა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მიამაგრეთ სენიორ-მენეჯერული რგოლის მქონე მენტორი ან სპონსორი იმ სფეროდან, სადაც თანამშრომლის კარიერული ზრდა უნდა</li> </ul> <p><b>ფორმალური სწავლება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ტალანტების განვითარების პროგრამები</li> <li>• ლიდერების განვითარების პროგრამები (შიდა ან გარე)</li> </ul>
<p><b>შენიშვნა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოიფიქრეთ სხვადასხვა აქტივობები, რომლებიც კომპანიის შიგნით ამ თანამშრომლის პირადი პროფილის ამაღლებას დაეხმარება</li> <li>• ყურადღება გაამახვილეთ ამჟამად მის ჩართულობაზე, და თან ხელი შეუწყვეთ და უპასუხეთ მის სამომავლო განვითარების მოთხოვნებს</li> </ul>

<p><b>Emerging Potential განვითარებადი პოტენციალი</b> სამუშაო შესრულება და მაღალი პოტენციალი</p>	
<p><b>განსაზღვრება</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ძირითადად კარგად ასრულებს და მაღალი პოტენციალი აქვს</li> <li>• სავარაუდოდ მზად იქნება დაწინაურებისთვის ახლო მომავალში (მომავალი 2-3 წელი)</li> <li>• მიდრეკილია ახალი უნარების სწავლისკენ და გამოყენებისკენ</li> <li>• საჭიროა კონკრეტული განვითარების მიზნის დასახვა, რათა აამაღლოს პერფორმანსი და საჭიროა მუდმივად ჩართულობის/ქომითმენტის წახალისება.</li> </ul>
<p><b>Feedback უკუკავშირი</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჩვენ ვგრძობთ შენს პოტენციალს, რომ მომავალში უფრო მაღალი და კომპლექსური როლი შეასრულო კომპანიაში</li> <li>• კარიერის შემდეგ დონეზე წარმატებულ ადამიანებს შემდეგი თვისებები ახასიათებთ ....</li> <li>• ჩვენ ვამჩნევთ შენთან ამ თვისებების ნაწილს, მაგ. ....</li> <li>• სფეროები, რომლებზეც განვითარების ფოკუსირებას გირჩევთ, შენი შემდგომი კარიერული ზრდისთვის, არის ....</li> </ul>



<p><b>კითხვები</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა გამოტივირებს და გაგრძნობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li> <li>• რა გიშლის ხელს უკეთესი შესრულებისთვის?</li> <li>• რა გაბრკოლებს? რისი გეშინია?</li> <li>• რა იწვევს შენი ჩართულობის შემცირებას?</li> <li>• რა არის შენი ინსპირაციის წყარო?</li> <li>• სად ხედავ შენი კარიერის განვითარებას 1 წლის, 5 წლის შემდეგ, 10 წლის შემდეგ?</li> <li>• რა მიგაჩნია ამ მიზნების მიღწევისთვის ყველაზე დიდ რისკად? ხელისშემშლელ ფაქტორად?</li> <li>• შენი აზრით, სწორი როლი გიჭირავს შენი მიზნების მიღწევისთვის?</li> <li>• რა გამოცდილებების დამატება/გამრავალფეროვნება გჭირდება სასურველი კარიერული ნაბიჯების გადასადგმელად?</li> <li>• როგორ ფიქრობ, სად ან როგორ შეიძლება შეიძინო ეს გამოცდილებები?</li> <li>• რა დახმარება გჭირდება შენი მენეჯერისგან/კომპანიისგან ამის განსახორციელებლად?</li> <li>• შენი რომელი პიროვნული მახასიათებლები გეხმარება?</li> <li>• შენი რომელი პიროვნული მახასიათებლები გიშლის ხელს/გაბრკოლებს?</li> <li>• ზოგადად, რამდენად ძლიერად შეაფასებდი შენს მენეჯერულ უნარებს?</li> <li>• რა ტიპის გამოცდილებები გააძლიერებდა შენს მენეჯერულ უნარებს?</li> <li>• როგორ აფასებ შენს ლიდერულ უნარებს? (მაგ. 1-10-მდე სკალაზე)</li> <li>• შენი აზრით, როგორ შეაფასებდნენ შენი კოლეგები შენს ლიდერულ უნარებს? (მაგ. 1-10-მდე სკალაზე)</li> <li>• რა ტიპის გამოცდილებებმა შეიძლება გააუმჯობესოს შენი ლიდერული უნარები?</li> <li>• თავს უფრო ჯენერალისტად/უნივერსალურად თვლი თუ სფეროს სპეციალისტად?</li> <li>• გჭირდება თუ არა უფრო ღრმა ტექნიკური ცოდნები?</li> </ul>
<p><b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b></p>	<p><b>სამუშაო ადგილზე სწავლა (learning on the job)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გაუფართოვებ გამოცდილება სხვადასხვა პროექტებში ჩართვით, სხვადასხვა ფუნქციონალურ სფეროებში, რათა შეძლოს ორგანიზაციის, როგორც მთლიანობის უკეთ აღქმა და შესწავლა</li> <li>• ეძებთ მისთვის ახალი და განსხვავებული გამოცდილებები პროექტული სამუშაოების, გამოწვევების და შეთავსება/გადაყვანის (როგორც შიდა, ასევე გარე) მეშვეობით</li> </ul> <p><b>სხვებისგან სწავლა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მიამაგრეთ უფრო მაღალი რგოლის, წარმატებული მენეჯერი, როგორც მენტორი</li> <li>• მიამაგრეთ მაღალი შესრულების მქონე თანამშრომელთან „შედოუინგის“ მიზნით, რათა შეძლოს მაღალი რგოლზე დაკვირვება და შეგრძნება</li> </ul> <p><b>ფორმალური სწავლება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ლიდერების განვითარების პროგრამები (შიდა და გარე)</li> </ul>
<p><b>შენიშვნა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საუბრისას მკაფიოდ განუსაზღვრეთ, თუ რას ნიშნავს მაღალი დონის შესრულება. მაგალითად, მოუყვანეთ, ან დაუსახეთ ნათელი და კონკრეტული, გაზომვადი მიზნები და საზომები</li> <li>• ფოკუსირდით შესრულების ეფექტურობის ამაღლებაზე. გაიგეთ მისი ინტერესის სფეროები და შეეცადეთ ამაზე დაყრდნობით შეადგინოთ განვითარების გზა.</li> </ul>

High Achiever მაღალი მიღწევების მქონე მაღალი პერფორმანსი და საშუალო პოტენციალი	
განსაზღვრება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მაღალი პერფორმანსი, სტაბილური ხარისხიანი შედეგებით</li> <li>• ავლენს საშუალო პოტენციალს უფრო მაღალი და კომპლექსური პოზიციების დასაკავებლად</li> <li>• გამოხატავს სწავლის და ახალი უნარების გამოყენების სურვილს, როცა ეს მოეთხოვება</li> <li>• საჭიროა ფოკუსირება პოტენციალის ამაღლებაზე და კომპანიაში ჩართულობის/ქომითმენტის შენარჩუნებაზე</li> </ul>
Feedback უკუკავშირი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შენ გაქვს შესაძლებლობა, დაიკავო უფრო მაღალი პოზიცია</li> <li>• ჩვენ დარწმუნებულნი ვართ შენს უნარებში და შესაძლებლობებში საქმის შესრულებისას.</li> <li>• ვისურვებდით საქმის კურსში ვიყოთ შენი მისწრაფებების შესახებ, თუ ისინი შეიცვლება</li> </ul>
კითხვები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა გამოტივირებს და გაგრძობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li> <li>• რა იწვევს შენი ჩართულობის შემცირებას?</li> <li>• რა არის შენი ინსპირაციის წყარო?</li> <li>• სად ხედავ შენი კარიერის განვითარებას 1 წლის, 5 წლის, 10 წლის შემდეგ?</li> <li>• რა მიგაჩნია ამ მიზნების მიღწევისთვის ყველაზე დიდ რისკად? ხელისშემშლელ ფაქტორად?</li> <li>• შენი აზრით, სწორი როლი გიჭირავს შენი მიზნების მიღწევისთვის?</li> <li>• რა გამოცდილებების დამატება/გამრავალფეროვნება გჭირდება სასურველი კარიერული ნაბიჯების გადასადგმელად?</li> <li>• როგორ ფიქრობ, სად ან როგორ შეიძლება შეიძინო ეს გამოცდილებები?</li> <li>• რა დახმარება გჭირდება შენი მენეჯერისგან/კომპანიისგან ამის განსახორციელებლად?</li> <li>• შენი რომელი პიროვნული მახასიათებლები გეხმარება?</li> <li>• შენი რომელი პიროვნული მახასიათებლები გიშლის ხელს/გაბრკოლებს?</li> <li>• როგორ თანხვედრაშია შენი ძლიერი მხარეები შენს ამჟამინდელ როლთან?</li> <li>• როგორ ფიქრობ, როგორ აღგიქვამენ სხვები ჩვენს ორგანიზაციაში?</li> <li>• ეს ხელს უშლის თუ ხელს უწყობს შენს შესაძლებლობებს შედეგების მიღწევაში?</li> <li>• ზოგადად, რამდენად ძლიერად შეაფასებდი შენს მენეჯერულ უნარებს?</li> <li>• რა ტიპის გამოცდილებები გააძლიერებდა შენს მენეჯერულ უნარებს?</li> <li>• როგორ აფასებ შენს ლიდერულ უნარებს? (მაგ. 1-10-მდე სკალაზე)</li> <li>• შენი აზრით, როგორ შეაფასებდნენ შენი კოლეგები შენს ლიდერულ უნარებს? (მაგ. 1-10-მდე სკალაზე)</li> <li>• რა ტიპის გამოცდილებებმა შეიძლება გააუმჯობესოს შენი ლიდერული უნარები?</li> <li>• თავს უფრო ჯენერალისტად/უნივერსალურად თვლი თუ სფეროს სპეციალისტად?</li> <li>• გჭირდება თუ არა უფრო ღრმა ტექნიკური ცოდნები?</li> </ul>
განვითარების ფოკუსირების არეები	<p><b>სამუშაო ადგილზე სწავლა (learning on the job)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ამუშავეთ რეალურ გამოწვევებზე (გუნდებში, სადაც სხვადასხვა ფუნქციური სფეროს წარმომადგენლები არიან), რათა მოიპოვოს გამოცდილება და მრავალფეროვნება</li> <li>• განიხილეთ მასთან, თუ რომელია მისი ინტერესის სფეროები და მუშაობის გზები</li> <li>• მიეცით პროექტები ამ სფეროებიდან, რათა განაგრძოს პოტენციალის რეალიზაცია</li> </ul> <p><b>სხვებისგან სწავლა</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მიაღებინეთ მონაწილეობა სხვადასხვა მულტიდისციპლინარულ სამოქმედო და სასწავლო გუნდებში კომპანიის მასშტაბით</li> <li>• თავად მას მიეცით დაბალი პერფორმანსის მქონე ადამიანების ქოუჩინგის საშუალება</li> <li>• მიამაგრეთ აღმასრულებლების ქოუჩი, პერსონალური სესიებით</li> <li>• ჩართეთ მენტორინგში, სადაც თვითონაც ეყოლება მენტორი და თავადაც გაუწევს მენტორობას სხვას</li> </ul> <p><b>ფორმალური სწავლების ვარიანტები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ტალანტების განვითარების პროგრამები</li> <li>• ლიდერების განვითარების პროგრამები (შიდა და გარე)</li> <li>• ტექნიკური ხასიათის ტრენინგები და სწავლება</li> </ul>
შენიშვნა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არ განიხილოთ რაიმე კონკრეტული დეტალები საქსეშენის ან დაწინაურების შესახებ (თუ საქსესორების გეგმაში ზის)</li> <li>• ფოკუსირება მოახდინეთ ჩართულობის ამაღლებაზე და არსებული უნარების სხვა სფეროებში გამოყენებაზე, ისევე როგორც ახალი უნარების განვითარებაზე</li> <li>• განიხილეთ და აწონ-დაწონეთ როლთან შესაბამისობა. აამაღლებს თუ არა დაწინაურება მის ზრდის პოტენციალს?</li> </ul>

<b>Unrealised Potential არარეალიზებული პოტენციალი</b> დაბალი შესრულება და მაღალი პოტენციალი	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მაღალი პოტენციალის მიუხედავად, დაბალია პერფორმანსი/შესრულება</li> <li>• მიდრეკილია ახალი უნარების სწავლისკენ და გამოყენებისკენ</li> <li>• თანამშრომლის და პოზიციის უკეთ თანხვედრისთვის საჭიროა კონკრეტული განვითარების ამოცანების დასახვა პერფორმანსის გასაუმჯობესებლად</li> <li>• საჭიროა პროგრესის რეგულარული განხილვა თანამშრომელთან ერთად</li> </ul>
<b>Feedback უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (თუ რთულ ვითარებაში მუშაობს) ჩვენ ვაცნობიერებთ, რომ რთულ ვითარებაში მუშაობ და ვენდობით შენს უნარებს</li> <li>• ვნახეთ, რომ წარმატებით გაუმკლავდი გამოწვევებს შენს არსებულ პოზიციაზე გვსურს მხარი დავუჭიროთ შენი პოტენციალის ზრდას და მხარი დავუჭიროთ შენს ზრდას უფრო მაღალ ან უფრო ფართო პოზიციაზე.</li> <li>• რადგან გამოწვევების წინაშე დგახარ, ვფოკუსირდეთ იმაზე, თუ რითი შეგვიძლია დაგეხმაროთ შენი შესრულების დონის ასამაღლებლად.</li> <li>• (თუ არ მუშაობს რთულ ვითარებაში) ჩვენ ვაცნობიერებთ, რომ გაცილებით დიდი პოტენციალი გაქვს, ვიდრე ამას აჩვენებს შენი მიმდინარე პერფორმანსი. რა გაბრკოლებს უფრო მაღალი შედეგების მიღწევაში?</li> </ul>
<b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• განიხილეთ, შეუწყობს თუ არა განვითარება ხელს უკეთეს პერფორმანსს</li> <li>• ჩართეთ სხვადასხვა სამოქმედო და სასწავლო გუნდებში, რათა ისწავლოს სხვისი გამოცდილების მიხედვით</li> <li>• მიამაგრეთ მენეჯმენტ-ქოუჩი</li> <li>• მიამაგრეთ გარე მენტორი და ქოუჩი</li> <li>• გაუშვით კურსებზე, რომლებიც ფოკუსირებულია ცვლილებების მენეჯმენტზე და პოზიციის ფუნდამენტურ ფუნქციებზე.</li> </ul>
<b>კითხვები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის შენი მოტივატორი?</li> <li>• რა გაგრძობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li> <li>• რა არის შენი ძირითადი გამოწვევა მომავალ წელს?</li> <li>• შენი აზრით, სად იქნები ერთი წლის შემდეგ?</li> <li>• რა გჭირდება იმისთვის, რომ უფრო ეფექტური იყო და რა დახმარება შეგვიძლია გაგიწიოთ ამისთვის?</li> <li>• რა დამატებითი მხარდაჭერა გჭირდება შენი გუნდისგან?</li> <li>• რა ამბიციები გაქვს მომავალში?</li> <li>• რა ისწავლე შენი თავის შესახებ შენი კარიერის მანძილზე?</li> <li>• რა ბარიერებს აწყდები პერფორმანსის გაუმჯობესების მცდელობისას?</li> <li>• რა უნდა გავაკეთოთ ჩვენ, რომ უზრუნველვყოთ შენი ოპტიმალური პერფორმანსი?</li> </ul>

<b>Well Placed თავის ადგილზეა (შესაბამის ადგილზეა)</b> ძირითადად კარგი შესრულება, გააჩნია გარკვეული პოტენციალი	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ძირითადად კარგი შესრულება, გააჩნია გარკვეული პოტენციალი</li> <li>• გამოხატავს სწავლის ინტერესს და ახალი უნარების გამოყენების სურვილს. როცა მოეთხოვება</li> <li>• საჭიროა მიზნობრივი განვითარება პროდუქტიულობის გაზრდის და ჩართულობის შენარჩუნებისთვის</li> </ul>
<b>Feedback უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კომპანიისთვის ღირებული პერფორმერი ხარ</li> <li>• შენი შესაძლებლობების გათვალისწინებით, დარწმუნებულები ვართ ხოლმე, რომ ახალი ინიციატივების ეფექტურად განხორციელებაში დაგვეხმარები.</li> <li>• ვფიქრობთ, რომ ფლობ გარკვეულ პოტენციალს მომავალში უფრო მსხვილი ან კომპლექსური როლის დასაკავებლად</li> <li>• გვინდა, რომ უკეთ გვესმოდეს შენი მისწრაფებები, რათა დავრწმუნდეთ, რომ სწორად გიჭერთ მხარს. გვინდა, რომ დაგიჭიროთ მხარი იმ სფეროში, რაც გაინტერესებს და კარიერულ ზრდას ისახავს მიზნად</li> </ul>
<b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჩართეთ ისეთი ტიპის აქტივობებში, სადაც შეძლებს თავისი ძლიერი მხარეების გამოვლენას</li> <li>• გაზარდეთ მისი ჩართულობა ახალი ინიციატივების განხორციელების პროცესში</li> <li>• ჩართეთ ისეთ პროექტებში, რომლის შედეგიც ცვლილებების მოტანაა</li> <li>• ასწავლეთ, ან/და განუვითარეთ ტექნიკური უნარები, დაეხმარეთ პრაქტიკული გამოცდილების შენარჩუნებაში</li> </ul>
<b>კითხვები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის შენი მოტივატორი?</li> <li>• რა გაგრძობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li> <li>• როგორ ხედავ შენი კარიერის პროგრესს?</li> </ul>

<b>Well Placed</b> თავის ადგილზეა (შესაბამის ადგილზეა) ძირითადად კარგი შესრულება, გააჩნია გარკვეული პოტენციალი	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რას მიიჩნევ შენს ძლიერ მხარეებად?</li> <li>• როგორ შეგვიძლია დაგეხმაროთ ამ მხარეების განვითარებაში და გაძლიერებაში?</li> <li>• გიშლის რაიმე ხელს პერფორმანსის გაუმჯობესებაში?</li> <li>• გრძნობ თუ არა თავს გუნდის შიგნით ინფორმირებულად და ჩართულად?</li> <li>• რა უშლის ხელს კარგ პერფორმანსს?</li> <li>• როგორ ხედავ შენს კარიერულ გზას და როგორია შენი ამბიციურობის დონე?</li> <li>• რამ შეიძლება შეაფერხოს შენი პროგრესი?</li> </ul>

<b>Proven Performer</b> სტაბილური/მყარი შემსრულებელი კარგი შესრულება, სტაბილური შედეგები	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კარგი შესრულება, სტაბილური შედეგები</li> <li>• ამჟამად ავლენს შეზღუდულ პოტენციალს უფრო მაღალი/კომპლექსური როლის შესასრულებლად</li> <li>• ღირებული კონტრიბუტორია -საჭიროა ფოკუსირება ჩართულობის მხარდასაჭერად, წვლილის აღიარება/დაჯილდოება</li> </ul>
<b>უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჩვენ ვაფასებთ შენს შედეგებს და შესრულებას</li> <li>• ბედნიერი ვართ, რომ გვყავს შენნაირი გამოცდილი როლ-მოდელი გუნდის სხვა წევრებისთვის</li> <li>• ჩვენ ვაფასებთ შენს პოზიტიურ ზეგავლენას, რომელსაც ახდენ სამუშაო გარემოზე</li> <li>• შენი ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები სრულ თანხვედრაშია იმ სამუშაოსთან, რომელსაც ასრულებ</li> <li>• მნიშვნელოვანია შენი უნარების შენარჩუნება და ვისუფვებით ამაზე ფოკუსირებას შენი განვითარების გეგმაში.</li> </ul>
<b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გაუფართოვებ უნარები და გადაიყვანებ უფრო მაღალ დონეზე, არსებული სპეციალიზაციის ფარგლებში</li> <li>• განუვითარებ ქოუჩინგის/ზეგავლენის უნარები, რათა დაეხმაროს სხვებს თავიანთი უნარების განვითარებაში, მისი სპეციალიზაციის სფეროში</li> <li>• ჩართეთ პროექტებში და შეუთავსებ/დროებით გადაიყვანებ სხვა როლში, რათა უკეთ გაიგოთ მისი ხედვა და უკეთ შეძლოთ მისი დახმარება ეფექტურობის გაზრდაში</li> <li>• ჩართეთ სამოქმედო და სასწავლო ჯგუფებში, რომელშიც შედიან მულტიდისციპლინარული გუნდები კომპანიიდან ან გარედან</li> <li>• მონაწილეობა მიაღებინებ სემინარებში და კურსებში, რომლებიც უზრუნველყოფს უფრო ღრმა და ფართო უნარების შექმნას.</li> </ul>
<b>კითხვები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის შენი მოტივატორი?</li> <li>• რა გაგრძობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li> <li>• რა უნდა გავაკეთოთ ჩვენ, რომ შევინარჩუნოთ შენი პერფორმანსი?</li> <li>• თავს ბედნიერად გრძნობ იმით, რასაც აკეთებ?</li> <li>• როგორ წარმოგიდგენია შენი კარიერული პროგრესი?</li> <li>• რამ შეიძლება შეუშალოს ხელი ამ პროგრესს?</li> <li>• რა იწვევს გუნდში შენი პერფორმანსის გაუარესებას?</li> <li>• რა არის შენი პროფილი ორგანიზაციაში და როგორ შეიძლება მისი განვითარება, გაძლიერება?</li> </ul>

<b>Uncertain</b> საეჭვო დაბალი პერფორმანსი, საშუალო პოტენციალი	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაბალი პერფორმანსი, მაგრამ საშუალო პოტენციალი</li> <li>• აწარმოებ რეგულარული მკაფიო უკუკავშირი, რომელიც დადოკუმენტირებულია და დარწმუნდით, რომ მიღწეულია შეთანხმება შესრულების ხარისხზე</li> <li>• რეგულარულად შეამოწმებ პროგრესს.</li> </ul>
<b>Feedback</b> <b>უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გაითვალისწინებ, ხომ არის ახალ პოზიციასზე და მოირგო თუ არა ახალი როლი. შესაძლოა, დრო დაჭირდება ახალ გარემოსთან ადაპტაციისთვის</li> <li>• შენ შეგარჩიებ ამ პოზიციის დასაკავებლად რადგან....</li> <li>• ჩვენ ვხედავთ მომავალში შენს პოტენციალს .....-ში</li> </ul>
<b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ფოკუსირება მოახდინებ როლის ფუნქციების უკეთ გაგებაზე, განსაკუთრებით სამუშაოზე სწავლების გზით: <ul style="list-style-type: none"> <li>• პოლიტიკები და სახელმძღვანელოები</li> </ul> </li> </ul>

**Uncertain** საეჭვო

დაბალი პერფორმანსი, საშუალო პოტენციალი

	<ul style="list-style-type: none"><li>• სასწავლო/საცნობარო დამხმარე საშუალებები</li><li>• ვებ-გვერდები</li><li>• ამუშავეთ მაღალი ჩართულობის მქონე პროფესიონალებთან ერთად, რათა ისწავლოს კარგი პრაქტიკები და გააზრდოს საჭირო ნაცნობობა სხვებთან.</li><li>• ქოუჩინგი (განსაკუთრებით ახალი როლის მორგებისას)</li><li>• ჩართეთ პოზიციისთვის სპეციფიკურ კურსებში/ტრენინგებზე</li></ul>
<b>კითხვები</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• რა არის შენი მოტივატორი?</li><li>• რა გაგრძობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li><li>• როგორ შეაფასებდი თავად შენ /შეაფასებდნენ სხვები შენს ამჟამინდელ პერფორმანსს?</li><li>• შენი აზრით, პერფორმანსის რა სტანდარტებს აკმაყოფილებ?</li><li>• რა გჭირდება პერფორმანსის გაუმჯობესებისთვის და რა მხარდაჭერა გჭირდება ჩვენგან?</li><li>• რა მიგაჩნია შენს ძლიერ მხარეებად?</li><li>• იყენებ თუ არა მათ არსებული როლის შესასრულებლად?</li><li>• რა არის შენი წარმატების მიღწევის ბარიერები?</li><li>• როგორ ხედავ შენს კარიერულ გზას და როგორია შენი ამბიციაცა?</li><li>• რამ შეიძლება შეაფერხოს შენი პროგრესი?</li></ul>



<b>Solid Contributor</b> მყარი/საიმედო კომტრიბუტორი საშუალო პერფორმანსი, დაბალი პოტენციალი	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ზოგადად კარგი შესრულება, თუმცა შეზღუდული პოტენციალი</li> <li>• არ გამოხატავს ინტერესს ახალი უნარების სწავლის მიმართ</li> <li>• საჭიროა მიზნობრივი განვითარება პროდუქტიულობის გაზრდის და ადაპტაციის უნარის ამაღლებისთვის.</li> </ul>
<b>Feedback უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მივიჩნევთ, რომ კარგად რეაგირებ სამუშაო პრაქტიკების და ორგანიზაციული მიმართულების ცვლილებებზე</li> <li>• შენი ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები თანხვედრაშია შენს ამჟამინდელ როლთან.</li> <li>• ვაფასებთ, რომ ზოგჯერ შესაძლებლობების მაქსიმუმს იყენებ, მაშინაც კი, როცა ეს არ მოგეთხოვება.</li> </ul>
<b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჩართეთ ისეთ პროექტებში, რომელიც თანხვედრაშია მის ძლიერ მხარეებთან და შესაძლებლობებთან, რათა გაიფართოვოს ცოდნა.</li> <li>• შეასწავლეთ ახალი და განსხვავებული ტიპის სამუშაოები მისი ამჟამინდელი როლის ფარგლებში, რაც მისი ინტერესის სფეროა და ამოტივირებს.</li> <li>• ამუშავეთ მაღალი ჩართულობის მქონე, გამოცდილ პროფესიონალთან ერთად, რათა შეიძინოს დამატებითი ცოდნა და ინსაიტები</li> <li>• დაუგეგმეთ კურსები ტექნიკური უნარების გასაუმჯობესებლად ან არსებულის შესანარჩუნებლად</li> </ul>
<b>კითხვები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის შენი მოტივატორი?</li> <li>• რა გაგრძობინებს თავს ღირებულად სამსახურში?</li> <li>• შენი შეგრძნებით/აღქმით, რა ტიპის უნარების და ცოდნების გაუმჯობესება გჭირდება შენი პერფორმანსის გასაუმჯობესებლად?</li> <li>• არსებობს რაიმე საკითხი, რაც ხელს უშლის შენს უფრო მაღალ პერფორმანსს?</li> <li>• როგორ ხედავ შენს კარიერულ განვითარებას?</li> <li>• როგორ გსურს ამის მიღწევა?</li> <li>• რა არის შენი ძლიერი მხარეები და როგორ შეგვიძლია მათი მეტად რეალიზება?</li> <li>• როგორ შეუძლია კომპანიას შენი უნარების და გამოცდილების უკეთ გამოყენება?</li> </ul>

<b>Strongest Concern</b> ძალიან საყურადღებო დაბალი პერფორმანსი, დაბალი პოტენციალი	
<b>განსაზღვრება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოლოდინზე დაბალი შესრულება, დაბალ პოტენციალთან ერთად</li> <li>• დარწმუნდით, რომ მიღწეულია შეთანხმება შესრულების ხარისხზე და აწარმოეთ რეგულარული/მკაფიო უკუკავშირი, რომელიც დადოკუმენტირებულია</li> <li>• შესაძლოა საჭირო გახდეს ხელშეკრულების შეწყვეტა</li> </ul>
<b>Feedback უკუკავშირი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ვისურვებდით შენი შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებას, რადგან გვჯერა, რომ ეს შესაძლებელია</li> <li>• მოდი, ვისაუბროთ, რა გიშლის ხელს კარგ შესრულებაში და რა უნდა შეიცვალოს ამის მისაღწევად.</li> </ul>
<b>განვითარების ფოკუსირების არეები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აწარმოეთ რეგულარული უკუკავშირი</li> <li>• პოზიციის შესაბამისი ტრენინგები</li> <li>• მხარი დაუჭირეთ თანამშრომელს, რათა განსაზღვროს, რომელი როლი აინტერესებს და შეესაბამება უფრო მეტად (იმ შემთხვევაში, თუ ამის ინიციატივას გამოიჩენს)</li> </ul>
<b>კითხვები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა გამოტივირებს იმისთვის, რომ მოხვიდე სამსახურში და იგრძნო თავი დაფასებულად?</li> <li>• არის რაიმე ისეთი, რაც არასაკმარისად კეთდება?</li> <li>• როგორ აფასებ შენს პერფორმანსს და ქცევებს შენი როლის ფარგლებში?</li> <li>• რა ფაქტორებმა მოახდინა გავლენა არსებულ სიტუაციაზე?</li> <li>• რა არის შენი ძლიერი მხარეები? არიან ისინი თანხვედრაში შენს ამჟამინდელ როლთან?</li> <li>• როგორ შეგვიძლია დაგეხმაროთ პერფორმანსის გაუმჯობესებაში?</li> <li>• გაქვს განვითარების სურვილი?</li> <li>• რა არის ის ბარიერები, რაც წარმატების მიღწევაში ხელს გიშლის?</li> </ul>

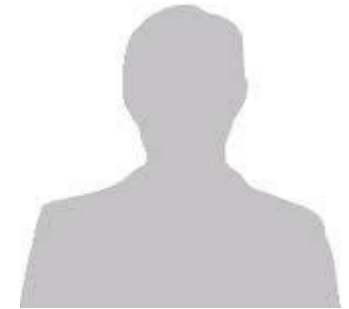
ტალანტების მართვა, როგორც სისტემა

სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურებისათვის

დანართი #5. ტალანტის კარიერული პროფილი

პროფილის I ნაწილი ივსება HR დეპარტამენტის მიერ, ხოლო II ნაწილი - მენეჯერის მიერ. ტალანტის პროფილს განიხილავს „ტალანტების ბორდი“.

მოცემული დოკუმენტი კონფიდენციალურია. ჩამოწერეთ, კონკრეტულად ვის გაუზიარდება ეს ინფორმაცია? -----

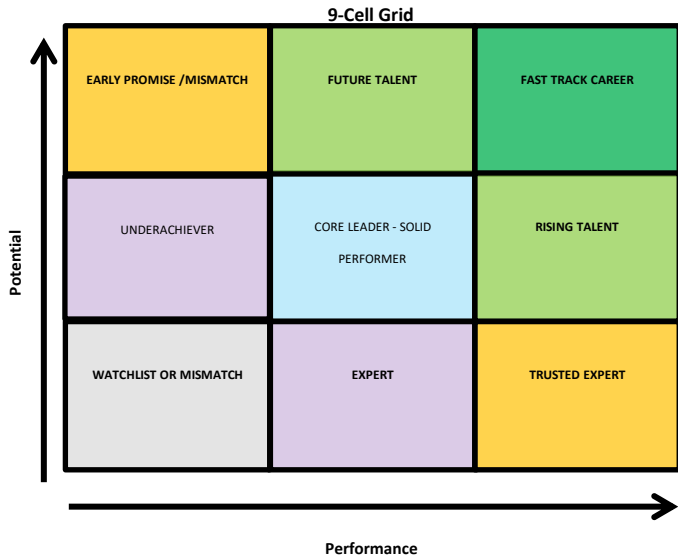


პირადი მონაცემები	
სახელი	
გვარი	
დაბადების თარიღი, ასაკი	
ტალანტების ბაზაში პირველი იდენტიფიკაციის თარიღი და სტაჟი	
მიმდინარე პოზიციის მონაცემები	
პოზიცია	
დეპარტამენტი	
კომპანია	
სამუშაო ადგილი	
უშუალო მენეჯერის და დირექტორის სახელი	
სამუშაოს დაწყების თარიღი და სტაჟი	

მოზილობა და პულინგის სტატუსი

სურს და შეუძლია თუ არა ტალანტს კარიერის ცვლილება, სხვა ადგილზე გადაადგილება და ა.შ. და ბორდის გადაწყვეტილება პულინგის შესახებ

არის თუ არა მოზილური	კომენტარი	მიმდინარე წლის პულინგში რჩება	მიზეზი
დიახ		დიახ	
არა	(ივსება შემაფერხებლები)	არა	



განათავსეთ 9-box მატრიცაზე  
იხელმძღვანელოთ პოტენციალის და პერფორმანსის შეფასების კრიტერიუმებით და მეთოდებით

ყვითელი ფიგურა - 1 წლის ფარგლებში  
შავი ფიგურა - 2-3 წლის ფარგლებში



კარიერული ისტორია

კარიერა კომპანიაში	კარიერა საჯარო სექტორში	კარიერა კომპანიის გარეთ	კომენტარი
(ივსება წელი და პოზიცია)	(ივსება წელი და პოზიცია)	(ივსება წელი და პოზიცია)	



**კარიერული ისტორია**

კარიერა კომპანიაში	კარიერა საჯარო სექტორში	კარიერა კომპანიის გარეთ	კომენტარი

**სწავლის ისტორია**

განათლება	მნიშვნელოვანი გადამზადებები/კურსები	კომპანიის შიგნით გადამზადებები/პროგრამები	ლიდერშიპის პროგრამის მონაწილე
(ივსება წელი, უნივერსიტეტი, სპეციალობა)	(ივსება წელი, კურსის დასახელება)	(ივსება წელი, კურსის დასახელება)	(ივსება წელი, კურსის დასახელება)

**ყველაზე მნიშვნელოვანი კარიერული მიღწევები**

*ჩამოთვალეთ 3-5 ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგი, მიღწევა კომპანიაში მუშაობისას*

- (ივსება წელი და მიღწევის მოკლე აღწერა)
- 
- 

**წლიური შეფასების ქულები**

*სულ მცირე ბოლო 3 წლის მანძილზე*

- (ივსება წელი და ქულა)

**წლიური შეფასების ქულები**

*სულ მცირე ბოლო 3 წლის მანძილზე*

•

•

**ცოდნისა და ექსპერტიზის არეები**

*ჩამოთვალეთ 3-5 ძირითადი ექსპერტიზა: ზოგადად ინდუსტრიაში, კომპანიისთვის სპეციფიური, თავისი სამუშაო სფეროსთვის სპეციფიური*

•

•

•

•

•

**ლიდერული ძლიერი მხარეები**

*ჩამოთვალეთ 3-5 არე, რომელშიც მკაფიოდ ვლინდება ლიდერული პოტენციალი ქცევების დონეზე (შეიძლება იხეიმძვანელოთ 360-გრადუსიანი შეფასებით, კომპეტენციების ჩაღრმავებული შეფასებით, ან მენტორინგის გამოცდილებით)*

•

•

•

•

•

**ლიდერული ზრდის და განვითარების არეები**

*ჩამოთვალეთ 3-5 არე, რომელშიც ლიდერს სჭირდება კონკრეტული ცოდნების, ლიდერული სიმწიფის ან სამუშაო გამოცდილების დაგროვება მომავალი წლის მანძილზე (შეიძლება იხელმძღვანელოთ 360-გრადუსიანი შეფასებით, კომპეტენციების ჩარმავებული შეფასებით, ან მენტორინგის გამოცდილებით)*

- 
- 
- 
- 
- 

**კარიერული მისწრაფებები**

*სად ხედავთ კარიერულ განვითარებას მომავალი 1-3 წლის მანძილზე; მოცემული ინფორმაცია გამოიყენება ვაკანსიების შესავსებად*

წლების ფარგლები	კომპანიაში ვერტიკალურად ან/და ჰორიზონტალურად	საჯარო სისტემაში ვერტიკალურად ან/და ჰორიზონტალურად	რატომ? დაასაბუთეთ მოკლედ
1 წ	(ივსება პოზიცია, რაც შეიძლება კონკრეტულად)	(ივსება პოზიცია, რაც შეიძლება კონკრეტულად)	(ივსება ტალანტების ბორდზე გასატანად)
2 წ			
3 წ			
მეტი -----			

**მემკვიდრის სტატუსი**

*თუ ტალანტი ამავე დროს არის რომელიმე კრიტიკული პოზიციის (C-level) საქსესორი*

ვისი მემკვიდრეა და დაწინაურებისთვის მზაობა		ყავს თუ არა მას მემკვიდრე და აქვს თუ არა მისი ამ პოზიციაზე დაწინაურებისთვის მზაობა	
1 წ	(ივსება აღმასრულებელი/უმაღლესი პოზიცია/ები და სახელი, გვარი)	1 წ	ივსება საქსესორის ამჟამინდელი პოზიცია, სახელი, გვარი/ები
2 წ		2 წ	

მემკვიდრის სტატუსი

თუ ტალანტი ამავე დროს არის რომელიმე კრიტიკული პოზიციის (C-level) საქსესორი

ვისი მემკვიდრეა და დაწინაურებისთვის მზაობა		ყავს თუ არა მას მემკვიდრე და აქვს თუ არა მისი ამ პოზიციაზე დაწინაურებისთვის მზაობა	
3 წ		3 წ	
მეტი -----		მეტი -----	

კრიტიკული პოზიციების მემკვიდრეების გეგმა  
 მკაცრად კონფიდენციალურია და ხელმისაწვდომია მხოლოდ: (განსაზღვრეთ)  
 დამტკიცების თარიღი  
 ივსება და ინახება HR დირექტორთან (ან განსაზღვრეთ)

	კრიტიკული პოზიცია	გენერალური დირექტორი	ფინანსური დირექტორი	HR დირექტორი	XXX	XXX
	ამჟამინდელი მფლობელის სახელი, გვარი	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX
1	მზა მემკვიდრე: შესაძლებელია დაწინაურება	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX
2	მზადების პროცესშია: შესაძლებელია დაწინაურება 1-3 წ-ში	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX
3	მაღალი პოტენციალის ტალანტი: შესაძლებელია დაწინაურება 3-5 წ-ში	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX	XX XXX