



საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება

დამხმარე სახელმძღვანელო



ავრთიბი:

ია წულია	ადგილობრივი ექსპერტი
მარინა კუჭუხიძე	ადგილობრივი ექსპერტი
თამარ სიმონგულაშვილი	ადგილობრივი ექსპერტი

კუბიკატიზი

ასევე მუშაობენ:

ნატალია ბარათაშვილი	გეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“
სოფო მესხიშვილი	დინამიკური
გვანცა გელენიძე	რედაქტორი



Empowered lives.
Resilient nations.

მომზადებული და გამოცემულია გეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

This publication was prepared and published with the assistance from the United Nations Development Programme (UNDP) and UK aid from the UK Government. Its contents are those of the authors and do not necessarily reflect the views of UNDP and UK aid from the UK Government.

საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების
დიალოგი და პროფესიული განვითარება

დამხმარე სახელმძღვანელო

დოკუმენტის სტრუქტურა

სასაჩუქრო ჩივები თვითშეფასებისთვის:

1. აღიქვით თვითშეფასება როგორც საკუთარ შეხედულებათა გაზიარებისა და ინტერესების დაცვის შესაძლებლობა და არა როგორც ვალდებულება;
2. ფორმის შევსებამდე მოემზადეთ, წინასწარ მოიძიეთ საჭირო დოკუმენტაცია, გაიხსენეთ შესრულების პროცესი, დავალებები და კონკრეტული მაგალითები;
3. რეალისტურად შეაფასეთ და წარმოაჩინეთ შეფასების პერიოდში მიღწეული ყველა შედეგი;
4. თვითშეფასებისას თქვენ საუბრობთ თქვენზე - მოერიდეთ სხვათა კრიტიკას და სხვა შესაფასებელ პერიოდზე საუბარს;
5. გაამყარეთ არგუმენტები მაგალითებით და ფაქტებით, რომლებიც თქვენ მიერ შედეგების მიღწევას და კომპეტენციების (ქცევების) გამოვლენას ეხება;
6. მიუთითეთ, როგორ მუშაობდით გუნდთან, რა წვლილი შეიტანეთ გუნდის მიერ მიღწეულ შედეგებში;
7. კრიტიკულად შეხედეთ საკუთარ შესრულებას - როგორ შეცვლიდით? რას გააუმჯობესებდით?
8. მუდმივად იფიქრეთ შესრულების გაუმჯობესებასა და პროფესიულ განვითარებაზე;
9. მიზნების/ფუნქციების მიხედვით შეფასებისას იხელმძღვანელეთ წინასწარ განსაზღვრული შესრულების ინდიკატორებით (ვადა, ხარისხი, რაოდენობა);
10. კომპეტენციების მიხედვით შეფასებისას იხელმძღვანელეთ კომპეტენციების განმარტებებით; მიუსადაგეთ თქვენი ქცევა კომპეტენციის დადებითი და სასიგნალო ქცევების ჩამონათვალს;
11. თვითშეფასების მომზადების შემდგომ მოემზადეთ შეფასების დიალოგისთვის;
12. გახსოვდეთ, შეფასების დიალოგი აუმჯობესებს თქვენსა და ხელმძღვანელს შორის კომუნიკაციას;
13. შეინარჩუნეთ ღია კომუნიკაციის სტილი და იყავით კეთილგანწყობილი;
14. გახსოვდეთ, რომ შეფასების ძირითადი მიზანია, გააუმჯობესოს საჯარო დაწესებულებათა სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

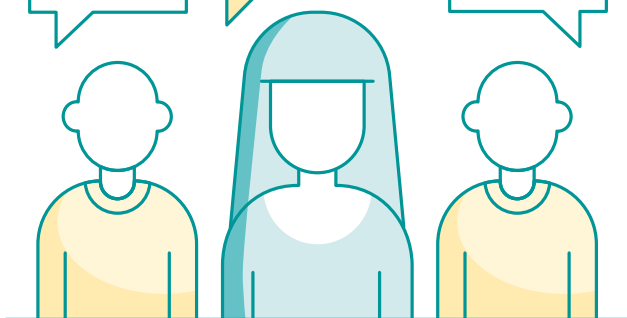
თანამშრომლის თვითშეფასება - რატომ ვაფასებთ საკუთარ თავს?

პროფესიული საჯარო მოხელის მიერ საკმარიანობის თვითშეფასება საქართველოს საჯარო მმართველობით პრაქტიკაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სიახლეა.

საჯარო მოხელეთა შეფასებასთან დაკავშირებული საქართველოს კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს მოხელეთა თვითშეფასების ელემენტებს. მიუხედავად ამისა, საჯარო დაწესებულებათა შეფასების მოდელებით განსაზღვრულია მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს თვითშეფასება. ამასთან, საყურადღებოა, რომ დღეს მოხელის მიერ თვითშეფასებას (ქულას) სამართლებრივი ძალა არ აქვს და შეფასების საბოლოო შედეგზე არ აისახება.

შესაბამისად, მოხელეები ხშირად კითხულობენ:

„რატომ გვაფასებინებთ საკუთარ თავს, თუ კანონი არ ითვალისწინებს ამ ელემენტს და თვითშეფასების შედეგი არ აისახება ჩვენი შეფასების ქულებზე?“



ამ კითხვაზე პასუხი შემდეგია:

ყოველდღიურად დატვირთულ და დინამიკურ სამუშაო პროცესში ცოტა დრო გრჩებათ მუშაობის შედეგზე მიზანმიმართული ფიქრისთვის: რა გამოვლით კარგად? რა საჭიროებს გაუმჯობესებას? სად გჭირდებათ დამატებითი დახმარება? რა უნდა გაუმჯობესდეს ხელმძღვანელთან კომუნიკაციაში, რომ უფრო ეფექტიანად იმუშაოთ? თვითშეფასების პროცედურა გაძლევთ საშუალებას, გააანალიზოთ თქვენი მუშაობის შედეგები, კომპეტენციები და უნარები, ძლიერი და სუსტი მხარეები. შესაბამისად, თვითშეფასების ერთ-ერთი მიზანია, **საკუთარ შესრულებასთან დაკავშირებით ცნობიერების დონის ამაღლება.**

თვითშეფასებისას თქვენ იღებთ თქვენს წილ პასუხისმგებლობას, კრიტიკულად გადახედოთ საკუთარი შესრულების სტილს და შედეგებს. ამგვარად, ხელმძღვანელი არ არის ერთადერთი, ვინც პასუხისმგებელია მოხელის სამუშაოს მონიტორინგისა და შეფასების პროცესზე. ამ პროცესში თქვენ აკვირდებით, თუ როგორია თქვენი სამუშაო ქცევები და შედეგები, თავად ზრუნავთ მათ გაუმჯობესებასა და საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე. შესაბამისად, თქვენ იღებთ **პასუხისმგებლობას საკუთარ შედეგებსა და მათ გაუმჯობესებაზე.**

თვითშეფასების შედეგების გაცნობით, უშუალო ხელმძღვანელს აძლევთ საშუალებას, გაიგოს თქვენი აზრი და არგუმენტები თქვენი ეფექტიანობის, სამუშაო შედეგების, კომპეტენციებისა და უნარ-ჩვევების შესახებ. განსხვავებული შედეგების შემთხვევაში, ხელმძღვანელს საშუალება ეძლევა, გააუმჯობესოს კომუნიკაცია, უკეთ აგიხსნათ თავისი ხედვა ან შეიცვალოს აზრი თქვენს სამუშაო შედეგებსა და ძალისხმევასთან დაკავშირებით. შესაბამისად, თვითშეფასების გზით შესაძლებელია **ხელმძღვანელსა და თქვენს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება და საკუთარი ინტერესების დაცვა**.

რას ნიშნავს ეფექტიანი თვითშეფასება?

„როგორ შევაფასო საკუთარი თავი, უხერხული არაა?!“ „სჯობს სხვამ შემაფასოს“, „საკუთარ თავს ხომ არ შევაქებ!“, „საკუთარ თავზე ხომ არ დავწერ უარყოფითს, ჩემს წინააღმდეგ რომ გამოიყენონ?!“ - ამ კითხვებსა და კომენტარებს ხშირად გაიგებთ მოხელეებისაგან. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია იცოდეთ, როგორ დაწეროთ თქვენს შესახებ.



ადეკვატური შეფასება

მოხელის მიერ საკუთარი შესაძლებლობებისა თუ მიღწევების რეალისტური აღქმა და წარმოჩენა პოზიტიურად განაწყოებს ხელმძღვანელს და ხელს უწყობს ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია დაიცვათ ბალანსი პოზიტიურ და გასაუმჯობესებელ ასპექტებს შორის.

⚠ მნიშვნელოვანია:

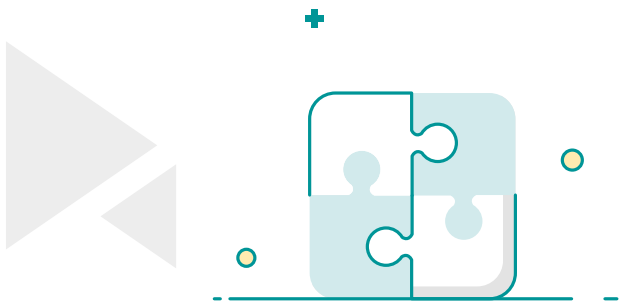
- ▶ შეფასებისას ჩამოთვალეთ შეფასების პერიოდში მიღწეული ყველა შედეგი;
- ▶ მიუთითეთ, რა როლი ითამაშეთ გუნდურ სამუშაოში და ხაზი გაუსვით თქვენს წვლილს გუნდის შედეგებში;
- ▶ ნუ დააკნინებთ თქვენს მიღწევებს და სამუშაო უნარ-ჩვევებს, თუმცა, ეცადეთ თქვენი წვლილი ადეკვატურად წარმოაჩინოთ;
- ▶ აქცენტი გააკეთეთ საკუთარ თავზე - თვითშეფასებისას საუბრობთ თქვენზე და პირველ პირში;
- ▶ ეცადეთ, თავი აარიდოთ თავდაცვითი ან / და კონფრონტაციული ტონით საუბარს, იყავით კონსტრუქციული.

I. თვითშეფასება



დასაბუთებული შეფასება

თვითშეფასებისას მნიშვნელოვანია თქვენი შეხედულებები არგუმენტებით და კონკრეტული მაგალითებით გაამყაროთ. მაგალითების დასახელებით ხელმძღვანელისათვის ნათელი ხდება თქვენი თვითშეფასების საფუძველი და, ზოგადად, მსჯელობის ლოგიკა. კომპეტენციების თვითშეფასებისას ყურადღება მიაქციეთ რეალური და არგუმენტთან დაკავშირებული მაგალითების მოყვანას.



პრობლემების გადაჭრისა და განვითარებაზე ორიენტირებული შეფასება

თვითშეფასება კარგი შესაძლებლობაა, გააანალიზოთ და გააცნობიეროთ, რა გიშლით ხელს, ან რა გააუმჯობესებდა თქვენს ეფექტიანობას, შედეგებს, რის გაკეთება შეიძლებოდა უკეთ ან/და სხვაგვარად.

მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელმა დაინახოს, რომ თქვენ ორიენტირებული ხართ პრობლემის გადაჭრასა და საკუთარ განვითარებაზე. მხოლოდ თავის მართლების, მიზეზების, საბაბის მოძიების, სხვებზე გადაბრალების სტილი, როგორც წესი, ხელს უშლის კონსტრუქციული თანამშრომლობის ჩამოყალიბებას ხელმძღვანელსა და მოხელეს შორის. აღნიშნეთ ობიექტური ხელისშემშლელი ფაქტორები, თუმცა, მთავარი აქცენტი გააკეთეთ პრობლემის მოგვარებაზე, შედეგების გაუმჯობესების გზების ძიებასა და შეთავაზებაზე.

განვითარებისა და შედეგების გაუმჯობესების კარგი საშუალებაა თანამშრომლის (ინდივიდუალური) განვითარების გეგმა.

❌ მოერიდეთ შემდეგ ქმედებს:

- ▶ არ შეეხოთ შეფასების სხვა პერიოდებს;
- ▶ ნუ გადააბრალებთ სხვას;
- ▶ მოერიდეთ სხვათა კრიტიკას;
- ▶ გადაჭარბებით ნუ წარმოაჩენთ თქვენს წვლილს;
- ▶ ნუ დამალავთ პრობლემურ საკითხებს და დაშვებულ შეცდომებს.

თვითშეფასების ადგილი მოხელეთა შეფასების სისტემაში

შეფასების პროცედურა საჯარო დაწესებულებებში, როგორც წესი, მოიცავს სამ ეტაპს:

- ▶ მიზნების და ფუნქციების შეფასების ინდიკატორების დასახვა; კომპეტენციების შერჩევა;
- ▶ შუალედური შეფასება;

▶ საბოლოო შეფასება.

განურჩევლად დაწესებულების შეფასების პროცედურისა, არსებობს შუალედური და საბოლოო შეფასების სტანდარტული სამი ფაზა:



საფეხური 1

პარალელურ რეჟიმში:
მოხელის თვითშეფასება;
ხელმძღვანელის მიერ შეფასება



საფეხური 2

დიალოგის ფორმატში შეფასების
შედეგების განხილვა



საფეხური 3

უშუალო ხელმძღვანელის მიერ
ქულის დაწერა; განვითარების
გეგმის შემუშავება

საფეხური 1 – მომზადება: სწორედ ამ ეტაპზე მოხელე დამოუკიდებლად ავსებს თვითშეფასების ფორმას და შემდგომ უზიარებს უშუალო ხელმძღვანელს. თანამშრომელი და ხელმძღვანელი დამოუკიდებლად ემზადებიან შეხვედრისთვის.

საფეხური 2 – შეხვედრა: დიალოგის ფორმატში თანამშრომელი და უშუალო ხელმძღვანელი ერთობლივად განიხილავენ თანამშრომლის თვითშეფასების დოკუმენტს, მოხელის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, გასაუმჯობესებელ ასპექტებს, მის ინტერესებს და ორგანიზაციის მიზნებსა თუ საჭიროებებს. ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივად განსაზღვრავენ, რომელი კომპეტენციის, უნარების გაუმჯობესება და ცოდნის გაღრმავებაა კრიტიკული სამუშაო შედეგების გასაუმჯობესებლად. განხილვის საფუძველზე თანხმდებიან განვითარების გეგმის შესახებ.

I. თვითშეფასება

საუბრა 3 – ჟღერა მინიჭება და განვითარების გეგმის მომზადება: დიალოგის შედეგად, ხელმძღვანელი წერს საბოლოო ქულას და ხელმძღვანელთან კონსულტაციის საფუძველზე, თანამშრომელი ავსებს ინდივიდუალური განვითარების გეგმის საბოლოო ვარიანტის ფორმას.

რა კომპონენტების მიხედვით ვაფასებთ თავს?

მოხელის თვითშეფასება ორგანიზაციის მიერ შერჩეული მოდელიდან გამომდინარეობს: რა მოდელითაც ხდება ორგანიზაციაში საქმიანობის შეფასება, იმ მოდელით მოახდენს თანამშრომელი თვითშეფასებას. მოხელემ თვითშეფასება უნდა აწარმოოს იმ კრიტერიუმებისა და ინდიკატორების გამოყენებით, რაც განისაზღვრა მხარეთა შეთანხმების ფორმაში.

მოხელე, როგორც წესი, ფასდება შეთანხმების ფორმაში მითითებული შემდეგი სამი ძირითადი კომპონენტის (და მათი ინდიკატორების) მიხედვით:



I. დასახული მიზნების შესრულება:

შეფასება დასახული მიზნების მიხედვით გულისხმობს მოხელის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული და შეთანხმებული მიზნებით. მიზნებს უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივად განსაზღვრავენ, რაც შეფასების წლიურ გეგმაში აისახება.

მიზნები:

- ▶ დროში განსაზღვრული ამოცანებია;
- ▶ გამომდინარეობს ორგანიზაციის სტრატეგიული დოკუმენტებიდან ან სტრუქტურული ერთეულის სამოქმედო გეგმიდან;

- ▶ უკავშირდება ორგანიზაციის მნიშვნელოვან პროექტებს, რომლებიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციულ განვითარებას, პროცესების გაუმჯობესებას ან ახალ გამოწვევებზე რეაგირებას;
- ▶ შესაძლოა ჰქონდეს სასამართლო დავის წარმოების (სახელმწიფო წარმომადგენლობის) ფორმატი.



II. ფუნქციის შესრულების შეფასება

ფუნქციის შესრულების შეფასება ნიშნავს თანამშრომლის შეფასებას სამუშაო აღწერილობით გათვალისწინებული ფუნქციების მიხედვით, რომელთაც სამუშაოსთვის კრიტიკული და არსებითი მნიშვნელობა აქვთ და მათი შეუსრულებლობა გამოიწვევს მოხელის საქმიანობის უარყოფით შეფასებას. ფუნქციების შესრულების შეფასებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული არა მხოლოდ ქმედებები, არამედ ამ ქმედებათა გავლენა საბოლოო შედეგზე: რა შედეგი და როგორ იქნა მიღწეული. შედეგზე ორიენტაცია მნიშვნელოვანია, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში, იქნება შესრულებული მხოლოდ ქმედებები, მაგრამ ორგანიზაციისთვის რაიმე მნიშვნელოვანი შედეგი შესაძლოა არ იყოს მიღწეული.

ფუნქციების მიხედვით მოხელის შეფასება მიზანშეწონილია მაშინ, როდესაც ვერ ხერხდება ობიექტურად გაზომვადი მიზნებისა და მათი ინდიკატორების განსაზღვრა. ასევე მაშინ, როდესაც მოხელის ყოველდღიური საქმიანობის დიდი ნაწილი ეთმობა განმეორებად ქმედებებს და შესრულების სრული სურათის დასანახად აუცილებელია რუტინული ფუნქციების შესრულების შეფასება.

შესაბამისად, უნაქცია:

- ▶ გამომდინარეობს დებულებიდან, სამუშაო აღწერილობიდან;
- ▶ მათი შესრულება დაკავშირებულია მიმდინარე საქმიანობასთან და შედეგა განმეორებადი ქმედებებისგან;
- ▶ უნდა იყოს დაკავშირებული საბოლოო შედეგ(ებ)თან.



III. კომპეტენციის შეფასება

კომპეტენცია ადამიანის ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარების (თანდაყოლილი თუ შეძენილი) ერთობლიობაა, რომელიც აისახება მისი საქმიანობის შედეგსა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. კომპეტენციების შეფასებისას მნიშვნელოვანია, თუ როგორ სრულდებოდა სამუშაო და რა სახის ქცევა გამოვლინდა შესრულების პროცესში. განასხვავებენ ზოგად (ყველასთვის საერთო) და დამატებით (პროფესიულ) კომპეტენციებს:

საჯარო დაწესებულებებმა უნდა შეარჩიონ **ზოგადი (core competences) კომპეტენციები**, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელმა უნდა გამოავლინოს მიუხედავად იმისა, თუ რა ფუნქციებს ასრულებს ან რომელ იერარქიულ რანგს განეკუთვნება. მაგალითად:

- ▶ შედეგზე ორიენტირება
- ▶ გუნდურობა
- ▶ პროფესიული განვითარება

I. თვითშეფასება

ამასთან, საჯარო დაწესებულებები გამოყოფენ **პროფესიულ / დარგობრივ (job-family competences) კომპეტენციებს**, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაოს კონკრეტულ სახეობებთან / კატეგორიებთან, ხელს უწყობს დარგობრივი მიზნების / ფუნქციების შესრულებას და გავლენას ახდენს საბოლოო შედეგზე. მაგალითად, ადმინისტრაციული ფუნქციების შეს-

რულებისათვის საჭირო კომპეტენციები იქნება - დროის ეფექტიანი მართვა, დაგეგმვა და ორგანიზება. მმართველობითი ფუნქციების შემსრულებელი მოხელისთვის აუცილებელი კომპეტენციები იქნება - ლიდერული უნარ-ჩვევები, დაქვემდებარებულთა პროფესიულ განათლებაზე ზრუნვა, დელეგირება და სხვა.

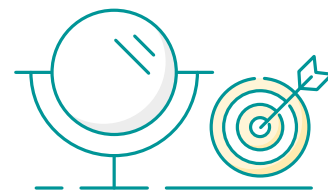
როგორ შევაფასოთ საკუთარი თავი?

როგორც აღინიშნა, თვითშეფასება ხდება ორგანიზაციაში დანერგილი და მიღებული შეფასების მეტოდით (მიზნები, ფუნქციები, კომპეტენციები) და ასევე იმ კრიტერიუმებისა და ინდიკატორების გამოყენებით, რაც განისაზღვრა მხარეთა შეთანხმების ფორმაში.

თვითშეფასება საპასუხისმგებლო პროცესია, ამიტომაც ეცადეთ მისთვის მზადება რამდენიმე დღით ადრე დაიწყოთ: კარგად გაიხსენეთ და მოინიშნეთ მნიშვნელოვანი ასპექტები, რომლებიც სასარგებლოა თქვენი წარმოჩენისათვის, მოიძიეთ საჭირო დოკუმენტაცია.

ამასთანავე, არ დაგავიწყდეთ, რომ შესაფასებელი პერიოდის მანძილზე თქვენ ასევე მუდმივად უნდა აკვირდებოდეთ სამუშაოს შესრულებას, აკეთებდეთ ჩანაწერებს და აგროვებდეთ დოკუმენტაციას.

თვითშეფასება შეიძლება მოიცავდეს: 1) დასახული მიზნების, 2) ფუნქციების, 3) კომპეტენციებისა და მათი ინდიკატორების შეფასებას. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:



I. თვითშეფასება მიზნის შესაფასებელი მიხედვით

მიზანი გარკვეული ამოცანაა, რომელიც ძირითადად დაკავშირებულია სახელმწიფო უწყების სტრატეგიულ დოკუმენტებსა ან მნიშვნელოვან პროექტებთან, ასევე უწყების ორგანიზაციულ განვითარებასთან. თითოეული მიზნის შესრულება ფასდება კონკრეტული ინდიკატორით / კრიტერიუმით. იგი შესაძლოა მოიცავდეს განსახორციელებელი აქტივობების ჩამონათვალსაც. შეფასების ინდიკატორები მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

Ⓢ **პაიის ინდიკატორი:** ასახავს დროული შესრულების ვადებს - „მამხილებელთა უფლებების დაცვასთან დაკავშირებით, ევროკავშირის მინიმუმ შვიდი ქვეყნის გამოცდილების ანალიზი და საკანონმდებლო ცვლილებათა რეკომენდაციების შემუშავება 2019 წლის 30 მაისამდე.“

■ საჩინოობიანი ან/და ჩამოყალიბებული ინდიკატორები:

ჩამოყალიბება: აჩვენებს, თუ რა რაოდენობის სამუშაო უნდა იყოს შესრულებული: „დაწესებულებაში ყოველდღიურად წარდგენილი განცხადებების 90% რეგისტრაციაში გატარება.“

საჩინო: მიუთითებს შესრულებული სამუშაოს სიზუსტეზე, სიცხადეზე, გარეგნულ მახასიათებლებსა და ეფექტურობაზე: „გარემოსდაცვითი შეფასების

კოდექსში საკანონმდებლო ცვლილებათა პაკეტის მომზადება, საქართველოს ნორმატიული აქტების შესახებ კანონის მოთხოვნების შესაბამისად“

გარდა ინდიკატორებისა, მხარეებს შეუძლიათ დამატებით განსაზღვრონ ნაბიჯები / ღონისძიებები მიზნის მისაღწევად, რაც გარკვეულ მიმართულებას მისცემს მოხელეს და დაეხმარება მიზნის მიღწევაში, ხელმძღვანელის მოლოდინის შესაბამისად.

მაგალითი

მიზანი:	საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვა 2018 წლის დეკემბრისთვის
საზომი:	საჯარო მოხელეთა 100% შეფასებულია
შეფასების ინდიკატორები	▶ შეფასების პროცედურა შეფასების ფორმებითურთ დამტკიცებულია ▶ შეფასების დანერგვის სამოქმედო გეგმა შემუშავებულია ▶ ყველა თანამშრომელთან შეფასების პროცედურის გაცნობის შეხვედრა ჩატარებულია ▶ შეფასების ფორმები გაგზავნილია ყველა მოხელესთან ▶ შეფასების შეთანხმების შეხვედრები ჩატარებულია ▶ ყველა შეთანხმების ფორმა ხელმოწერილია ▶ შეფასების პროცესის შესახებ დეტალური ინსტრუქციები გაგზავნილია ყველა თანამშრომელთან

I. თვითშეფასება

შეფასების ინდიკატორები

- ▶ შეტყობინება შუალედური/თვითშეფასების შესახებ გაგზავნილია ყველა თანამშრომელთან
- ▶ შუალედური შეფასების ყველა შეხვედრა ჩანიშნულია
- ▶ კალიბრაციის ერთი შეხვედრა სტრუქტურულ ერთეულებთან ორგანიზებულია
- ▶ ყველა შუალედური შეხვედრა ორგანიზებულია
- ▶ შეფასების ფორმები შევსებულია დროულად
- ▶ გასაჩივრების კომისიის შეხვედრა ორგანიზებულია
- ▶ შეფასების პროცესის შესახებ ანგარიში მომზადებულია
- ▶ თანამშრომელთა 100 % შეფასებულია
- ▶ ყველა თანამშრომლის შეფასების შედეგები გაგზავნილია საჯარო ბიუროში

მიზნის მისაღწევად განსახორციელებელი აქცივობები:

- ▶ შეფასების პროცედურის შემუშავება და დამტკიცება
- ▶ შეფასების დანერგვის სამოქმედო გეგმის შემუშავება
- ▶ თანამშრომლებთან სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვა და განხორციელება
- ▶ ხელმძღვანელებისთვის ტრენინგების ჩატარება
- ▶ თანამშრომლებისთვის კონსულტაციების გაწევა
- ▶ შეფასების სისტემის საფეხურების ორგანიზება

მაგალითი

მიზანი 2:	A რეგიონის მუნიციპალიტეტებში ოჯახურ ძალადობასთან დაკავშირებული შემთხვევების ანალიზი 2019 წლის ნოემბრამდე
საზომი:	საბოლოო ანგარიში
შეუასების ინდიკატორები	▶ A რეგიონის 90% შესწავლილია ▶ სპეციალური ცხრილები შევსებულია დეტალური ინფორმაციით ▶ ინფორმაცია არის გასაგები და ლაკონური, ტექსტი - ცხადი და მკაფიო ▶ ანგარიში გრამატიკულად, ტექნიკურად და სტილისტურად გამართულია ▶ მონაცემები სწორადაა დათვლილი
მიზნის მისაღწევად განსახორციელებელი აქტივობები:	▶ მონიტორინგი ადგილზე ▶ შეხვედრები დაინტერესებულ პირებთან, ორგანიზაციებთან ▶ მონაცემთა შეგროვებაში მონაწილეობა ▶ კომუნიკაცია ჩართულ მხარეებთან ▶ პროცესის კოორდინირება ▶ მონაცემთა კონსოლიდაცია, დამუშავება

როგორ შევაფასოთ მიზნების მიღწევა?

მიზნების მიხედვით შეფასებისას მოგყავთ ფაქტები, რომლებიც აჩვენებს, თუ რამდენად შესრულდა შეფასების გეგმით განსაზღვრული მიზანი და მათი ინდიკატორები:

I. თვითშეფასება

მაგალითი

მიზანი: A რეგიონის მუნიციპალიტეტებში ოჯახურ ძალადობასთან დაკავშირებული შემთხვევების ანალიზი 2019 წლის ნოემბრამდე

ინდიკატორი: ანალიტიკური დოკუმენტი მნიშვნელოვანი სტილისტური და გრამატიკული შეცდომების გარეშეა

ინდიკატორის შესაძლების აღწერა: ანალიტიკურ დოკუმენტში გამოვლინდა არსებითი გრამატიკული შეცდომები, დოკუმენტის სტრუქტურა ხელმძღვანელმა მნიშვნელოვნად შეცვალა.



მიუთითეთ ობიექტურ გარემოებებზე, რის გამოც ვერ შესრულდა რაიმე მიზანი და ინდიკატორი. მნიშვნელოვანია, ცხადად განმარტოთ, რომ მოცემული გარემოების გადალახვა თქვენ ძალებს აღემატებოდა, თქვენ კონტროლს მძიმე იყო.

მაგალითი

ინდიკატორი: „ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობა განახლებულია“

ინდიკატორის შესაძლების აღწერა: „ორგანიზაციის თანამშრომელთა მხოლოდ 75% სამუშაო აღწერილობებია განახლებული; შემაფერხებელი გარემოება აღმოჩნდა საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაცია და 45 ახალი თანამშრომლის დამატება სისტემაში. რეორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია ცნობილი გახდა მხოლოდ შესაფასებელი პერიოდის დასრულებამდე 1 თვით ადრე.“



მიუთითეთ დამდგარი შედეგის მიხედვით შეფასების რომელ ქულას მიიჩნევთ შესატყვისად წინასწარ შეთანხმებული მიზნის მიღწევისთვის (შესაბამისი ინდიკატორების გათვალისწინებით).

მაგალითი

მიზანი: „C ჰეპატიტის სკრინინგის ახალი პროტოკოლის შესაბამისად მინიმუმ 15 პროვაიდერის გადამზადება 2018 წლის 30 დეკემბრამდე“

მიზნის მიღწევის აღწერა და ქულა: „C ჰეპატიტის სკრინინგის ახალი პროტოკოლის შესაბამისად გადამზადდა მხოლოდ 10 პროვაიდერი; 2 ქულა - დამაკმაყოფილებლად შესრულება.“



II. თვითშეფასება ზუნქციების შესრულების მიხედვით

საჯარო დაწესებულების სპეციფიკიდან გამომდინარე, მიზნის და ფუნქციის შეფასების ინდიკატორი შეიძლება ძალზე ჰგავდეს ერთმანეთს. იგი მოიცავს შეფასების შემდეგ პოტენციურ ასპექტებს:

⊕ **პარის ინდიკატორი:** „თანამშრომელთა მიერ გავლილი ტრენინგების ბაზის განახლება კვირაში ერთხელ.“

■ **ხაჩისხობიანი ან/და ჩაოქმობიანი ინდიკატორები:**

„უწყებათაშორისი საბჭოს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ორგანიზება საბჭოს მიერ დამტკიცებული პროცედურის შესაბამისად.“

„შექმნილი ბრძანება შეესაბამება საკანონმდებლო ნორმას, ბრძანების სტრუქტურა და სტილი შეესაბამება სტანდარტს, არ შეიცავს გრამატიკულ შეცდომებს და არ საჭიროებს მნიშვნელოვან შესწორებას.“

≡ **მოხალობითი/ჩაოქმობიანი ინდიკატორები:**

„ადმინისტრაციული ხელშეკრულების მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს რვა გვერდს.“

როგორ შევაფასოთ ჩვენი შედეგები?

ფუნქციის შესრულება არის ყოველდღიურ ქმედებათა შესრულების პროცესი. იგი ფასდება სწორედ ამ ქმედებების შესრულებით მიღწეული შედეგის მიხედვით (და არა უბრალოდ ქმედებების შესრულებით). ამიტომ მნიშვნელოვანია გაიხსენოთ ქმედებები, რომლებსაც ასრულებდით კონკრეტულად შესაფასებელი ფუნქციის ფარგლებში და დააკავშიროთ ის მიღწეულ შედეგებთან (რა და როგორ იყო მიღწეული).

I. თვითშეფასება

მაგალითი

შესასრულებელი ზუნძხია: „თანამშრომელთა მიერ გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზის წარმოება.“

მოხელის მიერ შესასრულებელი ქმედებები: გავლილი ტრენინგების შესახებ ინფორმაციის მოძიება, მიღებული სერტიფიკატების ატვირთვა, ბაზის ველების შევსება და ა.შ.

მიღწეული შედეგი: თანამშრომელთა 90% მიერ გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზა განახლებულია.



- ▶ დავალებების რაოდენობა შეიძლება ბევრი იყოს. ამიტომ თვითშეფასებაში ასახეთ ზოგადი ტენდენციები: რამდენად დროულად და ხარისხიანად სრულდებოდა დავალებები.
- ▶ ხარისხზე საუბრისას იხელმძღვანელეთ შეფასების იმ ინდიკატორებით, რომლებიც წინასწარ შეთანხმდა ხელმძღვანელთან.

მაგალითი

ზუნძხიის შესასრულებელი ინდიკატორი: „უწყებათაშორისი საბჭოს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ორგანიზება საბჭოს მიერ დამტკიცებული პროცედურის შესაბამისად.“

ზუნძხიის შესასრულებელი ინდიკატორის მიღწევის აღწერა: „უწყებათაშორისი საბჭოს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ორგანიზება მოხდა საბჭოს მიერ დამტკიცებული პროცედურის შესაბამისად, რაც მოიცავდა: შეხვედრის ჩანიშნვას ორი კვირით ადრე, დღის წესრიგის გაზიარებას მონაწილეებთან ერთი კვირით ადრე, ყველა მონაწილისგან მონაწილეობის დასტურის აღრიცხვას, პრეს-რელიზის მომზადებას და მედიასთან გაზიარებას; შეხვედრის ოქმის მომზადებას შეხვედრის დასრულებიდან ორ დღეში; მნიშვნელოვანი შენიშვნები ოქმთან დაკავშირებით არ გამოთქმულა.“



- ▶ გამოყავით დავალებები, რომლებიც განსაკუთრებით კარგად შესრულდა, ასევე დავალებები, რომლებიც ხარვეზებს მოიცავდა. მიუთითეთ, რას გააკეთებდით სხვაგვარად;
- ▶ დავალების შესრულება საკმარისი არ არის: დააკავშირეთ შესრულებული ცალკეული დავალებები მიღწეულ შედეგთან; რა მიიღეთ შედეგად? შეინარჩუნეთ შედეგზე ორიენტაცია;
- ▶ ასევე მიუთითეთ ობიექტურ გარემოებებზე, რის გამოც ვერ იქნა მიღწეული რომელიმე ინდიკატორი. მნიშვნელოვანია, ცხადად გამოჩნდეს, რომ მოცემული გარემოების დაძლევა თქვენი ძალებით შეუძლებელი იყო, თქვენს კონტროლს არ ექვემდებარებოდა.

მაგალითი

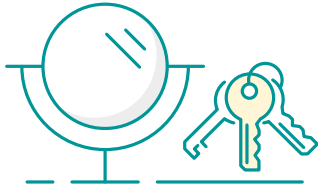
შესასრულებელი ზუნაშია: „თანამშრომელთა მიერ გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზის წარმოება.“

ზუნაშიის შესრულების აღწერა: „გავლილი ტრენინგების შესახებ მონაცემთა ბაზა მხოლოდ ოთხი თვის განმავლობაში დგებოდა; ბაზის ტექნიკური გაუმართაობის გამო, ვერ მოხერხდა მასში ახალი მონაცემების შეყვანა. ტექნიკური პრობლემის გადასაჭრელად ჩართულია ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახური.“



მიუთითეთ წინასწარ შეთანხმებული ინდიკატორების და ერთი ფუნქციის ფარგლებში ჯამურად შესრულებული დავალებების მიხედვით შეფასების რომელ ქულას მიიჩნევთ შესატყვისად.

I. თვითშეფასება



III. თვითშეფასება კომპეტენციების მიხედვით

კომპეტენციები გვიჩვენებს დაწესებულების ხედვას, თუ როგორი უნდა იყოს მოხელის უნარები, ცოდნა და შესაბამისი ქცევები და რა ქცევების /უნარების/ცოდნის მეშვეობით უნდა აღწევდეს ის სამუშაო შედეგებს.

როგორ შევაფასოთ კომპეტენციები /ქცევები?

- ▶ კომპეტენციების მიხედვით შეფასებისას იხელმძღვანელოთ თქვენი დაწესებულების მიერ შექმნილი კომპეტენციების განმარტებებით.¹ კომპეტენციების განმარტებები მოიცავს თითოეული კომპეტენციის დადებითი და სასიგნალო ქცევების ჩამონათვალს, მაგალითებს;
- ▶ გადახედეთ კომპეტენციების აღწერებს, ქცევების მაგალითებს და გააანალიზეთ თქვენი ორგანიზაციული ქცევის სტილი;
- ▶ თქვენი ქცევების სასიგნალო ქცევებთან მიახლოება დაბალ ქულაზე მიუთითებს, ხოლო პოზიტიური ქცევების სიჭარბე - პირიქით;
- ▶ თქვენს ქცევებზე დაფუძნებით მიუთითეთ, შეფასების რომელ ქულას მიიჩნევთ შესაფერისად თითოეული კომპეტენციის ფარგლებში.

მაგალითი

კომპეტენცია - შერჩევა ორიენტირებული

„სამუშაო პროცესში კომპეტენციის ფარგლებში დავალებებს ვასრულებდი დამოუკიდებლად, ვცდილობდი შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემები თავად გადამეჭრა, ვუძღვებოდი შესრულების პროცესს, ხელმძღვანელს ვთავაზობდი შერჩეული მეთოდების ალტერნატივებს. მაგალითად, „N“ საკანონმდებლო პროექტის მომზადების მიზნით, კონსულტაცია გავიარე ოთხ სამმართველოსთან, ხელმძღვანელს შევთავაზე და შემდგომ გავმართე ორი შეხვედრა არასამთავრობო

¹ საჯარო დაწესებულება, შესაძლოა, ხელმძღვანელობდეს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შექმნილი კომპეტენციების განმარტებებით.

სექტორის წარმომადგენლებთან. მოვიძიე დამატებითი მასალები და შევისწავლე დაკავშირებული ნორმატიული აქტები; ერთ-ერთი პრობლემური საკითხის გადასაწყვეტად, ხელმძღვანელს შევთავაზე მუხლის ფორმულირების ალტერნატიული ვერსია, მოვამზადე საერთაშორისო ვალდებულებებთან თითოეული მუხლის შესაბამისობის ჩარჩო, დოკუმენტმა მოწონება დაიმსახურა.“

„აქტიურად ვაქვეყნებდი დაწესებულების საქმიანობის შესახებ საჯარო ინფორმაციას, საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად. მოვამზადე საჯარო ინფორმაციის გაცემისა და ხარისხის დეტალების შესახებ სახელმძღვანელო მითითებები. ვამოწმებდი გამოქვეყნებული საჯარო ინფორმაციის გამართულობასა და სისწორეს; ინფორმაციას მარტივ და მომხმარებლისათვის საინტერესო ფორმატში ვამზადებდი. სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან კონსულტაციის გზით, მოვამზადე საინტერესო/საჭირო საჯარო ინფორმაციის ნუსხა. შემდგომ ნუსხის შესაბამისად მოვიძიე ინფორმაცია სტრუქტურული ერთეულებისგან და განვათავსე ინფორმაცია ვებ-გვერდზე. ინფორმაცია განახლებულია კვარტალში ერთხელ.“

„უწყებათაშორის სამდივნოში განვაახლე შეხვედრების და სხდომების გამართვის წესი, შეხვედრების ორგანიზებას ვახორციელებდი შეთანხმებული წესის შესაბამისად: ვამზადებდი შეხვედრის დღის წესრიგის პირველად ვერსიას, ვუზიარებდი მონაწილეებს, ვასწორებდი კომენტარების შესაბამისად, კონსულტაციას გავდიოდი არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლებთან მათთვის აქტუალური საკითხების ასახვის მიზნით, ვამოწმებდი წარსადგენი დოკუმენტაციის ხარისხს, ფორმატს; შეხვედრის შემდგომ ვამზადებდი ოქმს.“

„დაქვემდებარებულ მოხელეს დეტალურად განვუმარტე თითოეული დავალების შესრულების სტანდარტი, გავუზიარე ჩემი მოლოდინები საბოლოო პროდუქტთან დაკავშირებით; განვუსაზღვრე დავალებათა შესრულების მეთოდები, დროულ და კონკრეტულ უკუკავშირს ვაწვდიდი დავალებების ხარისხთან დაკავშირებით.“

I. თვითშეფასება

მაგალითი

კომპაჩენსია - პროფესიული განვითარება

„შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში ვითვალისწინებდი ხელმძღვანელის უკუკავშირს, იგივე შეცდომები დავალებებში აღარ ფიქსირდება.“

„მოვიძიე საერთაშორისო ორგანიზაციებთან სხვადასხვა ქვეყნის ანგარიშგების ნიმუშები, წავიკითხე ანგარიშგებასთან დაკავშირებული პუბლიკაციები, ვნახე ორგანიზაციების შეფასების ანგარიშები, დავხვეწე სტრუქტურულ ერთეულში ანგარიშგების არსებული შაბლონი, წარვუდგინე ხელმძღვანელს, შაბლონის მოწონების შემდგომ გაწარმოებული ანგარიშგებას ახლადშექმნილი ცოდნის შესაბამისად.“

„სტრატეგიული დაგეგმვის შესახებ ტრენინგის გავლის შემდგომ მოვამზადე მოკლე პრეზენტაცია, ახალი დოკუმენტაცია გავუზიარე დეპარტამენტის წარმომადგენლებს, ჩავუტარე მოკლე პრეზენტაცია, პრეზენტაციას დაესწრო 20 თანამშრომელი; მივიღე დადებითი უკუკავშირი; შექმნილი ცოდნა გამოვიყენე დეპარტამენტის წლიური გეგმის მომზადების პროცესში.“

„ახალ თანამშრომლებს ზედმიწევნით ვუხსნი სამუშაო სპეციფიკას, ცოდნის გადაცემის ეფექტიანობის გასაზრდელად შევიმუშავე თემატური გეგმა - საკონტროლო სია.“

„შევუთანხმე თანამშრომლებს თვეში ერთ დღეზე, როცა თითოეული კოლეგა წარმოადგენს პრეზენტაციას მისი მუშაობის მიმართულებით, თვის განმავლობაში მიღებული ცოდნის, გამოვლენილი უნარებისა და მიღწეული შედეგების შესახებ.“ „ცოდნის გაზიარებისა და ამაღლების მიზნით, დეპარტამენტში დავნერგეთ კვარტალში ერთხელ დარგობრივი ექსპერტის მოწვევის პრაქტიკა. მოწვეული სტუმრის თემატურ პრეზენტაციას ესწრებიან დეპარტამენტის თანამშრომლები.“

მაგალითი

კომპაჩენსია - გუნდურობა

„შემჭიდროვებულ ვადებში შევასრულე დამატებითი დავალებები კოლეგების დახმარების მიზნით. ასევე კონსულტაცია გავუწიე თანამშრომლებს იმ დავალებებთან მიმართებით, რომელშიც გამოცდილება და ცოდნა მაქვს.“

„პროექტის მართვის პროცესში ყველა კოლეგა თანაბრად ერთვებოდა. გადაწყვეტილებებს ერთად და ღიად ვიღებდით. მართვის პროცესში მჭიდროდ ვთანამშრომლობდით, კვირაში ერთხელ ვხვდებოდით და ვიხილავდით მნიშვნელოვან საკითხებს. დოკუმენტაციასაც ერთობლივად და შეთანხმებულად ვამზადებდით.“

„ყოველკვირეულად ვხვდები სამმართველოს თანამშრომლებს, რათა გავაცნო დეპარტამენტსა და სამინისტროში მიმდინარე პროექტები, საკვანძო საკითხები და მიღწევები.“

„დეპარტამენტში დავნერგეთ კვარტალში ერთხელ არაფორმალური გასვლითი შეხვედრის პრაქტიკა. თანამშრომლებმა უკეთ გავიცანით ერთმანეთი, სამმართველოებს შორის სამუშაო ურთიერთობები გამარტივდა.“

„განვმუხტე პოტენციურად კონფლიქტური სიტუაციები, რომლებიც ეხებოდა კოლეგების ინფორმირებულობას და საქმის გადანაწილებას; არაფორმალურად ვთხოვე ხელმძღვანელს, თათბირზე გამოეთქვა თავისი პოზიცია, რამაც ავტომატურად მოხსნა დაპირისპირება.“

თანამშრომლის თვითშეფასების ფორმის ნიმუში

თანამშრომლის სახელი, გვარი:	A
თანამდებობა:	სპეციალისტი
სტრუქტურული ერთეული:	ანალიტიკური დეპარტამენტი
უშუალო უფროსი (სახელი, გვარი, თანამდებობა):	B
შეფასების პერიოდი:	2018 წლის 1 თებერვალი - 1 დეკემბერი
შევსების თარიღი:	2018 წლის 20 დეკემბერი

შეფასების შეფასება

მიზანი / უნარი	ქულა	კომენტარი
მიზანი		
1 2018 წლის 30 დეკემბერს დასრულებული საკანონმდებლო პროექტი და განმარტებითი ბარათი, რომელიც: - მოიცავს რვა ქვეყნის გამოცდილების ანალიზს - შესაბამისობაშია ნორმატიული აქტების შესახებ კანონთან - მოიცავს გამოყოფილ სტრუქტურას; ტექსტი გამართულია - არ აღემატება 5 გვერდს (მხოლოდ განმარტებითი ბარათი) - ტექსტში გრამატიკული შეცდომების რაოდენობა არ აღემატება 30-ს	4	ვადები: ბოლო ვერსია დასრულდა 15 დეკემბერს. ხარისხი: დოკუმენტში აისახა წინასწარ შეთანხმებული 8 ქვეყნის გამოცდილება; ხელმძღვანელმა მინიმალურად შეცვალა დოკუმენტის სტრუქტურა და სტილი; დოკუმენტი შეესაბამებოდა ნორმატიული აქტების შესახებ საქართველოს კანონს. დამატებით დოკუმენტში აისახა მოძიებული მაგალითები ევროკავშირის 8 ქვეყნიდან; ასევე დაემატა საერთაშორისო ორგანიზაციების რეკომენდაციები; თითოეულ მუხლთან აღინიშნა მითითება შესაბამის საერთაშორისო სტანდარტსა ან სხვა ქვეყნის მაგალითზე. აქტივობები: ჩატარდა 6 სამუშაო შეხვედრა ექსპერტებსა და ჩართულ მხარეებთან; ისინი დროულად იღებდნენ შესაბამის დოკუმენტებს; მათი კომენტარები აისახა დოკუმენტში; კონსულტაციები გაიმართა სამ დეპარტამენტთან. დამატებით: საბოლოო ვარიანტი წერილობით დადებითად შეაფასეს განხილვაში მონაწილე მხარეებმა; დოკუმენტი წარედგინა საქართველოს პარლამენტს.

ფუნქცია:

2 უწყებათაშორისი საბჭოს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ორგანიზება თვეში ერთხელ, საბჭოს მიერ დამტკიცებული პროცედურის შესაბამისად.	3 ვადები: ინფორმაცია შეხვედრის შესახებ 2 კვირით ადრე გაიგზავნა; დღის წესრიგი და მასალები 1 კვირით ადრე გავრცელდა; შეხვედრის ოქმი შეხვედრის დასრულებიდან 2 დღეში მომზადდა. ხარისხი: დავალებები/როლები გაუნაწილდათ სტრუქტურული ერთეულის საორგანიზაციო გუნდის ყველა წევრს; გუნდმა გამართა ორი შეხვედრა; მასალები ტექნიკურად დაიხვეწა; პრესრელიზი მომზადდა სტანდარტის შესაბამისად და დროულად წარედგინა შესაბამის ერთეულს; ინფორმაცია მიეწოდა ყველა წამყვან მედია საშუალებას და ჩართულ მხარეს; შეხვედრის ფორმატსა და შინაარსზე ჩატარდა წინასწარი კონსულტაცია ჩართულ მხარეებთან; შეხვედრის ოქმი არ შეიცავდა მნიშვნელოვან ხარვეზებს; მონაწილეთა შეფასებები ჩატარებული ღონისძიების შესახებ შეგროვდა, შეფასებების 80% დადებითი აღმოჩნდა.
---	---

კომპაჩენციების შეფასება

ზოგადი და პროფესიული

1 შედეგზე ორიენტაცია	4 შეფასების პერიოდში მეგალებოდა საჯარო ინფორმაციის გაცემა. ამ პერიოდში შემოსული იყო 57 წერილი, ყველა წერილზე პასუხი მომზადდა დროულად, ასევე წლის ბოლოს მომზადდა ანგარიში. გარდა ამისა, ჩემი წინადადებით, დაიხვეწა საჯარო ინფორმაციის პროაქტიულად გაზიარების შესახებ შიდა ორგანიზაციული აქტი, ინფორმაცია ყოველთვიურად იტვირთებოდა ვებგვერდზე. დამატებით, დაწესებულებაში დაწესდა საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის დღე, რასაც ორგანიზებას ვუწევდი; მასში მონაწილეობა მიიღო 150 ადამიანმა (მოქალაქეები, ექსპერტები, არასამთავრობო ორგანიზაციები). შედეგად, ვფიქრობ, რომ ვიმსახურებ 4 ქულას,
-----------------------------	---

თანამშრომლის თვითშეფასების შოკის ნიშანი

		რადგან გარდა დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებისა და შედეგის მიღწევისა (ინფორმაციის დროულად, სრულყოფილად გაცემა, ყველა შემოსულ წერილზე ამომწურავი პასუხის გაცემა), მოლოდინს გადავაჭარბე განხორციელებული დამატებითი ქმედებებით, რაც მოიცავს ინფორმაციის თავისუფლების დღის ორგანიზებას, შიდა ნორმატიული აქტის განახლებას, ინფორმაციის განახლებას ყოველთვიურად (კვარტალური გამოქვეყნების ნაცვლად).
2	თათბირების წარმართვა / მოდერაცია	3 წლის განმავლობაში ჩატარდა 12 თათბირი; თათბირები ჩატარდა წინასწარ მომზადებული დღის წესრიგის შესაბამისად; ყველა დღის წესრიგი შედგა არასამთავრობო სექტორსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან წინასწარი კონსულტაციით; შეხვედრებზე გადაწყვეტილებები მიიღებოდა კონსენსუსის გზით; შეხვედრები წარიმართა თანამშრომლობით და კონსტრუქციულ რეჟიმში; მონაწილეებისგან მივიღეთ დადებითი უკუკავშირი; შეხვედრებზე განხილული საკითხები ეთანადებოდა დარგობრივი მიმართულებით არსებულ სტრატეგიულ დოკუმენტს; ინფორმაცია თათბირების შედეგების შესახებ დროულად ვრცელდებოდა. ვიმსახურებ 3 ქულას, რადგან ვასრულებდი დაკისრებულ ფუნქციებს კარგად, რაც გულისხმობს მომზადებული დოკუმენტაციის სისწორეს / სიზუსტეს, შეხვედრების დროულ დაგეგმვას და ორგანიზებას, რაიმე მოსალოდნელზე მეტი არ განხორციელებულა.

II. შეფასების დიალოგი

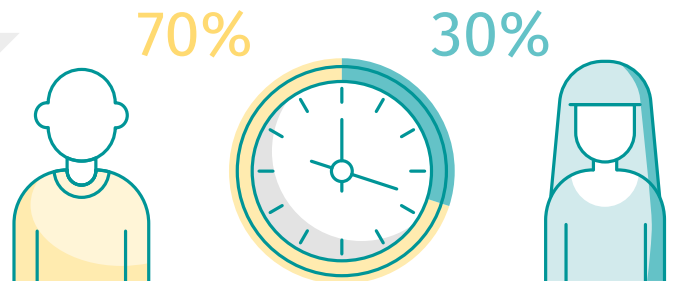
როგორ წარმართოთ შეფასების დიალოგი ეფექტიანად?

მოხელე და ხელმძღვანელი აუცილებლად უნდა გაესაუბრონ ერთმანეთს მას შემდეგ, რაც მოხელე შეავსებს თვითშეფასების ფორმას, ხოლო ხელმძღვანელი - შეფასების ფორმას.

დიალოგის გზით:

- ▶ უმჯობესდება ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაცია, ცხადი ხდება თითოეულის პოზიცია შესრულებულ სამუშაოსთან მიმართებით, იკვეთება მოლოდინები და ასპექტები, რომლებიც მუშაობის შედეგებს გააუმჯობესებს;
- ▶ მოხელეს ეძლევა შესაძლებლობა, დაიცვას საკუთარი პოზიცია, უამბოს ხელმძღვანელს თავისი მიღწევების შესახებ, სიღრმისეულად აუხსნას სამუშაო უნარებსა და კომპეტენციებთან დაკავშირებული ასპექტები, გაუზიაროს სამუშაო პროცესში გამოვლენილი სუბიექტური და ობიექტური ფაქტორები;
- ▶ იგეგმება მოხელის პროფესიული განვითარება და განვითარების მოსალოდნელი შედეგები.

როგორც წესი, დიალოგისათვის განკუთვნილი დროის 70%-ს იკავებს თანამშრომელი, ხოლო 30%-ს - ხელმძღვანელი.



დიალოგის სტრუქტურა

მხარეთა შორის დიალოგი შედგება ორი ძირითადი ნაწილისაგან: პირველი ეხება წარსულსა და შესრულების შედეგებს, ფუნქციების შესრულებასა და გამოვლენილი კომპეტენციების განხილვა-შეფასებას; ხოლო მეორე ნაწილი მომავალზეა ორიენტირებული და განვითარების გეგმზე შეთანხმებას მოიცავს.



II. შეჯამების დიალოგი

ნაბიჯი 1: შესავალი

დიალოგს მცირე შესავლით იწყებს ხელმძღვანელი. თავდაპირველად, როგორც წესი, აღნიშნავს შეფასების პროცესის მნიშვნელობას როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე სტრუქტურული ერთეულისთვის. კერძოდ, ხაზს უსვამს თანამშრომლის ეფექტიანი შესრულების მნიშვნელობას ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში და ხელმძღვანელის მხრიდან შესრულების მუდმივი მართვის საჭიროებას. ხელმძღვანელმა შესაძლოა ასევე განუმარტოს მოხელეს დიალოგის მიზნები და მისი სტრუქტურა.

ნაბიჯი 2: შესავლის შემდეგ ხელმძღვანელის განხილვა

შესავლის შემდეგ ხელმძღვანელი აძლევს შესაძლებლობას მოხელეს, მიმოიხილოს წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაო და მიღწეული შედეგები. მოხელე საუბრობს შესრულების პროცესში არსებულ გამოწვევებზე, სირთულეებზე, კარგ და სუსტ შესრულებებზე, ასევე განვითარებისა და გაუმჯობესების საჭიროებაზე.

მოხელე აცნობს ხელმძღვანელს თავის შეხედულებას მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე ცოდნის, უნარებისა ან კომპეტენციების მხრივ; უზიარებს თვითშეფასების შედეგებს, მოჰყავს მაგალითები და ხსნის კონკრეტული ქულის დაწერის საფუძველს. ხელმძღვანელი აძლევს მოხელეს შესაძლებლობას, თავისუფლად გამოხატოს საკუთარი თავი და შეხედულებები; საჭიროების შემთხვევაში, ხელმძღვანელი აზუსტებს ინფორმაციას, სვამს დამატებით კითხვებს.

ნაბიჯი 3: ხელმძღვანელის უკუკავშირები

მას შემდეგ, რაც მოხელე ისაუბრებს მიღწეულ შედეგებზე, საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, უშუალო ხელმძღვანელი უკუკავშირზე გადადის. უკუკავშირისას ხელმძღვანელი დამატებით ამახვილებს ყურადღებას მოხელის ძლიერ და სუსტ ასპექტებზე, გამოყოფს საკითხებს, რომლებიც მეტად პრიორიტეტულია შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის.

ნაბიჯი 4: სამომავლო განვითარების დაგეგმვა

სამუშაოს შედეგების, შესრულების სუსტი და ძლიერი მხარეების განხილვის შემდეგ, ხელმძღვანელი მოხელესთან ერთად გეგმავს სამომავლო პროფესიული განვითარების გზებს. კერძოდ, განსაზღვრავს, რისი განვითარებაა (მაგ. რა სახის ცოდნის, უნარების თუ კომპეტენციების) პრიორიტეტული სამუშაო მოთხოვნების, მომავალი დავალებებისა და / ან თანამშრომლის ახალი როლის ჭრილში. მხარეებმა უნდა განსაზღვრონ როგორც განვითარების არეალი (ცოდნა, უნარები, კომპეტენციები), ისე დააზუსტონ გამოსაყენებელი მეთოდები (მაგ. ტრენინგი, ახალი დავალებების შესრულება, სამუშაო ჯგუფებში მონაწილეობა და სხვა) და განხორციელებულ ღონისძიებათა მოსალოდნელი შედეგები.

ღამაჯებითი კითხვები დიალოგისათვის

ქვევით ჩამოთვლილი კითხვების გაანალიზება დაგეხმარებათ შეფასების დიალოგისთვის მომზადებაში:

- ▶ რა ნაბიჯები გადადგით მიზნის მისაღწევად?
- ▶ როგორ შეაფასებდით მიზნების მიღწევის კუთხით თქვენ თავს 1-10 სკალაზე?
- ▶ რის განხორციელება ვერ მოხერხდა? რატომ? რა ალტერნატივები არსებობდა?
- ▶ როგორ გაამჯობესებთ არსებულ შესრულებას?
- ▶ კიდევ რისი გაკეთება შეგიძლიათ?
- ▶ ვის შეუძლია დახმარება?
- ▶ რომელი უნარების განვითარებაზე იმუშავებდით?
- ▶ რა საკითხების შესწავლა გჭირდებათ? რა გზით განახორციელებდით ამას?
- ▶ დაწესებულებაში ვისგან ისწავლიდით, რას ისწავლიდით?
- ▶ არის თუ არა თქვენი შესრულება პროგრესირებადი? რატომ (კი ან არა)?
- ▶ იღებთ თუ არა საკმარის უკუკავშირს? როგორ ამჯობინებთ უკუკავშირის მიღებას?
- ▶ რა უნდა გააკეთოს ხელმძღვანელმა თქვენი სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებისათვის?
- ▶ რა მოგწონთ თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის მართვის სტილში? რა არა?
- ▶ იყო თუ არა სიტუაციები, სადაც მისი დახმარება ან თანადგომა გჭირდებოდათ? კომუნიკაციის გაუმჯობესებისთვის რა შეიძლება გაკეთდეს?
- ▶ როგორი ურთიერთობა გაქვთ კოლეგებთან? როგორ უწყობს ეს ხელს თქვენს შესრულებას?
- ▶ ხართ თუ არა გუნდური? დამატებით რა გჭირდებათ ამისთვის?
- ▶ არის თქვენს სამუშაოში რაიმე საკითხი, რომელიც ყველაზე მეტად არ მოგწონთ? რა შეიძლება გაკეთდეს?
- ▶ გაქვთ თუ არა საკმარისი ინფორმაცია წარმატებული შესრულებისთვის? რა გჭირდებათ?
- ▶ თვლით თავს დაფასებულად?
- ▶ რა არის თქვენი მოტივაციის წყარო?



II. შეფასების დიალოგი

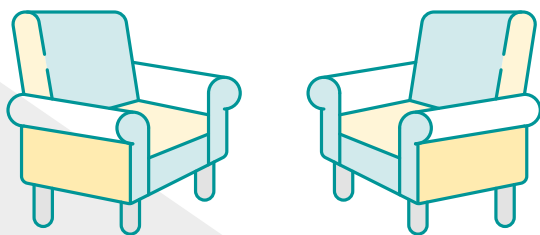
დიალოგის გაკეთება

შეფასების დიალოგის პროცესში განიხილება შესრულებასთან დაკავშირებული სენსიტიური საკითხები. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია დიალოგი ჩატარდეს ისეთ გარემოში, სადაც გარანტირებული იქნება დიალოგის ანონიმურობა. ხშირად დაწესებულებებს გააჩნიათ გარკვეული შეზღუდვები დიალოგისათვის საჭირო მშვიდ სამუშაო სივრცეზე. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ შუალედური და საბოლოო შეფასებების პერიოდში წინასწარ დაიჯავშნოს შეხვედრის სივრცე ან მოიძიოს შეხვედრებისთვის საჭირო სივრცე სხვა დაწესებულებაში.

შესაძლებელია დიალოგის არაფორმალურ გარემოში ჩატარება (მაგალითად, „ლანჩის“ ფორმატში). არაფორმალურ გარემოში ჩატარებული დიალოგი ქმნის პოზიტიურ განწყობას და ზრდის შეხედულებათა თავისუფლად გაზიარების ალბათობას. ასეთ გარემოში ჩატარებული შეხვედრა ამცირებს იმ დაძაბულობას, რომელიც ზოგადად უკავშირდება შეფასების ფორმალურ ხასიათს.

აკავშირებული კომუნიკაცია

ფორმალურ გარემოში შეფასების უკუკავშირის დიალოგის ჩატარებისას სასურველია, ხელმძღვანელისა და მოხელის სავარძლები განთავსდეს პირისპირ, თუმცა ისე, რომ მათ შორის სივრცე არ იყოს სამუშაო მაგიდით გამოყოფილი.



დიალოგის დაწყებამდე სასურველია, მობილური ტელეფონების ხმის გათიშვა და დიალოგის მსვლელობისას სატელეფონო ზარებზე პასუხის გაცემისგან თავის შეკავება.

სასურველია, ხელმძღვანელის პოზა იყოს გახსნილი და ინტერესის გამომხატველი. მნიშვნელოვანია თვალის კონტაქტის შენარჩუნება დიალოგის განმავლობაში. საუბრის ტონი უნდა იყოს კეთილგანწყობილი, მშვიდი და გაწონასწორებული.

დამხმარე ხერხები უკუკავშირის მიღებისას

- ▶ **გაიაზრეთ უკუკავშირის მნიშვნელობა** – უკუკავშირი, თუნდაც უარყოფითი, ეხმარება საჯარო მოხელეს იმის გაცნობიერებაში, თუ რას ელიან მისგან, ხელმძღვანელის აზრით, რა შესრულდა, არ შესრულდა ან როგორ უნდა შესრულებულიყო. ამ დროს მოხელეს ასევე ეძლევა შესაძლებლობა გაუზიაროს ხელმძღვანელს შესრულებასთან დაკავშირებული გამოწვევები (არასაკმარისი დრო, მწირი რესურსები, გუნდური მუშაობის ნაკლებობა), რათა ერთობლივად აღმოფხვრან ისინი და გააუმჯობესონ შესრულების პროცესი.
- ▶ **შეინარჩუნეთ ღია კომუნიკაცია** – უკუკავშირზე მოხელის რეაქციამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მომდევნო უკუკავშირსა და სამომავლო ურთიერთობაზე. შესაბამისად, უკუკავშირის მიღებისას:
 - ▶ დაუყოვნებლივ ნუ ეცდებით ახსნათ, რა და რატომ გააკეთეთ; დასვით კითხვები;
 - ▶ მოითხოვეთ დეტალიზაცია, თუ თქვენთვის ბუნდოვანია უკუკავშირი; გაიხსენეთ მაგალითები;
 - ▶ სცადეთ ნათქვამის შეჯამება და პერიფრაზირება;
 - ▶ კონსტრუქციული გზით გაუზიარეთ თქვენი მოსაზრებები შესრულებასთან დაკავშირებით;
 - ▶ იყავით კეთილგანწყობილი; შეინარჩუნეთ თვალის კონტაქტი.
- ▶ **დაგეგმეთ მომავალი** – გადაწყვიტეთ, როგორ გამოიყენებთ უკუკავშირის სამომავლოდ საკუთარი შესრულების გაუმჯობესებისთვის:
 - ▶ დაფიქრდით, რატომ შეფასდა ესა თუ ის შესრულება უარყოფითად? დაუშვით თუ არა შეცდომა? რა მიზეზით?
 - ▶ შესთავაზეთ შესრულების გაუმჯობესების გზები.
- ▶ **მოითხოვეთ დამატებითი უკუკავშირი, დააზუსტეთ შეფასება** – შესრულების ეტაპზე მოითხოვეთ დამატებითი უკუკავშირი განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, რათა შეაფასოთ თქვენი პროგრესი: რა გაუმჯობესდა? რატომ? ასევე მოითხოვეთ დამატებითი განმარტებები, დაზუსტებები ბუნდოვან უკუკავშირთან.

II. შეჯამების დიალოგი

მაგალითი

ბუნდოვანი შეჯამება:

„ეს არ იყო საუკეთესოდ შესრულებული საქმე“

დახუსტადი შეჯამება:

„ეს პროექტი შესრულდა დაგეგმილზე სამი კვირის დაგვიანებით, ამასთან, დოკუმენტი შეიცავდა სამ მნიშვნელოვან შინაარსობრივ ხარვეზს, არ იყო გამოკვეთილი დოკუმენტის სტრუქტურა, დოკუმენტი შეიცავდა ბევრ მნიშვნელოვან გრამატიკულ შეცდომას“

ბუნდოვანი შეჯამება:

„შენ კარგად წარმართე შეხვედრა“

დახუსტადი შეჯამება:

„ჯგუფში ყველამ აღნიშნა, თუ რამდენად კარგად წარმართე შეხვედრა: გამოკვეთე ის მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც საჭიროებდა გადაწყვეტას, შესთავაზე მხარეებს, თავისუფლად გამოეხატათ პოზიციები, სწორი შეჯამებით მიაღწიე საკითხის გადაწყვეტას და შემდგომ ნაბიჯებზე მხარეებთან შეთანხმებას“

განზოგადებული შეჯამება:

„დაგალება ყოველთვის შეცდომებითაა შესრულებული“, „დაგალება არასდროს შესრულებულა დროულად.“

კონკრეტული მაგალითები:

„ამ თვეში მოცემული 10 დაგალებიდან 7 შესრულდა დაგვიანებით“, „გუშინდელი დაგალება ხარვეზებით შესრულდა: დოკუმენტს გაუმართავი სტრუქტურა აქვს, ფაქტები დასახელებულია წყაროების მითითების გარეშე.“

III. მოხელის პროფესიული განვითარება

რა არის თანამშრომლის (ინდივიდუალური) განვითარების გეგმა?

თანამშრომლის შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვანია შეჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის. მთლიანად დაწესებულებისა და ინდივიდუალურად მოხელისათვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლის განვითარების ხელშეწყობა და შეფასებისას გამოვლენილი სუსტი მხარეების გაუმჯობესება.

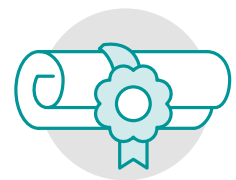


ინდივიდუალური განვითარების გეგმა მიზნად ისახავს თანამშრომლის ცოდნის, კომპეტენციებისა და უნარების მიზანმიმართული განვითარების გზით სამუშაო შედეგების გაუმჯობესებას. კერძოდ:

- ▶ თანამშრომლის მიზანმიმართულ განვითარებას, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით, პოზიციის/სამუშაოს მოთხოვნების შესაბამისად;
- ▶ სამუშაოს შესრულებასა და კომპეტენციებთან დაკავშირებული უკუკავშირის, კომუნიკაციის გაუმჯობესებას;
- ▶ თანამშრომლის მოტივირებას, დახმარებას და მხარდაჭერას;
- ▶ ორგანიზაციული ღირებულებების, საკვანძო ქცევითი კომპეტენციების გაძლიერებას თანამშრომლებში;
- ▶ თანამშრომლის ეფექტიანობის და პროდუქტიულობის ამაღლებას.

დაკავშირებული კანონმდებლობა:

მოხელეთა პროფესიული განვითარების საკითხები გათვალისწინებულია საქართველოს მთავრობის დადგენილებით „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“.



დადგენილების შესაბამისად, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებს განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით ან / და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების

გათვალისწინებით. საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილმა პირმა მიიღოს გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შესახებ, წლის ნებისმიერ დროს.

III. მოხელის პროფესიული განვითარება

საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე დაყრდნობით, ადგენს ამ საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმას და უგზავნის საჯარო სამსახურის ბიუროს, არა უგვიანეს ყოველი წლის 1 მარტისა.

შესაბამისად, თანამშრომლის განვითარება მიმდინარეობს პროფესიული განვითარების გეგმაში ასახული საშუალებების გზით. პროფესიული განვითარების

თარების საკითხებზე თანხმდებიან თანამშრომელი და უშუალო ხელმძღვანელი სამუშაოს შესრულების პროცესის დაგეგმვის ეტაპზე (წლის დასაწყისში). მოხელის განვითარების გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს წინა წლის შეფასებას და მომავალი წლის მიზნებსა და შესასრულებელ ფუნქციებს. სწორად დაგეგმილი განვითარება უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიმდინარე ან მომავალ საჭიროებებს. განვითარების გეგმების შესრულება განიხილება როგორც შუალედური, ისე წლიური შეფასებებისას.

როგორ შევავსოთ ინდივიდუალური განვითარების გეგმა?

ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შემუშავება გულისხმობს თანამშრომლისა და უშუალო ხელმძღვანელის ორმხრივ მუშაობას. გეგმას შეიძლება ასეთი ფორმა ჰქონდეს:

განვითარების აპოცანა	განმავითარებელი ლონისძიებები	საჭირო რესურსები	პერიოდი	მისაღწევი შედეგი
ცოდნა, კომპეტენცია, უნარები	ტრენინგი, მენტორი, მასალების დამუშავება	სასწავლო ცენტრის ჩართულობა	2019 წლის 31 დეკემბრამდე	დამოუკიდებლად დამუშავება, შეცდომების გარეშე შესრულება

განვითარების აპოცანა

განვითარების საჭიროება ეხება იმ სფეროებს - მოხელის ცოდნას, კომპეტენციას ან/და უნარებს - რომლებშიც სამუშაოს შესრულებისას ხარვეზები გამოვლინდა. მნიშვნელოვანია მოხელის სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება - არასაკმარისი ცოდნა, უნარების ნაკლებობა თუ სხვა, რათა მას შეეძლოს ცხადი, რეალისტური წარმოდგენა სამუშაოს შესრულებისას გამოკვეთილი ხარვეზების გამომწვევ მიზეზებზე.

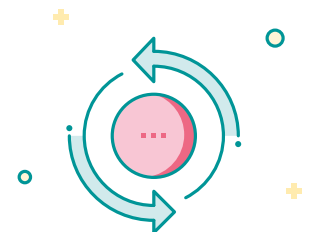


ფინანსური თუ ადამიანური რესურსების სიმწირის გათვალისწინებით, მოხელის განვითარების მიმართულებით უნდა გამოვლინდეს კონკრეტული პრიორიტეტები და დაისვას განვითარების ამოცანები. კერძოდ:

- ▶ გამოიკვეთოს, რისი გაუმჯობესებაა პრიორიტეტული სამუშაოს მოთხოვნების, მომავალი დავალებებისა ან თანამშრომლის ახალი როლის ჭრილში: ცოდნის, უნარის თუ კომპეტენციის? შემდგომ, დაზუსტდეს, რა სახის ცოდნაზე, უნარსა და კომპეტენციაზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი.
- ▶ **ცოდნა მოიცავს, მაგალითად, შემდეგი საკითხების/თემების/დოკუმენტების ფლობას:**
 - ▶ საკანონმდებლო აქტები;
 - ▶ კანონქვემდებარე აქტები;
 - ▶ საერთაშორისო ხელშეკრულებები;
 - ▶ მონაცემთა ბაზებში მუშაობა;
 - ▶ შიდაუწყებრივი პროცედურები;
 - ▶ საერთაშორისო და ადგილობრივი პრაქტიკა/მეთოდოლოგია;
 - ▶ სხვა პროფესიული/დარგობრივი ცოდნა.
- ▶ **უნარი მოიცავს, მაგალითად, შემდეგი შესაძლებლობების გამოვლენას:**
 - ▶ კომპიუტერული პროგრამების ფლობა;
 - ▶ დარგობრივი შრომა: პოლიტიკის დოკუმენტის მომზადება, კვლევების ჩატარება და სხვა;
 - ▶ ქართულ ენაზე გამართული წერა;
 - ▶ უცხო ენაზე საუბარი, კითხვა, წერა.
- ▶ **კომპეტენცია შეიძლება იყოს:**
 - ▶ ზოგადი - შედეგზე ორიენტაცია, პროფესიული განვითარება, გუნდურობა, მომსახურებაზე ორიენტაცია;
 - ▶ პოზიციის/დავალებების შესაბამისი - ანალიტიკური ანგარიშის მომზადება, ინტერვიუება, ბიუჯეტირება და სხვა.

განმაპიჯიბელი ღონისძიებები

პროფესიული განვითარება შეიძლება განხორციელდეს სწავლების სხვადასხვა მეთოდით / ფორმით და მისი დახმარებით ვავითარებთ თანამშრომლის ამა თუ იმ ასპექტს (ცოდნა, უნარი, კომპეტენცია). განმაპიჯიბელი ღონისძიებები მრავალფეროვანია: ტრენინგი, სემინარი, ახალი მასალის კითხვა, განვითარებული დავალებები და სხვა. მნიშვნელოვანია ღონისძიებები იყოს მოქნილი, თანამშრომელზე მორგებული და ითვალისწინებდეს დაწესებულების არსებულ რესურსებს (ფინანსურს, ტექნიკურს, დროითსა თუ ადამიანურს).



III. მოხელის პროფესიული განვითარება

თანამშრომლის განვითარება მიიღწევა სწავლების სხვადასხვა ფორმის მეშვეობით:

სწავლების ფორმა	აღნიშვნა	ჩას ვიღებთ შედეგად?
ფორმალური სასწავლო კურსი	ტრენინგი, დისტანციური სწავლების კურსი, სემინარი, რომელიც მიზნად ისახავს სპეციფიკური ცოდნის გადამცემს ან შესაძლებლობების განვითარებას. შესაძლოა ჩაატაროს შიდა ან გარე ტრენინგმა	▶ ფუნქციური ან სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნა ▶ ლიდერობის და მენეჯმენტის განვითარება ▶ სოციალური უნარების განვითარება (მაგ. კომუნიკაცია)
სწავლება სამუშაო ადგილზე	ყოველდღიურ ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებით დროული ინსტრუქციები თანამშრომლებისა ან ხელმძღვანელისაგან	▶ სამუშაოს ერთგვაროვანი შესრულება თანამშრომლების მიერ ▶ შესაძლებლობების/უნარების განვითარება ▶ ფუნქციური ან სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნა
ახალი სამუშაო პროექტები	ახალ პროექტებში ჩართულობა ან პროექტების მართვა, რაც გულისხმობს თანამშრომლისთვის ახალი ტიპის დავალების ან განსხვავებული საქმის მიცემას	▶ ცოდნის არეალის გაფართოება ▶ უნარების განვითარება, მაგ. პროექტების მართვის, კოორდინაციის, დაგეგმვის, კომუნიკაციის ▶ ახალი თანამშრომლობა
განმავითარებელი ახალი დავალებები	ახალი დავალებები ხელმძღვანელისაგან, რაც გამოწვევა ხდება თანამშრომლისთვის, მისთვის უცხოა და მიზნად ისახავს მის პროფესიულ განვითარებას (მაგ. პრეზენტაციების მომზადება და წარდგენა)	▶ პროფესიული ცოდნის გაფართოება ▶ ახალი უნარების შეძენა
ლონისძიებებში მონაწილეობა	სემინარზე, კონფერენციაზე, ფორუმებსა ან მსგავს ღონისძიებებზე დასწრება	▶ პროფესიული ცოდნის გაღრმავება ▶ გამოცდილების შეძენა ▶ ახალი კონტაქტების შექმნა

სწავლების ზოგადი	აღწერა	აქვს ვილუბო შედეგად?
სამუშაოს გამრავალ-ფეროვნება (ან ზემდ-გომი თანამდებობის ფუნქციების დაკის-რება)	თანამშრომლისთვის ისეთი პასუხის-მგებლობის დაკისრება, რაც მის მიმ-დინარე ფუნქციებში არ შედის. იძლე-ვა ზემდგომი თანამდებობის ფუნქ-ციების შესრულებისათვის მზადების შესაძლებლობას	▶ ახალ როლთან დაკავშირებული უნარების და ცოდნის შეძენა ▶ კარიერული განვითარება/პროგრესის შესაძლებლობა ▶ სტრუქტურულ ერთეულში/გუნდში მოქნილობის ზრდა
ქცევის მოდელირება „work shadowing“	დროებითი სიტუაცია, სადაც ერთი თანამშრომელი სწავლობს სამუშაოს შესრულებას მეორე გამოცდილი თა-ნამშრომლისგან მის გვერდით ყო-ველდღიური მუშაობით	იმ ადამიანისთვის, ვინც სწავლობს: ▶ ახალი გამოცდილება ▶ კარიერული განვითარება ▶ გუნდურობის გაძლიერება ვინც ასწავლის : ▶ მენეჯერული უნარები ▶ ანალიტიკა/პრაქტიკა ▶ თვითრეფლექსია
„მენტორინგი“ ან მენტორის როლის მიჩენა	უფრო გამოცდილი თანამშრომლის მიერ ნაკლებად გამოცდილის მხარ-დაჭერა, ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება. მნიშვნელოვანია როგორც განვითარების საჭიროების მქონე თანამშრომლისთვის, ისე „მენტორი“ თანამშრომლისათვის	▶ პროფესიული ცოდნის განვითარება ▶ ახალი უნარების შეძენა ▶ თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების სტანდარტის დაწესება ▶ პიროვნული ეფექტიანობა ▶ ორგანიზაციული ცოდნა
როლური თამაშები	როლური თამაშები ცდისა და სწავ-ლების გზით, საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს, შეიძინონ რეალურ ვითარებაში მუშაობისას გამოსადეგი ცოდნა და უნარები. როლური თამა-შებისას მნიშვნელოვანია ტრენერის მხარდაჭერა	▶ ახალი უნარების შეძენა არაფორმალურ გარემოში ▶ სამომავლოდ შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებული გამოცდილების მიღება ▶ თანამშრომლობის გაღვივება

III. მოხელის პროფესიული განვითარება

სწავლების შოკაბი	აღწერა	აქვ ვილუბუ შედეგად?
პროფესიული ასოციაციების, სამუშაო ჯგუფების, საბჭოების წევრობა	პროფესიული ჯგუფების, შიდა უწყებრივი ან უწყებათაშორისი ჯგუფების წევრობა გულისხმობს ამ ჯგუფების მიერ გამართულ ღონისძიებებში მონაწილეობას, უწყების წარმომადგენლობას და გარკვეულ მასალაზე წვდომას	▶ პროფესიული ცოდნის გაფართოება ▶ არსებულ სფეროში მიმდინარე მოვლენების შესახებ ცოდნა ▶ ლიდერული უნარების განვითარება ▶ კომუნიკაციის უნარების დახვეწა
„ქოუჩინგი“ (ე.წ. „მწვრთნელი“)	მოხელესა და ხელმძღვანელს ან გარე ექსპერტს შორის თანამშრომლობა, რომელიც მიმართულია შესაძლებლობების, თავდაჯერებულობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებისკენ. ქოუჩინგის მიზანია განავითაროს და გააძლიეროს თანამშრომელი, შესთავაზოს ალტერნატივები. როგორც წესი, გრძელდება დროის გარკვეულ მონაკვეთში (1 თვიდან 1 წლამდე) და დაკავშირებულია კარიერული განვითარების სპეციფიკურ მიზანთან	▶ მენეჯერული და ლიდერული უნარ-ჩვევები ▶ პრობლემის გადაჭრისა და თანაც კრეატიულად გადაჭრის უნარის გაუმჯობესება ▶ თავდაჯერებულობის შეძენა ▶ სოციალური უნარების განვითარება
შემთხვევების ანალიზი ე.წ. „Case Study“	რეალური გამოწვევების ანალიზი, როდესაც მოხელემ უნდა შეაფასოს ხელმძღვანელის მიერ წარმოდგენილ კონკრეტულ სიტუაციაში აღწერილი პრობლემები, პარამეტრები და პრობლემათა ალტერნატიული გადაჭრის გზები	▶ პრობლემის გადაჭრის უნარების განვითარება ▶ ინფორმაციის ანალიზი და შეფასება ▶ მენეჯერული უნარების განვითარება

განვითარების შედეგები

განვითარების შედეგები აღწერს განმავითარებელი მეთოდების გამოყენების რეზულტატს. ცხრილის შესაბამის გრაფაში იწერება ინდიკატორები, რომლებიც განსაზღვრავს, თუ როდის ჩაითვლება მოხელის ცოდნა, უნარები და კომპეტენცია გაუმჯობესებულად. სასურველია, ინდიკატორები იყოს მაქსიმალურად გაზომვადი, დაკვირვებადი. ინდიკატორების გაწერისას თავი უნდა ავარიდოთ ზოგად ფრაზებს: „გაუმჯობესდება“, „ხარისხი ამაღლდება“, „წარმატებულად შესრულდება“ და ა.შ. სანაცვლოდ, აჯობებს მიუთითოთ შეცვლილი გარემოება: „ტექსტის მნიშვნელოვანი გრამატიკული შეცდომების გარეშე მომზადება“, „საერთაშორისო ანგარიშების დამოუკიდებლად დამუშავება.“



თანამშრომლის პროფესიული/პროფესიული განვითარების გეგმის ნიმუში

თანამშრომლის სახელი, გვარი:	A
თანამდებობა:	სპეციალისტი
სტრუქტურული ერთეული:	ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი
უშუალო უფროსი (სახელი, გვარი, თანამდებობა):	B
შეფასების პერიოდი:	2018 წლის 1 თებერვალი - 1 დეკემბერი
შევსების თარიღი:	2018 წლის 20 დეკემბერი

#	განვითარების კომპონენტი (მოიცავს ცოდნას, უნარს/ კომპეტენციას)	განსახილველი აქტივობა	საჭირო ჩასუკის	პერიოდი
1	ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამის გამოყენების ცოდნა	ტრენინგი კონსულტაციები გამოცდილ სპეციალისტებთან	200 ლარი გამოცდილი სპეციალისტის დრო	მარტი საჭიროების მიხედვით წლის მანძილზე
2	თანამშრომლებთან კომუნიკაციის უნარი	ტრენინგი	300 ლარი	თებერვალი
3	თანამშრომელთა გამოკითხვის ჩატარების ცოდნა და უნარ- ჩვევები	ტრენინგი „ექსპერტიზა“ კვლევაში გამოცდილი სპეციალისტების დახმარება გამოკითხვებთან დაკავშირე- ბით ლიტერატურის გაცნობა და მაგალითების განხილვა	200 ლარი გამოცდილი სპეციალისტების დრო შესაბამისი წიგნი /ები, სტატიები	ივლისი გამოკითხვის ჩატარების პერიოდში ივნისი

მოსალოდნელი შედეგები (ინდიკატორი)	თანამშრომლის კომპენზაცია (არასავალდებულო)	ხელმძღვანელის კომპენზაცია (არასავალდებულო)
სპეციალისტს შეუძლია პროგრამაში შეიყვანოს ყველა მონაცემი შესაბამის ველებში უხარვეზოდ		ახალი ფუნქციაა ამ თანამშრომლისთვის, იწყებს პროგრამაში მუშაობას მეორე კვარტლიდან და საჭიროებს სწავლას
სპეციალისტი დროულად და სრულად იღებს საჭირო ინფორმაციას თანამშრომლებისგან. იცის, როგორ დაამყაროს ვერბალური და წერიითი კომუნიკაცია ისე, რომ მიიღოს საჭირო შედეგი თანამშრომელთა გაღიზიანების გარეშე	მაქვს პრობლემა, დავარწმუნო თანამშრომლები დროულად მომავლოდონ საჭირო ინფორმაცია	წინა შესაფასებელმა პერიოდმა აჩვენა, რომ სპეციალისტს ჰქონდა ხარვეზები თანამშრომლებისგან საჭირო ინფორმაციის მოპოვების პროცესში
სპეციალისტს შეუძლია შესაბამის საკითხებთან დაკავშირებით კითხვარის შემუშავება, იცის, რა შემთხვევაში როგორი ტიპის კითხვები უნდა გამოიყენოს, შეუძლია მონაცემების სტატისტიკური დამუშავება და კვლევის ანგარიშის დაწერა		სპეციალისტისთვის ახალი დავალებაა და სჭირდება როგორც კითხვარების შემუშავების, ისე სტატისტიკური ინფორმაციის დამუშავების ცოდნა და უნარჩვევების გამომუშავება

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

