



ადამიანური რესურსების მართვა დიდ ორგანიზაციებში (ქეისი)
შესაძლებლობები და გამოწვევები

რუსუდან მახარაძე

ბელა ნადარაია

**ბიზნესის ადმინისტრირება და თანამედროვე ტექნოლოგიები / ბიზნესისა და
ტექნოლოგიების ფაკულტეტი**

**სამეცნიერო ხელმძღვანელი: მაკა პეტრიაშვილი, ბიზნესისა და ტექნოლოგიების
უნივერსიტეტის პროფესორ-ასისტენტი**

ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი

თბილისი, 2019

განაცხადი

როგორც ავტორები, ვაცხადებთ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩვენს ორიგინალურ ნამუშევარს, ხოლო სხვა ავტორების მიერ შექმნილი მასალები არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

რუსუდან მახარაძე

ბელა ნადარაია

აბსტრაქტი

სამაგისტრო ნაშრომი - „ადამიანური რესურსების მართვა დიდ ორგანიზაციებში (ქეისი) გამოწვევები და შესაძლებლობები“ შედგება სამი ძირითადი თავისგან, მათ შორის კვლევის მიმოხილვა და შედეგების ანალიზი, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისგან.

შესავალს სტანდარტული სახე აქვს და მასში თანმიმდევრულადაა გადმოცემული ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სამაგისტრო თემის აქტუალობა, კვლევის მნიშვნელობა, კვლევის მიზანი და საკვლევი საკითხები.

პირველი თავი მოიცავს ლიტერატურის მიმოხილვას და აღწერილია ის ეტაპები და ტრანსფორმაციის პროცესები, რომლებიც ადამიანური რესურსების მართვამ გაიარა. აგრეთვე თუ როგორ შეუწყო ხელი მის განვითარებას პოსტინდუსტრიულმა გარემომ და განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკის ზრდამ. ნაშრომი აგრეთვე მიმოხილავს დროთა განმავლობაში რა მიზნები და ფუნქციები დაეკისრა ადამიანური რესურსების მართვას და რა მოდელებზე დაყრდნობით მოახერხა თანამედროვე ეკონომიკაში ადგილი დაემკვიდრებინა, როგორც ერთ-ერთ მონინავე სფეროს.

მეორე თავში განვიხილეთ ისეთი საკითხი როგორიცაა: ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში საქართველოს და ესტონეთის მაგალითზე. განვიხილეთ ქვეყნებს შორის მსგავსებები და განსხვავებები. საქართველოს მაგალითზე განვიხილეთ იუსტიციის სამინისტროს სსიპ - საჯარო რეესტრს ეროვნულ სააგენტო, რომლის მაგალითზეც კვლევა შეეხება „სამუშაო შეფასების სისტემის მართვას“.

მესამე თავი გახლავთ სამაგისტრო ნაშრომის ძირითადი ნაწილი და ის ეხება ჩვენ მიერ ნახსენებ კვლევას „სამუშაო შეფასების სისტემის მართვას“ სსიპ საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში. ჩატარდა ორი სახის კვლევა, როგორც რაოდენობრივი - ელექტრონული კითხვარის სახით, ასევე თვისობრივი ინტერვიუს სახით. კვლევის სპეციფიკიდან გამომდინარე პირველ რიგში ჩატარდა ინტერვიუ ადამიანური რესურსების

მართვის სამსახურის უფროსთან, რომლის შემდეგაც უფრო გამოიკვეთა რაოდენობრივი კვლევის ჩატარების აუცილებლობა.

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა დაგვედგინა, თუ რა ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაციაში სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა, რა მოლოდინები გააჩნიათ თანამშრომლებს მასთან დაკავშირებით და რა გამოცდილებაზე დაყრდნობით ახორციელებენ მის დანერგვას. ასევე რა პრობლემების და გამოწვევების წინაშე დგას ორგანიზაცია ახალი სისტემის დანერგვის პროცესში.

საბოლოო ჯამში კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა უმრავლესობა სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის მომხრეა და სურვილი აქვთ მეტი ინფორმაციის მისაღებად ჩაერთონ სხვადასხვა აქტივობებში. თუმცა ისიც აღსანიშნავია, რომ შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში თანამშრომლები ყველაზე დიდ საფრთხეს ხედავენ იმაში, რომ შესაძლებელია მენეჯერმა ისინი შეათასონ სუბიექტურად პიროვნული მახასიათებლებით და არა შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. ხოლო ყველაზე მთავარი პრობლემა მდგომარეობს მენეჯერებში, რომლებსაც გარკვეულწილად აქვთ გამოუცდელობის შიში და დროის სიმცირე.

Abstract

The Master's thesis - "Management of Human Resources in large organizations (case) - challenges and opportunities" consists of three main chapters, including research review and results of analysis, references and annexes.

The introduction has a standardized form and it consistently reflects the issues such as urgency of the master's thesis, the importance of research, the purpose of the research and the issues to be studied.

The first chapter includes the review of literature and describes the stages and transformation of human resources management. How the development of the post-industrial environment and the growth of economics of developed countries contributed to its development. Over time, what goals and functions were imposed on it and depending to what kind of models it managed to be established in the modern economy as one of the leading fields.

In the second chapter we discussed the following issues: Human Resource Management in public organizations in the case of Georgia and Estonia. We discussed the similarities and differences between the countries. In the case of Georgia, we discussed LEPL - Public Registry of the National Agency of the Ministry of Justice, where the research concerns the "Management of the Job Evaluation System".

The third chapter is the main part of the Master's thesis and it deals with the mentioned research "Management of the Job Evaluation System" at LEPL National Agency of Public Registry. Two types of research were conducted as quantitative - electronic questionnaires and qualitative interviews. Based on the specifics of the research, interview was held with the Head of Human

Resources Management Department, after which the need for quantitative research was more clearly shaped.

The main objective of the research was to determine at what stage its implementation is, what are the expectations of employees with this regard and depending to what kind of experience it is implementing. What are the problems and challenges faced by the organization in the process of implementation.

In the end, the results of the research have shown that most of the employees favor the introduction of the job evaluation system and are willing to be included in various activities to get more information. However, it is noteworthy that in the process of implementing the evaluation system, employees find the greatest threat in the manager's ability to subjectively evaluate the personality characteristics and not the work done. And the most important problem lies in the managers who have some fear of inexperience and lack of time.

სარჩევი

შესავალი	1
I თავი: ლიტერატურის მიმოხილვა.....	3
1.1 ტერმინი - ადამიანური რესურსების მართვა.....	3
1.2 ადამიანური რესურსების მართვის მიზნები და ფუნქციები.....	7
1.3 ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები.....	12
II თავი: ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში: საქართველო და ესტონეთი	16
2.1 ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში: საქართველო.....	16
2.2 ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში: ესტონეთი	21
2.2.1 ადამიანური რესურსების მართვა: ესტონეთი და საქართველო.....	23
2.3 სსიპ- საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო.....	28
2.3.1 შეფასების სისტემის დანერგვა სსიპ -საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში	29
III თავი: კვლევის ანგარიში	32
3.1 კვლევის მეთოდოლოგია.....	32
3.2 კვლევის შედეგები.....	33
3.3 შედეგების ინტერპრეტაცია.....	44
3.4 დასკვნა და რეკომენდაციები.....	46
გამოყენებული ლიტერატურა	49
დანართი.....	52

შესავალი

არჩეული სამაგისტრო თემის აქტუალობა - ადამიანური რესურსების მართვა სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციის წარმატებისკენ სწრაფვის პროცესში. კონკურენტუნარიან გარემოში ორგანიზაციის განვითარება დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების ეფექტურ მუშაობაზე. ამიტომაც დიდი ყურადღება ეთმობა ადამიანური რესურსების მართვას მსოფლიოში, მათ შორის საქართველოშიც. აღსანიშნავია საქართველოში ეს სფერო ჯერ კიდევ ახალია და ნელ-ნელა ვითარდება.

ადამიანური რესურსების მართვა სხვადასხვა ორგანიზაციებში სხვადასხვანაირად მიმდინარეობს. განსხვავდება, როგორც საჯარო და კერძო ორგანიზაციები, ასევე დიდი და პატარა კომპანიები. საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვა ბევრ გამოწვევებთან ასოცირდება და სხვადასხვა მიდგომების გამოყენება არის საჭირო. ასევე განახლებული კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ დიდ გავლენას ახდენს მათ ფუნქციასა და მიზნებზე, თუმცა ბოლო პერიოდში სასარგებლო ცვლილებები შეინიშნება. კერძოდ ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია სამუშაოს შეფასების სისტემა, სავალდებულო გახდა საჯარო მოხელეებისთვის 2018 წლის 1 იანვრიდან.

სამუშაოს შეფასების სისტემა ხარვეზებით ამოქმედდა სამინისტროებში, რასაც არა ერთი არასამთავრობო ორგანიზაცია გამოეხმაურა და იგი კრიტიკის ობიექტიც გახდა. პრობლემები, რომლებიც შეიქმნა დანერგვის პროცესში უნდა იყოს შესწავლილი და გამოკვლეული, რაც საჯარო ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია. არასწორ სამუშაო შეფასების სისტემას შეუძლია ზიანი მიაყენოს, როგორც ორგანიზაციას, ასევე მასში დასაქმებულ ადამიანებს.

კვლევის მნიშვნელობა - როგორც აღვნიშნეთ სამუშაოს შეფასების სისტემა ხარვეზებით დაინერგა ორგანიზაციებში, ამიტომაც საჭიროა და მნიშვნელოვანია გამოვიკვლიოთ რა პროცესები მიმდინარეობს დანერგვის პროცესში და რა პრობლემები იჩენს თავს შედეგის

დადგომამდე. ასევე მნიშვნელოვანია, სანამ შედეგს გავაკრიტიკებთ ნათლად დავინახოთ ორგანიზაციის შიგნით არსებული მდგომარეობა, რაც თავისთავად გავლენას ახდენს პროცესის სწორად და ხარისხიანად წარმართვაზე.

კვლევის შედეგები ორგანიზაციებს დაეხმარებათ თავიდან აიცილონ საფრთხეები და პრევენციული ღონისძიებები გაატარონ პრობლემების აღმოსაფხვრელად, რომელებიც თან სდევს შეფასების სისტემის დანერგვას.

კვლევის მიზანი - წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია კონკრეტული ორგანიზაციის, კერძოდ, იუსტიციის სამინისტროს სსიპ-საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მაგალითზე გამოიკვლიოს საჯარო ორგანიზაციებში სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესები, თანამშრომელთა მოლოდინები, საფრთხეები, პრობლემები.

საკვლევი საკითხები:

- რატომ არის აუცილებელი სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა ორგანიზაციაში?
- რა პროცესებისგან შედგება ის?
- რა პრობლემები/საფრთხეები იჩენს თავს სამუშაო შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?
- რა უნდა გაითვალისწინონ ორგანიზაციებმა დანერგვის პროცესში?
- რა მოლოდინები აქვთ თანამშრომლებს?
- რა შედეგს მოუტანს ორგანიზაციას მისი სრულყოფილად დანერგვა?

ამ საკვლევი საკითხებიდან გამომდინარე სამაგისტრო ნაშრომის შემდეგ თავებში ვისაუბრებთ ტერმინი - ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებაზე, მის ფუნქცია-მოვალეობებზე ორგანიზაციაში და მოდელებზე, რომლის მიხედვითაც შეიქმნა ადამიანური რესურსების მართვის პირველი განმარტებები. ნაშრომში ასევე შევეხებით ესტონეთის საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსები მართვის ფუნქციებს და პარალელს

გაფაგლებთ საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებთან. განვიხილავთ სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს, რომლის მაგალითზეც მესამე თავში წარმოდგენილ იქნება შესაბამისი კვლევა.

I თავი: ლიტერატურის მიმოხილვა

ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ არა ერთ ლიტერატურას შევხვდებით სხვადასხვა სახელწოდებით და ავტორით. ამ თავის პირველ ნაწილს წარმოადგენს თემა „ადამიანური რესურსების მართვის“, როგორც ტერმინის წარმოშობა, მისი მნიშვნელობა და განვითარება. ასევე შევხვებით თეორიებს, რომლებიც მის ირგვლივ წარმოიშვა წლების განმავლობაში. ტერმინთა განმარტების შემდეგ, განვიხილავთ ადამიანური რესურსების მართვის მიზნებსა და ძირითად ფუნქციებს, რომლებიც გვხვდება დიდ ორგანიზაციებში. ბოლო ნაწილში კი შევხვებით ადამიანური რესურსების მართვის იმ ძირითად მოდელებს, რომლის მიხედვითაც ხდება ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ფუნქციონირება და იმ მოდელებს, რომლებმაც დროს გაუძლეს და მოაღწიეს ჩვენამდე.

1.1 ტერმინი - ადამიანური რესურსების მართვა

ტერმინს, „ადამიანური რესურსების მართვა“, რომელიც დღეს საკმაოდ ხშირად ისმის ყოველდღიურ ცხოვრებაში არც თუ ისე დიდი ისტორია აქვს. მისი ფართოდ გამოყენება ბიზნესს სფეროში რამოდენიმე ათწლეულის წინ დაიწყო, ხოლო მანამდე მას მოიხსენიებდნენ, როგორც „დასაქმების“ და „შრომის“ მენეჯერებს, „პერსონალის ადმინისტრატორებს“ და ბოლოს „პერსონალის მენეჯერებს“.

ტერმინი - „დასაქმების“ და „შრომის“ მენეჯერები ფართოდ გამოჩნდა 1920-იან წლებში, რომელთა ძირითად მოვალეობებსაც წარმოადგენდა თანამშრომლის აყვანა, შეფასება, სწავლება და ანაზღაურება. ამ ტერმინის და პროფესიის წარმოშობა და დროთა განმავლობაში მისი ცვლილება გამოწვეულ იყო ეკონომიკის განვითარების, ბიზნეს

საქმიანობის ცვლილების, ორგანიზაციაში სოციალური საკითხების წინ წამოწევის და სხვა პირობების გამო. კერძოდ, ერთ-ერთი ყველასთვის ცნობილი მაგალითებია მე-19 საუკუნის 40-80-იან წლებში მიმდინარე ცვლილებები სამრეწველო კეთილდღეობისთვის (Ahommad 2017, 412) (BPP Learning media 2013, 4-9).

კერძოდ:

- 1833 წელს ქარხნების ნაწილმა შეადგინეს აქტი, რომლის მიხედვითაც ქარხნებში უნდა ყოფილიყო მამრობითი სქესის ინსპექტორები, რომლებიც შეამოწმებდნენ მუშაობის პროცესს;
- 1868 წელს გაიმართა პირველი პროფესიული კავშირის კონფერენცია;
- 1878 წელს დამტკიცდა კანონი ქალებისა და ბავშვების სამუშაო საათების რეგულირების შესახებ და შედეგად დაწესდა კვირაში 60 საათიანი სამუშაო გრაფიკი (Ahommad 2017, 413).

1920 წლებში სამრეწველო და სხვა დიდ ქარხნებში გამოჩნდა სამუშაო ადგილები სახელწოდებით „შრომის მენეჯერი“ და „დასაქმების მენეჯერი“. მათ ძირითად მოვალეობებში შედიოდა მუშათა რეგისტრაცია, რეკრუტირება, განთავისუფლება, ანაზღაურებისა და საბონუსე სისტემის კონტროლი. 1930-იან წლებში კი, ეკონომიკის განვითარების პროცესში დიდმა და ახალმა კორპორაციებმა დაინახეს, რომ დასაქმებულთა კეთილდღეობის ამაღლება მათი შენარჩუნებისა და მოტივირების ერთ-ერთი გზა იყო წარმატების მისაღწევად (Ahommad 2017, 413) (BPP Learning media 2013, 4-9).

1941-1945 წლებში მეორე მსოფლიო ომმა დიდი ზეგავლენა მოახდინა ტერმინი „პერსონალის ადმინისტრატორ“-ის ჩამოყალიბებაში. 1945 წლისთვის „დასაქმების მენეჯერი“ და „შრომის მენეჯერი“ გაერთიანდა ერთი სახელწოდების ქვეშ და მას „პერსონალის ადმინისტრირება“ ეწოდა. ომის გამოცდილებამ აჩვენა, რომ დასაქმების პოლიტიკა დიდ გავლენას ახდენდა შრომის ეფექტურობასა და პროდუქტიულობაზე. ომის პერიოდში პერსონალის ფუნქცია უმეტესად მოითხოვდა ფართომასშტაბიან სახელმწიფო

წესების დაცვას, შესაბამისად ეს ახალი პროფესია წინა ორთან შედარებით უფრო ბიუროკრატიულ საქმიანობას წარმოადგენა (Ahommad 2017, 414) (Kumar, Sharma 2000, 1-2).

„პერსონალის ადმინისტრირება“ განისაზღვრებოდა, როგორც ადმინისტრაციული სპეციალიზაცია, რომელიც ორიენტირებული თანამშრომლების დაქირავებასა და განვითარებაზე. მკაცრი სამუშაო კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავებაზე, მუშათა კავშირის იდეის და ხელფასების დონის ჩამოყალიბებაზე, რათა უფრო მეტი ღირებულებების მატარებელი გამხდარიყო კომპანია (Ahommad 2017, 414).

1960-1970-იან წლებში ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური პროცესების ფონზე დასაქმებულების რიცხვი მნიშვნელოვნად გაიზარდა, რამაც გამოიწვია პერსონალის მართვის ფუნქციების ცვლილება. ის მოიცავდა სამ პროფესიულ დისციპლინას:

1. შრომის კეთილდღეობას;
2. სამეწარმეო (ინდუსტრიულ) ურთიერთობას;
3. პერსონალის ადმინისტრირებას.

ამ სამ დისციპლინას სათავეში ედგა პირი, რომელსაც შესაბამისად უწოდებდნენ:

1. სოციალური დაცვის სპეციალისტს;
2. შრომის ოფიცერს;
3. პერსონალის ოფიცერს.

1980 - იან წლებში კი შრომის ოფიცერი გაერთიანდა პერსონალის ადმინისტრირებასთან და წარმოშვა ტერმინი „პერსონალის მართვა“ და „პერსონალის მენეჯერი“. ცვლილება მხოლოდ ტერმინით არ შემოიფარგლა და საწარმოო ურთიერთობების გარდა მას დაემატა სხვა ფუნქციებიც: ფსიქოლოგიური ტესტირება, სამედიცინო გამოკვლევები და ინტერვიუები; უსაფრთხოება, ხელფასები და ხელფასების მართვა, კვლევა და განვითარება. ამას მოჰყვა პერსონალის მართვის, საწარმოო ურთიერთობის და სოციალური უსაფრთხოების ფუნქციების ერთ დეპარტამენტში გაერთიანება, რამაც

ფუნქციების რიცხვი კიდევ უფრო გაზარდა და შეჰმატა ისეთი საკითხები როგორიცაა: დასაქმებულის პირველადი სწავლება, ტრენინგები, ორგანიზაციული დაგეგმარება, მმართველობის განვითარება, კომუნიკაციის პროგრამების შემუშავება და სხვა (Mahapatro 2010, 12) (Arthur 2015, 3-5).

1990-იან წლებში გამოჩნდა ტერმინი „ადამიანური რესურსების მართვა“, რომელიც ითვალისწინებდა ყველა იმ ასპექტს, რაც გააჩნდა პერსონალის მართვას, მაგრამ მათ შორის განსხვავება ის გახლდათ, რომ მან შეიძინა სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულება. ამ პერიოდში მსოფლიო ეკონომიკა სწრაფად იცვლებოდა, გლობალიზაციამ და ლიბერალიზაციამ ხელი შეუწყო ბაზრების ზრდას, რამაც დიდი ორგანიზაციების მენეჯმენტი მიიყვანა იმ აზრამდე, რომ კონკურენტუნარიანობის და ეფექტურობის შესანარჩუნებლად მათ სჭირდებოდა ისეთი რამ, რაც განასხვავებდათ სხვა კომპანიებისგან. სწორედ ამ პერიოდში მოუწიათ ორგანიზაციებს გადაეხედათ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მნიშვნელობისთვის (Mahapatro 2010, 14).

ამ გლობალური ცვლილებების შემდეგ მეცნიერები და მკვლევარები ცდილობდნენ გაერკვიათ თუ რას წარმოადგენდა ადამიანური რესურსების მართვის არსი და მნიშვნელობა. ცდილობდნენ ზუსტად განემარტათ ის ძირითადი მიზნები და ფუნქციები, რომელსაც მოიცავდა ადამიანური რესურსების მართვა. ცნობილი მკვლევარი და მეცნიერი ჯონ სტორი (John Storey) შემდეგნაირად განსაზღვრავდა ადამიანური რესურსების მართვას - „საერთო ზოგადი და პოპულარული თვალსაზრისით, ადამიანური რესურსების მართვა უბრალოდ გულისხმობს ადამიანების მართვის ნებისმიერ სისტემას“ (Storey 2007, 3-4), ხოლო პიტერ ბოქსალი, ჯონ პურცელი, პატრიკ ვაითი მათ ნაშრომში ადამიანური რესურსების მართვას განმარტავენ შემდგომნაირად - „ყველა ის ღონისძიება/ აქტივობა, რომელიც უკავშირდება კომპანიაში თანამშრომლების ურთიერთობის მართვას“ (Boxall, Purcell, and Wright 2007, 2). ტომას ჯონ უიტსონი კი წერდა - „ადამიანური რესურსების მართვა არის ხელმძღვანელის მიერ იმ ცოდნის, ძალისხმევის, შესაძლებლობისა და ერთგული ქცევის მართვა, რომლითაც დასაქმებულებს შესაბამისი წვლილი შეაქვთ

საკმაოდ მძლავრად კორდინირებულ ორგანიზაციის საქმიანობაში, რათა სამსახურეობრივი ამოცანები ორგანიზაციის მომავალი წარმატების კუთხით განახორციელოს“ (Watson 2010, 21).

საბოლოო ჯამში ადამიანური რესურსების მართვის ტერმინი და მისი ფუნქციები არაერთხელ შეიცვალა. ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად ისიც ეტაპობრივად ვითარდებოდა. დღეს ის ორგანიზაციისთვის წარმოადგენს გაცილებით მეტს ვიდრე მისი ისტორიის დასაწყისში. ის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ მექანიზმს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რომელიც ეხება და აერთიანებს მის ფარგლებში არსებულ ყველა დეპარტამენტს, რათა მიღწეულ იქნას ის მიზანი/მიზნები, რომელიც ორგანიზაციას აქვს დასახული.

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის მიზნები და ფუნქციები

ადამიანური რესურსების მართვას დიდი როლი აქვს ორგანიზაციის განვითარების პროცესში. მისი მიზნები და ფუნქციები დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკაზე. ასევე ადამიანური რესურსების მართვის პროცესზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ზომა, რადგან სწორედ თანაპრომლებთა სიმრავლით იგეგმება და ხორციელდება ის საკითხები, რომელსაც მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვა. მცირე ორგანიზაციებში, როგორც წესი ამ საკითხზე მუშაობს რამოდენიმე პიროვნება და შესაბამისად როლი/ფუნქცია მწირია, დიდ ორგანიზაციებში კი ის შედგება გუნდისგან, რომელთაც სხვადასხვა ფუნქციები და მოვალეობები აკისრიათ, შესაბამისად გაზრდილია მათი მიზნები და ფუნქციები.

როგორც აღვნიშნეთ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებაზეა დამოკიდებული ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის ჩამოყალიბება. თუმცა ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად მიზნებს წარმოადგენს:

- ორგანიზაციული მიზნების შესრულების ხელშეწყობა კვალიფიკური თანამშრომლებით;
- თანამშრომელთა კმაყოფილების ზრდა (BPP Learning media 2013, 12-15).

ეს ძირითადი მიზნებია, რაც ორგანიზაციებს აერთიანებთ, რადგან თუ არსებობს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვა, სწორედ ამ მიზნებიდან გამომდინარე ახორციელებს საქმიანობას. ამ მიზნების დაკმაყოფილებით აღწევს ორგანიზაცია დასახულ მიზანს/მიზნებს, როგორ მრავალჯერ აღვნიშნეთ ორგანიზაციას წარმატებისთვის სჭირდება პროფესიონალი და მოტივირებული თანამშრომლები, რაც საბოლოო შედეგზე აისახება. ადამიანური რესურსების მართვის მიზნებიდან გამომდინარეობს ფუნქციები, რომელიც ემსახურება მიზნების შესრულებას, რაც საბოლოოდ აისახება ორგანიზაციის იმიჯზე.

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციები მოიცავს იმ საკითხებს, რომლებიც მიმართულია ადამიანების დასაქმებასთან, განვითარებასთან და მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს მართვასთან. ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე ფუნქციებიც განსხვავებულია, თუმცა გამოიყოფა ის რამოდენიმე ფუნქცია, რომელსაც მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვა, ესენია:

- დაგეგმვა
- რეკრუტირება
- სამუშაოს შესრულების მართვა და შეფასების სისტემა
- ადამიანური რესურსების მართვის განვითარება
- მოტივაცია
- კარიერის მართვა
- ურთიერთობების მართვა
- შრომითი ურთიერთობები (Sanghi 2014, 10) (Sims 2002, 3-7)

დაგეგმვა

ადამიანური რესურსების მართვის პირველი ფუნქცია არის დაგეგმვა, რომელსაც შემდგომ მოყვება ყველა ის ფუნქცია, რაც მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში. ფუნქციები წარმოადგენენ ერთგვარ უწყვეტ ჯაჭვს, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან. დაგეგმვით იწყება ყველა ის პროცესი, რომელიც უნდა შესრულდეს. პირველ რიგში უნდა მოხდეს სამუშაოს ანალიზი და ადამიანური რესურსის დაგეგმვა თუ, რომელ ქვედანაყოფს რამდენი თანამშრომელი სჭირდება სამუშაოს სრულყოფილად შესასრულებლად, რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდნენ, რა კომპეტენციების, უნარების, ცოდნის, განათლების მატარებელი უნდა იყვნენ ის პიროვნებები, რომლებიც დასაქმდებიან ორგანიზაციაში (Azanza 2004, 53-58) (Armstrong 2017, 5-10).

რეკრუტირება

ორგანიზაციის ვაკანტური პოზიციებისთვის შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომლის აყვანა. რეკრუტირების პირველ ეტაპზე ხდება განსაზღვრა, თუ რამდენი ახალი თანამშრომელი სჭირდება ორგანიზაციას. ამის მიხედვით იქმნება კონკრეტული პოზიციისთვის ძირითადი და დამატებითი მოთხოვნები, რომლის მიხედვითაც უნდა შეირჩეს კანდიდატი. ამის შემდეგ ვაკანტური პოზიციის შესახებ ინფორმაცია განთავსდება შესაბამის ვებ-გვერდზე. რეზიუმეებზე დაყრდნობით ირჩევა კანდიდატები, რომლებიც შემდგომში გაივლიან გასაუბრებას. საბოლოოდ კი, გასაუბრების შემდეგ აყვანილ იქნება შესაბამისი კადრი (Azanza 2004, 59-63) (Armstrong 2017 5-10).

სამუშაოს შესრულების და შეფასების სისტემის მართვა

სამუშაოს შესრულების და შეფასების სისტემის მართვა მიზნად ისახავს დასაქმებულის სამუშაოს დაგეგმვას, განხორციელებული საქმიანობის მონიტორინგს და შეფასებას. ეს ეტაპი მნიშვნელოვანია, რათა გავიგოთ რა კომპეტენციები და უნარები აქვს თანამშრომლებს, რა დამატებითი პრაქტიკული/თეორიული სწავლება სჭირდება მათ. ასევე შეფასდება მათ მიერ გაწეული საქმიანობა და დადგინდება რამდენად მნიშვნელოვანია ის ორგანიზაციისთვის. ამ პროცესის დროს შესაძლებელია დავინახოთ ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. საბოლოო ჯამში ეს პროცესი მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდაზე (Harris, Brewster, Sparrow 2003, 82-86).

ადამიანური რესურსების განვითარება

ადამიანური რესურსების განვითარება იწყება ინდივიდუალური ტრენინგებით, მას შემდეგ, რაც შეირჩევა ახალი თანამშრომელი, რათა მოხდეს ორგანიზაციაში მისი ინტეგრირება, მიეცეს ახალი შესაძლებლობების შესწავლის საშუალება და მომავალი საქმიანობის სწორად განხორციელების შესაძლებლობა. ეს პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს. ფუნქცია მკვეთრად აკავშირებს ადამიანური რესურსების მართვის გუნდს თანამშრომელთან, რადგან ამ ეტაპზე ხორციელდება იმ ტრენინგების საჭიროების იდენტიფიცირება, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლის კარიერულ ზრდას. სათანადო მომზადების გარეშე თანამშრომლებს გაუჭირდებათ წარმატების მიღწევა მათ საქმიანობაში (Willson 2005, 5-8) (Joy-matthews, Megginson, Surtees 2004, 1-10).

მოტივაცია

მოტივაციაზე მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობა. შესაძლებელია ორგანიზაციას ჰქონდეს კარგი სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს

პროდუქტიული, რადგან ვერ ახერხებდეს თანამშრომელთა შრომის წარმართვას ისე, რომ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. მოტივაციის პროცესი საკმაოდ რთულად ფორმულირდება გარეგანი და შინაგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით. ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის პროგნოზირება რთულია სხვადასხვა მოტივაციის ეტაპების გათვალისწინებით. ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია და შესაბამისად მათ ინდივიდუალური მიდგომა სჭირდებათ, რადგან ადამიანებს განსხვავებული მოტივატორები აქვს. მოტივაციის ერთმა სახემ შესაძლებელია სხვადასხვანაირად იმოქმედოს ადამიანებზე, შესაბამისად ამ შემთხვევაში საჭიროა მოხდეს იდენტიფიცირება რომელი თანამშრომლისთვის რა ტიპის მოტივაცია იქნება შედეგობრივი. მოტივირებული თანამშრომლების ზრდა გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობაზე (Armstrong 2017, 5-10).

კარიერის მართვა

“კარიერის მართვის პროცესი მიზნად ისახავს შესაბამისი ცოდნის, პოტენციალისა და გამოცდილების მქონე პერსონალის მოზიდვის, პროფესიული განვითარების, შემდგომი კარიერული ზრდის და შენარჩუნების ხელშეწყობას. აღნიშნული განპირობებულია დამსახურებაზე დაფუძნებული კარიერული განვითარების სტაბილური გარემოს ჩამოყალიბებით, ამასთან მზარდი ეკონომიკის პირობებში, ეფექტიანი კარიერული მართვა მნიშვნელოვნად ამცირებს კვალიფიციური და მოთხოვნილი სპეცილისტების გადინებას ორგანიზაციიდან” (საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სტრატეგია 2019). თანამშრომელის საქმიანობიდან და მიღწევიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია მისი კარიერის მართვა, შემდგომი განვითარებისთვის, რაც ერთის მხრივ ორგანიზაციის წარმატებაზე მოახდენს გავლენას, ასევე თანამშრომელი ღირებულად იგრძნობს თავს (Sims 2002, 3-7).

ურთიერთობების მართვა

ურთიერთობების მართვა მოიცავს თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის ურთიერთობას, ასევე თანამშრომელთა შორის ურთიერთობას. ადამიანური რესურსების მართვის ეს ფუნქცია ხელს უწყობს თანამშრომელთა და მენეჯმენტთა დაახლოებას, რათა ერთობლივად, გუნდური პრინციპით შეძლონ მუშაობა. ასევე დიდი როლი უჭირავს თანამშრომელთა დაახლოების პროცესში, როცა მათ აძლევენ საშუალებას თავი იგრძნონ ერთი გუნდის წევრად საერთო მიზნის შესასრულებლად, ამ პროცესის დროს იგეგმება გარე აქტივობები (Armstrong 2017, 5-10).

შრომითი ურთიერთობები

შრომით ურთიერთობას წარმოადგენს ყველა ის ადმინისტრაციული საქმიანობა, რომელიც ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილია. შრომითი ურთიერთობების საქმიანობის სფეროში შედის: შვებულება, საავადმყოფო ფურცელი, პირადი საქმეების წარმოება, შრომითი ხელშეკრულებები, მივლინება, ბრძანებების/პროექტების მომზადება, ცნობების მომზადება და სხვა (საჯარო სამსახურის ბიურო 2013, 13-14).

1.3 ადამიანური რესურსების მართვის მოდელები

წლების განმავლობაში სხვადასხვა მოდელებით განისაზღვრება ადამიანური რესურსების მართვის არსი და სტილი. ყველაზე გავლენიანი და გამოყენებადი მოდელი აღმოჩნდა, რომელიც აკმაყოფილებს კონკრეტულ მოთხოვნებს (მიჩიგანის მოდელი) და „ჰარვარდის ჩარჩო“, რომლის მიხედვითაც შეიქმნა ადამიანური რესურსების მართვის პირველი განმარტებები (Armstrong 2017, 5).

ადამიანური რესურსების მართვის ჰარვარდის მოდელი

ტერმინი „ადამიანური რესურსების მართვა“ პირველად გამოჩნდა 1980-იან წლებში, რომელიც შემდგომში ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის მიერ იქნა შესწავლული. ამ კონცეფციის განვითარება ძალიან სწრაფად მოხდა. 1980-იან წლებში მაიკლ ბერმა და რიჩარდ ვოლტონმა ადამიანური რესურსების მართვის „ჰარვარდის ჩარჩო“ შეისწავლა. თეორიები, რომლებიც მოგვიანებით წარმოიქმნა, „ჰარვარდის ჩარჩოს“ ზოგიერთი ელემენტისგან შედგებოდა. ამიტომ შესაძლებელია სხვა თეორიების საწყისად ჩავთვალო ჰარვარდის მოდელი. მოგვიანებით თეორიები, როგორცა დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები, შიდა და გარე გარემო, პოლიტიკის არჩევანი, ხედვა და სტრატეგია შედის „ჰარვარდის ჩარჩოში“. ორგანიზაციაში ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობა ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პრაქტიკის შემუშავებაში ჰქონდათ მენეჯერებს. ორგანიზაციაში უნდა შექმნილიყო ხედვა, რომ ადამიანის კომპონენტი განხილულიყო, როგორც პოტენციური აქტივი და არა ცვალებადი ხარჯი.

ჰარვარდის სკოლა ხაზს უსვამს ორ მნიშვნელოვან აზრს, რომ ხაზის მენეჯერები ვალდებული არიან უფრო მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ კონკურენტუნარიან სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დაცვაში. მეორე ისაა, რომ ორგანიზაციაში ადამიანურ რესურსებს უნდა ჰქონდეთ მისია, რათა ორგანიზაციის მიზნები თანმიმდევრული იყოს. ეს იდეა გულისხმობს გუნდურ მიდგომას.

„ჰარვარდის ჩარჩო“, როგორც ჩანს, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ანალოგია, მისი აღწერიდან გამომდინარე ნათელია, რომ ეს მოდელი ადამიანური რესურსების მართვის ანალიზური თეორიაა (Beer et al 1984, 84).

კონკრეტულ მოთხოვნაზე მორგებული მოდელი (მიჩიგანის მოდელი)

მიჩიგანის მოდელი შეიქმნა 1984 წელს, ფომბრუნისა და დევანას მიერ მიჩიგანის სკოლაში, რომელსაც შემდგომში ადამიანური რესურსების „შესაბამისი მოდელი“ (Matching model) უწოდეს. სახელწოდებიდან გამომდინარე ეს მოდელი მკვეთრად შეესაბამება ადამიანური

რესურსების მართვის სტრატეგიასა და ორგანიზაციის სტრატეგიას. ამ მოდელის მიხედვით ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვა ერგება ორგანიზაციის სტრატეგიას.

ხელმძღვანელობის ამოცანას წარმოადგენს ფორმალური სტრუქტურის მორგება ადამიანური რესურსების სისტემაზე, ისე, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევა იქნას შესაძლებელი. ამ მოდელის მიხედვით ნაბიჯი გადაიდგა ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბებისკენ და უფრო ნათელი გახდება მისი არსებობა ორგანიზაციაში (Fombrun, Tichy, Devanna 1984, 43-44).

გარდა ამ მოდელისა არსებობს სხვა მოდელებიც, რომლებმაც არანაკლებ წვლილი შეიტანეს ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებაში. ესენია: 5P მოდელი და ევროპული მოდელი.

ადამიანური რესურსების მართვის 5P მოდელი

ადამიანური რესურსების მართვის 5P მოდელი აღწერს თუ, როგორ მუშაობს ადამიანური რესურსები ქვემოთ მოცემული მიმართულებებით:

ფილოსოფია - განსაზღვრავს როგორ ხელავს ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობას, რა როლს თამაშობენ თანამშრომლები ორგანიზაციის საერთო წარმატებისკენ სწრაფვაში, როგორ შეიძლება საერთო მიზნის მიღწევისთვის მათთან ურთიერთობის მართვა.

პოლიტიკა - მათი მიზანია ადამიანებთან, ბიზნეს საკითხებთან მიმართებაში შესაბამის პროგრამების განვითარებისთვის საჭირო მითითებების წარმოდგენა, რომელიც დაყრდნობილია სტრატეგიულ საჭიროებებზე.

პროგრამები - მათი ჩამოყალიბება ხდება ადამიანური რესურსების მართვის კეთილგონიერი სტრატეგიის მეშვეობით და მისი მიზანია ორგანიზაციული ცვლილებების ინიცირება, საჭიროებებიდან გამომდინარე.

პრაქტიკა - ეს არის ქმედებები, რომელსაც უზრუნველყოფენ ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების განხორციელებისას. მოიცავს ადამიანური რესურსების ფუნქციებს, როგორიცაა სწავლა - განათლება, შეფასება - წახალისება და ურთიერთობის მართვა.

პროცესები - მისი მიზანია პროცედურებისა და მეთოდების ჩამოყალიბება, რათა გააქტიურდეს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმები და პოლიტიკა (Shuler 1992, 19-32).

ადამიანური რესურსების მართვის ევროპული მოდელი

ბრიუსტერი შემდეგნაირად აღწერს ადამიანური რესურსების მართვის ევროპულ მოდელს:

გარემო - დადგენილი სამართლებრივი ჩარჩო;

მიზნები - ორგანიზაციული მიზნები და სოციალური ფონი;

ფოკუსი - ხარჯები/სარგებელი და გარემოს ანალიზი;

ურთიერთობა თანამშრომლებთან - უცხო პირთა ჩართულობა/ შიდა რესურსი კომუნიკაცია;

ურთიერთობა მიმართულების მენეჯერებთან - საქმის კოორდინირება სპეციალისტებთან;

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის როლი - ტოლერანტობა, მოქნილობა კომუნიკაციის პროცესში (Brewster 1993, 765-784).

II თავი: ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში:

საქართველო და ესტონეთი

პირველი თავის შემდეგ, რომელშიც საუბარი იყო ადამიანური რესურსების წარმოშობის და განვითარების, მისი ფუნქციებისა და მოდელების შესახებ, ამ თავში ჩვენ შევეხებით ისეთ თემას, როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვა საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში. განვიხილავთ თუ რა შეზღუდვების და გამოწვევების წინაშე დგას ის და ამავდროულად პარალელს გავავლებთ ესტონეთის საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვასთან. დამოწმებული წყაროებიდან მოძიებულ ინფორმაციებზე დაყრდნობით ჩვენ შევძლებთ თვალნათლივ დავინახოთ თუ რა მსგავსებები და განსხვავებები არის მათ შორის. ადამიანური რესურსების მართვის ჭრილში შევეხებით, როგორც ზოგადად საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებს, ასევე კერძოდ საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს. განვიხილავთ მათ ფუნქცია მოვალეობებს ორგანიზაციაში, ასევე მოვახდენთ მათი სტრატეგიის ანალიზს. გავიგებთ რა გამოწვევების წინაშე დგას ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური.

2.1 ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში: საქართველო

ბევრ ქვეყანაში საჯარო სექტორი ყველაზე დიდი დამსაქმებელია. მათი მომსახურება ინტენსივობით ხასიათდება. ამიტომაც მნიშვნელოვანია მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევა და მოქალაქეების კმაყოფილების ზრდა, რომელიც ვერ მოხდება დასაქმებულებზე ზრუნვის და მათი რესურსების სწორად მართვის გარეშე. ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციებში სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორებზე არის დამოკიდებული. შიდა ფაქტორებს მიეკუთვნება: ორგანიზაციის სტრუქტურა, რესურსები, თანამშრომლები და

სხვა. გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება: საკანონმდებლო გარემო, პოლიტიკური გარემო (ქვეყანაში პოლიტიკური მდგომარეობა), კულტურული გარემო (ტრადიციები), ეკონომიკური გარემო, ტექნოლოგია (ტექნოლოგიური სიახლეები, მეთოდები), დემოგრაფია (მოსახლეობის ასაკობრივი მახასიათებლები, სქესი და სხვა) (Eva Knies & all, 2018, under “Strategic human resource management and public sector performance: context matters“).

აღნიშნული გარე და შიდა ფაქტორი დიდ გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვაზე. სწორედ ამ ფაქტორების გათვალისწინებით ხდება სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვა. საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვაში კანონმდებლობა დიდ როლს თამაშობს. კანონი უზრუნველყოფს ერთიან, სამართლიან, მიუკერძოებელ გარემოს შექმნას. საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი მიმდინარეობს შემდეგი კანონების დაცვით:

- საქართველოს კონსტიტუცია;
- საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი;
- საქართველოს შრომის კოდექსი;
- საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“;
- საქართველოს კანონი „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“;
- საქართველოს კანონი „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“;
- საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის N200 დადგენილება „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“;
- საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის N204 დადგენილება „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“;

- საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 18 ივნისის N410 დადგენილება „საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების გავლის წესისა და პირობების შესახებ“;
- საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ (საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, 2019).

ასევე შექმნილია მარეგულირებელი ორგანო „საჯარო სამსახურის ბიურო“, რომელიც საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომლის მიზანია ქვეყანაში საჯარო მმართველობის ადმინისტრაციული და საკანონმდებლო პოლიტიკის შემუშავება და ეფექტური საჯარო მმართველობის პრინციპების დანერგვა (საჯარო სამსახურის ბიურო, ქვესათაური „მისია და მიზნები“).

ბიურო ახორციელებს საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზის დახვეწას, საჯარო სამსახურების ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების გაუმჯობესებას და ელექტრონული მმართველობის პროექტების დანერგვას. ბიუროს მისიას წაროდგენს გამჭირვალე და ეფექტური საჯარო მმართველობის შექმნა საქართველოში. ის მონიტორინგს უწევს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების სრულყოფილად მუშაობას. მის ერთ-ერთ პრიორიტეტს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარება. ბიუროს მიერ არის შექმნილი ვებგვერდი www.hr.gov.ge, სადაც შესაძლებელია გაეცნოთ საჯარო სამსახურში არსებულ ყველა ვაკანსიას. განაცხადის გაკეთება ნებისმიერ ვაკანსიაზე ონლაინ ხდება, რაც მთლიან პროცესს უფრო მეტ გამჭირვალებას და ეფექტურობას ანიჭებს. საჯარო ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ყველა წესის დაცვით ვებგვერდზე ასახავს ინფორმაციას ვაკანსიის თაობაზე, რომელსაც განიხილავს საჯარო სამსახურის ბიურო და ხარვეზის არარსებობის შემთხვევაში ქვეყნდება ვებგვერდზე, რომელსაც აქვს მკაცრად გაწერილი ვადები. (საჯარო სამსახურის ბიურო, ქვესათაური „ჩვენს შესახებ“) (საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახური შესახებ“, მუხლი 20-21).

საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სტრუქტურა შედგება სამი კომპონენტისგან, რომელთაც გადანაწილებული აქვთ ფუნქციამოვალეობები. ეს სამი კომპონენტი წარმოგვიდგება შემდეგი სახით: (საჯარო სამსახურის ბიურო 2013. 12)



(სურათი 1. საჯარო სამსახურის ბიურო, 2013, *საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო*, თბილისი: შპს ბიარტი.12)

- **წინა ხაზის გუნდი**

წინა ხაზის გუნდში შედის ის გუნდის წევრები, რომლებიც გასცემენ და იღებენ ინფორმაციას შემდგომი დამუშავებისთვის. მათ ურთიერთობა აქვთ როგორც შიდა ასევე გარე პირებთან. წინა ხაზის გუნდის არსებობა საკმაოდ ეფექტური და მნიშვნელოვანია დიდი ორგანიზაციებისთვის. სწორედ ამ გუნდის ინფორმირებულობაზე დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების სრულყოფილად შესრულება, რადგან აქ იყრის თავს ყველა მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც უკავშირდება ორგანიზაციას, მის თანამშრომლებს და მათ საქმიანობას. (საჯარო სამსახურის ბიურო 2013. 13)

- **დამხმარე გუნდი**

დამხმარე გუნდის საქმიანობაში შედის ის საკადრო სამუშაო, რომელის ფუნქციებშიც შედის პირადი საქმეების წარმოება, ბრძანებების მომზადება, ცნობების მომზადება, სახელფასო

უწყისების მომზადება და ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამებთან მუშაობა. სწორედ ამ გუნდში იყრის თავს ყველა ის მნიშვნელოვანი საბუთები, დოკუმენტები, პირადი საქმეები, რომელთა გაფრთხილება და დაცვა კანონით სავალდებულოა. ეს პირები კარგად უნდა იცნობდნენ კანონმდებლობას, ორგანიზაციის შიდა საქმიანობას, ასევე პროგრამებს, რომლითაც ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვა. თუ კი გავავლებთ პარალელს ზემოთ ჩამოთვლილ ფუნქციებსა და დამხმარე გუნდს შორის, მათ ფუნქციებს წარმოადგენს პრომიტი ურთიერთობის მართვა (საჯარო სამსახურის ბიურო 2013, 13-14).

- **ძირითადი გუნდი**

ძირითადი გუნდის საქმიანობაში შედის ადამიანური რესურსების მართვის ის ძირითადი ფუნქციები, როლის შესახებაც პირველ თავში ვისაუბრეთ. ესენია : დაგეგმვა, რეკრუტირება, სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა, ადამიანური რესურსების განვითარება, მოტივაცია, კარიერის მართვა. მათი სახელწოდების მიუხედავად სამივე გუნდი მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვაში. მათი ურთიერთქმედება შემდეგნაირად წარმოგვიდგება. (იხ. სურათი 2)



(სურათი 2. საჯარო სამსახურის ბიურო. 2013. *საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო*. თბილისი: შპს ბიარტი. 14)

იმისთვის, რომ გავაანალიზოთ, რამდენად კარგად და დახვეწილად მუშობს ეს კომპონენტები და მათი ფუნქციები საქართველოს სახელმწიფო სტრუქტურებში განვიხილოთ და პარალელურად შევადაროთ ესტონეთის ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკას, რომელიც დაგვანახებს საერთო სურათს რა განსხვავება და მსაგავსება არსებობს ამ ორ სახელმწიფოს შორის.

2.2 ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო ორგანიზაციებში: ესტონეთი

ესტონეთის საჯარო სამსახურის სისტემა 1995 წელს შეიქმნა. ხოლო 1996 წლის პირველი იანვარს, როდესაც მიიღეს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოების თანამშრომლებმა ავტომატურად საჯარო მომსახურეთა სტატუსი მიიღეს, ყოველგვარი ტესტირებისა და კონკურსების გარეშე. ესტონეთის სახელმწიფოს ამბიციას წარმოადგენდა გერმანიის მსგავსად კარიერაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის შექმნა. თითოეულ სამინისტროსა და აღმასრულებელ ორგანოს დაეკისრათ პასუხისმგებლობა თანამშრომლების აყვანაზე, ასევე დაეკისრათ მათი დატრენინგება, სამუშაო შესრულების შეფასება და ხელშეწყობა, რამაც ხელი შეუწყო სტრუქტურის დეცენტრალიზებას.

მაღალი დეცენტრალიზაციის გამო მენეჯერების შეხედულებები ძალიან განსხვავდება ერთმანეთისგან, შესაბამისად ადამიანური რესურსების მართვა ძალიან ფრაგმენტულია და მართვის ხარისხი მნიშვნელოვნად განსხვავდება ინსტიტუტებს შორის. მიუხედავად ამ ყველაფრისა ესტონეთში არსებობს რამოდენიმე ორგანო, რომელიც კოორდინაციას უწევს მათ საქმიანობას.

1. სამთავრობო უწყება პასუხისმგებელია საჯარო სექტორის მაღალჩინოსნების შერჩევისა და განვითარების სისტემაზე;
2. ფინანსთა სამინისტრო პასუხისმგებელია სახელმწიფო ადმინისტრირების, პერსონალისა და საგანმანათლებლო პოლიტიკის ზოგად განვითარებაზე. ასევე

საჯარო სამსახურში შრომის ანაზღაურების პოლიტიკის შემუშავებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ხარისხის განვითარების ხელშეწყობაზე;

3. იუსტიციის სამინისტრო პასუხისმგებელია საჯარო სამართლის, მათ შორის, საჯარო სამსახურის შესახებ კანონმდებლობის შემუშავებაზე (European Commission 2018, 265).

2.2.1 ადამიანური რესურსების მართვა: ესტონეთი და საქართველო

ესტონეთის საჯარო სფეროში დასაქმება რეგულირდება საჯარო მომსახურების აქტით, რომლის მიხედვითაც დასაქმებულები იყოფა სამ ჯგუფად: თანამდებობის პირები, თანამშრომელი და შტატგარეშე თანამშრომელი. ყველა თანამდებობის პირის არჩევა/დანიშვნა ხდება ზოგადი დასაქმების ჩარჩოთი (GEF – General employment framework). სხვა თანამშრომლის შერჩევა და აყვანა ხდება შრომითი კანონმდებლობით. რაც შეეხება შტატგარეშე თანამშრომლებს მათი აყვანა ხდება კონტრაქტით, ფიქსირებული ვადით. საჯარო სექტორის დასაქმების ზოგიერთი ასპექტი რეგულირდება კერძო კანონებით - არ არის არანაირი გარანტია, რომ დასაქმდები სიცოცხლის ბოლომდე (The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. under “Human Resources Management Country Profiles: Estonia”), (European Commission 2018, 265).

საქართველოში დასაქმება რეგულირდება საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის N204 დადგენილების „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“-ის შესაბამისად, რომლის მიხედვითაც შტატით განსაზღვრული ვაკანტური თანამდებობების დასაკავებლად უნდა გამოცხადდეს ღია და დახურული კონკურსი, რომლის შესაბამისად ხდება თანამდებობაზე დანიშვნა, ხოლო შრომითი ხელშეკრულების დასაქმება ხდება გამარტივებული კონკურსის სახით. შესაბამისად საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულები იყოფიან შტატით განსაზღვრულ და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირებად, ესტონეთისაგან განსხვავებით. ასევე თანამდებობაზე დანიშნულების სამუშაო ხანგრძლივობა განუსაზღვრელია თუ სხვა გარემო პირობებმა არ შეუშალა ხელი. (საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის N204 დადგენილების „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“, მუხლი 5, მუხლი 26).

ესტონეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის თანახმად, საჯარო მოსამსახურის ყველა ვაკანტური თანამდებობა ივსება საზოგადოებრივი კონკურსის წესით და გამოქვეყნდება

ცენტრალურ ვებ-გვერდზე. მიუხედავად დეცენტრალიზირებული სტრუქტურისა საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი ფუნქცია ყველა უწყებისთვის ერთნაირია, მათ შორის არსებობს მსგავსება და განსხვავება საქართველოსთან მიმართებაში, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ (The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. under “Human Resources Management Country Profiles: Estonia”).

რეკრუტირება

ესტონეთი იყენებს შედარებით პოზიციურ რეკრუტირებას, რომელიც დეცენტრალიზებულია. საჯარო სამსახურში შესვლა პირდაპირი მიღებით და ინტერვიუს საშუალებით ხდება სპეციფიკური პოზიციისთვის, ყველა დონეზე, მათ შორის ყველაზე მაღალ დონეზეც. ყველა ვაკანსია გამოქვეყნებულია და ღიაა, გამოიყენება შიდა და გარე რეკრუტირება. გამოყენებული იქნება საკონკურსო კომისიები და გარე ექსპერტები, ხოლო პერსონალის განყოფილება ამზადებს კანდიდატთა მოკლე სიას (The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. under “Human Resources Management Country Profiles: Estonia”), (European Commission 2018, 269).

საქართველოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა დეცენტრალიზებულია. ყველა უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს თანამშრომელთა შერჩევას. მხოლოდ კონკურსის გამოცხადების წესები არის ცენტრალიზირებული, რომელსაც მონიტორინგს უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო. კონკურსის გამოცხადების შემთხვევაში სამთავრობო უწყებები საჯარო სამსახურის ბიუროს ადმინისტრირებულ ვებ-გვერდზე აცხადებენ ვაკანსიას. საჯარო სამსახურის ბიუროს მკაცრად აქვს გაწერილი ფორმატი, რომელიც თანმიმდევრულად უნდა შეავსონ სამთავრობო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებმა. აპლიკანტებს განაცხადის გაკეთების შეუძლიათ მხოლოდ ელექტრონულად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდის საშუალებით. კონკურსის ვადის დასრულების შემდეგ, ყველა სამთავრობო უწყება

დამოუკიდებლად ახორციელებს თანამშრომელთა შერჩევას და აყვანას (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2013, ქვესათაური “ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა საჯარო სამსახურებში: ამერიკის შეერთებული შტატები, გაერთიანებული სამეფო, თურქეთი, გერმანია და საქართველო”).

შეფასება

ესტონეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის თანახმად, წელიწადში ერთხელ მაინც, უშუალო ხელმძღვანელი ახორციელებს ინტერვიუს თავის დაქვემდებებულებთან, რომლის დროსაც ფასდება მისი სამსახურეობრივი მოვალეობები. დგინდება მოთხოვნები პროფესიული განვითარებისათვის და საჭიროების შემთხვევაში ხდება დატრენინგება. ასევე განიხილება მომდევნო პერიოდის ამოცანები. ამის შემდეგ უშუალო ხელმძღვანელი ზემდგომ ხელმძღვანელობას წარუდგენს შეფასების შედეგებს. ინტერვიუს შედეგა და მისი თანმიმდევრულობა გაწერილია ხელმძღვანელის მიერ.

საჯარო მოხელეების განვითარება და შეფასება ცალ-ცალკე რეგულირდება და ეს პროცედურა ორგანიზებულია მთავრობის მიერ. თითოეული ორგანოს გენერალური მდივანი აწარმოებს შეფასებით გასაუბრებას წამყვანი პოზიციის თანამშრომლებთან და მენეჯერებთან. ხოლო გენერალურ მდივნებთან გასაუბრებას აწარმოებს სახელმწიფო მდივნები. უფროსი საჯარო მოსამსახურეთა კომპეტენციების შესაფასებლად 360-გრადუსიანი მეთოდი გამოიყენება, რომელიც რთავს პარტნიორებსა და დაქვემდებარებულებს შეფასების პროცესში. შეფასებითი ინტერვიუ უნდა ჩატარდეს წელიწადში ერთხელ მაინც, მაგრამ კომპეტენციის შეფასება ხორციელდება ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ, როგორც წამყვანი საჯარო მოხელეების კომპეტენციის საფუძველზე.

შეფასება მნიშვნელოვანია ხელშეკრულების განახლებისა, კარიერული წინსვლისთვის და ანაზღაურების მაჩვენებელის ზრდისთვის. პროდუქტიულობასთან დაკავშირებული ანაზღაურების სისტემა გამოიყენება ყველა საჯარო სამსახურში, და მის ზრდასთან ერთად იზრდება ხელფასის მაჩვენებელიც ანუ არ არსებობს რეგულირებადი მაქსიმალური

ხელფასი (The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. under “Human Resources Management Country Profiles: Estonia”).

საქართველოში შეფასების სისტემა შესაბამისი დადგენილების მიხედვით ხორციელდება, რომელიც არ ვრცელდება ყველა საჯარო სამსახურის ყველა ორგანიზაციაზე (მაგალითისთვის, შინაგან საქმეთა სამინისტრო). შეფასება ხდება ფუნქციების, მიზნებისა და კოპეტენციების გათვალისწინებით, რომლის სხვადასხვანაირი კომბინაცია შესაძლებელია აირჩიონ ორგანიზაციებმა. ასევე კანონით არის დადგენილი შეფასების სამართლებრივი შედეგები, რომელიც ესტონეთისაგან განსხვავებით არ მოიცავს ხელფასების ცვლილებას. საქართველოს საჯარო სამსახურებში არის ფიქსირებული ხელფასები, რომლებიც წლიდან წლამდე შეიძლება არ შეიცვალოს (საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“).

განვითარება და სწავლება. დიდწილად, სწავლა და განვითარება ყველა ორგანიზაციის პასუხისმგებლობაა. თითოეულმა ორგანიზაციამ საკუთარი სასწავლო ბიუჯეტი აქვს და ხარჯავს საკუთარი შეხედულებით. ტრენინგის მცირე ნაწილი კოორდინირებულია და დაფინანსებულია ფინანსთა სამინისტროს მიერ. ეს პროგრამები ორიენტირებულია ინდივიდუალურ განვითარებაზე და მიზნად არ ისახავს უმაღლესი სამოქალაქო საზოგადოების კოლექტიურ განვითარებას, როგორც ერთ ჯგუფს. მაგალითად: ცენტრალურ სასწავლო ბიუჯეტის 52% 2015 წელს 100 საუკეთესო საჯარო მოსამსახურეზე დაიხარჯა (The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. under “Human Resources Management Country Profiles: Estonia”).

როგორც ესტონეთში ასევე საქართველოშიც სწავლა/განვითარება ყველა ორგანიზაციის მოვალეობაში შედის. თითოეული ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ზრუნავს თანამშრომელთა განვითარებაზე. წლის დასაწყისში ხელმძღვანელების მხრიდან ფიქსირდება უშუალოდ ტრენინგების საჭიროება და მიეწოდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს, რომელიც შემდგომში

ეტაპობრივად ახორციელებს ტრენინგს. ტრენინგი ხორციელდება, როგორც ჯგუფურად ასევე ინდივიდუალ დონეზე, მოთხოვნა/საჭიროებიდან გამომდინარე.

სამუშაო პირობები

ესტონეთში სამუშაო დრო კვირაში არის 40 საათი. გრძელი სამუშაო კვირები კომპენსირდება შვებულებებით და დასვენების დღეებით. შვებულება წელიწადში 35 კალენდარული დღეა, შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულთათვის 28 კალენდარული დღეა გამოყოფილი. ასევე თანამშრომლებს აქვთ უფლება გამოიყენონ ბიულეტენი (ავადმყოფობის ანაზღაურებადი დღეები), რომელიც არის შეზღუდული და მაღალი მაჩვენებლის შემთხვევაში ტარდება პრევენციული ღონისძიებები (The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. under “Human Resources Management Country Profiles: Estonia”).

ესტონეთის მსგავსად საქართველოში სამუშაო დრო კვირაში დადგენილია - 40 საათი, ხოლო სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის მქონე სანარმოში, სადაც შრომითი პროცესი ითვალისწინებს 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის უწყვეტ რეჟიმს, – კვირაში 48 საათს, რომელიც დადგენილია საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს შრომის კოდექსის“ შესაბამისად, რაც შეეხება შვებულებას ამავე კოდექსით წელიწადში სულ მცირე 24 დღიანი ანაზღაურებადი შვებულების გამოყენების უფლება აქვს, როგორც შტატით განსაზღვრულ ასევე შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირებს. ასევე ესტონეთისგან განსხვავებით საავადმყოფო ფურცლის გამოყენება არ არის შეზღუდული და არ არსებობს რაიმე სახეისა მაღალი მაჩვენებლის შემთხვევაში (საქართველოს შრომის კოდექსი, თავი IV-V).

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე კარგად ჩანს განსხვავება და მსგავსება ამ ორი ქვეყნის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში. ძირითადი განსხვავებაც და მსგავსებაც მდგომარეობს იმაში, რომ მთლიანი სახელმწიფო სტრუქტურა არის

დეცენტრალიზირებული, ხოლო ზოგიერთი პროცესები ცენტრალიზებული. მაგალითად, საქართველოშიც და ესტონეთშიც ვაკანსიის გამოცხადების პროცესი არის ცენტრალიზებული, ხოლო მომდევნო ნაბიჯები შედარებით განსხვავდება ერთმანეთისგან. მაგალითად, თუკი საქართველოში საჯარო სამსახურის საქმიანობას მონიტორინგს უწევს ერთი უწყება, ესტონეთში სამი და მეტი უწყებაა ჩართული საქმიანობის სფეროდან გამომდინარე. ხოლო ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციებში ამ ორ ქვეყანას შორის არ გვხვდება დიდი განსხვავება, გარდა სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების პროცესში. ვინაიდან ისინი იყენებენ 360 გრადუსიან მეთოდს, ხოლო საქართველოში მეთოდები განსხვავდება ორგანიზაციების მიხედვით. ასევე მცირე განსხვავება იგრძნობა სამუშაო პირობებთან დაკავშირებით.

მიუხედავად ამ მაჩვენებლებისა ეს გახლავთ ზოგადი მონაცემები საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ და იმისთვის, რომ უფრო კარგად გავანალიზოთ და განვიხილოთ საქართველოში არსებული ისეთი სახელმწიფო საჯარო დაწესებულება, როგორიცაა სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო.

2.3 სსიპ- საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო

2004 წელს მიწის მართვის სახელმწიფო დეპარტამენტი, მოგვიანებით კი ტექნიკური ინვენტარიზაციის ბიუროები გაუქმდა. უძრავ ქონებაზე უფლებათა რეგისტრაციისთვის ახალი უწყება - საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო შეიქმნა. მიწის მართვის სახელმწიფო დეპარტამენტის ფუნქციები სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებაზე გადანაწილდა. მიწის ადმინისტრირების ფუნქცია და ტექნიკურებში დაცული ინფორმაცია კი საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს გადმოეცა. არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, საჭირო გახდა მომხმარებელზე ორიენტირებული,

გამჭვირვალე, უსაფრთხო და ერთიანი სარეგისტრაციო სისტემის შექმნა (საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო, ქვესათაური „ისტორია“).

საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში, დღეს 1500-მდე ადამიანი მუშაობს. ფუნქციონირებს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური, რომელთა მიზანს წარმოადგენს :

1. ადამიანური რესურსების მართვა;
2. თანამშრომელთა მოტივირება;
3. შრომითი კმაყოფილების ზრდა (საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო 2016).

როგორც ყველა სამსახურს, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს აქვს ფუნქციები, რომელიც გაწერილია სამსახურის დებულების სახით. სწორედ დებულების მიხედვით ახორციელებენ საქმიანობას ფართო სპექტრს, რომელიც ძირითადად მოიცავს ადმინისტრაციულ საქმიანობას, თუმცა აღსანიშნავია ისიც, 2019 წელს ორგანიზაციის სტრატეგიიდან გამომდინარე შეადგინეს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სტრატეგია, რომელიც გათვლილია 2019-2020 წელზე და მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში დამკვიდრდეს ისეთი გარემო, რომელიც მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს თანამშრომელთა შესაძლებლობების რეალიზაციას. სამსახური ცდილობს ნაკლები დრო დაუთმოს ადმინისტრაციულ საქმიანობას და ორიენტირებული იყოს ორგანიზაციასა და თანამშრომლებზე. სწორედ შემუშავებული სტრატეგიაზე დაყრდნობით ინერგება სამუშაოს შეფასების სისტემა, რომელიც სტრატეგიის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენს (საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო 2019. *ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სტრატეგია*).

2.3.1 შეფასების სისტემის დანერგვა სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში

სსიპ - საჯარო რეესტრი ეროვნული სააგენტოს ადამიანურმა რესურსების მართვის სამსახური ორგანიზაციაში წერგავს სამუშაოს შეფასების სისტემას, რომელიც, როგორც უკვე ვახსენეთ ამოქმედდა 2018 წლის პირველი იანვრიდან და სავალდებულოა საჯარო მოხელეებისთვის. ეს დადგენილება არ ეხება სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს, თუმცა ორგანიზაციის ეფექტიანობის და ადამიანური რესურსების სრულყოფილად მართვისთვის გადაწყდა მისი დანერგვა. არსებული გამოცდილებიდან გამომდინარე, რომელმაც კრიტიკული შეფასება დაიმსახურა, კერძოდ საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციამ ჩაატარა კვლევა სამინისტროებში დანერგილი შეფასების სისტემაზე, რომელის მიხედვითაც დაირღვა კანონმდებლობით დადგენილი ვადები შეფასების მეთოდის დამტკიცებასთან დაკავშირებით, ორგანიზაციებმა წლის დასაწყისის ნაცვლად შეფასების მეთოდი დაამტკიცეს 2018 წლის მარტიდან 2018 წლის ივნისის პერიოდში, 2018 წლის განმავლობაში სულ შეფასდა 984 საჯარო მოხელე, რომელთაგან 243 მოხელე არის ხელმძღვანელ პოზიციაზე. საჯარო მოხელეთა შეფასების შედეგების მიხედვით, საუკეთესო შეფასება მიიღო - 427 (44%), კარგი - 546 (55%), ხოლო დამაკმაყოფილებელი - 11 (1%) საჯარო მოხელემ. ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფი 243 საჯარო მოხელიდან, საუკეთესო შეფასება მიიღო - 130 (53%)-მა, კარგი - 112-მა (46%), ხოლო დამაკმაყოფილებელი - 1 (0.4%) საჯარო მოხელემ. შეფასების შედეგების საფუძველზე, 2018 წლის ბოლოს საჯარო მოხელეებზე გაცემული ფულადი ჯილდოს ჯამურმა ოდენობამ შეადგინა 1 831 281 ლარი. თითოეულ საჯარო მოხელეზე გაცემული ფულადი ჯილდოს ოდენობა თვიური ანაზღაურების ოდენობის 60-დან 100%-მდე მერყეობს. საბოლოო ჯამში საჯარო მოხელეების 99%-მა გამოკვეთილად დადებითი (კარგი და საუკეთესო) შეფასება მიიღო, რაც ეჭვს ბადებს მათ გონივრულ შეფასებაში და შეფასების სისტემის ეფექტურობასაც კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს. ასევე ყველაზე გაიცა ფულადი ჯილდო, რაც შეფასების სისტემის დანერგვას აზრს უკარგავს (საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია 2019).

სწორედ არსებული მდგომარეობის საფუძველზე, ასევე იმ ხარვეზების გათვალისწინებით, რომლის მიხედვითაც განხორციელდა შეფასების სისტემის დანერგვა ორგანიზაციებში,

გვანტერესებს რამდენად ითვალისწინებს სსიპ-საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის ეროვნული და რა პრევენციულ ღონისძიებებს ატარებს მსგავსი პრობლემების ასაცილებლად. ასევე კვლევის მიზანია გავიგოთ რა საფეხურებით მიმდინარეობს შეფასების სისტემის დანერგვა, რა პრობლემები იჩენს თავს ამ პროცესში და მთელი რიგი საკითხები, რასაც მოიცავს შეფასების სისტემის დანერგვა. შემდეგი თავი დაეთმო კვლევას, რომელიც ჩატარდა სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით საჯარო რეესტრში.

III თავი: კვლევის ანგარიში

3.1 კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის ჩატარების მეთოდებს შერჩევის პროცესში, მართებულად ჩავთვალეთ გამოგვეყენებინა, შერეული კვლევის ტიპი. ჩვენი საკვლევი თემიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანი იყო, როგორც რაოდენობრივი კვლევის, ასევე თვისობრივი კვლევის ჩატარება. რაოდენობრივი კვლევა აგროვებს რიცხვით მონაცემებს, ზომას პიროვნებათა კმაყოფილებას და დამოკიდებულებას, ადარებს სხვადასხვა მონაცემების მიხედვით გამოკითხულთა შედეგებს, რომელიც კვლევის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენს. თვისობრივი კვლევა კი სიღრმისეული ანალიზის გაკეთების საშუალებას იძლევა, საბოლოო დასკვნის გამოსატანად.

სწორედ ამიტომ, პირველ რიგში ჩავატარეთ თვისობრივი კვლევა, რომლის საშუალებითაც შევძელით დაგვედგინა სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესები, ეტაპები და პრობლემები. ამ პროცესის სიღრმისეული ანალიზისთვის, თვისობრივი კვლევა ჩატარდა ინტერვიუს სახით, რესპოდენტად შეირჩა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსი, რომელიც მის გუნდთან ერთად ახორციელებს და ხელმძღვანელობს სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვას ორგანიზაციაში. ის ფლობს ყველა საჭირო ინფორმაციას. ინტერვიუსთვის კითხვები გაიწერა წინასწარ, რის შემდეგაც მოხდა რესპოდენტთან დაკავშირება და წინასწარი სატელეფონო კომუნიკაციით, შევთანხმდით ინტერვიუს თარიღზე. ამის შემდეგ, შეთანხმებულ დღეს და დროს ვენვით ორგანიზაციას და ჩავატარეთ ინტერვიუ კითხვა პასუხის რეჟიმში. ინტერვიუს შემდეგ ასევე, ვთხოვეთ დახმარება გაეწია რაოდენობრივი კვლევის ჩატარების პროცესში. მიღებული ინფორმაციის შემდეგ საჭიროდ ჩავთვალეთ უშუალოდ თანამშრომლების მოლოდინების კვლევა, რადგან სამუშაო შეფასების სისტემის დანერგვა ორიენტირებულია თანამშრომლებზე და

მენეჯერებს ამ პროცესში დიდი პასუხისმგებლობა გააჩნიათ, ამიტომაც ყველა მათგანის მოლოდინების და ინფორმირებულობის გამოკვლევა/განსაზღვრა მნიშვნელოვანია კვლევის საბოლოო მიზნისთვის. ამ ეტაპზე საჯარო რეესტრის თანამშრომლები თბილისში სხვადასხვა ლოკაციებზე ახორციელებენ საქმიანობას, ასევე ორგანიზაციის შემადგენლობაში შედის რეგიონული სამსახურები, რომელიც მთელი საქართველოს მაშტაბით ფუნქციონირებს, ამიტომაც ყველა თანამშრომლის აზრის გასაგებად, ყველაზე ეფექტური და სწრაფი გზა იყო ელექტრონული კითხვარის გამოყენება. კითხვარი მოიცავდა 10 დახურული ტიპის კითხვას, რომელიც შეიქმნა GOOGLE FORMS - ში, და მიენოდა საჯარო რეესტრის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსს, რომელსაც ყველა თანამშრომელისთვის უნდა გადაეგზავნა ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით. კითხვარის მონაცემების შეგროვების პროცესში ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წავანყდით, კვლევაში ყველა თანამშრომელზე ვერ მიიღო მონაწილეობა, რადგან ორგანიზაციაში ყველას არ ქონდა ინტერნეტთან წვდომა. საბოლოო ჯამში კითხვარზე პასუხები 495 რესპოდენტისგან მივიღეთ.

3.2 კვლევის შედეგები

თვისობრივი კვლევა:

თვისობრივი კვლევა ჩატარდა ინტერვიუს სახით საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის უფროსთან, რომელსაც დავუსვით 7 ღია კითხვა და შევეცადეთ მაქსიმალურად მოგვეპოვებინა ის ინფორმაცია, რაც კვლევის მთავარ საკვლევ კითხვებს წარმოადგენდა:

კითხვა - რატომ გადანწყვიტეთ შეფასების სისტემის დანერგვა ორგანიზაციაში?

პასუხი - მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ დღევანდელ რეალობაში წარმოუდგენლად მიმაჩნია პირადად მე, მუშაობდეს ორგანიზაცია და მას არ ჰქონდეს შემუშავებული ის ინდიკატორები, რომლითაც შეფასება თანამშრომლის მიერ შესრულებული საქმიანობა. ასევე, მოგეხსენებათ საჯარო რეესტრი შეიქმნა 2004 წლიდან და დღემდე ამ ორგანიზაციაში არ იყო დანერგილი შეფასების სისტემა. დაახლოებით 5-7 წლის წინ HR სამსახურის მიერ იყო რიგი კითხვარები შემუშავებული, თუმცა იგი ატარებდა უფრო ფორმალურ ხასიათს, ვიდრე რაიმე შედეგის მომტანი იქნებოდა.

ამ გარემოებების მიუხედავად, ჩემი, როგორც HR სამსახურის ხელმძღვანელის და ჩემი გუნდის მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა საჯარო რეესტრში, რომელშიც დაახლოებით დასაქმებულია 1 500 თანამშრომელი და აქედან ხელმძღვანელ პირებს წარმოადგენს - 120-მდე თანამშრომელი, შეფასების სისტემის დანერგვა.

მოგეხსენებათ ასევე რომ 2017 წლის ივლისში ამოქმედდა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომელშიც აისახა მოხელის ან/და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ძირითადი პრინციპები. თუმცა, ამავე კანონმა სსიპ-ებზე შესაბამისი ნორმების მოქმედების ვადა გადაავადა რამოდენიმეჯერ და ბოლო მდგომარეობით სსიპ-ებზე აღნიშნული კანონი არ ვრცელდება 2019 წლის 31 დეკემბრამდე. დღეის მდგომარეობით, ჩვენ ზუსტად არ ვიცით რა მოხდება 2020 წლის 1 იანვარს. თუმცა, მიუხედავად ამისა, ჩვენ მყარად გვაქვს გადაწყვეტილი დავნერგოთ შეფასების სისტემა ორგანიზაციაში და მის შედეგებს დავაფუძნოთ თანამშრომლის კარიერული განვითარება ორგანიზაციაში, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლება, წახალისება, პროფესიული განვითარების საჭიროებების და სხვა შედეგების დადგომა თანამშრომლის მიმართ.

შეფასების სისტემის დანერგვის ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორად მინდა ავღნიშნო ასევე HR გუნდის ვიზიტი შვედეთში, ერთ-ერთ ორგანიზაციაში, რომელაც ვიზიტის ფარგლებში დეტალურად გაგვაცნო მათი შეფასების მოდელი. აგვიხსნა მათთან როგორ იწერებოდა აღნიშნული სისტემა, გვესაუბრნენ შეფასების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტზე -

უკუკავშირზე (ქართველებს ძალიან რომ გვიყვარს სიტყვა - feedback). ამის შემდეგ ჩვენ უფრო ნათლად დავინახეთ შეფასების სისტემის დანერგვის აუცილებლობა.

რა თქმა უნდა არ ვიტყვი იმას, რომ ამ დრომდე მენეჯერი ან არ აძლევდა უკუკავშირს თანამშრომელს, ან არ ცდილობდა თუნდაც მის განვითარებაზე, თუმცა ამ ყველაფერს დღეს აქვს არასტრუქტურირებული ხასიათი, არ არის სისტემატიზირებული. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ამ ურთიერთობის გარკვეულწილად სტრუქტურირება და იმ კომპონენტების, რომლებითაც მენეჯერი იგებს თუ რომელი თანამშრომელი როგორი შემსრულებელია - უფრო მეტად ჩაშლა, განმარტება და დალაგება.

გარდა ამისა, მინდა რომ პროცესები იყოს გამჭვირვალე, თანამშრომელს არ ქონდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების მიმართ ბუნდოვანი წარმოდგენა (მაგ. ამა თუ იმ თანამშრომლის კარიერული განვითარების, მისი საქმიანობის მენეჯერის მიერ შეფასების/ანალიზის თაობაზე და ა.შ.). ვფიქრობ, რომ სწორად და ნათლად გაწერილი კრიტერიუმებით დანერგილი შეფასების სისტემა მოგვცემს ამის გარანტიას.

კითხვა - რა საფეხურებისგან შედგენა შეფასების სისტემის დანერგვა? აქ ვგულისხმობთ რა ეტაპებს გადიხართ?

პასუხი - პირველ ეტაპზე ჩვენ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა მივიღეთ ცოდნა სხვადასხვა ტრენინგისა და სამუშაო შეხვედრიდან გამომდინარე, რათა შემდგომში ჩვენი მოპოვებული ცოდნა გამოგვეყენებინა საქმიანობის სწორად წარმართვაში.

დავიქირავეთ ექსპერტი, რომელიც დაგვეხმარებოდა პროცესების სწორად წარმართვაში. აქ მნიშვნელოვანი კომპონენტი იყო სწორედ მოწვეული ექსპერტის მიერ რიგი პროცესების მონიტორინგი/დაგეგმვა მენეჯერებისთვის ინფორმაციის მიწოდება, ვინაიდან HR გუნდის მიმართ იყო ყოველთვის შეკითხვები სხვაგან ეს როგორ მუშაობს, სხვაგან ეს როგორ გაკეთდა, ჩვენ შეცდომას ხომ არ ვუშვებთ პროცესში და ა.შ., რაც ექსპერტმა მეტნაკლებად გაანეიტრალა და მიაწოდა მათ ინფორმაცია აღნიშნულ კითხვებზე (თუმცა დარწმუნებით ვერ ვიტყვი რომ ამან 100 %-იანი შედეგი გამოიღო).

სამუშაო აღწერილობის დამუშავება ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი აღმოჩნდა და პრომატევადიც. კერძოდ, მენეჯერებმა თანამშრომლების ჩართულობით გაწერეს სამუშაო აღწერილობები, რა თქმა უნდა ჩვენი მითითება იყო, რომ სამუშაო აღწერილობები დამუშავებულიყო პოზიციების მიხედვით და არა პიროვნებაზე მორგებული. თუმცა, უნდა აღინიშნოს რომ აღნიშნული პროცესი არც ისე მარტივად წარიმართა, დაახლოებით წელიწადზე მეტი დაჭირდათ.

გაიწერა შეფასების წესი, რომელზეც დაახლოებით 3 თვე ვიმუშავეთ. ყველაზე მნიშვნელოვანია ამ დოკუმენტის რაც შეიძლება სრულყოფილი დამუშავება, თუმცა ამავდროულად უნდა იყოს მარტივი და გასაგებ ენაზე წარმოდგენილი. არ უნდა შეიცავდეს ბუნდოვან დათქმებს. ეს დოკუმენტი შემუშავდა მენეჯერებთან ერთად.

სამუშაო აღწერილობიდან აირჩა ის მნიშვნელოვანი 3 ფუნქცია-მოვალეობები, რომლის მიხედვითაც უნდა შეფასდეს თანამშრომელი ამ წლის განმავლობაში. ამ ფორმებში თითოეული ფუნქცია ჩაიშალა ქულების მიხედვით. ანუ გაიწერა 4,3,2,1 ქულა რა შემთხვევაში დაინერგება მენეჯერის მიერ. ეს რა თქმა უნდა უფრო გამჭვირვალეს ხდის ქულების დაწერის პროცესს. სწორად გაწერილი ინდიკატორები, მენეჯერს აარიდებს მთელ რიგ გაუგებრობებს, რაც შეიძლება წარმოიშოს არასწორად გაწერილი ქულის შემთხვევაში. კომპეტენციების ქულებად ჩაშლა მოხდა ექსპერტთან ერთად, რათა საერთო სტანდარტი ყოფილიყო ყველასთვის.

ივლისში უკვე ველოდებით შუალედურ შეფასებას, რომლის მიხედვითაც უფრო დავინახავთ შედეგს, მივიღებთ უკუკავშირს და უფრო მეტად გამოვლინდება ის საკითხები, რაც მოითხოვს გამოსწორებას/კორექტირებას და ა.შ.

შეფასების წესის მიხედვით დეკემბერში იგეგმება საბოლოო შეფასება.

კითხვა - მოგეხსენებათ შეფასების სისტემა ხარვეზებით დაინერგა 2018 წელს ორგანიზაციებში და შესაბამისი დასკვნებიც დაიღო. თქვენ რამდენად ითვალისწინებთ

არსებულ გამოცდილებას და რა პრევენციულ ღონისძიებებს ატარებთ მსგავსი ხარვეზების თავიდან ასაცილებლად?

პასუხი - შეფასების სისტემა მალევე ამოქმედდა, შესაბამისად დროის სიმცირემ გამოიწვია ამ პროცესის ხარვეზებით წარმართვა და რიგმა პრობლემებმა, ამიტომაც ჩვენ ვცდილობთ ეტაპობრივად მივყვეთ გეგმებს და მეტი დრო დავუთმოთ თითოეულ ასპექტს. ასევე ქულების მნიშვნელობის გაგებას დავუთმეთ დიდი დრო, რაც გვგონია ძალიან მნიშვნელოვანია, რათა ყველამ გაიაზროს რა შემთხვევაში რა ქულა იწერება. დაგეგმილია მთელი რიგი ტრენინგების ციკლი, რომელიც ვფიქრობ მენეჯერებს უკეთ დაეხმარებათ თავიანთი როლის გააზრებაში. მენეჯერებს ტრენინგი უტარდებათ ზოგადად ლიდერობის, კომუნიკაციის, მენეჯერული უნარების განვითარების მიმართულებით.

კითხვა - რამდენად ჩართულნი და ინფორმირებული არიან თანამშრომლები შეფასების სისტემის დანერგვაში?

პასუხი - თანამშრომლებთან ინტერსი დიდია და ყველანაირად ვეცადეთ ინფორმაცია მიგვეტანა სრულყოფილად, პირადი შეხვედრებისა თუ ელ-ფოსტის დახმარებით.

კითხვა - რა სირთულეებს აწყდებით შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?

პასუხი - სირთულეების ყველა ახალი პროცესის დაწყების თამდევია. არც ეს შემთხვევა წარმოადგენს გამონაკლისს. გამოუცდელობა დიდი სირთულეა ყველასთვის როგორც მენეჯერისთვის, ასევე თანამშრომლისთვისაც და ჩვენთვისაც. სხვის გამოცდილებით საუბარი ძნელია, რადგან ყველა ორგანიზაციას საკუთარი სამუშაო გარემო აქვს. უმთავრეს სირთულეს წავაწყდით სიახლის მიუღებლობის თვალსაზრისით, მათთვის რთულია გააზრება რატომ წარმოიშვა ზოგადად იდეა შეფასების სისტემის დანერგვისა ორგანიზაციაში, ვერ ხედავენ შეფასების სისტემის დანერგვის მნიშვნელობას და საჭიროებას. ჩვენგან ელოდებიან რიგ გარანტიების, რომ შეფასების შედეგების გათვალისწინებით უპირობოდ გავცემთ ფულად ჯილდოს ან სხვა ბენეფიტებს. ასევე, მაგალითად მოყავთ უამრავი სხვა ორგანიზაცია, სადაც შეფასების სისტემა მხოლოდ

ფორმალურ ხასიათს ატარებს და ისმის კითხვა: ჩვენ რატომ უნდა გავაკეთოთ არაფორმალური? ამით ხომ თანამშრომლებს ჩავაყენებთ გაუსაძლის მდგომარეობაში? ასევე, მათი ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იმისა რომ არ ემხრობიან შეფასების სისტემის დანერგვას არის დროის დეფიციტი. ისინი მიიჩნევენ რომ ეს მოითხოვს საკმაოდ დიდ დროს, ყველა თანამშრომელზე ინფორმაციის მოგროვება/დახარისხება და ა.შ. ასევე გასათვალისწინებელია ის გარემოება რომ ძალიან ბევრ მენეჯერს გუნდში ყავს 20-ზე მეტი თანამშრომელი, ანუ შესაფასებელი პირი, და რიგ შემთხვევაში მათი ნაწილი განთავსებულია მენეჯერისგან დისტანციურად, სხვა რეგიონში. ეს გარემოებებიც ართულებს საკმაოდ პროცესს.

კითხვა - სამართლებრივი ჩარჩოს ამჯობინებთ თუ მეტ თავისუფლებას ისურვებდით შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?

პასუხი - სამართლებრივი ჩარჩო ვფიქრობ, რომ საჭიროა. ჩემი მოსაზრებით აუცილებელია რომელიმე უწყებამ, თუნდაც საჯარო სამსახურის ბიურომ საკუთარ თავზე აიღოს „მაკონტროლებლის“ ფუნქცია და ის რომ რიგ ორგანიზაციებში ამ შეფასებას აქვს ფორმალური ხასიათი მხოლოდ, ეს აღარ დაუშვას. ასევე, საკმაოდ მნიშვნელოვანია რომ თუნდაც ჩემს ორგანიზაციაში მენეჯერის მიერ დანერგილი ქულა, ჰარმონიზაციაში მოდიოდეს სხვა ორგანიზაციაში დანერგილ ქულებთან და არ იყოს დიდი დისბალანსი, რაც საბოლოოდ დაანგრევს ზოგადად საჯარო სამსახურის რეფორმის არსს, ჩემი ხედვით.

კითხვა - თქვენი აზრით, რა შედეგს მოუტანს ორგანიზაციას შეფასების სისტემის დანერგვა?

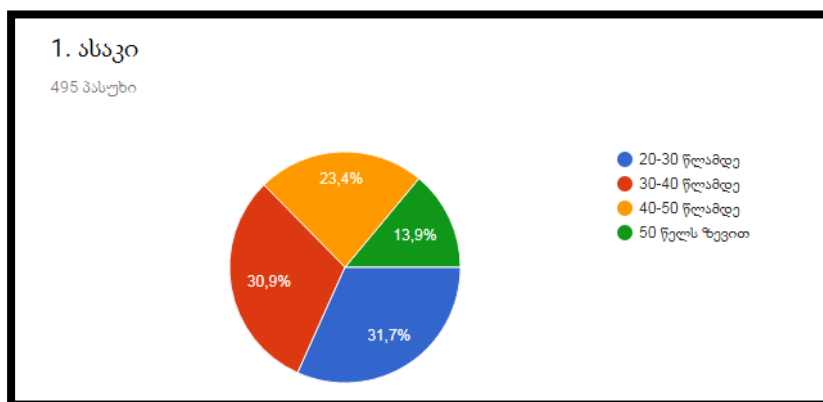
პასუხი - ორგანიზაციის ეფექტიანობა გაიზრდება, სამუშაო პროცესები დალაგდება. ყველა თანამშრომელი ნათლად დაინახავს მის მიერ შესასრულებელი საქმიანობის მოცულობას, ვადებს, ხარისხს. გამოვლინდება ხარვეზებიც, რომლის აღმოფხვრა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარებისთვის, და რომელზეც შემდგომ უნდა დავინჯოთ ფიქრი. დღეს მიმაჩნია, რომ პროცესები მიმდინარეობს ქაოტურად, სამუშაო პროცესები საჭიროებს ანალიზს. შეფასების სისტემა კი დაგვეხმარება გარკვეულწილად ამ

ყველაფრის მოწესრიგებაში. HR-ის პროცესებიც, რომლებიც ეხება თუნდაც თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებას, იქნება რეალურ შედეგზე დაფუძნებული, კარიერული განვითარება იქნება დასაბუთებული, სახელფასო/ბონუს სისტემა დაეფუძნება მხოლოდ შეფასების რეალურ შედეგებს, რამაც უნდა გამოიწვიოს უსამართლობის შეგრძნება თანამშრომლებში.

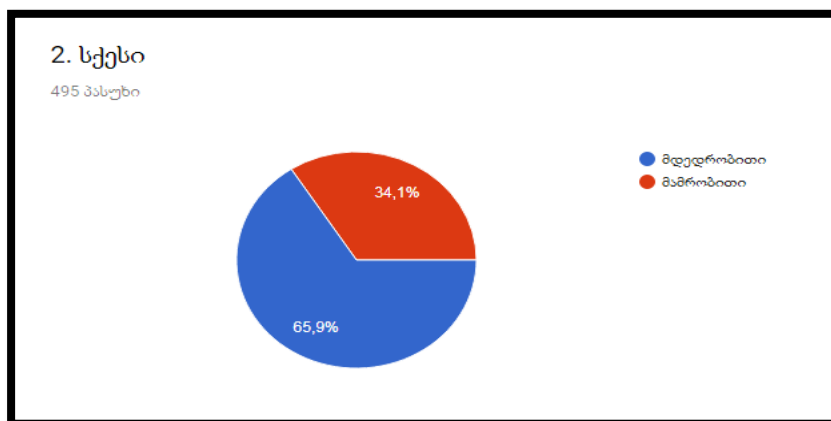
რაოდენობრივი კვლევის შედეგები:

ელექტრონულად გაგზავნილი რაოდენობრივი კვლევის კითხვებზე პასუხებს ვლტებულობდით დაახლოებით ერთი კვირის განმავლობაში. შედეგად დაფიქსირდა 495 მონაწილე/რესპოდენტი, რომელთა პასუხებმაც მოგვცეს შემდეგი სახის სტატისტიკური მონაცემები:

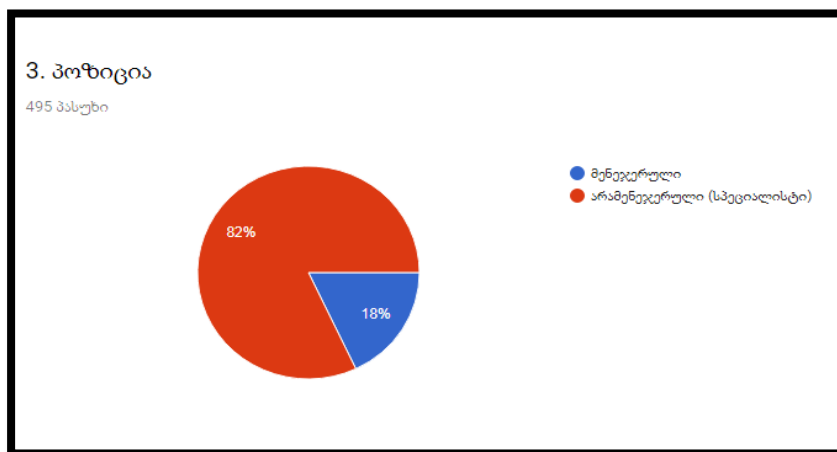
კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების 65,9%-ს წარმოადგენდა მღედრობით, ხოლო 34,1%-ს მამრობითი სქესს. აქედან თანამშრომელთა 31,7% არის 20-30 წლამდე, 30,9% არის 30-40 წლამდე, 23,4% არის 40-50 წლამდე, ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი 13,9% არის 50 წელს ზევით. მათგან მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული იყო 18%, შესაბამისად არამენეჯერული იყო 82%. (დიაგრამა N1, დიაგრამა N2 და დიაგრამა N3)



(დიაგრამა N1)

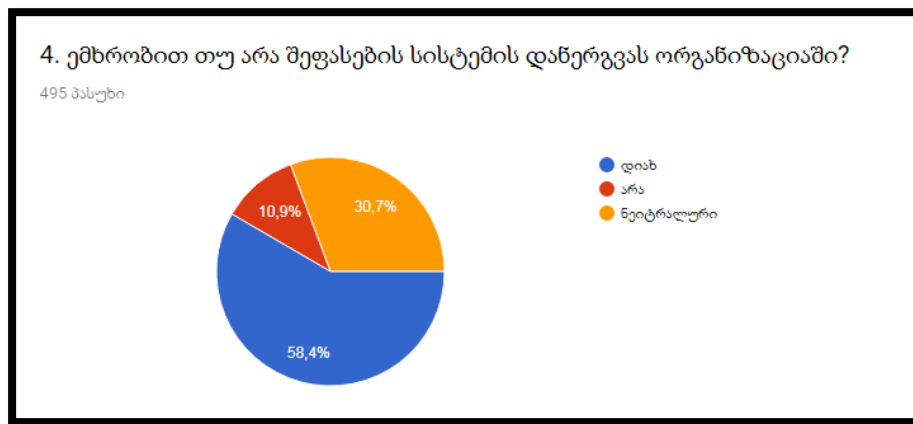


(დიაგრამა N2)



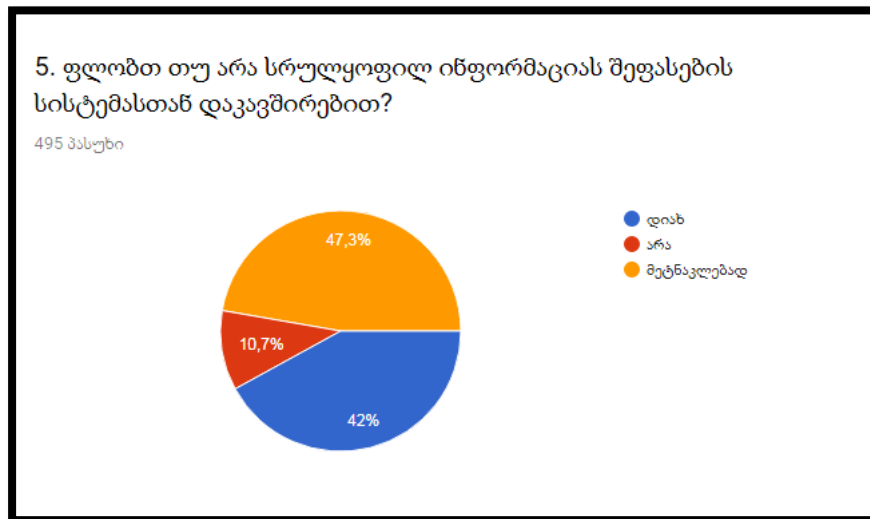
(დიაგრამა N3)

ისეთ მნიშვნელოვან კითხვაზე როგორიკაა: ემხრობოდნენ თუ არა შეფასების სისტემის დანერგვას ორგანიზაციაში? პასუხები ასე გადანაწილდა: 58,4% ემხრობა, 10,9% არ ემხრობა, ხოლო 30,7% ნეიტრალურად არის განწყობილი. (დიაგრამა N4)



(დიაგრამა N4)

რაც შეეხება ინფორმირებულობას მიმდინარე ცვლილებებთან დაკავშირებით, შედეგი შემდეგნაირია: გამოკითხულთა 42% სრულად ინფორმირებულია შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით, 47,3% მეტნაკლებად, ხოლო 10,7% არ ფლობს სრულყოფილ ინფორმაციას. (დიაგრამა N5)

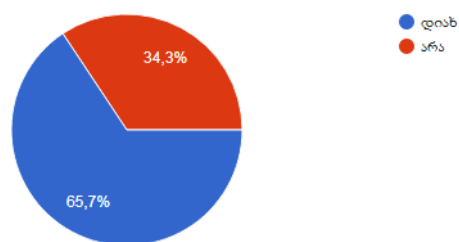


(დიაგრამა N5)

სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით თანამშრომელთა/მენეჯერთა 34,3% მიიჩნევს, რომ არ სჭირდება დამატებითი აქტივობა და ფლობენ ინფორმაციას, 65,7%-ს ესაჭიროება დამატებითი აქტივობები, კერძოდ, როგორც დიაგრამა N7- ზეა ნაჩვენები. (დიაგრამა N6 და დიაგრამა N7)

6. საჭიროებთ თუ არა დამატებით აქტივობებს შეფასების სისტემაზე სრულყოფილი ინფორმაციის მისაღებად?

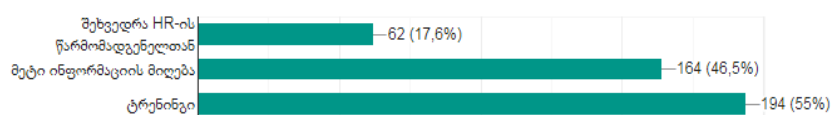
495 პასუხი



(დიაგრამა N6)

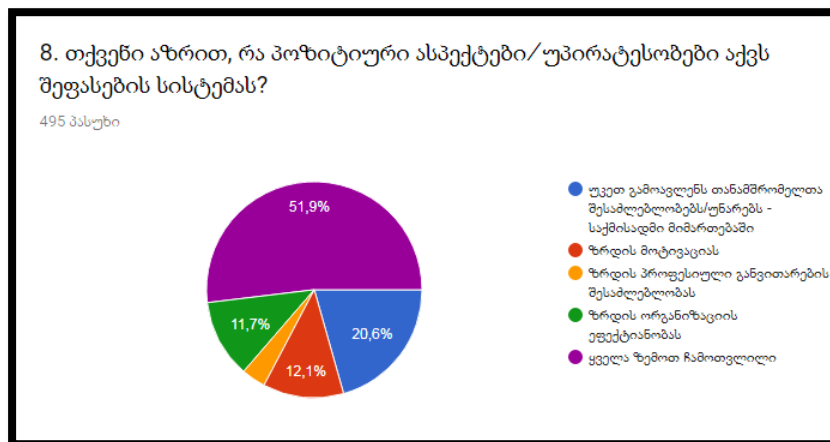
7. მე-6 კითხვაზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში რა დამატებითი აქტივობა გესაჩიროებთ?

353 პასუხი



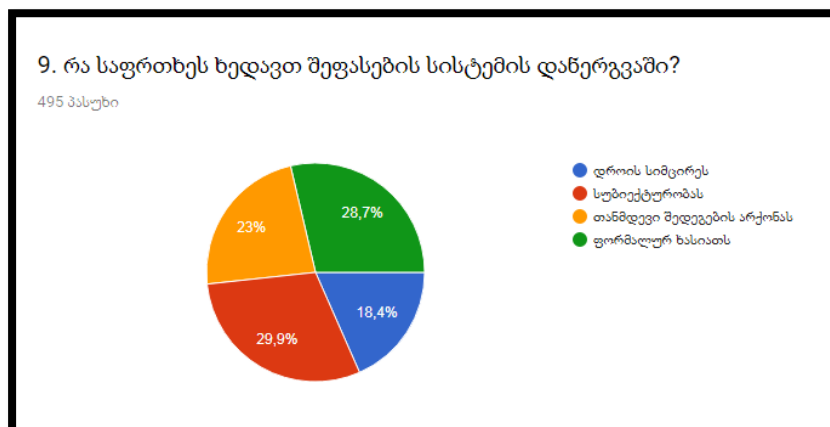
(დიაგრამა N7)

ასევე გამოკითხულ თანამშრომელთა/მენეჯერთა 11.7% მიიჩნევს, რომ სამუშაოს შეფასების სისტემა გაზრდის ორგანიზაციის ეფექტიანობას, 11,1% -ის აზრით ზრდის მოტივაციას, 20,6% დარწმუნებულია, რომ უკეთ გამოვლინდება თანამშრომლებთა შესაძლებლობები, 3,7% მიიჩნევს რომ სამუშაოს შეფასების სისტემა გაზრდის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას, ხოლო 51,9% აზრით ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი შედეგების მატარებელი შეიძლება იყოს ეს პროცესი. (დიაგრამა N8)



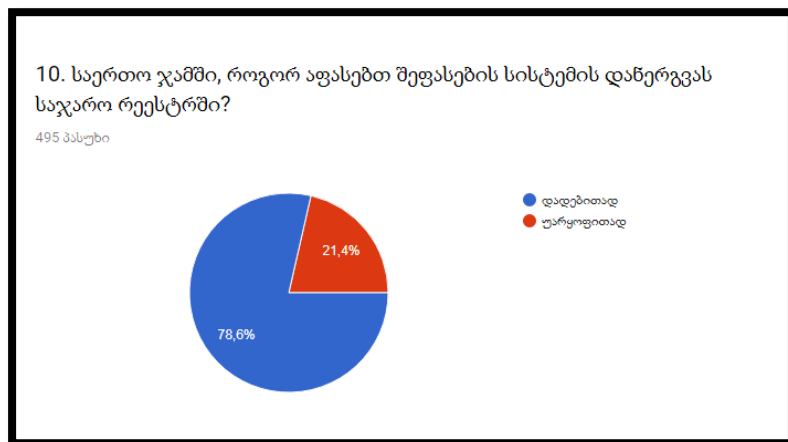
(დიაგრამა N8)

გამოკითხულთა უმრავლესობამ 29,9%-მა საფრთხის შემცველად დაასახელა სუბიექტურობა, 28,7%-მა ფორმალური ხასიათი, 23% მიიჩნია, რომ საფრთხე იქნებოდა თანმდევი შედეგების არქონა, ხოლო 18,4% საფრთხედ დროის სიმცირეს ასახელებს. (დიაგრამა N9)



(დიაგრამა N9)

საბოლოო ჯამში გამოკითხულთა უმრავლესობა - 78,6% დადებითად არის განწყობილი ამ პროცესთან დაკავშირებით, ხოლო 21,4% უარყოფითად.



(დიაგრამა N10)

3.3 შედეგების ინტერპრეტაცია

თვისობრივი კვლევიდან გამოიკვეთა ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების და ორგანიზაციებისთვის ამ საკითხის განვითარების მნიშვნელობა. როგორც ლიტერატურის მიმოხილვაში ვახსენეთ ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა დამოკიდებულია ადამიანებზე, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციაში. საქართველოც ამ კუთხით განვითარების გზაზეა, საჯარო ორგანიზაციები ცდილობენ ფეხი აუწყოთ ცვლილებებს, ამის ერთ-ერთ მაგალითს სწორედ სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა წარმოადგენს. კვლევის შედეგებიც მოწმობს იმას, რომ ეს საკმაოდ პრომატევალი პროცესია და მოითხოვს ყველა სუბიექტის ჩართულობას საერთო მიზნის მისაღწევად. ამისთვის უმთავრესია იმ სუბიექტებს, რომლებიც მონაწილეობენ ამ პროცესში, მაქსიმალურად ჩართულნი და დაკავშირებულნი იყვნენ ამ საკითხთან.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა თანამშრომელთა, როგორც პოზიტიური ასევე ნეგატიური განწყობა. საბოლოო ჯამში უმრავლესობის მოსაზრებით შეფასების სისტემას დანერგვას

ემხრობა, თუმცა ასევე დიდ საფრთხეს ხედავს სუბიექტივიზმის კუთხითაც, რაც გულისხმობს იმას, რომ შესაძლებელია ისინი შეფასდნენ სუბიექტურად პიროვნული მახასიათებლებიდან გამომდინარე და არა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე დაყრდნობით. ასევე აღსანიშნავია ისიც, რომ მათ სურთ უფრო მეტი ინფორმაციის მისაღებად ჩაერთონ სხვადასხვა ტიპის აქტივობებში, იქნება ეს ტრენინგი თუ უბრალოდ სამუშაო შეხვედრები, ასევე აანალიზებენ იმ დადებით შედეგებს რაც შეიძლება მოუტანოს სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვამ მათ და ორგანიზაციას. ასევე ინტერვიუს მეშვეობით გავიგეთ, რა პროცესები მიმდინარეობს ორგანიზაციაში შეფასების სისტემის დანერგვისას, რომელიც არც ისე მარტივ პროცესს წარმოადგენს და მოითხოვს დიდ დროს. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ერთ-ერთი სუბიექტია ამ პროცესში, რომელიც ახორციელებს მონიტორინგს და უზრუნველყოფს შეფასების სისტემის სწორ დანერგვას. ისინი ფლობენ ყველა სახის ინფორმაციას, რომელსაც უზიარებენ შემფასებელ და შესაფასებელ პირებს. კვლევიდან ასევე ნათლად გამოჩნდა ის დაბრკოლებები, რომელსაც შეიძლება გადააწყდეს ორგანიზაცია, რომელიც ნერგავს შეფასების სისტემას. ძირითადი აქცენტი პრობლემების/დაბრკოლებების კუთხით გაკეთდა მენეჯერებზე, პასუხებიდან გამომდინარე ჩანს, რომ მენეჯერების მხრიდან შეინიშნება გამოუცდელობა, ცვლილების მიმართ შიში, რაც პროცესის ეფექტიანობას უკან ხევს. სწორედ მენეჯერები არიან ის პიროვნებები, რომლებმაც ეს პროცესი სწორად უნდა წარმართონ, რათა არ მოხდეს იმ შეცდომის განმეორება, რომელიც დაფიქსირდა რიგ სამინისტროებში ქულების არარეალურად გადანაწილების სახით. როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსმა აღნიშნა სხვისი გამოცდილებით საუბარი ძნელია, როცა ვიცით, რომ ყველა ორგანიზაცია ერთმანეთისგან განსხვავდება სამუშაოს სპეციფიკით. თუმცა, რომ არ განმეორდეს ის ხარვეზები და შეცდომები, რომელიც პირველად დანერგვას მოჰყვა, ამისთვის დიდ დროს უთმობენ ქულების მნიშვნელობის სწორად მიწოდებას და ახსნას, თუ რა შემთხვევაში რა ქულა უნდა დაინეროს შესრულებულ სამუშაოში. ყველა კომპონეტს დიდ დროს უთმობენ, რათა მაქსიმალურად ყველასთან მივიდეს დროული და სწორი ინფორმაცია. ასევე

ახორციელებენ მენეჯერთა ტრენინგს, რათა მათ შეძლონ თავიანთი უნარ-ჩვევების განვითარება.

აღნიშნულ კვლევაზე დაყრდნობით ორგანიზაციებს, რომლებსაც სურთ ან რომლებსაც შესაძლებელია მომავალი წლიდან კანონის დადგენილ ვადებში დაევალოთ სამუშაოს შეფასების სისტემის მართვის დანერგვა ორგანიზაციაში, საშუალება ექნებათ არსებული პრობლემების თავიდან ასაცილებლად ჩაატარონ რიგი პრევენციული ღონისძიებები. განსაზღვრონ რა დაბრკოლების წინაშე იდგებიან, რა პროცესების გავლა მოუწევთ და რა სახის უკუკავშირი წამოვა თანამშრომლებისგან.

3.4 დასკვნა და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა ის რიგი პრობლემები, რომელიც თან ახლავს სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვას ორგანიზაციაში:

- 1) **გამოუცდელობა** - ერთ-ერთი დიდი პრობლემა, რომლის გამოც იქმნება სხვა დიდი პრობლემები მენეჯერებში.
- 2) **მიუღებლობა** - სიახლეების მიუღებლობა მენეჯერებში ასევე თანამშრომლებში (სიახლის შიში).
- 3) **დროის დეფიციტი** - გადატვირთული საქმიანობის ფონზე, სხვა დამატებითი საქმიანობა დიდ პრობლემასთან ასოცირდება.
- 4) **თანმდევრე შედეგების არქონა** - ნათლად არ არის განსაზღვრული მოუტანს თუ არა რაიმე სახის შედეგს თანამშრომელს სამუშაო შეფასების სისტემა.

- 5) **დიდი რაოდენობით თანამშრომელი** - 1500-მდე თანამშრომელი და 120-მდე შემფასებელი პირი. დიდი რაოდენობით დაქვემდებარებული თანამშრომელი უფრო მეტ დროს და ენერგიას მოითხოვს, რაც მენეჯერისთვის დამღლელია.
- 6) **უკვე დანერგილი შეფასების სისტემა** - წინა გამოცდილების ფონზე, როცა გამოიკვეთა არასწორი შედეგი, თუმცა სანქციები არ ყოფილა, მენეჯერებს უბიძგებს იმისკენ, რომ მათაც იმავე ფორმით მოახდინონ შეფასება, როგორც რიგ სამინისტროებში განხორციელდა.

პრობლემები/დაბრკოლებები ცვლილებების პროცესის თანმდევა. არც ეს შემთხვევაა გამონაკლისი. მაქსიმალურად ვეცადეთ ყველა მონაწილე სუბიექტისგან მიგვეღო ინფორმაცია და ჩავნდომოდით ამ პროცესის არსს. ვინაიდან ეს მხოლოდ პროცესია და არ ყოფილა საბოლოო შედეგი, სრულყოფილი დასკვნის გამოტანა შეუძლებელია. ამიტომ საჭიროა და საინტერესოცაა ამ პროცესების ფონზე, იმ აქტივობების შემდეგ, რომლებიც ხორციელდება თანამშრომლებთან მიმართებაში, საბოლოოდ რა სახის შედეგი დაიდება წლის ბოლოს და რა შედეგს მოუტანს ორგანიზაციას და მასში დასაქმებულ თანამშრომელს ეს ცვლილებები.

რეკომენდაცია:

სამუშაო შეფასების სისტემის დანერგვა ბოლო პერიოდში საკმაოდ გავრცელებული პროცესია არა მხოლოდ მსოფლიოში არამედ საქართველოშიც. ისეთ დიდ და წარმატებულ კომპანიებს როგორიცაა სს „საქართველოს ბანკი“, სს „პე-ეს-პე“ და სხვა, უკვე დანერგილი აქვთ მსგავსი სისტემა და წარმატებით ახორციელებენ მის ფუნქციონირებას. შესაბამისად საჯარო სექტორში მსგავსი სისტემის დანერგვა მრავალი ბენეფიტის მატარებელია. სწორედ ამიტომ, ჩვენი გადმოსახედიტ შეიძლება გავცეთ შემდეგი სახის რეკომენდაციები:

1. სისტემას მიეცეთ მეტი რეალური სახე, რათა ის იყოს ნაკლებად ფორმალური.
2. მოხდეს მენეჯერების მიზანმიმართული დატრენინგება და სისტემის მნიშვნელობის და არსის არგუმენტირებულად ახსნა, რათა შემდგომში მათ სწორად წარმართონ პროცესი და ასევე სწორად გადასცენ სისტემის შესახებ ინფორმაცია მათ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს.
3. კვლევის შედეგად, როგორც გაირკვა თანამშრომლები ყველაზე დიდ საფრთხეს სუბიექტივიზმში ხედავენ, ამიტომაც მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა და მენეჯერთა სწორი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა, რათა არ ქონდეთ თანამშრომლებს იმის განცდა, რომ შეფასება ჩატარდება სუბიექტური მოსაზრებების ფონზე.
4. მეტი კვლევების ჩატარება ორგანიზაციაში ამ პროცესთან დაკავშირებით, რათა დროულად მოხდეს პრობლემების იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეაგირება.

საბოლოო ჯამში სამუშაოს შეფასების სისტემა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს გაზარდოს არა მხოლოდ ორგანიზაციის ეფექტურობა, არამედ საშუალებას იძლევა სწორად და გაცილებით მარტივად იმართოს ადამიანური რესურსი და სწორად მოხდეს კარიერის მართვა. რაც მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ორგანიზაციისთვის და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისთვის, არამედ თანამშრომლებისთვისაც. სისტემის სწორად გაწერის და განხორციელების შემდეგ მას მიეცემა მოტივატორის ფუნქცია და გახდება მრავალფუნქციური ხელსაწყო ორგანიზაციის წარმატებით წინსვლაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Ahammad, Taslim. 2017. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. Vol. 13, No. 9. 412-420. <https://bit.ly/2VOsrH8> გადამოწმებულია 31.05.2019.
2. BPP Learning media. 2013. *Human resources management course book*. London: BPP Learning media.
3. Kumar, Akun and Rachana Sharma. 2010. *Principles Of Business Management*. India: Atlantic Publishers And Distributors.
4. Mahapatro, Bibhuti Bhusan. 2010. *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International.
5. Arthur, Diane. 2015. *Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional*. New York: American Management Association.
6. Storey, John. 2007. *Human resource management*. London: Thompson Learning.
7. Boxall, Peter., John Purcell and P. Wright. 2007. *The Oxford Handbook of Human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
8. Watson, T J. 2010. *critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. The international Journal of Human resource management.
9. Sanghi, Seema. 2014. *Human Resource Management*. Mumbai: Vikas Publishing House Pvt Ltd.
10. Sims, Rolan R. 2002. *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. Westport: Qourum Books.
11. Azanza, Patrick Alain. 2004. *Human Resource Management*. Philippines: Goodwill Bookstore.
12. Armstrong, Michael. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
13. Harris, Hilary., Chris Brewster and Paul Sparrow. 2003. *International Human Resources Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development CIPD house.

14. Wilson, John. 2005. *Human Resource Development*. London: Kogan Page
15. Joy-matthews, Jennifer., David Megginson and Mark Surtees. 2004. *Human Resource Development*. London: Kogan Page.
16. საქარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო. 2019. *ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სტრატეგია*. თბილისი: საქარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო.
17. საქარო სამსახურის ბიურო. 2013. *საქარო დანესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო*. თბილისი: შ.პ.ს ბიარტი.
18. Beer, M., Bert Spwctor. Paul R. Laurence. D. Quinn Mills and Richard E. Walston. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
19. Fombrun, C J., N M. Tichy and M A. Devanna. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
20. Shuler, Randel. 1992. *Strategoc Human Resources Management: Linking the, People with the Strategic Needs of the Business*.
21. Brewster, C. 1993. *Developing an 'Euopean' model of human resource management*. The International Journal of Human resource Management.
22. Knies, Eva., Paul Boselie, Julian Gould-Williams and Wouter Vandenabeele. 2018. *Strategic human resource management and public sector performance: context matters*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407088> (31.05.2019).
23. საქაროველოს საკანონმდებლო მაცნე. <https://matsne.gov.ge> (31.05.2019).
24. საქარო სამსახურის ბიურო. <http://csb.gov.ge/ge/about> (31.05.2019).
25. საქაროველოს კანონი „საქარო სამსახური შესახებ“, მუხლი 20-21.
26. საქარო სამსახურის ბიურო. 2013. *საქარო დანესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო*. თბილისი: შპს ბიარტი.
27. European Commissions. 2018. *Public administration characteristics and performance in EU28: Estonia*.

28. The Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. *Human Resources Management Country Profiles: Estonia*.
<https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Estonia.pdf> (31.05.2019).
29. საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის N204 დადგენილების „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“, მუხლი 5, მუხლი 26.
30. საჯარო სამსახურის ბიურო. 2013. *ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა საჯარო სამსახურებში: ამერიკის შეერთებული შტატები, გაერთიანებული სამეფო, თურქეთი, გერმანია და საქართველო*. თბილისი: საჯარო სამსახურის ბიურო. <http://csb.gov.ge/uploads/civil-service-HR-practice-overview.pdf> (31.05.2019).
31. საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“.
32. საქართველოს შრომის კოდექსი. თავი IV-V.
33. საჯარო რეესტრის ეროვნული საგენტო. *ისტორია*. <https://napr.gov.ge/p/141>
გადამოწმებულია 31.05.2019
34. ცუხიშვილი, ნინო. 2019. *საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის შეფასება სამინისტროებსა და სახელმწიფო მინისტრის აპარატში*. თბილისი: საქართველოს იურისტთა ასოციაცია. <https://gyla.ge/ge/post/sajaro-samsakhuris-reforma-kharvezebit-mimdinareobs> (31.05.2019).

დანართი

დანართი N1

1. ასაკი
20-30 წლამდე
30-40 წლამდე
40-50 წლამდე
50 წელს ზევით
2. სქესი
მამრობითი
მდედრობითი
3. პოზიცია
მენეჯერული
არამენეჯერული (სპეციალისტი)
4. ემხრობით თუ არა შეფასების სისტემის დანერგვას ორგანიზაციაში?
დიახ
არა
ნეიტრალური
5. ფლობთ თუ არა სრულყოფილ ინფორმაციას შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით?
დიახ
არა
მეტნაკლებად
6. ფლობთ თუ არა სრულყოფილ ინფორმაციას შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით?
დიახ
არა

7. მე-6 კითხვაზე დადებითი პასუხის შემთხვევაში რა დამატებითი აქტივობა გესაჭიროებათ?
შესვედრა HR-ის წარმომადგენელთან
მეტი ინფორმაციის მიღება
ტრენინგი
8. თქვენი აზრით, რა პოზიტიური ასპექტები/უპირატესობები აქვს შეფასების სისტემას?
უკეთ გამოავლენს თანამშრომელთა შესაძლებლობებს/უნარებს - საქმისადმი მიმართებაში
ზრდის მოტივაციას
ზრდის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას
ზრდის ორგანიზაციის ეფექტიანობას
ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი
9. რა საფრთხეს ხედავთ შეფასების სისტემის დანერგვაში?
დროის სიმცირეს
სუბიექტურობას
თანმდევრ შედეგების არქონას
ფორმალურ ხასიათს
10. საერთო ჯამში, როგორ აფასებთ შეფასების სისტემის დანერგვას საჯარო რეესტრში?
დადებითად
უარყოფითად

დანართი N2

1. რატომ გადაწყვიტეთ შეფასების სისტემის დანერგვა ორგანიზაციაში?
2. რა საფეხურებისგან შედგენა შეფასების სისტემის დანერგვა? აქ ვგულისხმობ რა ეტაპებს გადიხართ?

3. მოგეხსენებათ შეფასების სისტემა ხარვეზებით დაინერგა 2018 წელს ორგანიზაციებში და შესაბამისი დასკვნებიც დაიდო. თქვენ რამდენად ითვალისწინებთ არსებულ გამოცდილებას და რა პრევენციულ ღონისძიებებს ატარებთ მსგავსი ხარვეზების თავიდან ასაცილებლად?
4. რამდენად ჩართულნი და ინფორმირებული არიან თანამშრომლები შეფასების სისტემის დანერგვაში?
5. რა სირთულეებს აწყდებით შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?
6. სამართლებრივი ჩარჩოს ამჯობინებთ თუ მეტ თავისუფლებას ისურვებდით შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?
7. თქვენი აზრით, რა შედეგს მოუტანს ორგანიზაციას შეფასების სისტემის დანერგვა?