



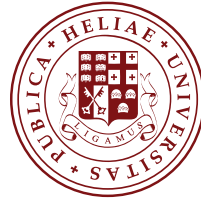
# საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ

2019





British Embassy  
Tbilisi



*მომზადებული და გამოსემულია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ. გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოსემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.*

2019

ნინო დოლიძე  
თინათინ კუპრაშვილი  
ეთერ ბურდული  
თამარ დალაქიშვილი  
ნინო ნოზაძე  
შოთა შაფაქიძე

# სარჩევნი

აბსტრაქტი .....	5
1. შესავალი .....	6
2. კვლევის აღწერა .....	7
2.1. კვლევის დიზაინი და მეთოდი .....	7
2.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები .....	8
3. საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროკავშირში .....	9
გარე ფაქტორები: .....	10
ორგანიზაციული ფაქტორები: .....	10
ინდივიდუალური ფაქტორები: .....	10
4. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა საქართველოში .....	12
5. თვისებრივი კვლევის შედეგები .....	16
5.1. დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასების პროცესის მიმართ .....	17
5.2. შეფასების სისტემაში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა და როლი .....	21
5.3. შეფასების სისტემის გავლენა ინდივიდუალურ საქმიანობაზე .....	24
5.4. შეფასების სისტემის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე .....	29
5.5. შეფასების სისტემის სამართლებრივი შედეგები .....	32
5.7. შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსებულ პროცესთან დაკავშირებული რისკები და საფრთხეები .....	38
5.8. შეფასების პერიოდულობა და შუალედური შეფასების დანიშნულება .....	41
5.9. შეფასების შედეგების გასაჩივრება: .....	42
5.10. გენდერის ფაქტორის შესაძლო გავლენა შეფასების პროცესზე .....	43
6. შეჯამება და რეკომენდაციები .....	43
6.1. რეკომენდაციები .....	47
გამოყენებული წყაროები .....	49
დანართი 1 – კვლევის პროცესის და გამოყენებული მეთოდოლოგიის აღწერა .....	51

დანართი 2 – სიდრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა – ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტემენტის წარმომადგენლები .....	52
დანართი 3 – სიდრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა – მეორე რანგის მთხელები (საშუალო რგოლის მენეჯერები და დეპარტამენტების უფროსები).....	56
დანართი 4 – სიდრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა – საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელი .....	59
დანართი 5 – ფოკუს ჯგუფის საორიენტაციო კითხვარი – მესამე და მეოთხე რანგის საჯარო მთხელები.....	62
დანართი 6 – სიდრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა – ექსპერტები .....	65

## აბსტრაქტი

წარმოდგენილი ნაშრომი მოიცავს 2019 წელს ჩატარებული კვლევის ანგარიშს, რომელიც შეისწავლიდა საქართველოს საჯარო სექტორის ცენტრალურ უწყებებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პირველად შედეგებს, შეფასების პირველი ციკლის განხორციელების შემდეგ. კვლევამ მოიცვა პირველი და მეორე რანგის მოხელეებთან და ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან სიღრმისეული ინტერვიუები, მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეებთან ფოკუს-ჯგუფები და ინტერვიუები ექსპერტებთან და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელთან. კვლევის შედეგად გამოვლინდა არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემისადმი. ანგარიშში წარმოდგენილია როგორც პოზიტიური აღქმები, ასევე ნეგატიური შეფასებები და ხარვეზები, რომლებიც, რესპონდენტების აზრით, სისტემის ეფექტურ განხორციელებას უშლის ხელს.

საერთო ჯამში, შეფასების მექანიზმის დამკვიდრება პოზიტიურ და საჭირო ნაბიჯად აღიქმება, თუმცა, ნეგატიურად ფასდება უშუალოდ განხორციელებული პროცესების კონკრეტული ასპექტები, კერძოდ: შეფასების სისტემის აღქმა დამატებითი ბიუროკრატიული პროცედურად, რომელსაც არ მოაქვს ქმედითი და ხელშეწყობის შედეგი ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდისათვის; შუა რგოლის მენეჯერთა დაბალი ჩართულობა; სტრატეგიული დაგეგმვის სისუსტე საჯარო ორგანიზაციებში, რაც აფერხებს დასახული მიზნების შესრულების შეფასებას ინდივიდუალურ დონეზე; შეფასების სისტემის სამართლებრივი და ფაქტობრივი შედეგების არაეფექტურობა და არათანაზომიერება; შეფასების პროცესის არაობიექტურობა და სხვა.

გამოვლინდა ასევე ფაქტორები, რომლებიც შეფასების სისტემის დასახვეწად არის აუცილებელი, როგორებიცაა, მაგალითად: თანამშრომლის მიერ მენეჯერის შეფასება; ელექტრონული პლატფორმის ან პროგრამის შემუშავება პროცესის ეფექტიანობის გასაზრდელად; შეფასების ინდიკატორებისა და კრიტერიუმების სტანდარტიზება და ქულების უფრო დეტალური კალიბრაციის შემუშავება.

კვლევის შედეგად ჩამოყალიბდა რამდენიმე რეკომენდაცია, რომლებიც, მკვლევართა აზრით, ხელს შეუწყობს შეფასების სისტემის შემდგომ დახვეწას. რეკომენდაციები მიმართულია ცვლილებების გასატარებლად როგორც სექტორულ, ასევე ორგანიზაციულ დონეებზე. შესაბამისად, რეკომენდაციათა ნაწილის განხორციელებაში ძირითადი როლი საჯარო სამსახურის ბიუროსა და პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიმღებებს ეკისრება, ხოლო ნაწილის შესრულება შესაძლებელია კონკრეტული უწყებების ადამიანური რესურსებისა და შუა რგოლის მენეჯმენტის ჩართულობით.

# 1. შესავალი

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მიღებითა და ამოქმედებით, 2017 წლის 1 ივლისიდან, საჯარო მმართველობის მიმდინარე რეფორმის უმნიშვნელოვანესი ეტაპი დაიწყო. რეფორმის აქტუალობა ცალსახად განაპირობა საჯარო სამსახურში არსებულმა პრობლემებმა. პროცესი კიდევ უფრო გაამყარა საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების დღის წესრიგმა, რომელიც, მთელ რიგ რეფორმებთან ერთად, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის, საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი ახალი კანონისა და კადრების მართვის გამჭვირვალე სისტემის შექმნას ითვალისწინებდა (საქართველოს მთავრობის დადგენილება №627, 2014).

2014 წლის 18 ივლისს ხელმოწერილი ასოცირების ხელშეკრულების ძალაში შესვლის შემდეგ, 2016 წლიდან აქტიურად დაიწყო მუშაობა საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში ნაკისრი ვალდებულების შესრულების კუთხით. შედეგად, 2018 წლის სექტემბერში, OECD/SIGMA-ს, ევროკომისიისა და საქართველოს მხარეები შეთანხმდნენ ერთობლივ პროგრამაზე, რომლის მიხედვითაც განხორციელდებოდა საჯარო სამსახურის რეფორმა. შეთანხმებული კონცეფცია, ბუნებრივია ეფუძნებოდა SIGMA-ს და ევროკომისიის მიერ აღიარებულ საჯარო მმართველობის პრინციპებს, კერძოდ: პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტის ჩამოყალიბება, პოლიტიკის განხორციელების ეფექტური სისტემების შემუშავება და სხვა. საჯარო სამსახურის რეფორმის სტრატეგიული ჩარჩო, SIGMA-ს ფარგლებში ევროკომისიის 6 ფუნდამენტურ საკითხთა შორის პირველი და უმნიშვნელოვანესია; ამავე დოკუმენტში ხაზგასმულია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს სწორედ საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ეკონომიურობის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით შეფასება წარმოადგენს (OECD/SIGMA, 2019).

საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიზანია საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის დანერგვა. შესაბამისად, აღნიშნული კვლევა შეისწავლის სწორედ საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებებსა და აღქმებს საჯარო სექტორში დანერგილი შეფასების სისტემის მიმართ.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებში საჯარო უწყებებისათვის აღნიშნულია, რომ საჯარო მოხელეების შეფასება არის საჯარო მოხელეების მიერ მათი მიზნების მიღწევისა, დაკისრებული ფუნქციების შესრულების და კომპეტენციების შეფასება. შეფასების მიზანი კი არის „მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებების... დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება“ (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, გვ.3). ბიურო აქვე აზუსტებს, რომ შეფასება, პირველ რიგში, არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო მოხელის მიერ, დროის კონკრეტულ მონაკვეთში შესრულებული სამუშაოს გაზომვას და შეფასებას კანონმდებლობით დადგენილი მეთოდებითა და კრიტერიუმებით (ibid, გვ 23).

შეფასების პროცესი ასევე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარებისთვისაც, ვინაიდან სტრატეგიული ამოცანებისა და მიზნების მიღწევა დაკავშირებულია თითოეული საჯარო მოხელის მიღწეულ შედეგზე. შეფასების სისტემა ეხმარება საჯარო დაწესებულებასა და საჯარო მოხელეს, განსაზღვრონ თავიანთი საქმიანობის მიზნები და მოსალოდნელი შედეგები, ასევე, შეაფასონ მიზნების მიღწევის ხარისხი და იზრუნონ არსებული პრობლემების მოგვარების გზებზე (Fedee, 2019).

## 2. კვლევის აღწერა

### 2.1. კვლევის დიზაინი და მეთოდი

წარმოდგენილი დოკუმენტი ასახავს 2019 წლის ივლისი – დეკემბრის პერიოდში განხორციელებული კვლევის ანგარიშს, რომელიც გაეროს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით ჩატარდა საქართველოს საჯარო სექტორში, შემდეგ სამინისტროებში:

- საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო;
- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო;
- საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;
- საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
- საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო;
- საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;
- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო.

პირველადი მონაცემების მოპოვება განხორციელდა თვისებრივი მეთოდით, რომლის ფარგლებშიც ჩატარდა 26 სიღრმისეული ინტერვიუ და 11 ფოკუს-ჯგუფი. მათ შორის, 3 სიღრმისეული ინტერვიუ ჩატარდა ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტებთან, რომლებიც ჩართულები იყვნენ სხვადასხვა უწყებაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში; ასევე, ევროპულ ქვეყნებში მოხელეთა შეფასების სისტემების თავისებურებების შესასწავლად, ორი ინტერვიუ ჩატარდა უცხოელ ექსპერტებთან, შვედეთისა და ესტონეთის წარმომადგენლებთან.

რესპონდენტთა ჯგუფები	რაოდენობა
მესამე და მეოთხე რანგის (1 წელზე მეტი სამსახურეობრივი გამოცდილების მქონე) საჯარო მოხელეები	11 ფოკუს-ჯგუფი
საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერები	13 ინტერვიუ
ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლები	7 ინტერვიუ
საჯარო სამსახურის ბიურო	1 ინტერვიუ
შეფასების სისტემის პროცესში სხვადასხვა ეტაპზე ჩართული ექსპერტები/ კონსულტანტები.	3 ინტერვიუ
უცხოელი ექსპერტები	2 ინტერვიუ



## 2.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები

კვლევის მიზანს წარმოადგენს საჯარო მოხელეთა – (ოთხივე რანგის, მინიმუმ 1 წელზე მეტი სტაჟით) და ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯერების წარმოდგენებისა და აღქმების შესწავლა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ. ამ მიზნის ქვეშ გაერთიანდა რამდენიმე ამოცანა:

- ქვედა რგოლის მოხელეთა, შუა რგოლის მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების წარმომადგენლების ცნობიერების დონის განსაზღვრა საქმიანობის შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით და შესაბამისი სამინისტროებისთვის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის სპეციალური მოდელის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- შეფასების სისტემის სარგებელისა და ხარვეზების შესახებ მათი შეხედულებების განსაზღვრა თითოეული სამინისტროს მიხედვით;
- განსაზღვრა, თუ როგორ აფასებენ ქვედა რგოლის მოხელეები/მენეჯერები/ადამიანური რესურსების მენეჯერები შეფასების სისტემის გავლენას შემდეგ საკითხებზე: (1) ინდივიდუალური საქმიანობა, (2) ორგანიზაციული საქმიანობა, (3) უშუალო ხელმძღვანელთან ურთიერთობა და (4) კოლეგებთან ურთიერთობა;
- განსაზღვრა, თუ რამდენად აღიქვამენ შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესს მოხელეები/მენეჯერები, როგორც დახმარებასა და უკუკავშირს ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და შუა რგოლის მენეჯერების მხრიდან. ასევე, უკვე გაუმჯობესებული ასპექტების გამოვლენა და მოხელეთა რეკომენდაციების წარმოდგენა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის სხვა საჯარო ორგანიზაციებში წარმატებით დანერგვის მიზნით.

## 2.3 კვლევის პროცესის სირთულეები და შეზღუდვები

კვლევის ერთ-ერთი სირთულე დაკავშირებულია ფოკუს-ჯგუფების ჩატარების ლოკაციასთან. შერჩეული შვიდი უწყებიდან, მხოლოდ საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს ფოკუს-ჯგუფი ჩატარდა უწყების გარეთ. კვლევაში მონაწილე დანარჩენი ექვსი უწყების თხოვნით, ფოკუს-ჯგუფები ჩატარდა სამინისტროების შენობებში. სავარაუდოა, რომ ამ ფაქტორმა უარყოფითად იმოქმედა მოხელეთა გახსნილობასა და ინფორმაციის გულახდილად გაზიარების სურვილზე, რაც გასათვალისწინებელია კვლევის შედეგების ობიექტურობის შეფასების დროს.

კვლევის პროცესში, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროში განხორციელდა მნიშვნელოვანი რეორგანიზაცია, რომლის გამო ვერ მოხერხდა შესაბამის რესპოდენტებთან კომუნიკაცია და ფოკუს-ჯგუფების ჩატარება.



### 3. საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროკავშირში

#### 3.1. შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვისა და შეფასების სისტემის დანერგვა

ევროპული სახელმწიფოების საჯარო მმართველობის სისტემაში შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვა (performance management), როგორც თანამედროვე ადმინისტრირების კონცეფცია, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ბოლო ათწლეულის განმავლობაში იძენს. მას განმარტავენ, როგორც „მოქმედებას შესრულებული სამუშაოდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე“ (Bouckaert and van Dooren 2009, გვ. 156, ციტ. Hammerschmid and Löffler, 2015, გვ. 50). OECD-ს განმარტებით, ის განისაზღვრება, როგორც მენეჯმენტის ციკლი, რომლის ფარგლებში დადგენილია შესრულებული სამუშაოს მიზნები და ამოცანები; მენეჯერებს აქვთ მათი მიღწევისათვის აუცილებელი ავტონომიურობა და მოქნილობა; ორგანიზაცია ახორციელებს რეალურად შესრულებული სამუშაოს გაზომვასა და შეფასებას; მიღებული ინფორმაცია კი გამოიყენება ოპერაციების დაგეგმვის, ისევე, როგორც მოხელეთა ნახალისების, დასჯის თუ სხვა სანქციების შესამუშავებლად (OECD, 2005, გვ. 59, ციტ. Hammerschmid and Löffler, 2015, გვ. 50). მისი წარმატება და გამოყენების ინტენსივობა დამოკიდებულია კონკრეტულ ქვეყანაში არსებულ საჯარო მმართველობის ტრადიციასა და მოდელზე – ახალი საჯარო მენეჯმენტის ქვეყნებში ის რეფორმის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს, ხოლო ტრადიციული ბიუროკრატიული ადმინისტრირების პირობებში მისი ინსტიტუციონალიზაცია ნაკლებად ეფექტურად მიმდინარეობს (Hammerschmid and Löffler, 2015, გვ. 49). ეს ეხება როგორც ევროპის განვითარებულ სახელმწიფოებს, ასევე ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის იმ ქვეყნებს, სადაც თანამედროვე ადმინისტრირების ჩამოყალიბება 90-იანი წლებიდან დაიწყო. მაგალითად, ესტონეთსა და ლიეტუვაში, რომლებიც ახალი საჯარო მენეჯმენტის მოდელს ამკვიდრებენ, შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვის ინსტრუმენტები მეთად ეფექტურია, ვიდრე პროფესიული ბიუროკრატიული საჯარო ადმინისტრირების პირობებში (მაგ., უნგრეთი) (Bouckaert et al. 2011, cit. Hammerschmid and Löffler, 2015, გვ. 63).

Pollitt and Bouckaert აღნიშნავენ, რომ განსაკუთრებით წარმატებულად შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვა ხორციელდება ე.წ. „მოდერნიზატორ“ ქვეყნებში, როგორებიცაა: დანია, ფინეთი, გაერთიანებული სამეფო, ნედერლანდები, შვედეთი. საინტერესოა, რომ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვის ინსტიტუციონალიზაციის ტენდენცია ძლიერია ასევე იმ ქვეყნებში, რომლებზეც დიდი გავლენა იქონია ფინანსურმა კრიზისმა, როგორებიცაა: პორტუგალია, ირლანდია და ესტონეთი. რაც შეეხება ნაპოლეონური ტრადიციის ქვეყნებს (საფრანგეთი, იტალია და ესპანეთი) და ასევე კონტინენტური ევროპის ზოგიერთ სახელმწიფოს (ავსტრია, გერმანია, უნგრეთი) – მათ შემთხვევაში, შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვის დამკვიდრება არ წარმოადგენს საჯარო მმართველობის რეფორმის მთავარ ფოკუსს. გამონაკლისს წარმოადგენს სერბეთი, სადაც, ავტორთა ვარაუდით, რეფორმის მიმართულებები დეტერმინირებულია ევროკავშირში გაწევრიანების მისწრაფებით და ევროკავშირის მხრიდან ინიცირებული მხარდამჭერი პროგრამებით (ასეთის მაგალითად შესაძლებელია დასახელდეს SIGMA-ს საჯარო მმართველობის პრინციპები) (Meyer-Sahling 2012, Bouckaert et al. 2011, ციტ. Hammerschmid and Löffler 2015).

რაც შეეხება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასებას (performance appraisal), სამეცნიერო ლიტერატურაში მისი განსხვავებული განმარტებები გვხვდება. თუმცა, მკვლევართა დიდი ნაწილი თანხმდება, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების მიზანი უნდა იყოს ინფორმაციის შეგროვება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში გადაწყვეტილებების მიღებას, მოხელეთა ინდივიდუალური სამუშაო ეფექტურობისა და მოტივაციის გაზრდის მიზნით, რაც, საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციული ეფექტურობის ზრდას გამოიწვევს (Staronova 2017, გვ. 12).

საჯარო მმართველობის მკვლევარები შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვისა და შეფასების სისტემის ეფექტურობის სხვადასხვა ფაქტორებს განსაზღვრავენ. მათი კატეგორიზაცია შეიძლება სამ ჯგუფად: გარე (სექტორული), ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ფაქტორები.

## **ბარე ფაქტორები:**

ერთ-ერთი ცვლადი, რომელიც მკვლევართა აზრით, გავლენას ახდენს საჯარო სექტორის მოტივაციაზე და შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს ეფექტურობაზე, არის სოციალური ზეგავლენის პოტენციალი (Societal Impact Potential). ის განსაზღვრავს, რა წვლილი შეაქვს მოხელის სამუშაოს საზოგადოების კეთილდღეობაში. ფაქტობრივად, ეს ცვლადი გულისხმობს საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვნების აღქმას და შეიძლება, უფრო ფართო განმარტებით, მივიჩნიოთ მთლიანად საჯარო სექტორის, როგორც დასაქმების სფეროს, პრესტიჟულობისა და სარგებლიანობის საზომად (Van Loon et al, 2018, გვ. 141). სხვა ფაქტორებს შორის სახელდება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა და პოლიტიკური ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა (Kroll, 2015, Hammerschmid et al. 2014 cit, Hammerschmid and Löffler 2015).

## **ორგანიზაციული ფაქტორები:**

ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორია საჯარო მოხელის ავტონომიურობისა და დამოუკიდებლობის ხარისხი, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს მოხელის მოტივაციაზე და ეფექტურობაზე (Lynggaard et al, 2018, გვ. 333). ის ორგანიზაციულ ფაქტორებს მიეკუთვნება იმდენად, რამდენადაც, მკვლევართა აზრით, ავტონომიურობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის მხრიდან ხდება. სამუშაოს ავტონომიურობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მაღალ დისკრეციას გულისხმობს. შესაბამისად, ის პოზიტიურად მოქმედებს როგორც მოხელის მოტივაციაზე, ასევე შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე; ის, ასევე, საშუალებას აძლევს საჯარო მოხელეს, თავად გაანაწილოს დრო და ძალისხმევა შესასრულებელ ფუნქციებს შორის და, ფაქტობრივად, თავად განსაზღვროს პრიორიტეტული მიზნები და ამოცანები (ibid. გვ. 335).

სხვა ფაქტორებს შორის აღსანიშნავია ორგანიზაციული რეგულაციები და მენეჯერის ხშირი ინტერვენცია სამუშაო პროცესში (Lynggaard et al, 2018, გვ.335), ასევე კონტროლისა და ანგარიშგების მექანიზმებისა და სისტემების და შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ანაზღაურების სისტემის (pay for performance) არსებობა (Hammerschmid, 2015, გვ. 50). დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციული ეფექტურობის შეფასებისა და გაზომვის მექანიზმების არსებობას, სტრატეგიული მიზნების სიცხადესა და დასახული ამოცანების კომპლექსურობას, ისევე, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ინოვაციურობას, რაც შედეგზე ორიენტირებულ რეფორმირებას უზრუნველყოფს (Kroll, 2015, Hammerschmid et al. 2014, Pollitt & Bouckaert 2004, Moynihan, Pandey 2010, ციტ. Staronova 2017, გვ.7).

## **ინდივიდუალური ფაქტორები:**

ინდივიდუალურ ფაქტორებს შორის მკვლევართა ინტერესი საჯარო სექტორის მოტივაციაზე (Public Sector Motivation, PSM) არის მიმართული. PSM, ზოგადად პოზიტიურ ზემოქმედებას ახდენს შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე; თუმცა, მნიშვნელოვანია, რამდენად გამართულია ორგანიზაციული რეგულაციები და განსაზღვრულია სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები. გამართული რეგულაციების არარსებობის პირობებში მოხელე ფოკუსირებულია იმ ფუნქციების განხორციელებაზე, რომლებიც პრიორიტეტს მხოლოდ მისი მოსაზრებით წარმოადგენს და შესაძლოა აცდენილი იყოს საერთო სტრატეგიულ მიზნებს (Lynggaard et al, 2018, გვ. 347).

ინდივიდუალურ დეტერმინანტებს შორის გამოიყოფა საჯარო ორგანიზაციის მენეჯერთა აღქმები, დამოკიდებულებები და სოციალური ნორმები (Moynihan and Pandey 2010; Taylor 2011; Kroll 2012; Moynihan et al. 2012, ციტ. Hammerschmid, 2015, გვ. 61). სხვადასხვა ავტორთა აზრით, გაცილებით ნაკლები დატვირთვა აქვს ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა: მოხელის ასაკი, განათლების დონე, სამუშაო გამოცდილება და სხვა (Hammerschmid, 2015, გვ. 61).

### **3.2. შეფასების სისტემის მოდელები და საკანონმდებლო რეგულაცია ევროპის სახელმწიფოების მაგალითზე**

ევროკავშირის სახელმწიფოებში არ არსებობს ერთგვაროვანი მიდგომა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის სამართლებრივი რეგულირების ან პროცესის სტანდარტიზაციის თვალსაზრისით. შეფასების სისტემის რეგულირება თითოეული წევრი სახელმწიფოს ეროვნული სამართლებრივი სისტემის ნაწილს წარმოადგენს (საია, 2016, გვ.7-8). ქვეყანათა უმეტესობაში შესრულებული სამუშაოს შეფასება სავალდებულო პროცედურაა და საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის ქვემდებარე აქტებით რეგულირდება. გამონაკლისს წარმოადგენენ ბელგია და ესპანეთი, სადაც შეფასებას არეგულირებს ორგანული კანონები. ზოგიერთ ქვეყანაში მოხელის შეფასება საჯარო სექტორსა და პროფკავშირებს შორის კოლექტიური შეთანხმების ნაწილია და პროცესში პროფკავშირების აქტიურ ჩართულობას ითვალისწინებს (მაგალითად: დანია, ფინეთი, ირლანდია, შვედეთი, ნორვეგია). ავსტრია წარმოადგენს იშვიათ გამონაწილს, სადაც შესრულებული სამუშაოს შეფასება არ არის კანონით სავალდებულო და სექტორულ დონეზე არც ხორციელდება (Staronova 2017, გვ. 16-17).

როგორც ითქვა, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები ქვეყნების მიხედვით განსხვავდება, განხორციელების სხვადასხვა ეტაპებისა და პროცედურების მიხედვით. მაგალითად, განსხვავებულია შეფასების მოდელი, პერიოდულობა, შეფასება გამოსაცდელი ვადის პერიოდში, სამართლებრივი თუ პროცედურული შედეგები და ა.შ. ძირითადად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებად მოიაზრება კარიერული დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება, დაჯილდოვება, მობილობა, გათავსუფლება, საკონსულტაციო მუშაობა და ა.შ. (Staronova 2017, გვ.9). ამასთან ერთად, საუბარია შეფასების განსხვავებულ მოდელებზე არა ორგანიზაციების მიხედვით, არამედ მოხელეთა რანგირების შესაბამისად. მაგალითად, მეცნიერთა ნაწილი თვლის, რომ მაღალი რგოლის მენეჯერების შეფასების სისტემა განსხვავებული უნდა იყოს ქვედა რგოლში გამოყენებული მიდგომისაგან და მოიცავდეს მენეჯერული და ლიდერობის უნარების შეფასებასაც (Cleveland et al (2006), Kuperus, Rode 2016, ციტ. Staronova 2017, გვ.10). ევროპის სახელმწიფოებში, ყველაზე მეტად გავრცელებულია ყოველწლიური შეფასება (ბელგია, ბულგარეთი, ხორვატია, ჩეხეთი, კიპროსი, ესტონეთი, ფინეთი საფრანგეთი, საბერძნეთი, იტალია, ლატვია, ლიტვა, ნორვეგია, რუმინეთი, სერბეთი, სლოვაკეთი, შვედეთი, შვეიცარია). თუმცა, გვხვდება შემთხვევები, როდესაც შეფასება ტარდება წელიწადში ორჯერ (უნგრეთი, ირლანდია, მალტა), ორ წელიწადში ერთხელ (პოლონეთი, პორტუგალია); ზოგ შემთხვევაში კი სიხშირე განისაზღვრება ორგანიზაციული საჭიროებიდან გამომდინარე, ხოლო თავად პროცესი დეცენტრალიზებულია (დანია, ნედერლანდები, გერმანია). ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, როგორც წესი, მოხელე თავის კარიერის განმავლობაში შესაძლოა სულ ორჯერ ან სამჯერ შეფასდეს, ხოლო შეფასების პროცესში ჩართულია პროფკავშირები ან სხვა გარე დაინტერესებული მხარე (Staronova 2017, გვ. 22-23). ევროპის ზოგიერთ სახელმწიფოში გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში, ან დასაქმებიდან პირველი წლის მანძილზე მოხელის შეფასება საერთოდ არ ხდება (გერმანია, ხორვატია, სერბეთი, სლოვაკეთი, სლოვენია, პორტუგალია) (ibid. გვ. 19). აღსანიშნავია, რომ ევროპული ქვეყნების დიდი ნაწილი იყენებს უშუალო ხელმძღვანელის/მენეჯერის მიერ თანამშრომლის შეფასების მოდელს. თუმცა, უნდა იქვას, რომ სულ უფრო იზრდება იმ ქვეყნების რიცხვი, სადაც შეფასების კომბინირებული მიდგომები იწერება, როგორებიცაა თვითშეფასება, 360-გრადაუსიანი ან 180-გრადაუსიანი შეფასება, ზემდგომი ხელმძღვანელის შეფასება, ჯგუფური შეფასება და ა.შ. (ibid., გვ. 28).

იმ ქვეყნების ჩამონათვალი, რომლებშიც საქართველოს მსგავსად, კარიერაზე დაფუძნებულ საჯარო სამსახურის სისტემას ვხვდებით, შემდეგია: შვედეთი, ფინეთი, ხორვატია, უნგრეთი, ნიდერლანდები, დანია, საფრანგეთი, ავსტრია, გერმანია, ლიეტუვა, ლატვია, ესტონეთი, ჩეხეთი, პოლონეთი და სლოვაკეთი. ზოგადად კი ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები საჯარო მოხელეთა შეფასების სამ ძირითად მოდელს იყენებენ, ესენია: ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელი და შერეული მოდელი, რომელსაც ახასიათებს როგორც ტრადიციული, ასევე, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების მოდელის ელემენტებიც. ამასთან, შერეული მოდელი რეკომენდებულია იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის საწყის ეტაპზე იმყოფებიან; შერეული მოდელი გამოიყენება ტრადიციული მმართველობის კულტურიდან თანამედროვე საჯარო სამსახურის ეტაპზე გარდამავალ პერიოდში, რადგან ეს მოდელი უზრუნველყოფს ორივე სისტემის ელემენტების ერთობლივ ფუნქციონირებას (Demmke, 2004).

## **4. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა საქართველოში**

### **4.1. საჯარო მოხელეთა შეფასების მექანიზმი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით**

საჯარო სამსახურის 1997 წლის კანონით დარეგულირდა საქართველოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები, საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული ურთიერთობები და საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირის სამართლებრივი მდგომარეობა. კანონში ასევე გათვალისწინებული იყო საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა შეფასების მექანიზმი, რომელიც, ნაცვლად შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა, ითვალისწინებდა დასაქმებულის ატესტაციას სამ წელიწადში ერთხელ, პროფესიული უნარ-ჩვევების, კვალიფიკაციისა და კონკრეტული პოზიციისადმი მოხელის შესაბამისობის განსაზღვრის მიზნით (საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1997, თავი VIII, მუხ. 81-82). უნდა ითქვას, რომ ატესტაცია წლების მანძილზე ფორმალურ პროცედურად იყო ქცეული და უწყებათა უმეტესობაში არც ტარდებოდა. 2017 წლის 1 ივლისს ძალაში შევიდა საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონი, რომელიც ამკვიდრებს მოხელეთა შეფასებას შესრულებული სამუშაოს მიხედვით<sup>1</sup> (საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ 2015, თავი I, მუხლი 3მ).

შესრულებული სამუშაოს შეფასება წარმოადგენს დამსახურებაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ პრინციპს და სავალდებულოა ყველა რანგის მოხელისათვის მინიმუმ წელიწადში ერთხელ (მუხლები 11, 53). აღნიშნულ საკითხს დამატებით არეგულირებს „პროფესიული საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების წესის შესახებ“ მთავრობის N220 დადგენილება. კანონი ასევე ადგენს, რომ გამოსაცდელი ვადით დასაქმებული საჯარო მოხელის შეფასება უნდა განხორციელდეს კვარტალში ერთხელ (საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220).

რაც შეეხება უშუალოდ შეფასების პროცესს, მთავრობის დადგენილებით გათვალისწინებულია შეფასების 4-დონიანი შკალა:

<sup>1</sup> „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონით შეფასების ერთიანი მიდგომის მიღებამდე, მოხელეთა შეფასება, ძირითადად, შესრულებული სამუშაოს, კომპეტენციებისა და ფუნქციების მიხედვით ქართული საჯარო სამსახურის ცენტრალური უწყებებისა და სსიპების ნაწილში ხორციელდებოდა, ადამიანური რესურსებისა და ადმინისტრაციის ინიციატივით. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მიდგომა ხელს უწყობდა კონკრეტულ უწყებებში ეფექტიანობის ზრდას, ამავდროულად, ეს ზრდიდა სუბიექტურობის რისკს და არათანაბარ პირობებში აყენებდა სხვადასხვა უწყების მოხელეებს. თავად შეფასების პროცესიც უმეტესწილად არ იყო მკაფიოდ დარეგულირებული და სისტემატიზებული.



- 1) შესრულებული სამუშაოს საუკეთესო შეფასება – საუკეთესოდ შესრულდა მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო;
- 2) შესრულებული სამუშაოს კარგი შეფასება – კარგად შესრულდა მოვალეობა;
- 3) შესრულებული სამუშაოს დამაკმაყოფილებელი შეფასება – ნაწილობრივ კარგად შესრულდა დავალება და საჭიროებს გაუმჯობესებას;
- 4) შესრულებული სამუშაოს არადააკმაყოფილებელი შეფასება – არ შესრულდა მოვალეობები.

(წყარო: საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, მუხლი 53; საჯარო სამსახურის ბიურო, მოხელის პრაქტიკული სახელმძღვანელო, 2017, გვ.47).

შეფასების პროცესში მონაწილე მხარეები არიან: ა) საჯარო მოხელე; ბ) უშუალო უფროსი და გ) ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი. მოხელეს აქვს შეფასების ობიექტურად, კანონიერად და სამართლიანად ჩატარების მოთხოვნისა და შედეგების გასაჩივრების უფლება (საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220). მსგავსად ევროკავშირის ბევრი ქვეყნის მაგალითისა, კანონის თანახმად, შეფასების სუბიექტია პროფესიული საჯარო მოხელე და შეფასების სისტემის ნაწილს არ წარმოადგენს პოლიტიკური თანამდებობის პირი, ადმინისტრაციული ან შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი. მოხელე შეფასებას ექვემდებარება იმ შემთხვევაში, თუკი იგი ასრულებს სამსახურებრივ მოვალეობას არანაკლებ 3 თვის განმავლობაში, რაც ასევე თანხვედრაშია ევროპულ პრაქტიკასთან (საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 2015, მუხლი 53,5; მუხლი 4, 1(ა), საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220, მუხლი 6)<sup>2</sup>.

## 4.2. საჯარო მოხელეების შეფასების სისტემის დანერგვის ეტაპები და გამოწვევები ქართულ საჯარო სექტორში

საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მოხელეთა ერთიანი შეფასება პირველად 2018 წელს განხორციელდა. საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშავა შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები, რომლებიც გაზიარებულ იქნა საჯარო დაწესებულებებთან. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციებს ჰქონდათ თავისუფლება, თავად შეემუშავებინათ შეფასების წესი, ისევე, როგორც განესაზღვრათ მეთოდი და პროცედურა, დაწესებულებათა უმრავლესობა აღნიშნულ რეკომენდაციას დაეყრდნო, რის შედეგადაც ბევრ დაწესებულებაში განმეორდა შეფასების სისტემის მსგავსი მოდელები თუ სისტემის ერთი და იგივე ელემენტები (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2018).

შეფასების სისტემა სამი ძირითადი ეტაპისგან შედგება: შეფასების დაგეგმვა, შუალედური შეფასება (შუალედური შეფასების რაოდენობა და პერიოდულობა განისაზღვრება უწყების მიერ) და საბოლოო შეფასება. შეფასების პროცესის აუცილებელი ასპექტებია შეფასების შედეგებზე უკუკავშირი და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისთვის ინფორმაციის მიწოდება. დაგეგმვა შეფასების უშუალო პროცედურის დაწყებამდე მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს; ხოლო პროცედურის შემდეგ არსებითია მისი შედეგების შეჯამება და გაანალიზება შემდგომი რეაგირებისათვის. ამ ორ ეტაპზე განსაკუთრებით აღსანიშნავია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების მაღალი ჩართულობის მნიშვნელობა და პროცესის ფასილიტაცია. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური დაგეგმვის ფაზაზე განსაზღვრავს შეფასების პერიოდულობასა და პროცესთან დაკავშირებულ სხვა ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა: შეფასების კომპეტენციებისა და კონკრეტული კრიტერიუმების გაწერა, შეფასების პროცესში თანამონაწილეობა და სხვა. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ასევე აჭამებს შეფასების შედეგებს, ხოლო შეფასების ანალიზს წარუდგენს უწყების ხელმძღვანელობას, რომელთან განხილვისა და შეთანხმების საფუძველზეც იგეგმება მომდევნო რეაგირებები და მუშავდება ინდივიდუალური განვითარების გეგმები (საჯარო სამსახურის ბიურო, შეფასების სისტემა, 2017).

<sup>2</sup> ევროპის ქვეყნების პრაქტიკის გასაცნობად, იხ. საია, 2016, თავი 4, გვ.13, Staronova, 2017

სატარო მოხელის შეფასებისათვის გამოიყენება მიზნების შესრულების მართვის, ფუნქციებისა და კომპეტენციების შეფასების მეთოდები. ამასთან, ბიუროს რეკომენდაციით, უფრო მარტივად დასაწერად კომპეტენციების მიხედვით შეფასება მიიჩნევა, რადგან „ის არ მოითხოვს ორგანიზაციაში სტრატეგიული გეგმის არსებობას და სამუშაო გეგმებით მუშაობის პრაქტიკას“ (სატარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, გვ.4). უშუალო ხელმძღვანელი მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომელს შეფასების საწყის ეტაპზე აწვდის ინფორმაციას შეფასების მეთოდის, მიზნებისა და საკითხების შესახებ. თითოეული კომპეტენცია ფასდება ინდივიდუალურად, საბოლოო შეფასება კი მიიღება ქულათა საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით. რაც შეეხება შეფასების პროცესს, შეფასების გაცნობა, შესრულებული სამუშაოს განხილვა და შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა უნდა მოხდეს შეფასების ინტერვიუს შეხვედრაზე (ibid. გვ.7). პროცესს მეტ გამჭვირვალობას სძენს ისიც, რომ როგორც კომპეტენციების გაცნობის ეტაპზე, ასევე შეფასების შუალედური და საბოლოო შედეგების გაცნობის დროს, შენიშვნის სახით საკუთარი მოსაზრების დაფიქსირების შესაძლებლობა აქვს როგორც შემფასებელს, ისევე მოხელეს, რაც ორივე მხარის ხელმოწერით მტკიცდება (ibid. დანართები 1-3).

რაც შეეხება შეფასების შემდგომ რეაგირებას, მოხელის მიერ ზედიზედ ორი წლის განმავლობაში მიღებული არადაამაკმაყოფილებელი შეფასების შედეგად ხდება მოხელის თანამდებობიდან გათავისუფლება, ხოლო შეფასებაზე უარის თქმა წარმოადგენს მძიმე დისციპლინურ გადაცდომას. ეს უკანასკნელიც შესაძლებელია გახდეს მოხელის თანამდებობიდან გათავისუფლების საფუძველი (სატარო სამსახურის შესახებ კანონი, მუხლი 107.1. მუხლი 53.7). როგორც არადაამაკმაყოფილებელი, ასევე დამაკმაყოფილებელი შედეგები, პირველ რიგში, ადგენს მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებას. მოხელის შეფასებას შესაძლოა ასევე მოყვეს საკლასო დანამატის გაცემა. გარდა ამისა, ყოველწლიური შეფასების შედეგებმა შესაძლოა განსაზღვროს მოხელის წახალისება მადლობის გამოცხადებით ან ფულადი ჯილდოს გადაცემით (სატარო სამსახურის შესახებ კანონი, მუხლი 59; სატარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, გვ.7).

შეფასების სისტემა ასევე ითვალისწინებს მისი შედეგების გასაჩივრების მექანიზმების არსებობას. მოხელე უფლებამოსილია, შეფასების შედეგების გაცნობიდან 3 დღის განმავლობაში, წერილობით მიმართოს სატარო დაწესებულების ხელმძღვანელს ან შესაბამის უფლებამოსილ პირს. მას შეუძლია მოითხოვოს შეფასების ინტერვიუს ხელმეორედ ჩატარება და დოკუმენტური მასალის გადახედვა; გასაჩივრების პროცესი მიმდინარეობს ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე 2 კვირით ადრე მაინც, სატარო დაწესებულების ხელმძღვანელის ან შესაბამისი უფლებამოსილი პირის ჩართულობით, რომლებსაც ასევე შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილება შეფასების საბოლოო შედეგის შესახებ (ibid. გვ.8).

### **4.3. არასამთავრობო ორგანიზაციების შეფასებები და რეკომენდაციები**

შეფასების სისტემის განხორციელების პირველ ფაზაში, რაც მოიცავდა საკანონმდებლო რეგულაციების დახვეწას და ასევე უწყებებში (ძირითადად ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე) საინფორმაციო და მოსამზადებელ შეხვედრებს, ჩატარდა რამდენიმე კვლევა, რომელიც ეხებოდა სატარო მმართველობის რეფორმის ზოგად შეფასებას. მათ შორის, განხილული იყო შესრულებული სამუშაოს შეფასების მექანიზმები და საკანონმდებლო საფუძვლები<sup>3</sup>.

აღნიშნული ანგარიშების მიხედვით, გამოიკვეთა რამდენიმე ძირითადი რისკ-ფაქტორი, რომელიც შეფასების სისტემის დანერგვის პირველ ეტაპებზე იჩენს თავს. მათ შორის: სუსტი ორგანიზაციული მზაობა და ადმინისტრაციული რესურსების ნაკლებობა; სამუშაო აღწერილობების შეუსაბამობა ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან; ინდივიდუალური კრიტერიუმების ჩამოყალიბების სირთულე (საია 2016); შესრულებული სამუშაოს თანმიმდევრული და სისტემატური მონიტორინგის არარსებობა;

<sup>3</sup> იხ. ACT (2017); საია (2016), UNDP (2018), IDFI (2016), TI (2015)

შეფასების არაფორმალური ხასიათი და ადამიანურ ფაქტორზე დამოკიდებულება; შუა რგოლის მენეჯერთა ჩართულობის ხარისხი შეფასების პროცესებში; ორგანიზაციულ იერარქიაში მატერიალური ან არამატერიალური დაჯილდოების, ან დაწინაურების მექანიზმების არარსებობა (ACT, 2017, გვ. 31). მნიშვნელოვან რისკ-ფაქტორს წარმოადგენს პროცესის ფორმალიზება და ბიუროკრატიულ „რუტინად“ ქცევა იმ შემთხვევაში, თუ შეფასების პროცესი რთული პროცედურებით წარმართება და დიდ ადამიანურ და დროით რესურსს მოითხოვს; პროცესის არაობიექტურობა, შემფასებლის მიკერძოებისა და საკუთარი უფლებამოსილების გადაჭარბებულად გამოყენების გამო<sup>4</sup>; აქვე უნდა ითქვას, რომ რისკ-ფაქტორს წარმოადგენს ასევე მენეჯერის გადაჭარბებული ლოიალურობაც, რომელიც რამდენიმე მიზეზით შეიძლება იყოს გამოწვეული: ა) ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობების გაფუჭებისა და ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს, ასევე თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუაციის შექმნის თავიდან ასარიდებლად; ბ) მოხელისათვის კარიერული წინსვლის შეფერხების შიშით (UNDP, გვ. 18-25).

ამავე დროს, კვლევებში ასახულია მოხელეთა აღქმები და მოლოდინები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ: საჭარო მოხელეთა მოტივაციის ზრდა; მოხელეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა შეფასების შედეგად ინდივიდუალური სისუსტეების იდენტიფიცირების, ანალიზისა და გაუმჯობესების გზით; მოხელის კარიერული განვითარების ხელშეწყობა; საჭარო სექტორის ეფექტიანობის ზრდა, მოხელეთა პროფესიული დონისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ხარჯზე (UNDP 2018, გვ. 14-17).

ამასთან, დასახელებულია რამდენიმე კომპონენტი, რომლებიც, საჭარო მოხელეთა უმრავლესობის მოსაზრებით, აუცილებელია შეფასების პროცესის ეფექტურად წარმართვისათვის, მათ შორის: მოხელის მიერ უშუალო ხელმძღვანელის შეფასების შესაძლებლობა, რაც, თავის მხრივ, მოიცავს: მართვის, მიზნის დასახვის, ამოცანების განსაზღვრისა და ლიდერობის უნარების შეფასებას; თვითშეფასების კომპონენტის დამატება; თანამშრომელთა მიერ მოხელის შეფასების კომპონენტის დამატება; შეფასების პროცესისა და შედეგების კონფიდენციალობა; კონკრეტული, სამუშაოს სპეციფიკაზე მიბმული, გაზომვადი და რაოდენობრივი კრიტერიუმების გამოყენება, რომლებიც შემუშავდება თითოეული თანამდებობის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების შესაბამისად; მოხელეთა ჩართულობა პროცესში, დაგეგმვის ეტაპიდან შეფასების კრიტერიუმების შემუშავების ეტაპით დასრულებული; ადამიანური რესურსების მენეჯერთა ფუნქციისა და როლის მკაფიოდ გამოკვეთა – როგორც პროცესის ფასილიტატორის, განსაკუთრებით მოხელისა და მენეჯერის ურთიერთობის და უკუკავშირის დროს; შეფასების სისტემის არა სადამსჯელო, არამედ კონსტრუქციული ხასიათის უზრუნველყოფა; მენეჯერის უკუკავშირის მიღების აუცილებლობა – უარყოფითი შეფასების შედეგებისა და მიზეზების ანალიზისათვის და გაუმჯობესების გზების იდენტიფიცირებისათვის; გარდა ამისა, მოხელეთა უმრავლესობის აზრით, საკმარისი არაა მხოლოდ შესრულებული ფუნქციებისა და მოვალეობების მიხედვით შეფასება. მნიშვნელოვანია შეფასებისას სამუშაოს დროს გამოვლენილი ისეთი თვისებების გათვალისწინება, როგორიცაა გუნდურობა, სიახლის შემოტანა, ინიციატივების გამოვლენა და სხვა (UNDP 2018, გვ. 27-87).

<sup>4</sup> შეფასების პროცესის ეფექტურობის შემაფერხებელი მსგავსი რისკები, რომლებიც შემფასებლის სუბიექტურობიდან გამომდინარეობს, დასახელებულია 2010 წელს გაეროს განვითარების პროგრამის ფარგლებში დასავლეთ ბალკანეთის ქვეყნებში ჩატარებულ კვლევაში (UNDP 2010). იგივე ფაქტორები განხილულია სხვადასხვა სამეცნიერო ნაშრომებშიც (Staronova 2017, გვ. 12, Milkovich, G. Newman, J. Gerhart, B. (2014), გვ. 388 and Berman et al (2016), გვ. 405-408)



## 5. თვისებრივი კვლევის შედეგები

თვისებრივი კვლევის შედეგების დამუშავებისათვის საბაზისო მონაცემებად გამოყენებულ იქნა გაეროს 2018 წელს ჩატარებული კვლევის შედეგები. შესაბამისად, მონაცემთა დამუშავება მოხდა აღნიშნულ კვლევაში იდენტიფიცირებული ძირითადი მიგნებების მიხედვით:

- 1) **დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასების პროცესის მიმართ** – ანალიზის დროს ყურადღება გავამახვილეთ, რამდენად მოხდა 2018 წელს იდენტიფიცირებული მოლოდინებისა და 2019 წელს გამოვლენილი დამოკიდებულებების თანხვედრა; როგორია ოთხივე რანგის მოხელეთა და ადამიანური რესურსების მენეჯერების ინფორმირებულობის დონე როგორც შეფასების პროცესის, ასევე კონკრეტულ უწყებებში დანერგილი მოდელების შესახებ; როგორ აფასებენ შეფასების სისტემის დაგეგმვის, ინფორმაციის მიწოდებისა და განხორციელების პროცესში საჭარო სამსახურის ბიუროს, ადამიანური რესურსების სამსახურის, შუა რგოლის მენეჯერების როლსა და ჩართულობას; მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეების ჩართულობას კონკრეტული მოდელის, ფუნქციების, ინდიკატორებისა და კრიტერიუმების შემუშავების პროცესში.
- 2) **შეფასების სისტემის გავლენა ინდივიდუალურ საქმიანობაზე** – ცალკეული მოხელის მოტივაციისა და სამუშაო ეფექტიანობის ამაღლებაზე; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების გაზრდაზე.
- 3) **შეფასების სისტემის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე** – ახდენს თუ არა შეფასება გავლენას ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებზე; მოხელესა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის ურთიერთობაზე; თუ უწყობს ხელს ორგანიზაციული პროცესების გამჭვირვალობის ზრდას, კვალიფიციური კადრებისათვის საჭარო სექტორის, როგორც დასაქმების სფეროს მიმზიდველობის ზრდას და კერძო სექტორთან მიმართებით კონკურენტულობის ამაღლებას.
- 4) **შეფასების სისტემის სამართლებრივი შედეგები** – როგორ აფასებენ რესპონდენტები შეფასების სისტემის შედეგად კარიერული განვითარების, დაწინაურების, კლასის მატების, მატერიალური და არამატერიალური ჯილდოს მიღების, წახალისებისა და გათავისუფლების შესაძლებლობებს.
- 5) **შეფასების სასურველი მოდელი** – რამდენად თანხვედრაშია 2018 და 2019 წლებში ჩატარებული კვლევების შედეგები იმასთან დაკავშირებით, რა მიაჩნიათ რესპონდენტებს შეფასების ოპტიმალურ მოდელად.

ასევე გამოიკვეთა რამდენიმე საკითხი, რომლებზედაც კვლევის მონაწილეებმა განსაკუთრებით გაამახვილეს ყურადღება<sup>5</sup>:

- შეფასების ინდიკატორების ბუნდოვანება და მათი განსაზღვრის სირთულე;
- ქულების დაწერის პრინციპი;
- შეფასების პროცესის ფორმალიზება, რუტინულ, ბიუროკრატიულ პროცედურად ქცევა;
- შეფასების პერიოდულობა და შუალედური შეფასების დანიშნულება;
- შეფასების შედეგების გასაჩივრება.

<sup>5</sup> აღნიშნული საკითხებიც 2018 წლის კვლევის შედეგად იდენტიფიცირებული იყო, როგორც მოლოდინები ან საფრთხეები

## 5.1. დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასების პროცესის მიმართ

### 5.1.1. მოხელეთა ინფორმირებულობის დონე როგორც ზოგადად შეფასების პროცესის, ასევე კონკრეტულ უწყებებში დანერგილი მოდელების შესახებ

კვლევაში მონაწილე ყველა რანგის მოხელეთა უმეტესი ნაწილის ინფორმირებულობის დონე შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით საკმაოდ მაღალია. ასევე მაღალია მათი ინფორმირებულობის დონე კონკრეტულ უწყებაში დანერგილი მოდელების შესახებ. როგორც ფოკუს ჯგუფების, ასევე სიღრმისეული ინტერვიუების რესპონდენტები საუბრობენ საჯარო სამსახურის ბიუროსა და ადამიანური რესურსების მენეჯერების მიერ ჩატარებულ ინტენსიურ საინფორმაციო სამუშაოებზე<sup>6</sup>. ჩვენ მიერ გამოკითხულ ყველა უწყებაში შეფასება ერთი წელია უკვე მიმდინარეობს. ყველა მონაწილე გაცნობილია პროცესის მიმდინარეობის ძირითად ეტაპებს და აცხადებს, რომ კარგად აქვთ გაცნობიერებული ამ სისტემის მნიშვნელობა როგორც ცალკეული მოხელის, ასევე ორგანიზაციის ეფექტურობის გასაზრდელად: „შეფასების სიტემის დანერგვა იყო დროული და მნიშვნელოვანი, გამომდინარეობდა ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებებიდან“; „**შეფასების სისტემის არსებობას დადებითად ვაფასებ, ... ეს არის იმ გასაგებელი გზის დასაწყისი.... რაღაცა ტიპის შეფასებით უნდა დავიწყოთ, რომ მომავალში .... გვექნებადეს ობიექტურად გამომუშავებული ის უნარები, რაც ახლავს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის თავისებურებას**“; „**შეფასების სისტემის არსებობა, ჩემი აზრით, მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, იმიტომ რომ ძალიან მნიშვნელოვანია ფაქტორია მოხელის მოტივაციისთვის. მაგრამ ამ შეფასების სისტემას აქვს ძალიან ბევრი ხარვეზი, რომელიც გამოსასწორებელია, და იმედია, იმუშავებს შესაბამისი უწყება ამ რეგულაციების დახვეწაზე**“.

ინფორმირებულობასთან დაკავშირებით აღსანიშნავია ისიც, რომ ფოკუს-ჯგუფის რამდენიმე წევრი ადგილზე აზუსტებდა ინფორმაციას შეფასების სისტემის შესახებ, მაგალითად, მოდელების შემუშავების, კლასების მინიჭების, ქულების დაწერის პრინციპის შესახებ და სხვა.

ერთიანი სისტემის არსებობამ ხელი უნდა შეუწყოს ინფორმაციის გაცვლას და კომუნიკაციას საჯარო უწყებებს შორის. თუმცა, პირველი და მეორე რანგის მენეჯერთა აღქმით, ქვედა რგოლის მოხელეთა ნაწილში ჯერ კიდევ ძლიერია სკეპტიციზმი როგორც უკვე განხორციელებული შეფასების ციკლის ეფექტურობის, ასევე, ზოგადად, სისტემის საჭიროების მიმართ. სკეპტიკურ დამოკიდებულებას ხაზს უსვამენ ასევე ექსპერტებიც. ამიტომაც ისინი მიიჩნევენ, რომ სისტემის წარმატებით მუშაობისათვის აუცილებელია უმაღლესი რანგის თანამდებობის პირების (პრემიერი და მთავრობის წევრები) გამოკვეთილი პოლიტიკური მხარდაჭერა.

აღნიშნული სკეპტიციზმის საფუძველი, შესაძლოა, რამდენიმე შემდგომი გარემოება იყოს:

- 1) შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა რთული პროცესია არა მხოლოდ განვითარებად ქვეყნებში, არამედ განვითარებული, ძლიერი საჯარო ინსტიტუტების არსებობის პირობებშიც და მის განმტკიცებას დრო სჭირდება. ბიუროს წარმომადგენელი ხაზს უსვამს იმასაც, რომ სისტემის დანერგვიდან ერთი წლის თავზე ძალიან ადრეა შედეგების შეფასება, რადგან არა მხოლოდ თვისებრივი, არამედ სამართლებრივი შედეგების დადგომასაც კი, როგორცაა, მაგალითად, კლასის მომატება ან სამსახურიდან გათავისუფლება, სულ მცირე, ორი წელი სჭირდება. ასევე ბუნებრივად მიიჩნია ისიც, რომ გაცილებით მეტი დრო უნდა იმას, რომ შეფასება ორგანიზაციული კულტურის ნაწილად იქცეს.
- 2) ექსპერტები და რესპონდენტთა ნაწილი საუბრობს საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე, როგორც ცვლილებების წარმატებულად განხორციელების აუცილებელ პირობაზე. კვლევაში მონაწილე რამდენიმე უწყებაში, შეფასების პროცესის დანერგვის პარალელურად განხორციელდა ძირეული სტრუქტურული

<sup>6</sup> საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ საინფორმაციო შეხვედრები და ტრენინგები განხორციელდა გაეროს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით

ცვლილებები. მაღალი პოლიტიკური თანამდებობის პირების, მინისტრებისა და მოადგილეების ხშირმა ცვლილებამ, სამინისტროების შერწყმამ, მნიშვნელოვნად შეაფერხა პროცესი, განსაკუთრებით მოსამზადებელი სამუშაოები, რომლებიც ბიუროსა და ექსპერტთა ჩართულობით მიმდინარეობდა. მაგალითად, სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტროებში, გაერთიანების შემდეგ საჭირო გახდა სისტემის დანერგვის პროცესის თავიდან დაწყება, შერწყმული უწყებების შიგნით მოხელეთა განსხვავებული ინფორმირებულობისა და მზაობის გამო. აღნიშნულმა პროცესებმა ასევე ხელი შეუწყო მოხელეთა მხრიდან საჯარო სექტორის, როგორც სისტემის მიმართ უნდობლობის და არასტაბილურობის განცდის გაჩენას. ერთ-ერთი რესპონდენტის აზრით, ამას მოწმობს თუნდაც საპენსიო სქემიდან გასული მოხელეების რაოდენობა<sup>7</sup>. გარდა ამისა, კვლევის დროს გამოიკვეთა მოსაზრება, რომ მიუხედავად რეფორმის ფარგლებში ადმინისტრაციისა და პოლიტიკის გამიჯვნის მიზნით ჩატარებული სამუშაოებისა, პოლიტიკური ზეგავლენა, განსაკუთრებით შუა და მაღალი რანგის მენეჯერთა გადაწყვეტილებებზე, ძალიან დიდია. მხარეები, რომლებიც ატარებენ შეფასებას, ვერ ინარჩუნებენ ობიექტურობას და ხშირად, კონკრეტული მოხელის შეფასების დროს, იძულებულნი არიან, უწყების ხელმძღვანელთა პირადი დამოკიდებულებები გაითვალისწინონ კონკრეტული მოხელეების მიმართ; განსაკუთრებით მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნის ან თანამდებობიდან გათავისუფლების დროს. შესაბამისად, როგორც მოხელეების, ასევე მენეჯერების ნაწილი შეფასებას აღიქვამს ფორმალურად, რომელიც რეალურ ინდივიდუალურ შედეგს ვერ გამოიღებს. ერთ-ერთი გამოსავალი, რომელზედაც ინტერვიუების პროცესში ისაუბრეს პირველი და მეორე რანგის მოხელეებმა და ექსპერტებმაც, არის ე.წ. „უმაღლესი საჯარო მოხელის“ პოზიციის შემოტანა საჯარო სამსახურის სტრუქტურაში, რომელსაც ექნება საკმარისად ფართო მანდატი და უფლებამოსილება, პოლიტიკური კლიმატის ან ხელმძღვანელობის ცვლილების მიუხედავად, თანმიმდევრულად განახორციელოს ადმინისტრაციული პროცესები უწყებაში.

- 3) შეფასების სისტემა საჯარო მმართველობის რეფორმის ერთ-ერთი ასპექტია. რესპოდენტთა ყველა ჯგუფს მიაჩნია, რომ სისტემის წარმატებით დასაწერად აუცილებელია მისი ჰარმონიზება რეფორმის სხვა კომპონენტებთან, როგორებიცაა: სტრატეგიული დაგეგმვა, პროფესიული განვითარების სისტემის ამოქმედება და ანაზღაურების სქემის განხორციელება. რაც შეეხება პროფესიულ განვითარებას და ანაზღაურებას, ეს კომპონენტები, ისევე, როგორც შეფასების სისტემა, საჯარო სამსახურის ბიუროს კოორდინირებით ხორციელდება. შესაბამისად, არსებობს არგუმენტირებული მოლოდინი, რომ ამ მიმართულებით შექმნილი სირთულეები დროთა განმავლობაში მოწესრიგდება. განსხვავებული ვითარებაა სტრატეგიების შემუშავებისა და პოლიტიკის დაგეგმვის კუთხით – საჯარო მმართველობის რეფორმის ამ ასპექტების განხორციელება მთავრობის ადმინისტრაციის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. სტრატეგიული გეგმების შემუშავება ინსტიტუციურ და დარგობრივ დონეზე, განხორციელება და მონიტორინგი ჯერ კიდევ პრობლემას წარმოადგენს ბევრ უწყებაში<sup>8</sup>.
- 4) ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ მსგავსი ცვლილების განხორციელებას აუცილებლად სჭირდება ძლიერი პოლიტიკური ნება და დაინტერესება. მათი აზრით, არა მხოლოდ ცალკეული კომპონენტების, არამედ მთლიანად საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმართ შეინიშნება პოლიტიკური ინტერესის შესუსტება, რეფორმის დაწყების პირველ პერიოდთან (2013- 2017) შედარებით. ერთ-ერთი ექსპერტის თქმით, ამის დასტურია თუნდაც ის, რომ დღემდე არ ხდება საჯარო უწყებების ორგანიზაციული ეფექტურობის შეფასება, შესაბამისად, ბუნებრივია, რომ ცალკეული მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასება არ არის პრიორიტეტული საკითხი<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> საპენსიო სააგენტოს 2019 წლის მონაცემებით, საჯარო სექტორში საპენსიო სქემიდან გასვლის მაჩვენებელმა 30% შეადგინა (<https://www.pensions.ge/public-information/agency-activity-reports/2019-I-VI-report>).

<sup>8</sup> საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ სამინისტროებში პროფესიული საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესახებ 2018 წლის ანგარიშშიც აღნიშნულია, რომ საჯარო დაწესებულებების უმეტესობას არ აქვს „ინსტიტუციური/ორგანიზაციული განვითარების გეგმები, რამაც გაართულა შეფასების პროცესის დაკავშირება ორგანიზაციის სტრატეგიულ პრიორიტეტებთან. ასეთ შემთხვევებში, შეფასების პროცედურაზე ყურადღების გამახვილების ნაცვლად, საჯარო დაწესებულებებს უწევდათ პრიორიტეტების განსაზღვრა და ინსტიტუციური განვითარების ხედვის ჩამოყალიბება, რამაც, საერთო ჯამში, მნიშვნელოვნად შეაფერხა უშუალოდ შეფასების დაგეგმვის პროცესი“ (გვ. 16).

<sup>9</sup> საერთაშორისო ექსპერტების შეფასებითაც, საჯარო მმართველობის რეფორმის ერთ-ერთ სისუსტედ საქართველოში სწორედ რეფორმის შედეგების შეფასება მიიჩნევა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციული ეფექტურობის, მიწოდებული სერვისების (მომხმარებელთა კმაყოფილების) თუ გრძელვადიანი ზეგავლენის შეფასებას.



### 5.1.2. შეფასების სისტემის მიზანი

საინტერესო განსხვავება გამოვლინდა შეფასების სისტემის მიზნის აღქმასთან დაკავშირებით ადამიანური რესურსების მენეჯერებსა და დანარჩენ რესპონდენტებს შორის. როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯერები აღნიშნავენ, ძირითადი მიზანი არის ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდა, ინდივიდუალური სამუშაოს შესრულების გზით. ის ხელს უწყობს სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას ორგანიზაციულ დონეზე, იქნება ეს დაგეგმვის, მონიტორინგის თუ მართვის სხვა ასპექტები. შეფასების სისტემის მნიშვნელოვან კომპონენტად ისინი ასახელებენ პროცესის უწყვეტობას, თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის უკუკავშირს და თითოეული თანამშრომელის შესახებ დოკუმენტირებული ისტორიის არსებობას. რაც შეეხება მესამე-მეოთხე რანგის მოხელეებს, ისინი სისტემის მიზანს ინდივიდუალური ეფექტურობის გაზრდაში უფრო ხედავენ და ამასვე უკავშირებენ მოტივაციის ზრდასაც. შეფასების პროცესის ძირითად მიზნად პირველი და მეორე რანგის მოხელეები, ფოკუს-ჯგუფის მონაწილე რესპონდენტების მსგავსად, ასახელებენ მოხელის წახალისებას, მოტივაციის ზრდას და შესაძლებლობას, რათა ინდივიდუალური წარმატება და ძალისხმევა უკეთ იყოს წარმოჩინებული და დაფასებული.

პირველი და მეორე რანგის რესპონდენტების ნაწილი უფრო კრიტიკულად აღიქვამს შეფასების სისტემის მიზანს: როგორც თანამშრომელზე კონტროლის გაძლიერებას, მის მიერ შესრულებული სამუშაოს დეტალურად შემოწმებას. თუმცა აღიარებენ, რომ მენეჯერის მთავარი ფუნქცია უნდა იყოს, თანამშრომელამდე სწორად მიიტანოს ორგანიზაციის და დეპარტამენტის მიზანი, განუსაზღვროს, რა მოლოდინი არსებობს მის მიმართ და რა შედეგი უნდა დაიდოს. ამავ დროს, ქვედა რგოლის მოხელეები ასახელებენ კიდევ ერთი პრობლემას – მენეჯერებს უჭირთ თანამშრომლებზე უფლებამოსილების დელეგირება და პასუხისმგებლობის მინიჭება შესრულებულ სამუშაოზე. თანამშრომლის პიროვნული და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, ე.წ. „ქოუჩინგი“ ბევრი მენეჯერისათვის უფრო რთულია, ვიდრე პირდაპირი დირექტივებით კონტროლი.

### 5.1.3. შეფასების მოდელის შემუშავება უწყებების მიხედვით

შეფასების ინდივიდუალური მოდელის შერჩევისა და შესაბამისი პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების ეტაპზე ძირითადი ფუნქცია სწორედ ადამიანური რესურსების მენეჯერებს ეკისრებათ. ამ პროცესში თანამშრომელთა (როგორც რიგითი მოხელეების, ასევე მენეჯერების) ჩართულობას უფრო საინფორმაციო და საკონსულტაციო ხასიათი ჰქონდა. თავად ადამიანური რესურსების მენეჯერების თქმით, ისინი ხელმძღვანელობდნენ ბიუროს და უწყების ხელმძღვანელთა რეკომენდაციებით.

ადამიანური რესურსების მენეჯერები და ექსპერტები აღიარებენ, რომ შეფასების მოდელები სამინისტროების მიხედვით განსხვავებული უნდა იყოს. ისინი საუბრობენ, რამდენად აუცილებელია ხარისხის ერთნაირი სტანდარტების დამკვიდრება ყველა უწყებაში. ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ გავითვალისწინებთ ბოლო პერიოდში განხორციელებულ სტრუქტურულ რეორგანიზაციას და სამინისტროების შერწყმას, რაც საკმაოდ მტკივნეულად აისახა საჯარო მმართველობის რეფორმის შედეგების ინსტიტუციონალიზაციაზე. ადამიანური რესურსების მენეჯერების თქმით, თითოეული უწყების სპეციფიკაზე მორგებული მოდელის დანერგვა განაპირობებს შეფასების პროცესის ეფექტურობასა და სიმართლეს.

ექსპერტებიც, ბიუროცა და პირველი და მეორე რანგის მოხელეები მიზნებით შესრულების შეფასებას ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურად მიიჩნევენ. ამ მოდელს გარკვეული გამოწვევებიც ახლავს, კერძოდ, სტრატეგიული მიზნებისა და პრიორიტეტების ბუნდოვანება ართულებს ინდივიდუალური მიზნების მკაფიოდ

განსაზღვრას ინდივიდუალურ თუ დეპარტამენტების დონეზე; თუმცა, ის ყველაზე მეტად უწყობს ხელს შედეგზე ორიენტირებული სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბებას. სწორედ ამიტომ ექსპერტები უფრო მეტად ემხრობიან კომპეტენციების მიხედვით შეფასების დანერგვას, რაც, მიზნების შესრულების შეფასებასთან შედარებით, უფრო ადვილი დასანერგია.

აღსანიშნავია, რომ მენეჯერების ნაწილმა და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების წარმომადგენელმა კომპეტენციებით შეფასებანაკლებად მისაღებად დაასახელეს. ადამიანური რესურსების მენეჯერების თქმით, კომპეტენციები აფასებს მოხელეს და არა შესრულებული სამუშაოს შედეგს. ამავე აზრს იზიარებენ მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეები. ისინი აღნიშნავენ, რომ კომპეტენციებით შეფასების სირთულეს წარმომადგენს პიროვნული მახასიათებლების გაზომვადი ინდიკატორებით გამოსახვა, როგორცაა სოციალიზაციის, გუნდური მუშაობის, კომუნიკაციის და სხვა უნარები.

მიუხედავად იმისა, რომ კანონი ითვალისწინებს განსხვავებული მოდელის არსებობას უწყებების მიხედვით, კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ უწყებებში შეფასება თითქმის ერთნაირად მიმდინარეობს და თანხვედრაშია ბიუროს მიერ გაცემულ რეკომენდაციასთან – შეფასება ფუნქციებისა და კომპეტენციების მიხედვით ან შერეული მოდელი, სადაც მიზნებით შეფასებაა დამატებული (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2018, გვ.7).

#### **5.1.4. შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესი**

კვლევაში ჩართულ თითქმის ყველა სამინისტროში ადამიანური რესურსების მენეჯერების მიერ შეფასების სისტემის შემუშავების და განხორციელების პროცესი ერთნაირად მიმდინარეობდა: საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მიწოდებული ინფორმაციის და ინსტრუქციების დამუშავება; შეფასების პოლიტიკის დოკუმენტის მომზადება, სამართლებრივ ექსპერტიზაზე გატანა უწყების შიგნით, თანამშრომელთათვის გაცნობა სამუშაო ჯგუფებში; შეფასების სისტემის დამტკიცება.

კვლევაში მონაწილე ზოგ სამინისტროს უფრო მეტი გამოცდილება ჰქონდა შეფასების პროცედურებთან და სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, ეკონომიკის სამინისტროში თანამშრომელთა შეფასება 9 წელია მიმდინარეობს, შესაბამისად, სამინისტროს ადამიანური რესურსების მენეჯერიც და თანამშრომლებიც მზად იყვნენ ფორმალური სისტემის დანერგვისათვის. შეფასების სისტემის დანერგვის ადრეული მცდელობის პრეცედენტი არსებობს, ასევე, თავდაცვის სამინისტროში, სადაც 2007 წელს დაიწყო ამ საკითხზე მუშაობა. უცხოელი პარტნიორების დახმარებით, მთლიანად შემუშავდა ადამიანური რესურსების პოლიტიკის ახალი სისტემა, თუმცა, როგორც ინტერვიუს დროს აღინიშნა, ხელმძღვანელობის ცვლილებასთან ერთად შეიცვალა შეფასების საკითხის მიმართ პოლიტიკური ნებაც და სისტემის ამოქმედება ვერ მოხერხდა.

აღსანიშნავია, რომ საგარეო საქმეთა სამინისტროს შემთხვევაში, აუცილებელი გახდა შეფასების სისტემის მორგება დიპლომატიური სამსახურის შესახებ კანონისათვის. საგარეო საქმეთა სამინისტროში სირთულეები ჰქონდათ დიპლომატიურ წარმომადგენლობებში საინფორმაციო სამუშაოების ჩატარებისას და გასაჩივრების შემთხვევებში.

## 5.2. შეფასების სისტემაში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა და როლი

### 5.2.1. საჯარო სამსახურის ბიურო

ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეები, ისევე, როგორც მენეჯერები, ხაზს უსვამენ საინფორმაციო შეხვედრებისა და ტრენინგების დიდ რაოდენობას, რომელიც პროცესის დანერგვის პირველ ეტაპზე ჩატარდა საჯარო სამსახურის ბიუროსა და ადამიანური რესურსების სამსახურების მიერ. დაბალი რანგის მოხელეებთან მუშაობის თვალსაზრისით, რესპონდენტები დადებითად აფასებენ ტრენინგების ჩართულობასა და ტრენინგის ხასიათს – არა მხოლოდ სწავლების, არამედ პროცესში მათი სრული მონაწილეობის თვალსაზრისით. ტრენინგები მორგებული იყო თითოეული სამინისტროს სპეციფიკას. ტრენინგები მონაწილეებთან ერთად დაწვრილებით გადიოდნენ თითოეულ თემას და შეფასების პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებს. შედგა სამუშაო ინსტრუქციები როგორც შეფასების, ასევე თვითშეფასების, ქულების დაწერისა და ინდიკატორების შემუშავებისათვის.

ადამიანური რესურსების მენეჯერები პოზიტიურად აფასებენ საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობას. ისინი აღნიშნავენ, რომ ბიურო იყენებს შეხვედრების სხვადასხვა ფორმატს – ტრენინგები; გასვლითი სემინარები; არაოფიციალური კომუნიკაცია ბიუროსა და უწყებას შორის; სხვადასხვა უწყებებს შორის კომუნიკაციის ხელშეწყობა, გამოცდილების გაზიარების და პრობლემებზე მსჯელობისათვის. ეს საშუალებას იძლევა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერები სრულად იყვნენ ჩართულნი პროცესში და გამოხატონ თავიანთი მოსაზრებები; თუმცა, გარკვეული თვალსაზრისით უკმაყოფილებას იწვევს ის, რომ ყველა მოსაზრების გათვალისწინება ბიუროს მიერ არ ხდება. მაგალითისათვის მოიყვანეს შეფასების შკალა. მათ უმრავლესობას ჰქონდა სკეპტიკური დამოკიდებულება 4-ქულიანი შეფასების სისტემასთან, რის შესახებაც მოსაზრებები გამოთქვეს ბიუროს მიერ ჩატარებული საინფორმაციო შეხვედრების დროს. თუმცა აღნიშნული მოსაზრებების გათვალისწინება ვერ მოხერხდა. ადამიანური რესურსების მენეჯერები, ასევე, პოზიტიურად აფასებენ გარე ექსპერტების მხარდაჭერასა და დახმარებას, განსაკუთრებით შეფასების სისტემის დანერგვის პირველ ეტაპებზე.

ექსპერტები თვლიან, რომ, სისტემის ეფექტურობისათვის, ბიუროს ჩართულობაზე მეტად მნიშვნელოვანია უშუალოდ უწყებებში მონაწილე მხარეების როლი. ექსპერტების განცხადებით, პროცესის სრული ცენტრალიზება და ბიუროს მხრიდან ყველა ფაქტორის რეგულირება შეუძლებელია. შეფასების სისტემა საკმაოდ დიდ თავისუფლებას უტოვებს უწყებებს იმისათვის, რომ თავად გადაწყვიტონ, რა მექანიზმები უფრო წარმატებით მუშაობს კონკრეტულ ორგანიზაციაში. ეს ეხება ისეთ ასპექტებს, როგორებიცაა: მენეჯერთა უკუკავშირი შეფასების შედეგებზე, თვითშეფასების კომპონენტის დამატება, შეფასების პერიოდულობის განსაზღვრა და სხვა.

## 5.2.2. ადამიანური რესურსების მენეჯერები

ინფორმირებულობა შეფასების სისტემის, მისი თავისებურებებისა და მიზნების შესახებ ყველაზე მაღალია ადამიანური რესურსების მენეჯერების შემთხვევაში. შეფასების სისტემის დამკვიდრებამ მკვეთრად გაზარდა ადამიანური რესურსების მენეჯერების როლი საჯარო დაწესებულებებში. მათი აქტიური ჩართულობის მნიშვნელობას ხაზს უსვამს რესპონდენტთა ყველა ჯგუფი. პოზიტიურად ფასდება მათი მუშაობა საინფორმაციო შეხვედრებისა და ტრენინგების ორგანიზების პროცესში: **“მნიშვნელოვანია HR-ის ჩართულობა არა მხოლოდ ბოლო ეტაპზე, არამედ მთლიანად პროცესში”; „HR-ის თითოეული თანამშრომელი ძალიან აქტიურად იყო ჩართული თავიდანვე ამ პროცესში და თავიდანვე იძლეოდა გარკვეული ტიპის რეკომენდაციებს, შენიშვნებს..“; „ძალიან მნიშვნელოვანია HR-ის როლი ამ შეფასების პროცესში, არა მხოლოდ ხელმძღვანელის მითითებით, არამედ უშუალოდ თანამშრომლებთან... მგონია, რომ უფრო მეტად გულწრფელი ხარ, როდესაც იცი, რომ ადამიანური რესურსების წარმომადგენელს და პროფესიონალს ესაუბრები და არა სხვა სპეციალისტის ადამიანს, და მგონია, რომ ეს ძალიან მნიშვნელოვანია“.**

ყველა რანგის მოხელეთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერები მოხელეებს დეტალურად უმარტავდნენ შეფასების სისტემას, ცდილობდნენ, პასუხი გაეცათ ყველა კითხვაზე, რომელიც აღნიშნული პროცესის დანერგვისას გაჩნდა. მათ მნიშვნელოვნად შეუწყვეს ხელი იმ შიშის დაძლევაში, რაც მოხელეებში არსებობდა პროცესის, როგორც სავალდებულო სიახლის, მიმართ. ადამიანური რესურსების მენეჯერების ჩართულობა არ შემოფარგლულა მხოლოდ საინფორმაციო შეხვედრებით. გამოკითხულ სამინისტროებში მათი დახმარებით მოხდა მიზნებისა და ინდიკატორების შემუშავება თვითშეფასებისათვის. სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის და თავდაცვის სამინისტროების თანამშრომლები დადებითად აფასებენ შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თითო თანამშრომლის თითოეულ დეპარტამენტზე „მიმაგრებას“ და მათ პროცესის სწორად წარმართვაში დახმარების პრაქტიკას. თუმცა, მოხელეთა ყველა ჯგუფის სურვილია, რომ როგორც ბიუროს, ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯერის მხრიდან გაგრძელდეს ინტენსიური შეხვედრები და ტრენინგები.

ფოკუს-ჯგუფების მონაწილეთა აღქმით, ადამიანური რესურსების მენეჯერების, პირველ რიგში, პროცესის ფასილიტატორის ფუნქცია აკისრიათ. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შეფასების მოდელის კრიტერიუმებისა და ინდიკატორების შემუშავების დროს; იმ შემთხვევებში, როდესაც თვითშეფასებისა და შეფასების შედეგები არ ემთხვევა ერთმანეთს და საჭირო ხდება მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაციის გამართვა; როდესაც პრობლემას წარმოადგენს მენეჯერის მხრიდან უკუკავშირის მიწოდება.

## 5.2.3. შუა რგოლის მენეჯერების ჩართულობა და უკუკავშირი შეფასების შედეგებზე

ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და რიგითი მოხელეების მიერ ყველაზე კრიტიკულად ფასდება შუა რგოლის მენეჯერთა უშუალო ჩართულობა პროცესის დანერგვის ეტაპზე. შეფასების სისტემის დანერგვამ მნიშვნელოვნად გაზარდა შუა რგოლის მენეჯერის როლი უწყებაში, რამაც აღნიშნული საკითხი კიდევ უფრო გაამწვავა. ადამიანური რესურსების მენეჯერები და ბიუროს წარმომადგენელი არაერთგზის აღნიშნავენ, რომ ინტენსიური პრაქტიკული ტრენინგები განხორციელდა შუა რგოლის მენეჯერებისათვის. თუმცა, როგორც ფოკუს-ჯგუფების შედეგებიდან ჩანს, მენეჯერების ჩართულობა გასაუმჯობესებელია. მენეჯერთა ჩართულობის თვალსაზრისით, სირთულეები ჩნდებოდა როგორც სისტემის დანერგვისა და გამართვის, ასევე შეფასების შედეგებზე უკუკავშირის უზრუნველყოფის და ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შედგენის ეტაპებზე: **„ძალიან გაუჭირდათ, ახლაც უჭირთ [უკუკავშირი]. მყავს მენეჯერები, რომლებსაც უბრალოდ ვერ ვაიძულებ, კრიჭა აქვთ შეკრული“.** **„არიან მენეჯერებიც, რომლებიც ძალიან კარგად [ახორციელებენ უკუკავშირს] და ძალიან კარგი შედეგები მოგვცა ამან“.**



ადამიანური რესურსების ერთეულის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მენეჯერთა ნაწილი შეფასების პროცესს მტკივნეულადაც აღიქვამდა: **„ჩვენ ყოველდღიური ქიდაობა გვაქვს მენეჯერებთან შეფასების თემაზე“**. მოდელის შერჩევაშიც მხოლოდ ირიბად იყვნენ ჩართულები ფოკუს-ჯგუფებისა და გამოკითხვების გზით. მათი თქმით, მენეჯერი შეფასების პროცესში, განსაკუთრებით კი უკუკავშირის მიცემის დროს, მონაწილეობას ზედმეტ ტვირთად თუ დავალებად მიიჩნევს. თავად მენეჯერები ხშირად აღნიშნავენ, რომ დაძაბული სამუშაოს გამო ვერ უთმობენ საკმარის დროს შეფასებას, განსაკუთრებით წლის ბოლოს, რაც ყველაზე დატვირთული პერიოდია. ერთ-ერთი მენეჯერის თქმით, პროცესს ისიც ართულებს, რომ ბევრი მოხელე **„ვერ მიხვდა ბოლომდე იმ პრინციპს, რას ემსახურება ეს რეფორმა, ანუ კარგი კუთხით რაში შეიძლება გამოვიყენოთ შეფასებები. ზოგს ამის გაგება გაუჭირდა და კიდევ ერთი რუტინული დავალების სახე მიიღო ამ შეფასებამ.“**

ფოკუს-ჯგუფის შედეგების მიხედვით, ზოგიერთი თანამშრომელი უკუკავშირს მენეჯერისაგან იღებს ელექტრონული ფოსტით, ზოგმა საერთოდ არ იცის თავისი შეფასების შედეგები, ან ვერ ხვდება, რას გულისხმობს კონკრეტული ქულა, ზოგი თავისი ინიციატივით ესაუბრება მენეჯერს. ზოგი მიიჩნევს, რომ უკუკავშირის არქონა ნიშნავს, რომ თვითშეფასებისა და მენეჯერის შეფასების ქულები ერთმანეთს ემთხვევა. გამოკითხულ სამინისტროთა უმრავლესობაში შუა რგოლის მენეჯერთა ჩართულობა შემოიფარგლება წლის დასაწყისში მიზნების და თანამშრომელთა ფუნქციების იდენტიფიცირებითა და შეთანხმებით.

შუა რგოლის მენეჯერებთან საუბრისას გამოიკვეთა ერთი საინტერესო პრობლემა, რომელზედაც ადამიანური რესურსების მენეჯერებმაც ისაუბრეს: საჯარო ორგანიზაციაში მენეჯერულ პოზიციაზე, როგორც წესი, ხდება დარგის სპეციალისტების დასაქმება, რომელთა დიდ ნაწილს არ აქვს მენეჯმენტის სპეციფიკური ცოდნა, უნარები და კვალიფიკაცია. თავის დროზე მათი დაწინაურება არ გულისხმობდა მენეჯერული უნარების გაძლიერებას. შესაბამისად, ის მოთხოვნები, რასაც შეფასების სისტემა მათ, როგორც მენეჯერებს უყენებს, მათთვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. ისინი ამ სისტემას არ აღიქვამენ, როგორც მართვის ეფექტურ ინსტრუმენტს: „ლოიალურ დამოკიდებულებას იჩენენ. შეფასების სიტემას არ აღიქვამენ, როგორც მართვის ერთერთ განუყოფელ ნაწილს. უჭირთ უკუკავშირის გაკეთება თანამშრომლისათვის. ასევე დიდ სირთულეს წარმოადგენს შეფასების პროცესში შესრულებულ სამუშაოზე ფოკუსირება და არა პიროვნებაზე. ჯერ კიდევ აღიქვამენ ამ პროცესს პიროვნულად.“

გამოკითხული მენეჯერები თავად აღნიშნავენ, რომ აუცილებელია ინტენსიური ტრენინგები მენეჯერული კომპეტენციების, კომუნიკაციის, გასაუბრების ტექნიკებისა და სხვა უნარების გასაძლიერებლად.

მენეჯერების ჩართულობის პრობლემას ექსპერტებიც უსვამენ ხაზს და აღნიშნავენ, რომ აუცილებელია, მენეჯერის შეფასების ერთ-ერთ კომპონენტად დაემატოს მის მიერ განხორციელებული შეფასების, ქულების დაწერისა და უკუკავშირის პროცესები, როგორც ერთ-ერთი მენეჯერული ფუნქცია და მისი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, ასევე, შეფასდეს ამ კომპონენტისათვის საჭირო კომპეტენციის არსებობა.

#### **5.2.4. მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეთა ჩართულობა პროცესში**

როგორც მესამე-მეოთხე რანგის მოხელეები აღნიშნავენ, მათი ჩართულობა ინტენსიური ხდება მას შემდეგ, რაც უწყების მაღალი რგოლის მენეჯმენტი (მინისტრი, მოადგილეები, დეპარტამენტის უფროსები), გარე ექსპერტების დახმარებით, შეარჩევს შეფასების მოდელს და შეიმუშავებს შესაბამის შიდა ნორმატიულ აქტს. ქვედა რგოლის მოხელეები აქტიურად მონაწილეობენ მიზნებისა და ფუნქციების გაწერის და ინდიკატორების შემუშავების ეტაპზე, რომელიც, შეიძლება ითქვას, სრულად მონაწილეობითი პროცესია. თუმცა, ადამიანური რესურსების მენეჯერების თქმით, მესამე-მეოთხე რანგის თანამშრომელთა ჩართულობა ერთ-ერთ პრობლემას წარმოადგენს დღემდე, მიუხედავად საინფორმაციო და სამუშაო შეხვედრებისა, რომლებიც მათთან ტარდება. ადამიანური რესურსების მენეჯერები პრობლემად მიიჩნევენ მათი მხრიდან

სისტემის მიმართ მიმღებლობის ნაკლებობასაც. სიახლის მიმართ რეზისტენტულობის დასაძლევად, აუცილებლად მიაჩნიათ ქვედა რგოლის სრული ჩართულობა პროცესში და იმ აღქმის გაჩენა, რომ **„ეს მათი მონაწილეობით შექმნილი პროდუქტია“**.

თავად ქვედა რგოლის მოხელეების დიდი ნაწილი დადებითად აფასებს საკუთარ ჩართულობას ინდიკატორების, ასევე ინდივიდუალური მიზნებისა და ფუნქციების გაწერის ეტაპზე: **„მე რომ HR დეპარტამენტის მაგალითი გამომიგზავნეს, ის საერთოდ არ მიესადაგება ჩემი დეპარტამენტის სპეციფიკას. ვერ დავინახე რელევანტურობა. ბუნებრივია, სჭობდა, უშუალოდ ჩვენი მონაწილეობით შემუშავება. უფრო შესაფერისი ინდიკატორები ჩამოვწერეთ.“**

ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ქვედა რგოლის მოხელეთა ჩართულობის დონე და ეფექტურობა დიდწილად დაამოკიდებული თავად ადამიანური რესურსების მენეჯერის ძალისხმევებზე და მიდგომაზე, რომელსაც ის თანამშრომლების მიმართ იყენებს. მონაწილეობითი მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პრინციპის მიხედვით, თუ თანამშრომელი გრძნობს, რომ მის ჩართულობას უფრო მეტი სარგებელი მოაქვს, ვიდრე უბრალოდ ინფორმაციის გავრცელება, თუ ის ხვდება, რომ გავლენას ახდენს პროცესის დახვეწაზე, ჩართულობა უფრო ნებაყოფლობით ხასიათს იძენს და უფრო ეფექტური ხდება: **„აქტიურად ვიყავით ჩართული შეფასების სისტემის და პროცესის დაგეგმვაში, მათ შორის, შეთანხმებულად განვსაზღვრეთ მაღალი და დაბალი შეფასების სტანდარტის შინაარსი, რაც სუბიექტივიზმის წინააღმდეგ იყო მიმართული.“**

### 5.3. შეფასების სისტემის გავლენა ინდივიდუალურ საქმიანობაზე

#### 5.3.1. მოტივაციის გაზრდა და სამუშაო ეფექტიანობის ამაღლება ინდივიდუალურ დონეზე

ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეთა აღქმით, შეფასების სისტემის დამკვიდრება მოტივაციის გაზრდას პირველ რიგში ხელს შეუწყობს საჯარო სისტემაში დასაქმების მსურველებსა და გამოსაცდელ ვადაზე მყოფ მოხელეებში: **„...კანონის მიზანი იყო კარიერული ზრდა პროფესიულ ზრდასთან ერთად, ... ჩემთვის ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი, ახალგაზრდებს ჰქონდეთ სტიმული. საჯარო სამსახურში [ნებისმიერი ცვლილების მიზანი უნდა იყოს] ახალგაზრდობის სტიმულირება როგორც კარიერული, ასევე პროფესიული, ასევე მატერიალური კუთხით, მორალურიც თუნდაც.“** ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ სამუშაო პროცესი უფრო რაციონალური გახდება, გაიზრდება პასუხისმგებლობის გრძნობა, მოხელეს საკუთარი თავის წარმოჩენის მეტი სტიმული მიეცემა, წახალისებული გახდება ინოვაციურობა, ინიციატივის გამოხატვა, რადგან გაჩნდება მოლოდინი იმისა, რომ კარგი მუშაობა დაფასებული იქნება. შეფასების სისტემა ასევე ზრდის თანამშრომლის მობილიზებას, ამკვიდრებს ხარისხის სტანდარტს შესრულებულ სამუშაოსთან მიმართებით. მესამე-მეოთხე რანგის მოხელეთა აღქმით, მნიშვნელოვანია ასევე, რომ ეს პროცესი მენეჯერის ეფექტიანობასაც გაზრდის, რომელიც უფრო მეტად ჩაერთვება მის დაქვემდებარებაში მყოფი ერთეულის საქმიანობაში და იძულებული იქნება, მეტად იყოს გათვითცნობიერებული თითოეული მოხელის შესრულებული სამუშაოს შესახებ. ეს კი, შესაბამისად, გაზრდის კომუნიკაციას და ნდობას მენეჯერსა და მოხელეს შორის: **„...კომუნიკაცია როცა ფორმალიზებულია, საბოლოო ჯამში ორგანიზაციულ დონეზე იქონიებს კარგ შედეგს, დანახვად შედეგს. და ამ კომუნიკაციის პროცესს ახალისებს შეფასების სისტემა. შეფასების პროცესი თავიდან ბოლომდე თავისთავად მოითხოვს კომუნიკაციას, რაც საშუალებას აძლევს როგორც მენეჯერს, ისე დასაქმებულს, ერთმანეთი უკეთ გაიცნონ, უფრო შეთანხმდნ და შეთანხმებულად იმოქმედონ მუშაობის პროცესში, და უკეთ ჩამოყალიბებული პოზიცია ჰქონდეთ.“**

**„საბოლოო ჯამში ორ ადამიანს შორის რომ კავშირი დამყარდეს, ესაა მნიშვნელოვანი. ორი და სამი ადამიანი რომ მსჯელობს ერთად, საბოლოოდ საკუთარ პოზიციებს აყალიბებენ. შენც უფრო ხედავ შენს ნაკლოვანებებს და საით მიიწევ და ხელმძღვანელიც ხედავს... განვითარების საშუალება არის ცალსახად.“**

„თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის კომუნიკაციის დაწყება/წახალისებას შეფასების სისტემამ შეუწყო ხელი; რომ თანამშრომლებმა და მენეჯერებმა უფრო ღიად დაიწყონ განხილვა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის. .... დაიწყეს საუბარი იმაზე, თუ რა არის თანამშრომლის საქმე და როგორ შესრულებას ელიან მისი მხრიდან.“

ადამიანური რესურსების მენეჯერებიც ეთანხმებიან იმ მოსაზრებას, რომ შეფასების სისტემა მოხელის მოტივაციას ზრდის. მათი ხედვით, ხდება სამუშაოს შესრულების პროცესის მართვა, იზრდება როგორც უშუალო ხელმძღვანელის, ასევე თანამშრომლის პასუხისმგებლობა და ანგარიშგაღებულება. შუალედური შეფასება ეხმარება თანამშრომელს, უფრო მკაფიო ხედვა ჰქონდეს საკუთარ მიზნებთან დაკავშირებით. მოტივაციის ზრდის ფაქტორად ადამიანური რესურსების მენეჯერები ასახელებენ იმასაც, რომ წლის დასაწყისში ინდივიდუალური მიზნებისა და ფუნქციების იდენტიფიცირება, ისევე, როგორც ინდივიდუალური განვითარების გეგმა და თვითშეფასება, ზრდის მოხელის ავტონომიურობის ხარისხს, პასუხისმგებლობის განცდას და მისი ფუნქციებისა და მოვალეობების მეტი დამოუკიდებლობით შესრულების საშუალებას აძლევს. მეტიც, პროფესიული განვითარებისათვის საჭიროებების გამოვლენის პარალელურად, ეს მოხელეებში თვითგანათლებასაც წახალისებს.

თუმცა, როგორც პირველი-მეორე რანგის მოხელეების, ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯერების ინტერვიუებიდან ცხადი ხდება, რომ ჯერჯერობით მოტივაციის გაზრდის მოლოდინი უფრო მაღალია, ვიდრე რეალურად გაზრდილი მოტივაცია თანამშრომელთა შორის. რესპონდენტთა სამივე ჯგუფში საუბრობენ, რომ მკაფიო სურათის დასანახად საჭიროა გარკვეული დროის გასვლა. სისტემის გავლენა ინდივიდუალურ დონეზე ვერ გამოვლინდება შეფასების მხოლოდ ერთი ციკლის შედეგად. ზოგიერთი მენეჯერი იმაზეც საუბრობს, რომ შეფასება შესაძლოა პირიქით, დემოტივაციის გამომწვევი იყოს: **„მოტივაცია ჩემს დეპარტამენტში ამან არ აამაღლა, განაწყენება გამოიწვია, კითხვებიც გამოიწვია – რა საჭიროა საერთოდ? რაში გვარგებს?“**; „ეს რომ ერთმნიშვნელოვნად არც მოტივაციას ზრდის და არც რაღაც განახლებას და ახალ სულს შთაბერავს საჯარო სექტორს ... – ორჯერ ორი ოთხია“. ადამიანური რესურსების მენეჯერების აღქმით, მოხელეთა ნაწილში მაღალია რეზისტენტულობა შეფასების სისტემის სანდოობის მიმართ. ასეთ დამოკიდებულებას ხელს უწყობს შემფასებლის არაობიექტურობა, რაც შეფასების პროცესის ერთ-ერთ რისკ-ფაქტორს წარმოადგენს. ბუნებრივია, რომ ნებისმიერ მენეჯერს აქვს ინდივიდუალური დამოკიდებულება თითოეული თანამშრომლის მიმართ და შეფასების დროს მხოლოდ ობიექტური ფაქტორების გათვალისწინება ძალიან რთულია: **„სისტემა ვერ იქნება ობიექტური და აზრს კარგავს, როცა ასეთი მიდგომაა“**. ამკარაა, რომ მოტივაციის ზრდაზეც რთულია საუბარი დროის ისეთ მოკლე მონაკვეთში, როგორცაა ერთი წელი სისტემის დამკვიდრებიდან; თუმცა, სხვადასხვა ჯგუფის რესპონდენტები საუბრობენ შეფასების სისტემის შემოღების შედეგად გაზრდილ პასუხისმგებლობასა და ანგარიშგაღებულებაზე, რაც შეგვიძლია მოტივაციის ზრდის წინაპირობად მივიჩნიოთ. აღსანიშნავია ისიც, რომ მენეჯერთა შეფასებით, წინააღმდეგობა და შიშის განცდა სიახლის მიმართ პროცესის დასაწყისში უფრო მეტი იყო. ყველა რანგის მოხელეთა აზრით, ამ დამოკიდებულების ბოლომდე შესაცვლელად აუცილებელია კომუნიკაციის გაძლიერება: **„შეფასება აღარ იკბინებაო, ამბობენ ხოლმე. მტკივნეული აღარ არის როგორც თავიდან იყო“**.

**„ძალიან მძიმედ აღიქვამდნენ თავიდან...“** „სამსახურიდან გაგვყრის“ დამოკიდებულება იყო“.

**„თავიდან ცოტა რთული იყო აღსაქმელად, მერე ნელ-ნელა კითხვები რომ წამოვიდა, როგორ უნდა გაკეთებულიყო უშუალოდ, შემდეგ უფრო გაადვილდა, მაგრამ მაინც როცა უშუალოდ გადავედით შეფასებაზე, ინდიკატორებზე – იქ იყო სირთულე საწყის ეტაპზე“**.

**„შეფასების სისტემის დანერგვამ ხელი შეუწყო თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის კომუნიკაციის პროცესის წახალისებას. სულ მცირე, თანამშრომლისათვის გასაგები გახდა, მენეჯერისათვის რა არის შეფასების სტანდარტი. რას ნიშნავს მენეჯერისთვის კარგი პერფორმანსი, მაგალითად.“**

**„კომუნიკაცია ხდება უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი თანამშრომელსა და მოხელეს შორის ეფექტიანი ურთიერთობისთვის და შეფასების ადეკვატურად წარმართვისთვის“**.



*„უკუკავშირი – მენეჯერები უკვე აძლევენ უკუკავშირს საკუთარ თანამშრომლებს. ეს განსაკუთრებით კარგია. .... თანამშრომელმა იცის, რა როლი აქვს დაწესებულებაში. ასევე განვითარების გეგმები რომ მოყვება შეფასებას, ეს ძალიან კარგი და საჭირო რამაა.“*

### 5.3.2. მატერიალური და არამატერიალური წახალისება

რაც შეეხება მატერიალურ ჯილდოს – ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეთა აზრით, ეს წახალისების ყველაზე ძლიერი მექანიზმია, მიუხედავად იმისა, არამატერიალური წახალისების რა მექანიზმები იქნება გამოყენებული. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი რესპონდენტის მკვეთრად ნეგატიური დამოკიდებულება მოტივაციის ზრდასთან დაკავშირებით სწორედ წახალისების მექანიზმების სისუსტეს უკავშირდება. საჭარო სამსახურის შესახებ კანონით, ფულადი ჯილდოს გარდა, მოხელის წახალისების ფორმებია ფასიანი საჩუქარი და მადლობის გამოცხადება (მუხლი 59). საჭარო ორგანიზაცია, კერძო სექტორთან შედარებით, შეზღუდულია არამატერიალური წახალისების სხვა ფორმების გამოყენებისგან, როგორცაა, მაგალითად, შვებულების დღეების დამატება და სხვა.

ადამიანური რესურსების მენეჯერების აღქმით, წახალისება, კლასის მინიჭება თუ ფულადი ჯილდო არ წარმოადგენს შეფასების სისტემის უპირველეს ამოცანას. მთავარი არის ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესება, ხოლო წახალისების მექანიზმები მხოლოდ ინდივიდუალური ეფექტიანობის სტიმულირებისათვის შეიძლება იქნას გამოყენებული. მაშინ, როცა ფოკუს-ჯგუფის რესპონდენტები სწორედ ინდივიდუალური წახალისების მნიშვნელობას უსვამენ ხაზს შეფასების სისტემის დანერგვისა და ეფექტურად განხორციელებისათვის: **„მე მაინც ვფიქრობ, რომ შეფასების სისტემა მოტივაციისთვის არის“; „ერთგვარი მოტივაციაა და სტიმული, რაც უმნიშვნელოვანესია მართო საჭარო მოხელის არა, ზოგადად ადამიანისთვის. მითუმეტეს, როცა საჭარო მოხელე ხარ, კიდევ სხვა პასუხისმგებლობები გაქვს და გჭირდება გარკვეული ტიპის მოტივაცია. შეფასების სისტემა ისე უნდა იყოს წარმართული, რომ მან მოგცეს მოტივაცია – რომ შენ შენზე დაკისრებული მოვალეობა, პასუხისმგებლობა უფრო ემოციურად და ადამიანურად შეასრულო, უფრო სწორად და ზუსტად გააკეთო ის, რაც არის გასაკეთებელი“.**

დღესდღეობით, როგორც ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეები აღნიშნავენ, ცხადი ხდება, რომ მატერიალური თუ არამატერიალური წახალისების გასაზღვრა დამოკიდებულია კონკრეტული მენეჯერის ნებაზე და ეს პროცედურა არ არის სამართლებრივად ბოლომდე რეგულირებული. ისინი აღნიშნავენ, რომ ხშირად ფულადი ჯილდოს გაცემა ორგანიზაციაში ან კონკრეტულ დეპარტამენტში არსებულ საშუალებებზე არის დამოკიდებული<sup>10</sup>: **„გარკვეული ტიპის მოტივაციის ზრდისთვის, ფინანსურ წახალისებაზე უნდა იყოს მიმაგრებული, ოღონდ ეს მერე. ალბათ, ძალიან დიდ პრობლემებს გამოიწვევს“.** გასათვალისწინებელია ისიც, რომ წლიური შეფასება კალენდარული წლის ბოლოს ემთხვევა, შესაბამისად, შეფასების შედეგებს უშუალოდ აკავშირებენ საახალწლო, ე.წ. „მეცამეტე ხელფასის“ საკითხთან. ამდენად, მენეჯერი ერიდება დაბალი შეფასების დაწერას, რომ მოხელე საახალწლოდ ფულადი ჯილდოს გარეშე არ დარჩეს: **„... ეს არის ჩვეულებრივი მე-13 ხელფასი. ხელფასიც არ არის, საახალწლო წახალისება.. ამითი რა გქენით? მოგკალით შეფასების აზრი“** ადამიანური რესურსების მენეჯერების შეფასებით, 2018 წელს განხორციელებული შეფასების ციკლის დროს, სწორედ ამ მიზეზით დაიწერა გაცილებით მეტი რაოდენობით 3 და 4 ქულა, დაბალ ქულებთან შედარებით, ქვედა რგოლის მოხელეები კი იმასაც აღნიშნავენ, რომ რადგან საახალწლოდ გარკვეულ ფულად ჯილდოს შეძლებისდაგვარად ყველა თანამშრომელი მიიღებს, მაღალი დადებითი შეფასების მიღება საერთოდ აზრს კარგავს; მით უმეტეს იმის გათვალისწინებით, რომ შრომის ანაზღაურების შესახებ კანონში შესული ცვლილებების მიხედვით, გაუქმდა დანამატი და პრემია. **„[ფულადი ჯილდო] სხვადასხვა იყო 3 და 4-ქულიანებისათვის, მაგრამ ეს სხვაობა იყო ცოტა. სწორედ ამიტომ ფიქრობენ,**

<sup>10</sup> საჭარო სამსახურის ბიუროს 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით, შეფასებული მოხელეების საერთო რაოდენობიდან (11455 მოხელე) ფულადი ჯილდო მიიღო 7433 მოხელემ, 502-ს გამოეცხადა მადლობა, ხოლო 430-ს გადაეცა ფასიანი საჩუქარი (საჭარო სამსახურის ბიურო, 2019, გვ. 8)

**..... რომ [შეფასება] ისეთ დროს იყოს, როცა არაფერთან ახლოს არ იქნება, არც ახალ წელთან, არც მარიაშობასთან, არც აღდგომასთან. ბევრი ორიანი რომ დაწერილიყო და 2-ქულიანებს არაფერი მიეღოთ, ეს ძალიან მკაფიო იქნებოდა. ახლა ყველას მაინც მე-13 ხელფასი გონია.“**

როგორც ერთ-ერთი სამინისტროს აუდიტის თანამშრომელმა აღნიშნა, შეფასების სისტემის დანერგვამდე ხშირად აუდიტის შემოწმებით ვლინდებოდა, რომ პრემია-დანამატები გაიცემოდა სუბიექტური გადაწყვეტილებით; ფოკუს-ჯგუფების დროს აღინიშნა კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც რესპონდენტებს პრობლემად მიაჩნიათ: კონკრეტული უწყებისათვის თანხის რაოდენობა განისაზღვრება ფინანსთა სამინისტროს მიერ დამტკიცებული ბიუჯეტით. შესაბამისად, მენეჯერისათვის შეზღუდულია როგორც ფინანსური რესურსი, ასევე მისი განკარგვის დისკრეცია. ამდენად, მენეჯერს არ შეუძლია გასცეს იმ რაოდენობით ფულადი ჯილდო, რამდენი მოხელეც იმსახურებს დადებით შეფასებას; მეტიც, მენეჯერები, ბიუჯეტიდან გამომდინარე, წინდაწინ საზღვრავენ, რამდენი მოხელე უნდა დაჯილდოვდეს წლის ბოლოს და ამის მიხედვით ანაწილებენ შეფასების ქულებს. ექსპერტების აზრითაც, ფინანსური ანაზღაურების შეფასების შედეგებთან დაკავშირება ბევრ პრობლემას აჩენს. ისინი მიიჩნევენ, რომ ეს ძალიან დიდ გავლენას ახდენს არა მხოლოდ მენეჯერის მიერ ინდივიდუალური თანამშრომლის შეფასებაზე, არამედ მთლიანად ორგანიზაციაში ქულების „დანაწილებაზე“, როდესაც მაღალი და დაბალი ქულების რაოდენობა განისაზღვრება იქიდან გამომდინარე, წლის ბოლოს რა ფინანსური წახალისების საშუალება აქვს კონკრეტულ უწყებას. შესაბამისად, ხდება შეფასების შედეგების დამახინჯება<sup>11</sup>. მეორე მხრივ, მოხელეებმა უსამართლობად შეიძლება აღიქვან ისიც, რომ მაღალი და დაბალი შეფასების მქონე თანამშრომლები ერთნაირად იღებენ ჯილდოს.

ადამიანური რესურსების ზოგიერთი მენეჯერის აზრით, უფრო სამართლიანი იქნება, თუკი შეფასების შედეგი არ იქნება დაკავშირებული ფულად ჯილდოსთან, თუნდაც ამ სისტემის დამკვიდრების საწყის ეტაპებზე. თუმცა, რადგანაც ეს უკვე კანონითაა დარეგულირებული, მისი შეცვლა შეუძლებლად მიაჩნიათ. ამ საკითხს კიდევ ერთი პრობლემა უკავშირდება – ფულადი ჯილდოს გაცემა იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ფორმალურ შეფასებას. ასეთები შეიძლება იყვნენ 3 თვეზე ნაკლები პერიოდის განმავლობაში მობილობით ან, საგარეო საქმეთა სამინისტროს შემთხვევაში, როტაციის წესით გადმოსული თანამშრომლები.

მატერიალურ ანაზღაურებას წახალისების მეორეხარისხოვან მექანიზმად მიიჩნევენ მენეჯერები. ისინი თვლიან, რომ იმ პირობებში, როდესაც საკანონმდებლო ცვლილებებით ერთჯერადი საახალწლო ბონუსი ერთადერთ ფინანსურ წახალისებად დარჩა საჯარო სამსახურში, მისი მიზმა შეფასების შედეგებზე უსამართლოა. ამასთან, ასეთი ბმა ჩრდილს აყენებს შეფასების სისტემას: ბევრი მოხელისათვის დადებითი შეფასებით მიღებული ბონუსი პირდაპირ მეცამეტე ხელფასთან გაიგივდა.

**„ბუნებრივია, ნაკლები ობიექტურობის მოლოდინი უნდა გვქონდეს ასეთ შემთხვევაში. შეფასების დასრულების პერიოდი ემთხვევა იმ დროს, როცა ყველა ელოდება საახალწლო პრემიას, ე.წ. მეცამეტე ხელფასს და ამ დროს რა ერქმევა მას სამართლებრივ აქტში, მოხელეს საერთოდ არ აინტერესებს – მისთვის მთავარია, ის თანხა მიიღოს, რომელსაც ბევრი წელი ნაჩვენებია. მაგრამ მეცამეტე ხელფასი შეფასების შედეგების მიხედვით, მე არ შემიძლია მივცე ყველას, შეიძლება ვინმეს დანამატის 30% მივცე, ვიღაცას – 50%, ვიღაცას – 100% და ვიღაცას საერთოდ არ მივცე. .... არ უნდა იყოს ასეთი მოლოდინები, მაგრამ არ ვიცი, ტექნიკურად ეს როგორ უნდა მოხერხდეს.“**

**„შეფასება კალენდარული წლის ბოლოს ხდება; ადამიანების მენტალიტეტში ეს ტოვებს მე-13 ხელფასის (საახალწლო პრემიის) ასოციაციას და უკვე იმაზე კი არ მიდის ტირილი, რომ “მე რატომ არ მაქვს კარგი შეფასება, განა ცუდად ვიმუშავე?” არამედ, “განა რა დავაშავე, რომ ახალი წლის პრემიას არ მაძლევთ?”.... მენეჯერიც ხომ კეთილი ადამიანია.... სულ ჭიდაობა გვაქვს მენეჯერებთან შეფასების თემაზე. “რა ვქნა, მის შვილებს როგორ დავაკარგვინო 2 კანფეტის ფული” – ასეთი მახინჯი სახე მიიღო ამან. ყველა ვარიანტში უნდა დაშორდეს შეფასების პერიოდი ახალ წელს, ან წახალისების სხვა მექანიზმებია მოსაფიქრებელი.“**

<sup>11</sup> ასეთი მავალითი მოაქვს ერთ-ერთ ექსპერტს რამდენიმე უწყების გამოცდილებიდან, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ აღნიშნულ კვლევაში: „არ გაკეთდა შეფასებები, არ დაიწერა [ოქმები], სანამ მენეჯმენტმა არ გაარკვია, აქვს თუ არა საკმარისი ფული იმისთვის, რომ დარიგდეს ბონუსები“

### 5.3.3. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები

მოტივაციის გაზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად რესპონდენტთა ყველა ჯგუფის მონაწილეები ასახელებენ შეფასების შედეგად პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის არსებობას. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს კომპონენტი საკმაოდ არათანმიმდევრულად აღიქმება და განსხვავებულად ფასდება რესპონდენტების მხრიდან. პრობლემა აქ ქულების განაწილებასაც უკავშირდება. ფოკუს-ჯგუფის წევრები აღნიშნავენ, რომ, განსაკუთრებით დაბალი ქულების მიღების შემთხვევაში, აუცილებელია, გაანალიზდეს შეფასების შედეგები, დადგინდეს მოხელის სუსტი მხარეები, საჭიროებები და შედგეს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა. თუმცა, თითქმის ყველა გამოკითხულ უწყებაში ცხადი ხდება, რომ შეფასების შედეგების ამგვარი ანალიზი ან არ ხდება, ან დამოკიდებულია ადამიანურ ფაქტორზე – ადამიანური რესურსების მენეჯერის და უშუალო ხელმძღვანელის კეთილ ნებაზე. აღინიშნება ისიც, რომ მოხელის შემდგომი განვითარების შესაძლებლობები დიდწილად ასევე ფინანსური რესურსების არსებობაზე დამოკიდებულია.

პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით, მენეჯერები და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტემენტის წარმომადგენლები ასახელებენ კიდევ ერთ ფაქტორს, რაც შეფასების სისტემის ინდივიდუალურ აღქმას უკავშირდება: აუცილებელია იმის გაცნობიერება, რომ დაბალ ქულას არა სადამსჯელო, არამედ კონსტრუქციული დანიშნულება აქვს. ის საშუალებას აძლევს მოხელეს, რეალისტურად შეაფასოს საკუთარი შესაძლებლობები და უნარები, განსაზღვროს თავისი სუსტი მხარეები და პროფესიული და პიროვნული ზრდის გეგმა დასახოს. ამისათვის აუცილებელია, რომ სახელმწიფომ მოხელეებს შესთავაზოს ეფექტური ტრენინგების სისტემა. ბევრი რესპონდენტი (ძირითადად, მესამე-მეოთხე რანგის მოხელეები) აღნიშნავენ, რომ 1-2-დღიანი და ზოგადი შინაარსის ტრენინგები არაეფექტურია, რაც, ერთი მხრივ, ფინანსური რესურსის ნაკლებობას, მეორე მხრივ კი პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმართაობას ბრალდება. „მირჩევნია დამიწერონ დაბალი ქულა და მოვხვდე 5-დღიან პროფესიულ ტრენინგზე, ამით ბაზარზე კონკურენტული ვხდები“. ზოგიერთ სამინისტროში რესპონდენტები ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ ჯერჯერობით ტრენინგ-საჭიროებების განსაზღვრა არ მომხდარა შეფასების შედეგების მიხედვით. თუმცა, განსხვავებული ვითარება ფიქსირდება საგარეო საქმეთა სამინისტროში, სადაც ფოკუს-ჯგუფების ყველა მონაწილე აღნიშნავენ, რომ მათი სასწავლო ცენტრი სწორედ იმ ტრენინგებს სთავაზობს, რისი საჭიროებაც მათ თვითშეფასებაში იკვეთება. მეტიც, ეს მათ სტიმულს აძლევს, ყოველწლიურად პროფესიული განვითარების ახალი მიზნები დაისახონ.

ადამიანური რესურსების მენეჯერების მოსაზრებით, შეფასება საშუალებას აძლევს მოხელეს, გამოასწოროს დაფიქსირებული ხარვეზები. ისინი შეფასებას პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოსავლენად ეფექტურ და პირდაპირ მექანიზმად მოიაზრებენ. გასათვალისწინებელია, რომ სამინისტროების მიხედვით განსხვავდება მოხელისათვის ტრენინგებისა და სასწავლო კურსების შეთავაზების შესაძლებლობა. მაგალითად, საგარეო საქმეთა და თავდაცვის სამინისტროებისათვის ხელმისაწვდომია საზღვარგარეთ სწავლების ისეთი საშუალებები, როგორებიცაა ნატოს წევრი ქვეყნების სკოლები. მათი ხედვით, აუცილებელია, ტრენინგ-საჭიროებების განსაზღვრა და ინდივიდუალური განვითარების გეგმა უშუალო ხელმძღვანელის შეფასების შედეგებს ეფუძნებოდეს; ეს მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ინდივიდუალური საჭიროებები ბმაში იყოს ორგანიზაციულ მიზნებთან და საჭიროებებთან. ამასთან, ადამიანური რესურსების მენეჯერებიც ამბობენ, რომ ჯერჯერობით არ არსებობს ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შედგენის პრაქტიკული გამოცდილება, რაც გარკვეულ სირთულეს ქმნის. ექსპერტებიც ადასტურებენ, რომ სამწუხაროდ, ამ ეტაპზე, ინდივიდუალური გეგმების შემუშავებას სათანადო ყურადღება არ ექცევა. ერთ-ერთი ექსპერტი ამ კომპონენტს „ჩავარდნასაც“ კი უწოდებს.

გარკვეული სირთულე უკავშირდება იმას, რომ საჯარო სექტორში პროფესიული განვითარების სისტემა მხოლოდ 2019 წლიდან შევიდა ძალაში<sup>12</sup> და პროფესიული განვითარების დადგენილების მიხედვით მოხელეთა მხოლოდ მცირე ნაწილმა გაიარა ტრენინგები. პროფესიული გადამზადების პროგრამების

<sup>12</sup> მოხელეთა პროფესიული განვითარება საჯარო სამსახურის შესახებ 2015 წლის კანონის მიხედვით უკავშირდება რანგირების სქემას, რომელიც ასევე კანონის ერთ-ერთ სიახლეს წარმოადგენს. მთავრობის N242 დადგენილება (2018) განსაზღვრავს უნარებისა და კომპეტენციების ნუსხას, თითოეული რანგის შესაბამისად.



აკრედიტაციის პროცესი 2019 წლის ბაზელში დაიწყო<sup>13</sup>. საჯარო სამსახურის ბიუროს 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით, პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამას დაესწრო I და II რანგის 96 მოხელე და III და IV რანგის 200 მოხელე. ანგარიშის წარდგენის მომენტისათვის პროფესიულ პროგრამაში ჩართული იყო კიდევ 292 მოხელე (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2019, გვ.22). ბუნებრივია, აღნიშნული რაოდენობა არ არის საკმარისი პროფესიული განვითარების დონის ცვლილების შესაფასებლად. ცალკეულ საჯარო უწყებას უმეტეს შემთხვევაში არ აქვს რესურსი, რომ შიდაორგანიზაციულ დონეზე შესთავაზოს თანამშრომლებს შესაბამისი პროგრამები. ამგვარად, დღესდღეობით პროცესი ჯერ კიდევ სპონტანურია და დამოკიდებულია დონორთა დახმარებაზე. პრობლემა შედარებით ნაკლებია იმ სამინისტროებში, სადაც საკუთარი სასწავლო ცენტრებია შექმნილი, ასეთი ცენტრს საკმარისი შესაძლებლობები გააჩნია სამინისტროს ტრენინგ-საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, ხოლო მისი მომსახურების მიღება სამინისტროს პირდაპირი შესყიდვის წესით შეუძლია.

## 5.4. შეფასების სისტემის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე

### 5.4.1. შეფასების გავლენა ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებზე, მოხელესა და მის უშუალო ხელმძღვანელს შორის ურთიერთობაზე

მიუხედავად ინტერვიუებისა და ფოკუს-ჯგუფების დროს გაუღებელი ხარვეზებისა, გამოკითხული საჯარო მოხელეები შეფასების სისტემის შემოღების დადებით ზეგავლენას უსვამენ ხაზს საჯარო ორგანიზაციებში არსებულ სამუშაო კულტურასა და ორგანიზაციულ გარემოზე: **“შეფასების სისტემამ ხილული გახადა ის, რასაც ისედაც ვაკეთებდით თავჩალუნული. მე ამით მოტივაცია მომენიჭა, რომ ვიღაცამ დაინახა, ვიღაცას რაღაც მოეწონა, ვიღაცას არ მოეწონა.. ეს არის მოტივაცია. მოტივაცია არ არის მხოლოდ 500 ლარით [ხელფასის] მომატება და ზედა პოზიციაზე გადასვლა, მოტივაცია ეს არის“.**

თუმცა, როგორც ჩანს, ორგანიზაციული კულტურის დადებით ასპექტად ძირითადად მოიაზრებენ ადამიანურ ურთიერთობებს, ერთი მხრივ, თანამშრომლებს, ხოლო მეორე მხრივ, მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის. მაგალითად, ადამიანური რესურსების მენეჯერების დაკვირვებით, იმ სამინისტროებში, სადაც შეფასება არაფორმალურად ადრეც ტარდებოდა, ფორმალური პროცედურის შემოღებამ უარყოფითად იმოქმედა პროცესის ობიექტურობაზე – მენეჯერები ცდილობენ, უფრო ლოიალურად დაწერონ ქულები, რომ ამან მოხელისათვის ნეგატიური სამართლებრივი შედეგის დადგომა არ გამოიწვიოს: **„[მენეჯერები] უფრო ლოიალურები გახდნენ... იმიტომ, რომ [შეფასებას] სამართლებრივი შედეგები მოყვება.... ზოგადად, [ჩვენს უწყებაში] არის ძალიან კარგი კორპორატიული გარემო, რაც ბევრი რამისთვის ძალიან კარგია, მაგრამ შეფასების დროს კარგმა კორპორატიულმა გარემომ – პირიქით – შეიძლება სხვა შედეგებზე გაგიყვანოს. ანუ წახალისებისკენ უფრო მიდრეკილები არიან ჩვენები, ვიდრე მათრახის ხელში ჭერისკენ.“**

**„ეს უწყება დიდი ოჯახივითაა და არსებობს წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც განსაკუთრებულად უფრთხილდებიან მოხელეები და რომელიც შესაძლოა, ბევრისთვის იყოს მთავარი მოტივაცია, იმისა თუ რატომ მუშაობენ აქ. თუმცა უფრო ლოიალური შეფასებები დაიწერა, რაც დიდად ურთიერთობებს ვერც დააზიანებს“**

ამ მოსაზრებას ადასტურებს ფოკუს-ჯგუფის მონაწილე რამდენიმე რესპონდენტიც და პირველი-მეორე რანგის მოხელეებიც: **„ერთმა დეპარტამენტის უფროსმა პირდაპირ უთხრა ჩვენს HR-ს შეხვედრამ: „ მე ეს ქულები ისე დაგწერე და მერე ყველას ვუთხარი – ხომ იცით, ხალხნო, ამ ქულებს არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს. ამის გამო არც თქვენ ინერვიულოთ და არც მე მანერვიულოთ ამაზე. პირდაპირ ჩამოვურიგე ეს ქულები ყველას.“**

<sup>13</sup> <http://www.csb.gov.ge/articles/საბაზისო-პროგრამების-აკრედიტაცია/>



*„მე ამ ხალხთან უნდა ვიმუშაო მთელი წელი. რატომ გავიფუჭო ურთიერთობა, როცა ვიცი, რომ ისევ ამათ იმედზე უნდა ვიყო საქმის გაკეთების კუთხით.“*

*„მაღალ ქულას დიდი ფასი არ აქვს და დაბალი ქულა რომ საწყენია, ვთვლი, რომ შეფასების სისტემა უკვე თავსატკივარი ხდება, როცა ქულების წერაზე გადავდივართ.“*

*“პირველ ეტაპზე, ვფიქრობ, ხელმძღვანელები ლოიალურები იყვნენ და არ იყვნენ ძალიან მკაცრები; არ დაძაბეს ისედაც დაძაბული თანამშრომლები და შედარებით უფრო მსუბუქად შეაფასეს”.*

*“პირველ წელს რაღაცაზე წამახალისეს. უკვე ვიცი, რომ მომავალ წელს და კიდევ შემდგომ წელს უფრო და უფრო გამკაცრდება.... და მოთხოვნები უფრო გაიზრდება. აქედან გამომდინარე, ეს ყველამ გაითავისა და ყველა მიხვდა, რომ პირველ ეტაპზე იყო რაღაც წახალისებები, მაგრამ შემდგომი ეტაპები ამას უკვე არ გაითვალისწინებს.”*

ორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძვლად სახელდება მენეჯერის მიერ უფლებამოსილების გადაჭარბების საკითხიც. მესამე-მეოთხე რანგის რესპონდენტების აღქმით, მთლიანად შეფასების პროცესის მიუკერძოებლობა და ობიექტურობა დიდწილადაა დამოკიდებული ადამიანურ ფაქტორზე – კონკრეტული მენეჯერის ნებაზე და საფრთხეს უქმნის სისტემის მდგრადობას და თანმიმდევრულობას. რესპონდენტები ორგანიზაციული კულტურისთვის რისკ-ფაქტორად შეფასების პროცესის კონფიდენციალობის დარღვევასაც ასახელებენ. მათი თქმით, თანამშრომლები ხშირად ერთმანეთს უზიარებენ შეფასებების შედეგებს და ღიად განიხილავენ მათ ორგანიზაციის შიგნით: *“...[შეფასების ქულების მიღების] მერე მიდის ერთმანეთში განხილვები „შენ რამდენი დაგიწერა?“, და მიდის მერე ლაპარაკი“*. ასევე, რესპონდენტების აზრით, ანონიმურობისა და კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფას გარკვეულწილად ხელს შეუწყობს შეფასების ელექტრონული სისტემის შემოღება და დანერგვა: *“...რომ შეიქმნას რაღაც ელექტრონული სისტემა, სადაც დაცული იქნება ყველანაირად ანონიმურობა; გექნება შენი ანგარიში, შეხვალ და შეაფასებ შენს თავს. მგონია, რომ ეს ყველაზე მოხერხებული იქნება. დროც არ დაიკარგება, ანონიმურობა შენარჩუნებული იქნება და [გარედანაც] მარტივი იქნება {პროცესის შეფასება}“*.

მესამე-მეოთხე რანგის მოხელეთა აღქმით, ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობებზე უარყოფთად აისახება კლასის მინიჭების პროცესიც, რომელიც, რესპონდენტთა ნაწილის თქმით, არასამართლიანად წარიმართა. მათი აზრით, კლასის განსაზღვრის დროს უნდა მომხდარიყო სამუშაო სტაჟისა და განათლების დონის გათვალისწინება. შედეგად, ბევრი მოხელე თვლის, რომ უფრო დაბალი კლასი მიენიჭა, ვიდრე იმსახურებდა. საქართველოს მთავრობის N219 დადგენილებით, მოხელის კლასს ანიჭებს უწყების ხელმძღვანელი ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარდგინებით (მუხლი 4). შესაბამისად, მოხელეთა ასეთი უსამართლობის შეგრძნება ამცირებს ნდობას ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიმართ.

პირველი და მეორე რანგის რესპონდენტებიც თანხმდებიან, რომ ორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველი ხდება საუბიექტური დამოკიდებულებები შეფასების დროს და აღნიშნავენ, რომ რთულია ხელმძღვანელისთვის გადაწყვეტილების მიღება რამდენიმე ერთ პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომლის მიმართ. მათი აღქმით, შეფასებამ *„ზედაპირზე ამოიტანა“* კონფლიქტები ისეთ უწყებებში, სადაც ორგანიზაციული კულტურა სუსტია. ხოლო იქ, სადაც ჭანსალი გარემოა, პირიქით, გააუმჯობესა, ხელი შეუწყო პროცესების გამჭვირვალობას და კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ასევე დისფუნქციური ქცევების პრევენციას და აღმოფხვრას: *„მუდმივი უკუკავშირი, რომელსაც უწყებაში დანერგილი შეფასების სიტემის წარმართვა მოითხოვს, მნიშვნელოვნად განაპირობებს თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის ეფექტიან კომუნიკაციას, რადგან ამ დროს ხდება არა მხოლოდ მენეჯერის მხრიდან თანამშრომლის შეფასება, არამედ მოხელის საქმიანობის ანალიზი და სამომავლო გეგმების, მიზნების დასახვა ამა თუ იმ სამმართველოსა თუ დეპარტამენტის ეფექტიანი საქმიანობისთვის.“*

რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მენეჯერებს, მათ უწყების შიგნით ურთიერთობების დაძაბვა ბუნებრივად და გარდაუვლად მიაჩნიათ, რადგან შეფასების პროცესი პრობლემების დიაგნოსტიკურებას ნიშნავს. მათი აზრით, ეს მხოლოდ ფუნქციური ხასიათის კონფლიქტები შეიძლება იყოს, რომელიც უკეთესია, თუ გამოვლინდება და პოზიტიურ ცვლილებებს გამოიწვევს. ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის დამოკიდებულების უცვლელობის მთავარ ფაქტორად მაინც ხელმძღვანელთა ლოიალური შეფასებები მიიჩნევა და არა შეფასების პროცესის გამართული და უხარვეზო მიმდინარეობა.

## 5.4.2. შეფასების გავლენა ორგანიზაციულ პროცესებსა და მოტივანად, საჯარო სექტორის ეფექტურობაზე

ყველა ჯგუფის რესპონდენტების მოლოდინით, შეფასების სისტემის შემოღებამ დადებითად უნდა იმოქმედოს საჯარო ორგანიზაციების სამუშაო გარემოზე. მსგავსი აღქმა ძირითადად ჩნდება იმის გამო, რომ მოხელეთა მოლოდინით, შეფასების სისტემა გაზრდის ინდივიდუალურ ეფექტიანობასა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს. გარდა ამისა, შეფასების სისტემის დანერგვა აჩენს მოლოდინს, რომ შეფასების პროცესის დახვეწასთან ერთად, შემცირდება პიროვნულ ფაქტორზე დამყარებული გადაწყვეტილებების მიღება და გაიზრდება კარიერული განვითარების შესაძლებლობები, განსაკუთრებით სექტორში დასაქმებული ახალგაზრდებისათვის. თუმცა, ეს დიდწილადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოხდება არა მხოლოდ შეფასების სისტემის, არამედ მოტივანად, საჯარო სექტორის მარეგულირებელი კანონმდებლობის შემდგომი დახვეწა და გაუმჯობესება. გამოკითხულებისათვის კარიერული განვითარება და წინსვლა მიიჩნევა ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ მოტივატორად და ამასთანავე ყველაზე მნიშვნელოვან ხარვეზად შეფასების არსებულ სისტემაში.

ორგანიზაციულ დონეზე, შეფასების სისტემის მიზანია, ხელი შეუწყოს მიმდინარე პროცესების გამჭვირვალობის ზრდას, კომუნიკაციის გაუმჯობესებას და ორგანიზაციული მიზნების შესახებ ინფორმაციის მიმოცვლას. ეს ხელს შეუწყობს შედეგზე ორიენტირებული სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბებას. სწორად წარმართული შეფასებით უნდა გაიზარდოს საჯარო სექტორის მიზიდველობა კვალიფიციური კადრებისათვის, საჯარო ორგანიზაცია უფრო კონკურენტული უნდა გახდეს კერძო სექტორთან მიმართებით, რაც სტაბილურ დასაქმებას შეუწყობს ხელს და შეამცირებს პროფესიონალების გადინებას. შეფასების სისტემის პოზიტიურ ფაქტორად, რომელიც ორგანიზაციულ ეფექტიანობას ზრდის, სახელდება პასუხისმგებლობებისა და ფუნქციების მკაფიო გამიჯნვა, ფუნქციური დუბლირებისა და გადაფარვის შემცირება თითოეული პოზიციასთან მიმართებაში, ასევე ხარისხიანი სამუშაოს კრიტერიუმების და ეფექტიანობის გაზომვის მექანიზმების შემუშავება.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ადამიანური რესურსების მენეჯერები შეფასების სისტემის მთავარ მიზნად სწორედ ორგანიზაციული ეფექტურობის ზრდას მიიჩნევენ. შეფასების სისტემის დანერგვის პოზიტიურ მხარედ აფასებენ ორგანიზაციული კომუნიკაციის გაუმჯობესებას და პროცესების გამჭვირვალობის ზრდას. ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნულს ყველაზე დიდ პოზიტიურ ცვლილებასაც კი უწოდებს: **„შეიძლება ამ რეფორმის ყველაზე დიდ პლუსად ჩავთვალოთ ის, რომ მეტი ურთიერთობა მოიტანა თანამშრომლებს შორის და თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის ერთმანეთთან.“** დადებით ფაქტორებად ადამიანური რესურსების მენეჯერების მხრიდან აღინიშნება: შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ ღია მსჯელობა (მათ შორის, შუალედურ და წლიურ შეფასებებს შორის სამუშაოს ხარისხის კორექტირების საშუალება), მოხელისათვის მის მიმართ არსებული მოლოდინის სიცხადე, შეფასების სტანდარტების დანერგვა, ღია კომუნიკაციის გაჩენა თანამშრომელსა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის, ჯანსაღი კონკურენციის გაჩენა უწყების შიგნით. ორგანიზაციულ დონეზე შეფასების სისტემის გავლენაზე საუბრისას, ადამიანური რესურსების მენეჯერების უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ ეს ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებას. პირველ რიგში, ეს გამოიხატება მენეჯერების მიერ იმის გაცნობიერებაში, რომ არაობიექტური და ზედმეტად ლოიალური შეფასება ზიანის მომტანია როგორც ცალკეული თანამშრომლისათვის, ასევე მთელი უწყებისათვის. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციულ დონეზე ეფექტიანობის ზრდაზე მსჯელობა მხოლოდ რესპონდენტთა აღქმებიდან გამომდინარე შეიძლება, რადგან დღემდე არ მომხდარა საჯარო უწყებების ეფექტურობის შეფასება<sup>14</sup>.

შედარებით კრიტიკული, თუმცა, ზოგადად პოზიტიური დამოკიდებულება გამომჟღავნდა მენეჯერების გამოკითხვის დროს. მათი მოლოდინით, შეფასება გაზრდის ორგანიზაციულ ეფექტურობას. თუმცა,

<sup>14</sup> 2019 წლიდან საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზს. ეს პროცესი, ბიუროს კოორდინირებით, დაწყებულია ადგილობრივი თვითმმართველობის საპილოტე მუნიციპალიტეტებში, აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკების მთავრობებში და საჯარო სამართლის იუროდიულ პირებში. თუმცა, პროცესი დასრულებული არ არის. შედეგად, ჯერჯერობით არ არის ინსტიტუციონალიზებული ორგანიზაციული ეფექტურობის შეფასების მექანიზმები (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2019, გვ.1-2).

ზოგიერთი რესპონდენტის აზრით, საბოლოო ჯამში, ამით ქულებს პოლიტიკური თანამდებობის პირი იწერს, ხოლო მოხელე თავისთვის სარგებელს ვერ ხედავს.

პირველი და მეორე რანგის მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ არსებობს რისკი, რომ უფრო მიმზიდველი გახდება უწყებები, სადაც შეფასება უფრო ლოიალურად ხდება: „**ის უწყებები, სადაც შეფასების უფრო დაბალი ან ლოიალური სტანდარტია, უფრო მიმზიდველი იქნება საჯარო მოხელისათვის**“. მათი აზრით, შეფასება, პირველ რიგში, მაინც კულტურის ნაწილი უნდა გახდეს და შემდგომ – მართვის ნაწილი. თუ არ შეიცვალა კულტურა ორგანიზაციაში, სისტემა შედეგს ვერ მოიტანს. ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების ნაწილია ისიც, რომ მენეჯერებმა დაიწყონ თანამშრომლის მოსაზრების გათვალისწინება და მონაწილეობითი მენეჯმენტის დამკვიდრება საჯარო სექტორში. კიდევ ერთი გამოწვევა, რაც გამოიკვეთა ინტერვიუების დროს, არის მოხელეთა მხრიდან საჯარო სამსახურში მუშაობის ე.წ. „დამატებითი ღირებულების“ აღქმის ნაკლებობა. მენეჯერთა თქმით, ისინი ვერ აცნობიერებენ, რა როლი აქვთ როგორც მათი კონკრეტული სამინისტროს, ასევე ქვეყნის მსახურების თვალსაზრისით. შესაბამისად, დაბალია ზოგადად საჯარო სამსახურის მნიშვნელობის აღქმა.

ამ შეფასებას ექსპერტებიც ეთანხმებიან, და აღნიშნავენ, რომ ერთ წელიწადში ვერ ჩამოყალიბდება შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე ორიენტირებული კულტურა. ასევე, შეუძლებელია ადამიანური ფაქტორის სრულად გამორიცხვა. სისტემა იდეალური ვერ გახდება, თუ კრიტიკულმა უმრავლესობამ არ გამოხატა შეფასების პროცესის კარგად განხორციელების ნება. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქცევა ეს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილად.

## 5.5. შეფასების სისტემის სამართლებრივი შედეგები

შეფასების სამართლებრივ შედეგებს კანონი ამგვარად განსაზღვრავს: 1) მოხელისთვის კლასის მინიჭება; 2) მოხელის წახალისება; 3) მოხელის პროფესიული განვითარების და სწავლების საჭიროებების განსაზღვრა; 4) მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება (დადგენილება N220, მუხლი 15.1).

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, შეფასებას ამ ეტაპზე არ უნდა მოყვებოდეს სამართლებრივი შედეგები, ადამიანური რესურსების მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ამის გარეშე ახალი სისტემის დანერგვა შეუძლებელია. სიახლის გატარება ყოველთვის მტკივნეული პროცესია და თანამშრომლებში რეზისტენტულობას იწვევს. შესაბამისად, აუცილებელია წახალისების სამართლებრივი მექანიზმების არსებობა, რომლებიც ე.წ. „თაფლაკვერის“ ფუნქციას შეასრულებს: „**თაფლაკვერის და მათრახის არ იყოს, სამსახურიდან გასაშვებად თუ შეგვიძლია გამოვიყენოთ შეფასების სისტემა, წახალისებაც უნდა მოყვებოდეს კარგი შედეგების შემთხვევაში**“. მენეჯერებთან ინტერვიუების დროს გამოითქვა ასეთი მოსაზრებაც, რომ შეფასების სისტემა მუშავდებოდა, როგორც იურიდიული საკითხი, გადიოდა იურიდიულ ექსპერტიზას და იმთავითვე არ იყო გათვალისწინებული მენეჯერული ხედვა. სწორედ ამიტომ, შეფასების სამართლებრივი შედეგების თვალსაზრისით სისტემა მოუქნელი გახდა.

ერთ-ერთ პრობლემად ადამიანური რესურსების მენეჯერები მიიჩნევენ იმას, რომ არ ხდება შეფასების შედეგების შემდგომი გამოყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მათ მიერ გაანალიზებული და დამუშავებული მონაცემებით, სრული სურათი იქმნება სამინისტროში და ცალკეულ დეპარტამენტებში არსებულ მდგომარეობაზე. თუმცა, არც კანონით და არც შიდა ორგანიზაციული პროცედურებით ამ ინფორმაციის გამოყენების მექანიზმები გათვალისწინებული არ არის. რასაკვირველია, ისინი აღნიშნავენ, რომ ინდივიდუალურ დონეზე ხელმძღვანელს შეუძლია შედეგების გამოყენება მოხელის პროფესიული საჭიროებების, წახალისების და სხვა თვალსაზრისით, მაგრამ აუცილებელია არსებობდეს ერთიანი მიდგომა, როგორ უნდა გამოიყენებოდეს მიღებული ინფორმაცია ორგანიზაციულ დონეზე ეფექტიანობის ასამაღლებლად.



მეორე საფრთხე არის დემოტივაცია, არა მხოლოდ სტანდარტის შეუსაბამობის, არამედ მთლიანად სისტემის მიმართ დაბალი მიმღებლობის გამო. თუ თანამშრომელი შეფასების სისტემას არ აღიქვამს რეალური სამართლებრივი შედეგების მომტანად, ამან შეიძლება მისი დემოტივაცია გამოიწვიოს: **„უფრო მკვეთრი ბმა უნდა იყოს თანამშრომლების კარიერულ განვითარებასთან. ... კანონი ისეთი ზოგადია, რომ ამ ბმის გაკეთება გავგიჭირდა. წინააღმდეგ შემთხვევაში [შეფასების სისტემა] უკუეფექტს მოიტანს.“**

ადამიანური რესურსების მენეჯერები ცდილობენ, ამ საკითხებზე იმსჯელონ თანამშრომლებთან სამუშაო შეხვედრებზე, თუმცა, აღიარებენ, რომ საფრთხის სრული აღმოფხვრისათვის გაცილებით მეტი მუშაობაა საჭირო.

### 5.5.1. კარიერული განვითარების შესაძლებლობები

ამ თვალსაზრისით, შეფასების სისტემის არათანმიმდევრულობა ყველაზე ცხადად გამოიკვეთა. მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონი კარიერული საჯარო სამსახურის სისტემის შექმნაზე ორიენტირებული, პირდაპირი დაწინაურების მექანიზმები კანონში არ არის განსაზღვრული. ამასთან, რესპონდენტებისათვის არ არის დამაკმაყოფილებელი კლასის მინიჭების ის წესი, რაც შეფასების შედეგებს მოყვება (საქართველოს მთავრობის დადგენილება N219, მუხლი 3). კლასით დაწინაურება ძალიან სუსტი მოტივატორია, რამდენადაც მცირე მატერიალურ სახელფასო დანამატს გულისხმობს და კარიერული განვითარების პროცესიც ძალიან არის დროში გაჭიანურებული – ამ პერიოდში ბევრმა შეიძლება საერთოდ დატოვოს საჯარო სექტორი: **„რანგის მომატებაც კი იმდენ წელზეა გათვლილი და ისე წელ-წელა, რომ საერთოდ ან ვიქნებით ამ სამინისტროში. ან არა.“** რესპონდენტები უარყოფითად აფასებენ იმასაც, რომ მიუხედავად შეფასების შედეგებისა, პოზიციური დაწინაურებისათვის მოხელეს მაინც უწევს კონკურსში მონაწილეობა, სადაც არ არის ნათლად გარკვეული, რა გავლენას იქონიებს შეფასების შედეგები კონკურენტულობის თვალსაზრისით. მიუხედავად იმისა, რომ კონკურსები უმეტესწილად დახურული ფორმით ცხადდება და მათში უპირატესად საჯარო მოხელეები მონაწილეობენ მთელი სისტემის მასშტაბით, ეს მაინც არ არის ერთი ორგანიზაციის შიგნით დაწინაურების ხელშემწყობი. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეთა აზრით, დახურული კონკურსი პირველ რიგში უნდა ტარდებოდეს უწყების შიგნით, რომ დაწინაურების შესაძლებლობა შექმნას. კარიერული განვითარების მექანიზმების არარსებობა მიიჩნევა სექტორიდან პროფესიონალი და გამოცდილი კადრების მალაღი გადინების მიზეზადაც.

ამავე მოსაზრებას იზიარებენ მენეჯერებიც და ადამიანური რესურსების ერთეულების წარმომადგენლებიც. მათი შეხედულებით, კანონს მეტი მოქნილობა სჭირდება, რომ თანამშრომელი დააწინაუროს, თუნდაც კლასის მინიჭებით. ორი წლის განმავლობაში კლასის მომატების პერსპექტივა ძალიან დააქვეითებს მოხელის მოტივაციას. შესაბამისად, მოხელე ორიენტირებული იქნება არა იმაზე, რომ მაღალი შეფასება მიიღოს, არამედ იმაზე, რომ ცუდი შეფასება არ მიიღოს და არ დაკარგოს სამსახური. შესაბამისად, ამ მექანიზმს პრევენტორის ფუნქცია უფრო აქვს, ვიდრე მოტივატორის. ადამიანური რესურსების მენეჯერების აზრით, აუცილებელია, დადგენილებით ზუსტად და დეტალურად განისაზღვროს შეფასების სისტემის კავშირი კლასთან, რანგთან და პროფესიულ განვითარებასთან.

ექსპერტების აზრითაც, კლასის მინიჭება, როგორც შეფასების სამართლებრივი შედეგი, ძალიან არაეფექტურია – როგორც ფულადი დანამატის, ასევე დაწინაურების თვალსაზრისით. როგორც ექსპერტები, ასევე ბიუროს წარმომადგენელი აცხადებენ, რომ შეფასება ვერც გახდება დაწინაურების წინაპირობა, რადგან დაწინაურების მექანიზმი კანონში არც არის გათვალისწინებული. ბიუროს განმარტებით, კანონი ზემდგომ რანგზე გადასაცვლებას მხოლოდ საკონკურსო, შეჭიბრებითობის პრინციპით განსაზღვრავს, ეს მოხდა იმისთვის, რომ სუბიექტური გადაწყვეტილებები და პოლიტიკური ზეგავლენა და ნეპოტიზმი აღმოფხვრილიყო. თუმცა, როგორც ექსპერტები აღნიშნავენ, ამ კომპონენტის კანონიდან ამოღებამ სასურველი შედეგი მაინც ვერ მოიტანა და ნეპოტიზმიცა და პოლიტიკური ზეგავლენაც მნიშვნელოვან

ფაქტორებს წარმოადგენს, განსაკუთრებით მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნის ან გათავისუფლების დროს.

აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო კლასის მატებას საკმარის მოტივატორად მიიჩნევს. ერთ-ერთი ექსპერტის აზრით, ეს შეიძლება ასეც იყოს, თუ კლასს უფრო მეტი მნიშვნელობა მიენიჭება – მატერიალური თუ არამატერიალური თალსაზრისით. რანგით დაწინაურება მენეჯერული პასუხისმგებლობის გაზრდას ნიშნავს, რაც შესაძლოა იმ მოხელეებისათვის, ვინც დარგის სპეციალისტია, არც იყოს მიმზიდველი. პირიქით, ასეთი კომპეტენციისა და ცოდნის მქონე მოხელეებისათვის კლასი, თუ ის შესაბამის ანაზღაურებას და პოზიციური დისკრეციის გაფართოვებას გულისხმობს, შეიძლება საკმარისი მოტივატორიც გახდეს. ექსპერტები იმასაც აღნიშნავენ, რომ დღეს, როდესაც შეფასების პროცესში ძალიან მაღალია სუბიექტივიზმის ხარისხი, ჯერ არც შეიძლება შეფასების შედეგი რანგით დაწინაურება გახდეს. უსამართლო დაწინაურება კი უარყოფითად მოქმედებს ინდივიდუალურ თვითშეფასებაზე, მოტივაციაზეც და ზოგადად, ორგანიზაციულ ეფექტურობაზეც.

შეფასების სამართლებრივ შედეგებზე მსჯელობისას გასათვალისწინებელია საგარეო საქმეთა სამინისტროს პოზიცია, რომლის მიხედვითაც საუბარია არა მხოლოდ სტანდარტულ წახალისებაზე – მაღლობის გამოცხადება, კლასის მინიჭება, ფულადი ჯილდო თუ პროფესიული განვითარება, არამედ დიპლომატიური რანგის მინიჭებაზე. ეს მნიშვნელოვანი ფაქტორია როგორც ჰორიზონტალური მობილობისათვის, ასევე ვერტიკალური დაწინაურებისათვის. ფოკუს-ჯგუფების შედეგებით, როტაცია კარიერული განვითარების ფაქტორად მიიჩნევა. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ შეფასების დადებითი შედეგების მიხედვით მოხელის საელჩოში სამუშაოდ გაშვება ძლიერი მოტივატორი შეიძლება იყოს. თუმცა, აქვე აღინიშნება ისიც, რომ ჯერჯერობით შეფასების შედეგების გამო როტაციის შემთხვევა არ მომხდარა. როგორც ფოკუს-ჯგუფის ერთი მონაწილე ამბობს, მან ახლახან მიიღო დაწინაურება, თუმცა, ეს არანაირად არ უკავშირდება მისი შეფასების შედეგებს.

ასეთივე შემთხვევებზე საუბრობს ერთ-ერთი მენეჯერიც: მოხელის მიერ მიღებული მაღალი ქულა გახდა საფუძველი რეკომენდაციისა, როდესაც მან უფრო მაღალ თანამდებობაზე გამოცხადებულ ვაკანსიაზე კონკურსში მიიღო მონაწილეობა. თუმცა, ეს მისი დაწინაურების ერთადერთი ფაქტორი არ ყოფილა. შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, რომ შეფასების შედეგები არ არის პირდაპირი მექანიზმებით დაკავშირებული კარიერულ წინსვლასთან, რესპონდენტთა ნაწილი საუბრობს იმაზე, რომ სწორედ შეფასების პროცესის დროს ხაზგასმული ზოგიერთი მოხელის წარმატებული საქმიანობა გახდა მისთვის რეკომენდაციის დამსახურებისა და დაწინაურების მიზეზი მომავალში<sup>15</sup>.

## 5.5.2. უარყოფითი შეფასება

ყველა რანგის მოხელეები, ისევე, როგორც ექსპერტები, ხაზს უსვამენ, რომ დადებითი და უარყოფითი შეფასების შედეგები არათანაზომიერია. შესამე-მეოთხე რანგის მოხელეები არასამართლიანად მიიჩნევენ გათავისუფლებას ორი უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში, განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით, რომ შეფასების სისტემა ახალი დანერგულია და ბევრ ხარვეზს შეიცავს. მოტივაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ინტერესები თანხვედრაში იყოს: **„მე თუ ძალისხმევა ჩავდე და შედეგი ვაჩვენე, რას მაძლევს ორგანიზაცია? თუ ცუდად ვიმუშავე – მათავისუფლებს სამსახურდან“**. რესპონდენტთა მთავარი არგუმენტი ისაა, რომ შეფასებას არ უნდა ჰქონდეს სადამსჯელო

<sup>15</sup> ევროკავშირის ქვეყნებში ჩატარებული კვლევები ადასტურებს, რომ შეფასების შედეგების ეფექტურობა იზრდება, თუ ისინი ბმაშია კარიერულ განვითარებასთან. თუმცა თითქმის არსად არ წარმოადგენს დაწინაურებისათვის აუცილებელ ერთადერთ ფაქტორს. დაახლოებით საქართველოს მსგავსი სისტემა მოქმედებს ხორვატიასა და სლოვენიაში, სადაც ავტომატური რეგულარული საფეხურებრივი დაწინაურება დამოკიდებულია დადებითი შეფასებების თანმიმდევრულობასა და მიღებული ქულების სიდიდეზე (Staronova 2017, გვ. 50-51).

ხასიათი, არამედ მიმართული უნდა იყოს პიროვნული და პროფესიული განვითარებისაკენ. უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში აუცილებელია, თანამშრომელმა მიიღოს სრული უკუკავშირი როგორც მენეჯერისაგან, ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯერისგან, რომელიც მას დაეხმარება ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენაში და პროფესიული ტრენინგ-საჭიროებების იდენტიფიცირებაში. რესპონდენტების მოლოდინით, იმ შემთხვევაში, თუ მომავალ წელს ამგვარი გათავისუფლებები განხორციელდა, ეს მენეჯერის მიკერძოებისა და უსამართლო დამოკიდებულების გამოხატულება იქნება, შესაბამისად, მკვეთრად მოითხოვს შეფასების შედეგების გასაჩივრების რაოდენობაც.

რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მენეჯერებს, ისინი მიიჩნევენ, რომ უარყოფითი შეფასება უნდა გახდეს თანამშრომლის გათავისუფლების საფუძველი, რადგან **„ცუდი თანამშრომლის შენახვა ქვეყანას ძვირი უჯდება“**. ამავ პოზიციას იზიარებს ბიუროც და განმარტავს, რომ გათავისუფლების ეს მექანიზმი ბევრ ქვეყანაშია აპრობირებული. თუმცა, ბუნებრივია, არ უნდა მოხდეს მისი ბოროტად გამოყენება<sup>16</sup>.

## 5.6. შეფასების სასურველი მოდელი

ზოგადად, ადამიანური რესურსების მენეჯერები უფრო მეტად გამოთქვამენ კმაყოფილებას შეფასების არსებული მოდელით. ამიტომ, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი არ გამორცხავენ გარკვეული ცვლილებების საჭიროებას მომავალში, დღესდღეობით კონკრეტული გაუმჯობესების ხედვა არ აქვთ. ამგვარი აღქმა ბუნებრივია, თუ გავითვალისწინებთ, რომ ადამიანური რესურსების ერთეულები ყველაზე აქტიურად იყვნენ ჩართულები როგორც პროცესის დანერგვის, ასევე მოდელის შემუშავების ეტაპებში. ამიტომ „საკუთრების“ განცდა ამ სისტემის მიმართ მათ ყველაზე მაღალი აქვთ. სწორედ ამიტომ, ამ ჯგუფის რესპონდენტების უმეტესობას მიაჩნია, რომ მათი მოდელი არის მარტივი და ამავ დროს მათი უწყების სპეციფიკაზე საუკეთესოდ მორგებული: **„პროცესში ჩართული იყოს დამხმარე ექსპერტი.. და შეფასების საკითხები უკვე ჩვენი სამინისტროს სპეციფიკიდან გვაქვს გაკეთებული“**.

შესაძლო ცვლილებებზე საუბრის დროს სხვადასხვა ჯგუფის რესპონდენტები, ისევე, როგორც ექსპერტები, ასახელებენ უწყების შიგნით კრიტერიუმების სტანდარტიზებისა და ქულების გამართული კალიბრაციის აუცილებლობას. ფინანსთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების მენეჯერის განცხადებით, მათ დაწყებული აქვთ სტანდარტიზების პროცესზე მუშაობა ევროკავშირის მხარდაჭერით. ზოგიერთი რესპონდენტის აზრით, შეფასების კრიტერიუმებში უნდა დაემატოს მოხელის მიერ გავლილი ტრენინგების რაოდენობა.

### 5.6.1. თვითშეფასება

გაეროს 2018 წლის კვლევაში თვითშეფასების კომპონენტის დამატება მოხელეების მიერ ერთ-ერთ სასურველ ფაქტორად იყო დასახელებული (UNDP 2018, გვ.30). მიმდინარე კვლევის პროცესში ფოკუს-ჯგუფების დროს რესპონდენტებმა დადებითად შეაფასეს ამ კომპონენტის დამატება. მოხელეები აღნიშნავენ, რომ თვითშეფასება ეფექტური საშუალებაა საკუთარი პოტენციალის, ძლიერი და გასაუმჯობესებელი მხარეების

<sup>16</sup> რაც შეეხება შეფასების უარყოფით შედეგებს, ევროპის სახელმწიფოებში თითქმის თანაბრად მოქმედებს როგორც გათავისუფლება, ასევე დაქვეითება, საყვედური და დისციპლინური წარმოების დაწყება. შეფასების შედეგად გათავისუფლების ანალოგიური სისტემა (ავტომატური გათავისუფლება ორი თანმიმდევრული უარყოფითი შეფასების შედეგად) მოქმედებს, მაგალითად, ბელგიაში და ლიეტუვაში (Staronova 2017, გვ. 51).



გამოსავლენად. ისინი პოზიტიურად აფასებენ, რომ თვითშეფასებას არ მოსდევს სამართლებრივი შედეგი და წარმოადგენს მხოლოდ მენეჯერის შეფასების გადამოწმების მექანიზმს. სწორედ ამიტომ, დასაშვებია, რომ თვითშეფასების მიმართ არ არსებობდეს ობიექტურობის მოთხოვნა: **„თვითშეფასება უნდა იყოს. უნდა ველოდოთ, რომ იქნება სუბიექტური და არ შეიძლება, ვთქვათ, ხელმძღვანელმა მოსახოვოს დაქვემდებარებულს, რომ თვითშეფასება ობიექტური იყოს“**; **„თვითშეფასება ყოველთვის იქნება სუბიექტური, რაც არ უნდა იყოს; არ უნდა მომთხოვოს უფროსმა ობიექტური თვითშეფასება“**. მიუხედავად ამისა, ფოკუს-ჯგუფების დროს აღინიშნა, რომ 2018 წელს თვითშეფასებების შედეგები ძირითადად ემთხვეოდა მენეჯერის შეფასების შედეგებს – მოხელეები ცდილობდნენ, რეალისტურად შეეფასებინათ საკუთარი კომპეტენციები. ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ მოხელეებმა საკმაოდ მოკრძალებულად შეაფასეს საკუთარი უნარები და კომპეტენციები, ვიდრე ამის მოლოდინი არსებობდა. ისეთ შემთხვევებში, როდესაც შედეგები განსხვავებული იყო, თვითშეფასება ეფექტური მექანიზმი იყო მენეჯერთან ერთად შეფასების ანალიზისათვის. ერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ თვითშეფასების შევსება საკუთარი თავის ქებას გულისხმობს და გარკვეულ უხერხულობას უქმნის მოხელეს. რესპონდენტთა ნაწილის აზრით კი, თვითშეფასება ზედმეტი ბიუროკრატიული პროცედურაა, მაშინ, როდესაც საკუთარი პოზიციის დაფიქსირება მოხელეს მარტივად შეუძლია მენეჯერის შეფასებაზე დათანხმების ან არდათანხმების გზით.

ბიუროს წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ თვითშეფასების სარგებელი მარტივად დაინახეს მოხელეებმა, მიუხედავად იმისა, რომ კანონით ეს ეტაპი სავალდებულო არ არის. თვითშეფასება საშუალებას აძლევს მოხელეს, უფრო არგუმენტირებულად დაიცვას თავისი პოზიცია ხელმძღვანელთან გასაუბრების დროს. ბიუროს წარმომადგენლის თქმით, კანონის თავდაპირველ პროექტში თვითშეფასების კომპონენტი სავალდებულო იყო, თუმცა, ამოიღეს სწორედ საჯარო სექტორთან კონსულტაციების შედეგად. დღეს კი, პრაქტიკამ აჩვენა, რომ მას თითქმის ყველა უწყებაში იყენებენ.

სხვა ფაქტორები, რომლებიც გამოიკვეთა, როგორც სასურველი მოდელის კომპონენტები ორივე კვლევის დროს, შემდეგია:

### **5.6.2. მოხელეთა მიერ მენეჯერის შეფასების შესაძლებლობა, ისევე, როგორც თანამშრომელთა მიერ ერთმანეთის შეფასების შესაძლებლობა**

ფოკუს-ჯგუფების და პირველი-მეორე რანგის მოხელეებთან ინტერვიუების დროს საუბარი 360-გრადუსიან შეფასებაზეც იყო, თუმცა, ეს მოდელი საკმაოდ რთულად განსახორციელებლად მიიჩნევა, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში. მიუხედავად იმისა, რომ კანონი უწყებას მოდელის არჩევის სრულ თავისუფლებას აძლევს, ძალზე ზოგადი ჩარჩოს ფარგლებში, 360-გრადუსიანი შეფასების მოდელის რეკომენდაციას არც ბიურო არ გასცემს. სამეცნიერო წყაროებში განიხილება ე.წ. 180-გრადუსიანი შეფასების მოდელიც, რომელიც მოხელის მიერ უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებას გულისხმობს (Staronova, 2017, გვ. 27). რესპონდენტთა ყველა ჯგუფში გამოითქვა მოსაზრება, რომ შემფასებელთა დამატება შეფასების ეფექტურობას და პროცესის მიუკერძოებლობის ხარისხს გაზრდის: **„არსებულს, ალბათ, აკლია ის, რაზეც უკვე ბევრჯერ ვისაუბრეთ.. ის, რომ ყველა ადამიანს უნდა ჰქონდეს ყველას შეფასების შესაძლებლობა – „ზემოდან-ქვემოთ“ და „ქვემოდან-ზემოთ“ პრინციპით, ეს ძალიან მნიშვნელოვანია, ეს აკლია და სასურველი იქნება, იყოს გათვალისწინებული“**.

აღინიშნება ისიც, რომ ზოგიერთი მენეჯერული კომპეტენციისა და უნარის სწორად შეფასება მხოლოდ ქვემოდან-ზემოთ არის შესაძლებელი, როგორცაა ლიდერობა და მართვის უნარი, ისევე, როგორც მიზნების დასახვის უნარი და სხვა. გარდა ამისა, მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია იცოდეს, როგორი დამოკიდებულება აქვთ მის მიმართ თანამშრომლებს. ეს გააუმჯობესებს მათ შორის კომუნიკაციას და გაზრდის ნდობას.



ამ ფაქტორთან დაკავშირებით აღინიშნება ერთი სირთულე, რომელზედაც ძირითადად საგარეო საქმეთა სამინისტროს თანამშრომლები საუბრობენ: ზოგიერთ საელჩოში ძალიან ცოტა თანამშრომელი მუშაობს, შესაბამისად, თითოეული ხელმძღვანელის დაქვემდებარების ქვეშ შესაძლოა სულ ერთი ან ორი პირი იყოს. ასეთ შემთხვევაში ელჩის, როგორც უშუალო ხელმძღვანელის შეფასების დროს თანამშრომელთა კონფიდენციალობის დაცვა შეუძლებელი ხდება.

ადამიანური რესურსების მენეჯერთა ნაწილი არ ეთანხმება, რომ დღეს ამ კომპონენტის დამატება სასარგებლო იქნება სისტემის ეფექტურობისათვის. ისინი აყენებენ შეფასების ანონიმურობის საკითხს და ამბობენ, რომ ეს გახდება მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის არაფორმალური გარიგების საფუძველი, მეტ ბუნდოვანებას და კონფლიქტს გამოიწვევს. ერთ-ერთი ადამიანური რესურსების მენეჯერის მოსაზრებით, ასეთი ტიპის შეფასება უნდა კეთდებოდეს არა შესრულებული სამუშაოს შეფასების, არამედ ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის ფარგლებში, საერთო ანონიმური კითხვარების მეშვეობით. მაგალითად, ეკონომიკის სამინისტროში, ადამიანური რესურსების მენეჯერის ინიციატივით დაწყებულია ამგვარი კვლევა, რომელიც მოიცავს თანამშრომელთა გამოკითხვას ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებითაც. ადამიანური რესურსების მენეჯერის აზრით, ასეთი ფორმატით თანამშრომლები უფრო მეტად იქნებიან დარწმუნებულები კვლევის შედეგების ანონიმურობაში და მეტი გულწრფელობით გასცემენ პასუხებს. ასეთ პრაქტიკას ძალიან გამართლებულად მიიჩნევენ ექსპერტებიც და ბიუროს წარმომადგენელიც.

### 5.6.3. შეფასების მოდელების განსხვავება დეპარტამენტების ფუნქციების მიხედვით

მოხელეები გათვითცნობიერებულები არიან შეფასების განსხვავებული მოდელების შესახებ. თუმცა, როგორც ფოკუს-ჯგუფების შედეგებიდან ჩანს, ისინი მიიჩნევენ, რომ ეფექტური იქნება განსხვავებული მოდელების გამოყენება არა უწყების, არამედ დეპარტამენტების შესაბამისად, სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე. იგულისხმება, რომ ყველა სამინისტროში შეფასების ერთი მოდელი და კრიტერიუმები შეიძლება იყოს გამოყენებული დარგობრივ დეპარტამენტებში, რომლებიც პოლიტიკის შემუშავებაში არიან ჩართულები, და განსხვავებული მოდელები დამხმარე დეპარტამენტებისათვის, როგორებიცაა იურიდიული, ფინანსური, ადმინისტრაციული, შიდა აუდიტის, ისევე, როგორც მოქალაქეებისათვის უშუალოდ სერვისის მიწოდებელი ოფისებისათვის.

ამასთან, ინფრასტრუქტურისა და რეგიონული განვითარების სამინისტროს მაგალითზე შეგვიძლია ვისაუბროთ მსგავსი მოდელის წარმატებულ დანერგვაზე: სამინისტროს ადამიანური რესურსების მენეჯერის განცხადებით, მოდელი, რომელიც მათ შეიმუშავეს, კაგრად არის მორგებული კონკრეტული პოზიციების სპეციფიკაზე. ის შემფასებელს საშუალებას აძლევს, განსხვავებულად შეაფასოს, მაგალითად, სპეციალისტი და მენეჯერი: **„პირობითად, სპეციალისტს არ [უნდა] ჰქონდეს სავალდებულო ისეთი კომპეტენციები, რომლებიც მენეჯერს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს“... „ხშირად მიზნების იდენტიფიცირება რთულია იმ სამსახურებთან მიმართებაში, რომლებიც რუტინულ სამუშაოს ასრულებენ და ბევრად მარტივია ამის განსაზღვრა პოლიტიკის შემუშავებელ ერთეულებთან მიმართებით. ამიტომ მივეცით რეკომენდაცია, [შემფასებელმა თავად აირჩიოს მიდგომა]“.** რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ ასევე განსხვავებულად ხდება გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირის შეფასებაც.

ასეთ მოსაზრებას საინტერესოდ მიიჩნევენ ექსპერტები და ბიუროს წარმომადგენელი, თუმცა, აღიარებენ, რომ საკითხის დეტალურად შესწავლის და სხვა ქვეყნების გამოცდილების გაზიარების გარეშე ცალსახა პასუხის გაცემა რთულია. ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ ეს მოხსნის ერთნაირი სტანდარტებისა და კალიბრაციის პრობლემას, გაზრდის როგორც შეფასების პროცესის ობიექტურობას ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მობილობის დროს ერთი და იმავე პროფილის მქონე მოხელეთა შედარებითობას. ბიუროს წარმომადგენლის აზრით, ასეთი მოდელის დამკვიდრება სისტემის ზედმეტი ცენტრალიზაციის რისკთანაა დაკავშირებული.

## 5.7. შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსებულ პროცესთან დაკავშირებული რისკები და საფრთხეები

რესპონდენტთა სხვადასხვა ჯგუფების გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა რამდენიმე რისკ-ფაქტორი, რომლებზეც მოხელეებმა განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილეს:

### 5.7.1. შეფასების ინდიკატორების ბუნდოვანება და მათი განსაზღვრის სირთულე

ეს ფაქტორი შეფასების პროცესში მიკერძოების გაჩენის ყველაზე მნიშვნელოვან რისკ-ფაქტორად იდენტიფიცირდება. რესპონდენტთა სხვადასხვა ჯგუფებში ამის შესახებ რამდენიმე არგუმენტი დასახელდა:

- რთულია ყველა პოზიციისა და თანამდებობისათვის გაზომვადი კრიტერიუმების განსაზღვრა – ეს შედარებით ადვილია ისეთ პოზიციებზე, სადაც თანამშრომელს უშუალო ურთიერთობა უწევს მომხმარებელთან/მოქალაქესთან და სადაც შესაძლებელია სამუშაოს შედეგების დათვლა. ისეთ თანამდებობებზე, რომლებიც უფრო მეტად დარგობრივი პოლიტიკისა და სტრატეგიების შემუშავებაში ჩართულობას გულისხმობს, რთულია ინდიკატორის მოძიება გადანაცვლებების მნიშვნელობის და არა რაოდენობის გასაზომად. ასევე, მაგალითად, შიდა აუდიტის დეპარტამენტის საქმიანობის შეფასება შეუძლებელია რაოდენობრივი ინდიკატორებით, როგორცაა შემონმებული უწყებების ან მათში აღმოჩენილი ხარვეზების, ან თუნდაც გაცემული რეკომენდაციების რაოდენობა; ინდიკატორი უნდა აღნიშნავდეს, რამდენად სრულყოფილად იქნა გამოყენებული აუდიტის ჩატარების ყველა მექანიზმი, რომელიც სტანდარტებით არის დაწესებული. ასეთივე სახით უნდა მოხდეს ეფექტიანობის ინდიკატორების იდენტიფიცირება ყველა სხვა დეპარტამენტისათვის, იქნება ეს დარგობრივი, თუ დამხმარე.
- სირთულე ჩნდება პიროვნული მახასიათებლების შესაფასებლად კრიტერიუმების შემუშავების დროსაც – გაუგებარია, როგორ უნდა მიენიჭოს ქულები სოციალურ უნარებს, კომუნიკაბელურობას, გუნდური მუშაობისა თუ ინოვაციურობის უნარებს. განსაკუთრებულ ყურადღებას მოხელეები ამახვილებენ ინოვაციურობის კრიტერიუმზე, მით უფრო ისეთი პოზიციებისათვის, რომელთა ფუნქციური აღწერა არ გულისხმობს სიახლეების შეთავაზებას და დანერგვას, მაგალითად, ფინანსური ან იურიდიული სამსახურების შემთხვევაში.
- აღინიშნება, რომ ბევრ საჯარო ორგანიზაციაში კონკრეტული მოხელის მიერ დაკისრებული ფუნქციების ან დასახული მიზნების დროულად შესრულება არ არის მხოლოდ მასზე დამოკიდებული. ზოგადად, ბიუროკრატიული პროცედურები, როგორებიცაა, მაგალითად, შესყიდვები, რისკის ქვეშ აყენებს ინდივიდუალური სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და ეფექტიანობას. ამან შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს მოხელის შეფასების შედეგებზე. ამ ფაქტორს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ საგარეო საქმეთა სამინისტროს მოხელეები. მათი მიზნები, რომლებიც წლის დასაწყისში განისაზღვრება, ხშირად მოიცავს ისეთი ღონისძიებების დაგეგმვას, რომელთა განხორციელება დამოკიდებულია გარე ფაქტორებზე, როგორცაა, მაგალითად, საერთაშორისო ვიზიტების დაგეგმვა და ჩატარება, რომლებიც მათგან დამოუკიდებელი მიზნების გამო შესაძლებელია გაუქმდეს.

ადამიანური რესურსების მენეჯერებიც აღიარებენ, რომ მოხელეებს უჭირთ მიზნებისა და ფუნქციების გამიჯვნა ინდიკატორებისაგან, რაც სტრატეგიული დაგეგმვის სისუსტეებს უკავშირდება. ადამიანური რესურსების მენეჯერების აზრით, კანონის ერთ-ერთ ხარვეზს ისიც წარმოადგენს, რომ სამუშაოს შესრულება არ აღიქმება ერთიან პროცესად, რომელიც შედგება დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასებისაგან. შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება ამ პროცესის მხოლოდ ბოლო ეტაპს უნდა წარმოადგენდეს.

ამდენად, თუ არ დარეგულირდა დაგეგმვისა და მონიტორინგის ეტაპები, მხოლოდ შეფასება ვერ იქნება ეფექტური და სრულყოფილი.

### 5.7.2. ქულების დაწერის პრინციპი:

არსებული სისტემით მოხელეთა შეფასება ხორციელდება 4-ქულიანი შკალით, სადაც 1 არის არა-დამაკმაყოფილებელი, ხოლო 4 – საუკეთესო შეფასება. საჯარო სამსახურის ბიუროს 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით, 2018 წელს სულ შეფასდა 11455 საჯარო მოხელე. შეფასების შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ ყველაზე დიდი რაოდენობით (51%) 3 ქულა, ანუ კარგი შეფასება დაიწერა (სულ 5850 მოხელე). მოხელეთა 47%-მა მიიღო საუკეთესო შეფასება (5430), ხოლო დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი შეფასება მიიღო შესაბამისად 165 და 10-მა საჯარო მოხელემ (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2019, გვ.8). ბიუროს წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ ასეთი სურათი არ ასახავს რეალობას. 4 ქულა დადგენილია განსაკუთრებული მიღწევების შესაფასებლად და შესაბამისად, გაცილებით უფრო იშვიათ შემთხვევებში უნდა იწერებოდეს. როგორც კვლევის შედეგები ცხადყოფს, შეფასების სისტემამ გამოავლინა აშკარა შეუსაბამობა მოხელეთა მიერ ორგანიზაციის არაფორმალურ აღქმასა და შეფასების შედეგებს შორის. ერთი მხრივ, რესპონდენტთა დიდი ნაწილი რეფერირებს არადოკუმენტირებულ მოსაზრებებზე, რომ არათანაბრადაა გადანაწილებული სამუშაო დატვირთვა თანამშრომლებს შორის. მიაჩნიათ, რომ **„ამხელა დეპარტამენტში ერთი კაცი აკეთებს ყველას საქმეს“**. თუმცა შეფასების შედეგებმა აჩვენა, რომ ძირითადად მაღალი ქულები დაიწერა. დეპარტამენტების უმრავლესობაში არც ერთი 2 არ დაწერილა.

მიუხედავად ამისა, ფოკუს-ჯგუფების დროს თითქმის ყველა რესპონდენტი აღნიშნავდა, რომ არსებობდა დაუწერელი ინსტრუქცია, მინიმალურად ყოფილიყო გამოყენებული 4 ქულა, რომელიც განიმარტება, როგორც „საუკეთესო შეფასება – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოიჩინა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით“ (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, გვ.7): **„გამოდის, რომ [4-ქულიანი] შეფასება ...შეუძლებელია“; „მრჩება შთაბეჭდილება, რომ ოთხიანი შეიძლება დაწეროს, თუ არის ასეთი „დიმიტრი გელოვანი“ მხოლოდ“; „ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელზეც ტრენინგებზეც ძალიან დიდი დისკუსია იმართებოდა: ვერაფრით ვერ გავიგეთ ვერაფერ და დღემდე არ იცის არავინ სამინისტროში – რატომ არ შეიძლება 4 ქულის დაწერა?!“; „... ტრენინგი იძახდა, რომ 4 ქულა ზოგადად იწერება, მაგრამ იმდენად ყველანაირად მაღალი, მიუღწეველი ადამიანი, სტერეოტიპია შექმნილი ამ 4 ქულის მიმღები, რომ ბუნებაში ესეთი ადამიანი არ არსებობს. ეს მე კარგად მახსოვს“**. გარდა ამისა, მოხელეთა აღქმით, 4 ქულა ავტომატურად გამორიცხავს მოხელისათვის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრას. თუმცა, აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ საუკეთესო შეფასების შემთხვევაშიც კი, პიროვნებას მუდმივად სჭირდება განვითარება, განსაკუთრებით მუდმივად ცვლად ორგანიზაციულ გარემოში. ქულა უნდა ასახავდეს საჯარო მოხელის არსებულ კვალიფიკაციას, მაგრამ არ უნდა იქცეს მისი პიროვნული თუ პროფესიული ზრდის შემავრცელებელ ფაქტორად. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ გაუგებარია, რას ნიშნავს „მოლოდინის გადაჭარბება“. მოხელემ ზუსტად უნდა იცოდეს, რას ელიან მისგან, რომ შესაბამისად შეძლოს დაკისრებული სამუშაოს შესრულება. ექსპერტების განმარტებით, საკმაოდ ინტენსიური სამუშაოები ჩატარდა თითოეულ უწყებაში სწორედ ქულების ინტერპრეტირებასთან დაკავშირებით. ზუსტად გაიწერა თითოეული ქულის შესაბამისი გარემოებები, რომლებიც კონკრეტული უწყების კონტექსტზე და სპეციფიკაზე იქნა მორგებული; მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ქულების დაწერის პრინციპის ბუნდოვანება მაინც თითქმის ყველა რესპონდენტისათვის პრობლემად რჩება. დეპარტამენტების მენეჯერებს უწევთ შკალის ინდივიდუალურად ინტერპრეტაცია, რაც კალიბრაციის პრობლემას აჩენს: ერთსა და იმავე შესრულებულ სამუშაოს სხვადასხვა მენეჯერი, თავისი შეხედულებების ან მენეჯერული უნარების მიხედვით სხვადასხვაგვარად აფასებს.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, მენეჯერები ასევე ერიდებოდნენ 2 ან 1 ქულის დაწერას, რასაც შესაძლებელია მოხელის ფულადი ჯილდოს გარეშე დატოვება ან დეპარტამენტში ურთიერთობების გაუარესება მოყოლოდა.



აღნიშნა ასევე, რომ 2 ქულა გულისხმობს, რომ მენეჯერს ევალება მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე ზრუნვა და ინდივიდუალური გეგმის შედგენა, რაც ასევე დამატებით ძალისხმევას საჭიროებს. ბევრი ხელმძღვანელისათვის მის დაქვემდებარებაში მყოფი სამსახურის თანამშრომლების დაბალი ქულები ავტომატურად მის უარყოფით შეფასებაზეც მიუთითებს. ამიტომ ბუნებრივია, რომ 3 ქულა ყველაზე ხშირად გამოყენებული შეფასებაა. ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა ასევე, რომ ზოგიერთი მენეჯერის აღქმით, შეფასებას არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს და ისინი პირდაპირ „არიგებენ“ ქულებს, რომ **„არც თანამშრომლებმა ინერვიულონ და არც მე მანერვიულონ“**. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ ამ შემთხვევაში მენეჯერის ასაკიც გარკვეულ როლს თამაშობს: **„დარწმუნებული ვარ, რომ 3 წელი ვისაც დარჩენია პენსიამდე, ის არავის გაანაწყენებს შეფასების გამო, რა თქმა უნდა, დაწერს მაღალ ქულებს. მინისტრები რომ არიგებდნენ წასვლის წინ პრემიებს, დაახლოებით ასე იქცევიან“**.

პირველი და მეორე რანგის რესპონდენტები ასევე ამბობენ, რომ არ არსებობს ფორმალური ბერკეტი (გარდა ადამიანური რესურსების მენეჯერების ინდივიდუალური მიდგომისა), რომელიც მენეჯერს ხელს შეუშლის, ყველას ერთნაირი ქულა დაუწეროს. ერთ-ერთი ექსპერტის აზრით, ამასთან დაკავშირებით ეფექტური იქნება ქულების კვოტირების შემოღება.

მოხელეები აღნიშნავენ, რომ ქულების დაწერა ხშირად მენეჯერის სიმკაცრეზე და მოკიდებული და, არაბუსტი კალიბრაციის გათვალისწინებით, შესაძლებელია, პრობლემა შექმნას მობილობის ან კონკურსში მონაწილეობის დროს: ზოგიერთი მენეჯერის მიერ დაწერილი 2 ქულა შესაძლებელია იმავე შეფასებას გულისხმობდეს, რასაც სხვა უწყებაში 3 ქულა ნიშნავს. ექსპერტებიც საუბრობენ სავარაუდო ტენდენციურ კავშირზე მენეჯმენტის სტილსა და შეფასების შედეგებს შორის, რამაც შესაძლებელია უწყებებს ან დეპარტამენტებს შორის შედეგების ინტერპრეტაციის და ქულების კალიბრაციის პრობლემა კიდევ უფრო გაამწვავოს.

ექსპერტები ასევე უსვამენ ხაზს ქულების კალიბრაციის საკითხს და ამბობენ, რომ პრობლემა არა მხოლოდ უწყებებს შორისაა, არამედ ერთი უწყების შიგნითაც სხვადასხვა დეპარტამენტებს შორის. ამასთან დაკავშირებით, ფოკუს-ჯგუფების დროს რამდენჯერმე გამოითქვა მოსაზრება, რომ სასურველია, ქულები იწერებოდეს არა დამრგვალებული, არამედ მეთაუდების სიზუსტით. ასეთ შემთხვევაში, უფრო უკეთ იქნება შესაძლებელი კარგი მოხელის წახალისება, ისევე, როგორც ყველაზე უარყოფითი შეფასების თავიდან არიდება. ადამიანური რესურსების მენეჯერებიც აღნიშნავენ, რომ 3 და 2 ქულას შორის შესაძლებელია მეტი კალიბრაცია იყოს საჭირო. რაც შეეხება უმაღლესი შეფასების დაწერის პრინციპს, სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტროში 4 ქულის მინიჭება ხდება კურატორ მინისტრის მოადგილესთან შეთანხმებით, იმ მოხელისთვის, ვინც არა მარტო სამუშაო აღწერილობით განერილ ფუნქციებს ასრულებს, არამედ დამატებით ახდენს სამუშაოს ინიცირებას. ქულების სისტემის მიმართ მოხელეთა დამოკიდებულებას ადამიანური რესურსების მენეჯერები ხსნიან მოცემული შკალის მოუქნელობით. მათი აზრით, მოხელეთა უმრავლესობისთვის 3 და 2 ქულა „ცუდ ნიშანთან“ ასოცირდება: **„თუ [კარგად ვაკეთებ, რაც მევალება], რატომ არ უნდა შეფასდეს ეს 4 ქულით და განსაკუთრებულ რაიმეს რატომ მთხოვენ მის მისაღებად? თუ 4-ქულიანი [შეფასების სისტემა] მაქვს, მაგრამ ვამბობ, რომ არ დაწეროთ 4 ქულა, გამოდის, რომ საერთოდ პრობლემაა სისტემასთან დაკავშირებით. გამოდის, რომ მართვის პრობლემა გვაქვს.“**

**„მიანინათ, რომ 4-ქულიანი შკალა საკმარისი არაა. ერთი მხრივ, ძნელია თანამშრომლებისათვის იმის გააზრება, რომ 3-იანი კარგი ქულაა და მეორე მხრივ, მიანინათ, რომ 2-სა და 3-იანს შორის კიდევ უნდა იყოს რაღაც. სხვაობა ცუდსა და კარგს შორის უნდა იყოს უფრო ცხადი.“**

**„პირველად ბევრმა ვერც გაიგო, რა პრინციპებით უნდა შეფასებულიყო; [სკოლის] სტერეოტიპით, რომ ორიანი ცუდია, [ბევრმა მენეჯერმა] ჩათვალა, რომ ცუდია და არ შეიძლება ამის დაწერა და თანამშრომელს ეწყინება.“**

როგორც ბიუროს წარმომადგენელი აღნიშნავს, შესაძლოა ბიუროს ინიცირებით შეიცვალოს 4 ქულის დაწერის მექანიზმი და ამის უფლება დარჩეს არა მენეჯერს ან თუნდაც დაწესებულების ხელმძღვანელს, არამედ გადაწყვეტილების მიღება კომისიურად მოხდეს. ასეთ შემთხვევაში სასურველი იქნება, რომ ამავე წესით მოხდეს 1 ქულის დაწერაც, მით უმეტეს, თუ გავითვალისწინებთ მოხელეების მოსაზრებას, რომ შეფასების სამართლებრივი შედეგები 1 და 4 ქულის მიღების შემთხვევაში არათანაბარბომიერია.



### 5.7.3. შეფასების პროცესის ფორმალიზება, რუსინულ, ბიუროკრატიულ პროცედურად ქცევა

აღნიშნულ საფრთხეზე მოხელეები საუბრობდნენ როგორც 2018 წლის გამოკითხვის, ასევე მიმდინარე კვლევის დროს. შეფასების პროცედურის ჩატარებას საკმაოდ დრო და რესურსი სჭირდება, განსაკუთრებით სამმართველოების უფროსების დონეზე; შესაბამისად, დიდია რისკი იმისა, რომ შემდგომ წლებში მენეჯერებიცა და თანამშრომლებიც გასული წლის შეფასებების კოპირებით შემოიფარგლონ.

ყველა ჯგუფის რესპონდენტების აღქმით, ცალსახაა, რომ შეფასების სისტემა ზრდის ბიუროკრატიულ ტვირთს. ადამიანური რესურსების მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ თითო თანამშრომელზე თითო შეფასების ოქმიც საკმარისია, რომ საქალაქო სამუშაო მნიშვნელოვნად გაიზარდოს, რომ აღარაფერი ითქვას გასაჩივრების შემთხვევებზე: „როცა თქვენ გაქვთ მექანიზმი, რომელსაც შედეგი არ მოაქვს, მაგრამ მოითხოვს დროს, ეს ნიშნავს, რომ თქვენ კიდევ დამატებით დატვირთვას უმატებთ თანამშრომლებს, რომლებიც ისედაც დატვირთულნი არიან“; „პირადად მე ამ სისტემამ არაფერი არ მომცა იმის გარდა, რომ შეფასების სისტემა ყოველთვის ემთხვევა ისეთ დროს, როცა თავზე გვაყრია ისედაც საქმე“.

როგორც მენეჯერები, ასევე რიგითი მოხელეები გამოთქვამენ მოსაზრებას, რომელმაც შესაძლოა შეაფერხოს პროცესის ფორმალიზება: შეფასებისათვის ელექტრონული პლატფორმის შექმნა, რომელიც დაზოგავს ადამიანური რესურსების მენეჯერის დროს, უზრუნველყოფს პროცესის ანონიმურობას, გაამარტივებს ბიუროკრატიულ პროცედურებს და მეყსეული უკუკავშირის შესაძლებლობას შექმნის. ასევე, ინდივიდუალური განვითარების გეგმების პარალელურად, თანამშრომლის განვითარების დინამიკის გათვალისწინება ყოველი მომდევნო წლის შეფასებაში – გასული წლის შეფასების შედეგების გაანალიზებისა და მიმდინარე შედეგებთან შედარების გზით. ამ მოსაზრებას პოზიტიურად აფასებს ბიურო და აღნიშნავს, რომ ფორმალიზების თავიდან ასაცილებლად, ბიურო ჩაატარებს შეფასების შედეგების ყოველწლიურ მონიტორინგს.

პროგრამული უზრუნველყოფას და ელექტრონულ ფორმატში გადაყვანას შეფასების სისტემის ეფექტურობისათვის აუცილებელ კომპონენტად მიიჩნევენ ადამიანური რესურსების მენეჯერებიც. მათი აზრით, ეს დაიცავს პროცესს ადამიანური შეცდომებისაგან. არის მოლოდინი, რომ შეფასების სისტემა ინტეგრირდება ადამიანური რესურსების ერთიან ელექტრონულ სისტემაში, რომელიც ფინანსთა სამინისტროს ანალიტიკური ცენტრის მიერ არის შემუშავებული და უკვე ინერგება საჯარო უწყებებში. ზოგ სამინისტროში დაიწყო მუშაობა შესაბამის პროგრამაზე; მაგალითად, ეკონომიკისა და ინფრასტრუქტურისა და რეგიონული განვითარების სამინისტროებში უკვე დანერგილია სპეციალური პროგრამა, რომლითაც შეფასების პროცესი ელექტრონულად მიმდინარეობს.

### 5.8. შეფასების პერიოდულობა და შუალედური შეფასების დანიშნულება

ჩვენ მიერ გამოკითხულ თითქმის ყველა უწყებაში ჩატარდა როგორც შუალედური, ასევე წლიური შეფასება. თუმცა, მოხელეთა აღქმით, შუალედური შეფასება შესაძლებელია პრობლემური გახდეს შემდეგი მიზეზების გამო:

- 1) როგორც დამატებითი ბიუროკრატიული პროცედურა, რომელსაც ბევრი დრო მიაქვს, ხელს შეუწყობს მთლიანად შეფასების პროცესის ფორმალიზებას;
- 2) დემოტივატორია, რადგან არავითარი სამართლებრივი შედეგები არ მოყვება;

3) ინდივიდუალური მიზნები იწერება წლის დასაწყისში ერთწლიანი პერიოდისათვის და მათი შესრულების ადეკვატური შეფასებაც მხოლოდ წლის ბოლოსაა შესაძლებელი.

ამასთან, ყველა ჯგუფის რესპონდენტების ნაწილი აღიარებს, რომ შუალედურ შეფასება ე.წ. სასიგნალო როლს ასრულებს, საშუალებას იძლევა, დაინახო ხარვეზები და დრო გქონდეს მათ გამოსასწორებლად. ექსპერტებიც თვლიან, რომ ამ ეტაპზე, როცა შეფასების კულტურა ახლა ფუძნდება, შუალედური შეფასება აუცილებელია: ეს არის ხედვა, როგორ მიდის პროცესი, რისი კორექციაა საჭირო, გეგმებისა თუ ფუნქციების დონეზე. მენეჯერიც და თანამშრომელიც ბევრს სწავლობს შუალედური შეფასების დროს. თუმცა, შუალედური შეფასება აზრს დაკარგავს, თუ სიღრმისეული უკუკავშირი არ მოხდება შემფასებელსა და თანამშრომელს შორის. ადამიანური რესურსების მენეჯერების ნაწილი მიიჩნევს, რომ შუალედურ შეფასებას იურიდიული ძალა უნდა ჰქონდეს და შესაძლებელი იყოს თანამშრომლის წახალისება შუა წელიწადშიც, უშუალოდ მისი საქმიანობიდან გამომდინარე: **„ადამიანმა თუ წლის შუაში გააკეთა რაღაც ძალიან კარგი, წლის ბოლომდე რატომ უნდა ველოდო მის წახალისებას?! შუალედური შეფასების ფარგლებშიც უნდა მქონდეს იმის საშუალებას, რომ ადამიანის წახალისება შევძლო.“**

ერთ-ერთ გამოსავალად ადამიანური რესურსების მენეჯერები იმასაც მიიჩნევენ, რომ შეფასების პერიოდი არ დაემთხვეს კალენდარული წლის დასასრულს. ამავე აზრს იზიარებს ბიუროც და განიხილავს შესაძლებლობას, შეფასების პერიოდი განსხვავდეს კალენდარული წლისაგან. ეს, გარკვეულწილად, „საახალწლო პრემიის“ საკითხსაც გადაჭრის, რაზეც ზემოთ იყო საუბარი. თუმცა, ერთ-ერთი ექსპერტის მოსაზრებით, ასევე გაართულებს მიზნებით შეფასებას, რადგან მიზნები სწორედ წლის დასაწყისში განისაზღვრება და მათი შესრულების ანგარიშიც მხოლოდ წლის ბოლოს შეიძლება მოხდეს.

## 5.9. შეფასების შედეგების გასაჩივრება:

თითქმის ყველა რესპონდენტს<sup>17</sup> აქვს სრული ინფორმაცია გასაჩივრების შესაძლებლობის შესახებ, თუმცა, ჩვენს მიერ გამოკითხულ სამინისტროებში ისინი გასაჩივრების მხოლოდ იშვიათ ფაქტებს იხსენებენ<sup>18</sup>. რესპონდენტები ცალსახად აღნიშნავენ, რომ მოხელისთვის თავდაცვის ასეთი ბერკეტის არსებობა მნიშვნელოვანია, თუმცა, თვლიან, რომ გასაჩივრება შესაძლოა გარკვეულ რისკებს უკავშირდებოდეს:

- 1) კომისიის წინაშე გასაჩივრების შემთხვევაში, კომისიის შექმნა დიდ ბიუროკრატიულ რესურსს მოითხოვს;
- 2) კომისიის შემადგენლობაში გარე პირების ჩართვა პრობლემურია, რადგან მათ არ იციან არც კონკრეტული სამსახურის სამუშაო სპეციფიკა, არც კონკრეტული მოხელის შეფასება შეუძლიათ. სამწუხაროდ, როგორც მენეჯერები, ასევე მოხელეები აღიარებენ, რომ საჯარო სექტორში ძლიერია არაფორმალური ურთიერთობების კულტურა, რაც შეფასების შედეგების დროს ადამიანურ ფაქტორს წინა პლანზე სწევს.
- 3) გასაჩივრების ფაქტმა შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის ურთიერთობაზე; ასევე, შესაძლოა ამან ხელი შეუშალოს მოხელეს მომავალი დასაქმების ან მობილობის დროს.

რაც შეეხება გასაჩივრების მექანიზმის არსებობას, ადამიანური რესურსების მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ

<sup>17</sup> მხოლოდ ერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ არ სმენია გასაჩივრების მექანიზმის შესახებ, რასთან დაკავშირებითაც ფოკუს-ჯგუფის სხვა წევრებმა მას დეტალური ინფორმაცია მიაწოდეს

<sup>18</sup> საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მოწოდებული ინფორმაციით, კვლევაში მონაწილე სამინისტროებში 2019 წელს გასაჩივრების 3 შემთხვევა იყო. რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში ორი საჩივარი ეხებოდა შეფასების საბოლოო ქულას, ხოლო საგარეო საქმეთა სამინისტროში – ერთი საჩივარი, შეფასების პროცედურას და ცალკეულ კომპონენტებში დანერგილ ქულებთან დაკავშირებით.

ეს მოხელისთვის პოზიტიური ფაქტორია, და მის დაცულობას უზრუნველყოფს. ექსპერტები კი აღნიშნავენ, რომ გასაჩივრების მექანიზმის კანონში არსებობა არ არის საკმარისი მის ეფექტურად ასამოქმედებლად. მიუხედავად იმისა, რომ ბიურო განმარტავს შეფასების შედეგების გასაჩივრების საფეხურებს (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, გვ. 8), რესპონდენტების და მათ შორის, ექსპერტების აზრით, საჭიროა პროცედურის უფრო დეტალური აღწერა, სადაც მითითებული იქნება პროცესის თითოეული ეტაპის ვადები.

## 5.10. გენდერის ფაქტორის შესაძლო გავლენა შეფასების პროცესში

რესპონდენტთა ყველა ჯგუფმა, მათ შორის ექსპერტებმაც აღნიშნეს, რომ შეფასების პროცესში გენდერული თვალსაზრისით განსხვავება ან დისკრიმინაცია არ მომხდარა. როგორც ერთ-ერთი სამინისტროს ადამიანური რესურსების წარმომადგენელმა აღნიშნა, მათ უწყებაში შუა რგოლის მენეჯმენტში 30% ქალია დასაქმებული, ფუნქციონირებს ასევე გენდერული თანასწორობის საბჭოც<sup>19</sup>. აღსანიშნავია ისიც, რომ ჩვენს მიერ გამოკითხული სამინისტროებიდან სამ უწყებას ქალი ხელმძღვანელობს და მინისტრის მოადგილეთა დიდი ნაწილიც ქალები არიან. ზოგიერთი 1-2 რანგის მენეჯერის თქმით, ქალი მინისტრი უწყებაში შესაძლოა პოზიტიური დისკრიმინაციის საბაზი უფრო გახდეს. მხოლოდ ერთმა რესპონდენტმა მენეჯერთა ჯგუფიდან აღნიშნა, რომ ჯერ კიდევ არსებობს რისკი, რომ შეფასების დროს მოხდეს გენდერული ნიშნით დისკრიმინაცია. თუმცა, ვერც მსგავსი მაგალითები დაასახელა და ვერც ამგვარი რისკის თავიდან ასაცილებელი ბერკეტები. ადამიანური რესურსების ერთ-ერთი წარმომადგენლის თქმით, განსხვავება არის ზოგადად, გენდერის ქრილში ეკონომიკური თანასწორობისა და ანაზღაურების კუთხით, განსაკუთრებით შუა და მაღალი რგოლის მენეჯერებს შორის. თუმცა, მისი აზრით, ეს ზოგადი პრობლემაა და არა კონკრეტულად მათი დაწესებულების.

## 6. შეჯამება და რეკომენდაციები

2019 წელს ჩატარებულმა კვლევამ მოიცვა პირველი და მეორე რანგის მოხელეებთან და ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან სიღრმისეული ინტერვიუები, მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეებთან ფოკუს-ჯგუფები და ინტერვიუები ექსპერტებთან და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელთან. კვლევის შედეგად გამოვლინდა არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით, რომელიც 2018 წლიდან დაინერგა საქართველოს საჯარო სექტორში.

შეფასების მექანიზმის დამკვიდრებას რესპონდენტთა ყველა ჯგუფი საჭირო ნაბიჯად აღიქვამს, თუმცა, ვლინდება სკეპტიციზმი უშუალოდ განხორციელებული პროცესების მიმართ. რესპონდენტების აღქმით, სისტემა ნაჩქარევად იყო შემოღებული და ბევრი პრაქტიკული კომპონენტი, რომელიც გამოვლინდა პირველ წელს, არ იყო გათვალისწინებული და წინასწარ გააზრებული. ასეთად სახელდება შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა, პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები, მატერიალური და არამატერიალური წახალისების მექანიზმები.

როგორც მოხელეები, ასევე ექსპერტები და ბიუროს წარმომადგენელიც აღიარებენ, რომ შეფასების სისტემის დანერგვა კომპლექსური და მრავალმხრივი პროცესია, რომლის დანერგვას და ინსტიტუციონალიზაციას

<sup>19</sup> საჯარო სამსახურის ბიუროს მონაცემებით, სამინისტროებში I და II რანგის თანამდებობებზე დასაქმებული ქალების რაოდენობა 43% შეადგენს (<http://www.csb.gov.ge/navigation/sაჯარო-სამსახურის-სისტემა/საჯარო-სამსახურის-პოლიტიკა/საჯარო-სამსახურის-სტატისტიკა/>)

საკმაოდ დიდი დრო სჭირდება. აღინიშნა მაღალი მოლოდინი იმისა, რომ შეფასების სისტემა დაამკვიდრებს შედეგზე ორიენტირებულ სამუშაო კულტურას საჯარო უწყებებში. ის ასევე ხელს შეუწყობს ურთიერთობების გაუმჯობესებას და გამართული კომუნიკაციის ჩამოყალიბებას თანამშრომლებს შორის როგორც ჰორიზონტალურ, ასევე ვერტიკალურ დონეებზე. რესპონდენტების ყველა ჯგუფი პოზიტიურად აფასებს შეფასების პროცესის შედეგად ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის რგოლის გაძლიერებას უწყებაში, მათთვის პერსონალთან დაკავშირებულ საკითხებზე ფასილიტატორისა და მაკოორდინირებელი როლის დაკისრებას.

რაც შეეხება კრიტიკულ შეფასებებს, ძირითადად, სკეპტიკური დამოკიდებულება გამოვლინდა გამომდინარე შემდეგი ფაქტორებიდან:

1) შეფასების სისტემა მიიჩნევა დამატებით ბიუროკრატიულ პროცედურად, რომელსაც არ მოაქვს ქმედითი და ხელშესახები შედეგი ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდისათვის. შესაბამისად, არსებობს მაღალი რისკი, რომ შეფასება იქცეს ფორმალობად, ხოლო ყოველწლიურად რეალური შეფასების ნაცვლად გასული წლის შედეგების „გადმოწერა“ მოხდეს.

- ინდივიდუალურ დონეზე მაღალია მოხელეთა აღქმა, რომ შეფასების მიზანს სწორედ პიროვნული მოტივაციის ზრდა წარმოადგენს. თუმცა, ასეთი ზრდის მოლოდინი უფრო მაღალია, ვიდრე რეალურად განხორციელებული ციკლის შემდეგ მიღებული შედეგები აჩვენებს. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვან დაბრკოლებას წარმოადგენს შუა რგოლის მენეჯმენტის ჩართულობა, რასაც კრიტიკულად აფასებს რესპონდენტთა ყველა ჯგუფი, მათ შორის თავად მენეჯერებიც. გამოვლინდა, რომ მიუხედავად ინტენსიური სამუშაო შეხვედრებისა და ტრენინგებისა, რომლებიც დაგეგმა, განახორციელა და ამ ეტაპზეც ახორციელებს საჯარო სამსახურის ბიურო, კონკრეტული უწყებების ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან კოორდინირებით, შუა რგოლის მენეჯერების მონაწილეობის ხარისხი დაბალია. ამის მიზეზად მათი დატვირთული სამუშაო გრაფიკი მოიხსენიება. პრობლემად სახელდება კომუნიკაციის ნაკლებობა მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის, რაც გავლენას ახდენს უკუკავშირზე, როგორც შეფასების სისტემის აუცილებელ კომპონენტზე. უკუკავშირის მიწოდებით უკმაყოფილება განსაკუთრებით მაღალია მესამე-მეოთხე რანგის რესპონდენტთა შორის. როგორც წესი, უკუკავშირი შეფასების შედეგების შესახებ ან არ ხორციელდება, ან მენეჯერის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული. ამასთან, მოხელეებს კარგად აქვთ გაცნობიერებული უკუკავშირის მნიშვნელობა როგორც შეფასების სისტემის ეფექტურობისათვის, ასევე თითოეული თანამშრომლის პიროვნული და პროფესიული განვითარების დაგეგმვისათვის. ამდენად, გამოთქმულია მოსაზრება, რომ შეფასების პროცესის ჩატარების ხარისხი და ობიექტურობა იქცეს თავად მენეჯერთა შეფასების ერთ-ერთ კომპონენტად, მათი უშუალო ხელმძღვანელების (დეპარტამენტის ხელმძღვანელების) მიერ;

- ორგანიზაციული ეფექტიანობის თვალსაზრისით, აშკარად ვლინდება რამდენიმე პრობლემა: ა) მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს დაწყებული აქვს საჯარო ორგანიზაციების ფუნქციური ანალიზისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის შეფასების პროექტი, ამ საკითხთან მიმართებით არ არსებობს სახელმწიფოს ერთიანი ხედვა და მტკიცე პოლიტიკური ნება; შესაბამისად, აღნიშნული საკითხი ჯერჯერობით არ წარმოადგენს პრიორიტეტულს საჯარო მმართველობის რეფორმის პროცესში; ბ) ორგანიზაციული ეფექტიანობა სტრატეგიული მენეჯმენტის შედეგს წარმოადგენს, რომლის ერთ-ერთი კომპონენტია ინდივიდუალური მიზნების შემუშავება და მიზნებით მართვა; შეფასების ერთ-ერთ მოდელად მიღებული მიზნების შეფასება არასრულფასოვანია, სანამ არ ჩამოყალიბდება და უწყების დონეზე არ იქნება გაზიარებული უწყების ინსტიტუციური და დარგობრივი სტრატეგიული ხედვა, მისია, მიზნები და ამოცანები; ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია საჯარო მმართველობის რეფორმის სხვადასხვა კომპონენტებს შორის (სტრატეგიული დაგეგმვა და პოლიტიკის შემუშავება და, მეორე მხრივ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა) კოორდინაციის გაუმჯობესება. პრობლემას წარმოადგენს ისიც, რომ ეს კომპონენტები სხვადასხვა საჯარო უწყებების კოორდინაციით ხორციელდება (ამ შემთხვევაში, მთავრობის ადმინისტრაცია და საჯარო სამსახურის ბიურო); გ) მთლიანად საჯარო სექტორში არ არის ორგანიზაციული მზაობა შეფასების, როგორც მენეჯმენტის ინსტრუმენტის გამოყენების მიმართ; შედეგზე ორიენტირებული



სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში მრავალწლიანი და მრავალკომპონენტური პროცესია, რომელიც ხელს შეუწყობს შეფასების სისტემის ეფექტურ განახორციელებას. ამისათვის აუცილებელია არსებობდეს ძლიერი პოლიტიკური ნება შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით. ასევე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის თემები საჯარო მმართველობის რეფორმის პოლიტიკური დღის წესრიგის პრიორიტეტს წარმოადგენდეს; მნიშვნელოვანია ასევე საჯარო უწყებების ინსტიტუციური და პოლიტიკური სტაბილურობა, რაც გამორიცხავს საჯარო ინსტიტუტების პერიოდულ რესტრუქტურირებას და რეორგანიზაციას და გულისხმობს პოლიტიკური ხელმძღვანელობის უწყვეტობას.

2) ერთწლიანი ციკლის შედეგად მოხელეთა დიდ ნაწილში ჩამოყალიბდა აღქმა, რომ შეფასება არ ხორციელდება ობიექტურად, რაც რამდენიმე გარემოებით არის განპირობებული:

- ქულების დაწერა: ა) რესპონდენტთა ნაწილის აღქმით, ქულები იწერება ფორმალურად, რამდენადაც ვერც შემფასებლები და ვერც მოხელეთა დიდი ნაწილი ვერ აცნობიერებს შეფასების მნიშვნელობას; ბ) ქულები იწერება ზემდგომი პოლიტიკური თანამდებობის პირთა სუბიექტური დამოკიდებულების გათვალისწინებით კონკრეტული მოხელეების მიმართ – ამის გამო მენეჯერი ერიდება დაბალი ქულის დაწერას, რომ არ დადგეს ისეთი მოხელის გათავისუფლების საკითხი, რომელიც ე.წ. „მაღალი მფარველობის“ ქვეშ არის; გ) ყოველწლიური შეფასება ემთხვევა წინასაახალწლო პერიოდს, შესაბამისად, შემფასებლები ერიდებიან დაბალი ქულის დაწერას და თანამშრომელთა გულისტკენას „მეცამეტე ხელფასის“ გარეშე დატოვებით, დ) რესპონდენტთა ნაწილის აღქმით, მენეჯერები არამართლზომიერად იყენებენ თავის უფლებამოსილებას და სუბიექტურად, საკუთარი პრეფერენციების გათვალისწინებით წერენ ქულებს; ე) მიუხედავად იმისა, რომ ექსპერტებისა და ტრენერების მიერ დეტალურად იქნა განმარტებული თითოეულ უწყებაში ქულების კალიბრაცია და შეფასების ინდიკატორები, მოხელეების უმრავლესობისათვის ბუნდოვანია ქულის დაწერის პრინციპი; მოხელეების მიერ სუბიექტურად „ცუდად“ აღიქმება 2 და 3 ქულაც კი, ხოლო 4 ქულის დაწერის პრინციპი – „გადააჭარბა მოლოდინს“ – არაკონკრეტული და გაუგებარია. გამოთქმულია მოსაზრება, რომ დაშვებული იყოს დაუმრგვალებელი ქულების მინიჭება, რომელიც უფრო ინფორმაციული იქნება და მეტი მოქნილობის საშუალებას შექმნის შეფასების დროს.
- გასაჩივრების მექანიზმის არსებობა უმეტესწილად პოზიტიურადაა აღქმული, როგორც მოხელისათვის საკუთარი პოზიციის დაცვის საშუალება, თუმცა, ამ მექანიზმის გამოყენების შემთხვევები ძალიან მცირეა. ექსპერტების შეფასებით, გასაჩივრების პროცედურა არ არის ნათლად განმარტებული; გარდა ამისა, მოხელეთა ნაწილის აღქმით, კომისიასთან გასაჩივრება აზრს მოკლებულია, რადგან კომისიას მოხელის საქმიანობის შესახებ წარმოდგენა მხოლოდ მისი ხელმძღვანელის მიერ მიწოდებული ინფორმაციით თუ ექნება, შესაბამისად, ეჭვქვეშ დგება მიღებული გადაწყვეტილების ობიექტურობა; ამასთან, შეფასების შედეგების გასაჩივრება გამოიწვევს ურთიერთობების დაძაბვას და კონფლიქტური სიტუაციის შექმნას თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის.

3) ბუნდოვანია აღქმა იმისა, თუ რა სამართლებრივი და ფაქტობრივი შედეგები შეიძლება მოყვას შეფასებას. მოხელეებმა ორ საკითხს გაუსვეს ხაზი:

- შეფასების შედეგები უნდა იყოს გამოყენებული მოხელის პროფესიული განვითარებისათვის, ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შეუშავების გზით. თუმცა, ამ საკითხთან მიმართებითაც იკვეთება გარკვეული კრიტიციზმი: ა) შეფასების შედეგების ანალიზი, რომლის საფუძველზეც უნდა მოხდეს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა ინდივიდუალურ დონეზე, სისტემატურად არ ხდება და ხშირ შემთხვევაში უშალო ხელმძღვანელის და ადამიანური რესურსების მენეჯერის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული; ბ) შესაბამისად, არ ხდება სწავლებისა და განვითარების შესაბამისი შესაძლებლობების შეთავაზება მოხელეებისათვის, შეფასების შედეგების ანალიზზე დაყრდნობით; გ) სწავლებისა და განვითარების პირობები არათანაბარია სხვადასხვა სამინისტროებისათვის. მაგალითად, იმ სამინისტროების თანამშრომლებს, სადაც სასწავლო ცენტრები არსებობს, გაცილებით მეტი საშუალება აქვთ შესაბამისი ტრენინგების და სასწავლო მოდულების გავლის. ასევე, შედარებით

უკეთესი შესაძლებლობა აქვთ საგარეო საქმეთა და თავდაცვის სამინისტროების თანამშრომლებს, სადაც სხვადასხვა პროექტების ფარგლებში არსებობს უცხოეთში სწავლების პროგრამები.

- მოხელეთა მოლოდინით, შეფასების შედეგი უნდა იყოს კარიერული განვითარება; შეფასებამ, სულ მცირე, გარკვეულწილად, უნდა შეუწყოს ხელი მოხელის წინსვლას. ორი წლის განმავლობაში დადებითი შეფასების შემთხვევაში კლასის მინიჭება და მასთან დაკავშირებული ხელფასის 10%-იანი ზრდა მოხელეთა აღქმით, არ მიიჩნევა საკმარის მოტივატორად. მით უმეტეს, ეს მექანიზმი არათანაბარზომიერად აღიქმება უარყოფითი შეფასების შედეგების გათვალისწინებით, რაც მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლებას გულისხმობს ზედხედ ორი წლის განმავლობაში 1 ქულის მიღების შემთხვევაში.
- ნაწილობრივ, შეფასების პროცესის ფორმალურობაზე მეტყველებს შუალედური შეფასება, რომლის მიზანი უნდა იყოს მოხელის მიერ წლის განმავლობაში განხორციელებული სამუშაოს მონიტორინგი, კორექტირების საშუალება; თუმცა, გამომდინარე იქიდან, რომ შუალედურ შეფასებას არ მოყვება რაიმე სამართლებრივი შედეგი და, ხშირ შემთხვევაში, არც შემფასებლის უკუკავშირი, პროცესის ეს ეტაპი აზრს კარგავს და კიდევ ერთ დამატებით ბიუროკრატიულ პროცედურად იქცევა.

კვლევის პროცესში რესპონდენტთა სხვადასხვა ჯგუფის მიერ გამოთქმული მოსაზრებების საფუძველზე შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, როგორ ხედავენ მოხელეები შეფასების პროცესის გაუმჯობესებას. შეფასების სასურველი მოდელი უნდა შეიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

- თანამშრომლის მიერ მენეჯერის შეფასება: ამ საკითხის მიმართ არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება გამომჟღავნდა. რესპონდენტთა დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ აუცილებელია, პროცესი ორმხრივად წარიმართოს და თანამშრომელს ჰქონდეს თავის უშუალო ხელმძღვანელის შეფასების საშუალება. ქვემოდან-ზემოთ მიდგომა უზრუნველყოფს პროცესის ობიექტურობას, ავლენს მენეჯერის ისეთ უნარებს, როგორიცაა ლიდერობა, მიზნების დასახვა; გამოითქვა სხვა მოსაზრებაც, რომ დღესდღეობით, შეფასების პროცესში გამოვლენილი ხარვეზები, განსაკუთრებით სუბიექტურობის მაღალი ხარისხი, ზრდის რისკს, რომ ორმხრივი შეფასება არაფორმალურ გარიგებად იქცეს მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის. ადამიანური რესურსების მენეჯერებიცა და ექსპერტებიც თვლიან, რომ ამ ეტაპისათვის ქართული საჯარო სექტორი არ არის მზად ასეთი ტიპის შეფასებისა და ზოგადად, 360-გრადუსიანი ან 180-გრადუსიანი მოდელისათვის. განსაკუთრებული პრობლემები შეიქმნება მცირე ზომის ქვედანაყოფებში, სადაც ადვილია იდენტიფიცირება, ვინ როგორი შეფასება დაწერა. თუმცა, მენეჯერის უნარების შეფასების სხვა მექანიზმები – როგორცაა ანონიმური კითხვარების გამოყენება ორგანიზაციული ეფექტურობის შეფასების ფარგლებში, ან მენეჯერის მიერ შეფასების პროცესის განხორციელების შეფასება მისი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, ეფექტური და გამართლებული იქნება.
- შეფასებისათვის ელექტრონული პლატფორმის შექმნა და გამოყენება, რაც უფრო მოქნილს გახდის შეფასების პროცედურას და შეამცირებს რუტინიზაციის საფრთხეს.
- კვლევის დროს რესპონდენტთა ყველა ჯგუფის მიერ მწვავედ დადგა შეფასების სტანდარტების არაერთგვაროვნების საკითხი, არა მხოლოდ სხვადასხვა უწყებებს შორის, არამედ ერთი უწყების შიგნით დეპარტამენტებს შორის. რესპონდენტთა ნაწილის ხედვით, სასურველია სხვადასხვა უწყებაში ერთნაირი ფუნქციების მქონე დეპარტამენტების ფარგლებში შეფასების ერთნაირი სტანდარტების, კრიტერიუმებისა და ინდიკატორების გამოყენება.

## 6.1. რეკომენდაციები

კვლევის შედეგად ჩამოყალიბდა რამდენიმე რეკომენდაცია, რომელთა კატეგორიზაცია შესაძლებელია ორ ჯგუფად: ა) სექტორულ დონეზე განსახორციელებელი ცვლილებები, სადაც ძირითადი როლი ეკისრება საჯარო სამსახურის ბიუროსა და პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიმღებებს მთავრობის დონეზე; ბ) ორგანიზაციულ დონეზე გასატარებელი ზომები, ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და შუა რგოლის მენეჯმენტის ჩართულობით.

სექტორულ დონეზე:

- კოორდინირების გაუმჯობესება საჯარო სამსახურის რეფორმის სხვადასხვა კომპონენტებზე პასუხისმგებელ უწყებებს შორის, როგორებიცაა საჯარო სამსახურის ბიურო და მთავრობის ადმინისტრაცია;
- ორგანიზაციული ეფექტიანობის შეფასების სისტემების დამკვიდრება სრული ხარისხის მენეჯმენტის ან საჯარო სექტორისათვის ადაპტირებული სხვა მეთოდოლოგიის გამოყენებით;
- სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯერული უნარების გაძლიერება საჯარო უწყებებში შუა და მაღალი რგოლის მენეჯერებისათვის; სტრატეგიული გეგმის, ორგანიზაციული თუ დეპარტამენტის მიზნების და ინდივიდუალური მიზნებისა და ამოცანების ნათლად განსაზღვრის უნარების გაძლიერება;
- შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული საინფორმაციო შეხვედრებისა და ტრენინგების გაგრძელება, განსაკუთრებით შუა რგოლის მენეჯერებისათვის;
- შეფასების პროცესისათვის ელექტრონული პლატფორმის შემუშავება, პროცესის რუტინიზაციის თავიდან ასარიდებლად და ასევე, შეფასების პროცესის ანონიმურობის უზრუნველსაყოფად;
- ერთგვაროვანი ფუნქციების განმახორციელებელი დეპარტამენტებისათვის შეფასების ერთიანი კრიტერიუმებისა და ინდიკატორების შემუშავება მთლიანად საჯარო სექტორის დონეზე;
- უარყოფითი და დადებითი შეფასების თანაბარზომიერებისათვის დადებითი შეფასების შემთხვევაში წამახალისებელი ზომების და სამართლებრივი შედეგების უფრო მკაფიოდ განსაზღვრა, მათ შორის, პროფესიული და კარიერული განვითარების მეტი შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციულ დონეზე:

- შეფასების შედეგების ყოველწლიური ანალიზი, გასული და მიმდინარე შედეგების შედარება, მოხელის ინდივიდუალური განვითარების დინამიკაზე თვალყურის დევნებისათვის;
- მენეჯერის უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასების ერთ-ერთ კომპონენტად მის მიერ განხორციელებული შეფასების პროცესის, მათ შორის, ქულების დაწერისა და უკუკავშირის, გათვალისწინება;
- თანამშრომლის მიერ მენეჯერის შეფასების მექანიზმების შემუშავება, ორგანიზაციული ეფექტურობის და თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარების მეშვეობით;
- ქულების უფრო დეტალური კალიბრაცია საშუალო და კარგი, ასევე კარგი და საუკეთესო შეფასებების მეტი მოქნილობისა და გრადაციის არსებობისათვის;
- როგორც 4 ქულის, ასევე 1 ქულის დაწერის შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღების კომისიური წესის შემუშავება;

- გასაჩივრების მექანიზმის დახვეწა, რომ მოხელისათვის უფრო ცხადი და გასაგები იყოს როგორც გასაჩივრების საფეხურები, ასევე კომისიის ქმედუნარიანობა, კომისიის შემადგენლობის ინფორმირებულობა კონკრეტული მოხელის შესრულებული სამუშაოს შესახებ.



## გამოყენებული წყაროები

- გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP), 2018, საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები საქმიანობის შეფასებისადმი; [https://www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/DG/UNDP\\_GE\\_DG\\_PAR\\_Appraisal\\_Attitudes%20Assesment.%202018.pdf](https://www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/DG/UNDP_GE_DG_PAR_Appraisal_Attitudes%20Assesment.%202018.pdf)
- ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI), 2016, საჯარო სამსახურის რეფორმის ანალიზი; <https://idfi.ge/ge/analysis-of-civil-service-reform>
- საერთაშორისო გამჭვირვალობა – საქართველო, 2015, საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა და ქონებრივი დეკლარაციები; [https://transparency.ge/sites/default/files/post\\_attachments/sajaro\\_samsaxuris\\_repormis\\_shepaseba.pdf](https://transparency.ge/sites/default/files/post_attachments/sajaro_samsaxuris_repormis_shepaseba.pdf)
- საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია, 2016, საჯარო მოხელეების შეფასების სისტემა: ვეროკავშირის წვერი ქვეყნები და საქართველო
- საქართველოს მთავრობის დადგენილება N400, 2014, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის „საქართველო 2020“ დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების თაობაზე; [http://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/2020/saqartvelo\\_2020.pdf](http://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/2020/saqartvelo_2020.pdf)
- საქართველოს მთავრობის დადგენილება №627, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ, 20/11/2014; <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2582658?publication=0>
- საქართველოს მთავრობის დადგენილება N219, 2017, საჯარო მოხელისათვის კლასების მიმნიჭების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ; <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3652584?publication=0>
- საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220, 2017, პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ; <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3652594?publication=0>
- საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017, მოხელის პრაქტიკული სახელმძღვანელო; [http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/87160/მოხელის\\_პრაქტიკული\\_სახელმძღვანელო](http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/87160/მოხელის_პრაქტიკული_სახელმძღვანელო)
- საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, საჯარო სამსახურის ბიუროს სარეკომენდაციო სისტემა საჯარო დაწესებულებებისათვის; <http://www.csb.gov.ge/media/1058/შეფასების-სისტემა.pdf>
- საჯარო სამსახურის ბიურო, 2018, სამინისტროებში პროფესიული საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესახებ ანგარიში
- საჯარო სამსახურის ბიურო, 2019, წლიური ანგარიში; <http://www.csb.gov.ge/media/2569/final-csb-report-2019-web.pdf>
- ACT, 2017, საბაზისო კვლევა საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერ, საჯარო მოხელეთა კვლევა; [https://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE\\_UNDP%20PAR%20Civil%20Servants%20Survey.pdf](https://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP%20PAR%20Civil%20Servants%20Survey.pdf)
- Administration and the civil service in the EU 27 members, 2008; [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes\\_perspectives/Administration\\_and\\_the\\_Civil\\_service\\_in\\_the\\_27\\_EU\\_Member\\_states.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states.pdf)
- Demmke C., 2004, European Civil Services Between Tradition and Reform; *European Institute of Public Administration*
- Federation of International Employers Your Multinational ადამიანური რესურსების მართვის Alliance, 2019, (Fed-

ee), ადამიანური რესურსების მართვის Without Borders, <https://staging.fedee.com/>

OECD/SIGMA, 28/05/2019, Methodological Framework for the Principles of Public Administration <http://www.sigmaweb.org/byexpertise/strategicframeworkofpublicadministrationreform/>

OECD/SIGMA, Principles of Public Administration <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

Pesti C., Randma-Liiv T., 2018, Towards a Managerial Public Service Bargain:

The Estonian Civil Service Reform The NISPA Journal of Public Administration and Policy, 11 (1), 135–154.10.2478/nispa-2018-0006

Polish Act on Civil Service, 21/11/2008, Journal of Laws of the Republic of Poland; [http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=en&p\\_isn=93477](http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=93477)

Regulation of the Prime-Minister of the Republic of Poland N1144, 2015, on detailed terms and procedure of the first evaluation in Civil Service; [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/regulation\\_of\\_the\\_prime\\_minister\\_of\\_23\\_july\\_2015\\_on\\_detailed\\_terms\\_and\\_procedure\\_of\\_the\\_first\\_evaluation\\_in\\_civil\\_service.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/regulation_of_the_prime_minister_of_23_july_2015_on_detailed_terms_and_procedure_of_the_first_evaluation_in_civil_service.pdf)

Regulation of the Prime-Minister of the Republic of Poland N470, 2016, on the terms and procedure of periodical evaluations of civil servants and civil service employees

[https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/regulation\\_of\\_the\\_prime\\_minister\\_of\\_4\\_april\\_2016\\_on\\_the\\_terms\\_and\\_procedure\\_of\\_periodical\\_evaluations\\_of\\_civil\\_servants\\_and\\_civil\\_service\\_employees.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/regulation_of_the_prime_minister_of_4_april_2016_on_the_terms_and_procedure_of_periodical_evaluations_of_civil_servants_and_civil_service_employees.pdf)

Skans O.N. Broesalme, K.J., 2011, Paths to Higher Office: Evidence from the Swedish Civil Service, *Institute for Labour Market Policy Evaluation*

# დანართი 1 - კვლევის პროცესის და გამოყენებული მეთოდოლოგიის აღწერა

ზემოხსენებული მიზნებისა და ამოცანების შესრულების მიზნით და საკვლევი თემატიკის სპეციფიურობის გათვალისწინებით, კვლევის მეთოდად გამოყენებულია ე.წ. სამაგიდო და თვისებრივი მეთოდები.

სამაგიდო კვლევის ნაწილი ითვალისწინებს თემატური ლიტერატურის მიმოხილვასა და ანალიზს, რომელიც, ადგილობრივთან ერთად, ასევე მოიცავს საერთაშორისო გამოცდილებების განხილვას არსებულ კონტექსტთან მიმართებაში. კვლევის ამ ნაწილში გაანალიზდა საჯარო სამსახურის ბიუროს ანგარიშები შეფასების სისტემის პირველი ციკლის შესახებ, საჯარო საკანონმდებლო ჩარჩო და მასში შეტანილი ცვლილებების გავლენა, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადებული პუბლიკაციები, ადგილობრივად ოპერირებადი საერთაშორისო და არასამთავრობო ორგანიზაციების კვლევითი ანგარიშები, ტრენინგების მიმწოდებელი ორგანიზაციების გამოცემები, საერთაშორისოდ აპრობირებული შეფასების მექანიზმის სახელმძღვანელოები, უცხო ქვეყნების პრაქტიკები და ა.შ.

თვისებრივი კვლევის ნაწილში ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები და ფოკუს-ჯგუფები. ვინაიდან ინტერვიუებსა და ჯგუფურ დისკუსიებს წინ უსწრებდა სიტუაციის ანალიზი და ლიტერატურის მიმოხილვა, ამ უკანასკნელს ჰქონდა დამხმარე ფუნქცია თვისებრივი მეთოდით კვლევისათვის – კერძოდ, საკითხის სამაგიდო შესწავლის შემდგომ შესაძლებელი გახდა შესასწავლი საგნის ძირითადი, საკვანძო ფაქტორებისა და მახასიათებლების გამოყოფა, რაც შემდგომ უკვე საფუძვლად დაედო თვისებრივი კვლევისათვის სადისკუსიო გეგმების შედგენასა და მათ მორგებას თითოეული შესასწავლი სეგმენტის სპეციფიურობის შესაბამისად. სიტუაციური ანალიზის შედეგად გამოიყო 5 ძირითადი შესასწავლი სეგმენტი: (1) მეორე, მესამე და მეოთხე რანგის (1 წელზე მეტი სამსახურეობრივი გამოცდილების მქონე) საჯარო მოხელეები; (2) საშუალო რგოლის მენეჯერები; (3) ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლები; (4) საჯარო სამსახურის ბიურო და (5) შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში ჩართული ექსპერტები/კონსულტანტები. სწორედ სეგმენტების დიფერენციაციის პრინციპზე დაყრდნობით შემუშავდა შესაბამისი სადისკუსიო გეგმები (5 ტიპის გეგმა) ინტერვიუებისა და ჯგუფური დისკუსიებისათვის, რათა მაქსიმალურად მიზანმიმართული და ბუსტი ინფორმაციის ამოღება გამხდარიყო შესაძლებელი. აღნიშნული სტრუქტურირებული კითხვარები დაიყო 4 ძირითად ეტაპად: (1) შესავალი; (2) რესპონდენტების ზოგადი წარმოდგენების იდენტიფიცირება შეფასების სისტემისადმი; (3) შეფასების პროცესის განხილვა და არსებული სისტემისადმი დამოკიდებულებების შესწავლა და (4) რეკომენდაციების ნაწილი – საჭიროებები სასურველი მოდელის მისაღებად. თითოეულ ეტაპში განაწილებული შეკითხვები კონკრეტული სეგმენტის რესპონდენტების სამუშაო სპეციფიკას იყო მორგებული. მიუხედავად კონკრეტულად დაყოფილი ეტაპებისა, კითხვარების ნახევრად-სტრუქტურირებული ფორმატიდან გამომდინარე, შესაძლებელი იყო ეტაპების საჭიროებისამებრ ადაპტირება თითოეულ სეგმენტთან მიმართებაში. კვლევის პროცესში გამოიკვეთა საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობის საჭიროებაც; ჩატარდა ორი ინტერვიუ საჯარო მმართველობისა და პოლიტიკის უცხოელ ექსპერტებთან, რომელთაც დამატებითი ინფორმაცია და მასალა მოგვანოდეს შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასების ევროპულ მოდელებთან დაკავშირებით.

რესპონდენტების შერჩევა ინტერვიუებისათვის მოხდა წინასწარ განსაზღვრულ საკვლევ სამინისტროებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლების დახმარებით, შესაბამისი კოზიციებისა და რანგების მქონე პირების იდენტიფიცირებით და მათთან შეხვედრის დეტალების შეთანხმებით.

როგორც პირისპირ ინტერვიუები, ისე ფოკუს-ჯგუფები ჩატარდა შესაბამის სამინისტროებში. უშუალოდ ინტერვიუს მიმდინარეობისას ხდებოდა შერჩეული რესპონდენტების ინფორმირება კვლევის საკითხის შესახებ, ისინი ასევე წინასწარ ეცნობოდნენ სადისკუსიო თემას და მის სტრუქტურას. მონაწილეებს ეცნობოდათ, რომ კვლევა იყო კონფიდენციალური. უშუალოდ ინტერვიუს დაწყებამდე, ინტერვიუერი მონაწილეებისაგან იღებდა ნებართვას, რომ განხორციელებულიყო ინტერვიუს პროცესის აუდიო-ჩანწერა.

ინტერვიუებისა და ჯგუფური დისკუსიების მიმდინარეობის დროს ხდებოდა მათი ხმოვანი ჩანწერა, რის შემდგომაც მომზადდა ტრანსკრიპტები მათი კონტენტ-ანალიზის მეთოდით დამუშავების მიზნით.

## დანართი 2 - სიღრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა - ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმოქმადგენლები

### შესავალი

- > ზოგადი მისაღება, საკუთარი თავის წარდგენა, რესპონდენტის ინფორმირება კვლევის არსისა და მიზნების, კვლევის კონფიდენციალობის შესახებ; ინტერვიუს აუდიო-ჩანაწერის შესახებ
- > რესპონდენტის მიერ თავის წარდგენა: სახელი, გვარი, პოზიცია; საჯარო სტრუქტურა; სტაჟი საჯარო სამსახურში; კონკრეტულ უწყებაში მუშაობის ხანგრძლივობა.

### შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული ზოგადი მიმოხილვა

1. რას ფიქრობთ დღეს მოქმედ შეფასების სისტემაზე საქართველოს საჯარო სამსახურში და თქვენი აზრით, არის თუ არა მნიშვნელოვანი მისი დანერგვა საჯარო სტრუქტურებში?
2. რამდენად იცნობთ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით გათვალისწინებულ სიახლეებს საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით?
3. დადებითი პასუხის შემთხვევაში: საიდან გაეცანით აღნიშნულ ინფორმაციას?
4. თქვენი აზრით, რა არის შეფასების სისტემის დანერგვის მიზანი?
5. რა სარგებელი მოაქვს შეფასების სისტემის დანერგვას საჯარო ორგანიზაციებში და რატომ არის მისი დანერგვა საჭირო? (მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეული პასუხის შემთხვევაში კონკრეტულად ჩამოთვლილი კრიტერიუმები დააღაგებინეთ პრიორიტეტულობის მიხედვით)
6. რა ნაკლოვანებები შეიძლება ჰქონდეს შეფასების სისტემას?
7. რა სირთულეები/რისკები ახლავს შეფასების სისტემის დანერგვასა და განხორციელებას უწყებისათვის?
8. რა როლი/ფუნქცია ეკისრება ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?
9. რა გამოწვევების წინაშე დგება ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას ნერგავს და ახორციელებს?
10. რა გამოწვევების წინაშე დგება ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, რომელიც თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას ნერგავს და ახორციელებს?
11. როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა იყოს შეფასების სისტემაზე პასუხისმგებელი პირი/დეპარტამენტი ორგანიზაციაში? ე.წ. შეფასების სისტემის „owner“ და „pusher“?
12. როგორია თქვენთვის შეფასების იდეალური მოდელი?



## შეფასების არსებული სისტემა და მასში ჩართული მხარეები

1. გთხოვთ, აღწეროთ თქვენს უწყებაში არსებული შეფასების სისტემა:
  - როგორი მოდელია დანერგილი თქვენს უწყებაში? როგორ შეაფასებდით მას?
  - როგორია შეფასების პროცედურა/პროცესი?
  - რა პრინციპებზე დაყრდნობით ხდება თანამშრომელთა შეფასება?
  - როგორ აფასებენ თქვენს უწყებაში ჩატარებულ შეფასების პროცესს თანამშრომლები? მენეჯერები?
  - როგორ მოხდა შეფასების მოდელისა და პროცედურების შემუშავება თქვენი უწყებისათვის? ვინ იყო ამ პროცესში ჩართული?
  - როგორია შეფასების პერიოდულობა?
  - განხორციელდა თუ არა თქვენს უწყებაში შუალედური შეფასება? თუ განხორციელდა, იმსჯელეთ, რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს მას.
2. შეფასების სისტემის რა დადებითი მხარეები და უპირატესობები გამოვლინდა თქვენს ორგანიზაციაში? (რა სარგებელი და ღირებულებები გააჩნია მას?)
3. რა სირთულეები გამოვლინდა შეფასების განხორციელების დროს თქვენს უწყებაში? რა არის მისი ნეგატიური ასპექტები და ნაკლოვანებები?
4. რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული ქმედითი შეფასების სისტემის პრაქტიკაში დანერგვა? კონკრეტულად, რა ფაქტორები უწყობს ხელს/აფერხებს თქვენს უწყებაში შეფასების პროცესების ეფექტურობას?
5. თუ თქვენს უწყებაში შეფასება უკვე განხორციელდა, თქვენი აზრით, როგორ შეიცვალა მოხელეების/მენეჯერების/მაღალი რგოლის მენეჯმენტის დამოკიდებულება ამ პროცესის მიმართ? იქმნება თუ არა სირთულეები შუა და მაღალი რგოლის მენეჯმენტის ჩართულობის მხრივ შეფასების პროცესში? თუ იქმნება, რა ტიპის და რა მიზეზით?
6. რა დადებითი ან უარყოფითი მხარეები გამოიკვეთა ჩატარებული შეფასების შედეგად თქვენს უწყებაში?
7. თქვენი აზრით, რა უნდა ფასდებოდეს (შესრულებული სამუშაო, პიროვნული მახასიათებლები, კომპეტენციები, მიზნების შესრულება, სხვა)?
8. რა შედეგი მოყვება შეფასების სისტემას თითოეული თანამშრომლისათვის? რა გავლენა აქვს მოხელის შეფასებას მის საქმიანობაზე და მის ინდივიდუალურ კარიერულ განვითარებაზე?
9. თქვენი აზრით, როგორ უნდა აისახოს თითოეული თანამშრომლის შეფასების შედეგები მათ შემდგომ საქმიანობაზე? კარიერულ და პროფესიულ განვითარებაზე? რა უნდა იყოს დადებითი შეფასების შედეგი? უარყოფითი შეფასების შედეგი?
10. თუ შეფასება უკვე განხორციელდა, შეგიძლიათ პრაქტიკული მაგალითით იმსჯელოთ, როგორ აისახა მისი შედეგები თანამშრომელთა საქმიანობაზე/ განვითარებაზე?
11. როგორ აისახება თანამშრომელთა შეფასება ორგანიზაციულ დონეზე?
12. თქვენი აზრით, რა პერიოდულობით უნდა ფასდებოდნენ თანამშრომლები?
13. რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს თანამშრომელსა და მის უშუალო ზედამხედველს შორის ურთიერთობაზე (დამოკიდებულებაზე)?

- 14.რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს თანამშრომელსა და მის კოლეგებს შორის ურთიერთობაზე (დამოკიდებულებაზე)?
- 15.რა ფაქტორებია აუცილებლად გასათვალისწინებელი შეფასების პროცესში? (კულტურული თავისებურება, ლოკალური კონტექსტი და ა.შ.)
- 16.თქვენი დაკვირვებით, ახდენს თუ არა გენდერის ფაქტორი გავლენას შეფასების შედეგებზე? შეფასების პროცესში ხომ არ გამოვლენილა ტენდენციები გენდერული თვალსაზრისით უპირატესობის მინიჭების მხრივ?
- 17.როგორ ფიქრობთ, თქვენ რა როლი უნდა შეასრულოთ მოხელის შეფასებისას, როგორ წარმოგიდგენიათ საკუთარი თავი ამ პროცესში?
- 18.რა დადებითი დაზან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოყვეს უფროსის მიერ თანამშრომელთა შეფასებას?
- 19.რა დადებითი დაზან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოყვეს თანამშრომელთა მიერ უშუალო უფროსის შეფასებას?
- 20.მიღებული გამოცდილებიდან გამომდინარე, რას შეცვლიდით თქვენს უწყებაში განხორციელებული შეფასების მოდელში? რა შეიძლება შეიცვალოს/გაუმჯობესდეს შეფასების სისტემაში ზოგადად?

**ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლების ჩართულობა შეფასების პროცესში**

1. როგორ ხდება შეფასების პროცესის დაგეგმვა? (პროცესის აღწერა)
2. რა სტანდარტებსა და მოთხოვნებს ეყრდნობა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური შეფასების პროცესის დაგეგმვისას?
3. როგორია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის როლი შეფასების სისტემის დანერგვასა და განხორციელებაში?
4. აღნიშნული პრაქტიკის თანახმად, შეფასების რა ეტაპებზე ერთვება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენელი შეფასების პროცესში?
5. შეფასების ციკლის დასრულების შემდეგ, ტარდება თუ არა შედეგების ანალიზი? როგორ ხდება ანალიზის მიგნებების გამოყენება (შეფასების პროცედურების დასახვეწად, ორგანიზაციული სუსტი/ძლიერი მხარეების მოსაგვლენად, სხვა)? როგორ ხდება მენეჯმენტის ინფორმირება შეფასების შედეგების შესახებ? როგორია მენეჯმენტის ჩართულობა შეფასების პროცესების მომავალი გაუმჯობესების კუთხით?
6. რა საჭიროებების წინაშე დგანან ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლები, რათა შეფასების სისტემა უფრო ეფექტური გახდეს? რა საჭიროებს გაუმჯობესებას? თქვენი აზრით, რა საჭიროებების წინაშე დგანან თანამშრომლები და მენეჯერები შეფასების სისტემის ეფექტურობის თვალსაზრისით?
7. გაქვთ თუ არა თანამშრომლობა შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით სხვა საჯარო უწყებებთან? თუ გაქვთ, რას გულისხმობს ეს თანამშრომლობა?
8. როგორია საჯარო სამსახურის ბიუროს ჩართულობა და როლი შეფასების სისტემის დანერგვასა და ამოქმედებაში? როგორ იყო ბიურო ჩართული თქვენი უწყების მაგალითზე? რამდენად ეფექტურია ბიუროს ჩართულობა?

9. როგორ შეაფასებთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების მარეგულირებელ საკანონმდებლო ნორმებს? რა დადებით და უარყოფით ასპექტებს გამოკვეთდით? რა ცვლილებებს შეიტანდით საკანონმდებლო დონეზე?

**მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!**

## **დანართი 3 - სიღრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა - მეორე რანგის მოხელეები (საშუალო რგოლის მენეჯერები და დეპარტამენტების უფროსები)**

### **შესავალი**

- > ზოგადი მისაღება, საკუთარი თავის წარდგენა, რესპონდენტის ინფორმირება კვლევის არსისა და მიზნების, კვლევის კონფიდენციალობის შესახებ; ინტერვიუს აუდიო-ჩანაწერის შესახებ
- > რესპონდენტის მიერ თავის წარდგენა: სახელი, გვარი, პოზიცია; საჯარო სტრუქტურა; სტაჟი საჯარო სამსახურში; კონკრეტულ უწყებაში მუშაობის ხანგრძლივობა.

### **შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული ზოგადი მიმოხილვა**

1. რას ფიქრობთ დღეს მოქმედ შეფასების სისტემაზე საქართველოს საჯარო სამსახურში და თქვენი აზრით, არის თუ არა მნიშვნელოვანი მისი დანერგვა საჯარო სტრუქტურებში?
2. რამდენად იცნობთ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით გათვალისწინებულ სიახლეებს საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით?
3. დადებითი პასუხის შემთხვევაში: საიდან გაეცანით აღნიშნულ ინფორმაციას?
4. თქვენი აზრით, რა არის შეფასების სისტემის დანერგვის მიზანი?
5. რა სარგებელი მოაქვს შეფასების სისტემის დანერგვას საჯარო ორგანიზაციებში და რატომ არის მისი დანერგვა საჭირო? (მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეული პასუხის შემთხვევაში კონკრეტულად. ჩამოთვლილი კრიტერიუმები დააღაგებინეთ პრიორიტეტულობის მიხედვით)
6. რა ნაკლოვანებები შეიძლება ჰქონდეს შეფასების სისტემას?
7. რა სირთულეები/რისკები ახლავს შეფასების სისტემის დანერგვასა და განხორციელებას უწყებისათვის?
8. რა გამოწვევების წინაშე დგება ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას ნერგავს და ახორციელებს?
9. როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა იყოს შეფასების სისტემაზე პასუხისმგებელი პირი/დეპარტამენტი ორგანიზაციაში? ე.წ. შეფასების სისტემის „owner“ და „pusher“? ვინ უნდა შეაფასოს?
10. როგორია თქვენთვის შეფასების იდეალური მოდელი? როგორი უნდა იყოს შეფასების საუკეთესო მოდელი ქართული რეალობის გათვალისწინებით?

### **შეფასების არსებული სისტემა და მასში ჩართული მხარეები**

1. გთხოვთ, აღწეროთ თქვენს უწყებაში არსებული შეფასების სისტემა:
  - როგორი მოდელია დანერგილი თქვენს უწყებაში? როგორ შეაფასებდით მას?
  - როგორია შეფასების პროცედურა/პროცესი?



- რა პრინციპებზე დაყრდნობით ხდება თანამშრომელთა შეფასება?
  - როგორ მოხდა შეფასების მოდელისა და პროცედურების შემუშავება თქვენი უწყებისათვის? ვინ იყო ამ პროცესში ჩართული?
  - როგორია შეფასების პერიოდულობა?
  - განხორციელდა თუ არა თქვენს უწყებაში შუალედური შეფასება? თუ განხორციელდა, იმსჯელეთ, რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს მას.
2. შეფასების სისტემის რა დადებითი მხარეები და უპირატესობები გამოვლინდა თქვენს ორგანიზაციაში? (რა სარგებელი და ღირებულებები გააჩნია მას?)
  3. რა სირთულეები გამოვლინდა შეფასების განხორციელების დროს თქვენს უწყებაში? რა არის მისი ნეგატიური ასპექტები და ნაკლოვანებები?
  4. რა ფაქტორებზე დამოკიდებული ქმედითი შეფასების სისტემის პრაქტიკაში დანერგვა? კონკრეტულად, რა ფაქტორები უწყობს ხელს/აფერხებს თქვენს უწყებაში შეფასების პროცესების ეფექტურობას?
  5. თუ თქვენს უწყებაში შეფასება უკვე განხორციელდა, თქვენი აზრით, როგორ შეიცვალა მოხელეების/ მენეჯერების/ მაღალი რგოლის მენეჯმენტის დამოკიდებულება ამ პროცესის მიმართ?
  6. რა დადებითი ან უარყოფითი მხარეები გამოიკვეთა ჩატარებული შეფასების შედეგად თქვენს უწყებაში?
  7. თქვენი აზრით, რა უნდა ფასდებოდეს (შესრულებული სამუშაო, პიროვნული მახასიათებლები, კომპეტენციები, მიზნების შესრულება, სხვა)?
  8. რა შედეგი მოყვება შეფასების სისტემას თითოეული თანამშრომლისათვის? რა გავლენა აქვს მოხელის შეფასებას მის საქმიანობაზე და მის ინდივიდუალურ კარიერულ განვითარებაზე?
  9. თქვენი აზრით, როგორ უნდა აისახოს თითოეული თანამშრომლის შეფასების შედეგები მათ შემდგომ საქმიანობაზე? კარიერულ და პროფესიულ განვითარებაზე? რა უნდა იყოს დადებითი შეფასების შედეგი? უარყოფითი შეფასების შედეგი?
  10. თუ შეფასება უკვე განხორციელდა, შეგიძლიათ პრაქტიკული მაგალითით იმსჯელოთ, როგორ აისახა მისი შედეგები თანამშრომელთა საქმიანობაზე/ განვითარებაზე?
  11. როგორ აისახება თანამშრომელთა შეფასება ორგანიზაციულ დონეზე?
  12. თქვენი აზრით, რა პერიოდულობით უნდა ფასდებოდნენ თანამშრომლები?
  13. რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს თანამშრომელსა და მის უშუალო ზედამხედველს შორის ურთიერთობაზე (დამოკიდებულებაზე)? შეგქმნიათ თუ არა თქვენ პირადად, ან თქვენს უწყებაში სხვა ხელმძღვანელს პირს, სირთულე/უხერხულობა უშუალოდ თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შეფასების დროს? გექმნებათ თუ არა სირთულეები შეფასების პროცესში ჩართულობის მხრივ? თუ გექმნებათ, რა ტიპის და რა მიზეზით?
  14. რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს თანამშრომელსა და მის კოლეგებს შორის ურთიერთობაზე (დამოკიდებულებაზე)?
  15. თქვენი დაკვირვებით, ახდენს თუ არა გენდერის ფაქტორი გავლენას შეფასების შედეგებზე? შეფასების პროცესში ხომ არ გამოვლენილა ტენდენციები გენდერული თვალსაზრისით უპირატესობის მინიჭების მხრივ?

16. ხდება თუ არა მენეჯერებს შორის შეფასების შედეგების შესახებ ინფორმაციის მიმოცვლა? როგორ ხორციელდება ეს პროცესი პრაქტიკაში? შეიცვალა თუ არა ურთიერთობები მენეჯერებს შორის შეფასების სისტემის დანერგვის შემდეგ?
17. რა ფაქტორებია აუცილებლად გასათვალისწინებელი შეფასების პროცესში? (კულტურული თავისებურება, ლოკალური კონტექსტი და ა.შ.)
18. როგორ ფიქრობთ, თქვენ რა როლი უნდა შეასრულოთ მოხელის შეფასებისას, როგორ წარმოგიდგენიათ საკუთარი თავი ამ პროცესში?
19. რა დადებითი დაბან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოყვეს უფროსის მიერ თანამშრომელთა შეფასებას?
20. რა დადებითი დაბან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოყვეს თანამშრომელთა მიერ უშუალო უფროსის შეფასებას?
21. მიღებული გამოცდილებიდან გამომდინარე, რას შეცვლიდით თქვენს უწყებაში განხორციელებული შეფასების მოდელში? რა შეიძლება შეიცვალოს/გაუმჯობესდეს შეფასების სისტემაში ზოგადად?

### რეკომენდაციები

1. თქვენი აზრით, ვინ უნდა აფასებდეს საჯარო მოხელეს და რა როლი უნდა შეასრულოს ამ პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა?
2. რა ფაქტორები უნდა იყოს გათვალისწინებული, რათა მაქსიმალურად ობიექტური იყოს საჯარო მოხელის შეფასება?
3. რას შეცვლიდით არსებულ შეფასების სისტემაში და რა არის ის ხარვეზები, რის გამოც ფიქრობთ, რომ შესაძლოა ვერ მოხერხდეს მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს სრულფასოვანი შეფასება? როგორ შეაფასებთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების მარეგულირებელ საკანონმდებლო ნორმებს? რა დადებითი და უარყოფითი ასპექტებს გამოკვეთდით? რა ცვლილებებს შეიტანდით საკანონმდებლო დონეზე?
4. უნდა იყოს თუ არა შეფასების ერთიანი სისტემა საჯარო სტრუქტურებში (თუ კი – რატომ და თუ არა – როგორ უნდა მოხდეს დიფერენციაცია სტრუქტურების მიხედვით?)
5. რა საჭიროებები და გამოწვევები გამოვლინდა თქვენს დეპარტამენტში/უწყებაში შეფასების პროცესის შემდგომ? მოხდა თუ არა მათზე რეაგირება ადამიანური რესურსების მენეჯერების მხრიდან? თუ მოხდა, რა შედეგებით დასრულდა?
6. როგორ შეაფასებთ ადამიანური რესურსების მენეჯერების ჩართულობას შეფასების პროცესის მიმდინარეობაში?
7. როგორ ფიქრობთ, რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული შეფასების სისტემის დანერგვა ქვეყანაში და რა ქმედითი ნაბიჯებია საჭირო, რათა მოხდეს მისი სრულყოფილად გამოყენება პრაქტიკაში?

**მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!**

## დანართი 4 - სიღრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა - საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელი

### შესავალი

- > ზოგადი მისაღება, საკუთარი თავის წარდგენა, რესპონდენტის ინფორმირება კვლევის არსისა და მიზნების, ინტერვიუს აუდიო-ჩანწერის შესახებ;
- > რესპონდენტის მიერ თავის წარდგენა: სახელი, გვარი, პოზიცია

### შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული ზოგადი მიმოხილვა/ შეფასების სისტემის მიზნები

1. რას ფიქრობთ დღეს მოქმედ შეფასების სისტემაზე საქართველოს საჯარო სამსახურში და თქვენი აზრით, რატომ არის მნიშვნელოვანი მისი დანერგვა საჯარო სტრუქტურებში?
2. თქვენი აზრით, რა არის შეფასების სისტემის დანერგვის მიზანი? რა მიზნებს ისახავს მოხელეთა შეფასების ახალი სისტემა?
3. რამდენად გამართლდა ეს მიზნები, კონკრეტული საჯარო ორგანიზაციების გამოცდილებით, ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე?
4. რა ნაკლოვანებები შეიძლება ჰქონდეს შეფასების სისტემას?
5. რა სირთულებები/რისკები ახლავს თან შეფასების სისტემის დანერგვასა და განხორციელებას უწყებისათვის? რა გამოწვევების წინაშე დგება ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას ნერგავს და ახორციელებს?
6. როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა იყოს შეფასების სისტემაზე პასუხისმგებელი პირი/დეპარტამენტი ორგანიზაციაში? ე.წ. შეფასების სისტემის „owner“ და „pusher“?
7. რა არის საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი აღნიშნულ პროცესში? გთხოვთ, დეტალურად აღწეროთ თქვენი ფუნქციები და როლი ეტაპობრივად, სისტემის შემუშავების, ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან მოსამზადებელი სამუშაოების, უშუალოდ შეფასების განხორციელების და შედეგების შეფასების პროცესებში.
8. შეფასების საფუძველზე დამდგარი რა ტიპის კონკრეტული სამართლებრივი შედეგების შესახებ ეცნობა საჯარო სამსახურის ბიუროს ორგანიზაციების მიერ წარმოდგენილი ანგარიშების მეშვეობით?

### სისტემის უპირატესობები და მასთან დაკავშირებული საფრთხეები

1. რა უპირატესობები აქვს შეფასების სისტემებს?
2. რამდენად მოხდა ამ უპირატესობების გამოვლენა ცალკეულ ორგანიზაციებში შეფასების სისტემების რეალური განხორციელებისას?
3. შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული რა საფრთხეები იყო მოსალოდნელი?

4. რა სახის გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდა ახალი სისტემა რეალურად? (შეფასების პროცესის ფორმალური სახე, შეფასების შემდგომი უმოქმედობა, შეფასების პროცესის პრინციპების დარღვევა, სხვ.)
5. როგორ აისახება თითოეული თანამშრომლის შეფასების შედეგები მათ შემდგომ საქმიანობაზე? თქვენი აზრით, რა უნდა იყოს დადებითი შეფასების შედეგი? უარყოფითი შეფასების შედეგი?
6. როგორ აისახება თანამშრომელთა შეფასება ორგანიზაციულ დონეზე?

### **შეფასების მეთოდოლოგია და ჩართული მხარეების როლი**

1. რამდენად ერთგვაროვანი იყო შეფასებისას გამოყენებული მეთოდოლოგია სხვადასხვა დაწესებულებებში? რამდენად იყო გამოყენებული საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემოთავაზებული შეფასების სარეკომენდაციო სისტემა? შეფასების რა კომპონენტებში იყო გამოვლენილი განსხვავებული მიდგომები?
2. მიმართავდნენ თუ არა საჯარო დაწესებულებები ბიუროს რეკომენდაციისა და/ან შეფასების განხორციელების პროცესში მეთოდოლოგიური დახმარების მიღების მიზნით? კონკრეტულად რა საკითხებთან დაკავშირებით? რამდენად აქტიურად იყო ჩართული საჯარო სამსახურის ბიურო სხვადასხვა ორგანიზაციაში შეფასების სისტემის დანერგვისა და განხორციელების პროცესში და კონკრეტულად რა ტიპის დახმარებას სთავაზობდა ასეთ შემთხვევებში საჯარო სამსახურის ბიურო?
3. შეფასების სისტემის დანერგვისა და საჯარო სამსახურის ბიუროსთან კომუნიკაციის პროცესში, რა როლი ეკისრებოდა დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლებს? რა წარმოადგენდა მათ მთავარ ამოცანებს და რაში გამოიხატებოდა მათი აქტიურობა ბიუროსთან თანამშრომლობის პროცესში?
4. განხორციელდა თუ არა ბიუროს მიერ საჯარო უწყებებში ჩატარებული შეფასების შედეგების ანალიზი? ტენდენციების ანალიზი? თუ განხორციელდა, რა ძირითადი ტენდენციები გამოიკვეთა?
5. მე-4 კითხვაზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში: რამდენადაა უზრუნველყოფილი შეფასების სისტემით თანამშრომლების ჩართვა შეფასების პროცესის დაგეგმვისა და შეფასების გეგმის შედგენის პროცესში? რა დოზით ხდება მათი ინფორმირება შეფასების კონკრეტული მეთოდოლოგიისა და კრიტერიუმების შესახებ?
6. განსხვავდებოდა თუ არა შეფასების პერიოდულობა ორგანიზაციების მიხედვით? რამდენად ერთგვაროვანი იყო შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით განხორციელებული შემდეგი აქტივობები/წახალისება/ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შემუშავება/პროფესიული განვითარების დაგეგმვა სხვადასხვა დაწესებულებაში?

### **შეფასების სისტემის განვითარების პერსპექტივები**

1. არის თუ არა მოსალოდნელი შეფასების სისტემაში ახალი კომპონენტების დამატება სამართლებრივ ჩარჩოში (თვითშეფასების წარმართვა, უფროსის შეფასება და სხვ.)? რატომ არ მოხდა მსგავსი კომპონენტების დამატება სისტემის დანერგვის ამ ეტაპზე?
2. არის თუ არა გაზომვადი, რამდენად შეძლო ამ ეტაპზე შეფასების სისტემის დანერგვამ ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლება და თანამშრომლებისთვის მეტად სამართლიანი გარემოს უზრუნველყოფა?



იგეგმება თუ არა მომავალში გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა შეფასების სისტემის გაუმჯობესებისთვის?  
რა მიმართულებით არის შესაძლებელი არსებული სისტემის დახვეწა?

- როგორ ხედავთ ბიუროს როლს შეფასების სისტემის განვითარებასა და დახვეწაში? რა საჭიროებებისა და გამოწვევების წინაშე დგას დღეს ბიურო შეფასების პროცესების მონიტორინგის და შედეგების ანალიზის მხრივ? აქვს თუ არა ბიუროს საკმარისი რესურსი ამ პროცესების ეფექტური კოორდინირებისათვის?

**მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!**

## დანართი 5 - ფოკუს ჯგუფის საორიენტაციო კითხვარი - მესამე და მეოთხე რანგის საჯარო მოხელეები

### შესავალი

- > ზოგადი მისაღება, საკუთარი თავის წარდგენა, რესპონდენტის ინფორმირება კვლევის არსისა და მიზნების, კვლევის კონფიდენციალობის შესახებ; შეხვედრის აუდიო-ჩანწერის შესახებ

### შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული ზოგადი მიმოხილვა

1. რა გსმენიათ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემაზე საჯარო სამსახურში? რამდენად იცნობთ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით გათვალისწინებულ სიახლეებს საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით?
2. დადებითი პასუხის შემთხვევაში: საიდან გაცნობთ აღნიშნულ ინფორმაციას?
3. რას ფიქრობთ დღეს მოქმედ შეფასების სისტემაზე საქართველოს საჯარო სამსახურში და თქვენი აზრით, არის თუ არა მნიშვნელოვანი მისი დანერგვა საჯარო სტრუქტურებში?
4. რა შეიძლება იყოს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიზანი საჯარო სამსახურში?
5. რა სარგებელი მოაქვს შეფასების სისტემის დანერგვას საჯარო ორგანიზაციებში და რატომ არის მისი დანერგვა საჭირო? (მოდერატორს: ჩაეკითხეთ თითოეული პასუხის შემთხვევაში კონკრეტულად ჩამოთვლილი კრიტერიუმები დააღაგებინეთ პრიორიტეტულობის მიხედვით)
6. რა არის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დადებითი და უარყოფითი მხარეები?
7. რა სირთულეები/რისკები ახლავს შეფასების სისტემის დანერგვასა და განხორციელებას უწყებისათვის?
8. როგორ უნდა მოხდეს აღნიშნული უარყოფითი მხარეების განეიტრალება და რისკების მართვა?
9. რამდენად ობიექტურადაა შესაძლებელი აღნიშნული სისტემით თანამშრომელთა შეფასება?
10. როგორი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს შეფასების სისტემას პროფესიული საჯარო მოხელის კარიერულ განვითარებაზე? პროფესიულ განვითარებაზე?
11. როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა იყოს შეფასების სისტემაზე პასუხისმგებელი პირი/დეპარტამენტი ორგანიზაციაში? ე.წ. შეფასების სისტემის „owner“ და „pusher“?
12. როგორია თქვენთვის შეფასების იდეალური მოდელი?

### შეფასების არსებული სისტემა და მასში ჩართული მხარეები

1. გთხოვთ, აღწეროთ თქვენს უწყებაში არსებული შეფასების სისტემა:
  - როგორი მოდელია დანერგილი თქვენს უწყებაში? როგორ შეაფასებდით მას?
  - როგორია შეფასების პროცედურა/პროცესი?

- რა პრინციპებზე დაყრდნობით ხდება თანამშრომელთა შეფასება?
- როგორ მოხდა შეფასების მოდელისა და პროცედურების შემუშავება თქვენი უწყებისათვის? ვინ იყო ამ პროცესში ჩართული?
- ბოლოს როდის მოხდა თანამშრომელთა შეფასება და რამდენ ხანში ერთხელ აქვს აღნიშნულ პროცესს ადგილი უწყებაში? ვინ ახდენს თანამშრომელთა შეფასებას?
- განხორციელდა თუ არა თქვენს უწყებაში შუალედური შეფასება? თუ განხორციელდა, იმსჯელოთ, რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს მას.
- თუ თქვენს უწყებაში შეფასება უკვე განხორციელდა, გთხოვთ, აღწეროთ, როგორ მიიღეთ უკუკავშირი შეფასების შედეგებთან დაკავშირებით ადამიანური რესურსების მენეჯერისგან; უშუალო ხელმძღვანელისგან.

2. რა არის შეფასების მიზანი?

3. შეფასების სისტემის რა დადებითი მხარეები და უპირატესობები გამოვლინდა თქვენს ორგანიზაციაში? (რა სარგებელი და ღირებულებები გააჩნია მას?)

4. რა სირთულეები გამოვლინდა შეფასების განხორციელების დროს თქვენს უწყებაში? რა არის მისი ნეგატიური ასპექტები და ნაკლოვანებები?

5. რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული ქმედითი შეფასების სისტემის პრაქტიკაში დანერგვა? კონკრეტულად, რა ფაქტორები უწყობს ხელს/აფერხებს თქვენს უწყებაში შეფასების პროცესების ეფექტურობას?

6. თქვენი აზრით, რა უნდა ფასდებოდეს (შესრულებული სამუშაო, პიროვნული მახასიათებლები, კომპეტენციები, მიზნების შესრულება, სხვა)?

7. რა შედეგი მოყვება შეფასების სისტემას თითოეული თანამშრომლისათვის? რა გავლენა აქვს მოხელის შეფასებას მის საქმიანობაზე და მის ინდივიდუალურ კარიერულ განვითარებაზე?

8. თქვენი აზრით, როგორ უნდა აისახოს თითოეული თანამშრომლის შეფასების შედეგები მათ შემდგომ საქმიანობაზე? კარიერულ და პროფესიულ განვითარებაზე? რა უნდა იყოს დადებითი შეფასების შედეგი? უარყოფითი შეფასების შედეგი?

9. თუ შეფასება უკვე განხორციელდა, შეგიძლიათ პრაქტიკული მაგალითით იმსჯელოთ, როგორ აისახა მისი შედეგები თქვენი ან თქვენი კოლეგების საქმიანობაზე/ განვითარებაზე?

10. როგორ აისახება თანამშრომელთა შეფასება ორგანიზაციულ დონეზე?

11. თქვენი აზრით, რა პერიოდულობით უნდა ფასდებოდნენ თანამშრომლები?

12. რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს თანამშრომელსა და მის უშუალო ზედამხედველს შორის ურთიერთობაზე (დამოკიდებულებაზე)?

13. რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს თანამშრომელსა და მის კოლეგებს შორის ურთიერთობაზე (დამოკიდებულებაზე)?

14. რა ფაქტორებია აუცილებლად გასათვალისწინებელი შეფასების პროცესში? (კულტურული თავისებურება, ლოკალური კონტექსტი და ა.შ.)

15. თქვენი დაკვირვებით, ახდენს თუ არა გენდერის ფაქტორი გავლენას შეფასების შედეგებზე? შეფასების პროცესში ხომ არ გამოვლენილა ტენდენციები გენდერული თვალსაზრისით უპირატესობის მინიჭების მხრივ?
16. რა დადებითი დასან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოყვეს უფროსის მიერ თანამშრომელთა შეფასებას?
17. რა დადებითი დასან უარყოფითი შედეგი შესაძლოა მოყვეს თანამშრომელთა მიერ უშუალო უფროსის შეფასებას?

### **რეკომენდაციები**

1. თქვენი აზრით, ვინ უნდა აფასებდეს საჯარო მოხელეს და რა როლი უნდა შეასრულოს ამ პროცესში ადამიანური რესურსების სამსახურმა?
2. რა ფაქტორები უნდა იყოს გათვალისწინებული, რათა მაქსიმალურად ობიექტური იყოს საჯარო მოხელის შეფასება?
3. რას შეცვლიდით არსებულ შეფასების სისტემაში და რა არის ის ხარვეზები, რის გამოც ფიქრობთ, რომ შესაძლოა ვერ მოხერხდეს მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს სრულფასოვანი შეფასება?
4. უნდა იყოს თუ არა შეფასების ერთიანი სისტემა საჯარო სტრუქტურებში (თუ კი – რატომ და თუ არა – როგორ უნდა მოხდეს დიფერენციაცია სტრუქტურების მიხედვით?)
5. როგორ ფიქრობთ, რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული შეფასების სისტემის დანერგვა ქვეყანაში და რა ქმედითი ნაბიჯებია საჭირო, რათა მოხდეს მისი სრულყოფილად გამოყენება პრაქტიკაში?

**მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!**



## დანართი 6 - სიღრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა - ემსპერტები

### შესავალი

- > ზოგადი მისაღება, საკუთარი თავის წარდგენა, რესპონდენტის ინფორმირება კვლევის არსისა და მიზნების, ინტერვიუს აუდიო-ჩანწერის შესახებ
- > რესპონდენტის მიერ თავის წარდგენა: სახელი, გვარი, პოზიცია, ორგანიზაცია.

### შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული ზოგადი მიმოხილვა

1. რას ფიქრობთ დღეს მოქმედ შეფასების სისტემაზე საქართველოს საჯარო სამსახურში და თქვენი აზრით, რატომ არის მნიშვნელოვანი მისი დანერგვა საჯარო სტრუქტურებში?
2. თქვენი აზრით, რა არის შეფასების სისტემის დანერგვის მიზანი?
3. რა დადებითი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს შეფასების სისტემის დანერგვას ორგანიზაციაში?
4. რა ნაკლოვანებები შეიძლება ჰქონდეს შეფასების სისტემას?
5. რა არის ქართული საჯარო სამსახურისათვის საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის მთავარი გამოწვევები?
6. რა გამოწვევების წინაშე დგება ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას ნერგავს და ახორციელებს?
7. როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა იყოს სისტემურად საჯარო მოხელეების შეფასების სისტემის დანერგვაზე პასუხისმგებელი უწყება/ინსტიტუცია?
8. რა შესაძლოა გავლენა უნდა იქონიოს შეფასების სისტემის დანერგვამ საჯარო ორგანიზაციებსა და მათ ეფექტიანობაზე?

### სისტემის ანალიზი

1. რა უპირატესობები აქვს შეფასების სხვადასხვა მოდელებს? შეაფასეთ საკანონმდებლო დონეზე მიღებული ცვლილებები
2. როგორ შეაფასებთ შეფასების სისტემების დანერგვის პროცესს? როგორ ფიქრობთ, რამდენად თანმიმდევრული პროცესია? თუ შეინიშნება აღნიშნული პროცესის განხორციელებაში სხვაობა მმართველობის სხვადასხვა დონეებზე (მაგ: სამინისტროები, ადგილობრივი თვითმმართველობა და ა.შ.)?
3. თუ განსხვავდება მდგომარეობა თავად სამინისტროებს შორის?
4. როგორ აფასებთ საჯარო მოხელეების შეფასების სისტემის დანერგვის და უშუალოდ შეფასების პროცესში საჯარო მოხელეების პოლიტიკური დამოუკიდებლობის აუცილებლობას?

5. თქვენი აზრით, რა პოზიტიური ასპექტები/უპირატესობები გააჩნია შეფასების სისტემას?
6. თქვენი აზრით, შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში, რა პოტენციური საფრთხეები არის მოსალოდნელი ორგანიზაციულ დონეზე?
7. როგორ შეაფასებთ ღირებულებით ნაწილს – კონკრეტულად იმ ღირებულებებს, რასაც უფუძნება შეფასების სისტემა (გამჭვირვალობა, ობიექტურობა, ეფექტიანობა და ა.შ.)?
8. შეაფასეთ შეფასების სისტემის შედეგების ეფექტიანობა – რამდენად იძლევა აღნიშნული შეფასების სისტემები თანამშრომელთა შემდგომი კარიერული განვითარებისათვის არსებითი ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობას.
9. როგორ აისახება თითოეული თანამშრომლის შეფასების შედეგები მათ შემდგომ საქმიანობაზე? თქვენი აზრით, რა უნდა იყოს დადებითი შეფასების შედეგი? უარყოფითი შეფასების შედეგი?
10. ვინ უნდა იყვნენ შეფასების სისტემის მთავარი მონაწილე აქტორები? როგორ უნდა გადანაწილდეს მათ შორის როლები?
11. როგორ აისახება თანამშრომელთა შეფასების სისტემების დანერგვა ორგანიზაციულ დონეზე, ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე?

### **ჩართული მხარეების როლი**

1. თქვენი აზრით, რამდენად იყო გამოყენებული საჯარო ორგანიზაციების მიერ რეკომენდებული შეფასების სისტემა?
2. რამდენად აქტიურად იყო ჩართული საჯარო სამსახურის ბიურო სხვადასხვა ორგანიზაციაში შეფასების სისტემის დანერგვისა და განხორციელების პროცესში და კონკრეტულად რა ტიპის დახმარებას სთავაზობდა ასეთ შემთხვევებში საჯარო სამსახურის ბიურო?
3. რამდენადაა უზრუნველყოფილი თანამშრომლების ჩართვა შეფასების პროცესის დაგეგმვისა და შეფასების გეგმის შედგენის პროცესში?
4. თქვენი დაკვირვებით, ახდენს თუ არა გენდერის ფაქტორი გავლენას შეფასების შედეგებზე? შეფასების პროცესში ხომ არ გამოვლენილა ტენდენციები გენდერული თვალსაზრისით უპირატესობის მინიჭების მხრივ?
5. შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში რას შეაფასებთ, როგორც მთავარ მიღწევას მოცემული მომენტისათვის? რა არის მთავარი დასაძლევნი გამოწვევა?

### **შეფასების სისტემის განვითარების პერსპექტივები**

1. თქვენი აზრით, როგორ უნდა შემცირდეს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული რისკები/საფრთხეები?
2. არის თუ არა გაზომვადი, რამდენად შეძლო ამ ეტაპზე შეფასების სისტემის დანერგვამ ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლება და თანამშრომლებისთვის მეტად სამართლიანი გარემოს უზრუნველყოფა? იგეგმება თუ არა მომავალში გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა შეფასების სისტემის გაუმჯობესებისთვის? რა მიმართულებით არის შესაძლებელი არსებული სისტემის დახვეწა?

**მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!**