

სს „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“

საქმიანობის ეფექტურობის მართვის  
მოდელი

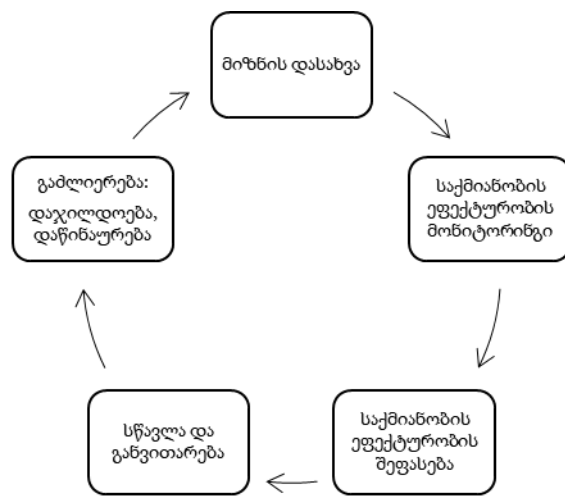
## სარჩევი

შესავალი .....	2
საქმიანობის ეფექტურობის მართვის მოდელი .....	3
შეფასების კომპონენტები.....	3
შედეგების შეფასება .....	3
კომპეტენციების შეფასება.....	4
ფუნქციები და პასუხისმგებლობები .....	6
ქულის განაწილება / გამოთვლა .....	7
პერსონალური განვითარების გეგმის შედგენა (PDP).....	8
საქმიანობის შეფასების პროცესი.....	10
რეგულარული ხასიათი .....	10
პროცედურა .....	10
მონიტორინგი .....	10
ქულების კალიბრაცია .....	11
გასაჩივრება .....	11
საქმიანობის შეფასების შედეგები .....	12
კონფიდენციალობა .....	12
დანართი	

## შესავალი

წინამდებარე დოკუმენტში აღწერილია შეთავაზებული ცვლილებები „სსე“-ს არსებულ საქმიანობის ეფექტურობის მართვის მოდელში. შეთავაზებული ცვლილებების მიზანია ინდივიდუალური საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების გაძლიერება, შეფასების ინდიკატორების შემუშავება და ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენა. აღნიშნული მოდელი მოიცავს საქმიანობის ეფექტურობის მართვის ყველა ძირითად კომპონენტს: მიზნების დასახვა, მონიტორინგი, შეფასება, განვითარება და გაძლიერება. აღნიშნული კომპონენტები იხილეთ 1-ელ სქემაში.

სქემა 1. საქმიანობის მართვის კომპონენტები.



„სსე“-ს საქმიანობის ეფექტურობის მართვის მიზნებია:

- სტიმულირების სამართლიანი განაწილების უზრუნველყოფა;
- შედეგების ხარისხის ზრდა;
- მორგებული პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა;
- დასაბუთებული დაწინაურება;
- კომუნიკაციისა და უკუკავშირის ხარისხის გაუმჯობესება მენეჯერსა და დაქვემდებარებულ პირს შორის.

# საქმიანობის ეფექტურობის მართვის მოდელი

## შეფასების კომპონენტები

შეთავაზებული საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების მოდელი ეფუძნება საქმიანობის შედეგების და ქცევითი უნარების შეფასებას.

## შედეგების შეფასება

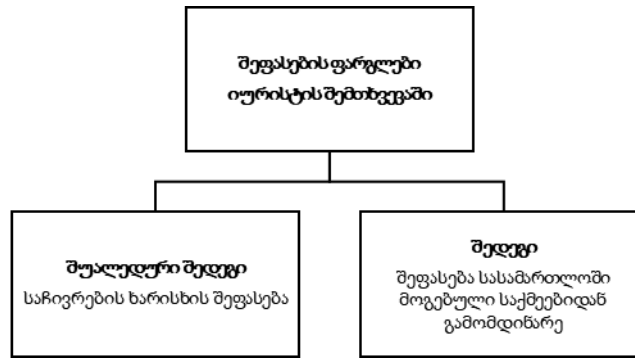
შედეგების შეფასება ითვალისწინებს „როგორც არის“ აღწერილობას, მომენტალურ სურათს საქმიანობის შედეგების შესახებ შეფასების ინდიკატორებზე დაყრდნობით. მოდელის შედეგების შესაბამისად, შეფასება ხორციელდება ორ დონეზე: **სტრუქტურული ერთეულის** და **ინდივიდუალურ დონეებზე**.

- ერთეულის დონეზე - შედეგები ფასდება სამუშაო გეგმებში განსაზღვრული მიზნების შესრულების შეფასებით. შეფასება ეფუძნება სამუშაო გეგმებში განსაზღვრულ SMART საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლებს.
- ინდივიდუალურ დონეზე - საქმიანობის შედეგები ფასდება ძირითადი ფუნქციების შეფასების საფუძველზე. შეფასებული ფუნქციების რაოდენობა მერყეობს 5-დან 9-ის ფარგლებში. ფუნქციები შერჩეულია თანამშრომლის თანამდებობრივი ინსტრუქციებიდან და აქვს მაღალი პრიორიტეტი და/ან სრულდება ყველაზე ხშირად.

ფუნქციების შესრულების შეფასება ეფუძნება რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, რომლებიც განისაზღვრება მიზნის დასახვის პერიოდში. ფუნქციების შესრულების შეფასების დეტალური მეთოდოლოგია აღწერილი იქნება მოგვიანებით.

აღნიშნული მოდელი ფოკუსირებულია **შუალედური შედეგების** შეფასებაზე, რომლებიც წარმოადგენს შედეგებს თანამშრომლების კონტროლის ფარგლებში. შეფასების სირთულეების ასაცილებლად - საბოლოო შედეგები არ არის გათვალისწინებული ინდივიდუალური საქმიანობის დონეზე. ინდივიდუალურ დონეზე თანამშრომელი ფასდება შუალედურ შედეგებთან დაკავშირებული მაჩვენებლების საფუძველზე იმის მიუხედავად მიღწეულია თუ არა საბოლოო შედეგი. ზემოაღნიშნული წარმოდგენილია მაგალითის სახით მე-2 სქემაზე:

სქემა 2. შეფასების მაგალითი შუალედური შედეგების საფუძველზე



### კომპეტენციების შეფასება

**ქცევითი კომპეტენციები** – მოიცავს უნარებს, ცოდნასა და გამოცდილებას, რომელიც გამოიხატება ქცევით და გავლენას ახდენს საბოლოო შედეგზე. კომპეტენციები მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური და ორგანიზაციული განვითარებისთვის გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ეს მოდელი განსხვავებს **ძირითად, მენეჯერულ და ტექნიკურ ან ფუნქციურ კომპეტენციებს**.

**ძირითადი კომპეტენციები** წარმოადგენს ქცევის ნიმუშს, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციულ ღირებულებებს, მართვის კონცეფციას და მოსალოდნელია, რომ შესრულდება ყველა თანამშრომლის მიერ ფუნქციის და დონის მიუხედავად. ისინი უზრუნველყოფენ სასიგნალო ინფორმაციას სასურველი ნიმუშების და კორპორაციული კულტურის შესახებ.

ძირითადი კომპეტენციების შეფასება სავალდებულოა. აღნიშნული მოდელის ფარგლებში შეთავაზებულია სამი ძირითადი კომპეტენცია: ორიენტაცია შედეგებზე, ორიენტაცია განვითარებაზე, გუნდური მუშაობა.



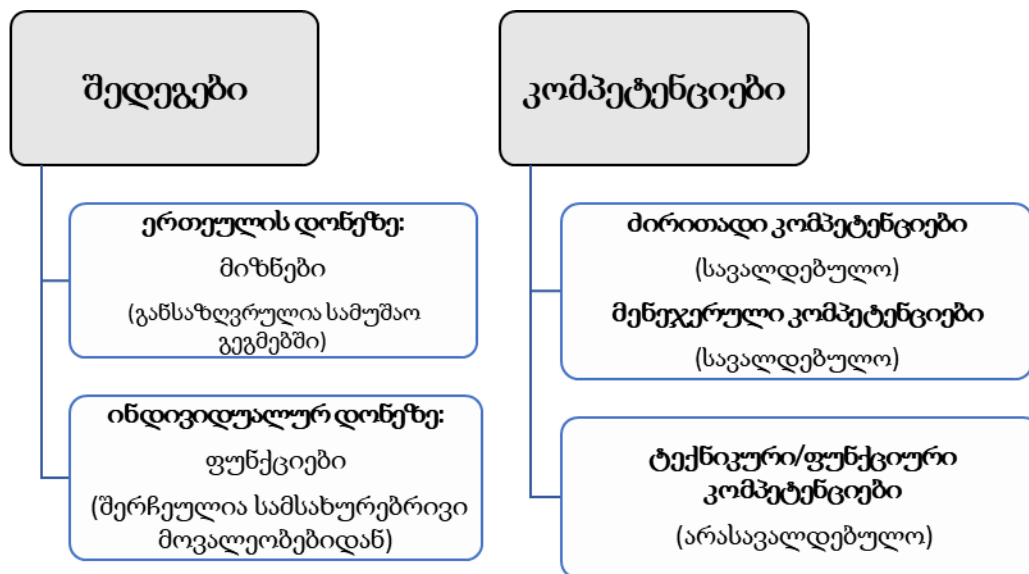
**მენეჯერული კომპეტენციები** ითვლება არსებითი მნიშვნელობის მქონედ ნებისმიერი სამეთვალყურეო დონისთვის, მათ შორის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობისთვის.

მენეჯერული კომპეტენციების შეფასება სავალდებულოა ყველა სამეთვალყურეო და მენეჯერულ დონეზე.

**ტექნიკური ან ფუნქციური** კომპეტენციები არსებითი მნიშვნელობისაა ნებისმიერი სამუშაოს შესრულებისთვის ორგანიზაციაში ტექნიკურ და ფუნქციურ სამუშაო სფეროში. აღნიშნული კომპეტენციების შეფასება არის ნებაყოფლობითი და დამოკიდებულია უშუალო მენეჯერის გადაწყვეტილებაზე.

„სსე“-ს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების მოდელი და შეფასების კომპონენტები შეჯამებულია ქვემოთ მე-3 სქემაზე:

სქემა 3. „სსე“-ს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების მოდელი და შეფასების კომპონენტები



ეს მოდელი არ მოიცავს ცოდნის კომპონენტებისა და დისციპლინის შეფასებას. ცოდნის შეფასება გაუქმებულია იმ ლოგიკური დასაბუთებით, რომ თანამშრომლის ცოდნას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სამუშაო პროცესში გამოყენებისას და ვლინდება შედეგებით. აქედან გამომდინარე, ცოდნის კომპონენტი არაპირდაპირ ფასდება საქმიანობის ეფექტურობის შედეგების შეფასების საფუძველზე. თუმცა, ცოდნასთან დაკავშირებული ხარვეზები და მათი გაუმჯობესების საშუალებები აისახება ინდივიდუალური განვითარების გეგმებში.

დისციპლინური საკითხები დამოუკიდებლად რეგულირდება „სსე“-ში და ითვალისწინებს შესაბამის საექციებს. ამ მიზეზით ეს უკანასკნელი არ არის შეტანილი საქმიანობის შეფასების მოდელში.

### **ფუნქციები და პასუხისმგებლობები**

თანამშრომლის შეფასება ხორციელდება უშუალო მენეჯერის მიერ. ამ მოდელში ასევე შედის თვითშეფასება, თუმცა ნებაყოფლობითი ხასიათი აქვს. თვითშეფასების კომპონენტები და ფორმა შემფასებლების ფორმების იდენტურია. მენეჯერებს უფლება აქვთ მოსთხოვონ დაქვემდებარებულ პირებს უზრუნველყონ თვითშეფასება. მენეჯერს არ აქვს უფლება ხელი შეუშალოს დაქვემდებარებულ პირებს თვითშეფასების შედეგების წარმოდგენასა და განხილვაში. საქმიანობის ეფექტურობის მართვის პროცესში ჩართული მხარეების პასუხისმგებლობები განხილულია ქვემოთ:

#### **უშუალო მენეჯერი პასუხისმგებელია:**

- ჩაატაროს მიზნის დასახვის სესია დაქვემდებარებულ პირთან
- წლის განმავლობაში განახორციელოს დაქვემდებარებული პირის საქმიანობის მონიტორინგი და გააკეთოს უკუკავშირი
- უზრუნველყოს დაქვემდებარებული პირების შუალედური და საბოლოო შეფასება და გააკეთოს უკუკავშირი შეფასებაზე
- მიაწოდოს თანამშრომელს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა
- წახალისოს და მოტივაცია მისცეს თანამშრომლებს

#### **უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია:**

- ხელი შეუწყოს და დანერგოს საქმიანობის ეფექტურობის მართვის სისტემა
- დანერგოს საქმიანობის ეფექტურობის მართვასა და განვითარებაზე ორიენტირებული კულტურა
- მენტორობა გაუწიოს დაქვემდებარებულ მენეჯერებს მენეჯერული უნარების განვითარებაში
- წახალისოს საუკეთესო მენეჯერული პრაქტიკის გამოყენება

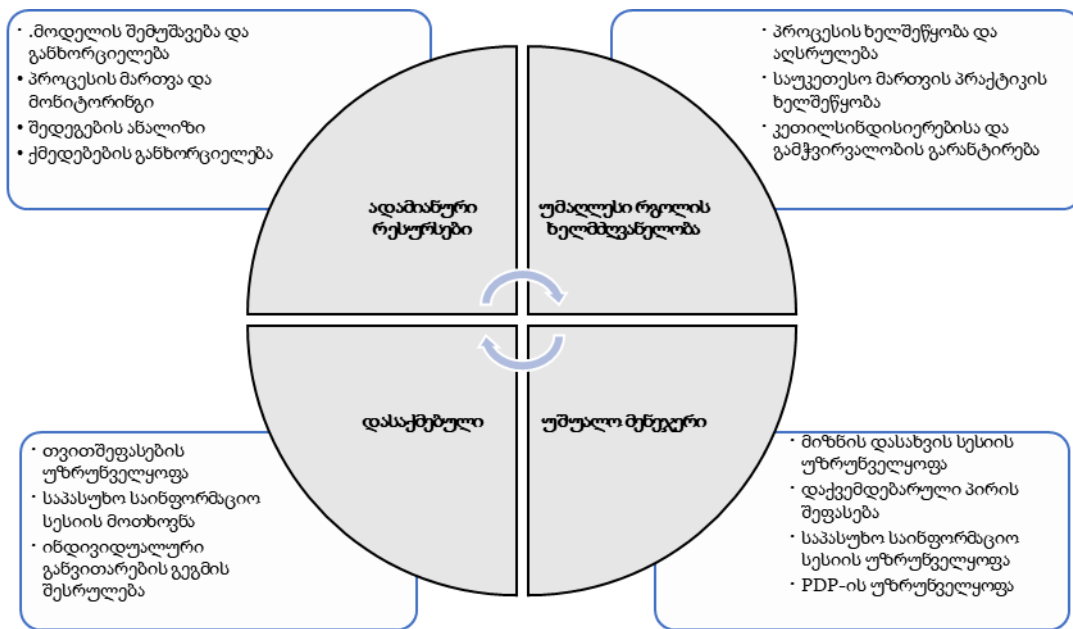
#### **ადამიანური რესურსების (HR) განყოფილება პასუხისმგებელია:**

- შეიმუშაოს საქმიანობის ეფექტურობის მართვის მოდელი და პროცედურა.
- მართოს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების პროცესი
- უზრუნველყოს ტრენინგი, საინფორმაციო სესიები და მასალები თანამშრომლებისთვის საქმიანობის ეფექტურობის მართვის სისტემის შესახებ
- მონიტორინგი გაუწიოს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების პროცესს

- გაანალიზოს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების პროცესი და შედეგები, მოამზადოს ანგარიშები უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობისთვის
- მართოს ქმედებები საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებით (ბონუსი, მადლობა, განვითარება და სხვა)
- ორგანიზება გაუწიოს გასაჩივრების პროცესს

**თანამშრომელი პასუხისმგებელია:**

- გაეცნოს საქმიანობის მიზნებს და ეფექტურობის მაჩვენებლებს
- მოითხოვოს საპასუხო საინფორმაციო სესია შუალედურ და საბოლოო შეფასებასთან დაკავშირებით (თუ ეს უკანასკნელი არ არის უზრუნველყოფილი)
- ნებაყოფლობით შეავსოს თვითშეფასების ფორმა
- შეასრულოს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა



**ქულის განაწილება / გამოთვლა**

საქმიანობა ვასდება 4 დონიანი სისტემით, რომლის მიხედვითაც:

- **დონე 4** – არადამაკმაყოფილებელი შეფასება: მოვალეობები არ შესრულდა, თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების შედეგები / კომპეტენციები და უნარები არ აკმაყოფილებს განსაზღვრულ მოთხოვნებს.




- **დონე 3 - დამაკმაყოფილებელი შეფასება:** მოვალეობები ნაწილობრივ შესრულდა ან საჭიროებს გაუმჯობესებას, თანამშრომელი არ გამოირჩევა საქმიანობის შედეგების / კომპეტენციების და უნარების თვალსაზრისით.
- **დონე 2 - ამართლებს მოლოდინებს:** მოვალეობები შესრულდა დადგენილი მაჩვენებლების / სტანდარტების შესაბამისად. თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების შედეგები / კომპეტენციები და უნარები არის თანმიმდევრული და სტაბილური დადგენილი მოთხოვნების თვალსაზრისით.
- **დონე 1 - აჭარბებს მოლოდინებს:** მოვალეობები და/ან დამატებითი სამუშაო შესრულდა შესანიშნავი შედეგებით. თანამშრომელი მნიშვნელოვნად გამოირჩევა შეფასების შედეგების / კომპეტენციების და უნარების თვალსაზრისით.

იხილეთ აღნიშნული დონეების დეტალური განსაზღვრებები 1-ელ დანართში.

ბონუსის გამოთვლა ეფუძნება მხოლოდ ერთეულის და ინდივიდუალურ შედეგებს (სამუშაო გეგმებს და ფუნქციების შესრულებას). შეფასების შედეგები გამოითვლება შემდეგნაირად:

- ერთეულის საქმიანობის შეფასების ქულები, რომელიც შედარებულია სხვა ერთეულებთან, განსაზღვრავს ბონუსის მოცულობას
- ინდივიდუალური საშუალო ქულა შედარებულია ერთეულის ინდივიდუალური შეფასების საშუალო ქულასთან
- ბონუსი გამოითვლება ერთეულის ბონუსის ფარგლებში ინდივიდუალური ქულის შესაბამისად

 კომპეტენციების ქულები არ შედის ბონუსის გამოთვლაში.

### პერსონალური განვითარების გეგმის შედგენა (PDP)

პერსონალური / ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენა არის მთავარი ღონისძიება „სსე“-ს საქმიანობის ეფექტურობის მართვის სისტემაში და უზრუნველყოფს თანამშრომლებზე მორგებულ ინდივიდუალურ პროფესიულ განვითარებას. PDP-ს მიზანია საქმიანობის ეფექტურობის გაუმჯობესება პროფესიული ცოდნის, კომპეტენციებისა და უნარების გაძლიერებით.

პერსონალური განვითარების გეგმის შედგენა არის თანამშრომლის შეფასების პროცესის ნაწილი, რომელიც ხორციელდება შეფასების საპასუხო საინფორმაციო სესიის ბოლოს.

მენეჯერი პასუხისმგებელია წარმოადგინოს PDP-ები, რომლებიც ადგენს გაუმჯობესების სფეროს შეფასების შედეგების საფუძველზე. მენეჯერი თანამშრომელთან ერთად განსაზღვრავს განვითარების ეფექტურ ღონისძიებებს, გაუმჯობესების ვადებს, გაუმჯობესების მაჩვენებლებს და ავსებს რესურსებს, რომლებიც საჭიროა განვითარების ღონისძიებების შესრულებისთვის.

განვითარებასთან დაკავშირებული ღონისძიებების სია შეუზღუდავია. ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე მაგალითი:

- მენტორობა
- ქოუჩინგი
- მოთელვითი დავალებები
- დავალებების ფარგლების გაფართოება
- პასუხისმგებლობის დონის გაზრდა
- დამოუკიდებელი სასწავლო და საკითხავი მასალები
- პრაქტიკული ტრენინგი
- როტაცია
- სემინარები
- ტრენინგები
- საქმიანი მივლინებები და სხვ.

წარმატების ინდიკატორები აღწერს მდგომარეობას, როდესაც გაუმჯობესება ცხადია, ეს მაჩვენებლები შესაძლოა იყოს რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი. მაგალითი: გარღვევა მაჩვენებლებში - არასათანადო ბიზნეს კომუნიკაციების უნარები. წარმატების ინდიკატორები - ბიზნეს კომუნიკაცია არის მკაფიო, სტრუქტურირებული და შეესაბამება ბიზნეს კომუნიკაციის სტილს. კომუნიკაცია ხორციელდება გონივრულ ვადაში და დამოუკიდებლად.

სქემა 4. პერსონალური განვითარების გეგმის (PDP) მაგალითი.

გაუმჯობესების სფერო	განვითარებასთან დაკავშირებული აქტივობები	ვადა	წარმატების ინდიკატორები	საჭირო რესურსები
<ul style="list-style-type: none"> <li>— ცოდნა</li> <li>— კომპეტენციები</li> <li>— უნარები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ტრენინგი</li> <li>— მენტორობა</li> <li>— მოთელვითი დავალებები</li> <li>— და სხვ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— XX.XX. -მდე</li> <li>— X თვე</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ხარისხობრივი მაჩვენებლები</li> <li>— ხარისხობრივი მაჩვენებლები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— დაფინანსება</li> <li>— დამტკიცება</li> <li>— ჩართულობა</li> </ul>

## საქმიანობის შეფასების პროცესი

### რეგულარული ხასიათი

საქმიანობის შეფასება ხორციელდება წელიწადში ორჯერ: ივნის-ივლისში და დეკემბერში. აღნიშნული პროცესი იწყება და წარიმართება სპეციალური ადამიანური რესურსების განყოფილების მიერ. პროცესის დაწყებამდე წინასწარი კონსულტაცია და საინფორმაციო სესიები ან ტრენინგები და სახელმძღვანელო დოკუმენტები / ბმულები მიეწოდება მენეჯერებს და თანამშრომლებს ელ-ფოსტის მეშვეობით.

### პროცედურა

საქმიანობის შეფასება „სსე“-ში ხორციელდება წელიწადში ორჯერ. პროცესი იწყება მიზნების დასახვის პროცესით. მიზნის დასახვა ხორციელდება თითოეული შეფასების პერიოდის შემდეგ. მიზნის დასახვა ხორციელდება ორ დონეზე:

**ერთეულის დონე** - ერთეული შეიმუშავებს 6-თვიან სამუშაო გეგმებს კომპანიის სტრატეგიის, მთავრობის, მარეგულირებლის მიერ განსაზღვრული დავალების ან ახალი გარემოებების საფუძველზე.

ერთეულის სამუშაო გეგმები განიხილება და კორექტირდება ზედა დონის მენეჯერის მიერ, საჭიროებისამებრ. ერთეულის დონეზე მიზნის დასახვის პროცესი იწყება უფრო მაღალი იერარქიული დონეებიდან ქვედა დონეებამდე.

**ინდივიდუალური დონე** - უშუალო მენეჯერი ეთანხმება შეფასებული ფუნქციების ფარგლებს, ცვლილების შემთხვევაში; განიხილავს ცვლადი ტექნიკური კომპეტენციების მაჩვენებლებს და შეიმუშავებს PDP გეგმას მომდევნო 6 თვისათვის. ტექნიკური კომპეტენციები არის ნებაყოფლობითი, ძირითადი კომპეტენციები - სტატიკური.

ერთეულის და ინდივიდუალური შედეგები ფასდება მიზნების დასახვიდან 6 თვის შემდეგ. პირველად ფასდება ერთეულის შედეგები და შემდეგ ინდივიდუალური შედეგები. ერთეულის სამუშაო გეგმები ფასდება ერთეული ხელმძღვანელის მიერ და კორექტირდება ზედა რგოლის მენეჯერების მიერ, მათ შორის მმართველი საბჭოს წევრის მიერ.

### მონიტორინგი

უშუალო მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან განახორციელონ დაქვემდებარებული პირის საქმიანობის მონიტორინგი და უზრუნველყოფნ დროული უკუკავშირი. სპეციალური შემთხვევები / დავალებები / ამოცანები / ქცევები, რომლებიც მნიშვნელოვანია შეფასების შედეგებისთვის, უნდა აღრიცხოს / აწარმოოს მენეჯერმა.

## ქულების კალიბრაცია

ქულების) კალიბრაცია ნიშნავს შეფასების საერთო სტანდარტის შემუშავებას. ეს ნიშნავს ერთიანი მოსაზრების შემუშავებას ქულების განაწილების შესახებ, კონკრეტულ შეთანხმებას, რა შემთხვევაშიც არის მოსალოდნელი შეფასებების გაკეთება. მაგალითად, იმ შემთხვევებში, როდესაც გამოიყენება დონე - „აღმატება მოლოდინს“.

ქულების კალიბრაცია საჭიროებს რეგულარულ აქტივობებს ორგანიზაციაში, რომლებსაც წარმართავს ადამიანური რესურსების განყოფილება და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა. ეს პროცესი შეიძლება განხორციელდეს რამდენიმე გზით:

- საქმიანობის შეფასების მოდელის გაშვების დაწყებისას სემინარების მეშვეობით, ქულების / დონეების უფრო ფართო განსაზღვრებების შემუშავება და იმ შემთხვევების იდენტიფიცირება, როდესაც ისინი გამოიყენება.
- შეფასების პერიოდის წინ კლასიფიკაციის თემების განხილვა შეხვედრაზე დირექტორთა საბჭოს თითოეულ წევრთან.
- „აღმატება მოლოდინებს“ და „არადამაკმაყოფილებელი“ დონეების ავტომატური გამოყენების შეზღუდვა და წერილობითი შენიშვნების და ზედა დონის მენეჯერის დადასტურების მოთხოვნა.
- შეფასების შედეგების განხილვა მენეჯერებს შორის თითოეული მმართველი საბჭოს წევრის შესახებ. ეს არის ნებაყოფლობითი აქტივობა, რომელსაც წყვეტს მმართველი საბჭოს წევრი.

## გასაჩივრება

შეფასებული თანამშრომელი შესაძლოა არ დაეთანხმონ შეფასების შედეგებს. ასეთ შემთხვევაში მათ შეუძლიათ მიმართონ ზედა დონის მენეჯერს და მიმართვის ასლი წარუდგინონ კომპეტენტურ პირს ადამიანური რესურსების განყოფილებაში შეფასების შედეგების მიღებიდან 3 დღის ვადაში.

შესაბამისი მენეჯერი გადაწყვეტს აღნიშნულ საკითხი პირადად თუ კომიტეტის ფარგლებში უნდა იქნას შესწავლილი. კომიტეტის ფარგლებში განხილვის შემთხვევაში გამოიყენება შესაბამისი პრინციპები.

კომიტეტის წევრების რაოდენობა უნდა იყოს ლუწი. კომიტეტის წევრები შეიძლება იყვნენ ადამიანური რესურსების განყოფილების, აუდიტის, იურიდიული დეპარტამენტების წარმომადგენლები და იმ ერთეულის წარმომადგენლები, რომელიც ფუნქციურად მიესადაგება საკითხს.

## საქმიანობის შეფასების შედეგები

საქმიანობის შეფასების შედეგები დაკავშირებულია სხვა საქმიანობის ეფექტურობის მართვის აქტივობებთან საქმიანობის მართვის მიზნების მიღწევის მიზნით. აღნიშნულ მოდელში გამორჩეულია შემდეგი პრაქტიკები:

- ბონუსის განაწილება
- მაღლობა
- დაწინაურება
- პროფესიული განვითარება

დაწინაურების პირობა არის კარგი / საუკეთესო შედეგები სამუშაო შედეგებსა და კომპეტენციებში. ეს ნიშნავს, რომ თანამშრომელი შეყვანილია დასაწინაურებელთა ჯგუფში და ავტომატური დაწინაურება გარანტირებული არ არის.

## კონფიდენციალობა

ინდივიდუალური შეფასების შედეგები არის კონფიდენციალური და შეფასების მონაცემები დაცულია. ინდივიდუალური ქულები ხელმისაწვდომია თანამშრომლისთვის, უშუალო მენეჯერის, სპეციალური ადამიანური რესურსების მენეჯერისა და ზედა დონის მენეჯერებისთვის, მოთხოვნის საფუძველზე.

### დანართი 3. კომპეტენციების აღწერილობა

#### ორიენტაცია შედეგებზე

განსაზღვრება		რატომ არის მნიშვნელოვანი?	
<p>შედეგებზე ორიენტირების მიზანია მდგრადი ენერჯის და გამბედაობის ქონა დაბრკოლებებთან გასამკლავებლად, რთული მიზნების დასახვისა და მიღწევის მიზნით, ხარისხის, დროის და მრავალფეროვნების სტანდარტების შესაბამისად და საჭირო ბიზნეს შედეგების მისაღწევად.</p>		<p>ეს მნიშვნელოვანია „სსე“-სთვის შედეგების მისაღებად, რომელიც უზრუნველყოფს მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ეს ქმედება მიუთითებს საჭირო გამბედაობასა და მიზანდასახულობაზე მაღალი ხარისხის სამუშაოს შესრულებისთვის, ასევე ეფექტურობის დონის ამადლებისთვის მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში. აღნიშნული მოიცავს დაბრკოლებების აღმოფხვრას, რომელიც გამოწვეულია საწინააღმდეგო პრიორიტეტებით, რესურსების დეფიციტით ან რთული ან განსაკუთრებული სიტუაციებით შიდა ან გარე გარემოში.</p>	
დონე 1	დონე 2	დონე 3	დონე 4
სურს კარგად შეასრულოს საქმე და არ ნებდება	მუშაობს მიზნებზე და ისწრაფვის გაუმჯობესებისკენ ხშირი დაბრკოლებების მიუხედავად	ადგენს და აღწევს რთულ მიზნებს	საჭიროებს გრძელვადიან გაუმჯობესებას, აფასებს და იღებს რისკებს მნიშვნელოვანი სარგებლის მისაღებად
<ul style="list-style-type: none"> <li>- განმარტავს რა არის მოსალოდნელი</li> <li>- არის დადებითი და ენთუზიაზმით სავსე საქმიანობაში</li> <li>- არ ნებდება პირველი დაბრკოლებისას.</li> <li>- იცის და მუშაობს სხვა პირების მიერ დასახული მიზნების მიმართულებით</li> <li>- პატივს სცემს სხვა პირების უფლებებს თავისი მიზნების მიღწევისას</li> <li>- იცის და იცავს შიდა პოლიტიკას, მოითხოვს რჩევას საჭიროების შემთხვევაში</li> <li>- აღიარებს სხვა პირების ნამუშევარს და წვლილს</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- აფასებს პროგრესს მიზნების მიღწევის მიმართულებით. საჭიროებს დაბრკოლებების მიზეზების გაგებასა და მათი გადალახვის საშუალებებს</li> <li>- წყვეტს რთულ პრობლემებს და იღებს პირად პასუხისმგებლობას გამოსავლის მიღწევისთვის</li> <li>- ახდენს საუკეთესო გუნდის მობილიზებას პროექტისთვის</li> <li>- აკონტროლებს მცირე პროექტებს მცირე ზედამხედველობით</li> <li>- აკონტროლებს სამუშაოს დასრულებას და ხარისხს მცირე ჯგუფებისთვის; იღებს გამოსწორების ზომას მათი სწორი კურსის შენარჩუნებისთვის</li> <li>- იღებს გადაწყვეტილებას დავალებების, ვადების და ბიუჯეტის განაწილებაზე</li> <li>- ადგენს გეგმებს სიტუაციებისთვის, რომელიც მოითხოვს სხვა პირების რესურსებს, მათი ეფექტურად ორგანიზებისთვის</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ეძებს საერთო ეფექტურობის დონის გაუმჯობესების საშუალებებს სამიზნე ჯგუფებისთვის უფრო მაღალი დონის კმაყოფილებისთვის</li> <li>- მართავს კომპლექსურ პროექტებს სხვადასხვა რესურსების ეფექტურად გამოყენების უზრუნველყოფის მიზნით</li> <li>- იღებს პირად პასუხისმგებლობას მსხვილი პროექტების საბოლოო მიწოდებაზე, ხარისხზე და ღირებულებაზე</li> <li>- უწყვეტად განიხილავს მოქმედებების განხორციელებას ძირითადი დაინტერესებული პირების ერთგულების შესანარჩუნებლად</li> <li>- სამუშაოს ორგანიზებისას, აცნობიერებენ მაღალი მომგებიანობის და ბიუჯეტის ფარგლებში შესრულების საჭიროებას</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- აღწევს მნიშვნელოვან წარმატებას გრძელვადიან პერსპექტივაში „სსე“-ს საქმიანობის ფართო გაგებით, მიზნად ისახავს იყოს საუკეთესო - აქვს საკუთარი კრიტერიუმები და მუშაობს მათზე</li> <li>- იღებს გადაწყვეტილებებს ხარჯი-სარგებელისა და რისკის შედეგების შეწონვით. მოქმედებს სამეწარმეო ინტერესებით საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლების ამადლებისთვის</li> </ul>
გამაფრთხილებელი ნიშნები:		დადებითი ინდიკატორები:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ჩერდება და ნებდება პირველივე დაბრკოლებისთანავე.</li> <li>■ ეძებს გამამართლებელ მიზეზებს და არა გამოსავლებს ან საშუალებებს.</li> <li>■ იღებს „არას“ პასუხად, გაგრძელების მცდელობის გარეშე.</li> <li>■ ვერ აღიქვამს, თუ როგორ ერგება დავალება უფრო ფართო მიზნებს.</li> <li>■ არ იცავს ვადებს ან ბიუჯეტს საპატიო მიზეზის გარეშე.</li> <li>■ სჭირდება დევნა სამუშაოს დასასრულებლად.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ეთანხმება დასახულ მიღწევად მიზნებს თითოეული პროექტის დასაწყისში.</li> <li>■ ისწრაფვის მიზნების მიღწევისკენ.</li> <li>■ იღწვის, რომ იყოს საუკეთესო.</li> <li>■ აწარმოებს „შესასრულებელი დავალებების“ ჩამონათვალს და უთითებს ვადებს.</li> <li>■ აკონტროლებს დავალებებს დასრულების, ხარისხის და ვადების თვალსაზრისით.</li> <li>■ ითხოვს უკუკავშირს.</li> </ul>	