

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში დასაქმებულთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების წესი

1. შეფასების მიზანი
 - 1.1. ორგანიზაციის წარმატება და დასახული მიზნების მიღწევა დამოკიდებულია თითოეული თანამშრომლის შესრულებულ სამუშაოზე, მათ მიღწევებზე. შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ძირითადი მიზანია ორგანიზაციაში განავითაროს შედეგის მიღწევაზე ორიენტირებული კულტურა და გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულების ხარისხი.
 - 1.2. შესრულებული სამუშაოს შეფასება თანამშრომლების მენეჯმენტის ნაწილია და გულისხმობს თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულებისა და ორგანიზაციაში შეტანილი წვლილის რეგულარულ შემოწმებას. ამ დროს, მიღწეული შედეგის შეფასებასთან ერთად, ხდება თანამშრომლის უნარების, კომპეტენციების და განვითარების საჭიროებების შეფასებაც. ორგანიზაცია შეფასების სისტემას იყენებს იმისათვის, რომ თანამშრომლებს აჩვენოს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს, მათი საქმიანობის კავშირი ორგანიზაციის შედეგებთან.
 - 1.3. შესრულებული სამუშაოს შეფასების მიზანია თანამშრომელთა დასახული მიზნების შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება, თანამშრომელთა კარიერული და პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვა, მოტივაციის ამაღლების ხელშეწყობა, მიუკერძოებელი და დასაბუთებული საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების, წახალისების თუ სხვა შრომითსამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე, საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის (შემდგომში - „კომუნიკაციების კომისია“) ორგანიზაციული განვითარება და კვალიფიციური და განვითარებაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფა.
 - 1.4. კომუნიკაციების კომისიაში ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით დანერგილია პროექტებზე და მიზნებზე დაფუძნებული მართვის სისტემა. შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასება და დამსახურებაზე დაფუძნებული წახალისების სისტემის არსებობა განაპირობებს იმას, რომ თითოეული თანამშრომლის ძალისხმევა მიმართული იყოს ორგანიზაციული შედეგების გაუმჯობესებისკენ. აღნიშნული სისტემა არის მატრიცულ ორგანიზაციულ სისტემაზე გადასვლის ერთ-ერთი წინაპირობა.
 - 1.5. პროექტებზე და მიზნებზე დაფუძნებული მართვის სისტემა გულისხმობს ყოველი წლის დასაწყისში პროექტების იდენტიფიცირებას და თითოეული დასაქმებულისთვის შესასრულებელი მიზნების გაწერას.
 - 1.6. პროექტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კომუნიკაციების კომისიის თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. მიზნებზე და პროექტებზე დაფუძნებული მუშაობა არის თითოეული თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილის ეფექტიანი გაზომვის წინაპირობა.

2. შეფასების პრინციპები

შეფასება ხორციელდება კანონიერების, სამართლიანობის, ობიექტურობის, გამჭვირვალობის, მიუკერძოებლობის, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობის, ნდობის და თანაზომიერების პრინციპების დაცვით.

3. რეგულირების სფერო და გამოყენების არეალი

- 3.1. ეს დოკუმენტი ადგენს კომუნიკაციების კომისიის აპარატში დასაქმებულთა შეფასების ზოგად პრინციპებს, შეფასების მეთოდს, შეფასების პროცედურას, შეფასების პროცედურაში მონაწილე სუბიექტთა უფლებამოსალებებს, შეფასების შედეგების გასაჩივრებისა და შეფასების შედეგების გამოყენების წესს.
- 3.2. აღნიშნული წესით შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ექვემდებარება კომუნიკაციების კომისიასთან შრომით ურთიერთობაში მყოფი ყველა პირი, გარდა ქვემოთ ჩამოთვლილი პირებისა:
 - ა) კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე და კომუნიკაციების კომისიის წევრები;
 - ბ) კომუნიკაციების კომისიის აპარატის მრჩეველთა საბჭოს მრჩეველები;
 - გ) კომუნიკაციების კომისიის აპარატთან არსებული მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახური;
 - დ) კომუნიკაციების კომისიის აპარატის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული თანამშრომელი.
- 3.3. კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით, კომუნიკაციების კომისიის აპარატში დასაქმებული პირი განსაზღვრული შესაფასებელი პერიოდისთვის არ დაექვემდებარება შეფასებას თუ:
 - ა) შესაფასებელი პერიოდის სულ მცირე 1/3-ის განმავლობაში, კანონმდებლობით დადგენილი წესის შესაბამისად, შეჩერებული აქვს/ჰქონდა სამსახურებრივი უფლებამოსილება.
 - ბ) შეფასების თარიღისათვის დაკავებულ პოზიციაზე (პოზიციის ცვლილების შემთხვევაში) მუშაობს 4 თვეზე ნაკლები ვადით; თუ პირს შეეხო პოზიციის ცვლილება და შესაფასებელი პერიოდის 1/3 ნაკლების განმავლობაში უკავია ახალი პოზიცია, თანამშრომელი შესაძლებელია შეფასდეს მანამდე დაკავებული პოზიციის შესაბამისად.
 - გ) არსებობს დეპარტამენტის/სამსახურის უფროსის შესაბამისი დასაბუთებული და არგუმენტირებული მიმართვა კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის მიმართ მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლის არ შეფასების თაობაზე და კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის თანხმობა.
- 3.4. ამ წესის 3.3 პუნქტის „ა“ და „ბ“ ქვეპუნქტებით განსაზღვრული პირები შესაფასებელ პერიოდში შესაძლებელია დაექვემდებარონ შეფასებას თუ არსებობს უშუალო ხელმძღვანელის შესაბამისი დასაბუთებული და არგუმენტირებული მიმართვა კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის მიმართ და კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის თანხმობა.
- 3.5. კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით, უშუალო ხელმძღვანელის დასაბუთების საფუძველზე, კომუნიკაციების კომისიის აპარატის დროებითი, არამუდმივი

ამოცანის შესასრულებლად დაქირავებული პირი შესაძლებელია დაექვემდებაროს შეფასებას.

4. შეფასების პერიოდულობა, მონაწილე სუბიექტები და მათი უფლება-მოვალეობები

4.1. შეფასების პერიოდულობა

შეფასება ხორციელდება წელიწადში ორჯერ. შეფასების პერიოდი მოიცავს ნახევარ კალენდარულ წელს (6-თვიან პერიოდს). შესაბამისად, შეფასების შედეგებიც შეიძლება დადგეს წელიწადში ორჯერ. შეფასების ზუსტი პერიოდები თითოეული შესაფასებელი პერიოდისთვის განისაზღვრება და ეცნობება შეფასებაში მონაწილე პირებს ადამიანური რესურსების მართვის და ორგანიზაციული განვითარების სამსახურის მიერ.

4.2. მონაწილე სუბიექტები და მათი უფლება-მოვალეობები

შეფასების პროცესში მონაწილეობს დასაქმებული, მისი უშუალო ხელმძღვანელი, ასევე, ზემდგომი ხელმძღვანელი, როგორც ასიგნატორი (ორდონიანი სტრუქტურის არსებობის შემთხვევაში), ადამიანური რესურსების მართვის და ორგანიზაციული განვითარების სამსახური (შემდგომში „არმ სამსახური“), კომისიის თავმჯდომარის აპარატი, პროექტის მენეჯერი (პროექტების არსებობის შემთხვევაში), და კომისიის თავმჯდომარე.

4.2.1. დასაქმებული:

ა) უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად მონაწილეობს ან/და აინიცირებს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შესასრულებელი მიზნების (ან რეგულარული, რუტინული ფუნქციების) და მათი მიღწევის გზებისა და ხერხების განსაზღვრაში; ასევე მონაწილეობს შეფასების კრიტერიუმების შემუშავებაში, ერთიან სტანდარტზე დაყრდნობით; აღნიშნულ ინფორმაციას უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ასახავს შეთანხმების ფორმაში და ადასტურებს საკუთარ თანხმობას.

ბ) ასრულებს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში განსაზღვრულ მიზნებს ან/და რეგულარულ, რუტინულ და თანამდებობრივი ინსტრუქციით დაკისრებულ ფუნქციებს; პასუხისმგებლობას იღებს შესასრულებელ/შესრულებულ სამუშაოზე. განიხილავს სამუშაოს გაუმჯობესების გზებს და ხერხებს ათანხმებს უშუალო ხელმძღვანელთან.

გ) დროულად აცნობებს უშუალო ხელმძღვანელს სამუშაოს შესრულების პროცესში წარმოქმნილი ცვლილებების ან წინააღმდეგობრივი გარემოებების შესახებ; საჭიროების შემთხვევაში, უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ავსებს ცვლილების ფორმას და ადასტურებს

დ) შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში თავად მართავს შესასრულებელ სამუშაოს; შეფასების შედეგების გაუმჯობესების მიზნით ასრულებს უშუალო ხელმძღვანელის მითითებებს და ცდილობს გააუმჯობესოს შესრულების ხარისხი.

ე) აფასებს თავის მიერ შესრულებულ სამუშაოს წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით და ავსებს თვითშეფასების ფორმას შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს, უშუალო ხელმძღვანელთან შეფასებითი ინტერვიუს ჩატარებამდე.

ვ) საჭიროების შემთხვევაში, უშუალო ხელმძღვანელს წარუდგენს დამატებით დოკუმენტაციას, რაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყოს შეფასებისთვის.

ზ) შეფასებითი ინტერვიუს დროს აფიქსირებს საკუთარ პოზიციას შესრულებასთან დაკავშირებული ყველა მნიშვნელოვანი საკითხის შესახებ.

თ) თავისი საქმიანობის შესრულების გაუმჯობესებისთვის განსაზღვრავს პროფესიული განვითარების საჭიროებებს და წარუდგენს უშუალო ხელმძღვანელს.

ი) დასაქმებულის მიერ შეფასებაში მონაწილეობაზე უარი განიხილება როგორც მძიმე დისციპლინური გადაცდომა.

4.2.2. დასაქმებულის უშუალო ხელმძღვანელი:

ა) დასაქმებულთან ერთად შეიმუშავებს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შესასრულებელ მიზნებს და რუტინულ, რეგულარულ სამუშაოებს. აცნობს დასაქმებულს ყოველი წლის დასაწყისში შემუშავებულ/ განახლებულ თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სკალის ერთიან სტანდარტს და მასთან ერთად განსაზღვრავს მიზნის მიღწევის გზებსა და ხერხებს, შეფასების სკალის ერთიან სტანდარტსა და აღნიშნულ წესზე დაყრდნობით, თანამშრომელთან ერთად შეიმუშავებს შეფასების კრიტერიუმებს, მასთან ერთად ავსებს შეთანხმების ფორმას, ადასტურებს თანხმობას და წარუდგენს არმ სამსახურს.

ბ) შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სისტემატურად აკვირდება უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფის მიერ შესრულებულ სამუშაოს, აძლევს მუდმივ უკუკავშირს და რეკომენდაციებს მუშაობის გაუმჯობესებისათვის;

გ) საჭიროების შემთხვევაში, დასაქმებულთან ერთად განიხილავს განსაზღვრული მიზნის/რუტინის ეფექტურად მიღწევის გზებს, ხერხებს და აძლევს მიმართულებას;

დ) საჭიროების შემთხვევაში, უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფთან ერთად განიხილავს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შეთანხმების ფორმით განსაზღვრული მიზნის/ფუნქციის/ინდიკატორების ცვლილების საჭიროებას. იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლის ინდივიდუალური მიზანი პროექტის შემადგენელი ნაწილია, უშუალო ხელმძღვანელი ეყრდნობა პროექტის მენეჯერის ინფორმაციას პროექტში განსახორციელებელ ცვლილებასთან დაკავშირებით. ცვლილების საჭიროების შემთხვევაში, თანამშრომელთან ერთად ინფორმაციას ასახავს შეფასების ცვლილების ფორმაში, ადასტურებს და წარუდგენს არმ სამსახურს.

ე) შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს, თვითშეფასების ქულების მიღების შემდგომ, ატარებს შეფასებით ინტერვიუს და წერს შეფასების პირველად ქულებს უშუალო დაქვემდებარებულთან ერთად.

ვ) იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლის ინდივიდუალური მიზანი პროექტის შემადგენელი ნაწილია, მიზნის შეფასებისას უშუალო ხელმძღვანელი ითვალისწინებს პროექტის მენეჯერის შეფასებას.

ზ) იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლის რომელიმე მიზნის/რუტინის ან კომპეტენციის შეფასება ხდება გარეშე ექსპერტის ან ორგანიზაციის მიერ (აღნიშნულზე შეთანხმება ხდება შეფასების პერიოდის დასაწყისში), უშუალო ხელმძღვანელი ითვალისწინებს გარე შემფასებლის შეფასებას.

თ) უზრუნველყოფს შეფასების პერიოდის განმავლობაში შეფასებასთან დაკავშირებული ყველა ფორმის არმ სამსახურისთვის მიწოდებას განსაზღვრულ ვადებში.

ი) ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ყოველი წლის დასაწყისში თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სკალის ერთიანი სტანდარტის ერთობლივად შემუშავებაზე/გადახედვაზე და შეთანხმებული სკალისა და შესრულებული სამუშაოს მართვასთან დაკავშირებული საკითხების/ ცვლილებების მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლებისთვის გაცნობაზე.

4.2.3. **ზემდგომი ხელმძღვანელი, როგორც ასიგნატორი (ორდონიანი სტრუქტურის არსებობის შემთხვევაში):**

ა) სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი ასრულებს ასიგნატორის როლს მის უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი ჯგუფის უფროსის მიერ დასაქმებულების შეფასების დაგეგმვისა და შეფასების პროცესში.

ბ) ეხმარება ჯგუფის უფროსს შეფასების პროცესის დაგეგმვაში, პროცესის ობიექტურად და სამართლიანად წარმართვაში, აძლევს მიმართულებებს; კონსულტაციას უწევს ჯგუფის უფროსს კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდების ხერხებისა და თანამშრომელთან შეფასებითი ინტერვიუს წარმართვის თაობაზე.

გ) ითანხმებს ჯგუფის უფროსისა და მის უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი დასაქმებულის შეთანხმების/ცვლილების და შეფასების ფორმებს. თანამშრომლის და ჯგუფის უფროსის დადასტურებამდე უფლებამოსილია შეიტანოს ცვლილება როგორც შეფასების შეთანხმების ფორმაში (მიზნებში/რუტინაში და შეფასების კრიტერიუმებში), ასევე ჯგუფის უფროსის მიერ დაწერილ ქულაში. ცვლილების შეტანის შემთხვევაში, ყველა ჩართულ მხარეს აძლევს შესაბამის უკუკავშირს და დასაბუთებას.

4.2.4. პროექტის მენეჯერი:

- ა) პასუხისმგებელია პროექტის შედეგზე; განსაზღვრავს პროექტში მონაწილე პირების ვინაობას, მათ მიერ პროექტში შესასრულებელ სამუშაოს, როლსა და ვადებს, პროექტში მონაწილე დასაქმებულის უშუალო ხელმძღვანელთან და კომისიის თავმჯდომარის აპარატთან შეთანხმებით.
- ბ) შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სისტემატურად აკვირდება პროექტის გუნდის მიერ შესრულებულ სამუშაოს, აძლევს მუდმივ უკუკავშირს.
- გ) პროექტში ცვლილების შემთხვევაში, ინფორმაციას აწვდის კომისიის თავმჯდომარის აპარატის წარმომადგენლებს, პროექტის გუნდის წევრებს და მათ უშუალო ხელმძღვანელებს.
- ე) შეფასების პერიოდის ბოლოს აფასებს პროექტში ჩართული პირების მიერ პროექტის ფარგლებში შესრულებულ სამუშაოს წინასწარ შეთანხმებულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით და თავის პოზიციას შეფასებასთან დაკავშირებით წარუდგენს თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელს.

4.2.5. ადამიანური რესურსების მართვის და ორგანიზაციული განვითარების სამსახური:

- ა) შეიმუშავებს, ნერგავს და ავითარებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას.
- ბ) უზრუნველყოფს შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას ყველა დასაქმებულისათვის.
- გ) პასუხისმგებელია შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესზე, უზრუნველყოფს შეფასების პროცესის ორგანიზებას და მართვას.
- დ) შეფასების ციკლის დაწყებისას, განსაზღვრავს შესაფასებელი პერიოდების დაწყებისა და დასრულების, ახალი მიზნების შეთანხმებისა და შეფასების ვადებს და წარუდგენს შეფასებაში მონაწილე სუბიექტებს.
- ე) შეფასებაში მონაწილე პირებს უწევს კონსულტაციას და მეთოდურ დახმარებას შეფასების პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებზე.
- ვ) წარმართავს აპელაციის პროცესს, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.
- ზ) ახდენს პირველადი შეფასებების შედეგების ანალიზს და კალიბრაციას კომისიის თავმჯდომარის აპარატის უფროსისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების ჩართულობით.
- თ) თანამშრომელთა პირველადი შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, ამზადებს თანამშრომელთა შეფასების შედეგების ანგარიშს და კომისიის თავმჯდომარის აპარატის უფროსთან ერთად, წარუდგენს პირველად შეფასებებს და შედეგების ანალიზს კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარეს.
- თ) აკვირდება და კოორდინაციას უწევს შეფასების პროცესს, ხარვეზების გამოვლენის შემთხვევაში შეიმუშავებს რეკომენდაციებს შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.
- კ) ყოველი წლის დასაწყისში აორგანიზებს დასაწყისში თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სკალის ერთიანი სტანდარტის შემუშავების/გადახედვის პროცესს ყველა

სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მონაწილეობით. შეთანხმებულ ცვლილებებს ასახავს სტანდარტში და უზიარებს დასაქმებულებს.

4.2.6. კომისიის თავმჯდომარის აპარატი:

- ა) უზრუნველყოფს კომისიის პროექტების მართვას;
- ბ) შეიმუშავებს და ათანხმებს პროექტების შეფასების ინდიკატორებს პროექტში ჩართულ პირებთან და კომისიის თავმჯდომარესთან; აანალიზებს პროექტების შედეგებს განსაზღვრული ინდიკატორების მიხედვით.
- გ) მონაწილეობს პროექტების ხელმძღვანელებისა და მონაწილეების/გუნდის წევრების შერჩევაში.
- დ) ადამიანური რესურსების მართვისა და ორგანიზაციული განვითარების სამსახურთან ერთად შეფასებაში მონაწილე პირებს უწევს კონსულტაციას პროექტების მართვასა და პროექტების ჭრილში შეფასებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე.
- ე) ზედამხედველობას უწევს კომისიის მიერ განხორციელებული პროექტების მიმდინარეობას.
- ვ) პასუხისმგებელია კომისიის თავმჯდომარესთან ანგარიშგებაზე პროექტებში ნებისმიერი ცვლილების, სტატუსისა და განხორციელებაში მიღწეული პროგრესის შესახებ.
- ზ) მონაწილეობას იღებს პროექტში ჩართული პირების მიერ პროექტის ფარგლებში შესრულებულ სამუშაოს პირველადი შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით თანამშრომელთა შეფასების შედეგების ანგარიშის მომზადებაში; კომისიის თავმჯდომარესთან წარმოადგენს თავის პოზიციას პროექტში ჩართული პირების შეფასებასთან დაკავშირებით;
- თ) აკვირდება და ხარვეზების გამოვლენის შემთხვევაში, შეიმუშავებს რეკომენდაციებს პროექტში ჩართული პირების მიერ პროექტის ფარგლებში შესრულებულ სამუშაოს შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

4.2.7. კალიბრაციის მონაწილე პირები:

- ა) მონაწილეობას იღებენ შეფასების სისტემის შემუშავებაში კომუნიკაციების კომისიაში ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდისა და შენარჩუნებისათვის.
- ბ) პასუხისმგებელი არიან სამართლიანი ორგანიზაციული კულტურისა და დამსახურებაზე დაფუძნებული მიდგომის ჩამოყალიბებაზე.
- გ) პირველადი შედეგების კალიბრაციისას ხელმძღვანელობა ხდება ობიექტურობის, სამართლიანობის, გამჭვირვალეობის პრინციპებით. ემსახურება დამსახურებაზე დაფუძნებული სამართლიანი გარემოს ჩამოყალიბებისათვის შესრულებული სამუშაოს ერთიანი სტანდარტის დანერგვას, რომელიც გადაიხედება ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების მონაწილეობით ყოველი შესაფასებელი წლის დასაწყისში.
- დ) ითვალისწინებენ დასაქმებულთა წახალისების შედეგებს ორგანიზაციული გაუმჯობესებისათვის და განიხილავენ თითოეული შეფასების შედეგის გავლენას სხვა დასაქმებულთა მოტივაციაზე.

- ე) კალიბრაციის პროცესში ხდება განხილვა შეფასების პირველადი შედეგების და საჭიროების შემთხვევაში გაიცემა რეკომენდაციები შედეგებთან დაკავშირებით ამ შეფასების წესისა და მონაცემთა ნორმალური განაწილების (გაუსის მრუდის) პრინციპების გათვალისწინებით. შეფასების შედეგები დასტურდება მონაწილე პირების ხელმოწერით.
- ვ) ხელს უწყობს სამუშაოს მართვის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებას.

4.2.8. კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე:

- ა) ახორციელებს ამ წესის 4.2.2. ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ უშუალო ხელმძღვანელის უფლებამოსილებებს.
- ბ) იღებს გადაწყვეტილებას დასაქმებულის საბოლოო შეფასებასთან დაკავშირებით.
- გ) იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას დასაქმებულთა ქულის აპელაციის შემთხვევაში.
- დ) ადასტურებს შეფასების შედეგებს.

5. შეფასება კომუნიკაციების კომისიაში

- 5.1. კომუნიკაციების კომისიაში დანერგილია პროექტული შეფასება და თანამშრომლის მიერ ინდივიდუალურად შესრულებული სამუშაოს შეფასება.
- 5.2. იმ შემთხვევაში, თუ პირი მონაწილეობს კომუნიკაციების კომისიის პროექტში, მის მიერ პროექტის ფარგლებში შესრულებული სამუშაო აისახება მის ინდივიდუალურ შეფასებაში მიზნების სახით.

6. თანამშრომლის მიერ ინდივიდუალურად შესრულებული სამუშაოს შეფასება

- 6.1. კომუნიკაციების კომისიის აპარატში დასაქმებულთა ინდივიდუალური შეფასებისათვის გამოიყენება შემდეგი მიდგომები: ა) შეფასება მიზნების მიხედვით (MBO), ან/და ბ) ყოველდღიური საქმიანობის (რუტინის) მიხედვით შეფასება; გ) ლიდერობის მიხედვით შეფასება - სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელებისთვის.¹
- 6.1.1. ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარე, კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით, პოზიციათა განსაზღვრული ჯგუფის ან კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლებისთვის შეფასებისთვის შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს დამატებითი შეფასება, ან შემფასებლად განისაზღვროს მოწვეული/გარე პირი. აღნიშნულის შესახებ გადაწყვეტილება ეცნობება შესაფასებელ პირებს შეფასების პერიოდის დასაწყისში სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის და არმ სამსახურის წარმომადგენლის მიერ.
- 6.2. შეფასება მიზნების მიხედვით (MBO) - გულისხმობს თანამშრომლისა და მისი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ დაკავებული პოზიციის შესაბამისად შესაფასებელი პერიოდის

¹ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი - კომისიის აპარატის პირველადი ან/და მეორადი სტრუქტურული ერთეულის (დეპარტამენტი, სამსახური, ჯგუფი) ხელმძღვანელი.

განმავლობაში შესასრულებელი მიზნების განსაზღვრას, შეფასების კრიტერიუმებზე წინასწარ შეთანხმებას და შესაფასებელი პერიოდის დასრულების შემდეგ წინასწარ განსაზღვრული მიზნების შესაბამისად შეფასებას. შესათანხმებელ პერიოდის დასაწყისში უნდა მოხდეს შესაფასებელი მიზნების და მიზნის მიღწევის ინდიკატორებზე შეთანხმება და შეთანხმების დადასტურება. ინდივიდუალური მიზნები შეიძლება იყოს პროექტული ან პოზიციიდან გამომდინარე.

6.3. ყოველდღიური საქმიანობის (რუტინის) შეფასება გულისხმობს თანამშრომლისა და მისი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შესაფასებელი პერიოდისთვის დაკავებული პოზიციის შესაბამისი რუტინული/ყოველდღიური სამუშაოს შეფასებას. შესათანხმებელი პერიოდის დასაწყისში უნდა მოხდეს შესაფასებელი ყოველდღიური (რუტინული) საქმიანობის და შეფასების ინდიკატორებზე შეთანხმება და შეთანხმების დადასტურება.

6.4. თანამშრომლისთვის შესაფასებლად მხოლოდ ყოველდღიური საქმიანობის (რუტინის) განსაზღვრა შეთანხმების ფორმაში რეკომენდირებულია იმ შემთხვევაში, თუ, თანამშრომლის საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით, რთულია მიზნის გაწერა ან მისი საქმიანობის დიდი ნაწილი (დრო) მიაქვს ყოველდღიურ, განმეორებად საქმიანობას (რუტინას).

6.5. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში რეკომენდირებულია თანამშრომლისთვის შესაფასებლად განისაზღვროს 5 პრიორიტეტული მიზანი/რუტინა.

6.6. ლიდერობა - საოპერაციო მართვისა და ლიდერობის განვითარების მიზნით სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები დამატებით ფასდებიან ლიდერობის კომპეტენციის მიხედვით. ლიდერობის შეფასება გულისხმობს შემდეგი ოთხი კომპეტენციის მიხედვით შეფასებას:

ა) საკუთარი თავის ორგანიზება - გულისხმობს მიზანზე ორიენტირებული სამუშაოების დაგეგმვას და მართვას, დროის მენეჯმენტს, პრიორიტეტების დასახვას, თვითგანვითარებასა და დარგის ექსპერტიზას;

ბ) გუნდის მართვა და განვითარება - გულისხმობს სამუშაოს დელეგირებას, შესრულებული სამუშაოს შედეგებისა და სამუშაო პროცესების ანალიზს, ხარისხის კონტროლს, ოპტიმიზაციას და თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვას;

გ) ჩართულობა - ფასდება ხელმძღვანელის და მისი გუნდის ენთუზიაზმი საკუთარი და ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართ, ძალისხმევა და მუშაობა, რომელიც რეალურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაზე და ორგანიზაციის წარმატებაზე;

დ) კომუნიკაციის უნარი - მოიცავს ისეთი მახასიათებლებს როგორცაა: აქტიური მოსმენა, გააზრება, ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია; ფასდება ლიდერის მიერ თანამშრომლებთან და კოლეგებთან კომუნიკაცია, თანამშრომელთათვის უკუკავშირი,

ხედვის და მიზნების ეფექტურად გაზიარება, კონფლიქტების მენეჯმენტი;

ლიდერობის შეფასებისას ყურადღება ექცევა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მუშაობას და მიღწეულ შედეგებს როგორც დეპარტამენტის/სამსახურის საქმიანობის ჩრდილში, აგრეთვე შიდა ორგანიზაციული განვითარების და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან/პარტნიორებთან მუშაობის კუთხით.

- 6.7. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულის შეფასებისათვის გამოიყენება შერეული მიდგომა (MBO და/ან რუტინა და/ან ლიდერობა), უშუალო ხელმძღვანელი და დასაქმებული საკუთარი შეხედულებით განსაზღვრავენ თითოეულის წონას იმ პერიოდის შეფასებაში. მიზნების / რუტინისა და ლიდერობის მიხედვით შეფასების საერთო წონაა 100%.
- 6.8. მიზნებზე ორიენტირებული შეფასებისთვის (MBO) საჭიროა იდენტიფიცირებულ იქნას შესაბამისი მიზნები, მიზნის შეფასების კრიტერიუმები და შესრულების ძირითადი ინდიკატორები (KPI). მიზნები უნდა იყოს ისეთი, რომელიც დასაქმებულის კონტროლის ქვეშაა და შესაძლებელია მათი მიღწევა რეგულარული სამუშაო საათების დროს.
- 6.9. მიზნები და შეფასების ძირითადი ინდიკატორები (KPI) უნდა იყოს ე.წ. „SMART,, ფორმატის: სპეციფიკური/კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში გაწერილი (აღნიშნული კრიტერიუმები გათვალისწინებული უნდა იყოს შეფასების შეთანხმების ფორმაში).
- 6.10. რუტინული სამუშაოს შეფასების ინდიკატორებია: ხარისხი, რაოდენობა და თანამშრომლობა/კომუნიკაცია (აღნიშნული კრიტერიუმები გათვალისწინებული უნდა იყოს შეფასების შეთანხმების ფორმაში). როგორც რუტინის, ასევე მიზნების შემთხვევაში დგინდება და ყოველწლიურად გადაიხედება შეფასების სკალის სტანდარტი.

7. შეფასება

7.1 შეფასების სკალა

- 7.1.1 თითოეული შესაფასებელი წლის განმავლობაში კომუნიკაციების კომისიის აპარატის ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის ერთიანი გადაწყვეტილებით, განისაზღვრება შეფასების სტანდარტი და თანხმდება კომისიის თავმჯდომარესთან რომლითაც ხელმძღვანელობს შეფასებას დაქვემდებარებული თითოეული პირი.
- 7.1.2 შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის გამოიყენება 5 ბალიანი სკალა, სადაც 5 (შესანიშნავი) არის მაქსიმალური შეფასება, ხოლო 1 (არაადამაკმაყოფილებელი, მიუღებელი) მინიმალური.
- 7.1.3 შესაფასებელი პერიოდისთვის განსაზღვრული თითოეული დავალება (რუტინა/მიზანი) ფასდება აღნიშნული 5 ბალიანი სკალით. სკალის განმარტების შესაბამისად, თითოეულ დავალებაში (მიზანი/რუტინა) იწერება 1, 2, 3, 4 ან 5 ქულა.
სკალის თითოეული კომპონენტის დეტალური განმარტება მოცემულია ცხრილი N1-ში.

ცხრილი N1

ქულა	შესრულების შეფასება	ქულის განმარტება
5	შესანიშნავი, მნიშვნელოვნად გადააჭარბა მოლოდინებს	დაკისრებული დავალებასთან ერთად შეასრულა ის დავალებებიც, რომელიც არ იყო განსაზღვრული/მოსალოდნელი, დავალებები შეასრულა განსაკუთრებით მაღალი ხარისხით, რამაც ორგანიზაციას მოუტანა განსაკუთრებული სარგებელი. შესრულებისას მნიშვნელოვნად მეტი ძალისხმევა ჩადო, ვიდრე მოსალოდნელი იყო, გამოავლინა ძალიან მაღალი კომპეტენცია.
4	ძალიან კარგი, გადააჭარბა მოლოდინებს	სამუშაო შესრულებაზე დახარჯა განსაკუთრებული ძალისხმევა, მუშაობისას გამოვლინდა მაღალი კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, შესრულებული დავალებები არის ძალიან მაღალი ხარისხის და ხარვეზების გარეშე.
3	კარგი, შეასრულა ყველა დაკისრებული მოვალეობა მისაღებ დონეზე	დაკისრებული მოვალეობები შეასრულა მისაღებ დონეზე, მნიშვნელოვანი შეცდომების/გადაცდომების გარეშე. მიღებულია დამაკმაყოფილებელი შედეგი. მუშაობისას გამოვლინდა სამუშაოს შესრულებისათვის მისაღები კომპეტენცია.
2	საშუალოზე დაბალი, დაბალი ხარისხით ან ნაწილობრივ შეასრულა სამუშაო	ნაწილობრივ შეასრულა სამუშაო; ან შეასრულა სრულად, მაგრამ დაბალი ხარისხით. შესრულებული სამუშაო საჭიროებს დამატებით დამუშავებას. დაბალი შესრულება გამოწვეულია არასაკმარისი ძალისხმევით ან კომპეტენციით.
1	არადამაკმაყოფილებელი , მიუღებელი, ვერ შეასრულა დაკისრებული სამუშაო	არ/ვერ შეასრულა დაკისრებული სამუშაო/ ან მის მიერ შესრულებული სამუშაოს გამოყენება საერთოდ არ იქნება შესაძლებელი. მუშაობისას გამოვლინდა გულგრილობა, არაპროფესიონალიზმი, არაკომპეტენტურობა.

7.2 ცხრილი N1-ით გათვალისწინებული 5 ბალიანი სკალით ფასდება როგორც მიზნები, ასევე რუტინა და ლიდერობა. თითოეული მიზნის/რუტინის შეფასებისას იწერება მხოლოდ მთელი რიცხვები. (1, 2, 3, 4, ან 5).

შენიშვნა: ისეთი რუტინული საქმიანობა, რომელიც მოითხოვს სამუშაოს სტაბილურად მაღალი ხარისხით, ხარვეზების გარეშე შესრულებას, თუმცა, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით, განსაკუთრებით რთულია მოლოდინების გადაჭარბება (ე.ი. 4 ქულისთვის („ძალიან კარგი“) განსაზღვრული კრიტერიუმების დაკმაყოფილება), შესაძლებელია დაექვემდებაროს 4 ქულით („ძალიან კარგი“) შეფასებას, თუ დასაქმებულს ამ საქმიანობაში ზედიზედ ორი შეფასების განმავლობაში მიღებული აქვს 3 ქულით განსაზღვრული („კარგი“) შეფასება. ანალოგიური პრინციპით შესაძლებელია დაექვემდებაროს 5 ქულით („შესანიშნავი“) შეფასებას რუტინული სამუშაო, თუ დასაქმებულს ამ საქმიანობაში ზედიზედ მინიმუმ ორი შეფასების განმავლობაში მიღებული აქვს 4 ქულით განსაზღვრული

(„ ძალიან კარგი“) შეფასება.

7.3 შესაბამისი პერიოდისათვის შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთიანი ქულის კალკულაციის წესი:

- 7.3.1 თანამშრომლისათვის წინასწარ განსაზღვრული თითოეული მიზანი/რუტინა ან/და ლიდერობის კომპეტენციები ფასდება 5 ბალიან სკალაზე ინდივიდუალურად (ცხრილი N1-ის შესაბამისად) შესაბამისად, მაგალითად, თუკი თანამშრომლისათვის შეთანხმების ფორმით განსაზღვრული იყო სულ 5 დავალება (2 მიზანი და 3 რუტინა), თანამშრომელი თითოეულ დავალებაში მიიღებს 1, 2, 3 4 ან 5 ქულას ცხრილი N1 -ში მოცემული სკალის განმარტების შესაბამისად.
- 7.3.2 თითოეული მიზნის/რუტინის ან/და ლიდერობის შეფასების ქულების საშუალო არითმეტიკული მრავლდება მიზნებისათვის/რუტინისათვის/ლიდერობისთვის წინასწარ განსაზღვრულ შესაბამის წონაზე; (იხ. პუნქტი 6.7- შეწონვის წესი); მაგალითად, თუკი შეთანხმების ფორმით განსაზღვრული იყო, რომ მიზნების წონა შეფასებაში არის 60%, ხოლო რუტინის 40% ; ხოლო განსაზღვრული 5 დავალებიდან, თანამშრომელმა მიიღო შემდეგი ქულები: მიზანი 1- „კარგი“ (3 ქულა) , მიზანი 2- „ძალიან კარგი“ (4 ქულა), ხოლო რუტინული დავალებების შეფასებები იყო რუტინა 1- „საშუალოზე დაბალი“ (2 ქულა), რუტინა 2 – „კარგი“ (3 ქულა) და რუტინა 3 – „კარგი“- (3 ქულა), შესაფასებელი პერიოდისათვის მისი საერთო ქულის კალკულაცია მოხდება შემდეგნაირად: $(3+4)/2 \times 0.6 + (2+3+3)/3 \times 0.4$.
- 7.3.3 მიზნის/რუტინის/ლიდერობის შესაბამის წონაზე ნამრავლის ქულათა ჯამი გვაძლევს შესაფასებელი პერიოდისათვის განსაზღვრული სამუშაოს შეფასების ერთიან/შეწონილ ქულას; შესაბამისად, ზემოთ მოყვანილი მაგალითის შემთხვევაში $(3+4)/2 \times 0.6 + (2+3+3)/3 \times 0.4 = 2.1+0.9 = 3$ ქულა.
- 7.3.4 იმ შემთხვევაში თუ სამუშაოს შეფასების ერთიანი/შეწონილი ქულა არ წარმოადგენს მთელ რიცხვს, საბოლოო შედეგის მიღების/დამრგვალების პრინციპი მოცემულია ცხრილი N2-ში.

ცხრილი N2

შესრულების შეფასების ღირებულება	საბოლოო შედეგი	შესრულების შეფასება
4.6 - 5.0	A(5)	შესანიშნავი, მნიშვნელოვნად გადააჭარბა მოლოდინებს.
3.6 - 4.5	B(4)	ძალიან კარგი, გადააჭარბა მოლოდინებს
2.6 – 3.5	C(3)	კარგი, შეასრულა ყველა დაკისრებული მოვალეობა მისაღებ დონეზე;

1.6 - 2.5	D(2)	საშუალოზე დაბალი, დაბალი ხარისხით ან ნაწილობრივ შეასრულა სამუშაო
1.0 - 1.5	E(1)	არადაამაკმაყოფილებელი, მიუღებელი, ვერ შეასრულა დაკისრებული სამუშაო

8. შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი

8.1. წლის განმავლობაში შეფასება ორ ციკლად ხორციელდება. შეფასების თითოეული ციკლი შემდეგ ეტაპებს მოიცავს: 1. ეტაპი - დაგეგმვა: (ა) ორგანიზაციული პრიორიტეტების განსაზღვრა; ბ) ინდივიდუალურად შესასრულებელ სამუშაოზე შეთანხმება; 2 ეტაპი - წინასწარ შეთანხმებული სამუშაოს შესრულება; 3 ეტაპი - შეფასება; 4 ეტაპი - შეფასების შედეგების გამოყენება.

8.2. ეტაპი I - დაგეგმვა:

8.2.1 **ორგანიზაციული პრიორიტეტების განსაზღვრა:** წლის დასაწყისში კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე და სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები კომუნიკაციების კომისიის სტრატეგიის და ხედვების შესაბამისად განსაზღვრავენ მიმდინარე წლის პროექტებს. კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარესთან შეხვედრაზე განისაზღვრება: პროექტის დამკვეთი, პროექტის მენეჯერი, პროექტში მონაწილე პირები; ასევე პროექტის შეფასების ძირითადი ინდიკატორები, პროექტის ეტაპები და ვადები; პროექტები, სტრუქტურული ერთეულის მიერ მისაღწევ მიზნებთან ან/და რუტინულ, ყოველდღიურ სამუშაოსთან ერთად, გათვალისწინებულია დასაქმებულის ინდივიდუალურ მიზნებში.

8.2.2 **ინდივიდუალურად შესასრულებელ სამუშაოზე წინასწარი შეთანხმება:** აღნიშნულ ეტაპზე დასაქმებულისა და მისი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ერთობლივად განისაზღვრება შესაფასებელ პერიოდში მისაღწევი მიზნები/რუტინა/ლიდერობა და შესრულების ინდიკატორები 5 დონიან სკალაზე (ცხრილი #1 შესაბამისად).

8.2.3 შეთანხმების შესაბამისად, შესაფასებელი პერიოდის დასაწყისში უშუალო ხელმძღვანელის და თანამშრომლის მიერ ივსება ინდივიდუალური შეთანხმების ფორმა. იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომელი პროექტის მონაწილეა, შეთანხმების ფორმაში აისახება პროექტული მიზნებიც - პროექტის მენეჯერის მიერ განსაზღვრული დავალება შესაფასებელი პერიოდისათვის.

8.3. ეტაპი 2 - წინასწარ შეთანხმებული სამუშაოს შესრულება:

8.3.1. შესაფასებელ პერიოდში დასაქმებული ასრულებს სამუშაოს შეთანხმების ფორმის შესაბამისად. ასევე, ამავე პერიოდში ასრულებს რეგულარულ სამუშაოს, თანამდებობრივი ინსტრუქციის შესაბამისად.

- 8.3.2. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი აკვირდება დასაქმებულის მიერ შესრულებულ სამუშაოს, აძლევს მას უკუკავშირს, სთავაზობს გაუმჯობესების გზებს.
- 8.3.3. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შეთანხმებული მიზნების ან რუტინის ცვლილება აისახება შესაბამის ცვლილების ფორმაში. ცვლილების ფორმას ითანხმებს უშუალო ხელმძღვანელი და ადასტურებს თანამშრომელთან ერთად.

8.4. ეტაპი 3 - დასაქმებულის შეფასება:

- 8.4.1. შეფასება ხორციელდება შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს.
- 8.4.2. წინასწარ შეთანხმებული მიზნების/რუტინის/ლიდერობის შესაბამისად, დასაქმებული ავსებს თვითშეფასების ფორმას და წარუდგენს უშუალო ხელმძღვანელს.
- 8.4.3. დასაქმებულსა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის ტარდება ე.წ. „შეფასებითი ინტერვიუ“. ინტერვიუ მოიცავს წინასწარ განსაზღვრული მიზნების/რუტინის/ლიდერობის მიხედვით თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ანალიზს და შესრულების შედეგების განხილვას; იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი მონაწილეობდა პროექტში, მის შეფასებაში მონაწილეობას იღებს პროექტის მენეჯერიც. შეფასებითი ინტერვიუს შედეგად თანამშრომელი და მისი უშუალო ხელმძღვანელი თანხმდებიან პირველად შეფასებაზე და ადასტურებენ და წარუდგენენ არმ სამსახურს.

8.5. ცვლილების მართვა და დოკუმენტირება:

- 8.5.1. შესაფასებელ პერიოდში ობიექტური გარემოებების დადგომის გამო შესაძლებელია საჭირო გახდეს შეთანხმებული მიზნების/რუტინის ან/და შეფასების ინდიკატორების ცვლილება. ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის მიერ ხელმოწერილი ცვლილება უნდა აისახოს შესაბამის ფორმაში და ჩაბარდეს არმ სამსახურს. ცვლილების საჭიროება უნდა იყოს დასაბუთებული.
- 8.5.2. დაუშვებელია ცვლილება თუ შეფასების პერიოდის (ციკლის) დასრულებამდე დარჩენილია არა ნაკლებ სამი კვირა.
- 8.5.3. **შესაფასებელ პერიოდში უშუალო ხელმძღვანლის ცვლილება:** შესაფასებელ პერიოდში უშუალო ხელმძღვანელის ცვლილების შემთხვევაში, თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს აფასებს ზემდგომი ხელმძღვანელი ან კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრული უფლებამოსილი პირი.

9. ქულათა კალიბრაცია და საბოლოო ქულების დოკუმენტირება:

- 9.1 საბოლოო ქულებზე შეთანხმებისა და შეფასების ერთიანი სტანდარტის დამკვიდრების მიზნით, ასევე შეფასების პროცესის სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარების მიზნით, ხდება თანამშრომელთა პირველადი შეფასებების კალიბრაცია და ტარდება შესაბამისი შეხვედრები.

- 9.1.1 კალიბრაციის პროცესში მონაწილეობენ კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე, არმ სამსახურისა და კომისიის თავმჯდომარის აპარატის უფროსი/წარმომადგენლები და კომუნიკაციების კომისიის აპარატის პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები. თანამშრომელთა პირველადი შეფასების შედეგების კალიბრაციის მიზნით, არმ სამსახურისა და კომისიის თავმჯდომარის აპარატის უფროსის/წარმომადგენლების მიერ ტარდება შეხვედრები სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელებთან. თანამშრომელთა პირველადი შეფასების შედეგებისა და კალიბრაციის მიზნით ჩატარებული შეხვედრების შედეგად მიღებული ინფორმაცია საბოლოო კალიბრაციისათვის წარედგინება კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარეს.
- 9.2 შეხვედრები ტარდება შესაფასებელი პერიოდის დასრულებისა და შეფასების პირველადი შედეგების მიღების შემდეგ.
- 9.3 კალიბრაციის პროცესში ხდება თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მიერ წარმოდგენილ პირველადი შეფასების შედეგების განხილვა და იმ შემთხვევაში თუ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ვერ თანხმდებიან პირველადი შეფასების ქულაზე, გაიცემა რეკომენდაცია თანამშრომლის შეფასებასთან დაკავშირებით. უშუალო ხელმძღვანელი უფლებამოსილია გაითვალისწინოს რეკომენდაცია. იმ შემთხვევაში თუკი თანამშრომელი არ იზიარებს უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებას, იგი უფლებამოსილია მიღებული შედეგი გაასაჩივროს კომისიის თავმჯდომარესთან დადგენილი წესით. წარმოდგენილი პირველადი შედეგების კორექტირების შემთხვევაში მოქმედებს შემდეგი პრინციპი: შეფასების ქულები განაწილდება ნორმალური განაწილების მრუდზე (გაუსის მრუდი), რომელიც ეყრდნობა მონაცემთა სტატისტიკურ ანალიზს.
- 9.4 შეფასების ქულების აპელაცია შესაძლებელია კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარესთან 3 სამუშაო დღის ვადაში.

10. ეტაპი 4 - შეფასების შედეგების გამოყენება

- 10.1 შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:
- მატერიალური და არამატერიალური წახალისებისთვის;
 - ადმინისტრაციული ღონისძიებების გატარებისათვის;
 - დასაქმებულის პროფესიული განვითარებისთვის.
- 10.1.1. შეფასების შედეგების გამოყენების ზოგადი პრინციპები განსაზღვრულია ამ წესში და კომუნიკაციების კომისიის აპარატის სამოტივაციო პოლიტიკისა და კარიერული განვითარების სახელმძღვანელოში.
- 10.1.2. დასაქმებულთა მატერიალური და არამატერიალური წახალისება. შეფასების საბოლოო შედეგებიდან გამომდინარე, მატერიალური ან არამატერიალური წახალისების გადაწყვეტილების მიღებისას, კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე ხელმძღვანელობს

დამსახურებაზე დაფუძნებული მიდგომით და ითვალისწინებს საბოლოო შეფასებების განაწილებას გაუსის ნორმალური განაწილების მრუდის შესაბამისად. შეფასების შედეგების ნორმალური განაწილება გულისხმობს შემდეგ პრინციპს: შეფასებაში მონაწილე დასაქმებულთა უმრავლესობა შეფასებულია „კარგად“ (3 ქულით), ხოლო „საშუალოზე დაბალი“/„არადამაკმაყოფილებელი“ შეფასებით (1 და 2 ქულა) და „ძალიან კარგი“/„შესანიშნავი“ შეფასებით (4 და 5 ქულა) ფასდება შეფასებაში მონაწილე დასაქმებულთა უფრო მცირე, დაახლოებით თანაბარი რაოდენობა).

- 10.1.3 **ადმინისტრაციული ღონისძიებები.** დასაქმებულთა ზედიზედ ორჯერ ძალიან „კარგი“ ან „შესანიშნავი“ შეფასების (შეფასება 4 ან/და 5) შემთხვევაში შესაძლებელია დადგეს თანამშრომლის რაიმე ფორმით დაწინაურების, როტაციის, ხელფასის მატების საკითხი, კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარესთან შეთანხმებით. დასაქმებულთა ზედიზედ ორჯერ „საშუალოზე დაბალი“ (2 ქულა) შეფასების შემთხვევაში, შესაძლებელია დადგეს თანამშრომელთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საკითხი. შრომითი ურთიერთობა შესაძლოა შეწყდეს პირველივე შემთხვევაში, თუკი დასაქმებულის შეფასებაა „არადამაკმაყოფილებელი/მიუღებელი“ (1 ქულა);
- 10.1.4. დასაქმებულის „საშუალოზე დაბალი“ ქულით შეფასების შემთხვევაში, უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი თანხმდებიან ინდივიდუალური განვითარების გეგმაზე. ადამიანური რესურსების მართვის და ორგანიზაციული განვითარების სამსახურთან შეთანხმებით გაიწერება ინდივიდუალური განვითარების გეგმა.
- 10.1.5. ადმინისტრაციული ღონისძიების გატარებისათვის კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე ითვალისწინებს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის არგუმენტაციას და საჭიროების შემთხვევაში გამოსცემს ბრძანებას.
- 10.1.6. **დასაქმებულის პროფესიული განვითარება.** შეფასების შედეგების დაყრდნობით ხდება ტრენინგის ან განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება.

11. შესრულების შეფასების შედეგების გასაჩივრება/აპელაცია

- 11.1. დასაქმებულს უფლება აქვს, პირველადი შეფასების შედეგების გაცნობის დღიდან 3 სამუშაო დღის განმავლობაში, წერილობით მიმართოს არმ სამსახურს აპელაციისთვის.
- 11.2. წერილობითი მიმართვის დაფიქსირებიდან არაუგვიანეს ორ კვირაში დასაქმებულის, არმ სამსახურის წარმომადგენლის და მისი უშუალო ხელმძღვანელის მონაწილეობით ტარდება აპელაციის გასაუბრება. არმ სამსახურმა შესაძლოა გამოითხოვოს შესრულებასთან დაკავშირებული დამატებითი დოკუმენტაცია.
- 11.3. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებული და ხელმძღვანელი შეთანხმდებიან ახალ შეფასებაზე, გადაწყვეტილებას ასახავენ შეფასების შესაბამის ფორმაში.

12. გადაცდომა შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში

- 12.1. თუკი დასაქმებულის პროფესიული ან დისციპლინური გადაცდომა გამოვლინდება შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში, უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია იმოქმედოს კომუნიკაციების კომისიის შინაგანაწესით გათვალისწინებული პროცედურის შესაბამისად. გადაცდომის სპეციფიკიდან გამომდინარე, უშუალო ხელმძღვანელი უფლებამოსილია გადაცდომა გაითვალისწინოს შეფასების შედეგებში.
- 12.2. თუ დასაქმებულმა შესაფასებელ პერიოდში ჩაიდინა დისციპლინური გადაცდომა, ან ამავე პერიოდისთვის დაკისრებული აქვს მოქმედი დისციპლინური პასუხისმგებლობა, ან შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში გამოვლინდა თანამშრომლის წარსული დისციპლინური გადაცდომის ფაქტი, იგი არ შეიძლება დაექვემდებაროს მატერიალურ/არამატერიალურ წახალისებას.

13. შეფასების პროცესის დოკუმენტირება

შეფასების შედეგებთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია დაცულია შეფასების პროცედურის მიხედვით და მათი კონფიდენციალურობა დაცულია მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.