



შეფასების სისტემისადმი საჯარო
მოხელეთა დამოკიდებულების
შესწავლა საჯარო სამსახურში



ავტორები:

მაია გიორბელიძე

გაეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“

ნატალია ბარათაშვილი

გაეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“



მომზადებული და გამოცემულია გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

პუბლიკაციაზე ასევე მუშაობდნენ:

სოფო მესხიშვილი

დიზაინერი

გვანცა გედენიძე

რედაქტორი



Empowered lives.
Resilient nations.

This publication was prepared and published with the assistance from the United Nations Development Programme (UNDP) and UK aid from the UK Government. Its contents are those of the authors and do not necessarily reflect the views of UNDP and UK aid from the UK Government.

შეფასების სისტემისადმი საჯარო
მოხელეთა დამოკიდებულების
შესწავლა საჯარო სამსახურში

მადლობა თანამშრომლობისთვის!

პროექტი „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ და საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო მადლობას უხდის კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეებს აქტიური ჩართულობისა და მხარდაჭერისათვის.

მნიშვნელოვანი და ღირებულია თქვენი თითოეული თვალსაზრისი, განსაკუთრებით, საქართველოს საჯარო სამსახურში მიმდინარე რეფორმების პროცესში. იმედს ვიტოვებთ, რომ წინამდებარე კვლევაში გამოხატული მოსაზრებები და რეკომენდაციები გათვალისწინებული იქნება საჯარო სამსახურში მოხელეთა შეფასების ეფექტიანი და ობიექტური სისტემის ჩამოყალიბებისას.

მაღლობას ვუხდით:



- ▶ საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს
- ▶ საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს
- ▶ საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს
- ▶ საქართველოს ლტოლვილთა, შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტროს
- ▶ საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს
- ▶ საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს
- ▶ საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციას.

განსაკუთრებული მაღლობა ზემოაღნიშნულ საჯარო უწყებათა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებს კვლევის ორგანიზაციულ ნაწილში მხარდაჭერისათვის.

შინაგადასახიფი

კვლევის მიზნები და ამოცანები

კვლევის ძირითადი მიზანი გახლდათ საქმიანობის შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა ცნობიერებისა და დამოკიდებულების შესწავლა. ამის მისაღწევად, კვლევის ფარგლებში შესწავლილია საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შემდეგ თემებთან მიმართებით:

- ▶ შეფასების სისტემის საჭიროება და მნიშვნელობა
- ▶ შეფასების სისტემის უპირატესობები, ნაკლოვანებები და შესაძლებლობები
- ▶ შეფასების სისტემის სასურველი (საუკეთესო) მოდელი
- ▶ შეფასების მეთოდები
- ▶ შეფასების სუბიექტები
- ▶ შეფასების ობიექტები
- ▶ შეფასების პროცესის შემადგენელი ელემენტები
- ▶ შეფასების პერიოდულობა
- ▶ შეფასების დადებითი და უარყოფითი შედეგები
- ▶ შეფასების შედეგების გასაჩივრება.

კვლევის მეთოდი

შესწავლის პროცესში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია, რომელიც კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის სიღრმისეული ანალიზისა და დამუშავების საშუალებას იძლევა. კერძოდ, შეირჩა ფოკუს ჯგუფების ტექნიკა.

კვლევის მეთოდოლოგია შეჯამებულად წარმოდგენილია ცხრილში #1:



ცხრილი 1: კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის მეთოდოლოგია	თვისება/პიკივი კვლევა
ტექნიკა	ფოკუს ჯგუფის დისკუსია
კვლევის ინსტრუმენტი	სადისკუსიო გეგმა
შერჩევის მეთოდი	მიზნობრივი შერჩევა
ინტერვიუს ხანგრძლივობა	90 წუთი
სამიზნე ჯგუფი	საჯარო მოხელეები (III-IV რანგი)
მონაცემთა ანალიზი	მონაცემთა თემატური დამუშავება, მექანიკურად
კვლევის ჩატარების პერიოდი	დეკემბერი, 2017

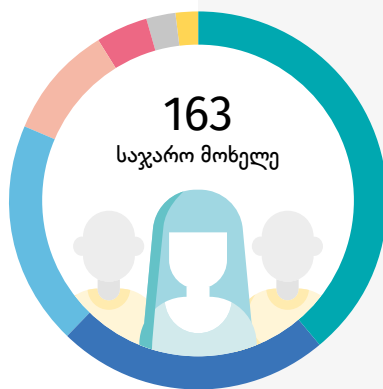
შეჩვენა და კვლევის სამიზნე ჯგუფი

კვლევის სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენდნენ III-IV იერარქიული რანგის საჯარო მოხელეები. მონაწილეები შეირჩნენ სახელმწიფო უწყებებში (სამინისტროებსა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში), ადამიანური რესურსების მართვის პერსონალის მხარდაჭერით. ფოკუს ჯგუფის შემადგენლობის განსაზღვრისას, პროექტის თანამშრომლებმა თითოეული უწყების წარმომადგენლები გადაანაწილეს სხვადასხვა ნაკადში. ასევე გაითვალისწინეს გენდერული ბალანსი.

კვლევა ჩატარდა 2017 წლის დეკემბერში. მასში მონაწილეობდა 163 საჯარო მოხელე შემდეგი სახელმწიფო უწყებიდან: პრეზიდენტის ადმინისტრაცია (3 ადამიანი), საგარეო საქმეთა სამინისტრო (16 ადამიანი), რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო (4 ადამიანი), განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო (7 ადამიანი), გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო (31 ადამიანი), ლტოლვილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო (63 ადამიანი), იუსტიციის სამინისტრო (38 ადამიანი).¹

¹ სამინისტროების სახელწოდებები გამოყენებულია 2018 წლის 1 მაისის მდგომარეობით.

ცხრილი 2: საჯარო დაწესებულებები და მოხელეთა რაოდენობა



- ლტოლვილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო (63)
- იუსტიციის სამინისტრო (38)
- გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო (31)
- საგარეო საკმეთა სამინისტრო (16)
- განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო (7)
- რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო (4)
- პრეზიდენტის ადმინისტრაცია (3)

კვლევის გაქნის, ინფორმაციის მოძიება და ლაშქარშობა

კვლევის დაწყებამდე შემუშავდა სადისკუსიო გეგმა, რომელიც პილოტირების შედეგად შესწორდა და საბოლოო სახით ჩამოყალიბდა.

გაკეთდა ფოკუს ჯგუფებში დისკუსიების აუდიო ჩანაწერი. მონაწილეებს განემარტათ ჩანაწერის კონფიდენციალობის საკითხი: კერძოდ, ჩანაწერზე პასუხისმგებლობას იღებს გაეროს განვითარების პროგრამის პროექტი „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ და მათი პერსონალური მონაცემები არ გადაეცემა მესამე მხარეს. ფოკუს ჯგუფის საშუალო ხანგრძლივობა 1.5 საათს შეადგენდა. ფოკუს ჯგუფის დისკუსიის

შემდეგ თითოეული აუდიო ჩანაწერი გაიშიფრა და მომზადდა ზუსტი ტრანსკრიპტი. მონაცემები გაანალიზდა მექანიკურად.

კვლევის ძირითადი შეზღუდვაა დროის სიმცირე და გეგმიდან განხორციელებამდე, რამაც განაპირობა მისი შედარებით მცირე მასშტაბი.



ძირითადი მიზნები

1 შეფასების სისტემის უპირატესობები



გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის დანერგვა პოზიტიური და, ამავე დროს, საპასუხისმგებლო ცვლილებაა. რესპონდენტთა აზრით, შეფასების სისტემა ძირითადად ოთხ მიზანს უნდა ემსახურებოდეს, კერძოდ:

”

შეფასების სისწავლის უპიკაფასობები

I. საჯარო მოხელეთა მოფიფაციის გავრცელება

”

„შეფასება მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ადამიანი უფრო მეტად მოტიფირებული გახდეს და გაუმჯობესდეს სამუშაოს შესრულების ხარისხი. დემოტიფირებული ადამიანი, რაც უნდა კომპეტენტური იყოს, მოტიფაციის გარეშე ვერ გამოიყენებს თავის უნარებს. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ რალაციტ დავიწყოთ“.

„ობიექტურად შეფასების შემთხვევაში ამაღლდება თანამშრომელთა მოტიფაცია“.

„საჯარო მოხელე აიმაღლებს მოტიფაციას, თუ ამას [შეფასებას] მოჰყვება შესაბამისი მატერიალური ან/და არამატერიალური ჯილდო“.

“

II. საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა

„ეფექტიანი შეფასების სისტემის მიღებას დადებითი გავლენა აქვს თვითგანვითარებაზე - ყურადღებას გაამახვილებ იმ მხარეებზე, რომლებიც შეიძლება უარყოფითად შეფასდეს შენს საქმიანობაში“.

„განვითარების შესაძლებლობა მოგვეცემა, გაიზრდება მოტივაცია, შეიქმნება თავის წარმოჩენისა და განვითარების შესაძლებლობა“.

„იმ შემთხვევაში, თუ შეფასება იქნება ჯვარედინი, ანუ რიგითიც შეაფასებს ხელმძღვანელს, გაუმჯობესდება მენეჯერთა უნარებიც“.

შეფასების სისფემის უპირატესობები

III. საჯარო დაწესებულებათა ექვემდებარების გავრცელება

”

„ობიექტური შეფასების სისტემა საჯარო სამსახურში აუცილებელია, თუ სწორად იქნება დაგეგმილი“.

„უპირატესობა არის ის, რომ შემცირდება თანამდებობებზე არასათანადო კვალიფიკაციის პირთა დანიშვნის რისკი“.

„ხელს შეუწყობს თანამშრომლების შენარჩუნებას საჯარო უწყებაში, თუ შეფასების სისტემას მოჰყვება რეალური შედეგები“.

“

IV. საჯარო მოხელეთა კაკიეჲდი ბანჲითაიების შესაქდებლობის ბაზად

„ობიექტური შეფასების შემთხვევაში გვექნება კარიერული წინსვლის შესაქდებლობა“.

„კარიერული წინსვლის შანსი მოგვეცემა, თუ შეფასების შედეგად ტრენინგებში ჩართვის შესაქდებლობა ექნებათ თანამშრომლებს“.

ძირითადი მიზნები

2

შეფასების სისფამესთან დაკავშირებული საფრთხეები



შეფასების სისტემის მნიშვნელობაზე საუბარისას, გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა დიდმა ნაწილმა ხაზი გაუსვა ეფექტიანი და სწორად დაგეგმილი შეფასების სისტემის დანერგვის აუცილებლობას. რესპონდენტთა აზრით, სისტემის ეფექტიანობას საფრთხეს შემდეგი ფაქტორები უქმნის:

”

I. აკაოზიეფუი შეფასების მაღალი ჩისკი

„თუ არ შეიცვალა ზოგადი მიდგომა, არ შეიქმნა გამართული სისტემა, არ გამოირიცხა სუბიექტური ფაქტორები, არ გაიწერა ინდიკატორები და კრიტერიუმები ძალიან დეტალურად, მხოლოდ შეფასების სისტემის დანერგვას არანაირი შედეგი არ ექნება“.

„რა თქმა უნდა, არსებობს საფრთხე, რომ შეიძლება ხელმძღვანელმა არ შეგაფასოს ობიექტურად. მაგრამ, ჩემი აზრით, ობიექტურობა გაიზრდება, თუ ხელმძღვანელი შეფასებისას შენთან ერთად გაიგლის ამას [შეფასების გეგმას] და შენც გექნება შესაძლებლობა, რომ დაუმტკიცო შეფასების სიმცდარე... ალბათ, ეს უფრო გაზრდის შეფასების ობიექტურობასაც“.

შეჯასების სისჯამასთან დაკავშირებული საუკთხეები

”

„ჩვენ ის გვაწუხებს, რომ შეფასება სუბიექტივიზმს გამოიწვევს, თორემ სწორი, სამართლიანი და ობიექტური თუ იქნება [შეფასება], არავინ არ ვიქნებით წინააღმდეგი - პირიქით“.

„თუ სისტემა ნამდვილად სწორად იქნება დაგეგმილი, უპირატესობები ნამდვილად ექნება. მათ შორის, საშუალება გვექნება წინსვლის, მაგრამ, მგონია, რომ ეს სისტემა არ გაამართლებს და იქნება სუბიექტური შეფასებები“.

„მენეჯერებისათვის განუსაზღვრელი უფლებების მინიჭება რისკ-ფაქტორს წარმოადგენს“.

“

”

„შეიძლება შეფასება სუბიექტური იყოს, შეიძლება პიროვნულად არ მოსწონდე ხელმძღვანელს, დაგიწეროს ორჯერ დაბალი შეფასება და უნდა დაემშვიდობო სამსახურს“.

„პროცესი აბსოლუტურად მენეჯერის კეთილსინდისიერებაზე არის დამოკიდებული, გარანტიას ვინ დადებს, რომ ყველა მენეჯერი სამართლიანად შემაფასებს?“

„ხელმძღვანელი თუ გაფასებს, ვერასდროს იქნები დარწმუნებული, რომ ეს შეფასება არ იქნება სუბიექტური. თავდაცვის მექანიზმი უნდა არსებობდეს, მაგალითად, გასაჩივრების“.

“

შეჯამების სისჯამასთან დაკავშირებული საუბრეები

II. შეჯამების პროცესის ფორმალური სახე და შეჯამების შემდგომი უმოქმედოა

„ეს ყველაფერი [შეფასების კრიტერიუმები] თუ იქნა გაწერილი, ეს იქნება შეფასება შედეგისთვის და არა შეფასება შეფასებისთვის. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება ის ბოლომდე შედეგიანი“.

„ქცევის შემთხვევაში რთული იქნება, რომ შეაფასო წლის განმავლობაში ის, რაც არაფერში არ ისახება და ეს დადასტურებულად გქონდეს. ალბათ უფრო ფორმალურად გვექნება ეს ნაწილი ასეთ დროს“.

„შეფასების სისტემა უნდა დაინერგოს, ოღონდ, მინიმუმ ორმხრივი იყოს, მუდმივად უნდა ექცეოდეს ამას ყურადღება და ფორმალობაში არ უნდა გადაიზარდოს“.

III. ბიუროკრატიული პროცესების სიჭაბუკე

”

„კარგადაა მოსაფიქრებელი, თუ როგორი იქნება შეფასების პროცესი. მაგალითად, ტესტირება იმხელა რესურსს მოითხოვს, მერე შემოწმება, შეფასება!.. ამაზეც [შეფასებაზე] მეტი ენერგია, ადამიანური, ფინანსური რესურსი დაიხარჯება“.

„შეფასება ძალიან შრომატევადია და ხშირი შეფასება დიდ რესურსს წაიღებს“.

“

შეჯასების სისჯამასთან დაკავშირებული საჯათხები

IV. თანამშრომელთა შოკის უკმაყოფილების გაზად

”

„ცვლილებას შესაძლოა მოჰყვეს თანამშრომელთა დემოტივაცია“.

„ვფიქრობ, რომ დიდი უკმაყოფილება მოჰყვება შეფასების დანერგვას. რთულია და მისი სწორი მიმართულებით წაყვანა საჭირო; შეიძლება შემდგომ გაურკვევლობა მოჰყვეს იმას, თუ რა მიზეზით მოხდა გარკვეული შეფასების დაწერა“.

“

V. შეფასების პროცესის პრინციპების დაკლავვა

”

„შეფასების სისტემას აზრი მხოლოდ იმ შემთხვევაში ექნება, თუკი 100% იქნება ანონიმურობა გარანტირებული“.

„ერთპიროვნულად მიზნების გაწერა დემოკრატიულობის და სამართლიანობის პრინციპებს არ შეესაბამება - მე თვითონ თუ არ გავწერ ან, მინიმუმ, ძალიან დიდ დახმარებას გავუწევ ჩემს უფროსს იმაში, რომ მან სწორად გაწეროს ჩემი მიზნები“.

“

ძირითადი მიზნები

3 შეფასების სისვამის სასუკავდი მოდელი



ფოკუს ჯგუფების ჩატარების მომენტისათვის ყველა სა-
ჯარო დაწესებულება შეფასების სისტემის შერჩევის ან
დახვეწის ეტაპზე იყო. შესაბამისად, ფოკუს ჯგუფების
წევრებმა ასევე ისაუბრეს მათ დაწესებულებაში შეფა-
სების სასურველი მოდელის დანერგვაზე და, შედეგად,
გამოიკვეთა მოდელის შემდეგი ძირითადი მახასია-
თებლები:

”

I. შეფასების სუბიექტი

ფოკუს ჯგუფის მონაწილეთა უმრავლესობის აზრით, საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში შესაფასებელ საჯარო მოხელეს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, შეაფასოს მისი ხელმძღვანელი:



”

„სისტემა, სადაც მარტო შენ ფასდები, სუბიექტივიზმისკენ იქნება მიდრეკილი“.

„არ მინდა ვიყო მხოლოდ შეფასების ობიექტი; ამან შესაძლოა პროტესტიც კი გამოიჩინოს სისტემის მიმართ“.

“

შეჯასების სისჯამის სასუკველი მოქალი

”

„თუ ნაადრევი არ არის, რომ მენეჯერმა შემაფასოს მე, რატომ არის ნაადრევი ჩემს მიერ მენეჯერის შეფასება?!“

„შესაძლოა, მთავარ სპეციალისტს არ ჰქონდეს მისი [ხელმძღვანელის] ცოდნის შეფასების შესაძლებლობა, მაგრამ უნარების შეფასების შესაძლებლობა, კერძოდ, როგორი მენეჯერია, როგორ მართავს ან როგორ ანაწილებს დავალებებს, მას უნდა ჰქონდეს“.

„ყველანი ადამიანები ვართ და შეიძლება რაღაც ხელმძღვანელსაც ეშლებოდეს, ისევე როგორც დაქვემდებარებულ პირებს, ამიტომ ვფიქრობ, კარგი იქნება, თუ მენეჯერებიც გაიგებენ, რას ფიქრობენ თანამშრომლები“.

“

”

„როდესაც მენეჯერს მოლოდინი აქვს, რომ მასაც შეაფასებენ, ის ბევრად უფრო ფრთხილი იქნება, ყველაფერს ჩაინიშნავს; შედეგად, ჩვენი შეფასებები ბევრად უფრო სამართლიანი იქნება“.

„მინისტრის კურატორმა მოადგილემ იცის პროდუქტების შესახებ და ვინ რაზე მუშაობს, მაგრამ მას არ აქვს ინფორმაცია, თუ როგორი კომუნიკაცია აქვს ხელმძღვანელს, როგორ ახდენს ის საქმის დელეგირებას, ასწორებს თუ არა დოკუმენტებს; ეს ინფორმაცია მაქვს მე“.

“

შეფასების სისჯამის სასუკავადი მოდელი

”

„თუ მენეჯერები არ არიან მზად [სხვისი შეფასებისთვის] და მათ ეხმარებიან, ჩვენც შეგვიძლია მივიღოთ დახმარება და მომზადებულები დავხვდეთ ამ პროცესს“.

„ჩემი შეფასება [ხელმძღვანელის მიმართ], თუნდაც ანონიმური, სუბიექტივიზმს გაა-აკონტროლებს და შესაძლებელია ის გაითვალისწინოს მინისტრის მოადგილემ“.

“

მონაწილეთა გარკვეულმა ნაწილმა ასევე აღნიშნა მოხელეების მიერ თვითშეფასების წარმართვის საჭიროება, როგორც შეფასების პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი:

“

„თვითშეფასება იქნება საფუძველი, რომ შეეწინააღმდეგო უფროსს: დაწერ შენს თავზე, მოხდება შეფასებების ურთიერთშედარება და შემდგომი განხილვა“.

„თვითშეფასების შემთხვევაში იცი, რომ სხვაც გაფასებს და იმდენად გადაჭარბებულად ვერ შეაფასებ შენს საქმიანობას“.

„თვითშეფასების კომპონენტში თავიდან შეიძლება იყოს ბევრი ხარვეზი, თუმცა უნდა დაიწყოს, რომ განვითარდეთ“.

”

შეფასების სისჯემის სასუკვედი მოდელი

ფოკუს ჯგუფების შეხვედრების მონაწილეთა ნაწილმა მიიჩნია, რომ კოლეგების მიერ მოხელის შეფასება შეამცირებს სუბიექტური შეფასების რისკს:

”

„თუ მეც შევაფასებ მენეჯერს, ერთი სამმართველოს თანამშრომლები თუ შეაფასებენ ერთმანეთს და შენც შეაფასებ შენს თავს - ეს იქნება უფრო ობიექტური. ამ შემთხვევაში მეტი შანსია, რომ შეფასება იყოს ობიექტური და უფრო ახლოს რეალობასთან, ვიდრე მხოლოდ ცალმხრივი შეფასება“.

„თანამშრომლების დახასიათებასაც ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს: თუ პირადი ინტერესი აქვს მენეჯერს თანამშრომლის მიმართ, ხომ არიან სხვა თანამშრომლებიც?!“

“

თუმცა, ზოგიერთმა მოხელემ გააჟღერა კოლეგების მიერ შეფასების საწინააღმდეგო არგუმენტებიც, კერძოდ:

”

„კოლეგების შეფასების შემთხვევაში, მან შეიძლება არ იცოდეს, რა დონეზე ვასრულებ ჩემს სამუშაოს, შესაბამისად, გაუჭირდება სათანადოდ შეფასება“.

„ეს იცის მხოლოდ მენეჯერმა, თუ როგორ ვასრულებ სამუშაოს მე და რა ხარისხით. ჩემმა კოლეგამ ნამდვილად არ იცის; შესაბამისად, მისი შეფასება ვერ იქნება ობიექტური“.

“

შეჯამების სისჯამის სასუკვედი მოდელი

II. შეჯამების საგანი

კითხვაზე, თუ რა უნდა ფასდებოდეს, ფოკუს ჯგუფების მონაწილეებმა გამოკვეთეს შეფასების შემდეგი ორი ძირითადი კატეგორია:



1. შესრულებული სამუშაო

”

„საერთოდ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების მომხრე ვარ, რადგან უფრო ობიექტური შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. ამ შემთხვევაში, უწყებას უნდა ჰქონდეს გეგმა თითოეულ თანამშრომელზე, თუ რა უნდა შეასრულოს, შეასრულა თუ არა და რა დოზითა და ხარისხით შეასრულა. დღეისათვის, ეს საქართველოში, საჯარო სამსახურში მე არსად მინახავს“.

“

”

„მე ვფიქრობ, რომ ერთიანად უნდა ფასდებოდეს შესრულებული სამუშაო და ქცევა. კომბინირებულად უნდა ხდებოდეს შეფასება“.

“

2. ქცევები (კომპეტენციები)

”

„შეიძლება სამუშაო კარგად შეასრულო, მაგრამ ძალიან კონფლიქტური იყო, ან შინაგანაწესს არღვევდა და ეს უნდა გავითვალისწინოთ“.

“

შეფასების სისჯემის სასუკვედი მოდელი

”

„უფრო ქცევის შედეგები უნდა გაიზომოს. შესაძლოა, ვიღაც უბრალოდ ნეგატიური პიროვნებაა, მაგრამ ეს არაფერს ნიშნავს, არც საქმიანობაზე აისახება და პრობლემას არ მიქმნის. შეიძლება რაღაც მომენტში საქმემ გადაწონოს, იმდენად მნიშვნელოვან რამეს აკეთებდეს“.

„როგორც კოლეგები, ასევე მენეჯერები, უნდა შეფასდნენ ქცევის მიხედვით“.

„უნდა შეფასდეს კომუნიკაცია თანამშრომლებთანაც და გარე მომხმარებლებთანაც“.

“

”

„მართალია, ყველა შესრულებული სამუშაო დასაფასებელია, მაგრამ ამასთან აუცილებლად უნდა შეფასდეს, თუ რა უნარებს ავლენს თანამშრომელი (მაგალითად, არის თუ არა გუნდური, რამდენად ჩართულია კონკრეტულ სამმართველოსა თუ დეპარტამენტში, სტაჟიორების ხელშეწყობაში, რამდენად ავლენს ინიციატივას სიახლის შემოტანაში, ზოგადად, რამდენად ავლენს ინიციატივას)“.

“

შეჯამების სისჯამის სასუკვედი მოდელი

III. შეჯამების კრიტერიუმები

კვლევაში მონაწილეთა აბსოლუტურმა უმრავლესობამ ხაზი გაუსვა შეფასების კრიტერიუმების აუცილებლობას, შეფასების საგნის მიუხედავად, რაც შეამცირებს შემფასებლის მხრიდან სუბიექტურობის გამოვლენის რისკს და სავალდებულოა პროცესის ეფექტიანი წარმართვისათვის:



”

„კრიტერიუმები თუ არ იქნა დანერგილი, რასთან მიმართებაში უნდა შეაფასო? რა არის საუკეთესო, რა არის კარგი? თუ ეს არ არის ძალიან მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და გაწერილი, საერთოდ არაფერს აზრი არ აქვს“.

“

”

„ვფიქრობ, რომ გაწერილი უნდა იყოს შეფასების კონკრეტული კრიტერიუმები ძალიან დეტალურად, რათა სუბიექტივიზმი ავიცილოთ თავიდან“.

„კრიტერიუმები უნდა იყოს გაზომვადი და თვლადი; არსებობს რუტინული სამუშაო, როდესაც ერთი განყოფილებიდან იგზავნება ასი წერილი, რომელშიც მხოლოდ გვარი /სახელი იცვლება და თანხის რაოდენობა. ამ განყოფილების თანამშრომელს ექნება თვის ბოლოს შესრულებული სამუშაო - ათასი წერილი. ამავდროულად, არიან ადამიანები, რომლებიც წერენ ანალიტიკურ დოკუმენტს, რომელიც შეიძლება იყოს წლის განმავლობაში ერთი, მაგრამ ისეთი, რომ ათასი გადაწონოს“.

“

შეფასების სისჯამის სასუკვედი მოდელი

”

„უნდა არსებობდეს შეფასების ძალიან კონკრეტული კრიტერიუმები და სამუშაოზე უნდა იყოს მორგებული“.

„უფროსის შეფასებისას კრიტერიუმები შეიძლება იყოს: რამდენად სწორად ანაწილებს დავალებებს, დრო რამდენად მართებულად განგვისაზღვრა, მის მიერ დასახული მიზანი“.

“

”

„ზოგადად, კრიტერიუმები უნდა იყოს ისე ჩამოყალიბებული, რომ პიროვნული ფაქტორები გამოირიცხოს. რა თქმა უნდა, 100%-ით ვერ გამოირიცხება, მაგრამ როცა იცი კრიტერიუმები, ერთი მხრივ, იცი რა მოეთხოვება დაქვემდებარებულს და, მეორე მხრივ, უფროსს. ეს კრიტერიუმები გარკვეულ ჩარჩოში მოაქცევს [ხელმძღვანელს] და ის სუბიექტურ მოსაზრებას ნაკლებად დააფიქსირებს“.

“

შეჯამების სისჯამის სასუკვედი მოდელი

IV. შეჯამების პაკიოლოგია

კვლევაში მონაწილეთა შეხედულებით, საჯარო მოხელე უნდა ფასდებოდეს წელიწადში ორჯერ, რათა უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში ჰქონდეს შესაძლებლობა, გააუმჯობესოს შედეგები და გამოასწოროს ქცევა:



”

„შუალედურმა შეფასებამ საბოლოოზე არ უნდა მოახდინოს გავლენა“.

“

”

„საჭიროა შეფასება განხორციელდეს ექვს თვეში ერთხელ, რადგან თუ წლის პირველ ნახევარში შეხედავ, რომ არ გაქვს დამაკმაყოფილებელი შეფასება, გექნება შესაძლებლობა, რომ გააუმჯობესო და საბოლოოდ მიიღო სასურველი შეფასება წლის ბოლოს“.

„წლის ბოლოს უცებ სიახლე არ უნდა გახდეს შენთვის უფროსის შეფასება... დავუშვათ, ერთხელ შეფასების შემთხვევაში არ არის ჩემთვის დამაკმაყოფილებელი მიღებული შეფასება, შემდგომ უნდა მოხდეს ამ გარკვეული უნარების გაუმჯობესება, რომ მე ჩემს თავზე ვიმუშაო“.

“

შეფასების სისჯემის სასუკვედი მოდელი

საჯარო მოხელეთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევდა, რომ შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე, შეფასების წარმართვა საკმარისია მხოლოდ წელიწადში ერთხელ:

”

„შეფასება ძალიან შრომატევადია და ხშირი შეფასება დიდ რესურსს წაიღებს“.

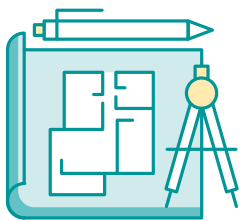
„წელიწადში ერთხელაც საკმარისია“.

„შუალედური შეფასება შრომატევადია. საქმიანობის დიდი ნაწილი წავა ამის გაკეთებაზე, ჩემი აზრით“.

„თუ კლასს იმატებ წელიწადში ერთხელ შეფასებით, წელიწადში ორჯერ რატომ ფასდები?“

“

შეფასების პროცესის დაგეგმვა და შეფასების გეგმის შედგენა



შეფასების პროცესის ეტაპებზე საუბრისას, კვლევაში მონაწილეთა უმრავლესობამ ყურადღება გაამახვილა სწორედ შეფასების პირველ ეტაპზე - დაგეგმვაზე. მათ აღნიშნეს, რომ შეფასების პროცესის ეფექტიანობისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს შესაფასებელი მიზნების / ფუნქციების განსაზღვრას და მხარეთა შეთანხმება არის სამართლიანი, ობიექტური შეფასების ერთ-ერთი წინაპირობა:

”

„აუცილებლად უნდა მივიღოთ მონაწილეობა ჩვენი კრიტერიუმების გაწერაში, შეფასების ფორმაშიც და საერთოდ, ყველა საფეხურზე, სხვანაირად არაფერი გამოვა“.

„პირველად თუ არ გაიწერა ჩემი მიზანი სწორად, დიდი ალბათობით, მოხდება კამათი და დამჭირდება გასაჩივრება შემდგომში“.

შეჯასების კროტისის ღაბაბმპა და შეჯასების ბაბმის შეღბენა

”

„კომბეტენციები და ფუნქციები უნდა იყოს ნათლად გაწერილი, რომ მოხელემ იცოდეს, თუ რა ევალება კონკრეტულად, დავალებები რა არის“.

„იმ შემთხვევაში, თუ არ ვეთანხმები ჩემს ხელმძღვანელს მიზნების გაწერაში, კარგი იქნება, რომ ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი დაესწროს მიზნების შემუშავების პროცესს და დააზუსტოს თანამშრომლის თანხმობა განსაზღვრულ მიზნებზე“.

“

შეფასების შედეგები

საჯარო სამსახურში სასურველ შეფასების სისტემაზე დისკუსიისას, კვლევაში მონაწილე მოხელეებმა ისაუბრეს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შეფასების შედეგებზე.



დადებითი შედეგები

შეფასების გეგმის წარმატებით შესრულებასა და პოზიტიური შეფასების მიღებას, რესპონდენტთა აზრით, შეიძლება მოჰყვეს შემდეგი დადებითი შედეგები:

”

დადებითი შედეგები

I. კაკიეჟლი წინსვდა

”

„დადებით შეფასებას უნდა მოჰყვეს დაწინაურება, თუ არის შესაძლებელი, რომ წინ წავიდეს ეს თანამშრომელი“.

„საჯარო სამსახურში კონკურსში მონაწილეობისას უნდა მოხდეს შეფასების შედეგების დაკავშირება“.

„უფრო ლოგიკური იქნება, რომ კონკურსის დროს გათვალისწინებული იქნას კომპეტენციების შეფასებები, ვიდრე ფუნქციების შესრულება, რადგან ყველას აქვს გარკვეული სპეციფიკა, რომელიც ახალ პოზიციასთან კავშირში შესაძლოა არ იყოს“.

“

II. აკამაფეჩიელური წახადისება

”

„დადებითი შეფასების შედეგი დაკავშირებული უნდა იყოს როგორც მატერიალურ, ასევე არამატერიალურ ჯილდოსთან“.

„არამატერიალური ჯილდო შეიძლება იყოს ოფიციალური წოდება“.

„მოხელეს შეიძლება მისცენ დამატებითი დასვენების დღე“.

“

III. მაგეჩიელური წახალისება

”

„ჩემი აზრით, პირველ რიგში, უნდა მოხდეს ფულადი წახალისება, რაც ზოგადად ყველა ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია“.

„მადლობის გადახდა სასიამოვნოა, მაგრამ მოტივაციისთვის არ არის საკმარისი“.

„არ არის აუცილებელი მუდამ დაწინაურებაზე იყოს მიბმული; არის შემთხვევები, როდესაც საჯარო მოხელეს არ სურს მენეჯერულ პოზიციაზე გადასვლა და ურჩევნია სპეციალისტად დარჩეს, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ საჯარო მოხელე ერთსა და იმავე ხელფასზე დარჩეს. შეიძლება წლების შემდეგ მისი ხელფასი გაუთანაბრდეს კიდეც დეპარტამენტის უფროსის ხელფასს“.

“

”

„დადებითი შეფასების შედეგი მატერიალურ წახალისებასთან უნდა იყოს დაკავშირებული“.

“

უარყოფითი შედეგები



გამოკითხულთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ შესრულებული სამუშაოს უარყოფითად შეფასების შემთხვევაში, პირველ რიგში, უშუალო ხელმძღვანელმა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელმა უნდა დაადგინონ უარყოფითი შეფასების მიზეზი. მოხელეთა აზრით, ეფექტიანი ზომების მიღება და შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება მხოლოდ შესაბამისი ანალიზის შედეგადაა შესაძლებელი:

უაწყოვითი შედეგები

”

„უნდა დადგინდეს, თუ რატომ იღებს არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას თანამშრომელი... არის მოტივაციის ნაკლებობა, ცოდნის, უნარის ნაკლებობა თუ რაიმე პირადი ან გარემო ფაქტორი. შემდგომ უნდა შევეცადოთ ამ მიზეზის გამოსწორებას“.

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მთავარი ფუნქციაა თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვა. იქნებ ამ გასაუბრების შედეგად გამოვლინდეს, რომ მას აქვს უნარები, რაც შეიძლება სხვა სამმართველოში გამოადგეს“.

„უაწყოვითი შედეგების შემთხვევაში უნდა მოხდეს გასაუბრება... ჰკითხონ თანამშრომელს, თუ რამ გამოიწვია მისი ასეთი დაბალი შეფასება“.

“

თანამშრომელთან უარყოფითი შედეგების განხილვის შემდგომ, გამოკითხულთა აზრით, უნდა დაიგეგმოს შემდეგი სახის ღონისძიებები:

I. კვალიფიკაციის ამაღლება

”

„უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში მოტივატორი იქნება მოხელისთვის სასწავლო კურსის ან ტრენინგის დაფინანსება, მისი სწავლისა და განვითარების მიზნით“.

„უარყოფითი შედეგის შემთხვევაში, უნდა მოგვცენ განვითარების საშუალება ტრენინგების მეშვეობით“.

“

II. მოწივასიის გუჰრის მიზნით ღონისძიებების დაგეგმვა

”

„თუ მოტივაციის ნაკლებობა არის ცუდი შედეგის მიზეზი, მაშინ ტრენინგები ვერ იქნება გამოსავალი“.

„შესაძლოა მოხელე ზედმეტად კომპეტენტური იყოს თავისი თანამდებობისთვის და აღარ ჰქონდეს ინტერესი, რომ იმუშაოს... ამიტომ ტრენინგი ყველა შემთხვევაში ვერ იქნება გამოსავალი“.

„თუ მოტივაციის დეფიციტთან გვაქვს საქმე, მოტივაციის სისტემის შემუშავება და შესაბამისი სავარჯიშოები უნდა დაიგეგმოს... სადამსჯელო ღონისძიება არ უნდა იყოს გათავისუფლება“.

“

შეფასებული მოხელის პროფესიული განვითარებისათვის **მენტორის გამოყოფასთან** დაკავშირებით მონაწილეთა აზრი გაიყო. გამოკითხულთა დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ „მენტორობის“ პრაქტიკა თანამშრომელთა შორის კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება გახდეს:

”

„სადამსჯელო ღონისძიებას ჰგავს და, შესაძლოა, შედეგად კონფლიქტი მოჰყვეს“.

„ქართული რეალობიდან გამომდინარე, სადამსჯელო ღონისძიებად ითვლება, შეურაცხყოფილად იგრძნობს [მოხელე] თავს“.

“

უარყოფითი შედეგები

საჯარო მოხელეთა დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ უარყოფითი შეფასების შედეგად გამოყენებული ზომის მიუხედავად, მას არ უნდა ჰქონდეს სადამსჯელო ხასიათი, ხოლო სამსახურიდან გათავისუფლება უნდა იყოს უკიდურესი ზომა:

”

„პირველი ერთიანის [არადამაკმაყოფილებელი შეფასების] შემთხვევაში გაშვება არ არის სწორი, თუ არის იმისი საშუალება, რომ დაფინანსდეს თანამშრომლის სწავლება. სწავლების შემდეგ თუ ისევ ერთიანი ექნება, შემდგომ უკვე რეალურია მისი გათავისუფლება“.

“

”

„პირველი უარყოფითი შეფასების შემდეგ მენეჯერმა და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა უნდა იზრუნოს ამაზე და უნდა ეცადონ იმ პრობლემის აღმოფხვრას, რამაც ეს განაპირობა. როდესაც მეორედ იღებ ასეთ შეფასებას და მენეჯერსაც არ აქვს კონკრეტული სახის ქმედება განხორციელებული, მენეჯერსაც პრობლემა აქვს. მაგრამ თუ მენეჯერმა იზრუნა მის განვითარებაზე, ცოდნის ამაღლებაზე და ა. შ. და მაინც უარყოფითი შეფასება მიიღო, ამ შემთხვევაში მისი ბრალი არაა“.

“

ქუდათა მინიჭების წესი



- გარკვეული გაუგებრობა გამოიწვია კანონმდებლობით გათვალისწინებულმა შეფასების ქულათა სისტემამ. კერძოდ, საჯარო მოხელეთა აბსოლუტურ უმრავლესობას არ ესმოდა, რა შემთხვევაში შეფასდება მათი შესრულება ოთხი ქულით (საუკეთესო შესრულება):

”

„4 ქულის მნიშვნელობა ჩემთვის გაუგებარია“.

„მოსალოდნელზე მაღლა“ რა იგულისხმება? იქ, სადაც ყველა პროცედურა დეტალურად არის გაწერილი დროში და ხარისხის კუთხით, შეუძლებელი ხდება ჩემთვის მოსალოდნელზე მეტის გაკეთება“.

”

„ეს არის ის, რაც არ გევალება, არც სამუშაო აღწერილობით, არც შინაგანაწესით და იმაზე მეტს აკეთებ, ანუ მუშაობ 12 საათის განმავლობაში და აკეთებ იმას, რაც არ გევალება?“

„ისე არ უნდა გამოვიდეს, რომ მხოლოდ ქულებისთვის ვიმუშაოთ და ამ პროცესში შეიზღუდოს კრეატივი. მთავარია გავიგოთ, თუ რას ითხოვენ ჩვენგან და შემდგომ შეგვიძლია თუ არა ჩვენ ამ ყველაფრის გაკეთება“.

“

ქუდათა მინიჭების წესი

კვლევაში მონაწილეთა დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელთა უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში ამავე სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის შეფასება არ უნდა იყოს საუკეთესო შეფასებაზე მაღალი. კერძოდ:

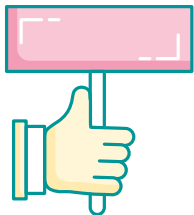
”

„რა მაქსიმუმ ქულას დაწერს დეპარტამენტის უფროსი, ეს უნდა იყოს მისი შეფასების მაქსიმუმიც, რათა თავიდან ავიცილოთ სუბიექტივიზმი და არასათანადო შეფასება.“

„თუ ოთხი ქულა არავისთვის არ დაუწერია [ხელმძღვანელს], მაშინ მინისტრის მოადგილე მას ვერ უნდა უწერდეს ოთხ ქულას იმიტომ, რომ თუ დეპარტამენტი არ მუშაობს ოთხზე, როგორ შეიძლება დეპარტამენტის უფროსი შეფასდეს უმაღლესი შეფასებით?! ანალოგიურად უნდა იყოს მინიმალური შეფასებაზეც“.

“

გასაჩივრების პროცედურა



ფოკუს ჯგუფებში ჩართულ საჯარო მოხელეთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ შეფასების შედეგები უნდა გასაჩივრდეს სტრუქტურული ერთეულის **კურატორ მინისტრის მოადგილესთან**:

”

„გასაჩივრების პროცესში უნდა იყოს ჩართული ის ადამიანი, ვინც შინაარსობრივად იცნობს საკითხს და ეს არის კურატორი მინისტრის მოადგილე, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს ამის ვალდებულება არ აქვს“.

გასაჩივრების პროცედურა

კურატორ მინისტრის მოადგილესთან გასაჩივრება ფოკუს ჯგუფის მონაწილეთა გარკვეულმა ნაწილმა ქმედით საშუალებად არ მიიჩნია:

”

„დავუშვათ, ჩემი დეპარტამენტის უფროსის შეფასებას ვასაჩივრებ კურატორ მინისტრის მოადგილესთან. ხომ არის ის მომენტიც, რომ ეს კურატორი მინისტრის მოადგილე საერთოდ არ გიცნობს შენ, არც შესრულებული სამუშაო იცის. შესაბამისად, როგორ უნდა მოხდეს ეს ყველაფერი?! გავასაჩივრებ კურატორ მინისტრის მოადგილესთან, მერე რა მოხდება, გამოცდა უნდა ჩამიტაროს? რა ხდება ამ შემთხვევაში? მომისმენს, მაგრამ ვის პოზიციას დაიკავებს, ჩემსას? ეს არ მესმის“.

“

”

„რა ღონისძიებები უნდა განახორციელოს მინისტრის მოადგილემ? ვთქვათ, ათი საჩივრის შემთხვევაში. დაჯდება და თითოეული თანამშრომლის საჩივარს განიხილავს?!“

„ვთქვათ, რაღაცაში დაგეწერათ დაბალი ქულა (მაგალითად, გუნდურად ვერ შეასრულე გარკვეული სამუშაო) და შემფასებელმა დაგიწერა დაბალი ქულა. ვთქვათ, ასაჩივრებ ამას მინისტრის მოადგილესთან, სუბიექტურობის პროცენტი არის ძალიან მაღალი, რასაც ალბათ ვერ გავექცევით.“

“

გასაჩივრების პროცედურა

ზოგიერთი საჯარო მოხელის აზრით, საჩივარი უნდა განიხილოს საჯარო სამსახურის ბიურომ ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა:

”

„აუცილებელია, რომ გქონდეს გასაჩივრების საშუალება და, ჩემი აზრით, საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა ჰქონდეს ეს ბერკეტი.“

„უწყებაში თუ შემფასებელი კომისია შეიქმნება, უწყების ხელმძღვანელები და სხვა დეპარტამენტის უფროსები მხარს დაუჭერენ დეპარტამენტის უფროსს. ამიტომაც ჩემი შეფასება უნდა გავიდეს უწყებიდან და ვიღაც მესამე პირმა, ანუ საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა შეაფასოს. არავითარი კომისია.“

“

”

„თუ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული არის ჩართული შეფასების წინა პროცესებში, მაშინ გასაჩივრების პროცესშიც უნდა ჰქონდეთ როლი“.

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის კომპეტენცია უნდა იყოს ის, რომ შეისწავლოს საკითხი, გამოითხოვოს მასალები და, შესაბამისად, უშუალოდ დეპარტამენტის უფროსთან ერთად შეაფასოს, თუ რამდენად ობიექტურად არის შეფასებული ეს თანამშრომელი“.

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული შეფასების ტექნიკურ მხარეში უნდა ჩაერთოს“.

“

გასაჩივრების პროცედურა

ფოკუს ჯგუფებში მონაწილეთა ნაწილმა ხაზი გაუსვა (შიდა ან გარე) მექანიზმის შექმნის აუცილებლობას:

”

„კომისია შედგეს, შეიძლება არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელიც ჩაერთოს, სახალხო დამცველის აპარატიდანაც ესწრებოდეს ვილაც, რომ არ დაიჩაგროს ადამიანი“.

„გასაჩივრების ეტაპზე, ჯერ ესაუბრები ხელმძღვანელს, თუ შეთანხმებას ვერ მიაღწევ, მიმართავ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს საჩივრით და შემდგომ იქმნება კომისია.“

„გასაჩივრების შემთხვევაში, ალბათ, კომისიაში ჩართული უნდა იყოს სხვადასხვა უწყება. შემფასებელი რომ იყოს არა უწყება, არამედ მიუკერძოებელი ადამიანი.“

“

ადამიანური ჩასუბსების მუკთვის მუტულის რული ზეზუსების ჰრობესში



ზეფასების პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა ჩართულობისა და როლის კუთხით, ძირითადად, გამოიყო შემდეგი სამი ფუნქცია:

i. მიღებული შედეგების ანალიზი

”

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს უნდა ჰქონდეს ზეფასების პროცესის და მიღებული შედეგების გაანალიზების ფუნქცია“.

„როდესაც მოხელეს აფასებენ ან ძალიან მინიმალური ან მაქსიმალური ქულით, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა გამოავლინოს ამასთან დაკავშირებული რისკები, უნდა ჩატარდეს შეხვედრა და განიხილონ ეს შემთხვევები.“

ადამიანური ჩასუკისების მართვის პოტენციალის როლი შეფასების პროცესში

II. შეფასების გეგმის შემუშავების ხელშეწყობა

”

„საწყის ეტაპზე უფრო ვხედავ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის როლს, პირველად თუ არ გაიწერება მიზანი სწორად, დიდი ალბათობით, მოხდება კამათი ან დამჭირდება გასაჩივრება, როდესაც დადგება შეფასების ეტაპი“.

„იმ შემთხვევაში, თუ არ ვეთანხმები ჩემს ხელმძღვანელს მიზნების გაწერაში, კარგი იქნება, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელიც დაესწროს მიზნების შემუშავების პროცესს და დააზუსტოს თანამშრომლის თანხმობა განსაზღვრულ მიზნებზე“.

“

III. გასაჩივრების პროცესის ხელშეწყობა

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის კომპეტენცია უნდა იყოს ის, რომ შეისწავლოს საკითხი, გამოითხოვოს მასალები და, შესაბამისად, უშუალოდ დეპარტამენტის უფროსთან ერთად განიხილოს, რამდენად ობიექტურად არის შეფასებული ეს თანამშრომელი“.

„თუ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული არის ჩართული შეფასების წინა პროცესებში, მაშინ გასაჩივრების პროცესშიც უნდა ჰქონდეთ როლი“.

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული შეფასების ტექნიკურ მხარეში უნდა ჩაერთოს“.

ადამიანური რესურსების მართვის ეკთავის როლი შეფასების პროცესში

IV. მოხედეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა

”

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლები უნდა დაეხმარონ მოხელეს პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებაში“.

“

რეკომენდაციები



საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის ეფექტიანი დანერგვისა და განხორციელებისათვის ფოკუს ჯგუფების მონაწილეებმა შემდეგი სახის რეკომენდაციები წარმოადგინეს:

I. კომუნალურ საჯარო მოხელეთა აქტიური ჩართვა

”

„მოგვისმინონ და ჩაგვრთონ მაქსიმალურად“.

„აუცილებლად უნდა მივიღოთ მონაწილეობა ჩვენი კრიტერიუმების გაწერაში, შეფასების ფორმაშიც და, საერთოდ, ყველა საფეხურზე, სხვანაირად არაფერი გამოვა“.

ჩვენი მომავალი

II. კომპეტენციების განვითარების უზრუნველყოფა

”

„შეფასება უნდა იყოს ობიექტური.“

„თუ შეფასების კრიტერიუმები იქნება სათანადოდ და სწორად გაწერილი, მაშინ ეს რისკები მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი.“

„სისტემა უნდა იყოს უფრო მოქნილი და მაქსიმალურად გამარტივებული, რომ უფრო ადეკვატური იყოს თანამშრომლებისათვის“.

“

III. პოეტის დედადებისა და შუასაბავშვის პიროვნების დედადებზე განხილვა

„მკაფიოდ უნდა გაიწეროს ყველაფერი, შეფასების შესაბამისი ფორმები დადგინდეს; ამით შესაძლებლობა მოგვეცემა სუბიექტურობა გამოვრიცხოთ“.

„შეფასება უნდა იყოს კონკრეტულ პროცედურასა და კრიტერიუმებზე დაფუძნებული, გაწერილი უნდა იყოს ყველაფერი. საჯარო მოხელეები არ უნდა ვიყოთ დამოკიდებული იმაზე, უშუალოდ ხელმძღვანელი და მისი ზემდგომი პიროვნება როგორ განახორციელებენ ამას.“

ჩაკომენდაციები

”

„კომპეტენციები და ფუნქციები უნდა იყოს ნათლად გაწერილი, რომ მოხელემ იცოდეს, რა ევალება კონკრეტულად და რა დავალებები აქვს.“

„კარგი იქნება, რომ დეტალურად გაიაროს ყველა ხელმძღვანელმა თავის თანამშრომლებთან ერთად ეს მოლოდინები. განვმარტოთ, ერთად დავსხდეთ, რომ გვქონდეს ერთობლივი წარმოდგენა იმაზე, რასაც ვაკეთებთ, იმიტომ, რომ რამდენი ადამიანიც არის - იმდენი გაგება არსებობს“.

„ჩანაწერები უნდა იყოს ძალიან მკაფიო, მათ არ უნდა ჰქონდეს ბევრი ინტერპრეტაციის საშუალება, კრიტერიუმები უნდა იყოს თვლადი და ნათელი“.

“

IV. ხელმძღვანელების სათანადო გადამზადება

”

„რჩევა იქნება ის, რომ მენეჯერებმა აღიქვან ეს რეფორმა არა როგორც დამატებითი სადამსჯელო ბერკეტი, არამედ როგორც ინსტრუმენტი, რომელიც განავითარებს საქმეს და პროცესს გაადვილებს“.

„მენეჯერებს უნდა ჩაუტარდეთ აქტიური ტრენინგები... რადგან სწორედ მენეჯერზე იქნება შეფასების სისტემა დაფუძნებული. უნდა მოხდეს მათი ცნობიერების ამაღლება, თუ რას ნიშნავს სწორი მართვა, სწორი შეფასება და ა. შ.“

“

ჩემი პიროვნება

V. მოხელეთა როლის მიზნების / ზნეობის, ისევე როგორც მათი პიროვნების შეფასება

„მნიშვნელოვანია არა მარტო გაწეული საქმიანობის შეფასება, არამედ თანამშრომლის პიროვნული თვისებები და ცოდნა. შესაბამისად, მოხელე ერთობლიობაში უნდა შეფასდეს. მართალია, ყველა შესრულებული სამუშაო დასაფასებელია, მაგრამ ამასთან აუცილებლად უნდა შეფასდეს, თუ რა უნარებს ავლენს თანამშრომელი (მაგალითად, არის თუ არა გუნდური, რამდენად ჩართულია კონკრეტულ სამმართველოსა თუ დეპარტამენტში, სტაჟიორების ხელშეწყობაში, რამდენად ავლენს ინიციატივას სიახლის შემოტანაში, ზოგადად, რამდენად ავლენს ინიციატივას)“.

VI. პიკოპროგრამის განვითარების სისტემის ჩამოყალიბება

”

„შეფასების სისტემა არ უნდა გახდეს სადამსჯელო ღონისძიება; ის უნდა იყოს ინსტრუმენტი, რომელიც განავითარებს თანამშრომელს და სამუშაო პროცესს“.

„მხოლოდ შეფასების სისტემაზე კი არ უნდა ვიფიქროთ... პარალელურად უნდა ჩამოყალიბდეს მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემა“.

„პროფესიულად რომ ვიზრდებოდე, ამის მექანიზმი უნდა არსებობდეს“.

“

VII. ხელმძღვანელების შეფასების კომპონენტის დანახვა

”

„უნდა გავაგებინოთ მენეჯერებს, თუ რატომ იქნება უფრო სამართლიანი ორმხრივი შეფასება, რომ მათ სარგებელი დაინახონ და არ შეექმნათ შიშის საფუძველი“.

„ჩვენც რომ შევაფასოთ მენეჯერები, ეს ერთგვარად გაზრდის პასუხისმგებლობას ჩვენი შეფასებისას. ეს სისტემა თუ დაინერგება, ჩვენც ანალოგიურად უნდა გვქონდეს შეფასების საშუალება.“

„თუ შეფასება იქნება ორმხრივი, ეს პროცესი ბევრად უფრო ჯანსაღი და სამართლიანი გამოვა“.

“

VIII. საოპოზიციო სისტემის განვითარება

”

„დემოტივირებული ადამიანი, რაც უნდა კომპეტენტური იყოს, მოტივაციის გარეშე ვერ გამოიყენებს თავის უნარებს. ამიტომ, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ რაღაცით დავიწყოთ“.

„არამატერიალური მოტივაციაც მნიშვნელოვანია“.

„დადებითი შეფასების მექანე ადამიანისთვის უნდა არსებობდეს დაწინაურება, წახალისება, დაჯილდოება“.

“

ჩემი პიროვნება

IX. წახალისების სახით ფულადი ჯილდოს გამოყენება

”

„მადლობა სასიამოვნოა, მაგრამ მოტივაციისთვის არ არის საკმარისი“.

„პირველ რიგში უნდა მოხდეს ფულადი წახალისება, რაც ზოგადად ყველა ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია“.

„მადლობასთან ერთად შესაძლებელია იყოს ჯილდოც, არა ფულადი, არამედ საჩუქრის სახით“.

“

X. ადამიანური ჩესუკისების მკათვის მკთეულის კოლის გუჰკე

„საწყის ეტაბზე უფრო ვხედავ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის როლს, პირველად თუ არ გაიწერება მიზანი სწორად, დიდი ალბათობით, მოხდება კამათი ან დამჭირდება გასაჩივრება, როდესაც დადგება შეფასების ეტაბი“.

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის კომპეტენცია უნდა იყოს ის, რომ შეისწავლოს საკითხი, გამოითხოვოს მასალები და, შესაბამისად, უშუალოდ დეპარტამენტის უფროსთან ერთად განიხილოს, რამდენად ობიექტურად არის შეფასებული ეს თანამშრომელი“.

ჩაჯომენდესი

”

„ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს უნდა ჰქონდეს შეფასების პროცესის და მიღებული შედეგების გაანალიზების ფუნქცია“.

“

XI. საჯარო სამსახურის ბიუროს როლის გაზრდა

”

„ბიურო უფრო აქტიურად უნდა იყოს ჩართული პროცესში, რადგან ჩანს, რომ იგი მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულთან თანამშრომლობს და საჯარო მოხელეებთან ასეთი მჭიდრო ურთიერთობა არ აქვს“.

“

ჯგუფური დისკუსიის სახელმძღვანელო კითხვარი შეუასების სისჯემის დანერგვა სახელმწიფო სტრატეგიაში

1

ნაწილი 1. შესავალი

მისალმება

- ▶ რა არის ფოკუს ჯგუფი?
- ▶ რამდენ ხანს გაგრძელდება ფოკუს ჯგუფში მუშაობა? რესპონდენტთა დარწმუნება იმაში, რომ მათი ვინაობა და პასუხების კონფიდენციალობა დაცული იქნება.
- ▶ ჩამწერი აპარატურის დანიშნულების ახსნა. დისკუსიის მოდერაციის ძირითადი წესები:
 - გულწრფელი რეაქციები და გულწრფელი პასუხები.
 - არ არსებობს „სწორი“ და „არასწორი“ პასუხები.
 - ხმამაღლა და გარკვევით საუბარი.

- თხოვნა მობილური ტელეფონების გამორთვასთან დაკავშირებით.
- ინფორმაცია, თუ როგორია საკანონმდებლო ჩარჩო შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით და რა ვალდებულება აქვს საჯარო სამსახურს, როგორია ვადები, რა პროცესები მიმდინარეობს ამ მიმართულებით საჯარო უწყებებში, რატომ შეირჩა ეს სამიზნე ჯგუფი.

2

ნაწილი 2: ზოგადი კითხვები

- ▶ გთხოვთ, წარმოადგინეთ თქვენი თავი; გვითხარით სახელი, გვარი, პოზიცია; რომელ სახელმწიფო სტრუქტურას წარმოადგენთ? რამდენი წელია, რაც საჯარო სამსახურში მუშაობთ და კონკრეტულად ამ უწყებაში?

3

ნაწილი 3: შეფასების სისტემის ზოგადი მიმოხილვა

- ▶ როგორ შეაფასებდით ამჟამინდელ ვითარებას შეფასების სისტემის კუთხით სახელმწიფო სტრუქტურებში? თუ არსებობს შეფასების სისტემა და რა მოდელები?

- ▶ თუ განსხვავდება მდგომარეობა სამინისტროებს შორის? თუ შეიძლება, დააკონკრეტეთ.
- ▶ თქვენი აზრით, რამდენად ხართ საჯარო მოხელეები ინფორმირებულები შეფასების სისტემის დანერგვის მიმართულებით არსებულ საკანონმდებლო ვალდებულებათა შესახებ? საიდან მიიღეთ ეს ინფორმაცია?

4

ნაწილი 4: შეფასების სისტემის უპირატესობები

- ▶ თქვენი აზრით, რა პოზიტიური ასპექტები/უპირატესობები გააჩნია შეფასების სისტემას? (ამცირებს სუბიექტივიზმს, ზრდის საჯარო მოხელის მოტივაციას და ა.შ.).
(მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეულ ჩამოთვლილ პუნქტზე კონკრეტულად და დაალაგეთ რანჟირების მიხედვით).
- ▶ რა ნაკლოვანებები აქვს შეფასების სისტემას?
(მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეულ ჩამოთვლილ პუნქტზე კონკრეტულად და დაალაგეთ რანჟირების მიხედვით).

- ▶ რა საფრთხეები/რისკები არსებობს შეფასების დანერგვისას?
(მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეულ ჩამოთვლილ პუნქტზე კონკრეტულად და დაალაგეთ რანჟირების მიხედვით)
- ▶ რა შესაძლებლობებს გთავაზობთ სწორად დანერგილი შეფასების სისტემა?
- ▶ როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა იყოს შეფასების სისტემის „owner“ და „pusher“? თქვენ თავს სად ხედავთ?

5

ნაწილი 5: შეფასების სისტემის საუკეთესო მოდელი

- ▶ თქვენი აზრით, როგორ გამოიყურება იდეალური შეფასების სისტემის მოდელი? რა კონკრეტულ პარამეტრებს მოიცავს? რა ღირებულებებს ეფუძნება?
- ▶ რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული ქმედითი შეფასების სისტემის პრაქტიკაში დანერგვა?
- ▶ თქვენი აზრით, რა უნდა ფასდებოდეს (შესრულებული სამუშაო, პიროვნული მახასიათებლები, კომპეტენციები, სხვა)?

- ▶ ვინ უნდა წარმართოს შეფასება?
- ▶ რა საფრთხეებს ხედავთ მხოლოდ უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასებაში?
- ▶ რა დადებითი და/ან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოჰყვეს თანამშრომელთა მიერ უშუალო უფროსის შეფასებას?
- ▶ როგორი უნდა იყოს მინისტრის მოადგილის ჩართულობა შეფასების სისტემაში?
- ▶ თქვენი აზრით, რა პერიოდულობით უნდა ფასდებოდნენ თანამშრომლები?
- ▶ თქვენი აზრით, რა უნდა იყოს დადებითი შეფასების შედეგი?
- ▶ როგორ ფიქრობთ, რა სახის მატერიალური შედეგი უნდა მოჰყვეს კარგ შეფასებას? რა არამატერიალური შედეგი უნდა მოჰყვეს კარგ შეფასებას?
- ▶ რა სახის ღონისძიებები უნდა დაიგეგმოს უარყოფითი შეფასების შედეგად?
- ▶ შედეგების გასაჩივრების რა მეთოდი უნდა არსებობდეს?

- ▶ ვინ უნდა დასახოს განვითარების მიზნები?
- ▶ როგორია HR როლი შეფასების სისტემის იმპლემენტაციის პროცესში?

6

ნაწილი 6: რეკომენდაციები

- ▶ თქვენი აზრით, როგორ უნდა შევამციროთ საფრთხეები?
(მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეულ ჩამოთვლილ პუნქტზე კონკრეტულად და დაალაგეთ რანჟირების მიხედვით).
- ▶ რამდენად ერთგვაროვანი მოდელი უნდა გამოიყენებოდეს სხვადასხვა უწყებაში?
(მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეულ ღონისძიებაზე/ქმედით ნაბიჯზე კონკრეტულად).
- ▶ რა კონკრეტული რეკომენდაცია და რჩევა გექნებათ სისტემის დამნერგავთათვის?

