



**საქართველოს  
სახალხო დამცველი  
PUBLIC DEFENDER (OMBUDSMAN)  
OF GEORGIA**

ირაკლი ფალავას N6  
0144 თბილისი, საქართველო  
ცხელი ხაზი: 1481(24/7)  
www.ombudsman.ge  
ელ-ფოსტა: info@ombudsman.ge

12 ივნ 2025 წ.



№ 69

**ბრძანება**

**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, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 53-ე მუხლის პირველი და მე-10 პუნქტების, ამავე კანონის 78-ე მუხლის პირველი პუნქტის „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. ძალადაკარგულად გამოცხადდეს „საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს სახალხო დამცველის 2025 წლის 31 იანვრის ბრძანება N18.
3. საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატის თანამშრომლებისათვის წინამდებარე ბრძანების დაგზავნა დაევალოს სახალხო დამცველის აპარატის სამართლებრივი უზრუნველყოფისა და ადამიანური რესურსების მართვისა დეპარტამენტს.
4. ბრძანება ძალაშია ხელმოწერისთანავე.
5. ბრძანება შეიძლება გასაჩივრდეს თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიაში (თბილისი, დავით აღმაშენებლის ხეივანი, მე-12 კმ, N64), მისი გაცნობიდან ერთი თვის ვადაში.

საქართველოს სახალხო დამცველი

ხელმოწერილია/  
შტამმდარსმულია  
ელექტრონულად



ლევან იოსელიანი

დანართი N1

საქართველოს სახალხო დამცველის  
აპარატში დასაქმებული  
პროფესიული საჯარო მოხელის  
შეფასების წესი

2025

## **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 დასაქმებული საჯარო მოხელის საქმიანობის შეფასების (შემდგომში – „შესრულების მართვა“) მიზანია, გაუმჯობესებული მართვის პრაქტიკების, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და მოტივირების გზით, ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდა.
2. შეფასების მიზანია მოხელის პროფესიული 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. მოხელის 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, ამლიერებს 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. მოხელე შეფასებას ექვემდებარება 6 თვეში ერთხელ (შესაფასებელი პერიოდი). შეფასება ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის (Ehrms) მეშვეობით.
2. შეფასება იწყება შეფასების თითოეული პერიოდის (კალენდარული წლის 6 თვიანი პერიოდი) დასრულებამდე 2 კვირით ადრე და უნდა დასრულდეს მომდევნო შეფასების პერიოდის დაწყებიდან არაუგვიანეს 1 კვირისა.
3. მოხელე შეფასებას ექვემდებარება შესაბამის თანამდებობაზე სამსახურებრივი მოვალეობების განხორციელების დაწყებიდან არანაკლებ 3 თვის შემდეგ. აღნიშნულ ვადაში იგულისხმება მოხელის მიერ სამუშაოს უწყვეტად ფაქტობრივად შესრულება.
4. 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.
5. შეფასების პროცესი მოითხოვს თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის ეფექტიან კომუნიკაციას - ხელმძღვანელის მიერ განმავითარებელი უკუკავშირის უზრუნველყოფას სამუშაო პროცესში და შეფასების შედეგების განხილვას დიალოგის ფორმით.
6. შეფასებების დასრულებიდან არაუგვიანეს 2 კვირის განმავლობაში შემფასებელი უფლებამოსილია, მოხელის სუსტი და ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით შეადგინოს თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა ასეთი საჭიროების დადგენის შემთხვევაში, გარდა წინამდებარე მუხლის მე-7 პუნქტში მითითებული შემთხვევისა.

7. იმ შემთხვევაში თუ მოხელე შეფასდა დამაკმაყოფილებელი ან არადამაკმაყოფილებელი შეფასებით, მისი უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია გაანალიზოს მოხელის სუსტი და ძლიერი მხარეები და შეადგინოს თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა.

8. შეფასების პროცესის დახვეწის მიზნით, სახალხო დამცველის აპარატი უზრუნველყოფს შეფასების შედეგების განხილვას სამუშაო შეხვედრაზე.

9. შეფასების შედეგებს განიხილავენ სახალხო დამცველის მოადგილეები, რომლის 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. შეფასების შედეგების შესახებ განხორციელებულ ინფორმაციას სახალხო დამცველის მოადგილეებს წარუდგენს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული.

10. წინამდებარე მუხლის მე-9 პუნქტით განსაზღვრული შუამდგომლობის მომზადება და მის საფუძველზე ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამოცემა ხდება საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნათა დაცვით.

11. შეფასების პერიოდის დასრულებისთანავე შეფასების შედეგები ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ წარედგინება საქართველოს სახალხო დამცველს, რომელიც უფლებამოსილია შეცვალოს მოხელის შეფასების შედეგები ამ მოხელის შეფასების განხორციელებიდან 1 თვის ვადაში წინამდებარე წესის მე-20 მუხლით გათვალისწინებული წესით.

## **მუხლი 6. შეფასების შედეგების განხილვა**

1. შეფასების პროცესში არსებული გამოწვევებისა და შეფასების პროცესის გაუმჯობესების შესაძლებლობაზე მსჯელობის მიზნით თანამშრომელთა შეფასების ქულები შესაძლოა განხილული იქნეს სამუშაო შეხვედრაზე. სამუშაო შეხვედრას აორგანიზებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული შეფასების შემდგომ პერიოდში. სამუშაო შეხვედრის შემადგენლობას წარმოადგენენ სახალხო დამცველის პირველი მოადგილე/მოადგილეები და საჭიროებისამებრ - სახალხო დამცველი.

2. სამუშაო შეხვედრაზე შესაძლოა ასევე განიხილული იქნეს ქულათა წერის პრინციპი (მაგალითების გაზიარებით), შეფასების უმაღლესი და უდაბლესი საბოლოო ქულა და მათი დასაბუთება. ქულებზე მსჯელობა ხდება შეფასებული პირის ანონიმურობის დაცვით, მხოლოდ ფაქტების განხილვით/აღწერით. სამუშაო 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**

1. შეფასების პროცესში მონაწილეობენ მოხელე, მისი უშუალო ხელმძღვანელი, შემდგომი თანამდებობის პირი, საჭიროებისა და მოთხოვნის შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი და ამ წესის მე-13 მუხლის 4.1-4.2 პუნქტებით განსაზღვრული შემთხვევის გათვალისწინებით, სახალხო დამცველი.

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

3. 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 და მათ მიერ შესრულებული ფუნქციების შეფასების შედეგების შესაბამისად.

3. მოხელეთა მიმართ გამოიყენება ერთდროულად როგორც ფუნქციების, ასევე კომპეტენციების შეფასება. შეფასება ხდება დოკუმენტური მასალის შეფასებითა და მოხელესთან გასაუბრებით.

4. დოკუმენტური მასალა მოიცავს შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში შეფასების კომპონენტებთან დაკავშირებით საჯარო დაწესებულებაში არსებულ დოკუმენტაციას. ამავე ბრძანებით შესაძლებელია დაადგინილი იქნეს შესაფასებელი დოკუმენტური მასალის შექმნის წესი.

5. გასაუბრება წარმოადგენს შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს დოკუმენტური მასალის ანალიზის პროცესს, რა დროსაც, აუცილებელი საჭიროების გათვალისწინებით, ჩართულნი არიან ამ წესის მე-7 მუხლით განსაზღვრული პირები და რომლის საბოლოო შედეგი ფორმდება წერილობით, მატერიალური ან/და ელექტრონული ფორმით, ამ წესით დადგენილი პროცედურების დაცვით. გასაუბრება ასევე ამოწმებს იმ შედეგებს, რაც დოკუმენტური მასალის ანალიზით ვერ მიიღწევა

6. შეფასების პერიოდის დაწყებისთანავე საქართველოს სახალხო დამცველი ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით განსაზღვრავს შეფასების, ასევე დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და გასაუბრების წესს, ხოლო უშუალო ხელმძღვანელი აცნობებს მას მოხელეს, ასევე განუმარტავს შეფასების მეთოდს, შეფასების ქულების მინიჭების, საბოლოო შედეგის გამოთვლისა და გასაჩივრების წესს.

7. დაუშვებელია თითოეული მოხელის მიმართ შერჩეული შეფასების მეთოდის ცვლილება შესაფასებელ პერიოდში.

8. შეფასების საგანს წარმოადგენს:

ა) სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციების შესრულების ხარისხი;

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

9. იმ შემთხვევაში, თუ მოხელისგან დამოუკიდებელი, ობიექტური მიზეზების გამო, შესაფასებელი წლის განმავლობაში ვერ მოხერხდა რომელიმე ფუნქციის შესრულება ან/და კომპეტენციის გამოყენება, მოხელე აღნიშნულ ფუნქციაში ან/და კომპეტენციაში არ შეფასდება.

10. მიმდინარე შეფასება (ამ წესის მე-20 მუხლის მე-3 პუნქტითა და 23-ე მუხლით გათვალისწინებული ვადის ჩათვლით) უნდა დასრულდეს ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე 5 კალენდარული დღით ადრე მაინც.

## **მუხლი 9. ფუნქციების შესრულების შეფასება**

1. ფუნქციის შესრულების შეფასება ნიშნავს მოხელის 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). რიგ შემთხვევებში, შესაძლოა გათვალისწინებული იქნეს დავალებათა მოცულობა.

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

## **მუხლი 10. კომპეტენციების შეფასება**

1. კომპეტენციები წარმოადგენს ცოდნის, უნარ-ჩვევების და გამოცდილების ერთობლიობას, რომელიც ვლინდება ქცევებში და გავლენას ახდენს შესრულების ხარისხზე (როგორ ქცევებს და დამოკიდებულებებს ავლენს მოხელე 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. მოხელეები ფასდებიან 2 საკვანძო (ორგანიზაციული) კომპეტენციის მიხედვით, ესენია:

ა) შედეგზე ორიენტირებულობა;

ბ) გუნდურობა.

3. კომპეტენციებით ფასდება აპარატის ყველა მოხელე და მათი რაოდენობა 2 საკვანძო კომპეტენციის ჩათვლით არ უნდა აღემატებოდეს 4-ს.

4. კომპეტენციები და მათი ქცევითი მაგალითები შეფასების დონეების მიხედვით განისაზღვრება №1 დანართის შესაბამისად.

5. საკვანძო კომპეტენციები მიუთითებს ქცევებზე, რომელსაც ორგანიზაცია მოელის ყველა მოხელისგან, რადგან ის ორგანიზაციული მუშაობის სტილს ეხება. თუმცა მოხელეებს დამატებით ესაჭიროებათ მათი სამუშაოსთვის სპეციფიური ფუნქციონალური კომპეტენციები, (მაგ: მოქნილობა, ეფექტიანი კომუნიკაცია, ანალიტიკური აზროვნება და სხვა.) შესაბამისად, მოხელეებისათვის ყოველ წელს ხორციელდება კომპეტენციების შერჩევა, რომელიც მნიშვნელოვანია სამომავლო ან/და არსებული ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად. აღნიშნული ფუნქციონალური კომპეტენციები მითითებულია მოხელის 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 11. 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, ასევე 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, მოხელის ეფექტიანობის და პროფესიონალიზმის გაზრდის მიზნით ამ პროცესში აუცილებელია მოხელის 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 12. მოხელის განვითარების გეგმა**

1. მოხელის განვითარების გეგმა შეადგენს შესრულების მართვის განუყოფელ ნაწილს. მოხელის შეფასებიდან არაუგვიანეს 1 თვისა, შემფასებლის მიერ საჭიროების განსაზღვრისას ის უფლებამოსილია, ხოლო წინამდებარე წესის მე-5 მუხლის მე-7 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-7 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში განვითარების გეგმა დგება მოხელის და უშუალო

ხელმძღვანელის ერთობლივი განხილვის საფუძველზე. მოხელის 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. მოხელის 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 მოხელე ასრულებს და ითვისებს ახალი ტიპის აქტივობებს, მის შინაარსს;

ე) ქოუჩინგი - ქოუჩი (ხელმძღვანელი) ეხმარება მოხელეს განვითაროს რომელიმე უნარი, კომპეტენცია (კომუნიკაცია, თანამშრომლებთან ურთიერთობა, გადაწყვეტილების მიღება). ქოუჩის მიზანია მოხელეს 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 13. შეფასების პროცესის მონაწილეები და მათი უფლება-მოვალეობები**

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

#### **2. მოხელის უფლებამოვალეობები:**

##### **2.1. მოხელე უფლებამოსია:**

ა) მოითხოვოს შეფასების პროცესის ობიექტურად, კანონიერად, მიუკერძოებლად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარება;

ბ) გაეცნოს შეფასების პერიოდში შექმნილ დოკუმენტურ მასალებს წარადგინოს დამატებითი დოკუმენტები, როგორც მატერიალური, ასევე ელექტრონული ფორმით;

გ) შეფასების თითოეულ ეტაპზე თავისუფლად და შეუზღუდავად გამოხატოს საკუთარი მოსაზრებები, წარადგინოს შესაბამისი განმარტებები წერილობით, როგორც მატერიალური, ასევე ელექტრონული ფორმით;

დ) გაასაჩივროს შეფასების შედეგები;

ე) განახორციელოს ამ წესითა და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

## **2.2. მოხელე ვალდებულია:**

ა) გაეცნოს აპარატის შეფასების პროცედურას და საერთო კომპეტენციების აღწერილობებს;

ბ) ჯეროვნად და კეთილსინდისიერად განახორციელოს დაკისრებული მოვალეობები და შეფასების შეუფერხებლად წარმართვისთვის წარადგინოს მასალები დროულად;

გ) დაეხმაროს ხელმძღვანელს მიზნების დასახვის ეტაპზე, იფიქროს დაკისრებული ფუნქციების განხორციელების გზებზე, საკუთარ როლზე და შესაძლებლობებზე ფუნქციის განხორციელების პროცესში;

დ) ზედმიწევნით გაეცნოს ფუნქციების შესრულების ინდიკატორებს და ხელმძღვანელის მოლოდინებს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებით;

ე) ხელი შეუწყოს შეფასების პროცესის ობიექტურად განხორციელებას;

ვ) ხელმძღვანელის მოთხოვნის შემთხვევაში, წარუდგინოს მას ნებისმიერი ინფორმაცია/დოკუმენტაცია, რაც დაკავშირებულია შეფასების პროცესთან;

ზ) თავი შეიკავოს ნებისმიერი ქმედებისაგან, რომელიც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხელს შეუშლის შეფასების პროცესის სამართლიანად განხორციელებას;

თ) ფუნქციების შესრულებისას წარმოქმნილი წინააღმდეგობრივი გარემოებების შესახებ დროულად აცნობოს უშუალო ხელმძღვანელს;

ი) შეფასების პროცესში გაეცნოს და შესაბამისი პროცედურები განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის (eHRMS) მეშვეობით;

კ) შეასრულოს ხელმძღვანელის მითითებები, შეფასების შედეგების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით.

2.3 შესაფასებელი მოხელის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა განიხილება როგორც მძიმე დისციპლინური გადაცდომა.

## **3. უშუალო ხელმძღვანელის უფლება-მოვალეობები**

### **3.1. უშუალო ხელმძღვანელი უფლებამოსილია:**

ა) გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს;

ბ) მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის/დოკუმენტაციის წარდგენა;

გ) საჭიროების შემთხვევაში, შესაფასებელ მოხელეს განუსაზღვროს დამატებითი ვადა ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის წარსადგენად;

დ) განახორციელოს ამ წესითა და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

### **3.2. უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია:**

- ა) გაეცნოს შეფასების პროცედურას და გზამკვლევს ხელმძღვანელისათვის;
- ბ) კანონიერად, ობიექტურად, შესაფასებელი მოხელის უფლებების შეუღახავად განახორციელოს შეფასება;
- გ) მოხელესთან ერთად შესაფასებელი პერიოდის დასაწყებიდან არაუგვიანეს 1 კვირისა წინასწარ განსაზღვროს: შესაფასებელი პერიოდისათვის მოხელის შესაფასებელი ფუნქციები და მათი მიღწევის გზები, ვადები და შეფასების კრიტერიუმები. ასევე, გარდა 2 საკვანძო, სავალდებულოდ შესაფასებელი კომპეტენციისა, საჭიროების შემთხვევაში, დამატებით განსაზღვროს ამ ფუნქციების განხორციელებისათვის საჭირო კომპეტენციები/უნარები, რომლების არჩევაც შესაძლებელია საჯარო სამსახურის ბიუროს კომპეტენციების კატალოგიდან (დანართი №2);
- დ) 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;
- ე) შეიმუშაოს უკუკავშირის გზები, სტილი, რომელსაც გამოიყენებს კონკრეტულ თანამშრომელთან;
- ვ) შესაფასებელი პერიოდის მანძილზე მონიტორინგი გაუწიოს მოხელის მიერ შესრულებულ საქმიანობას, საჭიროებისამებრ ჩაინიშნოს (მათ შორის, ელექტრონული პროგრამის მეშვეობით) თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგები;
- ზ) გაეცნოს მოხელის მიერ წარდგენილ ინფორმაციას/დოკუმენტებს და საჭიროების შემთხვევაში მოითხოვოს დამატებით დოკუმენტაცია;
- თ) დროულად მიაწოდოს უკუკავშირი მოხელეს შესრულებული სამუშაოს შესახებ;
- ი) დროულად და სისტემატურად აწარმოოს დაკვირვება მის მიერ შესაფასებელი მოხელის საქმიანობაზე.

### **4. სახალხო დამცველის უფლებამოსილება:**

- 4.1. მოხელის შეფასების განხორციელების შემდეგ, მოხელის/სახალხო დამცველის პირველი მოადგილის/მოადგილის მიერ ამ წესის 23-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილ ვადაში მიმართვის შემთხვევაში, მოხელის შეფასების შედეგები შეცვალოს ამ მოხელის შეფასების განხორციელებიდან 1 თვის ვადაში.
- 4.2. მოხელის შეფასების განხორციელების შემდეგ, მოხელის მიმართვის შემთხვევაში, შეფასების შედეგის განხილვის ან გასაჩივრების შემთხვევაში, შესაძლებელია, ჩაერთოს ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი.
- 4.3. სახალხო დამცველს, მოხელის შეფასების შედეგების გადახედვის შემთხვევაში, უფლება აქვს:
  - ა) გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს;
  - ბ) მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის/დოკუმენტაციის წარდგენა;
  - გ) დამატებითი დოკუმენტაციის გაცნობის შემდეგ, საჭიროების შემთხვევაში, გაესაუბროს მოხელეს;

დ) კანონიერად, ობიექტურად, მოხელის უფლებების შეუღალავად, განახორციელოს შეფასების შედეგების შეცვლა ან დატოვოს უცვლელი;

ე) განახორციელოს ამ წესითა და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

## **5. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეულის/პირის უფლება-მოვალეობები:**

### **5.1. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ ერთეულს/პირს უფლება აქვს:**

ა) გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს;

ბ) მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის/დოკუმენტაციის წარდგენა;

გ) აწარმოოს დაკვირვება შეფასების პროცესის კანონიერად მიმდინარეობაზე და საჭიროების შემთხვევაში, შუამდგომლობით მიმართოს სახალხო დამცველს შეფერხებების აღმოფხვრის მიზნით;

დ) განახორციელოს ამ წესითა და კანონმდებლობით დადგენილი სხვა უფლებამოსილებები.

### **5.2. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ვალდებულია:**

ა) კანონიერად, ობიექტურად, შესაფასებელი მოხელის უფლებების შეუღალავად განახორციელოს შეფასების პროცესში ჩართულობა;

ბ) დადგენილი წესით, მიაწოდოს ინფორმაცია შესაფასებელ მოხელეს, მოთხოვნისა და საჭიროების შემთხვევაში, სახალხო დამცველს/სახალხო დამცველის პირველ მოადგილეს/მოადგილეს შეფასების მიმდინარეობისა და შეფასების შედეგების შესახებ;

გ) აცნობოს შეფასების შედეგები საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას;

დ) დროულად და სისტემატურად აწარმოოს დაკვირვება შეფასების პროცესის მიმდინარეობაზე;

ე) შეისწავლოს და განაზოგადოს მოხელის შეფასებასთან დაკავშირებით არსებული პრაქტიკა და მეთოდური დახმარება გაუწიოს შეფასების პროცესის მონაწილეებს, შეფასების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

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

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

ი) კოორდინაცია და მონიტორინგი გაუწიოს შეფასების პროცესს;

კ) შეფასებაში ჩართული მხარეების მოთხოვნით დაესწროს მოხელისა და ხელმძღვანელის დიალოგს მიზნების დასახვის, თუ უშუალოდ შეფასების ეტაპის შეხვედრებზე;

ლ) საჭიროების შემთხვევაში მოამზადოს ინფორმაცია სამუშაო შეხვედრაზე წარსადგენად;

მ) გააანალიზოს და მოამზადოს რეკომენდაციები შეფასების პროცესის გაუმჯობესების შესახებ.

## **6. აპარატის ხელმძღვანელები ვალდებული არიან:**

ა) ხელი შეუწყონ შესრულების მართვის სისტემის განმტკიცებას;

ბ) განამტკიცონ სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა.

## **მუხლი 14. შეფასების პროცესი და პერიოდულობა**

### **1. შეფასების ინდიკატორების შემუშავება**

ა) შესაფასებელი პერიოდის დასაწყისში ხელმძღვანელი მოხელეებთან ერთად განსაზღვრავს შემდგომი პერიოდის იმ ძირითად ფუნქციებს, რომელიც შეფასდება შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში;

ბ) ხელმძღვანელი შეიმუშავებს შეფასების ინდიკატორებს იმგვარად, რომ მოხელისათვის 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 ფუნქციის სპეციფიკის გათვალისწინებით/შესაძლებლობისამებრ შეფასების ინდიკატორები უნდა იყოს თვალადი.

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

დ) ხელმძღვანელი არჩევს დამატებით კომპეტენციებს, რომელიც მნიშვნელოვანია მოხელისათვის შედეგების მისაღწევად;

ე) ხელმძღვანელი და მოხელე ერთობლივად შეიმუშავებენ ინდივიდუალური განვითარების გეგმას, ასეთის საჭიროებისა და წინამდებარე წესის მე-5 მუხლის მე-7 პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში;

ვ) შესაფასებელი კრიტერიუმების გაწერის პროცესში ფუნქციის ცვლილების შემთხვევაში დროულად უნდა მოხდეს ხელმძღვანელის მხრიდან მისი დაკორექტირება და განმარტების მიწერა შეფასების პროცესის ადმინისტრატორ (ადამიანური რესურსების მართვის) ერთეულთან;

### **2. საქმიანობის მონიტორინგი და 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, დიალოგის რეჟიმში, განიხილავს მოხელესთან 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;

გ) დიალოგის შემდეგ უშუალო ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას შეფასების ქულის შესახებ და 3 დღის ვადაში აწვდის ინფორმაციას ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომელს.

### **3. შეფასება**

ა) უშუალო ხელმძღვანელი საბოლოო ქულის დაწერისას ითვალისწინებს 6 თვის სამუშაო შედეგებს.

ბ) საჭიროების შემთხვევაში, შეფასების შედეგების განზოგადებას და საბოლოო ანგარიშს ადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული და განხილვისათვის წარუდგენს სახალხო დამცველს/სახალხო დამცველის მოადგილეებს.

გ) შეფასების პროცესი ჯამდება შემდეგი სქემის სახით:

#### შეფასების პროცესი



### თავი III. შეფასების შედეგები

#### მუხლი 16. შეფასების ქულა

შეფასებისას თითოეული ფუნქცია/კომპეტენცია ფასდება ცალ-ცალკე, მთელი ქულებით.

#### მუხლი 17. შეფასების ფორმა

შეფასების ქულების ასახვა ხდება შესაბამის ელექტრონულ პორტალში, რომელშიც ასახულია აპარატის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ამა თუ იმ რანგის, კატეგორიის მოხელისთვის მომზადებული შეფასების შევსებული ფორმა.

#### მუხლი 18. შეფასების სისტემა და შეფასების შედეგების დაანგარიშება

1. მოხელეთა 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 ან/და ქცევის წესების 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 მისი კვალიფიკაციის და დაკისრებული ვალდებულებებთან შედარებით. აღნიშნული 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) 3.5 ქულიდან 4 ქულის ჩათვლით – საუკეთესო შეფასება – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო შესრულდა საუკეთესოდ, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

ბ) 2.5 ქულიდან 3.4 ქულის ჩათვლით – კარგი შეფასება – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) 2 ქულიდან 2.4 ქულის ჩათვლით – დამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

დ) 1 ქულიდან 1.9 ქულის ჩათვლით – არადამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

2. მოხელის უშუალო უფროსი უფლებამოსილია, 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 ( ფუნქციები) შეფასებას უკავია 60% წონა, ხოლო კომპეტენციებს 40%.

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

| შეფასების საგანი<br>(ფაქტორი) | წონა | საშუალო ქულა | შეწონილი ქულა   |
|-------------------------------|------|--------------|-----------------|
| 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

1. აპარატის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული შეფასების პროცესის დასრულებიდან 2 სამუშაო დღეში აჯამებს მიღებულ შედეგებს და შესაბამის ინფორმაციას წარუდგენს საქართველოს სახალხო დამცველს და საკურატორო სფეროების მიხედვით - სახალხო დამცველის პირველ მოადგილეს/მოადგილეს.
2. საქართველოს სახალხო დამცველის პირველი მოადგილე/მოადგილე თავისი საკურატორო სფეროს მიხედვით იხილავს მოხელეთა შეფასების შედეგებს და იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმება შეფასების შედეგებს, აღნიშნულის თაობაზე დასაბუთებულ მოხსენებით ბარათს წარუდგენს საქართველოს სახალხო დამცველს შეფასების შედეგების შესახებ ინფორმაციის წარდგენიდან 1 კვირის ვადაში.
3. საქართველოს სახალხო დამცველი მოხელის ან/და სახალხო დამცველის პირველი მოადგილის/მოადგილის მოხსენებითი ბარათის საფუძველზე იღებს გადაწყვეტილებას შეფასების შედეგების დადასტურების ან შეცვლის თაობაზე მოხელის შეფასების განხორციელებიდან 1 თვის ვადაში, რის შესახებაც გამოსცემს ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ აქტს მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

##### მუხლი 21. შეფასების შედეგები

1. საქმიანობის შესრულების შეფასება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის, რათა მაღალი რგოლის მენეჯმენტს გააჩნდეს ხედვა, თუ რამდენად ეფექტიანად მუშაობენ მოხელები, შესრულების რა ასპექტებია გასაუმჯობესებელი, რამდენად თანხვედრაშია ორგანიზაციის და თანამშრომლის სამუშაო მიზნები.
2. უშუალო ხელმძღვანელისათვის შეფასების სისტემა წარმოადგენს კარგ ინსტრუმენტს სისტემატიზებულიად, რეგულარულად და წინასწარ განსაზღვრულ გამჭვირვალე კრიტერიუმებზე დაფუძნებით წარმართოს თანამშრომლის ქცევა და სამუშაოს შესრულება ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.
3. მოხელისათვის 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. შეფასების შედეგების გათვალისწინებით, კანონმდებლობით დადგენილ შემთხვევებში და წესით, დგება/შეიძლება დადგეს შემდეგი სამართლებრივი შედეგები:

ა) მოხელისათვის კლასის მინიჭება;

ბ) მოხელის წახალისება;

გ) მოხელის პროფესიული განვითარების, მისი სწავლების საჭიროების განსაზღვრა;

დ) მოხელისათვის თანამდებობრივი სარგოს 20%-ის დაკავება;

ე) მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

2. მოხელის არადამაკმაყოფილებელი შედეგით შეფასების შემთხვევაში მას დაუკავდება ყოველი თვის თანამდებობრივი სარგოს 20%, მისი მომდევნო შეფასების შედეგის დადგომამდე.

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

4. შეფასების შედეგები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას რეორგანიზაციისას ან/და სხვა საკადრო გადაწყვეტილებებს მისაღებად.

## **თავი V. უფლების დაცვა**

### **მუხლი 23. შეფასების შედეგის გასაჩივრება და განმეორებითი გასაუბრება**

1. მოხელე, სახალხო დამცველის პირველი მოადგილე/მოადგილე, მოხელის მოთხოვნის შემთხვევაში – ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი უფლებამოსილია, საბოლოო შეფასების შედეგების გაცნობის დღიდან 5 კალენდარული დღის განმავლობაში, თუ იგი არ ეთანხმება საბოლოო შეფასების შედეგს, წერილობით მიმართოს სახალხო დამცველს და მოითხოვოს დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და გასაუბრების ხელმეორედ ჩატარება.

2. განმეორებით დოკუმენტური მასალის შეფასება, გასაუბრება (სახალხო დამცველის და, არსებობის შემთხვევაში, მის მიერ საამისოდ უფლებამოსილი პირ(ებ)ის ჩართულობით) და გადაწყვეტილების მიღება შეფასების საბოლოო შედეგის შესახებ უნდა მოხდეს ამ წესით გათვალისწინებული პროცედურების დაცვით, ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე 5 კალენდარული დღით ადრე მაინც.

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 უფროსი.

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 პირველი მოადგილე/ მოადგილე.

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

7. გადაწყვეტილებას შეფასების საბოლოო შედეგის შესახებ იღებს სახალხო დამცველი, ამ წესის მე-20 მუხლის მე-3 პუნქტით დადგენილ ვადაში.

8. მოხელე უფლებამოსილია, შეფასების შედეგები (ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი) გაასაჩივროს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილი წესით.

#### **მუხლი 24. კონფიდენციალობა**

1. მოხელის შეფასების შედეგები კონფიდენციალურია. შეფასების პროცედურიდან გამომდინარე შეფასების შედეგებზე ინფორმაციას ფლობენ: თავად მოხელე, უშუალო ხელმძღვანელი, კურატორი სახალხო დამცველის მოადგილე, სახალხო დამცველი და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი.

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

3. აპარატი ვალდებულია შეინახოს მოხელეთა 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| განმარტება                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| მოტივაცია და პასუხისმგებლობა მიაღწიო დაგეგმილ შედეგებს და მიიღო გადაწყვეტილებები მათ მისაღწევად.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| საუკეთესო                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | კარგი                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | დამაკმაყოფილებელი                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | არადამაკმაყოფილებელი                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| არა მენეჯერული პოზიციები                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ყოველთვის ბოლომდე მიჰყავს დაწყებული სამუშაო; ბოლომდე მიჰყვება პროცესებს;</li> <li>საჭიროების შემთხვევაში, ალტერნატიული გზების გამოყენებით/ შეთავაზებით ასრულებს დაწყებულ საქმეებს;</li> <li>გაწეული სამუშაო გამოირჩევა მაღალი ხარისხით.</li> <li>დადებითი შედეგის მისაღებად, კომპეტენციის ფარგლებში, შეუძლია გააკეთოს იმაზე მეტი ვიდრე მოეთხოვება;</li> <li>ყოველთვის იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ ქმედებებზე - როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში - არ ეშინია იმის აღიარება, რომ რაიმე არასწორად</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ ქმედებებზე, საქმის დროულად და ხარისხიანად შესრულებაზე; არ საჭიროებს შეხსენებას და გადამოწმებას.</li> <li>ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელოვან დეტალებზე;</li> <li>კომპეტენციის ფარგლებში, იღებს დროულ და გააზრებულ გადაწყვეტილებებს;</li> <li>წინააღმდეგობების მიუხედავად, არ ნებდება და აღწევს სასურველ შედეგს;</li> <li>ბოლომდე მიჰყვება დაწყებულ საქმეს და ინტერესდება დამდგარი შედეგით;</li> <li>სამუშაოს დროული შესრულების მიზნით, ეფექტიან ორგანიზებას უწევს სამუშაო პროცესებს;</li> <li>როგორც წესი, აღიარებს შეცდომებს;</li> <li>დისციპლინირებულია და მოქმედებს შინაგანაწესის და პროფესიული ეთიკის შესაბამისად;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>სამუშაოს შესრულება არასტაბილურია დროულობის და ხარისხის მიმართულებით ან/და სრულდება დამაკმაყოფილებელ დონეზე - დავალებები საჭიროებს დამატებით დამუშავებას.</li> <li>ზოგჯერ საჭიროებს შეხსენებას და მიყოლას დავალებების დასასრულებლად;</li> <li>ზოგჯერ სამუშაოს ვერ ასრულებს დროულად, რადგან პროცესი არ არის სათანადოდ ორგანიზებული;</li> <li>მოთხოვნისამებრ იღებს დროულ გადაწყვეტილებებს; თუმცა შემდგომში დაგვირგად ცდილობს გადაწყვეტილების მიღება გადაამისამართოს ზემდგომთან, როცა გადაწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული მის დონეზე;</li> <li>საკუთარი ნაწილის შესრულების შემდგომ ბოლომდე არ მიყვება საქმეს, არ ინტერესდება შედეგით, როცა ეს მნიშვნელოვანია;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ხშირად ვერ ასრულებს სამუშაოს დაწყებულ ვადებში ან/და ასრულებს დაბალი ხარისხით</li> <li>სამუშაოს დასრულებისათვის სჭირდება მუდმივი შეხსენება;</li> <li>ჩერდება და ნებდება პირველივე დაბრკოლებისას;</li> <li>ხშირად არასწორად გეგმავს სამუშაო პროცესს;</li> <li>გადაწყვეტილების მიღებას ხშირად ამისამართებს ზემდგომთან;</li> <li>ხშირად იღებს გადაწყვეტილებებს საკუთარი პასუხისმგებლობის მიღმა;</li> <li>მაღავს შეცდომებს ან/და ხშირად ადანაშაულებს სხვებს;</li> <li>ხშირად არადისციპლინირებულია და არღვევს შინაგანაწესს და პროფესიული ეთიკას.</li> </ul> |

|                       |  |                                                                                                                                          |  |
|-----------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ან ბოლომდე ვერ გაიგო. |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>არ ითვალისწინებს კონსტრუქციულ შენიშვნებს, ხშირად მიმართავს თავის მართლების სტრატეგიას.</li> </ul> |  |
|-----------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| 2. განვითარება                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| განმარტება<br>განვითარება წარმოადგენს სურვილსა და საშუალებას შემდგომში განავითარო და გააუმჯობესო საკუთარი უნარ-ჩვევები, ცოდნა და გამოცდილება.                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| საუკეთესო                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | კარგი                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | დამაკმაყოფილებელი                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | არადამაკმაყოფილებელი                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| არა მენეჯერული პოზიციები                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>გუნდში ლიდერია ინფორმირებულობისა და ექსპერტულობის კუთხით თავის საქმიანობის ფარგლებში;</li> <li>უზიარებს კოლეგებს სასწავლო შესაძლებლობებს, წყაროებს;</li> <li>ინიციატივას ავლენს მიიღოს ახალი დავალებები რათა მიიღოს ახალი გამოცდილება;</li> <li>გუნდის წევრებს უზიარებს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას;</li> <li>მენტორინგს უწევს თანამშრომლებს;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ორიენტირებულია პროფესიულ განვითარებაზე და ეძებს დამატებით სასწავლო შესაძლებლობებს, რათა უკეთ გაართვას თავი დაკისრებულ მოვალეობებს; მუდმივად სწავლობს და ვითარდება;</li> <li>გახსნილია იდეებისადმი</li> <li>ცდილობს მოიპოვოს უკუკავშირი რათა გააუმჯობესოს შედეგები;</li> <li>აცნობიერებს საკუთარ სუსტ და ძლიერ მხარეებს;</li> <li>მზადაა გამოწვევებისათვის</li> <li>მოწადინებულია, ფორმალიზება/დოკუმენტირება გაუკეთოს თავის უნიკალურ ცოდნასა და გამოცდილებას.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>გამოხატავს სურვილს გააუმჯობესოს შესრულების ხარისხი;</li> <li>დისკომფორტი აქვს ახალი ტიპის დავალებების შესრულებაზე; ცდილობს თავიდან აირიდოს;</li> <li>იშვიათად ცდილობს დამოუკიდებლად გაიღრმავოს ცოდნა;</li> <li>იშვიათად ითხოვს უკუკავშირს, რათა გააუმჯობესოს შედეგები;</li> <li>ნაკლებად უკვირდება საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებს.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>პროფესიული განვითარება მინდობილი აქვს ორგანიზაციაზე;</li> <li>არ ცდილობს, დამოუკიდებლად მოიძიოს განვითარების სხვადასხვა საშუალება;</li> <li>არ არის ორიენტირებული შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებაზე;</li> <li>არარეალისტური წარმოდგენები აქვს საკუთარ ძლიერ და სუსტ</li> </ul> |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>მხარეებთან დაკავშირებით;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• თავს იკავებს ცოდნის და განვითარებისათვის საჭირო რესურსების გაზიარებისაგან;</li> <li>• ცდილობს, იყოს ცოდნის ექსკლუზიური მფლობელი;</li> <li>• მოტივაციას უკარგავს სხვებს, ისწავლონ მეტი ან გამოიყენონ ახალი პრაქტიკები;</li> <li>• იყენებს ლიმიტირებულ ცოდნას და პრაქტიკებს, იჩენს სიხისტეს ახალ დავალებებზე მუშაობისას, უარყოფითად აა განწყობილი მათ მიმართ.</li> </ul> |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 3. გუნდური მუშაობა და ჩართულობა                                                                                                                                                                                                                                 |       |                   |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----------------------|
| <p><b>განმარტება</b><br/> გუნდური მუშაობა წარმოადგენს იმის დადასტურებას, რომ უფრო მეტი რამის მიღწევა შესაძლებელი ერთობლივი ძალისხმევით, ვიდრე ცალკე მუშაობით, ასევე წარმოადგენს ერთგვარ ჩართულობას სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებასა და მიზნების მიღწევაში.</p> |       |                   |                      |
| საუკეთესო                                                                                                                                                                                                                                                       | კარგი | დამაკმაყოფილებელი | არადამაკმაყოფილებელი |
| არა მენეჯერული პოზიციები                                                                                                                                                                                                                                        |       |                   |                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ისმენს გუნდის წევრების მოსაზრებებს და აფასებს მათ ძალისხმევას;</li> <li>• აქტიურად უწყობს ხელს გუნდის წევრებს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში;</li> <li>• პოზიტიური გავლენა აქვს გუნდის წევრებზე და სამუშაო პროცესზე;</li> <li>• კარგად აქვს გააზრებული გუნდის ყველა წევრის უფლება-მოვალეობები, საჭიროებისამებრ შეუძლია მათი ჩანაცვლება; გუნდის ახალ წევრებს ეხმარება ინტეგრირებაში.</li> <li>• აქტიურია კავშირების გამყარების კუთხით, მზადაა შეხვდეს კოლეგებს, როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ სიტუაციაში;</li> <li>• აქვს მრავალფეროვან გუნდში მუშაობის უნარი;</li> <li>• ცდილობს წინასწარ განჭვრიტოს და აირიდოს კონფლიქტური სიტუაცია;</li> <li>• თანამშრომლებს შორის კარგი მედიატორია.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• თვალს ადევნებს ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ სიახლეებს, ინფორმირებულია მთავარი მიღწევებისა და წარმატებების შესახებ;</li> <li>• ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და თავადაც უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას;</li> <li>• შეუძლია სხვების წვლილის დანახვა და აღიარება საერთო წარმატებაში;</li> <li>• ყურადღებას იჩენს გუნდის წევრებისადმი;</li> <li>• აქტიურად შეაქვს წვლილი გუნდის მუშაობაში;</li> <li>• კონფლიქტს არიდებს თავს, ცდილობს სიტუაციის განმუხტვას;</li> <li>• საკუთარი აქტივობით მოუწოდებს სხვებს, წვლილი შეიტანონ გუნდური მუშაობის პროცესში.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• პროაქტიულად არ ინტერესდება ორგანიზაციაში, ერთეულში დაგეგმილი სიახლეებით;</li> <li>• არ ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და არც საკუთარ გამოცდილებას უზიარებს;</li> <li>• აქვს ზოგადი წარმოდგენა გუნდის წევრების უფლება-მოვალეობებზე;</li> <li>• უჭირს კოლეგათა ჩანაცვლება მაშინ, როდესაც ამის წინასწარი მოლოდინი არსებობს;</li> <li>• მხოლოდ მოთხოვნის შემთხვევაში გამოთქვამს პირად მოსაზრებებს;</li> <li>• მხოლოდ ვიწრო საქმიან კონტექსტებში, ინტერესდება კოლეგების საქმიანობით და თავადაც უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას;</li> <li>• თავს არიდებს კონფლიქტურ სიტუაციებს.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• არასდროს ინტერესდება და არ ფლობს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან, ხელმისაწვდომ ინფორმაციას.</li> <li>• კოლეგების მხარდაჭერის ნაცვლად ორიენტირებულია საკუთარ მიზნებზე;</li> <li>• ნეგატიურად საუბრობს გუნდის წევრების შესახებ;</li> <li>• კრიტიკულ, მნიშვნელოვან მომენტებში არ ეხმარება კოლეგებს;</li> <li>• არასდროს ეხმარება ახალ თანამშრომლებს გუნდში ადაპტაციაში;</li> <li>• იყენებს სარკასტულ ან/და უხეშ მიმართვებს კოლეგების მიმართ;</li> <li>• საერთო წარმატებაში მხოლოდ საკუთარი წვლილის დანახვა შეუძლია;</li> <li>• იზოლირებულად მოქმედებს, როდესაც გუნდური ქმედება/მუშაობაა საჭირო</li> <li>• ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 4. პროაქტიულობა / ინიციატივის გამოჩენა                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |                   |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----------------------|
| <p><b>განმარტება</b><br/>         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.</p> |       |                   |                      |
| საუკეთესო                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | კარგი | დამაკმაყოფილებელი | არადამაკმაყოფილებელი |
| არა მენეჯერული პოზიციები                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                   |                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ორიენტირებულია როგორც მოკლე, ისე გრძელვადიან შედეგებზე; სამუშაო გეგმებში ასახულია გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის ეფექტიანი სტრატეგიები;</li> <li>• ხელმძღვანელს სთავაზობს და დამაჯერებლად უსაბუთებს გასაუმჯობესებელ იდეებს;</li> <li>• აანალიზებს სამუშაო პროცესს და წარმოადგენს მათი გაუმჯობესების/ოპტიმიზირების გეგმას;</li> <li>• სწრაფადვე აფრთხილებს ხელმძღვანელს შესაძლო პრობლემების შესახებ, რომელიც ცდება მხოლოდ ერთეულის სამუშაო არეალს და წარმოადგენს მათი გადაჭრის გზებს.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• შეუძლია პირადი მოსაზრების გამოთქმა, საკუთარ შეხედულებებს აფიქსირებს მკაფიოდ და კონსტრუქციულად, სხვების დარწმუნების მიზნით;</li> <li>• წინასწარი დაგეგმვით პრევენციას უკეთებს გაუთვალისწინებელ არასასურველ შედეგებს;</li> <li>• დროულად აფრთხილებს ხელმძღვანელს რთულად შესასრულებელი ან დაგვიანებული დავალებების შესახებ, აწვდის ინფორმაციას მიზეზის და შესაძლო შედეგების შესახებ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორც წესი, რეაგირების რეჟიმში მოქმედებს</li> <li>• იშვიათად გეგმავს, თუ როგორ უნდა იქნას შედეგი მიღწეული;</li> <li>• ძირითადად, მხოლოდ აფრთხილებს ხელმძღვანელს არსებული პრობლემების შესახებ და არ სთავაზობს მისი მოგვარების გზებს;</li> <li>• იშვიათად, ძირითადად მოთხოვნის შემდეგ გამოთქვამს პირად მოსაზრებებს;</li> <li>• იშვიათად სთავაზობს ხელმძღვანელს ახალ იდეებს;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• მუდმივად თვალსაწიერიდან რჩება საქმიანობის პროცესში არსებული და პოტენციური რისკები/შეფერხებები/გაუმართაობა;</li> <li>• არასდროს გამოხატავს ინიციატივას;</li> <li>• არ გააჩნია არანაირი მოსაზრებები მიმდინარე სამუშაო პროცესის გაუმჯობესების კუთხით, მაშინაც კი როცა ეს ძალიან ცხადია;</li> <li>• თავს იკავებს პირადი მოსაზრების გამოთქმისაგან, როდესაც საჭიროა მისი გაზიარება;</li> <li>• დროულად არ აფრთხილებს ხელმძღვანელს პრობლემებთან დაკავშირებით.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## დანართი 2 - ქულათა შიდა ორგანიზაციული განმარტებები

### არადამაკმაყოფილებელი

- მოხელე სისტემატურად უშვებს ერთგვაროვან შეცდომებს და არ პროგრესირებს
- მოხელე არ ავლენს პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებს, ვერ ასრულებს სამუშაოს და უშუალო ხელმძღვანელის მცდელობისა და მითითების მიუხედავად, არ ცდილობს განვითარებას/გამოსწორებას
- მოხელე უარს ამბობს ზოგიერთი ტიპის სამსახურებრივი დავალების შესრულებაზე ობიექტური და კანონით განსაზღვრული მიზეზის მითითების გარეშე
- დავალება სისტემატურად არ სრულდება დროულად, სათანადო ხარისხით და დავალების შესრულების ვადები სისტემატურად დარღვეულია
- დავალება არ შეესატყვისება წინასწარ დასმულ საკითხს და დასახულ ინდიკატორებს, რის გამოც მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი გახდა გადასამუშავებელი
- მოხელე მიერ დადგენილი პროცედურის/მეთოდოლოგიის დარღვევა, ქმედების განხორციელება, რომელიც უარყოფითად აისახება ან/და შესაძლოა აისახოს ერთეულის/დაწესებულების ამოცანების შესრულებაზე/ ხარისხზე და იმიჯზე
- მოხელე 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
- ყოველთვის შესასრულებელი საქმიანობის მოცულობის არაუმეტეს მეოთხედ შემთხვევაში ირდევს 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/ შემოიქნა 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
- მოხელის აქტივობამ გამოიწვია შიდა ადამიანური/ ფინანსური/დროითი რესურსის მნიშვნელოვანი დაზოგვა და აღნიშნული არ იყოს დაკავშირებული მის ჩვეულებრივი ვალდებულებების შესრულებასთან
- მოხელის 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