

მენეჯერული უნარების განვითარება სახელმძღვანელო

სახელმძღვანელო ეფუძნება მენეჯერული უნარების განვითარების საკითხზე მომზადებულ არაერთ კვლევას, თეორიასა და ამ მიმართულებით არსებულ პრაქტიკას.

ავტორი: რუსუდან კვაჭანტირაძე

2024



European
Social
Charter

Charte
sociale
européenne

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილი ყველა მოსაზრება ეკუთვნის ავტორ(ებ)ს და შესაძლოა, არ ასახავდეს ევროპის საბჭოს ოფიციალურ პოზიციას.

ყველა შეცდომაზე პასუხისმგებელი არიან ავტორები.

წინამდებარე პუბლიკაცია მომზადდა ევროპის საბჭოს პროექტის ფარგლებში „სოციალური და ეკონომიკური უფლებების განმტკიცება საქართველოში“.

დოკუმენტიდან ამონარიდების (500 სიტყვამდე) ხელახალი გამოყენება ნებადართულია მხოლოდ არაკომერციული მიზნებით, თუ დაცული იქნება ტექსტის მთლიანობა, ამონარიდი არ გამოიყენება კონტექსტიდან ამოღებულად, არ წარმოგვიდგენს არასრულ ინფორმაციას, ან სხვაგვარად არ შეიყვანს მკითხველს შეცდომაში ტექსტის ბუნებასთან, გამოყენების სფეროსა ან შინაარსთან მიმართებით. წყარო ტექსტი ყოველთვის აღიარებული უნდა იყოს შემდეგნაირად: "© ევროპის საბჭო, წელი, გამოცემა".

ყველა სხვა თხოვნა დოკუმენტის მთლიან ან ნაწილობრივ გამოქვეყნებაზე/თარგმნაზე უნდა წარედგინოს ევროპის საბჭოს კომუნიკაციების დირექტორატს (F-67075 Strasbourg Cedex ან publishing@coe.int).

წინამდებარე დოკუმენტთან დაკავშირებული სხვა კორესპონდენციები უნდა გაუგზავნოთ ევროპის საბჭოს ადამიანის უფლებათა დირექტორატის სოციალურ უფლებათა დეპარტამენტს, DGI, F-67075 Strasbourg Cedex ან social.charter@coe.int.

წინამდებარე პუბლიკაციას არ გაუვლია რედაქტირება DPIV სარედაქციო განყოფილებაში, ტიპოგრაფიული და გრამატიკული შეცდომების შესასწორებლად.

© ევროპის საბჭო, 2024 წლის აგვისტო

სახელმძღვანელო მომზადდა პროექტის „სოციალური და ეკონომიკური უფლებების განმტკიცება საქართველოში“ ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებს სოციალური უფლებების დეპარტამენტი ევროპის საბჭოს საქართველოსთვის 2024-2027 წლების სამოქმედო გეგმის ფარგლებში, ევროპის სოციალურ ქარტიამი ასახული პრინციპების შესაბამისად.

სახელმძღვანელო მოამზადა კონსულტანტმა რუსუდან კვაჭანტირაძემ 2024 წლის აგვისტოში, ევროპის საბჭოს ადამიანის უფლებათა და კანონის უზენაესობის გენერალური დირექტორატის სოციალური უფლებების დეპარტამენტის თანამშრომლობის განყოფილების ზედამხედველობით.

შინაარსი

შესავალი	4
ლიდერობის ხუთი დონე.....	4
ენერგიის მართვა	7
პრიორიტეტების დასახვა	10
მიზნების დასახვის ტექნიკა	12
დელეგირება.....	12
უკუკავშირი	15
პრეზენტაციის უნარები	21
გუნდის განვითარების სტადიები.....	23

შესავალი

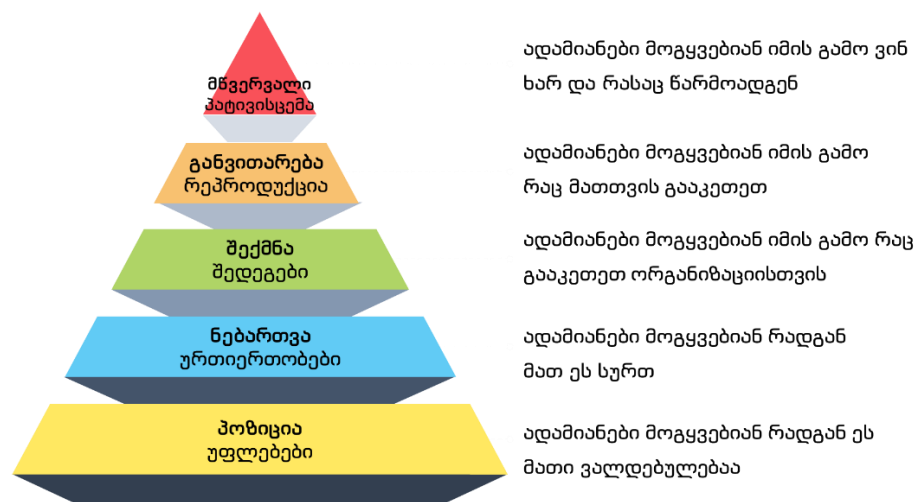
სახელმძღვანელო შემუშავებულია შრომის ინსპექციის სამსახურის თანამშრომლებისთვის, რომელიც დაეხმარება მათ „მენეჯერული უნარების განვითარების“ ტრენინგის დროს გავლილი თეორიული მასალის შეხსენებაში, რათა მათ შეძლონ საკუთარი მართვითი უნარების გაუმჯობესება ორგანიზაციის შედეგების გასაზრდელად.

ლიდერობის ხუთი დონე

ლიდერობა არის მიმდევრების მოპოვების უნარი, კონკრეტული მიზნების მისაღწევად ჯგუფის გაძღოლის და მასზე ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. ზეგავლენაში იგულისხმება ადამიანების სურვილი თავად გამოცვენ, იძულების გარეშე. მიმდევრების მოპოვებისთვის ლიდერი თავად ვითარდება და მის პიროვნულ ტრანსფორმაციას ტალღური ეფექტი აქვს გუნდის განვითარებაზე. ლიდერის და გუნდის ურთიერთობის თავისებურებები სამი მახასიათებლის მიხედვით მოწმდება:

- სად ხართ შენ და შენი მიმდევარი
- რამდენად აღიქვამს შენი მიმდევარი ლიდერად
- ლიდერობის განვითარების რომელ ეტაპზეა მიმდევარი

ამ მახასიათებლების გათვალისწინებით ჯონ მაქსველმა¹, გამოიყო ლიდერობის განვითარების ხუთი დონე:



¹ The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential Paperback – John C. Maxwell

ლიდერობის 1 დონე: ამ დონეზე ლიდერს აქვს მხოლოდ პოზიცია და უფლებები, ამიტომ ადამიანები მიჰყვებიან მას მხოლოდ იმიტომ, რომ ეს მათი ვალდებულებაა.

დამახასიათებელი:

- გავლენას გაძლევთ პოზიცია: ბოსი
- დაქვემდებარებულები - გუნდი არ გყავთ
- საქმის შესასრულებლად გჭირდებათ წესების, რეგულაციების მოშველიება
- ადამიანები აკეთებენ მხოლოდ იმას, რაც ევალებათ
- მიღწევას არ სჭირდება ძალისხმევა

შემდეგ დონეზე გადასასვლელად: გაიაზრეთ როგორი ლიდერი გასურთ რომ იყოთ და ფოკუსირდით თქვენი გუნდის და ორგანიზაციის ხედვაზე და გრძელვადიან მიზნებზე, შეეცადეთ რეალობის ფართო სურათი აღიქვათ. წესების და რეგულაციების მოშველიებიდან ურთიერთობების შენებაზე გადადით და ისწავლეთ თქვათ „არ ვიცი.“ გადაწყვეტილებების მოძიებისას გუნდთან ერთად იმუშავეთ.

ლიდერობის 2 დონე: ამ დონის ლიდერობის მთავარი მახასიათებელია ურთიერთობების შენების უნარი. ლიდერობა პოზიტიური გავლენის მოხდენაა, გავლენას კი ვერ მოახდენ მათზე, ვისთანაც დაპირისპირებული დამოკიდებულება გაქვს. ამ დონეზე ლიდერს ურთიერთობების ნებართვა აქვს მოპოვებული, რადგან მას ადამიანები საკუთარი სურვილით მიჰყვებიან.

დამახასიათებელი:

- გავლენა ეფუძნება ურთიერთობებს
- ადამიანებს ექცევა პატივისცემით და აფასებს
- იცნობენ კარგად გუნდის წევრებს
- ქმნიან ნდობაზე დაფუძნებულ, მყარ ურთიერთობებს
- გარემო პოზიტიურია

შემდეგ დონეზე გადასასვლელად: ყურადღება მიაქციეთ გუნდის თითოეულ წევრს, ისწავლეთ მათი მოსმენა და მათი ღირებულების წარმოჩენა. გამოიჩინეთ ზრუნვა, გულწრფელობა და ინტერესი. წახალისეთ გუნდის წევრები და მიეცით პოზიტიური უკუკავშირი.

ლიდერობის 3 დონე: ადამიანები მოგყვებიან იმის გამო, რაც მათთვის გააკეთეთ, რაც შექმენით, როგორ განავითარეთ ისინი და გარემო. ამ დონის ლიდერი მაგალითს აძლევს სხვა თანამშრომლებს, თუ როგორ იყვნენ ეფექტურები და პროდუქტიულები. ადამიანები მაგალითებით სწავლობენ და ისე იქცევიან, როგორც მათი ლიდერი და თუ შენ ხარ პროდუქტიული, ისინიც პროდუქტიულები ხდებიან.

დამახასიათებელი:

- შედეგების მისაღწევად ქმნიან ჯანსაღ ურთიერთობებს და პოზიტიურ სამუშაო გარემოს
- საქმე კეთდება, პერსონალის გადინება კლებულობს, მიზნები ხორციელდება
- ლიდერები ცვლილებების ინიციატორები არიან

შემდეგ დონეზე გადასასვლელად: იყავით როლური მოდელი და მოიქცით ისე, როგორც გინდათ რომ გუნდის წევრები იქცეოდნენ. ხშირად ისაუბრეთ თქვენს ხედვაზე. გამოწვევების წინაშე დააყენეთ, განავითარეთ და გააძლიერეთ გუნდი. ყოველდღიურად მიაწოდეთ უკუკავშირი და აღნიშნეთ წარმატებები. მიიღეთ საკუთარი თავი, როგორც ცვლილებების ინიციატორი.

ლიდერობის 4 დონე: ადამიანები მოგყვებიან იმის გამო, რაც მათთვის გააკეთეთ, როგორ განავითარეთ და გაზარდეთ. ამ დონის ლიდერი აცნობიერებს, რომ ყველაზე ძვირფასი ორგანიზაციაში თანამშრომელია. ამ დონეზე ლიდერს გააზრებული აქვს, რომ ლიდერები დიდები ხდებიან არა მათი ძალის, არამედ სხვების გაძლიერების უნარის გამო. შედეგად, თქვენ სხვების გაძლიერებით აძლიერებთ საკუთარ თავს.

დამახასიათებელი:

- ლიდერებად არა ძალის, არამედ სხვების გაძლიერების შესაძლებლობისთვის ხდებიან
- ლიდერები ზრდიან ლიდერებს
- ლიდერები ცვლიან მათი გუნდის წევრების ცხოვრებას
- ლიდერები ცვლიან საკუთარ თავს
- გუნდურობა იზრდება და შესაბამისად შედეგები

შემდეგ დონეზე გადასასვლელად: კონცენტრირდით მუდმივ განვითარებაზე და იზრუნეთ გუნდში ახალი ლიდერების განვითარებაზე. თქვენთან შეხვედრა მარტივი უნდა იყოს თანამშრომლებისთვის და ხშირად იმუშავეთ გუნდთან ერთად. გაიაზრეთ, რომ ლიდერობის მთავარი მიზანია ახალი ლიდერების განვითარება, მათი ცხოვრების გაუმჯობესება და არა მიმდევრების მოპოვება ან საქმის კეთება. როგორც ლიდერმა, თქვენ უნდა შექმნათ პოზიტიური და განმავითარებელი გარემო.

ლიდერობის 5 დონე: ეს არის უმაღლესი დონე აქ მთავარი პატივისცემაა. ადამიანები მოგყვებიან და გაფასებენ იმის გამო ვინც ხართ, რასაც წარმოადგენთ.

დამახასიათებელი:

- ლიდერები გუნდში ახალ ლიდერებს ზრდიან
- აქვთ პოზიტიური რეპუტაცია

ლიდერობის ხუთივე დონეზე გაითვალისწინეთ:

- ლიდერობის ახალი დონის მიღწევა არ ნიშნავს იმას, რომ გავიწყდებათ წინა დონეზე მიღებული გამოცდილება და უნარები.
- ყველა ურთიერთობაში ლიდერობის სხვადასხვა დონეზე ხართ და თქვენი გუნდიც შესაბამისად გიპასუხებთ.
- რაც უფრო მაღალია დონე, მით უფრო ადვილია მისი მართვა.
- რაც უფრო მაღალ დონეს მიაღწევთ, მით უფრო მეტი დრო და ენერგია დაგჭირდებათ მომდევნო დონის მისაღწევად.
- ლიდერობის ყოველი ზედა დონე წინაზე უფრო მეტ ზრდას და განვითარებას მოითხოვს ლიდერისგან.
- ასვლა ნელა ხდება, მაგრამ ჩამოვარდნა შეიძლება სწრაფად მოხდეს.
- რაც უფრო მაღალია მიღწეული დონე, მით უფრო უკეთესია შედეგები.
- როლების ან ორგანიზაციის შეცვლა, როგორც წესი, დონის ცვლილებას იწვევს.
- ლიდერობის საფეხურზე მარტო ასვლა არავის შეუძლია.

ენერგიის მართვა

ადამიანების უმეტესობა თავისი შესაძლებლობების ზღვარზე მუშაობს და დრო მუდმივად არ ჰყოფნის. აქ კი არის პრობლემა, რომ დრო განსაზღვრული რესურსია მას თავისი საზღვრები აქვს. ამიტომ დროის მართვის უმთავრესი მეთოდი ენერგიის მართვაა. ენერგია გვადლევს მუშაობის შესაძლებლობას და ადამიანს მის მისაღებად ოთხი წყარო აქვს, ესენია: ფიზიკური, ემოციური, გონებრივი და სულიერი. ენერგია განახლებადია და სწორედ მისი განახლების მართვით შეგვიძლია გადაწყვიტოთ თავის არიდება.

ფიზიკური ენერგია წარმოადგენს ყოველი ენერგიის ფუნდამენტს. მისი აღდგენისთვის მოუხმინეთ თქვენი სხეულის საჭიროებებს, მართეთ ძილის, კვების და მოძრაობის ბალანსი. ასევე გაითვალისწინეთ, რომ მცირე, თუნდაც 5 წუთიანი შესვენებები ენერგიის აღდგენის და გამოფიტვისგან თავის არიდების ყველაზე მარტივი მეთოდია.



ის
და

ემოციური ენერგიის აღდგენის მეთოდი ემოციების მართვაა. ამისთვის დააკვირდით თუ როგორ გრძნობთ თავს, სახელი დაარქვით თქვენს ემოციებს, იზრუნეთ მეტად დაიმუხტოთ დადებითი ენერგიით და გამოუშვათ უარყოფითი. ამაში „დამარწმუნებელი კომუნიკაციის“ სახელმძღვანელოში მოცემული შინაგანი მდგომარეობის მართვის სავარჯიშო და ემოციების მართვის ცხრილი გამოგადგებათ.

გონებრივი ენერგიის მართვა შესაძლებელია პრიორიტეტების დასახვით და გრძელვადიანი, მნიშვნელოვანი საქმეების მიყოლით, ასევე კონკრეტული დროის მონაკვეთში ერთ საქმეზე ფოკუსირებით და კონცენტრაციით. ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთების მოთხოვნილება ყველაზე მეტად ფიტავს გონებრივ ენერგიას. ე.წ. მულტიტასქინგისას 50%-ით იზრდება დაშვებული შეცდომების და ერთ საქმეზე დახარჯული დროის რაოდენობა.

სულიერი ენერგია წარმოადგენს ადამიანის მიერ გააზრებულად და საკუთარ ღირებულებებთან თანხვედრაში ცხოვრებას. ადამიანებისთვის სულიერი ენერგიის მიღების წყაროა მნიშვნელოვანი და ღირებული საქმეების კეთება, როდესაც შემიძლია ის ვაკეთო, რისი კეთებაც ყველაზე მეტად მსიამოვნებს და მანიჭებს რეალიზებულობის განცდას.

სასურველია პერიოდულად ენერგიის ტესტის გაკეთება:

ენერგიის ტესტი²

გთხოვთ, მონიშნეთ თქვენთვის მართებული ყველა დებულება:

ფიზიკური ენერგია

- ☐ რეგულარულად არ მძინავს 7 – 8 საათი და ხშირად დაღლილს მეღვიძება.
- ☐ ხშირად არ ვსაუზმობ, ან რაღაც ისეთს ვჭამ, რასაც არ აქვს კვებითი ღირებულება.
- ☐ საკმარისად არ ვვარჯიშობ (იგულისხმება გულ-სისხლძარღვთა სისტემის დატვირთვა, სულ მცირე კვირაში სამჯერ, და ძალისმიერი ვარჯიშები, სულ მცირე კვირაში ერთხელ).
- ☐ რეგულარულად არ ვაკეთებ შესვენებებს ენერგიის აღსადგენად სამუშაო დღის განმავლობაში, ან ხშირად სამუშაო მაგიდასთან ვჭამ, თუ საერთოდ ვახერხებ კვებას.

ემოციური ენერგია

² Manage Your Energy, Not Your Time - Tony Schwartz and Catherine McCarthy
<https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>

☐ ხშირად ვამჩნევ, რომ გაღიზიანებული, მოუთმენელი ან მშფოთვარე ვარ სამსახურში. განსაკუთრებით მაშინ, როცა სამუშაო ბევრს ითხოვს ჩემგან.

☐ არ მყოფნის დრო ოჯახისა და საყვარელი ადამიანებისთვის და როცა მათთან ერთად ვარ, ყოველთვის მათთან არც ვარ.

☐ ძალიან ცოტა დრო მაქვს ისეთი საქმიანობებისთვის, რომლებიც ნამდვილად მანიჭებენ სიამოვნებას.

☐ საკმარისად ხშირად არ ვაკეთებ პაუზას, რათა გამოვხატო მადლიერება სხვა ადამიანებისადმი, ან დავტკბე საკუთარი მიღწევებით.

გონებრივი ენერგია

☐ მიჭირს ერთ რამეზე ფოკუსირება და ადვილად მეფანტება ყურადღება დღის განმავლობაში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც წერილს ან შეტყობინებას ვიღებ.

☐ დღის უმეტეს ნაწილს მიმდინარე კრიზისებსა და მოთხოვნებზე რეაგირებაში ვატარებ და არა ისეთ საქმიანობაზე ფოკუსირებაში, რომლებსაც უფრო გრძელვადიანი ღირებულება და მეტი გავლენა აქვთ.

☐ საკმარის დროს არ ვუთმობ რეფლექსიას, სტრატეგიის დასახვასა და კრეატიულ აზროვნებას.

☐ საღამოობით ან უქმეებზე ვმუშაობ და შვებულების დროს რეგულარულად ვამოწმებ ელექტრონულ ფოსტას.

სულიერი ენერგია

☐ სამსახურში საკმარის დროს არ ვუთმობ იმის კეთებას, რაც საუკეთესოდ გამომდის და ყველაზე დიდი სიამოვნებას მანიჭებს.

☐ მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან, ერთი მხრივ, ის რაც ჩემი მტკიცებით, მნიშვნელოვანია ჩემს ცხოვრებაში და მეორე მხრივ, ის რაშიც რეალურად ვდებ ჩემს დროსა და ენერგიას.

☐ სამსახურში ჩემს გადაწყვეტილებებზე ექსტრემალური მოთხოვნები უფრო ხშირად ზემოქმედებენ, ვიდრე საკუთარი მიზნის მყარი და ნათელი ხედვა.

☐ საკმარის დროსა და ენერგიას არ ვუთმობ სხვებისთვის ან სამყაროსთვის მნიშვნელოვანი დადებითი ცვლილებების განხორციელებას.

ტესტის შედეგები:

შედეგების დათვლა ჯამური რაოდენობის მიხედვით:	
თითოეულ მართებულ დებულებას დაუწერეთ 1 ქულა, არამართებულს - 0.	
0 - 3 ქულა:	ენერგიის მართვის ბრწყინვალე უნარები
4 - 6 ქულა:	ენერგიის მართვის ზომიერი უნარები
7 - 10 ქულა:	ენერგიის მართვის მნიშვნელოვანი დეფიციტი
11 - 16 ქულა:	ენერგიის მართვის სრული კრიზისი
შედეგების დათვლა ენერგიის თითოეული წყაროს მიხედვით:	
0 ქულა:	ენერგიის მართვის ბრწყინვალე უნარი
1 ქულა:	ენერგიის მართვის ძლიერი უნარი
2 ქულა:	ენერგიის მართვის მნიშვნელოვანი დეფიციტი
3 ქულა:	ენერგიის მართვის მწირი უნარი
4 ქულა:	ენერგიის მართვის სრული კრიზისი

ტესტის შედეგების და თქვენი დაკვირვებების შედეგად ენერგიის ბალანსის აღდგენისთვის და საერთო მდგომარეობის გაუმჯობესებისთვის სასურველია თუნდაც მცირე რიტუალების და ქცევების შემოღება და მიყოლა.

პრიორიტეტების დასახვა

სწორად დასახული პრიორიტეტები გვეხმარება ფოკუსირებაში, გადაწყვეტილებების სწრაფად და სწორად მიღებასა და მოტივაციის შენარჩუნებაში. პრიორიტეტების დასახვამდე მიზანშეწონილია პარეტოს პრინციპის გათვალისწინება.

პარეტოს პრინციპი³ არის წესი, რომლის თანახმადაც ძალისხმევის 20% იძლევა შედეგის 80%-ს, ხოლო ძალისხმევის დანარჩენი 80% გვაძლევს შედეგის მხოლოდ 20%-ს. ამის გათვალისწინებით ჩვენი წარმატების



საწინდარი ჩვენი ქმედებების 20%-ის დამსახურებაა, ამიტომ სწორად უნდა შევარჩიოთ ის ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანები, რომელთა შესრულებითაც შედეგების 80%-ს მივიღებთ. მიზნების და ამოცანების სწორად შერჩევისთვის პრიორიტეტების დასახვა აუცილებელია, რისთვისაც ეიზენჰაუერის მარტივა შეგვიძლია გამოვიყენოთ.

³ The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less – by Richard Koch

ეიზენჰაუერის მარტივ⁴ პრიორიტეტების დასახვის და გადაწყვეტილებების მიღებისას მიზნებს და შესასრულებელ საქმეებს მათი მნიშვნელობისა და სასწრაფოების მიხედვით შემდეგ ოთხ კვადრატში ანაწილებს:



მნიშვნელოვანი და სასწრაფო: აქ შეიძლება მოხდეს გადავადებული და კრიზისული საკითხები და პრობლემები, რომლების შეუსრულებლობა სერიოზულ უარყოფით შედეგებს გამოიწვევს, ამიტომ სასწრაფოდ არის გასაკეთებელი. მნიშვნელოვანი საქმეების შესრულება მოკლე დროში კი საკმაოდ რთულია, რაც მათთვის მუდმივ სტრესს იწვევს, დააკვირდით რომ ისე მართოთ თქვენი პრიორიტეტები, რომ ამ კვადრატში ერთდროულად სამი ან ოთხი საკითხი იყოს მხოლოდ.

მნიშვნელოვანი, მაგრამ არასასწრაფო: აქ ერთიანდება განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხები, ამიტომ მნიშვნელოვანია გადაწყვეტიტოთ როდის არის გასაკეთებელი და დაგეგმოთ.

უმნიშვნელო, მაგრამ სასწრაფო: აქ ხდება ის საკითხები, რასაც გავლენა არ აქვს ჩვენს პროდუქტიულობაზე, მაგრამ ხშირად გვგონია, რომ რაც სასწრაფოა, ის მნიშვნელოვანიცაა.

უმნიშვნელო და არასასწრაფო: აქ უმეტესად დროის მფლანგველები იყრიან თავს. საუკეთესო გამოსავალი მათი განადგურებაა.

პრიორიტეტები შეეცადეთ ზედა ორი კვადრატიდან აირჩიოთ და ქვედა ორ კვადრატზე დრო არ ან ნაკლებად დახარჯოთ.

⁴ The 7 Habits of Highly Effective People - Stephen R. Covey

მიზნების დასახვის ტექნიკა

პრიორიტეტები რომ განხორციელდეს ამისთვის საჭიროა მათი მიზნებად ფორმულირება. მიზნების დასახვა უნდა მოხდეს შედეგის ფორმატში ფორმულირებით, რაშიც SMART მოდელი გამოგადგებათ:

S	Specific კონკრეტული რა გინდა?
M	Measurable გაზომვადი როგორ მიხვდები, რომ მიაღწიე მიზანს? KPI
A	Achievable მიღწევადი როგორ შეგიძლია ამის განხორციელება?
R	Realistic რეალისტური რამდენად რეალურია ამის მიღწევა შენთვის?
T	Timely დროში გაწერილი როდის შეასრულებ ამას?

მიზნების თანამშრომელთან ერთად დასახვის შემდეგი ეტაპია **შესრულების კრიტერიუმების შეთანხმება**, ანუ წინასწარ ზუსტად უნდა განვსაზღვროთ, რას ნიშნავს მიზნის შესრულება და რა შედეგი უნდა გვქონდეს იმისათვის, რომ მიზანი მიღწეულად ჩავთვალოთ. ინდიკატორები შესაძლოა იყოს ორი სახის - თვლადი (რაოდენობა, დრო, ხარჯი, საშუალო ჯამი) და ხარისხობრივი (ხარისხი, კმაყოფილება, ჩართულობა).

ინდიკატორებზე შეთანხმების შემდეგ მიზნის დასახვის მომდევნო ეტაპია **სამოქმედო გეგმის შედგენა**, როდესაც ზუსტად გაიწერება ამოცანების შესრულების ნაბიჯები და ვადები.

დელეგირება

დელეგირება არის თანამშრომლისთვის **ამოცანების, უფლებების და პასუხისმგებლობების** გადაცემა. დელეგირება თქვენს თანამშრომლებს აძლევს საშუალებას გამოავლინონ ცოდნა და გადაწყვეტილების მიღების, პრობლემის მოგვარების უნარები. ასევე ასტიმულირებს მათ კრეატიულობას და ინიციატივას. დელეგირება ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას, რადგან ყველა თანამშრომლის შესაძლებლობები მაქსიმალურად ვლინდება.

დელეგირების დროს მენეჯერს შეუძლია თანამშრომლის კომპეტენციის და საქმის სირთულიდან გამომდინარე ჩართულობიდან სრული დამოუკიდებლობის მიცემამდე სხვადასხვა მიდგომა აირჩიოს. გთავაზობთ ორი უკიდურესი სტილის დახასიათებას:

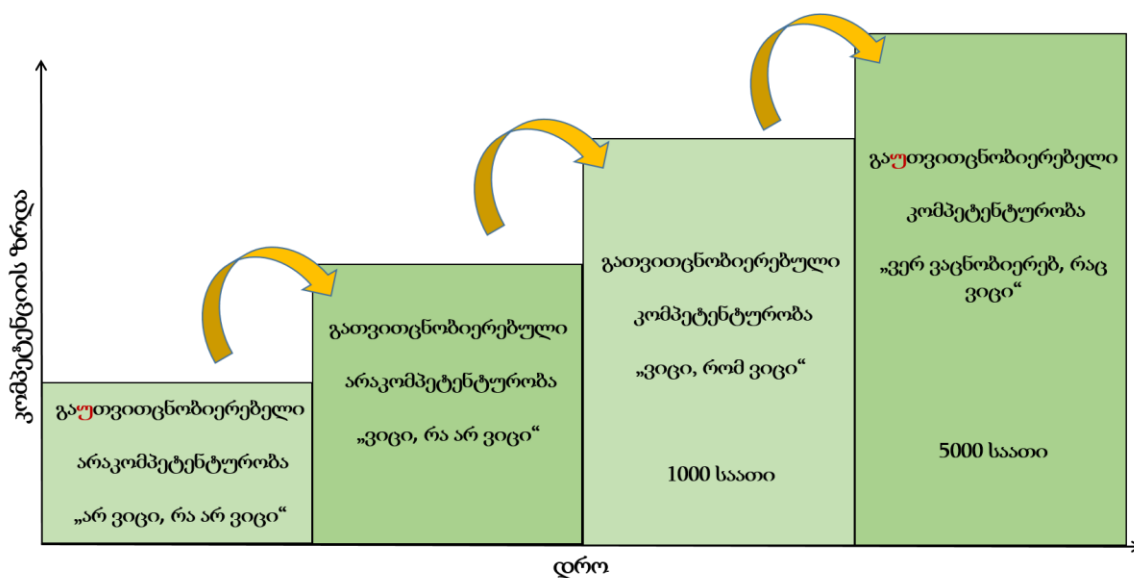
ჩართულობა:

- ერთად ვმუშაობთ დეტალებზე და ვცდილობთ, რომ დავალების და საქმის ყველა დეტალი დაწვრილებით ავუხსნათ თანამშრომელს;
- ვამოწმებთ თანამშრომელს სისტემატურად, რამდენად ეფექტურად ასრულებს დავალებას;
- ყოველთვის მზად ვართ ვუპასუხოთ თანამშრომლის კითხვებს.

დამოუკიდებლობა:

- პასუხისმგებლობას ვაკისრებთ გუნდის წევრებს და ვთხოვთ დამოუკიდებლად შეიმუშაონ დეტალები;
- ვენდობით, რომ ისინი ყველაფერს თავად გააკონტროლებენ;
- ვცდილობთ დავიცვათ დისტანცია, სანამ თვითონ თანამშრომლები არ გვთხოვენ საკითხში ჩართვას.

დელეგირების სტილის სწორად განსაზღვრაში ცოდნის და უნარის ფორმირების სტადიები⁵ ხელმძღვანელობა დაგეხმარებათ.



ცოდნის და უნარების ფორმირება გარკვეულ სტადიებს მოიცავს, მათი გათვალისწინება შესაძლებლობას ქმნის ზუსტად განისაზღვროს გარკვეულ უნართან ან ცოდნასთან მიმართებაში განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება თანამშრომელი, სწორად დაისახოს მის მიერ შესასრულებელი

⁵ The Learning Revolution - Gordon Dryden, Jeannette Vos

დავალებების სირთულე და მიმდინარე დავალებების და გამოწვევების შესაბამისად მოხდეს მოტივაციის მართვა.

I სტადია არის გაუთვითცნობიერებელი არაკომპეტენტურობა, როდესაც თანამშრომელი ვერ აცნობიერებს რა უნარები/ ცოდნა არ გააჩნია. ამის გამო შეიძლება თავდაჯერებულობის დონე არ შეესაბამებოდეს შესაძლებლობებს, რაც შეიძლება წინააღმდეგობის მიზეზიც გახდეს ახალი ცოდნის შეძენასთან მიმართებაში. ამ ეტაპზე საჭიროა სწავლების საჭიროების და განსავითარებელი მხარეების ზუსტად იდენტიფიცირება: რა უნდა ისწავლოს ან რა უნარი განავითაროს თანამშრომელმა. ასევე მნიშვნელოვანია სწორად განისაზღვროს სასწავლო მიზნები და მოხდეს ამ მიზნების საჭიროების შესაბამისი აღქმა თანამშრომლის მხრიდან. ამ სტადიაზე დელეგირება არ არის გამართლებული, ჯერ საჭიროა თანამშრომელს მინიმალურად მაინც ასწავლოთ საქმე.

II სტადია - გაუთვითცნობიერებელი არაკომპეტენტურობის სტადიაზე თანამშრომელი უკვე აცნობიერებს, რა უნარების/ ცოდნის შეძენა სჭირდება და ცდილობს დაეუფლოს მათ. ამ ეტაპზე ხშირია დემორალიზაცია და თვითრწმენის დაკარგვა, შეიძლება უარიც კი თქვას სწავლის მცდელობაზე, რადგან შედარება გააკეთოს რომ მისთვის რთულ დავალებებს სხვები მარტივად უმკლავდებიან და ადვილად გამოსდით. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ეტაპზე თანამშრომელს პოზიტივის შენარჩუნებაში, თვითრწმენის გაუმჯობესებაში დავეხმაროთ. ამ სტადიაზე სრული ჩართულობის სტილი უნდა გამოიყენოს მენეჯერმა.

III სტადია - გაუთვითცნობიერებელი კომპეტენტურობის სტადიაზე თანამშრომელს უკვე გააჩნია სჭირო ცოდნა და უნარები, იყენებს ყოველდღიურ საქმიანობაში და ყოველ წარმატებულ შედეგთან ერთად ემატება თვითრწმენა. თუმცა ყოველი შესრულებისას ჯერ კიდევ საჭიროა კონცენტრირება, მაგრამ პრაქტიკის და გამოცდილების ზრდასთან ერთად ხდება უნარების და ცოდნის ავტომატიზირება. შემდეგ სტადიაზე გადასასვლელად მნიშვნელოვანია ახლადშემძენილი უნარების პრაქტიკაში ხშირი გამოყენება და შესაბამისად ჩართულობასა და დამოუკიდებლობას შორის საშუალო სტილი უნდა შეარჩიოს მენეჯერმა.

IV სტადია - გაუთვითცნობიერებელი კომპეტენტურობის ეტაპზე უნარების და ცოდნის გამოყენება ბუნებრივობამდეა აყვანილი, რაც იძლევა საქმიანობის თითქმის მექანიკური, გაუთვითცნობიერებელი შესრულების შესაძლებლობას. წინა ეტაპის მსგავსად თანამშრომელს არ უწევს კონცენტრაციის მობილიზება, შეუძლია ცოდნის სხვებისთვის გაზიარება. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია თანამშრომლის თვითკმაყოფილების მართვა. ამ სტადიაზე სრული დამოუკიდებლობის სტილი უნდა გამოიყენოს მენეჯერმა.

ზემოთ დახასიათებულ ოთხ სტადიას თითოეული სხვადასხვა დროის მონაკვეთში გადის, რაც დამოკიდებულია ინდივიდუალურ ფაქტორებზე, თუმცა, ითვლება რომ, საშუალოდ ერთი უნარის ან კომპეტენციის გაუთვითცნობიერებელი კომპეტენციის სტადიამდე გასაუმჯობესებლად 1000 საათი მუშაობაა საჭირო, ხოლო გაუთვითცნობიერებელი კომპეტენციის სტადიაზე გადასასვლელად 5000 საათი.

დელეგირების პროცესის სწორად დაგეგმვისთვის და მართვისთვის სასურველია შემდეგი ეტაპების გავლა:

1. **მომზადება:** დაიწყეთ საკუთარი საქმეების ჩამოწერით და დაფიქრდით, თუ არის შესაძლებელი ეს საქმეები თქვენი გუნდის წევრს გადააბაროთ. ვის აქვს შესაბამისი უნარები.
2. **კონკრეტული საქმის არჩევა:** განსაზღვრეთ დავალების შედეგები, შესრულების ხარისხის კრიტერიუმები, ვადები - ე.წ. დედლაინები, საქმის და თანამშრომლის განვითარების შესაძლებლობები.
3. **აირჩიე ვინ:** კონკრეტული თანამშრომლის შერჩევა მისი ცოდნის და უნარების, პირადი განვითარების მიზნების შესაბამისად.
4. **დელეგირების პროცესი:** აუხსენით დეტალურად რა არის დავალება და არა შესრულების პროცესი. განუმარტეთ რატომ არის მნიშვნელოვანი ამ ამოცანის შესრულება და რატომ გადაწყვიტეთ სწორედ მისთვის დაგეგვალბინათ ეს საქმე. დაგეგმეთ შემოწმების ეტაპები და ჰკითხეთ რა დახმარება დასჭირდება თქვენგან.
5. **შეჯამება:** მას შემდეგ რაც თანამშრომელი დავალებას შეასრულებს აუცილებლად დაუბრუნეთ უკუკავშირი. თუ შედეგი კარგია შეაქეთ და თუ შედეგმა არ გაამართლა შეთანხმებული მოლოდინები, ჯერ გაარკვიეთ რამ შეუშალა ხელი, თავად როგორ ფიქრობს საკითხის მოგვარებას და ერთად დასახეთ გაუმჯობესების გეგმა.

უკუკავშირი

უკუკავშირი არის სიტყვიერად ჩამოყალიბებული მოსაზრება სხვა ადამიანის კონკრეტული ქცევის შესახებ. უკუკავშირი ორგანიზაციული პროცესების სწორად წარმართვისთვის გამოიყენება, როგორც სამუშაოს შეფასების კომპონენტი და ასევე როგორც თანამშრომლების განვითარების საშუალება, როდესაც კოლეგებს ვუზიარებთ ჩვენს შთაბეჭდილებას მათ მიერ შესრულებული საქმიანობის შესახებ. უკუკავშირი ემსახურება იმ გავლენის გაცნობიერებას, რომელსაც საკუთარი ქცევით სხვა ადამიანზე ვახდენთ.

არსებობს უკუკავშირის ოთხი ტიპი:

1. პოზიტიური
2. კრიტიკული
3. იგნორირება (უკუკავშირის არარსებობა)
4. კონსტრუქციული უკუკავშირი

პოზიტიური უკუკავშირი

პოზიტიური უკუკავშირი თანამშრომლის მიერ გაწეული ძალისხმევის დაფასებისთვის, მისი მიღწევების აღიარებისთვის გამოიყენება და გულისხმობს შექებას, გამხნევებას, მილოცვას.

→ გამოიყენეთ იგი, როდესაც გსურთ თანამშრომლის მიერ მიღებული შედეგის აღიარება, მისი წვლილის ხაზგასმას.

მაგალითი: „შევამჩნიე, რომ ბოლო შეხვედრისას პრობლემა ნათლად გააანალიზე. ამით ძალზე დაეხმარეთ გუნდს. მიხარია თქვენი წარმატებები“.

კრიტიკული უკუკავშირი

კრიტიკული უკუკავშირის დროს აქცენტირებულია ისეთი შედეგები და მოქმედებები, რომლებიც კარგად არ შესრულდა, იგი გადმოიცემა შენიშვნებისა თუ რეკომენდაციების სახით, რომელთა მიზანია გარკვეული შესწორებების შეტანა არსებულ სტრატეგიებში, ასევე ბიძგის მიცემა ახალი საშუალებების მოძიებისკენ.

→ გამოიყენეთ იგი, როდესაც გსურთ არსებული შედეგი გაუმჯობესოთ, ახალი პასუხისმგებლობისკენ, ინიციატივისკენ უზიძგოთ თანამშრომელს; როდესაც, მიღებული შედეგი მოლოდინს არ შეესაბამება ან შეცდომაა დაშვებული.

იგნორირება, უკუკავშირის არარსებობა

ზოგჯერ ხდება, რომ თანამშრომლებმა არ იციან, რას ფიქრობენ კოლეგები მათი მუშაობის შესახებ, მიუხედავად იმისა, რომ უკვე რამდენიმე წელია ერთ ორგანიზაციაში არიან. ამის მიზეზი უკუკავშირის კულტურის არარსებობაა. შედეგად, თანამშრომლების ერთი კატეგორია თავს იგნორირებულად გრძნობს, ვერ აცნობიერებს თავის როლს და წვლილს საერთო საქმეში და შედეგად სამუშაოს ინტერესს კარგავს და ორგანიზაციულ ცხოვრებას ეთიშება; მეორენი პასიურობას და უკმაყოფილებას ავლენენ გაცდენების და ავადმყოფობების მეშვეობით.

არასოდეს არ გამოიყენოთ იგნორირება ადამიანის მიმართ.



1. არაფერია გულგრილობაზე უარესი;
2. უკუკავშირი მნიშვნელოვანია;
3. კრიტიკული უკუკავშირი იგნორირებას სჯობს.

კონსტრუქციული უკუკავშირი

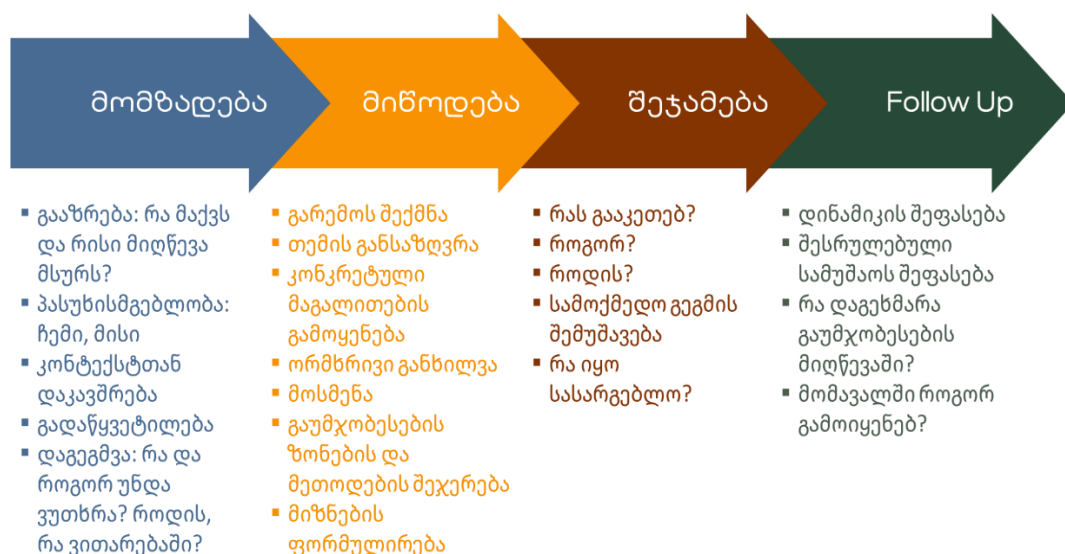
კონსტრუქციული უკუკავშირი ერთგვარი სინთეზია პოზიტიური და კრიტიკული უკუკავშირის და მისი მიზანი თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეჯამებაა.

➔ გამოიყენეთ იგი, როდესაც გსურთ ზუსტად განსაზღვრა, კონკრეტულად რა სამუშაოს ასრულებს თანამშრომელი, დაკისრებული მოვალეობების რა ნაწილს ართმევს თავს კარგად და რა სჭირდება გაუმჯობესებისთვის, როგორ უნდა მოხდეს მისი განვითარება.

უკუკავშირი გარკვეული **კრიტერიუმების** დაცვას მოითხოვს და უნდა იყოს:

- ❖ **დროული** - უკუკავშირი უნდა განხორციელდეს მალევე, ქცევის შემდეგ;
- ❖ **კონკრეტული** - უნდა ეხებოდეს კონკრეტულ ქცევას: ნაცვლად „შენ ყოველთვის აწყვეტინებ საუბარს“ უმჯობესია აღვწეროთ „შენ ორჯერ დაიწყე საუბარი, მაშინ როდესაც მას არ ჰქონდა დამთავრებული აზრი“;
- ❖ **ობიექტური** - უნდა მოხდეს ფაქტების ობიექტურად გადმოცემა, არ უნდა ფოკუსირდეს თვალსაზრისებზე, მოსაზრებებზე და დამოკიდებულებებზე მოვლენათა თუ ადამიანთა მიმართ. რადგან, კონკრეტული ქცევის შეცვლა უფროა შესაძლებელი, ვიდრე ზოგადი დამოკიდებულებების;
- ❖ **აღწერითი** - ანუ ქცევაზე და არა პიროვნებაზე ორიენტირებული, როდესაც ხდება ქცევების აღწერა და არა პიროვნების ზოგადი შეფასება. პიროვნებაზე ორიენტირებული შეფასებითი პოზიცია განაპირობებს თავდაცვით რეაქციას და ნაკლებ თანამშრომლობას;
- ❖ **ეხებოდეს განხორციელებად ქმედებას** - თანამშრომელს უნდა მიაწოდოთ თქვენი აზრი კონკრეტულ ქმედებაზე, რომლის შესრულება მას შეუძლია, მის უნარებს და ძალას შეესაბამება;
- ❖ **დაბალანსებული** - უნდა მოიცავდეს აღწერას იმ ქცევისა, რომელიც კარგად შესრულდა, ასევე შეთავაზებებს გაუმჯობესებისკენ;
- ❖ **დეტალური** - განიხილავს კონკრეტულ შემთხვევებს, დავალებებს ან პროექტებს.

უკუკავშირი შემდეგ სტრუქტურას უნდა ექვემდებარებოდეს:



უკუკავშირი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც ერთგვარი გზის მაჩვენებელი, რომელიც საშუალებას უქმნის თანამშრომელს მეტად განვითარდეს და უკეთ გააცნობიეროს, რა მოლოდინები აქვთ მის მიმართ. ამ შედეგის მიღწევა კი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი თუ თანამშრომელმა უკუკავშირი განვითარების საშუალებად აღიქვა და არა დასჯის იარაღად.

უკუკავშირი კარგად აღიქმება მიმღების მიერ, როდესაც გამცემი:

- ❖ იძლევა მითითებს, როგორ შეიძლება თანამშრომელმა უკეთ გააკეთოს რაიმე;
- ❖ ითვალისწინებს მიმცემის და მიმღების მოთხოვნილებებს;
- ❖ გრძნობებს პირდაპირ გამოხატავს;
- ❖ ნეიტრალური სიტყვებით საუბრობს;
- ❖ პირველი პირით საუბრობს და არა ზოგადი გამოთქმებით;
- ❖ არაფერს ამბობს ისეთს, რისი თქმაც თანამშრომელს მისთვის არ შეუძლია;
- ❖ გამოთქვამს საკუთარ სურვილებს („ვისურვებდი, რომ ეს ამგვარად გაკეთდეს!“);
- ❖ მზადაა თავადაც მოისმინოს უკუკავშირი.

როგორ გავზარდოთ მიმღებლობა:

- ❖ დამოკიდებულება: დახმარების სურვილი და ინტერესი;
- ❖ მოსაზრების შეთავაზება: ეს არის ჩვენი მოსაზრება და არა ჭეშმარიტება;
- ❖ ერთმანეთისგან გამიჯნეთ ქცევა და პიროვნება;
- ❖ განიხილეთ კონკრეტული ფაქტი;
- ❖ არ განაზოგადოთ: ყოველთვის, ხშირად, არასოდეს, სულ, ზედსართავეები.

მიმღებლობის გასაზრდელად შეგიძლიათ გამოიყენოთ უკუკავშირის SBI მოდელი (Situation – Behavior – Impact)⁶, რომელშიც ყურადღება გამახვილებულია სამ დეტალზე, ესენია: სიტუაცია, ქცევა და გავლენა.

სიტუაცია - ახსენებს ადამიანს სიტუაციას, სადაც მოხდა ქცევის დაკვირვება. ეს აძლევს უკუკავშირს ზუსტ კონტექსტს, რაც პროცესში მონაწილე ადამიანებისთვის კონკრეტულ პარამეტრებს წარმოადგენს, როგორც მინიშნებას.

მაგალითი: გუშინ დილით გუნდის შეხვედრისას, როდესაც თქვენ აკეთებდით პრეზენტაციას....

ქცევა - შემდეგი ნაბიჯია კონკრეტული ქცევის აღწერა, რაზეც ხდება ყურადღების გამახვილება. ეს ამ პროცესის ყველაზე რთული ნაწილია, რადგან გამოყოფა უნდა მოხდეს მხოლოდ იმ ქცევის, რომელსაც უკუკავშირი შეეხება. დაუშვებელია ვარაუდების და სუბიექტური შეფასებების გამოთქმა აღნიშნული ქცევის მიმართ. მაგალითად, თუ თქვენ დააფიქსირეთ, რომ თქვენმა კოლეგამ დაუშვა შეცდომები პრეზენტაციის გაკეთების დროს, თქვენ არ უნდა ივარაუდოთ, რომ

⁶ Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message - Sloan R. Weitzel, Center for Creative Leadership (CCL)

მას პრეზენტაცია სათანადო დონეზე არ ჰქონდა მომზადებული, თქვენ უბრალოდ უნდა აღნიშნოთ, რომ მან დაუშვა შეცდომები და უმჯობესია დააკონკრეტოთ, თუ რა შეცდომები იყო დაშვებული.

მაგალითი: გუშინ დილით გუნდის შეხვედრისას, როდესაც თქვენ აკეთებდით პრეზენტაციას, ორი სლაიდი იყო გაურკვეველი და კალკულაცია არასწორი.

გავლენა - საბოლოო ნაბიჯია აღწერა, თუ რა გავლენა იქონია თანამშრომლის ქცევამ თქვენზე და ორგანიზაციაზე.

მაგალითი: გუშინ დილით გუნდის შეხვედრისას, როდესაც თქვენ აკეთებდით პრეზენტაციას, ორი სლაიდი იყო გაურკვეველი და კალკულაცია არასწორი. რის გამოც შეხვედრის სხვა დროისთვის გადადება მოგვიწია.

ამგვარი სტრუქტურით თქვენ აჩვენებთ, თუ როგორ აღიქვამთ თანამშრომლის ქცევას. უკუკავშირი არაფერს ამბობს იმის თაობაზე, თუ როგორია სინამდვილეში თანამშრომელი ან სიტუაცია. უკუკავშირისას არ ხდება სხვათა ანალიზი და შეფასება, ამიტომაც ამ ფორმით ადვილი მისაღებია თანამშრომლისთვის, არ აღიქმება თავდასხმად და შესაბამისად არ იწვევს თავდაცვით რეაქციას.

კუბლერ-როსის მოდელი

თანამშრომლებისთვის უმეტესად რთულია ნეგატიური ინფორმაციის მიღება, მით უფრო, თუ იგი მოულოდნელია და მათ თვითაღქმას ეწინააღმდეგება. კონსტრუქციულად მიწოდებული უკუკავშირის შემთხვევაშიც კი დგება თანამშრომლის **ემოციური რეაქციების** მართვის აუცილებლობა. ამ ემოციების წარმოშობის და ცვლილების მექანიზმს გვიხასიათებს ელიზაბედ კუბლერ-როსის მოდელი⁷, რომელიც ეტაპობრივად ცვალებადი ხუთი სტადიისაგან შედგება და აღწერს ნეგატიური ინფორმაციის მიღებისას განცდილ რეაქციებს, რომლებიც არის: უარყოფა, გაბრაზება, ვაჭრობა, დეპრესია და მიმღებლობა. განვიხილოთ თითოეული სტადია ცალ-ცალკე:

უარყოფა - პირველი რეაქციაა, რომელიც ჩნდება უსიამოვნო ინფორმაციის მოულოდნელად გაგებისას, თანამშრომლებს ურთულდებათ დაიჯერონ, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ჩვენი მხრიდან ფასდება როგორც არასათანადო, და არ აკმაყოფილებს მიღებულ სტანდარტებს.

რჩევა: მიეცით დრო თანამშრომელს ინფორმაციის აღსაქმელად, დაეხმარეთ გააზრებაში, მოუსმინეთ, უპასუხეთ მათ შეკითხვებს, არ ეცადოთ დაუმტკიცოთ და დაარწმუნოთ. გაითვალისწინეთ, რომ ამ სტადიაზე, ხშირად თანამშრომელი გეთანხმებათ და გიჩნდებათ

⁷ On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss - Elisabeth Kübler-Ross, David Kessler

შეგრძნება რომ იგი იღებს უკუკავშირს, რაც არ შეესაბამება სინამდვილეს და მზად უნდა იყოთ შემდეგი სტადიისთვის.

გაბრაზება - თანდათან, ინფორმაციის გააზრებასთან ერთად, თანამშრომელი ხვდება, რომ ჩვენს მიერ მიწოდებული ინფორმაცია სიმართლეს შეესაბამება, უარყოფითი ინფორმაციის მიღებით გამოწვეული შოკი თანდათან სიბრაზით იცვლება, რომელიც მიმართულია როგორც საკუთარი თავის, ასევე გარშემომყოფების და სავარაუდო დამნაშავეს მიმართ. როგორც წესი, ამ ეტაპზე უკუკავშირის მიმღებ თანამშრომლებს ეუფლებათ უსამართლობის განცდა, იხსენებენ შემთხვევებს, როდესაც მათ კოლეგებს გაცილებით ნაკლები შესრულებისთვის არ მიუღიათ კრიტიკა, ამის გამო ნაკლებად თანამშრომლობენ, მოტივაცია უქვეითდებათ და განიცდიან ფრუსტრაციას.

რჩევა: დაიმახსოვრეთ, მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტადია რთულია, გაბრაზება ბუნებრივი რეაქციაა და აუცილებელი საფეხურია შემდეგ ეტაპებზე გადასასვლელად.

ვაჭრობა - ამ სტადიაზე თანამშრომელი ცდილობს თავდაცვას, ყველა შესაძლო მეთოდს იყენებს საკუთარი თავის გასამართლებლად, რადგან არ უნდა დაიჯეროს ცუდი შეფასება.

რჩევა: არსებობს საფრთხე, რომ თანამშრომელს გაუხანგრძლივდეს ვაჭრობის სტადია, ამიტომ დაეხმარეთ შემდეგ სტადიაზე გადასვლაში, მიეცით განმარტებები, დაუსვით შეკითხვები და შესთავაზეთ შესაძლებლობები.

დეპრესია - ამ სტადიაზე თანამშრომელი იაზრებს და იღებს მიწოდებულ ინფორმაციას, მაგრამ ვერ ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების დანახვას. განცდა უჩნდება, რომ შესაბამისი ცვლილებების დანერგვა მისთვის შეუძლებელია.

რჩევა: ამ ეტაპზე თქვენი მხრიდან კარგი იქნება დაანახოთ თანამშრომელს რა შესაძლებლობებს და რესურსებს ხედავთ მასში და თქვენი ხედვები მაგალითებით გაამყაროთ. ამ ეტაპზე თქვენი მთავარი მიზანია აჩვენოთ ცვლილებების შესაძლებლობა.

მიღება - საბოლოო სტადიაზე თანამშრომელი იღებს მიწოდებულ ინფორმაციას, იაზრებს უკუკავშირის მიზანს, ახდენს საკუთარი რესურსების მობილიზაციას და ცდილობს დაისახოს სამოქმედო გეგმა, შეაფასოს, რა შეიძლება ისწავლოს ამ გამოცდილების შედეგად. უჩნდება იმედი, რომ შეძლებს არსებული ვითარების გაუმჯობესებას.

რჩევა: ამ ეტაპზე უკვე იკვეთება უკუკავშირის სავარაუდო შედეგი. შეიძლება განიხილოთ, რა დასკვნები გამოიტანეს, დაეხმარეთ თანამშრომელს სამომავლო მიზნების დასახვაში და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაში.

უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ამ სტადიების გავლა ინდივიდუალურია და ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში გარკვეული განსხვავებებით და ხანგრძლივობით მიმდინარეობს. მათი გავლის

შედეგად, თანამშრომლებს შესაძლებლობა ეძლევათ უკუკავშირი განვითარების და წინსვლის იარაღად აღიქვან და დაიწყონ დასახული მიზნების განხორციელება.

პრეზენტაციის უნარები

წარმატებული პრეზენტაცია უნდა იყოს:

- **გასაგები:** აუდიტორიას უნდა შეეძლოს გაიმეოროს რა არის პრეზენტაციის მთავარი იდეა, მოსაზრებები გადმოცემული უნდა იყოს მარტივი და გასაგები ენით
- **დასამახსოვრებელი:** ადამიანებს უნდა დაამახსოვრდეთ მთავარი იდეა
- **ემოციური:** ადამიანებმა უნდა მიიღონ მთავარი იდეა

წარმატებული საჯარო გამოსვლის წინაპირობაა - მომზადება. მომზადება პრეზენტაციის მიზნის განსაზღვრით იწყება. მიზნის განსაზღვრაში შემდეგი კითხვები დაგეხმარებათ:

1. რა უნდა იცოდნენ მსმენელებმა საკითხზე პრეზენტაციის შემდეგ?
2. რა დამოკიდებულება უნდა ჰქონდეთ საკითხის მიმართ პრეზენტაციის შემდეგ?

მომზადების შემდეგი ეტაპი **აუდიტორიის შესწავლით** იწყება და შემდეგ კითხვებს უნდა გავცეთ პასუხი:

თემა:

- რა უნდა იცოდნენ?
- როგორი დამოკიდებულება ჰქონდეთ?
- რაზე უნდა გავაკეთო ძირითადი აქცენტი?

მომხსენებელი:

- როგორი უნდა ვიყო?
- რას ელიან?
- რამდენად ფორმალური უნდა იყოს გამოსვლა?

აუდიტორია:

- რა იციან?
- რა ინფორმაციის ათვისება შეუძლიათ?
- რა აღუძრავს მათ ინტერესს?

ამ კითხვებზე პასუხების გაცემით შევძლებთ პრეზენტაციის შინაარსი უკეთესად მოვარგოთ აუდიტორიის ინტერესებს, საჭიროებებს ან გამოცდილებას და გაგვიმარტივებს დასაწყისში ნახსენები კრიტერიუმების დაკმაყოფილებას.

პრეზენტაციის სტრუქტურა უნდა აიწყოს შემდეგი პრინციპით:

შესავალი 15% - რას ვიტყვი?

ძირითადი ნაწილი 75% - რას ვამბობ?

დასკვნა 10% - რა ვთქვი?

პრეზენტაცია დასამახსოვრებელი იქნება თუ მის ძირითად მიზანს გაიმეორებთ სამჯერ: შესავალში, ძირითად ნაწილში და დასკვნისას. ძირითადი ნაწილის სტრუქტურა შეგიძლიათ დამარწმუნებელი კომუნიკაციის სახელმძღვანელოში გადმოცემული „მონროს დამარწმუნებელი თანამიმდევრობის“ მიხედვით ააწყოთ.

მას შემდეგ რაც პრეზენტაციის ტექსტი მზად გექნებათ მნიშვნელოვანია რეპეტიციის გავლა, რომელიც შემდეგ ფაზებს მოიცავს:

1 ფაზა: რამდენჯერმე ხმამაღლა წაიკითხეთ ტექსტი. მას შემდეგ რაც დარწმუნდებით, რომ პრეზენტაციის შინაარსი ადვილად გასაგები და სასიამოვნოდ მოსასმენია ტექსტი ჩაანაცვლეთ საკითხების ჩამონათვალით, და უკვე ხმამაღლა, ტექსტის გარეშე მხოლოდ საკითხების ჩამონათვალის მიხედვით მოყევით. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან უშუალოდ პრეზენტაციისას თუკი ერთი სიტყვა მაინც დაგავიწყდებათ როგორ გეწერათ შეიძლება აღელვდეთ და გაგიჩნდეთ შეგრძნება, რომ არაფერი აღარ გახსოვთ. ძირითადი თემების ჩამონათვალი კი უფრო მარტივად დაგამახსოვრდებათ.

2 ფაზა: ჩაწერეთ ვიდეო თქვენი პრეზენტაციის და ყურებისას დააკვირდით სხეულის ენას და ხმას. პრეზენტაცია მხოლოდ ტექსტი არ არის და როდესაც ამ ფაზას გამოვტოვებთ აუდიტორიის წინაშე გამოსვლისას უხერხულობას ვგრძნობთ და ვიძაბებით, რადგან არ ვიცით როგორ დავდგეთ ან ხელები სად წავიღოთ, როგორ ჟღერს ჩვენი ხმა. ვიდეო ჩანაწერი კი დაგეხმარებათ მოძებნოთ თქვენთვის მისაღები და კომფორტული სხეულის ენა.

3 ფაზა: დაინიშნეთ დრო, რამდენი წუთი გჭირდებათ პრეზენტაციისთვის, რომ არ ჩავარდეთ უხერხულ მდგომარეობაში ზედმეტი დროის დარჩენის ან სათქმელის ვერ დასრულების გამო.

4 ფაზა: თუნდაც ერთხელ გაიარეთ სრული გენერალური რეპეტიცია, რომელზეც იმ ტანსაცმელს ჩაიცვამთ, რომელსაც გეგმავთ პრეზენტაციისას გეცვათ. თუ შესაძლებელია კოლეგებს ან მეგობრებს სთხოვეთ გიყურონ და უკუკავშირი დაგიბრუნონ. ასევე სთხოვეთ კითხვები დაგისვან, რომ გაივარჯიშოთ როგორ იგრძნობთ თავს პასუხების დაბრუნების დროს.

5 ფაზა: თუ შესაძლებელია წინასწარ ნახეთ ის სივრცე, რომელშიც იგეგმება თქვენი პრეზენტაცია. დაათვალიერეთ ოთახი და გაეცანით სივრცეს. რაც უფრო მეტად ნაცნობი იქნება სივრცე თქვენთვის, მით უფრო კომფორტულად იგრძნობთ თავს პროცესში.

რეპეტიციის შემდგომ გამოსვლის მნიშვნელოვანი დეტალების გათვალისწინებაა საჭირო. საჯარო გამოსვლების მთავარი გამოწვევაა ის რომ, პრეზენტატორის ვიზუალურ მხარეს 50% -ზე მეტი გავლენა აქვს აუდიტორიაზე და თუ ამდენად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მას ბუნებრივია, რომ გამოსვლის წინ ბევრს ვფიქრობთ იმაზე თუ რა ჩავიცვათ. აქ ოქროს შუალედია მოსამებნი აუდიტორიის სტილსა და ჩვენს ბუნებრიობას შორის. შეეცადეთ წინასწარ გაარკვიოთ როგორი ჩაცმის კულტურა აქვთ მსმენელებს და მაქსიმალურად მიუსადაგოთ მათ თქვენი ჩაცმის სტილი, მაგრამ არა ისე, რომ თქვენთვის არაბუნებრივი სამოსით დისკომფორტი შეუქმნათ თავს ან არასწორად წარმოაჩინოთ თქვენი სამსახურის იმიჯი.

სხეულის ენასთან დაკავშირებით შეეცადეთ გქონდეთ სხეულის გახსნილი პოზა, ხშირად გამოვჩინოთ ხელის გულები და თავდაჯერებული პოზა, როდესაც თავი მაღლაა აწეული და ყელს არ „ვიცავთ“. ასევე დააკვირდით როგორ ჟღერს თქვენი ხმა, ხმის ჟღერადობა დამოკიდებულია სხეულის პოზიციაზე და ხშირად ხმის მართვა სწორედ სხეულის პოზიციის შეცვლით არის შესაძლებელი. მაგალითად, გახსნილი და თავდაჯერებული პოზების დროს ხმა ბუნებრივად სასიამოვნოდ ჟღერს.

საჯარო გამოსვლების შემდეგ პროცესის გაანალიზება და უკუკავშირის მიღება საუკეთესო განვითარების შესაძლებლობაა. ამისთვის შეეცადეთ შემდეგ საკითხებს დაუკვირდეთ:

- სიცხადე: რამდენად გამოვკვეთე მიზანი, ჩავშალე შინაარსი და ვიყავი დამაჯერებელი?
- როგორ მოვახერხე დროის განაწილება?
- რას გამოხატავდა ჩემი სხეულის ენა?
- როგორი იყო მეტყველება?

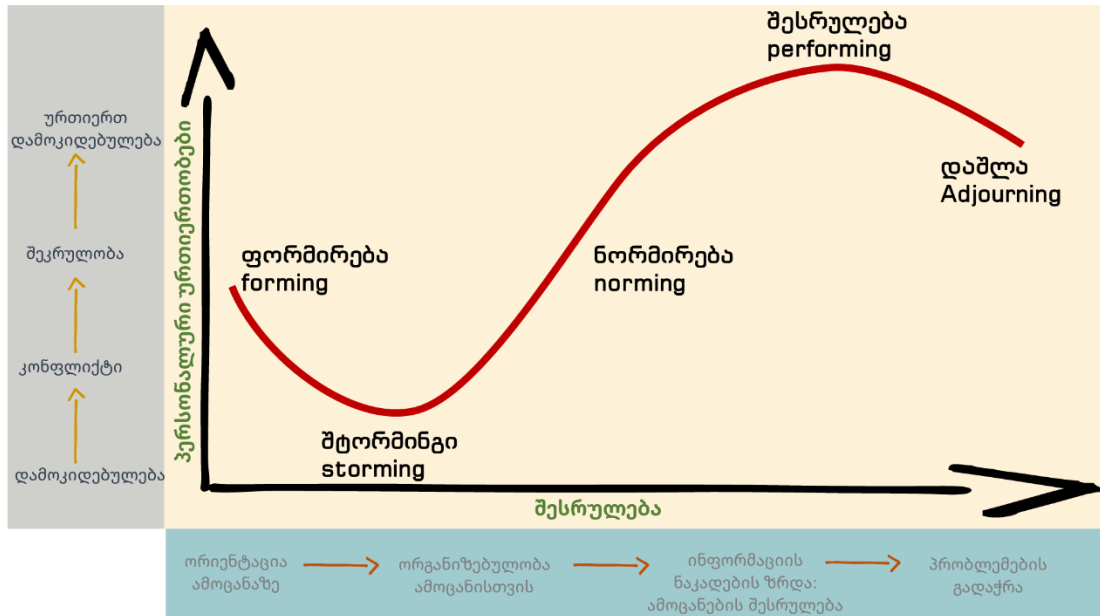
გუნდის განვითარების სტადიები

გუნდები განვითარების, ფორმირების ეტაპებს გადიან. განვიხილოთ გუნდის განვითარება Bruce W. Tuckman-ის 5-საფეხურიანი მოდელის მიხედვით.

1. **ფორმირება:** გუნდი შედგა და საბაზისო მუშაობის წესების შემუშავებას იწყებს. ამ ფაზაზე ყველაზე დიდია ლიდერზე დამოკიდებულება და წევრები ყველაფერს მას ეკითხებიან. მიზანი ყველასთვის ცნობილია, მაგრამ ნაკლებად არის გააზრებული. როლები და პასუხისმგებლობები არ არის ნათელი, ამიტომ წევრები ფრთხილად ეცნობიან რა უნარები აქვთ სხვებს. დისკუსიები უხერხულად აღიქმება, ამიტომ ზოგი წევრი დომინირებს, ზოგი კი პასიურად ისმენს. ამიტომ შეხვედრებიდან დაღლილი და გამოფიტულობის შეგრძნებით მიდიან. წევრები ცდილობენ ერთმანეთთან ინტერაქციის ძირითადი წესების შემუშავებას

2. **შტორმინგი:** წევრები ერთმანეთთან აზრების გაზიარებას იწყებენ, თუმცა გუნდთან მიკუთვნებულობის განცდა არ აქვთ. თავს იჩენს მიზნების განსხვავებული აღქმა, იწყება საზღვრების მოსინჯვა და წესების შესახებ დავა, შედეგად ერთმანეთის მიმართ მოთხოვნები ჩნდება. წევრები იწყებენ მცირე დეტალებზე ყურადღების გამახვილებას, რათა თვალი არ გაუსწორონ რეალურ პრობლემებს. ამის ფონზე იკვეთება ლიდერის უნარების ექვეცემ დაყენება, პოტენციური ლიდერები იკვეთებიან და ნაკლებად აქტიური წევრები უკანა პლანზე გადადიან. წევრები ერთმანეთს ეჯიბრებიან და შიდა დაჯგუფებების შექმნას იწყებენ.
3. **ნორმირება:** გუნდის წევრებს გუნდთან იდენტობის შეგრძნება უჩნდებათ, როდესაც ხვდებიან, რომ ერთად უფრო მიაღწევენ წარმატებას, შედეგად ჯგუფის შიგნით კომუნიკაცია მარტივდება, წევრები ერთმანეთის დახმარებას და საერთო ქცევის წესებზე შეთანხმებას იწყებენ. უსმენენ და უღრმავდებიან ერთმანეთის იდეებს, ერთნაირად აღიქვამენ გუნდის მიზნებს, იზრდება პროდუქტიულობა და შედეგები.
4. **შესრულება:** გუნდი მუშაობს ღია და სანდო გარემოში, პროცესები ორგანიზებული და ყველას მიერ აღიარებულია, როლების და მოვალეობების სტრუქტურა ნათელია. წევრები ერთმანეთს უსმენენ, აქვთ განსხვავებული აზრების მიმღებლობა და გადაწყვეტილებებს ერთობლივად იღებენ, თუნდაც მცირე კონფლიქტების ფონზე. ჯგუფი მშვიდად და შემართებით უმკლავდება სირთულეებს, რადგან ენერგია მიზნების განხორციელებაზეა მიმართული.
5. **დამლა:** გუნდის წევრები იზიარებენ ერთმანეთის წვლილს, ზეიმობენ წარმატებას, აჯამებენ განვლილ გზას. სამუშაო ტემპი იკლებს, რადგან ძირითადი მიზნები განხორციელებულია და ზოგიერთი წევრი სხვა საქმეზეა ორიენტირებული. ვლინდება გუნდის შესაძლო დამლით და უსაფრთხო გარემოს დატოვების შიშით გამოწველი სტრესი.

გუნდის შედეგები და ეფექტიანობა ყველაზე მაღალი „შესრულების“. გრაფიკზე მოცემულია მრუდი, სადაც ნაჩვენებია თუ როგორ ტრანსფორმირება გუნდის მიერ შექმნილი შედეგი, რაც უფრო იზრდება გუნდის ეფექტურობა.



ევროპის სოციალური ქარტია მიღებულია 1961 წელს და გადაისინჯა 1996 წელს. ეს არის ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენციის ანალოგი ეკონომიკისა და სოციალური უფლებების სფეროში. ქარტით გარანტირებულია ადამიანის უფლებათა ფართო სპექტრი, რომლებიც უკავშირდება დასაქმებას, საცხოვრებელს, ჯანმრთელობას, განათლებას, სოციალურ დაცვასა და კეთილდღეობას. პანევროპულ დონეზე არცერთი სხვა სამართლებრივი ინსტრუმენტი არ იცავს სოციალურ უფლებებს ისე ფართოდ და სრულფასოვნად, როგორც ქარტია. შესაბამისად, იგი განიხილება ევროპის სოციალურ კონსტიტუციად და ადამიანის უფლებათა სისტემის განუყოფელი ნაწილია კონტინენტზე.

www.coe.int/socialcharter

ევროპის საბჭო ადამიანის უფლებათა წამყვანი ორგანიზაციაა კონტინენტზე. იგი შედგება 46 სახელმწიფოსგან, ევროკავშირის ყველა წევრი ქვეყნის ჩათვლით. ევროპის საბჭოს ყველა წევრმა ქვეყანამ ხელი მოაწერა ადამიანის უფლებათა ევროპულ კონვენციას, ხელშეკრულებას, რომელიც შექმნილია ადამიანის უფლებების, დემოკრატიისა და კანონის უზენაესობის დასაცავად. ევროპის საბჭოს წევრ სახელმწიფოებში კონვენციის შესრულებას ზედამხედველობს ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლო.

www.coe.int



European
Social
Charter

Charte
sociale
européenne

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE