



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRC
ინფორმაციისა
და რაფორმების
ცენტრი

პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვა საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში



დოკუმენტი მომზადდა ინოვაციებისა და რეფორმების ცენტრის მიერ (IRC), ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) პროექტ დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივის (GGI) მხარდაჭერით, პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის გარე მონიტორინგი“ ფარგლებში.

დოკუმენტში გამოთქმული მოსაზრებები შეიძლება არ ასახავდეს ამერიკის შეერთებული შტატების, USAID-ის ან USAID GGI-ის შეხედულებებს.

კვლევაზე მუშაობდნენ:

ირმა მიქაძე

მარიამ ნაფეტვარიძე

თარიღი

მაისი, 2021 წ.

სარჩევი

1. კვლევის მიზანი.....	3
2. სამართლებრივი რეგულაციები.....	3
3. განხორციელებული ღონისძიებები.....	4
3.1. კვლევის სამიზნე ორგანიზაციების შერჩევა	4
3.2. საკანონმდებლო რეგულაციების მიმოხილვა	5
3.3. დოკუმენტაციის ანალიზი.....	5
3.4. პროფესიული საჯარო მოხელეების გამოკითხვა	6
3.5. ჩაღრმავებული ინტერვიუები - ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების, დარგის ექსპერტების, საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის გამოკითხვა.....	6
4. ძირითადი მიგნებები	7
4.1. შეფასების და პროფესიული განვითარების სისტემების კავშირი	7
4.2. პროფესიული განვითარების გეგმა.....	8
4.3. პროფესიული განვითარების სისტემის მნიშვნელობა	10
4.4. საჯარო დაწესებულებების მიერ პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა.....	10
4.5. დარგობრივი და პროფესიული ტრენინგების ნაკლებობა.....	11
4.6. პროფესიული განვითარების მეთოდები	12
5. რეკომენდაციები.....	13

1. კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია შევისწავლოთ საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვის მიმდინარეობა, მოვახდინოთ არსებული მდგომარეობის ანალიზი, გამოვავლინოთ ის გამოწვევები, რის წინაშეც ამ ეტაპზე დგას საჯარო სამსახური პროფესიული განვითარების მიმართულებით და მიგნებები, რაც დაგვეხმარება სისტემის განვითარებაში.

კვლევის საგანი:

- მოხელის შეფასების სისტემისა და პროფესიული განვითარების კავშირის დადგენა
- პროფესიული განვითარების გეგმები - რამდენად ასახავს გეგმა მოხელის რეალურ საჭიროებებს
- ყოველწლიური პროფესიული განვითარების გეგმის შესრულება

2. სამართლებრივი რეგულაციები

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი რამდენიმე ახალ რეგულაციას გვთავაზობს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით. პროფესიული განვითარების სისტემა ერთ-ერთი მათგანია, რომლის მიზანიც არის მოხელის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა და საჯარო დაწესებულების ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა.

მოხელის პროფესიული განვითარების პროცედურას არეგულირებს კანონქვემდებარე აქტი - საქართველოს მთავრობის დადგენილება N242 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“.

დადგენილების მიხედვით, ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს ვალდებულება ყოველი წლის დასაწყისში განსაზღვროს პროფესიული განვითარების საჭიროება მოხელის შეფასებისა და ორგანიზაციული საჭიროებების გათვალისწინებით. ამის შემდგომ, პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისას მიღებული მონაცემების საფუძველზე ხდება მოხელის პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის შედგენა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ, რომელიც ყველა დაწესებულებამ უნდა ატვირთოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ პროგრამაში - eHRMS.

ამ დადგენილებით გათვალისწინებული მნიშვნელოვანი სიახლე არის პროფესიული განვითარების ორი სახის პროგრამის არსებობა - საბაზისო და დამატებითი.

საბაზისო პროგრამას გადის პირი, რომელიც პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე. I და II რანგის მოხელეებისათვის (მაღალი და საშუალო მმართველობითი

დონე) პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „მოხელის მენეჯერული უნარები“, ხოლო III და IV რანგის საჯარო მოხელის (უფროსი სპეციალისტის და უმცროსი სპეციალისტის დონე) პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“.

პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების გავლის საჭიროებას ადგენს თავად საჯარო დაწესებულება.

დადგენილებით განსაზღვრულია ასევე პროფესიულ განვითარებაზე პასუხისმგებელი მხარეების ვალდებულებები. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო ვალდებულია საჯაროდ განათავსოს შესაბამის ელექტრონულ ვებგვერდზე შემდეგი სახის მონაცემები:

- ინფორმაცია საჯარო დაწესებულებების მიერ მიწოდებული პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ
- ინფორმაცია სასწავლო დაწესებულებების მიერ შეთავაზებული სასწავლო პროგრამების, მათ შორის, აკრედიტებული სასწავლო პროგრამების შესახებ
- ინფორმაცია სასწავლო დაწესებულებების და მათი პროგრამების რეიტინგების შესახებ.

ხოლო, საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, სასწავლო პროგრამებში მონაწილე მოხელეთა ვინაობა, რაოდენობა, გავლილი სასწავლო პროგრამის მეთოდი და მოხელის მიერ სასწავლო პროგრამის შეფასების შესახებ ინფორმაცია ასახოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული ფორმის შესაბამისად.

3. განხორციელებული ღონისძიებები

3.1. კვლევის სამიზნე ორგანიზაციების შერჩევა

კვლევაში ჩართული საჯარო დაწესებულებებია:

- საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
- საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;
- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;
- საქართველოს პარლამენტი;
- ახალციხის მუნიციპალიტეტის მერია;
- ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერია;
- გარდაბნის მუნიციპალიტეტის მერია;
- თელავის მუნიციპალიტეტის მერია;
- სენაკის მუნიციპალიტეტის მერია;
- ქუთაისის მუნიციპალიტეტის მერია;

- ყაზბეგის მუნიციპალიტეტის მერია;
- საჯარო სამსახურის ბიურო.

3.2. საკანონმდებლო რეგულაციების მიმოხილვა

პროფესიული განვითარების საკითხი საჯარო სამსახურში რეგულირდება მთავრობის N242 დადგენილებით “პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ”.

ამასთანავე, მუნიციპალიტეტებისათვის პროფესიული განვითარების საკითხთან დაკავშირებული დამატებითი რეგულაციები მოცემულია საქართველოს ორგანულ კანონში - ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი.

ამ ნორმატიული აქტების შესწავლის შემდგომ, გამოვყავით ყველა ის ვალდებულება და პასუხისმგებლობა, რაც აქვს საჯარო დაწესებულებებს პროფესიული განვითარების მიმართულებით. მოცემული კვლევის შედეგად შესაძლებელი გახდა გაგვეანალიზებინა, როგორ მიმდინარეობს პროფესიული განვითარების პროცედურის დანერგვა, საკანონმდებლო რეგულაციების განხორციელება, რის საფუძველზეც შევიმუშავეთ რეკომენდაციები პროცესის განვითარებისა და არსებული გამოწვევების გადალახვის შესახებ.

3.3. დოკუმენტაციის ანალიზი

პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული პრაქტიკის, შეფასების სისტემასთან მისი კავშირის და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების სიღრმისეული შესწავლისთვის კვლევის ერთ-ერთი მიმართულებას წარმოადგენს იმ დოკუმენტაციის ანალიზი, რაც ორგანიზაციებში იქმნება პროფესიული განვითარების მიმართულებით.

კვლევის საწყის ეტაპზე, განისაზღვრა იმ დოკუმენტების სია, რომელიც ღია წყაროებიდან უნდა მოძიებულიყო და დოკუმენტები, რომელიც საჯარო დაწესებულებიდან უნდა ყოფილიყო გამოთხოვილი. სამაგიდო მეთოდის გამოყენებით გამოთხოვილ და შესწავლილ იქნა პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული დოკუმენტები:

- 2019 წლის პროფესიული განვითარების გეგმა;
- პროფესიული განვითარების ანგარიში;
- ჩატარებული ტრენინგების ჩამონათვალი;

- შეფასების ფორმის შევსებული მაგალითები (3 ცალი თითოეული დაწესებულებიდან).

აღსანიშნავია, რომ ყველა შერჩეულმა საჯარო დაწესებულებამ მოგვაწოდა ჩვენ მიერ მოთხოვნილი საჯარო ინფორმაცია.

3.4. პროფესიული საჯარო მოხელეების გამოკითხვა

პროფესიული საჯარო მოხელეების გამოკითხვის მიზანი იყო გვეკვლია ის გამოცდილება, რაც დაგროვდა საჯარო დაწესებულებებში პროფესიული განვითარების დანერგვასთან დაკავშირებით, მოხელეების დამოკიდებულებების და წარმოდგენების კვლევა პროფესიული განვითარების საკითხზე, არსებული მიღწევები და გამოწვევები.

კვლევის მეთოდად შევარჩიეთ ფოკუს ჯგუფის მეთოდი, საწყის ეტაპზე შევიმუშავეთ კითხვარი საჯარო მოხელეებისათვის. თითო ჯგუფში მონაწილეობას იღებდა 8 საჯარო მოხელე. მოხელეები დაყვავით მენეჯერულ და სპეციალისტთა ჯგუფებად იმისათვის, რომ უფრო გამოკვეთილად შეგვესწავლა პროფესიული განვითარების საკითხი, როგორც მენეჯერული, ასევე დაქვემდებარებული თანამშრომლის პერსპექტივიდან.

კოვიდ 19-ით გამოწვეული პანდემიის გათვალისწინებით, კვლევის ფარგლებში ჩატარებული ყველა ფოკუს ჯგუფი/ინტერვიუ დისტანციურ რეჟიმში წარიმართა, ზუმის პლატფორმის გამოყენებით. კონფიდენციალობის პრინციპის დაცვით ხორციელდებოდა შეხვედრის ჩაწერა და შემდგომ ტრანსკრიპტის მომზადება მონაწილეთა იდენტიფიცირების გარეშე.

ფოკუს ჯგუფები ჩატარდა გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, პარლამენტის აპარატის ყველა რანგის საჯარო მოხელეებთან (8-8 მონაწილე). ასევე, ერთი ფოკუს ჯგუფი გაიმართა შერჩეული მუნიციპალიტეტების მერიების არამენეჯერულ რანგზე მომუშავე საჯარო მოხელეებთანაც (7 მონაწილე).

რაც შეეხება ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს, მათი მხრიდან ნამდვილად იყო ფოკუს ჯგუფების ჩატარების მზადყოფნა და სურვილი, თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ სამინისტროს საქმიანობა ძირითადად ფოკუსირებულია კოვიდ 19-ზე და ამასთან, იმის გათვალისწინებით, რომ მოხელეთა დიდი ნაწილი იყო ინფიცირებული/თვითიზოლაციაში, მათთან ვერ მოხერხდა ფოკუს ჯგუფების ჩატარება.

3.5. ჩაღრმავებული ინტერვიუები - ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების, დარგის ექსპერტების, საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის გამოკითხვა

პროფესიული განვითარების სისტემის შესაფასებლად, ჩაღრმავებული ინტერვიუები შედგა სამინისტროების და პარლამენტის HR მენეჯერებთან და დამოუკიდებელ HR ექსპერტებთან, რომლებიც რეფორმის განხორციელების საწყისი ეტაპიდან აქტიურად თანამშრომლობენ საჯარო დაწესებულებებთან და სიღრმისეულად არიან ინფორმირებული პროფესიული განვითარების დანერგვის საკითხებზე. კვლევის საწყის ეტაპზე შემუშავდა კითხვარები HR მენეჯერებისთვის და HR ექსპერტებისათვის.

საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში პროფესიული განვითარების სისტემის შეფასების მიზნით, ინტერვიუ ჩატარდა საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელმძღვანელთან.

4. პირითადი მიგნებები

4.1. შეფასების და პროფესიული განვითარების სისტემების კავშირი

საჯარო მოხელის შეფასების შემდგომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგი უნდა იყოს თანამშრომლის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა. შეფასების პროცესში უნდა მოხდეს მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება და ამის მიხედვით საჭირო მიმართულებ(ებ)ით პროფესიული განვითარების დაგეგმვა.

ამ ეტაპზე შეფასებასა და პროფესიულ განვითარებას შორის ასეთი კავშირი არ არის. კვლევის ფარგლებში განხილული დოკუმენტების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ შეფასების ფორმების უმეტესობაში არ არის გაწერილი პროფესიული განვითარების საჭიროება. ასევე არის შემთხვევები, როცა პროფესიული განვითარების გეგმაში მოცემულია მხოლოდ საბაზისო და არა დამატებითი ტრენინგები.

„პროფესიული განვითარების თემას დაავგვიანდა, მენეჯერებმა შეფასება რომ გაისიგრძეგანეს, ამ დროს არ იყო ჩართული პროფესიული განვითარების კომპონენტი, ახლა ხდება ამის აღქმა და რადგანაც ერთდროულად არ განხორციელდა შეფასების და პროფესიული განვითარების მიმართულებით სწავლება, ამიტომ ჭირდება ახლა ამას ცალკე ძალისხმევა.“

HR ექსპერტი

„პროფესიული განვითარების გეგმას არ წერენ მენეჯერები. HR აანალიზებს შედეგებს და ვისაც რა კომპეტენციაში აქვს დაბალი შეფასება, ამის მიხედვით გეგმავს ტრენინგებს. ასევე, სასწავლო ცენტრი აგზავნის კითხვარს მენეჯერებთან და ისინი ავსებენ, რა ტრენინგი ჭირდებათ.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

ასევე, საგულისხმოა ისიც, რომ მოხელეების ნაწილი თვლის, რომ პროფესიული განვითარების დაგეგმვა რელევანტურია მხოლოდ დაბალი შეფასების (1 ან 2 ქულა) არსებობისას.

ეს საკითხი განსაკუთრებით საყურადღებოა, როდესაც საჯარო დაწესებულება პროფესიული განვითარების დაგეგმვას ახდენს მხოლოდ იმ მოხელეებისთვის, რომლებსაც შეფასების დაბალი ქულები ქონდათ. ასეთი დამოკიდებულება აკნინებს პროფესიული განვითარების პროცესს, არღვევს მის მამოტივირებელ ხასიათს და მოხელეებს უარყოფითად განაწყობს პროფესიული განვითარებისადმი. შედეგად, პროფესიული განვითარების აქტივობები ნაკლებ ეფექტიანი, ან რიგ შემთხვევებში დემოტივატორიც კი ხდება თანამშრომლებისთვის.

„ნებისმიერი შეფასების ქულის შემთხვევაში უნდა იყოს პროფესიული განვითარების საშუალება. სამი ქულა მიიღე და არ გჭირდება ტრენინგი, ასე არ უნდა იყოს.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

„აქამდე ვთვლიდით, რომ დაბალი შეფასების შედეგის დროს უნდა იგეგმებოდეს პროფესიული განვითარება და არა მაღალი შეფასების დროს.“

HR სპეციალისტი

4.2. პროფესიული განვითარების გეგმა

პროფესიული განვითარების გეგმა არის დოკუმენტი, რომლის მიხედვითაც წლის მანძილზე უნდა იხელმძღვანელოს ორგანიზაციამ სწავლების დაგეგმვის პროცესში. მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარეობს ისიც, რომ კანონმდებლობით განსაზღვრულია პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა და მისი გამოყენება პროფესიული განვითარების პროცესში.

საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების გეგმის შესადგენად გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია: საკანონმდებლო ვალდებულება (საბაზისო ტრენინგები), მოხელის საჭიროებები და ორგანიზაციული საჭიროებები. პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენის პროცესში მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროების დასადგენად აქტიურად უნდა იყოს ჩართული როგორც HR, ასევე მენეჯერებიც.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენაში უმეტესწილად ჩართული არიან HR სპეციალისტები და არა ორგანიზაციის საშუალო

რგოლის მენეჯერები. ეს ქმნის ვარაუდს, რომ შესაძლოა, პროფესიული განვითარების გეგმები სრულად ვერ ასახავს არსებულ საჭიროებებსა და პრიორიტეტებს.

„მნიშვნელოვანია ზუსტად განისაზღვროს, რა ტრენინგი უნდა თანამშრომელს. ახლა ინერგება ტრენინგ საჭიროებების ანალიზის მეთოდები. შეფასების მერე განვითარების გეგმებზე ექსპერტი ჩაატარებს შეხვედრას, რომ უფრო გულმოდგინედ გააკეთონ.“

HR მენეჯერი

„პროფესიულ განვითარებაზე კვლევა ჩატარდა, თანამშრომლებს გაუგზავნეს HR დეპარტამენტიდან ჩამონათვალი, საიდანაც მოხელეებმა მონიშნეს ის, რაც აინტერესებდათ, დონორების დახმარებით მოიძიეს თანხები, ჩატარდა ტრენინგები, მაგრამ დასწრება არ იყო. ახლა უფრო სხვაგვარად ვუდგებით ამ საკითხს.“

HR მენეჯერი

განსაკუთრებით საინტერესოა ის ტენდენცია, რაც შეინიშნება ყველა ორგანიზაციაში. წლის მანძილზე თანამშრომლების მიერ გავლილი ტრენინგები არ შეესაბამება პროფესიული განვითარების გეგმაში მოცემულ ჩამონათვალს. კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციების საერთო სურათი შემდეგია: წლის მანძილზე თანამშრომლების მიერ გავლილი ტრენინგების ნაწილი (უმეტეს შემთხვევაში მცირე ნაწილი) შეესაბამება პროფესიული განვითარების გეგმაში მოცემულ ჩამონათვალს, პროფესიული განვითარების გეგმაში მოცემული ტრენინგების მთელი რიგი რჩება შეუსრულებელი მაშინ, როცა მოხელეები ძირითადად მონაწილეობენ სხვა/განსხვავებულ ტრენინგებში, რაც თავდაპირველად არ იყო მოცემული პროფესიული განვითარების გეგმაში.

„დაფინანსება თუ არ იქნა, ვერაფერს ვერ გეგმავ. ახლა კიდევ დონორი რასაც მთავაზობს, იძულებული ვარ იმას დავთანხმდე.“

HR მენეჯერი

ამის ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ საჯარო დაწესებულებები უმეტესად სარგებლობენ დონორი ორგანიზაციების შეთავაზებებით და იმ მიმართულებით ხდება თანამშრომლების გადამზადება, რა თემატიკასაც მათ დონორი ორგანიზაცია სთავაზობს. ეს, თავის მხრივ მნიშვნელოვანი პროცესია, რადგანაც დონორი ორგანიზაციები თემატიკას განსაზღვრავენ ქვეყნის სრული სურათის შესწავლით და არსებული ვალდებულებების ანალიზის საფუძველზე. თუმცა კონკრეტული საჯარო დაწესებულების არსებული პრიორიტეტების სრულად გათვალისწინებას და დაფარვას დონორი ორგანიზაციები ყოველთვის ვერ ახდენენ და შესაბამისად, რადგანაც საჯარო დაწესებულებები თავიანთი სახსრებით არ უზრუნველყოფენ პროფესიულ განვითარებას, რიგი მნიშვნელოვანი საკითხების მიმართულებით ტრენინგები განუხორციელებელი რჩება.

„პროფესიული განვითარების ნაწილში სავალდებულო უნდა იყოს გადამზადება რაღაც პერიოდულობით, თუ სავალდებულოდ ჩავდებთ, ბიუჯეტშიც უნდა იყოს ჩადებული

თანხები ამისთვის. ახლა ჩვენი ბიუჯეტიდან 1 თეთრიც არ გვაქვს ჩადებული პროფესიულ განვითარებაზე. საბაზისო ტრენინგსაც დონორები გვიფინანსებენ.“

HR მენეჯერი

4.3. პროფესიული განვითარების სისტემის მნიშვნელობა

თანამშრომლის მოტივაციის ერთ-ერთი ეფექტიანი საშუალებაა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის არსებობა. კვლევის პროცესში გამოვლინდა თუ რამდენად მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელეებისთვის ეს საკითხი და მათი სურვილი, ქონდეთ შესაძლებლობა განახორციელონ მათ საჭიროებებზე მორგებული პროფესიული განვითარება.

„განსაკუთრებით გვინდა ტრენინგები რაც სიახლეა, მალე დავენერგოთ, ვისურვებ, რა ტრენინგსაც მოვითხოვთ, იმ ტრენინგის ჩატარების საშუალება და ბიუჯეტი გვქონდეს.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

ამ მიგნების საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პროფესიული განვითარების პროცედურის გაძლიერება, მოხელეებისთვის მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ორმაგად შედეგიანი იქნება.

4.4. საჯარო დაწესებულებების მიერ პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა

საჯარო დაწესებულებები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული ვალდებულებების მხრივ. პროფესიული განვითარების საკითხთან დაკავშირებით, სამინისტროები მოქმედებენ „საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის“ შესაბამისად მაშინ, როცა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის გარდა, საქართველოს ორგანული კანონით - ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსით ხელმძღვანელობენ. კოდექსის მიხედვით, „მუნიციპალიტეტი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისათვის მიმართავს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1 პროცენტს“, ხოლო საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში ან კანონქვემდებარე აქტებში მსგავსი რეგულაცია არ გვხვდება.

ამ რეგულაციიდან გამომდინარეობს ის სხვაობები, რაც გვხვდება ცენტრალურ დონეზე არსებულ საჯარო დაწესებულებებსა და მუნიციპალიტეტებში.

„ერთი პროცენტი, რაც არის გამოყოფილი, ამ თანხას ვხარჯავთ პროფესიულ განვითარებაზე, დიდი ბრძოლა დაგვჭირდა ამისთვის.“

მუნიციპალიტეტის მერიის მოხელე

ჩვენ მიერ შესწავლილ არც ერთ სამინისტროში არ ხდება პროფესიული განვითარებისთვის ბიუჯეტის გამოყოფა, მათ შორის არც საბაზისო ტრენინგებისთვის. პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა ხდება მხოლოდ დონორების დაფინანსებით. რაც შეეხება პარლამენტს, მათ აქვთ HR დეპარტამენტთან არსებული ტრენინგ ცენტრი, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლების გადამზადებას საკუთარი ორგანიზაციის ტრენინგების მიერ, ხოლო გარე ტრენინგების დაფინანსება მათთვისაც გამოწვევაა.

„სამინისტროს საერთოდ არც უდევს ბიუჯეტში არაფერი პროფესიული განვითარების მიმართულებით. საბაზისო ტრენინგსაც დონორი აფინანსებს. არ ვიცი, შეიძლება თუ არა მენეჯმენტთან უნდა მებრძოლა ამისთვის, მაგრამ დონორმა რომ მითხრა დაგიფინანსებო, უკვე კმაყოფილი ვიყავი.“

HR მენეჯერი

4.5. დარგობრივი და პროფესიული ტრენინგების ნაკლებობა

კვლევის შედეგებიდან გამოვლინდა, რომ ამ ეტაპზე თანამშრომლების პროფესიული განვითარება ხორციელდება ძირითადად ე.წ. „რბილი უნარების“ (soft skills) მიმართულებით და შედარებით ნაკლებად კეთდება აქცენტი პროფესიული და დარგობრივი ტრენინგების კუთხით.

არსებული მდგომარეობის განმაპირობებელი ერთ-ერთი მიზეზი შესაძლოა იყოს ისიც, რომ ორგანიზაციებს არ აქვთ საკუთარი ბიუჯეტი პროფესიული განვითარებისთვის, ძირითადად ამ მიმართულებით მათ დონორების მხარდაჭერა აქვთ და თემატიკაზე შეთანხმება ხდება არა მხოლოდ არსებული საჭიროების და პრიორიტეტების მიხედვით, არამედ დონორების მიერ შეთავაზებული თემატიკის გათვალისწინებით.

„ტრენინგებს ძირითადად დონორები აფინანსებენ. მაგრამ პროფესიული ტრენინგები ნაკლებადაა. ჩვენ გვქონდა ასეთი შემთხვევა, დავუკავშირდით დონორს და შევთავაზეთ, რა ტრენინგები გვინდოდა, მათ კი შემოგვთავაზეს თავიანთი გეგმა, მცირე რაოდენობა დაემთხვა და იმ ტრენინგებს დავესწარი.“

HR მენეჯერი

„ის ტრენინგები, რაც ტარდება, უფრო ზოგადი ხასიათისაა. ბევრ დეპარტამენტს მიზნობრივი და სპეციფიკური ტრენინგები ჭირდება.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

„დამატებითი პროგრამების შესრულებას ვცდილობთ. თანხებია მთავარი დაბრკოლება, რა თქმა უნდა.“

HR მენეჯერი

„ტრენინგები უფრო მიზნობრივი და მორგებული უნდა იყოს და არა ზოგადი ხასიათის. მე ბევრჯერ დამრჩენია გრძნობა, რომ კონკრეტული ტრენინგი არის ზოგადი და დიდი არაფერი მოუცია ჩემთვის.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

4.6. პროფესიული განვითარების მეთოდები

პროფესიული განვითარების მეთოდები მრავალფეროვანია (მენტორინგი, ქოუჩინგი, on the job training და ა.შ.) და თითოეულ მათგანს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს თანამშრომლის პროფესიულ ზრდაში. თანამედროვე მენეჯმენტის პირობებში თანამშრომლის პროფესიული განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მის უშუალო ხელმძღვანელზე. თანამედროვე მენეჯერები იყენებენ სწავლების სხვადასხვა ტექნიკებს იმისათვის, რომ უზრუნველყონ თავიანთი თანამშრომლების ცოდნის და უნარების განვითარება ბევრად უფრო ნაკლები დანახარჯით, მეტად ეფექტიანად და ამით უზრუნველყონ თანამშრომლების არა მხოლოდ განვითარებაზე ზრუნვა, არამედ მოტივირებაც.

დღესდღეობით საჯარო სამსახურში ძირითადად გამოიყენება ტრენინგის მეთოდი. სხვა მეთოდების გამოყენების საჭიროების შესახებ გათვითცნობიერებული არიან HR მენეჯერები და გეგმავენ ამ მიმართულებების დანერგვას თავიანთ ორგანიზაციებში, მაგრამ საშუალო რგოლის მენეჯერებში მსგავსი სურვილი არ გამოვლენილა.

„პროფესიული განვითარება მარტო ტრენინგის ნაწილი არაა. მნიშვნელოვანია მენეჯერების გაძლიერება მენტორინგის, ქოუჩინგის და სხვა მიმართულებით.“

HR ექსპერტი

5. რეკომენდაციები

- სასურველია, მენეჯერებს აუმაღლდეთ ცოდნა პროფესიული განვითარების მიმართულებით, განსაკუთრებით საჭიროებების ანალიზის და პროფესიული განვითარების მრავალფეროვანი მეთოდების კუთხით, ასევე, მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების და პროფესიული განვითარების სისტემების ურთიერთკავშირის შესახებ. ამისათვის, თითოეულმა დაწესებულებამ უნდა უზრუნველყოს თავისი მენეჯერების სწავლება. რიგ ორგანიზაციებში ეს პროცესი უკვე დაიწყო 2020 წელს და აუცილებელია შემდგომშიც გაგრძელდეს. ამ პროცესს ხელს შეუწყობს საჯარო მოხელეების მზაობა და მათი მხრიდან შეფასების სისტემის მნიშვნელობის გაცნობიერება.
- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ გააძლიეროს ორგანიზაციების მონიტორინგი, გამოავლინოს არსებული გამოწვევები და მეთოდოლოგიური დახმარება გაუწიოს არა მხოლოდ HR სფეროს წარმომადგენლებს, არამედ საშუალო რგოლის მენეჯერებსაც, რომლებიც მთავარ როლს ასრულებენ როგორც შეფასების სისტემის, ასევე პროფესიული განვითარების პროცესის ეფექტიან დაწესებაში.
- არსებული გამოცდილების შესწავლით დადგინდა, რომ მუნიციპალიტეტებში უფრო მეტად ხდება პროფესიული განვითარების მიმართულებით ბიუჯეტიდან თანხის გამოყოფა, ვიდრე ეს სამინისტროებშია, ამიტომ სასურველია, განხორციელდეს საკანონმდებლო ცვლილება და კანონში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ გაჩნდეს ჩანაწერი საბიუჯეტო ვალდებულების შესახებ.

აქვე გასათვალისწინებელია, რომ მუნიციპალიტეტებში ვალდებულების არსებობის მიუხედავად, ყოველთვის არ ხდება გამოყოფილი თანხების პროფესიულ განვითარებაზე მიმართვა, ამიტომ, სასურველია, ჩანაწერი შეიცვალოს და თანხის არა მხოლოდ გამოყოფა იყოს ვალდებულება, არამედ ამ თანხის რეალურად პროფესიულ განვითარებაზე მოხმარება.

ეს პროცესი ხელს შეუწყობს პრიორიტეტული საკითხებისადმი ყურადღების მეტად გამახვილებას და პროფესიული განვითარება გახდება მეტად ეფექტიანი საჯარო სამსახურში. სასურველია საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ორგანიზაციების მიერ განხორციელდეს ამ საკითხის მონიტორინგი.