

შეფასების მიზანი

შეფასების მიზანია:

საქმიანობის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება, თითოეული ინდივიდის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის გზით

შეფასების პოზიტიური შედეგები ორგანიზაციისათვის

- ◀ პრიორიტეტებზე ფოკუსირების გაუმჯობესება;
- ◀ ორგანიზაციული ამოცანების გაზიარება – ერთიანი მიმართულების ჩამოყალიბება;
- ◀ საერთო ბიზნეს-ამოცანებისა და ინდივიდუალური მიზნების ურთიერთშესაბამისობა;
- ◀ სამუშაოს შესრულების სრულყოფილი სტანდარტები;
- ◀ ოფიციალური ჩანაწერები სამუშაოს შესრულების შესახებ – აუმჯობესებს მენეჯმენტის უწყვეტობას;
- ◀ გაზრდილი რენტაბელობა/ფულადი სახსრების ორგანიზების მნიშვნელობა;
- ◀ პოტენციალისა და მოტივაციის გაუმჯობესების ფართო შესაძლებლობები;
- ◀ კარიერის შექმნა/სტრუქტურის ფარგლებში;
- ◀ აძლიერებს კორპორაციულ სულისკვეთებას/ინფრასტრუქტურას;
- ◀ სტრუქტურის სხვადასხვა დონეებს შორის საქმიანი ურთიერთობების გაუმჯობესება.

შეფასების პოზიტიური შედეგები მენეჯერისათვის

- ◀ სათანადო დრო საკითხების/მომავალი საქმიანობის განსახილველად;
- ◀ უკუკავშირი ორგანიზაციის პერსონალისაგან;
- ◀ უკეთესი ატმოსფერო;
- ◀ კომუნიკაციების გაუმჯობესება – უფრო მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულება ინდივიდუალურ თანამშრომლებსა და უშუალო მენეჯერს შორის;
- ◀ სამუშაოს უკეთ შესრულება როგორც ინდივიდის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის მიერ;
- ◀ მენეჯერად ჩამოყალიბება;
- ◀ პროაქტიური – წინასწარ განჭვრეტს პრობლემურ სიტუაციებს;
- ◀ განსაზღვრავს სწავლების/განვითარების პრიორიტეტებს.

შეფასების პოზიტიური შედეგები პერსონალისათვის

- ◀ ფუნქციების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- ◀ ხელს უწყობს ინდივიდუალური მიზნების განხორციელებას;
- ◀ სამუშაოს შესრულების უფრო ობიექტური/სამართლიანი შეფასება და ინდივიდუალური უკუკავშირი;
- ◀ შეგრძნება, 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.

შეფასების სქემების წარმატებულად დანერგვისა და წარმოების საკვანძო საკითხები

პოლიტიკა

- საჭიროა სისტემის დეტალური დაგეგმვა და არამყისიერი დანერგვა;
- დაბალი რანგის მენეჯერები, ისევე როგორც პერსონალთან დაკავშირებული საკითხების კოორდინირებაზე პასუხისმგებელი პირები, უნდა „ფლობდნენ“ შეფასების სქემას;
- შეფასების სქემით მოცული უნდა იყოს ყველა თანამშრომელი;
- იგი უნდა იყოს მაქსიმალურად ობიექტური;
- შეფასება უნდა წარმოადგენდეს ერთ-ერთ ორგანიზაციულ პროცედურას.

დოკუმენტებთან მუშაობა

- სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს **სამუშაოს შესრულებას** და არა აბსტრაქტულ მახასიათებლებს;
- სქემაში, შეძლებისდაგვარად, არ უნდა იქნეს შეტანილი ისეთი შინაარსის უჯრები, როგორცაა „საშუალო“, „საშუალოზე მეტი“, ა.შ. თუ მათი გამოყენების თავიდან აცილება შეუძლებელია, მაშინ მათ უნდა ახლდეს სათანადო კომენტარები და მაგალითები;
- ინტერვიუს დასრულების შემდეგ შემფასებელმა საკუთარი დასკვნა უნდა შეიტანოს შეფასების ფორმაში;
- ფორმაში მოცემული მთელი ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შეფასების პირისათვის;
- შეფასების პირს უნდა გააჩნდეს შეფასების ფორმაში ოფიციალური კომენტარების შეტანის შესაძლებლობა;
- დოკუმენტაცია მაქსიმალურად კონფიდენციალურად და უსაფრთხოდ უნდა იქნეს დაცული.

სწავლება

- ყველა შემფასებელმა უნდა გაიაროს სათანადო სწავლება სქემასთან და გასაუბრების ჩატარებასთან დაკავშირებით;
- შეფასების პროცესში მონაწილე ყველა პირი უნდა დაესწროს სემინარს.

განხილვა/დისკუსია

- გასაუბრების შედეგად უნდა გამოვლინდეს სამუშაოს შესრულების ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- იგი უნდა ეხებოდეს როგორც სამომავლო გეგმებს, ასევე ჩატარებულ სამუშაოს;
- მან უნდა დააბალანსოს გუნდური მუშაობა და/ან ინდივიდუალური მიზნები და მოახდინოს მათი ინტეგრირება ორგანიზაციის აღიარებულ მიზნებთან;
- გასაუბრების დროს განხილული უნდა იქნას სამუშაოს შესრულება მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტანდარტების მიმართ;
- მასში უნდა გამოვლინდეს ინდივიდუალური ძალისხმევა და მიღწეული წარმატებები;
- გასაუბრება უნდა ჩატარდეს პიროვნების უშუალო მენეჯერის მიერ;
- გასაუბრებისათვის მომზადებული უნდა იყოს ორივე მხარე და მონაწილეობა მიიღონ, როგორც წარსული სამუშაოს ანალიზში, ისე მომავალი პრიორიტეტების განსაზღვრაში;
- უნდა არსებობდეს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული **სამოქმედო გეგმა**, სადაც შეტანილი იქნება განვითარების ამოცანები
- ყოველწლიურ გასაუბრებასთან ერთად, მთელი წლის განმავლობაში, უნდა ხდებოდეს დასახულ მიზნებთან და სამუშაოს აღწერილობაში მოცემულ ამოცანებთან დაკავშირებით მიღწეული ძირითადი შედეგების განხილვა.

მონიტორინგი

- მაღალი დონის მენეჯერები უნდა მონაწილეობდნენ მონიტორინგის პროცესში და უნდა გააჩნდეთ გასაჩივრების ფუნქციონირებადი სისტემა;
- სქემა უნდა სარგებლობდეს აშკარა მხარდაჭერით, ხელმძღვანელობის მხრიდან, და უნდა ჰყავდეს კოორდინატორი მისი ეფექტიანობის მონიტორინგისათვის.

შეფასებაში გამოსაყენებელი დოკუმენტაცია

წესი 1: უნდა იყოს მარტივი

ფორმები უნდა შეიცავდეს:

- ✓ შესრულებული სამუშაოს / ძირითადი შედეგების / მიზნების მიმოხილვას;
- ✓ სამომავლო განვითარების გეგმას;
- ✓ სასწავლო საჭიროებების იდენტიფიცირებას;
- ✓ უშუალო მენეჯერის/შემფასებლის/მაღალი რანგის მენეჯერის ყოვლისმომცველ კომენტარებს;
- ✓ თანამშრომლის პრე-შეფასების ფორმას;
- ✓ მითითებებს შეფასების ჩატარების საბოლოო თარიღებთან დაკავშირებით.

დოკუმენტაციის წარმოებასთან ერთად მნიშვნელოვანია, რომ შეფასება პროცესი მიმდინარეობდეს უპირატესად დიალოგის სახით.

მატერიალური წახალისების სისტემები

- ხელფასის საკითხის განხილვა უნდა ხდებოდეს ცალკე;
- წახალისების სისტემა უნდა იყოს მოქნილი ინდივიდუალური საჭიროებების მიმართ. ძალიან ბევრი ორგანიზაცია იყენებს მხოლოდ დამსახურების მიხედვით ანაზღაურების სისტემას.

შეფასების მეთოდი

იმისათვის, რომ ადამიანებმა სამუშაო სათანადოდ შეასრულონ, მათ უნდა იცოდნენ პასუხი ხუთ ძირითად კითხვაზე:



1. ვინ არის ჩემი უფროსი?

მკაფიოდაა განსაზღვრული ანგარიშვალდებულება? უშუალო მენეჯერი პასუხს აგებს შეფასების ჩატარებაზე, ხოლო მისი ხელმძღვანელი მონაწილეობს მონიტორინგის პროცესში და წარმოადგენს ნებისმიერი საჩივრის პირველად მიმღებ პირს. არსებობს თუ არა ანგარიშვალდებულების სქემა, სადაც ნათლადაა ნაჩვენები, თუ ვინ ვის შეფასებას ახდენს?

2. რა არის ჩემი სამუშაო?

თანამშრომელს უნდა გააჩნდეს რეზიუმე, სადაც განსაზღვრულია საერთო ამოცანები და სამუშაოს შესრულების ძირითადი შედეგები. მასში ასახული უნდა იყოს მიღწევები და არა მოვალეობების ჩამონათვალი.

3. როგორია სამუშაოს შესრულების სტანდარტი?

სტანდარტი წარმოადგენს კრიტერიუმს, რომლის მიხედვით ხდება მსჯელობა, მისაღებია თუ არა სამუშაოს შესრულების ხარისხი. სტანდარტი უნდა იყოს რეალისტური, გაზომვადი, დასახული უნდა იყოს სამუშაოს აღწერილობაში.

4. როგორ ვართმევ თავე ჩემს სამუშაოს?

რეგულარული შეფასება წარმოადგენს სამუშაოს შესრულების განხილვას და არა ყოველდღიური მენეჯმენტის ჩანაცვლებას. იგი არ უნდა შეიცავდეს სიურპრიზებს. ამოცანების რეგულარული განხილვის შედეგად შესაძლებელი ხდება ინდივიდის მიღწევების შეფასება.

5. სად მივდივარ და როგორ მივაღწიო დასახულ მიზანს?

შეფასების პროცესში ხდება ისეთი სამომავლო ასპექტების განსაზღვრა, როგორცაა ინდივიდის სამუშაო და სასწავლო საჭიროებები, კარიერაში წინსვლის გეგმები და მისი პოტენციალი. ყველა ეს ასპექტი შეფასების პროცესის უმნიშვნელოვანესი მომენტებია და მათ საფუძველზე ხდება სამომავლო მიზნების, სასწავლო და განვითარების გეგმების შემუშავება. ობიექტური, განხილვის ხასიათის შეხვედრები უნდა ტარდებოდეს რეგულარულად, იდეალურ შემთხვევაში თვეში ერთხელ, მაგრამ არაუმცირეს 6 თვეში ერთხელ.

სამუშაოს აღწერილობა

ყოველ სამუშაოს უნდა გააჩნდეს საკუთარი აღწერილობა. მასში ასახული უნდა იყოს სამუშაოს შინაარსი და არ უნდა იყოს აღრეული თანამშრომლის მიმდინარე საქმიანობასთან.

სამუშაოს აღწერილობა უნდა მოიცავდეს მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების სრულ სპექტრს და მასში აქცენტი გაკეთებული უნდა იყოს სამუშაოს საკვანძო საკითხებზე. მასში განსაზღვრული უნდა იყოს სამუშაოს ყველა ასპექტის შესრულების სტანდარტები, რომელთა მიხედვითაც მოხდება სამუშაოს შესრულების შეფასება.

შინაარსი

- სამუშაოს დაახელება:** იგი ასახავს სამუშაოს შინაარსს და არა მხოლოდ წოდებას. სამუშაოს დასახელებაში არ უნდა იგულისხმებოდეს თანამშრომლის სქესი.
- ამოცანა:** სამუშაოს, განყოფილების და ორგანიზაციის საერთო მიზნის განაცხადი.
- პასუხისმგებლობები:** პერსონალური, მატერიალური და ფინანსური
- ანგარიშვალდებულება:** ვის წინაშეა თანამშრომელი ანგარიშვალდებული და როგორ ჯდება ეს ვალდებულებები ორგანიზაციის სტრუქტურაში.
- სამუშაო პირობები:** რომლებიც შეესაბამება სამუშაოს მოთხოვნებს.
- განათლება:** კვალიფიკაცია, რომელიც შეესაბამება/მოითხოვება მოცემული თანამდებობისათვის.
- დავალებები:** მოვალეობების დეტალური ანალიზი, სადაც აქცენტი გაკეთებულია საქმიანობის თითოეული სფეროს სათანადოდ შესრულებაზე.
- შენიშვნა:** ფრაზა, რომელიც პიროვნებას ან ორგანიზაციას საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებები შეიტანოს სამუშაოს აღწერილობაში.

სამუშაოს აღწერილობის ბანახლება

სამუშაოს აღწერილობის გადახედვა და განახლება ხდება რეგულარულად, შეფასების პროცესში.

ეს აუცილებელი ხდება მაშინ, როდესაც::

- იცვლება ორგანიზაციის სტრუქტურა
- იცვლება ორგანიზაციის, განყოფილების ან სამუშაოს ამოცანები

- იცვლება სამუშაოს შინაარსი
- ხდება თანამშრომლის შეცვლა

ამოცანები

როგორია ეს ამოცანები?

ამოცანები უფრო მეტად უკავშირდება ინდივიდს, ვიდრე ამოცანას და ასახავს დასახულ პრიორიტეტებს ყოველდღიური მუშაობის მეშვეობით უფრო მრავლისმომცველი მიზნების, კორპორაციული კონტრაქტების და ა.შ. ხელშესაწყობად. ამოცანები შეიძლება იყოს სამუშაოსთან დაკავშირებული ან პირადი ხასიათის.

ამოცანების ჩამოყალიბების პოზიტიური ასპექტები:

1. ისეთი მკაფიო და გაზომვადი მიზნების ჩამოყალიბების შესაძლებლობა, რომლებზედაც პერსონალი მოახდენს ფოკუსირებას;
2. იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად შეესაბამება ინდივიდის მიერ გაწეული მუშაობა საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის საჭიროებებს;
3. იძლევა სამუშაოს შესრულების ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას;
4. წარმოადგენს რეალისტური შეფასების საფუძველს;
5. მკაფიოდ განსაზღვრავს სწავლებისა და განვითარების საჭიროებებს;
6. იძლევა ინდივიდუალური პოტენციალის გამოვლენისა და სწორი მიმართულების განსაზღვრის შესაძლებლობას (ხელშეწყობა და სამსახურეობრივი წინსვლა);
7. იძლევა პერსონალის მიერ სამუშაოს საუკეთესოდ შესრულების შესაძლებლობას;
8. განსაზღვრავს პრიორიტეტებისა და სასწავლო საჭიროებების ბიუჯეტს.

ამოცანების შემუშავების აუცილებლობა

სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტში უმნიშვნელოვანეს საკითხს წარმოადგენს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და გაზომვადი მიზნების შემუშავების აუცილებლობა. შეფასებასთან დაკავშირებული ტრენინგებით მიღებული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მენეჯერებს სწორედ ამ სფეროში გააჩნიათ ყველაზე დიდი სირთულეები. ქვემოთ მოყვანილი კომენტარები წარმოადგენს ამის თვალსაჩინო მაგალითს:

- *წარმოადგენს არა მაქვს, რის ვაკეთებაც მოელიან ჩემგან.*
- *ჩემმა უფროსმა არ იცის, რას ვაკეთებ ან რა უნდა ვაკეთო.*
- *მე ვერ ვხედავ მიზანს და იმას, თუ რა კავშირშია იგი საქმესთან.*
- *მე ძალიან დატვირთული ვარ ჩემი საქმით იმისათვის, რომ რაიმე სხვა საქმე ვაკეთო.*
- *ჩემი სამუშაო ძალიან ტრივიალურია და არანაირი ამოცანების დასახვას არ საჭიროებს.*

ამოცანების ჩამოყალიბებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს სამი წყარო:

1. **კორპორაციული ამოცანები** – ხშირად მოცემულია ბიზნეს გეგმაში, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციულ მიზნებს და ამოცანებს..
2. **მენეჯერები** – რომლებსაც აქვთ სპეციფიკური ამოცანები მათ სპეციფიკურ სფეროსა და პერსონალთან დაკავშირებით. ჩვეულებრივ, ეს არის კორპორაციული მიზნებისა და გუნდური ინიციატივების შერეული ფორმა.
3. **ინდივიდები** – რომლებსაც მათ სამუშაოსთან დაკავშირებით გააჩნიათ საკუთარი მოსაზრებები და საჭიროებები. შეიძლება წარმოადგენდეს იმ ინდივიდუალური მიზნების ერთობლიობას, რომლებიც გამომდინარეობს კორპორაციული მიზნებიდან. იგი ორიენტირებულია სამუშაოს ან პირადი განვითარების მიზნებზე.

ამოცანების შეთანხმება, გადამოწმება და წერილობით დაფიქსირება უნდა ხდებოდეს მენეჯერისა და თანამშრომლის რეგულარულ პერსონალურ შეხვედრებზე.

რატომ ვაყალიბებთ ამოცანებს?

ამოცანებს გააჩნიათ შემდეგი დანიშნულება:

- სამუშაოს შესრულების სტანდარტების დადგენა;
- სამუშაოს შესრულების სტანდარტების გაუმჯობესება;
- არასწორი ამოცანების კორექტირება და ინდივიდების სწავლება და განვითარება;
- სიახლეების დანერგვა;
- ახალი პოლიტიკის გატარება;
- სამუშაოს ახალი მიმართულებების შემუშავება;
- პრიორიტეტების შეცვლა;
- კორპორაციულ ინიციატივებზე ორიენტირება;
- სამუშაოს შესრულების სტანდარტის შექმნა ან გაუმჯობესება;
- გაუთვალისწინებელი გარემოებების და სიტუაციების პოზიტიური მხარეების გამოყენება;
- დინამიური ადამიანებისათვის სწორი მიმართულების მიცემა;
- უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების გაფართოება.

რჩევები წარმატების მისაღწევად

ქვემოთ მოყვანილი რჩევები შემუშავებულია რიგითი მენეჯერების დასახმარებლად მიზნების განსაზღვრისას წამოჭრილი სირთულეების დაძლევის მიზნით.

დაიწყეთ უმთავრესით: საკუთარი ამოცანების არქონის შემთხვევაში მენეჯერი ვერ განუსაზღვრავს მიზნებს მისდამი დაქვემდებარებულ პერსონალს! ყველა ამოცანა უნდა შეესაბამებოდეს და ემსახურებოდეს ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს.

ფოკუსირება რეალურ მიზანზე: ჩამოაყალიბეთ მიზანი ისე, რომ იგი უკავშირდებოდეს რეალურ გრძელვადიან მიზანს.
კონცენტრაცია მოახდინეთ შედეგზე და არა ამ შედეგების მისაღწევად განსახორციელებელ ღონისძიებებზე.

შეიტანეთ ნაკლებად გაზომვადი ამოცანები, მაგალითად:

პერსონალის განვითარება

„მეურნეობის წარმოების სტანდარტები“

„სპეციალობაში თანამედროვე დონის შენარჩუნება“.

ფოკუსირება მოახდინეთ იმ საკვანძო სფეროებზე, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მიზნების მიღწევაში: ნუ იდარდებთ, თუ ისინი არ მოიცავენ ყველაფერს.

ფოკუსირება უფრო მეტად მოახდინეთ მისაღწევ მიზანზე – ვიდრე მისი მიღწევის ვადებზე.

ისარგებლეთ ამოცანების შერეული ფორმით: - როგორც ოპერაციული, ისე განვითარების ამოცანები.

ამოცანების განსაზღვრისას, თქვენ:

- პირველ რიგში მოეთათბირეთ თანამშრომელს;
- ზუსტად განსაზღვრეთ სასურველი შედეგი, რომელიც უნდა იყოს გაზომვადი და დროში გაწერილი;
- შემოიფარგლეთ ერთდროულად მხოლოდ (6) ამოცანით;
- შეიტანეთ ცვლილებები შესრულების ვადებში;
- ამოცანები უნდა იყოს საინტერესო;
- ნუ დაანებებთ თავს მის შესრულებას, პირველივე სირთულეების შეხვედრისას;
- რეგულარულად აწარმოეთ მათი მონიტორინგი და განხილვა ინდივიდთან ერთად;
- ისინი უნდა იყოს, ასევე, „ინდივიდის კუთვნილება“.

პერსონალური ამოცანები

გ.ს.მ.:
თარიღი
შემფასებელი:

თანამდებობა:

კონფიდენციალური
გასაუბრების

თარიღი

<p>ობერაციული ძირითადი ამოცანები</p>	<p>სპეციფიკური დავალებები/მიზნები</p>	<p>ვადები/ თარიღი/</p>	<p>მიღწევის ინდიკატორები</p>	<p>მიღწევა</p>
<p>ხელმოწერა (შემფასებელი):</p>	<p>ხელმოწერა (შეფასების პირი):</p>	<p>თარიღი:</p>		

თანამშრომლის თვითშეფასება

კონფიდენციალურია

მოცემული ფორმა რეგისტრირებული არ იქნება არსად და არ არის აუცილებელი მისი ჩვენება თქვენი მენეჯერისათვის. მისი მიზანია, დაგეხმაროთ თქვენ გასაუბრებისათვის მომზადებაში, ამდენად გთხოვთ იყოთ გულწრფელი 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:

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

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

❸ რომელი კონკრეტული უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და ძლიერი მხარეები დაგეხმარათ საუკეთესო შედეგების მიღწევაში?

4 რა ფაქტორებმა (თუ ასეთი არსებობს) შეზღუდეს ან შეუმალეს ხელი თქვენი ამოცანების შესრულებას?

5 როგორ ფიქრობთ, თქვენი მუშაობის რომელ ასპექტში საჭიროებთ შესრულების გაუმჯობესებას?

6 თქვენი აზრით, რა სახის მხარდაჭერა შეუძლია გაგიწიოთ ხელმძღვანელობამ ან ორგანიზაციამ თქვენი სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაში?

7 რა სახის მიღწევებს ისურვებდით მომავალ წელს თქვენს მუშაობაში ან კარიერაში?

8 რა სახის სწავლებას შეუძლია დაგეხმაროთ თქვენი მიზნების მიღწევაში?

9 როგორ ფიქრობთ, პირადად თქვენ რა შეგიძლიათ გააკეთოთ თქვენი მიზნების მისაღწევად?

სამუშაოს შესრულების შეფასების განხილვა

კონფიდენციალურია

ივსება შემფასებლის მიერ...../...../..... -მდე

ა. ინფორმაცია თანამშრომლის შესახებ

თანამშრომელი: თანამდებობა:

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

.....

B. საქმიანობის საერთო მიმოხილვა

მთელი სამუშაოს რომელ ასპექტში გამოავლინა ინდივიდმა საუკეთესო კომპეტენცია? გადახედეთ სამუშაოს აღწერილობაში მოცემულ ფუნქციებს და გააკეთეთ კომენტარი უნარ-ჩვევების, გამოცდილების და თვისებების მიმართ, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს მიზნების მიღწევაში.

როგორი იყო ძირითადი ინდივიდუალური ამოცანები და რა ხარისხით მოხდა მათი შესრულება? ისარგებლეთ წლის განმავლობაში შევსებული პერსონალური ამოცანების ფორმით, კომენტარი გააკეთეთ შესრულებულ ამოცანებზე და მიყვანეთ მიზეზები არშესრულებული ამოცანების მიმართ.

ამოცანები

მიღწევები/მიზეზები

განვითარების ფაქტორები – გამოყავით ნებისმიერი ფაქტორი, რომლებმაც ხელი შეუშალეს ინდივიდს ამოცანების შესრულებაში.

ბ. განვითარების საჭიროებები

უნარ-ჩვევების, სამუშაოს შესრულების ან ქცევის რა ასპექტების გაუმჯობესება შეიძლება, რაც ხელს შეუწყობს შემდგომ მიღწევებს მუშაობაში და პერსონალური ამოცანების შესრულებას?

დ. განვითარების გეგმა – შეათანხმეთ სწავლების, განვითარების ან მხარდაჭერის მეთოდები, რაც ხელს შეუწყობს აღნიშნული ასპექტების გაუმჯობესებას.	ვინ ასრულებს	ვადები
სამენეჯმენტო/ორგანიზაციული მხარდაჭერა		
შიდა/სამუშაო ადგილზე		
გარე		
პირადი ინიციატივა		

პერსონალური განვითარების გეგმა

ხელმოწერა:
თარიღი:

		შემოთავაზებული ქმედებები			
გასაუმჯობესებელი ცოდნა/უნარ-ჩვევა	შესაძლო სარგებელი (მიუთითეთ, სამუშაოსათვის, თუ ინდივიდისათვის)	შესაძლებლობები სამუშაოზე	სტრუქტურული/ფორმალური ტრენინგი	არაფორმალური/თვითგანვითარება	განსახილველი საკითხები
უპირველესი პრიორიტეტის მქონე საჭიროებები					
სხვა საჭიროებები					

დამკვირვებლის კომენტარების ფორმა

შემფასებელი:

შეფასების პირი:

დამკვირვებელი:

გასაუბრება	კომენტარები	
	ეფექტური	არაეფექტური
<p>გარემო</p> <p>მომზადებული იყო თუ არა შემფასებელი? შესაბამისად იყო თუ არა მომზადებული გასაუბრებისათვის საჭირო პირობები? მზად იყო თუ არა საჭირო დოკუმენტები?</p>		
<p>შესავალი და დაწყება</p> <p>შექმნილი იყო თუ არა კეთილგაწყობილი ატმოსფერო? რამდენად ცდილობდა შემფასებელი, რომ შეფასების ობიექტს თავისუფლად ეგრძნო თავი? რამდენად ბუნებრივად მოხდა მისალმებიდან საქმიან საუბარზე გადასვლა? გასაგებად იყო თუ არა ჩამოყალიბებული დასახული ამოცანა? შეამოწმა თუ არა შემფასებელმა, თუ რამდენად აქცევს შეფასების ობიექტი ყურადღებას მირებულ შენიშვნებს? სთხოვეს თუ არა შეფასების ობიექტს გაეკეთებინა კომენტარი, საკუთარი სამუშაოს შესრულების შესახებ?</p>		
<p>სტრუქტურა და შინაარსი</p> <p>იყო თუ არა სტრუქტურა გასაგები? განუმარტა თუ არა შემფასებელმა შეფასების ობიექტს მიმდინარე პროცესის არსი?</p>		
<p>ურთიერთგაგება</p> <p>ხორციელდებოდა თუ არა კონტროლი? შენარჩუნებული იქნა თუ არა ინტერესი? იყო თუ არა გასაუბრების ტონი კორექტული?</p>		
<p>კითხვების გამოყენება</p> <p>რა ტიპის კითხვები იყო გამოყენებული? იყო თუ არა გამოყენებული მაგალითები? კარგად იყო თუ არა კითხვები შერჩეული? სრულად იქნა თუ არა გაცემული პასუხები შემფასებლის კითხვებზე?</p>		

გასაუბრება	კომენტარები	
	ეფექტური	არაეფექტური
<p>დისკუსიის გამოყენება</p> <p>მოხდა თუ არა დისკუსიის გენერირება? შენარჩუნებული იყო თუ არა დისკუსიის დროს ძირითადი თემა? მოხდა თუ არა ყველა საკვანძო საკითხების შეჯამება?</p>		
<p>არავერბალური კომუნიკაცია</p> <p>არსებობდა თუ არა თვალებით კონტაქტი? ხომ არ იყო გამოყენებული გამაღიზიანებელი მანერები და ჟესტები? როგორ იყენებდნენ სახის გამომეტყველებას?</p>		
<p>მოსმენა</p> <p>საკმარისი ყურადღებით უსმენდა თუ არა შემფასებელი შეფასების ობიექტს? როგორ ფიქრობთ, უსმენდა თუ არა შეფასების ობიექტი შემფასებელს? ჰქონდა თუ არა ადგილი ყურადღების გაფანტვას?</p>		
<p>ხმა</p> <p>საუბრისთვის როგორი ტონი იქნა შერჩეული? რამდენად მკაფიო იყო მეტყველება? მეტყველების სისჩქარე? გამოყენებული ლექსიკა? მეტყველების ტემპი?</p>		
<p>გასაუბრების დასრულება</p> <p>შეფასების პროცესი საკმარისი ხანგრძლივობის იყო თუ მეტისმეტად ხანგრძლივი? განუმარტეს თუ არა შეფასების ობიექტს მომავალი ღონისძიებები?</p>		
<p>რამდენად იქნა მიღწეული დასახული ამოცანა?</p> <p>განხილული იქნა თუ არა სამუშაოს შესრულების ყველა ასპექტი? შეცხებული იქნა თუ არა ყველა ფორმა?</p>		