

ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს აპარატი

ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და  
პროცედურების გზამკვლევი

**სარჩევი**

1. შესავალი .....	4
2. გზამკვლევის მიზანი .....	5
3. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა, პრინციპები და პროცესი .....	5
4. ეთიკა და ქცევითი ნორმები .....	6
5. მართვის საბჭო.....	6
5.1 მიზანი .....	6
5.2 საბჭოს შემადგენლობა, კოორდინაცია და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა .....	6
6. სამუშაოთა ანალიზი, კომპეტენციათა განსაზღვრა და სამუშაოს აღწერილობები .....	7
6.1 სამუშაოს ანალიზის პროცესი.....	8
6.2 ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები და შედეგები.....	9
6.3 სამუშაოს ანალიზის შედეგების ფორმალიზება.....	9
6.4 კომპეტენციათა ანალიზი და პრიორიტეტიზაცია.....	10
6.5 სამუშაოს აღწერა.....	12
7. რეკრუტირება.....	13
7.1 სამუშაო ძალის საჭიროებათა ანალიზი.....	13
7.2 ვაკანსიის გამოცხადება .....	14
7.3 ვაკანსიის განცხადების სტრუქტურა და შინაარსი .....	15
7.4 საკონკურსო კომისიის შექმნა/დაკომპლექტება: .....	15
შერჩევის პროცესის მომზადება.....	16
7.5 კანდიდატების განცხადებების/აპლიკაციების მიღება .....	17
7.6 კანდიდატის ტესტირება.....	18
7.7 კანდიდატთან გასაუბრება.....	18
7.8 კანდიდატის შეფასება და გადაწყვეტილების მიღება.....	19
7.9 კომისიის გადაწყვეტილების გასაჩივრება.....	19
7.10 კონკურსის ჩაშლა .....	20
7.11 შერჩეული კანდიდატის თანამდებობაზე დანიშვნა .....	21
8. სამუშაოზე ადაპტაცია.....	21
9. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა .....	23
9.1 მიზანი .....	24
9.2 პრინციპები.....	24
9.3 პროცესში მონაწილე სუბიექტები და მათი როლი .....	24

9.4 სამუშაოს დაგეგმვა.....	27
9.5 სამუშაოს დაგეგმვა მიზნების მიხედვით .....	28
9.6 სამუშაოს დაგეგმვა ფუნქციებისა და კომპეტენციების მიხედვით.....	28
9.7 კომუნიკაცია და უკუკავშირი .....	29
9.8 თვითშეფასება.....	33
9.9 უფროსი შემფასებლის როლი .....	34
9.10 წლიური შეფასება და პერიოდულობა .....	34
9.11 შეფასების მეთოდი, ქულათა სისტემა და დაჯამების წესი.....	35
9.12 განყოფილების უფროსის საქმიანობის ხარისხის შეფასება .....	36
9.13 კონფიდენციალობა .....	37
9.14 სამართლებრივი შედეგები.....	37
9.15 შეფასების შედეგების გასაჩივრება.....	37
9.16 შეფასების შედეგების გასაჩივრება ადმინისტრაციული წესით.....	38
9.17 შეფასების შედეგების სისტემატიზაცია.....	38
9.18 შეფასების ანგარიშის წარდგენა.....	38
10. პროფესიული და კარიერული განვითარება.....	38
10.1 შეფასების შედეგების ანალიზი და კლასიფიკაცია.....	39
10.2 პროფესიული განვითარება.....	39
10.2.1 საჭიროებათა ანალიზი.....	39
10.2.2 განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის დაგეგმვა .....	40
10.2.3 ინდივიდუალური განვითარების გეგმა .....	41
10.2.4 თვითგანვითარება .....	41
10.3 კარიერული განვითარების მხარდაჭერა .....	42
10.3.1 აპარატში კარიერული შესაძლებლობების გამოვლენა .....	42
10.3.2 ლიდერული და პროფესიული პოტენციალის გამოვლენა .....	42
11. მოტივაცია და შენარჩუნება.....	42
11.1 არამატერიალური წახალისების ფორმები .....	43
11.2 გუნდის წევრთა კმაყოფილების კვლევა.....	44
12. ორგანიზაციიდან გასვლა .....	47
12.1 გასვლითი ინტერვიუ .....	47
12.2 შემოვლის ბარათი .....	47

## 1. შესავალი

ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს საქმიანობის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია საკრებულოს აპარატის (შემდგომში აპარატი) გუნდის თითოეული წევრის მიერ საქმიანობის მაღალი ხარისხით დაგეგმვასა და შესრულებაზე, ეს კი მხოლოდ მოტივირებულ და შესაბამისი უნარებით აღჭურვილ მენეჯერებს და თანამშრომლებს ხელეწიფებათ. აპარატის ადამიანური რესურსების პოლიტიკა განისაზღვრება და ხორციელდება საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის მოთხოვნებისა და საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემის განვითარება მოითხოვს მართვის მწყობრი პრაქტიკის დამკვიდრებას, რისთვისაც ხდება აპარატში არსებული მმართველობითი მიდგომების განახლება/ოპტიმიზაცია. დასახული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია ჩამოყალიბდეს სრულად ფუნქციონირებადი და ეფექტური ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს აპარატში საჭირო კომპეტენციებისა და მოტივაციის მქონე ადამიანების წარმატებით მოზიდვას, ადაპტირებას, შენარჩუნებას და განვითარებას სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხის მისაღწევად.

USAID ადამიანური და ინსტიტუციური შესაძლებლობების (HICD) აქტივობის მხარდაჭერით განხორციელდა პროექტი, რომლის ფარგლებშიც მოხდა სამუშაოთა აღწერილობების გადახედვა და ხარისხობრივი სრულყოფა, დაიხვეწა კომპეტენციათა ჩარჩო და განისაზღვრა მათი განახლების სტანდარტული პროცედურა; შეფასდა და მოხდა რეკრუტირების მექანიზმის აპარატის საჭიროებებთან და თანამედროვე მიდგომასთან ადაპტირება; განახლდა სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების წესი და მეთოდი, რის შედეგადაც გაძლიერდება სამუშაოს დაგეგმვისა და მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის ეფექტური კომუნიკაციის კულტურა, განისაზღვრა პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოვლენისა და ინდივიდუალური დაგეგმვის სტანდარტული პროცესი, ხოლო შეფასების მექანიზმი მთლიანობაში მკაფიოდ ორიენტირდა თანამშრომელთა პოტენციალის გამოვლენა-განვითარებასა და შენარჩუნებაზე. ამავდროულად ჩამოყალიბდა თანამშრომელთა კმაყოფილების შესწავლისა და შეფასების პროცესი, რათა საკრებულოსა და აპარატის ხელმძღვანელობის მხრიდან დროულად მოხდეს ყველა იმ მგრძნობიარე ფაქტორებზე ყურადღების გამახვილება, რაც თანამშრომელთა მოტივაციაზე ახდენს დადებით თუ უარყოფით გავლენას. ყველა აღნიშნული ნაბიჯი ადამიანური რესურსების მართვის

ქმედითი სისტემის საშუალო და გრძელვადიანი განვითარების მყარი საფუძვლის ფორმირებას ემსახურება.

## 2. გზამკვლევის მიზანი

ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე სისტემის განვითარება გრძელვადიანი პროცესია და საჭიროებს თანმიმდევრულ და გეგმაზომიერ განხორციელებას. ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოსა და აპარატის ხელმძღვანელობის მიზანია მდგრადი განვითარების შედეგად ჩამოყალიბდეს სრულად ფუნქციონირებადი სისტემა, რომელიც სრულფასოვნად ეხმიანება აპარატის ამოცანებს და საუკეთესო საჯარო ინტერესის შესაბამისად უზრუნველყოფს საჭირო კომპეტენციების მქონე ადამიანების მოზიდვას, განვითარებას, შენარჩუნებასა თუ ჩანაცვლებას არსებული საკანონმდებლო ჩარჩოს ფარგლებში. ეს დოკუმენტი ასახავს აპარატის მიდგომას და წარმოაჩენს ადამიანური რესურსის მართვის არსებულ სისტემას მის ყველა ძირითად პარამეტრში. გზამკვლევი წარმოადგენს ცოცხალ დოკუმენტს, რომლის სრულყოფა და განახლება ხორციელდება რეგულარულად ყველა იმ მნიშვნელოვანი ასპექტის ასახვისა თუ დაზუსტებისთვის, რასაც აპარატის გუნდი ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემის შექმნის პროცესში აწყდება.

## 3. ადამიანური რესურსების პოლიტიკა, პრინციპები და პროცესი

ყველა მცირე, საშუალო თუ დიდ ორგანიზაციას წარმატების მისაღწევად ესაჭიროება ადამიანური რესურსების მართვის ობიექტური, თანმიმდევრული, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნებზე გათვლილი პოლიტიკა. აპარატი ორიენტირებულია ობიექტური პოლიტიკის შემუშავების სტანდარტული პროცესის ჩამოყალიბებაზე. ამ მიზნით ხორციელდება მხარდამჭერი ინსტრუმენტებისა და პროცესების გაძლიერება, რათა მოხდეს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებათა დროული, ობიექტური გამოვლენა და მათზე ზრუნვა. განვითარებაზე ზრუნვა აპარატის ორგანიზაციული მართვის პროცესის ფუნდამენტური შემადგენელია და ეფუძნება **გამჭვირვალობის, თანაბარი შესაძლებლობების, ობიექტურობის, გუნდურობის და განვითარების პრინციპებს**. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ექვემდებარება რეგულარულ ანალიზსა და გადახედვას მიმდინარე პრაქტიკის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენისა და შესაბამისად რეაგირების მიზნით. აღნიშნული პროცესი მოიაზრებს აპარატის გუნდის ყველა წევრის ჩართულობას, რათა საშუალო და გრძელვადიანი ორგანიზაციული განვითარების მხრივ მოხდეს ყველა მნიშვნელოვანი პერსპექტივის გათვალისწინება.

## 4. ეთიკა და ქცევითი ნორმები

აპარატში ეთიკური გარემოს მუდმივი გაძლიერება ორგანიზაციული მართვისა და განვითარების ერთერთ ფუნდამენტურ პრიორიტეტს წარმოადგენს. ნებისმიერი მმართველობითი პროცესის, პროცედურის, მექანიზმის თუ ინსტრუმენტის განვითარება და გამოყენება ხორციელდება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დადგენილი ეთიკისა და ქცევის სტანდარტების, მოთხოვნებისა და რეგულირების შესაბამისად.<sup>1</sup>

## 5. მართვის საბჭო

### 5.1 მიზანი

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის წარმატებით განვითარებისა და ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ობიექტური, სამართლიანი და გამჭვირვალე გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც განხორციელდება საკრებულოს მიზნებისა და ამოცანების მმართველობით-ადმინისტრაციული მხარდაჭერა. მართვის საბჭო განიხილავს და წყვეტს საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია შემდეგ მიმართულებებთან: ეთიკური მმართველობითი გარემოს განმტკიცება, საჭირო კომპეტენციების მქონე კანდიდატების მოზიდვა, აპარატის გუნდური შეჭიდულობის გაძლიერება, გუნდის წევრთა საქმიანობის ხარისხის შეფასება, პროფესიული და კარიერული განვითარება, შენარჩუნება, ასევე მართვის პროცესის საინფორმაციო-ტექნოლოგიური (IT) მხარდაჭერა. საჭიროების შემთხვევაში მართვის საბჭო ასევე განიხილავს სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგების გასაჩივრების შემთხვევებს ობიექტური, სამართლიანი და ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

### 5.2 საბჭოს შემადგენლობა, კოორდინაცია და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა

მართვის საბჭო კომპლექტდება აპარატის უფროსის, მოადგილეებისა და სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებისგან. საბჭოს საქმიანობის კოორდინაციას და ადმინისტრაციულ მხარდაჭერას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი. მართვის საბჭოს საქმიანობასთან დაკავშირებული დეტალური პროცედურები გაიწერება ცალკე ინსტრუქციაში, რომელიც დამტკიცდება საკრებულოს თავმჯდომარის ბრძანებით. ინსტრუქცია დაფარავს შემდეგ საკითხებს:

<sup>1</sup> “ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში,” accessed May 21, 2023, <http://csb.gov.ge/media/1672/etika-da-qcevis-wesebi.pdf>.

- საბჭოს დანიშნულება, მიზანი, ამოცანები და პასუხისმგებლობა-მოვალეობები;
- საბჭოს შემადგენლობა ასევე სხვა თანამშრომლების ჩართულობის გზები პერსპექტივების, გამოცდილებისა და ექსპერტიზის მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად;
- შეხვედრების სიხშირე და ფორმატი, გადაწყვეტილების მიღების წესი;
- საბჭოს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, გაუმჯობესების ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება.

## 6. სამუშაოთა ანალიზი, კომპეტენციათა განსაზღვრა და სამუშაოს აღწერილობები

საკრებულოს აპარატის საქმიანობის ფარგლებში განსახორციელებელი ფუნქციებით გათვალისწინებული ცალკეული სამუშაოს ობიექტური და მრავალმხრივი ანალიზი, ისევე როგორც სრულფასოვანი აღწერა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია როგორც თავად აპარატისთვის ასევე მასში დასაქმებული თითოეული თანამშრომლისთვის. სამუშაოს აღწერილობის ხარისხი მნიშვნელოვნად განაპირობებს განსახორციელებელი საქმიანობისადმი სწორი მოლოდინების ფორმირებას, როგორც აპარატის ხელმძღვანელობის ასევე თითოეული თანამშრომლის მხრიდან. სრულფასოვანი სამუშაოს აღწერილობა მოიცავს კონკრეტული სამუშაოს ნათლად ფორმულირებულ შინაარსს, პასუხისმგებლობებს, მოვალეობებს, სამუშაოს შესრულების ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს და სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციებს შესაბამისი მნიშვნელობის დონის მითითებით.

კარგად ფორმულირებული სამუშაოს აღწერილობები ასევე მნიშვნელოვანია სასურველი კომპეტენციის მქონე კანდიდატების მოზიდვისა და ზოგადად რეკრუტირების პროცესის მიზნობრივად წარმართვისათვის. ამასთანავე სამუშაოს აღწერილობა მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს თანამშრომელთა მიერ საკრებულოსა და აპარატის საქმიანობის წარმატებაში საკუთარი როლისა და მნიშვნელობის გათვითცნობიერებისა და უწყვეტ პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებისათვის. კარგად ფორმულირებულ სამუშაოს აღწერილობებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საქმიანობის დაგეგმვისა და სამუშაოს შესრულების ხარისხის მოთხოვნების განსაზღვრის თვალსაზრისით. ასევე სამუშაოს აღწერილობა აპარატსა და თანამშრომელს შორის შრომით-სამართლებრივი ურთიერთობების ეფექტურად რეგულირების ერთერთ მნიშვნელოვან დოკუმენტს წარმოადგენს.

## 6.1 სამუშაოს ანალიზის პროცესი

6.1.1 სამუშაოს ანალიზის პროცესი ემსახურება ცალკეული სამუშაოს შესახებ მრავალმხრივი ინფორმაციის შეგროვებას, ანალიზს და შეჯამებას შემდგომში სამუშაოს აღწერის მიზნით. ანალიზისას ყურადღება მახვილდება კონკრეტული სამუშაოს ხარისხიან შესრულებაზე გავლენის მომხდენ ყველა მნიშვნელოვან ფაქტორზე. ეს ფაქტორებია:

- სამუშაოს შინაარსობრივი მახასიათებლები, ამოცანები/აქტივობები და მათი კომპლექსურობის დონე;
- ამოცანები/აქტივობები და მათი პრიორიტეტიზაცია (კრიტიკული, მნიშვნელოვანი, ნაკლებად მნიშვნელოვანი);
- სამუშაოს ამოცანები/აქტივობები და მათ შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციები (მათი მნიშვნელობისა და პრიორიტეტულობის მიხედვით კლასიფიკაცია);
- სამუშაო პირობები და რეჟიმი (მაგ. სრული თუ ნახევარი განაკვეთი);
- საჭირო ტექნოლოგიები და აღჭურვილობა;
- რისკები (მაგ. ფინანსებთან შეხება, ინტერესთა კონფლიქტის რისკი);
- პასუხისმგებლობები და უფლება-მოვალეობები;
- დამოუკიდებლობისა და მოქნილობის ხარისხი (მაგ. ზედამხედველობის საჭიროება);
- სხვებთან ურთიერთქმედება (საკრებულოს და აპარატის შიგნით და გარეთ);
- სამუშაოს შესრულების ხარისხობრივი მოთხოვნები.

სამუშაოს ანალიზის პროცესის ინიცირების საფუძვლებია:

- სტრუქტურული რეორგანიზაცია, რომელიც იწვევს ცალკეული სამუშაოების როლებისა და პასუხისმგებლობების ცვლილებას;
- ახალი ფუნქციის გაჩენა (ფუნქციების გაყოფა, ახალი ცალკეული სამუშაოების გამოკვეთა);
- ცვლილებები სამუშაო პროცესების და ტექნოლოგიების გამოყენების მხრივ;
- სამუშაოს შესრულების ხარისხის პრობლემები (სამუშაოს კომპლექსურობისა ან/და მოცულობის, ინტენსივობის მხრივ დისბალანსის გამოვლენა)
- შშმ პირებისათვის სამუშაო პროცესების ადაპტირების საჭიროება.

### 6.1.2 სამუშაოს ანალიზის პროცესის მართვა და მონაწილეები

სამუშაოს ანალიზის პროცესს გეგმავს და კოორდინაციას უწევს HR სპეციალისტი, რომელიც პროცესის მონაწილეებთან ათანხმებს ანალიზის განხორციელების გრაფიკს. პროცესის დასრულების შემდგომ HR სპეციალისტი აპარატის ხელმძღვანელს

წარუდგენს შემაჯამებელ ანგარიშს მიღებული შედეგების, გამოვლენილი დადებითი ფაქტორებისა თუ ხარვეზების თაობაზე.

#### **სამუშაოს ანალიზის პროცესში მონაწილეობენ:**

- სტრუქტურული ერთეულის მენეჯერი;
- სამუშაოს შემსრულებელი;
- სამუშაოს შედეგების ძირითადი მომხმარებელი (საჭიროების შემთხვევაში);
- სამუშაო პროცესთან პირდაპირ დაკავშირებული სხვა სამუშაოს შემსრულებლები (საჭიროების შემთხვევაში).

### **6.2 ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები და შედეგები**

სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვების მეთოდის შერჩევა დამოკიდებულია ხელმისაწვდომ დროსა და რესურსებზე. სამუშაოს სპეციფიკიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე იქნას ინფორმაციის შეგროვების სხვადასხვა მეთოდი შესაძლებელია გამოყენებულ ცალ-ცალკე ან კომბინირებულად:

- **დაკვირვება** სამუშაოს ფარგლებში განხორციელებულ აქტივობებზე, მათი შინაარსისა და ინტენსივობის აღწერა სრული სამუშაო ციკლის ფარგლებში. ეს მეთოდი ძირითადად გამოიყენება განმეორებად/რუტინულ სამუშაოებთან მიმართებით;
- **ინტერვიუ** სამუშაოს შემსრულებელთან და მის ხელმძღვანელთან სტრუქტურირებული/სტანდარტული გასაუბრების ფორმატში. ხშირად გამოიყენება ტექნიკური ხასიათის ან/და განსაკუთრებით კომპლექსურ სამუშაოებთან მიმართებით. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია ინტერვიუ ასევე შედგეს კონკრეტული დარგის ექსპერტებთან;
- **სტანდარტიზებული კითხვარი** გამოიყენება უმეტესობა სამუშაოებთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვებისათვის. კითხვარი მოიცავს კითხვებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ყველა მნიშვნელოვან ფაქტორთან დაკავშირებით და ივსება მენეჯერისა და სამუშაოს შემსრულებელი თანამშრომლის მიერ. ეს მეთოდი ხშირად გამოიყენება დაკვირვებისა და ინტერვიუს მეთოდებთან კომბინაციაში.

### **6.3 სამუშაოს ანალიზის შედეგების ფორმალიზება**

ცალკეული სამუშაოს ანალიზის ფორმას, სადაც ასახულია მიღებული შედეგი ხელმოწერით ადასტურებს ამ სამუშაოზე პასუხისმგებელი მენეჯერი და სამუშაოს შემსრულებელი თანამშრომელი ასეთის არსებობის შემთხვევაში (იხ. დანართი 1).

## 6.4 კომპეტენციათა ანალიზი და პრიორიტეტიზაცია

სამუშაოს ანალიზის პროცესის განუყოფელი ნაწილია იმ კომპეტენციათა (ქცევაში გამოხატული ცოდნა, გამოცდილება, უნარები/პიროვნული მახასიათებლები) იდენტიფიცირება და კატეგორიზაცია, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელი ხდება კონკრეტული სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულება. კომპეტენციები ჯგუფდება შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

### 6.4.1 ძირეული კომპეტენციები

ეს არის კომპეტენციათა კატეგორია, რომელთა გამოვლენაც მნიშვნელოვანია სამუშაოთა უმეტესობის შესასრულებლად, კერძოდ:

- კეთილსინდისიერება;
- ეფექტური კომუნიკაცია;
- სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზება;
- შედეგზე და ხარისხზე ორიენტაცია;
- ანალიტიკური აზროვნება;
- გუნდური მუშაობა;
- დამოუკიდებლობა და მოქნილობა.

### 6.4.2 მმართველობითი კომპეტენცია

ამ კატეგორიაში ერთიანდება კომპეტენციები, რომელთა გამოვლენაც მნიშვნელოვანია ადამიანების, პროექტებისა თუ რესურსების ეფექტურად მართვისათვის. **ეფექტური მართვის კომპეტენცია** მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- ლიდერობა (გუნდის წევრთა მოტივირება, ინსპირირება, გუნდის გაძლიერება დასახული მიზნის მისაღწევად);
- სტრატეგიული აზროვნება (სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მომზადება, ორგანიზაციული დონის გამოწვევებსა და შესაძლებლობებზე რეაგირება);
- გადაწყვეტილების მიღება (ინფორმაციის ანალიზი, ალტერნატივების შეფასება, ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღება);
- ემოციური ინტელექტი (საკუთარი და სხვისი ემოციების გააზრება, პოზიტიური ურთიერთობების მშენებლობა და კონფლიქტების მოგვარება);
- გუნდის მართვა (კომუნიკაცია, ცვლილებების მართვა, სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა).

### 6.4.3 ფუნქციური კომპეტენციები

ამ კატეგორიაში ერთიანდება კომპეტენციები, რომელთა გამოვლენაც აუცილებელია კონკრეტული ფუნქციის ფარგლებში სპეციფიკური სამუშაოს/როლის ხარისხიანად შესასრულებლად. ზოგიერთ კომპეტენციას შესაძლოა ასევე ჰქონდეს ფუნქციათა შორისი დატვირთვაც. მაგალითად:

ფინანსების მართვის ფუნქციური კომპეტენციებია:

- ფინანსური ანალიზი;
- ბიუჯეტირება;
- რისკების მართვა;
- პროგნოზირება;
- ფინანსური ხარჯთაღრიცხვა.

პროექტების მართვის კომპეტენციებია:

- პროექტების დაგეგმვა;
- სამუშაო გრაფიკის ფორმირება;
- ბიუჯეტირება;
- რისკების მართვა;
- გუნდის მართვა;
- მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვა.

#### 6.4.4 ტექნიკური კომპეტენციები

ამ კატეგორიას მიეკუთვნება კომპეტენციები, რომელთა ფლობაც აუცილებელია სპეციფიკური, ტექნიკური ხასიათის სამუშაოს შესასრულებლად მაგალითად:

- საინფორმაციო ტექნოლოგიები (პროგრამირების ენების ცოდნა, მონაცემთა ბაზების მართვა, ქსელების ადმინისტრირება, კიბერუსაფრთხოება);
- იურიდიული მხარდაჭერა (კონტრაქტების შემუშავება, სამართლებრივი ანალიზი, კვლევა, სამართლებრივი შესაბამისობის დადგენა);
- მარკეტინგი (ციფრული მარკეტინგი, ბაზრის კვლევა, ბრენდინგი, რეკლამირება).

#### 6.4.5 კომპეტენციების მნიშვნელობის შეფასება და პრიორიტეტიზაცია

სამუშაოს ანალიზის პროცესში შესაძლებელია საჭირო გახდეს სამუშაოს ხარისხიანად შესასრულებლად აუცილებელი კომპეტენციების მნიშვნელობის დონის განსაზღვრა, რაც შემდგომში თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების ხარისხის სამუშაოს მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენაშიც გვეხმარება. ამისათვის განსაზღვრული კომპეტენციების კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი დონეების მიხედვით;

- ექსპერტული (სრულფასოვნად გამოხატული)
- მაღალი (მკაფიოდ გამოხატული)

- საშუალო (დამაკმაყოფილებელ დონეზე გამოხატული)
- საბაზისო (მინიმალურ დონეზე გამოხატული)

## 6.5 სამუშაოს აღწერა

ისევე, როგორც სამუშაოს ანალიზის პროცესი, სამუშაოს აღწერაც მიმდინარეობს ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით. სამუშაოს აღწერილობაში აისახება სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ყველა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია კერძოდ:

- ინფორმაცია ორგანიზაციისა და სტრუქტურული ერთეული შესახებ
- თანამდებობის დასახელება და რანგი
- სტრუქტურული დაქვემდებარება და დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა რაოდენობა
- არ ყოფნის შემთხვევაში მოვალეობის შემსრულებლის თანამდებობა
- სამუშაო გრაფიკი და პირობები
- თანამდებობრივი სარგოს ფარგლები
- თანამდებობის მიზანი
- ძირითადი ფუნქციები/პროცესები
- შიდა და გარე ფუნქციური კვთები/ურთიერთობები
- ანგარიშგება
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები
- მინიმალური და სასურველი გამოცდილება
- კომპეტენციები და მათი მნიშვნელობის დონეები

### 6.5.1 სამუშაოს აღწერილობის პირველადი პროექტის მომზადება

HR სპეციალისტი ცალკეული სამუშაოს ანალიზის შედეგებს აჯამებს და ასახავს შესაბამის ინფორმაციას სამუშაოს აღწერილობის ფორმაში (იხ. დანართი 2). აღნიშნულ პროცესში მნიშვნელოვანია განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს შესასრულებელი ფუნქციის ფარგლებში განსახორციელებელი ყველა ძირითადი პროცესის სრულფასოვან აღწერას სამუშაოს ანალიზის შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით.

### 6.5.2 სამუშაოს აღწერილობის პროექტის შეთანხმება და დამტკიცება

HR სპეციალისტი სამუშაოს აღწერილობის პირველად პროექტს ათანხმებს ამ სამუშაოზე პასუხისმგებელ მენეჯერთან და სამუშაოს შემსრულებელ თანამშრომელთან ასეთის არსებობის შემთხვევაში. შეთანხმებული აღწერილობის პროექტი, იტვირთება დოკუმენტბრუნვის სისტემაში და თანამშრომლის, მენეჯერის და აპარატის უფროსის მოადგილის ვიზირებით ეგზავნება აპარატის ხელმძღვანელს

თანხმობისათვის. აპარატის ხელმძღვანელის თანხმობის შემდგომ HR სპეციალისტი ამზადებს სამუშაოს აღწერილობის დამტკიცების ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ აქტის პროექტს და წარადგენს ხელმოსაწერად.

## 7. რეკრუტირება

ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს აპარატის რეკრუტირების პოლიტიკა მოიცავს სამუშაოს აღწერილობებით განსაზღვრული კომპეტენციების შესაბამისი კვალიფიკაციის კანდიდატის წარმატებით მოზიდვის, შეფასების, შერჩევის, თანამდებობაზე დანიშვნისა და ადაპტაციის ინსტრუმენტებს და პროცესებს. რეკრუტირების მექანიზმის გამართული ფუნქციონირება საკრებულოს, როგორც კეთილსინდისიერი დამსაქმებლისადმი საზოგადოებრივი ნდობის განმტკიცების ერთერთი აუცილებელი წინაპირობაა.<sup>2</sup> რეკრუტირების მიმდინარე პოლიტიკის გადახედვას და სამომავლო მიდგომების განსაზღვრას ახდენს მართვის საბჭო. რეკრუტირების პოლიტიკის შემუშავების ეტაპებია:

- რეკრუტირების პროცესების ხარისხის ანალიზი და შეფასება;
- საჭიროებისა და ახალი მოთხოვნების გამოვლენა;
- არსებული ხარვეზების გამოვლენა, მაგალითად: კვალიფიციური კანდიდატების ნაკლებობა, საკრებულოს აპარატის როგორც დამსაქმებლის არასრულფასოვნად პოზიციონირება, ნაკლოვანებები კანდიდატების შეფასების წესსა და მეთოდში, სამუშაოზე ადაპტაციის პროცესის ნაკლოვანებები და ა.შ;
- რეკრუტირების პოლიტიკის ამოცანების განსაზღვრა;
- რეკრუტირების პროცედურებში შესატანი ცვლილებების მომზადება და მართვის საბჭოზე განხილვა;
- რეკრუტირების პოლიტიკის აპარატის გუნდისთვის გაცნობა და დამტკიცება.

### 7.1 სამუშაო ძალის საჭიროებათა ანალიზი

აპარატის მართვის საბჭო ყოველი წლის დასაწყისში მსჯელობს და თანხმდება სამუშაო ძალის მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან საჭიროებებზე. მსჯელობისას ხდება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორების განხილვა როგორცაა: შრომის ბაზრის ტენდენციები საჭირო სპეციალობების და კომპეტენციების მქონე კანდიდატების მოზიდვისა და გადინების შესაძლებლობების განსაზღვრად, არსებული თანამშრომლების ახალი მოთხოვნების შესაბამისად გადამზადებისა და პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოვლენა, ციფრული ტექნოლოგიების გავლენა

<sup>2</sup> “პროფესიული საჯარო მოხელის რეკრუტირებისა და შერჩევის გზამკვლევი,” accessed May 22, 2023, <http://csb.gov.ge/media/3164/96789677.pdf>.

აპარატში განსაზღვრულ ფუნქციებზე, ახალი ფუნქციების დამატების საჭიროება, ასევე პოტენციური ვაკანსიების შევსების სტრატეგიის განსაზღვრა (შიდა თუ გარე შერჩევა).

## 7.2 ვაკანსიის გამოცხადება

მართვის საბჭოს მიერ სამუშაო ძალის საჭიროებათა თაობაზე შეთანხმების შესაბამისად ხდება კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადების მიზანშეწონილობის დადგენა, გადაწყვეტილების მიღება და მის შესავსებად რეკრუტირების პროცესის ინიცირება. ვაკანსიის გამოცხადების პროცედურების დაწყებამდე, მნიშვნელოვანია, შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის უფროსმა და აპარატის უფროსის მოადგილემ HR სპეციალისტთან ერთად, გადახედონ სამუშაოს აღწერილობას, შეაფასონ ძირითადი და დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ფუნქციის შინაარსთან შესაბამისობის კუთხით და საჭიროების შემთხვევაში მოახდინონ ცვლილებების ინიცირება/ადმინისტრირება. ამასთანავე მნიშვნელოვანია განცხადების ტექსტი არ ახალისებდეს რომელიმე ჯგუფის მიმართ დისკრიმინაციულ მოპყრობას.<sup>3</sup>

7.2.1 ვაკანსიის გამოცხადების ადმინისტრაციული საფუძვლებია:

- დამტკიცებული საშტატო ნუსხის ფარგლებში კონკრეტული პოზიციის/პოზიციების გამოთავისუფლება;
- ახალი პოზიციის საჭიროების გაჩენა და შესაბამისად, ახალი საშტატო ნუსხის დამტკიცება.

7.2.2 ვაკანსიის გამოცხადების ინიცირებისთვის ვაკანსიის შევსებით დაინტერესებული სტრუქტურული ერთეულის უფროსი HR სპეციალისტს უგზავნის ვაკანსიის გამოცხადების თაობაზე მოთხოვნას.

7.2.3 HR სპეციალისტი აპარატის უფროსის სახელზე ტვირთავს მოხსენებით ბარათს თანხმობის მოთხოვნით, რომელსაც ავიზებს აპარატის უფროსის მოადგილე.

7.2.4 აპარატის უფროსი განიხილავს მოხსენებით ბარათს და შესასრულებლად უბრუნებს HR სპეციალისტს.

7.2.5 HR სპეციალისტი ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ hr.gov.ge პორტალზე ათავსებს ვაკანსიის ტექსტს, რომელსაც ამოწმებს ბიუროს შესაბამისი წარმომადგენელი. შენიშვნების არსებობის შემთხვევაში, HR სპეციალისტი ახორციელებს ცვლილებებს და ბიუროს მხრიდან ავტორიზაციის შემდგომ ხდება ვაკანსიის ტექსტის საბოლოო ვარიანტის გამოქვეყნება.

7.2.6 hr.gov.ge პორტალზე გამოქვეყნების შემდგომ, HR სპეციალისტი აქვეყნებს ვაკანსიის განცხადებას სხვა არხებითაც საჭიროების მიხედვით (დასაქმების პორტალები, პროფესიული ჯგუფები, სასწავლო დაწესებულებები და ა.შ).

<sup>3</sup> “ვაკანსიის გამოცხადებისას დისკრიმინაციის პრევენციის სახელმძღვანელო პრინციპები,” accessed May 22, 2023, <https://lio.ge/publications/>.

### 7.3 ვაკანსიის განცხადების სტრუქტურა და შინაარსი

რეკრუტირების პროცესში კანდიდატების სასურველი კატეგორიის დაინტერესების ერთერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ვაკანსიის თაობაზე სრულფასოვანი განცხადების მომზადება, რომელშიც მოცემულია კანდიდატისთვის საინტერესო და მნიშვნელოვანი ინფორმაცია სწორი თანმიმდევრობით. ასეთი განცხადება მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- საჯარო დაწესებულების დასახელება, მისამართი და საკონტაქტო ინფორმაცია;
- კონკურსის ტიპი (ღია, დახურული, შიდა);
- პროფესიული სფერო, რომელსაც განსახორციელებელი სამუშაო მიეკუთვნება;
- ვაკანტური პოზიციის დასახელება;
- პოზიციის შესაბამისი კლასი და რანგი;
- სამუშაოს ტიპი (სრული, ნახევარი განაკვეთი);
- სამუშაოს შინაარსი და მოთხოვნები (სამუშაოს აღწერილობის მიხედვით);
- ძირითადი, სპეციალური და დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
- შრომის ანაზღაურება და სხვა სარგებელი;
- ვაკანსიაზე განაცხადის წარდგენისა და უკუკავშირის ვადა;
- წარსადგენი დოკუმენტების ჩამონათვალი და წარდგენის ვადა;
- შეფასების მეთოდი (გასაუბრება, ტესტირება და სხვა);
- კანდიდატებისთვის კონკურსის შედეგების შეტყობინების მეთოდი და ვადები.

### 7.4 საკონკურსო კომისიის შექმნა/დაკომპლექტება:

აპარატის საკონკურსო კომისია წარმოადგენს მექანიზმს, რომელიც კანონმდებლობით დადგენილი ჩარჩოს ფარგლებში უზრუნველყოფს ვაკანსიის მოთხოვნების შესაბამისი კანდიდატების ეფექტური, ობიექტური და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში აპლიკაციების გადარჩევას, კომპეტენციების შეფასებას და საუკეთესო კანდიდატის შერჩევას. კომისიის ფორმირების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- 7.4.1 HR სპეციალისტი ამზადებს აპარატის უფროსის ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ აქტს საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის დამტკიცების თაობაზე.
- 7.4.2 HR სპეციალისტი ამზადებს საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის ბრძანებას საკონკურსო კომისიის ძირითადი შემადგენლობის დამტკიცების თაობაზე. საკონკურსო კომისია უნდა შედგებოდეს შემდეგი წევრებისგან:

1. აპარატის უფროსი ან მოადგილე - კომისიის თავმჯდომარე;
  2. HR სპეციალისტი - კომისიის წევრი და მდივანი;
  3. იმ სტრუქტურული ერთეულის უფროსი ან უფროსი სპეციალისტი, რომლისთვისაც ცხადდება კონკურსი - კომისიის წევრი (თუ კონკურსი რამდენიმე სტრუქტურულ ერთეულში ცხადდება, მაშინ თითოეული მათგანის უფროსი ან უფროსი სპეციალისტი შეასრულებს კომისიის წევრის ფუნქციას);
  4. დამოუკიდებელი ექსპერტი - კომისიის წევრი.
- 7.4.3 საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის მოადგილის ფუნქციას ასრულებს HR სპეციალისტი. აღნიშნული ფუნქცია აქტუალურია იმ შემთხვევაში, როდესაც კომისიის თავმჯდომარე არ არის ხელმისაწვდომი.
- 7.4.4 კომისიის საქმიანობისას, საჭიროების შემთხვევაში, თუ კომისიის რომელიმე წევრი ვერ იღებს პროცესში მონაწილეობას, ხდება მისი ჩანაცვლება წინასწარ დადგენილი შემადგენლობიდან, კერძოდ:
- საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს ანაცვლებს თავმჯდომარის მოადგილე;
  - HR სპეციალისტს როგორც კომისიის წევრს და თავმჯდომარის მოადგილეს ანაცვლებს აპარატის სამდივნო განყოფილების წინასწარ განსაზღვრული წარმომადგენელი.
  - კომისიის წევრს, რომელიც წარმოადგენს დაინტერესებულ სტრუქტურულ ერთეულს ანაცვლებს ამ ერთეულის სხვა წარმომადგენელი.

## შერჩევის პროცესის მომზადება

შერჩევის პროცესის მაღალი ხარისხით განხორციელების მიზნით საკონკურსო კომისია ახორციელებს შემდეგ მოსამზადებელ სამუშაოებს:

- 7.4.5 საკონკურსო კომისია მსჯელობს წინასწარი შერჩევის კრიტერიუმებზე და მათი გამოყენების საჭიროებაზე მაგ: მოტივაციის წერილი, რეკომენდაციები (შინაარსი, რაოდენობა);
- 7.4.6 კომისია თანხმდება კონკურსის ძირითად ეტაპებზე (ვადები, საჭიროება, მნიშვნელობა)
  - შემოსული აპლიკაციების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა;
  - წინასწარი შერჩევა;
  - ტესტირების საჭიროებისა და მეთოდის განსაზღვრა (კომპეტენციების, პიროვნული თვისებების, კოგნიტიური ან ფიზიკური უნარები შეფასების მიზნით);

- ინტერვიუს და კითხვების ტიპები (ქცევითი, სიტუაციური, მოტივაციის დადგენა)
- 7.4.7 კომისია განსაზღვრავს კანდიდატის შეფასების კრიტერიუმებს და მეთოდს ქულების სისტემის სახით (იხ. დანართი 3);
- 7.4.8 კომისია ადგენს კონკურსის ცალკეული ეტაპის განხორციელების გრაფიკს;
- 7.4.9 კომისია თანხმდება ვაკანტური პოზიციების შესავსებად კონკურსის გამოცხადების არხებზე. აუცილებელია კონკურსის გამოცხადება საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდზე hr.gov.ge, თუმცა ინფორმაციის გავრცელება შესაძლებელია დასაქმების პორტალების ან/და სხვა საშუალებების მეშვეობით მოხდეს;
- 7.4.10 კომისიის მიერ შეთანხმებული გადაწყვეტილება აისახება შესაბამის ოქმში, რომელსაც თან ერთვის ტესტების ნიმუშები (არსებობის შემთხვევაში), შეფასების კრიტერიუმები და მეთოდი;
- 7.4.11 HR სპეციალისტი არსებული ოქმის საფუძველზე აცხადებს კონკურსს.
- 7.4.12 დაინტერესებული პირების მხრიდან ვაკანტური პოზიციის ფუნქციასთან დაკავშირებულ კითხვებს პასუხობს HR სპეციალისტი.

## **7.5 კანდიდატების განცხადებების/აპლიკაციების მიღება**

საკონკურსო აპლიკაციების მიღების პროცესის ადმინისტრირება ითვალისწინებს შემდეგ მოქმედებებს:

- 7.5.1 განაცხადების მიღების ეტაპზე განსაზღვრული ვადის დასრულების შემდეგ, HR სპეციალისტი ახდენს აპლიკაციების გადარჩევას და ადგენს კანდიდატების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობას.
- 7.5.2 პირველადი გადარჩევის შემდეგ იკრიბება საკონკურსო კომისია, HR სპეციალისტი წარუდგენს ანგარიშს შემოსული განაცხადების და შემდეგ ეტაპზე გადასული კანდიდატების შესახებ. კომისია დაადგენს კონკურსის შემდეგი ეტაპის თარიღს და ადგენს შესაბამის ოქმს.
- 7.5.3 კომისიის ყველა წევრი ეცნობა გადარჩეულ აპლიკაციებს. კანდიდატებთან მიმართებით ინტერესთა კონფლიქტის გამოვლენის შემთხვევაში, კონფლიქტში მყოფი კომისიის წევრი აცხადებს აცილებას კონკრეტული კანდიდატის შერჩევის პროცესთან მიმართებით, ხოლო მას ანაცვლებს კომისიის სხვა წევრი წინასწარ განსაზღვრული შემადგენლობიდან.
- 7.5.4 HR სპეციალისტის არყოფნის შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიის მუშაობის და კონკურსის შეუფერხებელი მსვლელობის უზრუნველსაყოფად, ტექნიკურ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს სამდივნო განყოფილების შესაბამისი წარმომადგენელი.

7.5.5 HR სპეციალისტი ყველა აპლიკანტს უბრუნებს შესაბამის წერილობით უკუკავშირს, ხოლო გადარჩეულ კანდიდატებს დამატებით უკავშირდება ტესტირების/გასაუბრების თარიღის საცნობებლად.

## 7.6 კანდიდატის ტესტირება

კანდიდატთა კომპეტენციების შეფასების მიზნით შესაძლოა საჭირო გახდეს მათი ტესტირება. ამ შემთხვევაში, HR სპეციალისტი კოორდინაციას უწევს ტესტირების პროცესს, ხოლო დამოუკიდებელი ექსპერტი აკვირდება პროცესის ხარისხს. ტესტირების ინსტრუმენტების გამოყენება და პროცესი საჭიროებს სათანადო ცოდნასა და მართვას, რათა იგი იყოს კონკრეტულ გაზომვად შედეგზე ორიენტირებული და განხორციელდეს ობიექტურობისა და თანაბარი შესაძლებლობების პრინციპებზე დაყრდნობით. ტესტირების პროცესის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად HR სპეციალისტი ტესტირების ინსტრუმენტებთან და პროცესთან დაკავშირებით წინასწარ გადის კონსულტაციებს საჯარო სამსახურის ბიუროსთან და ხელმძღვანელობს ბიუროს მიერ დადგენილი სტანდარტით.<sup>4</sup>

7.6.1 კომისიის გადაწყვეტილებით, საჭიროებიდან გამომდინარე ტესტირების პროცესი შესაძლებელია დაიგეგმოს კანდიდატთან გასაუბრების ეტაპამდე ან მის შემდგომ.

7.6.2 კანდიდატების წინასწარ ინფორმირების მიზნით ტესტირების ეტაპის თაობაზე ინფორმაცია თავსდება ვაკანსიის განაცხადში ტესტირების ამოცანისა და მნიშვნელობის მითითებით.

7.6.3 ტესტირების შედეგებს აჯამებს HR სპეციალისტი და წარუდგენს კომისიის წევრებს კანდიდატის საბოლოო შეფასების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სახელმძღვანელოდ.

## 7.7 კანდიდატთან გასაუბრება

კანდიდატებთან გასაუბრება ხორციელდება თანაბარი შესაძლებლობებისა და მოპყრობის პრინციპის სრული დაცვით. გასაუბრებაში მონაწილეობს საკონკურსო კომისიის არანაკლებ სამი წევრისა ხოლო პროცესი ითვალისწინებს შემდეგ მოქმედებებს:

7.7.1 კომისიის მდივანი კანდიდატს და კომისიის წევრებს წარუდგენს ერთმანეთს და მოკლედ განმარტავს გასაუბრების ფორმატს, ასევე კანდიდატის უფლებებს;

<sup>4</sup> “პროფესიული საჯარო მოხელის რეკრუტირებისა და შერჩევის გზამკვლევი,” 24.

- 7.7.2 კომისიის წევრები კანდიდატს ესაუბრებიან შერჩეული გასაუბრების ტიპის და ტექნიკის შესაბამისად (სტრუქტურირებული, ნახევრად სტრუქტურირებული, არა სტრუქტურირებული).<sup>5</sup>
- 7.7.3 საჭიროების შემთხვევაში კანდიდატთან გასაუბრება შესაძლებელია განხორციელდეს ონლაინ რეჟიმში დისტანციურად.

## 7.8 კანდიდატის შეფასება და გადაწყვეტილების მიღება

- 7.8.1 კომისიის წევრები საკუთარ გადაწყვეტილებებს ინდივიდუალურად აფიქსირებენ დამოუკიდებლად, ობიექტურად და მიუკერძოებლად, განსაზღვრული შეფასების კრიტერიუმებისა და მეთოდის მიხედვით.
- 7.8.2 კომისია აჯამებს კანდიდატების მიერ ტესტირებისა და გასაუბრების ეტაპებზე მიღებულ ქულებს და თითოეული მათგანისათვის ადგენს საბოლოო შეფასებას.
- 7.8.3 კომისიის საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება საუკეთესო შეფასების მქონე კანდიდატის სასარგებლოდ.
- 7.8.4 დგება კომისიის ოქმი, რომელსაც ხელს აწერენ საკონკურსო კომისიის წევრები და თავმჯდომარის მიერ წარედგინება აპარატის უფროსს თანხმობისთვის.
- 7.8.5 HR სპეციალისტი შესაბამის უკუკავშირს უბრუნებს თითოეულ კანდიდატს, რომელიც არ იქნა შერჩეული. ხოლო შერჩეულ კანდიდატს/კანდიდატებს უკავშირდება და აცნობს დანიშნვის პროცედურებს და უგზავნის დანიშნვისთვის საჭირო დოკუმენტების ნუსხას ელ.ფოსტის მეშვეობით.

## 7.9 კომისიის გადაწყვეტილების გასაჩივრება

კონკურსის მონაწილეებს შეუძლიათ კონკურსის მიმდინარეობის სხვადასხვა ეტაპზე გაასაჩივრონ საკონკურსო კომისიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება, კერძოდ:

- 7.9.1 კანდიდატის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის განსაზღვრის ეტაპზე, კანდიდატს უფლება აქვს მიღებული გადაწყვეტილება გაასაჩივროს საჯარო სამსახურის ბიუროში საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ვერ დაკმაყოფილების შესახებ შეტყობინების მიღებიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში. საჯარო სამსახურის ბიურო, საჩივრის მიღებიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში განიხილავს და საკუთარ გადაწყვეტილებას დაუყოვნებლივ აცნობებს საკონკურსო კომისიას და კონკურსის მონაწილეს.
- 7.9.2 თუკი საჩივრის განხილვის პროცესში ბიურო განაცხადის შესაბამისობას დაადგენს, საკონკურსო კომისიამ კონკურსის მონაწილე კონკურსის მომდევნო ეტაპზე უნდა დაუშვას.

<sup>5</sup> “პროფესიული საჯარო მოხელის რეკრუტირებისა და შერჩევის გზამკვლევი,” 36.

- 7.9.3 კონკურსის დანარჩენ ეტაპებზე შემოსულ საჩივრებს საპრეტენზიო კომისია განიხილავს, რომლის შექმნისა და დაკომპლექტების გადაწყვეტილებას, HR-ის ინიცირების საფუძველზე იღებს აპარატის უფროსი.
- 7.9.4 საპრეტენზიო კომისიის შემადგენლობაში შედიან კომისიის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე და წევრები, ასევე საჭიროების შემთხვევაში მოწვეული ექსპერტი (სულ არაუმეტეს ხუთი კომისიის წევრი). საპრეტენზიო კომისიის წევრი არ შეიძლება იყოს იმ საკონკურსო კომისიის წევრი, რომლის გადაწყვეტილებაც იქნა გასაჩივრებული.
- 7.9.5 საპრეტენზიო კომისიის სხდომას დანიშნული წევრების ნახევარზე მეტი მაინც უნდა ესწრებოდეს, ხოლო თავმჯდომარის არყოფნის შემთხვევაში, მის მოვალეობას ასრულებს მოადგილე.
- 7.9.6 საპრეტენზიო კომისია გადაწყვეტილებას ხმათა უმრავლესობით იღებს. საპრეტენზიო კომისიის წევრს კი საკუთარი განსხვავებული აზრის სხდომის ოქმში დაფიქსირების უფლება აქვს.
- 7.9.7 კანდიდატს უფლება აქვს კონკურსის შედეგების შესახებ შეტყობინების მიღებიდან არა უგვიანეს 2 სამუშაო დღის ვადაში საპრეტენზიო კომისიაში გასაჩივროს მიღებული გადაწყვეტილება.
- 7.9.8 საპრეტენზიო კომისიამ გადაწყვეტილება საჩივრის მიღებიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში უნდა მიიღოს. მიღებული გადაწყვეტილება კი დასაბუთებულად უნდა ასახოს შესაბამის სხდომის ოქმში და წარუდგინოს საკონკურსო კომისიას.

## 7.10 კონკურსის ჩაშლა

კონკურსის ჩაშლის წინაპირობები:

- 7.10.1 არ დაფიქსირდა არცერთი განაცხადი;
- 7.10.2 კომისიამ დასაბუთებული უარი განაცხადა ვაკანტურ თანამდებობაზე დასანიშნად კანდიდატის წარდგენაზე. აღნიშნულის მიზეზი შეიძლება იყოს:
- პირველივე ეტაპზე საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ვერც ერთი კანდიდატის მიერ ვერ დაკმაყოფილება;
  - ტესტირების ეტაპზე (არსებობის შემთხვევაში) მინიმალური ზღვარის ვერც ერთი კანდიდატის მიერ ვერ გადალახვა;
  - გასაუბრების ეტაპზე საკონკურსო კომისიის მიერ დაწესებული შეფასების მინიმალური ზღვარის ვერც ერთი კანდიდატის მიერ ვერ გადალახვა;
  - კომისიის მიერ წარდგენილმა კანდიდატმა უარი განაცხადა მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნაზე და კომისიის მიერ მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება კონკურსის ჩაშლილად გამოცხადების შესახებ.
- 7.10.3 HR სპეციალისტი აანალიზებს კონკურსის ჩაშლის მიზეზებს, ახდენს გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირებას და მათი აღმოფხვრის შემდგომ

აცხადებს ახალ კონკურსს, რათა თავიდან იქნას აცილებული დროისა და რესურსების ფლანგვა.

### 7.11 შერჩეული კანდიდატის თანამდებობაზე დანიშვნა

- 7.11.1 საუკეთესო კანდიდატის გამოვლენის შემდგომ HR სპეციალისტი უკავშირდება მას და აცნობებს მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ.
- 7.11.2 HR სპეციალისტი შერჩეულ კანდიდატს სთხოვს წარმოადგინოს დასანიშნად საჭირო დოკუმენტები არაუგვიანეს 15 კალენდარული დღის ვადაში.
- 7.11.3 ყველა აუცილებელი დოკუმენტის მიღების შემდგომ HR სპეციალისტი ამზადებს აპარატის უფროსის ბრძანების პროექტს კანდიდატის ვაკანტურ თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ და ტვირთავს ხელმოსაწერად.
- 7.11.4 კანდიდატის მიერ ვაკანტური თანამდებობის დაკავებაზე უარის თქმის ან შესაბამისი დოკუმენტაციის წარმოუდგენლობის შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიის მიერ გაკეთებული შეფასების საფუძველზე HR სპეციალისტი ანალოგიურ პროცესს ახორციელებს მომდევნო საუკეთესო შედეგის მქონე კანდიდატთან მიმართებით.

## 8. სამუშაოზე ადაპტაცია

საკრებულოს აპარატის მიერ წარმოებული რეკრუტირების, პროფესიული და კარიერული განვითარების პროცესის მიზნობრივად წარმართვის, ასევე მიღებული შედეგების გაზომვისთვის მნიშვნელოვანია ახალი თანამშრომლის, სამუშაოზე მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი ადაპტაცია და პროცესის შედეგების მრავალმხრივი შეფასება.<sup>6</sup> ამისთვის აპარატის მენეჯმენტი ორიენტირებულია განავითაროს და პრაქტიკაში დანერგოს სრულფასოვანი სამუშაოზე ადაპტაციის პროგრამა, რომლის შინაარსობრივი და ადმინისტრაციული ასპექტები გაიწერება ადაპტაციის კონკრეტული გეგმის სახით.

### 8.1 სამუშაოზე ადაპტაციის პროგრამის ძირითადი ამოცანებია:

- საკრებულოს და აპარატის საქმიანობის მიზნების, ამოცანებისა და მნიშვნელობის სიღრმისეულად გაცნობიერების ხელშეწყობა;
- სამუშაოსთან სწრაფი და ეფექტური ადაპტაციის ხელშეწყობა;
- ადაპტაციის პროცესთან დაკავშირებული სტრესის შემცირება;
- საკრებულოს და აპარატის ორგანიზაციულ კულტურასთან, ღირებულებებთან და სამუშაო გარემოსთან ინტეგრაცია;
- აპარატის გუნდში წარმატებული სოციალიზაცია.

<sup>6</sup> “ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა,” accessed May 22, 2023, [http://csb.gov.ge/media/3215/guideline\\_final\\_external.pdf](http://csb.gov.ge/media/3215/guideline_final_external.pdf).

**8.2 პროგრამის განხორციელებაში ძირითადად მონაწილეობენ:**

- ადაპტაციის პროცესში მყოფი თანამშრომელი;
- უშუალო მენეჯერი (პროცესზე პასუხისმგებელი);
- მხარდაჭერი თანამშრომელი (მენტორი);
- წინამორბედი თანამშრომელი (საქმიანობის გადაბარება, ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება)
- HR სპეციალისტი (პროცესის დაგეგმვა, კოორდინაცია და ხარისხის კონტროლი);
- საკრებულოს და აპარატის ხელმძღვანელობა (სტრესის შემცირება, წახალისება).

**8.3 ადაპტაციის პროცესი იგეგმება და ფასდება შემდეგი ეტაპების მიხედვით:**

- პირველი სამუშაო დღე;
- პირველი ორი კვირა;
- პირველი სამი თვე;
- პირველი ექვსი თვე;
- პირველი წელი (გამოსაცდელი ვადის დასასრული);
- ადაპტაციის შედეგების შეფასება.

**8.4 პროგრამის ეფექტურობის შეფასება**

ადაპტაციის ინდივიდუალური პროგრამის ეფექტურობის რეგულარული შეფასება აუცილებელია მისი ძლიერი მხარეებისა თუ ხარვეზების გამოვლენისა და დროული გაუმჯობესებისთვის. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია არსებული მდგომარეობის დაფიქსირება თანამშრომლის პროგრამაში ჩართვისას და მიღწეულ პროგრესთან შედარება მისი დასასრულისას.<sup>7</sup>

**8.4.1 ადაპტაციის პროგრამის ეფექტურობის ხარისხის შეფასება განხორციელდება შემდეგი ძირითადი პარამეტრების მიხედვით:**

- თანამშრომლის ადაპტაციის პროგრამის შესახებ ინფორმირება;
- ორგანიზაციული ორიენტაცია (მიზნები, ამოცანები, კულტურა, ეთიკა და ღირებულებები);
- სამუშაოს შესრულების ხარისხობრივი მოთხოვნების თაობაზე თანამშრომლის ინფორმირება;
- პროგრამის სხვა მონაწილეთა მხრიდან თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესის მხარდაჭერა;

---

<sup>7</sup> “ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამის წარმატების საზომები,” accessed May 22, 2023, [http://csb.gov.ge/media/3219/onboarding\\_kpis\\_external.pdf](http://csb.gov.ge/media/3219/onboarding_kpis_external.pdf).

- ადაპტაციისას საჭირო ტრენინგის, სასწავლო პროგრამისა თუ პრაქტიკული ინსტრუქტაჟის უზრუნველყოფა;
  - სამუშაო პირობების უზრუნველყოფა (სამუშაო სივრცე, ტექნიკა და აღჭურვილობა ა.შ).
- 8.4.2 პროგრამის ეფექტურობის გრძელვადიანი შეფასება ხდება პოზიციაზე დანიშნიდან ორი წლის თავზე შემდეგი ძირითადი პარამეტრების მიხედვით:
- შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და პროდუქტიულობის დონე;
  - თანამშრომლის მოტივაციისა და სამუშაოთი კმაყოფილების დონე;
  - ორგანიზაციულ კულტურასთან, ღირებულებებთან თანხვედრისა და გუნდში ინტეგრაციის ხარისხი.
- 8.4.3 ადაპტაციის პროგრამის პარამეტრების შეფასება განხორციელდება შემდეგი მეთოდით:
- თანამშრომელთან ინდივიდუალური ინტერვიუ;
  - ადაპტაციის პროგრამის მონაწილე მხარეების უკუკავშირი;
  - თანამშრომლის სტრუქტურული ერთეულის გუნდის სხვა წევრებთან ინტერვიუ;
  - სამუშაოს შესრულების სასურველი ხარისხისა და პროდუქტიულობის დონის მიღწევის დრო (მენეჯერთან შეთანხმებული სამუშაოს შესრულების ხარისხობრივი მოთხოვნებიდან გამომდინარე).

## 9. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა

საკრებულოს საშუალო და გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების ეფექტურად განხორციელების მხარდასაჭერად აუცილებელია აპარატის მიერ განსახორციელებელი საქმიანობის რაციონალურად დაგეგმვა როგორც ორგანიზაციულ, ასევე ინდივიდუალურ დონეზე და მაღალი ხარისხით შესრულება. აღნიშნულის მისაღწევად კრიტიკულად მნიშვნელოვანია აპარატის გუნდის თითოეული წევრის (ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე) პიროვნული მახასიათებლები და პროფესიული კომპეტენციები მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს განსახორციელებელი სამუშაოს შესრულების ხარისხობრივ მოთხოვნებს, ხოლო მართვის პროცესი მრავალმხრივ უწყობდეს ხელს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას აღნიშნული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ამასთანავე, სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხის მისაღწევად ფუნდამენტურად მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის მოტივაციის სათანადო დონეზე გაძლიერება და შენარჩუნება, რაც უმეტესწილად მათ მიერ გაწეული საქმიანობის მრავალმხრივ და ობიექტურ შეფასებაზე, ასევე ორგანიზაციის განვითარებისა თუ დასახული მიზნების მიღწევის საქმეში შეტანილი წვლილის აღიარებასა და დაფასებაზე არის დამოკიდებული.

## 9.1 მიზანი

სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის მექანიზმის მიზანია უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხი და ამ მიზნით ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა მოტივირებას მათ მიერ შეტანილი წვლილის ობიექტურად შეფასებით, აღიარებითა და დაფასებით. ამასთანავე, აპარატის ამოცანას წარმოადგენს პროცესის ყველა მონაწილის პიროვნულ თუ პროფესიულ საჭიროებებსა და მისწრაფებებზე ზრუნვა ორგანიზაციის მიზნებდათ შესაბამისობაში. შესაბამისად, სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის მექანიზმის მეშვეობით თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და შენარჩუნების პროცესების მაქსიმალური მხარდაჭერა აპარატის გრძელვადიან ინტერესს წარმოადგენს.

## 9.2 პრინციპები

სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა ხორციელდება შემდეგი პრინციპების დაცვით:

- კანონიერება;
- სამართლიანობა;
- ობიექტურობა;
- გამჭვირვალობა;
- მიუკერძოებლობა;
- ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობა;
- ნდობა;
- შესაბამისობა;
- კონფიდენციალობა;
- ორგანიზაციის და თანამშრომლის ინტერესთა თანაზომიერება.

## 9.3 პროცესში მონაწილე სუბიექტები და მათი როლი

შეფასების პროცესში მონაწილეობენ: საკრებულოს თავმჯდომარე, აპარატის უფროსი, აპარატის უფროსის მოადგილე, სტრუქტურული ერთეულის მენეჯერები (შემდგომში განყოფილების უფროსები) და დანარჩენი გუნდის წევრები. შეფასების პროცესის მაღალი ეფექტურობის მისაღწევად საჭირო ორგანიზაციულ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს HR სპეციალისტი.

### 9.3.1 საკრებულოს თავმჯდომარე

- აფასებს აპარატის უფროსს, ასევე წარმოადგენს აპარატის უფროსის მოადგილის და განყოფილების უფროსების უფროსი შემფასებელს.

### 9.3.2 აპარატის უფროსი:

- ზედამხედველობს აპარატის საქმიანობის ყოველწლიური დაგეგმვის პროცესს და აკონტროლებს აპარატის წინაშე დასმული ამოცანების სათანადო ხარისხით შესრულებას;
- რეგულარულად ინტერესდება აპარატში სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესის განსაზღვრული პრინციპების შესაბამისად მიმდინარეობის სტატუსით, იღებს ინფორმაციას არსებული გამოწვევების თაობაზე და მისი კომპეტენციის ფარგლებში ზრუნავს მათთან გამკლავებაზე;
- სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის შედეგებს განიხილავს მართვის საბჭოზე და ხელს უწყობს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.
- აფასებს აპარატის უფროსის მოადგილისა და განყოფილების უფროსების მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს. ასევე წარმოადგენს გუნდის არამენეჯერი წევრების უფროს შემფასებელს.

### 9.3.3 აპარატის უფროსის მოადგილე:

- ეხმარება აპარატის უფროსს განყოფილებებში სამუშაოს დაგეგმვის პროცესის ზედამხედველობასა და ხელს უწყობს თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების პროცესის ობიექტურად, კანონიერად, მიუკერძოებლად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ განხორციელებას;
- საჭიროების შემთხვევაში ასრულებს მედიატორის ფუნქციას (შემფასებელსა და შეფასებულს შორის შეთანხმების მისაღწევად);

### 9.3.4 შემფასებელი:

- ეცნობა შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს;
- გუნდის წევრთან ეფექტური კომუნიკაციის პირობებში გეგმავს წლის განმავლობაში განსახორციელებელ სამუშაოს და განსაზღვრავს შეფასების კრიტერიუმებს, მისაღები შედეგების ხარისხობრივ მაჩვენებლებს და ინდიკატორებს;
- გუნდის წევრთან ერთად დასახული ამოცანების შესაბამისად განსაზღვრავს შუალედური უკუკავშირის პერიოდულობას, სიხშირეს და თემატიკას (მინიმუმ კვარტალში ერთხელ);
- პროცესის ეფექტურობის მონიტორინგის მხარდასაჭერად სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში გუნდის წევრთან ერთად შეთანხმებული უკუკავშირის პროცესისა და გრაფიკის თაობაზე ახდენს HR სპეციალისტის ინფორმირებას;
- სამუშაოს შესრულების პერიოდში აკვირდება გუნდის წევრის საქმიანობისას გამოვლენილ კომპეტენციებს, მის ძლიერ და გასაუმჯობესებელ მხარეებს შემდგომში უკუკავშირისას გასაზიარებლად და სამსჯელოდ;

- გუნდის წევრთან წლიური შეფასების გასაუბრებისა და უკუკავშირის შემდგომ ახორციელებს მისი საქმიანობის წლიურ შეფასებას. ასაბუთებს გაკეთებულ შეფასებას და აფიქსირებს რეკომენდაციებს სამუშაოს დაგეგმვისა და შესრულების ხარისხის შემდგომი გაუმჯობესების, განვითარების, ასევე მოხელის მოტივაციის შენარჩუნებისა თუ ამაღლების თვალსაზრისით.

### 9.3.5 შესაფასებელი გუნდის წევრი:

- ორიენტირებულია მის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესის ობიექტურობის, გამჭვირვალობის და სანდოობის მხარდაჭერასა და ეფექტურ განხორციელებაზე. თავს იკავებს ნებისმიერი ქმედებისაგან, რომელიც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხელს შეუშლის შეფასების პროცესის სამართლიანად განხორციელებას;
- შემფასებელთან ეფექტური კომუნიკაციის ფორმატში ზრუნავს წლის განმავლობაში განსახორციელებელი საქმიანობის რაციონალურ დაგეგმვაზე, სამუშაოს შესრულების ხარისხის ობიექტური მოთხოვნების, მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების განსაზღვრაზე;
- შემფასებელთან თანხმდება წლის განმავლობაში განსახორციელებელი შუალედური უკუკავშირის გრაფიკსა და შინაარსზე;
- მაქსიმალურად ცდილობს შემფასებელთან ეფექტური კომუნიკაციისა და კონსტრუქციული უკუკავშირის რეჟიმში ურთიერთქმედებას;
- ახორციელებს ობიექტურ წლიურ თვითშეფასებას. თავისუფლად და შეუზღუდავად აფიქსირებს მოსაზრებებს და ასაბუთებს პოზიციას ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით გასატარებელ ღონისძიებებთან დაკავშირებით.

### 9.3.6 HR სპეციალისტი

- აკვირდება და აანალიზებს სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის მექანიზმის ყველა კომპონენტის ფუნქციონირებას, ამოწმებს მართვის პროცესის განსაზღვრულ პრინციპებთან შესაბამისობის დონეს და შემდგომი გაუმჯობესებისა თუ განვითარების მიზნით მიღებული შედეგები გამოაქვს მართვის საბჭოზე სამსჯელოდ;
- გეგმავს და კოორდინაციას უწევს აპარატში სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების პროცესს და ზრუნავს ამ პროცესის მაღალი ხარისხით განხორციელებაზე;
- პროცესის მონაწილეებს ეხმარება მეთოდურად და კონსულტაციას უწევს მათი როლისა და ფუნქციის ეფექტურად შესრულების ხელშეწყობის მიზნით;
- წლის შედეგებს დადგენილი წესით აცნობებს სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროს.

## 9.4 სამუშაოს დაგეგმვა

აპარატის დონეზე საქმიანობის დაგეგმვა ხორციელდება აპარატის უფროსის მიერ დებულებით განსაზღვრული ფუნქციების საფუძველზე. აპარატში შემავალი თითოეული განყოფილების უფროსის, როგორც მენეჯერის ფუნდამენტური ფუნქციაა მოახდინოს მის დაქვემდებარებაში მყოფი ერთეულის დონეზე განსაზღვრული და აპარატის უფროსთან შეთანხმებული განსახორციელებელი საქმიანობის ობიექტურად, სამართლიანად და რაციონალურად გადანაწილება მის დაქვემდებარებაში მყოფი გუნდის თითოეულ წევრზე, მათ სამუშაოს აღწერილობაში გაწერილი ფუნქციების/პროცესების შესაბამისად. განსახორციელებელი ფუნქციის შინაარსიდან გამომდინარე ხდება კონკრეტული სამუშაოს თვისობრიობის გათვალისწინება, კერძოდ: თუ სამუშაო მეტწილად ერთგვაროვან/განმეორებად ხასიათს ატარებს, სამუშაოს დაგეგმვისას ძირითადი აქცენტი კეთდება იმ კომპეტენციებზე, რომელთა სათანადო ხარისხით გამოვლენაც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად, ხოლო თუ საქმე გვაქვს უფრო შემოქმედებითი ან/და საპროექტო ხასიათის არა რუტინულ სამუშაოსთან, ამ შემთხვევაში ხდება განსახორციელებელი საქმიანობის მიზნებისა და ამოცანების სახით გაწერა.<sup>8</sup> აღნიშნული პროცესი ხორციელდება შემფასებელსა და შესაფასებელს შორის ეფექტური კომუნიკაციის პირობებში და ითვალისწინებს შეთანხმებას ინდივიდუალური სამუშაოს შინაარსის, კომპეტენციების, შესრულების ვადების და მისაღები შედეგების ხარისხობრივი მოთხოვნების (კონკრეტული მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების) თაობაზე.

9.4.1 სამუშაოს დაგეგმვის პროცესს წარმართავს განყოფილების უფროსი, რომელიც ადგენს გუნდის თითოეულ წევრთან შეხვედრების გრაფიკს, ხოლო პროცესს ახორციელებს აპარატის უფროსის მოადგილის ინფორმირებითა და HR სპეციალისტთან კოორდინაციით;

9.4.2 თუ ობიექტური მიზეზების გამო დასახულ ამოცანებში ხორციელდება ცვლილება, მენეჯერი ნიშნავს სამუშაოს დაგეგმვის ახალ შეხვედრას და იგივე პრინციპით თანხმდება გუნდის წევრთან მისაღწევ ამოცანებზე, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია.

9.4.3 სამუშაოს დაგეგმვის პროცესის ფორმალიზების მიზნით, განსახორციელებელ საქმიანობასთან დაკავშირებით შეთანხმებულ საკითხებს მენეჯერი დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემის მეშვეობით უგზავნის შემსრულებელ თანამშრომელს, რომელიც იგივე საშუალებით უდასტურებს თანხმობას. პროცესის მიმდინარეობის თაობაზე ინფორმირებისა და ხარისხის მონიტორინგის მიზნით, აღნიშნულ მიმოწერაში მეორად ადრესატებს აპარატის უფროსის მოადგილე და HR სპეციალისტი წარმოადგენენ. ხოლო საქმიანობის

<sup>8</sup> “სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი,” 31–71, accessed May 22, 2023, <http://csb.gov.ge>.

პროცესში განხორციელებული უკუკავშირის შედეგების თაობაზე კომუნიკაცია მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის ხორციელდება ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით.

## 9.5 სამუშაოს დაგეგმვა მიზნების მიხედვით

9.5.1 წლიური სამუშაოს დაგეგმვის ფარგლებში მიზნებისა და ამოცანების დასახვა ხორციელდება ყოველი ახალი სამუშაო წლის დასაწყისში SMART პრინციპით, რაც გულისხმობს:

- **სპეციფიკური (S)**, რათა მოხდეს განსაზღვრული სამუშაოს სრულფასოვანი აღქმა, შეიქმნას ნათელი წარმოდგენა თუ რა არის გასაკეთებელი და მოლოდინები არსებობს შემსრულებელთან მიმართებით;
- **გაზომვადი (M)**, რათა მოხდეს დაგეგმილი სამუშაოს კონკრეტულ საზომებში აღქმა (რაოდენობა, პროცენტი, პროპორცია ა.შ.);
- **მიღწევადი (A)**, რათა ნათელი იყოს, რომ კონკრეტული მიზნის მიღწევა შესაძლებელია არსებული რესურსების (ადამიანური, ფინანსური, ორგანიზაციული ა.შ) გამოყენებით;
- **რელევანტური (R)**, რათა დასახული მიზანი სრულ შესაბამისობაში იყოს საკრებულოს მიზნებთან და ამოცანებთან;
- **დროული (T)**, რათა განისაზღვროს კონკრეტული დრო/პერიოდი, როდესაც მიზნის მიღწევა უნდა მოხდეს.

## 9.6 სამუშაოს დაგეგმვა ფუნქციებისა და კომპეტენციების მიხედვით

9.6.1 ერთგვაროვანი/განმეორებადი სამუშაოს შინაარსი, პროცესი და მისი შესრულების ხარისხობრივი ინდიკატორები სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლოა წლიდან წლამდე ნაკლებად იცვლებოდეს. მიუხედავად ამისა, ყოველი საშეფასებო წლის დასაწყისში მენეჯერსა და შემსრულებელ თანამშრომელს შორის ხდება შესანარჩუნებელ ან გასაუმჯობესებელ ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე მსჯელობა და შეთანხმება;

9.6.2 სამუშაოს აღწერილობაში გაწერილი ფუნქციით განსაზღვრული სამუშაოს წლიური დაგეგმვა და შესრულების ხარისხობრივ მოთხოვნებზე შეთანხმება ხდება ამ ფუნქციისთვის დადგენილი კომპეტენციების მიხედვით;

9.6.3 სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში შემფასებელი შესაფასებელ მოხელესთან ერთად ახდენს გასული წლის განმავლობაში დაფიქსირებული ძლიერი და სუსტი მხარეების მიმოხილვას და აფიქსირებს საკუთარ მიგნებებს ახალი წლის განმავლობაში კომპეტენციების გამოვლენის ხარისხობრივ მოთხოვნებთან დაკავშირებით;

9.6.4 შემფასებელი და შესაფასებელი თანხმდებიან საქმიანობის წარმატებით განსახორციელებლად კომპეტენციების გამოვლენის კონკრეტულ ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე.

## 9.7 კომუნიკაცია და უკუკავშირი

საქმიანობის რაციონალურად დაგეგმვისა და შემდგომში წარმატებით შესრულების თვალსაზრისით კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება შემფასებელსა და შესაფასებელ მოხელეს შორის ეფექტურ კომუნიკაციას.<sup>9</sup> ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯერის მხრიდან სამუშაოს შესრულების სხვადასხვა ეტაპზე კონსტრუქციული უკუკავშირის გაზიარება, იქნება ეს შუალედური შეხვედრებისას თუ წლიური შეფასების დროს. მთლიანობაში კომუნიკაციის პროცესის ეფექტურობისა და უკუკავშირის კონსტრუქციულ რეჟიმში წარსამართად აუცილებელია თითოეულ შემფასებელსა და შესაფასებელს სრულფასოვნად ჰქონდეს გააზრებული ამ პროცესის მნიშვნელობა და დატვირთვა ინდივიდუალურ დონეზე სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხის მისაღწევად და შესანარჩუნებლად. უკუკავშირი უნდა იყოს კონსტრუქციული და ამავე დროს შედეგზე ორიენტირებული, რაც გულისხმობს საქმიანობის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხების, ფაქტორების, მიღწევებისა და გამოწვევების გამოვლენას, ურთიერთგაზიარებას და სამუშაოს შესრულების ხარისხის შენარჩუნების ან გაუმჯობესების მხრივ საჭიროებების იდენტიფიცირებას და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებას. ეფექტური კომუნიკაციისა და უკუკავშირის მნიშვნელოვანი ამოცანაა შემფასებლის მხრიდან შესაფასებელი მოხელის მოტივაციის დონისა და მის საქმიანობასთან დაკავშირებული განწყობის დადგენა, ძირითადი მოტივატორებისა და დემოტივატორების იდენტიფიცირება და მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე გავლენის დონის განსაზღვრა.<sup>10</sup>

### 9.7.1 მიზანი

სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესში შემფასებელსა და შესაფასებელ მოხელეს შორის კომუნიკაციისა და უკუკავშირის მიზანია მოხდეს ორივე მონაწილის თავდაჯერებულობის გაძლიერება და სამუშაოს მაქსიმალურად მაღალი ხარისხის მისაღწევად აუცილებელი კომპეტენციების განვითარების წახალისება. უკუკავშირი წარმატებულია მაშინ, როდესაც შედეგად მცირდება ბუნდოვანებით გამოწვეული სტრესი, ხდება თანამშრომლის ორგანიზაციისათვის მნიშვნელობის დემონსტრირება და მისი მოტივირება, მინიმუმამდე მცირდება სუბიექტური ინტერპრეტაციისა თუ

<sup>9</sup> “სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი,” 72–75, accessed May 22, 2023, <http://csb.gov.ge>

<sup>10</sup>“თანამშრომელთა-სამოტივაციო-სქემების-განვითარება-სტრუქტურებში.Pdf,” 22–42, accessed May 22, 2023, <http://csb.gov.ge>

ცრუ მოლოდინების შესაძლებლობა, საფუძველშივე ხდება მენეჯერსა და შემსრულებელს შორის ურთიერთობრივი თუ სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემების პრევენცია.

### 9.7.2 კომუნიკაციისთვის მომზადება

#### შემფასებელი:

- აკვირდება დაგეგმილი სამუშაოს მიმდინარეობას და რეგულარულად ინიშნავს გუნდის წევრის მიერ მიღწეულ ფაქტობრივ შედეგებს;
- ემზადება ყველა მონიშნული ფაქტობრივი საკითხის კონსტრუქციულ რეჟიმში განსახილველად;
- განვითარებაზე ორიენტირებისა და გაუმჯობესების პროცესში მხარდაჭერის სულისკვეთებით ემზადება მნიშვნელოვანი დადებით ან/და გასაუმჯობესებელ ასპექტებზე დისკუსიისთვის.

#### შესაფასებელი:

- აკვირდება საკუთარ მოქმედებებს და გადაწყვეტილებებს სამუშაოს შესრულების პროცესში და ინიშნავს მაღალი ხარისხის მისაღწევად ხელისშემწყობ და ხელისშემშლელ ასპექტებს;
- დაინტერესებულია და ინარჩუნებს მაქსიმალურ ღიაობას კონსტრუქციული უკუკავშირის მისაღებად როგორც წარმატებულ, ასევე გასაუმჯობესებელ ასპექტებზე.

### 9.7.3 კომუნიკაცია სამუშაოს დაგეგმვისას

#### შემფასებელი:

- შეხვედრას წარმართავს მშვიდ და პოზიტიურ რეჟიმში. ორიენტირებულია, რომ საკუთარი მოლოდინები თუ რა, როდის, როგორ და რა ხარისხით უნდა შესრულდეს განსაზღვროს მაქსიმალურად ნათლად და კონკრეტულად. ასევე აფიქსირებს მის მზაობას მხარი დაუჭიროს შემსრულებელ მოხელეს პროგრესის მიღწევაში;
- წინასწარ განსაზღვრავს კონკრეტულ საკითხებს და აქცენტებს, რომელთაც აფიქსირებს გასული საშეფასებო წლის განმავლობაში გაწეული საქმიანობისას გამოვლენილი ფაქტორების გათვალისწინებით;
- ნათლად აქვს განსაზღვრული გუნდის წევრის მიერ შესასრულებელი მიზანი და ამოცანები (SMART), მოლოდინები, შესრულების ვადები, ასევე კომპეტენციათა გამოვლენის ხარისხობრივი მაჩვენებლები და ინდიკატორები;
- დაინტერესებულია შემსრულებელი მოხელის მოტივაციის დონით და მისი შენარჩუნებისა თუ ამაღლების საჭიროებებზე ოპტიმალურად რეაგირებით;

- მომზადებული აქვს შესრულებული სამუშაოს თაობაზე შუალედური უკუკავშირის სავარაუდო გრაფიკი;
- ღიაა შემსრულებელი მოხელის პერსპექტივების და სამუშაოს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებული ობიექტური, დასაბუთებული მოსაზრებების გასაზრებლად და გასათვალისწინებლად.

#### შესაფასებელი:

- პროაქტიულად დაინტერესებულია განსახორციელებელი მიზნები თუ ამოცანები მაქსიმალურად SMART პრინციპით იყოს დაგეგმილი, ხოლო კომპეტენციების გამოვლენის მაჩვენებლები საქმიანობის შინაარსის ჭრილში მაქსიმალურად კონკრეტულად განსაზღვრული;
- წინასწარ ამზადებს ახალი საშეფასებო პერიოდის განმავლობაში განსახორციელებელ საქმიანობასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან აქცენტებს და შეიმუშავებს სამუშაოს შესრულების ხარისხის შენარჩუნებისა თუ გაუმჯობესების წინადადებებს. ამ დროს ითვალისწინებს გასულ წელს დაგროვილ გამოცდილებას დასახულ მიზნების მიღწევისა თუ კომპეტენციების გამოვლენის ჭრილში;
- ემზადება შემფასებლის მხრიდან სავარაუდო კითხვებზე პასუხების გასაცემად. წინასწარ აგროვებს სათანადო დოკუმენტებს, ფაქტობრივ მონაცემებს თუ ობიექტურ ინფორმაციას, რაც დაეხმარება საკუთარი მოსაზრებების დასაბუთებაში;
- ღიაა გაიაზროს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. მზად არის და ინარჩუნებს ღიაობას საკუთარ ძლიერ და გასაუმჯობესებელ მხარეებზე სამსჯელოდ და შემფასებლის დასაბუთებული არგუმენტების გასათვალისწინებლად.

#### 9.7.4 შუალედური უკუკავშირი

##### შემფასებელი:

- ფოკუსირებულია, რომ ნათლად და კონკრეტულად წარმოაჩინოს საკუთარი აღქმა საქმიანობის (მიზანი, ამოცანა) მიმდინარეობის ხარისხთან დაკავშირებით, ანუ რა და როგორ გააკეთა მოხელემ იმ ეტაპისთვის;
- ყურადღებას ამახვილებს დაკვირვების პროცესში ჩანიშნულ ფაქტებსა და ქცევებზე, აღწერს კონკრეტულ მაგალითებს, დადებით თუ უარყოფით შედეგებს;
- საჭიროების შემთხვევაში აკეთებს კონკრეტულ და არგუმენტირებულ აქცენტებს ცვლილებებზე, რომელიც უნდა განხორციელდეს დასახულ მიზანთან თუ ამოცანასთან მიმართებაში;

- მნიშვნელოვან უარყოფით ასპექტებზე ყურადღების გასამახვილებლად იყენებს უკუკავშირის ტექნიკას „სენდივიჩი“, როდესაც უარყოფითი ასპექტის გაჟღერება ხდება ორ დადებით ასპექტს შორის.

**შესაფასებელი:**

- ორიენტირებულია, რომ შემფასებლისთვის არ იყოს ბუნდოვანი სამუშაოს შესრულების მიმდინარე სტატუსი;
- რეგულარულად ემზადება შემფასებელთან უკუკავშირის შეხვედრისთვის წინა უკუკავშირის შეხვედრებზე შეთანხმებული საკითხების შესაბამისად;
- მზად არის მიიღოს ობიექტური ინფორმაცია და ინარჩუნებს ღიაობას ხარისხის გაუმჯობესების საჭიროებების გამოვლენისა და განვითარების ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენისთვის.

**9.7.5 წლიური შეფასების უკუკავშირი**

**შემფასებელი:**

- ინარჩუნებს პოზიტიურ და განვითარებაზე ორიენტირებულ დღის წესრიგს, სადაც პრიორიტეტულია პოზიტიური კონკრეტული ასპექტების დაფიქსირება და აღიარება;
- ორიენტირებულია შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ობიექტურ შეფასებაზე, რისთვისაც ეყრდნობა წლის განმავლობაში დაგროვილი დაკვირვებისა და შუალედური უკუკავშირის შედეგებს და ფაქტობრივ მონაცემებს;
- მისი პოზიცია თანხვედრაშია შუალედური უკუკავშირის დროს მიღწეულ შეთანხმებებთან და ნათლად აფიქსირებს პოზიციას მომდევნო საშეფასებო წელს სამუშაოს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებული მოლოდინების თვალსაზრისით;
- იყენებს ეფექტური კომუნიკაციისა და კონსტრუქციული უკუკავშირის ტექნიკას და ცდილობს ბოლომდე აითვისოს ეს შესაძლებლობა თანამშრომლის მოტივირების თვალსაზრისით;
- გამოხატავს დაინტერესებას გუნდის წევრის ინდივიდუალური პროფესიული თუ კარიერული მისწრაფებების მხარდაჭერის შესაძლებლობებთან მიმართებით.

**შესაფასებელი:**

- დაინტერესებულია შეფასების პროცესის ობიექტურობით, მაღალი ხარისხით და შედეგებით;

- შეფასების პროცესს აღიქვამს, როგორც მის მიერ გაწეული საქმიანობის, ჩადებული ენერჯის, მიღწეული შედეგების განხილვის, შეფასებისა და ფორმალურად აღიარების საუკეთესო შესაძლებლობას და მისი ღვაწლის დაფასების მთავარ ხელშემწყობ მექანიზმს;
- შეფასების პროცესს აღიქვამს, როგორც მისთვის მნიშვნელოვან პროცესს, რომელიც ეხმარება იზრუნოს საკუთარ პროფესიულ ზრდასა და კარიერულ ინტერესებზე;

## 9.8 თვითშეფასება

თვითშეფასება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების პროცესის მნიშვნელოვანი ელემენტია, რომელიც შესაფასებელ მოხელეს აძლევს შესაძლებლობას დააფიქსიროს საკუთარი დასაბუთებული პოზიცია განხორციელებული საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებით, პროცესში გამოვლენილ ძლიერ მხარეებსა და გასაუმჯობესებელ ასპექტებზე. თვითშეფასება ასევე აძლევს შემფასებელს შესაძლებლობას შესაფასებელი მოხელის პერსპექტივიდან აღიქვას საკუთარი შეფასება განხორციელებული საქმიანობის ხარისხთან და მასზე მოქმედ ობიექტურ გარემოებებთან დაკავშირებით, რაც დამატებით ეხმარება შემფასებელს მოხელის მიერ გაწეული სამუშაოს ობიექტურად შეფასებაში.

### შემფასებელი:

- მუდმივად დაინტერესებულია გუნდის წევრის მიერ გაკეთებული თვითრეფლექსიით და თვითშეფასების შედეგებით;
- ინარჩუნებს მაქსიმალურ ობიექტურობას და ასაბუთებს საკუთარ არგუმენტებს, როდესაც მისი შეფასება არ ემთხვევა მოხელის მიერ გაკეთებულ თვითშეფასებას;
- ცდილობს მოახდინოს მოხელის მოტივირება მისი ძლიერი მხარეების ხაზგასმით და გასაუმჯობესებელ საკითხებში მხარდაჭერით.

### შესაფასებელი:

- მონდომებულია გულისხმიერად გაერკვეს რა გამოსდის კარგად და რა შეიძლება გააუმჯობესოს, რა სჭირდება ხარისხის შესანარჩუნებლად თუ ასამაღლებლად;
- დაინტერესებულია, რომ შემფასებელი სრულად იყოს ინფორმირებული მისი შესაძლებლობების შესახებ, როგორც მეტი ავტონომიის მოსაპოვებლად ასევე დროული მხარდაჭერის მისაღებად;
- ყოველთვის მზად არის თვითშეფასების შედეგებთან დაკავშირებით შემფასებლის კონსტრუქციული და ობიექტური უკუკავშირის მისაღებად.

## 9.9 უფროსი შემფასებლის როლი

### უფროსი შემფასებელი:

- მონიტორინგს უწევს შეფასების პროცესს და დაინტერესებულია მიღებული შედეგების ობიექტურობით;
- ორიენტირებულია შექმნას შეფასების პროცესის კანონმდებლობით დადგენილი პრინციპების მიხედვით წარმართვის დამატებითი გარანტიები;
- მისი კომპეტენციის ფარგლებში აკვირდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესის მიმდინარეობას, ხოლო შემფასებელსა და შესაფასებელს შორის უთანხმოების შემთხვევაში ხელს უწყობს მათ შორის ეფექტურ კომუნიკაციას და შეთანხმების მიღწევის პროცესს;
- ფორმალურად აფიქსირებს საკუთარ თანხმობას განხორციელებული შეფასების პროცესთან და მის შედეგებთან დაკავშირებით წლიური შეფასების ფორმაში, რასაც ადასტურებს ხელმოწერით.

### შემფასებელი:

- უფროს შემფასებელს რეგულარულად ამყოფებს საქმის კურსში მის გუნდში არსებული დინამიკის და ტენდენციების თაობაზე, განსაკუთრებით შუალედური უკუკავშირის შედეგებთან მიმართებით;
- ორიენტირებულია საკუთარი პოზიციების დასაბუთებული არგუმენტებით და ფაქტობრივი ინფორმაციით გამყარებით.

### შესაფასებელი:

- ობიექტურად დაინტერესებულია უფროსი შემფასებლის თვალში პოზიტიური საქმიანი იმიჯის შენარჩუნებით და გაძლიერებით;
- ორიენტირებულია საკუთარი პოზიციების დასაბუთებული არგუმენტებით და ფაქტობრივი ინფორმაციით გამყარებით.

## 9.10 წლიური შეფასება და პერიოდულობა

- მოხელე შეფასებას ექვემდებარება წელიწადში ერთხელ (შესაფასებელი პერიოდი);
- წლიური შეფასება ხორციელდება შესაფასებელი პერიოდის ბოლოს, 1 დეკემბრიდან 25 დეკემბრის ჩათვლით;
- მოხელე შეფასებას ექვემდებარება შესაბამის თანამდებობაზე სამსახურებრივი მოვალეობების განხორციელების დაწყებიდან არანაკლებ 3 თვის შემდეგ;
- მოხელის მიერ შესაბამის თანამდებობაზე სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების ვადა წლიური შეფასების დასრულებამდე 3

- თვეზე ნაკლებია, მისი შეფასება ხორციელდება მომდევნო საშეფასებო წელს დადგენილი წესის შესაბამისად;
- 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;
  - მოხელეს, რომელსაც შესაფასებელი პერიოდის მანძილზე „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული წესით სამსახურებრივი უფლებამოსილება უწყვეტად შეჩერებული ჰქონდა ორ თვეზე მეტი ვადით, შეფასებას ექვემდებარება უფლებამოსილების შეჩერების საფუძვლის აღმოფხვრიდან არანაკლებ 3 თვის შემდეგ;
  - მოხელე, რომელსაც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული წესით დროებით დაეკისრა დამატებითი ფუნქციების შესრულება, უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასდება იმ თანამდებობის შესაბამისად, რომელ თანამდებობაზეც (ძირითადი ფუნქცია) არის დანიშნული.
  - მოხელე, რომელსაც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული წესით დროებით გათავისუფლდა მისი ძირითადი ფუნქციების შესრულებისაგან და დაეკისრა სხვა ფუნქციების შესრულება და დაკისრებული ფუნქციის შესრულება გრძელდება სამ თვეზე მეტი ვადით, შეფასდება იმ ფუნქციების შესაბამისად, რომელსაც ასრულებს წლიური შეფასების მომენტისთვის.
  - წლიური შეფასება უნდა განხორციელდეს სულ მცირე 10 კალენდარული დღით ადრე შეფასების პროცესის დასრულებამდე, ხოლო მიმდინარე შეფასება უნდა დასრულდეს ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე 10 სამუშაო დღით ადრე. შეფასების შედეგები აისახება შეფასების ფორმაში (დანართი 4)

### **9.11 შეფასების მეთოდი, ქულათა სისტემა და დაჯამების წესი**

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში და შუალედური უკუკავშირის მეხვედრებზე შეთანხმებული SMART მიზნების, ამოცანების შესრულების და კომპეტენციების გამოვლენის ხარისხობრივი მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების მიხედვით.

9.11.1 საჯარო სამსახურში დადგენილი წესის შესაბამისად ხორციელდება ოთხდონიანი შეფასება:

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

9.11.2 საბოლოო შეფასების მისაღებად, გამოითვლება მოხელის მიერ თითოეულ შესაფასებელ კომპონენტში დაგროვილ ქულათა საშუალო არითმეტიკული. იმ შემთხვევაში, თუ საბოლოო შეფასება ათწილადს წარმოადგენს, რიცხვი მრგვალდება მეთათედეამდე, კერძოდ:

- 1-დან 1.54-მდე = 1 ქულა;
- 1.55-დან 2.54-მდე = 2 ქულა;
- 2.55-დან 3.54-მდე = 3 ქულა;
- 3.55-დან 4-მდე = 4 ქულა.

მაგალითად: თუ მოხელე ექვს კომპონენტში დააგროვებს შემდეგ ქულებს: 3, 2, 3, 4, 3, 2, მისი საბოლოო შეფასება (დაგროვილ ქულათა საშუალო არითმეტიკული) იქნება 2.83 ანუ 3 ქულა.

## 9.12 განყოფილების უფროსის საქმიანობის ხარისხის შეფასება

განყოფილების უფროსის მიერ გაწეული მმართველობითი საქმიანობის ხარისხის შეფასება ითვალისწინებს შემდეგ ფაქტორებს: **1.** თუ დებულებით განსაზღვრული ფუნქციები უმეტესად უკავშირდება ცალკეული პროექტების განხორციელებას, შეფასება ხორციელდება, კომპეტენციათა ჩარჩოთი განსაზღვრული მმართველობითი კომპეტენციის (ეფექტური მართვა) ჭრილში ასევე შემფასებელთან შეთანხმებული პროექტის შედეგების ხარისხობრივი მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების შესაბამისად. **2.** თუ ფუნქცია უმეტესად მოიაზრებს ერთგვაროვანი/განმეორებადი საქმიანობის მართვას მაშინ მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება ხორციელდება მმართველობითი კომპეტენციის (ეფექტური მართვა) გამოვლენის ხარისხობრივი მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების შესაბამისად.

### 9.13 კონფიდენციალობა

შეფასების შედეგები კონფიდენციალურია. შეფასების შედეგებზე წვდომა გააჩნიათ აპარატის უფროსს, აპარატის უფროსის მოადგილეს, ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ ერთეულს/პირს, შეფასებული მოხელის უშუალო ხელმძღვანელს, შეფასებულ მოხელეს, სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს და მართვის საბჭოს წევრებს შეფასების შედეგების გასაჩივრების შემთხვევაში. შეფასების შედეგების გამჟღავნება შესაბამისი მოხელის წერილობითი თანხმობის გარეშე დაუშვებელია.

### 9.14 სამართლებრივი შედეგები

9.14.1 შეფასებას შესაძლებელია მოჰყვეს შემდეგი სამართლებრივი შედეგები:

- მოხელისათვის კლასის მინიჭება;
- მოხელის წახალისება;
- მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრა;
- მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

9.14.2 თითოეული სამართლებრივი შედეგის გამოყენების წესი განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად.

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

### 9.15 შეფასების შედეგების გასაჩივრება

9.15.1 შეფასების საბოლოო შედეგებთან დაკავშირებით საჩივრებს განიხილავს მართვის საბჭო. პროცესის ობიექტურობის ხარისხის ასამაღლებლად შესაძლებელია მოწვეული იყოს შეფასებული/განსახილველი სამუშაოს შესაბამისი დარგის სპეციალისტი/დამოუკიდებელი ექსპერტი.

9.15.2 გუნდის წევრი, რომელიც მონაწილეობდა იმ მოხელის შეფასებაში, ვინც გაასაჩივრა შეფასების საბოლოო შედეგი, როგორც საბჭოს წევრმა, არ შეიძლება მონაწილეობა მიიღოს აღნიშნული საჩივრის განხილვაში. ამ შემთხვევაში, იგი ვალდებულია განაცხადოს თვითაცილება.

9.15.3 საბჭოს გადაწყვეტილება მიიღება დამსწრე წევრთა ხმების უბრალო უმრავლესობით. ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში, გადამწყვეტია სხდომის თავმჯდომარის ხმა.

9.15.4 საბჭოს გადაწყვეტილება ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ სხდომის თავმჯდომარე და კომისიის წევრები.

9.15.5 საბჭოს წევრს უფლება აქვს თავისი განსხვავებული აზრი დაურთოს ოქმს, რის შესახებაც ოქმში კეთდება შესაბამისი ჩანაწერი.

### 9.16 შეფასების შედეგების გასაჩივრება ადმინისტრაციული წესით

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

### 9.17 შეფასების შედეგების სისტემატიზაცია

HR სპეციალისტი შეფასების პერიოდის დასრულებიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში, შეფასების შედეგებს ასახავს ელექტრონულ სისტემაში და პასუხისმგებელია მის სისრულესა და სიზუსტეზე.

### 9.18 შეფასების ანგარიშის წარდგენა

აპარატი ვალდებულია, წინა წლის შეფასების ანგარიში წარუდგინოს ბიუროს არაუგვიანეს ყოველი წლის 31 იანვრისა. ანგარიშში აისახება:

- შეფასების შედეგები;
- შეფასების სამართლებრივი შედეგები;
- მეთოდური დახმარების თხოვნა (საჭიროების შემთხვევაში).

## 10. პროფესიული და კარიერული განვითარება

საკრებულოს აპარატის ორგანიზაციული შესაძლებლობების საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში განვითარება ძლიერ მიზეზ-შედეგობრივ კავშირშია გუნდის წევრების პროფესიულ და კარიერულ განვითარებასთან და ზრდასთან. მიუხედავად იმისა, რომ აპარატი ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კარიერული ასპარეზის თვალსაზრისით არ წარმოადგენს დიდ ორგანიზაციას, მნიშვნელოვანია, რომ არსებულ პროფესიულ გარემოში თითოეული გუნდის წევრის განვითარების საჭიროებები იყოს დროულად იდენტიფიცირებული და მიმდინარე შესაძლებლობების ფარგლებში ხდებოდეს მათზე ეფექტური რეაგირება.<sup>11</sup> გამოკვეთილი ნიჭის, ლიდერული და პროფესიული პოტენციალის გამოვლენა და მისი განვითარების ხელშეწყობის შესაძლებლობების გაძლიერება აპარატში განხორციელებული მართვის პროცესის ფუნდამენტური შემადგენელია. შესაბამისად აღნიშნული მიდგომა კარიერული გარემო/ასპარეზი ორგანიზაციის მიზნებთან

<sup>11</sup> “პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა,” accessed June 13, 2023, <http://csb.gov.ge/media/3274/678678.pdf>.

თანმხვედრი ინდივიდუალური განვითარების მისწრაფებების, მოტივატორებისა და საჭიროებების გამოვლენაზეა ორიენტირებული.

### 10.1 შეფასების შედეგების ანალიზი და კლასიფიკაცია

სამუშაოს შესრულების ხარისხის წლიური შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით HR სპეციალისტი ახდენს ინდივიდუალური გუნდის წევრის სამუშაოს შესრულების ხარისხის, მოტივაციის, კარიერული მისწრაფებების და პოტენციალის ანალიზს საკარიერო განვითარების რეკომენდაციების მომზადების მიზნით. ამგვარი ანალიზის შედეგად შესაძლებელია გამოიკვეთოს გუნდის წევრთა განვითარებასთან დაკავშირებული ყველა ძირითადი საჭიროება. შეფასების პროცესი პარალელურად ხელს უწყობს გაირკვეს რა განაპირობებს კონკრეტული გუნდის წევრის მიერ შესრულების მაღალი ხარისხს და ამავე დროს მისი კმაყოფილების დონის შენარჩუნებას.

### 10.2 პროფესიული განვითარება

აპარატის გუნდის წევრთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოვლენის, შესაბამისი ღონისძიებების იდენტიფიცირების და მთლიანობაში განვითარების პროცესის ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანის ორი ძირითადი წყარო არსებობს: 1. ეს არის სამუშაოს აღწერილობებით განსაზღვრული სამუშაოს შესრულების ხარისხის მოთხოვნები და კომპეტენციათა ჩარჩო, რომელთა ანალიზის საფუძველზეც HR-ი ახდენს იმ ღონისძიებათა იდენტიფიცირებას, რაც ცალკეული სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად სათანადო პრაქტიკული ცოდნისა და უნარების განსამტკიცებლად არის აუცილებელი (ამ მეთოდით იდენტიფიცირებული ღონისძიებები შედის საბაზისო კატეგორიაში, რომლებში მონაწილეობაც სავალდებულოა). 2. სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შუალედური უკუკავშირის ფარგლებში და წლიური შეფასების შედეგად გამოვლენილი გასაუმჯობესებელი ასპექტები. ორივე წყაროდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე დგება, როგორც აპარატის პროფესიული განვითარების საჭიროებათა და შესაბამის ღონისძიებათა ნუსხა, ასევე ინდივიდუალური განვითარების გეგმა.

#### 10.2.1 საჭიროებათა ანალიზი

აპარატის დონეზე პროფესიული განვითარების საჭიროებათა ანალიზის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ყოველი მომდევნო წლის საფინანსო-საბიუჯეტო დაგეგმვამდე HR სპეციალისტი აინიცირებს აპარატში პროფესიული განვითარების საჭიროებათა ანალიზის პროცესს სამუშაოს შესრულების ხარისხისა და კომპეტენციათა მოთხოვნებიდან გამომდინარე;

- საჭიროებათა ანალიზის პროცესში HR სპეციალისტი სტანდარტულ კითხვარს უგზავნის ყველა განყოფილების უფროსებს შესავსებად, რათა მოხდეს მათი პერსპექტივიდან გამომდინარე განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების იდენტიფიცირება;
- ამავე პერიოდში HR სპეციალისტი აჯამებს სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შუალედური უკუკავშირის შედეგების ანალიზს ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების საჭიროებათა იდენტიფიცირების მიზნით;
- მიღებული ინფორმაცია გროვდება პროფესიული განვითარების საჭიროებათა ნუსხაში (დანართი 5), რომელსაც HR სპეციალისტი უგზავნის მომსახურების შესყიდვაზე პასუხისმგებელ სამსახურს, რათა მოხდეს ბაზარზე არსებული ტრენინგ პროვაიდერების (მაგ. სასწავლო ცენტრები, ინდივიდუალური ტრენინგები, ქოუჩები, კონსულტანტები) იდენტიფიცირება და მომსახურების ღირებულების დადგენა;
- აღნიშნული პროცესების შედეგად დაგროვილ ინფორმაციას HR სპეციალისტი წარუდგენს მართვის საბჭოს პრიორიტეტების განსასაზღვრად და საფინანსო უზრუნველყოფის მოთხოვნებზე შესათანხმებლად;
- მართვის საბჭოსთან შეთანხმებული საჭიროებების ნუსხას, რომელშიც მოცემულია ინფორმაცია ყველა იდენტიფიცირებული ღონისძიების შინაარსის, რაოდენობის, პრიორიტეტულობისა და საფინანსო უზრუნველყოფის შესახებ, საბჭოს გადაწყვეტილების ოქმთან ერთად HR სპეციალისტი უგზავნის შესყიდვაზე პასუხისმგებელ სამსახურს შესაბამისი რეაგირებისათვის (დანართი 6).

### 10.2.2 განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის დაგეგმვა

ტრენინგ პროგრამების, სასწავლო კურსების, ინდივიდუალური თუ ჯგუფური ქოუჩინგ სესიების, მენტორთა ფასილიტაციისა თუ განვითარების სხვა ღონისძიებებში მონაწილეობას HR სპეციალისტი გეგმავს შემდეგი მოქმედებების შედეგად:

- ტრენინგ პროვაიდერთან მომსახურების კონტრაქტების გაფორმებისთანავე, HR სპეციალისტი ადგენს პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელების საერთო გრაფიკს, რომელშიც აღწერილია ყველა ღონისძიება, მათი მიზნობრიობა, მონაწილეთა კატეგორია და რაოდენობა, პასუხისმგებელი პირები, განხორციელების პერიოდი და მოსალოდნელი შედეგები;
- HR სპეციალისტი განყოფილების უფროსებთან გადის ინდივიდუალურ კონსულტაციას და თანხმდება გუნდის წევრების განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობის კონკრეტულ დროზე და მონაწილეთა ვინაობაზე.

### 10.2.3 ინდივიდუალური განვითარების გეგმა

პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური დაგეგმვის პროცესი მოიცავს შემდგომ ეტაპებს:

- დაგეგმილ განვითარების ღონისძიებებში ინდივიდუალური გუნდის წევრების ჩართულობის შესახებ ინფორმაციისა და მონაწილეობის გრაფიკის გათვალისწინებით HR სპეციალისტი აყალიბებს ინდივიდუალური განვითარების გეგმის პროექტებს;
- ამავე გეგმის პროექტში HR სპეციალისტი სამუშაოს შესრულების ხარისხის შუალედური უკუკავშირსა და წლიური შეფასების შედეგებში დაფიქსირებულ სპეციფიკურ რეკომენდაციებს, საჭიროებებსა და მოთხოვნებს ასახავს გუნდის წევრთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმებში (იხ. დანართი 7);
- HR სპეციალისტი ინდივიდუალური გეგმის კონსოლიდირებულ პროექტებს უზრუნველყოფს შესაბამის გუნდის წევრებს შესათანხმებლად;
- ინდივიდუალური გეგმის პროექტზე გუნდის წევრისგან მიღებული დასტურის საფუძველზე გეგმა ითვლება დამტკიცებულად და სავალდებულოა შესასრულებლად.

ინდივიდუალური განვითარების გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ საკითხებს:

- განვითარების მიზანი;
- განმავითარებელი ღონისძიება;
- განხორციელების დრო;
- ფინანსური და სხვა რესურსები;
- მისაღები შედეგის კონკრეტული მაჩვენებლები.

### 10.2.4 თვითგანვითარება

თვითგანვითარებისაკენ სწრაფვა კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპეტენციაა გუნდის წევრის პროფესიული და კარიერული ზრდისთვის. ეს არის კონკრეტულ მოქმედებებში გამოხატული მისწრაფება, რომელიც მენეჯერისთვის დაკვირვების მნიშვნელოვან ობიექტს წარმოადგენს.<sup>12</sup> გუნდის წევრი თავის მხრივ მუდმივად მიისწრაფის თვითგანვითარების მხრივ საკუთარი რესურსის მაქსიმალურად ასათვისებლად, ხოლო მენეჯერი ორიენტირებულია გუნდის წევრი წახალისოს დაგროვილი პროფესიული ცოდნის განახლებისა და ექსპერტიზის გაღრმავებისკენ ნაბიჯების გადასადგმელად, იქნება ეს სხვადასხვა კვლევებისა თუ ლიტერატურის გაცნობა, პროფესიულ ჯგუფებსა და ფორუმებში აქტიურობა თუ კონფერენციებში, სემინარებსა და პროფესიულ დისკუსიებში მონაწილეობა.

<sup>12</sup> “პროფესიული განვითარების სისტემის მართვა.” n.d., 51.

### 10.3 კარიერული განვითარების მხარდაჭერა

#### 10.3.1 აპარატში კარიერული შესაძლებლობების გამოვლენა

აპარატის წარმატებული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია არსებული შესაძლებლობების ფარგლებში თითოეული პროფესიონალის მოტივაციის მაქსიმალურად გაძლიერება და შენარჩუნება. ამისათვის საკრებულოს აპარატის პოლიტიკაა ჩამოყალიბდეს თანაბარ შესაძლებლობებზე დაფუძნებული კარიერული განვითარების გარემო, სადაც სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების პროცესის ერთერთი ფუნდამენტური ამოცანაა თითოეული გუნდის წევრის კარიერული მისწრაფებების ობიექტურ ორგანიზაციულ ინტერესებთან თანხვედრაში გააზრება. აღნიშნული ამოცანის შესასრულებლად აუცილებელია მართვის ისეთი პროცესის დამკვიდრება, რომლის ფარგლებშიც ხდება ინდივიდუალური პოტენციალის გამოვლენა (ლიდერული, პროფესიული) და ანალიზი აპარატში ვერტიკალური თუ ჰორიზონტალური კარიერული განვითარების მხარდასაჭერად, რაც ასევე მოიაზრებს ეფექტური ჩანაცვლების პროცესის განხორციელებას.

#### 10.3.2 ლიდერული და პროფესიული პოტენციალის გამოვლენა

გუნდის წევრის ინდივიდუალური პოტენციალის გამოვლენის უმთავრეს წყაროს სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესში განხორციელებული დაკვირვება, უკუკავშირი და შეფასება წარმოადგენს. აღნიშნულ პროცესში ირკვევა რამდენად წარმატებით ართმევს თავს მოხელე მასზე დაკისრებულ ფუნქციას, აღწევს დასახულ მიზნებს და რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, საქმიანობისას გამოვლენილი ქცევა რამდენად მოდის საჯარო სამსახურში ეთიკისა და ორგანიზაციის ღირებულებებთან თანხვედრაში. სწორედ მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე უნდა მოხდეს ინდივიდუალური პოტენციალის ძირითადი მახასიათებლების იდენტიფიცირება და ინდივიდუალურ საჭიროებებზე გათვლილი განვითარების გეგმის შემუშავება. აღნიშნული პროცესი ხორციელდება მართვის საბჭოს მიერ, HR სპეციალისტის მიერ წარდგენილი ანალიზისა და წინადადებების გათვალისწინებით.

## 11. მოტივაცია და შენარჩუნება

აპარატის წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელია გუნდის თითოეული წევრის მოტივაციის ხარისხი ხელს უწყობდეს სამუშაოს ეთიკის მოთხოვნების შესაბამისად და მაღალი ხარისხით დაგეგმვას და შესრულებას, მიზანდასახულობას, ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ძიებისკენ მისწრაფებას და ინოვაციურობას. ამისათვის მნიშვნელოვანია აპარატში ჩამოყალიბდეს ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, სადაც გუნდის წევრებს ექნებათ მნიშვნელოვან პროცესებში ჩართულობის შეგრძნება, განიცდიან პოზიტიურ ემოციებს და რაც შეიძლება ნაკლებ სტრესს,

იქნებიან მოტივირებულნი საკუთარი შესაძლებლობებისა და პოტენციალის მაქსიმალურად გამოსაყენებლად.<sup>13</sup> საკრებულოს აპარატის პოლიტიკაა შეიქმნას გუნდის წევრთა მოტივირებისა და წახალისების ობიექტური მექანიზმი, რომელიც საჯარო სამსახურში არსებული საკანონმდებლო რეგულირებისა და აპარატის შესაძლებლობების ფარგლებში უზრუნველყოფს ინდივიდუალურ დონეზე გაწეული ღვაწლის ადეკვატურად აღიარებას და დაფასებას როგორც არამატერიალური, ასევე მატერიალური ფორმით. ამასთანავე, ხაზგასასმელია, რომ აპარატის გუნდში ინდივიდუალურ დონეზე მოტივაციის მაღალი დონის გარეშე, კონკურენტული და დინამიური შრომის ბაზრის პირობებში მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს მაღალი პოტენციალის გუნდის წევრების შენარჩუნება. ამისათვის, აპარატის ხელმძღვანელობის ამოცანაა, მოხდეს ინდივიდუალურ მოტივატორების გამოვლენა და მათზე ზრუნვა შენარჩუნების მწყობრი პოლიტიკის ფარგლებში. მოტივაციისა და შენარჩუნების პოლიტიკას წარმართავს მართვის საბჭო, რომელიც გადაწყვეტილებებს მიიღებს გუნდის წევრთა კმაყოფილების რეგულარული კვლევის შედეგების საფუძველზე.

### 11.1 არამატერიალური წახალისების ფორმები

საშეფასებო წლის განმავლობაში სამუშაოს შესრულების ხარისხის ანალიზის შედეგებიდან გამომდინარე საკრებულოს და აპარატის წარმატებულ საქმიანობაში შეტანილი წვლილის საჯარო აღიარება შესაძლებელია შემდეგი ფორმით:

- 11.1.1 **მადლობის წერილი** საკრებულოს თავმჯდომარის სახელით საკრებულოსა და აპარატის საქმიანობის წარმატებაში განსაკუთრებული წვლილის შეტანისთვის. წერილში კონკრეტულად არის აღწერილი აღიარების საფუძველი გუნდის წევრის მიერ განხორციელებული ქმედებისა და დამდგარი შედეგის სახით.
- 11.1.2 **მადლობის სიგელი** აპარატის უფროსის უფროსის სახელით აპარატის საქმიანობის წარმატებაში აქტიური წვლილის შეტანისთვის. სიგელში ზოგადად არის აღწერილი აქტივობის არეალი და შედეგი, რომელიც გუნდის წევრის აქტიური მონაწილეობით იქნა მიღწეული.
- 11.1.3 **ფუნქციის დელეგირება** და მეტი ავტონომიის მინიჭება სტაბილურად კარგი და საუკეთესო შეფასების მქონე გუნდის წევრთათვის, რომლებიც მინიმალური ხარვეზებით ასრულებენ საკუთარ საქმიანობას. მათი სურვილის/მოთხოვნის შემთხვევაში შესაძლებელია მოხდეს პროცედურების გადახედვა, რათა მიეცეთ შესაძლებლობა იმოქმედონ მეტი ავტონომიით და მიენიჭოთ გადაწყვეტილების მიღების მეტი დამოუკიდებლობა.
- 11.1.4 **ლიდერული ან/და წარმომადგენლობითი როლის მინიჭება** სტაბილურად კარგი და საუკეთესო შეფასების მქონე გუნდის წევრისთვის. ასეთი გუნდის

<sup>13</sup> “ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში,” 9–12, accessed June 25, 2023, <http://csb.gov.ge/media/3252/5656.pdf>.

წევრები გამოირჩევიან ინიციატივებითა და პროაქტიულობით, აფიქსირებენ მზაობას საკუთარ თავზე აიღონ გარკვეული ლიდერული ფუნქცია, რაც შესაძლოა სხვა გუნდის წევრების დახმარება/დაკვალიანებაში გამოიხატებოდეს, ასევე წარმოადგინონ აპარატი სხვადასხვა ღონისძიებებსა თუ აქტივობებზე, ზოგადად ისარგებლონ საკუთარი ლიდერული უნარების გამოვლენის შესაძლებლობებით საკრებულოს და აპარატის საქმიანობის სასარგებლოდ.

- 11.1.5 **სამუშაოს გამრავალფეროვნება** სტაბილურად კარგი და საუკეთესო შეფასების მქონე გუნდის წევრებისთვის, რომლებიც ავლენენ მოთხოვნილებას მათზე დაკისრებული ერთგვაროვანი/განმეორებადი ფუნქციის მიღმა ჩაერთონ მიმდინარე შედარებით შემოქმედებითი ხასიათის საქმიანობაში, მიიღონ ახალი გამოცდილება და განვიტარონ შესაბამისი უნარ-ჩვევები.
- 11.1.6 **პიროვნული განვითარების მხარდაჭერა.** აქ იგულისხმება დამაკმაყოფილებელი, კარგი და საუკეთესო შეფასების მქონე გუნდის წევრების მხარდაჭერა, რომლებიც გამოხატავენ თვითშემეცნების, საკუთარი პოტენციალის უკეთ გაცნობიერების, ემოციური ინტელექტის გაძლიერების და სხვა მათთვის საინტერესო მიმართულებებით პიროვნული ზრდის ინტერესს. ასეთი მხარდაჭერის ღონისძიებები შესაძლებელია ითვალისწინებდეს კარიერული ან სხვა მიმართულების ქოუჩებსა და კონსულტანტებთან ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ სესიებს, ცნობილი ექსპერტებისა თუ დარგის სპეციალისტების მოწვევას მასტერკლასებისა თუ ლექციების ჩასატარებლად და ა.შ.
- 11.1.7 **შიდა ტრენერების განვითარება.** აქ იგულისხმებიან კარგი და საუკეთესო შეფასების მქონე გუნდის წევრები, რომელთაც გააჩნიათ ტრენერის პროფესიის ათვისებისა და შესაბამისი გამოცილების დაგროვების ინტერესი აპარატის საქმიანობისათვის აქტუალური მიმართულებით და ასევე საკუთარი პროფესიული ზრდისათვის;
- 11.1.8 **მოქნილი სამუშაო გრაფიკი და მოკლე სამუშაო დღის შეთავაზება.** აღნიშნული შესაძლებელია განხორციელდეს აპარატის უფლება-მოსილების ფარგლებში, კარგი და საუკეთესო შეფასების გუნდის წევრთათვის, რომელთა ფუნქციები არ საჭიროებს ფიზიკურად აპარატის სამუშაო სივრცეში სრული სამუშაო დღის განმავლობაში ყოფნას (შესაძლებელია გარკვეული პერიოდის განმავლობაში).
- 11.1.9 **სპეციალური ნომინაციების დაწესება.** აპარატის წარმატებული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანი კომპეტენციების გამოვლენის განსაკუთრებით გამოკვეთილი შემთხვევებისათვის შესაძლებელია განისაზღვროს გუნდის წევრის აღიარების სხვა ფორმებიც ნომინაციების სახით.

## 11.2 გუნდის წევრთა კმაყოფილების კვლევა

ადამიანური რესურსების მწყობრი პოლიტიკა და მისი სრულფასოვანი აღსრულება პირდაპირ გავლენას ახდენს აპარატის გუნდის თითოეული წევრის მიერ შრომითი

პირობებით, მმართველობითი კულტურით და გარემოთი კმაყოფილების ხარისხზე და კეთილდღეობის აღქმაზე, რაც აისახება პროდუქტიულობაზე, როგორც ინდივიდუალურ ასევე ორგანიზაციულ დონეზე. საკრებულოს აპარატის პოლიტიკაა დაინერგოს გუნდის წევრთა კმაყოფილების კვლევისა და გადაწყვეტილების მიღების რეგულარული პროცესი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი გახდება აპარატში მმართველობითი გარემოს ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის მოთხოვნებთან თანხვედრაში მოყვანა და ადაპტირება.

### 11.2.1 კმაყოფილების კვლევის მეთოდი

კმაყოფილების კვლევა მნიშვნელოვანი და აქტუალურია, როდესაც:

ა) საჭირო ხდება პროდუქტიულობის გაძლიერებისა და შენარჩუნების მხრივ აქტიური ნაბიჯების გადადგმა და ამისათვის საჭიროა გუნდის წევრთა განწყობებისა და დამოკიდებულებების გაზომვა. პერიოდული კვლევა საშუალებას იძლევა გაკეთდეს კმაყოფილების, ლოიალობის, ინფორმირებულობის, მოტივაციის დონის რეგულარული მონიტორინგი.

ბ) გადინების მაჩვენებელი ჩვეულებრივზე უფრო მაღალია. კვლევა მსგავს პერიოდში გვეხმარება ორგანიზაციიდან გასვლის ძირითადი მოტივატორებისა და შენარჩუნების საჭიროებების იდენტიფიცირებაში;

გ) იგეგმება ორგანიზაციული განვითარების გეგმის შემუშავება და საჭიროა სამუშაო გარემოს, პროცესების, გუნდური შეჭიდულობის ხარისხის, კოლეგიალური ურთიერთობების ანალიზი, ძლიერი და გასაუმჯობესებელი ასპექტების გამოვლენა და რეაგირება.

11.2.2 აპარატის გუნდში კვლევის ჩატარებამდე უნდა მოხდეს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე. ეს შეიძლება იყოს: ზოგადი განწყობა და მოტივაციის დონე, ეთიკური გარემო და ღირებულებები. დამსახურებასა და თანაბარი შესაძლებლობებზე დაფუძნებული მართვა, შიდა/გარე კომუნიკაციის ეფექტურობა, გუნდის წევრთა ინდივიდუალური როლი და ჩართულობა, სამუშაო პირობები, პირადი და სამსახურებრივი ცხოვრების ბალანსი, მენეჯერებსა და გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობები, მენეჯმენტისა და ლიდერობის სტილი (დამოკიდებულებები და მიდგომები), შრომის ანაზღაურება, მატერიალური და არამატერიალური სარგებელი, პროფესიული და პიროვნული განვითარების შესაძლებლობები, სამსახურებრივი სტრესის მართვა. შრომითი კმაყოფილების აღნიშნული ფაქტორების გამოვლენისთვის შესაძლოა გამოყენებულ იქნას როგორც რაოდენობრივი ისე თვისებრივი კვლევის მეთოდი, რაც გულისხმობს სიღრმისეულ ინტერვიუებს/ფოკუს ჯგუფებთან მუშაობას. თვისებრივი კვლევა ტარდება რაოდენობრივი კვლევის

ჩატარების შემდეგ, გამოვლენილი საყურადღებო/პრობლემური საკითხების იდენტიფიცირების შედეგების საფუძველზე. თვისებრივი კვლევის მეთოდის დროს მნიშვნელოვანია ეს პროცესი ჩაატაროს მოწვეულმა სპეციალისტმა/სოციოლოგმა. კმაყოფილების კვლევის ჩატარებამდე, მნიშვნელოვანია მოხდეს ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციის სწორად წარმართვა როგორც მენეჯერებს შორის, ისე გუნდის სხვა წევრებთან. აღნიშნული პროცესი კვლევის მიმართ სწორი განწყობის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს და მასზე დიდწილად არის დამოკიდებული მიღებული შედეგების ვალიდურობა.

### 11.2.3 კითხვარი

შრომითი კმაყოფილების კითხვარის (დანართი 8) მოცემული ნიმუში არის რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი, რომელიც მოიცავს ღია კითხვებს. აღნიშნული კითხვარის მეშვეობით კვლევის ჩატარება მიზანშეწონილია გარკვეული პერიოდულობით, მაგ. ყოველწლიურად, იმისთვის, რომ დინამიკაში დაინახოთ როგორ იცვლება გუნდის წევრთა საჭიროებები და მოლოდინები. მოცემული კითხვარი ფარავს ორგანიზაციის ყველა ძირითად საკითხს, რათა შესაძლებელი გახდეს ერთიანი სურათის ანალიზი და შეფასება. გუნდის წევრთა კმაყოფილების კვლევა შესაძლოა ჩატარდეს როგორც ელექტრონულად, ისე მატერიალურად დაბეჭდილი კითხვარის გუნდის წევრებისთვის დარიგების გზით. კვლევის ჩატარების პროცესს სრულად მართავს ორგანიზაციის HR სპეციალისტი. კვლევა არის ანონიმური, რაც გუნდის წევრთა გულწრფელობისთვის და ღიაობისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. დემოგრაფიული მონაცემების ნაწილი ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ შეუძლებელი იყოს გუნდის წევრის იდენტიფიცირება. HR უზრუნველყოფს გუნდის წევრთათვის კითხვარის მიწოდების და მათგან შევსებული კითხვარის შეგროვების პროცესს. მიღებულ რაოდენობრივ მონაცემებს ამუშავებს ელექტრონულად, აქ შეიძლება მას ტექნიკური დახმარება გაუწიოს სტატისტიკოსმა, რომელსაც გააჩნია SPSS პროგრამაში მუშაობის უნარი.

### 11.2.4 შედეგების განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება

მიღებული შედეგების საფუძველზე, HR სპეციალისტი ამზადებს პრეზენტაციას მართვის საბჭოსთვის წარსადგენად, რომელიც მოიცავს კითხვებზე მიღებული პასუხებიდან გამოვლენილი საჭიროებების გაცნობას და მათ საფუძველზე შედგენილ რეკომენდაციებს, რომელიც ემსახურება მართვის ხარისხის გაუმჯობესების დაგეგმვას და განხორციელებას. მართვის საბჭო განიხილავს მიღებულ შედეგებს და რეკომენდაციებს გამოვლენილ საჭიროებებზე რეაგირებისა და გუნდის წევრებში რეალისტური მოლოდინების ფორმირების ჭრილში. აღნიშნულ პროცესში საბჭო კლასიფიცირებას ახდენს მაღალი, საშუალო და დაბალი პრიორიტეტის მქონე საკითხებისა და ორგანიზაციის რესურსების გათვალისწინებით. HR სპეციალისტი

აპარტის გუნდის წევრებს აცნობს კვლევის შედეგებს, საბჭოს მიერ შემუშავებულ პრიორიტეტულ საკითხებს და მათი მოგვარების დროში გაწერილი გეგმას. HR ასევე უკუკავშირს უბრუნებს იმ საკითხ (ებ)ზე, რომელიც გუნდის წევრების მიერ გამოკვეთილი იქნა, როგორც პრობლემური და რომლის გამოსწორების რესურსიც ორგანიზაციას ამ ეტაპზე არ გააჩნია.

## 12. ორგანიზაციიდან გასვლა

### 12.1 გასვლითი ინტერვიუ

საკრებულოს აპარატის, როგორც დამსაქმებლის პოზიტიური იმიჯის განმტკიცების, ასევე არსებული ხარვეზების გამოსწორებისა და განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციიდან გასვლამდე შედგეს წამსვლელ გუნდის წევრთან გასვლითი ინტერვიუ, რომელსაც ატარებს HR სპეციალისტი. ინტერვიუ უნდა განხორციელდეს პოზიტიურ ატმოსფეროში და კონსტრუქციული დიალოგის რეჟიმში, ხოლო მიღებული ინფორმაცია გამოიყენება განზოგადების მიზნით აპარატის ინტერესებიდან გამომდინარე. გასვლითი ინტერვიუს შესაძლო ამოცანებია:

- გასვლის მიზეზების დადგენა;
- გუნდის წევრის მიერ მიერ აპარატში შრომითი გამოცდილების, სამუშაო გარემოსა და ორგანიზაციულ კულტურის სხვადასხვა ასპექტზე ინფორმაციის მიღება;
- გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობების დადებითი და უარყოფითი ასპექტების შესახებ ინფორმაციის მიღება;
- გუნდის წევრის მხრიდან რეკომენდაციებისა და წინადადებების მიღება.

### 12.2 შემოვლის ბარათი

გუნდის წევრი, რომელიც ორგანიზაციას ტოვებს, თანამდებობიდან გათავისუფლებამდე მოეთხოვება სამსახურებრივი უფლებამოსილების განხორციელებასთან დაკავშირებით მისთვის მინდობილი ქონება უფლებამოსილ პირს ჩააბაროს. გუნდის წევრი საჯარო დაწესებულების შესაბამის უფლებამოსილ პირს უბრუნებს მისთვის მინდობილ ქონებას, მათ შორის: სამსახურებრივი მოწმობას, საშვს ან სხვა ოფიციალურ საიდენტიფიკაციო დოკუმენტს, რომელიც მას გადაცემული ჰქონდა საჯარო დაწესებულებაში უფლებამოსილების განხორციელების პერიოდში.