



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



ძირითადი კომპეტენციების ელემენტების, მოდელის და ლაქსნიკონის შემუშავების მეთოდოლოგია

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

ძირითადი კომპეტენციის ელემენტები	2
შესავალი	3
მეთოდოლოგია.....	3
ონლაინ გამოკითხვა	3
ფოკუს ჯგუფები	10
შეჯამება	16
ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და ლექსიკონი	17
შესავალი	18
მეთოდოლოგია.....	18
ონლაინ გამოკითხვა	18
ფოკუს ჯგუფები	19
შემაჯამებელი განხილვა.....	19
დანართები.....	20
დანართი 1 - ონლაინ გამოკითხვა - ძირითადი კომპეტენციები.....	20
დანართი 2 - ფოკუს ჯგუფების კითხვები	21
დანართი 3 - ძირითადი კომპეტენციების პრიორიტეტიზაცია და განმარტებები	22
დანართი 4 - ძირითადი კომპეტენციების ქცევითი ინდიკატორების კითხვარი	23
დანართი 5 - ფოკუს ჯგუფებთან განსახილველი საკითხები	26

ძირითადი კომპეტენციის ელემენტები

შესავალი

საჯარო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანი ძირითადი კომპეტენციების გამოსავლენად ჩატარდა შემდეგი აქტივობები:

1. გამოკითხვა ონლაინ პლატფორმის გამოყენებით საჯარო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლებისთვის.
2. ფოკუს ჯგუფების შეხვედრები საჯარო სექტორის წარმომადგენლებთან (ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან, ხელმძღვანელებთან, სპეციალისტებთან), საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან და უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლებთან.
3. ძირითადი კომპეტენციების გამოვლენის მიზნით მოხდა მოცემული შედეგების განხილვა საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებთან და პრიორიტეტული 6 სამინისტროს ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან

მოცემულ დოკუმენტში მიმოხილულია მეთოდოლოგია, შედეგები და მონაცემების დამუშავების შემდეგ მიღებული პასუხების შეჯამების და კომპეტენციების პრიორიტეტიზაციის დეტალები

მეთოდოლოგია

ონლაინ გამოკითხვა

საქართველოს მასშტაბით საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლების მოსაზრებების, დამოკიდებულებების და მოლოდინების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების მიზნით ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა.

სამიზნე აუდიტორია: საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლები

საკომუნიკაციო არხი: კორპორატიული ელ. ფოსტა

გამოკითხვის საშუალება: ონლაინ გამოკითხვის ბმული - google forms

გამოკითხვის ხანგრძლივობა: 6-12 აპრილი, 2021

კითხვარის შინაარსი შეგიძლიათ იხილოთ დანართი #1-ში

გამოკითხვის შედეგები

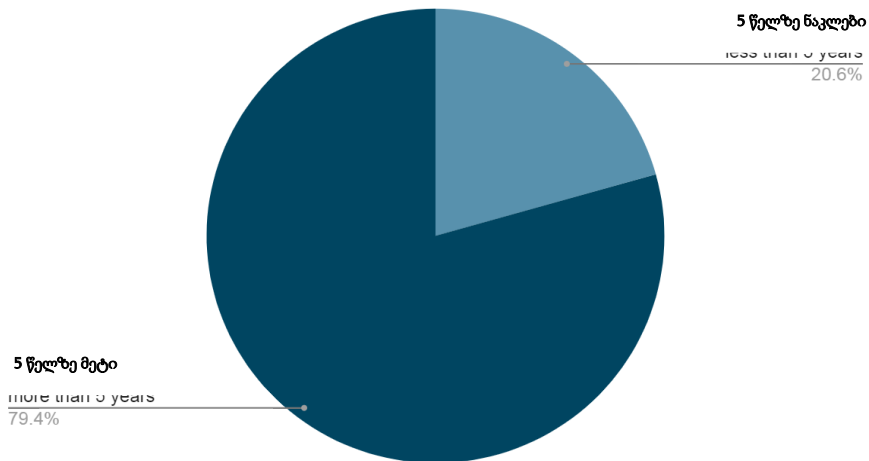
პასუხების რაოდენობა: 504

რესპონდენტების უმრავლესობის (80%) საჯარო სექტორში დასაქმების ხანგრძლივობა აღემატებოდა 5 წელს (გრაფიკი #1)

რესპონდენტები წარმოდგენილი იყვნენ მთელი ქვეყნის მასშტაბით, პასუხების ნახევარზე მეტი იყო რეგიონებიდან, ხოლო დაახლოებით 43% - თბილისიდან (გრაფიკი #2).

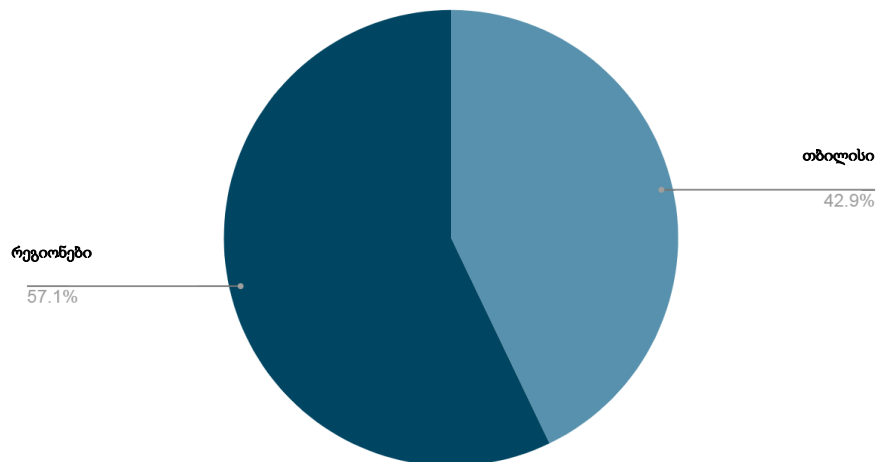
საჯარო სექტორში დასაქმების ხანგრძლივობა

#1



ადგილმდებარეობა

#2

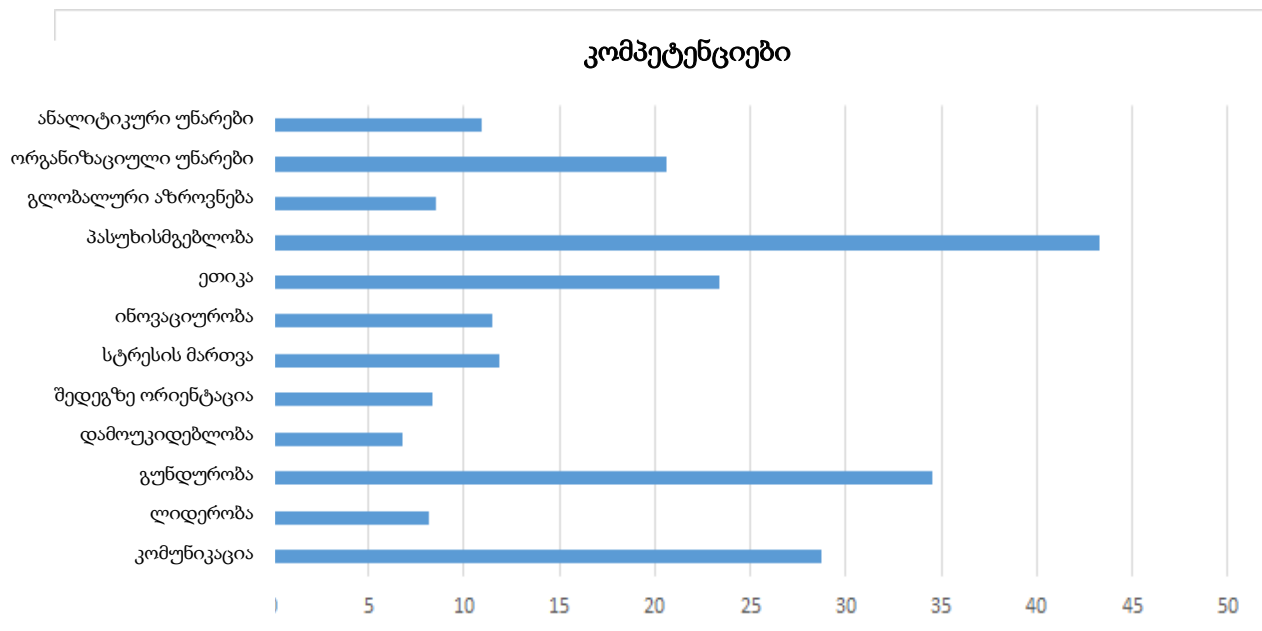


შედეგების ანალიზი

მონაცემების დამუშავების დასაწყისში მიღებული პასუხები დაჯგუფდა მსგავს ვერბალურ კატეგორიებად, მაგალითად, „გუნდური მუშობა“ გუნდურობა“ ერთად, „დროის მართვა“ „დროის მენეჯმენტი“ ერთად და ა.შ.

შემდეგ ეტაპზე ეს კატეგორიები, მათში მოცემული შინაარსის მიხედვით, გაერთიანდა უფრო დიდ კატეგორიებად, მაგალითად გუნდურობა + კოოპერაცია/თანამშრომლობა = გუნდურობა

მოცემული ანალიზის შედეგად, გაცემულ პასუხებში აღწერილი შინაარსისა და განმარტებებზე დაფუძნებით, გამოიყო ქვემოთ მოცემული 12 კომპეტენცია:



მოცემული კატეგორიები მოიცავენ ელემენტებს, რომლებიც ერთი კომპეტენციის ქვეშ გაერთიანდნენ გაცემულ პასუხებში მოცემული მსგავსი შინაარსის, იდეების ან მსჯელობის შედეგად. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში იხილავთ თითოეულ კომპეტენციაში შემავალ, ყველაზე ხშირად გაჟღერებულ იდეებს, რომლებიც ერთი კომპეტენციის ქვეშ არიან დაჯგუფებული

კომპეტენცია	ელემენტები
ანალიტიკური უნარები	<ul style="list-style-type: none"> ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი ლოგიკური აზროვნება გამჭრიახობა

	<ul style="list-style-type: none"> • კრიტიკული აზროვნება • ინტელექტი • აბსტრაქტული იდეების ანალიზი • ჭკვიანური გადაწყვეტილებები
ორგანიზაციული უნარები	<ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზებულობა • პუნქტუალობა • დისციპლინა • დროის მართვა • დაგეგმარება • პრიორიტეტების მინიჭება • გეგმის მიხედვით მუშაობა • ოპერატიულობა • დეტალებზე ორიენტაცია • მულტიტასკინგი
გლობალური აზროვნება	<ul style="list-style-type: none"> • სტრატეგიული ხედვა • კომპლექსური ხედვა • პრობლემების გადაჭრის უნარი • გლობალური მიდგომა • გახსნილი გონება • მოქალაქეობრივი ხედვა
პასუხისმგებლობა	<ul style="list-style-type: none"> • პასუხისმგებლობის გრძნობა • გულმოდგინება • ანგარიშვალდებულება • მოტივაცია
ეთიკა	<ul style="list-style-type: none"> • მორალი • სამართლიანობა • ერთგულება • ალტრუიზმი • მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობა • კანონმორჩილება • თანასწორობა • მიუკერძოებლობა, ობიექტურობა • ტაქტი, ზრდილობა • კონფიდენციალობა
ინოვაცია	<ul style="list-style-type: none"> • სიახლეზე ორიენტაცია • განვითარებაზე ორიენტაცია • კრეატიულობა • ინიციატივა

	<ul style="list-style-type: none"> • სიახლეების მიმართ ღიაობა • პროგრესულობა • იდეების გენერირება
სტრესის მართვა	<ul style="list-style-type: none"> • სტრესული სიტუაციების მართვა • ცვლილებებზე ადაპტაცია • მოქნილობა • კრიტიკული სიტუაციების მართვა • ემოციური სტაბილურობა • პოზიტიური დამოკიდებულება • მოთმინების უნარი
შედეგზე ორიენტაცია	<ul style="list-style-type: none"> • შედეგის მიღწევაზე ორიენტაცია • მიზანდასახულობა
დამოუკიდებლობა	<ul style="list-style-type: none"> • დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი • გადაწყვეტილებების მიღების უნარი • სიმამაცე
გუნდურობა	<ul style="list-style-type: none"> • გუნდში მუშაობის უნარები • თანამშრომლობა/კოოპერაცია • თანამშრომლების პატივისცემა • მხარდაჭერის და გვერდში დგომის უნარი
ლიდერობა	<ul style="list-style-type: none"> • კონფლიქტების მართვა • დელეგირება • მოტივირება • კონსტრუქციული უკუკავშირი • ცვლილებების და სიახლეების მართვა • კოორდინაცია • შეფასების უნარი • განვითარების უნარი • კულტურის შექმნის უნარი
კომუნიკაცია	<ul style="list-style-type: none"> • ეფექტური კომუნიკაციის უნარები • ეფექტური წერიითი კომუნიკაცია • მოქალაქეებთან ეფექტური კომუნიკაცია • ეფექტური პრეზენტაციის უნარები • საჯარო გამოსვლის უნარები

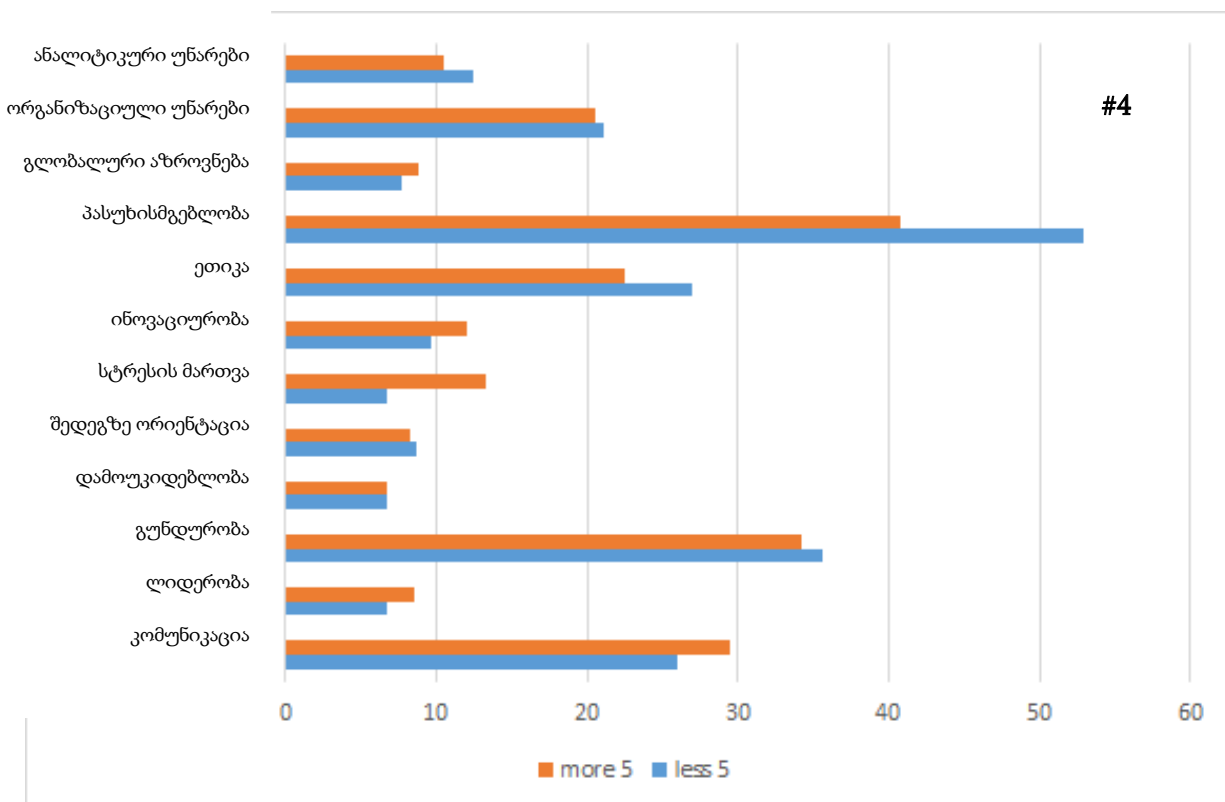
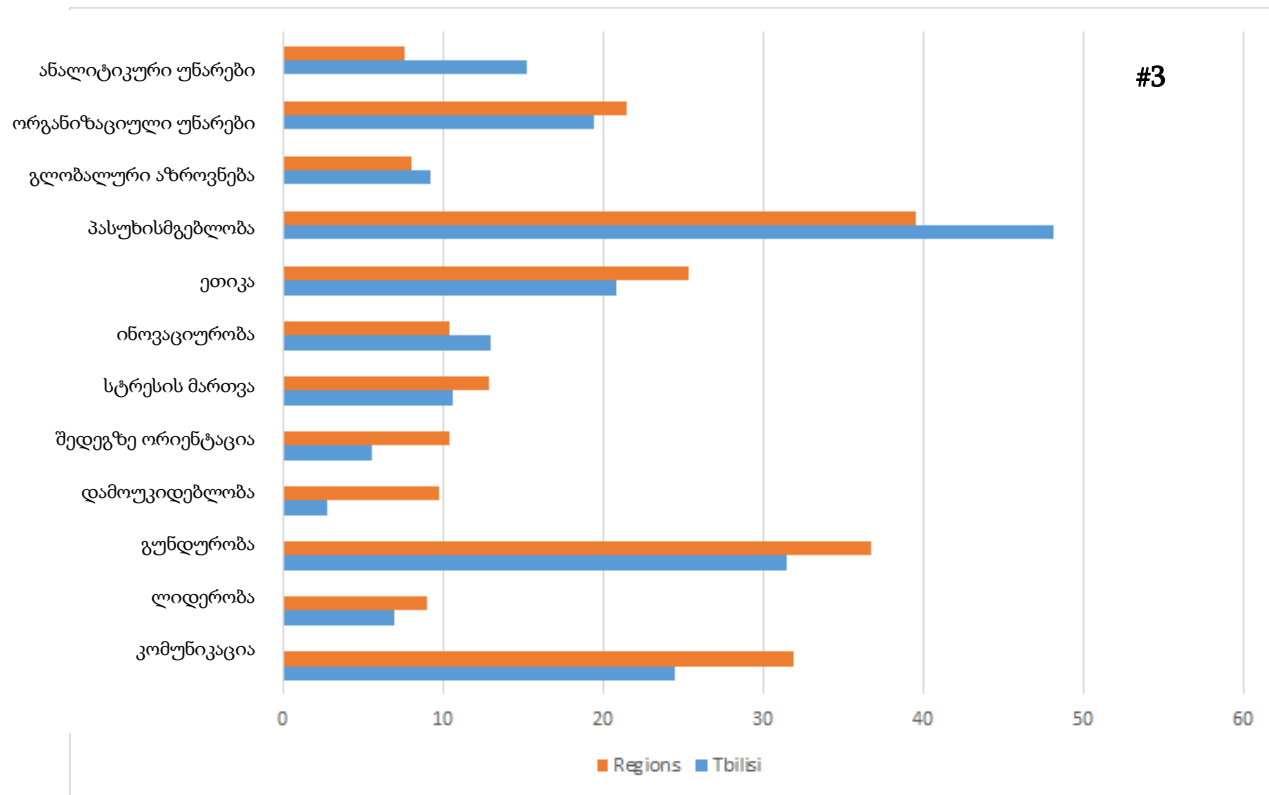
დამატებითი ანალიზი

ძირითადი კომპეტენციების ელემენტების გამოვლენასთან ერთად, ასევე შედარდა ჯგუფებს შორის განსხვავებები¹. შედეგები დაფუძნებულია „საჯარო სამსახურში მუშაობის ხანგრძლივობის“ და „მდებარეობის“ ჯგუფების მიერ გაცემული პასუხების სიხშირეების პროცენტულ მაჩვენებელზე.

მოცემულ შედეგებზე დაკვირვება შესაძლოა საინტერესო აღმოჩნდეს სამომავლო დისკუსიებისთვის, საკითხში ჩაღრმავებისთვის, კვლევებისთვის ან სხვა აქტივობებისათვის.

- კომპეტენციის ელემენტები, რომლებიც დაკავშირებული იყო დამოუკიდებლობასთან (გადაწყვეტილებების მიღება, სიმამაცე და ა.შ.) და შედეგზე ორიენტაციასთან (მიზანდასახულობა და ა.შ.) უფრო ხშირად იყო ნახსენები პასუხებში, რომლებიც რეგიონებიდან დაფიქსირდა. (გრაფიკი #3)
- კომპეტენციის ელემენტები, რომლებიც დაკავშირებული იყო ანალიტიკურ უნარებთან (ინფორმაციის მოგროვება-ანალიზი და ა.შ.) უფრო ხშირად იყო ნახსენები პასუხებში, რომლებიც თბილისიდან დაფიქსირდა. (გრაფიკი #3)
- კომპეტენციის ელემენტები, რომლებიც დაკავშირებული იყო სტრესის მართვასთან (ცვლილებებზე, სიახლეებზე ადაპტაცია, მოქნილობა და ა.შ.) უფრო ხშირად იყო ნახსენები პასუხებში, რომლებიც დაფიქსირდა საჯარო მოხელეების მიერ, რომლებიც 5 წელზე მეტია მუშაობენ საჯარო სექტორში. (გრაფიკი #4)
- კომპეტენციის ელემენტები, რომლებიც დაკავშირებულია პასუხისმგებლობასთან, ეთიკასთან შედარებით მაღალია საჯარო მოხელეებთან, რომლებიც 5 წელზე ნაკლებია მუშაობენ საჯარო სექტორში. (გრაფიკი #4)

¹ იმის გათვალისწინებით, რომ მოცემული გამოკითხვის მიზანი არ ყოფილა ჯგუფთა შორის განსხვავებების კვლევა, მოცემული შედეგები მიზნად ისახავს მხოლოდ დამატებითი ინფორმაციის მოწოდებას და არ ემსახურება ამ შედეგებზე დაფუძნებით დასკვნების გამოტანას.



ფოკუს ჯგუფები

ძირითადი კომპეტენციების ელემენტების გამოვლენის მიზნით ჩატარდა სადისკუსიო შეხვედრები ფოკუს ჯგუფებთან. შეხვედრების მიზანი იყო სხვადასხვა პერსპექტივიდან და წყაროდან ინფორმაციის მიღება, განხილვის ძირითადი საკითხები იყო როგორც საჯარო მოხელისთვის აუცილებელი მახასიათებლები, ასევე კომპეტენციების მოდელი და საჯარო სექტორში მისი პრაქტიკული გამოყენებისთვის მნიშვნელოვანი ასპექტები.

დეტალები

აუდიტორია: 6 ფოკუს ჯგუფი - საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლების 3 ჯგუფი (ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები, მენეჯერული რგოლი, და სპეციალისტები) საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების 2 ჯგუფი და უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლების 1 ჯგუფი.

საკომუნიკაციო არხი: ონლაინ Zoom პლატფორმა და ინტერაქციული პლატფორმა ahaslides

ჩატარების პერიოდი: 13-15 აპრილი, 2021. თითოეული შეხვედრა 1.5-2 სთ ხანგრძლივობის.

ფოკუს ჯგუფებთან განხილული საკითხები შეგიძლიათ იხილოთ დანართი #2-ში

საჯარო სექტორის წარმომადგენლების ფოკუს ჯგუფების შედეგები

კომპეტენციის განსაზღვრება

მოცემული ჯგუფური განხილვის შედეგად კომპეტენციის განსაზღვრება ჩამოყალიბდა როგორც სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო უნარები და ცოდნა.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებთან აქცენტი გაკეთდა უნარებზე და ცოდნაზე, რომელიც იძლევა ხილულ შედეგს, - ადამიანს შესაძლოა ჰქონდეს კონკრეტული კომპეტენცია, თუმცა არ იყოს შესამჩნევი, ვერ აღწევდეს მიზანს, შესაბამისად კომპეტენციის შედეგში და მოქმედებებში ასახვა იქნა განხილული როგორც მისი აუცილებელი კომპონენტი.

მენეჯერებთან განხილვისას მნიშვნელოვან კომპონენტად ასევე გამოიყო განათლება (დიპლომი) და აქცენტი გაკეთდა განათლების, გამოცდილების, უნარების და ცოდნის ერთობლიობაზე.

სპეციალისტების ჯგუფის განმარტებით კომპეტენცია არის ცოდნის და უნარების ერთობლიობა, - ასევე უნარი, რომ თეორია გადმოიტანო პრაქტიკაში და ასახო შედეგებში. მოცემული ჯგუფის შემთხვევაშიც განათლება გამოიყო როგორც მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

ძირითადი კომპეტენციები

შეხვედრების განმავლობაში განხილულ საკითხებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი კომპეტენციები (მახასიათებლები), რომლებიც აუცილებელია საჯარო მოხელეებისთვის

- პასუხისმგებლობა, კეთილსინდისიერება, ანგარიშვალდებულება და მსგავს შინაარსთან ასოცირებული ქცევები. მოცემულ კომპეტენციებზე საუბრისას ძირითადი აქცენტი გაკეთდა მსგავსი მახასიათებლების საჯარო მოხელისათვის განსაკუთრებულ აუცილებლობაზე. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ საჯარო მოხელე უნდა იყოს პოზიტიურად განწყობილი, გულწრფელი და მოტივირებული, გვერდზე უნდა გადადოს პირადი ემოციები, დამოკიდებულებები და თანასწორად მოეპყროს ყველა ადამიანს, ასევე იყოს მზადყოფნაში, რომ გადალახოს დაბრკოლებები და რაც მთავარია გააანალიზოს, რომ ის ემსახურება ქვეყანას. მენეჯერებმა ასევე ეთიკის და კეთილსინდისიერების ჭრილში განიხილეს საქმის, დავალებების მიმართ პასუხისმგებლობა, როგორც საჯარო მოხელის აუცილებელი მახასიათებელი.

ჯამში, საჯარო მოხელის ზემოთ განხილული ელემენტები ეფუძნება საჯარო სამსახურის ღირებულებების ცოდნას და მათზე დაფუძნებულ ქცევებს, როგორც არის საკუთარი საქმის შესრულება, კოლეგებთან, მოქალაქეებთან კომუნიკაცია და მათზე ზრუნვა

- კომუნიკაცია და გუნდურობა ის კომპეტენციებია რომელშიც გაერთიანდა მოსმენის და კარგი გადმოცემის, კოლეგებთან საქმიანი ინფორმაციის გაცვლის და ჯანსაღი დისკუსიის უნარები
- ანალიტიკური უნარები და მასთან ახლოს მყოფი მახასიათებლები ასევე დასახელდა, როგორც საჯარო მოხელისთვის აუცილებელი კომპეტენცია. როგორც დისკუსიისას აღინიშნა, საჯარო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომელს უნდა შეეძლოს ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი, პრიორიტეტიზაცია, წყაროების გადამოწმება და სანდოობის დადგენა.
- ორგანიზებულობა, მოქნილობა, სტრესმედეგობა, დროის მართვა და მსგავსი უნარები ასევე ხშირად იყო აღნიშნული აუცილებელ მახასიათებლებში, სპეციალისტების ჯგუფმა ხაზი გაუსვა იმ გარემოებას, რომ საჯარო სექტორში ხშირია ცვლილებები, რაც სტრესულია და წარმატებული შედეგების მიღწევისათვის აუცილებელია ამ ცვლილებების მართვა, ორგანიზება, ახალი უნარების შექმნა. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა გამოკვეთეს მოქნილობა როგორც ახალ გარემოებებზე ადვილად

ადაპტაციისთვის საჭირო უნარი. მენეჯერებმა ხაზი გაუსვეს ისეთი უნარების აუცილებლობას, როგორც არის, ცნობისმოყვარეობა, ღიაობა, ინიციატივა.

კომპეტენციის მოდელის მახასიათებლები

- საჯარო მოხელეების ნაწილის მოსაზრებით მენეჯერულ რგოლს და სპეციალისტების ჯგუფს სხვადასხვა კომპეტენციები მოეთხოვებათ. ნაწილის აზრით ძირითადი კომპეტენციები უნდა იყოს მსგავსი, თუმცა მენეჯერების შემთხვევაში დაემატოს მენეჯერული კომპეტენციები
- შეხვედრაზე ასევე განხილული იყო კომპეტენციების დონეები/ხარისხები. პასუხებიდან გამომდინარე, სხვადასხვა რანგს სხვადასხვა დონეზე მოეთხოვება კომპეტენციის დონე პასუხისმგებლობის ხარისხით მიხედვით, მაგალითად მენეჯერი გუნდის შედეგებზეა პასუხისმგებელი, სპეციალისტი - საკუთარი დავალების ხარისხზე.
- ასევე, ფოკუსს ჯგუფების განხილვებისას გამოითქვა მოსაზრება, რომ ზოგიერთი ძირითადი კომპეტენცია უნდა იყოს ცენტრალური, აუცილებელი, თუმცა ორგანიზაციას ასევე ჰქონდეს შესაძლებლობა დაამატოს, შეცვალოს ორგანიზაციული საჭიროებებიდან გამომდინარე.
- ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების ჯგუფის მოსაზრებით, სასურველია, რომ იყოს ცენტრალიზებული, მინიმალური რაოდენობის, დაახლოებით 3-4 აუცილებელი ძირითადი კომპეტენცია, რომელიც ყველასთვის იქნება სავალდებულო, ხოლო ორგანიზაციის მიზნების და სპეციფიკის მიხედვით შესაძლოა მოხდეს განსხვავებული კომპეტენციების დეცენტრალიზაცია. ასევე, ძირითადი კომპეტენციები განსხვავებული უნდა იყოს მენეჯერული და არამენეჯერული პოზიციებისთვის.

კომპეტენციის მოდელის გამოყენება

დისკუსიისას გამოიკვეთა, რომ კომპეტენციების მოდელის გამოყენება სასურველია მოხდეს შერჩევის, დაწინაურების, დავალების გადანაწილების, პროფესიული განვითარების შემთხვევაში. მენეჯერების ფოკუსს ჯგუფიდან ხაზი გაესვა იმ მოსაზრებას, რომ აუცილებელია თვალსაჩინო ინდიკატორების შექმნა, რადგან რთულია დაქვემდებარებული თანამშრომლების კომპეტენციების შეფასება.

სპეციალისტების ჯგუფმა გამოთქვა მოსაზრება, რომ კომპეტენციების მოდელი სასურველია გამოყენებული იქნას ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებში როგორც არის მოტივაცია და კარიერული განვითარება, - საჯარო მოხელეები, რომელთაც აქვთ აუცილებელი კომპეტენციები, სასურველია იყვნენ წახალისებულები დაწინაურებით-პოზიციის

ცვლილებით ან მატერიალური ფორმით. სამოტივაციო საკითხის განხილვისას ასევე გაუღერდა მოსაზრებები საჯარო სამსახურიდან კერძო სექტორში კვალიფიციური თანამშრომლების გადინების სიხშირეზე, ამ საკითხის პრევენციისთვის სასურველია იყოს კომპეტენტური თანამშრომლების განვითარებისა და შენარჩუნების პროგრამები.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები კომპეტენციების გამოყენების შესაძლებლობას ასევე ხედავენ ისეთ პროცესებში, როგორც არის შერჩევა, სამუშაო შეფასება, დავალებების გადანაწილება, პროფესიული განვითარება, საორიენტაციო პროგრამები და ა.შ.

დანერგვა

ჯგუფური დისკუსიების დროს განხილული იყო ძირითადი კომპეტენციების დანერგვის შესაძლებლობები და საშუალებები. როგორც აღინიშნა, პირველ რიგში მნიშვნელოვანია ძირითადი კომპეტენციები იყოს სწორად შერჩეული, მათი აღწერები კი ნათელი, მარტივად გასაგები და პრაქტიკული.

ასევე, აუცილებელია სწორი კომუნიკაცია, თუ რისთვის და რატომ არის ძირითადი კომპეტენციების დანერგვა საჭირო, რა მიზანს ემსახურება და რა სარგებელს მოიტანს, წინააღმდეგ შემთხვევაში არის საშიშროება, რომ გადაიზარდოს ბიუროკრატიულ რუტინაში. აღინიშნა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლი საკვანძოა დანერგვის პროცესში.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წარმომადგენლების ფოკუს ჯგუფების შედეგები

კომპეტენციის განსაზღვრება

მოცემული ჯგუფის დისკუსიის შედეგად, კომპეტენციების მთავარი ელემენტებია ცოდნა და უნარები. როგორც აღინიშნა თანამშრომელს შესაძლოა ჰქონდეს ცოდნა, თუმცა შესაბამისი უნარები და გამოცდილება აუცილებელია ამ ცოდნის რეალიზებისათვის და მხოლოდ განათლება არ არის საკმარისი. კომპეტენციების წინაპირობად შესაძლოა ჩაითვალოს ცოდნა და უნარები, რომელიც გამყარებულია გამოცდილებით.

ჯგუფმა ასევე ხაზი გაუსვა საჯარო სექტორის სამუშაო გარემოს მნიშვნელობას, - გარემო და ტიპური ქცევები (რაც გარემოში ხვდება თანამშრომელს), დიდად განაპირობებს თანამშრომლის გამოცდილებას და ქცევების ფორმირებას,

ძირითადი კომპეტენციები

მოცემული ჯგუფის მთავარი აქცენტები ძირითადად იყო საჯარო მოხელეების პასუხისმგებლობაზე და ანგარიშვალდებულებაზე. დისკუსიისას ხშირად აღნიშნავდნენ ისეთ მახასიათებელს, როგორცაა კეთილსინდისიერება, ეთიკა, კრიტიკული აზროვნება,

არაკონფორმულობა, - არგუმენტად აღნიშნა, რომ მოცემული კომპეტენციები ემსახურება სახელმწიფოს და მოქალაქეებს და არა კონკრეტული ხელმძღვანელის ინტერესებს. პასუხისმგებლობა განიმარტა როგორც ადამიანების სამსახურში ყოფნა, საკუთარი ქცევის შედეგების გააზრება და მათზე პასუხისმგებლობის აღება. კომპეტენციები, როგორც არის ენთუზიაზმი, ინიციატივა, მოქნილობა დასახელდა ბიუროკრატიული პროცესების გამარტივების საშუალებად.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლებისა, ასევე დასახელებული იყო ღიაობა, ჩართულობა, გუნდურობა, გამჭვირვალობა და კრიტიკული შეფასების უნარი. ჯგუფის წევრებმა აღნიშნეს, რომ ხშირად საჯარო სექტორში მენეჯერების მხრიდან ნაკლებად არის წახალისებული, ან სულაც დაბლოკილია ინიციატივები და თანამშრომლებისთვის, რომ შეძლოს მოცემულ სიტუაციებთან წარმატებით გამკლავება, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სტრესმედეგობა და სიმამაცე.

კომპეტენციის მოდელის მახასიათებლები

როგორც ჯგუფმა აღნიშნა, ძირითადი კომპეტენციები უნდა იყოს ყველასთვის საერთო, თუმცა სხვადასხვა პოზიციისთვის განსხვავებული ქცევითი ინდიკატორებით, ასევე, მენეჯერისთვის დამატებით საჭიროა ისეთი კომპეტენციები, როგორც არის დელეგირება, თანამშრომლის იდეების აღიარება, დაფასება და მოტივირება. მენეჯერი უნდა იყოს საკუთარ თავში დარწმუნებული, შეეძლოს გუნდის შეკვრა, პატივს სცემდეს კოლეგებს და იყოს კორპორატიული ეთიკის მაგალითი.

კომპეტენციის მოდელის გამოყენება

ჯგუფის მოსაზრებებზე დაფუძნებით კომპეტენციის მოდელი გამოყენებული უნდა იყოს შერჩევის პროცედურებში, რადგან როგორც ხაზგასმით აღნიშნეს გართულებული ბიუროკრატიული საფეხურების გამო კომპეტენტური კანდიდატების მოზიდვა და შერჩევა დიდი გამოწვევაა საჯარო სექტორისთვის.

ასევე აღნიშნული იყო კომპეტენციების გამოყენება შეფასებაში, განვითარებაში და სამოტივაციო სისტემებში, რისთვისაც აუცილებელია ნათელი და კარგად გაწერილი ინდიკატორები, რათა არ ჰქონდეს ადგილი მიკერძოებას და სუბიექტურობას

უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლების ფოკუს ჯგუფების შედეგები

კომპეტენციის განსაზღვრება

უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლებმა კომპეტენცია აღწერეს როგორც ცოდნის, უნარების და ღირებულებების ერთობლიობა, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს

შესასრულებლად და მიზნის მისაღწევად, ხოლო გამოცდილება არის კომპეტენციის განვითარების საშუალება.

ძირითადი კომპეტენციები

კომპეტენციების განხილვისას მთავარი აქცენტები იყო გაკეთებული ეთიკაზე, საჯარო სამსახურის ღირებულებებზე და კეთილსინდისიერებაზე, როგორც საჯარო მოხელისთვის აუცილებელ და განუყოფელ მახასიათებელზე.

დისკუსიისას ხშირად იყო ნახსენები კომუნიკაცია - რომელიც განიმარტა როგორც მოსმენის კულტურა და გასაგები საუბარი, ასევე დასახელდა ინიციატივების გამოხატვა, გუნდურობა, სიახლეებისადმი ღიაობა, თვით-განვითარებაზე ორიენტაცია, კოგნიტური უნარები და კონსტიტუციის სრულყოფილი ცოდნა.

მენეჯერებისათვის სპეციფიური კომპეტენციებიდან დასახელდა სტრატეგიული ხედვა, დიდი სურათის დანახვის შესაძლებლობა და გუნდის ეფექტიანი მართვა. განსაკუთრებულად ხაზი იქნა გასმული შუა რგოლის მენეჯერებზე, რადგან, როგორც აღნიშნეს ხშირად საქმის კარგი სპეციალისტები წინაურდებიან მენეჯერულ პოზიციებზე, რომლებიც ყოველდღიურ საქმიანობაში განიცდიან მენეჯერული კომპეტენციების დეფიციტს.

კომპეტენციის მოდელის მახასიათებლები

ჯგუფის მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებზე დაყრდნობით კომპეტენციები უნდა დაიყოს დონეებად ჩაშლილი და თითოეული მათგანისათვის საჭიროა ნათელი და კარგად გაწერილი ინდიკატორები, შედარებისთვის მოყვანილი იყო ენის ცოდნის დონეების მაგალითი.

გამოითქვა ასევე მოსაზრებები, რომ შერჩევის ეტაპზე, შეფასების სირთულის გამო, შესაძლოა კომპეტენციის მოდელის დონეების მინიმუმი სტანდარტი იყოს გამოყენებული, ხოლო მას შემდეგ რაც კომპეტენციები ყოველდღიურ საქმიანობაში იქნება თვალსაჩინო, სამუშაო შეფასებებისთვის - შედარებით მაღალი დონის ინდიკატორები.

კომპეტენციის მოდელის გამოყენება

უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლების თვალსაზრისით კომპეტენციების მოდელი აუცილებელია დაინერგოს ადამიანური რესურსების მართვის ყველა პროცესში - საჭიროებების შეფასებაში, შერჩევაში, კარიერის დაგეგმვაში, განვითარებაში, მენტორინგში და ა.შ.

შეჯამება

ორივე აქტივობის შედეგებზე დაყრდნობით და შეჯამებით გამოვლინდა კომპეტენციების შემდეგი ჯგუფები:

- მახასიათებლები, რომელიც დაკავშირებულია ეთიკურ ქცევასთან
- მახასიათებლები, რომლებიც დაკავშირებულია წარმატებულ და ეფექტიან კომუნიკაციასთან და ურთიერთობებთან
- მახასიათებლები, რომლებიც დაკავშირებულია ანალიტიკური აზროვნებასთან
- მახასიათებლები, რომლებიც დაკავშირებულია თვით-ორგანიზებასთან, თვით-განვითარებასთან, სტრესის მართვასთან და ა.შ.

როგორც ფოკუს ჯგუფებთან დისკუსიისას, ასევე კითხვარის შედეგად მიღებულ პასუხებში ხშირად იყო ნახსენები მენეჯერული კომპეტენციების მახასიათებლები, როგორც არის დელეგირების, აღიარების, სტრატეგიული ხედვის და ეფექტური მართვის უნარები და შესაძლებლობები.

საჯარო სამსახურის ბიუროსთან (10 მაისი, 3,10 ივნისი) და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებთან (10 ივნისი) მიღებული შედეგების განხილვისას პრიორიტეტულად გამოიყო შემდეგი ძირითადი კომპეტენციები და შეიქმნა მათი განსაზღვრებები:

- კეთილსინდისიერება - საჯარო სამსახურის ღირებულებებზე დაფუძნებული ქცევა
- კომუნიკაცია - ეფექტიანი კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები
- შედეგზე ორიენტაცია - ორგანიზების, შესრულების ხარისხის და კოორდინაციის უნარ-ჩვევები
- ანალიტიკური აზროვნება - ინფორმაციის ანალიზის, გონივრული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი

კომპეტენციების ელემენტების განხილვის და პრიორიტეტიზაციის შეხვედრის გეგმა იხილეთ დანართი #3-ში.

ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და ლექსიკონი

შესავალი

ზემოთ განხილული ეტაპის, რომელის მიზანი იყო ძირითადი კომპეტენციების ელემენტების გამოვლენა, შედეგად ჩატარდა შემდეგი სამუშაოები:

- მოგროვდა ინფორმაცია ფოკუს ჯგუფების და კითხვარის საშუალებით
- დამუშავდა მოცემული ინფორმაცია
- მოხდა დამუშავებული ინფორმაციის განხილვა საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებთან და პრიორიტეტული სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებთან.

მოცემული აქტივობების შედეგად მიღებული იქნა ძირითადი კომპეტენციების ჩამონათვალი და მათი განმარტებები, შემდეგი ეტაპია ძირითადი კომპეტენციების მოდელის, ლექსიკონის და პროფილების შექმნა.

წინა ეტაპის ანალოგიურად, ძირითადი კომპეტენციების მოდელის, ლექსიკონის და პროფილების შექმნაშიც აქტიურად იყვნენ ჩართულები საჯარო სამსახურის წარმომადგენლები, გაკეთდა ონლაინ გამოკითხვა და ჩატარდა ფოკუს ჯგუფები.

მეთოდოლოგია

ონლაინ გამოკითხვა

ძირითადი კომპეტენციების ქცევითი ინდიკატორების გამოსავლენად, საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლების მოსაზრებების, დამოკიდებულებების და მოლოდინების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების მიზნით ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა:

სამიზნე აუდიტორია: საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლები

საკომუნიკაციო არხი: კორპორატიული ელ. ფოსტა

გამოკითხვის საშუალება: ონლაინ გამოკითხვის ბმული - google forms

გამოკითხვის ხანგრძლივობა: 21-28 ივნისი, 2021

გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 63-მა საჯარო მოხელემ

კითხვარის შინაარსი შეგიძლიათ იხილოთ დანართი #4-ში

გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაცია დამუშავდა და მოხდა მათი შინაარსობრივი სისტემატიზება, რომლის განხილვაც მოხდა ფოკუს ჯგუფებთან (დანართი #5)

ფოკუს ჯგუფები

ფოკუს ჯგუფების შეხვედრების დეტალები:

აუდიტორია: 4 ფოკუს ჯგუფი - საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლების წარმომადგენლები I, II, III და IV რანგიდან.

საკომუნიკაციო არხი: ონლაინ Zoom პლატფორმა და ინტერაქციული პლატფორმა ahaslides

ჩატარების პერიოდი: 6-7 ივლისი, 2021, თითოეული შეხვედრა 1.5-2 სთ ხანგრძლივობის.

ფოკუს ჯგუფებში მონაწილეობა მიიღო დაახლოებით 14-მა საჯარო მოხელემ.

ფოკუს ჯგუფებთან განხილული საკითხები შეგიძლიათ იხილოთ დანართი #5-ში

შემაჯამებელი განხილვა

კითხვარიდან და ფოკუს ჯგუფებიდან მიღებული ინფორმაციის დამუშავების, ექსპერტების განხილვის და მოსაზრებების შედეგად შეიქმნა ძირითადი კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორები და მოდელი, რომელიც კომენტარებისთვის და დამატებითი მოსაზრებარეკომენდაციებისთვის წარედგინა საჯარო სამსახურის ბიუროს (22, 29 ივლისი) და პრიორიტეტული სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს (29 ივლისი).

მოცემული შეხვედრებზე დეტალურად იქნა განხილული სრული დამუშავებული მასალა, მიღებული უკუკავშირის შედეგად განახლდა კომპეტენციების ინდიკატორები და კომპეტენციების პროფილები.

მოცემული ეტაპის დეტალური შედეგები და საბოლოო პროდუქტი შეგიძლიათ იხილოთ დოკუმენტში „ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და ლექსიკონი“, სადაც მოცემულია

- ძირითადი კომპეტენციები და მათი განმარტებები
- ძირითადი კომპეტენციების ლექსიკონი, თვალსაჩინო ქცევითი ინდიკატორები
- ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და კომპეტენციების პროფილები

დანართები

დანართი 1 - ონლაინ გამოკითხვა - ძირითადი კომპეტენციები

შესავალი

გამარჯობა,

მოცემული გამოკითხვა ტარდება ევროკავშირის ტექნიკური მხარდაჭერით საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში. პროექტის მიზანია საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლებისთვის აუცილებელი ძირითადი კომპეტენციების მოდელის შექმნა.

თქვენი, როგორც საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანის აზრი, ჩვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

კითხვარის შევსებას დასჭირდება მაქსიმუმ 2 წუთი.

მადლობას გიხდით დათმობილი დროისთვის!

პროექტის გუნდი

1. საჯარო სექტორში მუშაობის ხანგრძლივობა
2. დასაქმების ადგილი
3. გთხოვთ, ჩამოწეროთ ის კომპეტენციები (მაქსიმუმ 3) რომელიც თქვენი აზრით აუცილებელია საჯარო სამსახურში დასაქმებული ადამიანებისთვის - ანუ რა ცოდნა, უნარ-ჩვევები, პიროვნული მახასიათებლები უნდა ჰქონდეთ, რომ საჯარო სამსახურებმა გამართულად და წარმატებით განახორციელონ ფუნქციონირება?

დანართი 2 - ფოკუს ჯგუფების კითხვები

საჯარო სექტორის წარმომადგენლები

1. რა არის კომპეტენცია? რას გულისხმობთ ამ ტერმინის გამოყენებისას
2. რომელია ის 3 აუცილებელი კომპეტენცია, რაც უნდა ჰქონდეს საჯარო სექტორში დასაქმებულ ადამიანს?
3. რამდენად ცენტრალიზებული უნდა იყოს ძირითადი კომპეტენციები?
4. რამდენად განსხვავებული უნდა იყოს ძირითადი კომპეტენციები რანგის/კატეგორიების მიხედვით?
5. როგორ შეიძლება იქნეს გამოყენებული ძირითადი კომპეტენციებია ადამიანური რესურსების მართვაში
6. რა საკითხები, რისკები უნდა იქნეს გათვალისწინებული ძირითადი კომპეტენციების დანერგვის პროცესში?
7. დამატებითი კომენტარი, რეკომენდაცია ან მოსაზრება

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების და უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლები

1. რა არის კომპეტენცია? რას გულისხმობთ ამ ტერმინის გამოყენებისას
2. რომელია ის 3 აუცილებელი კომპეტენცია, რაც უნდა ჰქონდეს საჯარო სექტორში დასაქმებულ ადამიანს?
3. რამდენად ცენტრალიზებული უნდა იყოს ძირითადი კომპეტენციები?
4. რამდენად განსხვავებული უნდა იყოს ძირითადი კომპეტენციები რანგის/კატეგორიების მიხედვით?
5. როგორ შეიძლება იქნეს გამოყენებული ძირითადი კომპეტენციები ადამიანური რესურსების მართვაში
6. დამატებითი კომენტარი, რეკომენდაცია ან მოსაზრება


დანართი 3 - ძირითადი კომპეტენციების პრიორიტეტიზაცია და განმარტებები

საჯარო სამსახურის ბიუროსთან და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლებთან შეხვედრის გეგმა

#	ხანგრძ.	შინაარსი	მიზანი
1	5	შესავალი	
2	5	კითხვარის და ფოკუს ჯგუფების კითხვების მიმოხილვა პრეზენტაცია	მეთოდოლოგიის მიმოხილვა
3	10	კომპეტენციების განსაზღვრებების ალტერნატივების მიმოხილვა დისკუსია	განსაზღვრებაზე შეთანხმება
4	30	კომპეტენციების სიის პრეზენტაცია და განხილვა დისკუსია	ძირითად კომპეტენციებზე შეჯერება
5	20	რანგებს შორის განსხვავებების შესახებ ჯგუფების შედეგების მიმოხილვა დისკუსია	კომპეტენციის მოდელზე შეჯერება
6	10	ადამიანური რესურსების მართვაში გამოყენების შესახებ შედეგების მიმოხილვა დისკუსია	ძირითადი კომპეტენციების გამოყენების გზებზე შეთანხმება
7	10	დანერგვისთვის საჭირო გზების, რისკების და შესაძლებლობების მიმოხილვა დისკუსია	ძირითადი კომპეტენციების დანერგვის საუკეთესო გზებზე შეჯერება
8	10	დამატებითი კითხვები და კომენტარები	დამატებითი იდეების გენერირება
9	5	შეჯამება	


დანართი 4 - ძირითადი კომპეტენციების ქცევითი ინდიკატორების კითხვარი

გამარჯობა,

 იმისათვის, რომ მოცემული გამოკითხვა მაქსიმალურად შედეგიანი იყოს, გთხოვთ წაკითხოთ ინსტრუქცია და/ან ნახოთ ვიდეო ინსტრუქცია ქვემოთ მოცემული ბმულის საშუალებით ↓

ინსტრუქციის გასაცნობად დაგჭირდებათ დაახლოებით 2 წუთი.

წინასწარ გიხდით მადლობას დათმობილი დროისთვის.


 რას ეხება გამოკითხვა ?

მოცემული პროექტი ტარდება ევროკავშირის ტექნიკური მხარდაჭერით საჯაროს სამსახურის რეფორმის ფარგლებში. პროექტის მიზანია საჯარო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლებისთვის აუცილებელი ძირითადი კომპეტენციების მოდელის შექმნა.


დაახლოებით 2 თვის წინ ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა და რამდენიმე ონლაინ შეხვედრა თემაზე "რა ძირითადი კომპეტენციები არის აუცილებელი საჯარო მოხელეებისთვის", მიღებული პასუხები ძალიან დაგვეხმარა იმ ძირითადი კომპეტენციების გამოვლენაში, რომლის ფარგლებშიც არის ქვემოთ მოცემული კითხვები.

 რა იგულისხმება ძირითად კომპეტენციებში ?


ძირითად კომპეტენციაში ვგულისხმობთ იმ პიროვნული თვისებების, უნარ-ჩვევების, ქცევების, ღირებულებების ერთობლიობას, რაც პოზიციისთვის აუცილებელ ცოდნასთან ერთად აუცილებელია თანამშრომლებისთვის.

 რა მიზანი აქვს კითხვარს ?

თქვენი პასუხები დაგვეხმარება გამოვავლინოთ თითოეული კომპეტენციის ის განსაზღვრებები (ქცევითი ინდიკატორები, მაგალითები), რომლებიც თვალსაჩინოს ხდის ამ კომპეტენციას.

 როგორ შევავსო კითხვარი ?

კითხვარი შედგება 4 ძირითადი სექციისგან, თითო სექცია ეთმობა თითო კომპეტენციას, გთხოვთ გაითვალისწინოთ, რომ აქ არ არის სწორი და არასწორი პასუხები, გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება, მოლოდინები. თქვენ მიერ გაცემული თითოეული პასუხი მნიშვნელოვანია.

 რა დრო დამჭირდება კითხვარის შესავსებად ?

კითხვარის შესავსებად ჯაშში დაგჭირდებათ დაახლოებით 15-20 წუთი, კითხვარი ღია იქნება 28 ივნისის 10:00სთ-მდე, ამ პერიოდის განმავლობაში შეგიძლიათ შეავსოთ თქვენთვის მოსახერხებელ ნებისმიერ დროს.

შესავალი - ინსტრუქცია

1. კითხვარის დაწყებამდე გთხოვთ, მონიშნოთ თქვენი პოზიციის რანგი (I, II, III, IV)
2. კეთილსინდისიერება

მოცემული კომპეტენცია გულისხმობს საჯარო სამსახურის პრინციპების და ღირებულებების ცოდნას და მათ დაცვას, რომელიც მოიცავს საკუთარი პროფესიის და ადამიანების მიმართ მორალურ, ეთიკურ, პასუხისმგებლიან დამოკიდებულებებს და გადაწყვეტილებებს.

როგორია ამ კომპეტენციის თქვენი განმარტება, რა ქცევებზე დაფუძნებით იტყვით, რომ საჯარო მოხელე არის კეთილსინდისიერი?

გთხოვთ თითოეულზე გაგვიზიაროთ მინიმუმ 1 და სასურველია 2-3 თვალსაჩინო ქცევითი მაგალითი

- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც იკავებენ მენეჯერის, ხელმძღვანელის პოზიციას
- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც არ არიან მენეჯერულ პოზიციაზე

3. კომუნიკაცია

მოცემული კომპეტენცია გულისხმობს როგორც საკუთარი, ასევე გუნდზე და საჯარო დაწესებულებებზე დაკისრებული მოვალეობების მაღალი სტანდარტების შესრულებისთვის საჭირო ინფორმაციის ეფექტიანი გაზიარების უნარ-ჩვევებს, რომლის მიზანია კომუნიკაციაში ჩართულ თითოეულ პირთან პოზიტიური ურთიერთობების დამყარება, შენარჩუნება და გაძლიერება

როგორია ამ კომპეტენციის თქვენი განმარტება, რა ქცევებზე დაფუძნებით იტყვით, რომ საჯარო მოხელეს აქვს კომუნიკაციის უნარები?

გთხოვთ თითოეულზე გაგვიზიაროთ მინიმუმ 1 და სასურველია 2-3 თვალსაჩინო ქცევითი მაგალითი

- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც იკავებენ მენეჯერის, ხელმძღვანელის პოზიციას
- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც არ არიან მენეჯერულ პოზიციაზე

4. შედეგზე ორიენტაცია

მოცემული კომპეტენცია გულისხმობს დაგეგმვისა და პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრის უნარ-ჩვევებს, მიზნისთვის შესასრულებელი რესურსების ორგანიზებას და მათ ეფექტიანად გამოყენებას. ინიციატივების გამოხატვას და ცვლილებებისთვის მზაობას მაღალი ხარისხის შედეგის მიღწევის და ღირებულების შექმნის მიზნით.

როგორია ამ კომპეტენციის თქვენი განმარტება, რა ქცევებზე დაფუძნებით იტყვით, რომ საჯარო მოხელე არის შედეგზე ორიენტირებული?

გთხოვთ თითოეულ კითხვაზე გაგვიზიაროთ მინიმუმ 1 და სასურველია 2-3 თვალსაჩინო ქცევითი მაგალითი

- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც იკავებენ მენეჯერის, ხელმძღვანელის პოზიციას
- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც არ არიან მენეჯერულ პოზიციაზე

5. ანალიტიკური აზროვნება

მოცემული კომპეტენცია გულისხმობს ინფორმაციის (მოვლენების, ფაქტების, მონაცემების) მოძიების, დამუშავების და შეფასების უნარ-ჩვევებს, დაზუსტებული ინფორმაციის გამოყენებას წარმატებული შედეგების მიღწევის მიზნით.

როგორია ამ კომპეტენციის თქვენი განმარტება, რა ქცევებზე დაფუძნებით იტყვით, რომ საჯარო მოხელეს აქვს ანალიტიკური აზროვნება?

გთხოვთ თითოეულზე გაგვიზიაროთ მინიმუმ 1 და სასურველია 2-3 თვალსაჩინო მაგალითი

- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც იკავებენ მენეჯერის, ხელმძღვანელის პოზიციას
- გთხოვთ, მოიყვანოთ მაგალითი მოცემული კომპეტენციის ფარგლებში, - როგორია თვალსაჩინო, წარმატებული ქცევა იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებიც არ არიან მენეჯერულ პოზიციაზე

დანართი 5 - ფოკუს ჯგუფებთან განსახილველი საკითხები

კეთილსინდისიერება

აირჩიეთ 5 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამსახურებრივ რესურსებს (დრო, ინფორმაცია, მატერიალური სიკეთეები...) იყენებს მხოლოდ სამსახურებრივი მიზნებისთვის
- თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს იყენებს სამართლიანად
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს...)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- არის საკუთარი დაპირებების ერთგული
- პატივს სცემს განსხვავებულ მოსაზრებებს
- თავად არის იმ ქცევების მაგალითი, რასაც სხვა ადამიანებისგან მოითხოვს
- დგას სამართლიანობის, მიუკერძოებლობის სადარაჯოზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?

კომუნიკაცია

აირჩიეთ 3 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი IV გრეიდის თანამშრომლებისთვის და 2 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი III გრეიდის თანამშრომლებისთვის

- კომუნიკაციისას ქმნის პოზიტიურ ატმოსფეროს
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს შესაბამის საკომუნიკაციო ენას
- შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- აქვს მოსმენის უნარი, სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- ეფექტურად იყენებს არავერბალურ კომუნიკაციას
- საუბრობს მარტივად და გასაგები ენით, მისი საუბრის შინაარსი არის მარტივად გასაგები
- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს...

- აზიარებს მნიშვნელოვან ინფორმაციას შესაბამის პირებთან

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?

აირჩიეთ 3 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი II გრეიდის თანამშრომლებისთვის და 2 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი I გრეიდის თანამშრომლებისთვის

- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო, გასაგები
- ზრუნავს გუნდში საქმიანი და პოზიტიური კომუნიკაციის განვითარებაზე
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- დავალებების, პროექტების წარმატებით შესრულებისთვის გუნდს უზიარებს საჭირო ინფორმაციას
- ფლობს მედიასთან ურთიერთობის და საჯარო გამოსვლების ხელოვნებას
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების მართვა
- ზრუნავს პროფესიული სანაცნობო წრის (ნეთვორქინგი) გაფართოებაზე და შენარჩუნებაზე
- რეგულარულად მართავს შეხვედრებს გუნდთან დავალებების, პროექტების მიმდინარეობის, პრობლემების და გადაჭრის გზების შესახებ

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?

შედეგზე ორიენტაცია

აირჩიეთ 3 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი IV გრეიდის თანამშრომლებისთვის და 2 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი III გრეიდის თანამშრომლებისთვის

- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის მართვას - შეუძლია დავალებების პრიორიტეტების მიხედვით დახარისხება
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- რისკების დაზღვევის მიზნით შეუძლია მიიღოს შესაბამისი ზომები
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- მოქნილია და ადვილად ადაპტირდება ცვლილებებზე
- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რაც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- ორიენტირებულია არა მხოლოდ მყისიერ შედეგზე, არამედ ხანგრძლივ პერსპექტივაში მიზნის შესრულებაზე

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?

აირჩიეთ 3 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი II გრეიდის თანამშრომლებისთვის და 2 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი I გრეიდის თანამშრომლებისთვის

- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- შეუძლია რისკების იდენტიფიცირება და შესაბამისი პრევენციული ზომების გატარება
- აკონტროლებს დავალებების შესრულების ხარისხის და ვადებს
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც აუცილებელია მიზნის მისაღწევად
- სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, წახალისებს შესაბამის კულტურას გუნდში
- გუნდისთვის მიცემულ დავალებებს უწევს კოორდინაციას, ერთვება პროცესში და გამოხატავს მხარდაჭერის მზაობას
- ცვლილებების შემთხვევაში შეუძლია ოპერატიულად გადაეწყოს და მოახდინოს გუნდის კოორდინაცია მიზნის მიღწევის ახალ გზებზე და მეთოდებზე
- ზრუნავს გუნდის წევრების ცოდნის ამაღლებაზე და საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარებაზე
- აქვს უნარი შექმნას ორგანიზაციული მიზნის მიღწევის შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?

ანალიტიკური უნარები

აირჩიეთ 3 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი IV გრეიდის თანამშრომლებისთვის და 2 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი III გრეიდის თანამშრომლებისთვის

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს
- სიტუაციის გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის მოძიება-შეგროვება
- ინფორმაციის მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- იყენებს დავალების, პრობლემის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს
- შეუძლია სიღრმისეული ანალიტიკური ანგარიშების მომზადება
- ინფორმაციის მიღებისას და გადამუშავებისას (მოსმენა, კითხვა) ახდენს შეცდომების, შეუსაბამობების იდენტიფიცირებას
- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს
- აქვს კომპლექსური აზროვნება, მოვლენებს უყურებს სიღრმისეულად, აანალიზებს გამომწვევ მიზეზებს და შედეგებს

- შეუძლია კომპლექსურ ინფორმაციასთან, ბაზებთან მუშაობა
- შეუძლია ინფორმაციის კრიტიკული შეფასება-ანალიზი და მართებული და ობიექტური დასკვნების გამოტანა

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?

აირჩიეთ 3 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი II გრეიდის თანამშრომლებისთვის და 2 ყველაზე პრიორიტეტული მახასიათებელი I გრეიდის თანამშრომლებისთვის

- შეუძლია პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაჭრის ეფექტური გზების მოძიება
- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა
- დროს უთმობს ორგანიზაციის სიახლეების გაცნობა-გაანალიზებას სხვადასხვა მოვლენებთან მიმართებაში
- შეუძლია კრიტიკული ინციდენტების გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას
- აქვს უნარი შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის სიმლიერეები, სისუსტეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაგეგმოს შესაბამისი აქტივობები
- აქვს უნარი განჭვრიტოს მოვლენების შესაძლო მიმდინარეობები და გააკეთოს პროგნოზი

რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი?