

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ხელნაწერის უფლებით

ნოდარ თათვიძე

საჯარო მოხელეთა შრომის ეფექტიანობის შეფასების სისტემის
ოპტიმიზაციის გზები

სადოქტორო პროგრამა „საჯარო მმართველობა“

შიფრი 1109

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი
დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2020

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს
ტექნოლოგიების ფაკულტეტის
საჯარო მართვისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ოთარ ბალათურია

რეცენზენტები: _____

დაცვა შედგება 2020 წლის ” _____ ”, ___ საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ადმინისტრირების,
საჯარო მმართველობისა და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო
საბჭოს სხდომაზე,
კორპუსი -----, აუდიტორია -----,
მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,
ხოლო ავტორეფერატის - ფაკულტეტის ვებგვერდზე

საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს
მდივანი/პროფესორი ლ.კოჭლამაზაშვილი/

Resume

Nodar Tatvidze's doctoral thesis "The Ways of Optimizing the Efficiency Assessment System of Public Servants" consists of the introduction and the three chapters.

In conducting the dissertation, the author argues the relevance of the problem under investigation, which is expressed in the fact that in 2018 professional public servants were evaluated first in Georgian public institutions. The civil servant assessment system is one of the most important part of the Law on Public Service of Georgia. According to the Government Resolution N220, on April 28, 2017, the approval of the rules and conditions of the professional public servant was published. According to the decree, the requirement was made in accordance with paragraph 1 of article 53 of the Law of Georgia on Public Service, the procedure and terms of assessment of the attached professional public servant will be validated from January 1, 2018.

The civil servant assessment system was planned within the framework of the reform of the civil service. Due to the reforms, many changes were made to human resources management and one of the important processes was the assessment of the civil servants. The concept of reform, which was created in 2014. The Civil Service Bureau has been actively involved in the preparation of the workforce and its implemented work system in 2014. The financial support of USAID was carried out on the basis of which the model was worked out and the Bureau vision was submitted to the Government of Georgia on December 25, 2014. This project was continued in 2015, whereby foreign experts have developed a training module for assessment methodology for persons employed at the managerial positions of the public institution. The bureau is planning to conduct trainings and personnel employed at managerial positions in 2016.

The assessment of the employee is important for measuring the organization's development and goals to see how well the work and career of the employer are for career development and encouragement. Based on the results, its training is also encouraged. The quality of execution of obligations imposed on civil servants is regulated by the law "On the rule and conditions of assessment of a professional public servant." The law is mandatory for all public agencies that are covered by the Law of Georgia on Public Service. Public Service Reform is part of the Association Agreement between Georgia and the European Union. The Reform Support Program began in 2016 and lasts till 2020.

Assessment of work plays a major role in raising the motivation of the employee, as it strengthens communication and positive attitude between employees and the employee.

In the first chapter of the work, "History of Human Resources Management and Public Officials Evaluation System", the author discusses the importance and evolution of human resources management, the history of the employer's job evaluation system, the importance of the public servant's assessment system. The author notes that each person comes with some knowledge in the organization, which unifies his education, professional experience, personal qualities, individual

goals, interests, aspirations, etc. In the opinion of the author, the manager must select such films that will better fit the culture of the organization. To this end, the manager must be motivated by employees to be able to manage the successful and successful management of the conflict and create a fair system of pay. In the opinion of the author, in the case of managers' correct and professional conduct, the organization's success is achieved, as it is important for the organization to connect the interests of each of its employees with corporate interests.

In the second chapter of the work, "The model of the work of the civil servant job evaluation system in Georgia and abroad," the author is studying the employee's assessment, assessment of public servants of parliament, Art and abroad.

In the same chapter the author discusses the opinion of the foreign researchers on the importance of searching for the effectiveness of labor, their opinions about the details of management and the need to introduce existing experience in Georgian reality.

In the third chapter of the work, "Improvement of the Public Service Effectiveness", the author is studying nepotism among public officials of Georgia, the threat of its universal dissemination and the expected outcomes. In the same chapter, the author explores the peculiarities of remuneration in public service in Georgia and explains the importance and use of pay and its different varieties. Besides, in the third chapter, the author will discuss the directions of improvement of efficiency in Georgian public services.

The conclusion provides generalized results of research, conclusions, methodical and applied recommendations.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

2018 წელს საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში პროფესიული საჯარო მოხელეების შეფასება პირველად განხორციელდა. მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემა საქართველოს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის ერთ-ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი ნაწილია.

მთავრობის დადგენილება N220 ის მიხედვით, 2017 წლის 28 აპრილს გამოქვეყნდა პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ. დადგენილების მიხედვით მოთხოვნა იყო „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 53-ე მუხლის პირველი პუნქტის შესაბამისად, დამტკიცებულიყო თანდართული პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი და პირობები, რომელიც 2018 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედდებოდა.

მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემა საჯარო სამსახურის შესახებ რეფორმის ფარგლებში დაიგეგმა. რეფორმიდან გამომდინარე საკმაოდ ბევრი ცვლილება განხორციელდა ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით და მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროცესი იყო მოხელის შეფასება. რეფორმის კონცეფცია, რომელიც 2014 წელს შექმნა. საჯარო სამსახურის ბიურომ მოხელისა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს სისტემის დანერგვის მიზნით ჯერ კიდევ 2014 წელს დაიწყო აქტიური მომზადება. USAID-ის ფინანსური მხარდაჭერით ჩატარდა კვლევა, რის საფუძველზეც შემუშავდა მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესაფერისი მოდელი და ბიუროს ხედვა 2014 წლის 25 დეკემბერს წარედგინა საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას. აღნიშნული პროექტი გაგრძელდა 2015 წელსაც, რომლის ფარგლებშიც უცხოელი ექსპერტების მიერ შემუშავდა შეფასების განხორციელების მეთოდოლოგია და ტრენინგის მოდული საჯარო დაწესებულების მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირებისთვის. უშუალოდ ტრენინგის ჩატარება და მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირების გადამზადება ბიურომ დაგეგმა 2016 წლის განმავლობაში.

მოხელის შეფასება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარებისა და მიზნების გაზომვისთვის თუ რამდენად კარგად შესრულდა სამუშაო, ასევე მოხელის კარიერული განვითარებისა და წახალისებისთვის. შედეგებიდან გამომდინარე იგეგმება როგორც მისი სწავლება ასევე წახალისება. საჯარო მოხელეებზე დაკისრებული ვალდებულების შესრულების ხარისხს „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ კანონი არეგულირებს. კანონი სავალდებულოა ყველა საჯარო უწყებისთვის, რომელზეც ვრცელდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი. საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების ხელშეკრულების ნაწილია. რეფორმის მხარდაჭერის პროგრამა 2016 წელს დაიწყო და 2020 წლამდე გრძელდება.

საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების პროცესში მონაწილეობენ მოხელე, მისი უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი. შეფასების შედეგები არის კონფიდენციალური. მონაცემებზე წვდომა საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს, კურატორ მოადგილეს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს, უშუალო ხელმძღვანელს, შესაფასებელ/შეფასებულ მოხელესა და სახელმწიფო ბიუროს აქვს.

სამუშაოს შეფასება დიდ როლს თამაშობს მოხელის მოტივაციის ამაღლების კუთხით, ასევე ის აძლიერებს კომუნიკაციასა და პოზიტიურ დამოკიდებულებას თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელს შორის.

შეფასების შედეგების გასაჩივრების დროს მოხელე უფლებამოსილია, საბოლოო შეფასების შედეგების გაცნობის დღიდან 3 სამუშაო დღის განმავლობაში გაასაჩივროს. თუ მოხელე არ ეთანხმება საბოლოო შეფასების შედეგს, წერილობით უნდა მიმართოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს ან საამისოდ უფლებამოსილ პირს და მოითხოვოს დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და გასაუბრების ხელმეორედ ჩატარება. განმეორებით დოკუმენტური მასალის შეფასება და გასაუბრება უნდა ჩატარდეს იმავე წესით გათვალისწინებული პროცედურების დაცვით, საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის ან საამისოდ უფლებამოსილი

პირის ჩართულობით ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე 2 კვირით ადრე მაინც. განმეორებითი გასაუბრების შემდგომ გადაწყვეტილებას, შეფასების საბოლოო შედეგის შესახებ, იღებს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი. მოხელე უფლებამოსილია, შეფასების შედეგები გაასაჩივროს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილი წესით.

ყოველივე ზემოთქმულიდან მტკიცდება საკვლევი თემატიკის აქტუალობა და მისი გამოკვლევის დროულობა.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. ნაშრომის ძირითადი მიზანია იმის შესწავლა, თუ სამუშაოს შეფასების როგორი სისტემაა საქართველოს საჯარო უწყებებში დანერგილი, რამდენად სწორად მიმდინარეობს შეფასების პროცესი. შემდეგ ამ ყველაფრის ანალიზი, შედარება სხვა ქვეყნების საჯარო უწყებების მაგალითთან და განზოგადება. ასევე რეკომენდაციების შემუშავება საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების ოპტიმიზაციის გზების პოვნისთვის. ამ მიზნის მისაღწევად დასახულია შემდეგი ამოცანები:

- საქართველოს სამინისტროებში და მათ სიბუხეში ჩატარებული შეფასების სისტემის შესწავლა.
- სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი.
- საზღვარგარეთ მოხელის შეფასების სისტემის შესწავლა საჯარო უწყებებში.
- შედარება საქართველოს და საზღვარგარეთის მაგალითების.
- საჯარო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების გამოკითხვა.
- საჯარო მოხელეების გამოკითხვა.
- **კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანია საჯარო მოხელეთა შრომის ეფექტიანობის შეფასების არსებული სისტემა, ხოლო კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოს სამინისტროები, მათი სიბუხე, აგრეთვე უცხოეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში მოხელის შეფასების სისტემის მოდელები.

თემის შესწავლის მდგომარეობა. პერსონალის მართვის ცალკეული ასპექტების განხილვისას გამოყენებულია ისეთი მეცნიერების ნაშრომები და კვლევები, როგორებიც არიან: ა. მარშალი, ჯ. ს. მილლი, ა. სმითი, დ. რიკარდო, რომელთაც გამოიკვლიეს შრომის მწარმოებლურობა, სიმძიმე და მისი რაციონალიზაციის გზები.

შრომის ეფექტიანობის ამაღლების მეთოდები საკმაოდ დეტალურად არის გამოკვლეული სამეცნიერო მენეჯმენტის სკოლის წარმომადგენლების, ფ. ტეილორისა და გ. ემერსონის მიერ. ამ მეცნიერების კვლევებში აქცენტი გაკეთებულია თანამშრომელთა მართვისადმი სტანდარტულ მიდგომებზე, რომელთა საფუძველს წარმოადგენს დაჯილდოება და დასჯა.

„ადამიანურ ურთიერთობათა“ და ბიჰევიორიზმის კონცეფციების განვითარებასთან ერთად, რომელთა საფუძველს წარმოადგენს ფ.ჰერცბერგის, დ. მაკკლელანდის, ა. მასლოუს ნაშრომები და კვლევები, სიმძიმის ცენტრი გადატანილია მშრომელთა პირადი თავისებურებების, მოთხოვნილებებისა და ინტერესების გათვალისწინებაზე. მართვის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების საკითხთა თანამედროვე მკვლევარებს შორის უნდა აღინიშნონ მ. არმსტრონგი და პ. დრუკერი, ხოლო შრომითი ქცევის, მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემისა და პერსონალის მოტივაციის პრობლემების მკვლევართა შორის - რ. უოტერმენი, მ. მაგური და პ. მიდლერი.

როგორც ვხედავთ, ეკონომიკისა და მართვის სხვა სფეროებთან შედარებით, შრომის ეფექტიანობის მართვის სფეროში არც თუ იმდენად ბევრი ნაშრომი არსებობს, განსაკუთრებით ეფექტიანობის შეფასების ოპტიმალური გზების შემუშავების კონტექსტში. ამდენად, საჯარო მოხელეთა ეფექტიანობის შეფასების სისტემის სრულყოფის მექანიზმის პრობლემების შესწავლა აქტუალურ სამეცნიერო-პრაქტიკულ ამოცანას წარმოადგენს.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. კონკრეტული შედეგები, რომლებიც მიღებულია კვლევის შედეგად და ატარებენ მეცნიერული სიახლის ელემენტებს, შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით:

1. გამოვლენილია საქართველოს საჯარო სამსახურებში მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში დაფიქსირებული ხარვეზები: მიუხედავად იმისა, რომ დანერგვის შესახებ ორი წლით ადრე იყო ცნობილი, საქართველოს საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მენეჯერები მაინც არ იყვნენ მზად ამ პროცესის ჩასატარებლად, გარდა ამისა, ამ საკითხში იყვნენ ნაკლებად კომპეტენტურები, რაც აისახება შედეგებსა და სტატისტიკურ მონაცემებზე;
2. დაზუსტებულია და შევსებული საჯარო მოხელეთა ინდივიდუალურ შრომის შედეგებსა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის არსებული კავშირისადმი არსებული მიდგომები მოტივაციისა და სტიმულირების თანამედროვე სისტემის კონტექსტში;
3. ფორმირებულია თანამშრომლისა და ორგანიზაციის კონცეპტუალური მოდელი მიდგომები მოტივაციისა და სტიმულირების თანამედროვე სისტემის კონტექსტში;
4. განსაზღვრულია საჯარო მოხელეთა მართვის სისტემის საკვანძო სფეროები შეფასების არსებული სისტემების დიაგნოსტიკის საფუძველზე;
5. შემუშავებულია საჯარო მოხელეთა და სამსახურების ინტერესთა ბალანსის სქემა.

კვლევის მეთოდოლოგია. სადისერტაციო ნაშრომის მეთოდოლოგიურ ბაზად იქცა პერსონალის მართვისა და შრომის ეფექტიანობის შეფასების სფეროში შექმნილი ფუნდამენტური შრომები და პრაქტიკული თანამედროვე მიღწევები. ხოლო საავტორო კონცეფციის ჩარჩოებში კი გამოყენებულია ცალკეული მეთოდები, რომლებიც გამოყენებადია თანამშრომელთა ეფექტიანობის ამაღლებისათვის, მოტივირებისა და სტიმულირების არსებულ სისტემაში.

კვლევის ინსტრუმენტულ-მეთოდურ ბაზად გვევლინება სისტემურ-ფუნქციური, სტრუქტურულ-ფუნქციური, სტრუქტურულ-ორგანიზაციული და დიაგნოსტიკური მიდგომები.

თეორიული დასკვნების აუცილებელი არგუმენტაცია მიღწეულია ზოგადი მეცნიერული მეთოდების (ანალიზი, სინთეზი, დედუქცია, ინდუქცია, კომპარატივისტიკა, ანალოგია, მეცნიერული აბსტრაქცია, კონკრეტიზაცია და სხვა) გამოყენებით.

გარდა ამისა, ნაშრომში გამოყენებულია ფაქტორული ანალიზის, ორგანიზაციული და მმართველობითი დიაგნოსტიკის, დინამიკური მწკრივების, საექსპერტო შეფასების, ანკეტირების, ვიზუალიზაციის, ექსპერიმენტულ-პრაქტიკული ვერიფიკაციისა და პრაქტიკული აპრობაციის მეთოდური ხერხები.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. პირველად საჯარო სამსახურებში წელს ჩატარდა საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემა. თემა არის მნიშვნელოვანი, რადგან ჯერ კიდევ მიმდინარეობს საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემის პროცესის დანერგვა და ნებისმიერ დროს შეიძლება ცვლილების განხორციელება. პროფესიული საქმიანობის შეფასების ეფექტური სისტემის დანერგვის შედეგად საჯარო მოხელეები მიიღებენ დამატებით შესაძლებლობებს კარიერული ზრდისა და პროფესიული განვითარებისათვის, და ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია სწორი სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა, რადგან ეს ყველაფერი მოხდეს სამართლიანად.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია 105 გვერდზე, მოიცავს შესავალს, რეზიუმეებს ქართულ და ინგლისურ ენებზე, სამ თავს, ცხრა პარაგრაფს, რომლებშიც შესულია 8 ცხრილი და 7 დიაგრამა, დასკვნას, ბიბლიოგრაფიასა და დანართს.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი

თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვისა და საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის ისტორია

1.1. ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა და ევოლუცია

კადრების მართვის ისტორია იწყება დაახლოებით მე-19 საუკუნეში. პირველმა მსოფლიო ომმა დააჩქარა კადრების მართვის განვითარება.

1920-იან წლებში გაჩნდა „მუშახელის მენეჯერის“ ცნება. აღნიშნული პოსტის მქონე ადამიანები განაგებდნენ კადრების სამსახურიდან გათავისუფლებისა და კარგი მუშაობის გამო დაჯილდოების საკითხებს. მეორე მსოფლიო ომმა კიდევ უფრო წინ წამოწია კეთილდღეობისა და კადრების მართვის საკითხები ყველა დაწესებულებაში და შესაბამისად კადრების მართვის ელემენტები ორგანიზაციის ეფექტიანობის გამწვევ ძალად იქცა.

80-იან წლებში კი ადამიანური რესურსების მართვის (Human Resource Management-HRM) ცნება დამკვიდრდა აშშ-ში. დღეს ადამიანური რესურსების მართვის ცნება მოიცავს მთელ რიგ დისციპლინებს.

დღეს წარმატებისათვის ყველა ორგანიზაციას ესაჭიროება მატერიალური და ადამიანური რესურსი. ადამიანური რესურსი ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც მატერიალური, რადგან ორგანიზაციებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე უნიკალური და ძვირადღირებული კაპიტალია. მისი სწორად მართვა კი პირდაპირ კავშირშია დაგეგმილი სამუშაოს წარმატებით შესრულებასთან.

1.2 მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემის ისტორია დღემდე

სამუშაოს შეფასების სისტემის პირველი პუნქტი შეიქმნა 1920-იან წლებში. 1950 წელს ოფიციალურად დაამტკიცა ამერიკის ფედერალურმა მთავრობამ "შედეგების შეფასების აქტი". აქტის მიხედვით თანამშრომლები ფასდებოდნენ გამორჩეული, დამაკმაყოფილებელი ან არადამაკმაყოფილებელი კრიტერიუმებით.

1980-იან წლებში, მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა დაიწყეს შეთანხმებული მიზნების განსაზღვრა, მიზნების მისაღწევად სამუშაოების დაგეგმვა და სწორედ ამ პერიოდში დამკვიდრდა ტერმინი მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (MBO). მართვის ამ მეთოდით, მენეჯერები მართავდნენ სამუშაოებსა და შედეგებზე ადამიანების მოტივაციას, შეაფასებდნენ კარგ და საუკეთესო შედეგებს და შემდეგ კვლავ თანმხდებოდნენ ახალ შედეგებზე. 80-იან წლებში შექმნილი სისტემა, დღესაც სწორედ ამ პრინციპით მუშაობს.

დღეს ევროპის ქვეყნების უმრავლესობა იყენებს სამუშაოს შეფასების სისტემას. ძირითადად შეფასების ოთხ დონიან სისტემას იყენებენ. ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში გამოიყენება საჯარო მოხელის შეფასების სამი ძირითადი მოდელი: ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელი და შერეული მოდელი, რომელიც აერთიანებს ტრადიციული და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელების მახასიათებლებს. სხვადასხვა სახელმწიფოებში შეფასების სამი ძირითადი მოდელი გამოიყენება: ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელი და შერეული მოდელი რომელიც აერთიანებს ტრადიციული და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელს.

ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელის მიხედვით, შეფასების სისტემა არის სტანდარტიზებული და საჯარო მოხელის შეფასება ხდება წინასწარ განსაზღვრული ერთიანი კრიტერიუმების საფუძველზე.

მოცემულ შემთხვევაში, შეფასების საგანს წარმოადგენს საჯარო მოხელის სამუშაო აღწერილობით გათვალისწინებული საქმიანობა და დაკისრებული ვალდებულებების შესრულება. შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრისას, ყურადღება ექცევა სამუშაოს შესრულების განმსაზღვრელ კრიტერიუმებს (მაგ: სამუშაოს რაოდენობა, ხარისხი და ა.შ.) და საჯარო მოხელის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს (დამოუკიდებლობა, გუნდური მუშაობისა და კომუნიკაციის უნარი) სამუშაოს შესრულების პროცესში. ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი ძირითადად გამოიყენება კარიერაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის სისტემის მქონე ქვეყნებში. ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელის ძირითადი უპირატესობებია: როდესაც ყველა საჯარო მოხელის შეფასება ხდება ერთსა და იმავე კრიტერიუმების საფუძველზე. შერეული მოდელი რეკომენდირებულია ქვეყნებისათვის, რომლებიც საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის საწყის ეტაპზე არიან და ქმნიან კარიერული საჯარო სამსახურის მოდელს, ვინაიდან შეფასების შერეული მოდელი აერთიანებს როგორც

კარიერული სისტემის ძირითად მახასიათებლებს, ასევე, თანამედროვე, მიზნებზე ორიენტირებული მმართველობის ელემენტებს. შერეული მოდელი გამოიყენება ტრადიციული მმართველობის კულტურიდან თანამედროვე საჯარო სამსახურის ეტაპზე გარდამავალ პერიოდში, რადგან უზრუნველყოფს ორივე სისტემის ელემენტების ერთობლივ ფუნქციონირებას.

1.3 საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემის მნიშვნელობა

საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემა ერთი მხრივ, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მუშაობისა და მისი მიზნების გაზომვისათვის, ხოლო მეორე მხრივ - თვით მოხელის კარიერული განვითარებისთვის, რადგან სწორედ შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე ხდება შესაძლებელი როგორც მისი სწავლების, ისე წახალისების დაგეგმვა. აღსანიშნავია, რომ შეფასებას შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგი.

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

შეფასება წარმოებს კანონიერების, სამართლიანობის, ობიექტურობის, გამჭვირვალობის, მიუკერძოებლობის, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობის, ნდობის, საჯარო დაწესებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანაზომიერების პრინციპების დაცვით. საჯარო მოხელეების შეფასების მიზანია მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება.

თავი 2. საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემის მოდელები საქართველოსა და მის ფარგლებს გარეთ

2.1 გამოსაცდელი ვადით დანიშნული მოხელის შეფასება

გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება არ ხდება იმავე კრიტერიუმებისა და შეფასების საფუძველზე, როგორც მუდმივი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება მიმართულია საჯარო მოხელის სამომავლო საქმიანობისკენ და აფასებს მის პოტენციალს დაკავებული პოზიციისათვის საჭირო ფუნქციებისა და მოვალეობებისთვის თავის გართმევის კუთხით.

რუმინეთში - გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება ხდება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, გამოსაცდელი ვადის გასვლამდე 5 დღით ადრე. შეფასების პროცესში ყურადღება ექცევა საჯარო მოხელის მიერ თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებასა და საჯარო მოხელის უნარებს, თავი გაართვას მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. უშუალო ხელმძღვანელი, საჯარო მოხელესთან ინტერვიუს საფუძველზე, ამზადებს დასკვნას. დადებითი დასკვნის საფუძველზე მოხელე ინიშნება საჯარო სამსახურში მუდმივი ვადით, ხოლო უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში, მას არ მიეცემა საჯარო სამსახურის სისტემაში მუშაობის გაგრძელების შესაძლებლობა.

ხორვატიაში გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება ხდება გამოსაცდელი ვადის გასვლიდან არა უგვიანეს 8 დღისა. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის მუშაობის შედეგები შეიძლება შეფასდეს მხოლოდ როგორც „დამაკმაყოფილებელი“ ან „არადამაკმაყოფილებელი.“ დამაკმაყოფილებელი შეფასება გაიცემა, როდესაც საჯარო მოხელის მიერ გამოვლენილი ცოდნა და პრაქტიკული უნარები მიუთითებს, რომ საჯარო მოხელე თავს გაართმევს მისთვის დაკისრებულ მოვალეობებს. არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, საჯარო მოხელისაგან არ არის მოსალოდნელი მასზე დაკისრებული ფუნქციების დაძლევა და შესრულება. საჯარო სამსახურის

შესახებ კანონის” თანახმად, საჯარო მოხელეთა მუშაობის შესრულების შეფასება ყოველწლიურად ტარდება.

ესტონეთში მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა დეცენტრალიზებულია და თითოეული სამინისტრო თავად განსაზღვრავს შეფასების წესსა და კრიტერიუმებს. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასება ხდება წელიწადში ერთხელ, თუმცა, საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია განხორციელდეს დამატებითი შეფასებაც. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელე უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ამზადებს შემდგომი შეფასების პერიოდის გეგმას, რომელიც წარმოადგენს შეფასების ძირითად სამუშაო დოკუმენტს. საბოლოო შეფასების ფორმა შეიცავს თვითშეფასებას, უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებასა და მის დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო მოხელეებისა და თანამშრომლების შეფასებათა ანალიზს. საჯარო მოხელეთა პროფესიულ შეფასებასთან დაკავშირებული საკითხები რეგულირდება ესტონეთის კანონით „საჯარო სამსახურის შესახებ“. მოხელეთა შეფასება ტარდება ყოველწლიურად პარლამენტის კანცელარიის საკონკურსო და შეფასების კომიტეტის მიერ.

პოლონეთში - საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა შეადგენს 8 თვეს და გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასების შემდეგი პროცედურა არსებობს: **ინტერვიუ, საჯარო მოხელის ანგარიში, შეფასების ანგარიში.**

საქართველოში თითოეული უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს კადრების შერჩევას და ნებისმიერ სხვა საქმიანობას, რაც ადამიანური რესურსების მართვას უკავშირდება. ცენტრალიზებულია მხოლოდ საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები, ამ პროცესს კი ზედამხედველობას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, საჯარო სამსახურში პირის მიღება ხდება ან თანამდებობაზე დანიშვნით, ან კონკურსის წესით. თანამდებობაზე დანიშვნა ვრცელდება მხოლოდ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებზე. კონკურსის გამოცხადების შემთხვევაში, თითოეული

სამთავრობო უწყება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებ-გვერდის საშუალებით აცხადებს ვაკანსიას. განსაზღვრულია ფორმატი, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადება. აპლიკანტებს განაცხადის გაკეთება შეუძლიათ მხოლოდ ელექტრონულად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდის საშუალებით. კონკურსის ვადის დასრულების შემდეგ, თითოეული დეპარტამენტი ინდივიდუალურად ახორციელებს კადრების შერჩევას.

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი, ცენტრალიზებული სტრატეგიის არსებობა საჯარო სამსახურში გულისხმობს ყველა უწყებაში პერსონალის მართვას ერთნაირად, რაც თავის მხრივ ამარტივებს ამ პროცედურებს და ხელს უწყობს მის სამართლიანად განხორციელებას.

2.2 ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხები

საზღვარგარეთის ქვეყნების საჯარო სამსახურებში

სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებულად ხორციელდება, კერძოდ:

ახალი ზელანდია - ახალი ზელანდია მთავარ აღმასრულებლებს (დაწესებულებების ხელმძღვანელებს) აქვთ გადაწყვეტილების მიღების დიდი ავტონომია. ისინი არიან ყველა მოსამსახურის დამქირავებელი საკუთარ დეპარტამენტში. შეფასების სისტემაც ყოველ დაწესებულებაში ინდივიდუალურად მთავარი აღმასრულებლის მიერ განისაზღვრება.

ესტონეთი - ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა ესტონეთში დეცენტრალიზებულია. საჯარო მოსამსახურეთა შერჩევა, სამსახურში მიღება და შეფასება ხდება ინდივიდუალურად საჯარო დაწესებულებების მიერ, თუმცა აღნიშნული დაწესებულებები მოქცეულები არიან გარკვეულ სამართლებრივ ჩარჩოში. მიუხედავად დეცენტრალიზებული მართვისა, არსებობს ისეთი დაწესებულებები, რომელთაც ამ მიმართულებით გარკვეული მაკოორდინირებელი ფუნქციები გააჩნიათ.

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

მინისტრს შეუძლია გამოსცეს ზოგადი მითითებები კადრების მართვასა და ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით.

აშშ-ში - სამსახურში მიღებისა და დაწინაურების პროცედურები განსხვავებულია სხვადასხვა ტიპის სამსახურში: საკონკურსო სამსახური - მიღების, დაწინაურების პროცედურები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები გაწერილია კანონით ან პერსონალის მართვის სამსახურის (OPM) მიერ გამოცემული აქტებით. გამონაკლისი გაწერილია შესაბამისი კანონით ან ნორმატიული აქტით. დამატებით სპეციფიკურ მოთხოვნებს და პროცედურებს შეიმუშავენ დაწესებულების ხელმძღვანელი.

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

რუმინეთში - საჯარო მოხელის მიერ დაბალი შეფასების მიღება მისი სამსახურიდან დათხოვნის მიზეზი არ ხდება. არადაამაკმაყოფილებელი შედეგების ორჯერ მიღების შემთხვევაშიც კი მას უფრო დაბალ პოზიციას სთავაზობენ.

საქართველოში საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად დეცენტრალიზებულია. თითოეული უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს კადრების შერჩევას და ნებისმიერ სხვა საქმიანობას, რაც ადამიანური რესურსების მართვას უკავშირდება. ცენტრალიზებულია მხოლოდ საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო.

მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასება ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში: მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებისას ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები მიმართავენ განსხვავებული შეფასების პროცედურასა და კრიტერიუმებს. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობას შემუშავებული აქვს მმართველ

პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების სპეციალური წესები და სახელმძღვანელოები. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებას, როგორც წესი, ახორციელებს მისი ზემდგომი თანამდებობის პირი, თუმცა, შეფასების სისტემაში შესაძლებელია ასევე გამოყენებული იყოს მისი კოლეგების ან დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგები, მმართველობითი და კომუნიკაციის უნარები, მის დაქვემდებარებაში მყოფ ერთეულში შეფასების სისტემის გამოყენებისა და შედეგების პრაქტიკაში ასახვის საკითხები.

ამავე თავში განიხილება საჯარო სამსახურში მიღების დიდ ბრიტანეთში, ესტონეთსა და ლატვიაში არსებული წესები.

2.3 საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების შედეგები საქართველოში და მის ფარგლებს გარეთ

საჯარო მოხელის შეფასების საბოლოო შედეგები განისაზღვრება კანონმდებლობით დადგენილი შეფასების შკალის საფუძველზე. საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები აისახება საჯარო მოხელის საქმიანობაზე, კერძოდ, მისი დაწინაურების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების შეფასების სისტემების ანალიზის მიხედვით, შეფასების შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე კანონმდებლობით არის განსაზღვრული, კერძოდ: თითოეული შეფასების შედეგის შემთხვევაში, განსაზღვრულია ღონისძიებები, რომლებიც შეიძლება განხორციელდეს საჯარო მოხელის დაწინაურების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების მიზნით.

ლიტვაში საჯარო მოხელის მიერ საუკეთესო შეფასების მიღების შემთხვევაში, შეფასების კომისია საჯარო მოხელის კანდიდატურას წარუდგენს დაწესებულების ხელმძღვანელს: **მაღალი კლასის მინიჭების მიზნით; მაღალ პოზიციაზე გადაყვანის მიზნით; პრემიის გაცემის მიზნით.**

საჯარო მოხელის მიერ არააღმაკმაყოფილებელი შეფასების მიღების შემთხვევაში, შეფასების კომისია საჯარო მოხელის კანდიდატურას დაწესებულების ხელმძღვანელს წარუდგენს: **დაბალი კლასის მინიჭების მიზნით; დაბალ პოზიციაზე გადაყვანის მიზნით; პროფესიული**

კვალიფიკაციის ასამაღლებლად შესაბამის პროგრამებში ჩართვის მიზნით; თუ მოხელემ ზედიზედ ორჯერ მიიღო არადამაკმაყოფილებელი შეფასება, სამსახურიდან გათავისუფლების მიზნით.

რუმინეთში კანონმდებლობით განსაზღვრულია საჯარო მოხელის შეფასების შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის წახალისების, დაწინაურებისა და პროფესიული განვითარების ღონისძიებებზე. საჯარო მოხელე, რომელიც მიიღებს დამაკმაყოფილებელ ან არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, არ შეიძლება დაწინაურდეს შემდეგი წლის განმავლობაში.

ხორვატიაში საჯარო მოხელეს, რომლის საქმიანობა შეფასდება არადამაკმაყოფილებლად, შესაძლოა, მოეთხოვოს პროფესიული გადამზადების ტრენინგის გავლა ან გადაყვანილი იყოს სხვა დაბალი რანგის თანამდებობაზე. იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო მოხელე ზედიზედ ორჯერ მიიღებს არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, შეიძლება გათავისუფლდეს სამსახურიდან. საჯარო მოხელის მიერ საუკეთესო ან კარგი შეფასების მიღების შემთხვევაში, შესაძლებელია, საჯარო მოხელის დაწინაურება, სახელფასო შკალის ზემდგომ საფეხურზე გადანაცვლება და პრემიის მინიჭება. დამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, საჯარო მოხელეს ესაჭიროება დამატებითი პროფესიული განვითარების პროგრამებსა და ტრენინგებში ჩართვა, ხოლო არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, იგი შესაძლოა დაექვემდებაროს მკაცრ ზედამხედველობას, მიიღოს უშუალო ხელმძღვანელისაგან კრიტიკული შენიშვნები ან გაფრთხილება, ან მის მიერ მოვალეობების არასათანადოდ შესრულება გახდეს დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების საფუძველი.

საქართველოში შეფასების თითოეული დონის მიხედვით განსაზღვრულია საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოსა და პროფესიული უნარ-ჩვევების კრიტერიუმები. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით არ არის მოწესრიგებული, თუ როგორ აისახება საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები მის დაწინაურებაზე, წახალისებასა და პროფესიულ განვითარებაზე.

თავი 3. საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის სრულყოფა

3.1. ნეპოტიზმის საფრთხე

ნეპოტიზმად შეძლება ჩაითვალოს საჯარო სამსახურში ისეთი ადამიანის დასაქმება, რომელიც არაა საკმარისად კვალიფიციური და მხოლოდ ნაცნობობის ან ნათესაობის გამო ხვდება ამა თუ იმ ორგანიზაციაში. კერძო სექტორში, შესაძლებელია იმის დაშვება, რომ კონკრეტული კომპანიის მფლობელმა საკუთარი შეხედულებისამებრ განსაზღვროს ის, თუ ვინ უნდა დაიქირაოს და, გარკვეულწილად, სუბიექტურობის უფლება აქვს. იმ პირობებში კი, როცა საჯარო სამსახურების ფუნქციონირებისა და მისი თანამშრომლების ანაზღაურება უშუალოდ საზოგადოების მხრიდან გადახდით გადასახადებზეა დამოკიდებული, ნეპოტიზმი განსაკუთრებით მწვავე პრობლემის სახით ჩნდება. სუბიექტურ შეხედულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება დაუშვებელია და საჭიროა საჯარო მოხელეების შერჩევისას ან იერარქიულ კიბეზე დაწინაურებისას დაცული და გათვალისწინებული იქნეს ის სტანდარტები და უნარები, რომლებიც საჯარო სამსახურში მომუშავე პიროვნებას უნდა ახასიათებდეთ. ნეპოტიზმი, რომელიც ხშირ შემთხვევაში კორუფციის „მეფედაც“ კი არის აღიარებული, ცხადია ნეპოტიზმი არ წარმოადგენს მხოლოდ საქართველოს პრობლემას, რომ არაფერი ვთქვათ პოსტსაბჭოთა სივრცის ქვეყნებზე, მაღალგანვითარებულ ევროპულ ქვეყნებშიც კი მას არცთუ ისე იშვიათად ვხვდებით.

3.2 ადამიანური რესურსების კვლევა საქართველოს საჯარო სამსახურებში

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებთან გამოკითხვის საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ არადადამაკმაყოფილებელი შეფასება არ დაფიქსირებულა. ხარვეზები, რა თქმა უნდა, იყო, პირველრიგში: ამისათვის მომზადებული დიდად არავინ არ ყოფილა, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა კარგად იცოდნენ, რომ ეს უნდა გაეკეთებინათ, მაგრამ სამწუხაროდ ბევრი მიზეზის გამო გამოიკვეთა პრობლემები: პირველი იყო ის, რომ თავად მენეჯერები არ იყვნენ შეფასებისთვის მზად; მეორე ის, რომ

შეინიშნებოდა მაღალი ქულების დაწერის ტენდენცია. დაახლოებით 90% იყო უმაღლესი ქულა.

საჯარო სამსახურის ბიურომ მოხელისა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს სისტემის დანერგვის მიზნით ჯერ კიდევ 2014 წელს დაიწყო აქტიური მომზადება. USAID-ის ფინანსური მხარდაჭერით ჩატარდა კვლევა, რის საფუძველზეც შემუშავდა მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესაფერისი მოდელი და ბიუროს ხედვა 2014 წლის 25 დეკემბერს წარედგინა საქრთველოს მთავრობის ადმინისტრაციას. აღნიშნული პროექტი გაგრძელდა 2015 წელსაც, რომლის ფარგლებშიც უცხოელი ექსპერტების მიერ შემუშავდა შეფასების განხორციელების მეთოდოლოგია და ტრენინგის მოდული საჯარო დაწესებულების მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირებისთვის. უშუალოდ ტრენინგის ჩატარებას და მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირების გადამზადებას ბიურო გეგმავს 2016 წლის განმავლობაში.

2016 წლის იანვარსა და აპრილში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და USAID-ის პროექტ „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივის (GGI) მხარდაჭერით ორ ეტაპად ჩატარდა ტრენინგთა ტრენინგი მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემასთან დაკავშირებით. ტრენინგის ფარგლებში საჯარო მოხელეთა აკადემიის (dbb Academy) ექსპერტის მიერ გადამზადნენ ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლები, რომლებიც შემდგომ თავად ჩატარებდნენ ტრენინგებს საჯარო დაწესებულების მენეჯერებისთვის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის წარმატებით დანერგვის მიზნით. 2016 წლის ბოლოს USAID-ის პროექტ „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივით“ (GGI) - ის მხარდაჭერით განხორციელდა პროექტი, რომლის ფარგლებში შემუშავდა შეფასების სისტემის ტრენინგის მოდული საჯარო სამსახურებში დასაქმებული ადამიანური რესურსების მართვის ამ სფეროს წარმომადგენლებისა და შეფასებაში ჩართული მენეჯერებისთვის. ტრენინგ-მოდული მოიცავდა შეფასების სისტემის მეთოდოლოგიის თეორიულ და

პრაქტიკულ სავარჯიშოებს. აღნიშნული ტრენინგი საჯარო სამსახურის მაშატაბით 2017 წლის განმავლობაში ტარდებოდა.

საჯარო სამსახურის ბიუროს წლიურ ანგარიშებში განხილული ეს საკითხები ადასტურებს იმას, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა ძალიან დიდი ხნის მანძილზე იცოდნენ იმის შესახებ, რომ შეფასების სისტემის ჩატარება მოუწევდათ ორგანიზაციებში.

3.3 საქართველოს საჯარო სამსახურებში ეფექტიანობის ამაღლების

მიმართულებანი

საქართველოს საჯარო სამსახურებში მოხელეთა ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი მიმართულებანი:

- მიღებული გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს შრომის ეფექტიანი მოტივაციის ძირითად წესს: „მოთხოვნილება + სტიმული = მოტივაცია“
- ცალკეულ მოხელეთა მოთხოვნილებების სამსახურის მოთხოვნილებებთან შესაბამისობისა და სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების შემოწმება ხდება იმისთვის, რომ განისაზღვროს მათი ერთმანეთთან შესაბამისობა.
- ანაზღაურების შესაბამისობა სამსახურის მიზნებთან. სტიმულების გამოყენების შესაბამისი ამოცანები ვლინდება იმისთვის, რათა შეიძლებოდეს მათი შესაბამისობაში მოყვანა და იმის განსაზღვრა, შეესაბამება თუ არა გამოყენებული სტიმული დასახულ ამოცანას.
- მოტივაციისა და სტიმულირების მეთოდების კორექტირება ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ საქართველოში ფაქტიური პრემიები ირიცხება გეგმიური სამუშაოების ხარისხობრივად, რაოდენობრივად და დროში 100%-იანი შესრულების პირობებში შრომის ანაზღაურების სატარიფო ნაწილის 40-დან 60%-მდე. შეთავაზებული ღონისძიებაა: იგივე პირობებში არსებული პრემიებისა და დანამატების შემცირება 0-დან 100%-მდე.

პარალელურად შესაძლებელია ფირმებმა და ორგანიზაციებმა მშრომელთა სხვადასხვა ჯგუფებისათვის სხვადასხვა ამოცანები დააწესონ, კერძოდ: თვითღირებულების შემცირება, ამონაგების ზრდა, ხარისხის

გაუმჯობესება, ცალკეული მატერიალური რესურსის დანახარჯების შემცირება და ა.შ.

სხვა დანამატების გადახდის სტრუქტურის ცვლილება. საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის ამაღლების დამასრულებელ ეტაპად გვესახება ანაზღაურების ახალ სისტემაზე გადასვლა, რომლის დროსაც ყოველი კატეგორიის მოხელეებისათვის დასარიცხი ხელფასი ცალკე უნდა იქნას გაანგარიშებული.

ასეთი გადასვლა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა გზით. რომელ მათგანს აირჩევს ორგანიზაცია, დამოკიდებულია იმაზე, თუ ნდობის რა ხარისხია ჩამოყალიბებული მმართველებსა და თანამშრომლებს შორის. ძველიდან ახალ სისტემაზე გადასვლის რამოდენიმე საშუალებას:

- ახალ სისტემაზე გადასვლა ძველის პარალელური მუშაობის გარეშე,
- ახალ სისტემაზე გადასვლა ძველის პარალელური შენარჩუნებით ერთი წლის მანძილზე.

დასკვნა

ჩემს მიერ შესრულებული კვლევის შედეგები დასაკვნების სახით შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

1. დადგენილია, რომ 2018 წელს საჯარო მოხელეების შეფასების სისტემის შემოწმების პროცეში ფიქსირდება უამრავი ხარვეზი. შენიშვნები, უმეტესწილად ეხება საჯარო მოხელეების მუშაობის შედეგების შეფასების სისტემას. შემოწმებამ დაადგინა, რომ ჭარბობს შეფასებები „ძალიან კარგი“ და „კარგი“, ხოლო შეფასება „დამაკმაყოფილებელი“ - ძალზე იშვიათად გვხვდება;
2. ავტორის მიერ ინტერპრეტირებულია ცნებები „სტიმულირება“ და „მოტივირება“, კერძოდ: სტიმულირების სისტემა მის მიერ არის განსაზღვრული, როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ შემუშავებული წამახალისებელ ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომლებიც გამომდინარეობს ხელმძღვანელთა შესაძლებლობებიდან, მიზნებიდან და პროფესიონალიზმის დონიდან; ხოლო მოტივირება კი - როგორც

ინდივიდის ან გუნდის ორგანიზაციის შიდა სტიმულირების სახეობა. სტიმულირებისა და მოტივაციის განმარტების ასეთი ინტერპრეტაციიდან გამომდინარე, განისაზღვრა მათი თანაფარდობანი და ეფექტიანობაზე მათი ზეგავლენა, კერძოდ:

ა) რაც მეტად შეესაბამება სტიმულირების სისტემა ცალკეული თანამშრომლის, ან ჯგუფის მოტივაციას, მით მეტია სტიმულების ეფექტიანობაზე ზემოქმედების ძალა;

ბ) რაც ნაკლებად შეესაბამება სტიმულირების სისტემა ცალკეული თანამშრომლის, ან ჯგუფის მოტივაციას, მით ნაკლებია სტიმულების ეფექტიანობაზე ზემოქმედების ძალა.

3. შემუშავებულ და შეთავაზებულ იქნა გადაწყვეტილების მიღების მეთოდის პერსონალის სტიმულირების სისტემის სრულყოფისათვის, რაც თავის მხრივ სრულყოფს შრომის ეფექტიანობას. შეთავაზებული მეთოდის იძლევა საშუალებას:

- მიღებულ იქნას გადაწყვეტილება შრომის მოტივაციის შესახებ, რომელიც ზემოქმედებს საჯარო სამსახურის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებაზე,
- გამოვლენილ იქნას ინდივიდი თანამშრომლებისა და ჯგუფების მოთხოვნილებანი მათი მოტივაციის ფორმების შერჩევისათვის გამოსაყენებლად,
- გამოვლენილ იქნას პრემირების სისტემის მოთხოვნების ორგანიზაციის მიზნებთან და ამოცანებთან შესაბამისობა,
- კორექტირებულ იქნას მოტივირებისა და სტიმულირების მეთოდები მათი ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით,
- დადგენილ იქნას ამოცანათა გადაჭრის კრიტერიუმები.

4. პირველ რიგში ჩასატარებელი ღონისძიებების რიცხვს განეკუთნება შრომის ანაზღაურების მუდმივ და ცვლად მდგენელებს შორის თანაფარდობის შეცვლა. ამასთან დაკავშირებით, საჯარო მოხელის შემოსავლის სტრუქტურული ცვლილება ანაზღაურების სატარიფო

მდგენელის ზრდის სასარგებლოდ წარმოადგენს მოტივაციის მძლავრ სტიმულს.

5. ცვლილებათა შემდეგ პუნქტს წარმოადგენს პრემიებისა და დანამატების გადახდის სისტემის სრულყოფა. დღეს პრემიები და დანამატები შეადგენს ხელფასის სატარიფო მდგენელის 40-60 პროცენტს, დამოკიდებულია რა გეგმიური ამოცანის შესრულების მაჩვენებელზე. პრემიებისა და დანამატების მატება კი არ წარმოადგენს შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე ზემოქმედ ფაქტორს. ამიტომაც შეთავაზებულია როგორც თვით საპრემიო დანამატების მოცულობის, ასევე მათი დარიცხვის სისტემის ცვლილება, კერძოდ: დარიცხული პრემიებისა და დანამატების 0-100 პროცენტით შემცირება იმ შემთხვევებში, როცა გეგმიური ამოცანა არ ან ვერ შესრულდა. ამ დროს მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული თვითღირებულების მოცულობის შემცირება, შემოსავლების (მაგალითად, ამონაგების) ზრდა, ხარისხის გაუმჯობესება, შესრულების ვადების შეკვეცა, მატერიალური რესურსების ეკონომია და მრავალი სხვა. ამ დროს ხელმძღვანელობის მიერ დასახული ამოცანა აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზანს. საჯარო მოხელისათვის ასეთი გზით ხდება ხელფასზე დანამატის (პრემია, ბონუსი) ზრდის გარანტირება მხოლოდ ორგანიზაციის მიერ შემოსავლის მიღების შემთხვევაში.

დასასრულს აღვნიშნავთ, რომ ორგანიზაციამ კონცენტრირებული ძალისხმევა უნდა მიმართოს საკუთარი ძლიერი მხარეების უფრო გაძლიერებისათვის, რათა უფრო ეფექტიანად იქნას გამოყენებული მის ხელში თავმოყრილი რესურსები.

ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

სამეცნიერო სტატიები:

1. ნ.თათვიძე, „საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების ისტორია და შეფასების სისტემის მოდელები საჯარო და კერძო დაწესებულებებში“
ჟურნალი ეკონომიკა, III-ნაწილი, გვ:244-247, თბ.2019წელი.
2. ნ.თათვიძე, „სამუშაოს შეფასების სისტემა საქართველოს საჯარო სამსახურებში და მის ფარგლებს გარეთ“, ჟურნალი- სოციალური ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემებ. N1-ის დამატება. გვ: 48-55. თბ. 2019წელი.
3. ნ.თათვიძე, „ადამიანური რესურსები და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის როლი ორგანიზაციებში“, ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემებ. N1-ის დამატება. გვ: 56-62. თბ. 2019წელი.
4. ნ.თათვიძე, „საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემა საქართველოში“, ჟურნალი გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები III, II-ნაწილი, გვ:244-247. თბ. 2019წელი.

კონფერენცია:

1. პარლამენტის 100 წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „საქართველოს პარლამენტარიზმის-100“ .
„მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემის ისტორია“. თბ. 03/09/2019

კოლოკვიუმები:

1. საჯარო და კერძო სექტორში სამუშაოს შეფასების სისტემა.
2. ადამიანური რესურსების მართვის როლი საჯარო და კერძო სექტორში.
3. საქართველოსა და მის ფარგლებს გარეთ სამუშაოს შეფასების სისტემის ანალიზი.