



საქართველოს თავდაცვის მინისტრის  
ბრძანება

ქ. თბილისი



MOD 9 18 00000646

09/08/2018

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს  
პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელოს დამტკიცების თაობაზე

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 53-ე მუხლის, „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის №220 დადგენილებისა და „საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს დებულების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2013 წლის 22 ნოემბრის №297 დადგენილებით დამტკიცებული საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს დებულების მე-3 მუხლის მე-3 პუნქტის „ე“ ქვეპუნქტის საფუძველზე,

ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ ა :

1. დამტკიცდეს თანდართული „საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო“.
2. ბრძანება ძალაშია ხელმოწერის დღიდან.

მინისტრი  
ლევან იზორია

**საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს  
პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო**

**თავი I. ზოგადი დებულებანი**

**მუხლი 1. ტერმინთა განმარტება**

ა) **შესაფასებელი მოხელე** – ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე პირი.

ბ) **შემფასებელი** - ზემდგომი პირი, რომელიც უშუალოდ ხელმძღვანელობს პროფესიული საჯარო მოხელის საქმიანობას. შემფასებლის თანამდებობა განსაზღვრულია შესაფასებელი მოხელის სამუშაო აღწერის ფორმაში.

გ) **უფროსი შემფასებელი** - საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს (შემდგომში - სამინისტრო) სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი/ხელმძღვანელის მოადგილე, რომელიც მოხელისათვის უშუალოდ არ გასცემს დავალებას, მაგრამ ხელმძღვანელობს/აფასებს მოხელის უშუალო ხელმძღვანელს. უფროსი შემფასებლის თანამდებობა განსაზღვრულია შესაფასებელი მოხელის სამუშაო აღწერის ფორმაში.

**მუხლი 2. შეფასების მიზანი**

სამინისტრო, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 53-ე მუხლისა და „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის №220 დადგენილების შესაბამისად, ახორციელებს სამინისტროს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა/გამოსაცდელი ვადით მიღებულ მოხელეთა (შემდგომში - მოხელე) შეფასებას კარიერული და პროფესიული განვითარების, წახალისების, გადაყვანის, შენარჩუნებისა და კანონით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენისა და სამინისტროს ორგანიზაციული განვითარების მიზნით.

**მუხლი 3. შეფასების პრინციპები**

სამინისტროში შესრულებული სამუშაოს შეფასება ეფუძნება კანონიერების, გამჭვირვალობის, ობიექტურობის, კეთილსინდისიერების, მიუკერძოებლობის, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობის, სანდოობის, საჯარო დაწესებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანაბარზომიერებისა და დამსახურების პრინციპებს.

**მუხლი 4. შეფასების ობიექტი**

1. შეფასებას ექვემდებარება მოხელე და მის მიერ შესრულებული სამუშაო, შეფასების პერიოდის განმავლობაში.
2. მოხელეს აფასებს შემფასებელი, შეფასებას კი ხელმოწერით ეთანხმება უფროსი შემფასებელი.

## **მუხლი 5. შეფასების პერიოდულობა**

1. სამინისტროს სისტემაში მოხელე სავალდებულო შეფასებას ექვემდებარება წელიწადში ერთხელ.
2. სამუშაო წლის დასაწყისიდან ექვსი თვის შემდეგ ტარდება შუალედური მიმოხილვა.
3. მოხელე შეფასებას ექვემდებარება შესაბამის თანამდებობაზე სამსახურებრივი მოვალეობების განხორციელების დაწყებიდან 3 თვის შემდეგ.
4. გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელე ფასდება კვარტალში ერთხელ.
5. მოხელე, რომელიც 6 თვის ან 6 თვეზე მეტი ხნის მანძილზე იმყოფება სასწავლო მივლინებაში, შვებულებაში ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, არაანაზღაურებად შვებულებასა, თუ ხანგრძლივ საავადმყოფო ფურცელზე, ფასდება წლის მანძილზე სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების პერიოდის (მინიმუმ 3 თვის ხანგრძლივობის) შესაბამისად.

## **მუხლი 6. შეფასების პროცესის მონაწილეები და ორგანიზაციული უზრუნველყოფა**

1. შეფასების პროცესში მონაწილეობენ მოხელე, შემფასებელი და უფროსი შემფასებელი (გამონაკლისს წარმოადგენს იმ სტრუქტურული ერთეულ(ებ)ის ხელმძღვანელები, რომელთაც აფასებენ პოლიტიკური თანამდებობის პირები (კურატორი მინისტრის მოადგილე ან მინისტრი) და არ ჰყავთ უფროსი შემფასებელი).
2. შეფასების პროცესის ორგანიზაციულ მხარდაჭერასა და კოორდინაციას უზრუნველყოფს სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი.

## **მუხლი 7. მოხელის უფლება-მოვალეობანი**

1. მოხელეს უფლება აქვს:
  - ა) მიიღოს სრულყოფილი ინფორმაცია შეფასების ნებისმიერ ეტაპზე და გაეცნოს შეფასების დოკუმენტებს;
  - ბ) მოითხოვოს შეფასების პროცესის ობიექტურად, კანონიერად, მიუკერძოებლად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარება;
  - გ) შეფასების თითოეულ ეტაპზე თავისუფლად და შეუზღუდავად გამოხატოს მოსაზრებები, თვითშეფასებასა და შემფასებლის შეფასებას შორის სხვაობის შემთხვევაში გაიაროს კონსულტაცია უფროს შემფასებელთან;
  - დ) მოითხოვოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლის მოდერატორის სახით ჩართვა უშუალო ხელმძღვანელთან კონსულტაციის პროცესში;
  - ე) კონსულტაციისათვის მიმართოს სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს;
  - ვ) არ დაეთანხმოს და სამუშაოს შესრულების ხარისხის განხილვის საბჭოსთან გასააჩივროს შეფასების შედეგები;
  - ვ.ა) გამონაკლისს წარმოადგენს პროფესიული საჯარო მოხელე, რომლის შემფასებელიც მინისტრია და შეფასების შედეგები გასაჩივრდება პირდაპირ სასამართლოს გზით;

ვ.ბ) გამონაკლისს წარმოადგენს პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები, რომლებიც შეფასების შედეგებს გაასაჩივრებენ პირდაპირ სასამართლოს გზით;

ზ) საჭიროების შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტისაგან მოითხოვოს შეფასების შედეგების ამსახველი ცნობა;

თ) განახორციელოს ამ სახელმძღვანელოთი და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

2. მოხელე ვალდებულია:

ა) ჩაერთოს შეფასების პროცესში და ხელი შეუწყოს შეფასების პრინციპების შესაბამისად მის წარმართვას;

ბ) ხელი შეუწყოს შეფასების შეუფერხებლად წარმართვას და შესაბამისი დოკუმენტაცია დროულად წარადგინოს;

გ) განიხილოს შემფასებლის ან/და უფროსი შემფასებლის შეფასება და აზრთა სხვადასხვაობის არარსებობის შემთხვევაში, ხელმოწერით დაეთანხმოს მას;

დ) შეფასების პროცესის დამაბრკოლებელი გარემოებების არსებობის შემთხვევაში, ინფორმაცია მიაწოდოს შემფასებელს და/ან უფროს შემფასებელს და/ან ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს;

ე) შეასრულოს შემფასებლის ან/და უფროსი შემფასებლის მითითებები, შეფასების შედეგების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით;

ვ) დაიცვას კონფიდენციალურობა შეფასების შედეგებთან მიმართებაში.

3. შესაფასებელი მოხელის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა განიხილება როგორც მძიმე დისციპლინური გადაცდომა.

## **მუხლი 8. შემფასებლის და უფროსი შემფასებლის უფლება-მოვალეობანი**

1. შემფასებელს უფლება აქვს:

ა) შეფასების დაწყებამდე, გაეცნოს მოხელის თვითშეფასებას;

ბ) მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის/დოკუმენტაციის წარდგენა;

გ) საჭიროების შემთხვევაში, შესაფასებელ მოხელეს განუსაზღვროს დამატებითი ვადა ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის წარსადგენად;

დ) კონსულტაციისათვის მიმართოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს;

ე) მოითხოვოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის თანამშრომლის მოდერატორის სახით ჩართვა მოხელესთან კონსულტაციის პროცესში;

ვ) აზრთა სხვადასხვაობის და შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, მიმართოს ხელმძღვანელს ან/და სამუშაოს შესრულების ხარისხის განმხილველ საბჭოს;

ზ) განახორციელოს ამ სახელმძღვანელოთი და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

2. შემფასებელი ვალდებულია:

ა) შეფასების პრინციპების დაცვით განახორციელოს შეფასება;

ბ) მის მიერ გაცემული დავალება იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური, დროში გათვლადი და მოხელის განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობების შესაბამისი, ბუნდოვანების შემთხვევაში კი, კონსულტაცია გაუწიოს მოხელეს;

- გ) შესაფასებელი მოხელის საქმიანობაზე აწარმოოს სისტემატიური დაკვირვება;
- დ) მოხელეს მიაწოდოს ინფორმაცია შეფასების პროცესის მიმდინარეობის, დასრულებისა და შედეგების შესახებ;
- ე) შეფასების დასრულების შემდეგ, შეფასების შედეგები გააცნოს შესაფასებელ მოხელესა და უფროს შემფასებელს;
- ვ) დაიცვას კონფიდენციალურობა შეფასების შედეგებთან მიმართებაში;
- ზ) თანამდებობის დატოვების შემთხვევაში შეაფასოს შესაფასებელი მოხელე(ები), ხოლო შესაფასებელი მოხელის თანამდებობიდან წასვლის შემთხვევაში მოახდინოს შეფასების პროცესის ინიცირება;
- თ) შეფასების შედეგები წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში წარუდგინოს სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს.

### 3. უფროს შემფასებელს უფლება აქვს:

- ა) გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ შეფასების ფორმას;
- ბ) შეფასების შედეგების შესახებ ინფორმაციის დაზუსტებისა და სხვა საჭიროების შემთხვევაში, გაესაუბროს/მიმოიხილოს შეფასების შედეგები შეფასების პროცესში მონაწილე მოხელესა და მის შემფასებელს;
- გ) მოხელესა და შემფასებელს შორის აზრთა სხვადასხვაობის და/ან შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის გავლით, მიმართოს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განხილვის საბჭოს;
- დ) შეფასების პროცესთან დაკავშირებით დამატებითი კონსულტაციისათვის მიმართოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს;
- ე) მოითხოვოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლის მოდერატორის სახით ჩართვა მოხელესა და/ან მის შემფასებელთან კონსულტაციის პროცესში;
- ვ) განახორციელოს ამ სახელმძღვანელოთი და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

### 4. უფროსი შემფასებელი ვალდებულია:

- ა) შეფასების პრინციპების დაცვის მიზნით მონიტორინგი გაუწიოს შეფასების მიმდინარეობის პროცესს და განიხილოს მოხელის შეფასების შედეგები;
- ბ) შეფასების ფორმაში დააფიქსიროს კომენტარი, რომელიც განხორციელებული შეფასების პროცესში შეფასების პრინციპების დაცვის ხარისხს ასახავს;
- გ) აზრთა სხვადასხვაობის შემთხვევაში, ხელი შეუწყოს მოხელესა და მის შემფასებელს შორის კონსულტაციასა და დიალოგს და საჭიროების შემთხვევაში, თავად წარმართოს ეს პროცესი;
- დ) შეფასების საბოლოო შედეგი გააცნოს მოხელესა და მის შემფასებელს;
- ე) დაიცვას კონფიდენციალურობა შეფასების შედეგებთან მიმართებაში.

## **მუხლი 9. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის უფლება-მოვალეობანი**

1. სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს უფლება აქვს:

- ა) ორგანიზაციული განვითარებისა, მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოვლენისა და შეფასების პროცესის დახვეწის მიზნით, გაეცნოს სამინისტროში, შეფასების პროცესში შექმნილ დოკუმენტაციას;
- ბ) საჭიროების შემთხვევაში, პროცესის მონაწილეებისგან მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის/დოკუმენტაციის წარდგენა;
- გ) შეფასების პროცესის დახვეწის მიზნით გასცეს შესაბამისი რეკომენდაციები;
- დ) შემფასებლისგან მოითხოვოს შეფასების შედეგების წინასწარ განსაზღვრული ვადების შესაბამისად წარდგენა;
- ე) საჭიროების შემთხვევაში, კონსულტაციისათვის მიმართოს სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს (შემდგომში - ბიურო);
- ვ) განახორციელოს ამ წესითა და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

2. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ვალდებულია:

- ა) შეფასების პრინციპების დაცვით განახორციელოს შეფასების პროცესში ჩართულობა;
- ბ) შეფასების პროცესის მონაწილეებს დროულად მიაწოდოს შეფასების დაწყების, მიმდინარეობისა და დასრულების შესახებ ინფორმაცია;
- გ) შეფასების პრინციპების დაცვისა და შეფასების პროცესის გამართულად წარმართვის მიზნით, სისტემატიური კომუნიკაცია ჰქონდეს შეფასების მონაწილეებთან;
- დ) შეისწავლოს და განაზოგადოს მოხელის შეფასებასთან დაკავშირებით არსებული ადგილობრივი და საერთაშორისო პრაქტიკა და კონსულტაცია გაუწიოს შეფასების პროცესის მონაწილეებს, შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით;
- ე) დაიცვას და ხელი შეუწყოს კონფიდენციალურობის დაცვას შეფასების პროცესთან და შედეგებთან მიმართებაში;
- ვ) შეფასების შედეგები აცნობოს ბიუროს;
- ზ) მოხელის მოთხოვნის შესაბამისად, მიაწოდოს მას შეფასების შედეგების ამსახველი ცნობა.

## **თავი II. შეფასება**

### **მუხლი 10. შეფასების მეთოდი**

1. სამინისტროს მოხელე ფასდება კომპეტენციების (დანართი №1) მიხედვით, რომლებიც მან გამოავლინა სამუშაო აღწერაში გაწერილი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულებისას.
2. შეფასებისათვის გამოიყენება ოთხდონიანი სისტემა:
  - ა) საუკეთესო შეფასება – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;
  - ბ) კარგი შეფასება – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

დ) არადამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

3. შეფასების თითოეულ დონეს შეესაბამება ქულა 1-დან 4-მდე:

ა) საუკეთესო - 4 ქულა;

ა.ა) შეფასების საუკეთესო შედეგის შესაბამისად, მოხელის მიმართ შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს მადლობის გამოცხადება და/ან ფასიანი საჩუქარი, როგორც წახალისების ფორმა;

ა.ბ) შეფასების საუკეთესო შედეგის შესაბამისად, მოხელეს შეიძლება მიეცეს ფულადი ჯილდო „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული ზღვრული ოდენობების ფარგლებში;

ა.გ) საუკეთესო შეფასებით მოხელეს კლასი მიენიჭება პირველიდან მე-6 კლასის ჩათვლით - 2 წელიწადში ერთხელ, მე-7 კლასიდან მე-12 კლასის ჩათვლით - წელიწადში ერთხელ;

ბ) კარგი - 3 ქულა;

ბ.ა) შეფასების კარგი შედეგის შესაბამისად, მოხელის მიმართ შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს მადლობის გამოცხადება და/ან ფასიანი საჩუქარი, როგორც წახალისების ფორმა;

ბ.ბ) შეფასების კარგი შედეგის შესაბამისად, მოხელეს შეიძლება მიეცეს ფულადი ჯილდო „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული ზღვრული ოდენობების ფარგლებში;

ბ.გ) კარგი შეფასებით მოხელეს კლასი მიენიჭება პირველიდან მე-6 კლასის ჩათვლით - 3 წელიწადში ერთხელ, მე-7 კლასიდან მე-12 კლასის ჩათვლით - 2 წელიწადში ერთხელ;

გ) დამაკმაყოფილებელი - 2 ქულა;

დ) არადამაკმაყოფილებელი - 1 ქულა. ორჯერ ზედიზედ უარყოფითი შეფასება არის მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლების საფუძველი.

4. საბოლოო შეფასების მისაღებად, გამოითვლება მოხელის მიერ თითოეულ კომპეტენციაში დაგროვილ ქულათა საშუალო არითმეტიკული.

5. იმ შემთხვევაში, თუ საბოლოო შეფასება ათწილადს წარმოადგენს, რიცხვი მრგვალდება მეთაქვამდე, შემდეგი წესის თანახმად:

ა) 1-დან 1.54-მდე = 1 ქულა;

ბ) 1.55-დან 2.54-მდე = 2 ქულა;

გ) 2.55-დან 3.54-მდე = 3 ქულა;

დ) 3.55-დან 4-მდე = 4 ქულა.

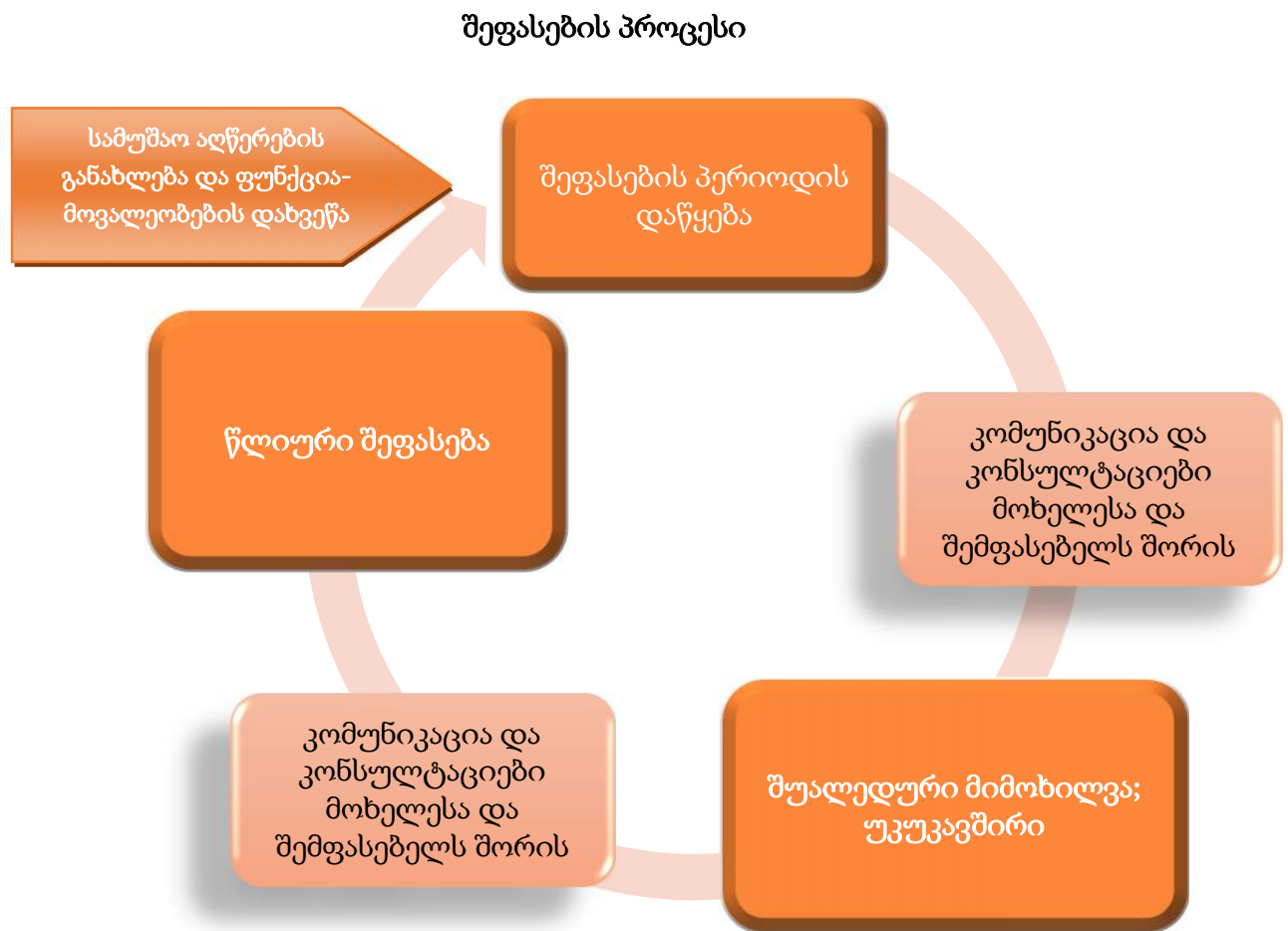
მაგალითად, თუკი მოხელე ექვს კომპეტენციაში დააგროვებს შემდეგ ქულებს: 3, 2, 3, 4, 3, 2, მისი საბოლოო შეფასება (დაგროვილ ქულათა საშუალო არითმეტიკული) იქნება 2.83 ანუ 3 ქულა.

6. მოხელე ფასდება 5 ძირითადი და ერთი მენეჯერული კომპეტენციის (მხოლოდ ხელმძღვანელი თანამდებობებისათვის) მიხედვით:

- ა) მართვის/ხელმძღვანელის უნარები (მხოლოდ მენეჯერული თანამდებობებისათვის);
- ბ) კეთილსინდისიერება, კონფიდენციალურობა, სანდოობა;
- გ) სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზება;
- დ) პროდუქტიულობა (შედეგზე და ხარისხზე ორიენტაცია);
- ე) გუნდური მუშაობა;
- ვ) დამოუკიდებლობა და მოქნილობა.

### მუხლი 11. შეფასების პროცესი და პერიოდულობა

1. შეფასების პროცესი ციკლური ხასიათისაა და მოიცავს ერთწლიან ციკლს იანვრიდან იანვრამდე.



#### ა) I ეტაპი - შეფასების დაწყება:

შეფასების დაწყებამდე, სამუშაო ანალიზის საფუძველზე, მიმდინარეობს სამინისტროს სრტუქტურული ერთეულების თანამდებობების სამუშაო აღწერების



განახლების პროცესი. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ფუნქცია-მოვალეობების კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი და რეალისტური სახით ჩამოყალიბებას. ამავდროულად, სამუშაო აღწერის ფორმაში გაიწერება მოხელის შემფასებელი და უფროსი შემფასებელი.

შეფასების დაწყებისა და მიმდინარეობის პროცესში, ხდება მუდმივი კომუნიკაცია შემფასებელსა და მოხელეს შორის: შემფასებელი გასაგებად, გაზომვადი სახით უყალიბებს დავალებას მოხელეს, რომელსაც, ბუნდოვანების შემთხვევაში, შეუძლია კონსულტაცია გაიაროს მასთან. კომუნიკაციის პროცესი არ წყდება დავალების შესრულების პროცესშიც, როდესაც შემფასებელი აკვირდება მოხელეს, რამდენად ცხადია მისთვის გაცემული დავალება, როგორ გეგმავს და ასრულებს დავალებას, რამდენად იცავს განსაზღვრულ ვადებს და რამდენად იყენებს სხვა, ფუნქცია-მოვალეობების წარმატებით შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციებს.

## **ბ) II ეტაპი - შუალედური მიმოხილვა**

შუალედური მიმოხილვის დროს ფასდება მოხელის საქმიანობა იანვრიდან ივნისის ჩათვლით პერიოდში. შუალედური მიმოხილვის მიზანია, ხარვეზების აღმოფხვრა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება. ამ დროს, მიმოხილვა და შედეგების შეფასება ხდება იმავე ფორმით, რომელიც გამოიყენება წლიური შეფასებისას. შუალედური მიმოხილვის შედეგებს არ აქვს სამართლებრივი ძალა და მხოლოდ საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის გამოიყენება.

უპირველეს ყოვლისა, შემფასებელი ავსებს შეფასების ფორმას (დანართი №2), სადაც გაწერს სამუშაო აღწერის ფორმით განსაზღვრულ, შესაფასებელი მოხელის ფუნქცია-მოვალეობებს, რომელთაც თვითშეფასებისას მოხელე შეუსაბამებს კონკრეტულ დავალებებს, რომლებიც მან მოცემული ექვსი თვის მანძილზე შეასრულა. დავალებათა ნუსხას ხელმოწერით უნდა დაეთანხმოს შემფასებელი. უთანხმოების შემთხვევაში, შემფასებელი კომენტარის სახით განმარტავს შეუთანხმებლობის მიზეზს.

თანხმობის მიღების შემდეგ, მოხელეს შეუძლია დაიწყოს თვითშეფასება და საკუთარი საქმიანობა შეაფასოს შეფასების ფორმაში მოცემული ხუთი ძირითადი კომპეტენციის (ხელმძღვანელის შემთხვევაში ემატება მენეჯერული კომპეტენცია) მიხედვით, 1-დან 4 ქულამდე. არასავალდებულო სახით, მოხელემ უნდა უპასუხოს თითოეულ კომპეტენციასთან დაკავშირებულ კითხვებს, რომელთა მიზანია, მოხელის პროფესიული და კარიერული განვითარების საჭიროებების გამოვლენა.

თვითშეფასების შემდეგ, შემფასებელი ეცნობა მოხელის მიერ წარმოდგენილ შეფასების ფორმას, მის თვითშეფასებას და აფასებს მოხელეს, იმავე, 4 ქულიანი პრინციპით. შემფასებელმა არჩევანი კომენტარის სახით უნდა დაასაბუთოს.

მას შემდეგ, რაც შემფასებელი დაასრულებს შეფასებას, იგი ვალდებულია შედეგები გააცნოს შესაფასებელ მოხელეს. საბოლოო შეფასებაზე თანხმობა, შეფასების ორივე მონაწილემ, უნდა დააფიქსიროს ხელმოწერით, რასაც, ასევე, შეფასების ფორმის გაცნობის შემდეგ, ადასტურებს უფროსი შემფასებელი. ამავდროულად, იმ შემთხვევაში, თუკი შემფასებელი თვლის, რომ მოხელის საქმიანობა კონკრეტულ

ასპექტებში საჭიროებს გაუმჯობესებას, ამას განმარტავს კომენტარის სახით. კომენტარი, ასევე, სავალდებულოა საბოლოო შეფასების შემდეგაც, იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე იღებს უკიდურესად დაბალ (1 ქულა), დამაკმაყოფილებელ (2 ქულა) ან საუკეთესო (4 ქულა) შეფასებას.

იმ შემთხვევაში, თუ მოხელესა და მის შემფასებელს შორის არსებობს შეფასების ქულებში გამოხატული აზრთა სხვადასხვაობა, მათ შორის მიმდინარეობს დიალოგი, რათა კონსენსუსის გზით მივიდნენ საბოლოო შეფასებამდე. თუკი ვერ მიიღწევა შეთანხმება, დიალოგის პროცესში ერთვება უფროსი შემფასებელი და მოთხოვნის შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენელი. თუკი კონსულტაციებისა და დიალოგის შემდეგ, შეფასების შედეგით კვლავ უკმაყოფილოა მოხელე და/ან შემფასებელი/უფროსი შემფასებელი, ამის შესახებ ეცნობება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, სადავო საკითხის წარმოშობის შემთხვევაში, იწვევს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განხილვის საბჭოს. საბჭო განიხილავს შემთხვევას, ისმენს როგორც მოხელის, ისე შემფასებლის და/ან უფროსი შემფასებლის არგუმენტებს და იღებს გადაწყვეტილებას საბოლოო შეფასების შესახებ. იმ შემთხვევაში, თუ საკითხის გადაწყვეტა ვერ ხერხდება ან მიიჩნევა სპეციფიკურად/პრობლემურად, შესაძლებელია საბჭოს მუშაობაში ჩაერთოს იმ დეპარტამენტის კურატორი მინისტრის მოადგილე, რომელი დეპარტამენტის თანამშრომლებს შორისაც ვერ ხერხდება შეთანხმება. ასევე, მოხელის/შემფასებლის/უფროსი შემფასებლის მოთხოვნით ან განსახილველი საკითხის სპეციფიკურობიდან გამომდინარე, შესაძლებელია საბჭოს მუშაობაში ჩაერთოს დამოუკიდებელი ექსპერტი.

### **გ) III ეტაპი - წლიური შეფასება**

შუალედური მიმოხილვის შემდეგ, მოხელესა და შემფასებელს შორის გრძელდება დიალოგისა და კომუნიკაციის რეჟიმი. შემფასებელი, სამუშაო პროცესში განუმარტავს მოხელეს, რა ხარვეზები გამოვლინდა შუალედური მიმოხილვის დროს და როგორ შეიძლება მათი გამოსწორება. ამავდროულად, მოხელე მუდმივ კონსულტაციას გადის შემფასებელთან, თუ როგორ შეიძლება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება.

სამუშაო წლის ბოლოს (დეკემბერი) ხდება წლიური შეფასება. წლიური შეფასება მიმდინარეობს იმავე პრინციპებით, როგორც შუალედური მიმოხილვა და ფასდება მთელი წლის მანძილზე განხორციელებული სამუშაო. ამ ეტაპზეც, უთანხმოების შემთხვევაში, დავის გადაწყვეტის მიზნით, პროცესში ერთვება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის განხილვის საბჭო.

ორჯერ უარყოფით შეფასებად ჩაითვლება მოხელის შეფასება, რომლის წლიური შეფასებაც ზედიზედ ორჯერ იყო 1 ქულა (არადაამაკმაყოფილებელი). ერთხელ უარყოფითი წლიური შეფასების შემთხვევაში მოხელე ადამიანური რესურსების დეპარტამენტისგან მიიღებს რეკომენდაციებს.

შეფასების დასრულების შემდეგ, წინასწარ დადგენილი ვადებისა და წესის ფარგლებში, შეფასების დოკუმენტაცია ეგზავნება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს, რომელიც, თავის მხრივ, კანონით დადგენილ ვადებში, ინფორმაციას აწვდის ბიუროს.

2. შეფასების პროცესში:

- ა) წლის მანძილზე დოკუმენტური მასალის შექმნისას გაწეული სამუშაო ფასდება „დოკუმენტური მასალის შეფასების წესის“ (დანართი №3) შესაბამისად;
- ბ) გასაუბრება/კომუნიკაცია მოხელესა და შემფასებელს შორის წარიმართება „გასაუბრების წესის“ (დანართი №4) შესაბამისად.

## **მუხლი 12. შეფასების შედეგი**

მოხელის შეფასებას მოყვება შემდეგი სამართლებრივი შედეგები:

- ა) მოხელისათვის კლასის მინიჭება;
- ბ) მოხელის წახალისება;
- გ) მოხელის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა;
- დ) მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

## **მუხლი 13. შეფასების შედეგების გასაჩივრება და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის განხილვის საბჭო**

1. მოხელე ხელმოწერით ადასტურებს შეფასებაზე თანხმობას.
2. გარდა შეფასებაში მონაწილე სუბიექტებისა, დეპარტამენტის უფროსი უფლებამოსილია გაეცნოს დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა შეფასებას და უთანხმოების შემთხვევაში, საკითხი განიხილოს შემფასებელთან და შესაფასებელ მოხელესთან და/ან გაასაჩივროს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განხილვის საბჭოსთან.
3. მოხელე, შემფასებელი და უფროსი შემფასებელი, შეფასების შედეგებთან დაკავშირებით უთანხმოების შემთხვევაში გადიან შიდა კონსულტაციებს.
4. კონსულტაციების გავლის შემდეგ, მოხელე, შემფასებელი და/ან უფროსი შემფასებელი უფლებამოსილია, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის გავლით, შეფასების შედეგები გაასაჩივროს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განხილვის საბჭოსთან.
5. შედეგების გასაჩივრების ვადა - შეფასების დასრულებიდან 1 კვირა.
6. სამუშაოს შესრულების ხარისხის განხილვის საბჭოს შემადგენლობაში შედიან ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის კურატორი მინისტრის მოადგილე, წარმომადგენლები ადამიანური რესურსებისა და იურიდიული დეპარტამენტებიდან და საჭიროების შემთხვევაში, დამოუკიდებელი ექსპერტი.
7. იმ შემთხვევაში, თუ სადავო შეფასებისას უფროსი შემფასებელი არის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის კურატორი მინისტრის მოადგილე, ამ შეფასების განხილვისას საბჭოს შემადგენლობაში მას ანაცვლებს მინისტრის მოადგილე, მინისტრის გადაწყვეტილების შესაბამისად.

8. საბჭო განიხილავს სადავო შემთხვევას, ისმენს მოხელისა და ხელმძღვანელთა არგუმენტებს და კენჭისყრის შედეგად, იღებს ობიექტურ და სამართლიან გადაწყვეტილებას.

9. კენჭისყრის პროცესში, საბჭოს თითოეული წევრი სარგებლობს ერთი ხმის უფლებით და გადაწყვეტილება მიიღება ხმათა უმრავლესობით; ხმათა თანაბრად გადანაწილების შემთხვევაში, გადაწყვეტილების მიღების უფლება აქვს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის კურატორ მინისტრის მოადგილეს.

10. მოხელე უფლებამოსილია შეფასების შედეგები გაასაჩივროს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილი წესით.

#### **მუხლი 14. შეფასების შედეგების ანგარიშგება და სისტემატიზაცია**

1. შეფასების პროცესი მიმდინარეობს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ორგანიზებით. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, სამინისტროს სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის სისტემა e-Flow-ს დახმარებით, უზრუნველყოფს შეფასების ფორმას, შეფასების დასრულების ვადების მითითებით.

2. წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში, შემფასებლები შესაფასებელ მოხელეთა შეფასების შედეგებს მატერიალური და ელექტრონული (დასკანერებული) სახით (ელ-ფოსტის ან დისკის მეშვეობით) აწვდიან ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს.

3. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი აანალიზებს შეფასების შედეგებს:

ა) მოხელისათვის კლასის მინიჭების;

ბ) მოხელის წახალისების;

გ) მოხელის პროფესიული განვითარების დაგეგმვის;

დ) კანონით განსაზღვრული სხვა სამართლებრივი შედეგების მისაღებად.

4. შუალედური მიმოხილვის შედეგები ეგზავნება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს, განიხილება სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში და შემუშავდება განვითარების გეგმა.

5. წლიური შეფასების შედეგების ანგარიშს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი წარუდგენს სამინისტროს ხელმძღვანელობასა და ბიუროს.

6. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი უზრუნველყოფს შეფასების შედეგების შენახვას ელექტრონული (პირადი საქმის შენახვის ვადის შესაბამისად) და მატერიალური სახით (1 თვის მანძილზე).

**კომპეტენციები**

ა) მართვის/ხელმძღვანელის უნარები (მხოლოდ მენეჯერული თანამდებობისთვის):

4 ქულა (საუკეთესო)
ყოველთვის სახავს კონკრეტულ, გაზომვად, მიღწევად, რეალისტურ და დროში გაწერილ (SMART <sup>1</sup> ) მიზნებსა და ამოცანებს
დავალეებს ყოველთვის თანამშრომელთა კომპეტენციების შესაბამისად ანაწილებს ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებაში ყოველთვის შეაქვს დიდი წვლილი და თანამშრომლებისათვის წარმოადგენს მაგალითს
დაქვემდებარებულ სტრუქტურულ ერთეულში ყოველთვის ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულების მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებას
სამუშაო პროცესს სრულყოფილად უწევს მონიტორინგსა და კონტროლს
მუდმივად ზრუნავს გუნდის ფორმირებასა და გუნდური სულისკვეთების შენარჩუნებაზე
თანამშრომელთა მიმართ ყოველთვის გამოირჩევა სამართლიანი და თანასწორი მიდგომით
მიღებული გადაწყვეტილებები სრულყოფილია და მიღებული შედეგი აჭარბებს მოლოდინს
განსაკუთრებულად უწყობს ხელს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებასა და განვითარებას

3 ქულა (კარგი)
მის მიერ დასახული ამოცანები უმეტესად არის კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში გაწერილი (SMART)
დავალეებს თითქმის ყოველთვის თანამშრომელთა კომპეტენციების შესაბამისად ანაწილებს
უმეტესად ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებას და წარმოადგენს მაგალითს თანამშრომლებისათვის
დაქვემდებარებულ სტრუქტურულ ერთეულში უმეტესად ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულების მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებას
სამუშაო პროცესს კარგად უწევს მონიტორინგსა და კონტროლს
მისი საქმიანობა უმეტესად მიმართულია გუნდის ფორმირებისა და გუნდური სულისკვეთების შენარჩუნებისაკენ
თანამშრომლებს უმეტესად სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა
მიღებულ გადაწყვეტილებათა უმეტესობა კარგია და მიღებული შედეგი ამართლებს მოლოდინს
უმეტესად ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებასა და განვითარებას

<sup>1</sup> SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound (კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური, დროში გაწერილი). <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>

## 2 ქულა (დამაკმაყოფილებელი)

მის მიერ დასახული ამოცანები ნაწილობრივ არის კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში გაწერილი (SMART)

თანამშრომელთათვის დავალებების გადანაწილებისას ნაწილობრივ იცავს კომპეტენციებთან შესაბამისობის პრინციპს

ნაკლებად წარმოადგენს მაგალითს თანამშრომლებისათვის და ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებაში მის მიერ შეტანილი წვლილი დამაკმაყოფილებელია

დაქვემდებარებულ სტრუქტურულ ერთეულში ნაწილობრივ უწყობს ხელს სამუშაოს შესრულების მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებას

მიმდინარე პროცესზე მის მიერ გაწეული მონიტორინგი და კონტროლი დამაკმაყოფილებელია

ნაკლებად კონცენტრირდება გუნდის ფორმირებასა და გუნდური სულისკვეთების შენარჩუნებაზე

ნაწილობრივ იცავს თანამშრომელთა მიმართ სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპებს

მიღებული გადაწყვეტილებები დამაკმაყოფილებელ შედეგს იძლევა და მიღებული შედეგი ნაწილობრივ ამართლებს მოლოდინს

ნაკლებ ყურადღებას უთმობს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებასა და მათ განვითარებას

## 1 ქულა (არადამაკმაყოფილებელი)

მის მიერ დასახული მიზნები და ამოცანები თანამშრომლებისათვის გაუგებარი და ბუნდოვანია (იშვიათად შეესაბამება SMART პრინციპს)

დავალებების გადანაწილებისას უგულებელყოფს თანამშრომელთა კომპეტენციებთან შესაბამისობის პრინციპს

არ ზრუნავს ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებაზე და თანამშრომლებისათვის წარმოადგენს ცუდ მაგალითს

დაქვემდებარებულ სტრუქტურულ ერთეულში არ უწყობს ხელს სამუშაოს შესრულების ხარისხის მაღალი სტანდარტის დამკვიდრებას

იშვიათად უწევს სამუშაო პროცესს კონტროლსა და მონიტორინგს

იშვიათად უწყობს ხელს გუნდის ფორმირებასა და გუნდური სულისკვეთების შენარჩუნებას

თანამშრომელთა მიმართ არ იცავს სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპს

მიღებული გადაწყვეტილებები არ შეესაბამება მოთხოვნებს და მიღებული შედეგი არ ამართლებს მოლოდინს

არ უწყობს ხელს თანამშრომელთა მოტივაციასა და განვითარებას

ბ) კეთილსინდისიერება, კონფიდენციალურობა, სანდოობა:

4 ქულა (საუკეთესო)
ყოველთვის ზრუნავს ორგანიზაციული ღირებულებების განმტკიცებაზე
სამსახურში ყოველთვის ცხადდება განსაზღვრულ დროს
არასოდეს აცდენს სამსახურს წინასწარი შეტყობინების/საპატიო მიზეზის გარეშე
ყოველთვის ზედმიწევნით ასრულებს ორგანიზაციის შიდა ინსტრუქციებსა და პროცედურებს
ყოველთვის გამოირჩევა კოლეგიალობით და კონსტრუქციული ურთიერთობებით
ყოველთვის უწყობს ხელს ეთიკური გარემოს გაძლიერებას
გადაწყვეტილების მიღებისას ყოველთვის ხელმძღვანელობს თანასწორობის, გამჭვირვალობის, ობიექტურობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპებით
ყოველთვის მიჯნავს პირად და ორგანიზაციის ინტერესებს
ყოველთვის იცავს კონფიდენციალურობის პრინციპს

3 ქულა (კარგი)
საქმიანობისას უმეტესად ხელმძღვანელობს ორგანიზაციული ღირებულებებით
სამსახურში უმეტესად ცხადდება განსაზღვრულ დროს
უმეტესად არ აცდენს სამსახურს წინასწარი შეტყობინების/საპატიო მიზეზის გარეშე
უმეტესად ასრულებს ორგანიზაციის შიდა ინსტრუქციებსა და პროცედურებს
უმეტესად ახასიათებს კოლეგიალობა და კონსტრუქციული ურთიერთობები
სტრუქტურულ ქვედანაყოფში უმეტესად ხელს უწყობს ეთიკური და პოზიტიური გარემოს ჩამოყალიბებას
გადაწყვეტილების მიღებისას უმეტესად ხელმძღვანელობს გამჭვირვალობის ობიექტურობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპებიდან გამომდინარე
უმეტესად მიჯნავს პირად და ორგანიზაციის ინტერესებს
უმეტესად იცავს კონფიდენციალურობის პრინციპს

2 ქულა (დამაკმაყოფილებელი)
საქმიანობისას ნაკლებად ხელმძღვანელობს ორგანიზაციული ღირებულებებით
ზოგჯერ აგვიანებს სამსახურში
ზოგჯერ აცდენს სამსახურს წინასწარი შეტყობინების/საპატიო მიზეზის გარეშე
სამუშაო დონეზე ასრულებს ორგანიზაციის შიდა ინსტრუქციებსა და პროცედურებს
მეტ-ნაკლებად ახასიათებს კოლეგიალობა და კონსტრუქციული ურთიერთობები
ნაკლებად უწყობს ხელს სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ეთიკური და პოზიტიური გარემოს ჩამოყალიბებას
გადაწყვეტილების მიღებისას ნაწილობრივ ხელმძღვანელობს გამჭვირვალობის ობიექტურობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპებიდან გამომდინარე
ნაკლებად მიჯნავს პირად და ორგანიზაციის ინტერესებს
ნაწილობრივ იცავს კონფიდენციალურობის პრინციპს



### 1 ქულა (არადამაკმაყოფილებელი)

საქმიანობისას იშვიათად ან არასდროს ხელმძღვანელობს ორგანიზაციული ღირებულებებით
ხშირად აგვიანებს სამსახურში
ხშირად აცდენს სამსახურს წინასწარი შეტყობინების/საპატიო მიზეზის გარეშე
უმნიშვნელოდ ასრულებს ორგანიზაციის შიდა ინსტრუქციებსა და პროცედურებს
არ ან უმნიშვნელოდ ახასიათებს კოლეგიალურობა და კონსტრუქციული ურთიერთობები
არ ზრუნავს სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ეთიკური და პოზიტიური გარემოს ჩამოყალიბებაზე
გადაწყვეტილების მიღებისას იშვიათად ხელმძღვანელობს გამჭვირვალობის ობიექტურობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპებიდან გამომდინარე
იშვიათად მიჯნავს პირად და ორგანიზაციის ინტერესებს
იშვიათად იცავს კონფიდენციალურობის პრინციპს

### გ) სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზება:

### 4 ქულა (საუკეთესო)

ყოველთვის განსაზღვრულ ვადებში ასრულებს დავალებას
ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს სთავაზობს სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებისა და რესურსების ხარჯვის ოპტიმიზაციის გზებს
ყოველთვის სწორად განსაზღვრავს ვადებს და პრიორიტეტებს
მუდმივად და სრულყოფილად მოიპოვებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციას, აანალიზებს და იკვლევს საუკეთესო პრაქტიკას
ორგანიზაციული მოთხოვნების შესაბამისად, ყოველთვის ეფექტურად გეგმავს მიზნის მისაღწევად საჭირო აქტივობებს
ყოველთვის ეფექტურად უწევს კოორდინირებას სხვადასხვა აქტივობებს და ეფექტურ კომუნიკაციას ამყარებს შესაბამის პირებთან
გართულების შემთხვევაში, ეძებს ინოვაციურ გზებს, ყოველთვის სწრაფად და ეფექტურად შეიმუშავებს ალტერნატიულ გეგმებს

### 3 ქულა (კარგი)

დავალების შესრულებისას უმეტესად იცავს განსაზღვრულ ვადებს
სამუშაოს შესრულების ხარისხი არის მაღალი და საქმიანობისათვის საჭირო რესურსებს ხარჯავს ეფექტურად
უმეტესად სწორად განსაზღვრავს ვადებს და პრიორიტეტებს
ორგანიზაციული მოთხოვნების შესაბამისად, უმეტესად ეფექტურად გეგმავს მიზნის მისაღწევად საჭირო აქტივობებს
სამუშაოსთან დაკავშირებულ ძირითად ინფორმაციას მოიპოვებს და გაანალიზებს
კოორდინირებას უწევს სხვადასხვა აქტივობებს და ურთიერთობს შესაბამის



პირებთან
გართულების შემთხვევაში, შეიმუშავებს ალტერნატიულ გეგმებს

<b>2 ქულა (დამაკმაყოფილებელი)</b>
დავალების შესრულებისას ნაწილობრივ იცავს განსაზღვრულ ვადებს
სამუშაოს შესრულების ხარისხი არის საშუალო და საქმიანობისთვის საჭირო რესურსები ზოგჯერ არაეფექტურად იხარჯება
პრიორიტეტების გადანაწილებისას უშვებს გამოსწორებად შეცდომებს
ორგანიზაციული მოთხოვნების შესაბამისად, ნაწილობრივ ეფექტურად გეგმავს მიზნის მისაღწევად საჭირო აქტივობებს
სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციას მოიპოვებს და გაანალიზებს სხვათა დახმარების საშუალებით
დახმარებას საჭიროებს აქტივობების კოორდინირებისა და შესაბამის პირებთან ურთიერთობისას
გართულებების შემთხვევაში, საჭიროებს დახმარებას და მიყვება ალტერნატიულ გეგმას

<b>1 ქულა (არადამაკმაყოფილებელი)</b>
დავალების შესრულებისას იშვიათად იცავს განსაზღვრულ ვადებს
სამუშაოს შესრულების ხარისხი არ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს და საქმიანობისას საჭირო რესურსს არაეფექტურად ხარჯავს
ვერ ანაწილებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ პრიორიტეტებს
ორგანიზაციული მოთხოვნების შესაბამისად, იშვიათად გეგმავს ეფექტურად მიზნის მისაღწევად საჭირო აქტივობებს
იშვიათად მოიპოვებს და აანალიზებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციას
ვერ უმკლავდება გართულებებს და დაბრკოლებებს აწყდება სამსახურებრივი ურთიერთობებისას
ვერ უწევს აქტივობებს კოორდინაციასა და შესაბამის პირებთან ურთიერთობას

დ) პროდუქტიულობა (შედეგზე და ხარისხზე ორიენტირება):

<b>4 ქულა (საუკეთესო)</b>
ყოველთვის ყურადღებით და აკურატულად ასრულებს დაკისრებულ სამუშაოს ამოცანის შესრულებისას მიღებული პროდუქტის ხარისხი აჭარბებს მოლოდინს
ყოველთვის ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრის ახლებური და ინოვაციური გზების შემუშავებაზე
საქმიანობის პროცესში ყოველთვის არის ზედმიწევნით თანმიმდევრული და არ ახასიათებს ჩავარდნები
შექმნილი დოკუმენტის ენა, აგებულია, შინაარსი და სიზუსტე სრულად შეესაბამება ორგანიზაციაში დადგენილ მოთხოვნებს
დამუშავებულ დოკუმენტში მოცემულია ინფორმაცია ყოველთვის დამაჯერებელი და სანდოა

დოკუმენტის შექმნისას გამოყენებული დრო და პროდუქტის მოცულობა სრულიად შეესაბამება განსაზღვრულ მოთხოვნებს

### 3 ქულა (კარგი)

უმეტესად ყურადღებით და აკურატულად ასრულებს დაკისრებულ სამუშაოს

ამოცანის შესრულებისას მიღებული პროდუქტის ხარისხი ამართლებს მოლოდინს

უმეტესად ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრის შესაბამისი გზების შემუშავებაზე

საქმიანობის პროცესში უმეტესად არის თანმიმდევრული და თითქმის არ ახასიათებს ჩავარდნები

შექმნილი დოკუმენტის ენა, აგებულება, შინაარსი და სიზუსტე უმეტესად შეესაბამება ორგანიზაციაში დადგენილ მოთხოვნებს

დამუშავებულ დოკუმენტში მოცემულია ინფორმაცია უმეტესად დამაჯერებელი და სანდოა

დოკუმენტის შექმნისას გამოყენებული დრო და პროდუქტის მოცულობა უმეტესად შეესაბამება განსაზღვრულ მოთხოვნებს

### 2 ქულა (დამაკმაყოფილებელი)

ნაწილობრივ ყურადღებით და აკურატულად ასრულებს დაკისრებულ სამუშაოს

ამოცანის შესრულებისას მიღებული პროდუქტის ხარისხი დამაკმაყოფილებელია/საჭიროებს გაუმჯობესებას

ნაწილობრივ შეიმუშავებს პრობლემის გადაჭრის გზებს

საქმიანობის პროცესში ნაწილობრივ არის თანმიმდევრული და ზოგჯერ ახასიათებს ჩავარდნები

შექმნილი დოკუმენტის ენა, აგებულება, შინაარსი და სიზუსტე ნაწილობრივ შეესაბამება ორგანიზაციაში დადგენილ მოთხოვნებს

დამუშავებულ დოკუმენტში მოცემულია ინფორმაცია ნაწილობრივ დამაჯერებელი და სანდოა

დოკუმენტის შექმნისას გამოყენებული დრო და პროდუქტის მოცულობა ნაწილობრივ შეესაბამება განსაზღვრულ მოთხოვნებს

### 1 ქულა (არადამაკმაყოფილებელი)

დაკისრებულ სამუშაოს ძირითადად უყურადღებოდ და არაკურატულად ასრულებს ამოცანის შესრულებისას მიღებული პროდუქტის ხარისხი ვერ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს

იშვიათად შეიმუშავებს პრობლემის გადაჭრის გზებს

საქმის პროცესში არათანმიმდევრულია და მუდმივად ახასიათებს ჩავარდნები

შექმნილი დოკუმენტის ენა, აგებულება, შინაარსი და სიზუსტე არ შეესაბამება ორგანიზაციაში დადგენილ მოთხოვნებს

დამუშავებულ დოკუმენტში მოცემულია ინფორმაცია არ არის დამაჯერებელი და სანდოა

დოკუმენტის შექმნისას გამოყენებული დრო და პროდუქტის მოცულობა არ

შეესაბამება განსაზღვრულ მოთხოვნებს

ე) გუნდური მუშაობა:

4 ქულა (საუკეთესო)
გუნდის წევრებისათვის არის მაგალითი და მიზნის მიღწევაში ყოველთვის განსაკუთრებული წვლილი შეაქვს
ყოველთვის შეუძლია გუნდის გამოყვანა ნებისმიერი კრიზისული სიტუაციიდან
ყოველთვის წახალისებს გუნდში აზრის გამოთქმას, მუდმივად უსმენს გუნდის წევრებს, აანალიზებს მათს აზრს და გამოაქვს შესაბამისი დასკვნები
ყოველთვის სამაგალითოა ოფიციალური და არაოფიციალური ურთიერთობების წარმართვისას
ყოველთვის კრავს გუნდს და გუნდის წევრებისათვის მასთან ერთად მუშაობა სასურველი და კომფორტულია
დაბრკოლებების შემთხვევაში, ყოველთვის მზად არის დაეხმაროს გუნდის წევრებს სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებაში

3 ქულა (კარგი)
გუნდის მიზნის მიღწევაში უმეტესად შეაქვს წვლილი
უმეტესად შეუძლია გუნდის გამოყვანა კრიზისული სიტუაციიდან
უმეტესად ზრუნავს გუნდის წევრთა ჩართულობაზე, უსმენს გუნდის წევრებს, აანალიზებს მიღებულ ინფორმაციას და გამოაქვს შესაბამისი დასკვნები
უმეტესად ეფექტურად წარმართავს ოფიციალურ და არაოფიციალურ ურთიერთობებს
უმეტესად ხელს უწყობს გუნდის ერთიანობას და სხვებისთვის მასთან ერთად მუშაობა კომფორტულია
გუნდის წევრებს უმეტესად ეხმარება სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებაში

2 ქულა (დამაკმაყოფილებელი)
გუნდის მიზნის მიღწევაში ნაწილობრივ შეაქვს წვლილი
კრიზისული სიტუაციის შემთხვევაში, ნაწილობრივ მონაწილეობს დაბრკოლების დაძლევაში
ნაწილობრივ ზრუნავს გუნდის წევრთა ჩართულობაზე, ნაკლებად უსმენს გუნდის წევრებს, ზოგჯერ აანალიზებს მიღებულ ინფორმაციას და გამოაქვს დასკვნები
ნაწილობრივ ხელს უწყობს გუნდის წევრთა ჩართულობას და ზოგჯერ იძლევა განმარტებებს
ნაწილობრივ ხელს უწყობს გუნდის ერთიანობას და სხვებისთვის მასთან ერთად მუშაობა მინიმალურ დისკომფორტთან ასოცირდება
გუნდის წევრებს ზოგჯერ ეხმარება საქმიანობის უკეთ წარმართვაში

1 ქულა (არადამაკმაყოფილებელი)
გუნდის მიზნის მიღწევაში მისი წვლილი მინიმალურია

კრიზისული სიტუაციის შემთხვევაში, იშვიათად მონაწილეობს დაბრკოლების დამლევაში
იშვიათად უწყობს ხელს გუნდის წევრთა ჩართულობას, ხშირად არ უსმენს გუნდის წევრებს და ქმნის დაძაბულ გარემოს, იშვიათად აანალიზებს მიღებულ ინფორმაციას
იშვიათად უწყობს ხელს გუნდის წევრთა ჩართულობას და უჭირს განმარტებების მიცემა
იშვიათად უწყობს ხელს გუნდის ერთიანობას და სხვებისთვის მასთან ერთად მუშაობა, ძირითადად, დისკომფორტთან ასოცირდება
იშვიათად ეხმარება გუნდის წევრებს საქმიანობის უკეთ წარმართვაში

**ვ) დამოუკიდებლობა და მოქნილობა:**

<b>4 ქულა (საუკეთესო)</b>
ყოველთვის ეფექტურად მუშაობს დამოუკიდებლად და არ საჭიროებს ზედამხედველობას
ცვალებადი გარემო არასოდეს ახდენს გავლენას სამუშაოს ხარისხზე და შეუძლია, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ახალი შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოყენება
ყოველთვის გამოირჩევა შემოქმედებითობით, ამოცანის შესასრულებლად მოიძიებს და იყენებს უახლეს მეთოდებს
შეზღუდული რესურსების პირობებშიც (ადამიანური, დროითი, ფინანსური და სხვ.) ყოველთვის ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ფოკუსს სამუშაოზე
მუდმივად ცდილობს კონფლიქტის თავიდან არიდებას და კონფლიქტური სიტუაციისას, ყოველთვის შეუძლია ვითარების დეესკალაცია მინიმალურ დროში

<b>3 ქულა (კარგი)</b>
უმეტესად მუშაობს დამოუკიდებლად და საჭიროებს მინიმალურ ზედამხედველობას უმეტესად, ცვალებად გარემოში სწრაფად ადაპტირდება და შეუძლია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად გამოიყენოს ახალი შესაძლებლობები
უმეტესად ახასიათებს შემოქმედებითობა და საჭიროების შემთხვევაში, მოიძიებს და იყენებს ახალ მეთოდებს
შეზღუდული რესურსების პირობებშიც (ადამიანური, დროითი, ფინანსური და სხვ.) უმეტესად ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ფოკუსს სამუშაოზე
უმეტესად ცდილობს კონფლიქტის თავიდან არიდებას და კონფლიქტურ სიტუაციაში, უმეტესად შეუძლია ვითარების დეესკალაცია

<b>2 ქულა (დამაკმაყოფილებელი)</b>
ზოგჯერ მუშაობს დამოუკიდებლად და ნაწილობრივ საჭიროებს ზედამხედველობას ცვალებად გარემოში ნაწილობრივ ადაპტირდება და ზოგჯერ შეუძლია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ახალი შესაძლებლობების გამოყენება
ნაწილობრივ ახასიათებს შემოქმედებითი მიდგომა და ზოგჯერ მოიძიებს და იყენებს ახალ მეთოდებს

შეზღუდული რესურსების პირობებში (ადამიანური, დროითი, ფინანსური და სხვ.) ნაწილობრივ ინარჩუნებს სიმშვიდესა და ფოკუსს სამუშაოზე  
ზოგჯერ ცდილობს კონფლიქტის თავიდან არიდებას და კონფლიქტურ სიტუაციაში, ნაწილობრივ შეუძლია ვითარების დეესკალაცია

### 1 ქულა (არადამაკმაყოფილებელი)

იშვიათად მუშაობს დამოუკიდებლად და საჭიროებს ზედამხედველობას  
იშვიათად ადაპტირდება ცვალებად გარემოში და ნაკლებად შეუძლია ახალი შესაძლებლობების გამოყენება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად  
იშვიათად ხასიათდება შემოქმედებითი მიდგომით და არ მოიძიებს/იყენებს ახალ მეთოდებს  
შეზღუდული რესურსების პირობებში (ადამიანური, დროითი, ფინანსური და სხვ.) იშვიათად ინარჩუნებს სიმშვიდესა და ფოკუსს სამუშაოზე  
იშვიათად ცდილობს კონფლიქტის თავიდან არიდებას და კონფლიქტურ სიტუაციაში, არ შეუძლია ვითარების დეესკალაცია

შეფასების ფორმა

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება

<b>ნაწილი I: ინფორმაცია მოხელის შესახებ (ივსება შესაფასებელი მოხელის მიერ)</b>	
სახელი	გვარი
ID:	
თანამდებობა	სტრუქტურული ერთეული
დანიშვნის თარიღი:	შეფასების პერიოდი: დან: _____ მდე: _____
ხელშეკრულების ვადა:	
<p>შეფასების მიზეზი: ყოველწლიური <input type="checkbox"/> შუალედური მიმოხილვა <input type="checkbox"/> კვარტალური <input type="checkbox"/></p> <p>ხელშეკრულება <input type="checkbox"/> მოხ. გადაყვანა <input type="checkbox"/> შემფასებლის შეცვლა <input type="checkbox"/> სხვა <input type="checkbox"/></p>	

<b>ნაწილი II: ფუნქცია-მოვალეობები და შესრულებული ამოცანები</b>		
<p><b>ა) ფუნქცია-მოვალეობები</b> (ივსება შემფასებლის მიერ შეფასების პერიოდის დასაწყისში). <i>აღწერეთ შესაფასებელი მოხელის მიერ შესასრულებელი ფუნქცია-მოვალეობები იმგვარად, რომ იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი და რეალისტური.</i></p>	<p><b>ბ) შესრულებული ამოცანები და თვითშეფასება</b> (ივსება შესაფასებელი მოხელის მიერ შეფასების პერიოდის დასრულებისას) <i>შეფასების პერიოდში მიღებული შედეგები თითოეულ ფუნქცია-მოვალეობასთან მიმართებაში.</i></p>	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
..	..	
<b>ივსება შემფასებლის მიერ</b>		
<p>კომენტარი შესრულებულ დავალებასთან დაკავშირებით (სავალდებულოა „არ ვეთანხმები“-ს მონიშვნის შემთხვევაში):</p> <p>ვეთანხმები <input type="checkbox"/> არ ვეთანხმები <input type="checkbox"/></p> <p>-</p>		
_____	_____	_____
მოხელის სახელი, გვარი	პოზიციის დასახელება	თარიღი, ხელმოწერა
_____	_____	_____
შემფას. სახელი, გვარი	პოზიციის დასახელება	თარიღი, ხელმოწერა



**ნაწილი III: თვითშეფასება, შემფასებლის შეფასება და კომენტარები**

(ივსება შემფასებლის მიერ შეფასების პერიოდის ბოლოს (ასევე შუალედური მიმოხილვისას)).

**შეფასების შკალა მიზნების მიღწევისთვის, კომპეტენციების გათვალისწინებით:**

**4 - საუკეთესო შეფასება** – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

**3 - კარგი შეფასება** – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

**2 - დამაკმაყოფილებელი შეფასება** – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

**1 - არადამაკმაყოფილებელი შეფასება** – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

კომპეტენციები	თვითშეფასება (შკალა: 4>1)	კომენტარი ივსება შესაფასებელი მოხელის მიერ (სავალდებულოა 1 და 2 ქულით შეფასებისას)	უშუალო ხელმძღვანელი შეფასება (შკალა: 4>1)	კომენტარი ივსება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ (სავალდებულოა 1, 2 და 4 ქულით შეფასებისას)
მართვის/ხელმძღვანელის უნარები <i>(მხოლოდ მენეჯერული თანამდებობისთვის)</i>		როგორ ფიქრობთ, რა შეგიწყობდათ ხელს მენეჯერული ფუნქციის უკეთ განხორციელებაში და რომელი მენეჯერული უნარების გაუმჯობესებას ისურვებდით?		
კეთილსინდისიერება, კონფიდენციალურობა, სანდოობა		როგორ ფიქრობთ, დამატებით, რისი გაკეთება შეუძლია ორგანიზაციას, ისევე, როგორც პირადად თქვენ, სამინისტროში კეთილსინდისიერების, კონფიდენციალურობისა და სანდოობის გაუმჯობესებისათვის?		
სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზება		სამუშაოს უკეთ დაგეგმვისა და ორგანიზების მიზნით, რომელი უნარების განვითარებას ისურვებდით? რა ტიპის დამატებითი ხელშეწყობა გჭირდებათ ორგანიზაციისგან?		

<p><b>პროდუქტიულობა (შედეგზე და ხარისხზე ორიენტირება)</b></p>		<p>თქვენი აზრით, შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას დამატებით რაიმეს გაკეთება თქვენი პროდუქტიულობის გასაზრდელად? რომელი უნარების გაუმჯობესებას ისურვებდით პროდუქტიულობის გასაზრდელად?</p>			
<p><b>გუნდური მუშაობა</b></p>		<p>როგორ ფიქრობთ, როგორ შეძლებთ უკეთ დაეხმაროთ თქვენი გუნდის წევრებს? რომელი უნარების გაუმჯობესებას ისურვებდით გუნდში უკეთესად მუშაობის მიზნით?</p>			
<p><b>დამოუკიდებლობა და მოქნილობა</b></p>		<p>არის თუ არა რაიმე გარემოება, რომლის შეცვლა/გაუმჯობესებაც ხელს შეუწყობს თქვენი დამოუკიდებლობის ა და მოქნილობის გაზრდას? რომელი უნარების გაუმჯობესებას ისურვებდით დამოუკიდებლობის ა და მოქნილობის გასაზრდელად?</p>			
	<p><b>საერთო შეფასება:</b> -----</p>				
<p><b>სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება (ივსება შემფასებლის მიერ):</b> (გაუმჯობესების არეალი და ოპტიმალური გზები, საჭიროებები).</p>	<p>1. 2. 3. ..</p>				



**ნაწილი IV: ივსება შეფასებული მოხელის მიერ შემფასებლის მიერ შეფასების დასრულების შემდეგ**

ვეთანხმები  არ ვეთანხმები

კომენტარი მიღებულ შეფასებასთან დაკავშირებით (სავალდებულო „არ ვეთანხმები“-ს მონიშვნის შემთხვევაში):

-  
-

\_\_\_\_\_  
მოხელის სახელი/გვარი

\_\_\_\_\_  
პოზიციის დასახელება

\_\_\_\_\_  
თარიღი, ხელმოწერა

**ნაწილი V: ივსება უფროსი შემფასებლის მიერ**

კომენტარი: რამდენად წარიმართვა შეფასების პროცესი შეფასების პრინციპების დაცვით.

\_\_\_\_\_  
უფრ. შემფ. სახელი/გვარი

\_\_\_\_\_  
პოზიციის დასახელება

\_\_\_\_\_  
თარიღი, ხელმოწერა

**რეკომენდაცია:**

**კომენტარი:**

პროფესიული განვითარების გეგმის  
გადახედვა

კი  
 არა

ხელშეკრულების გაგრძელება

კი  
 არა

გადაყვანა

კი  
 არა

წახალისება

კი  
 არა

შეფასების დასრულებულ ფორმას ხელისმოწერით ადასტურებს მოხელე და იგზავნება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში. მოხელის ხელმოწერა ადასტურებს მხოლოდ შეფასების დასრულებას და არა შეფასების შედეგზე თანხმობას.

შეფასების ფორმის შევსებული ერთი ეგზემპლარი ინახება მოხელესთან.

## დოკუმენტური მასალის შეფასების წესი

### მუხლი 1.

მოხელის მიერ, შესაფასებელი წლის მანძილზე დოკუმენტური მასალის შექმნისას გაწეული სამუშაო ფასდება საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელოში განსაზღვრული წესის შესაბამისად, რაც გულისხმობს მოხელის საქმიანობის შეფასებას ხუთი ძირითადი და ერთი მენეჯერული კომპეტენციის შესაბამისად.

დოკუმენტური მასალის შეფასების კრიტერიუმები ჩაშლილია პროდუქტიულობის (შედეგზე და ხარისხზე ორიენტაცია) კომპეტენციაში. შესაბამისად, შემფასებელი, დოკუმენტური მასალის შეფასებისას, აფასებს მოხელის მიერ ფუნქცია-მოვალეობების შესრულებისას აღნიშნული კომპეტენციის გამოვლინების ხარისხს. უფრო კონკრეტულად კი, შემფასებელი/უფროსი შემფასებელი დოკუმენტური მასალის შეფასებისას, ეყრდნობა დოკუმენტური მასალის შეფასების წესს, რომელიც შემდეგ კრიტერიუმებს მოიცავს:

### 1. ენა

- ა) ტექსტი ჩამოყალიბებულია გასაგები და მარტივი ენით;
- ბ) ტექსტის ენა შეესაბამება ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ წერის კულტურას;
- გ) ტექსტი გრამატიკულად (სტილი, პუნქტუაცია, ორთოგრაფია, მორფოლოგია, სინტაქსი) გამართულია;
- დ) ტექსტში ყოველთვის ნათელია სუბიექტი და ობიექტი.

### 2. დამაჯერებლობა, სანდოობა

- ა) ტექსტი სრულ შესაბამისობაშია სამართლებრივ და ნორმატიულ აქტებთან;
- ბ) ტექსტში მოცემული ინფორმაცია გამყარებულია ფაქტებითა და არგუმენტებით;
- გ) ტექსტი არ არის დამყარებული მხოლოდ პირად მოსაზრებებზე;
- დ) დიაგრამების, სქემების, ცხრილების ან სხვა ინფორმაციის გამოყენებისას, რომელიც არ ეკუთვნის ავტორს, მითითებულია შესაბამისი წყარო.

### 3. აგებულება

- ა) ტექსტის სტრუქტურა შეესაბამება მის მიზანსა და დანიშნულებას;
- ბ) ტექსტის აგებულება ადვილად აღსაქმელია, მაგ. დოკუმენტი, დანიშნულებიდან გამომდინარე, დაყოფილია შინაარსის შესაბამის თავებად, პარაგრაფებად, აბზაცებად და გამოყოფილია სარჩევი და ბიბლიოგრაფია;
- გ) ტექსტის სტრუქტურა თანხვდება მის აზრობრივ განვითარებას;

დ) ტექსტში გამოყენებული გრაფიკული ელემენტები (მაგ.: ფოტო, დიაგრამა, სქემა, ცხრილი და სხვა) ადვილად აღსაქმელია და შესაბამისობაშია დოკუმენტის ან/და მისი ნაწილის შინაარსთან.

#### 4. შინაარსი

- ა) ტექსტის სათაური პირდაპირ უკავშირდება/გამოხატავს დოკუმენტის შინაარსს;
- ბ) ტექსტში განსაზღვრულია დოკუმენტის მიზანი და დანიშნულება და განმარტებულია დოკუმენტის შექმნის საფუძველი და წინაპირობა;
- გ) ტექსტის შინაარსი შეესაბამება მის მიზანსა და დანიშნულებას;
- დ) ტექსტის შინაარსი სრულად თანხვდება ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებს;
- ე) საჭიროების შემთხვევაში, ტექსტის შინაარსობრივი ნაწილი გამყარებულია გრაფიკული ელემენტებით;
- ვ) ტექსტში სრულად არის გადმოცემული სამიზნე აუდიტორიისათვის საჭირო ინფორმაცია.

#### 5. დრო, მოცულობა

- ა) დოკუმენტის შექმნისათვის დათმობილი დრო თანხვდება წინასწარ განსაზღვრულ, გონივრულ ვადებს;
- ბ) დოკუმენტის მოცულობა არის მიზნისა და დანიშნულების შესაბამისი;
- გ) დოკუმენტის მოცულობას განაპირობებს მისი მართლზომიერი დატვირთვა, როგორც აზრობრივი ისე გრაფიკული კუთხით.

#### 6. სიზუსტე

- ა) ტექსტში მოცემული ტერმინები (აბრევიატურები, აკრონიმები და სხვა) არის დაზუსტებული და განმარტებული;
- ბ) ფაქტობრივი ინფორმაცია, რიცხობრივი და სხვა სახის დამატებითი მონაცემები არის ზუსტი და რეალობის ადეკვატური.

#### მუხლი 2.

გარდა ზოგადი კრიტერიუმებისა, შესაძლებელია, შემფასებელმა სპეციფიკური დოკუმენტური მასალა შეაფასოს დამატებითი კრიტერიუმების გამოყენებით, რომლებიც სპეციფიკური იქნება კონკრეტული თანამდებობისა და შესაბამისად, ფუნქცია-მოვალეობისათვის და რომელთაც, შეფასების დასრულების შემდეგ, კომენტარის სახით მიუთითებს პროდუქტიულობის კომპეტენციის გრაფაში.

## გასაუბრების წესი

### მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

პროფესიული საჯარო მოხელის საბოლოო შეფასება ეფუძნება შემფასებელს, უფროს შემფასებელსა და მოხელეს შორის კონსენსუსს, რომელიც მიიღწევა დიალოგისა და მოლაპარაკების რეჟიმში, შემფასებლის/უფროსი შემფასებლის მიერ შესაფასებელი მოხელის საბოლოო შეფასების დასრულების შემდეგ. გასაუბრებას, რომელიც ძირითადად მიმოხილვითი ხასიათისა, წარმართავს შემფასებელი ან უფროსი შემფასებელი. გასაუბრებას ესწრება მხოლოდ შესაფასებელი მოხელე და შემფასებელი. უფროსი შემფასებლის მიერ საბოლოო შეფასებაზე თანხმობის ეტაპზე კი გასაუბრების პროცესში ერთვება უფროსი შემფასებელი (საჭიროების შემთხვევაში, შესაფასებელი მოხელის და/ან შემფასებლის/უფროსი შემფასებლის არგუმენტირებული მოთხოვნის საფუძველზე, შესაძლებელია, გასაუბრებას დაესწროს წარმომადგენელი ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტიდან). გასაუბრება მოხელესა და შემფასებელს შორის სავალდებულოა, შემფასებლის მიერ შეფასების დასრულების შემდეგ. გასაუბრება არ არის სავალდებულო როგორც უფროს შემფასებელსა და მოხელეს, ასევე, შემფასებელსა და უფროს შემფასებელს შორის.

### მუხლი 2. მომზადება გასაუბრებამდე

წარმატებული გასაუბრებისათვის, საჭიროა, გასაუბრების ეტაპისათვის მზად იყოს როგორც შესაფასებელი მოხელე, ისე შემფასებელი და უფროსი შემფასებელი.

### მუხლი 3. შესაფასებელი მოხელის მიერ გასათვალისწინებელი კრიტერიუმები

შესაფასებელმა მოხელემ უნდა გაითვალისწინოს:

- ა) რამდენად შესრულდა დავალებები მოთხოვნების შესაბამისად, გამყარებული კონკრეტული ფაქტებით;
- ბ) რა ხარვეზები გამოვლინდა დავალებების შესრულებისას, გამყარებული კონკრეტული ფაქტებით;
- გ) რა სახის მხარდაჭერასა და ინსტრუქციებს საჭიროების შემფასებლისგან/უფროსი შემფასებლისგან;
- დ) როგორ წარმოუდგენია შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდა და სამუშაოს რომელ კომპონენტში ხედავს განვითარების შესაძლებლობებს;
- ე) სამომავლო მოქმედების არეალისა და მიზნების განსაზღვრა;
- ვ) როგორ ხედავს საკუთარ როლს სამომავლოდ სტრუქტურული ერთეულის და/ან ორგანიზაციის განვითარების კრილში.

### მუხლი 4. შემფასებელი/უფროსი შემფასებლის მიერ გასათვალისწინებელი კრიტერიუმები

შემფასებელმა/უფროსმა შემფასებელმა უნდა გაითვალისწინოს:

- ა) რამდენად კარგად შესრულდა შესაფასებელი მოხელის მიერ დავალებები და რამ განაპირობა მათი წარმატება/წარუმატებლობა;
- ბ) შესაფასებელი მოხელის რომელი კომპონენტები საჭიროებს გაუმჯობესებას და როგორ ხედავს შემფასებელი/უფროსი შემფასებელი განვითარების გზებს;
- გ) როგორ ხედავს შესაფასებელი მოხელე საკუთარი განვითარების გზებს;
- დ) შესაძლებელია თუ არა განისაზღვროს შემდგომი გასაუბრებისათვის რამდენიმე ძირითადი საკითხი;
- ე) უფროსმა შემფასებელმა უნდა გაითვალისწინოს, რამდენად წარიმართა შეფასების პროცესი შეფასების პრინციპების დაცვით.

## **მუხლი 5. წარმატებული გასაუბრება**

1. გასაუბრება წარმატებულია თუ:

- ა) შეხვედრა მიმდინარეობს დაძაბულობის გარეშე;
- ბ) საუბრისათვის დრო აქვს როგორც მოხელეს, ისე შემფასებელს/უფროს შემფასებელს;
- გ) ხაზგასმულია შესაფასებელი მოხელის სამუშაოსთან დაკავშირებული მიღწევები და ხარვეზები;
- დ) ხარვეზებზე საუბარი მიმდინარეობს კონსტრუქციულ რეჟიმში;
- ე) ყურადღება მახვილდება ფაქტორებზე (შიდა და გარე), რომელთაც შეეძლოთ გავლენის (დადებითი და/ან უარყოფითი) მოხდენა შესაფასებელი მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე;
- ვ) გასაუბრების მონაწილეები ყურადღებით უსმენენ ერთმანეთს და განსხვავებული აზრის მიმართ ტოლერანტულები არიან;
- ზ) ფასდება შესაფასებელი მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო და არა თავად პიროვნება;
- თ) შეფასების შესახებ მსჯელობა მოიცავს შესაფასებელ პერიოდს და არა მის ცალკეულ ნაწილებს;
- ი) ყურადღება მახვილდება შესაფასებელი მოხელის განვითარების საჭიროებებზე;
- კ) შეხვედრა სრულდება დადებით ნოტაზე და საბოლოო შეთანხმება მიმართულია მომავალი გაუმჯობესების საშუალებებზე.

2. გასაუბრება წარუმატებელია თუ:

- ა) შეხვედრა მიმდინარეობს დაძაბულ გარემოში;
- ბ) საუბრობს მხოლოდ შესაფასებელი მოხელე ან შემფასებელი/უფროსი შემფასებელი;
- გ) ყურადღება მახვილდება მხოლოდ შესაფასებელი მოხელის ხარვეზებზე;
- დ) ხარვეზებზე საუბრისას მოხელე და/ან შემფასებელი/უფროსი შემფასებელი არაკონსტრუქციულია;

- ე) უგულებელყოფილია ფაქტორები (შიდა და გარე), რომელთაც შეეძლოთ გავლენის (დადებითი და/ან უარყოფითი) მოხდენა მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე;
- ვ) გასაუბრების მონაწილეები არ უსმენენ ერთმანეთს და განსხვავებული აზრი არ მიიღება;
- ზ) გასაუბრების მთავარი თემაა მოხელის პიროვნული და არა მისი საქმიანობის შეფასება;
- თ) გასაუბრება მოიცავს შესაფასებელი პერიოდის მხოლოდ ფრაგმენტებს;
- ი) უგულებელყოფილია შესაფასებელი მოხელის განვითარების შესაძლებლობები;
- კ) შეფასება სრულდება ნეგატიურ ნოტაზე, იქმნება კონფლიქტური გარემო და საბოლოო შეთანხმების მიღწევა რთულია და/ან შეუძლებელია.

## **მუხლი 6. კითხვების სწორი ფორმულირება**

1. გასაუბრების წარმატებით წარმართვის ერთ-ერთი გარანტი კითხვების სწორი ფორმულირებაა. ძირითადად, კითხვების დასმა საჭირო ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც აზრთა სხვადასხვაობისას ქულაზე შეთანხმება საჭირო და/ან დასაზუსტებელია მოხელის განვითარების გზები. ამ მხრივ, განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა ეკისრება შემფასებელს/უფროს შემფასებელს, რომელიც წარმართავს გასაუბრების პროცესს. მას შეუძლია შესაფასებელ მოხელეს, მიზნიდან გამომდინარე, დაუსვას სხვადასხვა სახის კითხვები, მათ შორის:

- ა) **დამაზუსტებელი კითხვები** - ემსახურება გარკვეული ინფორმაციის დაზუსტებას, კონკრეტულად. მაგ. „შეგიძლიათ, თქვენ მიერ შესრულებული დოკუმენტის ინგლისურ ენაზე დაწერა?“
- ბ) **დამოკიდებულების გამომხატველი კითხვები** - ემსახურება მოხელის დამოკიდებულების, პოზიციის გაგებას კონკრეტული საკითხის შესახებ. მაგ. „რას ფიქრობთ, ზოგადად, რამდენად საკმარისია თქვენი დავალებებისათვის განსაზღვრული ვადები?“
- გ) **ქცევითი კითხვები** - ემსახურება წარსული ქცევების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მიღებას, ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. მაგ. „შეგიძლიათ აღწეროთ, რა ეტაპების გავლა დაგჭირდათ ამ დავალების შესასრულებლად?“
- დ) **კომპეტენციასთან დაკავშირებული კითხვები** - მიზანია მოხელემ კონკრეტული ქცევები/უნარები დაუკავშიროს კომპეტენციებს. შემფასებელი/უფროსი შემფასებელი, კომპეტენციასთან დაკავშირებული კითხვების საშუალებით, აზუსტებს ქულას, რომელიც მან დაუწერა შესაფასებელ მოხელეს. მაგ. „შეგიძლიათ, მოიყვანოთ თქვენი ლიდერული უნარების შესაბამისი კონკრეტული მაგალითი?“. შესაძლებელია მენეჯერის მიერ თითოეული კომპეტენციისათვის ზოგადი კითხვების განსაზღვრა, საბოლოო შეფასებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, მაგ. დამოუკიდებლობისა და მოქნილობის კომპეტენციასთან დაკავშირებით, შესაძლებელია შემთხვევასთან დაკავშირებული კითხვის (case question) დასმა, მაგ: „როგორ იქცევით იმ

შემთხვევაში, თუკი ამ (კონკრეტული) დავალების შესრულებისას, თქვენი პოზიცია დავალების შესრულების სტილისა და ორგანიზების შესახებ წინააღმდეგობაში მოდის თანამშრომელთან ან ხელმძღვანელთან?“. ასევე, მენეჯერული პოზიციისათვის, კომპეტენციასთან დაკავშირებით საბოლოო შეფასების დაზუსტების მიზნით, შესაძლებელია შემდეგი კითხვის დასმა: „როგორი ფორმით მიაწოდეთ თქვენს თანამშრომლებს ნეგატიური ინფორმაცია (მაგ. ხელფასის კლებასთან დაკავშირებით)?“

ე) **ფარული კითხვები** - შემფასებელს/უფროს შემფასებელს, მოხელის უნარების, აღქმებისა და შესაძლებლობების უფრო სიღრმისეულად გაგების მიზნით, შეუძლია დაუსვას ე.წ. ფარული შეკითხვები, რომელთა მიზანიც პიროვნების ინდივიდუალური წარმოდგენებისა და ორგანიზაციაში მისი როლის გაგებაა. ამ ტიპის კითხვების საშუალებით, მენეჯერი სამომავლო მოქმედებებისათვის (მაგ. ჰორიზონტალური გადაყვანა) მიიღებს ინფორმაციას. თუკი დაწინაურების ან ჰორიზონტალური გადაადგილების შესახებ მენეჯერს სამომავლოდ გადაწყვეტილება ექნება მისაღები და მას სჭირდება კრეატიული, ლოგიკური და მათემატიკური უნარების მქონე ადამიანი, შესაძლებელია მსგავსი კითხვების დასმა: „შეგიძლიათ მითხრათ, 9 საათზე საათის ისრები რამდენ გრადუსიან კუთხეს ქმნიან?“ „შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ, რომ არასოდეს მინახავს კომპიუტერი და აღმიწეროთ ის?“

ვ) **ღია კითხვები** - შესაძლებელია, შემფასებელმა/უფროსმა შემფასებელმა მოხელეს არ მიანიშნოს, რა მიმართულებით სურს პასუხის მიღება და მოტივაცია მისცეს მას, ისაუბროს იმ საკითხზე, რაც მისთვის აქტუალურია. ღია კითხვების ძირითადი მიზანია, მოხელემ ისაუბროს ნებისმიერ საკითხზე, რომელიც მისი ინტერესის სფეროში ხვდება და სამომავლოდ, მის განვითარებას შეუწყობს ხელს. მაგ. „რომელიმე საკითხზე, რაც არ გვიხსენებია, ხომ არ გსურთ ყურადღების გამახვილება?“

2. კითხვებზე სწორი და არასწორი პასუხი არ არსებობს.