

## 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 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 დასახულებული საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების, წახალისების თუ სხვა შრომით-სამართლებრივი 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 დანერგულია 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.
- 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 უფლებამოსილებებს, 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 აპარატში 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 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 სამსახური (შემდგომში „არმ სამსახური“), პროექტის მენეჯერი (პროექტების არსებობის შემთხვევაში), კალიბრაციის საბჭოს წევრები და კომისიის თავმჯდომარე.

##### **4.2.1. დასაქმებული:**

ა) უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად მონაწილეობს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შესასრულებელი მიზნების (ან რეგულარული, რუტინული ფუნქციების) და მათი მიღწევის გზებისა და ხერხების განსაზღვრაში; ასევე მონაწილეობს შეფასების კრიტერიუმების შემუშავებაში. 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 ხელმოწერით.

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. დასაქმებულთან ერთად განსაზღვრავს მიზნის მიღწევის გზებსა და ხერხებს, შეიმუშავებს შეფასების კრიტერიუმებს დადგენილი წესით, თანამშრომელთან 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 ხელმოწერით 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 (რომელიც ხელმოწერილია ორივე მხარის მიერ) არმ სამსახურისთვის მიწოდებას განსაზღვრულ ვადებში.

#### **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 ხელმოწერამდე 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 შეთანხმებით.

ბ) შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სისტემატურად აკვირდება პროექტის გუნდის მიერ შესრულებულ სამუშაოს, აძლევს მუდმივ უკუკავშირს.

გ) პროექტში ცვლილების შემთხვევაში, ინფორმაციას აწვდის 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 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 დაკავშირებული საკითხებზე.

ვ) წარმართავს აპელაციის პროცესს, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

ზ) თანამშრომელთა პირველადი შეფასების შედეგებზე ინფორმაციას წარუდგენს კალიბრაციის საბჭოს.

თ) კალიბრაციის საბჭოს მუშაობის შედეგებზე დაყრდნობით ამზადებს თანამშრომელთა შეფასების შედეგების ანგარიშს და წარუდგენს კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარეს.

ი) აკვირდება და კოორდინაციას უწევს შეფასების პროცესს, ხარვეზების გამოვლენის შემთხვევაში შეიმუშავებს რეკომენდაციებს შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

#### **4.2.6. კალიბრაციის საბჭო:**

ა) მონაწილეობას იღებს შეფასების სისტემის შემუშავებაში კომუნიკაციების კომისიაში ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდისა და შენარჩუნებისათვის.

ბ) პასუხისმგებელია სამართლიანი ორგანიზაციული კულტურისა და დამსახურებაზე დაფუძნებული მიდგომის ჩამოყალიბებაზე.

გ) ხელმძღვანელობს ობიექტურობის, სამართლიანობის, გამჭვირვალების პრინციპებით. დამსახურებაზე დაფუძნებული სამართლიანი გარემოს ჩამოყალიბებისათვის უზრუნველყოფს შესრულებული სამუშაოს ერთიანი სტანდარტის დანერგვას.

დ) ითვალისწინებს დასაქმებულთა წახალისების შედეგებს ორგანიზაციული გაუმჯობესებისათვის და განიხილავს თითოეული შეფასების შედეგის გავლენას სხვა დასაქმებულთა მოტივაციაზე.

ე) განიხილავს თანამშრომლის საჩივარს და პასუხისმგებელია თანამშრომლისთვის ქულის დაწერაზე იმ შემთხვევაში, თუ ვერ მოხერხდება თანამშრომლის შესაფასებელ ქულაზე შეთანხმება პირველადი აპელაციის შემდეგ.

ვ) განიხილავს შეფასების პირველად შედეგებს და საჭიროების შემთხვევაში აკორექტირებს მათ ამ შეფასების წესისა და მონაცემთა ნორმალური განაწილების (გაუსის მრუდის) პრინციპების გათვალისწინებით და შეფასების შედეგებს ადასტურებს ხელმოწერით.

ზ) ხელს უწყობს სამუშაოს მართვის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებას.

#### **4.2.7. კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე:**

ა) ახორციელებს ამ წესის 4.2.2. ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ უშუალო ხელმძღვანელის უფლებამოსილებებს.

ბ) იღებს გადაწყვეტილებას დასაქმებულის საბოლოო შეფასებასთან დაკავშირებით კალიბრაციის საბჭოს მიერ გადაწყვეტილების მიუღებლობის შემთხვევაში.

გ) იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას დასაქმებულთა ქულის აპელაციის შემთხვევაში.

დ) ადასტურებს შეფასების შედეგების.

### **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.

**6.1.1.** ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარე, კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით, პოზიციათა განსაზღვრული ჯგუფის ან კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლებისთვის შეფასებისთვის შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს დამატებითი მეთოდით 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 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 ხელმოწერით დადასტურება.
- 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 ხელმოწერით დადასტურება.
- 6.4. თანამშრომლისთვის შესაფასებლად ყოველდღიური საქმიანობის (რუტინის) განსაზღვრა შეთანხმების ფორმაში რეკომენდებულია 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 რეკომენდებულია 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 კომპეტენციების შეფასებას:

ა) **კომუნიკაცია** - ფასდება ისეთი მახასიათებლის ერთობლიობით როგორცაა: აქტიური მოსმენა, გააზრება, ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია;

ბ) **თანამშრომლების განვითარება** - მოიცავს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომელთა განვითარებისთვის განხორციელებულ აქტივობებს: ტრენინგი, მენტორობა, ახალი უნარების განვითარებისათვის რეკომენდაცია როტაციის თაობაზე, სამუშაოს გამრავალფეროვნება/გაფართოება და პროექტებში ჩართვა;

გ) **სამუშაო პროცესების ორგანიზება** - გულისხმობს სამუშაოს დელეგირებას და სამუშაო პროცესების ანალიზს, ხარისხის კონტროლს, ოპტიმიზაციაზე მუდმივ ზრუნვას;

დ) **საკუთარი თავის ორგანიზება** - გულისხმობს მიზანზე ორიენტირებული შეხვედრების დაგეგმვას და მართვას, დროის მენეჯმენტს და პრიორიტეტების დასახვას.

- 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 იყო შეფასების შეთანხმების ფორმაში).

## 7. შეფასება

### 7.1. შეფასების სკალა

- 7.1.1. შეფასებისთვის გამოიყენება 5 ბალიანი სკალა, სადაც 5 არის მაქსიმალური შეფასება, ხოლო 1 მინიმალური. თითოეული სკალის განმარტება მოცემულია ცხრილი N1-ში;

#### ცხრილი N1

ქულა	შესრულების შეფასება	შესრულების შეფასების ღირებულება	საბოლოო შედეგი	ქულის განმარტება
5	შესანიშნავი, მნიშვნელოვნად გადააჭარბა მოლოდინებს.	4.6 - 5.0	A	დაკისრებულ დავალებასთან ერთად შეასრულა ის დავალებებიც, რომელიც არ იყო განსაზღვრული /მოსალოდნელი, ან დაკისრებული დავალებები შეასრულა განსაკუთრებით მაღალი ხარისხით; ან მის მიერ შესრულებული სამუშაო კომუნიკაციების კომისიისათვის განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობისაა; შესრულებისას მნიშვნელოვნად მეტი ძალისხმევა ჩადო, ვიდრე მოსალოდნელი იყო, გამოავლინა ძალიან მაღალი კომპეტენცია.
4	ძალიან კარგი, გადააჭარბა	3.6 - 4.5	B	დაკისრებული დავალებები შეასრულა ძალიან კარგად, ხარვეზების გარეშე. სამუშაო

	მოლოდინებს			შესრულებაზე დახარჯა განსაკუთრებული ძალისხმევა, მუშაობისას გამოვლინდა მაღალი კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა.
3	კარგი, შეასრულა ყველა დაკისრებული მოვალეობა მისაღებ დონეზე;	2.6 – 3.5	C	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	1.6 - 2.5	D	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	1.0 - 1.5	E	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.

**7.3.** შესაბამისი პერიოდისათვის შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთიანი ქულის კალკულაციის წესი:

- ა) თანამშრომლისათვის წინასწარ განსაზღვრული მიზანი/რუტინა ან/და ლიდერობის კომპეტენციები ფასდება 5 ბალიან სკალაზე ინდივიდუალურად (ცხრილი N1-ის შესაბამისად);
- ბ) თითოეული მიზნის/რუტინის ან/და ლიდერობის შეფასების ქულების საშუალო არითმეტიკული მრავლდება მიზნებისათვის/რუტინისათვის/ლიდერობისთვის წინასწარ განსაზღვრულ შესაბამის წონაზე;
- გ) მიზნის/რუტინის/ლიდერობის შესაბამის წონაზე ნამრავლის ქულათა ჯამი გვაძლევს შესაფასებელი პერიოდისათვის განსაზღვრული სამუშაოს შეფასების ერთიან ქულას.

## **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.
- 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 პროექტის მენეჯერის მიერ განსაზღვრული მიზნებიც.**

## **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.** 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.

## **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, ხელმოწერით 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. 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 არანაკლებ სამი კვირა.

**8.5.3. შესაფასებელ პერიოდში უშუალო ხელმძღვანლის ცვლილება:** შესაფასებელ პერიოდში უშუალო ხელმძღვანელის ცვლილების შემთხვევაში, თანამშრომლის მიერ შესრულებულ 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, კომუნიკაციების კომისიაში შექმნილია კალიბრაციის საბჭო.

**9.2.** კალიბრაციის საბჭოს შემადგენლობაში შედის კომუნიკაციების კომისიის აპარატის ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი.

**9.3.** კალიბრაციის საბჭოს შეხვედრები ტარდება შესაფასებელი პერიოდის დასრულებისა და შეფასების პირველადი შედეგების მიღების შემდეგ. კალიბრაციის საბჭოს შეხვედრებს კალიბრაციის საბჭოს წევრების გარდა, ასევე ესწრება არმ სამსახურის შეფასებაზე პასუხისმგებელი პირი.

**9.4.** კალიბრაციის საბჭო განიხილავს თითოეული სტრუქტურული ერთეულის პირველადი შეფასების შედეგებს. ასევე, საბჭო განიხილავს აპელაციას იმ შემთხვევაში, თუ აპელაციის გასაუბრების შემდგომ არ მოხერხდა დასაქმებულისა და უშუალო ხელმძღვანელის შეთანხმება და წერს შეფასების ქულას.

**9.5.** წარმოდგენილი პირველადი შედეგების კორექტირების შემთხვევაში კალიბრაციის საბჭო მოქმედებს შემდეგი პრინციპის გათვალისწინებით: შეფასების ქულები განაწილდება ნორმალური განაწილების მრუდზე (გაუსის მრუდი), რომელიც ეყრდნობა მონაცემთა სტატისტიკურ ანალიზს.

**9.6.** შეფასების ქულებთან დაკავშირებით კალიბრაციის საბჭოს სხდომაზე გადაწყვეტილება მიღებულად ჩაითვლება, თუ მას მხარს დაუჭერს დამსწრეთა არანაკლებ 2/3. კალიბრაციის საბჭოზე გადაწყვეტილების ვერ მიღების

- შემთხვევაში გადაწყვეტილებას იღებს კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე.
- 9.7. კალიბრაციის საბჭოს მიერ მიღებული 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.
- 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 შედეგებზე 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 დასაქმებულს, 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.
- 11.4. თუ აპელაციის გასაუბრებაზე ვერ მოხდება შეთანხმება, გადაწყვეტილების მისაღებად არმ სამსახურმა შესაძლოა მიმართოს კალიბრაციის საბჭოს ან კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარეს (მე-9 მუხლის შესაბამისად).

## 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.