



სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები

საჯარო სამსახურის ბიურო
საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი

კვლევა სამუშაოს შეფასების მეთოდებისა და სისტემების შესახებ

სამუშაოს შეფასების მეთოდები და მიზნები

შეფასების სისტემა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვაში. ზოგადად შეფასების რამდენიმე მეთოდი არსებობს, მათგან ყველაზე ხშირად გამოყენებადია:

- **მართვა მიზნების მიხედვით** – ეს მეთოდი მოიცავს ექვს ეტაპს:
 1. ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა. ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის მიხედვით განისაზღვრება შემდეგი წლის სპეციფიკური მიზნები.
 2. სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განსაზღვრა. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი ორგანიზაციის გეგმიებიდან გამომდინარე სახავს სტრუქტურული ერთეულის მიზნებს.
 3. სტრუქტურული ერთეულის მიზნების განხილვა. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი აღნიშნულ მიზნებს განიხილავს ყველა მის თანამშრომელთან. იგი სთხოვს მათ განსაზღვრონ თავისი ინდივიდუალური მიზნები, რომლებიც დაეხმარება სტრუქტურულ ერთეულს მიზნების მიღწევაში.
 4. განისაზღვრება მოსალოდნელი შედეგები. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა და თანამშრომლები გასაზღვრავენ სამუშაოს მოკლევადიან ინდივიდუალურ მიზნებს და შეფასების შესაბამის კრიტერიუმებს.
 5. სამუშაოს შესრულების შემოწმება. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელობა ადარებს თითოეული თანამშრომლის მიერ რეალურად შესრულებულ სამუშაოს შეფასების დადგენილ კრიტერიუმებს.
 6. უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთდროულად განიხილავენ თანამშრომლის შეფასების შედეგებს და ადგენენ განვითარების გეგმას;



360 გრადუსიანი შეფასება – მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლის კომპეტენტურობის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. ეს პროცესი ორგანიზაციაში მომუშავე თითოეულ თანამშრომელს შესაძლებლობას აძლევს მიიღოს მოსაზრებები თავისი საქმიანობის შესახებ ხელმძღვანელებისაგან, კოლეგებისაგან, დაქვემდებარებული პირებისაგან და მომხმარებლებისაგან. თანამშრომლისთვის ცნობილი ხდება, თუ როგორ აღიქვამენ მის საქმიანობასა და ქმედებებს სხვა პირები, ასევე, რა არის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ის ასპექტები, რომელთა გასაუმჯობესებლად საჭირო იქნება დამატებითი ტრენინგების გავლა, განვითარება ან დახმარების მიღება.

პროცესის დასაწყისში ხდება იმ პირთა დადგენა, რომელთაც ობიექტურად და სრულფასოვნად შეუძლიათ თანამშრომლის შეფასება. შესაძლებელია შეფასების ობიექტმა მონაწილეობა მიიღოს ამ პირთა შერჩევაში. შემფასებელთა რაოდენობა საკმარისი უნდა იყოს იმისათვის, რომ თითოეული მათგანის მოსაზრებას სათანადო გავლენა ჰქონდეს შეფასების შედეგზე.

ყველა შემფასებელი ავსებს კითხვარს თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების შესახებ. კითხვარი საკმარისად დეტალური უნდა იყოს და შეიცავდეს როგორც ხარისხობრივ, ასევე რაოდენობრივ მონაცემებს. შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს შეფასების ობიექტის საკუთარი სამუშაოს თვითშეფასება. შემდგომში ხდება შედეგების დაჯამება და უკუკავშირი ანგარიშის სახით უბრუნდება თანამშრომელს. ეს უკანასკნელი განიხილავს შედეგებს ხელმძღვანელთან ერთად და სახავს თვითგანვითარების გზებს;

- პერიოდული შეფასება, როდესაც თანამშრომლის შეფასება ხდება მისი **უშუალო უფროსის** მიერ;
- **თვითშეფასება** – თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის შეფასება ხდება ძირითადად დადგენილი ფორმის მიხედვით;



- **გასაუბრება** – ხდება ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის;
- **კრიტიკული შემთხვევები** – ამ დროს შესაბამისი პირი წერილობით ახდენს თანამშრომლის მიერ შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში სამუშაოს დროს გამოვლენილი ძალიან კრავი და ცუდი ქმედებების აღწერას;
- **სამუშაო სტანდარტები** – ხდება ყოველი დაქირავებულის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედარება წინასწარ დადგენილ სტანდარტებთან

და სხვ.

(მართვა მიზნების მიხედვით და 360 გრადუსიანი შეფასება შეფასების თანამედროვე მეთოდებს წარმოადგენს)

შეფასების მიზნებს წარმოადგენს:

- არსებული პრობლემების განსაზღვრა;
- თანამშრომლის მიერ მისდამი წაყენებული მოთხოვნების უკეთ შეცნობა;
- მიღწევების აღრიცხვა და დაფასება;
- მომავალი სამუშაო გეგმის შემუშავება;
- იმ სფეროების იდენტიფიკაცია, სადაც საჭიროა დამატებითი სწავლება-ტრენინგები;
- თანამშრომელთა განვითარების გეგმის შემუშავება;
- პერსონალის მიმართ გამოტანილი გადაწყვეტილებების (ხელფასის ზრდა, დაწინაურება, დისციპლინური ზომები, ბონუსები და სხვ.) ბაზის ჩამოყალიბება;



- ადმინისტრაციას და თანამშრომელს შორის კავშირის დამყარების გაადვილება.

ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხები საზღვარგარეთის ქვეყნების საჯარო სამსახურებში

- ინგლისი

ინგლისში ყველა დეპარტამენტსა და სააგენტოს აქვს ადამიანური რესურსების მართვის, მათ შორის შეფასების საკუთარი სისტემა (აღნიშნულიდან გამონაკლისია მთავარი საჯარო სამსახური). დეპარტამენტებისა და სააგენტოების ეს თავისუფლება შეზღუდულია ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური დეპარტამენტისა და მთავრობის მიერ. ასევე საჯარო სამსახურის მართვის კოდექსი ადგენს საჯარო მოსამსახურებთან დაკავშირებულ ზოგად წესებსა და პროცედურებს.

საჯარო სამსახურში მიღება ხდება კონკურსის წესით. წესს და პირობებს განსაზღვრავენ დაწესებულებები, კანონით განსაზღვრული საკვალიფიკაციო მოთხოვნების საფუძველზე კონკურსში მონაწილეობის უფლება გააჩნიათ როგორც მოქმედ საჯარო მოსამსახურებს, ასევე სხვა მოქალაქეებს (ისინი სარგებლობენ თანაბარი უფლებებით).

დაწესებულების შესარჩევი კომიტეტის რჩევის საფუძველზე (კონკურსის გამოცხადების ან დაწინაურების/გადაყვანის შესახებ) დაწესებულების ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას იღებს პირის დანიშვნის შესახებ.

მთავარ საჯარო სამსახურში თითქმის ყველა თანამდებობაზე პირის დასანიშნად საჭიროა კომისიონერის დასტური.

კომისიონერის მიერ დადგენილი წესების შესაბამისად აუცილებელია საჯარო სამსახურში მიღებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გამოქვეყნება საჯაროდ.



საჯარო მოსამსახურეების შეფასებას ახორციელებს დაწესებულება. საჯარო სამსახურის მართვის კოდექსის თანახმად, შეფასება მოიცავს შესრულებული სამუშაოსა და ინდივიდუალური პოტენციალის შეფასებას. შეფასებაზე დამოკიდებული მოსამსახურის ანაზღაურების ოდენობაც.

მთავარი საჯარო მოსამსახურეების შეფასებას ახორციელებს დაწესებულება, მთავრობის („Cabinet Office” - of the Government) მიერ დადგენილი ნორმების მიხედვით.

- **ახალი ზეღანდია**

მთავარ აღმასრულებლებს (დაწესებულებების ხელმძღვანელებს) აქვთ გადაწყვეტილების მიღების დიდი ავტონომია. ისინი არიან ყველა მოსამსახურის დამქირავებელი საკუთარ დეპარტამენტში. შეფასების სისტემა ცოცხელ დაწესებულებაში ინდივიდუალურად მთავარი აღმასრულებლის მიერ განისაზღვრება.

მთავარი აღმასრულებელი ინიშნება კომისიონერის მიერ. კომისიონერი მინისტრთან შეთანხმებით აცხადებს კონკურსს საჯაროდ, ქმნის შესარჩევ კომისიას და შერჩეულ პირს ნიშნავს თანამდებობაზე მინისტრთან და დედოფლის წარმომადგენელთან შეთანხმებით.

- **ესტონეთი**

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა ესტონეთში დეცენტრალიზებულია. საჯარო მოსამსახურეთა შერჩევა, სამსახურში მიღება და შეფასება ხდება ინდივიდუალურად საჯარო დაწესებულებების მიერ, თუმცა აღნიშნული დაწესებულებები მოქცეულები არიან გარკვეულ სამართლებრივ ჩარჩოში.



მიუხედავად იმისა, რომ ესტონეთში ადამიანური რესურსების მართვა დეცენტრალიზებულია, მაინც არსებობს ისეთი დაწესებულებები, რომელთაც ამ მიმართულებით გარკვეული მაკოორდინირებელი ფუნქციები გააჩნიათ. ესენია:

- **ფინანსთა სამინისტრო** (ძირითადად ანაზღაურების საკითხები ეხება)
- **იუსტიციის სამინისტრო** (საჯარო კანონმდებლობის საკითხები)
- **შინაგან საქმეთა სამინისტრო** (ადგილობრივი და რეგიონალური ადმინისტრაციების განვითარების საკითხები)

აღნიშნული სტრუქტურები შეიმუშავებენ სახელმძღვანელო პრინციპებს შესაბამისი მიმართულებით.

ადამიანური რესურსების მართვის მხრივ გამონაკლისი ეხებათ მაღალი თანამდებობის პირებს, რომელთა შეფასებაც ხდება სახელმწიფო კანცელარიის კონკურსისა და შეფასების კომიტეტის მიერ.

- **ავსტრალია**

დაწესებულებების ხელმძღვანელებს აქვთ უფლება დაადგინონ ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული წესები კანონით განსაზღვრული მინიმალური მოთხოვნების შესაბამისად.

პრემიერ-მინისტრს შეუძლია გამოსცეს ზოგადი მითითებები კადრების მართვასა და ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით.

სამსახურში მიღება ხდება კონკურსის წესით. დაწესებულებაში იქმნება შერჩევის კომიტეტი. მთავარ აღმასრულებელ თანამდებობაზე შერჩევისას შერჩევის კომიტეტის შემადგენლობაში შედის საჯარო სამსახურის კომისიონერის



წარმომადგენელი. აღნიშნულ თანამდებობებზე პირის დასანიშნად ან დასაწინაურებლად საჭიროა საჯარო სამსახურის კომისიონერის დასტური.

ანგარიში შერჩევის შესახებ ეგზავნება საჯარო სამსახურის კომისიას.

- **აშშ**

აშშ-ში სამსახურში მიღებისა და დაწინაურების პროცედურები განსხვავებულია სხვადასხვა ტიპის სამსახურში:

საკონკურსო სამსახური – მიღების, დაწინაურების პროცედურები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები გაწერილია კანონით ან პერსონალის მართვის სამსახურის (OPM) მიერ გამოცემული აქტებით.

გამონაკლისი სამსახური – ძირითადი მოთხოვნები გაწერილია შესაბამისი კანონით ან ნორმატიული აქტით. დამატებით სპეციფიკურ მოთხოვნებს და პროცედურებს შეიმუშავებს დაწესებულების ხელმძღვანელი.

მთავარი აღმასრულებელი სამსახური – მოთხოვნები განისაზღვრება ინდივიდუალურად სააგენტოების მიერ რომელიც ეფუძნება კანონითა და OPM მიერ გამოცემული აქტებით განსაზღვრულ მინიმალურ მოთხოვნებს.

საჯარო მოსამსახურეთა **შეფასების** ზოგად მეთოდოლოგიას განსაზღვრავს OPM, ხოლო ახორციელებს დაწესებულების ხელმძღვანელობა (ყოველწლიურად).

- **პოლონეთი**

სამსახურში მიღების ძირითადი პრინციპებია ღიაობა, გამჭვირვალობა და შეჯიბრებითობა. მიღების პროცესი დეცენტრალიზებულია და ხდება გენერალური დირექტორების მიერ, მხოლოდ აუცილებელია კანდიდატი აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს და ჩაბარებული ჰქონდეს საჯარო ადმინისტრირების ნაციონალური სკოლის გამოცდები.



პერიოდული შეფასება პოლონეთის საჯარო სამსახურის დაწესებულებაში ხდება 24 თვეში ერთხელ გენერალური დირექტორის მიერ.

პერიოდული შეფასებიდან 7 დღის განმავლობაში შეიძლება შეტანილი იქნას საჩივარი უწყების გენერალური დირექტორის სახელზე. საჩივარი განიხილება შეტანიდან 14 დღის განმავლობაში. საჩივრის გათვალისწინების შემთხვევაში შეფასება იცვლება ან ტარდება ახლიდან.

საჩივრის არ განხილვის ან არ გათვალისწინების შემთხვევაში მოსამსახურეს შეუძლია მიმართოს სასამართლოს 14 დღის განმავლობაში გადაწყვეტილების მიღებიდან ან განხილვის ვადის გასვლიდან.



საჯარო მოხელეების შეფასების სხვადასხვა ფორმები ევროპაში

მახასიათებლები	შესაძლებლობები
რა ფასდება?	<p>შედეგები/მიზნები</p> <p>სამუშაო</p> <p>სამუშაოს პროფილე</p> <p>ქცევები</p> <p>თვისებები კომპეტენცია</p> <p>ლიდერობის უნარი</p> <p>სოციალური უნარი</p>
ვინ ფასდება?	<p>ყველა დაქირავებული</p> <p>ჯგუფი/გუნდი</p> <p>მენეჯმენტი</p> <p>დაქირავებულები, რომელთაც არ გასვლიათ გამოსაცდელი ვადა</p>
ვინ აფასებს?	<p>ზემდგომი დირექტორი</p> <p>მმართველობა</p> <p>დეპარტამენტის უფროსი</p> <p>თვითშეფასება</p> <p>სხვა</p>
რომელი ინსტრუმენტი გამოიყენება შეფასებისთვის?	<p>სამუშაოს შეფასება</p> <p>მიზნობრივი შეთანხმება</p> <p>ბალანსირებული შეფასების ბარათები</p>





	<p>გასაუბრება</p> <p>სამუშაო აღწერილობები</p> <p>კომპეტენციების პროფილი</p>
რომელი კრიტერიუმები გამოიყენება?	<p>მთხოვნაზე ორიენტირებული პროცედურები (უნივერსალური მოთხოვნები, როგორც არის ურთიერთობის უნარი, სამუშაოს ხარისხი და სხვ.).</p> <p>პოზიციისთვის დამახასიათებელი სპეციალური მოთხოვნები.</p> <p>დამახასიათებელ თვისებებზე ორიენტირებული პროცედურები (დიდერობა, ცოდნა კვალიფიკაცია და სხვ.).</p> <p>ნაყოფიერებაზე ორიენტირებული მოთხოვნები (შეთანხმება დავალებებზე, სამუშაოს შესრულებაზე დაფუძნებული შეთანხმება).</p>
რანგირების რა სისტემები გამოიყენება?	<p>წოდებები</p> <p>შეფასებები</p> <p>კვოტები</p> <p>არ არსებობს რანგირება</p>
რა სისშირით ხდება შეფასება?	<p>ყოველწლიურად</p> <p>ორ წელიწადში ერთხელ</p> <p>სხვა ინტერვალებით</p>

