



კვლევითი პროექტის ანგარიში

საქართველოს საჯარო სამსახური -
პრობლემები და გამოწვევები

ავტორები: ნინო ღონღაძე, ნინო დოლიძე

2014

საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA)
მმართველობის სკოლა
თბილისი

საქართველოს საჯარო სამსახური - პრობლემები და გამოწვევები
კვლევითი პროექტის ანგარიში

პროექტის ავტორები: ნინო ღონღაძე, ნინო დოლიძე

პროექტის განხორციელებაში მონაწილეობდა კვლევითი ჯგუფი: ლევან სამადაშვილი, ჟანა ანთია, თინათინ კლდიაშვილი, ანა გორგოძე, ირინა გორგილაძე, ნინო ქოჩიაშვილი, თორნიკე კაპანაძე, მერი ფანცულაია, ნინო მურჯიკნელი, ნათია კაპანაძე

შესავალი	4
პროექტის მიზანი	4
მეთოდოლოგია.....	5
ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფების შედეგების მიმოხილვა.....	6
ერთიანი პოლიტიკური ხედვის ნაკლებობა/არარსებობა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან	6
კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან.....	7
კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან	9
კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან.....	10
საჯარო სამსახურის არასტაბილურობა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან	10
საჯარო სამსახურის არასტაბილურობა - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან.....	11
შიდა ადმინისტრაციული/მენეჯმენტის პრობლემები - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან.....	12
გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან.....	13
გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან	15
გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან.....	17
ორგანიზაციული სტრუქტურა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან.....	18
ორგანიზაციული სტრუქტურა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან.....	18
ორგანიზაციული სტრატეგია - ინტერვიუს შედეგები მაღალი თანამდებობის პირებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან	18
ორგანიზაციული სტრატეგია - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან.....	21
ორგანიზაციული სტრატეგია - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან.....	23

თანამშრომელთა მუშაობის შეფასება - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან.....	41
თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან.....	42
თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან.....	43
თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან.....	43
შეჯამება	44
დასკვნა.....	48

შესავალი

საჯარო სექტორის რეფორმირება და ეფექტური საჯარო მმართველობის სისტემის შექმნა ორი ათეული წლის განმავლობაში საქართველოს მთავრობის პოლიტიკური დღის წესრიგის უმნიშვნელოვანეს საკითხს წარმოადგენს. 2004 წლის შემდეგ რეფორმებმა განსაკუთრებით ინტენსიური ხასიათი მიიღო: განხორციელდა შიდა ინსტიტუციური ცვლილებები, როგორებიც იყო სამთავრობო აპარატის და, ზოგადად, საჯარო სექტორის შემცირება ეფექტიანობისა და მოქნილობის გაზრდის მიზნით, ორგანიზაციული სისტემის ხელახალი ფორმირება და აღმასრულებელი უწყებების რესტრუქტურირაცია. ასევე, მოხდა მთლიანად საჯარო სექტორის ფუნქციებისა და ინსტიტუციური როლის გადაფასებაც - აქცენტი გაკეთდა მოქალაქეთათვის მიწოდებული მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე, საჯარო სექტორში დაიწყო თავისუფალი საბაზრო ლოგიკის დამკვიდრება და საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელება. შედეგად, დაიწყო კონკურენტული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რაც გულისხმობდა საჯარო მოხელეებისთვის მისაღებ და საკვალიფიკაციო ტესტირებებს და დაწინაურებისა და მოტივაციის ახალი შიდა ორგანიზაციული პოლიტიკის დანერგვას. 2012 წლის საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ რეფორმების ვექტორი შეიცვალა და დღის წესრიგში დადგა ნეოვებერიანულ ღირებულებებზე დაფუძნებული, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება¹. ეს ცვლილება, ერთი მხრივ, ასახავს საჯარო სექტორის განვითარების იმ ზოგად ტენდენციას, რაც ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებს ახასიათებს, მეორე მხრივ კი წარმოადგენს იმ პრობლემებზე რეაგირებას, რაც ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომის დამკვიდრებას მოჰყვა საჯარო ორგანიზაციებში.

უნდა აღინიშნოს, რომ რეფორმირების პროცესი ჯერ არ დასრულებულა და დღესაც საჯარო სექტორში მრავალი პრობლემა არსებობს, რომელთა იდენტიფიცირება, გაანალიზება და გადაჭრა აუცილებელია რეფორმირების პროცესის წარმატებით წარმართვისა და ეფექტური სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებისათვის.

პროექტის მიზანი

პროექტის მიზანია იმ ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც, წმინდა პოლიტიკური ასპექტების მიღმა, საჯარო სექტორში დღეს არსებული პრობლემების გაანალიზებას შეუწყობს ხელს. კერძოდ, პროექტი ითვალისწინებს იმის დადგენას, თუ რა ძირითად პრობლემებს ხედავენ საქართველოს საჯარო სამსახურში შემდეგი ჯგუფების წარმომადგენლები: მაღალი, საშუალო და

¹ საჯარო სამსახურის რეფორმის ახალი კონცეფციის შემუშავება საქართველოს მთავრობის კანცელარიის ინიციატივით განხორციელდა, რაშიც მონაწილეობა მიიღო არასამთავრობო სექტორმა, აკადემიურმა წრეებმა და საერთაშორისო ორგანიზაციებმა (სქოლიოებში დატანილი შენიშვნები ეკუთვნის ავტორებს).

დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეები, საჯარო სამართლის იურიდიული პირების (სსიპ) თანამშრომლები, დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლები.

პროექტი განხორციელდა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის ინიციატივით, 2014 წლის მაისი-ივლისის პერიოდში. პროექტში მონაწილეობდნენ სკოლის პროფესორ-მასწავლებლები და სტუდენტები.

მეთოდოლოგია

პროექტის მიზნის მისაღწევად გამოყენებული იყო ინტერვიუსა და ფოკუს ჯგუფის მეთოდები. როგორც ინტერვიუები, ასევე ფოკუს ჯგუფები ისე იყო წარმართული, რომ რესპონდენტებს მაქსიმალურად თავად მოეხდინათ არსებული პრობლემატური საკითხების იდენტიფიცირება და აღწერათ ისინი. ამის უზრუნველსაყოფად შეკითხვები თავდაპირველად დასმული იყო მაქსიმალურად ზოგადი ფორმით, შემდეგ კი ხდებოდა მათი დავიწროება. ასევე, რესპონდენტებისათვის მოხდა შეკითხვების დასმა იმ სავარაუდოდ პრობლემატური საკითხების გარშემო, რომელთა იდენტიფიცირებაც მოხდა წინასწარ, კვლევის მიზნის ჩამოყალიბებისას. ეს საკითხებია: გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანიზაციის სტრატეგია, დაქირავება, დაწინაურება, თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია, თანამშრომელთა წახალისება, სამუშაოს შეფასება, თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება, ეთიკის კოდექსი და სხვა.

ყველა რესპონდენტს განემარტა, რომ გამოკითხვა კონფიდენციალურია და გამოკითხულთა ვინაობა ან სხვა ინფორმაცია, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნებოდა რესპონდენტთა იდენტიფიცირება, პროექტის ანგარიშში არ იქნებოდა დატანილი. ამან რამდენადმე უზრუნველყო რესპონდენტთა მეტი გულახდილობა როგორც ინტერვიუების, ასევე ფოკუს ჯგუფების ჩატარებისას.

ინტერვიუები ჩატარდა 10 სხვადასხვა ორგანიზაციის წარმომადგენელთან: მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან, მათ შორის მინისტრებსა და მინისტრის მოადგილეებთან, სსიპ-ის ხელმძღვანელთან, არასამთავრობო ორგანიზაციის დამფუძნებელთან და წამყვანი დონორი ორგანიზაციის ორ წარმომადგენელთან. ჯამში ჩატარდა 11 ინტერვიუ. მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებისა და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან დაკავშირება მოხდა პირადი კონტაქტების გამოყენებით და ინტერვიუ ჩატარდა იმ პირებთან, რომლებიც დათანხმდნენ პროექტში მონაწილეობის მიღებაზე. უნდა აღინიშნოს, რომ სამმა პირმა უარი თქვა ინტერვიუზე მოუცლევლობის თუ სხვა მიზეზის გამო. არასამთავრობო და დონორი ორგანიზაციის შერჩევისას კი აქცენტი გაკეთდა იმ ორგანიზაციებსა და თანამშრომლებზე, რომლებიც აქტიურად მუშაობენ და კარგად არიან გათვითცნობიერებული კვლევის ავტორების მიერ იდენტიფიცირებულ პრობლემატურ საკითხებში.

ფოკუს ჯგუფის მეთოდი გამოყენებული იყო საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეების გამოსაკითხად. ჯამში ჩატარდა ორი ფოკუს ჯგუფი. პირველ ჯგუფში მონაწილეობდა რვა რესპონდენტი ექვსი სხვადასხვა უწყებიდან, მათ შორის ოთხი სახელმწიფო დაწესებულებიდან და ორი სსიპ-დან, მეორე ჯგუფში კი - ექვსი რესპონდენტი ოთხი სხვადასხვა უწყებიდან, მათ შორის ორი სახელმწიფო დაწესებულებიდან და ორი სსიპ-დან. საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეების შემთხვევაში განსაკუთრებით მწვავედ იდგა გულახდილობის უზრუნველყოფის საკითხი, რადგან ღიად საუბარი საჯარო სამსახურში არსებულ პრობლემატიკაზე მათთვის შესაძლოა რთული ყოფილიყო. ამიტომ, რესპონდენტთა შერჩევასა გამოყენებული იქნა თოვლის გუნდის მეთოდი, რამაც რამდენადმე უზრუნველყო რესპონდენტთა ნდობისა და გულახდილობის მოპოვება.

მოხდა როგორც ინტერვიუების, ასევე ფოკუს ჯგუფების აუდიო ჩაწერა, შემდეგ კი მათი გაშიფვრა (ტრანსკრიპტების მომზადება). ინტერვიუები ჩატარდა რესპონდენტთა მიერ შემოთავაზებულ ადგილებში, უმეტესად მათ სამუშაო ადგილზე, ხოლო ფოკუს ჯგუფები ჩატარდა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის შენობაში.

ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფების შედეგების მიმოხილვა

რესპონდენტებმა ისაუბრეს იმ საკითხებზე, რომლებიც მათი აზრით პრობლემატურია დღეს საჯარო სამსახურში. ქვევით დეტალურადაა მიმოხილული, თუ როგორ ხედავენ ამ საკითხებს რესპონდენტთა სამივე ჯგუფის წარმომადგენლები: მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეები, საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეები და სსიპ-ების თანამშრომლები, დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლები. ქვემოთ გამოთქმული მოსაზრებები და დასკვნები ეკუთვნით გამოკითხულ რესპონდენტებს.

ერთიანი პოლიტიკური ხედვის ნაკლებობა/არარსებობა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან²

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ არ არსებობს საჯარო სექტორის მართვისა და განვითარების ერთიანი სტრატეგია. აქ საუბარია არა ცალკეული უწყებების შიდა ორგანიზაციულ სტრატეგიაზე, არამედ ერთიან პოლიტიკურ ხედვაზე, რომელიც საჯარო სამსახურის სხვადასხვა უწყებებისათვის განვითარების საერთო გეზის მიმცემი უნდა იყოს. თუმცა, ზოგიერთი რესპონდენტის თქმით, მუშაობა ამ მიმართულებით დაწყებულია და მას მთავრობის კანცელარია უდგას

² მოცემულ თემაზე არ გამოთქვას მოსაზრებები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებმა, სსიპ-ების თანამშრომლებმა და დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა.

სათავეში.³სწორედ ასეთი საერთო ხედვის არარსებობის გამო ცალკეული უწყებები თავად განსაზღვრავენ საკუთარი განვითარების კონცეფციას, როგორც საჯარო სექტორის სტრუქტურული ერთეულები და ამ პროცესის რეგულირება მხოლოდ კანონის ცალკეული დებულებებით ხდება.

რესპონდენტების თქმით, ქართული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებიდან დღემდე ძალიან ბევრი ცვლილება და არაერთი რეფორმა განხორციელდა, თუმცა, პრობლემა სწორედ ამ რეფორმების არათანმიმდევრულობასა და არა სისტემურობაში მდგომარეობს. ცვლილებები ხშირად ხორციელდება კონკრეტული ადამიანების სურვილის ან იდეის საფუძველზე, არა მხოლოდ ადმინისტრაციული რეგულირებების, არამედ კანონის დონეზეც კი. ხშირად საკანონმდებლო პროექტები ძალიან მცირე დროში - რამდენიმე დღეში მზადდება და შედის პარლამენტში. თუმცა, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის პროექტის დაწყებასთან ერთად ეს მდგომარეობა უნდა შეიცვალოს. მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელების პოლიტიკური ნება ადრეც არსებობდა, რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ დღეს ამ პროცესში მთელი მთავრობის, პრემიერის აპარატის, ასევე აკადემიური წრეების, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და საზოგადოების ჩართულობა მნიშვნელოვნადაა გაზრდილი, კონცეფცია სწორედ სისტემურ მიდგომაზე და ერთიან ხედვაზეა დამყარებული და, რაც მთავარია, მისი განხორციელების სპეციფიკურ მექანიზმებსაც მოიცავს.

კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელებთან

მეორე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელსაც თითქმის ყველა გამოკითხული აღმასრულებელი უწყების ხელმძღვანელი ეხება, არის ცალკეულ უწყებებს შორის ფუნქციების გაუმიჯნაობა. კომპეტენციების ან ფუნქციების გადაფარვა ზოგჯერ პრობლემას წარმოადგენს არა მარტო უწყებებს შორის, არამედ თითოეული უწყების შიგნითაც. მეორე მხრივ, როდესაც აუცილებელია თანამშრომლობა და ერთმანეთის ფუნქციების თუ საქმიანობის შევსება გარკვეულ სექტორებში, ამის განხორციელება რთულდება არასწორი კომუნიკაციის გამო. არ არსებობს ერთიანი ხედვა ან ჩამოყალიბებული სტრატეგია ეფექტური ურთიერთთანამშრომლობისათვის.

ზოგიერთი უწყების ხელმძღვანელთა განცხადებით, შიდა ორგანიზაციულ დონეზე ცალკეული დეპარტამენტებისა თუ სსიპ-ების საქმიანობა იმდენადაა ერთმანეთზე დამოკიდებული, რომ კომპეტენციების მკაცრი გამიჯვნა შეუძლებელი და არაეფექტური იქნება. მათი აზრით, როდესაც ერთი განყოფილება არეგულირებს ინფრასტრუქტურას, მეორე - თანამშრომელთა კვალიფიკაციას, მესამე - კონკრეტული

³ უნდა აღინიშნოს, რომ ამგვარ სამუშაოზე, კერძოდ კი საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთიანი კონცეფციის დამუშავებაზე დონორი ორგანიზაციებიც საუბრობენ, თუმცა, მათი თქმით, სახელმწიფო კანცელარია ამ შემთხვევაში მხოლოდ დამკვეთის როლშია, კონცეფციაზე კი არასამთავრობო ორგანიზაციების კონსორციუმი მუშაობს.

პროექტის შინაარსობრივ მხარეს, უფრო მნიშვნელოვანია სწორი კომუნიკაცია და თანამშრომლობა და არა კომპეტენციებისა და პასუხისმგებლობის ხელოვნური გაყოფა.

ზოგი ხელმძღვანელი პირი აღნიშნავს, რომ კომპეტენციების გადაფარვა ნაკლებად ხდება, თუ საქმიანობა იგეგმება პროექტების მიხედვით. ასეთ შემთხვევაში „სხვის საქმეში ჩარევას“ უფრო ინდივიდუალური ხასიათი აქვს, ვიდრე სისტემური და მას უფრო „ფუნქციების კვეთა“ შეიძლება ვუწოდოთ, ვიდრე „გადაფარვა“. პროექტები ამდღეს კოორდინაციისა და სხვადასხვა უწყებებს შორის სინერგიზმის დონეს.

რესპონდენტთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ კომპეტენციების გამიჯვნის პრობლემა კონკრეტული უწყებების დონეზე მოგვარებულია. დეპარტამენტებში ფუნქცია-მოვალეობები და საქმიანობის სფეროები მკვეთრადაა გამიჯნული. თუმცა არის საკითხები, სადაც ერთმანეთთან თანამშრომლობის გარეშე შეუძლებელია, რომ კონკრეტული პროდუქტი დაიდოს. იმ უწყებებში კი, სადაც მოცემული პრობლემა არსებობს, შიდა პროცესები არ არის დარეგულირებული, თითოეულ უწყებას ძალიან ბევრი საქმე ეკისრება მთავრობის მხრიდან. „საქმეს გვაყრიან“ - აცხადებენ რესპონდენტები, შესაბამისი რესურსი კი არ არსებობს.

ამგვარად, რესპონდენტთა ნაწილი კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნის პრობლემას უფრო მეტად უწყებებს შორის ხედავს, ვიდრე თითოეული უწყების შიგნით. ხშირად პრობლემა წარმოიშვება არა იმდენად კომპეტენციების ფორმალური გაუმიჯნაობის, არამედ არაეფექტური უწყებათაშორისი კოორდინაციისა და შეუთანხმებელი მუშაობის გამო.

მაღალი რანგის მოხელეები აღნიშნავენ, რომ საჯარო სამსახურის კონცეფციის ჩამოყალიბებასთან ერთად კომპეტენციების გამიჯვნის პრობლემაც დარეგულირდება, რადგან კონცეფცია ერთიან ჩარჩოში სვამს ყველა საჯარო უწყებას. თუმცა, ეფექტურობის მისაღწევად აუცილებელია, ასევე, რეფორმა შეეხოს საჯარო სექტორს დაქვემდებარებულ უწყებებს, როგორებიცაა საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, არასამეწარმეო იურიდიული პირები, სახელმწიფო შპს-ები და სააქციო საზოგადოებები, ე.წ. „მეორე რანგის, ნახევრად საჯარო დაწესებულებები“. რეფორმის ფარგლებში უნდა განისაზღვროს ზოგიერთი დაქვემდებარებული უწყების საჭიროება/არ საჭიროებისა და ქმედუნარიანობის საკითხებიც.

რაც შეეხება თითოეულ უწყებაში ფუნქციების სწორ განაწილებას, ამ პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთი გზა რესპონდენტთა ნაწილის აზრით შეიძლება იყოს კვალიფიკაციის ჩარჩოების არსებობა, რაც გულისხმობს საჯარო სამსახურში ყოველი თანამდებობისათვის შესაბამისი კვალიფიკაციის, პროფესიული ცოდნისა და უნარების მოთხოვნას. დღეს ეს მოთხოვნები ძალიან არასისტემურია⁴ და ხშირად

⁴საჯარო სამსახურის ბიუროს დაწესებული აქვს მუშაობა ადამიანური რესურსების ერთიანი სისტემის შემუშავებაზე საჯარო სექტორისათვის, რომელიც ასევე კვალიფიკაციის ერთიანი ჩარჩოს შექმნას ითვალისწინებს, თუმცა, ეს სისტემა ჯერჯერობით სამინისტროებში და სხვა საჯარო ორგანიზაციებში

დაწესებულია თანამდებობის ან შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინების გარეშე. კომპეტენციათა გამიჯვნა უწყების შიგნით მარტივდება, თუ შემუშავებულია სამინისტროს დებულებასთან თანხვედრაში მყოფი სამუშაო აღწერილობები, სადაც პასუხისმგებლობები მკაფიოდ არის გაწერილი.

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ სამუშაო აღწერილობები არ არსებობს თითქმის არც ერთ სამინისტროში, შინაგან საქმეთა, იუსტიციისა და თავდაცვის სამინისტროების გარდა. აღნიშნა ისიც, რომ ეს სამი უწყება განსხვავებულია კადრების მართვის სტანდარტებიდან და ზოგადად მუშაობის სტილიდან გამომდინარე. დარჩენილ 17 სამინისტროში და სსიპ-ებში არ არის განსაზღვრული ფუნქციები ისეთ სპეციფიკურ სამუშაოზეც კი, როგორცაა იურისტი, შესყიდვების სპეციალისტი ან ტექნიკური პირი.

კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

საშუალო და ქვედა რგოლის თანამშრომელთა აზრით, ფუნქციების გამიჯვნა პრობლემურია არა იმდენად მაღალ, რამდენადაც საშუალო რგოლში. ერთ-ერთ მიზეზად ისინი საშუალო რგოლის მენეჯერების მხრიდან თანამშრომელთა მიმართ ნდობის ნაკლებობას ასახელებენ. ამ მიზეზის გამო, მენეჯერები საკუთარ თავზე იღებენ იმ ფუნქციებს, რომელთა განხორციელებაც ქვედა რგოლის თანამშრომელთა კომპეტენციაში შედის.

მეორე მიზეზი ადამიანური და დროის რესურსების არასწორი განაწილებაა. „როდესაც საქმე ნაწილდება პირობითად 25 კაცზე, აქედან მხოლოდ 5 კაცი მუშაობს და დანარჩენი 20 მხოლოდ ხელფასს იღებს“.

რესპონდენტები ძალზე მწვავედ საუბრობენ კომპეტენციების გამიჯვნის პრობლემაზე უწყებების შიგნით, განსაკუთრებით სსიპ-ების შემთხვევაში. „ვინ რას ვაკეთებთ, არ ვიცით. შეიძლება რაღაც საკითხზე მუშაობა ერთს დაწესებული ჰქონდეს და მეორემაც დაიწყოს. კოორდინაციის პრობლემა მაღალ მენეჯმენტში ძალიან სერიოზულია“.

კომპეტენციების განაწილება ბუნდოვანია არა მარტო თანამშრომლებს, არამედ დეპარტამენტების უფროსებს შორისაც. არის შემთხვევები, როდესაც სხვადასხვა დეპარტამენტების უფროსები ერთსა და იმავე დავალებას იღებენ მინისტრის სხვადასხვა მოადგილეებისგან. თანამშრომელთა თქმით, თითქმის არც ერთ სამინისტროს არ გააჩნია დებულება, სადაც უწყების თანამდებობების მიხედვით კომპეტენციები იქნება განსაზღვრული. ეს საკითხი მოწესრიგებულია მხოლოდ იმ უწყებებში, სადაც დებულების შემუშავება დონორის მოთხოვნით კონკრეტული პროექტის საფუძველზე მოხდა.

დანერგული არ არის. მხოლოდ ცალკეულ სამინისტროებს აქვთ ჩამოყალიბებული საკადრო პოლიტიკა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები თანამდებობების მიხედვით.

კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

კომპეტენციებისა და კადრების ფუნქცია-მოვალეობების გაუმიჯნაობის პრობლემაზე საუბრობენ დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლებიც. მათი თქმით, ეს ჯერ კიდევ სამუშაო აღწერილობების შექმნის ეტაპზე უნდა მოხდეს. სამუშაო აღწერილობების არარსებობა კი, სადაც გამოკვეთილი იქნებოდა თითოეული თანამშრომლის კომპეტენციები და ფუნქციები, სხვა პრობლემებსაც უკავშირდება - ხშირად ვაკანსიები ცხადდება არა სამუშაოს შინაარსისა და ორგანიზაციული საჭიროებებიდან გამომდინარე, არამედ სრულიად გაუაზრებლად. შედეგად ვიღებთ „გაბერილი კადრებს“ და კადრების მაღალი გადინების პრობლემას.

საჯარო სამსახურის არასტაბილურობა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან⁵

თანამშრომელთა დაბალი მოტივაცია

საჯარო სამსახურის სტაბილურობისათვის აუცილებელ პირობად რესპონდენტები რიგით მოხელეთა დამოუკიდებლობასა და მაღალ მოტივაციას მიიჩნევენ. მათი აზრით, „ეს პრობლემები ზემოდან ქვემოთ მოდის“. თანამშრომელს არ აქვს საკმარისი დამოუკიდებლობა კონკრეტული ფუნქციის განხორციელების დროს. ის ყოველდღიურად, ხშირად დღეში რამდენჯერმე იღებს დავალებას მენეჯერისაგან, რაც მას პასიურობისაკენ უბიძგებს და ინიციატივის გამოვლენის საშუალებას საგრძნობლად უქვეითებს. ასეთ პირობებში კვალიფიცირებული კადრიც კი კარგავს მიზანს და მოტივაციას, რასაც მიყვავართ კადრების გადინებასა და სისტემის არა სტაბილურობამდე.

პიროვნებაზე მორგებული სისტემები

რესპონდენტთა აზრით, სისტემის არასტაბილურობას ხელს უწყობს ცალკეული პიროვნებების გაზრდილი როლი. „არ არსებობს ისეთი სისტემა, რომელიც იმუშავებს იმ შემთხვევაშიც, თუ ადამიანები შეიცვლებიან. არ არსებობს ორგანიზებული სახის მუშაობა. მართალია, არსებობს რაღაც სახის პროცედურები, რომლებიც ზოგადია, მაგრამ, როდესაც რომელიმე რგოლის მენეჯერი შეიცვლება, უკვე ჩნდება არასაიმედოობის გრძნობა იმიტომ, რომ როგორ იმუშავებს ის დეპარტამენტი, თუ სამინისტრო, ხდება ამ კონკრეტულ ადამიანზე დამოკიდებული“. ეს სირთულეს ქმნის ორგანიზაციის საქმიანობის უწყვეტობასთან დაკავშირებით. ხელმძღვანელობის შეცვლასთან ერთად, თანამშრომლებს აღარ აქვთ საშუალება, გააგრძელონ დაწყებული სამუშაო, არამედ უწევთ ნულიდან დაწყება და ახალ მენეჯერზე მორგება. აუცილებელია, არსებობდეს სისტემა, რომელიც ავტომატურად იმუშავებს ამა თუ იმ

⁵მოცემულ თემაზე არ გამოთქვას მოსაზრებები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებმა და სსიპ-ის ხელმძღვანელმა.

კონკრეტული პოლიტიკის განსახორციელებლად არ იქნება დამოკიდებული მოცემულ მომენტში სათავეში მოსული ხელმძღვანელის შეხედულებებზე. რესპონდენტთა აზრით, ასეთ შემთხვევაში საჯარო სამსახური უფრო სტაბილური გახდება, ხოლო რიგით მოხელეს გაუძლიერდება დაცულობის გრძნობა.

ორგანიზაციული სტაბილურობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ სამინისტროებში, რომლებიც მსხვილ სოციალურ პროექტებს ახორციელებენ და ასე ათასობით ან მილიონობით ბენეფიციარი ჰყავთ. დაუშვებელია, ასეთი პროექტების მუშაობის შეფერხება ერთი ან რამდენიმე კონკრეტული ადამიანის გამო, იქნება ეს მენეჯერი თუ მაღალკვალიფიციური ტექნიკური პერსონალი.

რესპონდენტთა აზრით, ორგანიზაციული სტაბილურობის შენარჩუნების ერთ-ერთი კარგი მეთოდია ყოველთვიური რეპორტინგი, რაც ხორციელდება კიდევ ზოგ, შედარებით მცირე ზომის უწყებაში.

საჯარო სამსახურის არასტაბილურობა - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

კადრების მაღალი გადინება

არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელი ხაზს უსვამს საჯარო სამსახურის არასტაბილურობის პრობლემას, ამის მიზეზად კი ასახელებს კადრების აყვანის პროცედურების დაურეგულირებლობას და კადრების შემოდინებასა და გადინებას მენეჯმენტის ცვლილებასთან ერთად. აღნიშნული საკითხები ხელს უშლის ინსტიტუციური მეხსიერების შენარჩუნებას. ახალი რეფორმის მიზანია, შეიქმნას კარიერულ პრინციპზე დაფუძნებული, სტაბილური საჯარო სამსახური საქართველოში, რომელიც იქნება დამოკიდებული არა პოლიტიკურ ცვლილებებსა და პოლიტიკურ გარემოზე, არამედ საჯარო მოხელეთა პროფესიონალიზმზე. ამისთვის კი აუცილებელია მენეჯმენტი გამიჯნული იყოს პოლიტიკისგან, იმ პოლიტიკური თანამდებობის პირების გავლენისგან, რომლებიც გარკვეული ვადით ინიშნებიან.

საჯარო მოხელეთა დაუცველობა

დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ საჯარო მოხელეები დაუცველები მოუწესრიგებელი კანონმდებლობის გამო არიან. ძალიან მარტივია მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება, რაც შემდგომში ზეგავლენას ახდენს მთლიანად სექტორის ეფექტურობაზე. „საჯარო მოხელეები მუდმივად სამსახურიდან გაშვების რისკის ქვეშ არიან, ეს ბუნებრივია, ზეგავლენას ახდენს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. გარდა ამისა, მათ პოზიციის დაფიქსირების შიშიც აქვთ. კადრების მუდმივი გადინება, აგრეთვე, აისახება თვითონ უწყების ინსტიტუციურ მეხსიერებაზე“. ყველაფერი ეს პრობლემას უქმნის საერთაშორისო ორგანიზაციებსაც, რომლებიც თანამშრომლობენ საჯარო სექტორთან, ქმნიან რეგულაციებს, დოკუმენტებს, განსაზღვრავენ პრიორიტეტებს, ატარებენ თანამშრომელთა გადამზადებისა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით. თუმცა,

ხელისუფლების ცვლილებასთან ერთად ხდება კადრების გადინებაც და ჩატარებული სამუშაო თავიდან დასაწყები ხდება.

არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელის თქმით, კარიერული პრინციპის დანერგვა საჯარო სექტორში აუცილებელია, ის საჯარო სამსახურს უფრო სტაბილურს გახდის. მოხელის მოტივაცია იზრდება, როდესაც ის ორიენტირებულია არა მალაღ ანაზღაურებაზე, არამედ კარიერულ განვითარებაზე, დაწინაურებაზე და საბოლოოდ, ქვეყნის მსახურებაზე, რაც საჯარო სამსახურის მაღალ პრესტიჟულობასაც უზრუნველყოფს.

შიდა ადმინისტრაციული/მენეჯმენტის პრობლემები - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან⁶

შიდა ადმინისტრაციული საკითხებიდან რესპონდენტები გამოყოფენ სუსტი და არასისტემური კომუნიკაციისა და არასწორი დროის მენეჯმენტის პრობლემებს.

კომუნიკაციის პრობლემები

საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლები კომუნიკაციის პრობლემაზე საუბრობენ. მათი აზრით, მენეჯერს უნდა შეეძლოს უშუალოდ და არა ელექტრონული ფოსტით თანამშრომლებთან ურთიერთობა, რადგან ეს ხშირად თანამშრომელთა გაღიზიანებას იწვევს და „ცუდი ლიდერის“ თვისებებზე მიუთითებს. „არასწორი“ კომუნიკაციით აიხსნება მენეჯერის უუნარობა, ზუსტად დასახოს მიზანი, მისცეს თანამშრომელს მკაფიო დავალება, ადეკვატურად მოთხოვოს პასუხი, აჩვენოს სწორი მიმართულება და აუმაღლოს მოტივაცია.

აღსანიშნავია, რომ როგორც კომუნიკაცია, ასევე ფუნქციების განაწილების პროცესი შედარებით მოწესრიგებულია მცირე ზომის უწყებებში, სადაც გამოიყენება როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური მეთოდები - მეგობრული ურთიერთობა, ახალი თანამშრომლის კოლექტივში მიღებისა და ფუნქცია-მოვალეობების ახსნის არაფორმალური წესები და სხვა.

დროის მენეჯმენტის პრობლემები

რესპონდენტები ძალიან მწვავედ საუბრობენ დროის მენეჯმენტის პრობლემებზე. მათი თქმით, საჯარო სექტორში თითქმის არავინ მუშაობს სამუშაო საათების გრაფიკის - 10:00-დან 19:00-მდე - მიხედვით. როგორც წესი, რიგით თანამშრომლებს უწევთ სამუშაო საათების შემდეგ დარჩენა, რადგან ბევრი მენეჯერი სამსახურში დღის მეორე ნახევარში მოდის და ახალი დავალებებით ტვირთავს მათ. ერთ-ერთი რესპონდენტი იხსენებს - „31 დეკემბერს 12-ს აკლდა 15 წუთი სამსახურიდან რომ წამოვედი“. ზეგანაკვეთური მუშაობა დასაშვებია ფორსმაჟორულ

⁶მოცემულ თემაზე არ გამოთქვას მოსაზრებები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებმა და სსიპ-ის ხელმძღვანელმა, დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებმა.

სიტუაციაში, მაგრამ როგორც წესი, იმის გამო, რომ საქმე თავიდანვე არასწორადაა დაგეგმილი, თითქმის ყველა თანამშრომელს გვიანობამდე უწევს სამსახურში დარჩენა. ერთ-ერთი რესპონდენტის თქმით, „ყოფილა შემთხვევა, რომ ღამის 2 საათზე წავსულვართ, შემდეგ დილით 7-ის ნახევარზე ავდექით, რომ დაგვემთავრებინა სამუშაო და მინისტრისთვის 10-ზე გადაგვეგზავნა“. „იმდენად ჩვევაში გადავიდა სამსახურიდან გვიან გამოსვლა, რომ 7-ზე როდესაც მივდივარ, თავი დამნაშავე მგონია“ - ამბობს მეორე. ზოგიერთი რესპონდენტი ამას თანამშრომელთა მიმართ უპატივცემულობად თვლის; ზოგი მიიჩნევს, რომ დროის ასეთი განაწილება „მთავრობიდან მოდის“, ან შესაძლოა მენეჯერის პირად პრობლემებს უკავშირდებოდეს, რომელსაც შეიძლება „სახლში მისვლა არ უნდოდეს ან რამე პრობლემა ქონდეს და სამსახურში დარჩენა ერჩივნოს“.

თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ერთ-ერთი უწყების წარმომადგენლის თქმით, ეს პრობლემა მათთან გამოსწორდა ახალი ხელმძღვანელობის მოსვლასთან ერთად. „იყო დრო, როდესაც სამსახურში მოვდიოდი ათზე და მივდიოდი ღამის თორმეტზე. ეს გამოსწორდა დღეს მეტ-ნაკლებად, თუ საქმეა, ვრჩები, მაგრამ როგორც წესი, შვიდზე ვამთავრებ სამსახურს“.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებით რესპონდენტებმა გამოყვეს ისეთი საკითხები, როგორებიცაა თანამშრომლებში კომპეტენციისა და ინიციატივის ნაკლებობა და სანქციების შიში.

კომპეტენციის ნაკლებობა

უწყებების ხელმძღვანელთა თქმით, თანამშრომლები ხშირად ერიდებიან პასუხისმგებლობის აღებას. „არ იცის, როგორ მიიღოს გადაწყვეტილება, არ შეუძლია ალტერნატივები შეაჯეროს ერთმანეთთან“. ხშირად, მიზეზი არის კომპეტენტურობისა და როგორც პროფესიული, ასევე პრაქტიკული გამოცდილების ნაკლებობა.

ინიციატივის ნაკლებობა

რესპონდენტები თანამშრომელთა მხრიდან ინიციატივის ნაკლებობას უსვამენ ხაზს როგორც დაბალ, ასევე საშუალო და მაღალ რგოლებში და ამას წინა ხელისუფლების მემკვიდრეობად თვლიან: „თანამშრომლები მიეჩვივნენ, რომ გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ზემოდან ქვემოთ და ამას მხოლოდ ერთი ადამიანი წყვეტდა, ამან კი ფატალური შედეგი აჩვენა მათი შემდგომი განვითარებისთვის. მათ დაკარგეს კრეატივი და გადაწყვეტილების მიღების უნარი. ისინი ელოდებიან დავალებას, აღარ ცდილობენ, რომ სხვა გამოსავალი იპოვონ, ეს კი ძალიან პრობლემურია შედეგების მისაღწევად“.

სანქციების შიში

რესპონდენტები განსაკუთრებით აღნიშნავენ განსხვავებას კერძო და საჯარო სექტორებში გადაწყვეტილების მიღების დროს პასუხისმგებლობის სიმძიმესა და სანქციებში. თუ კერძო სექტორში არასწორმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება სამსახური დაგაკარგვინოს, საჯარო მოხელე „შეიძლება გისოსებს მიღმა აღმოჩნდეს“. „თუ არაფერზე ხელს არ მოაწერ, თუ შეხვედრაზე დაჯდები და არაფერს იტყვი, არაფერს არ გადარიცხავ, ერთის მხრივ შეიძლება, არ გამოხვიდე კარგი მენეჯერი, მაგრამ მშვიდად ხარ, რომ ვერავინ ვერაფერში დაგადანაშაულებს“ - ასეთ დამოკიდებულებას მაღალი რგოლის მენეჯერები დიდ პრობლემად მიიჩნევენ.

უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთ სამინისტროში გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური გზების შემუშავებაზე საუბრობენ - გამართულ, რამდენიმე საფეხურიან სისტემაზე, რომელიც სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფებისგან შედგება ჰორიზონტალურ დონეზე. ამ ჯგუფებში მუშავდება კონკრეტული საკითხები და იქმნება პოლიტიკის დოკუმენტი რომელიმე მიმართულებით, მეორე საფეხურზე არის მართვის რგოლი, რომლის წინაშეც სამუშაო ჯგუფები არიან ანგარიშვალდებულნი. ეს რგოლი დეპარტამენტების დირექტორებისგან შედგება და მას მინისტრის ერთ-ერთი მოადგილე ხელმძღვანელობს. მათი მიზანი პოლიტიკის დოკუმენტის კონკრეტულ პოლიტიკად ქცევაა. ხოლო ყველაზე მაღალი რგოლი კი არის ე.წ. გადაწყვეტილების მიმღები საბჭო, რომელშიც შედიან მინისტრის მოადგილეები, სხვა მაღალი თანამდებობის პირები და მას მინისტრი ხელმძღვანელობს. ასეთი ჯაჭვი პრაქტიკულად გამორიცხავს გადაწყვეტილების სპონტანურად მიღების საშიშროებას და თანამშრომელთა მაქსიმალურ ჩართულობას უზრუნველყოფს ყველა დონეზე.

რესპონდენტები ასევე აღნიშნავენ, რომ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია სამინისტროს მოცულობასა და თანამშრომელთა რაოდენობაზე. შედარებით მცირე მოცულობის სამინისტროებში თანამშრომელთა ჩართულობა უფრო მაღალია. უფრო დიდ სამინისტროებში დელეგირების ქსელი უფრო დიდი და ფართოა, შესაბამისად კომუნიკაცია და ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფრო ნაკლებია.

მაღალი რგოლის მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ ცენტრალიზების ტენდენცია შემცირდა ახალი ხელისუფლების პირობებში და ბევრი გადაწყვეტილება სამინისტროების დონეზე მიიღება, „მხოლოდ ძირითადი და საკვანძო საკითხები თანხმდება პრემიერ მინისტრთან“. მეტიც, სამინისტროს შიგნითაც ყველა გადაწყვეტილება მინისტრის დონეზე არ განიხილება და დეპარტამენტებისა და სამსახურების ხელმძღვანელების მიერ მიიღება.

საინტერესოა მაღალი რგოლის მენეჯერის მოსაზრება, რომ უმეტესად გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინიცირება ქვედა დონიდან უნდა დაიწყოს, ხოლო ზედა რგოლში მისი გაფილტვრა და დახვეწა მოხდეს. თუმცა, რამდენად ცენტრალიზებული თუ დეცენტრალიზებული უნდა იყოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, დამოკიდებულია გადაწყვეტილების სტრატეგიულ და პოლიტიკურ

მნიშვნელობაზე. განსხვავებული მოსაზრება დააფიქსირა სხვა რესპონდენტმა: „სამინისტრო არ არის კოლეგიალური ორგანო, ის მმართველობითი ორგანოა. გადაწყვეტილების მიღები არის მინისტრი, მოადგილეების ფუნქცია კი მინისტრის სწორ გადაწყვეტილებამდე მიყვანაა... შესაძლებელია გადაწყვეტილებების ორ ტიპზე ვისაუბროთ, ერთი - არის მინისტრის ინიციატივა და მეორე, ინიციატივები რომლებიც მინისტრამდე მიდის და საბოლოო ჯამში ეს უკანასკნელი იღებს მის განხორციელებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებას. თუმცა, მაღალი ჩართულობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება შესაძლოა დროში ძალიან გაიწელოს, რადგან მასში მონაწილეობას შეიძლება იღებდნენ სხვადასხვა დეპარტამენტებიდან კონკრეტული პირები, რომლებიც ამ შემთხვევაზე არ ფლობენ ინფორმაციას“.

საბოლოო ჯამში, ყველა რესპონდენტი მმართველი რგოლიდან გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ გადაწყვეტილების მიღების დროს აუცილებელია დაბალანსებული მიდგომა ცენტრალიზებას და დეცენტრალიზებას, ვერტიკალურ დელეგირებასა და ჰორიზონტალურად ფუნქციების განაწილებას შორის, რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა ინდივიდუალიზმს, პროდუქტიულობასა და პროფესიულ განვითარებას.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე საუბრისას რესპონდენტებმა გამოყვეს ისეთი საკითხები, როგორებიცაა საჯარო სამსახურში თანამშრომლებზე არსებული ზეწოლა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეფექტური სისტემის არარსებობა და ბიუროკრატიული პროცედურები.

ზეწოლა

ქვედა და საშუალო რგოლის თანამშრომლები თვლიან, რომ საჯარო მოხელეები თითქმის ყველა სამინისტროში გრძნობენ იმ ზეწოლას, რაც მაღალი მენეჯმენტიდან მოდის და შესაბამისად, ცდილობენ, თავი აარიდონ პასუხისმგებლობას.

მწყობრი სისტემის არარსებობა

რესპონდენტების აზრით, არ არსებობს მწყობრი სისტემა, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ეფექტურს გახდიდა და გასაგები იქნებოდა, ვინ რაზეა პასუხისმგებელი. დაბალი რგოლის თანამშრომლებს არ აქვთ უფლება, მიიღონ გადაწყვეტილება ან ჩაერთონ ამ პროცესში, მათი დისკრეცია მხოლოდ ყოველდღიურ და უმნიშვნელო საქმიანობაზე ვრცელდება. არადა ხშირად სწორედ დაბალი რგოლის თანამშრომელი ფლობს სრულ ინფორმაციას კონკრეტულ საკითხზე, შესაბამისად, ხელმძღვანელისთვის რთულია პრობლემაში სწრაფად გარკვევა და ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღება.

რესპონდენტები საუბრობენ იმაზეც, რომ დეპარტამენტის ხელმძღვანელის უფლებებიც შეზღუდულია და ისიც მინისტრის მოადგილის დირექტივაზეა დამოკიდებული. ხშირად კი ეს დავალებები შეიძლება საერთოდ არ შედიოდეს კონკრეტული დეპარტამენტის ფუნქციებში. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთ სამინისტროში დეპარტამენტებს საკმარისი დამოუკიდებლობა აქვს მინიჭებული გადაწყვეტილების მიღებისას: „თავისი ბიუჯეტი გააჩნია, გადაწყვეტილებებს იღებს დეპარტამენტის დირექტორი. რაც შეეხება ქვედა რგოლის თანამშრომლებს, თავის კომპეტენციაში ისინიც დამოუკიდებლად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს“.

ბიუროკრატიული პროცედურები

ერთ-ერთ პრობლემად სახელდება ზედმეტი ბიუროკრატიული პროცედურები, რომლებიც ძალიან აფერხებს გადაწყვეტილების მიღებას და „ის, რაც შეიძლება ერთ კვირაში გაკეთდეს, ერთ თვეში კეთდება“.

რესპონდენტთა აზრით, გადაწყვეტილების მიღების იდეალური მოდელია, როდესაც მინისტრი და მაღალი მენეჯმენტი განსაზღვრავს ზოგად პოლიტიკას, განვითარების გზას, შესაბამისად, ამ საერთო მიზნიდან გამომდინარე, როგორც დეპარტამენტების და სსიპ-ების ხელმძღვანელებმა, ასევე ცალკეულმა თანამშრომლებმა ზუსტად იციან, რა მიმართულებით უნდა იმუშაონ, ხოლო თავის კონკრეტულ სფეროში ყველას აქვს საკმარისი დისკრეცია, დამოუკიდებლად მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილებები. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ხელს უწყობს მონაწილეობითი მენეჯმენტის დანერგვას, ატარებს შეკრებებს, სადაც ყველას აქვს აზრის გამოხატვისა და საწინააღმდეგო მოსაზრების გამოთქმის უფლება. ასეთ დროს ხდება გამოცდილების გაზიარება და მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის ნდობის გაძლიერება.

როგორც თანამშრომლები აღნიშნავენ, დამოუკიდებლობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სსიპ-ების ფუნქციონირებისათვის და მათ მუშაობაში რაც შეიძლება ნაკლებად უნდა ერეოდეს სამინისტრო. თუმცა, ზოგჯერ დამოუკიდებლობა ეზღუდებათ ისეთ საკითხებშიც კი, როგორცაა საჯარო ინფორმაციის გაცემა.

მეორე მხრივ, ზედმეტი დისკრეცია შეიძლება პრობლემა გახდეს. სსიპ-ს იმთავითვე განსაკუთრებული დამოუკიდებლობა აქვს, და, მიუხედავად იმისა, რომ მისი ხელმძღვანელი ზოგადად სამინისტროს პოლიტიკას უნდა იზიარებდეს, ხშირად გადაწყვეტილებებს თვითნებურად იღებს, რაც არ ეთანხმება მიღებულ პოლიტიკას.

სწორი გადაწყვეტილების მიღების განმსაზღვრელ ფაქტორებად საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლები ასახელებენ კანონს, როგორც საჯარო მოხელის დისკრეციის ჩარჩოს, ჩამოყალიბებული კრიტერიუმებისა და სტანდარტების არსებობას სამუშაო პროცესში და ხელმძღვანელობის უნარს, კარგად გადაანაწილოს საქმე დეპარტამენტების ფუნქციების, თანამშრომლების სამუშაო აღწერილობის, პროფესიული გამოცდილებისა და ცოდნის შესაბამისად.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

საკითხზე საუბრისას რესპონდენტებმა გამოყვეს ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა გადაწყვეტილების მიღების მწყობრი სისტემის არარსებობა და დაუცველობის გრძნობის გამო პასუხისმგებლობის თავიდან არიდების ტენდენცია.

მწყობრი სისტემის არარსებობა

რესპონდენტები გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებული სირთულეების მთავარ მიზეზად ცალსახად ასახელებენ გამართული შიდა სისტემისა და პროცესების არარსებობას. მათი თქმით, არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული, ვინ არის გადაწყვეტილების მიმღები და ვინ როდის იღებს გადაწყვეტილებას; ვინ არის ჩართული ამ პროცესში. ამგვარად, გადაწყვეტილებას რეალურად მხოლოდ ერთი ან ორი ადამიანი იღებს.

რესპონდენტმა მაგალითისათვის მოიტანა საჯარო ინფორმაციის გაცემის თემა. პირს, რომელიც რომელიმე საერთაშორისო პროექტის ფარგლებში უწყებაში პასუხისმგებელია და ვალდებულია კანონის ფარგლებში გასცეს მოთხოვნილი საჯარო ინფორმაცია, რეალურად ეს უფლება შეზღუდული აქვს და ამ გადაწყვეტილებასაც ხელმძღვანელი იღებს. შესაბამისად, სახეზეა პროცესის უკიდურესი ცენტრალიზება.

საჯარო მოხელეებში დაუცველობის გრძნობა

რესპონდენტები ასევე საუბრობენ რიგითი მოხელეების სურვილზე, თავიდან აირიდონ გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობა, რისკენაც მათ დაუცველობის განცდა უბიძგებთ.

რაც შეეხება სსიპ-ების პრობლემას, საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციის ერთ-ერთი წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ სსიპ-ის თანამშრომლები საჯარო მოხელეებად არ ითვლებიან, რაც პრობლემას წარმოადგენს. სსიპ-ს აქვს განსაკუთრებული მოვალეობები, მაგრამ ამავდროულად ის ფინანსდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, თუმცა აქვს დამატებითი შემოსავლებიც. ამიტომაც აუცილებელია, რომ სსიპ-ის თანამშრომლებიც მოექცნენ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მოქმედების ქვეშ; თუმცა, საჭირო იქნება გამონაკლისების დაშვება განათლებისა და კულტურის სფეროს სსიპ-ებისათვის.

საბოლოო ჯამში, რესპონდენტთა შეფასებით, საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის „ძალიან არაეფექტური და არაეფექტიანი“, იგი დიდ დროს მოითხოვს და შეფერხებას უქმნის დონორი ორგანიზაციების მუშაობასაც. პრობლემას წარმოადგენს ისიც, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, როგორც წესი, არ არის გამჭვირვალე. მოქალაქეები არ არიან ინფორმირებულნი, როგორ ხდება გადაწყვეტილების მიღება. შესაბამისად, სამოქალაქო ჩართულობა მინიმუმამდე არის დაყვანილი.

ორგანიზაციული სტრუქტურა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

მაღალი რგოლის მენეჯერები და ხელმძღვანელები ორგანიზაციული სტრუქტურის თემასთან დაკავშირებით რამდენიმე პრობლემას ასახელებენ. დაქვემდებარებაში ათეულობით სსიპ-ის მქონე, ძალიან დიდი სამინისტროების ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის გამართვა მაღალი დონის კოორდინაციას მოითხოვს და ძალიან რთულია.

ხშირად ორგანიზაციული სტრუქტურა ცალკეულ პიროვნებაზეა მორგებული და ამის შეცვლა ფრაგმენტული ცვლილებებით შეუძლებელია, საჭიროა საფუძვლიანი რეფორმა. ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანებისა და ფუნქციების მიხედვით შედგენილი, რაც ხშირად რეალობას არ შეესაბამება.

რესპონდენტთა ნაწილს მიაჩნია, რომ სტრუქტურაზე პასუხისმგებელი კადრების განყოფილება, ან HR მენეჯერი უნდა იყოს, რისი ნაკლებობაც, საჯარო სექტორში მწვავედ იგრძნობა.

საინტერესოა ერთ-ერთი სამინისტროს მაგალითი, სადაც ზედმეტად ჰორიზონტალური სტრუქტურა არსებობდა - ძალიან ბევრი რგოლი, საკუთარი პროფილითა და კომპეტენციებით, რაც ართულებდა კომუნიკაციას. ვერტიკალურ სისტემაზე გადასვლით (დეპარტამენტის დირექტორი, მოადგილეები, სამსახურის უფროსები და სპეციალისტები) ეს პრობლემა მნიშვნელოვნად მოგვარდა და სამუშაო პროცესი უფრო ეფექტური გახდა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან⁷

საშუალო და ქვედა რგოლის თანამშრომლების აზრით, ეფექტური იქნება დეპარტამენტთა შორისი სამუშაო ჯგუფების შექმნა კონკრეტული საქმიდან ან პროექტიდან გამომდინარე. არაფორმალურ დონეზე ისინი ასეც იქცევიან, რაც, მათი თქმით, ამაღლებს ეფექტურობას.

ორგანიზაციული სტრატეგია - ინტერვიუს შედეგები მაღალი თანამდებობის პირებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

ძირითადად, ყველა სამინისტროს აქვს შემუშავებული ორგანიზაციული სტრატეგია, მაგრამ, როგორც რესპონდენტები აღნიშნავენ, ხშირ შემთხვევაში სტრატეგიამ თავისი მიზნები ამოწურა. შესაბამისად, მიმდინარეობს მუშაობა ახალ სტრატეგიაზე. რესპონდენტების თქმით, სტრატეგიის შემუშავება არის უწყვეტი პროცესი, რომელიც განვითარებაზეა ორიენტირებული. რესპონდენტები საუბრობენ იმ ძირითად ნაკლოვანებაზე, რაც ძველ სტრატეგიებს ჰქონდა - ეს არის

⁷ მოცემულ თემაზე არ გამოთქვს მოსაზრებები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა.

ფრაგმენტულობა, ცალკეული სფეროს განვითარებაზე ორიენტირებულობა. დღეს მუშაობა მიმდინარეობს კონსოლიდირებული სტრატეგიების მისაღებად, სადაც გათვალისწინებული იქნება თითოეული სამინისტროს კომპეტენციაში შემავალი ყველა სფეროს ერთიანი განვითარება. ზოგიერთ უწყებას საკუთარი სტრატეგია არ გააჩნია, რადგან ისინი ხელმძღვანელობენ მთავრობის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტით, რომელიც მთავრობის სტრატეგიულ დოკუმენტად ითვლება შემდეგი ოთხი წლისთვის.

ზოგადად, დღეისათვის მთავრობის კანცელარია ყველა სამინისტროსგან ითხოვს სამოქმედო გეგმას, როგორც ძირითადი პოლიტიკის დოკუმენტს. თუმცა, აქამდე ასეთი მოთხოვნა რეგულაციებით ან კანონით არ იყო მოწესრიგებული და სავალდებულო მხოლოდ 2014 წლის დასაწყისიდან გახდა.

ორგანიზაციულ სტრატეგიასთან დაკავშირებით რესპონდენტებმა გამოყვეს შემდეგი ძირითადი მნიშვნელოვანი საკითხები: სტრატეგიის არარსებობა, პრიორიტეტების განსაზღვრა, თანამშრომელთა ჩართულობა, სტრატეგიის ანგარიშების შედგენა, სტრატეგიის განხორციელება, მონიტორინგი და შეფასება.

სტრატეგიის არარსებობა

სხვადასხვა მიზეზს უკავშირდება ზოგიერთ უწყებაში სტრატეგიის არარსებობა. სტრატეგიის შესაბამისად სამუშაოს წარმართვა ახალი პრაქტიკაა და მისი დანერგვა ორგანიზაციული ცვლილებების გარკვეული სირთულეების გადალახვას მოითხოვს. გარდა ამისა, სტრატეგიის შემუშავებას დიდი დრო სჭირდება, რადგან ზუსტად უნდა განისაზღვროს მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი გეგმები.

ზოგიერთი სამინისტროს წარმომადგენელი აცხადებს, რომ სპეციფიკიდან გამომდინარე, მათ საკუთარი სტრატეგია არ აქვთ, ისინი ხელმძღვანელობენ საერთაშორისო დოკუმენტებით და სხვა სამინისტროების სტრატეგიული გეგმებით, რომლებთანაც მჭიდრო თანამშრომლობა უწევთ. შესაბამისად, არ არის ჩამოყალიბებული პრიორიტეტებიც. სტრატეგიის მაგვირობას სწევს დოკუმენტი, რომელშიც განსაზღვრულია წლის მანძილზე გასაკეთებელი ღონისძიებები.

ზოგიერთ უწყებაში კი სტრატეგიის არქონა ხელმძღვანელობის ხშირ ცვლასთანაა დაკავშირებული.

პრიორიტეტების განსაზღვრა

რესპონდენტთა ნაწილი აცხადებს, რომ პრიორიტეტების განსაზღვრა ხდება არა მხოლოდ უწყების თანამშრომელთა, არამედ ყველა დაინტერესებული მხარის მოსაზრებების გათვალისწინებით. ხშირად პოლიტიკის ძირითადი დოკუმენტი, რომლის საფუძველზეც უნდა დაიწეროს სტრატეგია, ეგზავნებათ დაინტერესებულ მხარეებს და მათგან წერილობითი სახით მიიღება შენიშვნები.

ძირითადი პრობლემა, რომელიც ორგანიზაციაში პრიორიტეტების განსაზღვრას უკავშირდება, არის შესაბამისი რესურსების ნაკლებობა: „შეიძლება განსაზღვრო პრიორიტეტი, დასახო ამოცანები, მაგრამ ბოლომდე ვერ მიიყვანო

რესურსების შეზღუდულობიდან გამომდინარე. ამიტომ გიწევს კორექტივის გაკეთება, რომ რესურსებს მოერგო, ან იფიქრო,... როგორ მოიძიო დამატებითი რესურსები“.

რესპონდენტები ასევე საუბრობენ გარე ფაქტორებზე და პოლიტიკურ პროცესებზე, რომლებიც ხშირად იცვლება და, შესაბამისად, დგება პრიორიტეტების ადაპტირების საჭიროებაც.

კონკრეტულ სამინისტროებში სპეციფიკიდან გამომდინარე პრიორიტეტები განსაზღვრულია, ისინი ჩამოყალიბებულია მინისტრის მიერ გამოცემულ დოკუმენტში, რომელიც ხელმისაწვდომია ყველა თანამშრომლისთვის და სამინისტროს ვებ-გვერდზეა განთავსებული. სწორედ ეს პრიორიტეტები ხდება შემდეგ ცალკეული სტრატეგიული დოკუმენტების საფუძველი.

თანამშრომელთა ჩართულობა

ზოგიერთი რესპონდენტის თქმით, თანამშრომელთათვის სტრატეგიის და ძირითადი დოკუმენტების გაცნობის მნიშვნელობა ძალიან დიდია. ამის უზრუნველსაყოფად ექსპერტთა ჯგუფებიც კი არის შექმნილი, რომლებიც ცალკეულ დეპარტამენტებს აცნობენ ამ დოკუმენტებს.

სხვა რესპონდენტი კი აცხადებს, რომ სტრატეგია უნდა მიეწოდებოდეს მხოლოდ იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც მისი განხორციელება უშუალოდ ეხებათ. შესაბამისი ინტერესის არსებობის შემთხვევაში, დოკუმენტი ყველასთვის ხელმისაწვდომია, მაგრამ ძირითადად, მასში ჩართულია ანალიტიკური დეპარტამენტი და უშუალოდ პროცესის მონაწილეები, ძირითადად, მაღალი რგოლის მენეჯერები.

ზოგ სამინისტროში თანამშრომელთა ჩართულობა სისტემურად არის უზრუნველყოფილი - საკითხის დამუშავება ქვედა რგოლის სამუშაო ჯგუფიდან იწყება, შემდეგ განიხილება საშუალო რგოლში და ბოლოს დამტკიცებისათვის გადაეცემა ხელმძღვანელობას. გარდა ამისა, ნებისმიერი სტრატეგიის განხილვა ხდება არასამთავრობო ორგანიზაციებთან და ყველა სხვა დაინტერესებულ მხარესთან, ვისაც შეიძლება ირიბად ან პირდაპირ ეხებოდეს ეს საკითხი.

რესპონდენტთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ თანამშრომელთა ჩართულობა უზრუნველყოფილია ან საკითხის დამუშავების ეტაპზე, ან უკვე დამუშავებული სტრატეგია მათ ეგზავნებათ ელექტრონული სახით. ზოგ სამინისტროში დანერგილია თანამშრომელთა მონაწილეობით შეხვედრების ჩატარების პრაქტიკა, რაც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მზაობას სტრატეგიის მიზნების განხორციელების მიმართ და ასევე მათი ინტერესების გათვალისწინებას.

სტრატეგიის ანგარიშების შედგენა

ზოგიერთი რესპონდენტის თქმით, ხშირი ანგარიშები, მით უმეტეს, თუ მცირე მოცულობის სამინისტროზეა საუბარი, საჭირო არ არის, რადგან ყველა პროცესი გამჭვირვალედ მიმდინარეობს. ასეთ უწყებაში დაახლოებით თვეში ერთხელ კეთდება წერილობითი ანგარიში, რომელიც ეგზავნება ხელმძღვანელს და შემდეგ არქივდება.

სტრატეგიის განხორციელება, მონიტორინგი და შეფასება

რესპონდენტები ხაზს უსვამენ სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგისა და შეფასების მნიშვნელობას, მით უმეტეს, რომ დონორთა უმრავლესობა ამ პროცედურებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება განსაკუთრებით აუცილებელია ისეთი პროექტების განხორციელების დროს, როგორცაა პროგრამული ბიუჯეტების დანერგვა. ყოველი განხორციელებული ღონისძიების მონიტორინგისა და შეფასების საფუძველზე იგეგმება შემდეგი ღონისძიება და ასევე, განისაზღვრება თითოეული თანამშრომლის მონაწილეობა, რაც შესაბამისი წახალისებით ანაზღაურდება. ზოგიერთ სამინისტროში შეფასებისა და სამიზნე ინდიკატორები თავად სტრატეგიაშია ჩადებული.

თუმცა, რესპონდენტთა ნაწილი ამბობს, რომ ყოველდღიური რუტინიდან გამომდინარე, რთულია სტრატეგიის ყველა ეტაპის შეფასება, ხოლო მონიტორინგი და შეცდომების ანალიზი, პრაქტიკულად, არ ხდება.

ორგანიზაციული სტრატეგია - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

ორგანიზაციულ სტრატეგიასთან დაკავშირებით რესპონდენტებმა გამოყვეს შემდეგი ძირითადი მნიშვნელოვანი საკითხები: სტრატეგიის დაგეგმვა, პრიორიტეტების განსაზღვრა, თანამშრომელთა ჩართულობა, სტრატეგიის ცვლილება ხელმძღვანელობის ცვლილებასთან ერთად.

სტრატეგიის დაგეგმვა

რესპონდენტთა განცხადებით, ზოგ სამინისტროში, მიუხედავად მთავრობის კანცელარიის მოთხოვნისა, მუშაობა ყოველდღიური პრობლემების მიხედვით იგეგმება და სტრატეგია არ არსებობს. რესპონდენტები თვლიან, რომ დამკვიდრებულია არასწორი შეხედულება, თითქოს საჯარო სექტორში დაგეგმვა შეუძლებელია და „ყველაფერი სპონტანურად უნდა იყოს“; რომ შეუძლებელია დროის და ადამიანური რესურსის სწორი განაწილება და საჯარო სექტორი სწორედ ამით განსხვავდება კერძო სექტორისაგან. გადაწყვეტილებები მიიღება „ბოლო წამს“, და შესაბამისი დაგეგმვისათვის დრო არასოდეს რჩება. მათი აზრით, აუცილებელია კერძო და საერთაშორისო ორგანიზაციების სტანდარტებისა და გამოცდილების გაზიარება და დაგეგმვის პროცესის დახვეწა. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთ სამინისტროს აქვს შინაგანაწესი, ის ძალიან ზოგადია, მასში მითითებულია, რომ თანამშრომელს ევალება „უფროსის სხვა დავალებების შესრულება“. შესაბამისად, ხელმძღვანელს საშუალება ეძლევა „სხვა დავალების“ ქვეშ ნებისმიერი რამ მოსთხოვოს რიგით მოხელეს.

პრიორიტეტების განსაზღვრა

ზოგიერთი რესპონდენტის თქმით, მიუხედავად იმისა, რომ სამინისტროთა უმრავლესობის საქმიანობა გრძელვადიან და სისტემურ მიდგომას მოითხოვს, სტრატეგია, და მასთან ერთად პრიორიტეტები, ხშირად იცვლება, და, ძირითადად, ამის მიზეზი პოლიტიკური ხელმძღვანელობის შეცვლაა. პრიორიტეტების განსაზღვრაზე კი დიდ გავლენას ახდენს წინასაარჩევნო პერიოდი, როდესაც სამინისტროს მიზნები ყალიბდება ბენეფიციარი ამომრჩევლების მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და ხმების მოპოვებისათვის.

სხვა რესპონდენტები კი აღნიშნავენ, რომ ზოგჯერ სტრატეგიის მიღება ფორმალურად ხდება, ან არსებულ სტრატეგიაში უბრალოდ თარიღები იცვლება: „გამზადებული გვაქვს შაბლონი, ოთხი წელი არის, ერთი და იგივეს ვწერთ სულ. არაფერი არ შეცვლილა... ახალი უფროსი რომ მოვა.... კორექტირებაც კი არ გვიწევს, პირდაპირ ვაწვდით“.

არის შემთხვევები, როდესაც სტრატეგიული გეგმის დამუშავებაში მთელი დეპარტამენტები არიან ჩართულნი, დიდი დრო და ადამიანური რესურსი იხარჯება, განისაზღვრება შესრულების და შეფასების ინდიკატორები, მაგრამ ბოლო მომენტში სამინისტრო აცხადებს, რომ პრიორიტეტები იცვლება და სტრატეგია უვარგისი ხდება.

თანამშრომელთა ჩართულობა

რესპონდენტთა თქმით, ზოგიერთ უწყებაში თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობის ფორმალური მექანიზმები არ არსებობს, მათ სურვილის შემთხვევაში თავად შეუძლიათ მოიძიონ დოკუმენტი. ზოგი კი ამბობს, რომ საერთოდ არ აქვს ინფორმაცია რაიმე სტრატეგიის არსებობის შესახებ სამინისტროში. საჯარო მოხელეთა განცხადებით, ზოგიერთ უწყებაში ისინი არც ერთ დონეზე არ მონაწილეობენ სტრატეგიის შემუშავებაში.

თუმცა, ზოგიერთი რესპონდენტი აცხადებს, რომ მისი დეპარტამენტისა და პროგრამის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ის მონაწილეობს დაგეგმვაში დეპარტამენტის, მაგრამ არა სამინისტროს დონეზე.

სტრატეგიის ცვლილება ხელმძღვანელობის ცვლილებასთან ერთად

ხელმძღვანელობის ცვლილების დროს ძირითადი პრობლემა საშუალო და ზედა რგოლის მენეჯერებს ექმნებათ. ჩნდება უნდობლობის განცდა, რადგან ახალი უფროსი თითქმის არასდროს არ ენდობა ძველ თანამშრომელს და არ ცდილობს მისი გამოცდილების გამოყენებას. ეს განსაკუთრებით პრობლემურია ისეთ სპეციფიკურ სფეროებში, სადაც ექსპერტული ცოდნის გარეშე საქმის ეფექტურად კეთება შეუძლებელია. „წელიწადნახევარი ისეთი ხელმძღვანელი გვყავდა, რომელმაც ყველა პროექტი ჩააგდო თავისი სუბიექტური გადაწყვეტილებით“.

აღსანიშნავია, რომ ხელმძღვანელობის ცვლილება პრობლემაა არა მხოლოდ მთლიანად პოლიტიკური გუნდის შეცვლის დროს, როგორც ეს 2012 წლის არჩევნების შემდეგ მოხდა, არამედ ერთი პოლიტიკური გუნდის შიგნითაც. ახალ მინისტრს თუ

ხელმძღვანელს „ექვსი თვე იმისთვის სჭირდება, რომ მიხვდეს, რომელ სამინისტროში მუშაობს, შემდეგ ეს მინისტრი ისევ შეიძლება შეიცვალოს, და შედეგად ექვსი თვე იკარგება. ის პროექტები, რომლებიც უკვე გაწერილია და დაგეგმილი, უცებ ყველა ვარდება, იმის გამო რომ გადაწყვეტილებას არავინ არ იღებს“.

აღნიშნული მდგომარეობის გამოსასწორებლად, რესპონდენტთა აზრით, აუცილებელია ერთიანი სტრატეგიისა და კურსის შემუშავება სამინისტროსა და ყველა საქვეუწყებო დაწესებულებისათვის და სუბიექტურობის მინიმუმამდე დაყვანა.

ორგანიზაციული სტრატეგია - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ სტრატეგიის შემუშავებასთან დაკავშირებით შეიცვალა საერთაშორისო ორგანიზაციების პრაქტიკა. რამდენიმე წლის წინ მიღებული იყო ექსპერტის მოწვევა კონკრეტულ უწყებაში, რომელიც ერთპიროვნულად ქმნიდა სტრატეგიას, დღეს კი დონორები თანამშრომელთა სრულ ჩართულობას განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. შედეგად, თანამშრომლები ინფორმირებულებიც არიან და სტრატეგიის განხორციელებასაც უფრო მეტი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან. ჩართულობის თვალსაზრისით, ეს პროცესი ყველა თანამშრომელს ვერ მოიცავს, მაგრამ კონკრეტული და კომპეტენტური განყოფილებები იღებენ მონაწილეობას.

რესპონდენტთა თქმით, ყველა სამინისტროს სტრატეგია ვებ-გვერდებზეა განთავსებული და დაინტერესებული პირისთვის ხელმისაწვდომ ინფორმაციას წარმოადგენს. ზოგიერთი სამინისტრო ასევე ატარებს შეხვედრებს არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, სადაც ნებისმიერს შეუძლია დასწრება და თავისი აზრის გამოხატვა. ეს პროცესი მაქსიმალურად გამჭვირვალედ მიმდინარეობს.

ბოლო რამდენიმე თვეა დონორები აქტიურად თანამშრომლობენ მთავრობის კანცელარიასთან მთავრობის PR სტრატეგიის შემუშავებაზე. სამუშაო შეხვედრებზე იწვევენ ყველა სამინისტროს PR განყოფილების წარმომადგენლებს და საერთაშორისო კონსულტანტებს. განისაზღვრება ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: მიზანი, ამოცანა, კონკრეტული აქტივობები. შესაბამისად, სტრატეგიის რეალურად განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ყველა პირი ჩართულია მის შემუშავებაში და შესაბამის ინფორმაციასაც ფლობს.

დაქირავების პროცედურა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

რესპონდენტებმა ისაუბრეს დაქირავების იმ პრაქტიკაზე, რომელიც არსებობს ამა თუ იმ უწყებაში. ერთ-ერთი უწყების მაღალი თანამდებობის პირმა აღნიშნა, რომ ვაკანსიები ცხადდება, თუმცა უწყება უმეტესწილად ცდილობს თანამშრომელთა მოძიებას შიდა რესურსის გამოყენებით.

სხვა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ მათ უწყებაში თანამშრომლები ძირითადად ინიშნებიან დროებით მოვალეობის შემსრულებლებად, შემდეგ კი, თუკი თავს გამოავლენენ, საერთო კონკურსის საფუძველზე ხდება მათი შტატში აყვანა.

სხვა უწყებაში განაცხადეს, რომ მათთან ძალიან კარგად არის დაგეგმილი შერჩევის პროცესი. წინასწარ არის განსაზღვრული, თუ რა შეკითხვები იქნება დასმული გასაუბრებაზე და ყველა აპლიკანტი ერთსა და იმავე ფორმატში გადის გასაუბრებას. არის პოზიტიური გარემო, ყველანაირად ხელშემწყობი, რათა აპლიკანტმა კარგად გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები. თუმცა, გასაუბრების ვიდეო ან აუდიო ჩაწერა არ ხდება, რადგან ბევრი აპლიკანტისათვის ეს უსიამოვნო პროცესია. აღნიშნა, რომ ვიდეოჩაწერის არარსებობასთან დაკავშირებით ხშირად გამოითქმება უკმაყოფილება აპლიკანტების მხრიდან, თუკი გასაუბრების შედეგად არ ხდება მათი აყვანა.

ერთ-ერთ სამინისტროში შემდეგი პრაქტიკა ხორციელდება: თითქმის ყოველი ვაკანსია ღია კონკურსზე გადის, რომელსაც გარე კომპანია ატარებს. პოზიციის მიხედვით შედგენილია მოთხოვნები, მოწმდება უცხო ენის ცოდნა, ქართული მართლწერა, ანალიტიკური აზროვნება. სამინისტროში კი უკვე ის კანდიდატები მიდიან, ვინც დადგენილ ზღვარს გადალახავს. შემდეგ ეტაპზე შერჩევას აკეთებს სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი. ინიშნება ინტერვიუები. განსხვავებით იმ პრაქტიკისაგან, რომელიც ზევით იყო აღწერილი, აქ ყველა ინტერვიუ იწერება და თითოეულ კანდიდატს, რომელიც ჩათვლის, რომ უსამართლოდ არ იქნა აყვანილი, აქვს საშუალება, გაასაჩივროს ეს გადაწყვეტილება. მათ ასევე აქვთ საშუალება, კონკურენტების ინტერვიუებიც მოისმინონ. ამით კონკურსი უფრო გამჭვირვალე ხდება. შედეგად უწყებაში საკმაოდ ბევრი თანამშრომელი იქნა აყვანილი გარედან, კონკურსის სახით.

დადებითი შეფასება გამოითქვა საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა აყვანისას ღია კონკურსის წესის შემოღებასთან დაკავშირებით. თუკი ადრე ადამიანები მხოლოდ მინისტრის ბრძანებით ინიშნებოდნენ, ახლა ინიშნებიან კონკურსის წესით, რამაც პოზიტიური შედეგები აჩვენა.

ორ უწყებაში აღინიშნა, რომ არის შემთხვევები, როდესაც კონკურსის შედეგად პოზიციაზე ხდება არა იმ თანამშრომლის აყვანა, რომელიც მოვალეობის შემსრულებლად უკვე მუშაობდა, არამედ გარედან მოსული ადამიანისა. გადაწყვეტილება მიიღება კონკურსში მონაწილეთა კომპეტენციიდან გამომდინარე. რესპონდენტებმა გამოყვეს დაქირავების პროცესთან დაკავშირებული შემდეგი პრობლემატური თემები: განსხვავებული პროცედურები, კადრების არარსებობა, მოვალეობის შემსრულებლის დანიშვნა, შტატგარეშე მოსამსახურეების აყვანა, შრომის ანაზღაურების მოცულობა, კონკურსის გამოცხადება, დამწყებ პოზიციებზე შეუფერებლად მაღალი მოთხოვნები.

განსხვავებული პროცედურები

ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ პროცედურებთან დაკავშირებით გამოითქვა შენიშვნა, რომ უმჯობესი იქნებოდა, თუკი იარსებებდა ერთიანი ჩარჩო, რომლითაც ყველა სამინისტრო იხელმძღვანელებდა. შიდა პროცედურები განსაზღვრულია კანონში საჯარო სამსახურის შესახებ, რომლის მიხედვითაც სამ წელიწადში ერთხელ აუცილებელია კონკურსების ჩატარება. თუმცა კონკრეტულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს და კონკურსის ჩატარების პირობებს თვითონ სამინისტროები განსაზღვრვენ, ზოგან ხდება თანამშრომელთა აყვანა ტესტირებისა და გასაუბრების საფუძველზე, ზოგან მხოლოდ გასაუბრებით.

კადრების არარსებობა

აღინიშნა, რომ რთულია საჭირო კვალიფიკაციის მქონე ადამიანთა მოძიება, განსაკუთრებით კი ისეთ შემთხვევაში, როდესაც განსაკუთრებით დიდი რაოდენობის (რამდენიმე ასეული) თანამშრომელთა აყვანაა საჭირო. თუმცა ბევრ ადამიანს შემოაქვს განაცხადი, არსებულ კრიტერიუმებს ცოტა თუ აკმაყოფილებს. ერთ-ერთი უწყების შემთხვევაში აღმოჩნდა, რომ აპლიკანტთა დაახლოებით 80% მოუმზადებელი მოდის და ვერ იღებს დადებით შეფასებას გასაუბრებაზე. მაგალითისათვის, საკვალიფიკაციო მოთხოვნაა საქართველოს კონსტიტუციის ცოდნა, მსურველებს კი მეტად შეზღუდული წარმოდგენა აქვთ მოცემულ თემაზე.

მოვალეობის შემსრულებელის დანიშვნა

დაქირავების პროცედურასთან დაკავშირებით აღინიშნა, რომ ეროვნულ კანონმდებლობაში არსებობს ხარვეზი, რომელიც იძლევა დროებით მოვალეობის შემსრულებელის დანიშვნის შესაძლებლობას. ეს პრობლემას წარმოადგენს, რადგან როდესაც ადამიანები დროებით ინიშნებიან ყოველგვარი კონკურსის გარეშე, მათ აქვთ გარკვეული პერიოდი, ექვსი თუ შვიდი თვე, რათა იმუშაონ. შემდეგ კი, როდესაც ისინი უკვე კონკურსში იღებენ მონაწილეობას, გარკვეული უპირატესი პოზიცია უკავიათ სხვებთან შედარებით. ამით ირღვევა სამართლიანობის პრინციპი.

შტატგარეშე მოსამსახურეების აყვანა

აღინიშნა, რომ პრობლემას ქმნის საბიუჯეტო კანონში არსებული შეზღუდვა თანამშრომლის შტატგარეშე მოსამსახურედ აყვანასთან დაკავშირებით, რაც არ უნდა აჭარბებდეს შტატში არსებული რაოდენობის ხუთ პროცენტს. უფრო დიდი რაოდენობით შტატგარეშე მოსამსახურის დაქირავების საჭიროების შემთხვევაში გადაწყვეტილება ამის შესახებ მთავრობამ უნდა მიიღოს. ეს პრობლემატურია, რადგან უწყებას ზოგჯერ სჭირდება ერთი დამატებითი ვიწრო სპეციალობის ადამიანი, მაგალითად, მაგალითად IT სპეციალისტი ვებგვერდის გასაკეთებლად მცირე ხნით, რამდენიმე თვით, ამისათვის კი საჭიროა საკითხის მთავრობის სხდომაზე გატანა. მოცემული პრობლემის მოგვარება შესაძლებელია დადგენილი ზღვრის გაზრდით, რათა მინისტრს შეეძლოს დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღება საჭიროებიდან

გამომდინარე, მაგრამ ეს იმას როდი უნდა ნიშნავდეს, რომ ყოველთვის ეს ლიმიტი ბოლომდე ჰქონდეს შევსებული.

შრომის ანაზღაურების მოცულობა

საჯარო სამსახურში შრომის ანაზღაურება არ არის მაღალი, ამიტომ ბევრი კვალიფიციური კადრი კერძო სექტორში მუშაობს და მათ არ აინტერესებთ საჯარო სექტორში მუშაობა. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად საჭიროა საჯარო სამსახურის ოპტიმიზაცია და მის შედეგად გამოთავისუფლებული ფინანსური სახსრის დამატება სახელფასო ფონდზე, რომ უფრო კვალიფიციური ადამიანების აყვანა იყოს შესაძლებელი.

კონკურსის გამოცხადება

ყველა საჯარო უწყება არ იცავს წესს, რომელიც ავალდებულებს მათ, გამოაცხადონ კონკურსი თანამშრომელთა სამსახურში აყვანის წინ. თუმცა, არ არსებობს მექანიზმი, რომელიც ამ პროცესს გააკონტროლებს.

დამწყებ პოზიციებზე შეუფერებლად მაღალი მოთხოვნები

მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურში კადრების განახლება, რადგან ახალ კადრებს „მოაქვს ახალი ხედვა და ენერჯია“, თუმცა მათ გარკვეული დრო სჭირდებათ, რათა აითვისონ სამუშაოს სპეციფიკა. კონკურენცია კი ახალ კადრსა და უკვე უწყებაში დასაქმებულ ადამიანებს შორის არათანაბარია - კონკურსში ხშირად თანამშრომელი იმარჯვებს, რადგან ის უკვე იცნობს სამუშაო სპეციფიკას. თანაც ხშირად დამწყებ პოზიციებზე ითხოვენ სამუშაო გამოცდილებას და კარგი კადრი, რომელმაც სამაგისტრო პროგრამა დაამთავრა და სამუშაო გამოცდილება ჯერ არ დაუგროვებია, საჯარო სექტორის მიღმა რჩება. ამგვარი პოლიტიკა ხელს უშლის ახალი კადრების მოზიდვას, ამიტომ მნიშვნელოვანია, დამწყებ პოზიციებზე სტაჟთან ან გამოცდილებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები მინიმუმამდე იყოს დაწეული.

დაქირავების პროცედურა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

რესპონდენტებმა განაცხადეს, რომ დაქირავების პროცედურა განსხვავებულია უწყებების მიხედვით. აპლიკანტთა კვალიფიკაციისა და პროფესიონალიზმის შეფასების ფორმები (ტესტირება, გასაუბრება თუ სხვა) და მათი რაოდენობა არ არის უნიფიცირებული.

აღინიშნა, რომ დაქირავების პროცედურა ხშირად არის მოუმზადებელი და გაუაზრებელი. „მე ვიყავი პირი ჩემს სამსახურში, ვისაც ეხებოდა და აკეთებდა ამ ყველაფერს. რამდენიმე ათასი კაცი გავატარეთ. არაფერი არ ვიცოდით, პრაქტიკაში ვისწავლეთ. რაც დრო გავა, ვფიქრობ, დაიხვეწება სისტემა“.

რესპონდენტები თანხმდებიან იმაზე, რომ საჯარო სამსახურში დაქირავებისას კონკურსი არის მნიშვნელოვანი და აუცილებელი კომპონენტი. „ვაკანსიის მიხედვით

უნდა იყოს ტესტირებაც და ყველა მოთხოვნაც. განათლებაც მაგას უნდა შეესაბამებოდეს“.

რესპონდენტებმა გამოყვეს დაქირავების პროცესთან დაკავშირებული შემდეგი პრობლემატური თემები: შეუსაბამო მოთხოვნები, ტესტებისა და გასაუბრების ნაკლოვანებები, განაცხადების შერჩევა, არათანაბარი პირობები, ნეპოტიზმი.

შეუსაბამო მოთხოვნები

აღნიშნა, რომ ხშირად ის მოთხოვნები, რომელსაც საჯარო სამსახურში ესა თუ ის უწყება აწესებს ვაკანსიაზე, არ შეესაბამება მოცემულ ვაკანსიაზე დასაქმებული პირის ფუნქციებსა და მოვალეობებს. „არ შეიძლება, მეც და დამლაგებელსაც და ყველას ერთი და იგივე მოთხოვნა გვქონდეს და ჩემზე უფროსსაც, ეს არის სისულელე... მე უნდა მქონდეს სხვა გამოცდა, იურისტებს უნდა ჰქონდეთ სხვა გამოცდა. არ შეიძლება, რომ სამოცი კითხვა კანონმდებლობიდან გვქონდეს მეც და იურისტებსაც და ვიღაც კიდევ სხვას“.

ტესტებისა და გასაუბრების ნაკლოვანებები

ერთ-ერთ პრობლემად დასახელდა ტესტების ხარისხი. ხშირად მათი შინაარსი არ შეესაბამება იმ მოთხოვნებს, რომლებიც აღწერილია მოცემული ვაკანსიის შესახებ განცხადებაში. ასევე, ტესტები მეორდება სხვადასხვა ვაკანსიაზე, მიუხედავად ვაკანსიის რაობისა. ტესტები ხშირად შეცდომითაა შედგენილი.

მოუმზადებელია გასაუბრების პროცესი. გასაუბრებისას დასმული შეკითხვები ხშირად არ არის კავშირი მოცემულ ვაკანსიასთან და იმ ფუნქცია-მოვალეობებთან, რომლებიც დაქირავებულ პირს უნდა დაეკისროს. „არ იციან, რა კითხვები უნდა დასვან, როგორ უნდა მოემზადონ. ეს კითხვები გუნდმა უნდა შეადგინოს, ფსიქოლოგებმა“.

განაცხადების შერჩევა

რესპონდენტის თქმით, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ვერ უზრუნველყოფს გამოცხადებულ ვაკანსიაზე შემოსული ყველა აპლიკაციის წაკითხვასა და შეფასებას, როდესაც დიდი რაოდენობით განაცხადები შემოდის. „ვთქვათ, შემოვიდა 5000, იწყებენ გადარჩევას. შეარჩია 20, რომელიც შეიძლება დაიბარო გასაუბრებაზე. შემდეგ შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ შიდა კადრი, რომელიც მუშაობს და პოზიციის შეცვლა უნდა, არ დაიბარეს გასაუბრებაზე... თვითონ თქვა „ეჩარმა“, იმდენი შემოვიდა, არ გამივლია ყველაო“.

არათანაბარი პირობები

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ როდესაც ცხადდება ვაკანსია საჯარო სამსახურში, თავიდანვე არათანაბარ პირობებში არიან უწყებაში უკვე დასაქმებული და „გარედან მოსული“ ადამიანები, რადგან უკვე დასაქმებულებს ენიჭებათ უპირატესობა. ეს ზოგჯერ იმ მიზეზით ხდება, რომ უწყებაში მომუშავე ადამიანებს მეტი გამოცდილება აქვთ, თუმცა ხშირად კონკურსი მხოლოდ ფორმალურად

ცხადდება და ხელმძღვანელს პირს თავიდანვე აქვს გადაწყვეტილი, რომ მოცემულ ვაკანსიაზე თანამშრომელი იქნება დანიშნული თუ „გადანიშნული“. „ეს არის უბრალოდ ადამიანის უპატივცემულობა. იბარებენ, იციან, რომ მაინც არ აიყვანენ მაგრამ მაინც აწვალავენ. მიუხედავად იმისა, რომ მე ამ სამსახურში მართლა კონკურსით ვარ მოსული, მაგრამ, ეს იყო 4 წლის წინ. მაგრამ ბოლო პერიოდში რაც შეხება მქონდა, ვცადე ბევრგან, მაგრამ ყველგან მოვალეობის შემსრულებელი დამხვდა.“

გამოკითხულებმა შენიშნეს, რომ ხშირად ადამიანები ნაცნობების საშუალებით იგებენ, მუშაობს თუ არა მოვალეობის შემსრულებელი იმ პოზიციაზე, სადაც ვაკანსიაა გამოცხადებული. ასეთის არსებობის შემთხვევაში კი არ შეაქვთ განაცხადი. „იმდენ ადგილას შევხვდი უბრალოდ ამ ფაქტს, რომ გასაუბრებაზე ვთქვი კიდევაც, რომ ახლა ტყუილად თუ დამიბარეთ და მოვალეობის შემსრულებელი გყავთ, რატომ მაკარგვინებთ დროს მეთქი. ჩვეულებრივ თანამშრომლებს აწერინებენ ხოლმე განცხადებას და ხელმეორედ ხდება გადანიშვნა... კანონით რომ „გააპრაგონ“, ვინაიდან კანონი ზღუდავს და ავალაებს, რომ აუცილებლად კონკურსის წესით უნდა იყოს დანიშნული“.

ნეპოტიზმი

რესპონდენტმა დიდმა ნაწილმა მნიშვნელოვან პრობლემად დასახელდა ნეპოტიზმი საჯარო სამსახურში დაქირავებისას. „ახლა გეტყვით დაქირავება როგორ ხდება - ძველი, ესე ვთქვათ, ქართული მეთოდით, 90% თამამად გეტყვით, რომ ნაცნობობით, ახლობლობით და რეკომენდაციით“ საქმდება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გამოკითხულთა სხვა ნაწილის თქმით, ისინი ყოველგვარი „ნაცნობობის“ გარეშე, კონკურსის გავლის შედეგად იქნენ სამსახურში აყვანილი.

დაქირავების პროცედურა - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ დაქირავების პროცესი ძალიან განსხვავებულია უწყებებს შორის. არ არსებობს ერთიანი სტანდარტი და არ არის გაწერილი ბევრი მნიშვნელოვანი საკითხი, მაგალითად, როგორ უნდა შეიქმნას აპლიკანტთა შემფასებელი კომისია და ვინ უნდა იყოს ამ კომისიის წევრი.

ასევე აღინიშნა, რომ სხვა სამინისტროებთან შედარებით, ყველაზე კარგად არის შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა იუსტიციისა და თავდაცვის სამინისტროებში. იუსტიციის სამინისტროს შემთხვევაში ეს საკითხი მოწესრიგდა შიდა რეგულაციების მეშვეობით და არა სახელმწიფო დონეზე არსებული ერთიანი სტანდარტით, რომელიც არ არსებობს. თავდაცვის სამინისტროს კი NATO დაეხმარა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გამართვაში.

რესპონდენტთა აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მხრივ საკმაოდ მძიმე მდგომარეობა ადგილობრივ თვითმმართველობებშია.

სამინისტროებში კი თანდათანობით ხდება სისტემის დახვეწა და გარკვეული სტანდარტების შემუშავება, რასაც ხელს უწყობს საჯარო სამსახურის ბიურო.

რესპონდენტებმა გამოყვეს დაქირავების პროცესთან დაკავშირებული შემდეგი პრობლემატური თემები: სამართლიანობის პრინციპის დარღვევა და განსხვავებული პროცედურები.

სამართლიანობის პრინციპის დარღვევა

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ხშირ შემთხვევაში დაქირავება ხდება ნეპოტიზმით, ზოგიერთ შემთხვევაში კი კონკურსის წესით, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც არ არსებობს იმის გარანტია, რომ კონკურსი ყოველთვის სამართლიანად ჩატარდება და კადრების შეფასება საჭირო კრიტერიუმებით მოხდება. არ არსებობს ერთიანი სტანდარტი, რომელიც დაადგენდა, თუ როგორ უნდა შეიქმნას კომისია და ვინ უნდა იყოს ამ კომისიის წევრი. ამდენად, კონკურსი შეიძლება ჩატარდეს, მაგრამ კომისია ისე იყოს დაკომპლექტებული, რომ პროცესის სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარებას საფრთხე დაემუქროს.

განსხვავებული პროცედურები

ისევე, როგორც მაღალი თანამდებობის პირებმა, დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლებმაც აღნიშნეს, რომ თითოეული უწყება განსხვავებულად უდგება დაქირავების პროცესს და ერთიანი სისტემა არ არსებობს. მაგალითად, არსებობს hr.gov.ge, სადაც უწყებებმა უნდა გამოქვეყნონ განცხადებები ვაკანსიების შესახებ, ზოგი სამინისტრო კი მაინც ისევ job.ge - ზე ათავსებს თავის ვაკანსიას.

დაწინაურების პროცედურა - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ხშირად გამოცხადებულ ვაკანსიაზე განაცხადები შემოაქვთ როგორც გარედან, ასევე უწყების შიგნიდან. რიგი უწყებების წარმომადგენლების თქმით, ისინი ცდილობენ, შიგნიდან დააწინაურონ ადამიანები, რათა აუმაღლონ მათ მოტივაცია. გარდა ამისა, თანამშრომლებს, რომლებიც უკვე მუშაობენ უწყებაში, ხშირად უფრო მაღალი შედეგები აქვთ კონკურსში, ვიდრე სხვებს. ასევე აღინიშნა, რომ დაწინაურება კონკურსის წესით უფრო ობიექტურს ხდის ამ პროცედურას.

რესპონდენტებმა გამოყვეს კონკურსი, როგორც მნიშვნელოვანი საკითხი დაწინაურების პროცესში.

კონკურსი დაწინაურებისას

აღინიშნა, რომ როდესაც თავისუფლდება ვაკანსია და უწყების ხელმძღვანელ პირს აქვს სურვილი, დააწინაუროს თანამშრომელი, იგი იძულებულია, ვაკანსიაზე კანონის თანახმად გამოაცხადოს ღია კონკურსი. ხშირად კი ამის საჭიროება არ არსებობს, რადგან არსებული კადრი ხელმძღვანელს აკმაყოფილებს.

დაწინაურების პროცედურა - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ არ არსებობს დაწინაურების სისტემა, რაც ბუნებრივია, რადგან ის კავშირში უნდა იყოს შეფასების სისტემასთან, რომელიც ასევე არ არსებობს.

გამოკითხულთა ნაწილი თვლის, რომ დადებითია ისეთი სისტემის არსებობა, რომელიც ითვალისწინებს უწყების შიგნით თანამშრომელთა დაწინაურებას, უწყების გარედან მაღალ პოზიციებზე თანამშრომელთა აყვანის საპირისპიროდ. ამგვარი სისტემა ხელს უწყობს მუშაობის მოტივაციის ამაღლებას. „მე პრიორიტეტს ვანიჭებ შიგნიდან დაწინაურებას. მე სულ ასე ვაკეთებდი. სხვებიც გაცილებით მოტივირებულები ხდებიან მაგ შემთხვევაში. პირადად მე წინა მენეჯმენტის დროს, სამი პოზიცია გამოვიცვალე. სამივე შემთხვევაში დაწინაურდი, რაც ჩემთვის დიდი მოტივატორი იყო. გამიჩნდა იმის ამბიცია, კიდევ წინ წავიდე“.

რესპონდენტებმა გამოყვეს ნეპოტიზმი, როგორც დაქირავების პროცესთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი პრობლემა.

ნეპოტიზმი

გამოკითხულთა თქმით, ნეპოტიზმი მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს, როცა საქმე თანამშრომელთა დაწინაურებას ეხება. „მარტივია, მინისტრი დარეკავს და იტყვის: აქ ჩემი ახლობელი მოვა“.

ხშირად საშუალო და მაღალი რგოლის პოზიციებზე ადამიანები ინიშნებიან უწყების გარედან, რაც, გამოკითხულთა ნაწილის აზრით, ნეგატიური მოვლენაა. „გამოდის, რომ შენ ისეთი ცუდი მენეჯერი ხარ, რომ არ გყავს ისეთი კადრები, რომ დააწინაურო შიგნიდან, ან მეორეა, რომ არ გინდა არავის დაწინაურება და შენი ხალხი მოგყავს გარედან“. რესპონდენტის აზრით, ამგვარი პრაქტიკა ემსახურება საჯარო სამსახურში მუშაობის მოტივაციის შემცირებას. „ჩვენთან სპეციალისტიდან მთავარ სპეციალისტამდეც კი არ წინაურდება. როდესაც ვეუბნები, რომ რამდენი წელია ვმუშაობ აქ, მპასუხოებენ, რა ვქნა, შტატი არ გვაქვს. შემდეგ გადის ერთი თვე და მოდის ვიღაც ახალი, მაგისტრის შტატი თურმე შეიქმნა. ყველანაირად გიქმნიან მოტივაციას, რომ სხვაგან განავითარო შენი შესაძლებლობა“.

სხვა რესპონდენტის თქმით, რიგ უწყებებში ერიდებიან ვაკანსიების გამოცხადებას, რადგან არსებობს საშიშროება, ზედა რგოლის მოთხოვნით დაინიშნოს ნაკლებად კომპეტენტური პირი. „დღეს მაგალითად აღარ აცხადებენ ვაკანსიებს, იმიტომ, რომ ეშინიათ, არ მოიყვანონ და არ დაუსვან ვიღაცა და უთხრან, ეს იქნება, აიღოს დიდი ხელფასი და საქმე ვერ გაუკეთოს“.

დაწინაურების პროცედურა - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

აღინიშნა, რომ საჯარო სამსახურში დაწინაურებისას, როგორც წესი, შანსი ეძლევათ პირველ რიგში იმ ადამიანებს, რომლებიც უკვე მუშაობენ უწყებაში, რაც საჯარო სამსახურის კარიერულ პრინციპს წარმოადგენს. დაწინაურების სისტემის არარსებობა, რესპონდენტთა აზრით, მნიშვნელოვან პრობლემას ქმნის.

დაწინაურების სისტემის არარსებობა

რესპონდენტის თქმით, არ არსებობს დაწინაურების სისტემა, რაც თავის მხრივ, შეფასების სისტემის არარსებობასთან არის დაკავშირებული. როდესაც არ არსებობს თანამშრომელთა მუშაობის შეფასების გამართული სისტემა, ვერც დაწინაურების სისტემა იქნება გამართული. „ადამიანმა შეიძლება მუშაობა დაიწყოს უმცროს სპეციალისტად და 20 წლის შემდეგაც ისევ იგივე თანამდებობაზე იგივე ხელფასით მუშაობდეს“.

ეთიკის კოდექსი - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან

განსხვავებული პასუხები დაფიქსირდა შეკითხვაზე, მოქმედებს თუ არა უწყებაში ეთიკის კოდექსი. რიგი უწყების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ ასეთი რამ მათ უწყებაში არ არსებობს, სხვებმა აღნიშნეს, რომ არსებობს „შინაგანაწესი“, „გარკვეული დებულება“ და „ეთიკის რამდენიმე ზოგადი ნორმა“, ერთმა რესპონდენტმა კი განაცხადა, რომ მისი ინფორმაციით ეთიკის კოდექსი მოქმედებს. ერთ-ერთი უწყების ხელმძღვანელმა პირმა აღნიშნა, რომ მის უწყებაში თანამშრომლები ხელს აწერენ „ზოგად ნორმებს“, რაც შემდეგ მათ პირად საქმეში იდება. ხაზი გაესვა იმას, რომ უწყებებში არსებული ზემოთ აღნიშნული დოკუმენტები არეგულირებს ეთიკის ისეთ ნორმებს, როგორცაა სამსახურში ფხიზელ მდგომარეობაში ყოფნა და ჩაცმულობა. ერთ-ერთ უწყებაში დადგინდა, რომ მამაკაცები მხოლოდ პიჯაკითა და ჰალსტუხით უნდა გამოცხადდნენ, რასაც რესპონდენტი დადებითად აფასებს, რადგან სამინისტროში სტუმრები, განსაკუთრებით კი უცხოელები მოდიან, ჩაცმულობა კი უწყებისა და ქვეყნის სახეა. ასევე აღინიშნა, რომ მოქმედებს ეთიკის „არაფორმალური ნორმებიც“.

რესპონდენტმა ნაწილმა ხაზი გაუსვა ეთიკის კოდექსის არსებობის მნიშვნელობას. აღინიშნა, რომ არსებობს კანონი საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ, თუმცა ის რიგ საკითხებს არცთუ კარგად არეგულირებს, ამიტომ აუცილებელია, ეთიკის კოდექსი ცალკე არსებობდეს.

ჩაცმულობა

ერთ-ერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ უწყებაში პრობლემატურ საკითხს წარმოადგენს ჩაცმულობის, „დრეს კოდის“ დარეგულირება, ეს კი მეტად მნიშვნელოვანია ყველა უწყებაში, განსაკუთრებით კი იქ, სადაც თანამშრომლებს შეხება აქვთ უცხოელ დიპლომატებთან.

დეკლარაციების მონიტორინგი

არ ხდება საჯარო მოხელეების მიერ შევსებული ქონებრივი დეკლარაციების უტყუარობის შემოწმება. აუცილებელია, ხდებოდეს ამ პროცესის მონიტორინგი. ეთიკის კოდექსის არსებობამ კი შესაძლოა გარკვეული როლი შეასრულოს ამ პრობლემის მოგვარებაში.

ეთიკის კოდექსი - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

რესპონდენტებმა სხვადასხვა პასუხი გასცეს შეკითხვას, არსებობს თუ არა მათ უწყებაში ეთიკის კოდექსი. მათი ნაწილი აღნიშნავს, რომ კოდექსი არსებობს, ნაწილის თქმით, არსებობს შინაგანაწესი, რომელიც მოიცავს ეთიკის საკითხებსაც, ნაწილს კი არ აქვს ამის შესახებ ინფორმაცია. აღინიშნა, რომ დაქირავების დროს ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერისას პირი აღიარებს, რომ იცნობს შინაგანაწესს. თუმცა, რამდენიმე რესპონდენტის თქმით, ისინი შინაგანაწესის შინაარსს არ გაცნობიან. გამოიკვეთა, რომ ისევე, როგორც მაღალი რგოლის წარმომადგენლები, საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოხელეებიც ეთიკის კოდექსს უკავშირებენ ისეთ საკითხებს, როგორცაა სამუშაო საათები და ჩაცმულობა საჯარო სამსახურში.

ეთიკის კოდექსი - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

აღინიშნა, რომ 2003 წელს პარლამენტმა მიიღო ეთიკის კოდექსი. ის ასევე აქვს კონტროლის პალატასა და ცენტრალურ საარჩევნო კომისიას. ხაზი გაესვა იმას, რომ კანონი საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ გარკვეულწილად ეთიკის საკითხებსაც მოიცავს.

ეთიკის კოდექსების არაეფექტურობა

მნიშვნელოვან პრობლემად დასახელდა ეთიკის კოდექსების არაეფექტურობა - ხდება გარკვეული წესებისა და ღირებულებების დეკლარირება, თუმცა დარღვევის შემთხვევაში შემდგომი ქმედებები, სანქციები, არ არის გათვალისწინებული. მაქსიმუმი, რაც შეიძლება გაკეთდეს, არის საყვედურის გამოცხადება, თუმცა რესპონდენტი აცხადებს, რომ ასეთი შემთხვევის შესახებაც მას არ სმენია.

აღინიშნა ასევე, რომ რეალობაში არ მოქმედებს კანონი საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ, რადგან მაინც ხდება კორუფციული გარიგებები, სახელმწიფო შესყიდვებში ახლობლების მონაწილეობა თუ ლობირება.

თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

რესპონდენტთა ნაწილმა აღნიშნა, რომ თანამშრომელთა კვალიფიკაციისა და პროფესიონალიზმის პრობლემა დგას ქვედა რგოლში, თუმცა აქაც არ შეიძლება

ერთგვაროვანი შეფასების გაკეთება, რადგან ქვედა რგოლშიც ბევრი პროფესიონალი და შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომელია. ზედა რგოლს კი მეტად აქვს საშუალება, განვითარდეს და აიმაღლოს კვალიფიკაცია, თუნდაც უცხოეთში ვიზიტების ხარჯზე. შესაბამისად, ზედა რგოლი უფრო ძლიერია მომზადების დონით.

მაღალი რგოლის მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ კადრების კვალიფიკაციის ნაკლებობა პრობლემას ქმნის კარიერული სერვისის ჩამოყალიბების დროს. ხაზი გაესვა, რომ კარიერული ზრდის საკითხი გაცილებით ეფექტურადაა მოგვარებული ძალოვან უწყებებში, მაშინ როცა არა ძალოვან, სამოქალაქო ხასიათის უწყებებში კარიერული ზრდის სისტემა პრაქტიკულად არ არსებობს ან ძალიან სუსტია.

რესპონდენტების თქმით, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს თანამშრომელთა განათლებას, რადგან ხშირად კადრების პრობლემა სწორედ განათლების სისტემიდან იღებს სათავეს. საჯარო სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ეფექტური მუშაობისათვის აუცილებელია თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების ნაზავი. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში გაიზრდება საჯარო სექტორის, როგორც დამსაქმებლის, მიმზიდველობა და ის შეძლებს კერძო სექტორთან კონკურენციას საუკეთესო კადრების მოსაზიდად, ასევე კადრების მაღალი გადინების შესამცირებლად, რაც დღეს ქართულ საჯარო სექტორს ახასიათებს.

ცოდნა და უნარები

რესპონდენტებმა დაასახელეს სხვადასხვა ტიპის ცოდნა და უნარები, რომელთა ნაკლებობასაც, მათი აზრით, აქვს ადგილი საჯარო სამსახურში. აღინიშნა, რომ არსებობს ზოგადად განათლების პრობლემა, თუმცა ხაზი გაესვა, რომ აქ არ იგულისხმება უმაღლესი სასწავლებლის დიპლომის ქონა, რადგან ხშირად რამდენიმე დიპლომის მქონე ადამიანებიც კი განათლების ძალიან დაბალ დონეს ფლობენ.

სხვა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ ზოგადი უნარები არსებობს, მაგრამ პრობლემას წარმოადგენს „ვიწრო საქმის შესრულებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევები“. ეს პრობლემა დაკავშირებულია იმასთან, რომ წლების განმავლობაში აქცენტი კეთდებოდა ჰუმანიტარულ საგნებზე და მიმართულებებზე, ხოლო ვიწრო სპეციალობებზე და პროფესიულ საკითხებზე ყურადღება არ მახვილდებოდა, ძალიან ბევრი სპეციალობის ხალხი საერთოდ არ მზადდებოდა. კვალიფიციური კადრების ნაკლებობის კიდევ ერთ მიზეზად მოტივაციის არქონა დასახელდა, რაც დაბალი ანაზღაურებით არის გამოწვეული.

რესპონდენტთა თქმით, შეინიშნება ისეთი უნარების ნაკლებობა, როგორცაა ანალიტიკური აზროვნება, პრიორიტეტების დასახვის, წერითი, გუნდური მუშაობისა და კომუნიკაციის უნარები.

ადამიანური რესურსის ნაკლებობა

ხელმძღვანელმა პირმა აღნიშნა, რომ იმ ამოცანების შესრულება, რაც უწყებას აკისრია, არსებული ადამიანური რესურსის პირობებში შეუძლებელია, ამიტომ სამინისტრო „24-საათიან რეჟიმში მუშაობს“.

თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

კადრების კვალიფიკაციის საკითხს პრობლემად მიიჩნევენ აღმასრულებელი უწყებების საშუალოდა ქვედა რგოლის თანამშრომლები. პრობლემას წარმოადგენს ცუდად შერჩეული კადრები, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ სტანდარტებს და ვერ ასრულებენ თავიანთ პირდაპირ მოვალეობებს. ზოგადად, ისინი მიიჩნევენ, რომ საჯარო სამსახურში ზედმეტი, ანუ „გაბერილი“ კადრების პრობლემა არსებობს. მეორე მხრივ კი ხშირად რთულია ქართულ შრომით ბაზარზე შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრის შერჩევა. „ასეთი კადრები, ზოგიერთ კონკრეტულ პროფესიაში ან არ მოიპოვება, ან ძალიან მაღალანაზღაურებადია“. მათი აზრით, საჭიროა შრომის ბაზარზე არსებული რესურსის უნარებისა და ცოდნის შესახებ კვლევის ჩატარება და მიღებული შედეგების მიხედვით განათლების სფეროს პრიორიტეტიზაცია. კვალიფიცირებული კადრების ნაკლებობაა როგორც მაღალი რგოლის მენეჯმენტის, ასევე შუა და ქვედა რგოლების დონეებზე.

რესპონდენტებმა გამოყვეს შემდეგი პრობლემატური თემები: ცოდნისა და უნარების ნაკლებობა, განათლებისა და ფუნქციების შეუსაბამობა, სიახლეების ათვისება.

ცოდნა და უნარები

რესპონდენტებმა დაასახელეს ის ცოდნა და უნარები, რომელთა ნაკლებობაც განიცდიან საჯარო სამსახურში დასაქმებული ადამიანები როგორც ზედა, ასევე საშუალო თუ ქვედა რგოლში. გამოიკვეთა ისეთი პრობლემა, როგორცაა ლიდერული უნარ-ჩვევების არქონა. „პიროვნული თვისებების ნაკლებობა უფრო მეტია. პროფესიონალებს სხვადასხვა სფეროში ნახავ, მაგრამ მენეჯერს რა თვისებებიც უნდა ჰქონდეს, ეგ არ აქვთ... ვერ რისკავენ, პასუხისმგებლობას ვერ იღებენ“.

გამოკითხულთა ნაწილმა აღნიშნა, რომ თანამშრომლებს ესაჭიროებათ ცოდნისა გაღრმავება ისეთი მიმართულებით, როგორცაა მენეჯმენტის საფუძვლები, პროექტის მართვა, ანგარიშგება, მონიტორინგი და შეფასება.

ასევე შეინიშნება ისეთი უნარების ნაკლებობა, როგორცაა კომუნიკაციის უნარი, პროფესიული წერა, სერვისის უნარ-ჩვევები.

განათლებისა და ფუნქციების შეუსაბამობა

რესპონდენტთა თქმით, დაქირავების პროცესში არსებული ხარვეზების გამო ხშირად თანამშრომლების განათლება და უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება მათ ფუნქციებსა და მოვალეობებს. არცთუ იშვიათად ხდება, რომ პირი კვალიფიციურია ერთი მიმართულებით, მაგრამ სრულიად სხვა მიმართულებით უწყვეს მუშაობა და თავს ვერ ართმევს დაკისრებულ მოვალეობებს. ეს ეხება არა მარტო დაბალი და შუა რგოლის მოხელეებს, არამედ მაღალი თანამდებობის პირებსაც. „პრობლემაა ის, რომ

მაღალ თანამდებობაზე ადამიანები ინიშნებიან იმიტომ, რომ მინისტრი ენდობა. არ იციან ის სფერო, არ იციან, გადაწყვეტილება როგორ უნდა მიიღონ“.

ხდება ისეც, რომ უწყებაში ხდება რეორგანიზაცია და რომელიმე ერთეულს ემატება ფუნქცია, თუმცა არ ხდება თანამშრომლების დატრენინგება შესაბამისი მიმართულებით. ახალი ამოცანების გადაჭრა თანამშრომლებს უჭირთ, პასუხისმგებლობა კი ეკისრებათ.

სიახლეების ათვისება

ერთ-ერთ პრობლემად დასახელდა თანამშრომელთა უნარების ნაკლებობა, მიიღონ ახალი ცოდნა ან ათვისონ სიახლეები. ეს განსაკუთრებით ეხება უფროსი თაობის წარმომადგენლებს. „მე როგორც მაქვს ნასწავლი სახელმწიფო მართვა და მე რა მეთოდოლოგიაც ვიცი... გინდა მენეჯმენტის, გინდა ზოგადად პროექტების მართვის, გინდა ტექნოლოგიის თვალსაზრისით... ამ ადამიანებს ძალიან უჭირთ ამ სიახლეების ათვისება“. „ჩვენთან პრობლემა დადგა, გადავიდა ეს კანცელარია და დოკუმენტ ბრუნვა ელექტრონულ სისტემაზე და ბევრს შეექმნა პრობლემა. ზოგ ჩემს თანამშრომელს კომპიუტერიც კი არ ქონდა, იმიტომ რომ 66 წლის კაცია და რა უნდა მოთხოვო? კი, გამოცდილია, ინსპექტირება იცის, მაგრამ ამ თანამედროვე ტექნოლოგიებს ვერ უგებს“. პრობლემას ისიც ამწვავებს, რომ არ არის აწყობილი კვალიფიკაციის ამაღლებისა თუ ტრენინგების სისტემა და უწყებათა ხელმძღვანელები არ ზრუნავენ თანამშრომელთა ცოდნისა თუ უნარების გაღრმავებაზე.

თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

ერთ-ერთი რესპონდენტის მოსაზრებით, საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა პროფესიონალიზმისა და კვალიფიკაციის საკითხი იმიტომ დგას, რომ ინიშნებიან ადამიანები, რომლებიც სრულიად სხვა სფეროში მუშაობდნენ და არ აქვთ გათავისებული საჯარო სამსახურის სპეციფიკა და ფილოსოფია. მაგალითად, „როდესაც ადამიანი ბანკიდან მოდის, სადაც ყველაფერი კონფიდენციალურობაზეა დაფუძნებული, იგი ვერ იაზრებს, რას ნიშნავს ინფორმაციის თავისუფლება, რა ვალდებულება აქვს საჯარო დაწესებულებებს მოქალაქის მიმართ ანგარიშგების თვალსაზრისით, ვერ ხვდება, რომ საჯარო დაწესებულებების ვალდებულებაა გამჭვირვალობის მაღალი სტანდარტი“.

აღინიშნა, რომ მნიშვნელოვანია სპეციალური კურსების არსებობა საჯარო მოხელეებისთვის, რომლის საშუალებითაც ისინი გაიაზრებენ, თუ „რას ნიშნავს საჯარო სამსახური, რა ვალდებულებებს ითვალისწინებს, რა არის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, რა ძირითად პრინციპებს ეფუძნება საჯარო სამსახური“.

სამუშაოს აღწერილობების არარსებობა

რესპონდენტების თქმით, ბევრი პრობლემა იქიდან მოდის, რომ არ არის ცნობილი, თუ რა პრინციპით აკყავთ სამსახურში თანამშრომლები, დანიშნულ

კადრებს არ აქვთ სამუშაო აღწერილობა, ხოლო შესრულებული სამუშაოს შეფასება არ ხდება. ხშირად ხდება, რომ ადამიანს აქვს განათლებაც და პროფესიონალიზმიც, მაგრამ მისთვის შეუფერებელ პოზიციაზეა დანიშნული, რაც ქმნის პრობლემას.

თანამშრომელთა მოტივირება - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

რესპონდენტთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მათ უწყებაში მოტივირების ძირითადი საშუალება ფინანსური წახალისებაა პრემიის სახით, თუმცა ეს პრაქტიკა სხვადასხვანაირად შეფასდა. გამოკითხულთა ნაწილი თვლის, რომ პრემია წახალისების ერთ-ერთი საუკეთესო ფორმაა. „რადგან ხელფასები საჯარო სამსახურში არის საკმაოდ დაბალი, პრემია არ არის, ის არის ხელფასი, უბრალოდ გაიცემა პრემიის სახით... როცა საქმე არის ძალიან საპასუხისმგებლო, ძალიან მნიშვნელოვანი, ადამიანი იღებს ყოველ თვე პრემიას, როგორც ხელფასს. რატომ უნდა აიღოს ნაკლები? ეს თანხა მთლიანად უნდა იყოს ფიქსირებული და დანარჩენი მერე თუ ამ ადამიანმა ზეგანაკვეთური იმუშავა ამ შემთხვევაში უნდა მიეცეს დამატებითი ხელფასი“.

ერთ-ერთი უწყების ხელმძღვანელმა პირმა აღნიშნა, რომ მათ უწყებაში მუშაობს „პრემიების გაცემის დალაგებული პრინციპი. თუ რაიმე ღონისძიება, კონფერენცია კარგად ჩატარდა, ის ადამიანები, ვინც მისი ორგანიზატორები იყვნენ, იღებენ პრემიებს“. სხვა უწყების წარმომადგენელმა, პირიქით, აღნიშნა, რომ მათთან არ არსებობს „მოტივაციის რაიმე შემუშავებული სისტემა“.

აღნიშნა, რომ პრემია უწყობს ხელს მოტივაციის ამაღლებას. პრემიის გაცემა „იმდენ ანგარიშზე და იმდენ შეფასებაზეა დამოკიდებული რომ გარკვეულწილად ქმნის შინაგანი მოტივაციის გაძლიერებას, ქმნის საკუთარი თვითშეფასების გაზრდას... თანამშრომლებს დაფასების განცდა უჩნდებათ... გამჭირვალეა ეს სისტემა და ყველამ იცის ვინ რატომ მიიღო“.

სხვა რესპონდენტი, პირიქით, მიიჩნევს, რომ იმ უწყებებში, სადაც პრემიას ყოველთვიურად იღებენ, როგორც ხელფასს, „ეს აღიქმება, როგორც ხელფასის დანამატი და არანაირ მოტივაციას აღარ ქმნის“. კიდევ ერთი რესპონდენტი „მავნე პრაქტიკად“ აფასებს ქვეყანაში „ხუთას პროცენტის პრემიების გაცემას“.

დასახელდა თანამშრომელთა მოტივირების სხვა საშუალებებიც, რომლებიც გამოიყენება რიგ გამოკითხულთა უწყებებში: მივლინება, სემინარები და ტრენინგები, დაწინაურება, მადლობის წერილი, სიტყვიერი მადლობა.

ერთ-ერთი ხელმძღვანელი პირი აცხადებს, რომ ვერ უკავშირებს მოტივაციას ფინანსურ ანაზღაურებას. მაღალი მოტივაციის ქონა შესაძლებელია ისეთ პირობებშიც, როდესაც ანაზღაურება ძალიან დაბალია, თუკი ადამიანს აქვს საქმისადმი ინტერესი. მეორე მხრივ კი, არსებობენ ადამიანები, რომელთა მოტივირებაც ძნელია, რადგან მათ „სულ სხვა ინტერესები აქვთ“. მისი აზრით, მის უწყებაში თანამშრომელთა დიდი ნაწილი მოტივირებულია, რადგან იციან, რომ „მათი ძალისხმევა გამოადგება ქვეყანას“. რესპონდენტი მოტივაციას აიგივებს პასუხისმგებლობის გრძნობასთან.

„შეიძლება არ გქონდეს მოტივაცია, მაგრამ პასუხისმგებლობა გქონდეს ძალიან მაღალი დონის. მე არ მაინტერესებს ეს, მაგრამ რადგან აქ ვარ, მე უნდა გავაკეთო!“ პრობლემიდან გამოსავლად რესპონდენტი მიიჩნევს ატესტაციას - „ვინც არ არის მოტივირებული წავიდეს სახლში და მოვიდეს მოტივირებული ადამიანი სახელმწიფო სექტორში“.

ასევე აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა, არსებობდეს სტრატეგია, რომლითაც განისაზღვრება, თუ როგორ უნდა მოხდეს თანამშრომელთა წახალისება.

პრემიის გაცემის სუბიექტური ხასიათი

რესპონდენტთა ნაწილმა აღნიშნა, რომ მატერიალური წახალისების არსებული პრაქტიკა პრობლემატურია, რადგან გადაწყვეტილების მიღება დელეგირებულია მთლიანად უწყების პირველ პირზე. ხელმძღვანელის კეთილ ნებაზე და მის პიროვნულ თვისებებზეა დამოკიდებული, თუ ვინ მიიღებს მატერიალურ წახალისებას, ეს კი პროცესს მეტად სუბიექტურს ხდის.

თანამშრომელთა მოტივირება - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, საჯარო სამსახურში ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მოტივატორი ფინანსური ანაზღაურებაა. იმ უწყებათა წარმომადგენლები, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ მათთან სხვა უწყებებთან შედარებით დაბალი ანაზღაურებაა, აღნიშნავენ, რომ ეს მნიშვნელოვანი დემოტივატორია. გამოკითხულთა ნაწილის თქმით, პრემიების არსებობა დადებითად მოქმედებს საჯარო მოხელეთა მოტივაციის ამაღლებაზე, თუმცა ზოგჯერ გვევლინება, როგორც დემოტივატორიც, თუკი თანამშრომლები პრემიების გაცემის პრაქტიკას საკუთარ უწყებაში არასამართლიანად მიიჩნევენ.

ფინანსური ანაზღაურების გარდა სხვა წამახალისებელი აქტივობების სიმცირეც აღნიშნება. დაწინაურებისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობა ამცირებს საჯარო მოხელეთა მოტივაციას.

გამოიკვეთა, რომ საჯარო მოხელეები მეტად მნიშვნელოვნად თვლიან ხელმძღვანელთან დამოკიდებულებასა და სამუშაო ატმოსფეროს. იმ უწყებათა წარმომადგენლები, სადაც ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის მეგობრული დამოკიდებულებაა და თანამშრომლები იღებენ შექებასა თუ დაფასებას, აღნიშნავენ, რომ მათ სამუშაო მოტივაციაზე ეს მეტად დადებით გავლენას ახდენს.

რესპონდენტებმა დაასახელეს პრემიები, მოტივატორების ნაკლებობა, დეკრეტული შვებულება დაუკმაყოფილებლობა სამუშაო პირობებით, როგორც მოტივაციის თემასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხები.

პრემიები

რესპონდენტთა თქმით, პრემია მუშაობს, როგორც დემოტივატორი, თუკი თანამშრომლები პრემიების განაწილებას არასამართლიანად ან არაგამჭვირვალედ

მიიჩნევენ. „ჰოდა ეს დემოტივატორია პირიქით, ეს საპრემიო ფონდი... იმიტომ, რომ როცა მენეჯერს აქვს 5000 ლარი სიტყვაზე ხელფასი და პარალელურად კიდევ 5000-ს ჩაირიცხავს პრემიას ყოველთვიურად და შენ ამ დროს არაფერს არ ჩაგვირიცხავს, ისეთი თემაა რა და ეგ არის პრობლემატური ყველგან“. „თვის ბოლოს როდესაც ვიღაც იღებს 300 ლარს, ვიღაც 500-ს, მე მრჩება რაღაც არაობიექტურობის განცდა, რომ მე 300 და იმას 500. არ არის გამჭვირვალობა. მგონია, რომ შეუძლებელია ყველაფერი იდეალურად გამჭვირვალედ მოხდეს და ყველა კმაყოფილი იყოს, მაგრამ რაღაც სისტემის შემუშავება შეიძლება ან რაიმე შეფასების კრიტერიუმი შეიძლება, რომ გაკეთდეს“.

აღნიშნა ასევე, რომ პრემია აღარ მუშაობს, როგორც მოტივატორი, თუკი თანამშრომლები ვერ აცნობიერებენ, რა მიზეზის გამო ერიცხებათ ის. მენეჯერები ხშირად არ უხსნიან თანამშრომელს, თუ რომელი სამუშაო გაწია მან კარგად, რისთვისაც პრემია დაიმსახურა. იმ უწყებებში კი, სადაც პრემია ყოველთვიურად ან სისტემატურად ერიცხებათ, თანამშრომლები მას აღიქვამენ, როგორც ხელფასს. „5 წელია თუ 6 წელია ხალხი ამას ხელფასად იღებს, ანუ ყველამ იცოდა, რომ ცუდად იმუშავებს თუ კარგად იმუშავებს, წელიწადში 4-ჯერ“ პრემიას აიღებს.

მოტივატორების ნაკლებობა

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ფინანსური ანაზღაურების გარდა, საჯარო სამსახურში შეინიშნება სხვა წამახალისებელი აქტივობების ნაკლებობაც. დაწინაურების შესაძლებლობების არქონა, რუტინული სამუშაო, ახალი ცოდნისა თუ უნარების შეძენის შანსების არარსებობა ნეგატიურ გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე.

გამოკითხულები მტკივნეულად აღიქვამენ იმას, რომ ხშირად არ ხდება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს დაფასება ან მადლობის გადახდა. „მადლობასაც არ გეტყვიან“. „მადლობის წერილი გამომიგზავნეს სხვა ორგანიზაციიდან, ვისთანაც ვთანამშრომლობდი სამსახურის საქმეზე და უფროსმა ჩამოწერა. იმის მაგივრად, რომ რეზოლუცია დაედო და პირად საქმეში ჩაედო მაინც“. „მადლობის წერილი ჩემთანაც რომ მოვიდა, მე ახსნა განმარტების დაწერა მომთხოვეს, რატომ მოვიდაო. არაფერი პრემია არ მიმიღია, კიდევ მიხაროდა, შარში რომ არ გავეხვიე“.

დეკრეტული შვებულება

ქალს ხშირად არ აქვს საშუალება, გავიდეს დეკრეტულ შვებულებაში. თუმცა საჯარო დაწესებულებებს კანონით ევალებათ ექვსთვიან დეკრეტულ შვებულებაში გაუშვან თანამშრომელი, ხშირად ეს არ სრულდება. დასაქმებულისათვის საკუთარი უფლებების დაცვის ერთადერთი საშუალება სასამართლოსათვის მიმართვაა, რაც პრობლემებთანაა დაკავშირებული. ამიტომ, თანამშრომელი იძულებულია, შეეგუოს სიტუაციას. ამგვარი პირობების არსებობა კიდევ ერთი დამატებითი დემოტივატორია.

უკმაყოფილება სამუშაო პირობებით

მთლიანობაში საჯარო მოხელეებმა გამოხატეს უკმაყოფილება სამუშაო პირობებით, რაც უკავშირდება როგორც ანაზღაურებას, ასევე მოტივაციის ნაკლებობასა თუ შვებულების პირობებს. „კმაყოფილ საჯარო მოხელეს ვერ ნახავთ“. „ელემენტარულად მოტივაცია არ გაქვს, არ გაქებენ, ხელფასს არ გაძლევენ, არაფერს არ გიკეთებენ, ორ წელიწადში ბოროტდები ადამიანი და ყველას უღრენ“. „მაგიტომ მესმის ჩემი თანამშრომლების, რომ არ ემსახურებიან [მოქალაქეებს]. რანაირად მოემსახურება ჩვენი თანამშრომელი, პრემია მაგას არ აქვს, ხელფასი აქვს დაბალი, 8 საათიანი სამუშაო გრაფიკი და ყველა მაგას ლანძღავს. ელემენტარულად, შეიძლება, ქალს დეკრეტულ შვებულებაში ხელფასი არ უხადო?“

თანამშრომელთა მოტივირება - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

რესპონდენტთა აზრით, შეუძლებელი იქნება მოტივაციის რაიმე სისტემის დანერგვა, სანამ მთლიანობაში არ აიწყობა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, რომლის ნაწილიცაა მოტივაცია. უნდა იქნას განსაზღვრული, თუ რა პრინციპით უნდა გაიცეს პრემიები და მოხდეს დაწინაურება.

ერთ-ერთ პრობლემად დასახელდა ანაზღაურების სისტემის (ხელფასი, დანამატი, პრემია) არაერთგვაროვნება საჯარო სამსახურში. „პრემიას არ აქვს ჯილდოს სახე, არამედ წარმოადგენს ხელფასის დანამატს. ანუ ეს არ არის დამოკიდებული არც საჯარო მოსამსახურის მუშაობაზე, ეს არის სტანდარტული დანამატი ხელფასზე“.

რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ მნიშვნელოვანია აღნიშნული საკითხების დარეგულირება ერთიან ჭრილში. საჯარო სამსახურში უნდა მუშაობდეს ერთი სისტემა, ერთი კლასიფიკაცია რანგების მიხედვით და რანგებზე მიბმული ანაზღაურება. „დანამატი უნდა განისაზღვროდეს მომატებული ჩინის მიხედვით, ნამსახურობის მიხედვით. თუ არასპეციფიკურ საჯარო სამსახურებს არ ჩავთვლით, ძალოვანი სტრუქტურების მოსამსახურეები, დიპლომატიური სამსახური და ა.შ. ჩვეულებრივ, სტანდარტულ საჯარო სამსახურში უნდა იყოს ერთიანი სტანდარტი და ანაზღაურების სისტემაც უნდა იყოს მიბმული მასზე. დანამატი არ უნდა აღემატებოდეს წლიური ხელფასის რაღაც ოდენობას. ასევე უნდა იყოს პრემიაც, რომელსაც უნდა ქონდეს უფრო ჯილდოს სახე, და არა გარანტირებული ანაზღაურებისა“.

საჯარო მოხელეთა დაუცველობა

რესპონდენტები თვლიან, რომ საჯარო მოხელეები დაუცველები არიან, მათი სამსახურიდან გათავისუფლება მეტად მარტივია, რაც კანონმდებლობის მოუწესრიგებლობით არის გამოწვეული. ეს ფაქტორი ნეგატიურ ზეგავლენას ახდენს შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე - სამსახურიდან გაშვების რისკის ქვეშ ყოფნის გამო ადამიანები კარგავენ მოტივაციას. მათ ასევე უჩნდებათ საკუთარი პოზიციის დაფიქსირების შიში. კადრების მუდმივი გადინება, აგრეთვე, აისახება უწყების

ინსტიტუციურ მეხსიერებაზეც. „ჩვენ, საერთაშორისო ორგანიზაციებს, მუდმივად გვაქვს ამასთან დაკავშირებული პრობლემები. მაგალითად: მივდივართ ორგანიზაციაში, დავადგენთ თემას, რაც უნდა დავამუშაოთ, შემდეგ ამ მიმართულებით გადავამზადებთ თანამშრომლებს, შევიმუშავებთ სისტემებს, შევქმნით დოკუმენტებს, მაგრამ გავა ნახევარი წელი, მოვა ახალი მინისტრი, რომელიც გაუშვებს ამ დატრენინგებულ თანამშრომლებს სამსახურიდან და ჩვენ შეიძლება კვლავ იგივე თხოვნით მოგვმართოს, რომ თანამშრომლები იგივე საკითხში გადავამზადოთ. ეს იმიტომ ხდება, რომ მათ უბრალოდ კადრები აღარ რჩებათ“.

თანამშრომელთა მუშაობის შეფასება - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

რესპოდენტთა უმრავლესობა აცხადებს, რომ თანამშრომელთა მუშაობის შეფასების სისტემა მათ უწყებაში არ არსებობს. ერთი რესპოდენტის თქმით, „არის რაღაც სისტემები“, სხვა რესპოდენტს კი არ აქვს ამ საკითხზე ზუსტი ინფორმაცია. ერთ-ერთი გამოკითხულის ცნობით, იუსტიციის სამინისტრო არის ის უწყება, სადაც მუშაობს შეფასების სისტემა. ასევე აღინიშნა, რომ ერთ-ერთ სამინისტროში შეიქმნა ერთეული, რომელიც „უშუალოდ პასუხისმგებელია თვითონ პოლიტიკის შესრულების ხარისხზე“.

ხელმძღვანელმა პირებმა აღნიშნეს, რომ არ არსებობს სამუშაოს შეფასების მკაფიო კრიტერიუმები, თანამშრომლებს აფასებენ ზემდგომები საკუთარი შეხედულების მიხედვით, რაც საბოლოო ჯამში სუბიექტურია. ანაზღაურება არ არის კონკრეტული თანამშრომლის ცოდნის შესაბამისი. ეს ფაქტორები კარიერული სისტემის ჩამოყალიბებას უშლის ხელს. შეფასების კრიტერიუმების არსებობა აუცილებელია დაწინაურების, დამატებითი პრემირების გამოყოფის, ისევე, როგორც სამსახურში მიღების, სამსახურიდან დათხოვნისა და სხვა სანქციების ეფექტურად გამოყენებისათვის. აუცილებელია, რომ ეს კრიტერიუმები აფასებდეს არა მხოლოდ პროფესიულ ცოდნას, არამედ უნარ-ჩვევებს, ქცევასაც. უნდა იყოს განსაზღვრული, თუ რამდენ ფუნქციას ასრულებს თანამშრომელი, რამდენიმე ფუნქციის არსებობის შემთხვევაში უნდა დადგინდეს, თუ რომელი ფუნქცია რამდენი კრიტერიუმით უნდა შეფასდეს. „თითოეულ კრიტერიუმს უნდა ჰქონდეს თავისი შეფასების სკალა, ინსტრუმენტები და შეფასების პერიოდები... შეწონილი უნდა იყოს შედეგები და მაშინ ამ ყველაფრის ორგანიზებაზე დიდი სისტემა უნდა მუშაობდეს.“

თანამშრომელთა მუშაობის შეფასება - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

გამოკითხულებმა აღნიშნეს, რომ არ არსებობს თანამშრომელთა მუშაობის შეფასების სისტემა, რაც პრობლემატურია იმდენად, რამდენადაც ის უკავშირდება სხვა მნიშვნელოვან საკითხებსაც, როგორებიცაა თანამშრომელთა მოტივირება, პრემიების გაცემა და დაწინაურება. აღინიშნა, რომ სამუშაოს შეფასება ადამიანებისათვის

ნეგატიურ დატვირთვას ატარებს და სადამსჯელო ღონისძიებებთან ასოცირდება. „ადამიანები არ ახდენენ იმის გაანალიზებას, თუ რას აკეთებენ, რაც მე პირადად კარგად გამოვცადე არასამთავრობო ორგანიზაციებში... ნებისმიერი პროექტის შემდგომ ვაფასებდი, რა შემეძლო გამეკეთებინა უკეთესად და არ მეშინოდა იმის, რომ ჩემი შეფასების გამო სამსახურიდან გამიშვებდნენ. უბრალოდ ეს იქნებოდა იმ ადამიანებისთვის, ვინც სამომავლოდ მსგავსი პროექტის გაკეთებას შეეცდებოდა. და ყველაფერი, ჩემი აზრით, მოდის დაუცველობის გრძნობიდან, რომ არ არსებობს რაიმე სისტემა, რომელიც შენ დაგიცავს“.

გამოიკვეთა ასევე, რომ უწყებებში არსებობს თანამშრომელთა მუშაობის შეფასების ელემენტები, სხვადასხვა სახით. „ჩვენთან კითხვარები ტარდება“. „ჩვენთან ერთ-ერთმა დეპარტამენტის უფროსმა გადაწყვიტა და მისი თანამშრომლები კვირაში ერთხელ ავსებენ, რა სამუშაო შეასრულეს“. „ეს პრობლემა იყო, თვიდან თვემდე ვერ ხედავდი, რომელმა დეპარტამენტმა რა გააკეთა, მაგრამ ეს შეიცვალა და ახლა უკვე ყველა დეპარტამენტს ევალუა რეპორტის წერა, რა გააკეთეს თვის განმავლობაში“. „ყველას ყავს მონიტორინგს სამსახური, იქ დახასიათება მიდის... ინდივიდუალურად ხდება შეფასება“.

თანამშრომელთა მუშაობის შეფასება - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენლის განცხადებით, საჯარო სამსახურში არ არსებობს სამუშაოს შეფასების ერთიანი სტანდარტი. „ყველა უწყება ცდილობს, რომ თავისი სისტემები დანერგოს“. მისი აზრით, სადაც შეფასების სისტემა არსებობს, ის ხელოვნურია და კარგად არ მუშაობს. ახლად შემუშავებული შეფასების სისტემა, რესპონდენტის ინფორმაციით, აქვს იუსტიციის სახლს, მაგრამ ის ჯერ პილოტირების ეტაპზეა. რესპონდენტის თქმით, სრულყოფილად ვერც იუსტიციის სახლში მოხდება შეფასება, რადგან არ არსებობს ამისთვის საჭირო სხვა კომპონენტები, მაგალითად, სახელფასო შკალა, დაწინაურების, წახალისების, თანამშრომელთა გადამზადების სისტემები. „შეფასება არის იმისთვის, რომ თანამშრომელი ან წახალისო ან თუ რამე ნაკლოვანებები აღმოაჩინე, ეცადო მის გამოსწორებას“. თუკი თანამშრომელი ვერ უმკლავდება დაკისრებულ მოვალეობას, ორგანიზაციამ უნდა დაატრენინგოს იგი და მხოლოდ ამის შემდეგ მოახდინოს საბოლოო შეფასების გაკეთება. თანამშრომელთა შეფასება ყოველწლიურად უნდა ხდებოდეს და კარგად შესრულებული სამუშაო უნდა აისახოს მათ ხელფასზე ან კარიერაზე, რაც არ ხდება. შესაბამისად, საჯარო მოხელეები არც მოტივირებულები არიან. პრემიების სისტემა სუბიექტურ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, უწყების ხელმძღვანელები წყვეტენ საკუთარი შეხედულებისამებრ, თუ ვის დაენიშნება პრემია. არ არსებობს ობიექტური კრიტერიუმი, რომელიც გამოიყენება პრემიების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას.

თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება - ინტერვიუს შედეგები მაღალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ის ხელმძღვანელთან

ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა, რომ არ არსებობს სისტემატიზირებული მიდგომა თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარებასთან დაკავშირებით. თანამშრომელთა გადამზადებაზე ზრუნვა ხშირად დაკავშირებულია მოცემული უწყების შესაძლებლობებსა და მიდგომასთან. უწყებათა მცირე ნაწილი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მივლინებას კვალიფიკაციის ასამაღლებლად/სასწავლებლად საზღვარგარეთ, ნაწილს აქვს ტრენინგ-ცენტრი და ადგილზე ახდენს თანამშრომელთა დატრენინგებას, ნაწილში კი თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვა არ ხდება. რამდენიმე რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ თუკი თანამშრომელს აქვს სურვილი, წავიდეს სასწავლებლად საზღვარგარეთ საკუთარი სახსრებით ან დონორის დახმარებით, სამინისტრო ამაში ხელს არ უშლის და უფორმებს უხელფასო შვებულებას, თუმცა უწყების ბიუჯეტიდან ამგვარი აქტივობების დაფინანსება, არც ადგილობრივ და არც საერთაშორისო დონეზე, არ ხდება. ამგვარად, აღნიშნული საკითხისადმი უწყებებს აქვთ განსხვავებული მიდგომები და პრაქტიკა.

აღნიშნა, რომ მნიშვნელოვანია პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც განსაზღვრავს საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ამან, ერთი მხრივ, სტიმული უნდა მისცეს სამინისტროებს, ხოლო მეორე მხრივ, გარკვეული ვალდებულება დააკისროს პერიოდულად თანამშრომელთა გადამზადებასთან დაკავშირებით. შესაბამისი დაფინანსების უზრუნველყოფა უნდა მოახდინოს ფინანსთა სამინისტრომ.

რესპონდენტებმა გამოყვეს შემდეგი მნიშვნელოვანი საკითხები: თანამშრომელთა შერჩევა, გადამზადებული კადრის შენარჩუნება და სპეციალიზებული ტრენინგების ნაკლებობა.

შერჩევა

აღნიშნა, რომ ერთ-ერთ პრობლემას წარმოადგენს კანდიდატთა შერჩევა. არ არის შემუშავებული სისტემა/კრიტერიუმები, რომელთა საშუალებითაც მოხდებოდა კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის კანდიდატის გამოვლენა. ამიტომ, ხდება ხოლმე, რომ კვალიფიკაციის ასამაღლებლად ისეთი კანდიდატი იგზავნება, რომელსაც სხვებთან შედარებით ნაკლებად ჭირდებოდა მოცემული კურსისა თუ ტრენინგის გავლა.

გადამზადებული კადრის შენარჩუნება

პრობლემას წარმოადგენს უკვე გადამზადებული კადრის შენარჩუნება საჯარო სამსახურში. ზოგჯერ უწყებები თავს იკავებენ, დახარჯონ ფინანსები თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, რადგან არ აქვთ გარანტია, რომ გადამზადებული კადრები დარჩებიან უწყებაში. ხელმძღვანელმა პირმა ერთ-ერთი უწყებიდან აღნიშნა, რომ მათ სამინისტროში ამ პრობლემის თავიდან ასაშორებლად მუშაობს მექანიზმი -

კონტრაქტი თანამშრომელთან ითვალისწინებს „საკმაოდ სოლიდურ ფინანსურ ჯარიმებს“, თუკი პირი დატოვებს სამსახურს გადამზადების შემდეგ.

სპეციალიზებული ტრენინგების ნაკლებობა

აღინიშნა, რომ ბაზარზე შეიმჩნევა სპეციალიზირებული ტრენინგების/კურსების ნაკლებობა, რომელთა მიზანიც იქნებოდა საჯარო მოხელეთა გადამზადება რომელიმე ვიწრო მიმართულებით.

თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება - ფოკუს ჯგუფის შედეგები საშუალო და დაბალი რგოლის საჯარო მოსამსახურეებთან და სსიპ-ების თანამშრომლებთან

გამოკითხულებმა ხაზი გაუსვეს თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარების აუცილებლობას, მათ შორის ტრენინგების სახით. აღინიშნა, რომ ტრენინგები ტარდება, თუმცა არა იმ რაოდენობით, რომ თანამშრომელთა საჭიროებები დაკმაყოფილდეს. ხდება ხოლმე, რომ უწყებს ახალი ფუნქცია ემატება, თანამშრომლებს კი არ შეუძლიათ მისი შესრულება, რადგან არ გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა თუ უნარები. ხშირად, როდესაც დგება რომელიმე კონკრეტული მიმართულებით ტრენინგის ჩატარების აუცილებლობის შესახებ საკითხი, მისი განხორციელება არ ხდება.

კიდევ ერთი პრობლემა, რომელიც გამოიკვეთა ტრენინგებთან მიმართებაში ისაა, რომ არ ხდება ტრენინგების დაგეგმვა გააზრებულად. ხშირად ამა თუ იმ ტრენინგს ესწრებიან თანამშრომლები, რომელთა სამუშაო ფუნქციებსა და მოვალეობებს მოცემული თემა სრულიად არ ეხება, ზოგჯერ კი ერთი და იგივე ადამიანი ესწრება სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ ჩატარებულ ერთსა და იმავე ტრენინგს. ზოგადად აღინიშნა, რომ ტრენინგების რაოდენობამ, წინა პერიოდთან შედარებით, იკლო.

თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება - ინტერვიუს შედეგები დონორი და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლებთან

გამოკითხულებმა აღინიშნეს, რომ არ არსებობს თანამშრომელთა განვითარების ხედვა და ერთიანი პოლიტიკა. თუმცა ზოგ უწყებს გამართული ინფრასტრუქტურის მქონე ტრენინგ-ცენტრი აქვს, „ისინი ბოლომდე ვერ ასრულებენ თავიანთ ფუნქციას და ვერ იყენებენ საკუთარ რესურსებს, რადგან მაინც დონორების დახმარებით ხდება შემდგომ თანამშრომელთა გადამზადება“, ამის მიზეზად კი ფინანსების უქონლობა სახელდება. რადგან ორგანიზაციებისათვის თანამშრომელთა დატრენინგება კანონმდებლობით სავალდებულო არ არის, ბიუჯეტშიც არ ისახება ამისთვის საჭირო თანხები. შედეგად, ტრენინგ-ცენტრები არსებობს, თანამშრომლების დასატრენინგებლად საკმარისი თანხები კი უწყებებს არ გააჩნიათ.

რესპონდენტის თქმით, თანამშრომელთა გადამზადებასთან დაკავშირებული აქტივობები ხშირად ტარდება დონორი ორგანიზაციების დახმარებით. ხაზი გაესვა,

რომ ამგვარი ტრენინგები ზოგჯერ ნაკლებად სასარგებლოა, ზოგჯერ კი მეტად, თუმცა მთლიანობაში ის ზრდის საჯარო მოხელის კვალიფიკაციას.

შეჯამება

ამრიგად, კვლევის შედეგად საქართველოს საჯარო სამსახურში გამოვლენილი პრობლემები შეიძლება სამ ძირითად ჯგუფში გავაერთიანოთ.

ჯგუფი პირველი

ერთიანი პოლიტიკური ხედვის ნაკლებობა/არარსებობა საჯარო სექტორში

პოლიტიკური ხედვის ნაკლებობა, პირველ რიგში, ჩატარებული და მიმდინარე რეფორმების ფრაგმენტული ხასიათით გამოხატება. იკვეთება **საჯარო სამსახურის პოლიტიკური ხასიათი**, როგორც უმთავრესი პრობლემური ფაქტორი და პოლიტიკური გარემოს გავლენა საჯარო სამსახურზე, რაც ხელს უწყობს **კადრების მაღალ გადინებას**, რიგით მოხელეებში **აძლიერებს დაუცველობისა და არასტაბილურობის შეგრძნებას** და **აზარალებს ინსტიტუციურ მეხსიერებას**. საჯარო სექტორის არასტაბილურობაზე მეტყველებს ისიც, რომ არსებული კანონმდებლობა ბოლომდე არ არეგულირებს სამსახურიდან გათავისუფლების პირობებს. საჯარო სამსახურის არასტაბილურობის ერთი-ერთი მიზეზი თანამშრომელთა **დაბალი მოტივაცია**ც არის, რასაც, ძირითადად, განსაზღვრავს პრემიების გაცემის არათანაბარი და არაობიექტური საფუძვლები, შვებულებისა და დეკრეტული შვებულების პირობები, რუტინული სამუშაო, სამუშაო საათების არასწორი განაწილება და მუდმივი ზეგანაკვეთური მუშაობა, სამუშაოს სირთულე, მაღალი პასუხისმგებლობა და შეუსაბამო ანაზღაურება. ძლიერ დემოტივატორად მიიჩნევა ისიც, რომ როგორც წესი, დაფასება და შექება იშვიათი მოვლენაა საჯარო სექტორში, ისევე, როგორც დაწინაურებისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების, ახალი ცოდნისა თუ უნარების შეძენის შანსების არსებობა. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ასევე ხელმძღვანელის დამოკიდებულებას და სამუშაო ატმოსფეროს.

გამოიკვეთა, რომ ეთიკის კოდექსი, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი, არ არის დამკვიდრებული ქართულ საჯარო სამსახურში. კონკრეტულ უწყებებში არსებობს პროფესიული ეთიკის ნორმები, ზოგან კი მას „შინაგანაწესი“, „გარკვეული დებულება“ და „ეთიკის რამდენიმე ზოგადი ნორმა“ ცვლის. კანონი „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ არცთუ კარგად არეგულირებს რიგ საკითხებს. მნიშვნელოვანი პრობლემაა **ეთიკის კოდექსების არაეფექტურობა** და დარღვევის შემთხვევაში შესაბამისი სანქციების არარსებობა. ამას ხშირად კორუფციული გარიგებები და ნეპოტიზტური ურთიერთობების გაღრმავება მოჰყვება შედეგად.

ჯგუფი მეორე

ორგანიზაციული მენეჯმენტი

ყურადღება გამახვილდა შემდეგ თემებზე: **კომპეტენციებისა და ფუნქციების გაუმიჯნაობა**, როგორც თითოეული უწყების შიგნით, ასევე თავად უწყებებს შორის, რაც, უმეტესწილად, გამოწვეულია შიდა ორგანიზაციული პროცედურების არარსებობით. ეს პრობლემა მჭიდროდ უკავშირდება **არასწორი კომუნიკაციის საკითხს** (როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური)⁸, რაც მნიშვნელოვანია ეფექტური ურთიერთთანამშრომლობისათვის. ფუნქციების სწორ განაწილებას ხელს უშლის კვალიფიკაციის ჩარჩოში, ანუ თანამდებობის მიხედვით პროფესიული და უნარების მოთხოვნების ჩარჩოში, არსებული ხარვეზები. ის დღეს ძალზე არასისტემური სახით არსებობს და განსხვავებულია უწყებების მიხედვით. კომპეტენციების გამიჯვნას ასევე სერიოზულად აფერხებს **ბრძანებათა გაუმართავი ჯაჭვი**, როდესაც ერთი თანამშრომელი რამდენიმე ხელმძღვანელისგან იღებს ხშირად ურთიერთგამომრიცხავ დავალებებს. კომპეტენციების გამიჯვნის სირთულე განსაკუთრებით დიდია საჯარო სექტორს დაქვემდებარებულ უწყებებში, როგორცაა საჯარო სამართლის იურიდიული პირები.

მენეჯმენტის ერთ-ერთ პრობლემურ საკითხს წარმოადგენს **სტრატეგიული დაგეგმვა**, სტრატეგიების შემუშავება საჯარო უწყებაში, დასახული მისიის მიხედვით მიზნებისა და პრიორიტეტების ჩამოყალიბება და განხორციელებული სტრატეგიის მონიტორინგი და შეფასება, რაც, შეიძლება ითქვას, სულ რამდენიმე უწყებაში ხორციელდება. სხვა უწყებებში მუშაობენ ძველი სტრატეგიებით ან საერთოდ, სტრატეგიის გარეშე, ყოველდღიური პრობლემებიდან გამომდინარე. პრობლემას წარმოადგენს ასევე სტრატეგიის და პოლიტიკის ძირითადი დოკუმენტების შემუშავებაში **თანამშრომელთა ჩართულობის ნაკლებობა**, ან თუნდაც ინფორმაციის თანამშრომლებამდე მიტანა. მიზეზად სახელდება როგორც თანამშრომელთა დაბალი ინტერესი, ასევე მაღალი რგოლის მენეჯმენტის უნდობლობა რიგითი მოხელეების მიმართ.

სირთულეს წარმოადგენს ეფექტური **ორგანიზაციული სტრუქტურის** ჩამოყალიბებაც საჯარო ორგანიზაციაში, განსაკუთრებით დიდი სამინისტროების შემთხვევაში, რომლებსაც ათეულობით სსიპ ჰყავთ დაქვემდებარებაში, ეს კი მაღალი დონის კოორდინაციას მოითხოვს. კვლევის შედეგად დასახელდა შემდეგი მექანიზმები, რომლებიც, რიგითი მოხელეთა აზრით, ეფექტური სტრუქტურის

⁸ ეფექტური კომუნიკაციის აღქმა რამდენიმე შემთხვევაში განსხვავებული იყო მაღალი რგოლისა და დაბალი რგოლის მოხელეებისათვის. მაგალითად, ერთ-ერთ უწყებაში „არასწორი“ კომუნიკაციის, მეტიც, რიგით თანამშრომელთა მიმართ არასათანადო დამოკიდებულებისა და „ცუდი“ ხელმძღვანელობის მაგალითად ქვედა რგოლის თანამშრომლებმა დაასახელეს ხელმძღვანელობის მათთან ელექტრონული მეილებით ურთიერთობის ფორმა, რამაც ხშირ შემთხვევაში ჩანაცვლა პირადი საუბრები. თუმცა, ხაზი უნდა გაესვას, რომ ელექტრონული კომუნიკაცია თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი მახასიათებელია და მათი ეფექტიანობის ასამაღლებლად გამოიყენება.

განვითარებას შეუწყობს ხელს: დეპარტამენტთა შორისი სამუშაო ჯგუფების შექმნა კონკრეტული საქმიდან ან პროექტიდან გამომდინარე, როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური სამუშაო ჯგუფების სახით; ფუნქციებისა და დავალებების გადანაწილება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის მიხედვით; ხელმძღვანელის პიროვნული ფაქტორის გამორიცხვა.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებით შემდეგი პრობლემური საკითხები გამოიკვეთა: გადაწყვეტილების მიღების დელეგირების ეფექტური ქსელის არარსებობა; თანამშრომელთა მონაწილეობის ნაკლებობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; გადაწყვეტილების მიმღებთა კომპეტენცია და პროფესიული თუ პრაქტიკული გამოცდილება და ინფორმირებულობა როგორც მაღალ, ასევე საშუალო და დაბალ რგოლებში; პასუხისმგებლობის აღება მიღებულ გადაწყვეტილებაზე, რასაც ხშირად არასწორად მიღებულ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული შესაბამისი სანქციების შიში უშლის ხელს; ზემოდან ქვემოთ გადაწყვეტილების მიღების დამკვიდრებული პრაქტიკა და ზოგადად, მაღალი მენეჯმენტის და ასევე, პოლიტიკური ხელმძღვანელობის მხრიდან ზეწოლა რიგით მოხელეებზე. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ყველა ხელმძღვანელი არ უჭერს მხარს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზებული მოდელის დამკვიდრებას.

ჯგუფი მესამე

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან დაკავშირებული საკითხები

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა, რომ არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი, გამართული სისტემა⁹. რიგითი თანამშრომლებისათვის განსაკუთრებულად მწვავე საკითხს წარმოადგენს **დაქირავების პროცედურა**, რაც უკავშირდება ღია კონკურსის წესის შემთხვევაში არათანაბარ პირობებს გარე აპლიკანტებს და შიდა ორგანიზაციულ რესურსს შორის; მოვალეობის შემსრულებელთა უპირატესობას სხვა მაძიებელთა წინაშე; ხელმძღვანელთა ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებას და კონკურსის ფორმალურ ხასიათს.

ზოგადად, **ნეპოტიზმი** პრობლემას წარმოადგენს როგორც დაქირავების, ასევე დაწინაურების დროს, რაც არღვევს **სამართლიანობის პრინციპს**. პრობლემა ასევე საკონკურსო კომისიის დაკომპლექტება, ისევე, როგორც კონკურსის გამჭვირვალედ, ხარისხიანად და სამართლიანად ჩატარების საკითხი, რასაც ხელს უშლის რიგი ფაქტორები: დაქირავების პროცესის ერთიანი სტანდარტის არარსებობა და განსხვავებული პროცედურები, საკვალიფიკაციო მოთხოვნების არარსებობა თანამდებობების მიხედვით; კონკურსის ჩატარების სტანდარტული პირობების

⁹საჯარო სამსახურის ბიუროს დაწყებული აქვს მუშაობა ადამიანური რესურსების ერთიანი სისტემის შემუშავებაზე საჯარო სექტორისათვის, რომელიც ასევე კვალიფიკაციის ერთიანი ჩარჩოს შექმნას ითვალისწინებს, თუმცა, ეს სისტემა ჯერჯერობით სამინისტროებში და სხვა საჯარო ორგანიზაციებში დანერგილი არ არის. მხოლოდ ცალკეულ სამინისტროებს აქვთ ჩამოყალიბებული საკადრო პოლიტიკა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები თანამდებობების მიხედვით.

არარსებობა და ინტერვიუს კითხვების თუ წერილობითი ტესტების შინაარსის შეუსაბამობა კონკრეტული ვაკანსიის მოთხოვნებთან. პრობლემას წარმოადგენს ასევე **განაცხადების შერჩევა**, რადგან თითო ვაკანსიაზე დიდი რაოდენობით განაცხადის შემოსვლის შემთხვევაში არ ხდება ყველა აპლიკაციის სათანადო შეფასება და, შედეგად, ე.წ. „მოკლე სიაში“ საუკეთესო კანდიდატები შეიძლება ვერ მოხვდნენ.

კვლევის პროცესში ხაზი გაესვა **საჭირო კვალიფიკაციის კადრების** მოძიების სირთულესაც. აღინიშნა დაქირავების პროცედურების მოუქნელობა, განსაკუთრებით **შტატგარეშე მოსამსახურეების აყვანის** დროს, როდესაც მცირე ხნით სპეციალისტის დაქირავების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დროში იწელება.

იდენტური პრობლემები გამოიკვეთა **დაწინაურების პროცედურების** ანალიზის შედეგად: შიდა შერჩევის უპირატესობა გარე შერჩევასთან შედარებით; ჩატარებული კონკურსების არა სამართლიანობა და გაუმჭირვალეობა, ნეპოტიზმი, ისევე, როგორც დაწინაურების ერთიანი სისტემისა და წესების არარსებობა მთელს საჯარო სექტორში და არსებულ ვაკანსიაზე ღია კონკურსის გამოცხადების ვალდებულება. როგორც დაქირავების, ასევე დაწინაურების დროს პრობლემურად გამოიკვეთა **თანამშრომელთა პროფესიონალიზმისა და კვალიფიკაციის** საკითხები, რაც გულისხმობს შესაბამისი ცოდნისა და უნარების ნაკლებობას, ზოგადი, უმაღლესი და პროფესიული განათლების პრობლემას, თანამშრომელთა განათლების შეუსაბამობას თანამდებობრივ ფუნქციებთან, სიახლეების დანერგვის მიმართ რეზისტენტულობას და მათი ათვისების უუნარობას. გამოიკვეთა ის სფეროები, რომლებშიც ყველაზე მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელეთა სწავლებისა და პროფესიული განვითარების წარმართვა.

რამდენიმე პრობლემა გამოიკვეთა **თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარებასთან დაკავშირებით**: სისტემატიზირებული და ინტეგრირებული მიდგომის და ერთიანი პოლიტიკის არარსებობა, პრობლემები თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ მივლინებებთან თუ საზღვარგარეთ სწავლასთან დაკავშირებით, ტრენინგების დაუგეგმავი და უსისტემო ხასიათი, კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის კანდიდატთა არასწორი შერჩევა შერჩევის კრიტერიუმების არარსებობის გამო.

განსაკუთრებით პრობლემატურია **გადამზადებული კადრის შენარჩუნება** საჯარო სამსახურში, რაც საჯარო სამსახურის სტაბილურობის საკითხსაც მჭიდროდ უკავშირდება. პრობლემას წარმოადგენს ასევე ტრენინგ-პროვაიდერების ბაზარზე **სპეციალიზებული ტრენინგების/კურსების ნაკლებობა**, რომელთა მიზანიც იქნებოდა საჯარო მოხელეთა გადამზადება რომელიმე ვიწრო მიმართულებით.

თანამშრომელთა მუშაობის შეფასების სისტემების და კრიტერიუმების არარსებობა საჯარო უწყებათა უმრავლესობაში მნიშვნელოვნად აფერხებს საჯარო სექტორის ეფექტურობას; შეფასებას ხელმძღვანელის მხრიდან ხშირად სუბიექტური ხასიათი აქვს; არ გამოიყენება ერთიანი შეფასების შკალა დაწინაურების, დამატებითი პრემირების თუ ბონუსების გამოყოფის, ისევე, როგორც სახელფასო შკალის

განსაზღვრის, სამსახურში მიღების, დაწინაურების, წახალისების, სამსახურიდან დათხოვნისა და სხვა სანქციების დაწესების დროს. აღნიშნულის გამო შეფასებას ხშირად ნეგატიური და სადამსჯელო ფუნქცია ენიჭება.

დასკვნა

ამრიგად, წინამდებარე კვლევაში წარმოდგენილია საქართველოს აღმასრულებელ უწყებებში არსებული პრობლემების აღწერა ამ ორგანიზაციებში უშუალოდ დასაქმებული სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლებისა და არასამთავრობო და დონორი ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ. ინტენსიური ორგანიზაციული და სტრუქტურული რეფორმების ფონზე, რომლებიც დღეს ქართულ საჯარო სექტორში მიმდინარეობს, წარმოქმნილი პრობლემებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მათი შემდგომი ანალიზისა და გადაჭრისათვის. შესაბამისად, ნაშრომი არის ერთგვარი მცდელობა, შექმნას საფუძველი საქართველოს საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული განვითარების სიღრმისეული შესწავლისათვის.