ბ რ ძ ა ნ ე ბ ა

N 17
31.01.2024

17-24-4-202401311552

საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული
პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ

„საქართველოს სახალხო დამცველის შესახებ“ ორგანული კანონის 26-ე მუხლის პირველი პუნქტის, საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 61-ე მუხლის მე-2 ნაწილის „ე“ ქვეპუნქტის, ,,პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილების საფუძველზე,

ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ:

1. დამტკიცდეს საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი თანდართული სახით (დანართი N1).
2. 2024 წლის 1 იანვრიდან ძალადაკარგულად გამოცხადდეს „საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს სახალხო დამცველის 2020 წლის 4 დეკემბრის ბრძანება N129.
3. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის თანამშრომლებისათვის წინამდებარე ბრძანების დაგზავნა დაევალოს სახალხო დამცველის აპარატის სამართლებრივი უზრუნველყოფისა და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს.
4. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი ამოქმედდეს **2024 წლის 1 იანვრიდან.**
5. ბრძანება ძალაშია ხელმოწერისთანავე.
6. ბრძანება შეიძლება გასაჩივრდეს თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიაში (თბილისი, დავით აღმაშენებლის ხეივანი, მე–12 კმ, N64), მისი გაცნობიდან ერთი თვის ვადაში.

ლევან იოსელიანი

სახალხო დამცველი

დანართი N1

საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი

2024

თავი I. ზოგადი დებულებანი

მუხლი 1. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესის მიზანი

1. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში (შემდგომში – „აპარატი“) დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესის (შემდგომში – „წესი“) მიზანია აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის/გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის (შემდგომში – „მოხელე“) ან/და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების (შემდგომში – შეფასება) მეთოდოლოგიისა და პროცედურის დადგენა.

2. წესი შემუშავებულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის და საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილებით დამტკიცებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესის და პირობების საფუძველზე.

მუხლი 2. რეგულირების სფერო

ეს წესი ადგენს აპარატში ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელის შეფასების ზოგად პრინციპებს, მეთოდს, პროცედურას, შეფასების სუბიექტთა უფლება–მოვალეობებს, შეფასების შედეგების გასაჩივრებისა და ანგარიშგების წესებს.

მუხლი 3. შეფასების მიზანი

1. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების (შემდგომში - „შესრულების მართვა“) მიზანია, გაუმჯობესებული მართვის პრაქტიკების, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და მოტივირების გზით, ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდა.

2. შეფასების მიზანია მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე სახალხო დამცველის აპარატის ორგანიზაციული განვითარება.

მუხლი 4. შეფასების მნიშვნელობა

1. შეფასება წარმოადგენს ყველა ხელმძღვანელის ფუნქციის სავალდებულო შემადგენელ ნაწილს. შეფასება ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ფინანსური რესურსებისა და ორგანიზაციის აქტივობების შედეგების მართვა. თანამშრომლის მიერ კარგად ან ცუდად შესრულებულ სამუშაოს აქვს პირდაპირი გავლენა აპარატის მიღწეულ შედეგებზე. შესრულებული სამუშაოს შეფასება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციის, ორგანიზაციისადმი ლოიალურობისა და ნდობის განვითარებისთვის, აძლიერებს კომუნიკაციასა და პოზიტიურ დამოკიდებულებას თანამშრომელსა და ხელმძღვანელობას შორის.

2. შესრულების მართვა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრირებულ სისტემას, რომლის მიზანია:

ა) ხარისხობრივი სტანდარტების (ინდიკატორების) დაწესებითა და გაუმჯობესებული კომუნიკაციის მეშვეობით თანამშრომლის საქმიანობის გაუმჯობესება;

ბ) სისტემური და მიზანმიმართული პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა;

გ) თანამშრომელთა მოტივირების და ჩართულობის გაზრდა და ორგანიზაციულ მიზნებთან დაახლოება;

დ) შედეგზე ორიენტირებული კულტურის გაძლიერებით ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა;

ე) გამჭვირვალე და დასაბუთებული საკადრო გადაწყვეტილებებისათვის საფუძვლის შექმნა.

3. შესრულების მართვის სისტემის აუცილებელ კომპონენტებს წარმოადგენს:

ა) სამომავლო მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, სამუშაოს შესრულების ინდიკატორების გაწერა, შესრულების ხარისხთან დაკავშირებული მოლოდინების დაფიქსირება;

ბ) სამუშაო პროცესის მონიტორინგი, თანამშრომლის მხარდაჭერა, საჭიროებისამებრ დამატებითი სწავლება და მენტორინგი;

გ) განსაზღვრულ პერიოდში თანამშრომლის შეფასება წინასწარ განსაზღვრული და შეთანხმებული კრიტერიუმებით;

დ) შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე და ორგანიზაციის ამოცანების გათვალისწინებით თანამშრომლის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა;

ე) შეფასების შედეგებზე რეაგირება.

მუხლი 5. შეფასების მოდელი და პერიოდულობა

1. როგორც წესი, მოხელე შეფასებას ექვემდებარება წელიწადში ერთხელ. შეფასება ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის (Ehrms) მეშვეობით.

2. მოხელე შეფასებას ექვემდებარება შესაბამის თანამდებობაზე სამსახურებრივი მოვალეობების განხორციელების დაწყებიდან არანაკლებ 3 თვის შემდეგ. აღნიშნულ ვადაში იგულისხმება მოხელის მიერ სამუშაოს უწყვეტად ფაქტობრივად შესრულება.

3. გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შეფასება ხორციელდება კვარტალში ერთხელ. აღნიშნულ შემთხვევაში, ორჯერ უარყოფითი შეფასების საფუძველზე გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელე თავისუფლდება თანამდებობიდან „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესით.

4. კალენდარული წლის/ შესაფასებელი წლის შუალედში (მე-7-9 თვე - კონკრეტული ჩატარების დროს განისაზღვრება აპარატის ხელმძღვანელობის მიერ) მოხელე ფასდება შუალედურად. შუალედური შეფასების შედეგი გავლენას არ ახდენს შეფასების საბოლოო შედეგზე. შუალედური შეფასების შედეგებს საორიენტაციო ფუნქცია აქვს, ხოლო წლის ბოლოს ჩატარებული საბოლოო შეფასება სამართლებრივი შედეგის მქონეა.

5. აპარატის ყველა თანამშრომელი ვალდებულია ჩაერთოს შეფასების როგორც შუალედურ, ასევე წლის ბოლოს შეფასების პროცესში. შუალედური შეფასების ეტაპზე თანამშრომელი ჩართულია - საკუთარი საქმიანობის შეფასებით, ე.წ თვითშეფასების ფორმის მეშვეობით, ხოლო წლის ბოლოს შეფასების დროს ის ფასდება მხოლოდ ხელმძღვანელის მიერ.

6. შეფასების პროცესი მოითხოვს თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის ეფექტიან კომუნიკაციას - ხელმძღვანელის მიერ განმავითარებელი უკუკავშირის უზრუნველყოფას სამუშაო პროცესში და შუალედური და საბოლოო შეფასების შედეგების განხილვას დიალოგის ფორმით.

7. წლის ბოლოს შეფასებების დასრულებიდან არაუგვიანეს 1 თვის განმავლობაში შემფასებელი უფლებამოსილია, მოხელის სუსტი და ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით შეადგინოს თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა ასეთი საჭიროების დადგენის შემთხვევაში, გარდა წინამდებარე მუხლის მ-8 პუნქტში მითითებული შემთხვევისა.

8. იმ შემთხვევაში თუ ჯამური ან/და ცალკეული კომპონენტის მიხედვით წლის ბოლოს მოხელე შეფასდა 1 ან 2 ქულით, ხელმძღვანელი ვალდებულია გაანალიზოს მოხელის სუსტი და ძლიერი მხარეები და შეადგინოს თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა.

9. შეფასების ქულათა სტანდარტიზაციისა და შეფასების პროცესის დახვეწის მიზნით, სახალხო დამცველის აპარატი უზრუნველყოფს შუალედური შეფასების შედეგების განხილვას მოდერაციის შეხვედრაზე, ხოლო წლის ბოლოს ხდება შეფასების შედეგების განხილვა.

10. წლის ბოლოს შეფასების შემდეგ მოდერაციის შეხვედრა შიძლება ჩატარდეს, ასეთის საჭიროების შემთხვევაში, შუალედური შეფასებისთვის დადგენილი წესის მიხედვით.

11. წლის ბოლოს შეფასების შედეგებს განიხილავენ სახალხო დამცველის მოადგილეები, რომელიც შედეგადაც საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული წესით და გარემოებათა სათანადო გამოკვლევის საფუძველზე ამზადებენ დასაბუთებულ შუამდგომლობას საქართველოს სახალხო დამცველისათვის საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის N203 დადგენილებით დამტკიცებული „პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესით“ განსაზღვრული სამართლებრივი შედეგების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. საბოლოო შეფასების შედეგების შესახებ განზოგადებულ ინფორმაციას სახალხო დამცველის მოადგილეებს წარუდგენს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული.

12. წინამდებარე მუხლის მე-11 პუნქტით განსაზღვრული შუამდგომლობის მომზადება და მის საფუძველზე ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამოცემა ხდება საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნათა დაცვით.

მუხლი 6. შუალედური შეფასების შედეგების მოდერაცია

1. თანამშრომელთა შუალედური შეფასების ქულები განიხილება მოდერაციის შეხვედრაზე. მოდერაციის პროცესში განიხილება ყველა შეფასების უმაღლესი და უმდაბლესი საბოლოო ქულა და მათი დასაბუთება. ქულებზე მსჯელობა ხდება შეფასებული პირის ანონიმურობის დაცვით, მხოლოდ ფაქტების განხილვით/აღწერით. მოდერაციის პროცესს აორგანიზებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული შეფასების შემდგომ პერიოდში. მოდერაციის შეხვედრის შემადგენლობას წარმოადგენენ სახალხო დამცველის პირველი მოადგილე/მოადგილეები და საჭიროებისამებრ სახალხო დამცველი.

2. მოდერაციის შეხვედრაზე დამსწრეებს ინფორმაციას წარუდგენს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი.

3. მოდერაციის შეხვედრაზე განიხილება ქულათა წერის პრინციპი და ხდება მაგალითების გაზიარება. მოდერაციის შეხვედრის შედეგად შეფასების ქულა არ იცვლება, მაგრამ მას სარეკომენდაციო, საორიენტაციო დატვირთვა გააჩნია. ამასთან, ამ შეხვედრის შემდეგ,

შესაძლებელია აპარატის ხელმძღვანელობის მიერ დაიგეგმოს რიგი ორგანიზაციული ღონისძიებების გატარება.

მუხლი 7. შეფასების პროცესის მონაწილე სუბიექტები და შეფასების ვადები

1. შეფასების პროცესში მონაწილეობენ მოხელე, მისი უშუალო ხელმძღვანელი და აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი.

2. შეფასების პროცესში მონაწილე სუბიექტების უფლება–მოვალეობანი განისაზღვრება ამ წესით და მოქმედი საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტებით.

3. წინა შესაფასებელი წლის განმავლობაში შეფასების პროცესი უნდა დასრულდეს არაუგვიანეს მომდევნო წლის 16 იანვრისა.

4. შეფასების პროცესის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა ევალება აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ ერთეულს/პირს.

თავი II. შეფასება

მუხლი 8. შეფასების საგანი და მეთოდი

1. შეფასებას ექვემდებარება მოხელე ან/და მის მიერ შესრულებული სამუშაო შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში.

2. მოხელის შეფასებისას შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს სახალხო დამცველის აპარატის შესაბამის დოკუმენტებში (დებულება, სამუშაო აღწერილობები, შინაგანაწესი და სხვ) მითითებული ფუნქციების, ,,პროფესიული საჯარო მოხელეების თანამდებობათა დასახელებებისა და იერარქიულ რანგებში განაწილების წესის, შესაბამისი იერარქიული რანგისთვის მიკუთვნებული მოხელეთა თანამდებობების იერარქიული ჩამონათვალის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 26 აპრილის N215 დადგენილების დანართით განსაზღვრული კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების, ქცევის წესების ან/და მის მიერ განხორციელებული მიზნებისა და ამოცანების (კომპონენტების) შეფასების შედეგების შესაბამისად.

4. მოხელეთა მიმართ გამოიყენება ერთდროულად როგორც ფუნქციების, ასევე კომპეტენციების შეფასება. სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელთა შეფასება შესაძლებელია განხორციელებული მიზნებისა/ამოცანების (კომპონენტების)/პროექტების ან/და ფუნქციების მიხედვით (საჭიროებისამებრ). მიზნებისა/ამოცანების (კომპონენტების)/პროექტების ან/და ფუნქციების შეფასებასთან ერთად სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთა შეფასება ხდება ასევე კომპეტენციების მიხედვით. ორივე შესაფასებელი ჯგუფის მიმართ შეფასება ხდება დოკუმენტური მასალის შეფასებითა და მოხელესთან გასაუბრებით.

5. შეფასების პერიოდის დაწყებისთანავე საქართველოს სახალხო დამცველი ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით განსაზღვრავს შეფასების მეთოდს, რომელიც უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ეცნობება მოხელეს.

6. სახალხო დამცველის აპარატის თანამშრომელთა შეფასების მეთოდის მიზანი თანამშრომლის მრავალმხრივ შეფასებაა. შეფასების მოდელის შეფასების საგანს წარმოადგენს:

ა) დასახული მიზნების/ამოცანების/პროექტების მიღწევა;

ბ) სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციების შესრულების ხარისხი;

გ) საკვანძო (ზოგად ორგანიზაციული), ფუნქციონალური (პოზიციით განსაზღვრული ფუნქციების წარმატებულად შესრულებასთან დაკავშირებული კომპეტენციები) კომპეტენციების შეფასება. საკვანძო კომპეტენციები საერთოა აპარატის ყველა თანამშრომლისათვის და მათი შეფასება სავალდებულოა. დამატებითი კომპეტენციების შეფასება სასურველია, თუმცა არასავალდებულო.

7. იმ შემთხვევაში, თუ მოხელისგან დამოუკიდებელი, ობიექტური მიზეზების გამო, შესაფასებელი წლის განმავლობაში ვერ მოხერხდა რომელიმე მიზნის/ამოცანის(კომპონენტების)/პროექტის, ფუნქციის შესრულება ან/და კომპეტენციის გამოყენება, მოხელე აღნიშნულ მიზანში/ამოცანაში(კომპონენტი)/პროექტში, ფუნქციაში ან/და კომპეტენციაში არ შეფასდება.

მუხლი 9. დასახული მიზნების /ამოცანების/ პროექტების შესრულების შეფასება

1. შეფასება დასახული მიზნების/ამოცანების/პროექტების მიხედვით გულისხმობს თანამშრომლის წინასწარ განსაზღვრული მიზნებით (პროექტებით) შეფასებას (რა შესრულდა და რამდენად სრულფასოვნად).

2. დასახული მიზნები/ამოცანები/პროექტები დაკავშირებულია აპარატის სტრატეგიასთან, სამოქმედო გეგმასთან და გულისხმობს სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებისათვის ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის შეფასებას. ასევე შესაძლოა წარმოადგენდეს პროექტს, რომლის განხორციელების აუცილებლობა გამოვლინდა რაიმე ახალი გარემოებით, ვითარებით (მაგ. მეთოდოლოგიის შემუშავება, პროცესის ოპტიმიზაცია, მნიშვნელოვანი ქეისი, თანამშრომელთა შეფასების სისტემის დანერგვა და ა.შ.) და მიზნები გამომდინარეობს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან, სამოქმედო გეგმიდან ან/და დაკავშირებულია ორგანიზაციულ განვითარებასთან, მათი შესრულება შეთანხმებულია წინასწარ და პროექტის სახე აქვს.

3. დასახული მიზნების მიხედვით შესაძლებელია შეფასდეს აპარატის მხოლოდ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი პირები. მიზნების რაოდენობა, როგორც წესი, შეიძლება იყოს 1. შეფასება ხორციელდება უშუალო ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის წინასწარ შეთანხმებული მიზნის/პროექტის/ამოცანის შედეგების მიღწევის ინდიკატორების შესაბამისად.

მუხლი 10. ფუნქციების შესრულების შეფასება

1. ფუნქციის შესრულების შეფასება ნიშნავს თანამშრომლის შეფასებას სამუშაო აღწერილობაში გაწერილი საკვანძო (პრიორიტეტული და საჭიროებისამებრ ხშირად შესრულებადი) ფუნქციების მიხედვით, შესრულებული დავალებების შეფასებას დროულობისა და შესრულების ხარისხის გათვალისწინებით. ფუნქციის შესრულების შეფასება ხორციელდება ყოველდღიური დავალებების შესრულების მონიტორინგით, რომელიც ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულებას უკავშირდება (რა შესრულდა და რამდენად კარგად).

2. ფუნქციის შეფასება გულისხმობს ფუნქციის ფარგლებში შესრულებული დავალებების შეფასებას დროულობის და ხარისხის ჭრილში. რიგ შემთხვევებში, შესაძლოა გათვალისწინებული იქნეს დავალებათა მოცულობა.

3. ყველა თანამშრომელი ფასდება ხელმძღვანელთან წინასწარ შეთანხმებული არანაკლებ 2 და არაუმეტეს 4 საკვანძო ფუნქციის მიხედვით. ფუნქციის შესრულების ხარისხის ინდიკატორები და დროულობა (ვადები) წინასწარ განსაზღვრულია.

მუხლი 11. კომპეტენციების შეფასება

1. კომპეტენციები წარმოადგენს ცოდნის, უნარ-ჩვევების და გამოცდილების ერთობლიობას, რომელიც ვლინდება ქცევებში და გავლენას ახდენს შესრულების ხარისხზე (როგორ ქცევებს და დამოკიდებულებებს ავლენს თანამშრომელი სამუშაო პროცესში. მაგალითად: გუნდურობა, შედეგებზე ორიენტირებულობა, მოქნილობა, კომუნიკაცია, მომხმარებელზე ორიენტირებულობა, ადამიანების მართვა, როგორი ურთიერთობები აქვს კოლეგებთან, მოქალაქეებთან, რამდენად შეუძლია მოქნილობა გამოავლინოს სხვადასხვა დავალებებზე მუშაობისას, რამდენად ბოლომდე მიჰყავს სხვა მიმდინარე დავალებები და ა.შ).

2. სახალხო დამცველის აპარატის თანამშრომლები ფასდებიან სამი საკვანძო (ორგანიზაციული) კომპეტენციის მიხედვით, ესენია:

ა) შედეგზე ორიენტირებულობა;

ბ) გუნდურობა;

გ) განვითარებაზე ორიენტაცია.

3. კომპეტენციებით ფასდება აპარატის ყველა თანამშრომელი და მათი რაოდენობა 3 საკვანძო კომპეტენციის ჩათვლით არ უნდა აღემატებოდეს 5-ს.

4. კომპეტენციები და მათი ქცევითი მაგალითები შეფასების დონეების მიხედვით განისაზღვრება ხელმძღვანელი და არა ხელმძღვანელი პოზიციებისათვის (დანართი №1).

5. საკვანძო კომპეტენციები მიუთითებს ქცევებზე, რომელსაც ორგანიზაცია მოელის ყველა თანამშრომლისგან, რადგან ის ორგანიზაციული მუშაობის სტილს ეხება. თუმცა თანამშრომლებს დამატებით ესაჭიროებათ მათი სამუშაოსთვის სპეციფიური ფუნქციონალური კომპეტენციები, (მაგ: მოქნილობა, ეფექტიანი კომუნიკაცია, ანალიტიკური აზროვნება და სხვა.) შესაბამისად, თანამშრომლებისათვის ყოველ წელს მიზნების თუ ფუნქციების ინდიკატორების პარალელურად ხორციელდება კომპეტენციების შერჩევა, რომელიც მნიშვნელოვანია სამომავლო ამოცანების, არსებული ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად. აღნიშნული ფუნქციონალური კომპეტენციები მითითებულია თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობაში, თუმცა სამომავლო გამოწვევებიდან გამომდინარე კომპეტენციების შერჩევა შესაძლებელია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული კომპეტენციების კატალოგიდან (დანართი №2).

6. კომპეტენცია ფასდება თვალსაჩინო ქცევებზე, ფაქტებზე, დოკუმენტურ მასალაზე და არა შემფასებლის დაშვებებზე დაფუძნებით.

მუხლი 12. დოკუმენტური მასალის შეფასება, უკუკავშირი და დიალოგი

1. მოხელის შეფასება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ხდება დოკუმენტური მასალის შეფასებითა და მოხელესთან გასაუბრებით.

2. შესრულების მართვის მიზნების შესასრულებლად გამოყენებული უნდა იქნეს დიალოგის ფორმატი, პირისპირ კომუნიკაცია, როგორც მიზნების და შესრულების ინდიკატორების დასახვის, ასვე შუალედური და საბოლოო შეფასებების დროს. გასაუბრებაში მონაწილეობენ მოხელე და მისი

უშუალო ხელმძღვანელი. გასაუბრებისას, ასევე, მოწმდება ის შედეგები, რაც დოკუმენტური მასალის ანალიზით ვერ მიიღწევა.

3. აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი უფლებამოსილია კანონიერად, ობიექტურად, შესაფასებელი მოხელის უფლებების შეულახავად ჩაერთოს გასაუბრების პროცესში.

4. აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული/პირი ვალდებულია მეთოდური დახმარება გაუწიოს შეფასების პროცესის მონაწილეებს, შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

5. შესრულების მართვის მიზნების გათვალისწინებით, თანამშრომლის ეფექტიანობის და პროფესიონალიზმის გაზრდის მიზნით ამ პროცესში აუცილებელია თანამშრომლის საქმიანობის მუდმივი მონიტორინგი და უკუკავშირის მიწოდება, რათა მას ნათელი წარმოდგენა ჰქონდეს რა შესრულდა კარგად, რა არის გამოსასწორებელი და რა ასპექტების გაუმჯობესებაზე საჭიროებს მეტ მუშაობას.

მუხლი 13. თანამშრომლის განვითარების გეგმა

1. თანამშრომლის განვითარების გეგმა შეადგენს შესრულების მართვის განუყოფელ ნაწილს. თანამშრომლის წლის ბოლოს შეფასებიდან არაუგვიანეს 1 თვისა, შემფასებლის მიერ საჭიროების განსაზღვრისას ის უფლებამოსილია, ხოლო წინამდებარე წესის მე-5 მუხლის მე-8 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში ვალდებულია, შეაჯამოს მოხელის ძლიერი და სუსტი მხარეები და განსაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის. განვითარების ასპექტებია: ცოდნა, კომპეტენციები, უნარები.

2. საჭიროების შემთხვევაში ან/და წინამდებარე წესის მე-5 მუხლის მე-8 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში განვითარების გეგმა დგება თანამშრომლის და უშუალო ხელმძღვანელის ერთობლივი განხილვის საფუძველზე. თანამშრომლის განვითარების გეგმა მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

ა) განვითარების არეალი (ცოდნა, უნარი, კომპეტენცია);

ბ) განვითარების პერიოდი;

გ) განმავითარებელი აქტივობა (ტრენინგი, დავალება, მენტორინგი და ა.შ);

დ) მოსალოდნელი შედეგი - როგორ გამოვლინდება გაუმჯობესებული შედეგები, ე.წ. ინდიკატორები.

3. თანამშრომლის განვითარება ხორციელდება სხვადასხვა განმავითარებელი ღონისძიებების მეშვეობით:

ა) განმავითარებელი დავალებები - ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დავალება, რომელიც ახალი გამოწვევაა თანამშრომლისთვის, წარმოადგენს მისთვის სიახლეს და მიზნად ისახავს თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებას;

ბ) მენტორის მიჩენა - მენტორინგი წარმოადგენს უფრო გამოცდილი პირის (თანამშრომლის) მიერ ცოდნის, გამოცდილების გადაცემას ნაკლებ გამოცდილი თანამშრომლისათვის;

გ) მენტორის როლის მიჩენა - მენტორის როლში ყოფნა ავითარებს თანამშრომელს, რადგან ის ახდენს საკუთარი ცოდნის, გამოცდილების მობილიზებას, აუმჯობესებს კომუნიკაციის უნარებს, ამზადებს მას ლიდერული პოზიციისთვის;

დ) პროექტების მართვა - ახალი პროექტების მართვა (არა პროექტის მენეჯერის პოზიციისათვის) წარმოადგენს ახალ გამოცდილებას, რომელიც ავითარებს კოორდინაციის, დაგეგმვის, კომუნიკაციის უნარებს. ასევე მნიშვნელოვანია მოტივირებისათვის, რადგან თანამშრომელი ასრულებს და ითვისებს ახალი ტიპის აქტივობებს, მის შინაარსს;

ე) 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.

4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტის ჩამონათვალი არასრულია და აპარატის ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით შესაძლოა დაემატოს სხვა განმავითარებელი ღონისძიებები.

მუხლი 14. შეფასების პროცესის მონაწილეები და მათი როლი

1. შეფასების პროცესში ჩართული ყველა პირის ჩართულობა და პასუხისმგებლობის ზედმიწევნით განხორციელება აუცილებელია შესრულების მართვის პროცესის ეფექტიანად წარმართვისათვის.

2. შეფასების მონაწილეთა უფლება მოვალეობებია:

3.1. თანამშრომელი ვალდებულია:

ა) გაეცნოს აპარატის შეფასების პროცედურას და საერთო კომპეტენციების აღწერილობებს;

ბ) დაეხმაროს ხელმძღვანელს მიზნების დასახვის ეტაპზე, იფიქროს მიზნების/ამოცანების/ფუნქციების განხორციელების გზებზე, საკუთარ როლზე და შესაძლებლობებზე მიზნის/ამოცანის/ფუნქციის განხორციელების პროცესში;

გ) ზედმიწევნით გაეცნოს მიზნების/ფუნქციების შესრულების ინდიკატორებს და ხელმძღვანელის მოლოდინებს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებით;

დ) მიზნების ან/და ფუნქციების შესრულებისას წარმოქმნილი წინააღმდეგობრივი გარემოებების შესახებ დროულად აცნობოს უშუალო ხელმძღვანელს;

ე) მოემზადოს შეფასების პროცესისათვის, შუალედური შეფასების დროს ზედმიწევნით შეავსოს თვითშეფასების ფორმა.

ვ) თვითშეფასებისა და შეფასების პროცესში გაეცნოს და შესაბამისი პროცედურები განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის (eHRMS) მეშვეობით.

3.2. უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია:

ა) გაეცნოს შეფასების პროცედურას და გზამკვლევს ხელმძღვანელისათვის;

ბ) თანამშრომელთან ერთად შესაფასებელი წლის დასაწყისში (იანვარში) წინასწარ განსაზღვროს: შესაფასებელი პერიოდისათვის თანამშრომლის ძირითადი მიზნები/ამოცანები/პროექტები ან/და ფუნქციები და მათი მიღწევის გზები, ვადები და შეფასების კრიტერიუმები. ასევე, გარდა 3 საკვანძო, სავალდებულოდ შესაფასებელი კომპეტენციისა, საჭიროების შემთხვევაში, დამატებით

განსაზღვროს ამ მიზნების და/ან ფუნქციების განხორციელებისათვის საჭირო კომპეტენციები/უნარები, რომლების არჩევაც შესაძლებელია საჯარო სამსახურის ბიუროს კომპეტენციების კატალოგიდან (დანართი №2);

გ) შუალედური და საბოლოო შეფასება განახორციელოს აპარატის ხელმძღვანელის მიერ მითითებული პერიოდის ფარგლებში ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის (eHRMS) მეშვეობით, რომლის შესახებაც ინფორმაცია შეიძლება მიეწოდოს ასევე აპარატის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ;

დ) საჭიროებისამებრ, თანამშრომლის უშუალო ჩართულობით, წლის განმავლობაში დააკორექტიროს წინასწარ გაწერილი ფუნქციები/კომპეტენციები (საკვანძო კომპეტენციების გარდა);

ე) შეიმუშაოს უკუკავშირის გზები, სტილი, რომელსაც გამოიყენებს კონკრეტულ თანამშრომელთან;

ვ) მთელი წლის მანძილზე მონიტორინგი გაუწიოს თანამშრომლის მიერ შესრულებულ საქმიანობას, საჭიროებისამებრ ჩაინიშნოს (მათ შორის, ელექტრონული პროგრამის მეშვეობით) თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგები;

ზ) გაეცნოს თანამშრომლის მიერ წარდგენილ ინფორმაციას/დოკუმენტებს და საჭიროების შემთხვევაში მოითხოვოს დამატებით დოკუმენტაცია;

თ) დროულად მიაწოდოს უკუკავშირი თანამშრომელს შესრულებული სამუშაოს შესახებ.

3.3 ასიგნატორი (ზემდგომი ხელმძღვანელი) ვალდებულია:

ა) შეფასების პროცესის დაწყებამდე მხარდაჭერა აღმოუჩინოს უშუალო ხელმძღვანელს ობიექტური და სამართლიანი შეფასებების ჩამოყალიბებაში: დაუსვას კითხვები, განიხილოს შეფასების არგუმენტები, კონსულტირება გაწიოს კონკრეტულ თანამშრომელთან დიალოგის წაყვანის ტაქტიკის შესახებ, განიხილოს თანამშრომლის პროფესიული ინტერესები, მოტივირების შესაძლებლობები;

ბ) საბოლოო შეფასებისას დაადასტუროს და დაეთანხმოს ან არ დაეთანხმოს უშუალო ხელმძღვანელის დაწერილ ქულას. აღნიშნულის მიზნებისათვის, უშუალო ხელმძღვანელი მოხელესთან გასაუბრებამდე შეფასებებს დასადასტურებლად წარუდგენს ასიგნატორს, რომლის დასაბუთებული მითითება სავალდებულოა უშუალოდ ხელმძღვანელისათვის.

გ) წლის დასაწყისში უშუალო ხელმძღვანელების მიერ შემუშავებული ფორმები განიხილოს და დაეთანხმოს ან არ დაეთანხმოს ფორმებს ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის (eHRMS) მეშვეობით. ასიგნატორის მითითება სავალდებულოა უშუალო შემფასებლებისათვის.

3.4 ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ვალდებულია:

ა) იზრუნოს შესრულების მართვის სისტემის გამართულობაზე და ინტეგრირებულობაზე (მოტივაციის, სწავლების და ა.შ კომპონენტები);

ბ) შეიმუშაოს და სრულყოს შეფასების ინსტრუმენტები;

გ) უზრუნველყოს თანამშრომლები შეფასების მოსამზადებლად საჭირო მასალების (შეფასების ფორმის, მენეჯერებისათვის – მენეჯერის გზამკვლევის) ხელმისაწვდომობით;

დ) შეფასების პროცედურასთან დაკავშირებულ საკითხებზე კონსულტაცია გაუწიოს ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს;

ე) კოორდინაცია და მონიტორინგი გაუწიოს შეფასების პროცესს;

ვ) საჭიროებისამებრ, შერჩევითად და/ან შეფასებაში ჩართული მხარეების მოთხოვნით დაესწროს თანამშრომლისა და ხელმძღვანელის დიალოგს მიზნების დასახვის, თუ უშუალოდ შეფასების ეტაპის შეხვედრებზე;

ზ) მოამზადოს ინფორმაცია მოდერაციის შეხვედრაზე წარსადგენად;

თ) წლის ბოლოს მოამზადოს ანგარიში შეფასების პროცესის შესახებ, გააცნოს სახალხო დამცველის მოადგილეებს და საჭიროებისამებრ სახალხო დამცველს;

ი) გააანალიზოს და მოამზადოს რეკომენდაციები შეფასების პროცესის გაუმჯობესების შესახებ.

3.5. აპარატის ხელმძღვანელები ვალდებული არიან:

ა) ხელი შეუწყონ შესრულების მართვის სისტემის განმტკიცებას;

ბ) განამტკიცონ სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა.

მუხლი 15. შეფასების პროცესი და პერიოდულობა

1. მიზნების/ამოცანების/პროექტების დასახვა, შეფასების ინდიკატორების შემუშავება

ა) შესაფასებელი წლის დასაწყისში (იანვარში) ხელმძღვანელი თანამშრომელთან ერთად განსაზღვრავს შემდგომი წლის მიზნებს/ამოცანებს/პროექტებს და იმ ძირითად ფუნქციებს, რომელიც შეფასდება წლის განმავლობაში;

ბ) ხელმძღვანელი შეიმუშავებს შეფასების ინდიკატორებს იმგვარად, რომ თანამშრომლისთვის მკაფიო და გასაგები იყოს შესრულების რა პარამეტრებს/ასპექტებს (მაგალითად: დროულობა, სამუშაოს შესრულების ხარისხი: დასაბუთება, სტრუქტურა, სტილისტიკა, სამუშაოს მოცულობა და სხვა) დაეყრდნობა ხელმძღვანელის შეფასება და როგორი ტიპის შესრულებისთვის როგორ შეფასებას უნდა ელოდეს; შესასრულებელი მიზნის/ფუნქციის სპეციფიკის გათვალისწინებით/შესაძლებლობისამებრ შეფასების ინდიკატორები უნდა იყოს თვლადი.

გ) უშუალო ხელმძღვანელი დიალოგის ფორმით უხსნის თანამშრომელს შესრულებასთან დაკავშირებულ მოლოდინებს და შეფასების კრიტერიუმებს;

დ) ხელმძღვანელი არჩევს დამატებით კომპეტენციებს, რომელიც სამომავლო ამოცანებიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია თანამშრომლისთვის შედეგების მისაღწევად;

ე) ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივად შეიმუშავებენ ინდივიდუალური განვითარების გეგმას, ასეთის საჭიროებისა და წინამდებარე წესის მე-5 მუხლის მე-8 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში;

ვ) მიზნის ცვლილების შემთხვევაში დროულად უნდა მოხდეს ხელმძღვანელის მხრიდან მისი დაკორექტირება და განმარტების მიწერა შეფასების პროცესის ადმინისტრატორ (ადამიანური რესურსების მართვის) ერთეულთან;

ზ) მიზნების დასახვის ეტაპი იწყება ზედა ორგანიზაციული იერარქიული საფეხურიდან. კერძოდ, სახალხო დამცველის მოადგილეების მიერ ერთეულების უფროსებისათვის მიზნების გაწერით, რომელიც ეტაპობრივად გრძელდება და სრულდება იერარქიულად ყველაზე დაბალი სტრუქტურული ქვედანაყოფის დონით.

2. საქმიანობის მონიტორინგი და შუალედური შეფასება:

ა) უშუალო ხელმძღვანელი წლის განმავლობაში მონიტორინგს უწევს თანამშრომლის საქმიანობას, დასახული ინდიკატორების მიხედვით მის მიერ დავალებების შესრულებას და დროულად გასცემს განმავითარებელ უკუკავშირს;

ბ) უშუალო ხელმძღვანელი ნიშნავს შუალედური შეფასების თარიღს;

გ) თანამშრომელი ავსებს თვითშეფასების ფორმას და უგზავნის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს;

დ) უშუალო ხელმძღვანელი კონსულტაციას გაივლის ასიგნატორთან (ზემდგომ ხელმძღვანელთან) შეფასების ქულებთან დაკავშირებით, საკუთარი შეხედულებისამებრ ავსებს შეფასების პირველ ვარიანტს და ინფორმაციას აწვდის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს;

ე) თანამშრომლის თვითშეფასების და ხელმძღვანელის შეფასების შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი უზიარებს მხარეებს მათ ინფორმაციას შუალედური შეფასების შედეგების შესახებ და სთხოვს დიალოგის თარიღის დანიშვნას;

ზ) უშუალო ხელმძღვანელი, დიალოგის რეჟიმში, განიხილავს თანამშრომელთან 6 თვის განმავლობაში მიღწეულ შედეგებს, პროგრესს, გამოსასწორებელ ასპექტებს, კომპეტენციებთან დაკავშირებულ ქცევებს, შეფასების ინდიკატორებს და ინდივიდუალურ განვითარების გეგმით მისაღწევ პროგრესს. თანამშრომელი და უშუალო ხელმძღვანელი უხსნიან ერთმანეთს საკუთარ გადაწყვეტილებას შეფასების ფორმებში შეტანილ ქულებთან დაკავშირებით;

თ) ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში გაწერილი განვითარების პროგრესი აისახება ზოგადი კომპეტენციის „პროფესიული განვითარების“ ქულაში;

ი) საჭიროებისამებრ ხდება ინდივიდუალური განვითარების გეგმის განახლება;

კ) საჭიროებისამებრ ხდება მიზნების/ ამოცანების დაკორექტირება;

ლ) დიალოგის შემდეგ უშუალო ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას შუალედური შეფასების ქულის შესახებ და 3 დღის ვადაში აწვდის ინფორმაციას ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომელს და ასიგნატორს;

მ) შეფასების პროცესი იწყება დაბალი სტრუქტურული ერთეულით - სამმართველოს დონით და სრულდება სახალხო დამცველის მოადგილეების იერარქიული საფეხურით.

ნ) შუალედური შეფასების დასრულების შემდგომ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ორგანიზებას უწევს სახალხო დამცველის მოადგილეებთან მოდერაციის შეხვედრას და განსახილველად წარუდგენს შუალედური შეფასების შედეგებს.

3. საბოლოო შეფასება

ა) საბოლოო შეფასების პროცესი იწყება დაბალი სტრუქტურული ერთეულით - სამმართველოს დონით და სრულდება სახალხო დამცველის მოადგილეების მიერ დაქვემდებარებულების შეფასებით.

ბ) უშუალო ხელმძღვანელი საბოლოო ქულის დაწერისას ითვალისწინებს მთელი წლის სამუშაო შედეგებს.

გ) წლის ბოლოს საბოლოო შეფასების ქულების თანამშრომლებისათვის გაცნობამდე ათანხმებს ზემდგომ ხელმძღვანელთან და შემდგომ ატარებს თანამშრომლებთან გასაუბრებას, გასაუბრების დროს ქულის შეცვლის შემთხვევაში აღნიშნული საჭიროებს დამატებით ზემდგომი ხელმძღვანელის დადასტურებას.

დ) შეფასების შედეგების განზოგადებას და საბოლოო ანგარიშს ადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული და განხილვისათვის წარუდგენს სახალხო დამცველის მოადგილეებს, რის შემდეგადაც მიიღება შესაბამისი გადაწყვეტილება.

ე) შეფასების პროცესი ჯამდება შემდეგი სქემის სახით:

მიზნების დასახვის პროცესი

შუალედური შეფასების პროცესი

საბოლოო შეფასების პროცესი

თავი III. შეფასების შედეგები

მუხლი 16. შეფასების ქულა

შეფასების თითოეული კომპეტენცია/ფუნქცია/მიზანი ფასდება ცალ-ცალკე. საბოლოო შეფასება მიიღება თითოეული კომპონენტის შეფასების ქულათა საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით.

მუხლი 17. შეფასების ფორმა

1. შუალედური ან/და საბოლოო გასაუბრების შეფასების ქულების ასახვა ხდება შესაბამის ელექტრონულ პორტალში, რომელშიც ასახულია აპარატის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ამა თუ იმ რანგის, კატეგორიის თანამდებობისათვის მომზადებული შეფასების შევსებული ფორმა.

2. შეფასების პროცესის დასრულება, ისევე როგორც საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება უნდა მოხდეს არაუგვიანეს მომდევნო შესაფასებელი წლის 16 იანვრისა.

მუხლი 18. შეფასების სისტემა და შეფასების შედეგების დაანგარიშება

1. სახალხო დამცველის აპარატის თანამშრომელთა შეფასება ხორციელდება ოთხ დონიანი სისტემით:

ა) **საუკეთესო შეფასება** – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო შესრულდა საუკეთესოდ თანამშრომელი მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

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

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

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

2. ფუნქციების, კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების, ქცევის წესების ან/და განხორციელებული მიზნებისა და ამოცანების (კომპონენტების)/პროექტების შეფასების მეთოდით მოხელის ან/და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას მოხელის უშუალო ხელმძღვანელის მიერ გამოიყენება **4 ქულიანი სისტემა:**

ა) **1 ქულა** – **არადამაკმაყოფილებელი შეფასება** – მოხელე სისტემატიურად არ იყენებს მითითებულ კომპეტენციას, სისტემატიურად არ ასრულებს მითითებულ ფუნქციას და არ მიმართავს საჭირო ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად. აღნიშნული შეფასება მოიაზრებს შემთხვევას, როდესაც მოხელე მასზე დაკისრებულ სამუშაოს, შეთანხმებულ ფუნქციებს არ ასრულებს, სახეზეა ხარვეზები სისტემატიურად და მისი კომპეტენციები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს. უშუალო ხელმძღვანელს სისტემატიურად უწევს თანამშრომლისათვის ზედამხედველობის ფარგლებში დაკისრებული მოვალეობების შესრულების შესახებ შეხსენება და შენიშვნების მიცემა.

ბ) **2 ქულა** – **დამაკმაყოფილებელი შეფასება** – მოხელე ყოველთვის არ იყენებს მითითებულ კომპეტენციას, არ ასრულებს მითითებულ ფუნქციას, იშვიათად ასრულებს საჭირო ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად; აღნიშნული შეფასება მოიაზრებს შემთხვევას, როდესაც მოხელე მასზე დაკისრებულ სამუშაოს, შეთანხმებულ ფუნქციებს არ ასრულებს ყოველთვის კარგად, ხშირია ხარვეზები და არ ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას შეთანხმებული სტანდარტით.

ამასთან, უშუალო ხელმძღვანელის მიერ სამსახურებრივი ზედამხედველობის ფარგლებში გაწეული ძალისხმევამ შედეგი ვერ გამოიღო.

გ) **3 ქულა – კარგი შეფასება** – მოხელე ყოველთვის იყენებს მითითებულ კომპეტენციას, ასრულებს მითითებულ ფუნქციას და ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად შეთანხმებული სტანდარტის შესაბამისად; აღნიშნული შეფასება მოიაზრებს შემთხვევას, როდესაც მოხელე მასზე დაკისრებულ სამუშაოს და შეთანხმებულ ფუნქციებს ასრულებს ყოველთვის კარგად, მისი კვალიფიკაციის და დაკისრებული მოვალეობების შესაბამისად. ასევე შემთხვევებს, როდესაც მოხელე დადგენილ ვადებში, კანონმდებლობის შესაბამისად, ასრულებს მის მოვალეობას, აქვს გააზრებული საკუთარი პასუხისმგებლობის ფარგლები და ასევე იცავს შრომის დისციპლინას.

დ) 4 ქულა – **საუკეთესო შეფასება** – მოხელე იყენებს მითითებულ კომპეტენციას, ასრულებს მითითებულ ფუნქციას, მიმართავს საჭირო ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად იმაზე მეტად და კარგად ვიდრე ეს იყოს მოსალოდნელი მის კვალიფიკაციის და დაკისრებული ვალდებულებებთან შედარებით. აღიშნული შეფასება მოიაზრებს შემთხვევას, როდესაც მოხელე მასზე დაკისრებულ სამუშაოს, შეთანხმებულ ფუნქციებს ასრულებს მნიშვნელოვნად უკეთესად და იმაზე გაცილებით კარგად, ვიდრე ეს არის მოსალოდნელი მისი კვალიფიკაციის და დაკისრებული მოვალეობების შესაბამისად, მისი კომპეტენციები მკვეთრად გამორჩეულია და მნიშვნელოვნად აღემატება იმ მოლოდინს, რაც წინასწარ იყო შეთანხმებული. ის დავალებებს ყოველთვის ასრულებს და აბარებს შესრულებებს ხელმძღვანელს დადგენილ/შეთანხმებულ ვადაზე გაცილებით ადრე. მის მიერ შესრულებულ სამუშაო გამოირჩევა მაღალი აკადემიური სტანდარტით, მის მიერ მომზადებული დოკუმენტები არის დასაბუთებული საუკეთესო და უახლესი საერთაშორისო სტანდარტებით (დოკუმენტის სპეციფიკის გათვალისწინებით). მოხელის მიერ შექმნილი დოკუმენტები გამოიყენება ნიმუშად სხვა მოხელეების მიერ. პრობლემების შემთხვევაში პოულობს მათი გადაწყვეტის უმოკლეს და ყველაზე ეფექტურ გზას. სისტემატიურად განმეორებადი ფუნქციის შესრულებისას მუდმივად პროგრესულად ასრულებს სამუშაოს. იჩენს ინიციატივებს აპარატის ხილვადობის გაზრდის და საქმიანი რეპუტაციის წარმოჩინებისათვის და შესაბამისი ინიციატივებით მიმართავს ხელმძღვანელს.

მუხლი 19. შეფასების საბოლოო ქულების აღწერა

1. საბოლოო შეფასებისათვის გამოიყენება ოთხდონიანი სისტემა, რომლის თითოეულ საფეხურს შეესაბამება მოხელის მიერ მიღებული საბოლოო ქულა:

ა) ***<u>3,5 ქულიდან 4 ქულის ჩათვლით</u>*** – ***<u>საუკეთესო</u>*** შეფასება – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო შესრულდა საუკეთესოდ, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

ბ) ***<u>2,5 ქულიდან 3,4 ქულის ჩათვლით</u>*** – ***<u>კარგი</u>*** შეფასება – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) ***<u>2 ქულიდან 2,4 ქულის ჩათვლით</u>*** –***<u>დამაკმაყოფილებელი</u>*** შეფასება – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

დ) ***<u>1 ქულიდან 1,9 ქულის ჩათვლით</u>*** –***<u>არადამაკმაყოფილებელი</u>*** შეფასება – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

2. მოხელის უშუალო უფროსი უფლებამოსილია, ხოლო ასიგნატორის მოთხოვნის შემთხვევაში ვალდებულია, შეფასება (ამ მუხლის პირველი პუნქტით განსაზღვრული ქულებიდან ერთ–ერთის გამოყენება) დაასაბუთოს შეფასების პერიოდის მიკუთვნებული კონკრეტული მაგალითებით ან/და სამუშაოს შესრულების რაოდენობრივი მაჩვენებლის მითითებით.

3. ქულათა მეტი სტანდარტიზაციისათვის, ხელმძღვანელებმა უნდა იხელმძღვანელონ ქულათა შიდა ორგანიზაციული განმარტებებით, რომელიც აზუსტებს კონკრეტული ქულის გამოყენების პრინციპს (დანართი 3).

4. შეფასება ხორციელდება მთელი ქულებით და თითოეულ კომპონენტზე გამოიანგარიშება საშუალო ქულა. კომპონენტების ქულები შეიწონება და ჯამდება.

5. სახალხო დამცველის აპარატის შეფასების მოდელში შედეგების (მიზნები, ფუნქციები) შეფასებას უკავია 60% წონა, ხოლო კომპეტენციებს 40%.

6. აპარატის თანამშრომლის შეფასების ფაქტორების წონები და ქულათა დაანგარიშების პრინციპი შეჯამებულია ცხრილში:

შეფასების საგანი (ფაქტორი)	**წონა**	**საშუალო ქულა**	**შეწონილი ქულა**
(მიზანი/ ფუნქცია)	60 %	3	3 * 0.6 = 1.8
კომპეტენციები	40 %	2	2 * 0.4 = 0.8
საბოლოო ქულა			1.8+ 0.8=2.6

თავი IV. შეფასების შედეგების შეჯამება

მუხლი 20. შეფასების შედეგების შეჯამება

აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული აჯამებს მიღებულ შედეგებს და შესაბამის ინფორმაციას წარუდგენს აპარატის ხელმძღვანელობას.

მუხლი 21. შეფასების შედეგები

1. საქმიანობის შესრულების შეფასება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის, რათა მაღალი რგოლის მენეჯმენტს გააჩნდეს ხედვა, თუ რამდენად ეფექტიანად მუშაობენ თანამშრომლები, შესრულების რა ასპექტებია გასაუმჯობესებელი, რამდენად თანხვედრაშია ორგანიზაციის და თანამშრომლის სამუშაო მიზნები.

2. უშუალო ხელმძღვანელისათვის შეფასების სისტემა წარმოადგენს კარგ ინსტრუმენტს სისტემატიზებულად, რეგულარულად და წინასწარ განსაზღვრულ გამჭვირვალე კრიტერიუმებზე დაფუძნებით წარმართოს თანამშრომლის ქცევა და სამუშაოს შესრულება ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

3. თანამშრომლისათვის შეფასება წარმოადგენს უკუკავშირის მოწესრიგებულ სისტემას, რომლის მეშვეობითაც იგი იღებს ინფორმაციას, თუ როგორ მუშაობს, რამდენად ეფექტიანი და მისაღებია ორგანიზაციისათვის მისი სამუშაო ქცევები, რა უნარების, კომპეტენციებისა და ცოდნის განვითარდება სჭირდება დამატებით. ამავდროულად, მისთვის შექმნილია სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მის პიროვნულ და პროფესიულ ზრდას და მოტივირებას.

მუხლი 22. შეფასების სამართლებრივი შედეგები

1. შეფასებას შესაძლებელია მოჰყვეს შემდეგი სამართლებრივი შედეგები:

ა) მატერიალური წახალისება;

ბ) არამატერიალური წახალისება (მადლობა, სიგელი);

გ) წამახალისებელი პროფესიული განვითარების ღონისძიების განსაზღვრა;

დ) კლასის მინიჭება კანონით განსაზღვრული წესით;

ე) გათავისუფლება კანონით განსაზღვრული წესით.

2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებულ ღონისძიებებს აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული გეგმავს აპარატის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით.

3. შეფასების შედეგები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას რეორგანიზაციისას, საკადრო გადაწყვეტილებებს მისაღებად.

თავი V. უფლების დაცვა

მუხლი 23. შეფასების შედეგის გასაჩივრება

1. შეფასების დასრულების შემდეგ მოხელეს უფლება აქვს შეფასების შედეგები გაასაჩივროს „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილების IV თავით განსაზღვრული წესის შესაბამისად.

2. თანამშრომელს საბოლოო შეფასების შედეგების მიღებიდან (საბოლოო შედეგების შესახებ უკუკავშირის შეხვედრა) 3 სამუშაო დღის ვადაში შეუძლია გაასაჩივროს შეფასების შედეგები.

3. გასაჩივრების შესახებ მიმართვა ხორციელდება სახალხო დამცველის/სახალხო დამცველის მოადგილის სახელზე ელექტრონული ან მატერიალური განაცხადის მეშვეობით.

4. საჩივარი განიხილება კომისიური წესით. კომისიის წევრი არ შეიძლება იყოს მომჩივანი თანამშრომლის უშუალო ან/და ზემდგომი უფროსი (ასიგნატორი).

5. კომისიის წევრების რაოდენობა უნდა იყოს კენტი. კომისიის წევრები შესაძლებელია იყვნენ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი და ნებისმიერი სპეციფიკით ახლო მდგომი ერთეულის ხელმძღვანელი ან/და სახალხო დამცველი/სახალხო დამცველის არაკურატორი მოადგილე.

6. საჭიროების შემთხვევაში, კომისიის წევრად დასაშვებია გარედან, დამოუკიდებელი შესაბამისი სპეციალისტის მოწვევა.

7. გასაჩივრების შედეგად დაწერილი ქულა საბოლოოა. თანამშრომელს საბოლოო შედეგების გასაჩივრება შეუძლია სასამართლოს გზით.

მუხლი 24. კონფიდენციალობა

1. თანამშრომლის შეფასების შედეგები კონფიდენციალურია. შეფასების პროცედურიდან გამომდინარე შეფასების შედეგებზე ინფორმაციას ფლობენ: თავად თანამშრომელი, უშუალო ხელმძღვანელი, ასიგნატორი და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი.

2. შეფასების პროცესში ჩართული პირები ვალდებულნი არიან უზრუნველყონ შედეგების კონფიდენციალობა.

3. აპარატი ვალდებულია შეინახოს თანამშრომელთა შეფასების შედეგები წინასწარ განსაზღვრული ვადების შესაბამისად.

თავი VI. შეფასების ანგარიშგება

მუხლი 25. შეფასების შედეგების სისტემატიზაცია და ანგარიშის წარდგენა

აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული შეფასების შედეგების ასახვას, სისტემატიზაციასა და შეფასების ანგარიშის წარდგენას უზრუნველყოფს ,,პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილების V თავით განსაზღვრული წესის შესაბამისად.

თავი VII.

გარდამავალი დებულება

მუხლი 26. წესში ცვლილების შეტანის წესი

ამ წესის გაუქმება, მასში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი წესით, საქართველოს სახალხო დამცველის ბრძანებით.

დანართი 1 - საკვანძო კომპეტენციები

1. შედეგების მიღწევაზე ორიენტაცია
<u>განმარტება</u> მოტივაცია და პასუხისმგებლობა მიაღწიო დაგეგმილ შედეგებს და მიიღო გადაწვეტილებები მათ მისაღწევად.

საუკეთესო	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
მენეჯერული პოზიციები			
• განსაზღვრავს სტრუქტურული ქვედანაყოფის სამუშაო სტანდარტებს და ახდენს მის ეფექტიან კომუნიკაციას თანამშრომლებთან, რათა ყველამ გაიაზროს თავისი როლი და მიზნები, ამას აკეთებს დაგეგმილად და სტრუქტურული ერთეულის ყველა მოხელის ინფორმირებით; • აანალიზებს პრობლემებს, რომ სისტემურად აღმოფხვრას იგი; • მიუხედავად წარმოქმნილი სირთულეებისა, ყოველთვის მიისწრაფვის დაგეგმილი შედეგის მისაღებად და იგივეს წაახალისებს თანამშრომლებშიც; • ეფექტიანად იყენებს მწირ რესურსებს, რათა გააუმჯობესოს საქმიანობის შედეგები.	• განსაზღვრავს სტრუქტურული ქვედანაყოფის სამუშაო გეგმას, სტანდარტებს და აცნობს მას თანამშრომლებს; • ეფექტურად უმკლავდება სირთულეებს, რომლებმაც შესაძლოა შეაფერხონ შედეგების მიღწევა; • მონიტორინგს უწევს თანამშრომლების მიერ დაგეგმილი შედეგების მიღწევას; • ხელმძღვანელს აწვდის ობიექტურ და მიუკერძოებელ ინფორმაციას. • იღებს პასუხისმგებლობას სტრუქტურული ერთეულის მუშაობასა და შედეგებზე; განსაზღვრავს სწრაფი და ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღების სტანდარტს სტრუქტურულ ერთეულში; • ცდილობს გადაბრალების პრაქტიკის აღმოფხვრას, რაც თანამშრომლებს აძლევთ საშუალებას ისწავლონ საკუთარ შეცდომებზე.	• არასაკმარის დროს და ყურადღებას აქცევს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებისათვის სამუშაო გეგმების და სტანდარტების გაცნობას; • ყოველთვის არ არის ინფორმირებული გაცემულ დავალებათა შესრულების პროგრესის შესახებ; • როგორც წესი, რეაგირების რეჟიმში უმკლავდება შედეგების მიღწევასთან დაკავშირებულ სირთულეებს; • არ სურს იმ რჩევების და ინფორმაციის მიწოდება, რომელთა მოსმენაც სასურველი არაა ხელმძღვანელობისათვის; • პასუხისმგებლობას იღებს მხოლოდ საკუთარ ქმედებებზე;	• არ აქცევს ყურადღებას სტრუქტურულ ერთეულში სამუშაო ეთიკის ჩამოყალიბებას; • არ იყენებს დაგეგმვას, სამუშაო სტანდარტების შემუშავებას • არ ახდენს იმ საკითხებთან დაკავშირებითს კომუნიკაციას თანამშრომლებთან, რაც უკავშირდება მიზნის მიღწევას, გეგმებს და სამუშაო სტანდარტებს; • არ ახდენს პრობლემური საკითხების კომუნიკაციას, მათი დროულად გადაჭრის მიზნით, რაც თავის მხრივ, აფერხებს შედეგების მიღწევას; • იღებს არასათანადო გადაწყვეტილებებს; • აჭიანურებს გადაწყვეტილების მიღებას; • ხელმძღვანელებს არ აჩვენებს პრობლემის სირთულეს. არაა გახსნილი სრულად წარმოაჩინოს არსებული სურათი; • არ დგას თანამშრომლების გვერდით და პასუხისმგებლობას არ იღებს სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობაზე.
არა მენეჯერული პოზიციები			
• ყოველთვის ბოლომდე მიჰყავს დაწყებული სამუშაო; ბოლომდე მიჰყვება პროცესებს; • საჭიროების შემთხვევაში, ალტერნატიული	• იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ ქმედებებზე, საქმის დროულად და ხარისხიანად შესრულებაზე; არ საჭიროებს შეხსენებას და გადამოწმებას. ყურადღებას	• სამუშაოს შესრულება არასტაბილურია დროულობის და ხარისხის მიმართულებით ან/და სრულდება დამაკმაყოფილებელ დონეზე - დავალებები	• ხშირად ვერ ასრულებს სამუშაოს დაწესებულ ვადებში ან/და ასრულებს დაბალი ხარისხით • სამუშაოს დასრულებისათვის სჭირდება მუდმივი შეხსენება;

გზების გამოყენებით/ შეთავაზებით ასრულებს დაწყებულ საქმეებს; • გაწეული სამუშაო გამოირჩევა მაღალი ხარისხით. • დადებითი შედეგის მისაღებად, კომპეტენციის ფარგლებში, შეუძლია გააკეთოს იმაზე მეტი ვიდრე მოეთხოვება; • ყოველთვის იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ ქმედებებზე - როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში - არ ეშინია იმის აღიარება, რომ რაიმე არასწორად ან ბოლომდე ვერ გაიგო.	ამახვილებს მნიშვნელოვან დეტალებზე; • კომპეტენციის ფარგლებში, იღებს დროულ და გააზრებულ გადაწყვეტილებებს; • წინააღმდეგობების მიუხედავად, არ ნებდება და აღწევს სასურველ შედეგს; • ბოლომდე მიჰყვება დაწყებულ საქმეს და ინტერესდება დამდგარი შედეგით; • სამუშაოს დროული შესრულების მიზნით, ეფექტიან ორგანიზებას უწევს სამუშაო პროცესებს; • როგორც წესი, აღიარებს შეცდომებს; • დისციპლინირებულია და მოქმედებს შინაგანაწესის და პროფესიული ეთიკის შესაბამისად;	საჭიროებს დამატებით დამუშავებას. • ზოგჯერ საჭიროებს შეხსენებას და მიყოლას დავალებების დასასრულებლად; • ზოგჯერ სამუშაოს ვერ ასრულებს დროულად, რადგან პროცესი არ არის სათანადოდ ორგანიზებული; • მოთხოვნისამებრ იღებს დროულ გადაწყვეტილებებს; თუმცა შეძლებისდაგვარად ცდილობს გადაწყვეტილების მიღება გადაამისამართოს ზემდგომთან, როცა გადაწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული მის დონეზე; • საკუთარი ნაწილის შესრულების შემდგომ ბოლომდე არ მიყვება საქმეს, არ ინტერესდება შედეგით, როცა ეს მნიშვნელოვანია; • არ ითვალისწინებს კონსტრუქციულ შენიშვნებს, ხშირად მიმართავს თავის მართლების სტრატეგიას.	• ჩერდება და ნებდება პირველივე დაბრკოლებისას; • ხშირად არასწორად გეგმავს სამუშაო პროცესს; • გადაწყვეტილების მიღებას ხშირად ამისამართებს ზემდგომთან; • ხშირად იღებს გადაწყვეტილებებს საკუთარი პასუხისმგებლობის მიღმა; • მალავს შეცდომებს ან/და ხშირად ადანაშაულებს სხვებს; • ხშირად არადისციპლინირებულია და არღვევს შინაგანაწესს და პროფესიული ეთიკას.

2. განვითარება			
<u>განმარტება</u> **განვითარება წარმოადგენს სურვილსა და საშუალებას შემდგომში განავითარო და გააუმჯობესო საკუთარი უნარ-ჩვევები, ცოდნა და გამოცდილება.**			
საუკეთესო	**კარგი**	**დამაკმაყოფილებელი**	**არადამაკმაყოფილებელი**
მენეჯერული პოზიციები			
• სამაგალითოა თვითგანვითარების კუთხით (იგულისხმება ისეთი განვითარება, რაც მის სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებას უკავშირდება) და	• ხელს უწყობს და ზრუნავს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე; • მართავს თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესს, რეგულარულად აწვდის უკუკავშირს, ასევე განსაზღვრავს იმ სფეროებს, რომლებიც საჭიროებს	• არ აფერხებს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას; • უკუკავშირს ძირითადად კრიტიკულ შემთხვევებში იძლევა; • ძირითადად სხვისი ინიცირების	• არ უწყობს ხელს თანამშრომელა განვითარებას; • დაუსაბუთებლად უარს ამბობს თანამშრომლებს ტრენინგ კურსებზე გაგზავნაზე;

აქტიურად უწყობს ხელს სხვების პროფესიულ განვითარებას; • სამაგილითოდ იყენებს პროფესიული განვითარების ფარგლებში შეძენილ ცოდნას; • აწვდის კონსტრუქციულ უკუკავშირს, განსაზღვრავს თანამშრომელთა განვითარების საჭიროებებს და პოულობს განვითარების მრავალფეროვან გზებს; • ეხმარება თანამშრომლებს თავდაჯერებულობისა და შესაძლებლობების განვითარებაში, მათი პოტენციალის სრულად რეალიზების მიზნით; • ორგანიზებას უკეთებს შეხვედრებს, რომელთა მიზანია ცოდნის გაზიარება; • გადასცემს ცოდნას როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ გარემოში; • ღიაა, განიხილოს მიღებული გამოცდილება და წარუმატებლობები; • ხელს უწყობს ცოდნის განვითარებისა და ცოდნის გაზიარების კულტურის დანერგვას.	განვითარებას; • თანამშრომლებს უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას და აძლებს შესაბამის რჩევებს.; • თანამშრომლებს უწევს მენტორობას; • ეხმარება თანამშრომელს აღმოაჩინოს ძლიერი მხარეები, პოტენციალი. უჩვენებს გზებს, როგორ გადალახოს სამუშაოს წარმატებით შესრულებასთან დაკავშირებული დაბრკოლებები; • თავისი მართვის სტილით ცდილობს მიაჩვიოს თანამშრომლები პრობლემების იდენტიფიცირებას და გადაჭრას.	შემთხვევაში, აგზავნის თანამშრომლებს ტრენინგ კურსებზე.	• თანამშრომლებს არ აძლევს უკუკავშირს განვითარების საჭიროებებთან დაკავშირებით; • ხელს უწყობს კულტურას, რომელშიც თანამშრომლები (ჯგუფები) თავს იმკვიდრებენ ექსპერტული ინფორმაციის ექსკლუზიური ფლობით.
არა მენეჯერული პოზიციები			
• გუნდში ლიდერია ინფორმირებულობისა და ექსპერტულობის კუთხით თავის საქმიანობის ფარგლებში; • უზიარებს კოლეგებს სასწავლო შესაძლებლობებს, წყაროებს;	• ორიენტირებულია პროფესიულ განვითარებაზე და ეძებს დამატებით სასწავლო შესაძლებლობებს, რათა უკეთ გაართვას თავი დაკისრებულ მოვალეობებს; მუდმივად სწავლობს და ვითარდება; • გახსნილია იდეებისადმი • ცდილობს მოიპოვოს უკუკავშირი რათა	• გამოხატავს სურვილს გააუმჯობესოს შესრულების ხარისხი; • დისკომფორტი აქვს ახალი ტიპის დავალებების შესრულებაზე; ცდილობს თავიდან აირიდოს; • იშვიათად ცდილობს დამოუკიდებლად გაიღრმავოს ცოდნა;	• პროფესი ული განვითარ ება მინდობი ლი აქვს ორგანიზ აციაზე; • არ ცდილობ ს,

○ ინიციატივას ავლენს მიიღოს ახალი დავალებები რათა მიიღოს ახალი გამოცდილება; • გუნდის წევრებს უზიარებს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას; • მენტორინგს უწევს თანამშრომლებს;	გააუმჯობესოს შედეგები; • აცნობიერებს საკუთარ სუსტ და ძლიერ მხარეებს; • მზადაა გამოწვევებისათვის • მოწადინებულია, ფორმალიზება/დოკუმენტირება გაუკეთოს თავის უნიკალურ ცოდნასა და გამოცდილებას.	• იშვიათად ითხოვს უკუკავშირს, რათა გააუმჯობესოს შედეგები; • ნაკლებად უკვირდება საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებს.	დამოუკიდებლად მოიძიოს განვითარების სხვადასხვა საშუალება; • არ არის ორიენტირებული შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებაზე; • არარეალისტური წარმოდგენები აქვს საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებთან დაკავშირებით; • თავს იკავებს ცოდნის და განვითარების ათვის საჭირო რესურსების გაზიარებისაგან; • ცდილობს, იყოს ცოდნის ექსკლუზიური მფლობელი; • მოტივაციას უკარგავს სხვებს, ისწავლონ მეტი ან გამოიყენონ ახალი პრაქტიკები; • იყენებს ლიმიტირებულ ცოდნას და პრაქტიკებს, იჩენს სიხისტეს

			ახალ დავალებებზე მუშაობისას, უარყოფითად აა განწყობილი მათ მიმართ.

3. გუნდური მუშაობა და ჩართულობა			
<u>განმარტება</u> **გუნდური მუშაობა წარმოადგენს იმის დადასტურებას, რომ უფრო მეტი რამის მიღწევაა შესაძლებელი ერთობლივი ძალისხმევით, ვიდრე ცალკე მუშაობით, ასევე წარმოადგენს ერთგვარ ჩართულობას სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებასა და მიზნების მიღწევაში.**			
საუკეთესო	**კარგი**	**დამაკმაყოფილებელი**	**არადამაკმაყოფილებელი**
მენეჯერული პოზიციები			
• სხვა ერთეულების პრობლემებს მნიშვნელოვნად მიიჩნევს და მზადაა, შესაძლებლობის ფარგლებში ყოველთვის დაეხმაროს მათ; • რთული მიზნების შესრულების კუთხით, ერთობლივი ძალისხმევით გუნდი იმაზე მეტს აკეთებს, ვიდრე მისგან ელოდებიან. • იცის გუნდის წევრების ძლიერი და სუსტი მხარეები; ეფექტიანად იყენებს თანამშრომელთა ძლიერ მხარეებს და ეხმარება სისუსტეების დაძლევაში; • მუდმივად ახდენს კონფლიქტური სიტუაციის პრევენციას ან წარმოქმნილი პროცესის დარეგულირებას; • ფიქრობს	• საერთო მიზნის მისაღწევად თანამშრომლობს სხვა ერთეულებთან; • ქმნის ეფექტურ გუნდს, რომელსაც სურს რაიმეს მიღწევა და ისწრაფვის მეტისკენ; • საკუთარი აქტივობით და მაგალითით მოუწოდებს სხვებს წვლილი შეიტანონ გუნდური მუშაობის პროცესში; • ისმენს გუნდის წევრების მოსაზრებებს და აფასებს მათ ძალისხმევას; • გუნდს აწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევაა საჭირო ერთად და რა არის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა; • ჩართულობის უზრუნველყოფით, ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას; • კოლეგებს ეპყრობა სამართლიანად და თანასწორად;	• ინერტულია სხვა ერთეულებთან თანამშრომლობის კუთხით, სჭირდება ზედა რგოლის მითითება თანამშრომლობის გასაუმჯობესებლად. • მიშვებული აქვს გუნდის ფორმირება, თუმცა პოზიტიურია გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში; • ინერტულია გუნდის წევრებს გააცნოს ერთმანეთის საქმიანობა; • სიტუაციურად, თუმცა არა რეგულარულად რთავს თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღებისა და დაგეგმვის პროცესში; • სრული დატვირთვით ვერ იყენებს გუნდის წევრების განსხვავებულობებს და პოტენციალს; • ზოგჯერ ვერ ახდენს კონფლიქტური სიტუაციების პრევენციას და/ან მოგვარებას;	• იზოლირებულად განიხილავს საკუთარ ერთეულს და გუნდს, ორგანიზაციის ერთიან დღის წერიგში დისონანსი შეაქვს თავისი ქმედებებით/უმოქმედობით; • სწორად ვერ აფასებს თანამშრომლების კომპეტენციას და არ შეუძლია წარმატებული გუნდის ჩამოყალიბება; • არ გასცემს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციას, რომელიც სხვა თანამშრომლებს დაეხმარება სამუშაოს უკეთ შესრულებაში; • არ აფასებს გუნდის წევრთა მრავალფეროვნებას; • იღებს გადაწყვეტილებას სხვების ჩართულობის გარეშე; • არ აფასებს გუნდის წევრთა მრავალფეროვნებას; • გარკვეული პირებისადმი/ჯგუფებისადმი იჩენს ფავორიტიზმს; • თანამშრომლებს უზღუდავს შესაძლებლობას, გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები. • იყენებს დესტრუქციულ კრიტიკას; • სამართლიანად და პატივისცემით არ ეპყრობა გუნდის წევრებს;

ინფორმაციის მიმოცვლის და გუნდური შეჭიდულობის გაზრდის მეთოდებზე და კომპეტენციის ფარგლებში ნერგავს ამ ინიციატივებს პრატქიკაში.	• შეუძლია საერთო ინტერესების და ღირებულებების მოძებნა კონფლიქტის აღმოფხვრის მიზნით.		• ზოგჯერ გუნდის შრომას თავისად მიიწერს; • ვერ ახდენს თანამშრომელთა შორის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის საფრთხის იდენტიფიცირებას, ვერ წყვეტს წარმოქმნილ კონფლიქტებს ან/ნაკლებად ერთვება თანამშრომელთა შორის კონფლიქტის გადაწყვეტაში.
არა მენეჯერული პოზიციები			
• ისმენს გუნდის წევრების მოსაზრებებს და აფასებს მათ ძალისხმევას; • აქტიურად უწყობს ხელს გუნდის წევრებს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში; • პოზიტიური გავლენა აქვს გუნდის წევრებზე და სამუშაო პროცესზე; • კარგად აქვს გააზრებული გუნდის ყველა წევრის უფლება-მოვალეობები, საჭიროებისამებრ შეუძლია მათი ჩანაცვლება; გუნდის ახალ წევრებს ეხმარება ინტეგრირებაში. • აქტიურია კავშირების გამყარების კუთხით, მზადაა შეხვდეს კოლეგებს, როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ სიტუაციაში; • აქვს მრავალფეროვან გუნდში მუშაობის უნარი; • ცდილობს წინასწარ განჭვრიტოს და აირიდოს კონფლიქტური სიტუაცია;	• თვალს ადევნებს ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ სიახლეებს, ინფორმირებულია მთავარი მიღწევებისა და წარმატებების შესახებ; • ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და თავადაც უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას; • შეუძლია სხვების წვლილის დანახვა და აღიარება საერთო წარმატებაში; • ყურადღებას იჩენს გუნდის წევრებისადმი; • აქტიურად შეაქვს წვლილი გუნდის მუშაობაში; • კონფლიქტს არიდებს თავს, ცდილობს სიტუაციის განმუხტვას; • საკუთარი აქტივობით მოუწოდებს სხვებს, წვლილი შეიტანონ გუნდური მუშაობის პროცესში.	• პროაქტიულად არ ინტერესდება ორგანიზაციაში, ერთეულში დაგეგმილი სიახლეებით; • არ ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და არც საკუთარ გამოცდილებას უზიარებს; • • აქვს ზოგადი წარმოდგენა გუნდის წევრების უფლება-მოვალეობებზე; • უჭირს კოლეგათა ჩანაცვლება მაშინ, როდესაც ამის წინასწარი მოლოდინი არსებობს; • მხოლოდ მოთხოვნის შემთხვევაში გამოთქვამს პირად მოსაზრებებს; • მხოლოდ ვიწრო საქმიან კონტექსტებში, ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და	• არასდროს ინტერესდება და არ ფლობს ორგანიზაციის საქმანობასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან, ხელმისაწვდომ ინფორმაციას. • კოლეგების მხარდაჭერის ნაცვლად ორიენტირებულია საკუთარ მიზნებზე; • ნეგატიურად საუბრობს გუნდის წევრების შესახებ; • კრიტიკულ, მნიშვნელოვან მომენტებში არ ეხმარება კოლეგებს; • არასდროს ეხმარება ახალ თანამშრომლებს გუნდში ადაპტაციაში; • იყენებს სარკასტულ ან/და უხეშ მიმართვებს კოლეგების მიმართ; • საერთო წარმატებაში მხოლოდ საკუთარი წვლილის დანახვა შეუძლია; • იზოლირებულად მოქმედებს, როდესაც გუნდური ქმედება/მუშაობაა საჭირო • ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს.

• თანამშრომლებს შორის კარგი მედიატორია.		თავადაც უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას; • თავს არიდებს კონფლიქტურ სიტუაციებს.	

4. პროაქტიულობა / ინიციატივის გამოჩენა			
<u>განმარტება</u> **პროაქტიულობა და ინიციატივის გამოჩენა ითვალისწინებს საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით ახალი იდეების გამოვლენას, შემუშავებას, მოლოდინის მკაფიოდ ჩამოყალიბებას, დაგეგმვისა და ორგანიზების უნარს. საჭირო მომენტში საქმიანობის ახალი ფორმების წამოწყების უნარს და სურვილს.**			
საუკეთესო	**კარგი**	**დამაკმაყოფილებელი**	**არადამაკმაყოფილებელი**
მენეჯერული პოზიციები			
• აქტიურად წაახალისებს როგორც დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს, ასევე, სხვა კოლეგებს, გააზიარონ იდეები; • მუდმივად აანალიზებს სამუშაო გეგმას, პრიორიტეტების ცვლილებისა და განვითარების მიზნით; • ახდენს სამუშაო გეგმის კოორდინაციას სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, რათა უზრუნველყოს წარმატებული თანამშრომლობა და შეამციროს გაუთვალისწინებელი არასასურველი შედეგების შესაძლებლობა; • მხარს უჭერს არასტანდარტული პრაქტიკების გამოყენებას, რათა გააუმჯობესოს შედეგები.	• ერთეულის სამუშაო გეგმა ორიენტირებულია მოკლე, საშუალო ვადიან და გრძელვადიან შედეგებზე; • მიმდინარე სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებისთვის, მზად არის გარდაქმნას არსებული წესები, და სამუშაო გეგმა; • წაახალისებს თანამშრომლებს, გამოთქვან საკუთარი ინიციატივები სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით; • ეტაპობრივად აანალიზებს სამუშაო გეგმას, პრიორიტეტების ცვლილებისა და განვითარების მიზნით.	• ფორმალურად შემუშავებული აქვს ერთეულის სამუშაო სტრატეგია, თუმცა ხედვები, სავარაუდო შედეგები ოპერატიული და ტაქტიკური დონით შემოიფარგლება • მიმდინარე სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებას ახორციელებს მითითებისამებრ, იშვიათად გამოთქვამს ინიციატივას მათ გარდაქმნასთან დაკავშირებით; • ზოგჯერ აანალიზებს სამუშაო გეგმას, პრიორიტეტების ცვლილებისა და განვითარების მიზნით.	• მხოლოდ ტაქტიკურ დონეზე გეგმავს ერთეულის საქმიანობას, თავს არიდებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, სიტუაციის პროაქტიულად მართვას; • თითქმის არასოდეს გამოთქვამს მზადყოფნას, გარდაქმნას არსებული წესები მიმდინარე პროცესების გაუმჯობესებისთვის; • არ გააჩნია პროცესების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული იდეები; • არ აანალიზებს სამუშაო გეგმას, გაუმჯობესებელი შედეგების მისაღწევად: • არ ახდენს სირთულეების შესახებ კომუნიკაციას.
არა მენეჯერული პოზიციები			
• ორიენტირებულია როგორც მოკლე, ისე გრძელვადიან შედეგებზე; სამუშაო გეგმებში ასახულია გრძელვადიანი	• შეუძლია პირადი მოსაზრების გამოთქმა, საკუთარ შეხედულებებს	• როგორც წესი, რეაგირების რეჟიმში მოქმედებს	• მუდმივად თვალსაწიერიდან რჩება საქმიანობის პროცესში არსებული

მიზნების მიღწევის ეფექტიანი სტრატეგიები; • ხელმძღვანელს სთავაზობს და დამაჯერებლად უსაბუთებს გასაუმჯობესებელ იდეებს; • აანალიზებს სამუშაო პროცესს და წარმოადგენს მათი გაუმჯობესების/ ოპტიმიზირების გეგმას; • სწრაფადვე აფრთხილებს ხელმძღვანელს შესაძლო პრობლემების შესახებ, რომელიც ცდება მხოლოდ ერთეულის სამუშაო არეალს და წარმოადგენს მათი გადაჭრის გზებს.	აფიქსირებს მკაფიოდ და კონსტრუქციულად, სხვების დარწმუნების მიზნით; • წინასწარი დაგეგმვით პრევენციას უკეთებს გაუთვალისწინებელ არასასურველ შედეგებს; • დროულად აფრთხილებს ხელმძღვანელს რთულად შესასრულებელი ან დაგვიანებული დავალებების შესახებ, აწვდის ინფორმაციას მიზეზის და შესაძლო შედეგების შესახებ.	• იშვიათად გეგმავს, თუ როგორ უნდა იქნას შედეგი მიღწეული; • ძირითადად, მხოლოდ აფრთხილებს ხელმძღვანელს არსებული პრობლემების შესახებ და არ სთავაზობს მისი მოგვარების გზებს; • იშვიათად, ძირითადად მოთხოვნის შემდეგ გამოთქვამს პირად მოსაზრებებს; • იშვიათად სთავაზობს ხელმძღვანელს ახალ იდეებს;	და პოტენციური რისკები/ შეფერხებები/ გაუმართაობა; • არასდროს გამოხატავს ინიციატივას; • არ გააჩნია არანაირი მოსაზრებები მიმდინარე სამუშაო პროცესის გაუმჯობესების კუთხით, მაშინაც კი როცა ეს ძალიან ცხადია; • თავს იკავებს პირადი მოსაზრების გამოთქმისაგან, როდესაც საჭიროა მისი გაზიარება; • დროულად არ აფრთხილებს ხელმძღვანელს პრობლემებთან დაკავშირებით.

დანართი 2 - ქულათა შიდა ორგანიზაციული განმარტებები

არადამაკმაყოფილებელი

- თანამშრომელი სისტემატურად უშვებს ერთგვაროვან შეცდომებს და არ პროგრესირებს
- თანამშრომელი არ ავლენს პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებს, ვერ ასრულებს სამუშაოს და უშუალო ხელმძღვანელის მცდელობისა და მითითების მიუხედავად, არ ცდილობს განვითარებას/ გამოსწორებას
- თანამშრომელი უარს ამბობს ზოგიერთი ტიპის სამსახურებრივი დავალების შესრულებაზე ობიექტური და კანონით განსაზღვრული მიზეზის მითითების გარეშე
- დავალება სისტემატიურად არ სრულდება დროულად, სათანადო ხარისხით და დავალების შესრულების ვადები სისტემატიურად დარღვეულია
- დავალება არ შეესატყვისება წინასწარ დასმულ საკითხს და დასახულ ინდიკატორებს, რის გამოც მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი გახდა გადასამუშავებელი
- თანამშრომლის მიერ დადგენილი პროცედურის/მეთოდოლოგიის დარღვევა, ქმედების განხორციელება, რომელიც უარყოფითად აისახება ან/და შესაძლოა აისახოს ერთეულის/დაწესებულების ამოცანების შესრულებაზე/ ხარისხზე და იმიჯზე
- თანამშრომლის გადაწყვეტილებამ/საქმიანობამ რეპუტაციული ან/და მატერიალური ზიანი გამოიწვია

დამაკმაყოფილებელი

- დავალებები სისტემატიურად ვერ სრულდება შეთანხმებული სტანდარტით:
- დავალება შესრულდა, მაგრამ საჭიროებს დამატებით დამუშავებას (შინაარსობრივი, სტილისტურს და ა.შ), იგი საბოლოო პროდუქტად ვერ გამოდგება და დამატებით საჭიროებს დროით და ადამიანურ რესურს დადგენილ ვადებში მის შესასრულებლად

- ყოველთვიურად შესასრულებელი საქმიანობის მოცულობის არაუმეტეს მეოთხედ შემთხვევაში ირღვევა შესრულების ვადები ან/და სამუშაო არ სრულდება სათანადო ხარისხით, რაც არსებითად უარყოფით გავლენას არ ახდენს სამუშაო პროცესზე ან/და აპარატის საქმიანობაზე
- მინიმალური სტანდარტით შესრულდა დავალება;
- დავალება დაეფუძნა ძველ ნამუშევრებს, არ მოიცავს სიახლეს, არ ჩაიდო დამატებითი ძალისხმევა (გამონაკლისია შაბლონური ადმ. დოკუმენტები)
- დავალებები ვერ სრულდება დამოუკიდებლობის იმ ხარისხით, რომელიც თანამშრომლის კომპეტენციის არეალშია
- შეუძლებელია დავალების სრულად დელეგირება, მიუხედავად იმისა, რომ დავალება შეესაბამება კომპეტენციის არეალს (თანამდებობრივ რანგს)
- საჭიროებს ხელმძღვანელის მხრიდან ხშირ მითითებებს ერთიდაიგივე/მსგავსი ტიპის დავალებების შესრულებასთან დაკავშირებით

კარგი

- სამუშაოს სრულდება ყოველთვის დადგენილ ვადებში, შეთანხმებული სტანდარტით და პროცედურის შესაბამისად
- შექმნილი პროდუქტი არ საჭიროებს მნიშვნელოვან ცვლილებებს, გადამუშავებას, თემატურ გამართვას
- დასახული ამოცანები დამოუკიდებლად, დახმარების გარეშე მიღწეულია შეთანხმებული სტანდარტით
- მოხელე მასზე დაკისრებულ სამუშაოს, შეთანხმებულ ფუნქციებს ასრულებს ყოველთვის კარგად, მისი კვალიფიკაციის და დაკისრებული მოვალეობების შესაბამისად, მისი კომპეტენციები შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს
- აქვს გააზრებული საკუთარი პასუხისმგებლობის ფარგლები
- იცავს შრომის დისციპლინას.

საუკეთესო

- დავალება აჭარბებს მოლოდინს, წინასწარ დათქმულ და შეთანხმებულ სტანდარტს
- დავალება შესრულდა ინოვაციურად/ შემოიტანილია ახალი ინიციატივა, რამაც მოიტანა სტანდარტის გაუმჯობესება, ან სარგებელი; შესრულებული დავალება გახდა შაბლონი
- შემჭიდროვებულ ვადებში ან სტრესულ პირობებში საუკეთესო შესრულება; მხოლოდ ზეგანაკვეთური სამუშაოს ან/და დამატებითი ფუნქციის დაკისრების ფარგლებში დავალების შესრულება არ მიიჩნევა საუკეთესო შესრულებად
- დავალება საბოლოოა, გაიარა ჩასწორების გარეშე სხვადასხვა ავტორიზაციის დონე
- თანამშრომლის აქტივობამ გამოიწვია შიდა ადამიანური/ ფინანსური/დროითი რესურსის მნიშვნელოვანი დაზოგვა და აღნიშნული არ იყოს დაკავშირებული მის ჩვეულებრივი ვალდებულებების შესრულებასთან
- თანამშრომლის ინიციატივამ მოახდინა პროცესის ოპტიმიზაცია/ გაუმჯობესება
- შეთანხმებულ ფუნქციებს ასრულებს მნიშვნელოვნად უკეთესად და იმაზე გაცილებით კარგად, ვიდრე ეს მოსალოდნელი იყო მისი კვალიფიკაციის და დაკისრებული მოვალეობების შესაბამისად,
- მისი კომპეტენციები მკვეთრად გამორჩეულია და მნიშვნელოვნად აღემატება დადგენილ მოთხოვნებს.
- დავალებები ყოველთვის შესრულებულია და ხელმძღვანელისთვის ჩაბარებულია დადგენილ/შეთანხმებულ ვადაზე გაცილებით ადრე
- შესრულებულ სამუშაო გამოირჩევა მაღალი აკადემიური სტანდარტით, მომზადებული დოკუმენტები არის დასაბუთებული საუკეთესო და უახლესი საერთაშორისო სტანდარტებით (დოკუმენტის სპეციფიკის გათვალისწინებით)

- მოხელის მიერ შექმნილი დოკუმენტები გამოიყენება ნიმუშად სხვა მოხელეების მიერ.
- პრობლემების შემთხვევაში პოულობს მათი გადაწყვეტის უმოკლეს და ყველაზე ეფექტურ გზას
- სისტემატიურად განმეორებადი ფუნქციის შესრულებისას მუდმივად პროგრესულად ასრულებს სამუშაოს.
- იჩენს ინიციატივებს აპარატის ხილვადობის გაზრდის და საქმიანი რეპუტაციის წარმოჩინებისათვის და შესაბამისი ინიციატივებით მიმართავს ხელმძღვანელს.

დანართი 3. სანიმუშო ფუნქციები და მათი შეფასების ხარისხობრივი ინდიკატორები - „კარგი“ შეფასების შესაბამისად

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

დოკუმენტის შექმნა

- ➢ დასაბუთება :
  - – დოკუმენტი პასუხობს დასმულ ამოცანას
  - – აზრი მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული
  - – აქცენტები ამოცანის შესაბამისადაა დასმული
  - – რელევანტური არგუმენტები, მაგალითები ან/და პრაქტიკები გათვალისწინებულია
  - – შესაბამისობაშია ქვეყნის სტრატეგიულ დოკუმენტებთან ნორმატიულ ბაზასთან
- ➢ დოკუმენტის სტრუქტურა:
  - – ფორმალური სტრუქტურა დაცულია
  - – დუბლირებები არაა
- ➢ ინფორმაციის სისწორე:
  - – მითითებული წყარო მოკვლევადი და სანდოა
  - – მითითებული ინფორმაცია (ფაქტობრივი, სამართლებრივი და ა.შ) სწორია
- ➢ სტილისტიკა:
  - – დოკუმენტის სტილი ამოცანის/ შაბლონის/ სტანდარტის შესატყვისია
  - – დოკუმენტის ვიზუალური მხარე/ გაფორმება აღქმადი და ამოცანის შესატყვისია

კოორდინაცია

- ➢ მხარეები
  - – პროცესში ჩართული კონტაქტები მოძიებული და სწორად განსაზღვრულია
- ➢ კონტენტი
  - – ამოცანა სწორად არის ფორმულირებული
  - – ინფორმაციის მოძიება ან/და გადამოწმება ხდება პროაქტიულად
  - – ინფორმაცია სრულფასოვნადაა მოპოვებული
- ➢ პროცესი
  - – პროცესის მონიტორინგი მიმდინარეობს
  - – ინფორმაციის გაცვლა დროულია
  - – ინფორმაცია სრულფასოვნადაა გაცემული
  - – ანგარიშგება დროულია

- რისკები განჭვრეტილია და მათზე რეაგირება ხდება

კომუნიკაცია

- სამიზნე აუდიტორია
  - საკომუნიკაციო სეგმენტი სწორად არის შერჩეული
  - საკომუნიკაციო სეგმენტი შესწავლილია
  - სწორი საკომუნიკაციო არხებია შერჩეული
- გზავნილები, ინფორმაცია
  - გასაგები/ რელევანტური / მორგებული მესიჯებია შერჩეული
  - ინფორმაცია პროაქტიულად შემუშავდა/ გადამოწმდა/ გაზიარდა
  - ინფორმაციაზე უკუკავშირი მოძიებულია/ მონიტორინგი ხორციელდება

ექსპერტიზა/ შეფასება

- ინფორმაცია
  - ბოლო, განახლებული ინფორმაციის ფლობა
  - საკითხზე არსებული კომპლექსური/ ინტეგრირებული და რელევანტური ინფორმაცია მოპოვებული და დამუშავებულია
- შესაბამისობა
  - სამართლებრივი ან/და საგარეო პოლიტიკური შესაბამისობა დადგენილია (ხელშეკრულებების, სამართლებრივი დოკუმენტების საფუძველზე)
- ანალიზი
  - საკითხის ანალიტიკურად და კრიტიკულად განხილულია
  - პროგნოზები შემუშავებულია
  - რისკები იდენტიფიცირებულია და პრევენციული ზომებზე წინადადებები შემუშავებულია
  - რეკომენდაციები და შემდგომ ნაბიჯებზე წინადადებები შემუშავებულია

ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება, ანალიზი

- ინფორმაცია
  - ინფორმაცია, მონაცემები დროულად მოპოვებულია
  - ინფორმაცია, მონაცემები სრული და გადამოწმებულია
  - გარემო, კონტექსტი/ წინაპირობები შესწავლილია
  - მონაცემები აღრიცხული, შენახული, დაარქივებულია
- ანალიზი
  - მოვლენები, ფაქტები ზუსტად არის მოყვანილი
  - აზრი არგუმენტირებულად წარმოდგენილია
  - შედარებითობა/ დინამიკის მონიტორინგი/ ასახულია
  - რეზიუმე/რეკომენდაცია რეალისტური, ლაკონური და მკაფიოა, პასუხობს პრობლემას (სმარტი)

დაგეგმვა/ ორგანიზება

- დაგეგმვა
  - დრო სწორად გადანაწილებული, დაგეგმილია
  - აუდიტორიის სპეციფიკა გათვალისწინებულია
  - ნაბიჯები/ აქტივობები სწორი თანმიმდევრულობითაა
  - განსახორციელებელი ნაბიჯები კომპლექსური და ურთიერთშესაბამისია
- მონიტორინგი
  - პროცესის მიყოლა (follow up) ხორციელდება ბოლომდე

- შესაძლო პრობლემები/ რისკები დროულად იდენტიფიცირებულია და ხდება შესაბამისი რეაგირება
- მიმდინარეობს პროცესის მონიტორინგი