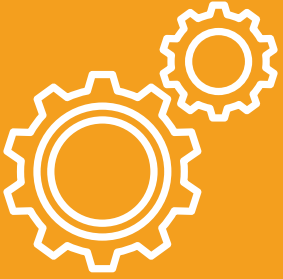


საგარეო ურთიერთობები

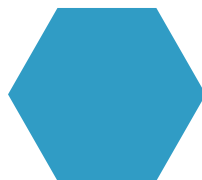


პრაქტიკული რჩევები
უღმრთოებში თვითმმართველობის
წარმომადგენლებისათვის
სამუშაოს შეფასების
განხორციელების პროცესში

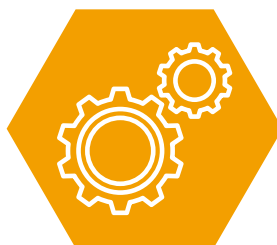


Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



პრაქტიკული რჩევები
ადგილობრივი
თვითმმართველობის
წარმომადგენლებისათვის
სამუშაოს შეფასების
განხორციელების პროცესში



სამაგიდლო წიგნი

დეკემბერი 2018

წინამდებარე გზამკვლევი გამოცემულია **GIZ-ის (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)** ფინანსური მხარდაჭერით.

შინაარსი შეთანხმებულია საჯარო სამსახურის ბიუროსთან.

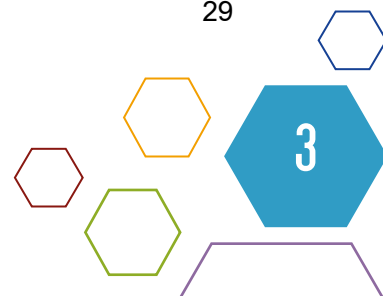
GIZ არ იღებს პასუხისმგებლობას წინამდებარე გამოცემის შინაარსობრივ მხარეზე.

გზამკვლევი მომზადებულია ია წულაიას მიერ

დიზაინი შეიმუშავა თეონა კერესელიძემ

სარჩევი

შესავალი	5
პასუხები ხშირად დასმულ შეკითხვებზე	7
თანამშრომლის შეფასების საჭიროება	7
შეფასების მეთოდები	8
შეფასების წესი და პროცედურა	11
შედეგების დათვლა	15
დამატებითი მასალა	17
1. შეფასების საჭიროება	17
1.1. შეფასების ორგანიზაციული ასპექტები	17
1.2. შეფასების პროცესში თანამშრომლის სარგებელი	19
1.3. სამართლებრივი ასპექტები	20
2. შეფასების მეთოდების აღწერა - რას ვაფასებთ?	20
2.1. მიზნების/ პროექტების შესრულების მიხედვით შეფასება	21
2.2. ფუნქციების შესრულების მიხედვით შეფასება	22
2.3. კომპეტენციების მიხედვით შეფასება	23
2.4. კომბინირებული მეთოდებით შეფასება	23
3. შეფასების პროცესის აღწერა	24
3.1. თვითშეფასება	24
3.2. თანამშრომლის განვითარების გეგმა	25
3.4. შეფასების/ უკუკავშირის დიალოგი	27
4. შედეგების ობიექტური გაზომვა	27
4.1. ინდიკატორების სტანდარტიზება	27
4.2. ქულების კალიბრაცია/ სტანდარტიზება	29



4.3. კომპეტენციების შეფასების სტანდარტიზება	30
4.4. დამატებითი შემფასებლები	31
5. შეფასების პროცესის დანერგვა	31
5.1. კომუნიკაცია	32
5.2. ტრენინგი	33
5.3. საპილოტე პროგრამა	33
5.4. კონსულტაციების განწევა	33
6. შეფასების პროცესის მონიტორინგი და შედეგების ანალიზი	34
7. გასაჩივრება	35
8. კონფიდენციალობა	35
9. დანართი: მაგალითები	36



შესავალი

ნინამდებარე გზამკვლევი „პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისთვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში“ მომზადდა და გამოიცა საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით და პროგრამის - „ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარება სამხრეთ კავკასიაში“ - საქართველოს კომპონენტის ფარგლებში, რომელსაც ხელს უწყობს გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება (GIZ) გერმანიის ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ფედერალური სამინისტროს (BMZ) დაკვეთის საფუძველზე.

მასში ასახულია 2018 წელს კახეთის, სამცხე-ჯავახეთის, შიდა ქართლის, მცხეთა-მთიანეთის, ქვემო ქართლისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მუნიციპალიტეტებში საჯარო სამსახურის ბიუროსა და პროგრამის - „ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარება სამხრეთ კავკასიაში“ - თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული საკონსულტაციო საქმიანობის შედეგად მიღებული გამოცდილება.

გზამკვლევაში აქცენტი კეთდება პრაქტიკულ ნაწილზე, რაც გულისხმობს, მუნიციპალიტეტებში ხშირად დასმულ შეკითხვებზე პასუხების მომზადებას. დოკუმენტი მოიცავს ასევე დამატებით მასალას, რომელიც დეტალურად მიმოიხილავს შეფასების მოდელის დიზაინს, ინსტრუმენტებს და სამუშაოს შეფასების ეფექტიან დანერგვასთან დაკავშირებულ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს. იგი მიზნად ისახავს თვითმმართველობების მეთოდოლოგიურ დახმარებასა და რეკომენდაციებს შეფასების სისტემის დანერგვისა და განხორციელების პროცესში.

გზამკვლევი განკუთვნილია ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ადამიანური რესურსებზე პასუხისმგებელი პირებისათვის, აგრეთვე ხელმძღვანელებისა და შეფასების პროცესში ჩართული ყველა დაინტერესებული პირისათვის.





პასუხები ხშირად დასმულ კითხვებზე

თანამშრომლის შეფასების საჭიროება



რა საჭიროა შეფასება და პროცესის ფორმალიზება, როდესაც ისედაც ერთ ოთახში ვსხადვართ და თანამშრომლებთან ყოველწუთიერად გვაქვს უკუკავშირი?

ამ კითხვაზე პასუხი შეგვიძლია ჩამოვაცალიბოთ სახელმწიფოს, დაწესებულების და მოხელის ინტერესების ქრილში:

- სახელმწიფოსთვის მოხელის შეფასება წარმოადგენს მექანიზმს, შექმნას დამსახურებაზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა საჯარო სამსახურში
- დაწესებულებისთვის ის წარმოადგენს მექანიზმს ორგანიზაციული ეფექტიანობის გასაზრდელად
- მოხელისათვის ის იძლევა საშუალებას, სამართლიან და გამჭვირვალე პრინციპებზე დაფუძნებით წახალისდეს და მიეცეს პროფესიული განვითარების საშუალება.

იხილეთ ვრცლად თავები: შეფასების ორგანიზაციული ასპექტი 1.1; შეფასების პროცესში თანამშრომლის სარგებელი 1.2; სამართლებრივი ასპექტები 1.3.

რა მოხდება, თუკი შეფასება არ ჩატარდება?

საქართველოს მთავრობის დადგენილება #220 -ის თანახმად 2018 წლის იანვრიდან საჯარო დაწესებულებებს დაეკისრათ ვალდებულება, შეაფასონ მათ დაწესებულებაში დასაქმებული ყველა საჯარო მოხელე.



რა შედეგები მოჰყვება შეფასებას?

კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ მოხელის შეფასების სამართლებრივ შედეგებად მოიაზრებს:

- მოხელის სწავლების საჭიროების განსაზღვრას
- მოხელის პროფესიულ განვითარებას
- მოხელის წახალისებას
- მოხელისათვის კლასის მინიჭებას
- მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლებას.

შეფასების მეთოდები



შეფასების რომელი მეთოდი უზრუნველყოფს მათ ობიექტურობას? ფუნქციებითა და კომპეტენციებით შეფასებისას რომელი უნდა იყოს პროცენტული გადანაწილება ამ ორ კომპონენტს შორის?

ობიექტურად ითვლება შეფასების მეთოდები, რომლებიც გაზომვად შეფასების ინდიკატორებს ეფუძნება. შესაბამისად, იმის მიუხედავად, თუ რომელი მეთოდით ვაფასებთ, თუ შეფასების ინდიკატორები არ არის ცხადი და გაზომვადი, შეფასება ვერ იქნება ობიექტური. დაწესებულება თავად წყვეტს ფუნქციებით და კომპეტენციებით შეფასებისას წონების განაწილებას. თუმცა სასურველია, კომპეტენციებს ფუნქციების შეფასებასთან შედარებით ნაკლები წონა ჰქონდეს.

რა სხვაობაა კომპეტენციასა და ფუნქციას შორის?

ფუნქციებისა და მიღწეული მიზნების (შედეგების) შეფასებით ვიგებთ, თუ რა გააკეთა თანამშრომელმა, რამდენად შეასრულა ყოველდღიური დავალებები. ხოლო კომპეტენციების შეფასებით - როგორ გააკეთა, რა ქცევები გამოიყენა შედეგის მისაღწევად. კომპეტენციებით შეფასება ემსახურება თანამშრომლის ორგანიზაციული ქცევებისა და უნარ-ჩვევების, ეფექტიანი სამუშაო პრაქტიკების და დაწესებულების ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას. იხ სქემა 2.

კომპეტენციებით ვაფასებისას ერთნაირი კრიტერიუმებით ვაფასებთ თუ არა მოსაღებებს, რომელთაც ფუნქციიდან გამოვდინარა განსხვავებული როლდენობის საქმე აქვთ?

მოხელეებს ვაფასებთ იმ კომპეტენციებით (კრიტერიუმებით), რომელიც გამომდინარეობს მათი თანამდებობის საჭიროებიდან და არა საქმის მოცულობიდან. თუმცა, თუ მოცულობითი საქმე და სტრესული სამუშაო პირობები კონკრეტული თანამდებობის სამუშაო პროცესის ნაწილია, შესაძლებელია, კომპეტენციის „სტრესულ პირობებში მუშაობა“ დამატებით შეფასდეს.

რაც შეეხება საქმის განსხვავებულ რაოდენობას, ხელმძღვანელი უნდა უზრუნველყოფდეს თანამშრომელთა თანაბარ დატვირთვას განსაკუთრებით ერთნაირი თანამდებობების შემთხვევაში.

როგორ უნდა მივხვდეთ, რა კომპეტენცია სჭირდება ამა თუ იმ კონკრეტულ თანამდებობას?

იმისათვის, რომ თანამდებობისათვის განვსაზღვროთ სწორი კომპეტენციები, უნდა დავსვათ შემდეგი კითხვები:

- რა კომპეტენციები (ორგანიზაციული ქცევები და უნარ-ჩვევები) განაპირობებს კარგ, ხარისხიან შესრულებას?
- რომელი კომპეტენცია განსაზღვრავს ხარისხიან და უხარისხო შესრულებას შორის სხვაობას? მაგ., თუ თანამდებობის ფუნქციაა ბრძანებების წერა, პირობითად, ხარისხიანი შესრულების განმაპირობებელი კომპეტენცია შესაძლოა იყოს „დეტალებზე ორიენტაცია“.
- ხომ არა აქვს თანამდებობას, რომლის შესასრულებლადაც რომელიმე კომპეტენციაა მნიშვნელოვანი, რაიმე ახალი ტიპის დავალება ან გამოწვევა? მაგ., მოხელეს დაევალა შეფასების სისტემის დანერგვის ხელშეწყობა / უზრუნველყოფა. ამისათვის მას, პირობითად, შეიძლება სჭირდებოდეს კომუნიკაციის კომპეტენცია, დამარწმუნებელი კომუნიკაცია და ა.შ.

კონკრეტულად რომელ ქსევეჯში უნდა გამოიხატოს კომპეტენცია?

კომპეტენციების ქცევითი მაგალითები მინიმუმ უნდა მოიცავდეს დადებით და უარყოფით მაგალითებს. სასურველია, მაგალითები ასახავდეს სამუშაო პროცესში დაგროვილ პრობლემურ და დადებით სამუშაო ქცევებს.

ერთი და იგივე კომპეტენციებით უნდა შეფასდეს თუ არა ყველა მოხალე?

არსებობს შემდეგი სახის კომპეტენციები:

- **საბაზისო (საკვანძო)**, რომელიც დაწესებულების გადანყვეტილებით ეხება ყველა თანამშრომელს, რადგან უზრუნველყოფს ერთიანი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას. მაგალითად, შედეგზე ორიენტირებულობა, განვითარებაზე ორიენტირებულობა, გუნდურობა.
- **მმართველობითი**, რომელიც აფასებს ხელმძღვანელის მენეჯერულ უნარებს: დელეგირება, მოტივირება, საქმის და პრიორიტეტების სწორად განაწილება და ა.შ.
- **პროფესიული**, თანამდებობის სპეციფიკიდან გამომდინარე კომპეტენციები. ყოველივეს გათვალისწინებით და დაწესებულების შეფასების ნესიდან გამომდინარე, მოხელეები შესაძლოა შეფასდნენ როგორც ერთნაირი, ისე განსხვავებული კომპეტენციებით.

როგორ უნდა განივარტოს ქულაში კონკრეტული კომპეტენციების შესაბამისად?

კომპეტენციების შეფასებისას მეტი ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად სასურველია დაწესებულებამ განსაზღვროს:

- რა ხარისხით, რა ქცევებში გამოხატულს ითხოვს კონკრეტულ კომპეტენციას თითოეული იერარქიული რანგისათვის (მინიმუმ ხელმძღვანელი და არახელმძღვანელი პოზიციებისათვის). მაგ., კომპეტენცია - შედეგებზე ორიენტაცია - არახელმძღვანელი თანამდებობისათვის ნიშნავს საქმის მიყოლას და დავალების დროულად დასრულებას, ხოლო ხელმძღვანელისათვის - დავალების სწორად განაწილებას, დავალებების შესრულების მონიტორინგს და ა.შ

- რომელი ქულა რომელ ქცევებს გულისხმობს? ვიცით, რომ არსებობს შეფასების შემდეგი ვარიანტები: არადამაკმაყოფილებელი, დამაკმაყოფილებელი, კარგი და საუკეთესო. თავდაპირველად განვსაზღვროთ, რა ქცევა წარმოდგენს „კარგი“ შეფასების მაგალითს, შემდეგ განვსაზღვროთ არადამაკმაყოფილებელი (უარყოფითი ქცევა, ე.წ. სასიგნალო ნიშნები), ამის შემდეგ კი დამაკმაყოფილებელი, როგორც შუალედი კარგსა და არადამაკმაყოფილებელს შორის, და ბოლოს, რა იქნება საუკეთესო, ე.წ. მისაბაძი მაგალითი. იხ. დანართში მაგალითი 2 და მაგალითი 3.

მეტი დეტალებისათვის იხილეთ თავები: 2. შეფასების მეთოდების აღწერა - რას ვაფასებთ; 2.1 მიზნების/პროექტების შესრულების მიხედვით შეფასება; 2.2 ფუნქციების შესრულების მიხედვით შეფასება; 2.3 კომპეტენციების მიხედვით შეფასება; 2.4 კომბინირებული მეთოდებით შეფასება; 4.3. კომპეტენციების შეფასების სტანდარტიზება.

შეფასების წესი და პროცედურა

შესაძლებელია თუ არა შეფასების წესისა და კომპონენტების ცვლილება წლის განმავლობაში?

შეფასების წესს (და შეფასების კომპონენტებს) ამტკიცებს დანესებულება და მიმდინარე შესაფასებელი წლის განმავლობაში მისი ცვლილება შეუძლებელია. რაც შეეხება კონკრეტული მოხელისათვის გაწერილ შესაფასებელ მიზნებს, დავალებებს ან კომპეტენციებს, მათი ცვლილება-განახლება ხდება შუალედური შეფასებების დროს მოხელესთან შეთანხმებით.

რას ნიშნავს დოკუმენტური მასალით შეფასება?

მოხელის შეფასება ხორციელდება დოკუმენტურ მასალაზე დაფუძნებით და გასაუბრებით. დოკუმენტურ მასალას წარმოადგენს შუალედური და საბოლოო შეფასების ფორმები/ოქმები, მოხელის მიერ შესრულებული დავალებები (შექმნილი დოკუმენტაცია, წერილობითი კომუნიკაცია, მის მიერ წარმართული სამუშაო პროცესი).

რა ფორმით და რა სისხივით უნდა მოვაგვაროთ შეფასებისათვის აუცილებელი დოკუმენტაცია მთელი წლის განმავლობაში?

ხელმძღვანელი მთელი წლის მანძილზე აკვირდება თანამშრომლის მუშაობას და მონიტორინგს უწევს დავალებების შესრულებას და მათ ხარისხს. შესაბამისად, შეფასებისათვის საჭირო დოკუმენტაციას წარმოადგენს მთელი წლის მანძილზე შესრულებული დავალებები. მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელმა მოინიშნოს დადებითი ან უარყოფითი კუთხით გამორჩეული დავალებები, რომლებსაც მნიშვნელოვანი წონა ექნებათ საბოლოო ქულის განსაზღვრისას.

აქვს თუ არა შუალედურ შეფასებას სამართლებრივი ძალა?

შუალედურ შეფასებას არ გააჩნია სამართლებრივი ძალა, თუმცა მნიშვნელოვანია უკუკავშირის კუთხით და კონკრეტული მონაკვეთის შედეგების დასაფიქსირებლად.

შესაძლებელია თუ არა საერთო ქულის დაწერა თანამშრომლებისათვის, რომლებიც ერთობლივად ასრულებენ სამუშაოს?

დაწესებულებაში ძალზე ბევრი დავალება სრულდება გუნდურად, თუმცა მოხელის შეფასება გულისხმობს ინდივიდუალური წვლილის შეფასებას. შესაბამისად, გუნდური დავალების შესრულებისას ინერება ინდივიდუალური ქულა შეტანილი წვლილის (ან ინდივიდუალური კომპეტენციების) შესაბამისად.

როგორ უნდა შევაფასოთ ორი ერთ თანამდებობაზე მომუშავე თანამშრომელი, რომლებიც სხვადასხვა სირთულის საქმეს ასრულებენ?

ერთ თანამდებობაზე მომუშავე თანამშრომლები უნდა ასრულებდნენ ერთგვაროვანი სირთულის საქმეს. მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელმა დააბალანსოს მსგავსი ხარვეზები და უზრუნველყოს საქმის თანაბარმნიშვნელოვანი განაწილება. იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე თავს ვერ ართმევს იერარქიისათვის

შესატყვის დავალებებს, მას უნდა განესაზღვროს სპეციალური განმავითარებელი აქტივობები ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში.

აუცილადია თუ არა გაცნობის ოქმის შედგენა

წლის დასაწყისში მოხელე უნდა გაეცნოს მისი შეფასების კრიტერიუმებს და აღნიშნული დაადასტუროს ხელმოწერით.

რა სიხშირით უნდა გვერდნას თანამშრომლებთან შეხვედრაჰი უკუკავშირისათვის?

უკუკავშირის მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელი ინფორმირებული იყოს და კარგად ესმოდეს, თუ რას აკეთებს იგი კარგად, რა საჭიროებს მისი მხრიდან დამატებით განვითარებას, გამოსწორებას და რატომ. ასევე მნიშვნელოვანია, თანამშრომელს ესმოდეს, თუ როგორ გააკეთოს ესა თუ ის საქმე უკეთესად. რადგანაც უკუკავშირის განმავითარებელი ფუნქცია აქვს, იგი უნდა გაიცეს ყოველ ჯერზე, როდესაც ამას სამუშაო პროცესი მოითხოვს. იგი უნდა იყოს სპეციფიური, კარგად ახსნილი და დროული. რაც შეეხება შემაჯამებელ დიალოგებს, იგი შუალედური და საბოლოო შეფასებისას ტარდება. ხელმძღვანელს უკუკავშირის დიალოგის წარმართვა თავისი შეხედულებისამებრ დამატებით სხვა პერიოდებშიც შეუძლია, თუმცა სასურველია ისეთი პერიოდულობით, რომ შესაძლებელი იყოს პროგრესის დანახვა-განხილვა. დამატებითი დიალოგების დროს შეფასების ფორმები/ოქმები არ ივსება.

სომ არ გააღვივებს შეფასება კონფლიქტებს მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის? როგორ ავიცილოთ თავიდან კონფლიქტური სიტუაციები?

მოხელეების მიერ შეფასების პროცესი ხშირად საკმაოდ მტკივნეულად აღიქმება. საწყის ეტაპზე მას შესაძლებელია მოჰყვეს კონფლიქტური სიტუაციები. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია მოხელის შეფასება გასაგები და მკაფიო ინდიკატორების მიხედვით და მათი დაწვრილებით ახსნა უკუკავშირისა და დიალოგის გამოყენებით. შეფასების პერიოდის დასაწყისში ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის მოლოდინების სწორად განსაზღვრა კონფლიქტური სიტუაციების აღბათობას ამცირებს.

როგორ უნდა მიაწოდოს ხელმძღვანელმა უარყოფითი უკუკავშირი/შეფასება თანამშრომელს?

პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელმა თავის გუნდში დაამკვიდროს კულტურა, რომელშიც უკუკავშირის მიწოდება და მიღება სამუშაო პროცესის განუყოფელი ნაწილია და თანამშრომლები მას განვითარების პროცესის ნაწილად აღიქვამენ. მეორე, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ უკუკავშირი არ არის კრიტიკა. კრიტიკიკიდან განსხვავებით, უკუკავშირის მიზანია არა ბრალეულობაზე და უარყოფით შედეგებზე ხაზგასმის, არამედ დამდგარი ფაქტის განხილვა და გამოსავლის ძიებაზე, შედეგების გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული.

უკუკავშირის მიწოდების დროს მნიშვნელოვანია კონსტრუქციული ტონი და თანამშრომლის გამხსნევება - რწმენის მიცემა. უარყოფითი უკუკავშირის აუცილებლობის შემთხვევაში სასურველია სათქმელის შემდეგი თანმიმდევრობა:

- კარგად შესრულებული დავალების (ან დავალების ნაწილის), დადებითი ქცევის, ეფექტიანი უნარ-ჩვევის აღნიშვნა
- კონსტრუქციული კრიტიკა, რომელიც ეხება გამოსასწორებელ დავალებას (ან დავალების ნაწილს), ქცევას, უნარ-ჩვევას
- გამოსავლის მოძიება, სასურველი შედეგის განმარტება, დავალებასთან დაკავშირებული მოლოდინის ახსნა და თანამშრომლის გამხსნევება.

როგორ უნდა დადგინდეს შეფასების სტანდარტები ორგანიზაციაში, რათა მოხდეს ყველა თანამშრომლის ერთი და იგივე სტანდარტით შეფასება?

თანამშრომელი ფასდება იმ ინდიკატორებით, რომელიც გამომდინარეობს მისი თანამდებობიდან და შესაბამისად ფუნქციებიდან. სტანდარტიზება შესაძლებელია შემდეგი ფორმით:

- ერთგვაროვანი ფუნქციები, დავალებები შეფასდეს ერთნაირი ინდიკატორებით

- შეიქმნას სტანდარტიზებული ხედვა შეფასების ქულებთან მიმართებაში: შემფასებლები უნდა შეთანხმდნენ, რა შემთხვევაში რა ქულას დაწერენ. ანუ უნდა მოხდეს შეხედულებების გაზიარება და შეთანხმება ქულების მნიშვნელობის შესახებ, მაგ., 4 ქულა დაიწეროს განსაკუთრებულ შემთხვევებში და არა უბრალოდ კარგი შესრულების შემთხვევაში.

დამატებითი ინფორმაციისათვის იხილეთ თავები: 3 - შეფასების პროცესის აღწერა და 4 - შედეგების ობიექტური გაზომვა.

შედეგების დათვლა



გეგმვაა თუ არა, რომ შეაღწეოთ შეფასებას საშუალო არითმეტიკული იყოს საბოლოო შეფასების შედეგი?

საბოლოო შეფასების შედეგი მოიცავს მთელი წლის შედეგებს. შესაბამისად, ის ვერ იქნება მხოლოდ შუალედური შეფასებების საშუალო არითმეტიკული.

რა მოხდება ორგანიზაციაში, თუკი თანამშრომლები შეფასების განსხვავებულ შედეგებს მიიღებენ?

ობიექტური შეფასების ჩატარებისას სრულიად ბუნებრივია, რომ თანამშრომლებს განსხვავებული შეფასების შედეგები ექნებათ. შეფასების შედეგებზე და შეფასების დროს გამოვლენილ საჭიროებებზე დაფუძნებით მათ განესაზღვრებათ განმავითარებელი აქტივობები. მაღალი შეფასების ქულის თანამშრომლებს დაწესებულების გადამწყვეტილებით შესაძლოა განესაზღვროთ წამახალისებელი ღონისძიებები, ხოლო ზედიზედ საუკეთესო შედეგების მქონე თანამშრომლებს მიენიჭებათ კლასი.

უნდა გივცათ თუ არა ერთი და იგივე ღვაწლია თანამშრომლებს მათი ოგიაქმუნად შესაფასებლად?

თანამშრომლებს დავალებებს ვაძლევთ მათი თანამდებობის ფუნქციებიდან გამომდინარე. აღნიშნულ დავალებებს კი ვაფასებთ შესატყვისი შეფასების ინდიკატორებით. ყველა მოხელე ფასდება თავისი თანამდებობის მოვალეობებთან მიმართებაში და მის მიერ შესრულებული დავალებების გათვალისწინებით.

რა უნდა გავაკეთოთ, თუ შესაფასებელი პირი არ ეთანხმება შედეგს?

დანესებულების მიერ დამტკიცებული შეფასების ფორმა უნდა მოიცავდეს თანამშრომლის კომენტარის გრაფას, სადაც იგი მიუთითებს, რომ არ ეთანხმება შეფასების შედეგს. ამავდროულად მან ხელმოწერით უდა დაადასტუროს, რომ გაეცნო შეფასების შედეგს. თუ მოხელე არ ეთანხმება შეფასების შედეგს, მას უფლება აქვს, გაასაჩივროს შეფასების შედეგები.

რა შედეგები მოჰყვება თანამშრომლის მიერ შეფასების შედეგების გასაჩივრებას?

ორგანიზაციის უფლებამოსილი პირი თანამშრომლის მიმართვის შემთხვევაში განსაზღვრავს საჩივრის განხილვის ფორმატს. შესაძლოა, ეს თავიდანვე იყოს განსაზღვრული დანესებულების შეფასების წესით.

დანესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი განიხილავს მოხელის საჩივარს და მიიღებს გადაწყვეტილებას ქულის შეცვლასთან დაკავშირებით. თუ მოხელე არ დაეთანხმება დანესებულების გადაწყვეტილებას, მას შეუძლია მიმართოს სასამართლოს.

დამატებით იხილეთ: თავი 7 - გასაჩივრება.

ღამატიპიტი მასალა



1. შეფასების საჭიროება

მნიშვნელოვანია განიმარტოს, რატომ ვაფასებთ თანამშრომლებს, რისთვის გეჭირდება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება და ამ პროცესის ფორმალიზება? განვიხილოთ ამ პროცესის ორგანიზაციული და ინდივიდუალური სარგებელი და სამართლებრივი ასპექტები.

1.1. შეფასების ორგანიზაციული ასპექტები

დანესებულებისათვის მნიშვნელოვანი გამონევეა მიზნების მიღწევა, ეფექტიანობის ზრდა. ყოველივე ეს მიიღწევა მართვის სისტემების დახვეწით, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდას და მათი ძალისხმევის წარმართვას ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის გზაზე თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ:

- რა მიზნები და ამოცანები აქვს დანესებულებას
- რა როლი გააჩნიათ მათ ამ მიზნების და ამოცანების მიღწევისას
- რა ხარისხით და რა ვადებში უნდა შესრულდეს მათთვის განსაზღვრული ამოცანები და დავალებები
- რა მოყვება დავალებების ამა თუ იმ ხარისხით შესრულებას.

ორგანიზაციამ თავის მხრივ უნდა:

- ჩამოაყალიბოს თავისი გრძელვადიანი მიზნები/ ამოცანები და მოკლევადიანი გეგმები
- გადაანალიზოს გეგმები/ამოცანები სტრუქტურულ ერთეულებზე და თითოეულ თანამშრომელზე
- აუხსნას თანამშრომლებს დანესებულების მოლოდინები ამოცანების, დავალებების შესრულების ხარისხთან და შესრულების ვადებთან დაკავშირებით
- შექმნას მონიტორინგის მექანიზმი/ მონიტორინგი გაუწიოს დავალებების შესრულებას
- თანამშრომლებს მიაწოდოს დროული და ამომწურავი უკუკავშირი შესრულებული დავალებებისა და ორგანიზაციული ქცევების, კომპეტენციების შესახებ

- შეაფასოს თანამშრომლის საქმიანობა
- შეფასებებზე და დაწესებულების საჭიროებებზე დაფუძნებით უზრუნველყოს თანამშრომლის ცოდნის, კომპეტენციების და უნარ-ჩვევების განვითარება ტრენინგებისა და სხვა განმავითარებელი ღონისძიებების მეშვეობით
- შექმნას მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს მიღწევების, კარგი ნამუშევრის, დადებითი ორგანიზაციული ქცევების შენარჩუნებას და განმტკიცებას დაწესებულებაში. მაშასადამე, დაწესებულებამ უნდა შექმნას აღიარების და მოტივაციის სისტემები. ამასთანავე დაწესებულებამ რეაგირება უნდა მოახდინოს შესრულების დაბალ ხარისხზე, უარყოფით ორგანიზაციულ ქცევებზე და შეეცადოს მათ აღკვეთას და პრევენციას.

თუ შევაჯამებთ ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილს, მივიღებთ შესრულების მართვის სისტემას. იგი წარმოადგენს კომპლექსურ მიდგომას და ღონისძიებათა ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს დაწესებულების მიერ მიზნების მიღწევას და თანამშრომელთა ძალისხმევას წარმართავს საუკეთესო შედეგების მისაღწევად. წარმოგიდგენთ შესრულების მართვის კომპონენტების შემაჯამებელ სქემას:

სქემა 1



მივუბრუნდეთ საკითხს, რატომ საჭიროებს დანესებულება თანამშრომელთა შეფასებას:

შეფასების მეშვეობით დანესებულება ფორმალიზებულ, წინასწარ შეთანხმებულ, გამჭვირვალე და გასაგებ ინდიკატორებზე დაფუძნებით ზომავს თანამშრომლის მიერ მიღწეულ შედეგებს და მის ეფექტიანობას. შეფასების შედეგებზე დაფუძნებით ის ავლენს იმ პრობლემურ მხარეებს, რომელშიც თანამშრომლებს სჭირდებათ დახმარება, რათა უკეთ იმუშაონ და პროფესიულად განვითარდნენ. ამავდროულად, შეფასების შედეგებზე დაფუძნებით, დანესებულებას შეუძლია:

- წაახალისოს თანამშრომლები, რომლებიც გამოირჩევიან კარგი შედეგებით; იზრუნოს მათი შედეგების შენარჩუნებაზე და წინსვლაზე
- მოტივაცია შეუქმნას და დაეხმაროს საშუალო და დაბალი შედეგების მქონე თანამშრომლებს უკეთესი შედეგების მისაღწევად
- კანონის მიერ გათვალისწინებული მექანიზმებით შეწყვიტოს საქმიანი ურთიერთობები თანამშრომლებთან, რომლებსაც სტაბილურად არადამაკმაყოფილებელ შედეგები აქვთ და არ გააჩნიათ პროფესიული განვითარების სურვილი ან/და პროგრესი.

1.2. თანამშრომლის სარგებელი შეფასების პროცესში

მნიშვნელოვანია, განვმარტოთ, რა სარგებლის მომტანია თანამშრომლის შეფასება თავად მოხელისათვის. ერთი შეხედვით, შეფასება წარმოდგენს სტრესულ მოვლენას, თუმცა თანამშრომლის განვითარებაზე ორიენტირებული შეფასების სისტემა, პირიქით, ხელს უწყობს კომფორტული სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას, კერძოდ:

- მოხელემ იცის, თუ რა, როგორ, რა ვადებში და რა ხარისხით უნდა შეასრულოს სამუშაო. მას ხელმძღვანელთან შეთანხმებული აქვს შეფასების კრიტერიუმები
- მოხელემ იცის ხელმძღვანელის და ორგანიზაციის მოლოდინები მის მიმართ
- შეფასების პროცედურიდან გამომდინარე, რომელიც გულისხმობს თვითშეფასებას, ხელმძღვანელის მიერ გაცემულ ხშირ უკუკავშირს, შუალედურ და საბოლოო შეფასებებს, მოხელეს უკეთესი წარმოდგენა ექმნება საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებზე. ამ ცოდნაზე დაფუძნებით მას შეუძლია სწორად დაგეგმოს თავისი პროფესიული განვითარება. ამაში მას ხელმძღვანელი და დანესებულება ეხმარება.

- საკუთარ ძლიერი მხარეების კარგი ცოდნით და სუსტი მხარეების მიზანმიმართული განვითარებით მას აქვს საშუალება, მოემზადოს კარიერული განვითარებისათვის
- მისი შრომა-ძალისხმევა ყურადღების და დაფასების საგანია
- მას გააჩნია მეტი დაცულობა და გარანტიები. ორგანიზაციული ცვლილებების პირობებში კარგი შეფასების მქონე თანამშრომლები უპირატეს პოზიციაში არიან.

1.3. სამართლებრივი ასპექტები

მოხელის შეფასებას გააჩნია სამართლებრივი წანამძღვრები. კერძოდ, საქართველოს მთავრობის დადგენილება #220 განსაზღვრავს მოხელის შეფასების წესს. დადგენილების თანახმად, საჯარო დაწესებულებას მიეცა დისკრეცია, შეიმუშავოს საკუთარ ორგანიზაციის საჭიროებებზე, სპეციფიკაზე მორგებული შეფასების მეთოდი. გასათვალისწინებელია, რომ დადგენილების თანახმად, მოხელის შეფასება ხორციელდება ოთხდონიანი სისტემით მთელ საჯარო სამსახურის სისტემაში, ხოლო შეფასების დისკრეცია მიეცა უშუალო ხელმძღვანელს.

2. შეფასების მეთოდების აღწერა / რას ვაფასებთ?

მოხელეები ხშირად სვამენ შეკითხვას, როგორ არის შესაძლებელი თანამშრომლის შეფასება? რა გაზომავს ზუსტად თანამშრომლის სამუშაოს შედეგებს? ამ საკითხს ხშირად სკეპტიკურად უყურებენ თავად ხელმძღვანელები. თუმცა, როგორც წესი, ყველა ხელმძღვანელს გააჩნია ჩამოყალიბებული აზრი თავის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შესახებ. ხშირად ეს დამოკიდებულებები დასაბუთებულ არგუმენტებს მოიცავს, ხშირად კი ინტუიციურ, ემოციურ გამოცდილებებს ეყრდნობა. თუ ხელმძღვანელს ჩავეკითხებით, რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი სამუშაო პროცესში, ის ხშირად გეტყვით: სამუშაოს დროულად შესრულება, დავალების ხარისხიანად შესრულება, პასუხისმგებლობა, ინიციატივა, ერთგულება და ა.შ. თუ ამ ჩამონათვალს გავამარტივებთ, მივიღებთ შეფასების ორ მნიშვნელოვან ასპექტს:

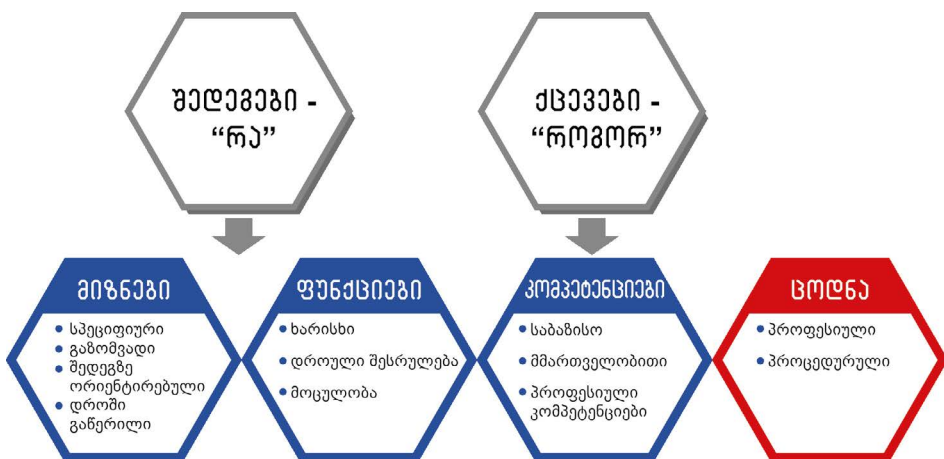
- რა შედეგებს აღწევს თანამშრომელი, ანუ სხვაგვარად, რამდენად დროულად, ხარისხიანად და რა მოცულობის დავალებები შეასრულა
- რა თვისებებს ავლენს თანამშრომელი სამუშაო პროცესში, ანუ როგორია მისი ქცევები.

დამატებით შესაძლებელია შეფასდეს თანამშრომლის ცოდნაც. თუმცა ხშირ

შემთხვევაში უფრო მნიშვნელოვანია ცოდნის არა ცალკე გაზომვა, არამედ მისი შეფასება დავალების ხარისხის შეფასების ქრილში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ცოდნა, რომელიც გააჩნია თანამშრომელს, მნიშვნელოვანია ვლინდებოდეს მის მიერ შესრულებულ დავალებაში და აისახებოდეს დავალების ხარისხზე.

თუ შევაჯამებთ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თანამშროლის შეფასება შესაძლებელია მის მიერ შესრულებული **სამუშაო შედეგებით** და მის მიერ გამოვლენილი **ქცევების, უნარჩვევებისა და დამოკიდებულებების** მიხედვით. ამ უკანასკნელს კომპეტენციებს ვუწოდებთ. კომპეტენციებს შემდეგნაირად განვმარტავთ: ცოდნის, გამოცდილების და უნარ-ჩვევების ერთობლიობა, რომელიც ვლინდება ორგანიზაციულ ქცევებში და გავლენა გააჩნია შედეგის მიღწევაზე.

სქემა 2



აქვე უნდა განვმარტოთ, რომ შედეგების შეფასება შეგვიძლია მიზნების და ფუნქციების შესრულების მიხედვით. მოცემული საკითხი მოგვიანებით იქნება მიმოხილული.

2.1. მიზნების/პროექტების შესრულების მიხედვით შეფასება

როგორც აღვნიშნეთ, შედეგების შეფასების ერთ-ერთი საშუალებაა დასახული მიზნის შესრულების შეფასება. მიზნები გამომდინარეობს დანესებულების სტრატეგიული მიზნებიდან, სამოქმედო გეგმიდან ან დაკავშირებულია ორგანიზაციულ განვითარებასთან. მათი შესრულება წინასწარ შეთანხმებულია და პროექტული სახე აქვს.

გასათვალისწინებელია, რომ მეთოდის ეფექტიანი დანერგვა რეალისტურია, როდესაც დანესებულება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმებით მუშაობს.

ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელები, რომლებსაც შეფასება ევალებათ, მენეჯმენტის სფეროში მართვის გამოცდილებას და ფორმალურ ცოდნას ფლობენ. ამ მეთოდის გამოყენება საკმაოდ რთულია ინდივიდუალურ (რიგითი თანამშრომლის) დონეზე. აღნიშნული მეთოდის შეუფერხებლად დანერგვის მიზნით ორგანიზაციას შეუძლია, მიზნების შესრულების შეფასება (ინდიკატორების მითითებით) საწყის ეტაპზე გამოიყენოს მხოლოდ სტრუქტურული ერთეულების და მათი ხელმძღვანელების დონეზე, ინდივიდუალურ დონეზე მიზნების შესრულების შეფასება კი მოგვიანებით დანერგოს.

2.2. ფუნქციის შესრულების მიხედვით შეფასება

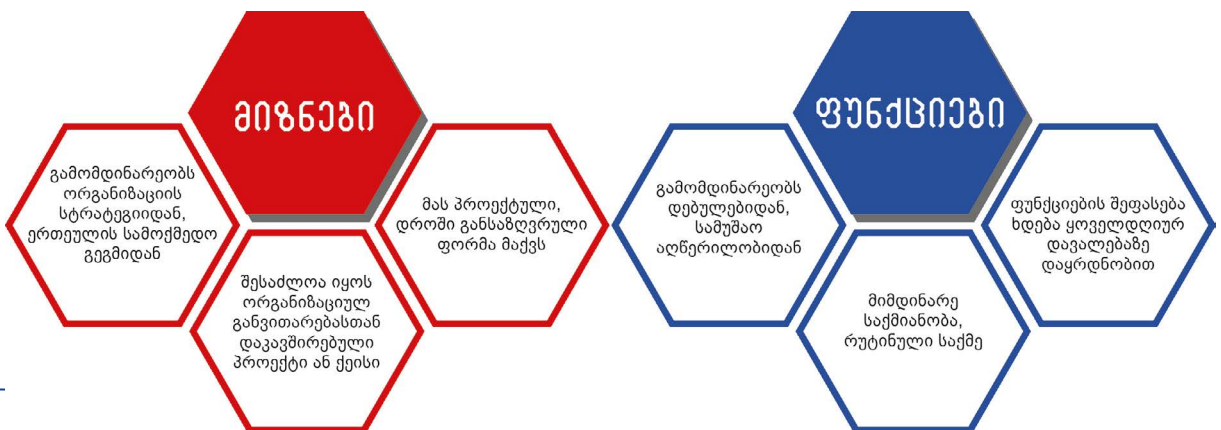
მოხელის მიერ მიღწეული შედეგების შეფასება ასევე შესაძლებელია მის მიერ შესრულებული ფუნქციის შეფასებით, ანუ თანამშრომლის შეფასება სამუშაო აღწერილობაში გაწერილი ფუნქციების მიხედვით. ფუნქციის შეფასება ხორციელდება ყოველდღიური დავალებების შესრულების მონიტორინგით, რომელიც ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულებას უკავშირდება.

ფუნქციის შეფასება გულისხმობს ფუნქციის ფარგლებში შესრულებული დავალებების შეფასებას დროულობის და ხარისხის კრიტერიუმში. რიგ შემთხვევებში შესაძლოა უპრიანი იყოს დავალებათა მოცულობის გათვალისწინება.

ამ მიდგომის გამოყენებისას სასურველია შეირჩეს ძირითადი შესაფასებელი ფუნქციები. მაგალითად, ყველაზე პრიორიტეტული ან/და ყველაზე ხშირად შესრულებადი აქტივობები (ან/და აქტივობები, რომლების ყველაზე დიდ დროს იკავებს).

ზემოთ აღწერილი განმარტებები შეჯამებულია სქემის სახით იხ. სქემა 3.

სქემა 3



2.3. კომპეტენციების მიხედვით შეფასება

კომპეტენციები წარმოადგენს ცოდნის, უნარ-ჩვევების და გამოცდილების ერთობლიობას, რომელიც ვლინდება ქცევებში და გავლენას ახდენს შესრულების ხარისხზე.

მიზნების და ფუნქციების შესრულების შეფასებისას თვალსაჩინოა, რა და რამდენად სრულფასოვნად შესრულდა სამუშაო. კომპეტენციების შეფასებისას კი თვალსაჩინოა, თუ როგორ სრულდება სამუშაო. კომპეტენციების მაგალითებია: გუნდურობა, შედეგებზე ორიენტირებულობა, მოქნილობა, ადამიანების მართვა და. ა.შ

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელმა შეასრულა დაწესებულების სტრატეგიასთან დაკავშირებული დავალება, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია, მოცემულ სამუშაო პერიოდში როგორი ურთიერთობები ჰქონდა კოლეგებთან, მოქალაქეებთან, რამდენად შეძლო, მოქნილობა გამოეყენა სხვადასხვა დავალებებზე მუშაობისას, რამდენად ბოლომდე მიყავდა სხვა მიმდინარე დავალებები და ა.შ.

საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშავა კომპეტენციების ჩამონათვალი შესაბამისი განსაზღვრებებით. კომპეტენციის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მაგალითები წინასწარ არის განერილი. აღნიშნული მაგალითები შექმნილია იმისათვის, რათა ხელმძღვანელს გაუადვილდეს შეფასება და თანამშრომელს კარგად დაანახოს, თუ რა ქცევები უკავშირდება თითოეულ კომპეტენციას. მაგალითებს საილუსტრაციო მნიშვნელობა აქვს; შეფასებისათვის არა არის აუცილებელი, რომ ყველა ჩამოთვლილ ქცევას ჰქონდეს ადგილი. იგი უფრო ზოგად მიმართულებას იძლევა შეფასებისათვის.

აღსანიშნავია, რომ კომპეტენცია წარმოადგენს გამოვლენილ (დემონსტრირებულ) ქცევებს. კომპეტენცია ფასდება თვალსაჩინო ქცევებზე, ფაქტებზე, დოკუმენტურ მასალაზე და არა შემფასებლის დაშვებებზე დაფუძნებით.

2.4. კომპინირებული მეთოდებით შეფასება

შეფასების თითოეულ მეთოდს თავისი სუსტი და ძლიერი მხარეები გააჩნია. ვერც ერთი ცალკე აღებული შეფასების მეთოდი ვერ უზრუნველყოფს საუკეთესო შედეგს. შესაბამისად, ფართოდ გავრცელებულია შეფასების შერეული მეთოდების დანერგვა, მაგალითად, მიზნების/ფუნქციების შესრულების და კომპეტენციების მიხედვით შეფასება.

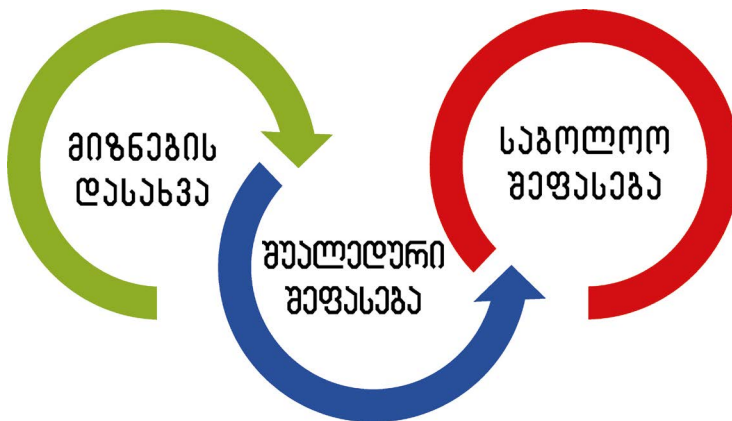
იმისათვის, რომ კომპეტენციების და მიზნების შესრულების შეფასება დამოუკიდებელ, ერთმანეთს მოწყვეტილ პროცესებად არ წარიმართოს, კომპეტენციების განვითარების დაგეგმვა ხშირად დასახულ მიზნებთან მიმართებაში ხდება. შესაბამისად, განისაზღვრება, ვითარდება და ფასდება ის კომპეტენცია, რომელიც წლის მანძილზე დასახული ამოცანის წარმატებით შესრულებას უწყობს ხელს.

3. შეფასების პროცესის აღწერა

სხვადასხვა ასპექტებიდან გამომდინარე, შეფასების წესი და პროცესი შესაძლებელია განსხვავდებოდეს, თუმცა არსებობს პროცესთან დაკავშირებული სტანდარტული ეტაპები, კერძოდ:

- შესაფასებელი ასპექტების და ინდიკატორების შეთანხმების ეტაპი - წლის დასაწყისში,
- შუალედური შეფასების ეტაპი - წელიწადში ერთხელ ან რამდენჯერმე,
- საბოლოო შეფასება.

სქემა 5



აღსანიშნავია, რომ ეფექტიანი შეფასების მოდელი მოიაზრებს თვითშეფასების და თანამშრომლის განვითარების გეგმის არსებობას.

3.1. თვითშეფასება

თვითშეფასებას, როგორც წესი, არ აქვს სამართლებრივი დატვირთვა, თუმცა იგი მნიშვნელოვანია შემდეგი კუთხით:

- საკუთარ შესრულებასთან დაკავშირებით ცნობიერების დონის ამაღლება,
- პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ შედეგებზე და მათ გაუმჯობესებაზე,
- ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება და საკუთარი ინტერესების დაცვა.

3.2. თანამშრომლის განვითარების გეგმა

თანამშრომლის განვითარების გეგმა შესრულების მართვის განუყოფელ ნაწილს შეადგენს. თანამშრომლის შეფასებისას მნიშვნელოვანია შეჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის. განვითარების ასპექტებია: ცოდნა, კომპეტენციები, უნარები. განვითარების გეგმა დგება თანამშრომლის და უშუალო ხელმძღვანელის ერთობლივი განხილვის საფუძველზე. თანამშრომლის განვითარების გეგმა მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- განვითარების არეალი (ცოდნა, უნარი, კომპეტენცია),
- განვითარების პერიოდი,
- განმავითარებელი აქტივობა (ტრენინგი, დავალება, მენტორინგი და ა.შ.),
- მოსალოდნელი შედეგი (ინდიკატორი),
- საჭირო რესურსები.

იხ. სქემა 4

განსავითარებელი ამოცანა (მოიცავს ასევე ცოდნას, კომპეტენციას, უნარს)	ამოცანის მისაღწევად განსაზღვრული აქტივობა	საჭირო რესურსები, მენეჯერის როლი (ან სხვათა ჩართულობა, ასეთის არსებობის შემთხვევაში)	პერიოდი	მოსალოდნელი შედეგები

თანამშრომლის განვითარება ხორციელდება სხვადასხვა განმავითარებელი ღონისძიებების მეშვეობით:

- **ტრენინგი** - ტრენინგის მიერ კონკრეტულ საკითხზე წარმართული ინტერაქციული სასწავლო კურსი.



- **განმავითარებელი დავალებები** - ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დავალება, რომელიც თანამშრომლისთვის ახალი გამოწვევაა, მისთვის სიახლეს წარმოადგენს და თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებას ისახავს მიზნად.
- **მენტორის მიჩენა** - მენტორინგი წარმოადგენს უფრო გამოცდილი პირის (თანამშრომლის) მიერ ცოდნის, გამოცდილების გადაცემას ნაკლებ გამოცდილი თანამშრომლისათვის.
- **მენტორის როლის მიჩენა** - მენტორის როლში ყოფნა ავითარებს თანამშრომელს, რადგან ის ახდენს საკუთარი ცოდნის, გამოცდილების მობილიზებას, აუშჯობებს კომუნიკაციის უნარებს, ამზადებს მას ლიდერული პოზიციისთვის.
- **პროექტების მართვა** - ახალი პროექტების მართვა (არა პროექტის მენეჯერის პოზიციისათვის) წარმოადგენს ახალ გამოცდილებას, რომელიც ავითარებს კოორდინაციის, დაგეგმვის, კომუნიკაციის უნარებს. იგი ასევე მნიშვნელოვანია მოტივირებისათვის, რადგან თანამშრომელი ასრულებს და ითვისებს ახალი ტიპის აქტივობებს, შინაარსებს.
- **ქოუჩინგი** - ქოუჩი (ხელმძღვანელი) ეხმარება თანამშრომელს, განივითაროს რომელიმე უნარი, კომპეტენცია (კომუნიკაცია, თანამშრომლებთან ურთიერთობა, გადაწყვეტილების მიღება). ქოუჩის მიზანია, თანამშრომელს თავადვე აპოვნინოს გამოსავალი, ალტერნატივები. ქოუჩინგის მიზანია, განავითაროს და გააძლიეროს თანამშრომელი.
- **ელექტრონული კურსი** - ელექტრონული სასწავლო კურსი წარმოადგენს დისტანციურ სწავლას, რომელიც შესაძლოა განხორციელდეს, როგორც შიდა, ასევე გარე ორგანიზაციული რესურსით.
- **სწავლა სამუშაოს პარალელურად** - გულისხმობს სწავლას რეალურ სამუშაო სიტუაციაში, სადაც ყოველდღიური ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების დასწავლა, პრობლემური სიტუაციების გადაჭრა ხდება შრომით გარემოში, თანამშრომლების ან ხელმძღვანელისაგან დროული ინსტრუქციების მიღების პარალელურად.

აღნიშნული ჩამონათვალი არასრულია დამას ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით შესაძლოა დაემატოს სხვა განმავითარებელი ღონისძიებები.

3.4. შეფასების / უკუკავშირის დიალოგი

როგორც აღინიშნა, შესრულების მართვის მიზანია თანამშრომლის ეფექტიანობის და პროფესიონალიზმის გაზრდა. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია თანამშრომლის საქმიანობის მუდმივი მონიტორინგი და უკუკავშირის მიწოდება. უკუკავშირი მნიშვნელოვანია თანამშრომლისათვის, რათა მას ნათელი წარმოდგენა ჰქონდეს, რა შესრულდა კარგად, რას სჭირდება გამოსწორება, რა ასპექტების გაუმჯობესებაზე სჭირდება მეტი მუშაობა.

განმავითარებელი უკუკავშირი და დიალოგი შესრულების მართვისა და გაუმჯობესების ქვაკუთხედს წარმოადგენს და, ამდენად, ხელმძღვანელის მიერ მისი ეფექტიანად გამოყენება მნიშვნელოვანია.

4. შედეგების ობიექტური გაზომვა

შეფასების სისტემის დანერგვაზე საუბრისას მოხელეები ხშირად მიუთითებენ იმაზე, თუ როგორ იქნება უზრუნველყოფილი სამართლიანი შეფასება და ხელმძღვანელების მიერ ერთნაირი მიდგომა ქულების დანერგვისას.

ეს საკითხი მართლაც დიდ ყურადღებას იმსახურებს.

- როგორ დავრწმუნდეთ იმაში, რომ ხელმძღვანელები ერთ იერარქიულ რანგზე მყოფ თანამშრომლებს ერთი სირთულის დავალებებს აძლევენ?
- როგორ მივაღწიოთ იმას, რომ ერთი ტიპის დავალება ერთნაირი ხარისხით მოითხოვოს და შეაფასოს სხვადასხვა ხელმძღვანელმა?
- როგორ დავაბალანსოთ მკაცრი და ლმობიერი შემფასებლები?
- როგორ მივუდგეთ ქულებს ერთნაირად? როგორ მივაღწიოთ, რომ სხვადასხვა ხელმძღვანელმა ერთნაირი ხარისხით შესრულებული დავალება ერთგვაროვნად შეაფასოს?

მოცემული პრობლემატური საკითხების გადაჭრის გზებს განვიხილავთ ქვემოთ.

4.1. ინდიკატორების სტანდარტიზაცია

წარმოვიდგინოთ, რომ ფუნქციას „მოქალაქეებთან კორესპონდენციის წარმოება“ ორი სხვადასხვა ხელმძღვანელი აფასებს. ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებლობით უდგება შეფასებას, ცდილობს, იპოვოს შეფასების გარკვეული ინდიკატორები, რომელიც გაზრდის ობიექტურობას, დაეყრდნობა შეფასების

ნათელ პრინციპს. შესაბამისად, იგი (მაგალითის სახით) ჩამოაყალიბებს შემდეგ ინდიკატორებს: დადგენილ ვადებში იგზავნება წერილები, წერილის შინაარსი მკაფიო და გასაგებია, ინფორმაცია - სწორი და დასაბუთებული, მითითებულია სწორი ნორმატიული აქტები, ტექსტი სტილისტურად გამართულია. მეორე ხელმძღვანელი არ იყენებს არანაირ კრიტერიუმს.

იმისათვის, რომ შეფასებისას უზრუნველყოთ შეფასების ობიექტურობის გაზრდა, მნიშვნელოვანია დაწესებულების შიგნით (შეფასების) ინდიკატორების ერთნაირი გამოყენების უზრუნველყოფა.

როგორ მივაღწიოთ ამას მარტივად?

შევვიძლია შევიმუშაოთ ძირითადი (მსხვილი) აქტივობების სია და ხელმძღვანელებთან ერთად შევათანხმოთ მოცემული აქტივობების სავარაუდო შეფასების ინდიკატორების ყულაბა. ყველასთვის ერთგვაროვანი აქტივობები შესაძლოა იყოს:

- დოკუმენტის შექმნა, ანგარიშგება
- კოორდინაცია
- კომუნიკაცია
- დარგობრივი ექსპერტიზა/ შეფასება
- ინფორმაციის შეგროვება/ მონაცემთა დამუშავება
- დაგეგმვა, ორგანიზება

განვმარტოთ, მაგალითად დოკუმენტის შექმნა, რომელიც დაწესებულებაში ბევრ თანამდებობას ევალეზა. დოკუმენტი მრავალგვარია: მოხსენებითი ბარათი, ბრძანება, ანგარიში, სამართლებრივი აქტის პროექტი და ა.შ.

მეორე ნაბიჯია ხელმძღვანელების შეკრება და მათთან ერთად ხარისხიანი დოკუმენტის შექმნასთან დაკავშირებული ინდიკატორების განსაზღვრა, მაგალითად:

- დოკუმენტი პასუხობს დასმულ ამოცანას
- აზრი მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული
- შესაბამისობაშია ქვეყნის სტრატეგიულ დოკუმენტებთან ან/და ნორმატიულ ბაზასთან
- დოკუმენტის ფორმალური სტრუქტურა დაცულია
- დოკუმენტში მითითებული ნყარო მიკვლევადი და სანდოა
- დოკუმენტის სტილი სათანადოა
- დოკუმენტი აღქმადია და ა.შ.



ამ ჩამონათვალის შემუშავებით თქვენ შექმნით ამ ფუნქციასთან (დოკუმენტის შექმნა) დაკავშირებულ ინდიკატორების ყულაბას. ხელმძღვანელებს, შესაფასებელი ფუნქციიდან/ დავალებიდან (წერილი, ბრძანება, და ა.შ.) გამომდინარე, ამ ჩამონათვალიდან შეეძლება ამოირჩიონ შესატყვისი შეფასების ინდიკატორები, გააცნონ ისინი თანამშრომელს და მათ საფუძველზე შეაფასონ. ხელმძღვანელს შეუძლია დაამატოს, დახვეწოს ინდიკატორების ამგვარი ჩამონათვალი სპეციფიკის შესაბამისად.

თუ საქმის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლებელია გაზომვადი რაოდენობრივი ინდიკატორების შემოტანა და ამით შეფასების ობიექტურობის გაზრდა, სასურველია მათი შემუშავება.

4.2. ქულების კალიბრაცია/სტანდარტიზაცია

შემდეგი გამოწვევაა, თუ როგორ უზრუნველვყოთ ხელმძღვანელების მიერ ქულების ერთნაირი აღქმა. საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში მოცემულია შეფასების დონეების შემდეგი განმარტება:

- **საუკეთესო შეფასება** – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;
- **კარგი შეფასება** – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;
- **დამაკმაყოფილებელი შეფასება** – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;
- **არადამაკმაყოფილებელი შეფასება** – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

მიუხედავად ამ განმარტებების არსებობისა, ხელმძღვანელებს ხშირად გააჩნიათ თავისი სუბიექტური აღქმები და თვალსაზრისი, თუ რა შემთხვევაში უნდა დაწერონ ესა თუ ის ქულა.

მაგალითად, კარგად შესრულებულ ვადაგადაცილებულ დავალებას ერთი

ხელმძღვანელი შეაფასებს 2 ქულით, ხოლო მეორე 3 ქულით. ამასთან დაკავშირებით ორივეს საკუთარი დასაბუთება გააჩნია. როგორ უზრუნველყოთ დაწესებულების შიგნით ამ სხვაობების დარეგულირება?

სასურველია, შევკრიბოთ ხელმძღვანელები და ვთხოვოთ ერთიანი მიდგომის შემუშავება, თუ რა შემთხვევების დროს მიიჩნევენ სწორად ერთი, ორი, სამი თუ ოთხი ქულის დაწერას. აქაც ვქმნით შემთხვევების ჩამონათვალის გარკვეულ ყულაბას, მაგალითად:

4 ქულა იწერება, როდესაც სახეზეა შემდეგი პირობებიდან ერთ-ერთი:

- დავალებების ვადაზე ადრე საუკეთესოდ შესრულება
- მოსალოდნელზე მეტი დავალების საუკეთესოდ შესრულება
- დამატებითი ინფორმაციის/ წყაროების გამოყენება, რომელმაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა ერთეულის შედეგები
- პროცესის/ დანახარჯების/ რესურსების ოპტიმიზაციის ინიციატივა და განხორციელება
- მეთოდოლოგიის შექმნა ან/და დანერგვა
- ინოვაციური ან/და შემოქმედებითი მიდგომა/მეთოდი, რომელმაც გააუმჯობესა შედეგები ან/და დაზოგა რესურსები
- აქტივობა, რომელიც პოზიტიურად აისახა ორგანიზაციის იმიჯზე
- აქტივობა, რომელიც სამუშაო პროცესის ეფექტიანობაზე აისახება
- შექმნილი დოკუმენტი გახდა შაბლონი/ სახელმძღვანელო

მსგავსი შემთხვევების ყულაბა უნდა გაკეთდეს შეფასების ყველა ქულისთვის. ამგვარად ხელმძღვანელები შეთანხმდებიან ე.წ. „თამაშის საერთო წესებზე“.

ვარიანტი მეორე- არსებობს აპრობირებული მეთოდი, რომელიც გულისხმობს ყველაზე დაბალი და მაღალი ქულების განხილვას ხელმძღვანელებისაგან შემდგარ ე.წ. მოდერაციის საბჭოზე. ამგვარად, იქმნება გარკვეული კონტროლის სისტემა კოლეგების მხრიდან, რომელიც უზრუნველყოფს იმას, რომ არ მოხდეს უმაღლესი და უმცირესი ქულების დაუსაბუთებლად დაწერა.

4.3. კომპეტენციების შეფასების სტანდარტიზაცია

იმისათვის, რომ კომპეტენციების მიხედვით შეფასება გამარტივდეს და მეტი ობიექტურობით წარიმართოს, სასურველია თითოეული კომპეტენციისათვის



შემუშავდეს ქცევითი აღწერილობა. ასევე, მეთოდის მეტი ეფექტიანობისათვის სასურველია შემუშავდეს კომპეტენციების აღწერა დონეების ან/ და შეფასების ქულების მიხედვით. კომპეტენციების ქცევითი აღწერილობა უზრუნველყოფს კომპეტენციის შინაარსის ერთიან განმარტებას, ასევე მისი დემონსტრირების მაგალითების ილუსტრირებას სხვადასხვა კონტექსტებში, განსხვავებების ჩვენებას, თუ როგორ ვლინდება ერთი და იგივე კომპეტენცია სხვადასხვა რანგების ან/ და შეფასების ქულების მიხედვით. ყოველივე ეს ხელს უწყობს ორგანიზაციის შიგნით ხელმძღვანელთა შეხედულებების და შეფასებების სტანდარტიზებას. იხ. მაგალითი 3.

4.4. დამატებითი შეფასებები

შეფასების ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად სასურველია, შეფასების პროცესში მონიტორინგის კუთხით ჩართული იყოს ზემდგომი ხელმძღვანელი. დანებებულებას შეუძლია უშუალო ხელმძღვანელის პარალელურად შემოიღოს ზემდგომი ხელმძღვანელის ასიგნაცია.

5. შეფასების პროცესის დანერგვა

შეფასების მეთოდის შერჩევა და პროცესის შემუშავება ძალზე მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს, თუმცა არანაკლებ დიდი გამოწვევაა შეფასების დანერგვაც.

შეფასების სისტემის ეფექტიანი დანერგვა უმნიშვნელოვანესი საკითხია, რომელშიც ძალიან აქტიურად უნდა ჩაერთოს დანებებულების უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა. ხელმძღვანელობის მიერ დემონსტრირებული ძლიერი ნების გარეშე თითქმის შეუძლებელია დაინერგოს შეფასების სიტემა, რომელიც იქნება შედეგიანი და არა ფორმალურად ჩატარებული, კანონით მოთხოვნილი პროცედურა.

შეფასების დანერგვის პროცესში მნიშვნელოვანია ეფექტიანი კომუნიკაციის დაგეგმვა თანამშრომლების პროცესში ჩართვის მიზნით. გასათვალისწინებელია, რომ თუ შეფასების პროცესის განმახორციელებლად მოაზრებული იქნება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, ხოლო შუა რგოლის მენეჯერები ვერ მოივლიან შეფასების სისტემის მოსარგებლის როლს, პროცესი აღქმულ იქნება, როგორც დროის ხარჯვა და ფუჭი ადმინისტრაციული ტვირთი.

შეფასების სისტემის დანერგვა შემდეგ საფეხურებს მოიცავს: სამუშაოს

ანალიზი, შეფასების მეთოდის შემუშავება, კომუნიკაცია, ტრენინგი, საპილოტე პროექტი და რეალური პროცესის დანერგვის შემდგომი მონიტორინგი. სამუშაო ანალიზის განხილვა არ წარმოადგენს მოცემული დოკუმენტის ამოცანას და რადგან შეფასების მეთოდები ზემოთ არის წარმოდგენილი, საფეხურების განხილვას კომუნიკაციის კომპონენტით ვინყებთ.

5.1. კომუნიკაცია

სასურველია, შეფასების სისტემის ეფექტიანად დანერგვისათვის ორგანიზაციამ შეიმუშავოს კომუნიკაციის გეგმა. კომუნიკაციის გეგმა უნდა პასუხობდეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რა არის შესრულების მართვა - რას მოიცავს პროცესი, რა მიზნებს ისახავს მისი დანერგვა.
- როგორ ასახავს ის ორგანიზაციის სტრატეგიას - ინფორმაცია, რა კავშირია შესრულების მართვასა და სტრატეგიულ დაგეგმვას შორის; როგორ დაეხმარება ის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას.
- რა სარგებელი მოაქვს თანამშრომლისთვის - ახსნა, თუ რა ღირებულება აქვს სისტემას ყველა ჩართული მხარისათვის.
- როგორ მუშაობს სისტემა - პროცესის დეტალური აღწერა ვადების მითითებით.
- რა პასუხისმგებლობები აკისრიათ თანამშრომლებს - ინფორმაცია ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების მოვალეობების შესახებ შეფასების პროცესში.
- რა კავშირია შესრულების მართვასა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებს შორის - ინფორმაცია, თუ რა ღონისძიებები უკავშირდება შეფასების სისტემას, მაგ., ტრენინგი და განვითარება, კლასის მატება და ა.შ.

5.2. ტრენინგი

შეფასების ჩატარებამდე ხელმძღვანელებისათვის ტრენინგის ჩატარება აუცილებელი ღონისძიებაა. ტრენინგის შინაარსი უნდა ფარავდეს შემდეგ საკითხებს: შესრულების მართვა, შეფასების მეთოდები, ორგანიზაციის მიერ შექმნილი შეფასების სისტემა და პროცედურის გაცნობა, შეფასების დროს ხშირად დაშვებული შეცდომების აღწერა და მათი თავიდან აცილების გზების სწავლება, ეფექტიანი კომუნიკაცია და უკუკავშირის მიწოდება, ქოუჩინგის ელემენტები და თანამშრომლის წახალისებისა და განვითარების საშუალებები.

გარდა ჩამოთვლილი საკითხების გაცნობისა, ამ ტრენინგის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, შექმნას ხელმძღვანელების პოზიტიური დამოკიდებულება შეფასების სისტემის დანერგვისადმი. მნიშვნელოვანია, რომ ტრენინგის გავლის შემდგომ ხელმძღვანელებმა დაინახონ შეფასების სარგებელი და პროცესის წარმმართველებად იგრძნონ თავი.

5.3. საპილოტე პროგრამა

ორგანიზაციაში შეფასების დანერგვამდე უპრიანია საპილოტე პროექტის ჩატარება. საპილოტე პროგრამაში წინასწარ შერჩეული სტრუქტურული ერთეულებია ჩართული, რომლებიც ზომით და სამუშაოს სპეციფიკით შეგვიძლია წამომადგენლობითად მივიჩნიოთ. შეფასების პროცედურა ზუსტად შეფასების მოდელის შესაბამისად მიმდინარეობს. შეფასების შედეგები ინდივიდუალ საქმეში არ აისახება. საპილოტე პროგრამის მონაწილეები ადამიანური რესურსების ერთეულს დაწვრილებით უკუკავშირის აწვდიან პროცედურის ხარვეზების შესახებ, მათი არსებობის შემთხვევაში. საპილოტე პროგრამა კარგი საშუალებაა, წინასწარ გამოვლინდეს და დაკორექტირდეს ხარვეზები. ამასთანავე, პროცესის სრული დანერგვისას საპილოტე პროგრამაში მონაწილეებს ლოკომოტივის როლი ენიჭებათ და მათი პოზიტიური როლი ეფექტიანად უნდა იყოს გამოყენებული.

5.4. კონსულტაციების გაცემა

როგორც უკვე აღინიშნა, შეფასების დანერგვა რთული ორგანიზაციული პროცესია. ტრენინგების გავლის შემდეგ ხელმძღვანელები არაერთხელ აღმოჩნდებიან დახმარების საჭიროების წინაშე. მნიშვნელოვანია, დაწესებულება მზად იყოს ამ რეალობისათვის. ადამიანური რესურსების ერთეული ან ამ ფუნქციის შემსრულებელი თანამშრომელი მზად უნდა იყოს კონსულტაციების გასაწევად: მან უნდა გამოყოს დრო და დანიშნოს ჯგუფური თუ ინდივიდუალური კონსულტაციები ხელმძღვანელი და რიგითი თანამშრომლებისათვის.

6. შეფასების პროცესის მონიტორინგი და შედეგების ანალიზი

მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემის დანერგვის შემდგომ შეფასდეს და გაანალიზდეს, თუ როგორ მუშაობს სისტემა. სასურველია, პროცესის შეფასება განხორციელდეს დაწესებულების ინიციატივით. ანალიზის განხორციელება შესაძლებელია შიდა ორგანიზაციული ანონიმური კვლევების და ინტერვიუების მეშვეობით.

როგორც წესი, ყურადღება ექცევა შემდეგ საკითხებს:

შეფასებულ თანამშრომელთა რაოდენობა - მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლები არ შეფასდნენ. აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის კანონის მიხედვით ყველა მოხელე უნდა შეფასდეს მინიმუმ წელიწადში ერთხელ და შეფასებაზე უარის თქმა დისციპლინარული გადაცდომაა.

შეფასების ქულების განაწილება - ქულების განაწილება ერთ-ერთი კრიტიკული საკითხია შეფასების შედეგების ანალიზისას. ზოგადად ცნობილია, რომ ორგანიზაციაში სტატისტიკურ უმრავლესობას საშუალო შემსრულებელი წარმოადგენს, ხოლო უმცირესობას კი - არაადამაკაყოფილებელი და საუკეთესო შემსრულებელი. თუ შეფასების შედეგები მნიშვნელოვნად შორდება განაწილების ამ პრინციპს და საუკეთესო შედეგები ჭარბობს, ე.ი ადგილი აქვს ქულების ინფლაციას. ხელმძღვანელი კარგი შემფასებელია, როდესაც მას შეუძლია თანამშრომელთა შესრულების ზუსტად ასახვა და თანამშრომელთა შედეგების დიფერენცირება შეფასების სკალაზე.

ინფორმაციის ხარისხი - მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად ხარისხიანად ივსება შეფასების ფორმები, კომენტარის ან სხვა აღწერითი გრაფები. შეფასების ფორმების შევსების ხარისხი კარგი ინდიკატორია იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად მექანიკურად, ფორმალურად ან მართვის ინსტრუმენტად მოიაზრებს ხელმძღვანელი შეფასების პროცედურას.

შედეგებზე რეაგირების ხარისხი - შეფასების პროცედურა არ წარმოადგენს ფორმალობას, რომლის მიზანი ქულის დაწერაა. შეფასების შედეგებს უნდა მოჰყვეს რეაგირება. ეს შეიძლება იყოს განმავითარებელი ან მაკორექტირებელი ღონისძიებების დაგეგმვა, წახალისება, კლასის მატება კანონის შესაბამისად და საჭიროებისამებრ გათავისუფლება. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, დაწესებულება და ხელმძღვანელები სათანადო ყურადღებას უთმობდნენ მოცემულ ასპექტს და ქმედითად იყენებდნენ სხვადასხვა მენეჯერულ ინსტრუმენტებს.

ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის გასაუბრების ხარისხი - შესრულების შედეგების ახსნა და განხილვა შუალედური და საბოლოო შეფასებისას ძალზე მნიშვნელოვანია. მოლოდინების ახსნა, თანამშრომლის დახმარება და მისი განვითარების დაგეგმვა ერთობლივი საუბრის დროს უფრო ეფექტიანად ხორციელდება. შესაბამისად, სასურველია, ხელმძღვანელმა გამოიყენოს გასაუბრების ტექნიკა და არ შემოიფარგლოს თანამშრომელთან შევსებული ფორმის გაგზავნით.

სისტემის ხარისხი - რამდენად კარგად არის პროცედურა გამართული, გასაგებად აღწერილი, რამდენად სწორად ზომავს შეფასების ინდიკატორები. ანონიმური კვლევის მეშვეობით შესაძლებელია თანამშრომლების აზრის შესწავლა, თუ რამდენად სამართლიანად აღიქვამენ შეფასების სისტემას და შედეგებს.

მნიშვნელოვანია აგრეთვე, დაწესებულებამ შეაფასოს, რამდენად ეფექტიანია და რა წვლილი შეაქვს დანერგილ შეფასების მოდელს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.

7. გასაჩივრება

შეფასების შედეგების გასაჩივრების ეფექტიანი შესაძლებლობის შექმნა დაწესებულებაში ძალზე მნიშვნელოვანია. მოხელეს უნდა ჰქონდეს რწმენა, რომ გასაჩივრების მექანიზმი ქმედითია და რომ მისი ინტერესების დაცვა სამართლიანად წარიმართება. ამ უკანასკნელის უზრუნველსაყოფად დაწესებულებას შეუძლია შექმნას კომისიური გასაჩივრების მექანიზმებიც და მათი დაკომპლექტების წესი. მოხელის მიერ საჩივრის არსებობის შემთხვევაში დაწესებულების უფლებამოსილი პირი უზრუნველყოფს ამ მექანიზმის ამუშავებას.

8. კონფიდენციალობა

თანამშრომლის შეფასების შედეგები კონფიდენციალურია. შეფასების პროცედურიდან გამომდინარე შეფასების შედეგებზე ინფორმაციას ფლობენ: თავად თანამშრომელი, შეფასებაში ჩართული ხელმძღვანელები (უშუალო ხელმძღვანელი, ასიგნატორი) და ადამიანური რესურსების ერთეულის წარმომადგენელი, დაწესებულების ხელმძღვანელი და საჯარო სამსახურის ბიურო.

შეფასების პროცესში ჩართული პირები ვალდებული არიან უზრუნველყონ შედეგების კონფიდენციალობა.

9. დანართი: მაგალითები

მაგალითი 1. ფუნქციის შეფასების ინდიკატორები

ფუნქცია	ხარისხის ინდიკატორი	დროულობა
თანამშრომელთა დანიშვნის, გათავისუფლების, სამსახურეობრივი გადაადგილების (გადაყვანა, დაწინაურება, მოვალეობის დაკისრება), დისციპლინარული გადაცდომების, წახალისების, მივლინების და შვეულების ბრძანებების პროექტების მომზადება;	• ბრძანების პროექტი შესაბამისობაშია ნორმატიულ აქტებთან; • ბრძანების პროექტის ტექსტი სტილისტურად და გრამატიკულად გამართულია; • ბრძანების პროექტის ტექსტის შინაარსი შეესაბამება მის საფუძველს.	ბრძანებების პროექტების შესრულების/ მომზადების ვადა - 2 სამუშაო დღე
eHRMS პორტალზე თანამშრომელთა პირადი მონაცემების განთავსება.	• შევსებულია ყველა თანამშრომლის ძირითადი მონაცემები; • ცვლილებები ასახულია თანამშრომლების სტატუსსა და მონაცემებში; • თანამშრომელთა მივლინებები და შვეულებები პროგრამაში სრულად არის ასახული	• თანამშრომლის დანიშვნის ბრძანების გამოცემიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში; • ცვლილებების ასახვის ვადა - 2 სამუშაო დღე; • თანამშრომელთა მივლინებების და შვეულებების შესახებ მოხსენებითი ბარათისა და განცხადებების მიღებისთანავე.

მაგალითი 2. ფუნქციების და კომპეტენციების ქულების სტანდარტიზება¹

ნომერი 1

..... მუნიციპალიტეტი	
მუნიციპალური შესყიდვების სამსახური	
პირველი კატეგორიის სპეციალისტი	
ეფექტური კომუნიკაციის უნარი	
4 ქულა	თავისი ინიციატივით სწორი და დროული კომუნიკაციის დამყარება შესაბამის უწყებებთან; აუდიტორიის დარწმუნება არგუმენტირებულად, შესატყვისი დამაჯერებელი მაგალითების მოყვანით.
3 ქულა	სამსახურის უფროსთან ეფექტური ურთიერთობა; თანამშრომლებთან ეფექტური კომუნიკაციის უნარი; ინფორმაციის ზუსტად მიღებისა და გაცვლის უნარი; სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან ან დანესებულებებთან ურთიერთობა (ინფორმაციის მიღება და დამუშავება); მოქალაქეებთან და მომწოდებლებთან კომუნიკაციის სწორად წარმართვა.
2 ქულა	კომუნიკაციისას საჭიროებს სხვების დახმარებას; დამოუკიდებლად უჭირს სათანადო არგუმენტების მოძიება.
1 ქულა	არ ესმის კომუნიკაციის მნიშვნელობა; ექმნება კონფლიქტები; არასწორად გადასცემს ინფორმაციას.

¹ მაგალითები შემუშავებულია გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერითა და საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანია შპს ფრაისუოთერჰაუსკუპერს საქართველოს (PwC Georgia) მიერ განხორციელებული პროექტის - „სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში ქვემო ქართლისა და მცხეთა-მთიანეთის მუნიციპალიტეტების მხარდაჭერა“ - ფარგლებში.

..... მუნიციპალიტეტი	
მუნიციპალური საბიუჯეტო დაგეგმვის განყოფილება	
მეორე კატეგორიის სპეციალისტი	
კომპლექსური აზროვნების უნარი	
4 ქულა	შეუძლია დამოუკიდებლად შეაფასოს და გააანალიზოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები; შეუძლია თავისი ინიციატივით განჭვრიტოს შიდა და გარე რისკები და იპოვოს რისკების აღმოფხვრის გზები.
3 ქულა	შეუძლია მოვლენებსა და ფაქტებს შორის ურთიერთმიმართების დადგენა; შეუძლია კრიტიკული თვალთ შეხედოს მოვლენებსა და ფაქტებს და ანალიზი გაუკეთოს მათ; შეუძლია განიხილოს არსებული რისკები ხელმძღვანელობასთან და შესთავაზოს პრობლემის გადაწყვეტის თავისებური ხედვა.
2 ქულა	ხელმძღვანელის დახმარების გარეშე არ შეუძლია რამოდენიმე საკმის ერთმანეთთან დაკავშირება და დამოუკიდებლად წარმართვა; საჭიროებს ხშირ და დეტალურ ახსნას.
1 ქულა	მიუხედავად მრავალჯერადი ახსნისა არ შეუძლია ფაქტების და რისკების ადეკვატურად შეფასება.

..... მუნიციპალიტეტი	
მუნიციპალური ინფრასტრუქტურის სამსახური	
პირველი კატეგორიის სპეციალისტი	
პროექტების დაგეგმვის უნარი	
4 ქულა	აქვს პროექტების სწრაფად და უშეცდომოდ დაგეგმვის უნარი; შეუძლია ინოვაციური პროექტების მოზიდვა და დაგეგმვა; თავისი ინიციატივით ახორციელებს დაგეგმილი პროექტების მონიტორინგს და კონტროლს.
3 ქულა	აქვს პროექტების დროულად, ვადებში და უშეცდომოდ დაგეგმვის უნარი;
2 ქულა	პროექტებს გეგმავს ვადების დარღვევით, მცირე უზუსტობით, თუმცა ასწორებს შეცდომებს ხელმძღვანელის მითითებებისამებრ.
1 ქულა	პროექტებს გეგმავს ყველანაირი ვადების გადაცდენით, არასწორად და ისეთი შეცდომებით, რომელთა გამოსწორება ხშირად აღარ არის შესაძლებელი.

..... მუნიციპალიტეტი			
მუნიციპალური შესყიდვების სამსახური			
პირველი კატეგორიის სპეციალისტი			
ფუნქცია	კრიტერიუმი	ქულები	
შესყიდვები	ვადა / ხარისხი	4 ქულა	ვადები და ხელშეკრულებები უშეცდომოდ არის მომზადებული.
	ვადა / ხარისხი / მოცულობა	3 ქულა	ვადებში ეტევა, მაგრამ ხელშეკრულებებში დაშვებულია რამდენიმე მცირე შეცდომა.
	ვადა / ხარისხი / მოცულობა	2 ქულა	ვადებში ეტევა, მაგრამ საჭიროებს უფროსის ხშირ შეხსენებას; ხელშეკრულებები არასრულყოფილადაა მომზადებული; შეცდომები მეორდება.
	ვადა / ხარისხი / მოცულობა	1 ქულა	ვერ ეტევა ვადებში, მიუხედავად ხელმძღვანელის მრავალჯერადი შეხსენებისა; ხელშეკრულებების მომზადებაში დაშვებულია უხეში, მრავალჯერადი შეცდომა.

..... მუნიციპალიტეტი			
მუნიციპალური ქონების აღრიცხვისა და მართვის განყოფილება			
პირველი კატეგორიის სპეციალისტი			
ფუნქცია	კრიტერიუმი	ქულები	
დებულებით განსაზღვრულ ვადებში ანგარიშის მომზადება	ვადა / ხარისხი	4 ქულა	ყველა ანგარიში მოამზადა განსაზღვრულ ვადებში; ყველა ანგარიში მოიცავს შესრულებული სამუშაოების ზედმინევნით აღწერას; ყველა ტექსტი გამართულია და თანმიმდევრულად ასახავს განეულ მომსახურებას.
	ვადა / ხარისხი	3 ქულა	ანგარიშების 5%-ზე ნაკლებში დარღვეულია ვადები; ანგარიშების უმეტესი ნაწილი მოიცავს შესრულებული სამუშაოების არასრულ აღწერას; ტექსტი გამართულია, მაგრამ არათანმიმდევრულად ასახავს განეულ მომსახურებას.
	ვადა / ხარისხი	2 ქულა	ანგარიშების 5%-დან 10%-მდე დარღვეულია ვადები; ანგარიშების მცირე ნაწილი მოიცავს შესრულებული სამუშაოების არასრულ აღწერას; ტექსტის დიდი ნაწილი გაუმართავია და არათანმიმდევრული.
	ვადა / ხარისხი	1 ქულა	ანგარიშების 10%-ზე მეტში დარღვეულია ვადები; არ მოიცავს შესრულებული სამუშაოების შესახებ ინფორმაციას; ტექსტები აბსოლუტურად გაუმართავია და არათანმიმდევრული.

მაგალითი 3. კომპეტენციების ქულების სტანდარტიზება

მოქნილობა		
არადამაკმაყოფილებელი	დამაკმაყოფილებელი	
• ადვილად ნებდება; • ვერ ერგება გაუთვალისწინებელ სიტუაციებს; • ძირითადად უჭირს დავალების არსის გაგება; • არ შეუძლია ერთდროულად რამდენიმე საქმის გაკეთება; • არ ეძებს ახალ შესაძლებლობებს და არ სურს სტატუს-ქვოს შეცვლა; • აქვს ნეგატიური დამოკიდებულება და გავლენას ახდენს სხვებზე; • ვარდება პანიკაში და სტრესულ სიტუაციას ადვილად ვერ უმკლავდება; • სამუშაოს შესრულების დროს პატარა წინააღმდეგობის შემთხვევაშიც კი არ ცდილობს მოძებნოს სხვა გზა, მაშინვე მიმართავს ხელმძღვანელს დახმარებისთვის. ხელმძღვანელი • ხისტია და ხშირად ახდენს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დემონსტრირებას; • არ ეძებს გამოსავალს; • არ ეხმარება გუნდს პრობლემების გადაჭრაში; • არც თუ ისე ხშირად ეხმარება გუნდს დღის წესრიგის ცვლილებისას და სტრესულ სიტუაციებში; • სტრესული სიტუაციები გავლენას ახდენს სამუშაოს შედეგებზე; • ხშირად ვარდება პანიკაში და ადვილად ვერ აღწევს თავს სტრესულ სიტუაციას.	• სპონტანურ სიტუაციებზე მოსარგებად სჭირდება გარკვეული დრო; • სჭირდება დავალების არსის დამატებითი ახსნა; • უმეტესად შეუძლია ერთდროულად რამდენიმე დავალზე მუშაობა; • შეუძლია დროის გარკვეულ შეზღუდვებში მუშაობა; • უმეტესად მშვიდია და შეუძლია განაგრძოს მუშაობა რთულ სიტუაციაში; • უმეტესად ცდილობს ადაპტირება გაუკეთოს გეგმას, რომელიც არ ამართლებს; • სირთულეების კუთხით არსებულ გამოცდილებას არ აზიარებს, რათა სხვებმაც ისწავლონ მისი მაგალითებიდან. ხელმძღვანელი • ძირითადად ღია და მოქნილია ცვლილებებისადმი; • ეხმარება გუნდს, ძირითადად, შეუძლია გაუმკლავდეს პრობლემებს და გადაწყვიტოს პრობლემები; • ყოველთვის არ უწყობს ხელს და არ ეხმარება თანამშრომლებს სტრესულ სიტუაციებთან გამკლავებაში; • ხშირად ვერ ხედავს სარგებელს ცვლილებების განხორციელებაში.	

მოქნილობა

კარგი	საუკეთესო
• ადვილად ერგება სპონტანურ სიტუაციებს; • ადვილად იგებს დავალების არსს; • შეუძლია ერთდროულად რამდენიმე დავალების გაკეთება; • გამოირჩევა ენთუზიაზმით და ყოველთვის მზადაა აღმოჩნდეს ნებისმიერ ადგილას და ნებისმიერ ამბლუაში; • შეუძლია სიჩქარეში მუშაობა, იმედგაცრუების შემთხვევაშიც კი; • მუდამ ინარჩუნებს სიმშვიდეს უკიდურესად დაძაბულ სიტუაციებშიც კი და განაგრძობს მუშაობას; • ახდენს ისეთი გეგმის ადაპტირებას, რომელიც არ ამართლებს; • გამოირჩევა გამბედაობით თითოეული გამოწვევის წინაშე; • უმკლავდება ყველაზე სტრესულ სიტუაციებსაც კი; • გამოცდილებას უზიარებს კოლეგებს ნასწავლი გაკვეთილების შესახებ. ხელმძღვანელი • ღია და მოქნილია ცვლილებებისადმი; • ეძებს პრობლემური სიტუაციებიდან გამოსავალს და მათგან იღებს უპირატესობას; • რთულ სიტუაციებში გვერდით უდგას თანამშრომლებს და ეხმარება თანამშრომლებს სტრესული სიტუაციების მშვიდად და ეფექტურად მოგვარებაში; • ხშირად შეაქვს ცვლილებები პროგრამების იმპლემენტაციაში დადებითი შედეგების მისაღწევად; • წინასწარ ფიქრობს კრიზისული სიტუაციების არიდებაზე ან შეიმუშავებს მიდგომას, რომელიც დაეხმარება კრიზისული სიტუაციის გამკლავებაში.	• ყოველთვის პოულობს გამოსავალს ან/და ახალ მიდგომას სპონტანურ სიტუაციებთან გასამკლავებლად; • ადვილად ხვდება დავალების არსს და შეუძლია დავალების ფარგლებში ინიციატივა გამოიჩინოს; • ადვილად უმკლავდება სხვადასხვა დავალებებს ერთდროულად; • ყოველთვის მზადაა აღმოჩნდეს საჭირო ადგილას და საჭირო დროს; • შეუძლია სიჩქარეში მუშაობა, იმედგაცრუებისა და წინააღმდეგობების შემთხვევაშიც; • მუდამ ინარჩუნებს სიმშვიდეს უკიდურესად დაძაბულ სიტუაციებშიც კი და მაინც აღწევს შედეგებს; • გამოირჩევა გამბედაობით თითოეული გამოწვევის წინაშე და თითოეულ სირთულეს იყენებს, როგორც პროფესიული ზრდის კუთხით მიღებულ გაკვეთილს; • აქტიურად უწყობს ხელს და საკუთარ გამოცდილებას უზიარებს ნაკლებ გამოცდილ კოლეგებს. ხელმძღვანელი • ორგანიზაციის სასარგებლოდ შეიმუშავა და განახორციელა წარმატებული ცვლილებები; • გააჩნია სიმამაცე, მიიღოს რთული გადაწყვეტილებები; • ხელს უწყობს თანამშრომლებს, შეინარჩუნონ მშვიდი გარემო ექსტრემალურ სიტუაციებშიც კი და მიაღწიონ შედეგებს; • კარგად მოქმედებს სტრესულ სიტუაციებში და სხვებსაც უწყობს ხელს, ასევე მოიცენენ მსგავს სიტუაციაში; • შეუძლია რთული და პოტენციურად კრიზისული სიტუაციიდან სარგებლის მიღება; • არ ეშინია, წარმოადგინოს საკითხი ან ხედვა, რომელიც შესაძლოა არ იყოს პოპულარული, ან რომელიც შესაძლოა არ ეყრდნობა არსებულ პრაქტიკას ან მითითებებს.

მაგალითი 4. კომპეტენციების განწერა იერარქიული დონის მიხედვით

შედეგზე ორიენტაცია

N	საბაზისო კომპეტენცია	ქულა**				
		1	2	3	4	
1	შედეგზე ორიენტაცია					
განსაზღვრება						
შედეგზე ორიენტაცია ნიშნავს მიზანდასახულობის გამოვლენას დაბრკოლებების და გამოწვევების გადასალახად. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლის ქცევა შესაბამისობაში იყოს შესრულების დადგენილ ხარისხთან, სტანდარტებთან, დროულობასთან და წინასწარ შეთანხმებულ მოსალოდნელ შედეგებთან.						
IV რანგი – უმცროსი სპეციალისტის დონე		III რანგი - უფროსი სპეციალისტის დონე				
სურს, კარგად შეასრულოს სამუშაო და ადვილად არ ნებდება		მუშაობს მიზნების მისაღწევად და მრავალი დაბრკოლების მიუხედავად მიისწრაფვის გაუმჯობესებისაკენ				
- აზუსტებს, თუ რას ელიან მისგან - ყურადღებით ეკიდება სამუშაოს დეტალებს - პოზიტიურია და ენთუზიაზმი გააჩნია სამუშაოსთან მიმართებით - არ ჩერდება პირველსავე დაბრკოლებაზე - ესმის მისთვის დასახული მიზნები და მუშაობს მათ მისაღწევად - საკუთარი მიზნების მიღწევისას არ ლახავს სხვის ღირსებასა და ინტერესებს - აქვს კონსტრუქციული უკუკავშირის მიმღებლობა - ესმის ხელმძღვანელობის მოთხოვნები სამუშაოს შესრულებასთან მიმართებაში		- ზომავს დავალებების მიღწევის პროგრესს, ცდილობს, გაარკვიოს დაბრკოლებების მიზეზები და იპოვოს გზები მათ გადასალახად - უმკლავდება რთულ პრობლემებს და იღებს პასუხისმგებლობას, იპოვოს გამოსავალი.				

	უშუალო ხელმძღვანელის კომენტარი/ მაგალითი (სავალდებულო)	თანამშრომლის კომენტარი/მაგალითი (სავალდებულო)
	რატომ არის მნიშვნელოვანი	
	კომპეტენცია მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. ეს ქცევა მიუთითებს, რომ არსებობს საკმარისი მიზანდასახულობა, რათა მაღალი ხარისხით შესრულდეს სამუშაო მოკლე, შუა და გრძელვადიან პერსპექტივაში. ის მოიცავს სირთულეების გადალახვას, რომელიც გამოწვეულია პრიორიტეტების კონფლიქტით, რესურსების სიმცირით, შიდა და გარე რთული სიტუაციებით.	
	II რანგი - დეპარტამენტის უფროსის მოადგილისა და სამმართველოს უფროსის დონე	I რანგი - დეპარტამენტის უფროსის დონე
	შეიმუშავეს მისაღწევ გამოწვევებს, მიზნებს და აღწევს მათ	ზრუნავს გრძელვადიან განვითარებაზე, აფასებს და იღებს გარკვეულ რისკებს, რათა მიაღწიოს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას ან/და ორგანიზაციულ სარგებელს
	- ეძებს სტრუქტურული ერთეულის შესრულების გაუმჯობესების გზებს - სწორად და სამართლიანად ანაწილებს დავალებებს, თანამშრომლებს უსახავს ამოცანებს - დელეგირებული დავალებები შეესატყვისება თანამშრომელთა კომპეტენციებს ან/და მათ განვითარების გეგმებს - სწორად განსაზღვრავს თანამშრომლების პრიორიტეტებს - თანამშრომლებს უხსნის სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ მოლოდინებს, ხარისხს, კმნის სამუშაოს შესრულების სტანდარტს - მონიტორინგს უწევს დავალების შესრულებას - მკაფიო და გასაგებ უკუკავშირს იძლევა შესრულების ხარისხთან, კომპეტენციებთან მიმართებით - მართვის ტექნიკებს იყენებს თანამშრომლების მუშაობის გასაუმჯობესებლად	- მისი საქმიანობა მიმართულია გრძელვადიან ჭრილში პროგრესისაკენ - ფართო პერსპექტივაში ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებთან კავშირში განიხილავს და გეგმავს სტრუქტურული ერთეულის შედეგებს, მიღწევებს - ზომავს მიღწევებს და ზრუნავს გაუმჯობესებაზე - გადაწყვეტილებებს იღებს რისკების, სარგებლის და დანახარჯის გათვალისწინებით - უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს სთავაზობს სასურველი შედეგის მიღწევის გზებს.

სასიგნალო ნიშნები:	
▪ პირველსავე დაბრკოლებაზე ჩერდება და ტოვებს საქმეს ▪ გამოსავლის ძიების ნაცვლად ეძებს გამართლებებს, მიზეზებს ▪ გადაჭარბებულად წარმოაჩენს საკუთარ წვლილს ან/და სხვის იდეას ან საქმეს წარმოაჩენს თავისად. ვერ ხედავს, არ აღიარებს სხვათა წვლილს ▪ ვერ ხედავს კონკრეტული დავალების ადგილს უფრო დიდი მიზნების ქრილში, პერსპექტივაში ▪ დროულად არ ასრულებს დავალებას. სჭირდება თანხლება და გაკონტროლება, რათა დროულად დაასრულოს საქმე ▪ პასუხისმგებლობით არ ეკიდება დასწრების საკითხს, რაც აისახება სამუშაოს შესრულებაზე ▪ სტაბილურად, ერთიანი სტანდარტით ვერ ასრულებს სამუშაოს, დავალებებს ▪ ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ოპტიმალურ დატვირთვას ▪ ვერ ხედავს კავშირს ორგანიზაციის მისიას, მიზნებს და სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობას შორის ▪ ზერელედ ეკიდება სამუშაოს და კმაყოფილდება მინიმალური სტანდარტის შესრულებით ▪ დავალებაში საკუთარი ნაწილის შესრულების შემდგომ არ ინტერესდება საბოლოო შედეგით და არ მოქმედებს ამ შედეგის მიღწევის ხელშესაწყობად, როცა ეს შესაძლებელია	

	პოზიტიური ინდიკატორები:
	▪ ყოველი პროექტის წინ ათანხმებს შესრულებად მიზნებს ▪ მიისწრაფის დათქმული მიზნების შესრულებისაკენ ▪ ცდილობს, იყოს საუკეთესო ▪ აღნუსხავს შესასრულებელ დავალებებს და მათი შესრულების ვადებს ▪ მონიტორინგს უწევს დავალებების შესრულებას, ხარისხს და დროულობას ▪ ითხოვს უკუკავშირს ▪ სწორი და ღია კომუნიკაციის მეშვეობით უზრუნველყოფს საკვანძო (არაკონფიდენციალური) გადანაცვებების გამჭვირვალობას

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.