

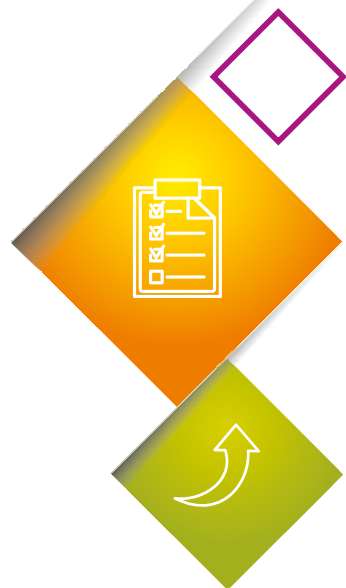
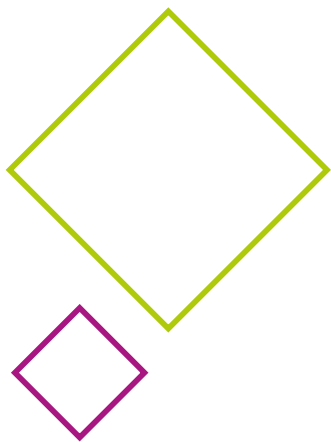
შეფასება მიზნების მიხედვით

სახელმძღვანელო
მუნიციპალიტეტების
მოხელეებისათვის

დეკემბერი 2019



Implemented by:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

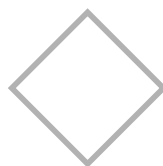


შეჯამება მიზნების მიხედვით

სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტების მოხელეებისათვის



სამაგიდო წიგნი
დეკემბერი 2019



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 ირმა მიქაძისა და ქეთევან დოლიძის მიერ

დიზაინი მომზადებულია თეონა კერესელიძის მიერ



სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
რა არის შეფასება	7
რაში ეხმარება მიზნების დასახვა ორგანიზაციას	8
რა პოზიციებისთვის ხდება მიზნების გაწერა	8
როგორ ხდება მიზნების განსაზღვრა	9
მიზნების დასახვის ციკლი	9
მენეჯერის როლი	9
SMART-მიზნების ფორმულირება	9
როგორ დავსახოთ SMART-მიზნები	10
მიზნების მიხედვით შეფასების უპირატესობა	12
მიზნების მიხედვით შეფასების სირთულეები	12
ცვლილებები შეფასების პერიოდში	13
ინდიკატორები	13
ხშირად დაშვებული შეცდომები	14
უკუკავშირი	15
უკუკავშირის მნიშვნელობა	16
უკუკავშირის ტექნიკები	17
პროფესიული განვითარება	18
მიზნების მიხედვით შეფასების მაგალითები	21
შეფასების წესი	38
დანართი 1. შეფასების კომპონენტების გაცნობის ოქმი	46
დანართი 2. შეფასების კომპონენტების გაცნობის ოქმი	48

დანართი 3. შეფასების ოქმი	50
დანართი 4. შეფასების ოქმი	52
დანართი 5. შეფასების კომპონენტების ცვლილებების ოქმი	54
დანართი 6. შეფასების შედეგების გასაჩივრების ოქმი	56



წინამდებარე სახელმძღვანელოში წარმოდგენილია საჯარო სამსახურში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდი - მიზნების მიხედვით მართვა. აღნიშნული სახელმძღვანელოს მიზანია, მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა გაუწიოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებსა და შეფასების პროცესში ჩართულ სხვა სუბიექტებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესთან დაკავშირებით.

სახელმძღვანელო მომზადდა გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) პროგრამის - „ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარება სამხრეთ კავკასიაში“ - მხარდაჭერით განხორციელებული უნიკალური პროექტის ფარგლებში, რომლის მიზანია იყო მუნიციპალიტეტების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლების გაძლიერება სამუშაოს შეფასების კუთხით. პროექტის ფარგლებში საქართველოს ყველა რეგიონიდან შეირჩა თითო თვითმმართველი ერთეულის ადამიანურ რესურსებზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც თავის რეგიონში გაავრცელებს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებულ ინფორმაციასა და რეკომენდაციებს.

2012 წლიდან ჩვენს ქვეყანაში დაიწყო საჯარო მმართველობის რეფორმა, რომლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა საჯარო სამსახურის რეფორმა. სწორედ ამ რეფორმის ფარგლებში, საქართველოს მთავრობის დადგენილებით 2014 წლის 19 ნოემბერს დამტკიცდა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია. პრიორიტეტული 10 მიმართულებიდან ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად განისაზღვრა შესრულების შეფასების შემოღება საქართველოს საჯარო სამსახურში. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს ახალი კანონის საფუძველზე შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა სრულად ამოქმედდა 2018 წლის 1 იანვრიდან.

შესრულების შეფასება არის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო და ასევე მის მიერ ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილი ფასდება. შეფასების სისტემის მიზანია, შეფასდეს საჯარო მოხელის უნარი, კომპეტენცია და მიღწევები და ხელი შეუწყოს საჯარო მოხელის მოვალეობათა შესრულების მაჩვენებლების გაუმჯობესებას ხელმძღვანელთან (შემფასებელთან) რეგულარული და სტრუქტურირებული დიალოგის გზით. შეფასების შედეგები ასევე ეხმარება საჯარო მოხელეებსა და მათ მენეჯერებს, შეიმუშაონ თანამშრომლის განვითარების გეგმა და პროფესიული უნარების გაუმჯობესების შესაძლებლობა.

სახელმძღვანელოში განხილული მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდი შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას, გაზომოს და შეაფასოს თანამშრომლის მიერ წლის განმავლობაში მიღწეული შედეგები, რითაც შეფასდება ორგანიზაციის მიერ მიღწეული მიზნები და შედეგები. აღნიშნული მეთოდი ეხმარება საჯარო დაწესებულებებს, ორგანიზაციულ დონეზე განსაზღვრონ მისია, მიზნები და ღირებულებები, ხოლო ინდივიდუალურ დონეზე - სპეციფიკური მიზნების და მიზნის მიღწევის გზები. მიზნების მიხედვით მართვა ხელს შეუწყობს არა მხოლოდ ინდივიდუალურად თანამშრომლის, არამედ სტრუქტურული ერთეულის მიზნების მიღწევას, რაც საბოლოოდ ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს.

სახელმძღვანელო მომზადებულია მუნიციპალიტეტების მოხელეებისათვის და მასში განხილულია მიზნების მიხედვით მართვის თეორიული საკითხები და პრაქტიკული რეკომენდაციები მიზნების ფორმულირებასთან და ინდივიდუალურ დონეზე მათ განსაზღვრასთან, ასევე მიზნის მიღწევის ინდიკატორების დადგენასთან, მენეჯერის როლთან და მნიშვნელობასთან დაკავშირებით. სახელმძღვანელო იმითაც არის აღსანიშნავი, რომ იგი აქცენტს აკეთებს ეფექტიანი მართვის ინსტრუმენტის - უკუკავშირის მნიშვნელობაზეც, რომელიც ჯერ კიდევ სიახლეა ქართული საჯარო სამსახურისათვის და დასამკვიდრებელია პრაქტიკაში.

სახელმძღვანელო საშუალებას მისცემს არა მარტო მუნიციპალიტეტის მოხელეებს, არამედ შეფასებით დაინტერესებულ ნებისმიერ მკითხველს, მარტივად მოიძიოს პასუხი მიზნების მიხედვით მართვის, როგორც შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებული და ობიექტური მეთოდის, საკითხებთან დაკავშირებით.

ეკატერინე ქარდავა

სამართლის დოქტორი, თსუ-ის ასოცირებული პროფესორი,

სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი

წინამდებარე გზამკვლევი - „შეფასება მიზნების მიხედვით - სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტების მოხელეებისათვის“ - მომზადდა და გამოიცა საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით 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 ყველა ის გამოცდილება, რომელიც მიღებულია 2019 წელს GIZ-ის მიერ საქართველოს ყველა რეგიონიდან შერჩეულ თითო მუნიციპალიტეტთან თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობის შედეგად.

გზამკვლევი ითვალისწინებს რეკომენდაციებს, რომლებიც ეხება ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე შეფასების სისტემის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული, წარმატებული და ობიექტური მეთოდის - მიზნების მიხედვით დანერგვას. მასში მკითხველი გაეცნობა როგორც მიზნების მიხედვით მართვის თეორიულ საკითხებს, ასევე პრაქტიკულ რჩევებსაც, როგორებიცაა სარეკომენდაციო სახის შეფასების წესი და შერჩეული სამსახურებისათვის განვრდილი მიზნების ნიმუშები.

გზამკვლევის მიზანია, მეთოდოლოგიური დახმარება გაუწიოს და საქმიანობა გაუმართავოს თვითმმართველი ერთეულების ადამიანურ რესურსებზე პასუხისმგებელ პირებს, აგრეთვე ხელმძღვანელებსა და შეფასების პროცესში ჩართულ ყველა დაინტერესებულ პირს სამუშაოს შეფასების საკითხებთან დაკავშირებით.

GIZ-ის პროგრამა

„ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარება სამხრეთ კავკასიაში“

რა არის შეფასება

შესრულებული სამუშაოს შეფასება თანამშრომლების მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი, თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების და ორგანიზაციაში შეტანილი წვლილის რეგულარული შემოწმებაა. ამ დროს ხდება თანამშრომლის უნარების, მიღწევების და განვითარების შეფასება. ორგანიზაციები შეფასების სისტემას იყენებენ იმისათვის, რომ თანამშრომლებს აჩვენონ მათი შესრულების და შედეგების „დიდი სურათი“ (Big picture) - მათი საქმიანობის კავშირი ორგანიზაციის შედეგებთან.

მიზნების მიხედვით მართვა

შეფასების სისტემის ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გამოყენებად და წარმატებულ მეთოდად მიიჩნევა მიზნების მიხედვით მართვა (MBO). ამ მეთოდის მიხედვით, თქვენ აფასებთ თქვენს თანამშრომელს ძირითადი შედეგების მიხედვით. მიზნების მიხედვით მართვა მეტია, ვიდრე შეფასების მეთოდი. ხშირად ის მთელი ორგანიზაციის სამართავ მექანიზმდაც გამოიყენება. როგორც წესი, ეს მეთოდი აერთიანებს ორგანიზაციის მისიას, ღირებულებებს, მიზნებს და შეფასების საზომებს.

მიზნების მიხედვით მართვა წარმოადგენს პროცესს, როდესაც ორგანიზაციაში ინდივიდუალურ დონეზე დროის გარკვეული პერიოდისთვის ხდება სპეციფიკური მიზნების და მიზნის მიღწევის გზების განსაზღვრა. თანამშრომლის მიერ შესაბამის დროში და შესაბამისი ხარისხით მიღწეული თითო მიზანი არის ერთი წინ გადადგმული ნაბიჯი წარმატებისკენ. ეს მცირე ნაბიჯები განაპირობებს როგორც ორგანიზაციის წინსვლას, ასევე თანამშრომლების კმაყოფილებას და მიღწევის მოტივაციის ზრდას.

მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდის მიხედვით, ორგანიზაციაში ყველა პოზიციაზე დასაქმებულისთვის ხდება მიზნების გაწერა. ყველა სტრუქტურული ერთეულის დონეზე თანამშრომლების მიზნები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ ხელი შეუწყოს მათი სტრუქტურული ერთეულის მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, იქმნება მიზნების ჯაჭვი, რაც გულისხმობს, რომ თოთოეულ დონეზე მიზნების მიღწევა განაპირობებს ორგანიზაციის ძირითად წარმატებას.

რეჟი უხმარება მიზნების დასახვა ორგანიზაციას

- ინდივიდუალური მიზნები კავშირში უნდა იყოს სხვა მიზნებთან, როგორიცაა დეპარტამენტის და ორგანიზაციის მიზნები. ეს განაპირობებს ორგანიზაციაში მიზანმიმართულ მუშაობას და თანამშრომლისთვის ნათელს ხდის მისი სამუშაოს მნიშვნელობას ორგანიზაციის მიზნებთან და სტრატეგიასთან მიმართებაში,
- ქმნის პასუხისმგებლობის კულტურას - გამჭირვალე მიზნები ეხმარება ყველას იმის გაგებაში, თუ რა ხდება მათ გუნდსა და მთელ ორგანიზაციაში. მიზნების გამჭირვალობა თავიდან გვარიდებს სამუშაოს დუბლირებას სამსახურში და ქმნის გარემოს, სადაც თითოეულ თანამშრომელს აქვს გარკვეული პასუხისმგებლობა,
- განაპირობებს პრიორიტეტული სამუშაოების გამოყოფას - შესატყვისებელი მიზნები არ უნდა აღემატებოდეს 5-ს, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მოხდეს პრიორიტეტების განსაზღვრა და შესაბამისი მიზნების შერჩევა,
- განაპირობებს თანამშრომლების ავტონომიას - როდესაც თანამშრომლებს გაწერილი აქვთ მიზნები, მათ აქვთ ძალიან ნათელი მოლოდინები, მათ ასევე ესმით კონტექსტი, თუ რატომ არის მათი საქმე მნიშვნელოვანი. მიზნების მიხედვით მართვა თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში მიიღონ გადაწყვეტილებები,
- მიზნების მიხედვით მართვა იძლევა პროგრესის და სირთულეების დანახვის საშუალებას.

რა პოზიციებისთვის ხდება მიზნების გაწერა

როგორც წესი, მიზანშეწონილია, მთელი ორგანიზაცია გადავიდეს მიზნების მიხედვით მართვის მოდელზე, რადგანაც მიზნების მიხედვით მართვის მოდელი განაპირობებს ორგანიზაციულ ზრდას.

თუმცა მიზნების მიხედვით მართვის შეფასების სისტემის დანერგვისას ამ მეთოდზე გადართვა შეიძლება ეტაპობრივად მოხდეს. საწყის ეტაპზე შესაძლებელია, მიზნების გაწერა მოხდეს ხელმძღვანელი პოზიციებისთვის ან მიზნები დასახულ იქნეს დეპარტამენტების მიხედვით. საწყის ეტაპზე მიზნების დასახვა შესაძლებელია იმ დეპარტამენტებისთვის, რომლებსაც პროექტული სამუშაო აქვთ. მუნიციპალიტეტებში ეს შესაძლოა იყოს ინფრასტრუქტურის სამსახური, სოციალური და ჯანმრთელობის დაცვის სამსახური ან კულტურის სამსახური.

როგორ ხდება მიზნების განსაზღვრა

სტრუქტურირებული მოდელი - მიზნების დასახვა, როგორც წესი, გვეიდან ქვევით პრინციპით ხდება. როდესაც არსებობს ზოგადი ორგანიზაციული მიზნები, მისი ჩაშლაც სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით ხდება, რის შემდეგაც ინდივიდუალური მიზნები გაიწერება.

მოქნილი მოდელი - ხშირ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციული მიზნები არ არის ცხადი, მიზნების დასახვისას იყენებენ მოქნილ მეთოდს, როდესაც სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები ისახავენ მიზნებს თავიანთი დეპარტამენტებისთვის. რა თქმა უნდა, ეს მიზნები ორგანიზაციის საჭიროებებს უნდა შეესაბამებოდეს.

მიზნების დასახვის სიქლი

ორგანიზაციები, როგორც წესი, მიზნებს განსაზღვრავენ ერთი წლის ჭრილში. ეს თანამშრომლებს ეხმარება, დაინახონ ორგანიზაციის მიმართულება და თავიანთი მოკლე ვადიანი დავალებები დაუკავშირონ უფრო დიდ სურათს. თუმცა, რა თქმა უნდა, ერთი წლის განმავლობაში შესაძლებელია მოხდეს მიზნების რევიზია, განახლება ან ცვლილება.

მენეჯერის როლი

მიზნების მიხედვით მართვის წარმატებით დანერგვაში ძალიან დიდ როლს თამაშობენ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები. ისინი ის მნიშვნელოვანი ადამიანები არიან, რომლებმაც უნდა მოახდინონ დეპარტამენტების საჭიროებების და პრიორიტეტების განსაზღვრა, მიზნების დელეგირება და თანამშრომლებისთვის ინდივიდუალური მიზნების განერა. მათ ასევე უნდა უზრუნველყონ მთელი წლის განმავლობაში შესრულების მონიტორინგი და წლის ბოლოს შეფასება.

SMART-მიზნების ფორმულირება

- Specific – სპეციფიკური
- Measurable – გაზომვადი
- Achievable – მიღწევადი
- Relevant – რელევანტური, შესაბამისი
- Timely – დროში გაწერილი, დროული

სპეციფიკური – მიზნებმა და სტანდარტებმა თანამშრომელს უნდა მისცეს იმის გაგების საშუალება, ზუსტად რა ქმედებების და შედეგის მიღწევას ელოდებიან მისგან.

გაზომვადი – როდესაც შესაძლებელია, მიზნები და სტანდარტები დაფუძნებული უნდა იყოს რაოდენობრივ საზომებზე, როგორიცაა რაოდენობა, პროცენტი და პროპორცია.

მიღწევადი – მიზნები ან სტანდარტები უნდა იყოს მიღწევადი, მაგრამ მისი მიღწევა ასევე შესაძლებელი უნდა იყოს არსებული რესურსის გამოყენებით.

რელევანტური – ინდივიდუალური მიზნები და სტანდარტები შესაბამისობაში უნდა იყოს სტრუქტურული ერთეულის და მთელი დაწესებულების მიზნებთან.

დროული – შედეგები მიღწეულ უნდა იქნეს დროის გარკვეულ პერიოდში და მისი განსაზღვრა უნდა ხდებოდეს დეპარტამენტის და ორგანიზაციის საჭიროებიდან.

როგორ დავსახოთ SMART-მიზნები

მიზნების სწორად დასახვა ძალიან მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ თანამშრომელი და ორგანიზაცია სწორი მიმართულებით წავიდეს მუშაობის პროცესში. ცუდად ფორმულირებულმა მიზნებმა შესაძლოა მთელი შესრულების პროცესი არასწორად წარმართოს. როგორ უნდა გავწეროთ SMART-მიზნები?

1. სანამ დაიწყებთ მიზნების გაწერას, განასხვავეთ მიზნები დავალებებისგან. მიზანი არის თქვენი სამოქმედო გეგმა, შესასრულებელი სამუშაო, რომელსაც აქვს დასაწყისი და დასასრული და რომლის მიღწევის შემთხვევაში გვაქვს გარკვეული გაზომვადი, ცხადი შედეგი.
2. SMART ნიშნავს სპეციფიკურს, გაზომვადს, მიღწევადს, რეალისტურს და დროში გაწერილს. არ არის აუცილებელი, რომ მიზნის გაწერისას მაინდამაინც ამ თანმიმდევრობას მივყვეთ, შესაძლოა მიზნის ფორმულირებისას SMART-ის ნაცვლად მივიღოთ M-A/R-S-T (გაზომვადი, მიღწევადი / რეალისტური, სპეციფიკური და დროში გაწერილი).
3. გაზომვადობა მიზნის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. თქვენ გეცოდინებათ, რომ მიაღწიეთ მიზანს, რადგან მიაღწევთ გარკვეულ, წინასწარ განსაზღვრულ შედეგს და ეს შედეგი ცხადი და ნათელი იქნება ყველასთვის.
4. მიღწევადობა კავშირშია გაზომვადობასთან. აზრი არ აქვს წამოიწყოთ ისეთი საქმე, თუ იცით, რომ მისი შესრულება შეუძლებელია ან შეუძლებელია იმის განსაზღვრა, რა დროში შეიძლება მისი მიღწევა. როგორ უნდა შეაფასოთ, არის

თუ არა მიზანი მიღწევადი?

- თუ იცით, რომ ის არის გაზომვადი,
- სხვებს წარმატებით მიუღწევიათ მსგავსი მიზნისთვის (თქვენამდე ან სადმე სხვაგან),
- თეორიულად შესაძლებელია მისი მიღწევა (ნათელია, რა იქნება შედეგი),
- გაქვთ შესაბამისი რესურსი ან იმის შესაძლებლობა, რომ მოიპოვოთ შესაბამისი რესურსი,
- წინასწარ შეფასებული გაქვთ შეზღუდვები.

5. თუ მიზანი მიღწევადია, ის შეიძლება არ იყოს რეალისტური და პირიქით. იმისთვის, რომ გავიგოთ, არის თუ არა მიზანი რეალისტური, დაგჭირდება შემდეგი ინფორმაციის ცოდნა:

- ვინ უნდა შეასრულოს მიზანი,
- აქვს თუ არა მას (ან შესაძლებელია თუ არა მოიპოვოს) შესაბამისი უნარები ამ მიზნის მისაღწევად,
- ვინ იღებს პასუხისმგებლობას იმ შემთხვევაში, თუ მიზანი არ მიიღწევა,
- რა ზიანის მოტანა შეუძლია ამ მიზნის შეუსრულებლობას.

რეალისტური ძირითადად გულისხმობს შემდეგი რესურსების არსებობას: ადამიანური რესურსი, დრო, ფული და შესაძლებლობა.

6. ძირითადი მიზეზი, თუ რატომ შეიძლება იყოს მიზანი მიღწევადი და არა რეალისტური, არის ის, რომ ის შესაძლოა არ იყოს პრიორიტეტული. ხშირად წარმატების მისაღწევად პირველ რიგში შეიძლება სხვა რამის გაკეთება იყოს საჭირო. თუ ეს ასეა, გამოყავით რამდენიმე (მაქსიმუმ ხუთი) მიზანი და დაალაგეთ ისინი პრიორიტეტების მიხედვით.

7. მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, რომ თქვენი მიზნები **სპეციფიკური** იქნება იმ შემთხვევაში, თუ:

- ყველას, ვინც მონაწილეობს ამ მიზნის მიღწევაში, გათავისებული აქვს თავისი როლი,
- ყველა, ვინც წაიკითხავს ფორმულირებულ მიზანს, შეძლებს მის გაგებას და არ გაუჩნდება დამატებითი კითხვები,

- მიზნის ფორმულირებისას არ არის გამოყენებული ჟარგონები,
 - განმარტებული გაქვთ ყველა ტერმინი,
 - მიზნის ფორმულირებისას გამოყენებულია მხოლოდ შესაბამისი ენა.
8. დროში გაწერილი გულისხმობს შესრულების ბოლო ვადებს. მიზანი უნდა მოიცავდეს ასეთ ვადებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის ვერ იქნება გაზომვადი. მიზანი რომც იყოს სპეციფიური და რეალისტური, თუ ის არ იქნა დროში გაწერილი, ვერ შევძლებთ მისი შესრულების გაზომვას.
 9. მიზნის გაწერაზე ნამდვილად ღირს ძალისხმევის დახარჯვა, რადგან საბოლოოდ ყველამ იცის, როგორ მიაღწიოს ამ მიზანს და შედეგის გაზომვაც ყველას შეუძლია.

მიზნების მიხედვით შეფასების უპირატესობა

- იმისათვის, რომ შეფასების სისტემა იყოს ობიექტური და სამართლიანი, მნიშვნელოვანია, შეფასება ეფუძნებოდეს გაზომვად ინდიკატორებს და შეფასების ქულა არ იყოს დამოკიდებული შემფასებლის სუბიექტურ გადაწყვეტილებაზე.
- ასევე მნიშვნელოვანია, თანამშრომელმა წინასწარ იცოდეს, რა არის მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები.
- მიზნების მიხედვით შეფასება გულისხმობს შეფასების პერიოდის დასაწყისში კონკრეტული მიზნებისა და ამ მიზნების მიღწევის ინდიკატორების გაწერას.
- მენეჯერისთვისაც ბევრად მარტივი ხდება შეფასების პროცესის ბოლოს ქულების დაწერა, რადგანაც მას უკვე წინასწარ აქვს განსაზღვრული მიზნის შესრულების ინდიკატორები ოთხი დონის მიხედვით.

მიზნების მიხედვით შეფასების სირთულეები

- რთულია მიზნის და ინდიკატორების ფორმულირება შესაფასებელი პერიოდის დასაწყისში.

- არ უნდა გამოგვრჩეს არც ერთი ინდიკატორი, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მიზნის შესრულებაზე.
- ეს პროცესი რთული საწყის ეტაპზეა, როდესაც მენეჯერებს პირველად უწევთ მიზნების გაწერა. პირველი შეფასების შემდგომ ყოველთვის ხდება მიზნებისა და ინდიკატორების დახვეწა და დაშვებული შეცდომების გათვალისწინება.

ცვლილებები შეუასების პერიოდში

როგორც წესი, ორგანიზაციებში შეფასება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ. შეფასების პერიოდის შესაბამისად ხდება შესაფასებელი მიზნების/ფუნქციების და ინდიკატორების გაწერაც. ვინაიდან შეფასების მიზნების/ინდიკატორების გაწერა ხდება შეფასების წლის დასაწყისში, შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების გამო დასახულმა მიზნებმა შესაძლოა განიცადოს ცვლილება.

თუ შესაფასებელ პერიოდში მოხდა შეთანხმებული მიზნების ან ფუნქციების

ცვლილება / შეფასების ინდიკატორების ცვლილება ან კორექტირება, თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შეუძლიათ შეავსონ გაცნობის ფორმის ცვლილების ფორმა, დაადასტურონ ხელმოწერით და ჩააბარონ ადამიანური რესურსების საკითხებზე პასუხისმგებელ პირს.

შეფასების პროცესში მიზნებში ცვლილების განხორციელებისათვის აუცილებელია, ეს პროცედურა გაწერილი იყოს შეფასების წესში..

ინდიკატორები

მიზნების გაწერის შემდგომ მნიშვნელოვანია, გაიწეროს მიზნის შესრულების ინდიკატორები. წინასწარ ბუსტად უნდა განვსაზღვროთ, რას ნიშნავს მიზნის შესრულება და რა შედეგი უნდა გვექონდეს იმისათვის, რომ მიზანი მიღწეულად ჩავთვალოთ.

- ინდიკატორი არის **მიზნის მიღწევის** დონის მაჩვენებელი.
- ინდიკატორის საშუალებით შესაძლებელია **შევაფასოთ და გავზომოთ** დავალების შესრულების **ხარისხი** დადგენილი კრიტერიუმების ან

მოთხოვნების საფუძველზე, დავადგინოთ თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

- ინდიკატორები **თვალსაჩინოს** ხდის, რამდენად და როგორ შეიძლება რომელიმე კონკრეტული ფუნქციის **შედეგის მიღწევა**.

ინდიკატორები შესაძლოა იყოს სამი სახის: ხარისხი, მოცულობა, ვადა.

იმისათვის, რომ შეფასების სისტემა გავხადოთ მაქსიმალურად გამჭვირვალე და წინასწარ შეთანხმებული, სასურველია, ჩვენს მიერ იდენტიფიცირებული ინდიკატორები ჩავშალოთ შეფასების დონეებად. კონკრეტულად უნდა გავწეროთ, რომელი ქულა რა შემთხვევაში იწერება.

საჯარო სამსახურში ხორციელდება ოთხდონიანი შეფასება, სადაც 1 არის ყველაზე ცუდი შეფასება, ხოლო 4 - ყველაზე მაღალი.

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

სმირად დაშვებული შეცდომები

- ინდიკატორები არ შეესაბამება მოცემულ პოზიციას
- ინდიკატორების განმარტებები ზოგადია
- ინდიკატორების ქულებში ჩაშლა განსხვავდება ქულების განმარტებებისგან

- ინდიკატორებში გამოყენებულია არაგაზომვადი ტერმინები (მცირეოდენი დაგვიანებით, დროულად, დაგვიანებით, ვერ დასრულდა განერილ ვადებში, გამოვლინდა მნიშვნელოვანი ხარვეზები)
- ყველა პოზიციას აქვს ერთგვაროვანი ინდიკატორები
- არ ჩანს სხვაობა მენეჯერულ და სპეციალისტის პოზიციებს შორის
- მიზანი არ არის SMART-პრინციპით განერილი
- არ ჩანს სხვაობა 3 და 4 ქულას შორის ან 1 და 2 ქულას შორის.

უკუკავშირი

უკუკავშირი არის შეფასების პროცესის მუდმივი, განუყოფელი ნაწილი. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი მუდმივად აკვირდება მოხელის მიერ შესრულებულ სამუშაოს და ახორციელებს დროული, ობიექტური უკუკავშირის მიწოდებას დაქვემდებარებულისადმი.

მოხელესთან გასაუბრება – შეფასების დიალოგი გულისხმობს უკუკავშირს, მოხელის და უშუალო ხელმძღვანელის შეხვედრას, რათა განხილულ იქნეს მოხელის მიერ სამუშაოს შესრულება. მოხელესთან გასაუბრება მნიშვნელოვანია, რადგან ამ ეტაპზე მოხელე უშუალო ხელმძღვანელისგან იღებს უკუკავშირს მისი სამუშაოს შესრულებაზე. ამ შეხვედრის დროს მოხელესა და მის უშუალო ხელმძღვანელს შორის ხდება მოსაზრებების გაცვლა, იმ ინფორმაციის გადამოწმება / დაზუსტება, რაც დოკუმენტაციით ვერ დასტურდება; ეს შეხვედრა ძირითადად ფოკუსირდება იმაზე, თუ რა გააკეთა მოხელემ და როგორ. თუმცა საჭიროების შემთხვევაში შეხვედრა ასევე ფოკუსირდება აწმყოსა და მომავალზეც. აწმყო მოიცავს ცვლილებებს, რომელიც შეიძლება დადგინდეს მიღებული შედეგებიდან, მომავალი მოიცავს მიზნებზე და განვითარების გეგმებზე დისკუსიას.

როგორც შეფასების დიალოგზე, ასევე მთელი შეფასების პროცესის განმავლობაში ხელმძღვანელმა მუდმივად უნდა მისცეს მოხელეს უკუკავშირი და ეცადოს თანამშრომლების ქცევის კორექტირებას. კონსტრუქციული უკუკავშირის მიზანია ორგანიზაციისთვის სასურველი ქცევის/ქმედების განმტკიცება და არასასურველის კორექტირება.

არსებობს გარკვეული რჩევები იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს კონსტრუქციული უკუკავშირი:

- გამოიყენეთ ქცევითი უკუკავშირი თქვენი შეფასების გასამყარებლად,

- ყურადღება გაამახვილეთ ქცევებზე და არა განსჯაზე,
- გამოიყენეთ კონკრეტული მაგალითები,
- დაეყრდენით ფაქტებს.

მაგალითად:

ბუნდოვანი შეფასება – ეს არ იყო შენ მიერ საუკეთესოდ შესრულებული საქმე

სპეციფიკური შეფასება – ეს პროექტი შესრულდა დაგეგმილზე სამი კვირის დაგვიანებით, ამასთან, დოკუმენტი შეიცავდა ხუთ მნიშვნელოვან ხარვეზს, როგორცაა, მაგალითად, მართლწერის შეცდომა და არასწორი გამოთვლები.

ბუნდოვანი – შენ კარგად წარმართე შეხვედრა

სპეციფიკური – ჯგუფში ყველამ აღნიშნა, თუ რამდენად კარგად წარუძეხი შეხვედრას. შენ გამოყავი ის მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც საჭიროებს გადაწყვეტას. შენ შესთავაზე დახმარება და ამასთან შეინარჩუნე ნეიტრალიტეტი.

უკუკავშირის მნიშვნელობა

- უკუკავშირი ავითარებს უნარებს, შესაძლებლობებს, ცოდნას, გამოცდილებას, კომპეტენციებს და თავდაჯერებულობას
- უკუკავშირი წაახალისებს სასურველ ქცევას
- უკუკავშირი ამცირებს შფოთვას და ამყარებს სწორ ქცევას, როცა თანამშრომელი რწმუნდება, რომ მისი შესრულება მოლოდინის შესაფერისია
- უკუკავშირი ახდენს ორგანიზაციის ღირებულების დემონსტრირებას, რომ ყველაზე ღირებული მათთვის თანამშრომელია
- უკუკავშირი აყალიბებს სწორ ურთიერთობებს თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის
- უკუკავშირი ახდენს თვითრეგულირების პრევენციას, როცა ადამიანები ახდენენ თავიანთი საქმის ინტერპრეტაციას და პრიორიტეტებს აყალიბებენ საკუთარი მოსაზრებებიდან გამომდინარე და არა ორგანიზაციის მიზნების ან საჭიროებების შესაბამისად

■ უკუკავშირი ახდენს პრევენციას, რომ შესრულებასთან დაკავშირებული საკითხები არ გადაიქცეს შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემებად.

უკუკავშირის ტექნიკები

არ აქვს მნიშვნელობა, რომელ ტექნიკას გამოიყენებთ, ყოველთვის ეცადეთ თქვენი უკუკავშირი იყოს სასარგებლო, ზუსტი და სპეციფიკური.

თუ გსურთ, გქონდეთ ეფექტიანი უკუკავშირი იმ ადამიანთან, ვისაც ესაუბრებით, იდენტიფიცირება მოახდინეთ, რა სახის უკუკავშირი მოქმედებს მასზე. აქ მოცემული კითხვები დაგეხმარებათ უკუკავშირის პროცესის სწორად წარმართვაში:

- რას ნიშნავს თქვენთვის უკუკავშირის დიალოგი?
- რატომ გსურთ უკუკავშირის გამოყენება?
- რა სახის მიზნების მიღწევაში და უნარების განვითარებაში დაგეხმარებათ უკუკავშირი?
- რა სიხშირით გსურთ უკუკავშირის მიცემა?

1. უკუკავშირის სენზორი

ნეგატიური უკუკავშირის მიცემა ხდება ორ დადებით უკუკავშირს შორის: დადებითი, უარყოფითი, დადებითი.

დადებითი მხარე - უკუკავშირს აქვს სტრუქტურა, რაც მეტ თავდაჯერებულობას გმატებთ.

უარყოფითი მხარე - ადამიანები დროთა განმავლობაში ხვდებიან სტრუქტურის ფორმას და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ დადებით უკუკავშირს, ისინი ელოდებიან უარყოფით უკუკავშირს. კომუნიკაცია ხდება ხელოვნური.

2. ბაჩრღი, ღაიწყუ, გააბრძელე

თქვენი უკუკავშირის მიზანია, რომ თანამშრომელმა შეწყვიტოს კონკრეტული რამის კეთება, რასაც სხვაგვარად უნდა აკეთებდეს ან საერთოდ არ უნდა აკეთებდეს, დაიწყოს ისეთი რამის კეთება, რასაც არ აკეთებს და უნდა აკეთებდეს და გააგრძელოს იმის კეთება, რასაც კარგად აკეთებს.

დადებითი მხარეები - სწრაფი მეთოდია, რომელიც სწორ მიმართულებას აძლევს თანამშრომელს.

უარყოფითი მხარეები - გაჩერდი, დაიწყე - შესაძლოა ორივე მათგანი ნეგატიურ კონტექსტში იქნეს განხილული.

3. როგორ გავლენას ახდენ ჩვენზე

უკუკავშირი გამოიყენება იმისათვის, რომ უკეთ გააგებინოთ თანამშრომელს, რა რეაქციას იწვევს მისი ქცევა თქვენში.

დადებითი მხარეები - თუ მოახერხებთ და განსჯის გარეშე გადასცემთ თქვენს აზრს, ეს იქნება ყველაზე უფრო ეფექტიანი მეთოდი ურთიერთობების გასაფართოებლად.

უარყოფითი მხარეები - აღამიანი შესაძლოა დაცვის პოზაში ჩადგეს და უარყოს თქვენი უკუკავშირი და შესაძლოა გადაიზარდოს იმის გარკვევაში, ვინ მართალია და ვინ მტყუანი.

4. კრიტიკული ინსინუაცია

თანამშრომელი ირჩევს და ერთად განიხილავთ ერთ-ერთ მისთვის მნიშვნელოვან კრიტიკულ ინსინუენტს. ის ასხნის, რისი მიღწევა ჰქონდა დაგეგმილი, რა შედეგი უნდა ჰქონოდა და რისი გაზიარება სურს ამ საკითხთან დაკავშირებით.

დადებითი მხარეები - მიმღებლობის მაღალი ხარისხი, რადგანაც თავად თანამშრომელს უნდა უკუკავშირის მიღება ამ კონკრეტულ საკითხზე.

უარყოფითი მხარეები - იმისათვის, რომ დიალოგი არ იყოს ზედაპირული და გახდეს შედეგიანი, აუცილებელია კითხვების დასმის მაღალი დონის უნარები; ის ასევე საჭიროებს დიდ დროს.

პროფესიული განვითარება

თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება და ანალიზი. ამის შემდგომ უნდა მოხდეს იდენტიფიცირება, რა მიმართულებით სჭირდება თანამშრომელს განვითარება და უნდა დაიგეგმოს პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა.

პროფესიული განვითარების ძალიან მრავალფეროვანი სახეები არსებობს. ჩვენში ყველაზე გავრცელებულია ტრენინგი, მაგრამ ის პროფესიული განვითარების მხოლოდ ერთ-ერთი სახეა და არა მთავარი.

თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაში მთავარი როლი თავად თანამშრომელს და მის ხელმძღვანელს აქვთ.

თვითგანვითარება ერთ-ერთი მთავარი გასაღებია წარმატებული პროფესიული განვითარებისთვის. თანამშრომელი, რომელიც ორიენტირებულია საკუთარი უნარების და ცოდნის განვითარებაზე, თუ მისი წამყვანი მოტივატორი პროფესიული განვითარებაა, ის ყოველთვის აღწევს მიზანს და იზრდება პროფესიულად.

მენეჯერის როლი პროფესიულ განვითარებაში შეუცვლელია. სისტემატური უკუკავშირით, საკუთარი მაგალითის და გამოცდილების გაზიარებით, დაგალებების გამრავალფეროვნებით, მენტორინგით და ქოუჩინგით მენეჯერს შეუძლია დიდი წვლილი შეიტანოს თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაში.

თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთ-ერთი ეტაპი მოიცავს პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვას, შეფასების ფორმაში აუცილებლად იქნება შესაბამისი ნაწილი. ეს ინფორმაცია საკვანძოა ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალებისათვის იმისათვის, რომ შეადგინონ მოხელის პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა.

სამუშაოს შეფასების შედეგად დადგენილი პროფესიული განვითარების ღონისძიებები ასახული უნდა იყოს მუნიციპალიტეტის მიერ მომზადებულ პროფესიული განვითარების წლიურ გეგმებში.

პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ისეთი მრავალფეროვანი მეთოდები, როგორიცაა:

- | | |
|---------------------|--|
| ■ ელექტრონული კურსი | ■ განმავითარებელი დაგალებები |
| ■ ტრენინგი | ■ პროექტები |
| ■ სემინარი | ■ სამუშაოს გამრავალფეროვნება |
| ■ ლექცია | ■ შემთხვევათა ანალიზი (case study) |
| ■ ვებინარი | ■ პროფესიული მასალის წაკითხვა-დამუშავება |
| ■ მენტორინგი | ■ როტაცია |
| ■ ქოუჩინგი | ■ ქსელური მუშაობა (networking) |
| ■ ვორქშოფი | ■ სასწავლო ვიზიტი |
| ■ მასტერკლასი | ■ სასწავლო შვებულება |
| ■ სწავლა კეთებით | ■ სახელმძღვანელო |
| ■ კონფერენცია | ■ ჯგუფური მუშაობა |
| ■ მივლინება | |

აქვე გთავაზობთ რამდენიმე ყველაზე გავრცელებული მეთოდის განმარტებას:

მენტორინგი - დაწესებულებაში დარგობრივი ცოდნის და ექსპერტული გამოცდილების გაზიარება უკუკავშირის და პრაქტიკული სწავლების გზით.

ქოუჩინგი - ქოუჩსა და თანამშრომელს შორის თანამშრომლობის ფორმატი, რომელიც მიმართულია ალტერნატივების განხილვის გზით თანამშრომლის შესაძლებლობების, თავდაჯერებულობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებისაკენ.

ტრენინგი - სწავლის პროცესი, რომლის დროსაც ტრენერი მონაწილეებს ცოდნის გაზიარებით და მეთოდების გამოყენებით პრაქტიკული უნარ-ჩვევების მიღებაში ეხმარება.

ვორქშოფი - სწავლების პროცესი, რომელიც მონაწილეებს ჯგუფში გარკვეული საკითხების განხილვის საშუალებას აძლევს. ამ განხილვაზე უნდა იყოს დამოკიდებული ის გადაწყვეტილება, რაც ყველა ვორქშოფს ახლავს.

ლექცია - სწავლების ფორმა, რომლის დროსაც მონაწილეები ინფორმაციას ლექტორისგან იღებენ. ლექციაში მონაწილეთა ჩართულობა ნაკლები დოზით მოიაზრება.

მასტერკლასი - სწავლების ფორმა, სადაც ექსპერტი ჯგუფს აძლევს რჩევებს კონკრეტულ საკითხზე, უმეტესად ხელოვნების სფეროში.

მიზნების მიხედვით შეჯამების მაგალითები

ორგანიზაცია

ბაღდათის მუნიციპალიტეტის მერია

პოზიცია

ინფრასტრუქტურის და სივრცითი მოწყობის სამსახურის უფროსი

მიზანი

კულტურის ცენტრის რეაბილიტაცია და სამუშაოების დასრულება 2019 წლის 20 დეკემბერს.

შეჯამების ინდიკატორები

- საპროექტო დოკუმენტაციის შესყიდვის მიზნით ტექნიკური დავალების მომზადება დადგენილი ნორმების შესაბამისად და შესაბამისი სამსახურისთვის გადაგზავნა ტენდერის გამოსაცხადებლად - 20 იანვარი;
- შემსრულებელ კომპანიასთან ხელშეკრულების გაფორმება კანონმდებლობის შესაბამისად და პროექტირების სამუშაოების განხორციელება - 25 თებერვალი;
- პროექტირების დასრულება სახელშეკრულებო ვადების დაცვით და ექსპერტიზაზე გაგზავნა - 30 მარტი;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარების თაობაზე ტექნიკური დავალების მომზადება საპროექტო დოკუმენტაციის შესაბამისად და ტენდერის გამოსაცხადებლად გადაგზავნა - 01 მაისი;
- ტენდერში გამარჯვებულ კომპანიასთან ხელშეკრულების გაფორმება და სარეაბილიტაციო სამუშაოების დაწყება - 25 მაისი;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოების მიმდინარეობის მონიტორინგი და ანგარიშის მომზადება;
- სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი ყველა დოკუმენტის მომზადება;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოების დასრულება სახელშეკრულებო ვადებში, მიღება-ჩაბარების აქტის ხელმოწერა და ობიექტის გადაცემა ექსპლოატაციაში - 20 დეკემბერი.

4 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაციის შესყიდვის მიზნით ტექნიკური დავალება მომზადებულია უხარვეზოდ, დადგენილი ნორმების გათვალისწინებით, და გადაგზავნილია ტენდერის გამოსაცხადებლად ვადაზე ადრე - 18 იანვარს;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია კანონმდებლობის შესაბამისად და პროექტირების სამუშაოები სრულად განხორციელებულია ვადაზე - 20 თებერვალს;
- პროექტირება დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადების დაცვით და ხარვეზის გარეშე. მომზადებული დოკუმენტი ექსპერტიზაზე გაგზავნილია დადგენილ ვადაზე ადრე - 25 მარტს;
- ტექნიკური დავალება მომზადებულია საპროექტო დოკუმენტაციასთან სრულ შესაბამისობაში და ტენდერის გამოსაცხადებლად გადაგზავნილია ვადაზე ადრე - 25 მარტს;
- ტენდერში გამარჯვებულ კომპანიასთან ხელშეკრულება გაფორმებულია ვადაზე ადრე და შექმნილია პირობები სარეაბილიტაციო სამუშაოების დროულად დასაწყებად.
- განხორციელებულია სარეაბილიტაციო სამუშაოების მიმდინარეობის მონიტორინგი და მომზადებულია ანგარიში, ხარვეზები და პრობლემები იდენტიფიცირებული და აღმოფხვრილია დაუყოვნებლივ;
- სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი ყველა დოკუმენტი მომზადებულია საუკეთესოდ, გაწერილი ეტაპების შესაბამისად, სამართლებრივი და სტილისტური ხარვეზის გარეშე;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოები დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადებში, მიღება-ჩაბარების აქტი ხელმოწერილია და დასრულებული ობიექტი გადაცემულია ექსპლოატაციაში ვადაზე ადრე - 15 დეკემბერს.
- მოხელის ინიციატივით მომზადებულია პროექტის შესრულების დოკუმენტური (ელექტრონული) ანგარიში, სადაც აღწუსებულია ყველა ეტაპის, თანამიმდევრული სამუშაოს ზედმიწევნით აღწერა. დოკუმენტი არის საუკეთესო მაგალითი მსგავსი შინაარსის პროექტის პრაქტიკულად განხორციელებისათვის.

3 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაციის შესყიდვის მიზნით ტექნიკური დავალება მომზადებულია კარგად, დადგენილ ნორმებთან შესაბამისობაში, მცირე ტექნიკური ხარვეზით და გადაგზავნილია ტენდერის გამოსაცხადებლად ვადაში - 20 იანვარს;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია კანონმდებლობის შესაბამისად და პროექტირების სამუშაოები განხორციელებულია ვადაში - 25 თებერვალს;
- პროექტირება დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადების დაცვით და გამართული დოკუმენტი ექსპერტიზაზე გაგზავნილია დროულად - 30 მარტს;
- ტექნიკური დავალება მომზადებულია საპროექტო დოკუმენტაციასთან შესაბამისობაში, მცირე ტექნიკური ხარვეზებით და ტენდერის გამოსაცხადებლად გადაგზავნილია ვადაში - 01 მაისს;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია და სარეაბილიტაციო სამუშაოები დაწყებულია ვადაში - 25 მაისს;
- განხორციელებულია სარეაბილიტაციო სამუშაოების მიმდინარეობის მონიტორინგი და ზედამხედველობა, ხარვეზები და პრობლემები იდენტიფიცირებული და აღმოფხვრილია დროულად;
- სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი ყველა დოკუმენტი მომზადებულია სამუშაოს ეტაპების მიხედვით, მცირე ტექნიკური და სტილისტური ხარვეზით;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოები დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადებში, მიღება-ჩაბარების აქტი ხელმოწერილია და დასრულებული ობიექტი გადაცემულია ექსპლოატაციაში ვადაში - 20 დეკემბერს.

2 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაციის შესყიდვის მიზნით ტექნიკური დავალება მომზადებულია დამაკმაყოფილებლად, მცირე ხარვეზებით ან/და ვადის დარღვევით გადაგზავნილია ტენდერის გამოსაცხადებლად - 01 თებერვალი;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია მცირე შინაარსობრივი ხარვეზებით ან/და პროექტირების სამუშაოები განხორციელებულია ვადაგადაცილებით - 05 მარტი;
- პროექტირება დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადების დარღვევით, კურატორის ჩართულობით მომზადებული დოკუმენტი ექსპერტიზაზე გაგზავნილია დაგვიანებით - 02 აპრილს;
- ტექნიკური დავალება მომზადებულია საპროექტო დოკუმენტაციასთან შესაბამისობაში მცირე ტექნიკური, სტილისტური, შინაარსობრივი ხარვეზებით ან/და საჭიროებს დახმარებას დოკუმენტის მომზადებისას და ტენდერის გამოსაცხადებლად გადაგზავნილია ვადაში - 01 მაისი;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია ვადაგადაცილებით, რის გამოც სარეაბილიტაციო სამუშაოებიც დაწყებულია დაგვიანებით.
- სარეაბილიტაციო სამუშაოების მიმდინარეობისას განხორციელებულია მონიტორინგი და ზედამხედველობა, მაგრამ ხარვეზები და პრობლემების შესახებ ანგარიში მომზადებულია დაგვიანებით და შესაბამისად, ხარვეზები აღმოფხვრილია დაგვიანებით;
- სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი დოკუმენტები მომზადებულია დამაკმაყოფილებლად, სამუშაოს ეტაპებთან მნიშვნელოვანი აცდენებით, სამართლებრივი და სტილისტური ხარვეზებით;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოები დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადების დარღვევით, მიღება-ჩაბარების აქტი ხელმოწერილია ან/და დასრულებული ობიექტი გადაცემულია ექსპლოატაციაში ვადაგადაცილებით - 26 დეკემბერს.

1 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაციის შესყიდვის მიზნით ტექნიკური დავალება მომზადებულია ძალიან ცუდად, ყოველგვარი ვადის დარღვევით, კურატორის უშუალო ჩართულობის შემდეგ გადაგზავნილია ტენდერის გამოსაცხადებლად - 01 თებერვალის შემდეგ;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია კანონმდებლობასთან შეუსაბამოდ, პროექტირების სამუშაოების განხორციელება მოხდა კურატორის ჩართულობით;
- პროექტირება დასრულებულია სახელშეკრულებო ვადების მნიშვნელოვანი დარღვევით, უშუალო ხელმძღვანელის ჩართულობით მომზადებული დოკუმენტი ექსპერტიზაზე გაგზავნილია დაგვიანებით - 02 აპრილის შემდგომ;
- ტექნიკური დავალება მომზადებულია საპროექტო დოკუმენტაციასთან ტექნიკური, სტილისტური, შინაარსობრივი, სამართლებრივი ხარვეზებით და ტენდერის გამოსაცხადებლად გადაგზავნილია ვადაგადაცილებით - 01 მაისის შემდგომ;
- ხელშეკრულება გაფორმებულია კურატორის ჩართულობით და სარეაბილიტაციო სამუშაოები დაწყებულია დაგვიანებით - 30 მაისის შემდგომ;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოების მიმდინარეობის მონიტორინგი და ზედამხედველობა არ განხორციელებულა, ან ვერ მოხდა ხარვეზების და პრობლემების იდენტიფიცირება;
- სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი დოკუმენტები მომზადებულია ნაწილობრივ, არადაამაკმაყოფილებლად, სამართლებრივი ნორმების დარღვევითა და გაუმართავი სტილით;
- სარეაბილიტაციო სამუშაოები დასრულებული არ არის.

ორგანიზაცია

ყვარლის მუნიციპალიტეტის მერია

პოზიცია

მესამე რანგის პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

მიზანი

ყვარლის მუნიციპალიტეტის სოფლებში ამბულატორიის 13 შენობის რეაბილიტაცია 2020 წლის 1 ოქტომბრამდე.

შეუასრულის ინდიკატორები

- ცამეტივე სოფელში ადგილზე სიტუაციის შესწავლა და საორიენტაციო თანხის დადგენა;
- კანონის მოთხოვნების დაცვითა და პროექტით დაგეგმილი ვადების გათვალისწინებით, უხარვეზოდ, სატენდერო დოკუმენტაციის შედგენა და შესყიდვების განყოფილებისათვის გადაცემა;
- შეძენილი 13 პროექტის შესწავლა და შესყიდვების განყოფილებისთვის გადაცემა;
- ყველა ხელშეკრულების გაფორმება ვადებისა და კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით;
- სამუშაოს შესრულების ხარისხზე ზედამხედველობა და დაკვირვება;
- სამუშაოების შესრულების ვადების კონტროლი;
- ფორმა 2-ის მიხედვით ინსპექტირების ჯგუფის მიერ ყველა ობიექტის შემოწმება;
- 13 მიღება-ჩაბარების აქტის გაფორმება;
- პროექტებით გათვალისწინებულ ვადებში ამბულატორიის 13 შენობის რეაბილიტაციის დასრულება.

4 ქული

- 2 დღის ვადაში ადგილზე შესწავლილია სიტუაცია, დადგენილია საორიენტაციო თანხა;
- 3 დღის ვადაში კანონის მოთხოვნების დაცვით შედგენილია სატენდერო დოკუმენტაცია და გადაცემულია შესყიდვების განყოფილებისათვის პროექტების შესყიდვის მიზნით;
- გედმინვენიტაა შესწავლილი შეძენილი პროექტები, რათა თავიდან იქნას აცილებული გაუთვალისწინებელი ხარჯები;
- სამუშაოები ტენდერზე გასატანად გადაცემული აქვს შესყიდვების განყოფილებას;
- ტენდერში გამარჯვებულთან 3 დღის ვადაში კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით გაფორმებულია ხელშეკრულებები;
- მიმდინარეობს სამუშაოების შესრულების ხარისხზე დაკვირვება და ზედამხედველობა, ხარვეზების არსებობის შემთხვევაში დაუყოვნებლივ ხდება იდენტიფიცირება და აისახება ანგარიშში;
- 2020 წლის 20 სექტემბრამდე სამუშაოების შემსრულებლის მიერ წარმოდგენილი ფორმა 2-ის მიხედვით შემოწმებულია ობიექტები ინსპექტირების ჯგუფის მიერ;
- სამუშაოების დასრულებიდან 2 დღეში გაფორმებულია მიღება-ჩაბარების აქტები.

3 ქული

- ერთი კვირის ვადაში ადგილზე შესწავლილია სიტუაცია, დადგენილია საორიენტაციო თანხა;
- ერთი კვირის ვადაში კანონის მოთხოვნების დაცვით შედგენილია სატენდერო დოკუმენტაცია და გადაცემულია შესყიდვების განყოფილებისათვის პროექტების შესყიდვის მიზნით;
- შესწავლილია შეძენილი პროექტები და სამუშაოები ტენდერზე გასატანად გადაცემული აქვს შესყიდვების განყოფილებას;
- ტენდერში გამარჯვებულთან ერთი კვირის ვადაში გაფორმებულია ხელშეკრულებები;
- მიმდინარეობს სამუშაოების შესრულების ხარისხზე დაკვირვება და ზედამხედველობა, ხარვეზების არსებობის შემთხვევაში დროულად ხდება იდენტიფიცირება და აისახება ანგარიშში;
- 2020 წლის 1 ოქტომბრამდე სამუშაოების შემსრულებლის მიერ წარმოდგენილი ფორმა 2-ის მიხედვით შემოწმებულია ობიექტები ინსპექტირების ჯგუფის მიერ;
- სამუშაოების დასრულებიდან ერთი კვირის ვადაში გაფორმებულია მიღება-ჩაბარების აქტები.

2 ქულა

- ერთი კვირის ვადაში 10 ობიექტზე ადგილზე შესწავლილია სიტუაცია და დადგენილია საორიენტაციო თანხა, ხოლო დანარჩენ 3 ობიექტზე - 2 კვირის ვადაში;
- 2 კვირის ვადაში კანონის მოთხოვნების დაცვით შედგენილია სატენდერო დოკუმენტაცია და გადაცემულია შესყიდვების განყოფილებისათვის პროექტების შესყიდვის მიზნით;
- ნაწილობრივ შესწავლილია შეძენილი პროექტები და სამუშაოები ტენდერზე გასატანად 2 დღის დაგვიანებით გადაცემული აქვს შესყიდვების განყოფილებას;
- ტენდერში გამარჯვებულთან 2 კვირის ვადაში გაფორმებულია ხელშეკრულებები, რომლებშიც დაშვებულია მცირე უზუსტობები;
- მიმდინარეობს სამუშაოების შესრულების ხარისხზე დაკვირვება და ზედამხედველობა, ხარვეზების არსებობის შემთხვევაში მცირედი დაგვიანებით ხდება იდენტიფიცირება და აისახება ანგარიშში;
- 2020 წლის 1 ოქტომბრამდე სამუშაოების შემსრულებლის მიერ წარმოდგენილი ფორმა 2-ის მიხედვით შემოწმებულია ობიექტები ინსპექტირების ჯგუფის მიერ, რა დროსაც გამოვლინდა მცირე შეუსაბამობა პროექტით გათვალისწინებულ და შესრულებულ სამუშაოს შორის;
- 10 ობიექტზე სამუშაოების დასრულებიდან ერთი კვირის ვადაში გაფორმებულია მიღება-ჩაბარების აქტები, ხოლო დანარჩენ 3 ობიექტზე ერთი კვირის დაგვიანებით.

1 ქულა

- დროულად არ იქნა აღგილზე სიტუაციის შესწავლა და საორიენტაციო თანხის დადგენა;
- 2 კვირაზე მეტი დრო დაჭირდა ან/და კანონის მოთხოვნების დაცვით არ იქნა შედგენილი სატენდერო დოკუმენტაცია, ვერ გადაეცა შესყიდვების განყოფილებას პროექტების შესყიდვის მიზნით;
- ტენდერი ჩატარდა 2 კვირის ან მეტის დაგვიანებით;
- სათანადოდ არ იქნა შესწავლილი შეძენილი პროექტები და სამუშაოები ტენდერზე გასატანად 2 კვირის დაგვიანებით გადაცემული აქვს შესყიდვების განყოფილებას;
- ტენდერში გამარჯვებულთან 2 კვირის დაგვიანებით გაფორმდა ხელშეკრულებები, რომელშიც გამოიკვეთა კანონთან შეუსაბამობები;
- მიმდინარეობს სამუშაოების შესრულების ხარისხზე დაკვირვება და ზედამხედველობა, მაგრამ ხარვეზების არსებობის შემთხვევაში ვერ ხდება იდენტიფიცირება და ანგარიშში ასახვა;
- ინსპექტირების ჯგუფის მიერ 3 ობიექტზე აღმოჩენილი იქნა პროექტებთან შეუსაბამობა; 10 ობიექტზე სამუშაოების დასრულებიდან 2 კვირის დაგვიანებით გაფორმებულია მიღება-ჩაბარების აქტები, ხოლო დანარჩენ 3 ობიექტზე არ მომზადდა მიღება-ჩაბარების აქტები, რადგან არ იქნა გამოყენებული პროექტით გათვალისწინებული სამშენებლო მასალა, სამუშაოები შესრულებული იქნა უხარისხოდ, შემსრულებელი დაჯარიმებული იქნა და აღნიშნული სამუშაოების ხელახლა შესრულება დაევალა (საკუთარი ხარჯებით), რაც არ იყო მოცემული ანგარიშებში.

ორგანიზაცია

ხობის მუნიციპალიტეტის მერია

პროექტი

ინფრასტრუქტურის, ურბანული განვითარებისა და არქიტექტურის სამსახური. ურბანული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურული პროექტების მართვის განყოფილების მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი ინფრასტრუქტურის განვითარებისა და კეთილმოწყობის სამუშაოების დაგეგმვის საკითხებში

მიზანი

ქ. ხობის ცენტრალური პარკის მშენებლობის დასაწყებად მომზადებულია საპროექტო წინადადება 2019 წლის 1 დეკემბრისთვის

შეუასების ინდიკატორები

- მშენებლობისთვის აუცილებელი ძირითადი მოთხოვნების განსაზღვრა - 15 ოქტომბერი;
- მშენებლობის პროცესის დაყოფა ეტაპებად და ვადების გაწერა - 20 ოქტომბერი;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსების განსაზღვრა - 15 ოქტომბერი;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსების გაწერა დროში, მშენებლობის ეტაპების მიხედვით - 25 ოქტომბერი;
- მშენებლობის დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა - 31 ოქტომბერი;
- მომზადებული საპროექტო წინადადების განყოფილების უფროსისთვის წარდგენა - 10 ნოემბერი.

4 ქულა

- მშენებლობისთვის აუცილებელი ძირითადი მოთხოვნები განსაზღვრულია მოსახლეობის მოთხოვნებისა და საჭიროებების შესაბამისად, ვადაზე ადრე - 10 ოქტომბრისთვის;
- მშენებლობის პროცესი დაყოფილია მშენებლობისთვის აუცილებელი ყველა ეტაპის გათვალისწინებით, გაწერილია ოპტიმალური ვადები, დავალება შესრულებულია ვადაზე ადრე - 15 ოქტომბრისთვის;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსები განსაზღვრულია მშენებლობის მოცულობის შესაბამისად;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსები მშენებლობის ეტაპების მიხედვით დროში გაწერილია ადეკვატურად, ვადაზე ადრე;
- სრულად არის განსაზღვრული მშენებლობის დაფინანსების წყაროები, ვადაზე ადრე - 20 ოქტომბრისთვის.
- საპროექტო წინადადება მომზადებულია ვადაზე ადრე და წარდგენილია განყოფილების უფროსისთვის, დოკუმენტი გამართულია შინაარსობრივად და ტექნიკურად, არ საჭიროებს კორექტირებას.

3 ქულა

- მშენებლობისთვის აუცილებელი ძირითადი მოთხოვნები განსაზღვრულია დადგენილ ვადებში, არაუგვიანეს 15 ოქტომბრისა.
- მშენებლობის პროცესი დაყოფილია ეტაპებად, ძირითადად გათვალისწინებულია მშენებლობის ეტაპები, გაწერილია ოპტიმალური ვადები, დავალება დადგენილ ვადებში, არაუგვიანეს 20 ოქტომბრისა.
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსები განსაზღვრულია მშენებლობის მოცულობის ადეკვატურად, დადგენილ ვადებში (არაუგვიანეს 15 ოქტომბრისა)
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსები მშენებლობის ეტაპების მიხედვით დროში გაწერილია ადეკვატურად, დადგენილ ვადებში (არაუგვიანეს 25 ოქტომბრისა)
- მშენებლობის დაფინანსების წყაროები განსაზღვრულია დადგენილ ვადებში (არაუგვიანეს 31 ოქტომბრისა)
- საპროექტო წინადადება მომზადებულია დადგენილ ვადებში და წარდგენილია განყოფილების უფროსისთვის, დოკუმენტი გამართულია შინაარსობრივად, თუმცა მცირე ტექნიკური ხარვეზები აქვს - 10 ნომბერი.

2 ქულა

- მშენებლობისთვის აუცილებელი ძირითადი მოთხოვნები სრულად არ არის განსაზღვრული ან/და განსაზღვრულია დაგვიანებით - არაუგვიანეს 25 ოქტომბრისა;
- მშენებლობის პროცესი ეტაპებად დაყოფისას არ არის სრული თანხვედრა მშენებლობისთვის აუცილებელ გონივრულ ვადებსა და მოცულობას შორის, ან/და დაყოფილია დაგვიანებით/ არ არის გაწერილი გონივრული ვადები, საჭიროებს კორექტირებას - 30 ოქტომბერი;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსების მოცულობა მოითხოვს გადახედვას და კორექტირებას ან/და განსაზღვრულია დაგვიანებით - 25 ოქტომბერი;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსები მშენებლობის ეტაპების მიხედვით დროში გაწერილია, თუმცა მოითხოვს კორექტირებას, ან/და გაწერილია დაგვიანებით - 5 ნომბერი;
- მშენებლობის დაფინანსების წყაროები განსაზღვრულია დაგვიანებით - 10 ნომბერი;
- საპროექტო წინადადება მომზადებულია ვადაგადაცილებით და განყოფილების უფროსისთვის წარდგენილია დაგვიანებით 20 ნომბერს, ან დოკუმენტი მომზადებულია მცირეოდენი ხარვეზებით და ტექნიკურად გაუმართავია.

1 ქულა

- მშენებლობისთვის აუცილებელი ძირითადი მოთხოვნები არ არის განსაზღვრული ან/და განსაზღვრულია მნიშვნელოვანი დაგვიანებით - 25 ოქტომბრის შემდგომ;
- მშენებლობის პროცესი ეტაპებად დაყოფისას არ არის თანხვედრა მშენებლობისთვის აუცილებელ ეტაპებს და ვადებსა შორის, ან/და ეტაპებად და ვადებად დაყოფილია მნიშვნელოვანი დაგვიანებით - 30 ოქტომბრის შემდგომ;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსების მოცულობა არ არის განსაზღვრული ადეკვატურად ან/და განსაზღვრულია მნიშვნელოვანი დაგვიანებით - 25 ოქტომბრის შემდგომ;
- მშენებლობისთვის აუცილებელი ფინანსური რესურსები მშენებლობის ეტაპების მიხედვით დროში გაწერილია შესაბამისი ეტაპის სამუშაოების მოცულობასთან შეუსაბამოდ, მოითხოვს მნიშვნელოვან კორექტირებას, ან/და გაწერილია მნიშვნელოვანი ვადაგადაცილებით - 5 ნოემბრის შემდგომ;
- მშენებლობის დაფინანსების წყაროები არ არის განსაზღვრული ან განსაზღვრულია მნიშვნელოვანი დაგვიანებით - 10 ნოემბრის შემდგომ;
- საპროექტო წინადადება მომზადებულია და წარდგენილია განყოფილების უფროსისთვის მნიშვნელოვანი ხარვეზებით ან/და მნიშვნელოვანი დაგვიანებით. - 20 ნოემბრის შემდგომ / დოკუმენტი სრულად დასაკორექტირებელია.

ორგანიზაცია

ქედის მუნიციპალიტეტის მერია

პოზიცია

სივრცითი მოწყობის, არქიტექტურისა და მშენებლობის სამსახურის უფროსი

მიზანი

სოფელ პირველ მაისში სოციალურად დაუცველი ოჯახებისთვის ხუთსართულიანი საცხოვრებელი სახლის მშენებლობის დასრულება 2020 წლის 31 დეკემბრისთვის

შეუასაგის ინდიკატორები

- საპროექტო დოკუმენტაციის შედარება კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან და შესაბამისობის თაობაზე დასკვნის შემუშავება - 31 იანვარი;
- შემუშავებული დოკუმენტის (დასკვნა) გამართულობა (ტექნიკურად, გრამატიკულად და შინაარსობრივად);
- საცხოვრებელი სახლის მშენებლობისათვის მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობების დამტკიცება და მშენებლობის ნებართვის გაცემა - 31 მარტი;
- სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადება ფინანსური რესურსების შესაბამისად და შესაბამისი სატენდერო კომისიისთვის გადაცემა - 10 მარტი;
- ცვლილების საჭიროების შემთხვევაში შესაბამისი დოკუმენტაციის გადაგზავნა ობიექტის დამპროექტებელ ორგანიზაციასთან და ცვლილების პროექტის მომზადება 5 დღის ვადაში;
- ცვლილების თაობაზე შესაბამისი რეკომენდაციის მომზადება 7 დღის ვადაში;
- საპროექტო დოკუმენტაციის მომზადება სამშენებლო ტექნიკური ნორმებისა და სტანდარტების დაცვით;
- სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობისას უსაფრთხოების საკითხების შესწავლა და შემოწმება;
- მონიტორინგი შემსრულებელი კომპანიის მიერ მშენებლობის წარმოების პროცესების დაცვისა და სამუშაოების ხარისხიანად შესრულების თაობაზე და ანგარიშის მომზადება;
- ხელმძღვანელობისთვის სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- შენობის გარგისიანობის დადგენა ობიექტის ჩაბარებამდე.

4 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაცია შედარებულია კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან და შესაბამისობის თაობაზე დასკვნა შემუშავებულია ვადაზე ადრე - 20 იანვრისთვის;
- დასკვნა გამართულია ტექნიკურად, გრამატიკულად და შინაარსობრივად, კონკრეტული და ზუსტია;
- საცხოვრებელი სახლის მშენებლობისათვის დამტკიცებულია მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობები და გაცემულია მშენებლობის ნებართვა - 20 თებერვალში;
- სატენდერო დოკუმენტაცია, ფინანსური რესურსების შესაბამისად, მომზადებულია და გადაცემულია შესაბამისი სატენდერო კომისიისთვის, ვადაზე ადრე - 28 თებერვლისთვის;
- ცვლილების საჭიროების შემთხვევაში - არაუგვიანეს სამი დღის ვადაში შესაბამისი დოკუმენტაცია გადაგზავნილია ობიექტის დამპროექტებელ ორგანიზაციასთან. დამპროექტებელთან ერთობლივი მუშაობით ცვლილების პროექტი მომზადებულია არაუმეტეს ხუთი დღის ვადაში;
- ცვლილების თაობაზე შესაბამისი რეკომენდაცია მომზადებულია არაუმეტეს 7 დღის ვადაში;
- საპროექტო დოკუმენტაცია შესრულებულია სამშენებლო ტექნიკური ნორმებისა და სტანდარტების დაცვით;
- შესწავლილი და შემოწმებულია უსაფრთხოების საკითხები სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობისას (ორ დღეში ერთხელ);
- შეფასებულია მშენებლობის წარმოების პროცესები და შესრულებული სამუშაოები (კონსტრუქციული ნაწილები) სრულად აკმაყოფილებს სამშენებლო და ტექნიკურ რეგლამენტებს, მომზადებულია ანგარიში;
- კვირაში ერთხელ ხელმძღვანელობისთვის მიწოდებულია ინფორმაცია სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობის შესახებ;
- ობიექტის ჩაბარებამდე დადგენილია შენობის ვარგისიანობა.

3 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაცია შედარებულია კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან და შესაბამისობის თაობაზე დასკვნა შემუშავებულია შესაბამისი ვადების დაცვით - 31 იანვარს;
- დასკვნა გამართულია შინაარსობრივად, მცირე ტექნიკური ხარვეზებით, ინფორმაცია არის გასაგები და ლაკონური;
- საცხოვრებელი სახლის მშენებლობისათვის დამტკიცებულია მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობები და გაცემულია მშენებლობის ნებართვა, შესაბამისი ვადების დაცვით;
- სატენდერო დოკუმენტაცია მომზადებულია ფინანსური რესურსების შესაბამისად და გადაცემულია შესაბამის სატენდერო კომისიაზე, შესაბამისი ვადების დაცვით - 10 მარტს;
- ცვლილების საჭიროების შემთხვევაში - არაუგვიანეს ხუთი დღის ვადაში, შესაბამისი დოკუმენტაცია გადაგზავნილია ობიექტის დამპროექტებელ ორგანიზაციასთან;
- დამპროექტებელთან ერთობლივი მუშაობით ცვლილების პროექტი მომზადებულია არაუმეტეს ერთი კვირის ვადაში;
- ცვლილების თაობაზე შესაბამისი რეკომენდაცია მომზადებულია არაუმეტეს ათი დღის ვადაში;
- საპროექტო დოკუმენტაცია ძირითადად შესრულებულია სამშენებლო ტექნიკური ნორმებისა და სტანდარტების დაცვით;
- შესწავლილი და შემოწმებულია სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობისას უსაფრთხოების საკითხები (კვირაში ერთხელ);
- დაცულია მშენებლობის წარმოების პროცესები და შესრულებული სამუშაოები (კონსტრუქციული ნაწილები) ძირითადად აკმაყოფილებს სამშენებლო და ტექნიკურ რეგლამენტებს;
- შემოწმებულია მშენებლობის წარმოების პროცესი და ზედამხედველობის შედეგად დაცულია მშენებლობის წარმოების პროცესები, შესრულებული სამუშაოები (კონსტრუქციული ნაწილები) ძირითადად აკმაყოფილებს სამშენებლო და ტექნიკურ რეგლამენტებს, მომზადებულია ანგარიში;
- თვეში ერთხელ ხელმძღვანელობისთვის მიწოდებულია ინფორმაცია სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობის შესახებ;
- დადგენილია შენობის ვარგისიანობა ობიექტის ჩაბარებამდე.

2 ქულა

- საპროექტო დოკუმენტაცია შედარებულია კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან და შესაბამისობის თაობაზე დასკვნა შემუშავებულია ვადის დარღვევით - 31 აპრილი;
- დასკვნა მომზადებულია მცირე ტექნიკური და შინაარსობრივი ხარვეზებით, საჭიროებს კორექტირებას;
- საცხოვრებელი სახლის მშენებლობისათვის დამტკიცებულია მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობები და გაცემულია მშენებლობის ნებართვა ვადაგადაცელებით - 20 მაისი;
- სატენდერო დოკუმენტაცია მომზადებულია ფინანსური რესურსების შესაბამისად და გადაცემულია შესაბამის სატენდერო კომისიაზე დაგვიანებით - 30 მაისი;
- ცვლილების საჭიროების შემთხვევაში - არაუმეტეს ერთი კვირის ვადაში შესაბამისი დოკუმენტაცია გადაგზავნილია ობიექტის დამპროექტებელ ორგანიზაციასთან;
- დამპროექტებელთან ერთობლივი მუშაობით ცვლილების პროექტი მომზადებულია 10 დღის ვადაში;
- ცვლილების თაობაზე შესაბამისი რეკომენდაცია მომზადებულია 10 დღის ვადაში ან/და რეკომენდაცია მომზადებულია ხარვეზებით;
- მიმდინარე სამუშაოების ხარისხის ზედამხედველობის მიზნით ჩატარებულია მონიტორინგი (ობიექტის დასრულებამდე);
- შემოწმებულია მშენებლობის წარმოების პროცესი და ზედამხედველობის შედეგად ნაწილობრივ დაცულია მშენებლობის წარმოების პროცესები ან/და შესრულებული სამუშაოები (კონსტრუქციული ნაწილები) ნაწილობრივ აკმაყოფილებს სამშენებლო და ტექნიკურ რეგლამენტებს, მომზადებული ანგარიში არ არის სრული;
- ნაწილობრივ არის შესწავლილი და შემოწმებული უსაფრთხოების საკითხები სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობისას;
- პროექტის განხორციელებისას ხელმძღვანელობისთვის მიწოდებულია ინფორმაცია სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობის შესახებ;
- დადგენილია შენობის ვარგისიანობა ობიექტის ჩაბარებამდე.

1 ქულა

- დროულად არ არის დადგენილი და საპროექტო დოკუმენტაციის კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის თაობაზე დასკვნა შემუშავებულია მნიშვნელოვანი ხარვეზებით/ დოკუმენტი საჭიროებს კორექტირებას;
- სატენდერო დოკუმენტაცია გადაცემულია შესაბამისი სატენდერო კომისიისთვის მნიშვნელოვანი ვადაგადაცილებით - 20 მაისის შემდეგ;
- ცვლილების საჭიროების შემთხვევაში - შესაბამისი დოკუმენტაცია გადაგზავნილია ობიექტის დამპროექტებელ ორგანიზაციასთან, 15 დღის ვადაში;
- დამპროექტებელთან ერთობლივი მუშაობით ცვლილების პროექტი მომზადებულია არაუმეტეს 15 დღისა;
- ცვლილების თაობაზე არ არის მომზადებული შესაბამისი რეკომენდაცია;
- მიმდინარე სამუშაოების ხარისხის ზედამხედველობის მიზნით არ ჩატარებულა არც ერთი მონიტორინგი;
- ნაწილობრივ არის შემონმბებული მშენებლობის წარმოების პროცესი ან/და ზედამხედველობის შედეგად დაცულია მშენებლობის წარმოების პროცესები და შესრულებული სამუშაოები (კონსტრუქციული ნაწილები) არ შეესაბამება სამშენებლო და ტექნიკურ რეგლამენტებს, არ არის მომზადებული ანგარიში;
- პროექტის განხორციელებისას ხელმძღვანელობისთვის არ არის მიწოდებული ინფორმაცია სამშენებლო სამუშაოების მიმდინარეობის შესახებ;
- არ არის დადგენილი შენობის ვარგისიანობა.

1. შეჯასების მიზანი

შეჯასების მიზანია მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება.

2. სამუშაოს შეჯასების პრინციპები

შეჯასება წარმოებს კანონიერების, სამართლიანობის, ობიექტურობის, გამჭვირვალობის, მიუკერძოებლობის, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობის, ნდობის, საჯარო დაწესებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანამომიერების პრინციპების დაცვით.

3. შეჯასების მეთოდი

3.1. თანამშრომლის შეჯასება ხდება შერეული მეთოდით:

- ა) მიზნებით და კომპეტენციით;
- ბ) ფუნქციებით და კომპეტენციებით.

3.2. შეჯასების მეთოდის განსაზღვრა („ა“ ან „ბ“ მეთოდით) ხდება დაწესებულების ხელმძღვანელობის, სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლის გადაწყვეტილებით.

3.3. მიზნების ან ფუნქციების განსაზღვრა შეიძლება მოხდეს სტრუქტურული ერთეულის მიზნების, სამოქმედო გეგმის და თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობაში მოცემული ფუნქციების გათვალისწინებით.

3.4. კომპეტენციების განსაზღვრა ხდება სამუშაოს აღწერილობიდან ან ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე, რაც გავლენას ახდენს მისი შესრულების შედეგებსა და ეფექტიანობაზე.

3.5. თითოეული მიზანი/ფუნქცია და კომპეტენცია ჩაიშლება ოთხდონიან ინდიკატორებად. შეფასების ინდიკატორებად შეიძლება გამოყენებული იყოს შემდეგი კრიტერიუმები: ხარისხი, ვადა და მოცულობა.

4. შეფასების პროცესის მონაწილე სუბიექტები

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

4.2. შეფასების პროცესის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა ევალება შესაბამისი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ ერთეულს/პირს.

5. გამოყენების არეალი და პერიოდულობა

5.1. აღნიშნული წესი ვრცელდება საჯარო დაწესებულების ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელეზე.

5.2. მოხელის შეფასება ხდება წელიწადში ერთხელ, დანართი N3 ან/და N4-ის შესაბამისად.

5.3. გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შეფასება ხორციელდება ოთხჯერ, დანიშნულ სამ თვეში ერთხელ, დანართი N3 ან/და N4-ის შესაბამისად. აღნიშნულ შემთხვევაში, ორჯერ უარყოფითი შეფასების საფუძველზე, გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელე თავისუფლდება თანამდებობიდან „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესით.

6. შეფასების უწყაპობი

შეფასების პროცედურა შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

ა) სამუშაოს შეფასების დაგეგმვა

ა.ა. შეფასების პერიოდის დაწყებამდე ხდება თითოეული სტრუქტურული ერთეულისთვის შესაბამისი შეფასების მეთოდის შერჩევა მუხლი 3-ის მიხედვით.

ა.ბ. უშუალო ხელმძღვანელი, ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლის ჩართულობით განსაზღვრავს თითოეული მოხელისთვის შესაფასებელ კრიტერიუმებს (მიზანი/ფუნქცია/კომპეტენცია) და შეფასების ინდიკატორებს და ასახავს გაცნობის ოქმში (დანართი N1 ან/და N2).

ა.გ. უშუალო ხელმძღვანელი, ინდივიდუალურ შეხვედრაზე, თანამშრომელს გააცნობს შეფასების კომპონენტების გაცნობის ოქმს. ორივე მხარის მიერ ხელმოწერილი შეთანხმების ოქმი ბარდება ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს.

ა.დ. შეფასების დაგეგმვის ეტაპის ვადად განისაზღვრება იანვარი.

ბ) შუალედური შეფასების ეტაპი

ბ.ა. თანამშრომლისთვის დროული დახმარების განწევის და თანამშრომელთა საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით, შეფასების პერიოდის განმავლობაში ხორციელდება ერთი შუალედური შეფასება.

ბ.ბ. შუალედური შეფასების ეტაპის ვადად განისაზღვრება ივნისი.

ბ.გ. შუალედური შეფასების ეტაპზე ხელმძღვანელები ავსებენ შეფასების ფორმას (დანართი N3 ან/და N4) და ატარებენ შეფასების შუალედურ გასაუბრებას. ორივე მხარის მიერ ხელმოწერილი შეფასების ოქმები ბარდება ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს.

გ) წლიური შეფასების ეტაპი

გ.ა. შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს მოხელეს, ავსებს შეფასების ფორმას (დანართი N3 ან/და N4) და ატარებს შეფასების ინდივიდუალურ გასაუბრებას. ორივე მხარის მიერ ხელმოწერილი შეფასების ოქმები ბარდება ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს.

გ.ბ. შეფასების ინტერვიუს დროს განიხილება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო, ხდება უკუკავშირის მიცემა და სამომავლო აქტივობების დაგეგმვა. მენეჯერი და შესაფასებელი მოხელე არგუმენტირებულ კომენტარს (არსებობის შემთხვევაში) აფიქსირებენ ოქმში.

გ.გ. წლიური შეფასების ეტაპის ვადად განისაზღვრება დეკემბერი.

7. შეფასების პროცესთან დაკავშირებით მხარეთა უფლება-მოვალეობები

7.1. შეფასების პროცესთან დაკავშირებით **დანესებულების ხელმძღვანელი** ვალდებულია:

ა) ხელი შეუწყოს მუნიციპალიტეტში შეფასების პროცესის წარმართვას საჯარო დანესებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანაბრობის პრინციპების დაცვით;

ბ) საჭიროების შემთხვევაში, ინდივიდუალურ-სამართლებრივი აქტით განსაზღვროს შეფასების მეთოდი, ახალი შესაფასებელი წლის დაწყებამდე, დეკემბრის თვეში;

7.2. დაწესებულების ხელმძღვანელს უფლება აქვს:

ა) გაეცნოს თანამშრომელთა შეფასების შედეგებს და მათ მიმართ გამოიყენოს მე-9 მუხლით განსაზღვრული სამართლებრივი შედეგები.

7.3. შეფასების პროცესში მონაწილე უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია:

ა) გაეცნოს მუნიციპალიტეტში მოქმედ შეფასების მეთოდსა და მასთან დაკავშირებით განსახორციელებელ პროცედურებს;

ბ) წლის დასაწყისში, არაუგვიანეს 31 იანვრისა, მოხელესთან ერთად განსაზღვროს შეფასების გეგმა, კომპონენტები და ინდიკატორები, ასევე მიზნის/ფუნქციის მისაღწევად საჭირო ვადები და ასახოს შეფასების ფორმაში;

გ) საჭიროების შემთხვევაში, შეფასებამდე არაუგვიანეს სამი თვით ადრე, მოხელის ჩართულობით მოახდინოს განსაზღვრული მიზნების/ფუნქციების ცვლილება (დანართი N5) და აღნიშნული დოკუმენტი წარუდგინოს ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს;

დ) შესაფასებელი პერიოდისა და შედეგების მიხედვით მოხელის შეფასება განახორციელოს ობიექტურად, მიუკერძოებლობის, გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის დაცვით;

ე) უზრუნველყოს შეფასების პროცედურებთან დაკავშირებული ინფორმაციის კონფიდენციალობა კანონმდებლობით დადგენილი წესით;

ვ) მოხელესთან ერთად განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარების საჭიროებები და ინდივიდუალური გეგმა ასახოს შეფასების ოქმში;

ზ) მოხელეს გააცნოს შეფასების შედეგი და ხელმოწერით დადასტურებული ოქმები წარუდგინოს ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს.

7.4. უშუალო ხელმძღვანელს უფლება აქვს:

ა) აუცილებელი საჭიროებიდან გამომდინარე, მოხელესთან ერთად დააკორექტიროს ან შეცვალოს შეფასების კომპონენტების გაცნობის ოქმი (დანართი N5);

ბ) შეფასების დაწყებამდე მოითხოვოს ანგარიში შესაფასებელ პერიოდში მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ და დადგენილი წესით, შუალედური და საბოლოო შეფასებისას მოხელესთან ჩაატაროს გასაუბრება;

გ) მუდმივად აწარმოოს მონიტორინგი მის დაქვემდებარებაში მყოფი მოხელის მიერ შესრულებულ სამუშაოებთან დაკავშირებით და საჭიროებისამებრ, განახორციელოს უკუკავშირი;

7.5. შეფასების პროცესში მონაწილე **მოხელე** ვალდებულია:

- ა) გაეცნოს მუნიციპალიტეტში მოქმედ შეფასების მეთოდსა და მასთან დაკავშირებით განსახორციელებელ პროცედურებს;
- ბ) წლის დასაწყისში, არაუგვიანეს 31 იანვრისა, მონაწილეობა მიიღოს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასების გეგმის, კომპონენტებისა და ინდიკატორების განსაზღვრაში;
- გ) უშუალო ხელმძღვანელს დროულად წარუდგინოს ანგარიში მის მიერ შესრულებული სამუშაოების შესახებ;
- დ) გაეცნოს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასების შედეგებს და დაადასტუროს ხელმოწერით.
- ე) გაითვალისწინოს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ მიწოდებული უკუკავშირი და დროულად შეასრულოს მითითებები;
- ვ) უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად გაანალიზოს არსებული შესაძლებლობები და შეიმუშავოს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა;

7.6. მოხელეს უფლება აქვს:

- ა) მოითხოვოს შეფასების პროცესის ობიექტურად და სამართლიანად ჩატარება;
- ბ) გაეცნოს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასების შედეგებს და უარყოფის შემთხვევაში თავისი მოსაზრება ასახოს შეფასების ფორმაში და შედეგები გაასაჩივროს მუნიციპალიტეტში არსებულ სააპელაციო კომისიაში.

7.7. შეფასების პროცესში მონაწილე **აღამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი** ვალდებულია:

- ა) შეიმუშაოს და მერს დასამტკიცებლად წარუდგინოს შეფასების მეთოდი არაუგვიანეს 31 დეკემბრისა;
- ბ) ორგანიზება გაუწიოს შეფასების პროცესების მართვას;
- გ) საჭიროების შემთხვევაში კონსულტირება გაუწიოს შეფასების პროცესში ჩართულ პირებს და დროულად მიაწოდოს შეფასებასთან დაკავშირებული მასალები და ფორმები;
- დ) დოკუმენტური მასალის საფუძველზე გაანალიზოს შეფასების შედეგები და შეადგინოს პროფესიული განვითარების გეგმა არაუგვიანეს ყოველი წლის 01 მარტისა;
- ე) უზრუნველყოს შეფასების პროცედურებთან დაკავშირებული ინფორმაციის

კონფიდენციალობა კანონმდებლობით დადგენილი წესით;

ვ) თითოეული მოხელის საქმიანობის შეფასების შედეგები ასახოს ელექტრონულ პროგრამაში, ასევე მონაცემები შეიტანოს მოხელის პირად საქმეში;

გ) ყოველი წლის შეფასების შედეგები წარუდგინოს მუნიციპალიტეტის მერსა და სსიპ - საჯარო სამსახური ბიუროს, არაუგვიანეს ყოველი წლის 31 იანვრისა;

7.8. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს უფლება აქვს:

ა) გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს და შეფასების შედეგების მიხედვით მოახდინოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული სამართლებრივი შედეგების დადგენა.

8. შეფასების ქულების მინიჭების წესი

8.1. შეფასებისათვის გამოიყენება ოთხდონიანი სისტემა:

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

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

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

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

8.2. შეფასების თითოეული კომპონენტი ფასდება ცალ-ცალკე, საბოლოო შეფასება კი მიიღება ქულათა საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით. შეფასების საბოლოო ქულა მიეთითება მთელ რიცხვში, დამრგვალების პრინციპით.

9. შეფასების შედეგები

შეფასებას შესაძლებელია მოჰყვეს შემდეგი სამართლებრივი შედეგები:

ა) მოხელისათვის კლასის მინიჭება;

ბ) მოხელის წახალისება;

- გ) მოხელის პროფესიული განვითარების, მისი სწავლების საჭიროების განსაზღვრა;
- დ) მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

10. შესასრულებელი სამუშაოს ან/და ხელმძღვანელის ცვლილება შეფასების კერიოდში

- 10.1. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში, მოხელისათვის განსაზღვრული შეფასების კომპონენტების მთლიანად ან ნაწილობრივ ცვლილების შემთხვევაში, მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი შეფასებისას, ახალ მონაცემებთან ერთად, ითვალისწინებს ცვლილებამდე არსებულ მონაცემებს.
- 10.2. იმ შემთხვევაში, თუ შესაფასებელი პერიოდის დასრულებამდე, მოხელე სამუშაოდ გადავიდა სხვა საჯარო დაწესებულებაში, შეიცვალა თანამდებობა კანონმდებლობით განსაზღვრული საფუძვლებით, მისი შეფასება განხორციელდება სხვა საჯარო დაწესებულებაში არსებული შეფასების მეთოდის საფუძველზე.
- 10.3. უშუალო ხელმძღვანელის ცვლილებისას მოხელის საქმიანობის შეფასებას ახორციელებს შემდგომი თანამდებობის პირი ან ახალი უშუალო ხელმძღვანელი, საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის გადანაცვებით.

11. შეფასების შედეგების გასაჩივრება

- 11.1. მოხელე უფლებამოსილია, საბოლოო შეფასების შედეგების გაცნობის დღიდან 3 სამუშაო დღის განმავლობაში, თუ იგი არ ეთანხმება საბოლოო შეფასების შედეგს, წერილობით (დანართი N6) მიმართოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს ან საამისოდ უფლებამოსილ პირს და მოითხოვოს დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და გასაუბრების ხელმეორედ ჩატარება.
- 11.2. განმეორებით დოკუმენტური მასალის შეფასება და გასაუბრება უნდა ჩატარდეს ამ წესით გათვალისწინებული პროცედურების დაცვით, საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის ან საამისოდ უფლებამოსილი პირის ჩართულობით ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე 2 კვირით ადრე მაინც.
- 11.3. განმეორებითი გასაუბრების შემდგომ გადანაცვლებას შეფასების საბოლოო შედეგის შესახებ იღებს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი.
- 11.4. მოხელე უფლებამოსილია, შეფასების შედეგები (ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი) გაასაჩივროს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილი წესით.

12. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ შეფასების შეჯამება და შემდგომი აქტივობები

12.1. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი/ერთეული აჯამებს მიღებულ შედეგებს და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას წარუდგენს შეფასების ანალიზს. შედეგად, ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი/ერთეული ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით, დაგეგმავს შესაბამის აქტივობებს: მოხელის კლასის მინიჭება, მოხელის წახალისება (მადლობის გამოცხადება, ფულადი ჯილდო, ფასიანი საჩუქარი) საჭიროებების ანალიზის შემდგომი ტრენინგის ორგანიზება (ან სხვა სახის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა) და ორჯერ უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში, მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

12.2. საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი, შესაფასებელი პერიოდის დასრულებიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში, შეფასების შედეგებს ასახავს ელექტრონულ სისტემაში და პასუხისმგებელი მის სისრულესა და სიზუსტეზე.

13. კონფიდენციალობა

შეფასების შედეგები კონფიდენციალურია. შეფასების შედეგებზე წვდომა გააჩნიათ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს, კურატორ მოადგილეს, ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს/ერთეულს, უშუალო ხელმძღვანელს, შესაფასებელ/შეფასებულ მოხელესა და საჯარო სამსახურის ბიუროს.

დანართი 1. შეფასების კომპონენტების გაცნობის ოქმი

შეფასების კომპონენტების გაცნობის ოქმი
თანამშრომლის სახელი, გვარი:
თანამდებობა:
სტრუქტურული ერთეული:
უშუალო უფროსის სახელი, გვარი, თანამდებობა:
შეხვედრის თარიღი:

მიზანი N1	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
მიზანი N2	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
მიზანი N3	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
კომპეტენცია N1	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	

კომპეტენცია N2	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
კომპეტენცია N3	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	

უშუალო ხელმძღვანელის კომენტარი

თანამშრომლის კომენტარი

უშუალო ხელმძღვანელის ხელმოწერა

თანამშრომლის ხელმოწერა

დანართი 2. შუასაბუთის კომპონენტების გაცნობის ოქმი

შუასაბუთის კომპონენტების გაცნობის ოქმი
თანამშრომლის სახელი, გვარი:
თანამდებობა:
სტრუქტურული ერთეული:
უშუალო უფროსის სახელი, გვარი, თანამდებობა:
შეხვედრის თარიღი:

ფუნქცია N1	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
ფუნქცია N2	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
ფუნქცია N3	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
კომპეტენცია N1	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	

კომპეტენცია N2	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	
კომპეტენცია N3	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	

უშუალო ხელმძღვანელის კომენტარი

თანამშრომლის კომენტარი

უშუალო ხელმძღვანელის ხელმოწერა

თანამშრომლის ხელმოწერა

დანართი 3. შუასაბუთის ოქმი

შუასაბუთის ოქმი
თანამშრომლის სახელი, გვარი:
თანამდებობა:
სტრუქტურული ერთეული:
უშუალო უფროსის სახელი, გვარი, თანამდებობა:
შეფასება: შუალედური, საბოლოო (მონიშნეთ შესაბამისი შეფასება)
შეხვედრის თარიღი:

N	მიზანი	შეფასების ქულა	მენეჯერის კომენტარი
1			
2			
3			
N	კომპეტენცია	შეფასების ქულა	მენეჯერის კომენტარი
1			
2			
3			
საბოლოო ქულა			
ტრენინგის საჭიროებები			
საჭირო ტრენინგი		სასურველი ტრენინგი	

მენეჯერის დამატებითი კომენტარი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)

თანამშრომლის კომენტარი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)

უშუალო ხელმძღვანელის ხელმოწერა

თანამშრომლის ხელმოწერა

დანართი 4. გეგმის ოქმი

გეგმის ოქმი	
თანამშრომლის სახელი, გვარი:	
თანამდებობა:	
სტრუქტურული ერთეული:	
უშუალო უფროსის სახელი, გვარი, თანამდებობა:	
შეფასება: შუალედური, საბოლოო (მონიშნეთ შესაბამისი შეფასება)	
შეხვედრის თარიღი:	

N	ფუნქცია	შეფასების ქულა	მენეჯერის კომენტარი
1			
2			
3			
N	კომპეტენცია	შეფასების ქულა	მენეჯერის კომენტარი
1			
2			
3			
საბოლოო ქულა			

გასავითარებელი ამოცანა	დეტალური აღწერა / სასურველი თემები	პროფესიული სწავლების მეთოდი / ფორმა	საჭირო რესურსები	ვადა	მოსალოდნელი შედეგები

მენეჯერის დამატებითი კომენტარი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)

თანამშრომლის კომენტარი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)

უშუალო ხელმძღვანელის ხელმოწერა

თანამშრომლის ხელმოწერა

დანართი 5. შეფასების კომპონენტების ცვლილებების ოქმი

შეფასების კომპონენტების ცვლილებების ოქმი
თანამშრომლის სახელი, გვარი:
თანამდებობა:
სტრუქტურული ერთეული:
უშუალო უფროსის სახელი, გვარი, თანამდებობა:
შეხვედრის თარიღი:

ინერება მხოლოდ ის კომპონენტი, რომელიც იცვლება

მიზანი/ფუნქცია N	
ინდიკატორები	
4 ქულა	
3 ქულა	
2 ქულა	
1 ქულა	

უშუალო ხელმძღვანელის კომენტარი

თანამშრომლის კომენტარი

თანამშრომლის ხელმოწერა

დანართი 6. შუასეპის შედეგების გასაჩივრების ოქმი

შუასეპის შედეგების გასაჩივრების ოქმი
თანამშრომლის სახელი, გვარი:
თანამდებობა:
სტრუქტურული ერთეული:
გასაჩივრების თარიღი:

გასაჩივრების მიზეზი

თანამშრომლის ხელმოწერა

