



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



ძირითადი
კომპეტენციების
მოდული და ლექსიკონი

ავტორები

რედა რეკასინი და თამარ კელენჯერიძე - ევროკავშირის პროექტის “საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” კომპეტენციებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვის უფროსი ექსპერტები.

დოკუმენტი მომზადებულია ამავე პროექტის საჯარო სამსახურის საერთაშორისო ექსპერტთან, ბლანკა ვისენტე ლაზაროსთან კონსულტაციის შედეგად.

თარიღი

აგვისტო, 2021 წ.

ეს დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ პროექტის ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის ბიურო და სოფრეკო, პარტისიპთან და კონრად ადენაუერის ფონდთან ერთად და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

შინაარსი

| | |
|---|----|
| შესავალი | 2 |
| ძირითადი კომპეტენციები..... | 3 |
| ტერმინის განსაზღვრება | 3 |
| 4 ძირითადი კომპეტენცია | 3 |
| ძირითადი კომპეტენციის მოდელი და ლექსიკონი | 3 |
| ძირითადი კომპეტენციების ლექსიკონის ინსტრუქცია..... | 5 |
| კეთილსინდისიერება | 6 |
| კომუნიკაცია..... | 7 |
| შედეგზე ორიენტაცია..... | 8 |
| ანალიტიკური აზროვნება | 9 |
| IV რანგი - უმცროსი სპეციალისტის კომპეტენციის პროფილი | 10 |
| III რანგი - უფროსი სპეციალისტის კომპეტენციის პროფილი..... | 11 |
| II რანგი - საშუალო მმართველობითი დონის კომპეტენციის პროფილი | 12 |
| I რანგი - მაღალი მმართველობითი დონის კომპეტენციის პროფილი | 13 |

შესავალი

მოცემულ დოკუმენტში სტრუქტურულად არის თავმოყრილი ძირითადი კომპეტენციის ყველა დეტალი რომელიც გამოვლინდა ორი ევროპული ქვეყნის საჯარო სამსახურის წარმომადგენლის მიერ გაზიარებული პრაქტიკული გამოცდილების, 10 ფოკუს ჯგუფისა და 2 ონლაინ გამოკითხვის შედეგების შეჯამების, საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებთან ინტენსიური შეხვედრების, საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებთან დისკუსიების, საუკეთესო პრაქტიკების განხილვისა და დამუშავების შედეგად.

მოცემული სამუშაოების შედეგად მიღებულია სამი პროდუქტი - ა) ძირითადი კომპეტენციების ჩამონათვალი და განმარტებები, ბ) ძირითადი კომპეტენციების ლექსიკონი და გ) ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და პროფილები.

ძირითადი კომპეტენციების ლექსიკონში მოცემულია კომპეტენციები, მათი განმარტებები და მისი შემადგენელი ქცევითი კომპონენტები.

კომპეტენციების მოდელი სტრუქტურულად აორგანიზებს ქცევითი კომპონენტების გადანაწილებას მოვალეობების და პასუხისმგებლობის ხარისხის მიხედვით, ამაზე დაფუძნებით შეიქმნა კომპეტენციის პროფილები რომლებიც მორგებულია საქართველოს საჯარო სამსახურის თანამდებობრივ რანგირების სისტემას.

ძირითადი კომპეტენციები

ტერმინის განსაზღვრება

ძირითადი კომპეტენცია არის სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად საჭირო უნარების, შესაძლებლობების, ცოდნისა და ღირებულებების ერთობლიობა, რომელიც გამოიხატება საჯარო მოხელის ქცევაში.

4 ძირითადი კომპეტენცია

ჩატარებული სამუშაოებიდან და აქტივობებიდან მიღებული ინფორმაციის დამუშავების შედეგად გამოიყო საჯარო მოხელისთვის მნიშვნელოვანი 4 ძირითადი კომპეტენცია:

- **კეთილსინდისიერება** - საჯარო სამსახურის ღირებულებებზე დაფუძნებული, ეთიკური ქცევა
- **კომუნიკაცია** - ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლის უნარ-ჩვევები
- **შედეგზე ორიენტაცია** - სამუშაოს ორგანიზების, დავალების/პროექტის შესრულების ხარისხის უზრუნველყოფის და კოორდინაციის უნარი
- **ანალიტიკური აზროვნება** - ინფორმაციის მოძიება-ანალიზის, გონივრული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი

ძირითადი კომპეტენციის მოდელი და ლექსიკონი

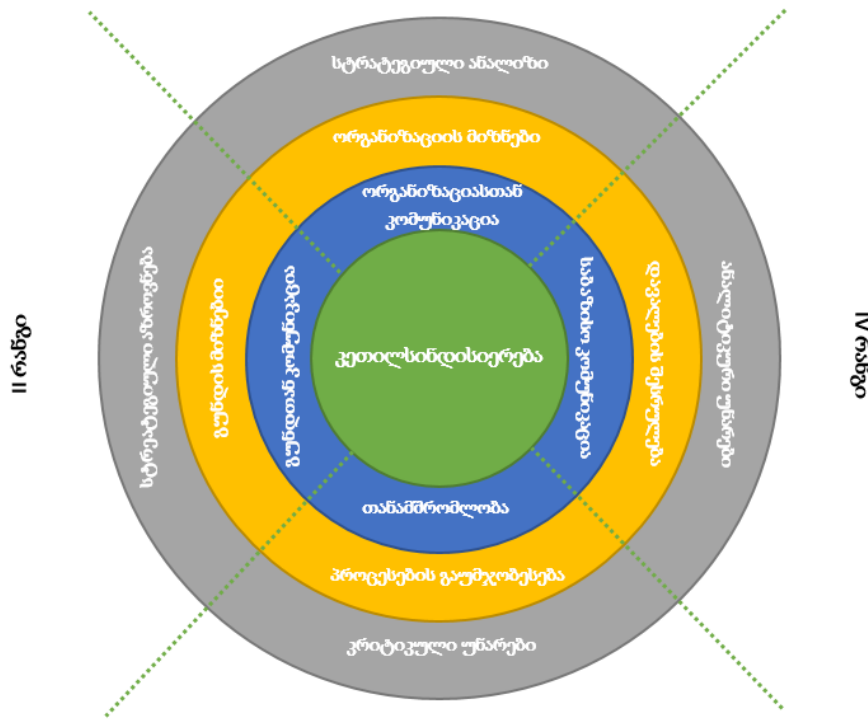
ზემოთ აღწერილი სამუშაოების ჩატარების შედეგად საქართველოს საჯარო სამსახურში დანერგილი რანგირების სისტემის შესაბამისად ძირითადი კომპეტენციები დაიყო 4 დონედ (იხ. ვიზუალიზაცია #1), ქვემოთ მოცემულია მოდელის მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

- დონეები განსხვავდება ქცევითი ინდიკატორების ინტენსივობის, სპეციფიკის და სიმრავლის მიხედვით, რომელიც ეფუძნება რანგებს შორის პასუხისმგებლობის, მოვალეობის, ავტონომიის ხარისხებს შორის განსხვავებებს.
- ყოველი შემდეგი რანგისთვის მინიჭებული დონე თავის თავში მოიცავს წინა რანგის დონისთვის აუცილებელ ქცევით ინდიკატორებს (იხ. ვიზუალიზაცია #2¹)
- თითოეულ ქცევითი კომპონენტის ჯგუფს მინიჭებული აქვს „სათაური“ რომელიც ხაზს უსვამს რანგებს შორის ქცევითი კომპონენტების შინაარსობრივ განსხვავებას
- ოთხი ძირითადი კომპეტენციიდან ერთადერთი კომპეტენცია, რომელიც არ არის დამოკიდებული რანგობრივ სისტემაზე და ყველა რანგისთვის აუცილებელია ყველა მისი შემადგენელი ქცევითი კომპონენტი არის **კეთილსინდისიერება**.

¹ #1 და #2 ვიზუალიზაციაში გამოყენებული ფერები პირობითია და არ არის ერთმანეთთან შინაარსობრივ კავშირში

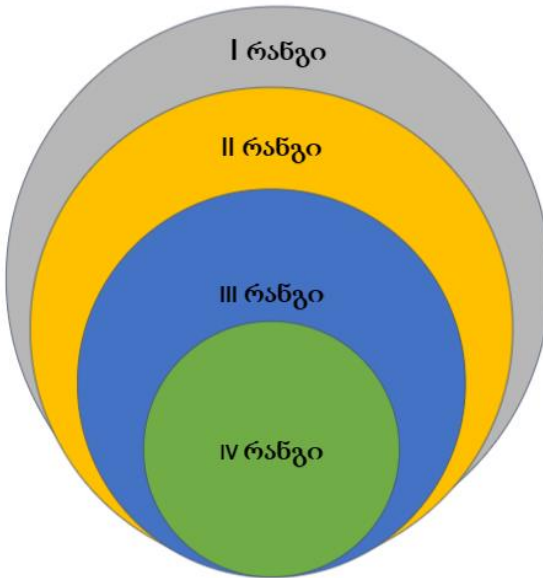
I რანგი

ვიზუალიზაცია #1



III რანგი

უალიზაცია #2

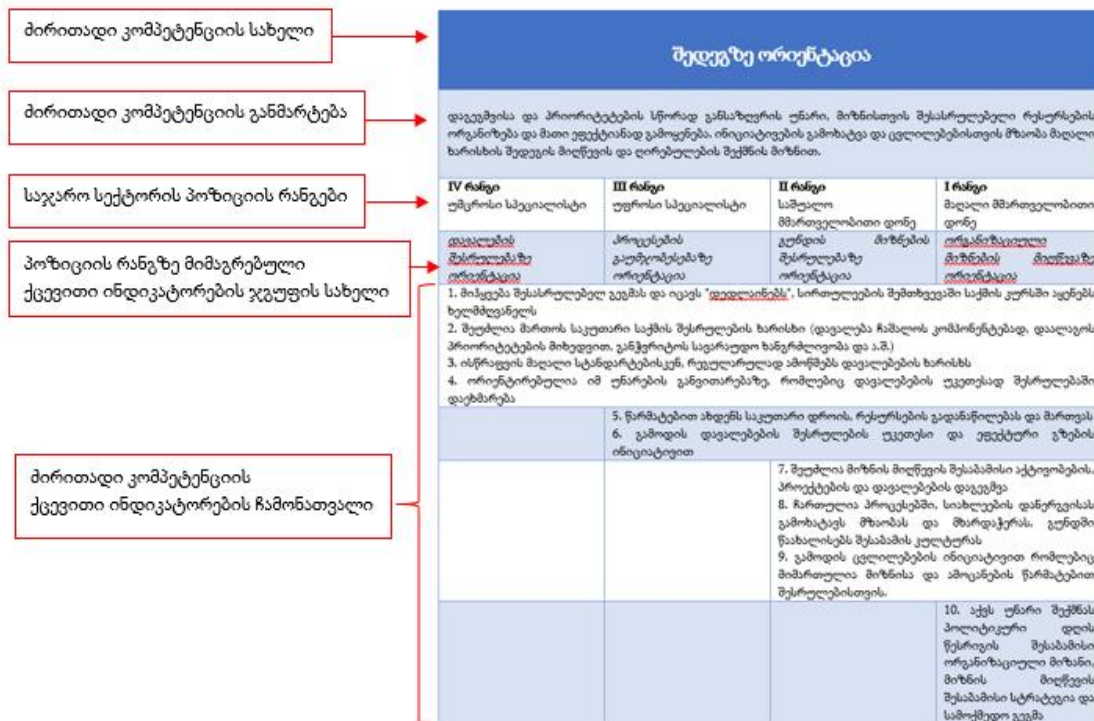


ძირითადი კომპეტენციების ლექსიკონის ინსტრუქცია

ძირითადი კომპეტენციების ლექსიკონი შედგება რამდენიმე ბლოკისგან:

- ძირითადი კომპეტენციის დასახელება
- ძირითადი კომპეტენციის განმარტება
- საჯარო მოხელის პოზიციური რანგები
- რანგის დონეზე დაჯგუფებული ძირითადი კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორების დასახელება/სათაური
- ქცევითი ინდიკატორების ჩამონათვალი, რომელიც გადანაწილებულია საჯარო მოხელეების რანგების მიხედვით

შენიშვნა: ვინაიდან ძირითადი კომპეტენცია „კეთილსინდისიერების“ ქცევითი ინდიკატორები არის ყველასთვის თანაბრად აუცილებელი და მნიშვნელოვანი, ის წარმოდგენილია განსხვავებული, გამარტივებული ფორმით, ხოლო „კომუნიკაცია“, „მედევზე ორიენტაცია“ და „ანალიტიკური აზროვნება“ წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემული ფორმის მიხედვით



კეთილსინდისიერება

საჯარო სამსახურის პრინციპების და ღირებულებების ცოდნა და მათი დაცვა, რომელიც მოიცავს საკუთარი პროფესიის და ადამიანების მიმართ მორალურ, ეთიკურ, პასუხისმგებლიან დამოკიდებულებებს და გადაწყვეტილებებს.

| IV რანგი უმცროსი სპეციალისტი | III რანგი უფროსი სპეციალისტი | II რანგი საშუალო მმართველობითი დონე | I რანგი მაღალი მმართველობითი დონე |
|---|---------------------------------|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით 2. სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს 3. პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს...) 4. მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად 5. აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე 6. მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს | | | |

კომუნიკაცია

როგორც საკუთარი, ასევე გუნდზე და საჯარო სამსახურზე დაკისრებული მოვალეობების მაღალი სტანდარტის შესრულებისთვის საჭირო ინფორმაციის, როგორც პირისპირ, ასევე ელექტრონული ფორმით, ეფექტიანი გაზიარების უნარ-ჩვევები, რომლის მიზანია კომუნიკაციაში ჩართულ თითოეულ პირთან პოზიტიური ურთიერთობების დამყარება, შენარჩუნება და გაძლიერება.

| IV რანგი უმცროსი სპეციალისტი | III რანგი უფროსი სპეციალისტი | II რანგი საშუალო მმართველობითი დონე | I რანგი მაღალი მმართველობითი დონე |
|---|---------------------------------|---|---|
| <i>საბაზისო კომუნიკაცია</i> | <i>თანამშრომლობა</i> | <i>გუნდთან კომუნიკაცია</i> | <i>ორგანიზაციასთან კომუნიკაცია</i> |
| <p>1. აქვს გამართული წერითი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს</p> <p>2. აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს</p> <p>3. საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა</p> <p>4. ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური</p> | | | |
| <p>5. აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.</p> <p>6. განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს</p> | | | |
| <p>7. დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები</p> <p>8. გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს</p> <p>9. შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა</p> | | | |
| <p>10. ფლობს მედიასთან ურთიერთობის და საჯარო გამოსვლების ხელოვნებას</p> <p>11. ზრუნავს პროფესიული წრის გაფართოებაზე, მართავს სადისკუსიო შეხვედრებს სტრუქტურულ ერთეულებთან, საჯარო დაწესებულებებთან, ასევე სხვა, ჩართულ ორგანიზაციებთან და პირებთან.</p> | | | |

შედეგზე ორიენტაცია

დაგეგმვისა და პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრის უნარი, მიზნისთვის შესასრულებელი რესურსების ორგანიზება და მათი ეფექტიანად გამოყენება. ინიციატივების გამოხატვა და ცვლილებებისთვის მზაობა მაღალი ხარისხის შედეგის მიღწევის და ღირებულების შექმნის მიზნით.

| IV რანგი უმცროსი სპეციალისტი | III რანგი უფროსი სპეციალისტი | II რანგი საშუალო მმართველობითი დონე | I რანგი მაღალი მმართველობითი დონე |
|---|---|---|--|
| <i>დავალების შესრულებაზე ორიენტაცია</i> | <i>პროცესების გაუმჯობესებაზე ორიენტაცია</i> | <i>გუნდის მიზნების შესრულებაზე ორიენტაცია</i> | <i>ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე ორიენტაცია</i> |
| <p>1. მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს</p> <p>2. შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)</p> <p>3. ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს</p> <p>4. ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება</p> | | | |
| | | <p>5. წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას</p> <p>6. გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით</p> | |
| | | <p>7. შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა</p> <p>8. ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წახალისებს შესაბამის კულტურას</p> <p>9. გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.</p> | |
| | | <p>10. აქვს უნარი შექმნას პოლიტიკური დღის წესრიგის შესაბამისი ორგანიზაციული მიზანი, მიზნის მიღწევის შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა</p> | |

ანალიტიკური აზროვნება

ინფორმაციის (მონაცემების, მოვლენების, ფაქტების...) მოძიება, დამუშავება და შეფასება, სწორი დასკვნების გამოტანა და დაზუსტებული ინფორმაციის გამოყენება წარმატებული შედეგების მისაღწევად.

| IV რანგი უმცროსი სპეციალისტი | III რანგი უფროსი სპეციალისტი | II რანგი საშუალო მმართველობითი დონე | I რანგი მაღალი მმართველობითი დონე |
|--|---------------------------------|---|---|
| <i>ანალიტიკური უნარები</i> | <i>კრიტიკული აზროვნება</i> | <i>სტრატეგიული აზროვნება</i> | <i>სტრატეგიული ანალიზი</i> |
| <p>1. მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს</p> <p>2. აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები</p> <p>3. ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს</p> <p>4. სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას</p> <p>5. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა</p> | | | |
| <p>6. იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს</p> <p>7. მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს</p> | | | |
| <p>8. შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას</p> <p>9. შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა</p> | | | |
| <p>10. აქვს უნარი შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის სიძლიერეები, სისუსტეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაეგმოს შესაბამისი აქტივობები</p> <p>11. აქვს უნარი განჭვრიტოს მოვლენების შესაძლო მიმდინარეობები, მათი შედეგები, შეფასოს რისკები და გააკეთოს პროგნოზი</p> | | | |

IV რანგი - უმცროსი სპეციალისტის კომპეტენციის პროფილი

| | |
|--|---|
| <p>კეთილსინდისიერება</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით 2. სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს 3. პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს...) 4. მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად 5. აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე 6. მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს |
| <p>კომუნიკაცია</p> <p><i>აქვს საბაზისო კომუნიკაციის უნარები</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. აქვს გამართული წერითი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს 2. აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს 3. საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა 4. ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალბით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური |
| <p>შედეგზე ორიენტაცია</p> <p><i>ორიენტირებულია მიღებული დავალების შესრულებაზე</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს 2. შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.) 3. ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს 4. ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება |
| <p>ანალიტიკური აზროვნება</p> <p><i>აქვს ანალიტიკური უნარები</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს 2. აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები 3. ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს 4. სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას 5. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა |

III რანგი - უფროსი სპეციალისტის კომპეტენციის პროფილი

| | |
|--|--|
| <p>კეთილსინდისიერება</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით 2. სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს 3. პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს...) 4. მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად 5. აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე 6. მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს |
| <p>კომუნიკაცია</p> <p><i>აქვს კოოპერაციის და თანამშრომლობის უნარები, როგორც კოლეგებთან, ასევე კომუნიკაციაში ჩართულ ნებისმიერ პირთან</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. აქვს გამართული წერითი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს 2. აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს 3. საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა 4. ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალბით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური 5. აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან. 6. განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს |
| <p>შედეგზე ორიენტაცია</p> <p><i>ორიენტირებულია პროცესების დახვეწაზე და გაუმჯობესებაზე უკეთესი შედეგების მიღწევის მიზნით</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს 2. შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალეზა ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.) 3. ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს 4. ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება 5. წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას 6. გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით |
| <p>ანალიტიკური აზროვნება</p> <p><i>აქვს კრიტიკული აზროვნება, დასკვნის გაკეთებამდე მოვლენებს აფასებს ობიექტურად</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს 2. აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები 3. ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს 4. სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას 5. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა |

| | |
|--|---|
| | <p>6. იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს</p> <p>7. მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს</p> |
|--|---|

II რანგი - საშუალო მმართველობითი დონის კომპეტენციის პროფილი

| | |
|---|--|
| <p>კეთილსინდისიერება</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით 2. სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს 3. პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს...) 4. მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად 5. აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე 6. მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს |
| <p>კომუნიკაცია</p> <p><i>აქვს გუნდთან წარმატებული და ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები.</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს 2. აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს 3. საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა 4. ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური 5. აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან. 6. განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს 7. დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები 8. გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს 9. შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა |
| <p>შედეგზე ორიენტაცია</p> <p><i>ორიენტირებულია გუნდის შედეგების წარმატებით მიღწევაზე</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს 2. შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალეზა ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.) 3. ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს 4. ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება 5. წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას |

| | |
|---|---|
| | <p>6. გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით</p> <p>7. შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა</p> <p>8. ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წახალისებს შესაბამის კულტურას</p> <p>9. გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.</p> |
| <p>ანალიტიკური აზროვნება</p> <p><i>შეუძლია მოვლენების, პროექტების, სიტუაციების სტრატეგიული გააზრება და მართებული დასკვნების გაკეთება</i></p> | <p>1. მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს</p> <p>2. აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები</p> <p>3. ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს</p> <p>4. სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას</p> <p>5. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა</p> <p>6. იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს</p> <p>7. მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს</p> <p>8. შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას</p> <p>9. შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა</p> |

1 რანგი - მაღალი მმართველობითი დონის კომპეტენციის პროფილი

| | |
|---|--|
| <p>კეთილსინდისიერება</p> | <p>1. გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით</p> <p>2. სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს</p> <p>3. პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს...)</p> <p>4. მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად</p> <p>5. აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე</p> <p>6. მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს</p> |
| <p>კომუნიკაცია</p> <p><i>წარმატებით და ეფექტიანად ამყარებს როგორც შიდა, ასევე გარე კომუნიკაციას და ზრუნავს კავშირების განვითარებაზე.</i></p> | <p>1. აქვს გამართული წერითი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს</p> <p>2. აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს</p> <p>3. საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა</p> |

| | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური 5. აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან. 6. განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს 7. დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები 8. გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს 9. შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა 10. ფლობს მედიასთან ურთიერთობის და საჯარო გამოსვლების ხელოვნებას 11. ზრუნავს პროფესიული წრის გაფართოებაზე, მართავს სადისკუსიო შეხვედრებს სტრუქტურულ ერთეულებთან, საჯარო დაწესებულებებთან, ასევე სხვა, ჩართულ ორგანიზაციებთან და პირებთან. |
| <p>შედეგზე ორიენტაცია</p> <p><i>ორიენტირებულია ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების მიღწევაზე</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს თანამშრომლებს 2. შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალეზა ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.) 3. ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს 4. ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება 5. წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას 6. გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით 7. შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა 8. ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წახალისებს შესაბამის კულტურას 9. გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის. 10. აქვს უნარი შექმნას პოლიტიკური დღისწესრიგის შესაბამისი ორგანიზაციული მიზანი, მიზნის მიღწევის შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა |
| <p>ანალიტიკური აზროვნება</p> <p><i>აქვს სტრატეგიული ანალიზის უნარი, შეუძლია ორგანიზაციის და კონტექსტის, მიმდინარე მოვლენების ერთობლივი გაანალიზება და მართებული დასკვნების გამოტანა</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. მარტივად აღიქვამს ინფორმაციას, წვდება ძირითად არსს 2. აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები 3. ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს 4. სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას 5. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა |

| | |
|--|---|
| | <p>6. იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს</p> <p>7. მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს</p> <p>8. შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას</p> <p>9. შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა</p> <p>10. აქვს უნარი შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის სიძლიერეები, სისუსტეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაგეგმოს შესაბამისი აქტივობები</p> <p>11. აქვს უნარი განჭვრიტოს მოვლენების შესაძლო მიმდინარეობები, მათი შედეგები, შეაფასოს რისკები და გააკეთოს პროგნოზი</p> |
|--|---|