



თბილისის ღია სასწავლო
უნივერსიტეტი

მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების
სისტემა

(დამტკიცებულია აკადემიური და წარმომადგენლობითი სენატის 2018 წლის 22 მარტის #80
დადგენილებით)

შინაარსი

შესავალი.....3

უნივერსიტეტის ეფექტური მართვის მექანიზმები. სამუშაოს მართვა.....3

დაგეგმვა.....4

მონიტორინგი:4

მონიტორინგის მექანიზმები ორგანიზაციის დონეზე.....4

მონიტორინგის მექანიზმები სტრუქტურული ერთეულის დონეზე.....5

მონიტორინგის მექანიზმები ინდივიდუალურ დონეზე.....5

პროფესიული განვითარების მექანიზმები.....6

შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი.....6

შეფასების მიზანი.....6

შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება.....6

შეფასების სტანდარტები.....7

მონაცემების შეგროვება.....7

შეგროვებული მონაცემების დამუშავება.....7

შეფასების შედეგების მართვა.....8

მოტივაცია.....8

დანართი 19

დანართი 214

დანართი 3.....19

შესავალი

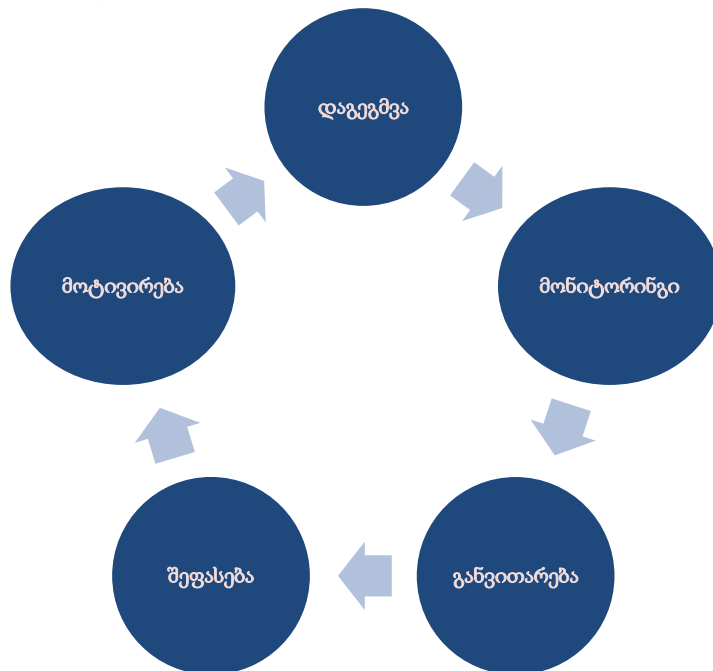
მოცემულ დოკუმენტში განხილულია შპს თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტში (შემდეგში „უნივერსიტეტი“/„თოუ“) მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმები და შეფასების სისტემა, რომელიც ემსახურება თოუ-ში სამუშაოს მართვის მეთოდების დანერგვას და ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნებისა და ამოცანების მაქსიმალურად სწრაფად, ხარისხიანად და ნაკლების დანახარჯებით მიღწევას. დოკუმენტი განკუთვნილია ადამიანური რესურსების ერთეულის წარმომადგენლების, ხელმძღვანელების და უნივერსიტეტის მართვაში ჩართული ყველა დაინტერესებული პირისათვის.

დოკუმენტი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: უნივერსიტეტის მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდის გზები, მონიტორინგის მექანიზმები , როგორც სტრუქტურული ერთეულის , ასევე თითოეული თანამშრომლის დონეზე; თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მექანიზმები, თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების მეთოდები, შეფასების ფორმები და შეფასების კითხვარები, თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლების საკითხები.

1. უნივერსიტეტის ეფექტური მართვის მექანიზმები. სამუშაოს მართვა

სამუშაოს მართვა (Performance Management) მოიაზრებს უნივერსიტეტის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებულ აქტივობათა ერთობლიობას. სამუშაოს მართვის პროცესის გაუმჯობესებისათვის უნივერსიტეტი იყენებს ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორცაა: საქმიანობის დაგეგმვა, შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგი, პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და თანამშრომელთა მოტივირება.

სამუშაოს მართვის ციკლი



1.1. დაგეგმვა

დაგეგმვა სამუშაოს მართვის ფუძემდებლური კომპონენტია და მოიაზრებს უნივერსიტეტის მიერ მომავლის ხედვის და ამ ხედვიდან გამომდინარე სტრატეგიული მიზნების არსებობას არა მარტო ზოგად ორგანიზაციულ დონეზე, არამედ თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის (სამსახური/დეპარტამენტი/სკოლა და სხვ.) და შემდგომ თითოეული თანამშრომლისათვის განსაზღვრული მისიის, მიზნებისა და ამოცანების დონეზე. აღნიშნულით უნივერსიტეტის ფარგლებში მომუშავე თითოეული თანამშრომლისათვის გასაგები ხდება საკუთარი ადგილი და როლი ორგანიზაციის საქმიანობასა და მიზნებში.

1.2 მონიტორინგი:

მონიტორინგი უნივერსიტეტის განვითარების, მისი ეფექტიანობის უზრუნველყოფისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპონენტია და დაგეგმვასთან კომბინაციაში იგი წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი ყველაზე ქმედითი ინსტრუმენტია ორგანიზაციის ხელში.

მონიტორინგი თოუ-ში სისტემატურად მიმდინარე პროცესია და იგი მისი მუშაობის პროდუქტიულობის მუდმივ ამაღლებაზეა ორიენტირებული.

მონიტორინგი გულისხმობს: თოუს მმართველი რგოლების მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაზე დაკვირვებას და დაკვირვების შედეგების შესახებ თანამშრომლების სისტემატურ ინფორმირებას და რეაგირებაზე კონტროლს.

მონიტორინგით მიიღწევა:

ა) უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმიდან არსებული „გადახვევების“ დროული აღმოჩენა და მათი „გამოსწორება“, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე ცალკეული თანამშრომლის საქმიანობაში.

ბ) თანამშრომელთა ინფორმირება მათ სამუშაოში არსებული პრობლემების, შესაბამისად, განვითარების და გაუმჯობესების საჭიროებების შესახებ. მონიტორინგის არსებობა მუდმივად უზიარებს თანამშრომლებს საკუთარი სამუშაოს ანალიზისკენ, დასახული მიზნების მიღწევის გზაზე პრობლემების დროულად იდენტიფიცირებისაკენ. ეხმარება თანამშრომელს საკუთარი სისუსტეების (ასეთების არსებობის შემთხვევაში) აღმოჩენასა და გამოსწორებაში.

გ) ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება- მონიტორინგი თოუ-ში არ გამოიყენება „დამნაშავეების“ გამოხშირვის ინსტრუმენტად. იგი არ ემსახურება თანამშრომლების დაშინებას და დასასჯელი ინდივიდების იდენტიფიცირებას.

მონიტორინგის ინსტრუმენტები პირობითად სამ დონეზე განიხილება:

- ✓ მთლიანად უნივერსიტეტის საქმიანობის მონიტორინგი;
- ✓ სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის მონიტორინგი;
- ✓ თანამშრომლის საქმიანობის მონიტორინგი;

1.2.1 მონიტორინგის მექანიზმები ორგანიზაციის დონეზე:

მონიტორინგის ეფექტიანი მექანიზმებისათვის ხელსაყრელი გარემოს ჩამოყალიბებას თოუ-ში ხელს უწყობს შემდეგი ინსტრუმენტები:

- მონიტორინგის ჯგუფის ფორმირება;
- შეცდომების მიმართ ტოლერანტობის დანერგვა ორგანიზაციის კულტურაში;

- სტრატეგიული მიმართულების მიღწეული წარმატებების განსაკუთრებულად აღნიშვნა.

1.2.2 მონიტორინგის მექანიზმები სტრუქტურული ერთეულის დონეზე:

სტრუქტურული ერთეულების ერთმანეთთან კომუნიკაციისა და კოორდინაციის ხარისხის გასაუმჯობესებლად, ეფექტიანი მონიტორინგისთვის გამოიყენება ისეთი ინსტრუმენტები, როგორცაა:

- სისტემატური თათბირების ჩატარება სტრუქტურული ერთეულის შიგნით (თათბირის ოქმების წარმოება);
- ინდივიდუალური საუბრები ერთეულის თანამშრომელთან;
- თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა (დავალებათა ელექტრონული პანელი Task.ge)

1.2.3 მონიტორინგის მექანიზმები ინდივიდუალურ დონეზე:

იმისათვის, რომ თოუს თითოეული თანამშრომელი თავს გრძნობდეს მონიტორინგის პროცესის აქტიურ წევრად და არა ხელმძღვანელობის მხრიდან შეფასებისა და კონტროლის პასიურ ობიექტად, თანამშრომელი აღჭურვილია ისეთი ინსტრუმენტებით, რომლებიც მას საკუთარი სამუშაოს ეფექტიანი მონიტორინგის შესაძლებლობას აძლევს. კერძოდ:

- თანამშრომელთა თვიშეფასება და კმაყოფილების კვლევა;
- კოლეგებისათვის ერთმანეთის სწავლების /გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობის მიცემა;
- განვითარებისთვის „სივრცის“ გამოყოფა (თანამშრომლის გათავისუფლება ვალდებულებებისაგან: მთელი დღის განმავლობაში თანამშრომელი მინდობილია საკუთარ თავს, თვითონ წყვეტს რას გააკეთებს, როგორ და რა ფორმით. ერთადერთი ვალდებულება, რომელიც მას აქვს არის დღის ბოლოსთვის ხელმძღვანელისათვის საკუთარი მუშაობის პროდუქტის წარდგენა).

1.3 პროფესიული განვითარება:

პროფესიული განვითარება ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ იმ აქტივობათა და პროგრამათა ერთობლიობაა, რომელიც კონკრეტულად თანამშრომლების თუ გლობალურად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზე არის ირიენტირებული.

პროფესიული განვითარების პროცესი მოიცავს:

- საჭიროებების დადგენას;
- პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების/აქტივობების მომზადებას (აწარმოებს უწყვეტი განათლებისა და კარიერული ზრდის ცენტრი)
- მიღებული შედეგების შეფასებას.

საჭიროებების დადგენა: იდენტიფიცირებული საჭიროებები გვეკარნახობენ არა მხოლოდ იმას, თუ კონკრეტულად რა სფეროებში არის საჭირო კომპეტენციების გაღრმავება და ახალი ცოდნის შეძენა, არამედ იმასაც, თუ კონკრეტულად რა მეთოდი/სტრატეგია შეიძლება იყოს ამისათვის ყველაზე ეფექტიანი. საჭიროებების დადგენისათვის აუცილებელი ელემენტია თანამშრომელთა რეგულარული შეფასება . შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესაძლებლობას იძლევა

განვსაზღვროთ , თუ რა კომპეტენციას ფლობს ორგანიზაცია, რა იციან და რა არ იციან მისმა თანამშრომლებმა და, შესაბამისად, რა წვლილი შეაქვს თოთოეულ მათგანს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საქმეში.

1.3.1 პროფესიული განვითარების მექანიზმებია: ტრენინგი; მენტორინგი; კონფერენცია; ხარისხის წრეები; როტაცია; თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმა (თავად ადგენს და პასუხისმგებელია მის შესრულებაზე)

1.3.2. მიღებული შედეგების შეფასება: შეფასება სამუშაოს მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილია და საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ ორგანიზაციაში მომუშავე ინდივიდების მიერ მის წარმატებაში შეტანილი წვლილი.

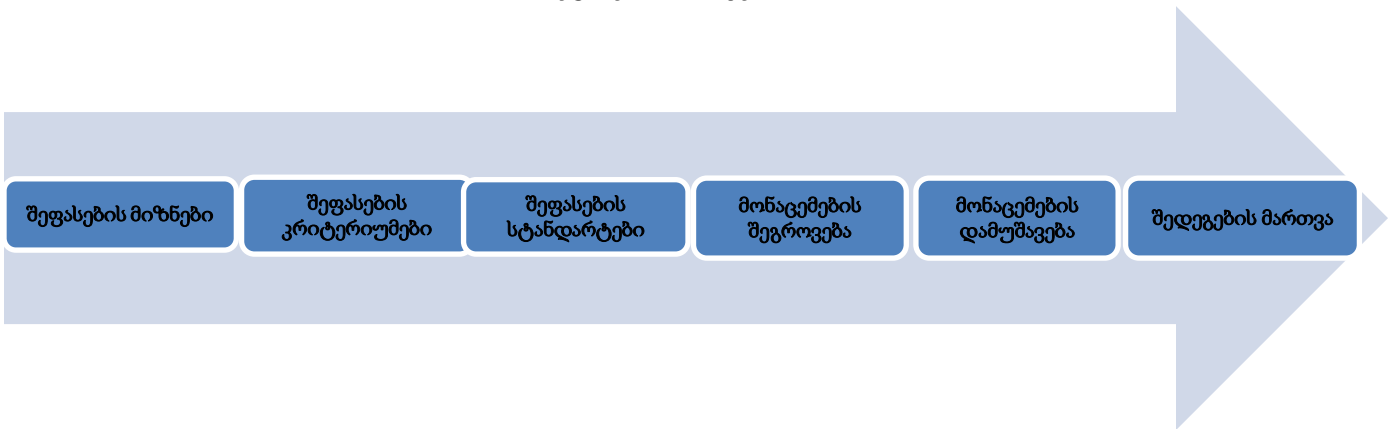
შეფასების პროცესის ფარგლებში არსებითად უმჯობესდება კომუნიკაცია თანამშრომლებს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს შორის. შეფასების პროცესს დადებითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე.

შეფასების პროცედურა უფრო ნათელს და გასაგებს ხდის თანამშრომლისათვის იმას, თუ რა მოლოდინები არსებობს მის მიმართ ორგანიზაციაში, რა ვალდებულებების შესრულებას აკისრებს ხელმძღვანელი და რა სტანდარტები არსებობს მათი შესრულების კუთხით.

შესრულებული სამუშაოს ფორმალური შეფასება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ , თოუს ყველა დასაქმებულისთვის. თითოეული დასაქმებული ფასდება შემფასებლის მიერ, რომელიც შეიძლება იყოს უშუალოდ ხელმძღვანელი ან საამისოდ გამოყოფილი პირი.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი. შეფასების პროცესი მოიცავს შემდეგ საფეხურებს: შეფასების მიზნების ფორმულირება; შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება; შეფასების სტანდარტების აღწერა; მონაცემების შეგროვება; შეგროვებული მონაცემების დამუშავება და შეფასების შედეგების მართვა.

შეფასების პროცესი:



I საფეხური. შეფასების მიზანი: შეფასების მიზანია საქმიანობის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება, თითოეული ინდივიდის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის გზით.

II საფეხური. შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება

შეფასების კრიტერიუმებად გამოიყენება მხოლოდ ის მახასიათებლები, რომლებიც მჭიდრო კავშირშია სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებასთან. რელევანტური კრიტერიუმებია:

ა) თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობაში მითითებული ინფორმაცია;

ბ) მასზე გადანაწილებული მიზნების/ამოცანების სია (გეგმა)

დასაქმებულის შეფასება კომპეტენციების მიხედვით ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკაა. მნიშვნელოვანია თითოეული დასაქმებული შეფასდეს იმ კომპეტენციების მიხედვით, რაც გავლენას ახდენს მისი სამუშაოს შესრულების შედეგებსა და ეფექტიანობაზე. შესაბამისად, პერსონალის შეფასებისას გამოიყენება სამუშაოს აღწერილობაში არსებული კომპეტენციები. შეფასების პროცესში გამოიყენება თოუ-ს მიერ განსაზღვრული 10 (ათი) კომპეტენცია, რომელსაც აუცილებელია იცნობდეს ყველა დასაქმებული, რასაც უზრუნველყოფს უშუალო ხელმძღვანელი/შემფასებელი და დასტურდება დანართი 1-ით განსაზღვრული კომპეტენციების გაცნობის ოქმზე ხელმოწერით.

III საფეხური.. შეფასების სტანდარტების აღწერა :

სტანდარტი უნდა იყოს ძალიან კონკრეტული, ნათელი, გაზომვადი, ერთაზროვანი და რეალისტური. შეფასების მნიშვნელოვანი ამოცანაა-უზრუნველყოს უკუკავშირი: თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რა კრიტერიუმებით ფასდება მისი საქმიანობა, მისი მისწრაფება- ხარისხიანად შეასრულოს სამუშაო.

IV საფეხური. მონაცემების შეგროვება

მონაცემების შეგროვებას ვახდენთ შეფასების შემდეგი მეთოდებით: კითხვარი და რუბრიკა (იხ. დანართი 1; 2; .3;). კონკრეტული მეთოდის შერჩევა ხდება შეფასების მიზნების და ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსების გათვალისწინებით.

V საფეხური. შეგროვებული მონაცემების დამუშავება

შეფასების შედეგების დამუშავება თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის შესახებ ადეკვატური დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობას იძლევა. ცხადი ხდება რა ძლიერი და რა სუსტი მხარეები აქვს კონკრეტულ თანამშრომელს და რა მიმართულებით არის საჭირო რეაგირების მოხდენა;

შეფასების პოზიტიური შედეგები უნივერსიტეტისათვის:

- ✓ პრიორიტეტებზე ფოკუსირების გაუმჯობესება;
- ✓ ორგანიზაციული ამოცანების გაზიარება-ერთიანი მიმართულების ჩამოყალიბება;
- ✓ სამუშაოს შესრულების სრულყოფილი სტანდარტები;
- ✓ პოტენციალისა და მოტივაციის გაუმჯობესების ფართო შესაძლებლობები
- ✓ აძლიერებს კორპორაციულ სულისკვეთებას/ინფრასტრუქტურას;
- ✓ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის საქმიანი ურთიერთობების გაუმჯობესება.

შეფასების პოზიტიური შედეგები მენეჯერისათვის:

- ✓ სათანადო დრო საკითხების /მომავალი საქმიანობის განსახილველად;
- ✓ უკუკავშირი უნივერსიტეტის პერსონალისგან;
- ✓ უკეთესი ატმოსფერო;
- ✓ კომუნიკაციის გაუმჯობესება-უფრო მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულება ინდივიდუალურ თანამშრომლებსა და უშუალო მენეჯერს შორის;

- ✓სამუშაო უკეთ შესრულება, როგორც ინდივიდის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის მიერ;
- ✓მენეჯერად ჩამოყალიბება;
- ✓პროაქტიური- წინასწარ განჭვრეტს პრობლემურ სიტუაციებს;
- ✓განსაზღვრავს სწავლების/განვითარების პრიორიტეტებს.

შეფასების პოზიტიური შედეგები პერსონალისთვის:

- ✓ფუნქციების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- ✓ხელს უწყობს ინდივიდუალური მიზნების განხორციელებას;
- ✓სამუშაოს შესრულების უფრო ობიექტური/სამართლიანი შეფასება და ინდივიდუალური უკუკავშირი;
- ✓შგრძნება, რომ ხარ ორგანიზაციის სრულუფლებიანი წევრი;
- ✓გაწეული წვლილის აღიარება;
- ✓მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ამოცანები-საკვანძო საკითხებზე ფოკუსირების შესაძლებლობა;
- ✓ახალი შეხედულებები/იდეები;
- ✓ახალი პასუხისმგებლობების აღებისა და დასახული ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო სწავლების მეტი შესაძლებლობები;
- ✓გაუმჯობესებული კომუნიკაცია.

VI საფეხური. შეფასების შედეგების მართვა

შეფასების შედეგების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია განხორციელდეს:

- ა) თანამშრომლის დაწინაურება;
- ბ) სხვა სამუშაოზე გადაყვანა;
- გ) ტრენინგის ან სხვა სახის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა;
- გ) თანამშრომლების წახალისება და სხვ ;

დაუშვებელია შეფასების შედეგების პირდაპირი დაკავშირება თანამშრომელთა დასჯასთან, სამსახურიდან მათ დათხოვნასთან.

1.4 მოტივაცია. მოტივაცია სამუშაოს მართვის პროცესების გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი ელემენტია. თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდისთვის უნივერსიტეტი ტრადიციულ მეთოდებთან (დასჯა/წახალისება) ერთად იყენებს მოტივაციის გამაღვივებელ ისეთი ფაქტორებს, როგორცაა: ავტონომიურობა, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა და დანიშნულების/მნიშვნელობის გაცნობიერება.

✓ **ავტონომია:** თოუ-ს თანამშრომლისათვის ავტონომიის მინიჭებით და დამოუკიდებელი აზროვნებისა თუ შემოქმედებისთვის გარკვეული სივრცის შექმნით ხელმძღვანელი აჩვენებს თანამშრომელს, რომ ენდობა მას, მის კომპეტენციას, რითაც ქმნის სამუშაოს მაღალი სტანდარტებით შესრულებისათვის ხელსაყრელ გარემოს.

✓ **პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა:** პროფესიული ზრდის შესაძლებლობაში იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენის პოტენციალი.

✓ **დანიშნულების/ღირებულების განცდა:** თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებული და მნიშვნელოვანია

ორგანიზაციისთვის. დანიშნულების გარეშე ნებისმიერი სამუშაო მექანიკურ აქტივობათა მარტივი ერთობაა და ადრე თუ გვიან მოსაბეზრებელი ხდება.

დანართი 1: კომპეტენციების გაცნობის ოქმი და შეფასების რუბრიკა



თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი

კომპეტენციების გაცნობის ოქმი

| | |
|----------------------------|--|
| დასაქმებულის სახელი, გვარი | |
| თანამდებობა | |
| სტრუქტურული ერთეული | |
| შეხვედრის თარიღი | |

| N | კომპეტენციები |
|---|---|
| 1 | ხელს უწყობს თოუ-ში მართვის სისტემის დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას, დასაქმებულთა თანასწორობას და სამართლიან მოპყრობას |
| 2 | ხელმძღვანელებს აძლევს უკუკავშირის გაცემულ დავალებებთან მიმართებაში |
| 3 | გააზრებული აქვს თოუს-ს მისია და სტრატეგიული განვითარების გეგმა, ასევე ის საზოგადოებრივი სარგებელი, რომლის შექმნაც ევალება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას და პირადად მას. გადაწყვეტილებებს იღებს კეთილსინდისიერად |
| 4 | ზრუნავს თვითგანვითარებაზე გამოცდილების გაზიარების, განმავითარებელი დავალებების, თუ სასწავლო კურსების (ტრენინგებზე) გავლის გზით |
| 5 | აქვს გუნდური მუშაობის უნარი, ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას და საერთო მიზნების მიღწევის წახალისებას |
| 6 | შეუძლია შეაფასოს და გაანალიზოს თოუ-ს ძლიერი და სუსტი მხარეები |
| 7 | აქვს ინფორმაციის შესაბამისი წყაროებიდან მოპოვების უნარი. ორიენტირებულია ხარისხიანი |

| | |
|----|---|
| | და მრავალფეროვანი ინფორმაციის მოპოვებასა და შეგროვებაზე |
| 8 | შეუძლია ახალ და განსხვავებულ სიტუაციებთან, ადამიანებთან და ჯგუფებთან ადაპტირება |
| 9 | დროულად, შეხსენების გარეშე ასრულებს დავალებებს |
| 10 | ორიენტირებულია დროულად და ხარისხიანად გასცეს ინფორმაცია ან სერვისი |

შემფასებლის კომენტარი

დასაქმებულის კომენტარი

შემფასებლის ხელმოწერა _____

დასაქმებულის ხელმოწერა _____



თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი

შეფასების რუბრიკა:

| N | კომპეტენციები | 3 ქულა | 2 ქულა | 1 ქულა |
|---|--|---|---|---|
| 1 | ხელს უწყობს თოუ-ში მართვის სისტემის დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას, დასაქმებულთა თანასწორობას და სამართლიან მოპყრობას | თოუ-ს პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობისთვის მოწოდებულია მისი საქმიანობა იყოს გამჭვირვალე, რითაც ხელს უწყობს დასაქმებულთა თანასწორობას და სამართლიან მოპყრობას | თოუ-ს პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობისთვის მისი საქმიანობა არის ნაწილობრივ გამჭვირვალე, რაც ხელს არ უწყობს დასაქმებულთა თანასწორობას და სამართლიან მოპყრობას | არაფერს აკეთებს თოუ-ს პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობისთვის, რითაც ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებულთა თანასწორობას და სამართლიან მოპყრობას |
| 2 | ხელმძღვანელებს აძლევს უკუკავშირის გაცემულ დავალებებთან მიმართებაში | დავალებას ასრულებს დროულად და შესრულების შესახებ უკუკავშირის აწვდის ხელმძღვანელს დაუყოვნებლივ | დავალებას ასრულებს დროულად და შესრულების შესახებ უკუკავშირის აწვდის ხელმძღვანელის მოთხოვნის შემთხვევაში | დავალებას ასრულებს მნიშვნელოვანი დაგვიანებებით შესაბამისად ხელმძღვანელის მიმართ უკუკავშირის აზრს კარგავს |
| 3 | გააზრებული აქვს თოუ-ს მისია და სტრატეგიული განვითარების გეგმა, ასევე ის საზოგადოებრივი სარგებელი, რომლის შექმნაც ევალება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას და პირადად მას. გადაწყვეტილებებს იღებს კეთილსინდისიერად | გააზრებული აქვს თოუ-ს მისია და სტრატეგიული განვითარების გეგმა, გადაწყვეტილებებს იღებს კეთილსინდისიერად | ნაწილობრივ გააზრებული აქვს თოუ-ს მისია და სტრატეგიული განვითარების გეგმა, გადაწყვეტილებებს იღებს კეთილსინდისიერად | გაცნობილია თოუ-ს და სტრატეგიული განვითარების გეგმას, თუმცა გააზრებული არ აქვს მისი მნიშვნელობა |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 4 | ზრუნავს დასაქმებულის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე: გამოცდილების გაზიარების, განმავითარებელი დავალებების, საკითხავი მასალის მიცემის, თუ სასწავლო კურსების (ტრენინგებზე) შეთავაზებით | ზრუნავს თვითგანვითარებაზე გამოცდილების გაზიარების, განმავითარებელი დავალებების, თუ სასწავლო კურსების (ტრენინგებზე) გავლის გზით | ზრუნავს თვითგანვითარებაზე ნაწილობრივ, და შემოიფარგლება სამუშაო შეხვედრებით | ზრუნავს თვითგანვითარებაზე იშვიათად, შემოიფარგლება სამუშაო შეხვედრებით |
| 5 | აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, ხელს უწყობს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას და საერთო მიზნების მიღწევის წახალისებას | აქვს გუნდური მუშაობის უნარი, ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე | საჭიროების შემთხვევაში ნერგავს გუნდური მუშაობის პრაქტიკას და იშვიათად ინტერესდება გუნდური შედეგის მიღწევით | აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, მისთვის საინტერესო საკითხებზე, თუმცა საერთო მიზნების მიღწევის წახალისებას არ ახდენს |
| 6 | შეუძლია შეაფასოს და გაანალიზოს თოუ-ს ძლიერი და სუსტი მხარეები | აფასებს და აანალიზებს თოუ-ს ძლიერ და სუსტ მხარეებს | აქვს თოუ-ს ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების უნარი, თუმცა ნაკლებად აანალიზებს | აფასებს თოუ-ს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, მაგრამ არ იაზრებ საკუთარ როლს დაწესებულების განვითარებაში |
| 7 | აქვს ინფორმაციის შესაბამისი წყაროებიდან მოპოვების უნარი. ორიენტირებულია ხარისხიანი და მრავალფეროვანი ინფორმაციის მოპოვებასა და შეგროვებაზე | სამუშაოს ასრულებს ხარისხიანად, ორიენტირებულია ხარისხიანი და მრავალფეროვანი ინფორმაციის მოპოვებასა და გაანალიზებაზე | სამუშაოს ასრულებს ხარისხიანად, მაგრამ უშვებს შეცდომებს, რის გამოც საჭირო ხდება მის მიერ შესრილებული სამუშაოს კონტროლი | სამუშაოს ასრულებს დაბალი ხარისხით, ადგილი აქვს ხშირ შეცდომებს, რის გამოც საჭირო ხდება სამუშაოს მუდმივი კონტროლი |
| 8 | შეუძლია ახალ და განსხვავებულ სიტუაციებთან, ადამიანებთან და ჯგუფებთან ადაპტირება | სტრესული და რთული ვითარების დროს დამოუკიდებლად პოულობს გამოსავლის გზებს. გადაწყვეტილებებს იღებს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში | ხშირად ვერ ღებულობს გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად, სირთულეების დასაძლევად ითხოვს მითითებებსა და დახმარებას ხელმძღვანელობისგან | გაურბის მიიღოს გადაწყვეტილება დამოუკიდებლად და შესაბამისად დაიცვას საკუთარი პოზიცია/მოსაზრება. |

| | | | | |
|----|--|---|---|---|
| 9 | დროულად, შეხსენების გარეშე ასრულებს დავალებებს | მუშაობს სწრაფად და დაგეგმილ სამუშაოებს ასრულებს დროულად, იცავს სამუშაოს შესრულების ვადებს | მუშაობს ნელა, ახასიათებს საქმის გადადება, საჭიროებს პერიოდულ შეხსენებას | მუშაობს ნელა. ახასიათებს საქმისადმი გულგრილი დამოკიდებულება, თავს ვერ ართმევს დაკისრებულ მოვალეობებს |
| 10 | ორიენტირებულია დროულად და ხარისხიანად გასცეს ინფორმაცია ან სერვისი | აქვს მოსმენის უნარი, თავის აზრებს გადმოსცემს ძალზე კარგად, აქვს უნარი არგუმენტირებულად დაასაბუთოს თავისი სიმართლე, ინფორმაციასა და სერვისს აწვდის დროულად და ხარისხიანად, არის კომუნიკაბელური | აქვს უნარი თავისუფლად გადმოსცეს თავისი პოზიცია, ინფორმაციასა და სერვისს აწვდის დაგვიანებით და ხარვეზებით, აქვს კომუნიკაბელურობის პრობლემა | რთულად გადმოსცემს თავის აზრებს, ინფორმაციისა და სერვისის მიწოდებისას აქვს პრობლემები მოსმენისა და ზეპირი კომუნიკაციის არ ქონის გამო |

დანართი 2: დასაქმებულის თვითშეფასება და შეფასება ხელმძღვანელის მიერ



თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი

თანამშრომლის თვითშეფასება

კონფიდენციალურია

მოცემული ფორმა რეგისტრირებული არ იქნება არსად და არ არის აუცილებელი მისი ჩვენება თქვენი ხელმძღვანელისთვის. მისი მიზანია, დაგეხმაროს თქვენ გასაუბრებისათვის მომზადებაში, ამდენად გთხოვთ იყოთ გულწრფელის და გაგვიზიაროთ თქვენი შეხედულებები.

მოცემული ფორმა თანამშრომელს ეძლევა არაუმცირეს 2 კვირით ადრე შეფასების გასაუბრების ჩატარებამდე.

გთხოვთ, გასაუბრებაზე თან იქონიოთ შევსებული ფორმით.

თანამშრომელი:

თანამდებობა:

შემფასებელი: თარიღი: /..... /..... დრო:

ადგილი:

○ როგორ ფიქრობთ, რა იყო თქვენი საუკეთესო მიღწევა თქვენს მუშაობაში გასული წლის განმავლობაში და რატომ?

○ თქვენი აზრით, რა იყო თქვენი ძირითადი ამოცანები გასული წლის განმავლობაში და როგორ ფიქრობთ, რამდენად შეასრულეთ ისინი?

○ რომელი კონკრეტული უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და ძლიერი მხარეები დაგეხმარათ საუკეთესო შედეგის მიღწევაში?

| |
|--|
| |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ რა ფაქტორებმა (თუ ასეთი არსებობს) შეზღუდეს ან შეუმალეს ხელი თქვენი ამოცანების შესრულებას? |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ როგორ ფიქრობთ, თქვენი მუშაობის რომელ ასპექტში საჭიროებთ შესრულების გაუმჯობესებას? |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ თქვენი აზრით, რა სახის მხარდაჭერა შეუძლია გაგიწიოს ხელმძღვანელობამ ან უნივერსიტეტმა თქვენი სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაში? |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ რა სახის მიღწევებს ისურვებდით მომავალ წელს თქვენს მუშაობაში ან კარიერაში? |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ რა სახის სწავლებას შეუძლია დაგეხმაროს თქვენი მიზნების მიღწევაში? |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ როგორ ფიქრობთ, პირადად თქვენ, რა შეგიძლიათ გააკეთოთ თქვენი მიზნების მისაღწევად? |



სამუშაოს შესრულების შეფასების განხილვა

კონფიდენციალურია

ივსება შემფასებლის მიერ

A. ინფორმაცია თანამშრომლის შესახებ

თანამშრომელი _____

თანამდებობა _____

შეფასების თარიღი: ____ / ____ / ____ დრო: _____

შემფასებელი : _____

| | |
|--|---------------------------|
| B. საქმიანობის საერთო მიმოხილვა | |
| <p>მთელი სამუშაოს რომელ ასპექტში გამოავლინა ინდივიდმა საუკეთესო კომპეტენცია?</p> <p>გადახედეთ სამუშაოს აღწერილობაში მოცემულ ინფორმაციას და გააკეთეთ კომენტარი უნარ-ჩვევების, გამოცდილების და თვისებების მიმართ, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს მიზნების მიღწევაში.</p> | |
| <p>როგორი იყო ძირითადი ინდივიდუალური ამოცანები და რა ხარისხით მოხდა მათი შესრულება?</p> <p>ისარგებლეთ თანამშრომლის მიერ წარმოდგენილი წლიური ანგარიშით. კომენტარი გააკეთეთ შესრულებულ ამოცანებზე და მოიყვანეთ მიზეზები არშესრულებული ამოცანების მიმართ.</p> | |
| ამოცანები | მიღწევები/მიზეზები |

| | | |
|---|----------------------------|----------------------|
| | | |
| <p>განვითარების ფაქტორები- გამოყავით ნებისმიერი ფაქტორი, რომლებმაც ხელი შეუშალეს ინდივიდს ამოცანის შესრულებაში.</p> | | |
| <p>C. განვითარების საჭიროებები</p> | | |
| <p>უნარ-ჩვევების, სამუშაოს შესრულების ან ქცევის რა ასპექტების გაუმჯობესება შეიძლება, რაც ხელსშეუწყობს შემდგომ მიღწევებს მუშაობაში და პერსონალური ამოცანების შესრულებას?</p> | | |
| <p>D.განვითარების გეგმა: შეათანხმეთ სწავლების, განვითარების ან მხარდაჭერის მეთოდები, რაც ხელს შეუწყობს აღნიშნული ასპექტების გაუმჯობესებას</p> | <p>ვინ ასრულებს</p> | <p>ვადები</p> |
| <p>სამენეჯმენტო /ორგანიზაციული მხარდაჭერა</p> | | |

| | | |
|----------------------|--|--|
| | | |
| შიდა/სამუშაო ადგილზე | | |
| გარე | | |
| პირადი ინიციატივა | | |

დანართი 3: თანამშრომელთა (ადმინისტრაციის /დამხმარე პერსონალის) კმაყოფილების კვლევა



თბილისის ღია სასწავლო უნივერსიტეტი

გთხოვთ, ყურადღებით გაეცნოთ და გულწრფელი პასუხი გაცეთ ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებს. თქვენი მოსაზრებები უნივერსიტეტის ხარისხის ამაღლების მიზმებისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია.

კითხვარში არ მიუთითოთ თქვენი სახელი და გვარი, რადგან გამოკითხვა ანონიმურია.

პასუხის გაცემისას, 9 ბალიანი სკალა ასახავს თქვენ მოსაზრებას სუსტად გამოხატული უარყოფითი დამოკიდებულებიდან (მინიმალური 1 ქულა) ძლიერად გამოხატულ დადებით დამოკიდებულებამდე (მაქსიმალური 9 ქულა).

| № | ინდიკატორები | შეფასება | | | | | | | | |
|----|--|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | იცნობთ თუ არა თქვენ უფლება-მოვალეობებს? | | | | | | | | | |
| 2 | თვლით თუ არა რომ თქვენზე დაკისრებული ვალდებულებები ოპტიმალურია? | | | | | | | | | |
| 3 | გარკვეული გაქვთ თუ არა ანგარიშ-ვალდებულების სისტემა? | | | | | | | | | |
| 4 | თვლით თუ არა რომ სამუშაოს ხანგრძლივობა ადეკვატურია? | | | | | | | | | |
| 5 | გექმნებათ თუ არა დაბრკოლება კუთვნილი შვებულების სარგებლობისათვის? | | | | | | | | | |
| 6 | გექმნებათ თუ არა დაბრკოლება უხელფასო შვებულების სარგებლობისათვის? | | | | | | | | | |
| 7 | არის თუ არა უნივერსიტეტში ზეგანაკვეთური მუშაობისთვის დადგენილი პირობები? | | | | | | | | | |
| 8 | გაკმაყოფილებთ თუ არა დამოკიდებულებები თანამშრომელთა შორის? | | | | | | | | | |
| 9 | რამდენად ადეკვატურია სანქციები სამსახურში დაგვიანება/გაცდენისათვის? | | | | | | | | | |
| 10 | რამდენად ხაშირად აგვიანებთ? | | | | | | | | | |
| 11 | თვლით თუ არა რომ თქვენი საქმიანობის განხორციელებისათვის ყველა პირობაა შექმნილი | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | რესურსების გამოყენების თვალსაზრისით? | | | | | | | | | |
| 12 | რამდენად გაქვთ შექმნილი შრომის/უსაფრთხოების პირობები უნივერსიტეტში? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 13 | თქვენი პოზიცია უნივერსიტეტში დამაკმაყოფილებელია? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 14 | ზრუნავს უნივერსიტეტი თქვენი პროფესიული განვითარებისათვის? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 15 | ირღვევა თუ არა თქვენი უფლებები უნივერსიტეტში | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 16 | გესაჭიროებათ თუ არა პროფესიული განვითარება? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

| |
|---|
| <p>გთხოვთ გვიპასუხოთ რა მოგწონთ უნივერსიტეტში?</p> |
| <p>გთხოვთ გვიპასუხოთ რა არ მოგწონთ უნივერსიტეტში?</p> |