

სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

თამარ ხეთაგური

კარიერული განვითარების შესაძლებლობები საქართველოს საჯარო სამსახურში

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა
სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტზე საჯარო მმართველობის მაგისტრის აკადემიური
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: სოფო ჩქოფოია

სოციალურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი

გორი

2019

ანოტაცია

აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომი „კარიერული განვითარების შესაძლებლობები საქართველოს საჯარო სამსახურში“ ეხება საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების მექანიზმებს და საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს. კვლევის მიზანი გახლდათ შეგვესწავლა საჯარო მოხელეთა დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები საქართველოში, საჯარო მოხელეთა პროფესიული შეფასება და პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრა. ჩვენი მიზანი გახლდათ აგვეღწერა საჯარო სექტორში არსებული მდგომარეობა გარდამავალ ეპოქაში, ჩაგვეტარებინა სახელმწიფო მექანიზმის ინსტიტუტების აღწერა, რომლის მეშვეობითაც სახელმწიფო ურთიერთობს საზოგადოებასთან, რაც საკვლევ თემას **ხდის უფრო აქტუალურს**. ჩატარებული კვლევის ამოცანაა იმის ჩვენება, რომ საჯარო მმართველობა წარმოადგენს სახელმწიფო საქმიანობის სპეციფიკურ სახეს, რომელიც აძლევს პოლიტიკურ გუნდს და საჯარო მოხელეებს საშუალებას, წესრიგში მოიყვანოს ყველა სახელმწიფო სტრუქტურა. ჩატარებული კვლევის საგანია საჯარო სამსახურში დასაქმება და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა, მოხელეთა შეფასება და შემდგომ პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება. კვლევის ობიექტია საქართველოს ეროვნულ არქივში და ეროვნულ ბიბლიოთეკაში განთავსებული წიგნადი ფონდი, ასევე საქართველოს მთავრობის ოფიციალურ ვებგვერდებზე განთავსებული ინფორმაცია. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის ძირითად შედეგად ვამტკიცებთ იმას, რომ მიუხედავად არაერთი რეფორმისა, საქართველოში საჯარო სამსახური დგას არაერთი გამოწვევის წინაშე, განსაკუთრებით პრობლემატურია სამსახურში კარიერული ზრდის თავისუფლება. კვლევის სიახლე გახლავთ ის, რომ კვლევაში წარმოდგენილია საჯარო მმართველობის უახლესი მოდელი, რომლის მიხედვითაც ხორციელდება სახელმწიფოს საგარეო და საშინაო პოლიტიკა.

კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ ზოგადმეცნიერული მეთოდები, კერძოდ: ანალიზი და სინთეზი, დაკვირვება, შედარება, ჰოპოთეზა, კვლევა და ანალოგია.

Annotation

„Career development opportunities at public service “

Tamar Khetaguri

The mentioned Master's Thesis „Career development opportunities at public service “ concerns the mechanisms of career development at public service and possibilities of professional development of public officers. **The aim of the research** was to study public officers' employment and career development opportunities in Georgia, determine public officers' professional assessment and professional needs. Our aim was to describe available condition in the public sector in transition epoch, conduct the description of State Mechanism Institutions, through which the state communicates with society, which **makes the research more actual**. **The task of a conducted research** is to show, that public management represents the specific image of public activities which gives opportunity the political group and public officers, rearrange all state structure. **The subject of the research** is employment in the public service and career development support, officers' assessment and raise further professional qualification. **The object of the research** is the book fund saved in Georgian national archeological archive and national library, also information placed on the official website of Georgian government. **As a main result** of our research we prove that despite of several reforms, the public service in Georgia stands for several challenge, the freedom of career growth at service is particularly problematic. **The novelty of this research** is that, a model of the latest public management is presented in the research, according to which the foreign and internal policy of the state is carried out.

In the process of the research we **used** the general scientific **methods**, namely: analysis and synthesis, observation, comparison, hypothesis, research and analogy.

შინაარსი

შესავალი -----	5
თავი 1. საჯარო სამსახურში დასაქმება და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა ----	9
1.1. რა არის საჯარო სამსახური და ვინ არის საჯარო მოხელე -----	9
1.2. დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები საქართველოში -----	12
1.3. კარიერის განვითარების ორი კომპონენტი: კარიერის დაგეგმვა და კარიერის მენეჯმენტი -----	23
თავი 2. ახალი საჯარო მენეჯმენტი -----	27
2.1 . საჯარო მოხელეთა პროფესიული შეფასება და პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრა -----	27
2.2 საჯარო მოხელეთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობები -----	32
2.3 ტრენინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე -----	34
2.4 მენეჯმენტის პრობლემა საჯარო სექტორში და მის გასაავითარებლად მიმართული ქმედითი ნაბიჯები -----	37
2.5 პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების განახლებული სისტემა -----	48
დასკვნა -----	53
გამოყენებული ლიტერატურა -----	56
დანართი	

შესავალი

თემის აქტუალობა: ნაშრომში განხილული საკითხები აერთიანებს საქართველოს საჯარო სამსახურებში დასაქმებულ საჯარო მოხელეთა უფლებებს და საჭიროებებს, აღწერს გამოვლენილი პრობლემების აღმოფხვრას კანონის რეგულაციების მიხედვით.

რეფორმები საქართველოს საჯარო სექტორში 1990-იანი წლებიდან მომდინარეობს და მოიცავს სამართლებრივ და ადმინისტრაციულ ასპექტებს, რაც გავლენას ახდენს საჯარო მოხელეთა კარიერულ და პროფესიულ განვითარებაზე.

კვალიფიციური კადრების მიღებისა და მოხელეთა გადამზადების საკითხი აქტუალურია საქართველოსთვის, როგორც გარდამავალი ტიპის სახელმწიფოსთვის. მიუხედავად არაერთი რეფორმისა და კანონისა საჯარო დაწესებულებებში კარიერული ზრდის კუთხით ისევ მნიშვნელოვანი ხარვეზებია. პროფესიული განვითარება კი საჯარო რეფორმების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

ნაშრომში განხილულია სტაჟირების, სამსახურში მიღების წესები და ფორმები, კარიერული ზრდის შესაძლებლობები საჯარო სამსახურში და ბოლო დროს განხორციელებული რეფორმები.

განხილულია გამოვლენილი ხარვეზები და მათი მოგვარების აუცილებლობა, როგორც დემოკრატიული სახელმწიფოს მშენებლობის აუცილებელი წინაპირობა. ნაჩვენებია სახელმწიფოდა კერძო სასწავლებლების როლი პროფესიულ განვითარებაში.

ნაშრომში დასაბუთებულია დებულება იმის შესახებ, რომ კარიერული ზრდა დამოკიდებულია მოხელის პროფესიული კვალიფიკაციის დონეზე და მოხელის შეფასების შედეგებზე. გარდა ამისა ვეცადეთ დაგვემტკიცებინა მოსაზრება იმის შესახებ, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის უახლესი მოდელი მორგებულია მოხელის ინტერესებზე და ელექტრონული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სისტემის დანერგვის შემდგომ მონიტორინგს იწვევს სოციალურ ურთიერთობათა ინტერსთა პოლარიზაციას და ამასთანავე დამტკიცებულია მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ საჯარო სამსახურის უახლესი მოდელი ასრულებს მნიშვნელოვან ფუნქციას საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით.

მიზნები და ამოცანები: ჩატარებული კვლევის მიზანი გახლდათ საჯარო სამსახურებში არსებული კანონის გათვალისწინებით იმის გამოკვლევა, თუ რა კომპეტენციებს ფლობენ საჯარო მოხელეები, ხდება თუ არა მათი შეფასება ობიექტურად და არსებობს თუ არა კარიერული ზრდის შესაძლებლობა კომპეტენციის მიხედვით. ითვალისწინებენ თუ არა საჯარო სამსახურები კანონით დადგენილ წესებს და სრულდება თუ არა საჯარო სამსახურის რეფორმის გზამკვლევის მიერ გაცემული რეკომენდაციები.

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს საჯარო სამსახურების მიდგომა მოხელეების პროფესიულ განვითარებაზე, რაც გამომდინარეობს საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან, რადგან კვალიფიციური კადრები საჯარო სამსახურის ეფექტური მუშაობის გარანტიაა.

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის ობიექტი: კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების შეფასება და საჯარო მოხელეთა შეფასება, რის შედეგადაც ხდება ტრენინგ-პროგრამებში ჩართვა პროფესიული გადამზადების მიმართულებით, მოტივაცია და კარიერული დაწინაურება. საჯარო სამსახურში საჯარო მოხელეთა სამსახურის სტაბილურობის შესაფასებლად წარმოდგენილია კვლევები და შეფასებები, რომლებიც წარმოადგენს განხილული წყაროების ანალიზს.

კვლევის ჩატარების მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა წარმოაჩინოს საჯარო სამსახურში არსებული ხარვეზები მოხელეთა კარიერული განვითარების კუთხით და გვთავაზობს რეკომენდაციებს აღნიშნული ხარვეზების გამოსასწორებლად, რაც განაპირობებს ნაშრომის თეორიულ მნიშვნელობას.

აღნიშნული საკითხის კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა განპირობებულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის რეგულაციებით და საჯარო სამსახურის რეფორმის გათვალისწინებით. სამომავლო შესაძლებლობებისა და სავარაუდო შედეგების შესაფასებლად მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელეთა გამოკითხვა კვლევის საშუალებით და მიღებული შედეგების აღწერა.

საქართველოში საჯარო სამსახური წარმოადგენს გლობალურ სფეროს თავისი სტრუქტურით და არსით, იმის შესაფასებლად გააჩნია თუ არა საქართველოს საჯარო სამსახურს უზრუნველყოს საჯარო მოხელეების მოტივაციის ამაღლება მუშაობის პროცესში, მოახდინოს ადეკვატური შეფასება და მისცეს შესაძლებლობა აიმაღლოს კვალიფიკაცია და განავითაროს კარიერული შესაძლებლობები.

კვლევის მეთოდები: თვისობრივი კვლევის პროცესში ვეყრდნობით კვლევის შედეგად მოპოვებულ მონაცემებს, რომლებიც მოიცავს დაინტერესებული მხარეების გამოკითხვის შედეგებს და ძირითად მიგნებებს, თუ რა გავლენას ახდენს ტრენინგები საჯარო მოხელის კარიერულ ზრდაზე. ასევე კვლევის მეთოდოლოგიაში გამოყენებულია ღია, საჯარო წყაროებიდან ამოღებული მაგალითები და კვლევის შედეგები, რომლებიც დაკავშირებულია საჯარო მოხელეთა კარიერული და პროფესიული განვითარების არეალთან.

მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა:

სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევა, ძირითადი დაშვებები და შეფასებები ოფიციალური წყაროების გარდა ეყრდნობა სამეცნიერო კვლევებს, სტატიებს, რომელშიც განხილულია საჯარო სამსახურში მიმდინარე პროცესები საჯარო მოხელეების შეფასების და მოტივაციის ამაღლების სფეროში, კარიერული განვითარების მექანიზმები, პოლიტიკური და თანამდებობის პირების გავლენა მოხელის კარიერულ ზრდაზე, კანონით გათვალისწინებული რეგულაციები და საჯარო რეფორმის გზამკვლევის რეკომენდაციები.

ჩატარებულ იქნა შემდეგი სახის კვლევა: საჯარო მოხელეების შეფასება და პროფესიული გადამზადების შესაძლებლობები და კარიერული წინსვლის შეფასება მოხელეების მიერ. ასევე განხილულია დასაქმების განვითარების შესაძლებლობები და პროფესიული სასწავლებლების და კარიერის დაგეგმვის მიმართულება საქართველოს პროფესიულ სასწავლებლებში.

ჩატარებულ კვლევაში შეფასებულია საჯარო სამსახურის მიდგომა მოხელეების პროფესიული განვითარების მიმართულებით და გამოვლენილია როგორც უარყოფითი შეფასებები, ასევე რეკომენდაციები თუ რა სურთ მოხელეებს საჯარო სამსახურისგან.

ვინაიდან საჯარო მოხლეები მიიჩნევენ, რომ საჯარო სამსახურებში არ არის დაბალანსებული კარიერული ზრდა და პროფესიული განვითარება, რადგან არ ხდება მოხელეთა ობიექტური შეფასება და შეფასების შედეგები დამოკიდებულია მენეჯერის კეთილგანწყობაზე. ნაშრომში ასევე შეფასებულია საჯარო სამსახურებში მენეჯერების საქმიანობა და შეფასება-გადამზადების საკითხები.

სამაგისტრო ნაშრომში განხილულია საქართველოს საჯარო სამსახურის განვითარების მიზნით ჩატარებული ფორუმები, ასევე კანონები და კვლევები.

კვლევა დაეყრდნო საქართველოს ოფიციალური ვებ-გვერდების სტატიებს და წლიურ ანგარიშებს. მასალა გამოყენებულია ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით და მასში გათვალისწინებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის ცვლილებები და ახალი რეგულაციები.

თავი 1. საჯარო სამსახურში დასაქმება და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა

1.1. რა არის საჯარო სამსახური და ვინ არის საჯარო მოხელე

საქართველოში საჯარო სამსახური დაფუძნებულია პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტზე, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფოს, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმის ფუნქციონირებას. საჯარო სამსახური არის საჯარო დაწესებულებების ერთობლიობა და ხორციელდება ხელისუფლების სამ შტოში - საკანონმდებლო, სასამართლო და აღმასრულებელი ხელისუფლება. ამასთან მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს საჯარო სამართლის იურიდიული პირებს და ადგილობრივ თვითმმართველობას, რომელსაც მნიშვნელოვანი როლი აკისრია საჯარო პოლიტიკური მართვის თვალსაზრისით.

საჯარო მოხელე დგას ქვეყნის სამსახურში და თავისი არსით წარმოადგენს ქვეყნის მამოძრავებელ ბირთვს. საჯარო სამსახური არ განსაზღვრავს მხოლოდ პოლიტიკური თანამდებობის პირების და სხვა სახელმწიფო მოსამსახურეების საქმიანობას, საჯარო სამსახური არსებობს ყველგან, რომლის წარმომადგენელიცაა ყველა ის საჯარო მოხელე, რომელიც დასაქმებულია საჯარო სამსახურის სხვადასხვა აპარატსა და სტრუქტურაში.

საჯარო სამსახური ეფუძნება თანასწორობის, კანონიერების, კარიერული განვითარების, გამჭვირვალობის პრინციპებს და ეს პრინციპები განაპირობებს იმდირებულებების ჩამოყალიბებას, რომელზეც აგებულია საჯარო სამსახური და თითოეული მოხელის ქმედება. საჯარო მოხელე უნდა აცნობიერებდეს ამ პრინციპების მნიშვნელობას და მოქმედებდეს საჯარო სამსახურის ინტერესების შეაბამისად.

საჯარო სამსახურს არეგულირებს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“. კანონი არის მყარი სამართლებრივი საფუძველი, რომელზე დაყრდნობით მოქმედებს საჯარო სამსახურის სისტემა. კანონის მნიშვნელოვან ფუნქციას წარმოადგენს პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტის ჩამოყალიბება, ხოლო საჯარო მოხელედ ითვლება

პირი, რომელიც ინიშნება თანამდებობაზე და ახორციელებს შესაბამის პროფესიულ საქმიანობას.

კანონი განსაზღვრავს სამსახურში მიღების წესს და აწესრიგებს მთელ რიგ რეგულაციებს პროფესიული საჯარო მოხელის კარიერული განვითარების, კარიერის მართვის, მობილობის, რეზერვის წესისა და პირობები შესახებ. კანონი ასევე განსაზღვრავს პროფესიული საჯარო მოხელის უფლებამოსილებას და მოვალეობას, თანამდებობრივი სარგოს და სახელფასო დანამატის, შვებულების და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამეში მონაწილეობას.

კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის გამჭვირვალობას და კვალიფიციური საჯარო სერვისის მიწოდებას მომხმარებლისადმი, რაც საზოგადოებაში საჯარო სამსახურის მიმართ ნდობის ამაღლებს.

ნებისმიერი სისტემის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის უამრავი პირობა არსებობს, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია, თუმცა მათ შორის წამყვანი ადგილი უჭირავს კადრების შერჩევას და მათ მართვას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორში, რადგან სწორედ ადამიანური რესურსებია მისი ძირითადი მამოძრავებელი ძალა.

ადამიანური რესურსი ეს არის სექტორში დასაქმებულ პირთაერთობლიობა, რომელშიც თითოეული ინდივიდი მიდის გარკვეული მოცემულობით, ინდივიდუალური მიზნებითა და ინტერესებით. ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვა კი გულისხმობს შექმნას გარემო, სადაც თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალისა და მისწრაფებების რეალიზაციის შესაძლებლობა სამსახურეობრივი მიზნების მიღწევის პროცესში.

სერთიფიკატი, ეს არის მოხელისთვის აუცილებელი დოკუმენტი, რომელიც ადასტურებს მის ზოგად უნარებსა და ცოდნას, გადაიცემა საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ჩატარებული სერთიფიცირების წარმატებით გავლის შემთხვევაში. სერთიფიცირებიდან 5 წლის ვადაში მოხელის დანიშვნის შემთხვევაში სერთიფიკატი ხდება უვადო. აღნიშნული პროგრამა იძლევა საჯარო სამსახურში მერიტოკრატიული პრინციპების დანერგვის შესაძლებლობას, რადგან სწორედ ღია

კონკურსები, სადაც წვდომა შეუძლია ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს და შედეგი დამოკიდებულია მის უშუალო მონაცემებზე, წარმოადგენს დემოკრატიული სისტემის განვითარების საფუძველს, თუმცა სადაოა ასაკობრივი ზღვარი, მართალია ღია კონკურსი ცხადდება მხოლოდ მეოთხე რანგის მოხელის თანამდებობაზე, თუმცა რამდენად შესაბამისია 18 წელი, რაც მოცემულობიდან გამომდინარე სკოლის დამთავრების წელს გულისხმობს, რა თანამდებობაზე უნდა ინიშნებოდეს ამ ასაკის პიროვნება დეფინიცირებული არ არის.

კარიერულ წინსვლაზე დაფუძნებული საჯარო მოხელის ინსტიტუტი, საჯარო მოხელისთვის მუდმივი განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების წინაპირობაა. საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით მოხელის კარიერული განვითარება განისაზღვრება ორი გზით, პირველი - ეს არის რანგის ცვლილება დაბალ იერარქიული რანგიდან შემდგომში გადასვლა, ხოლო მეორე რანგის შიგნით ცვლილება დაბალი თანამდებობიდან მაღალზე გადასვლით. დაწინაურება ხდება შიდა კონკურსის საფუძველზე. საჯარო დაწესებულება ვალდებულია წელიწადში ერთხელ შეაფასოს თანამშრომლები, რითაც განისაზღვრება წახალისებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროება. შეფასება წარედგინება საჯარო სამსახურის ბიუროს.

მოხელის თანამდებობის ცვლილება ხდება მისი ინიციატივით ამ გამოცხადებული კონკურსის შედეგად დანიშვნით, დაუშვებელია მისი იმ თანამდებობაზე დანიშვნა, რომელიც ფუნქციურად არ შეესაბამება მის კომპეტენციას. საჯარო დაწესებულება თავისი მიზნებიდან გამომდინარე უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიული განვითარების, სავალდებულო პროგრამაში მონაწილეობას და ხელს უწყობს მისი საჯარო სამსახურის სისტემის გარეთ არსებულ პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობას.

როდესაც საუბარია საჯარო სამსახურში კადრების მართვაზე, აუცილებლად ხაზგასასმელია მოხელეთა მოტივაციის საკითხი, რაც გამოიხატება არამატერიალური სიკეთეებით. დაწინაურების კარიერული სისტემა მოიცავს, მოტივაციას, რაც თავის მხრივ მაღლა სწევს სტანდარტს და მომსახურების ხარისხს საჯარო სამსახურში, ის წარმოადგენს მნიშვნელოვან კომპონენტს, რადგან მოხელის და საჯარო სამსახურის

შეფასებაში შედის აგრეთვე მოქალაქე, რომელიც იღებს მონაწილეობას. პერსონალის მართვის ერთ - ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება, რომელიც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით რეგულირდება. მოხელის მიმართ გამოიყენება ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტი. ამავ კანონის 116-ე მუხლი კი აწესებს გარკვეულ შეზღუდვებს მოხელის გათავისუფლებასთან დაკავშირებით.

ამრიგად ადამიანური რესურსების მოზიდვა, მათი განვითარება და მართვა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების ფუნქციონირებისთვის, რადგან სწორედ მოტივირებულ, ობიექტურ და პროფესიონალ კადრებზეა ნებისმიერი სამსახურის თუ სერვისების მიწოდების სტანდარტის განვითარება, საჯარო დაწესებულების წარმატება და იმიჯი დამოკიდებული.

1.2. დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები საქართველოში

საქართველოში საჯარო მმართველობის ჩამოყალიბებიდან დღემდე აქტიურად დგას საკითხი საჯარო მოხელეთა გადამზადებისა და კვალიფიციური თანამშრომლების მიღების შესახებ. ახალი კადრების შემოღინება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია საჯარო დაწესებულებისათვის. ყოველწლიურ გეგმაში მოთხოვნილი საჭიროებების გათვალისწინებით ჩნდება ახალი სპეციალისტების მოწვევის საკითხი და ორგანიზაცია იწყებს სპეციალური გეგმის შემუშავებას. გეგმა მნიშვნელოვანი დოკუმენტია ახალი კადრების მოძიების, ორგანიზაციის საქმიანობის სტაბილიზაციისა და ეფექტური მუშაობისათვის. გეგმა ეხმარება ორგანიზაციას გამოავლინოს საჭიროებები და ამ საჭიროებების გადაჭრის გზები.

გეგმა მოიცავს სამ კომპონენტს: მოკლე ინფორმაცია ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ, კადრების მიღების მიზნები და ამ მიზნების მიღწევის სტრატეგიები. კადრების მოძიების და პოპულარობის ასამაღლებლად საჯარო დაწესებულებები გეგმის დასახვის

გარდა აწყობენ ღია კარის დღეს რათა მაქსიმალურად ნიჭიერი და კვალიფიციური კადრების მოზიდვა შეძლონ. ღია კარის დღეზე დაინტერესებულ პირებს საშუალება აქვთ მივიდნენ და გაეცნონ ორგანიზაციის სტრუქტურას და პოლიტიკას. გაესაუბრონ ხელმძღვანელ პირებს და გაიგონ არსებული შემოთავაზებების შესახებ. საჯარო სამსახურებს ღია კარის დღეზე აქვთ პრივილეგია აჩვენოს თავისი შესაძლებლობები დასაქმების პოტენციურ კანდიდატებს და ასევე სტუდენტებს, რათა სწორად წარმართონ კარიერული განვითარება.

საჯარო სამსახურში დასაქმების მაძიებლისათვის არსებობს შესაძლებლობა გაიაროს სპეციალური ტრენინგ კურსები, რომელიც მოიცავს სოციალური სააგენტოს პროექტით შექმნილ ტრენინგ სახელმძღვანელოს დარომლებიც ხელს უწყობს დასაქმების შესაძლებლობას და მოიცავს საჯარო სამსახურში მუშაობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს და ინსტრუქციებს. ტრენინგის მონაწილეები ეცნობიან საჯარო სამსახურის სტრუქტურას, შინაგანაწესს, აქვთ გამომუშავებული თანამშრომლობის, კომუნიკაციის, სტრესულ გარემოში მუშაობისათვის საჭირო უნარები. პიროვნება მზად არის თანამშრომლობისათვის, იცის როგორ ეძიოს სასურველი ვაკანსია, როგორ შეადგინოს რეზიუმე და გაგზავნოს მითითებულ მისამართზე. აღნიშნული ტრენინგები წარმოადგენს პროფესიული ორიენტაციის და კარიერის დაგეგმვის ნაწილს და ხორციელდება აღნიშნული პროექტის ფარგლებში.

საჯარო სამსახურში მიღების წესები განსაზღვრულია საქართველოს ზოგად ადმინისტრაციულ კოდექსში. საჯარო მოხელე სამსახურში ინიშნება კონკურსის წესით, რომელსაც ატარებს სპეციალური კომისია. საჯარო სამსახურში დასაქმების მსურველთათვის არსებობს გარკვეული წესები: უნდა იცოდეს სახელმწიფო ენა, უნდა იყოს 18 წელს მიღწეული და გააჩნდეს შესაბამისი განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტი, რომელიც მოთხოვნილია ვაკანსიაში. სამსახურში მიღების კონკურსს გააჩნია რამდენიმე ეტაპი: 1. განაცხადის წარდგენა ელექტრონული ფორმით; 2. კანდიდატის შეფასება; 3. კონკურსის შედეგების გამოცხადება საკონკურსო კომისიის მიერ.

საჯარო სექტორში არსებობს კადრების შერჩევის სამ საფეხურიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს კანდიდატთა საბუთების მიღებას/გადარჩევას, ტესტირებას და გასაუბრებას. კანდიდატთა განაცხადების გადარჩევის ყველაზე მარტივი მეთოდია კანდიდატისათვის სპეციალური სტანდარტული აპლიკაციის მიწოდება საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ გვერდის საშუალებით. ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით საქართველოში არსებობს საჯარო სამსახურის ბიურო, რომელიც პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურში დასაქმების ხელშეწყობაზე სპეციალური სტაჟირების პროგრამებით და ასევე ვებ გვერდის საშუალებით (hr.gov.ge). აპლიკაცია შედგენილია იმ მოთხოვნების გათვალისწინებით, რაც საჭიროა საჯარო სამსახურში დასაქმებისათვის. აპლიკაციაში აქცენტები კეთდება იმ ინფორმაციაზე, რომელიც აინტერესებს ორგანიზაციას და უმარტივებს კადრების შერჩევის პროცესს. ყურადღება ექცევა აპლიკაციის „წონაობას“, რაც უფრო მეტად შეესაბამება ორგანიზაციის მოთხოვნებს კანდიდატის მიერ შევსებული აპლიკაცია, მით მეტად შესაფერისი კანდიდატია და იზრდება დასაქმების შანსიც. შემდეგი ეტაპი მოიცავს ტესტირებას და ის მორგებულია ორგანიზაციის სპეციფიკაზე. შესაძლოა აპლიკაციის წონაობა იყოს მაღალი, ხოლო ტესტმა აჩვენოს დაბალი მაჩვენებელი ან პირიქით. ტესტირება ზომავს და გვიჩვენებს რამდენად შესაფერისია კანდიდატი მოცემული სამუშაოსთვის. დასაქმების საბოლოო ეტაპი არის გასაუბრება. გასაუბრების შედეგად დგინდება ის უნარები, რასაც არ გვიჩვენებს აპლიკაცია და ტესტირება, კერძოდ, რეპრეზენტატულობა, კვალიფიკაცია და ის უნარ-ჩვევები რას საჭიროა მოცემული სამუშაოსათვის პრაქტიკაში დასაწერგად.

ახალი თანამშრომლის აყვანას მოსდევს მთელი რიგი პროცედურები, რაც საჭიროა მისი ახალ სამსახურში სოციალიზაციისათვის. საჭიროა ტრენინგი შიდა ნორმებსა და რეგულაციებზე, რაც გულისხმობს საინფორმაციო ღონისძიებებს, რომლის ფარგლებშიც ახალი თანამშრომელი ეცნობა ორგანიზაციის ნორმებსა და მუშაობის წესებს.

საქართველოს მთავრობის დადგენილება „საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების გავლის წესისა და პირობების შესახებ“, განსაზღვრავს საჯარო სამსახურში სტაჟირების პროგრამის გავლის წესებს. სტაჟირების პროგრამით დაინტერესებული პირები

რეგისტრაციის მეშვეობით აკეთებენ განაცხადს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებ გვერდის მეშვეობით. რეგისტრაციის დროს აპლიკანტები ავსებენ ძირითად ინფორმაციას ვაკანსიის სპეციფიკიდან გამომდინარე. სტაჟირების პერიოდში სტაჟიორები ეცნობიან შესაბამისი დაწესებულების სტრუქტურას, მუშაობის სპეციფიკას, ეცნობიან სამსახურეობრივ დოკუმენტაციას, მონაწილეობას დებულობენ ღონისძიებებში, რომელსაც საჯარო დაწესებულება ახორციელებს. ასრულებენ ხელმძღვანელის დავალებებს, სწავლობენ უწყებაში არსებული პროგრამებით სარგებლობას და შემოსული/გასული დოკუმენტაციის აღრიცხვა, დაარქივებას.

საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების პროგრამის მთავარი მიზანი საჯარო სამსახურში დასაქმების მსურველთათვის პროფესიული გამოცდილების შექმნის შექმნაა. სტაჟირების პროგრამა ხელს უწყობს საჯარო სამსახურებში ჯანსაღ კონკურენციას და დასაქმების ხელმისაწვდომობას.

სტაჟირების პროგრამა ყოველწლიურად ცხადდება და მისი ხანგრძლივობა 1-დან 6 თვემდეა. პროგრამის დასრულებისთანავე საჯარო უწყება, სადაც მოხდა სტაჟირების გავლა, გადასცემს მონაცემებს საჯარო სამსახურის ბიუროს, მონაწილეებს აქვთ შესაძლებლობა დასაქმდნენ სასურველ პოზიციაზე სტაჟირების დასრულების შემდეგ. 2018 წლის მონაცემებით სტაჟირების პროგრამაში ჩართული იყო 38 უნივერსიტეტის 1099 სტუდენტი, ხოლო სტაჟიორების საერთო რაოდენობა შეადგენდა 2076 ადამიანს. სტაჟირების პროგრამის წარმატებით დასრულების შემდეგ საჯარო სამსახურში დასაქმდა 32 სტაჟიორი. აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკა - 13; სახელმწიფო რწმუნებულებს-გუბერნატორების ადმინისტრაციები - 1; ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები - 13; სასამართლოები - 13.

2018 წლის მონაცემებით საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა შეადგენს 38009 ადამიანს, აქედან შიდა ქართლში დასაქმებულთა რაოდენობა არის 717. 376- ქალი, ხოლო 341- მამაკაცი. საჯარო სამსახურებში სტაჟირების გარდა ასევე ხორციელდება მოხელეთა მობილობა და რეზერვი. 2018 წლის მონაცემებით შემცირების საფუძველზე განთავისუფლებული 7 მოხელე გადავიდა მობილობით სახელმწიფოს სხვა საჯარო უწყებაში. მობილობის შეუძლებლობის გამო

შეიქმნა რეზერვიც, რომელშიც ჩარიცხულია 422 მოხელე და მათგან 83 უკვე დასაქმდა სხვადასხვა ორგანიზაციებში.¹

საჯარო სამსახურში დასაქმების ხელშემწყობი და კარიერული წინსვლის ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტი არის საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება ტრეინინგების გზით. საჯარო მმართველობის სპეციფიური ბუნებიდან გამომდინარე, დროთა განმავლობაში იცვლება სამსახურის სტრუქტურა, ახლდება ტექნოლოგიები, საჯარო მოხელეებისათვის ჩნდება საჭიროება შეიძინონ ახალი უნარ-ჩვევები კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.

ვინაიდან დამსაქმებლის მიზანს წარმოადგენს ხარისხის უწყვეტი განვითარება და გაუმჯობესება საჭიროა გარკვეული ინტერვალით ორგანიზაციის თანამშრომლებს ჩაუტარდეთ ტრეინინგ-გადამზადების კურსები, რომელიც უზრუნველყოფს პროფესიონალიზმის წახალისებას და დაფასებას. პროფესიული განვითარების მიზნით ჩატარებული ტრეინინგები რომ შედეგიანი იყოს, საჭიროა დადგინდეს, თუ რა ტიპის საქმიანობა იგულისხმება, რომელ ასპექტში აწყდება დასაქმებული პრობლემას და რა კუთხით, რა მიმართულებით საჭიროებს გადამზადებას. თუ არ იქნა გათვალისწინებული ზემოთ აღწერილი, ტრეინინგის შედეგები ვერ იქნება სარგებლის მომტანი და ეს იქნება დროისა და რესურსების ფუჭი ხარჯვა.

პროფესიული საჭიროებების აღწერა ხელს უწყობს ორგანიზაციის მოთხოვნებთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრას. აღწერა ზუსტად უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის კომპეტენციებს და მხოლოდ მას შემდეგ უნდა დაიგეგმოს თანამშრომლისათვის ტრეინინგი ან გადამზადების კურსები. აღნიშნული მეთოდი გავლენას ახდენს მოხელის და ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე და იმ მიზნების მიღწევაზე, რომელსაც ისახავს ორგანიზაცია.

როგორც საჯარო სამსახური, ასევე საჯარო მოხელე ვალდებულია უზრუნველყოს შესაბამისი სამსახურის პროფესიული უნარების განვითარება შესაბამისი სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე. გარდა სავალდებულო პროგრამებში მონაწილეობისა, რომელიც საჯარო მოხელეს ყოველი წლის დასაწყისში ეკისრება კანონის შესაბამისად,

¹<http://csb.gov.ge/uploads/964872018.pdf> - საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2018 წლის ანგარიში.

საჭიროა მოხელემ თავად განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო პროგრამების აუცილებლობა და მოითხოვოს შესაბამისი შესაძლებლობა.

ტრეინინგის შემუშავება ხდება ორგანიზაციის მიერ და მისი ხანგრძლივობა ინდივიდუალურია სპეციფიკიდან გამომდინარე. აღნიშნული ტრეინინგ-გადამზადების კურსები ფინანსდება საქართველოს მთავრობის მიერ და ახორციელებენ სხვადასხვა ტრეინინგ ცენტრები და კერძო პროვაიდერები შესაბამისი ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და სპეციფიკიდან გამომდინარე.

პროფესიული განვითარება საჯარო რეფორმების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია. პროფესიული განვითარების საჭიროება და გეგმა ყველა საჯარო დაწესებულებისათვის სხვადასხვაა მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ასევე განსხვავებულია სხვადასხვა რანგის მოხელეთა განვითარების გეგმაც. თუ მოხელე დაინიშნა I და II რანგზე, მას სჭირდება პროფესიული განვითარების საბაზო სასწავლო პროგრამა - „მოხელის მენეჯერული უნარები“. ხოლო III და IV რანგის მოხელები გაივლიან - „პიროვნული და არაპროფესიული კომპონენტების განვითარების კურსს“.²

დამოუკიდებელ საქართველოში 1991 წლიდან დღემდე უმუშევრობის პრობლემა ერთ-ერთი მწვავე საკითხია. ამ დროის მანძილზე საქართველოს მთავრობა მუშაობს სპეციალურ სახელმწიფო პროგრამებზე, რომლის მიზანია უმუშევრობის დონის შემცირება. 2018 წელს საქართველოს პარლამენტის დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტმა შეიმუშავა პროექტი: „დასაქმების პრობლემები და სახელმწიფო პოლიტიკა დასაქმების სფეროში“, რომლის მიზანია გამოავლინოს საქართველოში არსებული პრობლემები დასაქმების მიმართულებით და განსაზღვროს მომავალი წლების აქტივობა, რაც დასაქმების აუცილებელი პირობაა. უმუშევრობის მიზეზი ხშირ შემთხვევაში საქართველოში არაკვალიფიციური კადრების არსებობაა, რომლებიც შეუსაბამობაშია შრომის ბაზარზე არსებულ მოთხოვნასთან.

აღნიშნული პროექტი ეყრდნობა საქსტატის მიერ გამოქვეყნებულ 2017 წლის ანგარიშს, რომელიც გვიჩვენებს საქართველოში არსებულ სტატისტიკურ მონაცემებს

²<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4201136?publication=0> საქართველოს მთავრობის დადგენილება პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ.

ასაკობრივ ჭრილში. კვლევამ აჩვენა, რომ უმუშევრობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი 15-დან 19 წლამდე ახალგაზრდებშია, რაც გამოწვეულია კვალიფიკაციის არ ქონით. აღნიშნული პრობლემის გადაჭრის გზებზე საქართველოს მთავრობა მუშაობს და ავითარებს პროგრამებს.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრომ 2017 წელს გამოაქვეყნა საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული სიტუაციის ანალიზი, რომელიც კვლევის სახით არის წარმოდგენილი და დასაქმების და უმუშევრობის მიმართულებით განსაზღვრავს შრომის ბაზრის კომპონენტებს და აყალიბებს რეკომენდაციებს დასაქმების გასავითარებლად. რეკომენდაციები მოიცავს პროფესიული განათლების იმ პროგრამების შემუშავებას, რომლებიც მოთხოვნადია საქართველოს შრომის ბაზარზე. ესენია ტექნიკური და საბუნებისმეტყველო მიმართულებები და საჭიროებს დახვეწას და გაუმჯობესებას პროფესიული განათლების ხელშეწყობის მიზნით. სამინისტროს რეკომენდაციით მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის ჩართვა საგანმანათლებლო და დასაქმების პროცესებში და ახალგაზრდებში პროფესიული განათლების პოპულარიზაცია.

პროფესიულ განვითარებაში დიდია როგორც სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებების და უნივერსიტეტების, ასევე კერძო სასწავლებლების როლი, რომლებსაც დაწესებულების ბაზაზე გააჩნიათ კარიერის მართვის და პროფესიული ორიენტაციის ბაზა და ახორციელებენ კარიერის დაგეგმვას, ტრეინინგებს და სასწავლო კონფერენციებს. აღნიშნული ქმედება ეხმარება სტუდენტს ადრეულ ასაკში ჩამოუყალიბდეს ის უნარ-ჩვევები და ცოდნა რაც საჭიროა საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარებისათვის. სწორედ ამიტომ, სასწავლო დაწესებულებები წამყვან როლს ასრულებენ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით და აწვდიან საჭირო კომპეტენციებს.

2015-2017 წლებში განხორციელდა „ევროკავშირის დამშობილების“ პროექტი - „დასაქმების მომსახურებათა შესაძლებლობების განვითარება“, პროექტის მიზანი იყო დასაქმების მომსახურების განვითარება საქართველოში, რომლის დასრულების შემდეგ

სოციალური მომსახურების სააგენტომ შეიმუშავა და დახვეწა დასაქმების ხელშეწყობის პროგრამები.

2004 წელს საქართველოს მთავრობის მიერ მიღებულ იქნა კანონი, რომლის საფუძველზე შეიქმნა „სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტო“ - ამჟამინდელი სახელწოდებით „სოციალური მომსახურების სააგენტო“, რომლის კომპეტენციები საკმაოდ ფართოა და ერთ-ერთი მიმართულება დასაქმების და პროფესიული განვითარების საშუალებას იძლევა. სოციალური მომსახურების სააგენტოს პროექტის ფარგლებში ხორციელდება კარიერის დაგეგმვის და პროფესიული კონსულტირების პროგრამები. აღნიშნული პროგრამა ხელს უწყობს პიროვნებამ გააკეთოს არჩევანი საკუთარი განათლების და შემდგომ დასაქმების მიმართულებით. პროგრამა ითვალისწინებს პიროვნების ინდივიდუალურ საჭიროებებს, მოტივაციას, ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს, ინტერესებს და მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, სამუშაოს მაძიებელს ეხმარება შეისწავლოს საკუთარი ინტერესების სფეროები. ვინაიდან შრომის ბაზარი საქართველოში საკმაოდ კონკურენტუნარიანია, მნიშვნელოვანია დასაქმების მაძიებელმა იცოდეს შრომის ბაზარზე მოქმედების მექანიზმები და წესები. ამ მიმართულებით სოციალური მომსახურების სააგენტო ეხმარება ყველა დაინტერესებულ პირს და სთავაზობს უფასო, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ჯგუფურ კონსულტაციებს, რის შედეგადაც სამუშაოს მაძიებელი პირები ხდებიან თავდაჯერებულნი და ფლობენ საკუთარი შესაძლებლობების გამოყენების მექანიზმებს. მნიშვნელოვანია სამუშაოს მაძიებელმა გაითავისოს და შეისწავლოს ისეთი მიმართულებები, რომელიც უფრო მოთხოვნადია საქართველოს შრომის ბაზარზე.

კარიერის დაგეგმვის სპეციალისტის და ინდივიდუალური კონსულტაციების შემდგომ ეტაპზე სამუშაოს მაძიებელს გადაეცემა 1000 ლარიანი ვაუჩერი, რომელიც ითვალისწინებს პროფესიული განათლების მიღებას. პროგრამა ითვალისწინებს 16 წელს გადაცილებული მოქალაქეების მიღებას განურჩევლად სქესისა, სტატუსისა და ეროვნებისა. პროგრამით სარგებლობის უპირატესი უფლება აქვთ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს და სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში სპეციალური საჭიროებებიდან

გამომდინარე ფინანსდებიან 1500 ლარით. სახელმწიფო პროგრამა ასევე მოიცავს სტაჟირებას, რომლის ხანგრძლივობა არ აღემატება 3 თვეს და სტაჟიორს გადაეცემა სახელმწიფო სტიპენდია 200 ლარის ოდენობით.³

აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში ასევე არსებობს დასაქმების ხელშეწყობა დასაქმების ფორუმის საშუალებით. დასაქმების ფორუმი ტარდება ყოველწლიურად და სამუშაოს მაძიებლებს ეძლევათ შესაძლებლობა გაესაუბრონ პოტენციურ დამსაქმებლებს, გაიგონ მათი შეთავაზება და მიიღონ ინფორმაცია მათ საქმიანობაზე. დასაქმების ფორუმები ხელს უწყობს უმუშევრობის დონის შემცირებას და მეტი სამუშაო ადგილის გაჩენას.

დასაქმების ხელშეწყობის მიმართულებით, პროგრამის ფარგლებში ასევე გათვალისწინებულია შეზღუდული შესაძლებლობების პირთა დასაქმება და ხორციელდება „მხარდაჭერითი დასაქმება“ - რაც შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების დასაქმებას უწყობს ხელს, მათი ინტერესებისა და კომპეტენციების გათვალისწინებით. დასაქმების კონსულტანტმა უნდა შექმნას მოცემული ვაკანსიის საქმიანობის ანალიზი (თუ რა უნარებია საჭირო აღნიშნული სამუშაოსათვის) და მოახდინოს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირის შეფასება (რომელსაც აწარმოებს საქართველოს განათლების სამინისტროს მულტიდისციპლინური გუნდი). აღნიშნული პროცესი სენსიტიურია და მოითხოვს დიდ სიფრთხილეს და ძალისხმევას. გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა დეტალი და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მოხდეს მოლაპარაკება პოტენციურ დამსაქმებელთან.

დასაქმების ხელშეწყობის და კარიერული წინსვლის განვითარების მიზნით, 2015 წელს ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის ექსპერტის, ფუსუნ აკოკმა მოამზადა საქართველოში „კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელო“, რომლის მიზანია დაეხმაროს და ხელი შეუწყოს პიროვნებას კარიერულ წინსვლასა და სამომავლო გეგმების დასახვაში პროფესიული განვითარების მიმართულებით. კარიერის დაგეგმვას მნიშვნელოვანი როლი აქვს პიროვნების ცნობიერების ამაღლებასა და

³http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1215 - სოციალური მომსახურების სააგენტო - სამუშაოს მაძიებელთა პროფესიული მომზადება-გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამა.

თვითდაჯერებულობაში, ასევე მომავალი პროფესიის არჩევასა და დასაქმებაში, რადგან მდგრადი დასაქმება დამოკიდებულია და მჭიდროდ არის დაკავშირებული განათლებასთან, რომელიც სწორად არის დაგეგმილი. საქართველოში კარიერის დაგეგმვა ხორციელდება სკოლებში და პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ამ კონკრეტული მიმართულებით საქართველოში განხორციელდა მნიშვნელოვანი რეფორმები, თუმცა საჭიროებს დახვეწას და განვითარებას.

კარიერის დაგეგმვის მეთოდი საქართველოს სკოლებში ძალიან მნიშვნელოვანი და ეფექტური მეთოდია, რადგან მოსწავლე სკოლის დამთავრების შემდეგ უკვე მომზადებულია სასურველი პროფესიით განათლების მიღებისა და კარიერული წინსვლისთვის. სწორედ ამიტომ კარიერული დაგეგმვის ხელშეწყობა საქართველოში მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან პიროვნება ადრეული ასაკიდან მყარად იკიდებს ფეხს განათლებისა და შრომის ბაზარზე და აქტიურად არიან ჩართულები მიმდინარე პროცესებში.

სახელმწიფო დაფინანსების ფარგლებში საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრში რეგულარულად ტარდება უფასო ტრენინგები და ტესტირებები სხვადასხვა მიმართულებით სხვადასხვა პროფესიის პირებისათვის. დღევანდელი მონაცემებით 100-ზე მეტი ტრენინგ მოდულია და აღნიშნული პროგრამებით სარგებლობა შეუშლიათ, როგორც საჯარო უწყებებს, ასევე კერძო ორგანიზაციებს და პირებს.

სახელმწიფო პროგრამების გარდა საქართველოში აკრედიტებულმა უნივერსიტეტებმა შექმნეს შიდა საუნივერსიტეტო კარიერის დაგეგმვის ცენტრები, რის შედეგადაც კურსდამთავრებულებს ეძლევათ საშუალება განვიითარონ პროფესიული შესაძლებლობები და დასაქმდნენ მათთვის სასურველ პოზიციაზე.

2019 წელს საქართველოს მთავრობამ გამოსცა დადგენილება „დასაქმების ხელშეწყობის მომსახურებათა განვითარების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამა“, რომლის მიზანს წარმოადგენს დასაქმების მიმართულებით სახელმწიფო პროგრამების შემუშავება და შრომის ბაზართან თანხვედრა. აღნიშნული მიმართულებით საქართველოს მთავრობის ინიციატივით შეიქმნა შრომის ბაზრის მართვის საინფორმაციო სისტემა, სადაც სამუშაოს მაძიებლები არიან დარეგისტრირებული,

ასევე სამუშაოს მაძიებლები და სხვა სოციალური წარმომადგენლები. პროგრამას ახორციელებს საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტრო და სოციალური დაცვის სააგენტო ერთობლივად. პროგრამის დაფინანსება გაწერილია საქართველოს 2019 წლის ბიუჯეტი და განსაზღვრულია 700 000 ლარის ოდენობით.⁴ პროგრამის ფარგლებში გადაამზადდება კონსულტირებისა და კარიერის დაგეგმვის სპეციალისტები, რომელთა მიზანია სამიზნე ჯგუფისათვის ცნობიერების დონის ამაღლება სხვადასხვა ღონისძიებების გატარებით. ამასთან, პროექტის ფარგლებში დაიბეჭდება საინფორმაციო მასალები, ბუკლეტები და სახელმძღვანელოები, რომელიც გავრცელდება სამიზნე ჯგუფებში. პროგრამა ითვალისწინებს წელიწადში ერთხელ შრომის ბაზარზე ყველაზე აქტუალური პროფესიების სტატისტიკის შემუშავებას და მონიტორინგს. პროგრამის კიდევ ერთი მიზანი არის კვლევის მეთოდების დანერგვა და განხორციელება, განსაზღვრულია ასევე დასაქმების ხელშეწყობის სახელმწიფო სერვისების მიწოდება სამიზნე ჯგუფისათვის ტრენინგების და სემინარების საშუალებით, სადაც მოხდება ტრენინგების ხანგრძლივობის, დროის და ადგილის განსაზღვრა და აღნიშნულის შესაბამისად სამიზნე ჯგუფის ინფორმირება. პროექტის ფარგლებში შესაძლებელია დაინტერესებული მხარეების ხელშეწყობა და ამ მიმართულებით შემაჯამებელი კონფერენციის ჩატარება, სადაც მონაწილეებს მიეწოდებათ დამატებითი ინფორმაცია სახელმწიფოს მიერ დასაქმების მიმართულებით არსებული და დაგეგმილი სერვისების შესახებ.

აღნიშნული პროგრამის განხორციელება სოციალური მომსახურების სააგენტომ 2019 წლის 2 აპრილს დაიწყო და პროგრამით სარგებლობის მსურველები რეგისტრირდებიან კონკრეტულ საიტზე www.vorknet.gov.ge, რის შედეგადაც მიიღებენ დაფინანსებას პროფესიულ კურსებზე ჩარიცხვის და სწავლის უფლებას. პროგრამის ფარგლებში გათვალისწინებულია წინასწარი კონსულტაცია საჭირო ინფორმაციის მისაღებად, რაც მოიცავს პროგრამაში მონაწილეობის მსურველთათვის უნარ-ჩვევების, გამოცდილების, შესაძლებლობების და ასევე მოტივაციის შეფასებას და ამის

⁴<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4440968?publication=0> - დასაქმების ხელშეწყობის მომსახურებათა განვითარების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ

გათვალისწინებით შესაბამის პროგრამაზე ჩარიცხვას. პროგრამა ხორციელდება ყოველწლიურად და 2018 წლის მონაცემებით პროგრამა წარმატებით დაასრულა 2574-მა პირმა, ხოლო სააგენტოს ხელშეწყობით დასაქმდა 1888 პირი, მათ შორის 99 შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირი.⁵

კვალიფიციური კადრების მომზადება და დასაქმება არის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით, ამიტომ ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები მომავალში დაეხმარება სახელმწიფო უწყებებს კვალიფიციური კადრების დასაქმებაში.

1.3. კარიერის განვითარების ორი კომპონენტი: კარიერის დაგეგმვა და კარიერის მენეჯმენტი

კარიერის დაგეგმვა კარიერის მართვის ძირითადი პროცესია და მისი განსაზღვრა შესაძლებელია იმ კომპეტენციის მიხედვით, რაც აუცილებელია ადამიანისთვის სამუშაოს შესასრულებლად. კარიერის დაგეგმვის კომპეტენციები ყოველთვის ეფუძნება იმას, თუ რა საჭიროებები აქვს ორგანიზაციას. ორგანიზაციის საჭიროებების შესრულება თავს მხრივ მოითხოვს კვალიფიციური კადრების არსებობას და პირადი განვითარების დაგეგმვის საჭიროებას.

კარიერის დაგეგმვა მნიშვნელოვანი კომპონენტია განათლებასა და ბაზარს შორის მიმართებაში, რადგან კარიერის დაგეგმვა აერთიანებს იმ ღონისძიებებს, რომლებიც საჭიროა პიროვნების პროფესიული და კარიერული განვითარებისათვის. კარიერის დაგეგმვა უნდა ეხებოდეს პიროვნული განვითარების ზრდას, რათა პიროვნებას დაეხმაროს მიზნის დასახვასა და მიღწევაში, ასევე სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში.

კარიერის დაგეგმვას გააჩნია მიზნები და შედეგები: ეს არის სკოლის დასრულების შემდეგ ახალი უნარ-ჩვევების და პროფესიის დაუფლება და შემდგომ დასაქმება. კარიერის დაგეგმვა და მართვა დამოკიდებულია განათლების სისტემის

⁵http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=99&info_id=2169 - სოციალური მომსახურების სააგენტო, პროფესიული გადამზადების მორიგი ეტაპი

ხარისზე. კარიერული მართვის ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმი კი არის ინფორმაცია, რომელიც ორიენტირებულია პროფესიის არჩევასა და სწავლის შესაძლებლობაზე შემდგომი დასაქმების გარანტიით.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზანს მხოლოდ კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა და ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტა არ არის საკმარისი. საჭიროა შრომის პროცესის ორგანიზებულად დაგეგმვა და კარიერის ორგანიზებული მართვა, რათა ორგანიზაციამ შესძლოს ეფექტურად მუშაობა. კარიერის მართვა არის კარიერის დაგეგმვის პროცესი და აყალიბებს პიროვნების წინსვლას, რაც ხელს უწყობს პირივნების და ორგანიზაციის წევრების ეფექტურ კომუნიკაციას. კარიერის მართვას გააჩნია შესაბამისი მიზნები: საჭიროა დაკმაყოფილდეს ორგანიზაციის მოთხოვნილებები, საჭიროა პიროვნების უზრუნველყოფა გადამზადებით რათა მიიღოს შესაბამისი გამოცდილება და საჭიროა კონსულტაცია შესაბამისი პიროვნების მიერ, რომელიც უზრუნველყოფს პერსონალის კონსულტირებას რათა მიაღწიონ წარმატებულ კარიერას საკუთარი მოტივაციის და შესაძლებლობის შესაბამისად.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში კარიერის მართვა საჭიროა განხორციელდეს სტანდარტული მეთოდებით, რომელიც არა მხოლოდ პიროვნების ფუნქციურ ვალდებულებებს და უფლებამოსილებებს უკავშირდება, არამედ მათ პიროვნულ მახასიათებლებსაც. სტანდარტული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს რამოდენიმე ეტაპს:

- ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა;
- შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი და შეფასება;
 - სტრატეგიის შეფასება;
 - სტრატეგიის რეალიზება;
 - სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი.⁶

კარიერის მართვა დამოკიდებულია ორგანიზაციის ტიპზე და სტრუქტურაზე, რომელიც დიდ როლს თამაშობს, როგორც პიროვნების ასევე ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში. კარიერის მართვა მაქსიმალურად უნდა იყოს

⁶ნ. გვენცაძე, ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2008

ორიენტირებული მომავალზე, რადან აქტიურად ვითარდება და იცვლება ორგანიზაციის სტრუქტურა და პიროვნების როლი კონკრეტულ თანამდებობაზე.

2004 წელს საქართველოს მთავრობის მიერ მიღებულ იქნა კანონი, რომლის საფუძველზე „სოციალური მომსახურების სააგენტო“, რომლის კომპეტენციები საკმაოდ ფართოა, ხოლო ერთ-ერთი მიმართულება დასაქმების და პროფესიული განვითარების საშუალებას იძლევა. სოციალური მომსახურებს სააგენტოს პროექტის ფარგლებში ხორციელდება კარიერის დაგეგმვის და პროფესიული კონსულტირების პროგრამები. აღნიშნული პროგრამა ხელს უწყობს პიროვნებამ გააკეთოს სწორი არჩევანი საკუთარი განათლების და შემდგომ დასაქმების მიმართულებით. პროგრამა ითვალისწინებს პიროვნების ინდივიდუალურ საჭიროებებს, მოტივაციას, ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს, ინტერესებს და მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, სამუშაოს მაძიებელს ეხმარება შეისწავლოს საკუთარი ინტერესების სფეროები.

ვინაიდან შრომის ბაზარი საქართველოში საკმაოდ კონკურენტუნარიანია, მნიშვნელოვანია დასაქმების მაძიებელმა იცოდეს შრომის ბაზარზე მოქმედების მექანიზმები და წესები. ამ მიმართულებით სოციალური მომსახურების სააგენტო ეხმარება ყველა დაინტერესებულ პირს და სთავაზობს უფასო, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ჯგუფურ კონსულტაციებს, რის შედეგადაც სამუშაოს მაძიებელი პირები ხდებიან თავდაჯერებულნი და ფლობენ საკუთარი შესაძლებლობების გამოყენების მექანიზმებს. მნიშვნელოვანია სამუშაოს მაძიებელმა გაითავისოს და შეისწავლოს ისეთი მიმართულებები, რომელიც უფრო მოთხოვნადია საქართველოს შრომის ბაზარზე.

კარიერის დაგეგმვის სპეციალისტის და ინდივიდუალური კონსულტაციების შემდგომ ეტაპზე სამუშაოს მაძიებელს გადაეცემა 1000 ლარიანი ვაუჩერი, რომელიც ითვალისწინებს პროფესიული განათლების მიღებას. პროგრამა ითვალისწინებს 16 წელს გადაცილებული მოქალაქეების მიღებას განურჩევლად სქესისა, სტატუსისა და ეროვნებისა. პროგრამით სარგებლობის უპირატესი უფლება აქვთ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს და სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში სპეციალური საჭიროებებიდან გამომდინარე ფინანსდებიან 1500 ლარით. სახელმწიფო პროგრამა ასევე მოიცავს

სტაჟირებას, რომლის ხანგრძლივობა არ აღემატება 3 თვეს და სტაჟიორს გადაეცემა სახელმწიფო სტიპენდია 200 ლარის ოდენობით.⁷

აღნიშნული პროგრამა ხელს უწყობს დასაქმებასაცარსებული ფორუმის საშუალებით. დასაქმების ფორუმი ტარდება ყოველწლიურად და სამუშაოს მაძიებლებს ეძლევათ შესაძლებლობა გაესაუბრონ პოტენციურ დამსაქმებლებს, გაიგონ მათი შეთავაზება და მიიღონ ინფორმაცია მათ საქმიანობაზე. დასაქმების ფორუმები ხელს უწყობს უმუშევრობის დონის შემცირებას და მეტი სამუშაო ადგილის გაჩენას.

დასაქმების ხელშეწყობის მიმართულებით, პროგრამის ფარგლებში, ასევე გათვალისწინებულია შეზღუდული შესაძლებლობების პირთა დასაქმება და ხორციელდება „მხარდაჭერითი დასაქმება“ - რაც გულისხმობს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების დასაქმების გაძლიერებასა და განვითარებას, მათი ინტერესებისა და კომპეტენციების გათვალისწინებით.

კარიერაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახური გულისხმობს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას და დაწინაურების პერსპექტივას. ამ მიზნით საჯარო უწყება უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის შემუშავებას და ასევე ხელს უწყობს საჯარო მოხელის თავითაგანვითარებას და შესაძლებლობას აძლევს 5 წელიწადში ერთხელ მოითხოვოს სამთვიანი სასწავლო შვებულება ანაზღაურებით, ხოლო ანაზღაურების გარეშე ერთ წლიანი. სავალდებულო პროგრამებში მონაწილეობიათვის მოხელეს წელიწადში ერთხელ ეძლევა შესაძლებლობა აიმალოს კვალიფიკაცია.

⁷http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1215 - სოციალური მომსახურების სააგენტო - სამუშაოს მაძიებელთა პროფესიული მომზადება-გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამა.

თავი 2. ახალი საჯარო მენეჯმენტი

2.1. საჯარო მოხელეთა პროფესიული შეფასება და პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრა

საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ განსაზღვრავს საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებას. 53 მუხლის პირველი და მეოთხე პუნქტების გათვალისწინებით საჯარო დაწესებულება ვალდებულია საჯარო სამსახურში მომუშავე ყველა მოხელე, განურჩევლად რანგისა და სამსახურეობრივი სარგოსი, შეაფასოს წელიწადში ერთხელ და იმოქმედოს კანონით გათვალისწინებული წესის შესაბამისად. მოხელის შეფასება არის ერთ-ერთი კარგი საშუალება იმის დასადგენად საჭიროებს თუ არა მოხელე პროფესიულ განვითარებას. აღნიშნულ შეფასებას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი მოხელეზე დაკვირვებით. ორგანიზაციის სტრუქტურის და მუშაობის წესიდან გამომდინარე, თუ რა ტიპის ცოდნას და უნარებს საჭიროებს მოხელე, რა სახის შეცდომებს უშვებს და რომელი უნარების გაუმჯობესებას საჭიროებს. თუმცა მენეჯერი პირველ რიგში ითვალისწინებს მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზო უნარებს და შესაბამისად გეგმავს ტრენინგებს ან გადამზადების კურსებს თითოეული მოხელისათვის. ამ მიმართულებით ჩატარდა 2018 წელს ნატო-საქართველოს პროფესიული განვითარების და გაეროს განვითარების პროგრამით 7 HR ფორუმი, რომელიც მოიცავდა შემდეგ მნიშვნელოვან საკითხებს: „საჯარო მოხელეთა პროფესიული შეფასება და პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრა“. ამ მიზნით საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით შეიქმნა სწავლების ფორუმი, რომლის მიზანია პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა და შესაძლებლობა.

ეფექტიანი შეფასების სისტემას მოხელის თვითგანვითარებაზე დადებითი ეფექტი აქვს იმ მხრივ, რომ მოხელე ყურადღებას ამახვილებს სუსტ მხარეებზე და მოხელეს ეძლევა განვითარების, ახლის შესწავლის შესაძლებლობა. იზრდება მოტივაცია, იქმნება განვითარების და თავის წარმოჩენის შესაძლებლობა. საუბარია ყველა რანგის მოხელეზე, რადგან თანამედროვე სწავლება მოიცავს იმ უნარების გაუმჯობესებას, რაც თანდათან ინერგება პრაქტიკაში და მორგებულია კონკრეტული თანამდებობის კომპეტენციებზე.

შეფასების სისტემის დადებით მხარედ შეიძლება მივიჩნიოთ არასათანადო კვალიფიკაციის მოხელეების შემცირება და ასევე მოქმედი მოხელეების სამსახურის სტაბილურობის შენარჩუნება. ჯანსაღ გარემოში მოხელეს ყოველთვის უზნდება მისი კარიერული წინსვლის და ტრეინინგებში ჩართვის შესაძლებლობა. თუმცა შეფასების სისტემას თან ახლავს გარკვეული საფრთხეები: იმისათვის, რომ საჯარო მოხელე შეფასდეს ობიექტურად, უნდა გაიწეროს ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები, უნდა მოხდეს შეფასების კრიტერიუმების დეტალური აღწერა. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება შეფასება ობიექტური და მიმართული შედეგისათვის. შეფასების სისტემა უნდა იყოს ყოველთვის აქტუალური და არ უნდა ჰქონდეს ფორმალური სახე. შეფასების კრიტერიუმები უნდა იყოს კონკრეტული და მორგებული სამუშაოზე, ისე, რომ მოხელემ შეძლოს მიღებულ შედეგებზე ორიენტირება და სისუსტეების გამოსწორება. ყველა შემთხვევაში მოხელის შედეგიდან გამომდინარე მისი პროფესიული და კარიერული წინსვლისთვის საჭირო და აუცილებელია ტრეინინგ კურსებში მისი ჩართულობა. მეორე მხრივ, მენეჯერებს, რომლებიც ახორციელებენ შეფასებას, აუცილებელია ჩაუტარდეთ ტრეინინგები, რადგან შეფასების ობიექტურობა დამოკიდებულია თანამშრომლების და მენეჯერის კვალიფიკაციაზე და მართვის უნარზე. თანამშრომლების მაქსიმალურად ჩართვა შეფასების პროცესში ხელს უწყობს ურთიერთთანამშრომლობის გაღრმავებას და ორგანიზაციაში გუნდურობის ჩამოყალიბებას.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 48-ე მუხლის შესაბამისად საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის მე-9 თავი ეხება მოხელის სწავლებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას, რომლის მიზანია შეიქმნას რეგულაციები საჯარო მოხელეებისათვის კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიული და კარიერული განვითარების მიმართულებით.

პროფესიული უნარების და ცოდნის განვითარება უმეტესად ცალკეული სტრუქტურების მიერ ხორციელდება, რომლებიც არსებობენ სამინისტროებთან და ეს არის სასწავლო ცენტრები და აკადემიები. მაგ: იუსტიციის სამინისტრო, შინაგან საქმეთა სამინისტრო, თავდაცვის სამინისტრო და ასე შემდეგ. არსებული სწავლება

მნიშვნელოვანია და ხელს უწყობს სპეციალური და ფუნქციური უნარების გაღრმავებას, რაც არსებული სამუშაოსათვის აუცილებელია.

საჯარო რეფორმის კონცეფცია მიმართულია საჯარო მოხელეების შესაძლებლობების განვითარებაზე და ხელს უწყობს არსებული მექანიზმების სამართლებრივ დონეზე მოწყობას, მოხელეებისათვის ტრეინინგების და პროფესიული გადამზადების საჭიროებების განსაზღვრას და შეფასების სისტემის დახვეწილი, სტანდარტული მოდელის შექმნას.

2014 წლის, საქართველოს მთავრობის დადგენილება - საჯარო სამსახურის კონცეფცია, განიხილავს საქართველოში არსებულ კანონებს, რომლებიც განსაზღვრავენ საქართველოში საჯარო სამსახურებში დასაქმებას და მუშაობის შესაძლებლობას. კონცეფცია განმარტავს, რომ მკაფიოდ უნდა გაიწეროს კანონის ყველა პუნქტი, იმისათვის, რომ არ გამოვლინდეს პრობლემები და დასაქმება განხორციელდეს იმ პირობების შესაბამისად, რასაც მოითხოვს საჯარო უწყება. ასევე კანონმდებლობაში უნდა განისაზღვროს მოხელის გამოსაცდელი ვადის დროს მოხელის პროფესიული უნარების და პირადი თვისებების შესაბამისობა დაკავებულ თანამდებობასთან. აღნიშნული მექანიზმი მომავალში გაადვილებს შეფასებას. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც კონცეფცია განიხილავს აღნიშნული მიმართულებით არის მოხელის და მენეჯერის ურთიერთობა. მათ უნდა ჰქონდეთ საშუალება განიხილონ სამუშაოს სპეციფიკა და შეადარონ მოხელის და მენეჯერის ცოდნა და უნარები, ეს მისცემს მათ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას. ასევე მართებული იქნება, თუ მენეჯერს მისი გუნდის წევრი მიაწოდებს ინფორმაციას მენეჯერის მუშაობის ხარისხის შესახებ. ასეთი მიდგომა ხელს შეუწყობს ეფექტურ მუშაობას და ჯანსაღ ურთიერთობებს მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის.

საჯარო სამსახურის რეფორმის გზამკვლევაში ერთ-ერთი გამოკვეთილი საკითხი ეხება სწორედ მოხელეთა შეფასებას და მათ პროფესიულ განვითარებას. აღნიშნულია, რომ შეფასება პრაქტიკულად არ ხორციელდება საჯარო უწყებებში, ხოლო გადამზადების საკითხიც მწვავედ დგას, რადგან არ არსებობს კონკრეტული ორგანიზაცია, რომელსაც გააჩნია შესაბამისი კომპეტენციები, რომ განახორციელოს

დამკვეთი ორგანიზაციის მოთხოვნები დაუზრუნველყოს მოხელეთა გადამზადება. მათ შორის არც ახალი საჯარო მოხელეების, რომლებსაც გასავლელი აქვთ ადაპტაციის მთელი რიგი პროცედურები. ასეთი ტიპის პრგანიზაციები ძირითადად სამინისტროების ბაზაზეა და ანხორციელებენ ამ კონკრეტული სამინისტროს თანამშრომლების გადამზადებას.

რეფორმის გზამკვლევი გვთავაზობს გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრის გზებს და მუშავდება მექანიზმები, რომელიც ხელს შეუწყობს საჯარო სამსახურებში მოხელეთა სამართლიანი დასაქმების, დაწინაურების და გადამზადების პროცესებს. აღნიშნული პრობლემები გაცილებით მწვავედ დგას ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულებში. ამ მიმართულებით საქართველოს მთავრობის დადგენილებით 2014 წელს ძალაში შევიდა „ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოსამსახურეთა უწყვეტი სწავლების კონცეფცია“, რომლის მიხედვითაც, საჯარო მოხელეთა განვითარება უწყვეტი პროცესია და მათი მუშაობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე.

გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ 2017 წელს ჩატარებულ იქნა კვლევა „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ ფარგლებში, კვლევა მომზადდა „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ მიმართულებით, რომლის მიზანი იყო საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების, მოხელეების შეფასების და პროფესიული განვითარების შესწავლა და ანალიზი.

პროექტში მონაწილე მოხელეთა უმრავლესობამ გამოკითხვის დროს აღნიშნა, რომ შეფასების სისტემა სახალისო და საპასუხისმგებლო საკითხია, რადგან შეფასების შემდეგ მოხელეს უფრო მეტად აუმაღლდება მოტივაცია და პასუხისმგებლობის გრძნობა. თუმცა გამოკითხვით გამოჩნდა, რომ ხარვეზები იყო შეფასების ობიექტურობაში, რომელიც აუცილებელი პირობაა იმისათვის, რათა დასაქმებულს ჰქონდეს შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. ასევე გამოკითხულთა დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ მხოლოდ მენეჯერი კი არ უნდა აფასებდეს თავის თანამშრომლებს, არამედ თანამშრომლებმაც უნდა

შეაფასონ მენეჯერი, ვინაიდან, როდესაც მენეჯერს აქვს მოლოდინი, რომ ის უნდა შეაფასონ თანამშრომლებმა, მაშინ ეცდება ობიექტურად შეაფასოს მოხელეები და ამ შემთხვევაში შეფასების შედეგები სამართლიანი იქნება. მენეჯერისთვის უნდა არსებობდეს განსაზღვრული უფლებები და ის არ უნდა მოქმედებდეს ერთპიროვნულად, შესაძლოა მენეჯერს არ მოსწონდეს რომელიმე თანამშრომელი პიროვნულად და ამის გამო მიიღოს მოხელემ დაბალი შეფასება, რაც ფორმალური შეფასების პირობაა და შესაძლოა მოხელემ დაკარგოს სამსახური.

მოხელეები თვლიან, რომ შეფასების შედეგები მთლიანად მენეჯერის კეთილგანწყობაზეა დამოკიდებული და ამისთვის უნდა არსებობდეს მექანიზმი, რათა მოხელემ თავიდან აიცილოს გაუგებრობები. საჭიროა შემუშავდეს მექანიზმი, რომლის მიხედვითაც მოხელეები შეაფასებენ საკუთარ თავს, რის საფუძველზეც მენეჯერის მიერ შეფასების შედეგს შეადარებენ თავის შეფასებას. როდესაც მოხელეები შეფასდებიან ობიექტურად, მათ მომავალში ექნებათ კარიერული ზრდის შესაძლებლობა, თუმცა მოხელეებმა გამოკითხვისას აღნიშნეს, რომ შეფასების სისტემის დანერგვას თან ახლავს გარკვეული საფრთხეები, რაც გამოიხატება სუბიექტურ ფაქტორებში. როდესაც ხელმძღვანელი არ არის გამოცდილი მსგავსი სახის აქტივობაში და არ ადგენს შეფასების გეგმას, შესაძლოა ამ შემთხვევაშიც შეფასება იყოს არაობიექტური. მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ მენეჯერმა შეფასების გეგმა უნდა განსაზღვროს მოხელეებთან ერთად სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ამ შემთხვევაში მოხელეს ექნება შესაძლებლობა შეფასების შედეგები გააპროტესტოს ან პირიქით დაეთანხმოს.⁸

აღნიშნული და გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრის გზები განხილულია საჯარო სამსახურის რეფორმის გზამკვლევაში. შეფასების სისტემის დანერგვა საჯარო უწყებების მუშაობის ეფექტურობის მაჩვენებელია, სწორედ ამიტომ მუშაობა უნდა გახდეს გამჭვირვალე და საზოგადოებას უნდა ჰქონდეს თანამონაწილეობის და საჯარო ინფორმაციაზე წვდომის უფლება. პროცესების დაგეგმვის დროს უნდა შემუშავდეს ელექტრონული სისტემები, დოკუმენტაცია უნდა წარიმართოს სწორად და წინასწარ

⁸http://www.ge.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/DG/UNDP_GE_DG_PAR_Appraisal_Attitudes%20Assesment.%202018.pdf - შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში

უნდა დაიგეგმოს მოქმედების კრიტერიუმები. აღნიშნული პროცესები ხელს შეუწყობს და უფრო ეფექტურს გახდის მართვას და მოქალაქეებში გაიზრდება საჯარო სამსახურებისადმი ნდობა. სახელმწიფოს მიზანი სწორეს ეს არის, ეფექტური საჯარო სამსახურის დაგეგმვა და ჩამოყალიბება, რომელიც წახალისებს და ხელს შეუწყობს პროფესიონალიზმის დაფასებას.

2.2. საჯარო მოხელეთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობები

პროფესიული საჯარო მოხელის განვითარებისათვის აუცილებელი და საჭიროა სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების უზრუნველყოფა. საჯარო სამსახურის ბიურო ადგენს დაწესებულების სტანდარტებს, რომელიც უზრუნველყოფს ტრეინინგ საჭიროებების განსაზღვრას და სასწავლო ცენტრების დაარსებას და დაფინანსებას.

მოხელის კარიერულ განვითარებაში პროფესიული განვითარება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. საჯარო სამსახურში მოხელის პროფესიული და კარიერული ზრდა დამოკიდებულია მის მიერ შესწავლილ და განვითარებულ უნარებზე და შესაძლებლობებზე. საჯარო მოხელის სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას მიღებული კომპეტენციები ეხმარება მასზე დაკისრებული ფუნქციებს უკეთ შესრულებაში, ინდივიდუალური შედეგები ბევრად ფართო არეალისაა და პრაქტიკაში გამოიყენება, რაც კვალიფიციური დახარისხიანი მომსახურების გაწევას გულისხმობს.

პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით, კანონმდებლობაში არსებული ნორმები ემსახურება გამოვლენილი საჭიროებების და ნაკლოვანებების გამოსწორებას, რათამოხელემ შეეძლოს პრაქტიკაში გამოიყენოს მიღებული ცოდნა და უნარები. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო დაწესებულება სთავაზობს მოხელეს პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამებს, ხოლო მოხელე ვალდებულია მიიღოს მონაწილეობა აღნიშნულ პროგრამებში.

საქართველოში პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ხელმისაწვდომი და პოპულარული მეთოდი არის ტრეინინგი. ტრეინინგი სწავლების

მეთოდია, რომელიც ორიენტირებულია ცოდნის და უნარების გაღრმავებაზე კონკრეტული მიმართულებით. ტრეინინგის მიზანია მიიღოს ადამიანი ახალი ინფორმაცია და ეს მიღებული ინფორმაცია გამოიყენოს პრაქტიკაში მუშაობის დროს.

მოხელეთა ტრეინინგის სისტემა სხვადასხვა მიდგომასა და პრინციპს ეფუძნება. მთელი ეს სისტემა უნდა ფუნქციონირებდეს საჯაროდ და გამჭვირვალედ, რათა გამოიკვეთოს ფუნქციები, მიზნები და კონკრეტული ამოცანები ტრეინინგის მიმდინარეობის დროს. თითოეული მოხელის შემთხვევაში, ტრეინინგის აუცილებლობა უნდა იყოს დასაბუთებული, რათა თავიდან იქნას აცილებული არასათანადო შედეგები.

ტრეინინგების ორგანიზაციულ ფუნქციებს ახორციელებს ტრეინინგ ცენტრი, რომელიც თავის მხრივ აფასებს მოხელის საჭიროებებს და გეგმავს ტრეინინგს შესაბამისი მიმართულებით. ტრეინინგები რომ ეფექტურად ჩატარდეს და სასურველი შედეგი გამოიღოს საჭიროა შედგეს პროგრამა, ხოლო შემდეგ შეთანხმდეს დამკვეთი ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან. აუცილებელია შემუშავდეს ტრეინინგის ეფექტურობის შაფასების მეთოდოლოგია, რათა ტრეინინგმა მოგვცეს სასურველი შედეგები, რასაც ელის დამკვეთი ორგანიზაცია.

ტრეინინგები, როგორც წესი ტარდება ტრეინინგ ცენტრებში სამუშაო ადგილიდან მოწყვეტით და ტრადიციულად სალექციო ფორმატის სახით. ეს ორი გარემოება გარკვეულწილად შეიძლება ხელისშემშლელი იყოს მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებისათვის, რადგან ტრეინინგზე მიწოდებული მასალა მხოლოდ თეორიული სახის არის და პრაქტიკაში მისი გამოყენება ვერ ხდება. თუმცა არსებობს მეორე მხარეც და ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ტრეინინგის მსვლელობის დროს მოხელეები ერთმანეთს უზიარებენ საკუთარ გამოცდილებებს და მუშაობის წესებს. ასეთი განხილვა ქმნის ნაყოფიერ გარემოს და მნიშვნელოვანია პრობლემური სფეროების იდენტიფიცირებისთვის. ანალოგიურ ხერხს მიმართავენ ახალი თანამშრომლის შემთხვევაში, რათა ადვილად ადაპტირდეს ახალ სამუშაო გარემოში.

შესაძლოა საჯარო დაწესებულებაში შეფასებისას არ დადგეს მოხელესათვის სასურველი შედეგი, ან გამოიკვეთა მენეჯერის მიკერძოებულობა, ანდა რაიმე მიზეზის გამო ორგანიზაციაში ვერ მოხერხდა მოხელეთა პროფესიული საჭიროებების დადგენა

და შეფასება, შესაძლებელია საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება და ამის მიხედვით თანამშრომელთა გადამზადება. მაგალითად: ზედა რგოლის მენეჯერებისათვის ტრეინინგის ჩატარებისას ყურადღება მახვილდება დაგეგმარების, სტრატეგიული მართვისა და ლიდერობის ფუნქციებზე. ხელმძღვანელებისათვის ჩატარებული ტრეინინგი მოიცავს ორგანიზაციებში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებების მართვას და სტრატეგიული ნორმების დაგეგმარებას, რომელიც ფოკუსირებულია კომუნიკაციის უნარის გაძლიერებაზე. რაც შეეხება ქვედა რგოლის მენეჯერებს, ტრეინინგისას ყურადღება მახვილდება ადამიანური რესურსების მართვაზე და საჯარო უწყების სტრატეგიულ მიზნებზე. მათ დაქვემდებარებულ მოხელეებს უტარდებათ ტრეინინგი პროფესიული განვითარების კუთხით, სწავლება მოიცავს ეფექტური მუშაობისათვის საჭირო კომპეტენციებს, ასევე ისეთ საკითხებს, როგორც კრიტიკული აზროვნება, ეთიკა, ანალიტიკური უნარ-ჩვევები და სამუშაო ნორმები.

პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება და დაგეგმვა ორგანიზაციაში უწყვეტი პროცესია და ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე ხდება საჭიროებების დადგენა, თურა რესურსია საჭირო ეფექტური მუშაობისათვის.

2.3. ტრეინინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე

მოცემული მონაცემები წარმოადგენს კვლევის ანგარიშს - საჯარო მოხელეების დამოკიდებულების კვლევა საჯარო სექტორში არსებული მექანიზმების შესახებ, რომელიც მოიცავს პროფესიულ გადამზადებას, მოტივაციას და კარიერულ ზრდას.

კვლევა ჩატარდა 2018 წლის 5 აპრილიდან 20 მაისის ჩათვლით და კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოს მასშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებულმა 20-მა საჯარო მოხელემ. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა შეგვესწავლა საჯარო მოხელეების დამოკიდებულება არსებული კანონპროექტის მიმართ.

პირითადი მიგნებები

განხორციელებული ტრენინგ კურსები გავლენას არ ახდენს სამსახურის სტაბილურობაზე.

არსებობს კონკრეტული სამსახური, რომელიც კარიერული განვითარების საშუალებას არ იძლევა.

სამსახურში მოტივაცია ნეიტრალურია ანაზღაურებიდან გამომდინარე.

საჯარო სამსახურში კარიერულ ზრდას ხელს უშლის პირადი შეხედულებები და ნეპოტიზმი.

კვლევის ანალიზი

კვლევის ფარგლებში გამოვლინდა საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება საჯარო სამსახურის არსებულ სისტემასთან მიმართებაში. რესპოდენტები აღნიშნავენ, რომ საჯარო რეფორმის ახალი მოდელი მოიცავს მოხელეზე ორიენტირებულ თავისებურებებს, თუმცა აკრიტიკებენ შეფასების სისტემას - პროფესიული საჭიროების გამოვლენის მიმართულებით და აღნიშნავენ, რომ შეფასება ხშირ შემთხვევაში არ ხორციელდება და შესაბამისად ტრენინგებიც ნაკლებად ტარდება, ან ტრენინგზე მოხელეები იგზავნიან მენეჯერების პირადი შეხედულებით.

- *„ვეიქრობ, რომ არაობიექტურად ხდება შეფასება, ვინაიდან ბევრი თანამშრომელია, რომელიც საჭიროებს აუცილებელ გადამზადებას, თუმცა არ არიან ჩართულნი აღნიშნულ პროცესებში.“*

გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ საჯარო სამსახურში კარიერული ზრდის შესაძლებლობები დაკავშირებულია მთელ რიგ პრობლემებთან და ნაკლებად ახდენს ზეგავლენას მასზე კადრების კვალიფიციურობა. ასევე მოხელეები აღნიშნავენ, რომ ჩატარებული ტრენინგები ახდენს გავლენას მუშაობის ხარისხზე, თუმცა სტაბილურობას არ უწყობს ხელს, რადგან ხშირად მენეჯერის პირადი შეხედულებები იმარჯვებს და არა მაღალი კვალიფიკაცია.

გამოკითხულ მოხელეთა მცირე ნაწილი მიიჩნევს, რომ საჯარო სამსახურებში კარიერული ზრდის შესაძლებლობა საკმაოდ მაღალია, რაც ჩატარებული ტრენინგ-კურსებიდან გამომდინარეობს და განიხილავენ კარიერული წინსვლის საფეხურებს სტაჟირებიდან უმაღლეს საფეხურამდე და აღნიშნავენ, რომ საჯარო სამსახური იძლევა საჯარო მოხელისათვის განვითარების შესაძლებლობას, ხოლო ზემდგომი პირების კეთილგანწყობა და დადებითი შეფასება უმაღლეს მოტივაციას.

- *„ზემდგომი პირების კეთილგანწყობა გვაძლევს მოტივაციას და ასევე მათი დადებითი შეფასება გაჩეული სამსახურისთვის.“*

ზოგიერთი საჯარო მოხელე რომელიც კვლევაში იღებდა მონაწილეობას აღნიშნავს, რომ მისი სპეციფიური სამუშაოდან გამომდინარე კარიერული ზრდა შეუძლებელია, რასაც ხელს უწყობს კონკრეტულ განყოფილებაში შტატების სიმცირეც.

- *„ჩემი აზრით, ჩემს კონკრეტულ შემთხვევაში საჯარო სამსახურში კარიერული ზრდის შესაძლებლობას ხელს უშლის შტატების სიმცირე.“*

თვისობრივი კვლევის პროცესში გამოიკვეთა რა პრობლემებია საჯარო სამსახურში და რა აწუხებთ საჯარო მოხელეებს: - კითხვაზე: „როგორ ფიქრობთ რა უშლის ხელს საჯარო სამსახურებში კარიერული ზრდის შესაძლებლობას“ გამოკითხული მოხელეების უმეტესობა პასუხობს, რომ ნეპოტიზმი და პირადი შეხედულებები არის საჯარო სამსახურისათვის მთავარი პრობლემა.

- *„სამწუხაროდ ნეპოტიზმს ვაწყდებით ძალიან ხშირად ნებისმიერ სამსახურში“*

- *„ნეპოტიზმი და პირადი შეხედულებები ერთად.“*

ასევე გამოიკვეთა პრობლემა სამსახურის სტაბილურობასთან დაკავშირებით, გამოკითხულ მოხელეთა უმეტესობა თვლის, რომ ჩატარებული ტრენინგ კურსები არ ახდენს გავლენას სამსახურის სტაბილურობაზე და შესაბამისად არც კვალიფიკაცია, რადგან კვალიფიკაციის ამაღლება შესაძლებელია ტრენინგ კურსებით. ტრენინგები კი საჯარო სამსახურებში არც თუ ხშირად ტარდება.

- „აღნიშნული სამსახური და მოვალეობები რომელიც მაკისრია, კარიერული ზრდის საშუალებას არ იძლევა“

- „პროფესიული განვითარების მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგები (ჩემს პოზიციაზე - ბუღალტერი) არის ძალიან მწირი, რაც რიგ შემთხვევებში ართულებს მუშაობის პროცესს და საკუთარ ძალებზე დაყრდნობით, გვიჩევს საჭირო სწორი მიმართულებებისა და ინფორმაციების მოძიება.“

კვლევის შედეგების შეჯამებამ აჩვენა, რომ გამოკითხულ მოხელეთა 100% მნიშვნელოვნად და საჭიროდ მიიჩნევს ტრენინგების ჩატარებას და აღნიშნავენ, რომ ტრენინგები მნიშვნელოვნად ზრდის შემდგომი მუშაობის ხარისხს და კომპეტენციას.

- „რა თქმა უნდა ტრენინგები გვაძლევს განვითარების საშუალებას, რაც შემდგომ დადებითად აისახება კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაზე.“

- „ტრენინგები ახდენს დიდ გავლენას, იზრდება ჩვენი ცოდნის დონე.“

- „ყოველი სიახლე მნიშვნელოვანია, ამიტომ ტრენინგები იქნება საჭირო ინფორმაციის მომცემი. (მე პირადად არ ჩამტარებია ტრენინგი).“

საბოლოო ჯამში კვლევის შედეგად მივიღეთ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, თუ რაოდენ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საჯარო მოხელეები პროფესიულ გადამზადებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას, რადგან მაღალი კვალიფიკაცია კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებს ზრდის.

2.4. მენეჯმენტის პრობლემა საჯარო სექტორში და მის გასავითარებლად მიმართული ქმედითი ნაბიჯები

ბოლო ათწლეულში მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებმა, გლობალური პროცესების განვითარებამ, ინტეგრაციულმა პროცესებმა, მსოფლიო პოლიტიკის და ეკონომიკის გლობალიზაციამ, საერთაშორისო სამართლის გავლენის გაძლიერებამ წინა პლანზე წამოსწია საერთაშორისო და საჯარო სფეროში სპეციალისტების შესაბამისი

ცოდნით აღჭურვის საკითხი. სწრაფმა ტექნოლოგიურმა პროგრესმა გააქტიურა სოციალურ-პოლიტიკური პროცესები, გაიზარდა ქვეყნებსა და ორგანიზაციებს შორის კონკურენცია, რამაც აიძულა ისინი გადაეხედათ მართვის მიდგომებისათვის, მათ გასაუმჯობესებლად. რაც უფრო სწორად არის აგებული სტრუქტურა, მით უფრო დიდხანს მუშაობს ცვლილებების შეტანის გარეშე. მენეჯმენტი ეს არის მართვის სისტემა, მიუხედავად მრავალი განმარტებისა ის მაინც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ცნებასთან. ორგანიზაციაში კი იგულისხმება სოციალური ერთეული, რომელიც შედგება ადამიანთა ჯგუფებისაგან, რომლის ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნებია: მიზანი, თანამშრომლები და სტრუქტურა. მნიშვნელოვანია ასევე კადრების ცვლილების საკითხიც, სწორად აგებულ სტრუქტურაში კადრების ცვლილებაც ხდება უმტკივნეულოდ, ისე რომ ეს არ აისახება სტრუქტურაში მიმდინარე პროცესებზე. აღნიშნული სტრუქტურების არსებობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისათვის, რადგან ისინი ეხმარებიან მათ შემდგომი პროცესების განხორციელებაში:

- ეფექტურად მართონ მიმდინარე პროცესები;
- განახორციელონ სტრატეგია;
- გამოიყენონ მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები მაქსიმალურად.

ორგანიზაციის ეფექტურად სამართავად საჭიროა სწორად დავსახოთ მიზანი. დასახული მისიისა და მიზნების მისაღწევად კი ორგანიზაციამ სწორად უნდა განსაზღვროს სტრატეგია. აუცილებელია გარე ცვლილებების გათვალისწინებაც, რაც იწვევს არსებული სტრატეგიის გადახედვასა და ხშირად შეცვლასაც კი. სტრატეგია შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი, რომელშიც ჩამოყალიბებული უნდა იყოს მიზნის მისაღწევად დაგეგმილი აქტივობები და შესაბამისი მეთოდები. საქმეს ართულებს ის, რომ სტრატეგიის ჩამოყალიბება თუ შეცვლა ყოველთვის მარტივი არ არის, როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ საქმიანობაში დიდი როლი უკავია მარკეტინგს, პროცესის სწორად სამართავად. არაკომერციული ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია საკუთარი მისიის, სტრატეგიის და ზეგავლენის სწორად გადმოცემა და ფორმულირება, როგორც დონერებისათვის, ასევე სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის. აუცილებელია განისაზღვროს შემდეგი წლის ბიუჯეტიც.

ორგანიზაციას საკუთარი მიზნების განსაზღვრასა და განვითარებაში დიდ დახმარებას უწევს მისიის, ხედვიდა და ღირებულებების ფორმულირება. თუმცა სავსებით შესაძლებელია ორგანიზაცია დროთა განმავლობაში განვითარდეს, რის შედეგადაც გასცდეს თავის თავდაპირველ მისიასა და მიზნებს. აუცილებელია წინასწარ მოხდეს პასუხისმგებლობისა და როლების გადანაწილება, ასევე მუდმივად უნდა ხდებოდეს დაკვირვება ორგანიზაციაზე, უნდა დაისვას კითხვები, მაგალითად, თუ რა ტიპის სტრუქტურაა საჭირო ორგანიზაციის ზრდისთვის, ან რა ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო არსებულ გამოწვევებთან გასამკლავებლად და აშ.

შედეგების მისაღებად აუცილებელია გუნდური მუშაობა, ასევე ლიდერები მუდმივად უნდა ცდილობდნენ განვითარებას, მუდმივად უნდა მუშაობდნენ თავიანთ თავზე, რათა მოახდინონ ორგანიზაციის სოციალური მიზნების ეფექტური განხორციელება.

მიზნების განსახორციელებლად აუცილებელია სტრუქტურამ უზრუნველყოს პროცესისთვის საჭირო ყველა ფუნქცია საკმარისი რესურსით, რადგან თუ ორგანიზაციაში პროცესის განსახორციელებლად არ არსებობს რომელიმე მნიშვნელოვანი ფუნქცია, ან სუსტად არსებობს, ეს რათქმა უნდა ართულებს მიზნის სისრულეში მოყვანას, ან საერთოდ წყვეტს მის განხორციელებას.

ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე დიდ გავლენას ახდენს სტრუქტურა, კოორდინაცია კი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია პროცესების სისწრაფისთვის. კოორდინაციის ხარისხი ბევრად მაღალია მაშინ, როდესაც ადამიანები ერთ ქვედანაყოფში არიან, ხოლო როდესაც ქვედანაყოფები ერთი დირექტორის ქვეშ ერთიანდებიან ისინი უფრო ეფექტურად და გამართულად მუშაობენ. თუმცა სტრუქტურის ეფექტური მუშაობისათვის ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია თვითრეგულირებადი პოლიტიკის ჩართვა, რომელიც განახორციელებს კონტროლს საკუთარი გუნდის წევრებზე, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს პროცესის შედეგზე და მის ხარისხზე. უკიდურესად მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, თუ რამდენად იხარჯებიან ადამიანები ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ, პასუხისმგებლობა კი ყველაზე დიდი მოტივატორია ადამიანებისათვის, დასაქმებულებმა ცხადად უნდა იცოდნენ თუ რეალურად რას ელოდება მათგან ორგანიზაცია და რაზე არიან ისინი

პასუხისმგებელი, ამ შემთხვევაში ისინი, მაშინაც კი თუ ისინი უკმაყოფილონი არიან სამუშაო პირობებით პასუხისმგებლობა აძლევს სტიმულს იმუშაონ და მხოლოდ დაკისრებული მოვალეობის შესრულების შემდგომ იფიქრონ ორგანიზაციიდან წასვლაზე. არის ადამიანთა მეორე კატეგორია, რომლებიც სწორედ იმის გამო ტოვებენ სამუშაო ადგილს, რომ ვერ გაიგეს მათი პასუხისმგებლობა კონკრეტულად, რაც ამცირებს შრომის ნაყოფიერებას და არასაკმარისი თვითრეალიზაციის განცდით ახალი სამსახურის ძიების მოტივაციას უზრდის. ადამიანთა მოტივაციაზე ასევე გავლენას ახდენს ძალაუფლება, რომელსაც მათ სტრუქტურა ანიჭებს. რაც უფრო დიდია ძალაუფლება, მით უფრო მაღალია თვითრეალიზაციის განცდაც და სურვილიც.

მენეჯმენტს დიდი ძალისხმევა ესაჭიროება მნიშვნელოვანი ამოცანების გადასაწყვეტად თანამშრომლების მოსამართად, რადგან ნებისმიერი სტრუქტურა მოითხოვს გადახედვას ეტაპობრივად.⁹ მენეჯერის ფუნქციაა, რომ მიზნები გადაამუშაოს მთელ სისტემასთან თანხვედრაში, მოახდინოს პროცესისთვის საჭირო მასალის ინტეგრირება. მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ, ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ და ტექნიკურ-ორგანიზაციულ ასპექტებს. ეკონომიკურ ასპექტში იგულისხმება მატერიალური და შრომითი რესურსების კოორდინირება. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტი გულისხმობს მთელი პერსონალის ძალისხმევას ორგანიზაციის და მენეჯერთა განსაკუთრებული ჯგუფის საქმიანობას დასახული მიზნების მისაღწევად.

მსოფლიოში მიმდინარე პროცესები გავლენას ახდენს ნებისმიერი ქვეყნის საშინაო და საგარეო ბედზე. მუდმივად ცვალებადი გარემო კი მოითხოვს ორგანიზაციებისაგან მართვის სისტემის სრულყოფას. ორგანიზაციების არასტაბილური განვითარების მიზეზიც სწორედ არასწორ მენეჯმენტშია. განსაკუთრებით მძიმე მდგომარეობაა განვითარებად ქვეყნებში. მნიშვნელოვანი ხელისშემშლელი ფაქტორია მარკეტინგული სამსახურების არარსებობა და არასწორი გაგება, ასევე კადრების არარსებობა ამ კუთხით.

⁹<http://strategy.ge/2012/12/10/the-role-of-structure-in-management/> -სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში

ერთია მიიღო გადაწყვეტილება, თუმცა რთულია მიიღო გადაწყვეტილება, რომელიც ეფექტურად იმუშავებს აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. ერთია პრობლემის იდენტიფიკაცია და მეორე პრობლემის გადაჭრა. მენეჯერის ფუნქციას გამოიყენოს სისტემური მიდგომები, რათა მიღწეულ იქნას სწორი გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების მიღება მმართველობითი პროცესის ყველაზე საპასუხისმგებლო ფუნქციაა, მთავარია ალტერნატივების არჩევა და სწორი გადაწყვეტილების მიღება. პოლიტიკური გადაწყვეტილება კი გარკვეულ საზღვრებსა და გარკვეულ ეტაპზე საზოგადოების ამა თუ იმ ფორმით რეგულირებაა. გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელია არჩევანის გაკეთება ალტერნატიულ ვარიანტებს შორის. ამისათვის კი საჭიროა შედარება, ხოლო შედარებისათვის კი უნდა გაგვაჩნდეს კრიტერიუმები. ალტერნატიული ვარიანტების შერჩევისათვის ფართოდ გამოიყენება მეცნიერებაში აპრობირებული არაერთი მეთოდი, მაგალითად, როგორც არის თამაშის თეორია. რომლის არსიც მდგომარეობს კონფლიქტური სიტუაციის შექმნაში, სადაც ერთი „იგებს“, მეორე მხარე კი „აგებს“. ეს გულისხმობს სიტუაციისა და შედეგის იმიტაციას, მთავარია ოპტიმალური გადაწყვეტილებისაკენ სწრაფვა. მენეჯერს უნდა აქონდეს სწრაფი რეაგირების უნარი და შეეძლოს პრობლემურ სიტუაციებში ეფექტური მოქმედება, მას უნდა შეეძლოს უმტკივნეულოდ შეცვალოს მიდგომა, თუ საჭიროა კრიტიკულად მიუდგეს საკუთარ სისუსტეებს და დაშვებულ შეცდომებს.

ეფექტური მართვისათვის აუცილებელია, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა პერიოდულად შეხვდეს საკუთარი გუნდის წევრებს, ასევე მოუსმინოს ინდივიდუალურადაც. მენეჯმენტი ეს არის შრომითი კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვა, აქედან გამომდინარე კი ორგანიზაციის ხასიათის გათვალისწინებით უნდა შეიქმნას მენეჯმენტის მოდელი, რომელიც იქნება წარმატებული და მოერგება არსებულ გარემოს.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მენეჯერთა კორპუსზე. მართვასა და რეგულირებას შორის არსებითი განსხვავებაა. მართვის აუცილებელი კომპონენტია დაგეგმვა. იმისათვის, რომ ვმართოთ რაღაც, უნდა დაგვეგეგმოთ. მართვის დროს გადაწყვეტილებები მიიღება კონკრეტული ობიექტის მიმართ. რეგულირება გულისხმობს ორგანიზაციების ეკონომიკური ქცევის წესების განსაზღვრას კანონების

საფუძველზე და არა მათ სამეურნეო საქმეში ჩარევას. რეგულირებას ახასიათებს ხანგრძლივობის პერიოდი, მართვისაგან განსხვავებით.

მენეჯმენტის ფუნქციები შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შემდეგნაირად:

დაგეგმვა - აქტივობა, რომელიც განსაზღვრავს მდგომარეობას, რომელშიც კომპანია აღმოჩნდება გარკვეული დროის შემდეგ. ის ასევე მოიცავს მიზნებს, შედეგებს და განსაზღვრავს რესურსების საჭიროებასა და საშუალებას.

ორგანიზაცია - გულისხმობს გეგმის შესრულებისათვის საჭირო აქტივობებისა და მეთოდების გამოყენებას, ამოცანების კონკრეტიზაციას კომპანიის განყოფილებაში და რესურსების გადანაწილებას.

ლიდერობა (ხელმძღვანელობა) - გულისხმობს მენეჯერის გავლენის გამოყენებას თანამშრომლებისათვის მოტივაციის გაზრდის მიზნით, რომელიც სჭირდება ყველა თანამშრომელს მიუხედავად მისი თანამდებობისა.

კონტროლი - მნიშვნელოვანი და ძირითადი ფუნქცია, რომლის უგულვებელყოფამ შეიძლება სერიოზული ზიანი მიაყენოს კომპანიას. გულისხმობს თანამშრომელთა ქცევაზე დაკვირვების განხორციელებას, წარმატებებისა და შეცდომების შეფასებას.

მენეჯმენტი ეს არის პროფესიული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა, მენეჯერი დამოუკიდებელია ფირმის საკუთრებისაგან, სადაც იგი მუშაობს. მენეჯმენტი სხვადასხვა სპეციალობის მუშაკებს აერთიანებს, რომლებიც მუშაობენ მისი ხელმძღვანელობით. მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს მმართველობითი შრომის შინაარსის გარკვევა, მიზეზსა და შედეგს შორის კავშირის დადგენა, ფაქტორებისა და პირობების გამოვლენა, რომლებიც უფრო ეფექტიანს და სასარგებლოს ხდის ადამიანთა ერთობლივ შრომას. მენეჯმენტი ხელს უწყობს როგორც მიმდინარე საკითხების ოპერატიულად და ხარისხიანად მართვას, ასევე მოვლენათა განვითარების პროგნოზირებას და ამის შესაბამისად ორგანიზაციების სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება შეიმუშავებს თავის თეორიას, რომელიც მართვის პროცესში ადამიანთა მიზანმიმართული საქმიანობის კანონებს, კანონზომიერებებს, პრინციპებს, მეთოდებს, ფუნქციებსა და ფორმებს ასახავს.

მენეჯმენტი ეს არის მართვის მეცნიერების მეთოდოლოგია, რომელიც სხვა მეცნიერებათა ანალოგიურია. მისი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველი ეს არის ფილოსოფია, ზოგადი ეკონომიკური თეორია და კიბერტექნიკა. ორგანიზაციები მიეკუთვნებიან რთულ დინამიკურ სისტემებს, ხოლო ამ სისტემების ფარგლებში მართვის ურთიერთობათა შესწავლისათვის აუცილებელია სისტემური ანალიზის მეთოდის გამოყენება. მართვის სისტემა განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ერთიანი მთლიანობა, რომელშიც მოცემულია ორგანიზაციის მიზნები, მართვის პრინციპები, მეთოდები, პერსონალი, ფუნქციები, სტრუქტურა, პროცესები და ტექნიკა. მართვის პრობლემები ვერ იქნება გადაწყვეტილი სისტემის ელემენტების თავისებურებების, სხვა სისტემებთან კავშირების გათვალისწინების გარეშე.

მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება, იყენებს მისთვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ მეთოდებს, როგორცაა მოდელირება და სოციოლოგიური გამოკვლევები. მიუხედავად იმისა, რომ მართვის ყველა ასპექტი არ ექვემდებარება მოდელირებას, ბევრი ამოცანის გადასაწყვეტად ეს მეთოდი ერთ-ერთი ქმედითია. სოციოლოგიური მეთოდი კი ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციებში ადამიანთა ურთიერთობების რთული საკითხების შესასწავლად. მენეჯმენტი ეს არის მართვის ხელოვნება, რომელიც გულისხმობს მართვის თეორიის, აგრეთვე მენეჯმენტის დარგში დაგროვილი გამოცდილების გამოყენებას ორგანიზაციის პრაქტიკული საკითხების გადაწყვეტის დროს. ორგანიზაციები რთული სოციალურ-ტექნიკური სისტემებია, რომელთა ფუნქციონირებაზეც ზემოქმედებენ შიდა და გარე ფაქტორები, თუმცა მთავარი ფაქტორი მაინც ადამიანებია, რომლის გათვალისწინებაც არამხოლოდ მეცნიერულ მიდგომას მოითხოვს, არამედ მისი გამოყენების ხელოვნებასაც სიტუაციის მიხედვით. მენეჯერს საკმაოდ დიდი ფუნქცია აკისრია ნებისმიერ ორგანიზაციაში, აქედან გამომდინარე ეკონომიკურად განვითარებად სახელმწიფოებში მარ მომზადებასა და გადამზადებას ძალიან დიდი ყურადღება ექცევა.

უნდა აღინიშნოს, რომ გლობალიზაცია მართლაც რთული და შეუქცევადი პროცესია, ხოლო სტრატეგიული კავშირები წარმოადგენენ ერთ-ერთ ფორმას, რომელიც მსოფლიოში სწრაფად ვრცელდება. ასეთ კავშირებში შედიან სხვადასხვა რეგიონისა და

ქვეყნის კომპანიები, როგორც საშინაო, ისე მსოფლიო ბაზარზე. სტრატეგიული კავშირების დამყარება ხელს უწყობს, როგორც ბიზნესის განვითარებას, ასევე ეკონომიკურ ინტეგრაციასაც საერთაშორისო დონეზე. ორგანიზაციის სწორი და ეფექტური მართვისათვის მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის როლი. ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი განმარტავდა, რომ მენეჯმენტი წარმოადგენს: „განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას“.¹⁰ როგორც მინცბერგი აღნიშნავდა, ცალკეულმა პიროვნებამ შესაძლოა მოახდინოს გავლენა მენეჯერის როლის შესრულებაზე, თუმცა ის გავლენას ვერ მოახდენს მის შინაარსზე. მენეჯერი მსახიობის მსგავსად ასრულებს წინასწარ განსაზღვრულ როლს, რომელსაც ისინი თავიანთი პიროვნებიდან გამომდინარე კონკრეტულ ინტერპრეტაციას აძლევენ. მის მიერ შესრულებული როლები ორგანიზაციაში მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. პიროვნებათაშორისო როლი მოიცავს ადამიანებთან ურთიერთობას და გამომდინარეობს სწორედ იმისგან, რომ ორგანიზაციაში შესასრულებელი დავალებისაგან, რომელიც აძლევს საშუალებას მენეჯერს შეასრულოს საინფორმაციო როლი და მიიღოს გადაწყვეტილებები.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში მართვის დონეთა განსაზღვრა, რომელსაც განსაზღვრავს ორგანიზაციის სიდიდე და სამუშაოს ხასიათი, თუმცა არის გამონაკლისი შემთხვევებიც. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ძირეული დონისა და მაღალი დონის ხელმძღვანელებისაგან. ფაქტიურად ისინი ასრულებენ შუამავლის როლს უმაღლესსა და ძირეულ დონეს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად განმარტოებულები არიან. სწორედ ამიტომ მათ აქვთ განსხვავებული ხელფასიც. სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ისინი თათბირებსა და მართვის ორგანიზებას უთმობენ.

ორგანიზაციები ძალიან დიდ როლს თამაშობენ თითოეული ქვეყნის სოციალურ ყოფაში, აქედან გამომდინარე მათ ეფექტურობას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს თვით ქვეყნებისთვისაც. მართალია ორგანიზაცია სოციალური წარმონაქმნია, მაგრამ ის

¹⁰შუბლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წიგნოვალური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2008.

წარმოადგენს საზოგადოების ნაწილს და მისი მოღვაწეობა ექვემდებარება განსაზღვრულ მიზნებს. სოციალურად შემდგარ სტრუქტურაში ამოცანები და პასუხისმგებლობები განაწილებულია თვით ორგანიზაციის წევრებს შორის.

ორგანიზაციას აქვს მიზნები, ამ მიზნების მიღწევა დიდწილად დაკავშირებულია მენეჯერზე, რომლის ვალდებულებაცაა რესურსების ეფექტურად და რაციონალურად გამოყენება. ორგანიზაციის წარმატება და ეფექტური მუშაობა კი არის ყველაზე კარგი მაჩვენებელი იმისა, თუ რამდენად კარგად შეასრულა მენეჯერმა თავისი ფუნქციები. მათ ეკისრებათ პერსონალური პასუხისმგებლობა, რაც გამოიხატება მათი მოღვაწეობის შედეგიანობაზე, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნების შესრულებას რესურსების ეფექტური გადანაწილებითა და მწარმოებლური გამოყენების გზით.

საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა და უზრუნველყოფს პროფესიული განვითარების ხელშეწყობას და წახალისებას ტრენინგების და გადამზადების გზით. ამ მიმართულებით 2014 წელს შემუშავდა საჯარო რეფორმის კონცეფცია, რომელიც ეხება პრობლემებს და მისი გადაჭრის გზებს. გამოვლენილი პრობლემების არსი მდგომარეობს შემდეგში: არაკვალიფიციური კადრების არსებობა საჯარო სექტორში და დასაქმების პრობლემა.

მენეჯერის როლი მნიშვნელოვანი კომპონენტია ორგანიზაციის ეფექტურად მუშაობისათვის. მენეჯმენტის ხარისხის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია მენეჯერის კვალიფიკაციის ამაღლება, ხოლო შემდეგ ეტაპზე ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზი და მისი შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრების დასაქმება. ახალი თანამშრომლების სამსახურში მიღება, როგორც მაღლა განვიხილეთ, განისაზღვრება კანონით დადგენილი წესით და მთელი რიგი პროცედურებით. 2017 წლის სოციოლოგიურ კვლევაზე დაყრდნობით, რომელიც ჩაატარა თსუ ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა ინსტიტუტმა,, გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობა საზოგადოების ფინანსური მხარდაჭერით“¹¹, რომლის მიზანიც იყო განესაზღვრა საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში და საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა დამოკიდებულება სამსახურის და მენეჯერის მიმართ (კვლევა ეხებოდა

¹¹http://lawlibrary.info/ge/books/giz20017_ge_Culture_of_Public_Administration.pdf - საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში - სოციოლოგიური კვლევა

ასევე დასაქმების, პროფესიული შეფასების და გადამზადების საკითხებს), გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავდა, რომ დასაქმება საჯარო სამსახურში ხდება კანონით დადგენილი საკონკურსო წესით, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია საკონკურსო კომისია იყოს მიკერძოებული და ვერ უზრუნველყოს ყველა კანდიდატისათვის ერთნაირი გარემო, შესაძლოა აღნიშნულ ორგანიზაციაში ერთ-ერთი რომელიმე კანდიდატის პირად კავშირები იყოს გადამწყვეტი ან გავლენიანი ნაცნობების რეკომენდაცია, როდესაც კადრების შერჩევა ხდება და უპირატესობა ენიჭება პირად კავშირებს, სამსახურში მიღების საკითხი წყდება მხოლოდ გასაუბრებით და ტესტირების და რეზიუმეს შედეგებს უკვე მნიშვნელობა აღარ აქვს. აღნიშნული პრობლემა ჩნდება კარიერული წინსვლის ან დაწინაურების შემთხვევაში, ადამიანური მართვის განყოფილება მუშაობს სწორედ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე, რაც ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაში მთავარ როლს თამაშობს. მენეჯერის მთავარი ინტერესი თითოეული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლება ან კვალიფიციური კადრების მიღება უნდა იყოს. თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში აქაც ვაწყდებით პრობლემას. როდესაც ისევ გავლენიანი ნაცნობის რეკომენდაციით ხდება დაწინაურება. პრობლემა იკვეთება ასევე შეფასების კუთხით, გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ შეფასება ტარდება ფორმალურად, რადგან ორგანიზაციაში არ არსებობს მსგავსი გამოცდილება. რაც შეეხება მენეჯერის საკითხს გამოკითხულთა უმრავლესობა აქაც აღნიშნავს, რომ ხდება თანამშრომელთა არათანაბარი მოპყრობა და აზრის გაუთვალისწინებლობა, მენეჯერი მოქმედებს ერთპიროვნულად და მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ხშირად გაუგებარი და ბუნდოვანია თანამშრომლებისათვის.

საქართველოს შრომის ბაზარზე სხვა გამოწვევებთან ერთად გამოკვეთილია ნეპოტიზმისა და ფავორიტიზმის პრობლემები. დღეს ტერმინ ნეპოტიზმის ყველაზე ფართო განმარტებად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ნათესავის დანიშვნა გარკვეული სახის თანამდებობაზე, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მას საკმარისი კვალიფიკაცია არ გააჩნია. გარკვეულწილად, ნეპოტიზმად შეძლება ჩაითვალოს საჯარო სამსახურში ისეთი ადამიანის დასაქმება, რომელიც არაა საკმარისად კვალიფიციური და მხოლოდ ნაცნობობის ან ნათესაობის გამო ხვდება ამა თუ იმ ორგანიზაციაში. კერძო სექტორში,

შესაძლებელია იმის დაშვება, რომ კონკრეტული კომპანიის მფლობელმა საკუთარი შეხედულებისამებრ განსაზღვრონ ის, თუ ვინ უნდა დაიქირაოს და, გარკვეულწილად, სუბიექტურობის უფლება აქვს. იმ პირობებში კი, როცა საჯარო სამსახურების ფუნქციონირებისა და მისი თანამშრომლების ანაზღაურება უშუალოდ საზოგადოების მხრიდან გადახდილ გადასახადებზეა დამოკიდებული, ნეპოტიზმი განსაკუთრებით მწვავე პრობლემის სახით ჩნდება. სუბიექტურ შეხედულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება დაუშვებელია და საჭიროა საჯარო მოხელეების შერჩევისას ან იერარქიულ კიბეზე დაწინაურებისას დაცული და გათვალისწინებული იქნეს ის სტანდარტები და უნარები, რომლებიც საჯარო სამსახურში მომუშავე პიროვნებას უნდა ახასიათებდეს.

საჯარო სექტორში როგორც კი ადამიანი მიაღწევს გარკვეულ პოლიტიკურ წარმატებას, მედია უწევს გარკვეულ კონტროლს, რათა ხელი შეუშალოს ყველაზე უარეს ექსცესებს. მინისტრის მოადგილისა და უფრო ზედა დონეზე, ადამიანებს აკრიტიკებენ, თუ მათი მეგობრები და ნათესავები დასაქმებული არიან საჯარო სექტორში, თუმცა შედარებით დაბალ დონეზე მედია ნაკლებად ყურადღებიანია.

ამრიგად ნეპოტიზმი დიდ გამოწვევას წარმოადგენს პოსტსაბჭოთა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებისთვის, გამონაკლისს საქართველოც არ წარმოადგენს, თუმცა უნდა ითქვას, რომ ამ თვალსაზრისით არაერთი ქმედითი ნაბიჯი გადაიდგა და საჯარო სამსახურში მერიტოკრატიული პრინციპების დასანერგად დღემდე მიმდინარეობს აქტიური საქმიანობები. რეფორმა საჯარო სამსახურის კანონში თავისი არსით სრულად არის მიმართული კორუფციის აღმოფხვრისკენ თანამშრომელთა კონკურსის წესით შერჩევისა და დაწინაურების მოქნილი სისტემის დანერგვისკენ, თუმცა ისევ და ისევ საბჭოთა წარსულიდან გამომდინარე მენტალურად იმდენად ახლოსაა საზოგადოებასთან პატრიმონიალური ურთიერთობები, რომელიც თავის თავში მოიცავს ნეპოტიზმისა და კორუფციის გზით კადრების შერჩევას. შესაძლოა დასჭირდეს გარკვეული პერიოდი საზოგადოებაში გავრცელებული აზრის შეცვლას, რაც არსებითად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად წარმატებული აღმოჩნდება

საკანონმდებლო ცვლილება და რამდენად შეძლებს დაარღვიოს გავრცელებული სტერეოტიპები მერიტოკრატიული პრინციპების ჩამოყალიბებით.

2.5. პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების განახლებული სისტემა

2014 წელს საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია გასცემს რეკომენდაციებს საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებასთან და ერთიანი სისტემის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით. ამის გათვალისწინებით 2015 წელს მიღებული კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ეხება და განსაზღვრავს საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების კომპონენტებს. ვინაიდან პროფესიული განვითარება განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მოხელის კარიერული განვითარების მმართველობით, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი ემსახურება სწორედ მოხელის ინდივიდუალურ საჭიროებებს და 54-ე მუხლი განსაზღვრავს მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებს. აღნიშნული კანონის საფუძველზე 2018 წლის 22 მაისს დამტკიცდა „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“, რომელშიც განსაზღვრულია ყველა ის კომპონენტი, რაც საჭიროა კარიერული წინსვლისათვის.

2016 წელს საჯარო სამსახურის ბიუროს და ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივის“ ფარგლებში ჩატარდა ტრენინგების ციკლი და ტრენერთა ტრენინგი სამუშაოს ანალიზისა და აღწერილობის მიმართულებით ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების წარმომადგენელთათვის, რომლის მიზანი სამუშაოს აღწერის შესახებ დოკუმენტების შექმნის საფუძვლიანი ცოდნის მიცემა იყო. ტრენინგების ციკლი მოიცავდა მოხელის საქმიანობაზე მაქსიმალურად მორგებულ პროგრამებს, სადაც მაღალკვალიფიციური ტრენერები იყვნენ მოწვეულნი. ტრენინგის მიზანი იყო პროგრამაში მონაწილე საჯარო მოხელეების პიროვნული და სოციალური უნარების

გაუმჯობესება, რათა უკეთ შეედლოთ ახალ სამუშაოზე მორგება, ხოლო ტრენერებმა გაიუმჯობესონ კვალიფიკაცია, რათა თანამედროვე და მაღალ დონეზე შეძლონ ტრეინინგების და სემინარების ჩატარება.

2018 წლის ბოლოს გერმანიის ფედერაციის საჯარო მოხელეთა აკადემიის მიერ ჩატარდა ტრეინინგი მენეჯერული უნარების ხარისხის გასაუმჯობესებლად და აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ჩატარებული ტრეინინგები სრულად შეესაბამება საქართველოში არსებულ კანონმდებლობას. აღნიშნული კანონის ფარგლებში პროფესიული განვითარების გამოვლენის საჭიროებები მარტივად ვლინდება ყველა იერარქიის საჯარო მოხელისათვის.

საჯარო სამსახურის ბიურომ 2019 წლის 14 მარტს დაამტკიცა საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური ანგარიში, რომელიც გვიჩვენებს ყოველწლიურ გეგმას და შედეგებს. აღნიშნული ფორმატი დაეხმარება საჯარო დაწესებულებებს გამოავლინონ პროფესიული საჭიროებები და დაგეგმონ სასწავლო ღონისძიებები.

აღსანიშნავია საბაზისო და დამატებითი პროგრამების განაწილება სხვადასხვა რანგის მოხელეებისათვის. საბაზისო პროგრამა სავალდებულოა იმ მოხელეებისათვის, რომლებიც კონკურსის წესით დაინიშნენ თანამდებობაზე და დანიშნიდან ერთი წლის მანძილზე განხორციელდება. ასევე III და IV რანგის მოხელეები განივითარებენ პიროვნულ და პროფესიულ კომპონენტებს. I და II რანგის მოხელეებისათვის საბაზისო პროგრამა გათვალისწინებულია კომუნიკაციის, მართვის და კომპლექსური აზროვნების უნარის გასავითარებლად. რაც შეეხება დამატებით პროგრამებს, მოხელის ინდივიდუალურ საჭიროებებზეა გათვლილი და გამოვლენილი პრობლემების აღმოსაფხვრელად არის საჭირო. დამატებითი პროგრამების საჭიროებას განსაზღვრავს თავად საჯარო დაწესებულება და ითვალისწინებს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- თითოეული რანგის თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- თითოეული მოხელის სამუშაო აღწერილობა;
- მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;

- საჯარო დაწესებულებების სტრატეგიული მიზნები და საჭიროებები.¹²

2019 წლისათვის გათვალისწინებულია აღნიშნული მექანიზმის ხარისხის უზრუნველყოფა. საქართველოს საჯარო სამსახურში ზოგიერთ სამინისტროს ან დამოუკიდებელ საჯარო უწყებას გააჩნია ტრენინგ ცენტრები, რომლებიც პროფესიული განვითარების პროგრამას განახორციელებენ.

2018 წელს ესტონეთის საგარეო საქმეთა სამინისტროს მხარდაჭერით შემუშავდა ელექტრონული სწავლების კონცეფცია, რომლის თანახმად შეიქმნება ელექტრონული პროგრამა, რაც იძლევა შესაძლებლობას მონაცემების ელექტრონულად შეგროვებისა და ტრენინგის საჭიროებების გამოვლენის, ხოლო შემდგომ დაგეგმვასა და განხორციელებას. აღნიშნული პროგრამა საშუალებას მისცემს საჯარო უწყებებს განახორციელონ პროგრამის ხარისხზე კონტროლი და მონიტორინგი.

2018 წელს საჯარო სამსახურს ბიურომ დაიწყო პროექტი „მენეჯმენტი და ლიდერობა საჯარო სამსახურში“, რომლის მხარდამჭერი გერმანიის საერთაშორისო ასოციაცია იყო და პროექტის მიზანი მენეჯერებისათვის „მოხელის მენეჯერული უნარების“ დახვეწას გულისხმობდა. 2018 წელს აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში ჩატარდა 4 ტრენინგი და გადამზადდა 44 მენეჯერი სხვადასხვა სამინისტროდან. პროგრამის მოქმედებამდე 10 სამინისტროს 599 მენეჯერი გადამზადდა, რაც სამინისტროებში დასაქმებულ მოხელეთა 22%-ს შეადგენს. ხოლო არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული 1199 მოხელე გადამზადდა, რაც სამინისტროებში დასაქმებულ მოხელეთა საერთო რაოდენობის 44%-ია.¹³ აღნიშნული პროგრამის სრულად განვითარებისთვის საჭიროა მოხელეთა პროფესიული შეფასების სისტემის დამკვიდრება და საჭიროებების გამოვლენა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება დაავასკვნათ, რომ პროფესიული მოხელის პროფესიული განვითარების ახალი პროგრამა შეესაბამება საჯარო რეფორმის კონცეფციას და ორიენტირებულია საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლაზე. ახალი მოდელი სრულად უზრუნველყოფს ხარისხს და იმ

¹²<http://csb.gov.ge/uploads/18-01-01.pdf> - პროფესიული განვითარების სისტემა საქართველოს საჯარო სამსახურში

¹³<http://csb.gov.ge/uploads/964872018.pdf> - საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2018 წლის ანგარიში.

მიზნებს მიღწევას რაც საჭიროა საჯარო დაწესებულების ხარისხიანი და ეფექტური მუშაობისთვის.

საჯარო სამსახურის რეფორმის ანალიზი განიხილავს რეფორმის შედეგად გამოვლენილ პრობლემებს და არსებული პრობლემების აღმოფხვრას. რეფორმის შედეგად ბევრმა სახელმწიფო უწყებამ განიცადა ცვლილება. განისაზღვრა ახალი წესები, დაქვემდებარების და ანგარიშვალდებულების ტიპები, გაჩნდა ახალი მოვალეობები, რაც საჯარო მოხელეებისთვის ახალი გამოწვევაა. ამიტომ რეფორმის ანალიზი შემუშავდა სწორედ ამ მიზნით, მოხდა პრობლემების იდენტიფიცირება და ასევე დასაქმების მიმართულებით საკვალიფიკაციო მოთხოვნების საჯარო უწყებებთან შესაბამისობაში მოყვანა, რაც ხელს უწყობს საჯარო სამსახურებში კარიერულ და პროფესიულ განვითარებას. საჯარო სამსახურების მთავარი პრობლემა კვალიფიციური კადრების მოზიდვაა, რადგან არ არსებობს შესაბამისი ორგანო, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო მოხელეების გადამზადებას მაღალ დონეზე. რაც შეეხება პოლიტიკურ ზეგავლენას, რომელიც ეხება დასაქმების და დაწინაურების საკითხს, რომელიც მწვავედ გამოჩნდა მოხელეების კვლევისას, საჯარო რეფორმის გზამკვლევი გვთავაზობს აღნიშნული მექანიზმის დახვეწას და უცხო პირთა ზეგავლენისგან დაცვას. „საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია კონკრეტულად არ პასუხობს პოლიტიკური ზეგავლენის საკითხს“, თუმცა განიხილავს, როგორც პრობლემას და განმარტავს, რომ აღნიშნული საკითხი გამოწვეულია საჯარო მოხელეების დაცვის მექანიზმის არარსებობით. აღნიშნულ პრობლემას არ გააჩნია ერთი მიმართულება და საჭიროებს დახვეწას.

საჯარო მოხელეების შეფასების მიმართულებით რეფორმის ანალიზი განსაზღვრავს, რომ საჯარო უწყებებში შეფასების სისტემა არ ხორციელდება და პრობლემა იკვეთება ასევე დაწინაურებასა და მობილობასთან დაკავშირებით, რადგან არ არსებობს შესაბამისი მოქმედების სტანდარტები. აღნიშნული პრობლემის გადაჭრის გზა არის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის და შეფასების სისტემის ახლიდან შემუშავება და დახვეწა. რის შედეგადაც დადგება ტრენინგების და პროფესიული გადამზადების აუცილებლობა. რაც შეეხება მენეჯერის დამოკიდებულებას თანამშრომლების მიმართ, საჭიროა დაკვირვება და ანალიზი, აქვს თუ არა ადგილი

პოლიტიკურ ზეგავლენას და რაზეა დამოკიდებული საჯარო მოხელეების კარიერული წინსვლა, დაწინაურება ან მობილობა და გამოვლენილი პრობლემების აღმოფხვრის გზების ძიება.

საჯარო სამსახურის მიზნებს შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია სამსახურის სტაბილურობა, რომლის ძირითადი კომპონენტები პროფესიული გადამზადება და შეფასების სისტემაა. ამ მიმართულებით საჭიროა შეიქმნას გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს თანამედროვე სტანდარტების დანერგვასა და ჩამოყალიბებას საჯარო სამსახურში. გამოვლენილი და განხილული პრობლემების გადაჭრის გზების ძიება და სტრატეგიების შემუშავება 2020 წლამდეა გაწერილი საჯარო რეფორმის გზამკვლევაში, რომელიც განავრცობს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციას.

კონცეფციაში აღნიშნულია, რომ კარიერის განვითარებისა და მართვის მიმართულება საქართველოში საჭიროებს დახვეწას და სტანდარტიზებული მოდელის შექმნას, რომლის მიხედვითაც განხორციელდება გარკვეული გეგმების შედგენა მოხელეებისა და ორგანიზაციისათვის საჭიროებების გათვალისწინებით. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ კარიერული წინსვლა და პროფესიული განვითარება ყველა მოხელეს ერთნაირად ვერ შეეხება და აქცენტი კეთდება ახალგაზრდა კადრებზე, რომლებიც თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისად შეძლებენ მუშაობას და განვითარებას.

კონცეფციაში სხვა ყველა პრობლემურ საკითხთან ერთად განხილულია სამსახურიდან განთავისუფლების საკითხი. მოხელეს გარანტირებული უნდა ჰქონდეს სამსახურის სტაბილურობა და მისი განთავისუფლება არ უნდა იყოს დამოკიდებული ხელისუფლების ან სამსახურის უფროსის ცვლილებაზე. სამსახურიდან განთავისუფლება უნდა ხდებოდეს კანონით დადგენილი წესებით და მისი მექანიზმი უნდა იყოს გამჭვირვალე, რათა არ დაირღვეს მოხელის სამართლებრივი უფლებები. აღნიშნულიდან გამომდინარე კადრების სტაბილურობას განსაზღვრავს კანონი და მოხელე დაცული უნდა იყოს მსგავსი სახის უსიამოვნებისგან.

დასკვნა

საქართველოში ისევე როგორც სხვა პოსტ - საბჭოთა ქვეყნებში საჯარო მმართველობის განვითარება რთულად მიმდინარეობს და ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს. საქართველოში, როგორც დამოუკიდებელ სახელმწიფოში საჯარო მმართველობის რეფორმები უწყვეტად მიმდინარეობს და მთავრობა ხელს უყობს საჯარო დაწესებულებებს ახალი რეფორმების და დადგენილებების განხორციელებაში. ახალი საჯარო მენეჯმენტი დაფუძნებულია საჯარო მოხელის ინსტიტუტზე და მოიცავს საჯარო მოხელის შეფასებას, პროფესიული განვითარების და კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს.

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, საჯარო სამსახურის რეფორმის გზამკვლევი 2020, საჯარო სამსახურის კონცეფცია, საჯარო სამსახურის ბიურო და სოციალური მომსახურების სააგენტო მუშაობს და ადგენს ახალ რეგულაციებს საჯარო სამსახურებში მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვასა და მონიტორინგზე.

საჯარო სამსახურის მთავარი მამოძრავებელი ძალა საჯარო მოხელეთა, სწორედ მოხელის ეფექტურ მუშაობაზეა დამოკიდებული დაწესებულების ეფექტური და ხარისხიანი მუშაობა და მიზნების განხორციელება. აღნიშნულიდან გამომდინარე მოხელის პროფესიული განვითარება საჯარო დაწესებულების მთავარ ინტერესს უნდა წარმოადგენდეს, საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სექტორის გაძლიერება შემდგომში დაწესებულების მუშაობის მაღალი ხარისხის გარანტიაა.

ახალი საჯარო რეფორმა საქართველოში განვითარების ეტაპზეა, საჯარო დაწესებულებებში ჯერ კიდევ დგას მენეჯმენტის პრობლემა, ამის ნათელი მაგალითი ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებია:

საქართველოს საჯარო სამსახურებში დასაქმებული საჯარო მოხელეების კარიერული და პროფესიული განვითარება შესაძლებელია შეფასების სისტემის ობიექტურობის და მენეჯერის კეთილგანწყობის მიხედვით. ჩვენს მიერ ჩატარებული

კვლევისა და მოხელეთა მიერ გაკეთებული შეფასებების საფუძველზე გამოიკვეთა შემდეგი სახის ხარვეზები:

მოხელეთა დაბალი მოტივაცია - აღნიშნული საკითხი რამდენიმე ასპექტში იყო გამოხატული, კერძოდ, კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ შემდეგი:

- მოხელეთა მოტივაციას საჯარო სამსახურში განსაზღვრავს ანაზღაურებისა და დროის ფაქტორი;
- მენეჯერის კეთილგანწყობა და ობიექტური შეფასება.

ტრენინგების გავლის ვადებულება და მისი გავლენა სამსახურის სტაბილურობაზე - კვლევამ აჩვენა 100%-იანი შედეგი ტრენინგების აუცილებლობის შესახებ. გამოკითხული მოხელეები აღნიშნავენ:

- ტრენინგების აუცილებლობა და საჭიროება დგას საჯარო სამსახურებში, რადგან არსებული ცოდნის გაღრმავება და ახლის შეძენა აისახება მუშაობის ხარისხზე და ორგანიზაციის ეფექტურად ფუნქციონირებაზე.
- ტრენინგ კურსები და პროფესიული განვითარება არ ახდენს გავლენას სამსახურის სტაბილურობაზე.

კარიერული ზრდა და ნეპოტიზმი - კვლევის მონაწილეების უმეტესობა აღნიშნავდა, რომ ჩატარებული ტრენინგები არ იძლევა კარიერული ზრდის შესაძლებლობას, ასევე:

- საჯარო სამსახურებში ყოველთვის იგრძნობა მესამე პირისგავლენა კონკრეტულ საკითხებში, რომელიც ეხება დასაქმებას და დაწინაურებას;
- საჯარო სექტორის გასაძლიერებლად და ეფექტურად მუშაობისათვის საჭიროა მაღალკვალიფიციური კადრების არსებობა და რეგულარულად პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, რაც თავისთავად გამოიწვევს კარიერულ ზრდას და შესაბამისად გაჩნდება ახალი სამუშაო ადგილები;

- საჯარო სამსახურში დასაქმება უნდა ითვალისწინებდეს კანონით განსაზღვრულ წესებს და საკონკურსო კომისია უნდა იყვეს სრულიად მიუკერძოებელი და ობიექტური კონკურსანტის შეფასებისას.

კანონმდებლობითი რეგულაციები და ახალი საჯარო მენეჯმენტი - როგორც ჩატარებული კვლევიდან, ასევე შესწავლილი საკითხიდან ნათლად ჩანს მენეჯმენტის პრობლემა ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია საჯარო სამსახურებში, რაც შესაბამისად საჭიროებს არსებული მიმართულებით გარკვეულ რეგულაციებს.

სახელმწიფოს მხრიდან საჭიროა შემუშავდეს მკაცრი ბერკეტები და რეგულაციები გამოვლენილი პრობლემების აღმოსაფხვრელად. საქართველოს საჯარო სამსახურს გააჩნია შესაბამისი რესურსი და კანონი აძლევს საშუალებას აამაღლოს საჯარო მოხელეთა მოტივაცია, ტრეინინგების, წახალისების, კარიერული ზრდის შესაძლებლობის და ანაზღაურების ხარჯზე. რაც გამოვლინდა განხილულ ლიტერატურასა თუ ჩატარებულ კვლევაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აკოკი ფ. კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელო - სახელმძღვანელო მომზადებულია ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის ფარგლებში. თბ., 2015.
2. ბარათაშვილი ნ. გიორბელიძე მ. შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში, გაეროს განვითარების პროგრამა „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“.
3. ბესელია გ. ცარციძე დ. ცუხიშვილი ნ. ყაჩილავა კ. საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში - სოციოლოგიური კვლევა, ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა ინსტიტუტი, თბ., 2017.
4. ბუჩანიანი ლ. შესაძლებლობების განვითარება და სტაბილური ტრენინგი კონსულტანტების შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები, დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში, 2014 წ.
5. გვენცაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2008.
6. დოლიძე ნ. პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგის სისტემის მოდელები საქართველოს საჯარო სექტორში, ააიპ საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, კვლევის დეპარტამენტი, თბ., 2015.
7. ევროკავშირი საქართველოსთვის, ტრენინგ სახელმძღვანელო საჯარო მომსახურების დამმობილება „დასაქმების სამსახურის ხელშეწყობის შესაძლებლობები საქართველოში“ თბ., 2016.
8. მიქაძე ი. წულაია ი. მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო თბ., 2018.
9. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზი, 2017.
10. საჯარო სამსახურის ბიურო. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო - პირველი ნაწილი, თბ., 2013.
11. საჯარო სამსახურის ბიურო. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო - მეორე ნაწილი, თბ., 2014.

12. საჯარო სამსახურის ბიურო. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო მესამე ნაწილი. თბ., 2015.
13. საჯარო სამსახურის ბიურო, პროფესიული განვითარების სისტემის საქართველოს საჯარო სამსახურში ანგარიში, 2019.
14. სოციალური მომსახურების სააგენტო, ევროკავშირი საქართველოსთვის დასაქმების ხელშეწყობის სამსახურის მოდერნიზების სახელმძღვანელო. თბ., 2017.
15. შუბლაძე გ. მდებრიშვილი ბ. წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2008.
16. [http://gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft\(1\).pdf](http://gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft(1).pdf) საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020 (გადამოწმებულია 18.03.2019)
17. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098?publication=21> საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ (გადამოწმებულია 20.03.2019)
18. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2737067?publication=0> საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების გავლის წესისა და პირობების შესახებ სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების თაობაზე, საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 18 ივნისის #410 დადგენილებაში ცვლილების შეტანის შესახებ (გადამოწმებულია 25.03.2019).
19. <http://csb.gov.ge/uploads/964872018.pdf> - საჯარო სამსახურის ბიუროს 2018 წლის ანგარიში (გადამოწმებულია 28.03.2019).
20. http://gov.ge/files/382_46643_335629_627-1.pdf - საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია (გადამოწმებულია 05.04.2019).
21. <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4201136?publication=0> საქართველოს კანონი პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ (გადამოწმებულია 10.04.2019).
22. http://www.tcj.gov.ge/uploads/files/angarishi_2018_.pdf იუსტიციის სასწავლო ცენტრის 2018 წლის ანგარიში (გადამოწმებულია 12.04.2019).

23. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1219 სოციალური მომსახურების სააგენტო - პროფესიული კონსულტირებისა და კარიერის დაგეგმვის პროგრამა (გადამოწმებულია 13.04.2019).
24. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1218 სოციალური მომსახურების სააგენტო - ინდივიდუალური და ჯგუფური კონსულტაციები სამუშაოს მაძიებლებისათვის (გადამოწმებულია 15.04.2019).
25. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1215 სოციალური მომსახურების სააგენტო, კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგები (გადამოწმებულია 17.04.2019).
26. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1220 სოციალური მომსახურების სააგენტო, დასაქმების ფორუმი (გადამოწმებულია 20.04.2019).
27. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1233 სოციალური მომსახურების სააგენტო, მხარდაჭერითი დასაქმება (გადამოწმებულია 20.04.2019).
28. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1--0-10-0--0-0---0prompt-10--.%2E-4---4--0-11--11-en-10---10-help-50--00-3-1-00-0-00-11-1-1utfZz-8-00-0-11-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL1.4&d=HASH7e1c1bc56211acf8491906.5.1> საქართველოს პარლამენტის ბიბლიოთეკა - დასაქმების პროგრამების საკანონმდებლო რეფორმა (გადამოწმებულია 25.04.2019).
29. <https://www.mes.gov.ge/uploads/files/kanoni-profesiuli-ganatilebis-shesaxeb-2018.pdf>

საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ

(გადამოწმებულია 27.04.2019).

30. <https://atsu.edu.ge/EJournal/BLSS2015/eJournal/Papers/Business/KikodzeNunu.pdf> მართვის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები (გადამოწმებულია 02.05.2019).
31. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4440968?publication=0> საქართველოს მთავრობის დადგენილება დასაქმების ხელშეწყობის მომსახურებათა განვითარების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ (გადამოწმებულია 05.05.2019).
32. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=99&info_id=2172 სოციალური მომსახურების სააგენტო - პროგრამით სარგებლობა (გადამოწმებულია 10.05.2019).

33. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=99&info_id=2169 სოციალური მომსახურების სააგენტო - პროფესიული გადამზადების ახალი ეტაპი (გადამოწმებულია 20.05.2019).
34. <http://strategy.ge/2012/12/10/the-role-of-structure-in-management/> სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში (გადამოწმებულია 22.05.2019).
35. http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=1215 - სოციალური მომსახურების სააგენტო - სამუშაოს მაძიებელთა პროფესიული მომზადება-გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამა. (გადამოწმებულია 25.05.2019)
36. Чкопоиа С. Создание организации и роль менеджмента. Инновационная экономика и менеджмент. 2018
(გადამოწმებულია 26.05.2019)

დანართი

(კვლევა არის ანონიმური, რომლის მიზანიცაა გამოვავლინოთ საჯარო სამსახურში არსებული ხარვეზები, კარიერული ზრდის მიმართულებით. კვლევის შედეგები მოცემულია ნაშრომში)

1. რამდენად ხშირად გიტარდებათ ტრეინინგები პროფესიული განვითარების მიმართულებით და რა ინტერვალით?
2. ვინ ადგენს ტრეინინგებზე წასვლის აუცილებლობას და რის საფუძველზე?
3. როგორ ფიქრობთ რამდენად ობიექტურად ხდება თანამშრომლების პროფესიული გადამზადების საჭიროების დადგენა?
4. რამდენად გეძლევათ კარიერული ზრდის შესაძლებლობა?
5. როგორია თქვენი მოტივაცია სამსახურში?
6. რომელი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის ხელფასი, თუ კარიერული ზრდის შესაძლებლობაზე ზრუნვა?
7. თქვენის აზრით ჩატარებული ტრეინინგები უფრო ფორმალური ხასიათისაა თუ გაძლევთ პრაქტიკული განვითარების შესაძლებლობასაც?
8. რამდენად ახდენს გავლენას ჩატარებული ტრეინინგები თქვენი მუშაობის ხარისხზე?
9. ახდენს (ან მოახდინა) თუ არა გავლენას გავლილი ტრეინინგები თქვენი სამსახურის სტაბილურობაზე?
10. როგორ ფიქრობთ რა უშლის ხელს საჯარო სამსახურებში კარიერული ზრდის შესაძლებლობას (შემოხაზეთ, ან დააკომენტარეთ)

ა) კორუფცია;

ბ) ნეპოტიზმი;

გ) პირადი შეხედულებები;

დ) სხვა (დააკომენტარეთ).