

# ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირება

სახელმძღვანელო საჯარო მოხელეებისათვის

მომზადებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.



# შინაარსი

სახელმძღვანელოს მიზანი	2
კომპეტენციები	3
რა არის კომპეტენცია	3
კომპეტენციის სახეობები	3
კომპეტენციების იდენტიფიცირება	6
1. მიზანი და ამოცანები	8
2. დავალებები	9
3. ფუნქციური კომპეტენციები	11
4. კომპეტენციის დონეები და ქცევითი ინდიკატორები	11
მაგალითი	13
კომპეტენციების გამოყენება	18
კომპეტენციების შეფასება	18
სწავლება და განვითარება	21
შეჯამება	23
სამუშაო ფორმები	24
ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირების მთავარი კითხვები	24
ქცევითი ინდიკატორების იდენტიფიცირება და დონეები	25
ფუნქციური კომპეტენციების პროფილი	25
კომპეტენციების შეფასება	26
თანამშრომლის კომპეტენციების განვითარების გეგმა	28

## სახელმძღვანელოს მიზანი

დღევანდელი სამუშაო გარემო გამოირჩევა სწრაფად ცვალებადობით, კომპლექსურობით, მერყეობით და გაურკვევლობით. ის, რაც მიზნებთან შესაბამისი იყო „გუშინ“, შესაძლოა ნაკლებად იყოს რელევანტური „ხვალ“. სპეციალურად, თანამედროვე სამყაროს ამ მახასიათებლების აღსაწერად ტერმინიც კი შეიქმნა „ვუკა“ (VUCA<sup>1</sup>) გარემო.



ორგანიზაციული მიზნის, ამოცანების და სხვა, შიდა თუ გარემოში არსებული ფაქტორების ცვლილებასთან ერთად განსაკუთრებით აუცილებელი ხდება საქმიანობასთან დაკავშირებული კომპეტენციების იდენტიფიცირება, გაწერა და/ან განახლება, რომელიც მოითხოვს შესაბამის ცოდნას და უნარებს, ხოლო იმისათვის, რომ ეს პროცესი შეუფერხებლად და წარმატებით წარიმართოს, მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორში დასაქმებული მენეჯერული რგოლის, როლის ექსპერტების და სპეციალისტების აქტიური ჩართულობა.

მოცემული სახელმძღვანელოს მიზანია საჯარო სექტორში დასაქმებული მენეჯერები და ყველა ის თანამშრომელი ვის პასუხისმგებლობაში და ინტერესშიც არის ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება, აღჭურვოს ინფორმაციით, ცოდნითა და ტექნიკებით, თუ როგორ შეიმუშაონ და საჭიროების შესაბამისად განაახლონ და გამოიყენონ ფუნქციური კომპეტენციები.

<sup>1</sup> Volatile – მერყევი, Uncertain – გაურკვეველი, Complexity – კომპლექსური, Ambiguous – ბუნდოვანი

# კომპეტენციები

## რა არის კომპეტენცია

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ გამართულად მოახდინოს ფუნქციონირება, საჭიროებს ორგანიზაციული მიზნის და ამოცანების შესაბამის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, როგორც არის გარკვეული საგნის ან საკითხის ცოდნა, კონკრეტული უნარები, თვისებები, ღირებულებები და სხვადასხვა პიროვნული მახასიათებლები, ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლები და მათი კომპეტენციები კი მთავარი ღერძია იმ ამოცანების შესასრულებლად, რომლებიც აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

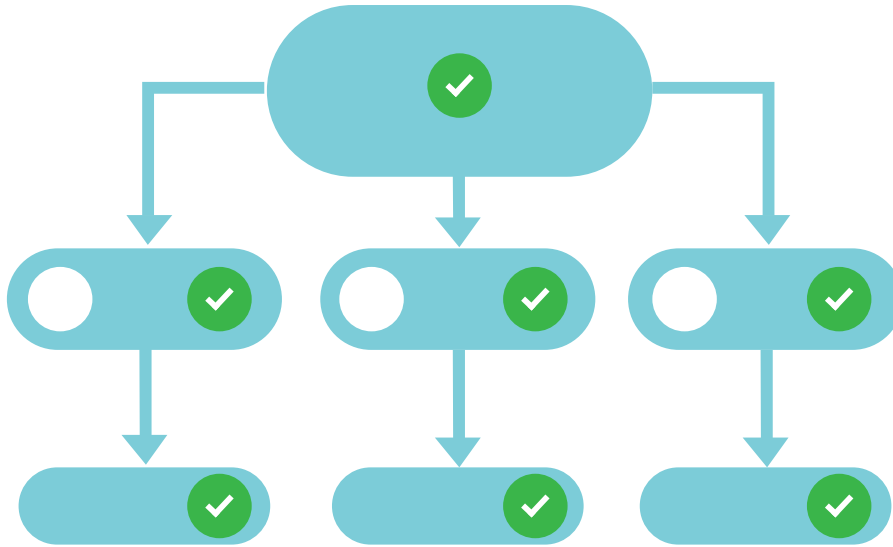
კომპეტენცია არის ადამიანის ცოდნის, უნარებისა და პიროვნული თვისებების ერთობლიობა რომელსაც ის იყენებს დავალების წარმატებით შესასრულებლად, რითიც წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირების პროცესში.



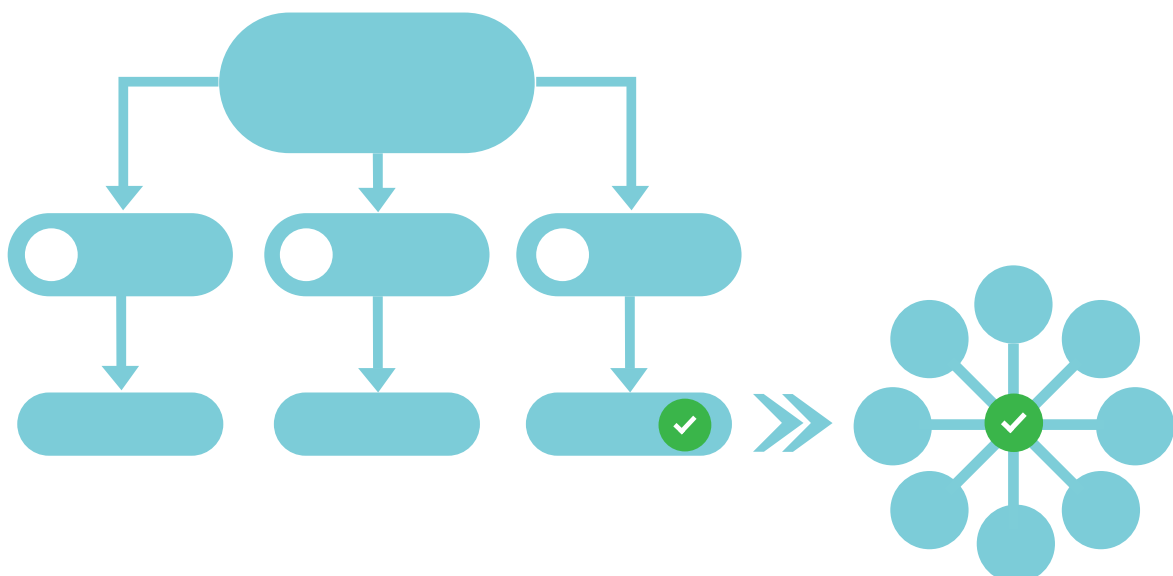
## კომპეტენციის სახეობები

კომპეტენციის ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ რამდენიმე ტიპის კომპეტენციას, თუმცა სახელმძღვანელოს მიზნებიდან გამომდინარე, განმარტოთ და განვასხვავოთ ორი მათგანი:

- **ძირითადი კომპეტენცია** – ამ ჯგუფში მოქცეულია ის ცოდნა, უნარები, პიროვნული მახასიათებლები, ან ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია და თითოეული თანამშრომლისგან ელის ამ მახასიათებლებს, მიუხედავად იმისა, თუ რა პოზიციას იკავებენ და რა ცოდნას და უნარებს საჭიროებენ საქმიანობის შესასრულებლად. საჯარო სამსახურში ძირითადი კომპეტენციებია კეთილსინდისიერება, კომუნიკაცია, შედეგზე ორიენტაცია და ანალიტიკური აზროვნება.



- ფუნქციური კომპეტენცია** – ამ ჯგუფში მოქცეულია იმ ცოდნის, უნარების, ან თვისებების ერთობლიობა, რომელიც სპეციფიურია როლის წარმატებით ფუნქციონირებისთვის და თანამშრომელი საჭიროებს დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესასრულებლად. მაგალითად, პროექტის მართვა შესაძლოა არ იყოს ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი კომპეტენცია, რის გამოც ის არ წარმოადგენდეს ძირითად კომპეტენციას, თუმცა იყოს მნიშვნელოვანი ამავე ორგანიზაციაში დასაქმებული ინფრასტრუქტურის განვითარების სპეციალისტისთვის შესაბამისად იქნება ამ როლის ფუნქციური კომპეტენცია.



კომპეტენციების ხასიათიდან გამომდინარე, ძირითადი კომპეტენციები ნაკლებად არიან ცვლილების ობიექტები, ხოლო ფუნქციური კომპეტენციები შესაძლოა შეიცვალოს მიზნების და/ან ამოცანების ცვლილებასთან ერთად, შესაბამისად, მოცემული სახელმძღვანელოს მიზნებიდან გამომდინარე, გზამკვლევის ამოცანაა მკითხველს მიაწოდოს პრაქტიკული ცოდნა ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირებისთვის და მართვისთვის.

### რას გულისხმობს ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირება-მართვა?

ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირება არის პოზიციის/როლისთვის საჭირო უნარების, ცოდნის და თვისებების აღმოჩენა, სისტემატიზება და სტრუქტურაში მოქცევა.

ფუნქციური კომპეტენციების მართვა გულისხმობს მათ ადეკვატურ გამოყენება-განვითარებას და მიზნების, ამოცანების ცვლილებების, ან სხვა საჭიროების შემთხვევაში მათ სისტემატიურ განახლებას.

### ვინ უნდა მოახდინოს ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირება-მართვა?

ვინაიდან ფუნქციური კომპეტენციები მჭიდროდ არის დაკავშირებული დავალებასთან, შესასრულებელ საქმიანობასთან, მნიშვნელოვანია კომპეტენციების იდენტიფიცირების პროცესში მენეჯერების, როლის/საქმის მცოდნე ექსპერტების/სპეციალისტების, უშუალო ხელმძღვანელების, ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების სპეციალისტების აქტიური ჩართულობა, ხოლო იდენტიფიცირების შემდგომ, მნიშვნელოვანია მენეჯერების მიერ მოხდეს მათი გამოყენება და განახლების საჭიროებების ანალიზი.

მოცემული სახელმძღვანელო არის გზამკვლევი მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული საჯარო მოხელეებისთვის, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს დამოუკიდებლად მართონ ფუნქციური კომპეტენციების (შემდგომში მოხსენიებული როგორც „კომპეტენციები“) იდენტიფიცირების და მართვის პროცესი და გამოიყენონ ეს ინფორმაცია როგორც ორგანიზაციის, ასევე თანამშრომლების წარმატებული განვითარებისთვის.





## კომპეტენციების იდენტიფიცირება

კომპეტენციების იდენტიფიცირება წარმოადგენს კარგად დაგეგმილ და ორგანიზებულ პროცესს, რომელიც მოიცავს შემდეგ კითხვებზე პასუხებს და თითოეული ელემენტის ცოდნას და ანალიზს:

1. რისთვის ვაკეთებთ საქმეს, დავალებებს – რისი მიღწევა გვსურს როგორც ორგანიზაციას? რა მიზანი გვაქვს?
2. როგორ, რა გზებით შევძლებთ დასახული მიზნის მიღწევას? რა ამოცანების აღსრულებაა საჭირო და აუცილებელი?
3. რა გავაკეთოთ? რა აქტივობებით შევძლებთ დასახულ გზაზე სიარულს? როგორ შევასრულოთ დასახული ამოცანები?
5. რისი ცოდნა, რა უნარები და თვისებები გვჭირდება, რომ აღნიშნული აქტივობების განხორციელება შევძლოთ?
6. რა დონეზე, რა ხარისხში გვჭირდება აღნიშნული კომპეტენციები განსხვავებული პოზიციის პასუხისმგებლობის ფარგლებში?

**მიზანი** არის ის მთავარი მიმართულება, საითაც მიდის ორგანიზაცია, რისი მიღწევა აქვს დაგეგმილი, **ამოცანა** არის ის საშუალება, თუ როგორ, რისი გამოყენებით ვგეგმავთ ამ მიზნის მიღწევას, – პოზიციის მოვალეობებში ერთიანდებიან ამოცანების შესასრულებლად საჭირო **აქტივობები**, ხოლო მოცემული აქტივობების განხორციელება საჭიროებს **შესაბამისი დონის კომპეტენციებს**.





ორგანიზაციის ფუნქციონირება ადამიანის ფუნქციონირებას ჰგავს, ჩვენც გვაქვს მიზნები, ამოცანები, ის აქტივობები რაც უნდა განვახორციელოთ ამ მიზნის შესასრულებლად და ის კომპეტენციები რაც გვჭირდება აქტივობების განსახორციელებლად.

მაგალითად, თუ ჩემი მიზანია საზღვარგარეთ წავიდე სასწავლებლად, ჩემი ამოცანები იქნება ავილო ინგლისური ენის შესაბამისი დონის სერტიფიკატი, ჩავაბარო ჩემთვის სასურველ კურსზე, უნივერსიტეტში და ა.შ. ხოლო ჩემი მოვალეობები, ანუ აქტივობები, რომლებიც უნდა განვახორციელო ამოცანების გადასაჭრელად და მიზნის მისაღწევად, იქნება – ინგლისური ენის სასწავლო ცენტრის პოვნა, სწავლა და გამოცდის ჩაბარება, ასევე უნივერსიტეტების მოძიება და მათი პროგრამების ანალიზი, მოთხოვნების ნახვა, ჩემს კვალიფიკაციასთან შესაბამისობის დადგენა და ა.შ. – ხოლო ის კომპეტენციები, რაც მომცემს საშუალებას, რომ მოცემული აქტივობები განვახორციელო არის: დროის მართვის კარგი უნარი, ძიების და ანალიზის საბაზისო უნარები, აპლიკაციების გამართულად და სწორად შევსების საფუძვლიანი ცოდნა და ა.შ. თუ აღმოჩნდა, რომ არ ვიცი როგორ ხდება აპლიკაციების შევსება, გამოდის, რომ მიზნისკენ სავალ გზაზე ვფერხდები, რადგან არ ვფლობ ერთ-ერთ კომპეტენციას, შესაბამისად აქ საჭიროა დავგეგმო დამატებითი აქტივობა – თვითგანვითარებაზე ზრუნვა, მაგალითად, დავგეგმო ვიზიტი შესაბამის ცენტრში კონსულტაციისთვის, ან ვნახო ვიდეო გაკვეთილები აპლიკაციების შევსებაზე და ა.შ.



ჩვენ ზემოთ ზოგადად მიმოვიხილეთ კომპეტენციების იდენტიფიცირებაში ჩართული ყველა საჭირო ელემენტი, ახლა კი, მოცემული პროცესები განვიხილოთ დეტალურად, უკვე ორგანიზაციულ ტრილში.

კომპეტენციების იდენტიფიცირების პროცესი მოითხოვს დოკუმენტების ანალიზს, შესაბამისი რგოლების აქტიურ ჩართულობას – დისკუსიებს, სამუშაო შეხვედრებს და შეთანხმებულობას. მოცემული კომპონენტების გარეშე, მივიღებთ მხოლოდ ფურცელზე გაწერილ, არაფუნქციურ ინფორმაციას, რომელიც შემდგომ გახდება ქაოტური, გაუგებარი და გამარტივების ნაცვლად გაართულებს სამუშაო პროცესებს.

ქვემოთ სტრუქტურულად მიმოვიხილოთ თითოეული ელემენტი სადაც მოცემულია კომპეტენციების იდენტიფიცირების ყველა ძირითადი კომპონენტი, თუ რა არის მთავარი ინტერესის საგანი თითოეულ ეტაპზე, რა კითხვებს ვსვამთ, ვის ვეკითხებით და რა შედეგს ველით ეტაპის დასასრულს.



## 1. მიზანი და ამოცანები

**მთავარი კითხვები:**

რისთვის ვაკეთებთ საქმეს, დავალებებს – რისი მიღწევა გვსურს როგორც ორგანიზაციას? რა მიზანი და ამოცანები გვაქვს?

**სად ან როგორ მოვიძიოთ პასუხები?**

მოახდინეთ ორგანიზაციული დოკუმენტების ანალიზი – მაგალითად სტრატეგიული ხედვის, მისიის და მიზნის ფორმულირების, ორგანიზაციული სტრუქტურის, დებულების, საკანონმდებლო აქტების და რეგულაციების, სამუშაოს პროცესის ჩარტების და სხვა დოკუმენტაციის, სადაც მოცემულია ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი ინფორმაცია.

ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირების საჭიროებებიდან, სხვა უწყებებთან კოორდინაციიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე, მოცემულ კითხვებზე პასუხი მაღალი რგოლის მენეჯმენტის პრეროგატივაა. ორგანიზაციის მიზანი და ამოცანები საფუძვლად ედება დეპარტამენტების საქმიანობას, მიმართულებებს, ადამიანური რესურსების საჭიროებებს, განვითარებას და ა.შ.

## რა არის მოცემული ეტაპის შედეგი?

ორგანიზაციული მიზნის და ამოცანების ჩამონათვალი



## 2. დავალებები

### მთავარი კითხვები:

რას ვაკეთებთ? რა აქტივობებით შევძლებთ დასახულ გზაზე სიარულს? როგორ შევასრულოთ დასახული ამოცანები?

### სად ან როგორ მოვიძიოთ პასუხები?

მოახდინეთ პოზიციების დოკუმენტაციის ანალიზი, – სამუშაო აღწერილობები, ვაკანსიის ტექსტები, სამუშაოს ანალიზის მასალები, სამუშაოს შეფასების სტანდარტები და ა.შ.

პოზიციის წარმატებით ფუნქციონირების საჭიროებებიდან, სხვა პოზიციებთან კოორდინაციის და დეპარტამენტის სტრატეგიიდან გამომდინარე, მოცემულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად მნიშვნელოვანია შუა რგოლის მენეჯმენტის, როლის/საქმის მცოდნე ექსპერტების/სპეციალისტების, უშუალო ხელმძღვანელების, ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების სპეციალისტების აქტიური ჩართულობა. რომელიც გულისხმობს მათთან ინტერვიუებს, მათი მონაწილეობით დისკუსიებს, სამუშაო შეხვედრების ჩატარებას და ა.შ.

## რა არის მოცემული ეტაპის შედეგი?

ამოცანის შესასრულებელი აქტივობების – დავალებების ჩამონათვალი.



## სწორად გაწერილი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, სწორად იდენტიფიცირებული ფუნქციური კომპეტენციების საფუძველი და აუცილებელი წინაპირობაა

მიზანთან და ამოცანებთან პირდაპირ ან ირიბი ბმის გარეშე, აქტივობამ (დავალებამ, მოვალეობამ...) შესაძლოა აზრი დაკარგოს, – თუ მოვალეობას არ აქვს პასუხი რისთვის კეთდება ეს, რა როლს ასრულებს ამოცანების შესრულებაში და მიზნის მიღწევაში, მაშინ შესაძლოა ამ დავალების შესასრულებლად დახარჯული ენერჯია, დრო და რესურსები ამაო აღმოჩნდეს, რა თქმა უნდა ეს კონკრეტული არ ეხება ჰობს, საყვარელ საქმიანობას, რომელსაც შესაძლოა არ ჰქონდეს მიზანი და პროცესით, შედეგით მიღებული სიამოვნება იყოს ღირებული.

### 3. ფუნქციური კომპეტენციები

**მთავარი კითხვები:**

რისი ცოდნის, უნარების, ან თვისებების ერთობლიობა გვჭირდება, რომ აღნიშნული აქტივობების – დავალებების განხორციელება შევძლოთ?

**როგორ მოვიძიოთ პასუხები?**

მოცემულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად მნიშვნელოვანია როგორც შესაბამისი ლიტერატურის, წყაროების მიმოხილვა-ანალიზი<sup>2</sup>, ასევე როლის/საქმის მცოდნე ექსპერტების/სპეციალისტებთან, უშუალო ხელმძღვანელებთან, ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების სპეციალისტებთან განხილვა და მათი აქტიური ჩართულობა.

**რა არის მოცემული ეტაპის შედეგი?**

ფუნქციური კომპეტენციების ჩამონათვალი.



### 4. კომპეტენციის დონეები და ქცევითი ინდიკატორები

ქცევითი ინდიკატორების ფორმულირებას გადამწყვეტი როლი აქვს კომპეტენციების პრაქტიკული ფუნქციონირებისათვის და ობიექტურობისათვის. ავიღოთ მარტივი მაგალითი, ზოგიერთ ჩვენს ნაცნობზე ვამბობთ, რომ „კომუნიკაციის კარგი უნარები“ აქვს, ზოგზე ვამბობთ რომ „კომუნიკაციის გურუა“, ხოლო ზოგზე, – რომ „არ აქვს კომუნიკაციის უნარები“.

<sup>2</sup>ერთ-ერთი სასარგებლო საინფორმაციო ბაზა არის ვებ-გვერდი [www.onetonline.org](http://www.onetonline.org)

მოცემული შთაბეჭდილებები ჩვენ შეგვექმნა მათ ქცევებზე დაკვირვებით. მხოლოდ ერთი ქცევა, ან ერთჯერადად განხორციელებული ქცევა არ იძლევა ამ დასკვნის საბაბს, ჩვენი შეფასებები როგორც წესი ეყრდნობა ამ ადამიანის განმეორებადი ქცევების ჯგუფს რომელსაც ჩვენ ვარქმევთ სახელს, მახასიათებელს – კომპეტენციას.

მაგალითად „კომუნიკაციის გურუს“ ქცევითი ინდიკატორები შესაძლოა იყოს: კარგი მოსმენის უნარები, საჭირო კითხვების დასმა, კონტაქტურობა, დისკუსიებში ჩართულობა და სხვებისთვის აზრის გამოთქმის საშუალების მიცემა, გამართული საუბარი, გულწრფელი ემოციების გამოხატვა და ა.შ.

თითოეული თანამშრომლისთვის ნათელია, რომ სხვადასხვა კარიერულ საფეხურზე საჭიროა გამოცდილების, ცოდნის, პროფესიონალიზმის განსხვავებული დონე, – რაც უფრო მაღალია კარიერული დონე, მით მეტია როგორც ავტონომია, ასევე პასუხისმგებლობა, დაბრკოლებები, პრობლემების და ამოცანების კომპლექსურობა. შესაბამისად, ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირებისას და მართვისას მნიშვნელოვანი როლი აქვს კარიერული საფეხურების გამოყენებას და მათზე მორგებას.

მაგალითად, II სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა არის მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შეფასება, წახალისება განვითარება და მოტივაცია, შესაბამისად მისი როლი მოითხოვს იმ კომპეტენციებს, რომლებიც ამ საქმიანობის წარმატებით აღსრულებაში დაეხმარება, განსხვავებით I კატეგორიის უფროსი სპეციალისტისგან, რომელსაც მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა ჰქონდეს მენეჯერული პასუხისმგებლობები, თუმცა შეფასება, მოტივაცია და წახალისება არ არის უშუალოდ მისი პოზიციის მოვალეობაში. ხოლო, თუ I კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი მოისურვებს კარიერულ ზრდას და განვითარებას მას ზუსტად ეცოდინება, სხვა ფაქტორებთან ერთად რა კომპეტენციების განვითარება იქნება მნიშვნელოვანი ახალი როლის პასუხისმგებლობების ასაღებად.

### **მთავარი კითხვები:**

რა არის კომპეტენციის გამოვლენის სხვადასხვა დონე და მისი შესაბამისი ქცევითი ინდიკატორი? რანგის პასუხისმგებლობის შესაბამის რა ქცევას ველით მოცემული პოზიციის თანამშრომლისგან?

### **როგორ მოვიძიოთ პასუხები?**

წინა ეტაპის ანალოგიურად, მოცემულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად მნიშვნელოვანია როლის/საქმის მცოდნე ექსპერტების/სპეციალისტების, უშუალო ხელმძღვანელების, ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების სპეციალისტების აქტიური ჩართულობა. აუცილებელია კომპეტენციის დონეების რაოდენობა ორგანიზაციას თავიდანვე ჰქონდეს განსაზღვრული, რაც გააადვილებს ქცევითი ინდიკატორების დახარისხებას.

## რა არის მოცემული ეტაპის შედეგი?

პოზიციის კომპეტენციების დონეები და შესაბამისი ქცევითი ინდიკატორების ჩამონათვალი



## მაგალითი

პრაქტიკულ მაგალითზე დაფუძნებით განვიხილოთ როგორ მიმდინარეობს კომპეტენციის იდენტიფიცირების პროცესი.

**ორგანიზაციის წლის მიზანია** ინტენსიურად გაფართოვდეს რეგიონებში და გახსნას მომსახურების ცენტრები, გეგმაშია თვეში 10 სერვის ცენტრის გახსნა.

მენეჯმენტის სამუშაო შეხვედრების შედეგად, მოცემული მიზანი ჩაიშალა რამდენიმე **ამოცანად**:

- სერვის ცენტრების ლოკაციების განსაზღვრა და ფართის მოძიება
- ცენტრების აშენება-რემონტი
- კონკრეტულ ქალაქში/დაბაში მოსახლეობისთვის ინფორმაციის მიწოდება და კომუნიკაცია სერვის ცენტრების ფუნქციონირების და სარგებლის შესახებ
- ცენტრების უზრუნველყოფა კვალიფიციური ადამიანური კაპიტალით



მოცემული ამოცანები შინაარსის და სპეციფიკის მიხედვით გადანაწილდა სხვადასხვა დეპარტამენტის საქმიანობის ჭრილში, მაგალითად, ლოგისტიკის, შესყიდვების, მარკეტინგის, ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების და ა.შ.

ავიღოთ ერთ-ერთი ამოცანა "ცენტრების უზრუნველყოფა კვალიფიციური ადამიანური კაპიტალით", რომელიც ადამიანური რესურსების მართვის და განვითარების დეპარტამენტის (HR დეპარტამენტის) პასუხისმგებლობაშია.

HR დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, განყოფილების ხელმძღვანელებთან და სხვა, გამოცდილ სპეციალისტებთან და ექსპერტებთან ერთად განიხილავს და ახდენს **ამოცანის შესასრულებელი აქტივობების** იდენტიფიცირებას.



სამუშაო შეხვედრების, ინტერვიუების მთავარი კითხვებია: რა უნდა გაკეთდეს, რა აქტივობები უნდა განხორციელდეს, რომ ახალი სერვის ცენტრები დაკომპლექტდეს კვალიფიციური ადამიანური კაპიტალით?

შეხვედრების დასასრულს გვაქვს განსახორციელებელი აქტივობების შემდეგი ჩამონათვალი:

- სერვის ცენტრების თანამშრომლების პოზიციების ანალიზი და ფუნქცია-მოვალეობების გაწერა-განახლება
- დასაქმების საიტებზე ვაკანსიების განთავსება
- რეგიონულ დასაქმების ცენტრებთან, ადგილობრივ ტელევიზიებთან, პრესასთან და სხვა პოტენციური მოზიდვის წყაროებთან კომუნიკაცია
- რეზიუმეების გადარჩევა
- გასაუბრების ჩატარება როგორც პირისპირ, ასევე ონლაინ პლატფორმების საშუალებით
- ხელშეკრულებების გაფორმება
- ტესტირებების ჩატარება
- გასაუბრების ოქმების წარმოება

- ტრენინგების საჭიროების ანალიზი
- თანამშრომელთა განვითარების გეგმების წარმოება
- ტრენინგების მოდულების დაგეგმვა და ორგანიზება

შემდეგ სადისკუსიო შეხვედრაზე HR დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, განყოფილების ხელმძღვანელებთან და სხვა გამოცდილ, კომპეტენტურ სპეციალისტებთან ერთად განიხილავს და ახდენს **პასუხისმგებლობების შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციების და მათი დონეების** იდენტიფიცირებას.

სამუშაო შეხვედრების მთავარი კითხვებია: რა კომპეტენციები გვჭირდება, რომ აღნიშნული პასუხისმგებლობების განხორციელება შევძლოთ?

შეხვედრების დასასრულს გვაქვს საჭირო ფუნქციური კომპეტენციების ჩამონათვალი, სადაც თითოეული მათგანი ფარავს ერთ ან რამდენიმე დავალებას:

- კანდიდატების მოზიდვა
- კანდიდატების შერჩევა
- დოკუმენტების ადმინისტრირება
- თანამშრომლების განვითარება

კომპეტენციების გამოვლენის შემდეგ ჩნდება კითხვები, რა ქცევებზე დაფუძნებით ვხვდებით, რომ ადამიანს აქვს თუ არა, და რა დონეზე აქვს ესა თუ ის კომპეტენცია? როგორია მოცემული კომპეტენციის საბაზისო და უმაღლესი გამოვლინება? როგორ ნაწილდება კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორები დონეებში?

მოცემული მაგალითის ფარგლებში, კომპეტენციის დონეები გადავანაწილოთ 1-დან 4-ის ჩათვლით, სადაც:

- 1 - კომპეტენციის საბაზისო მაჩვენებელი
- 2 - კომპეტენციის საშუალო მაჩვენებელი
- 3 - კომპეტენციის მაღალი მაჩვენებელი
- 4 - კომპეტენციის ექსპერტული დონე

მაგალითის გასაგრძელებლად ავიღოთ ერთ-ერთი კომპეტენცია „კანდიდატების შერჩევა“, დავსვათ შესაბამისი კითხვები და გავცეთ სავარაუდო პასუხები:

### რა არის კანდიდატების შერჩევის საბაზისო დონის (1) კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორები?

- რეზიუმეებს მოწესრიგებულად ახარისხებს ვაკანსიის მოთხოვნების მიხედვით
- ელექტრონული ფოსტის და ტელეფონის საშუალებით კანდიდატებს სცემს ამომწურავ პასუხებს
- მოწესრიგებულად იბარებს კანდიდატებს, რიგითობის მიხედვით
- პროგრამაში ბაზებს აწარმოებს გამართულად, ადვილად პოულობს საჭირო ინფორმაციას

### რა არის კანდიდატების შერჩევის საშუალო დონის (2) კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორები?

- ელექტრონული პლატფორმის საშუალებით აორგანიზებს და მართავს გასაუბრებებს
- აორგანიზებს და მართავს პირისპირ გასაუბრებების
- კარგად ერკვევა ძირითადი პოზიციების ფუნქცია-მოვალეობებში, მოთხოვნებში და გასაუბრებისთვის ამზადებს ინტერვიუს შესაბამის ამომწურავ კითხვებს
- კანდიდატების შესახებ წერს მოკლე და ნათელ დახასიათებებს.

### რა არის კანდიდატების შერჩევის მაღალი დონის (3) კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორები?

- გასაუბრებებისათვის ამზადებს სტრუქტურულ ინტერვიუს
- კარგად ერკვევა შუა და მაღალი რგოლის პოზიციების ფუნქცია-მოვალეობებში და შერჩევის პროცესს გეგმავს შესაბამისი საჭიროებების მიხედვით.
- გამართულად აწარმოებს გასაუბრების ოქმებს
- ახდენს კანდიდატების აუცილებელი მახასიათებლების გამოვლენას და წერს შესაბამის ანგარიშს
- საშუალო დონეზე საუბრობს უცხო ენებზე

### რა არის კანდიდატების შერჩევის ექსპერტული დონის (4) კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორები?

- ქმნის/იძიებს შერჩევის ინსტრუმენტებს
- იყენებს მრავალფეროვან შესარჩევ ინსტრუმენტებს
- ერკვევა სპეციფიური პოზიციების ფუნქცია-მოვალეობებში და შერჩევის პროცესს გეგმავს შესაბამისი საჭიროებების მიხედვით.
- კანდიდატებზე ადგენს სრულყოფილ ანგარიშებს, მათ მოტივაციაზე, რისკებზე, ძლიერ და სუსტ მხარეებზე და ა.შ.
- სრულყოფილად საუბრობს უცხო ენებზე







ჩვენი მაგალითის მიხედვით განვიხილოთ ორივე სცენარი: როდესაც საჭიროა უფროსი HR სპეციალისტის შერჩევა, ან მოცემულ პოზიციაზე თანამშრომლის დაწინაურება. კანდიდატის სრულყოფილად შესაფასებლად მნიშვნელოვანია შერჩევის რამდენიმე ინსტრუმენტის გამოყენება, მაგალითად:

- ქცევებზე დაფუძნებული სტრუქტურული ინტერვიუ – სადაც ღია კითხვები მიმართული იქნება წარსულ ქცევებზე, თუ რა გაუკეთებია ამა თუ იმ კომპეტენციის ფარგლებში წინა სამსახურში, ან რას მოიმოქმედებდა ასეთი საჭიროების შემთხვევაში
- როლური თამაში – იმის შესაფასებლად თუ როგორ გეგმავს და მართავს ინტერვიუს პროცესს, სადაც ასევე შესაძლებელი იქნება უცხო ენის დონის შეფასებაც
- დოკუმენტების ანალიზი და ა.შ.

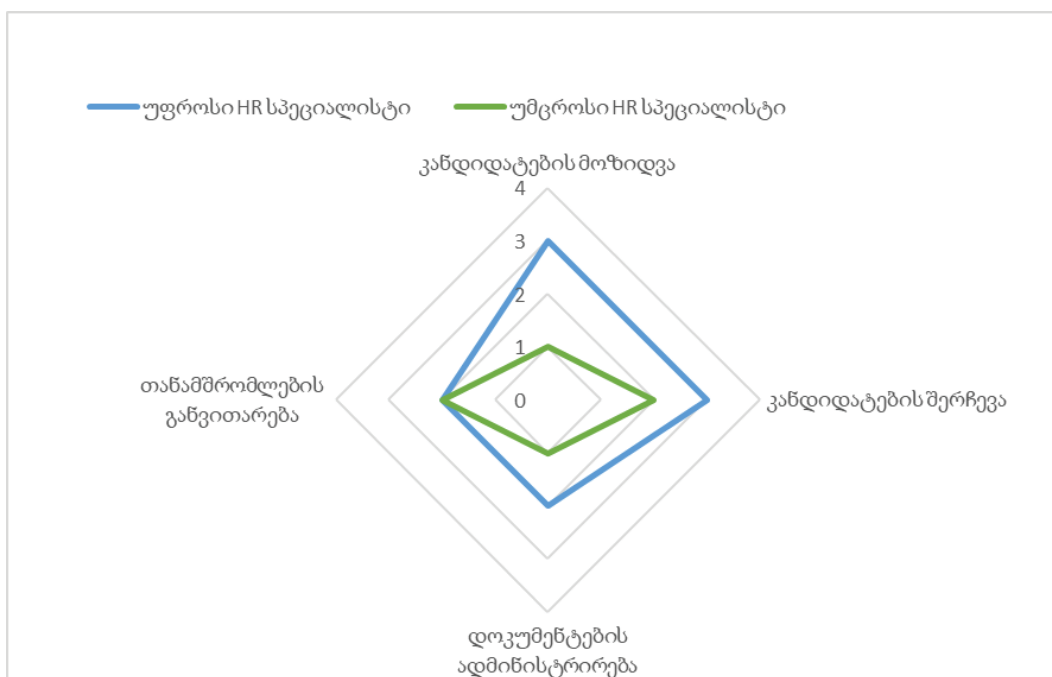
შეფასებისას კომისიის თითოეული წევრი, ფუნქციური კომპეტენციის ინდიკატორებს აფასებს 1-4 მდე, თუ რომელ დონეს შეესაბამება კანდიდატის მიერ გაზიარებული ინფორმაცია, მისი ცოდნა, უნარები და თვისებები, ხოლო თუ მოცემული კომპეტენციის შესაბამისი ინდიკატორი საერთოდ არ იყო გამოვლენილი – წერს 0-ს.

შერჩევის პროცესის დასრულების შემდეგ კომისიის წევრები განიხილავენ, აჯერებენ ქულებს და წყვეტენ კანდიდატის კომპეტენციის საბოლოო მაჩვენებლებს. ეს ინფორმაცია აისახება ოქმში რომელსაც თან ერთვის კომპეტენციის მოდელის მიხედვით პოზიციისთვის საჭირო და არსებული დონეები, სადაც ნათლად ჩანს კანდიდატს რომელი კომპეტენცია ჰქონდა შესაბამისობაში, რომელში იყო ზედმეტად კომპეტენტური და რომელში – არასაკმარისად კომპეტენტური.

## მოცემული კანდიდატის შედეგები შეგვიძლია ვიზუალურად შევადაროთ საჭირო ფუნქციური კომპეტენციების პროფილს



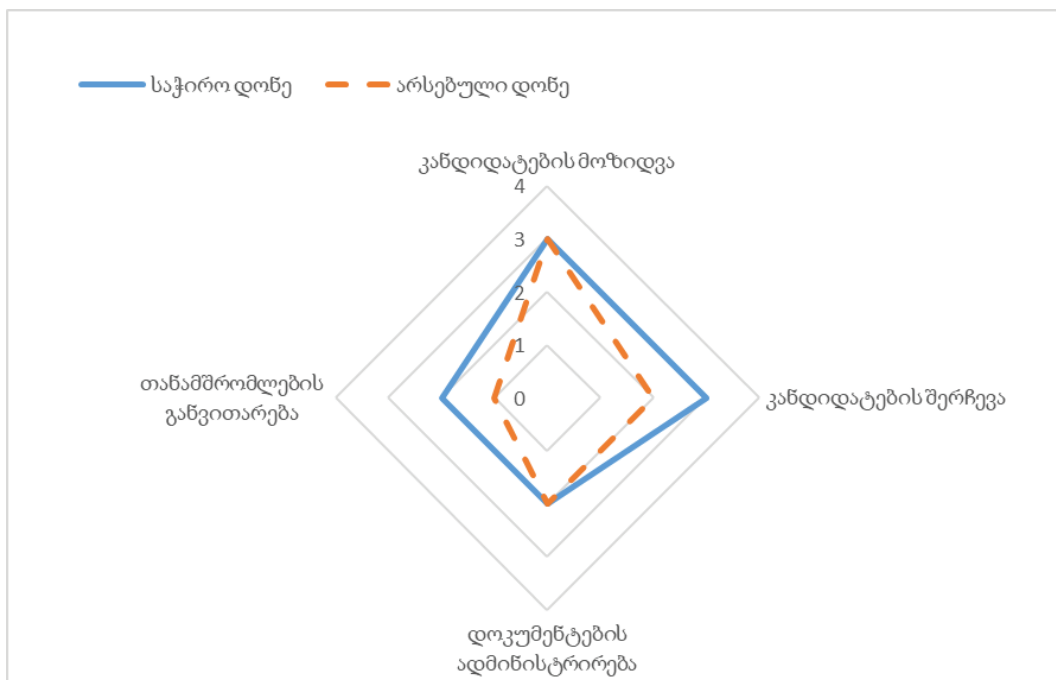
თუ გადაწყდა, რომ დაწინაურდეს თანამშრომელი, რომელიც არის ამავე როლის თუმცა სხვა რანგის წარმომადგენელი, მაგალითად უმცროსი HR სპეციალისტი, მაშინ მისი კომპეტენციების პროფილი შესაძლოა იყოს მსგავსი, თუმცა საჭირო დონეების მიხედვით განსხვავებული





იმისათვის რომ დადგინდეს თანამშრომლის ახალ პოზიციასთან შესაბამისობა, საჭიროა მისი სამუშაო შეფასების ნახვა და საჭირო დეტალების განახლება, ან თავიდან შეფასება ახალ პოზიციასთან მიმართებაში.

დავუშვათ, უმცროსი HR სპეციალისტის კომპეტენციების პროფილი, სამუშაოს შეფასების შედეგად შემდეგნაირად გამოიყურება, როგორც ჩანს მას ორ ფუნქციურ კომპეტენციაში საკმარისი მაჩვენებელი აქვს, ხოლო ორში – არა



ამ დროს საუკეთესო გზა არის დაგეგმოთ ე.წ. „ფანჯრების/ნაპრალების“ (GAP) შესამცირებელი სწავლება და განვითარება, რაც მას დაეხმარება როგორც პროფესიული განვითარების, ასევე კარიერულად მაღალ საფეხურზე გადასვლაში.

## სწავლება და განვითარება

თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარებისთვის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალება არის პროფესიული განვითარების გეგმის წარმოება, რომელიც ასევე წარმატებით შეგიძლიათ გამოიყენოთ კარიერის დაგეგმვისათვის. თვალსაჩინოებისათვის, გავაგრძელოთ ჩვენი მაგალითი.

იმისათვის, რომ დაიგეგმოს უმცროსი HR სპეციალისტის დაწინაურება ახალ პოზიციაზე, საჭიროა შეფასებისას მოახდინოთ იდენტიფიცირება კომპეტენციის რომელი ინდიკატორების განვითარება არის დასაგეგმი, ხოლო შემდეგ თანამშრომელთან და სწავლებისა და განვითარების სპეციალისტთან ერთად შეადგინეთ განვითარების გეგმა, რომელიც პასუხობს შემდეგ შეკითხვებს:

მაგალითი: „კანდიდატების შერჩევის“ კომპეტენციის განვითარების გეგმა

<p>რა არის კომპეტენციების ჩემი დღევანდელი შედეგი?</p>	<p><b>საშუალო (2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორც პირისპირ, ასევე ელექტრონული პლატფორმის საშუალებით ვაორგანიზებს და ვმართავ გასაუბრებებს</li> <li>• კარგად ვერკვევი ძირითადი პოზიციების ფუნქცია-მოვალეობებში, მოთხოვნებში და გასაუბრებისთვის ვამზადებ ინტერვიუს შესაბამის ამომწურავ კითხვებს</li> <li>• კანდიდატების შესახებ ვწერ მოკლე და ნათელ დახასიათებებს</li> </ul>
<p>კომპეტენციის რა მახასიათებლების მიღწევას ჩემი მიზანი?</p>	<p><b>მაღალი (3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გასაუბრებებისათვის მოვამზადო სტრუქტურული ინტერვიუები</li> <li>• სრულყოფილად გავეცნო შუა და მაღალი რგოლის პოზიციების ფუნქცია-მოვალეობებში და შერჩევის პროცესი დავგეგმო შესაბამისი საჭიროებების მიხედვით.</li> <li>• გამართულად ვაწარმოო გასაუბრების ოქმები</li> <li>• შერჩევისას მოვახდინო კანდიდატების აუცილებელი მახასიათებლების გამოვლენა და დავწერო შესაბამისი ანგარიშები</li> <li>• უცხო ენები დავხვეწო სასაუბრო დონეზე</li> </ul>
<p>რა ცოდნის, უნარების „ფანჯარა“ მაქვს სასურველსა და არსებულს შორის?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. შერჩევის მეთოდოლოგია და გასაუბრების ჩატარების ცოდნა და უნარები</li> <li>2. სერვის ცენტრების ყველა რგოლის პოზიციის გაცნობა და შერჩევის შესაბამისი მეთოდოლოგიის მომზადება</li> <li>3. ოქმების წარმოების ცოდნა და უნარები</li> <li>4. კანდიდატების ანალიზისთვის და მათზე მოთხოვნების შესაბამისი ანგარიშის დაწერის საჭირო ცოდნა და უნარები</li> <li>5. უცხო ენის სასაუბრო დონეზე ცოდნა</li> </ol>
<p>რა აქტივობები უნდა განვახორციელო მისაღწევად?</p>	<p>(ფრჩხილებში მითითებულია ზედა უკრაში დანომრილი ცოდნა და/ან უნარები)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• წიგნის დამუშავება (1,4)</li> <li>• კონსულტაციები სპეციალისტთან, ტრენინგები (1,2,3, 4)</li> <li>• უცხო ენის სასაუბრო კურსი (5)</li> </ul>
<p>რამდენ ხანში უნდა მივაღწიო მიზანს?</p>	<p>3 თვე</p>

მოცემული ორი კომპეტენციის სწორად დაგეგმილი და მართული სწავლის და განვითარების შედეგად, თქვენ გუნდში გეყოლებათ მოცემული პოზიციის და რანგის შესაბამისი კომპეტენტური თანამშრომელი, რომელიც წვლილს შეიტანს რეგიონებში მომსახურების ცენტრების კვალიფიციური თანამშრომლებით დაკომპლექტებაში.

## შეჯამება

ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირება არის პროცესი, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის მიზანს, ამოცანებს და მათ მისაღწევად განსახორციელებელ აქტივობებს. იდენტიფიცირების პროცესი გულისხმობს როგორც დოკუმენტების ანალიზს, ასევე საქმის მცოდნე ექსპერტების/სპეციალისტების, მენეჯერების, ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების სპეციალისტებისა და უშუალო ხელმძღვანელების აქტიურ ჩართულობას და კომუნიკაციას. სამუშაო და სადისკუსიო შეხვედრები, სადაც განხილული და შეთანხმებულია თითოეული ეტაპის შესაბამის მთავარ კითხვებზე პასუხები, ორგანიზაციული მიზნების და ამოცანების მიღწევის წარმატების წინაპირობაა.

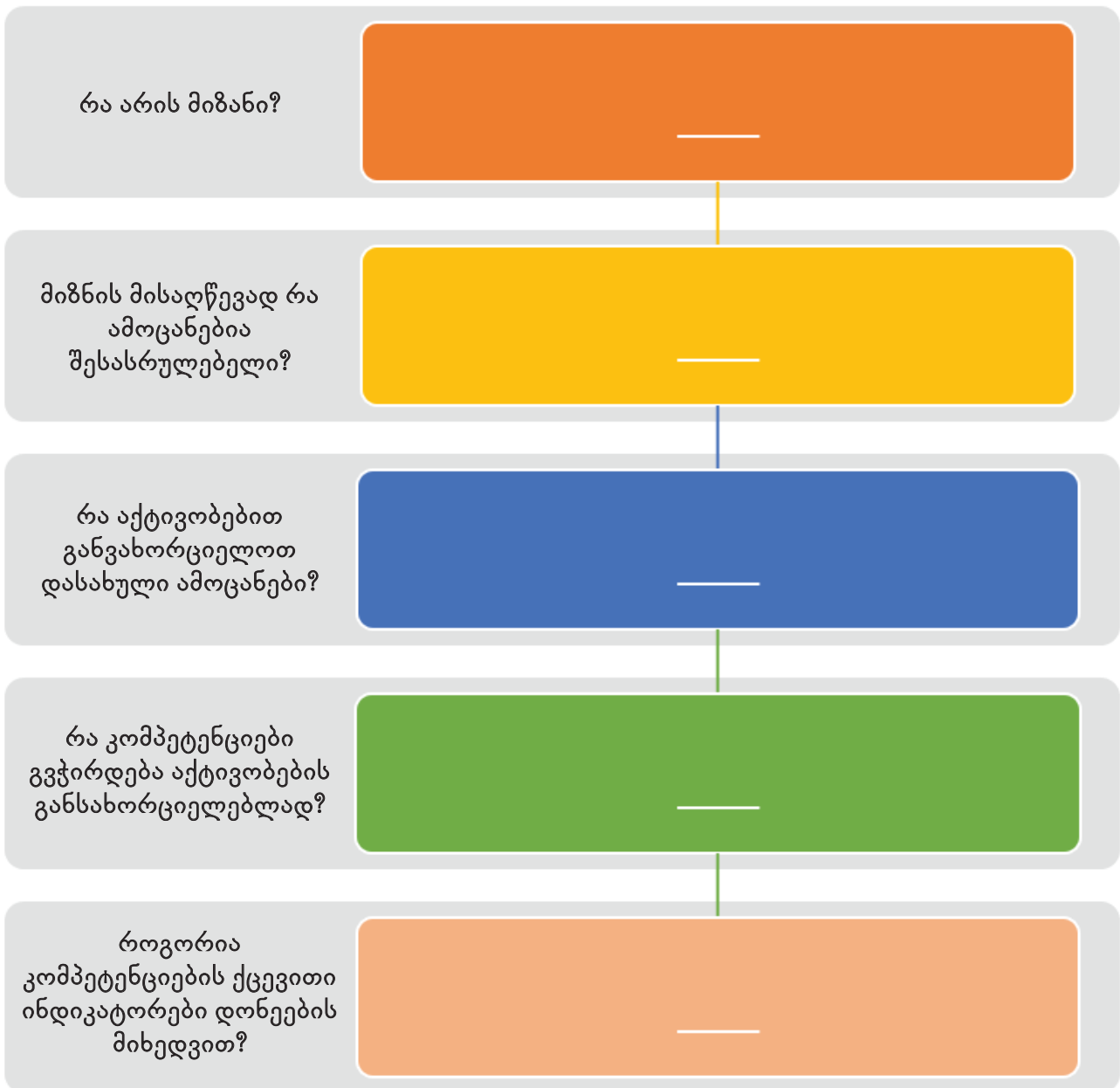
თითოეული ფუნქციური კომპეტენციის სწორად იდენტიფიცირებით და მართვით თქვენ უზრუნველყოფთ კომპეტენტურ ადამიანებთან თანამშრომლობას, რომელთაც აქვთ ის ცოდნა, უნარები და თვისებები, რაც საჭიროა მიზნისა და ამოცანების წარმატებით განსახორციელებლად. ყველა ორგანიზაციის მიზანი კი ემსახურება ქვეყნის განვითარებას, შესაბამისად, თითოეული კომპეტენტური საჯარო მოხელე ქვეყნის განვითარების აუცილებელი წინაპირობაა.

წარმატებას გისურვებთ ამ ძალიან მნიშვნელოვან საქმეში!



## სამუშაო ფორმები

ფუნქციური კომპეტენციების იდენტიფიცირების მთავარი კითხვები



## ქცევითი ინდიკატორების იდენტიფიცირება და დონეები

1. საბაზისო დონის ქცევითი მაჩვენებლები

2. საშუალო დონის ქცევითი მაჩვენებლები

3. მაღალი დონის ქცევითი მაჩვენებლები

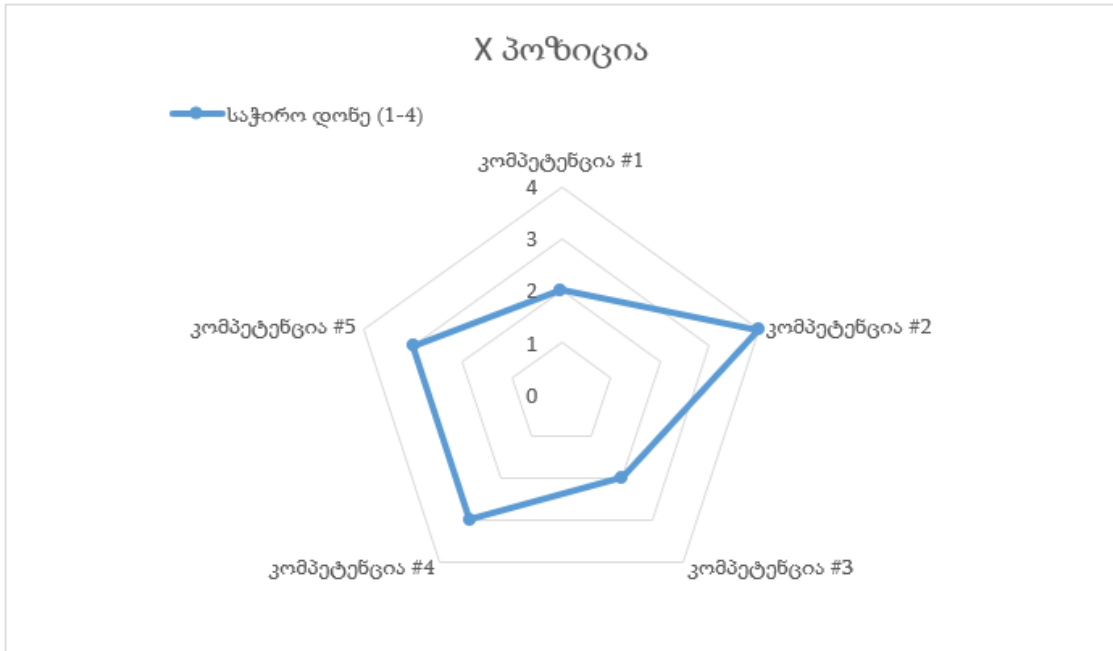
4. ექსპერტული დონის ქცევითი მაჩვენებლები

## ფუნქციური კომპეტენციების პროფილი

იმისათვის, რომ X პოზიციამ წარმატებით განახორციელოს ამოცანის შესასრულებელი აქტივობები, რა დონეზე საჭიროებს ფუნქციურ კომპეტენციებს?

კომპეტენცია №1	1 2 3 4
კომპეტენცია №2	1 2 3 4
კომპეტენცია №3	1 2 3 4
კომპეტენცია №4	1 2 3 4
კომპეტენცია №5	1 2 3 4

შესაძლებელია ვიზუალიზაციისთვის გამოიყენოთ “radar chart”



## კომპეტენციების შეფასება

როგორ ვაფასებ კომპეტენციებს?

№ შეფასების მეთოდი

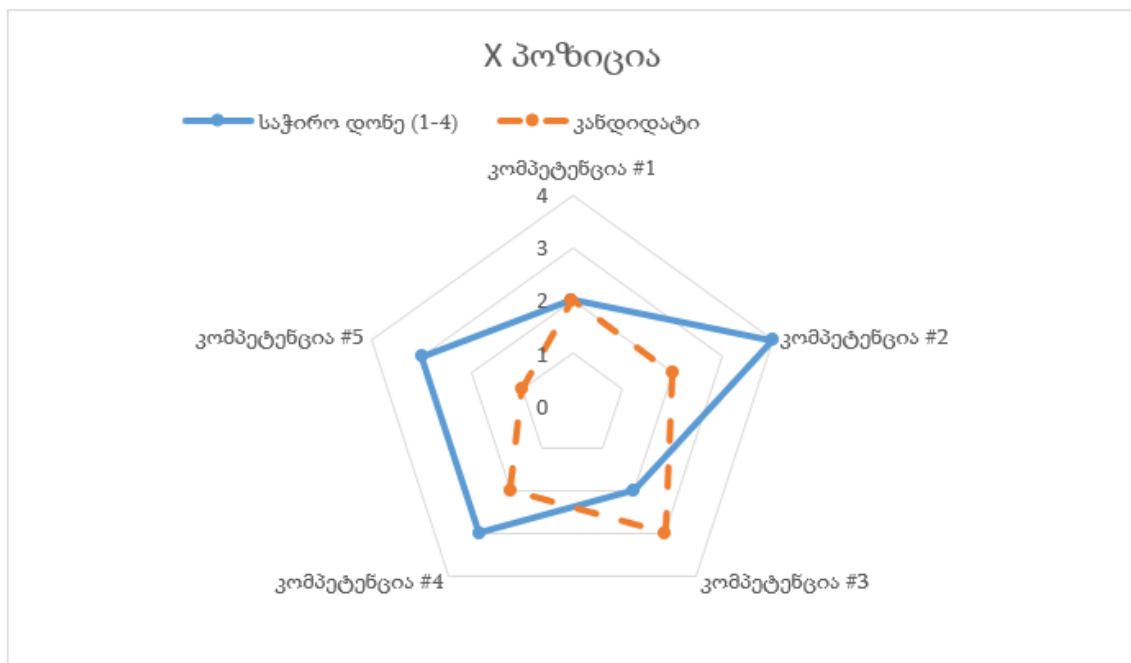
ინტერვიუს კითხვებით	კომპეტენცია №1
	კომპეტენცია №2
როლური თამაში	კომპეტენცია №3
ტესტი	კომპეტენცია №4
„ქეისის“ ანალიზი და პრეზენტაცია	კომპეტენცია №5

## შეფასების ფორმა

რომელი დონის ქცევით  
მასსიათებლებს/ინდიკატორებს  
შეესაბამება კანდიდატის მიერ  
გამოვლენილი ინფორმაცია  
/ტესტის შედეგი

კანდიდატი	კომპეტენცია	რომელი დონის ქცევით მასსიათებლებს/ინდიკატორებს შეესაბამება კანდიდატის მიერ გამოვლენილი ინფორმაცია /ტესტის შედეგი				კომენტარი/არგუმენტი
	კომპეტენცია №1	1	2	3	4	
	კომპეტენცია №2	1	2	3	4	
	კომპეტენცია №3	1	2	3	4	
	კომპეტენცია №4	1	2	3	4	
	კომპეტენცია №5	1	2	3	4	

შედეგები შეგვიძლია ვიზუალურად შევადაროთ „radar chart“-ის საშუალებით





## თანამშრომლის კომპეტენციების ბანკითარების გეგმა

თანამშრომლის სახელი და გვარი

თარიღი \_\_\_\_\_

### კომპეტენცია №1

რა არის კომპეტენციების ჩემი დღევანდელი შედეგი?	(შეფასების შედეგი)
კომპეტენციის რა მახასიათებლების მიღწევაა ჩემი მიზანი?	(კომპეტენციის შესაბამისი დონის ქცევითი მახასიათებლები)
რა ცოდნის, უნარების „ფანჯარა“ მაქვს სასურველსა და არსებულს შორის?	(იმ ცოდნის, უნარების ჩამონათვალი რისი სწავლა-ათვისებაც განაპირობებს კომპეტენციის სასურველი დონის შესაბამის ქცევებს)
რა აქტივობები უნდა განვახორციელო მისაღწევად?	(ლექცია, სემინარი, წიგნის დამუშავება, ტრენინგი, ვიდეო გაკვეთილები ან სხვა ნებისმიერი სწავლის და/ან უნარების დასწავლის საშუალება)
რამდენ ხანში უნდა მივაღწიო მიზანს?	(თარიღი, როდესაც კომპეტენციების შეფასებისთვის მზად იქნება)