



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRC
ინფორმაციის
და ტექნოლოგიის
ცენტრი

შეფასების
სისტემის
დანერგვა
საჯარო
სამსახურში



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	4
2. განხორციელებული ღონისძიებები.....	4
2.1. კვლევის სამიზნე ორგანიზაციების შერჩევა	4
2.2. საკანონმდებლო რეგულაციების მიმოხილვა.....	5
2.3. დოკუმენტაციის ანალიზი.....	5
2.4. სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზი	5
2.5. ფოკუს ჯგუფები	6
2.6. ჩალრმავებული ინტერვიუები.....	6
3. ძირითადი მიგნებები	7
3.1. შეფასების მეთოდი	7
3.2. შეფასების ქულები	10
3.3. თვითშეფასება.....	14
3.4. არაერთგვაროვანი მიდგომა და ნორმატიული აქტების განმარტება	16
შეფასების პერიოდულობა.....	16
შუალედური შეფასება.....	16
შეფასების უწყვეტი ციკლი.....	16
ხანგრძლივ შვებულებაში მყოფი მოხელის შეფასება.....	17
3.5. შეფასების სამართლებრივი შედეგები	17
მოხელის წახალისება - ფულადი ჯილდო.....	17
მოხელის კლასი	19
წახალისების ფორმების სიმცირე.....	20
უარყოფითი შეფასების სამართლებრივი შედეგი.....	21
3.6. შედეგების გასაჩივრება	22
3.7. ელექტრონული პროგრამა.....	23
3.8. საჯარო სამსახური ბიუროს როლი.....	24
4. რეკომენდაციები	25
4.1. შეფასების მეთოდი	25
4.2. შეფასების ქულები	26
4.3. არაერთგვაროვანი მიდგომა და ნორმატიული აქტების არაერთგვაროვანი ჩანაწერები	27
4.4. შეფასების სამართლებრივი შედეგები	28
ფულადი ჯილდო	28

მოხელის კლასი	29
წახალისების ფორმების გამრავალფეროვნება.....	29
უარყოფითი შეფასების სამართლებრივი შედეგი.....	30
4.5. შედეგების გასაჩივრება	30
4.6. საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი.....	31

1. კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია შეფასდეს საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის მიმდინარეობა, მათ შორის, შეფასების პროცედურები, მეთოდები, შედეგები, მნიშვნელობა, ზეგავლენა თანამშრომლის შესრულებაზე და ორგანიზაციულ განვითარებაზე. აგრეთვე, კვლევა მიზნად ისახავს შეფასების სისტემის მიმართ საჯარო მოხელეების დამოკიდებულების გამოვლენას და იმ საკვანძო საკითხების იდენტიფიცირებას, რაც ხელს შეუწყობს საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის განვითარებას და უფრო ეფექტიანს გახდის საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელებას.

კვლევის საგანი:

- საჯარო მოხელეების შეფასების მეთოდები;
- სამუშაო აღწერილობისა და შეფასების კრიტერიუმების თავსებადობა;
- მოხელეთა შეფასების წესი (პროცედურა);
- შეფასების ქულების განაწილება;
- შეფასების სამართლებრივი შედეგები;
- შეფასების შედეგების გასაჩივრება.

2. განხორციელებული ღონისძიებები

2.1. კვლევის სამიზნე ორგანიზაციების შერჩევა

კვლევის მიზნებისათვის შერჩა შემდეგი საჯარო დაწესებულებები:

- 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.

2.2. საკანონმდებლო რეგულაციების მიმოხილვა

საჯარო სამსახურში შესრულებული სამუშაოს შეფასების საკითხი რეგულირდება მთავრობის N220 დადგენილებით “პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ”.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონისა და N220 დადგენილების შესწავლის შემდგომ გამოვყავით ყველა ის ვალდებულება და პასუხისმგებლობა, რაც აქვს საჯარო დაწესებულებებს თანამშრომლის შეფასების მიმართულებით. მოცემული კვლევის შედეგად შესაძლებელი გახდა გაგვეანალიზებინა, თუ როგორ მიმდინარეობს შეფასების პროცედურის დანერგვა და საკანონმდებლო რეგულაციების განხორციელება, რის საფუძველზეც შევიძუშავეთ რეკომენდაციები პროცესის განვითარებისა და არსებული გამოწვევების გადალახვის შესახებ.

2.3. დოკუმენტაციის ანალიზი

შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული პრაქტიკის და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების სიღრმისეული შესწავლისთვის კვლევის ერთ-ერთი მიმართულება გახლავთ იმ დოკუმენტაციის ანალიზი, რაც ორგანიზაციებში იქმნება შეფასების მიმართულებით.

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრა სიღრმისეული კვლევის განსახორციელებლად, თუ რა სახის ინფორმაციის/დოკუმენტების მოპოვება იქნებოდა საჭირო, საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვის მიზნით, წერილები გაიგზავნა საკვლევად შერჩეულ საჯარო დაწესებულებებში. სამაგიდო მეთოდის გამოყენებით გამოთხოვილ და შესწავლილ იქნა შეფასების პროცედურასთან დაკავშირებული დოკუმენტები:

- ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული 2018-2020 წლების შეფასების წესი;
- შეფასების შევსებული ფორმები და იგივე თანამდებობის სამუშაოს აღწერილობები (3 ცალი თითოეული შერჩეული დაწესებულებიდან);
- 2018-2019 წლების შეფასების ანგარიშები;
- შეფასების სახელმძღვანელო.

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

2.4. სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზი

გარდა კვლევის მიზნებისათვის შერჩეული ორგანიზაციებისა, წერილები გაიგზავნა სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროშიც, საიდანაც მოვითხოვეთ 2018-2019 წლების სტატისტიკური ინფორმაცია შეფასების ქულების, შეფასების მეთოდების, სამართლებრივი შედეგების შესახებ საქართველოს ყველა სამინისტროების, მინისტრის აპარატის და მუნიციპალიტეტების მერიებიდან.

2.5. ფოკუს ჯგუფები

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

კვლევის მეთოდად შევარჩიეთ ფოკუს ჯგუფის მეთოდი, საწყის ეტაპზე შევიმუშავეთ კითხვარი საჯარო მოხელეებისათვის. თითო ჯგუფში მონაწილეობას იღებდა 8 საჯარო მოხელე. მოხელეები დავყავით მენეჯერულ და სპეციალისტთა ჯგუფებად იმისათვის, რომ უფრო გამოკვეთილად შეგვესწავლა შეფასების 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).

გარდა კვლევის გეგმით გათვალისწინებული ფოკუს ჯგუფებისა, კვლევის პროცესში მიჩნეულ იქნა, რომ კვლევის ეფექტიანად განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანი იქნებოდა დამატებით კიდევ ერთი ფოკუს ჯგუფის ჩატარება, რომელიც შერჩეული მუნიციპალიტეტების მერიების საჯარო მოხელეებს გააერთიანებდა. ამ მიზნით, დეკემბრის თვეში ჩატარდა ფოკუს ჯგუფი, რომელშიც 7-ივე მუნიციპალიტეტის საჯარო მოხელეებმა (III, IV რანგი) მიიღეს მონაწილეობა.

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.

2.6. ჩაღრმავებული ინტერვიუები

შეფასების სისტემის სიღრმისეული კვლევისთვის 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 რეფორმის მიმდინარეობის საკითხებზე. კვლევის საწყის ეტაპზე შემუშავდა კითხვარები HR მენეჯერებისთვის და HR ექსპერტებისათვის.

3. ძირითადი მიგნებები

3.1. შეფასების მეთოდი

დადგენილება N220: მოხელის შეფასება ხდება მოხელის ფუნქციების, კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების, ქცევის წესების ან/და მის მიერ განხორციელებული მიზნებისა და ამოცანების (კომპონენტების) შეფასების შედეგების შესაბამისად.

არსებული პრაქტიკა: შეფასების მეთოდების საკმაოდ მრავალფეროვანი არჩევანი არსებობს, ყველა მეთოდს აქვს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრაქტიკები ძირითადად იყენებს შეფასების შერეულ მეთოდს, რომელიც აერთიანებს მიზნების მიხედვით შეფასების, ფუნქციებით შეფასების ან/და კომპეტენციებით შეფასების მეთოდებს.

მიზნების მიხედვით შეფასების მეთოდის უპირატესობა არის მისი თვალსაჩინო კავშირი ორგანიზაციის შესრულებასთან და სტრატეგიულ გეგმებთან. ასევე, გაზომვადი ინდიკატორების საშუალებით შეფასების პროცესი ბევრად მარტივი და ობიექტური ხდება. მიზნებით შეფასების მთავარი გამოწვევა არის მიზნების გაწერის და ინდიკატორებად ჩაშლის სირთულე, რაც სპეციფიკურ ცოდნას და გამოცდილებას საჭიროებს. მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდის ეფექტიანობისთვის საჭიროა ორგანიზაციას ქონდეს სტრატეგიული განვითარების გეგმა და ამის მიხედვით ხდებოდეს ორგანიზაციული მიზნების მართვა.

ფუნქციებით შეფასების მეთოდის მთავარი უპირატესობა არის ის, რომ ასეთ შემთხვევაში მარტივია თანამშრომლის შესრულების შეფასება, შესრულებული სამუშაოს და შეფასების შედეგების კორელაციის არსებობა. ფუნქციებით შეფასების მეთოდის გამოყენებისათვის აუცილებელია სამუშაოს აღწერილობებში სწორად იყოს გაწერილი თითოეული თანამდებობის ფუნქციები, წინააღმდეგ შემთხვევაში ზოგადი სახით ან არასწორად გაწერილი ფუნქციების მიხედვით თანამშრომლების შეფასება ბევრ ხარვეზთან იქნება დაკავშირებული.

კომპეტენციებით შეფასება შეფასების სისტემის მნიშვნელოვანი კომპონენტია თანამშრომლის პროფესიული განვითარების ჭრილში. გასავითარებელი კომპეტენციების იდენტიფიცირება მნიშვნელოვანია თანამშრომლის პროფესიული განვითარების დაგეგმვისათვის.

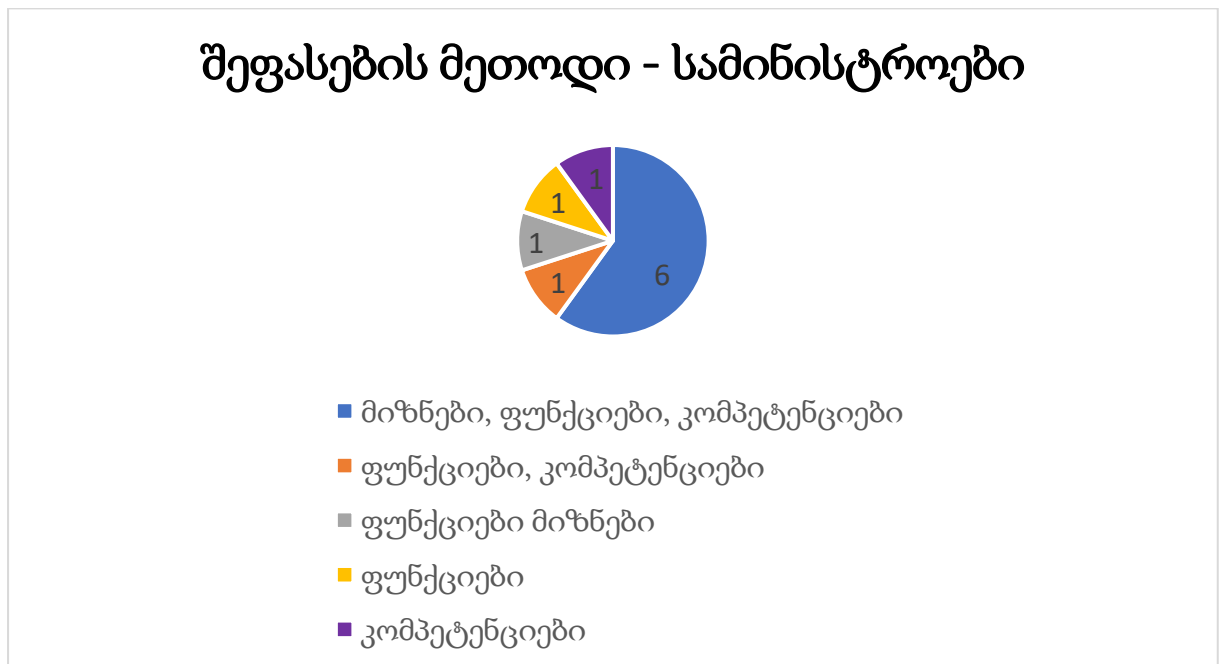
ყველაზე მეტად რეკომენდირებულია შეფასების შერეული მეთოდის გამოყენება, რომელიც აერთიანებს ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდების სხვადასხვაგვარ კომბინაციას ორგანიზაციის განვითარების ეტაპის, სპეციფიკის და შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

კვლევის შედეგები:

კვლევის ფარგლებში, საჯარო სამსახურის ბიუროდან გამოვითხოვეთ ავტომატიზებულ სისტემაში (e-HRMS) არსებული მონაცემები საქართველოს მასშტაბით სამინისტროებში, მინისტრის აპარატში და მუნიციპალიტეტის მერიებში არსებული შეფასების მეთოდის შესახებ. კვლევაში მოცემულია 2018-2019 წლის მონაცემები, რამდენადაც 2020 წლის შეფასების შედეგების ელექტრონულ პროგრამაში ასახვის ვალდებულება ორგანიზაციებს აქვთ 2021 წლის 31 იანვრამდე და შესაბამისად, კვლევის ეტაპზე 2020 მონაცემები ხელმისაწვდომი არ იყო.

სამინისტროები და მინისტრის აპარატი: 2018-2019 წლებში სამინისტროების უმეტესობა (6 სამინისტრო) იყენებდა შერეულ მეთოდს, სადაც გაერთიანებულია სამივე კომპონენტი: მიზნები, ფუნქციები და კომპეტენციები. 2 სამინისტრო იყენებს ორ კომპონენტიან შერეულ მეთოდს, - ფუნქციები-კომპეტენციები და ფუნქციები-მიზნები, ხოლო თითო სამინისტრო (სულ 2) იყენებს მხოლოდ ფუნქციებით ან მხოლოდ კომპეტენციებით თანამშრომლების შეფასების მეთოდს.

აღსანიშნავია, რომ სამინისტროების ჩამონათვალი არ მოიცავს შსს-ს, რადგანაც მათზე არ ვრცელდება შეფასების სისტემის დანერგვის ვალდებულება (*კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 4, 3, ა*).



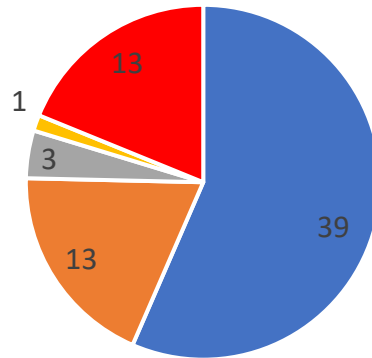
მუნიციპალიტეტის მერიები: სამინისტროებისგან განსხვავებული შედეგები გამოვლინდა მუნიციპალიტეტების მერიებში, სადაც ორგანიზაციების უმეტესობა 2018-2019 წლებში იყენებდა კომპეტენციების მიხედვით თანამშრომლების შეფასების მეთოდს - 39 მერია, შერეული მეთოდებით თანამშრომლებს აფასებენ 17 მუნიციპალიტეტის მერიებში.

2019 წელს შეფასების მეთოდი განაახლა 8 მუნიციპალიტეტის მერიამ და კომპეტენციების მეთოდის ნაცვლად გადავიდნენ შერეული მეთოდით თანამშრომლების შეფასებაზე.

აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებულ სისტემაში (eHRMS) მუნიციპალიტეტების მერიების ნაწილს მონაცემები არ აქვს ატვირთული: 2018

წელს ასეთი იყო 11 მუნიციპალიტეტის მერია, ხოლო 2019 წელს დაემატა კიდევ 2 მუნიციპალიტეტის მერია. შესაბამისად, ამ ორგანიზაციების მონაცემები არ არის გათვალისწინებული კვლევაში.

შეფასების მეთოდი - მერიები



- კომპეტენციები
- ფუნქციები, კომპეტენციები
- მიზნები, ფუნქციები, კომპეტენციები
- მიზნები ფუნქციები
- N/A

ინდიკატორები:

ორგანიზაციების დიდი ნაწილი ცდილობს დაწეროს შეფასების შერეული მეთოდი, შეფასების პროცესში გამოიყენოს გაზომვადი ინდიკატორები. თუმცა უმეტესად აღნიშნული ფორმალურ ხასიათს ატარებს, რადგან მიზნები და ფუნქციები ხშირ შემთხვევაში არის ზოგადი, ვერ აკმაყოფილებს SMART (სპეციფიკური, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური, დროში გაწერილი) კრიტერიუმებს, რაც თავის მხრივ ართულებს ობიექტურ შეფასებას, შეფასების და თანამშრომლის შესრულების დაკავშირებას, ინდივიდუალური შეფასებასა და ორგანიზაციის შესრულებას შორის კორელაციის დამყარებას.

შეფასების სისტემის კავშირი ორგანიზაციის შესრულებასთან:

ამ ეტაპზე არ არსებობს კავშირი თანამშრომლის შეფასების შედეგებსა და ორგანიზაციულ შესრულებას შორის. მაშინ როდესაც, შეფასების სისტემის დაწერვის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი ორგანიზაციული განვითარების ხელშეწყობა და ორგანიზაციული შედეგების გაუმჯობესებაა.

„ჩვენ გვაქვს დარგობრივი სტრატეგიები, წელს პირველად მენეჯერები შევკრიბეთ, დეპ უფროსებს თავიანთი დეპარტამენტის მიზნების გაწერა ვთხოვეთ, დავამუშავეთ ეს მიზნები, შემდეგ ჩაშალეს თანამშრომლის დონეზე. ამას ვაკეთებთ, რომ თავიანთი როლი

დაინახონ თანამშრომლებმა და უფრო გამჭვირვალე იყოს შეფასება. ვცდილობთ შედეგზე ორიენტირებული მუშაობა დავნერგოთ.“

HR მენეჯერი

3.2. შეფასების ქულები

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით დადგენილია შეფასების დონეები და მათი განმარტებები.

ა) საუკეთესო შეფასება (4 ქულა) – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

ბ) კარგი შეფასება (3 ქულა) – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება (2 ქულა) – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

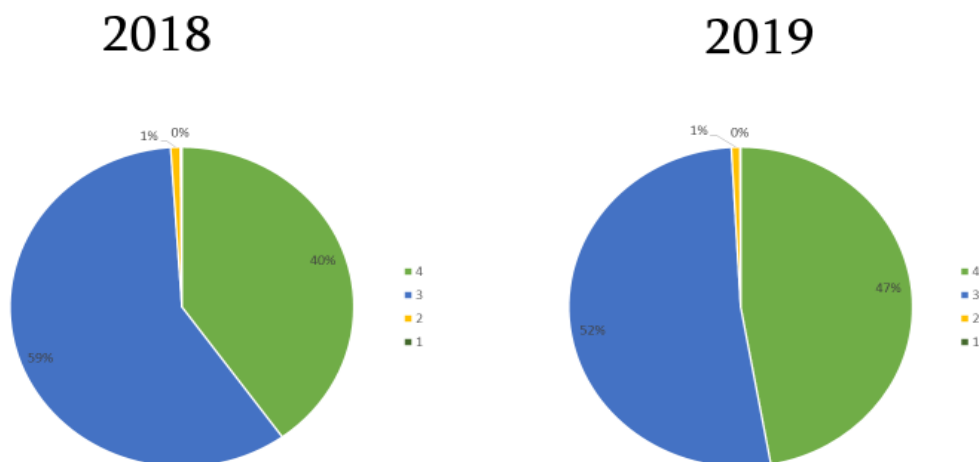
დ) არადამაკმაყოფილებელი შეფასება (1 ქულა) – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

სტატისტიკური მონაცემები:

2018-2019 წლებში სამინისტროებსა და მუნიციპალიტეტის მერიებში შეფასების ქულები შემდეგი სახით გადანაწილდა:

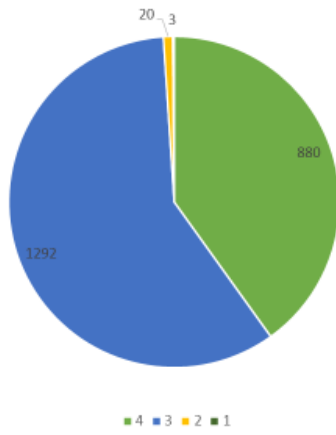
სამინისტროები

პროცენტული მაჩვენებელი

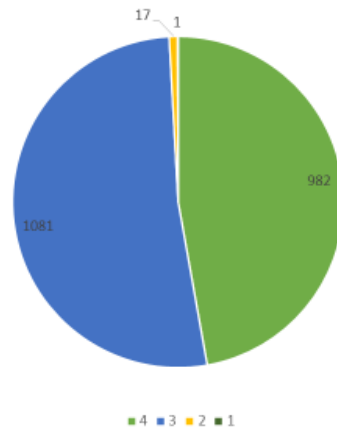


რაოდენობრივი მაჩვენებელი

2018



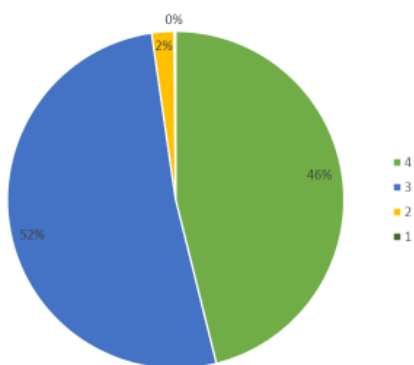
2019



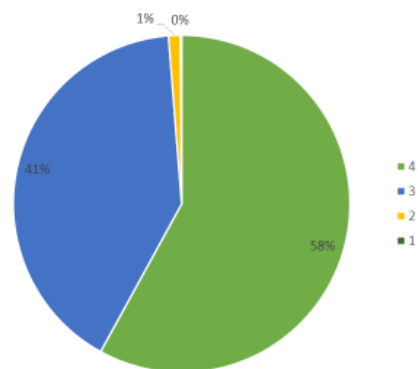
მუნიციპალიტეტის მერიები

პროცენტული მაჩვენებელი

2018

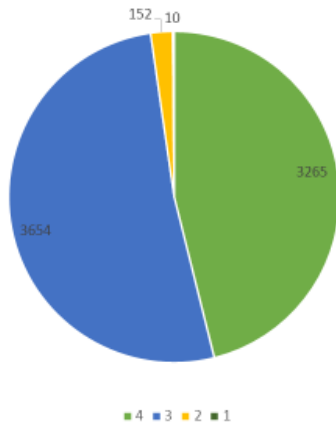


2019

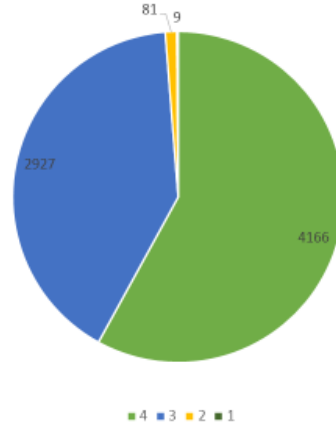


რაოდენობრივი მაჩვენებელი

2018



2019



როგორც წარმოდგენილ დიაგრამებზე არის მოცემული, გასული წლების მანძილზე შეფასების ქულების აბსოლუტური უმრავლესობა (98 % და 99 %) არის მაღალი შეფასება (3 და 4 ქულა) და ასევე შეიმჩნევა 2018-დან 2019 წელს ზრდის ტენდენცია: 2018 წელს სამინისტროებში 4 ქულა ქონდა მოხელეების 40 %-ს, ხოლო 2019 წელს ეს მაჩვენებელი გაიზარდა 47 %-მდე. მსგავსი დინამიკაა მუნიციპალიტეტებშიც.

„ობიექტურობის თვალსაზრისით ყველაზე კარგი წელი იყო 2018. რადგან სიახლე იყო, თითქოს სხვა პასუხისმგებლობა იყო. 2019-ში უკვე რადიკალურად იყო სურათი შეცვლილი და უფრო მაღალი მაჩვენებელი გვქონდა 3 და 4 ქულიანი შეფასების, 2020-ში - კიდევ უფრო მეტია. 2018-ში თუ საუკეთესო იყო 100, 2019-ში უკვე იყო ორჯერ მეტი.“

მიუხედავად იმისა, რომ პროცესი კონფიდენციალურია, თანამშრომლებში უკვე გავრცელდა, ვინ რა შეფასება მიიღო. როცა მენეჯერებმა გაიგეს სხვა დეპარტამენტების შეფასებები მაშინ, როცა თვითონ ობიექტურად შეაფასა თავიანთი თანამშრომლები, მერე თქვა, რას ვერჩოდი ჩემს თანამშრომლებსო.“

HR მენეჯერი

„ბევრი მიზეზია, რის გამოც არ წერენ მენეჯერები ქულებს ობიექტურად:

- ზემოდან გეუბნებიან
- პირადი ურთიერთობების ზეგავლენა - არ გინდა ურთიერთობა გაიფუჭო
- ისტერიკას გიმართავს და თავს არიდებ კონფლიქტის გაღვივებას
- როცა სხვა მენეჯერი არ წერს ობიექტურ შეფასებას, ეს შენზეც ახდენს გავლენას
- სოციალური ფონი - განა რა ხელფასი აქვს თანამშრომელს, რომ არ დაუწერო ეს ქულა და დააკარგვინო ჯილდო.“

„4 ქულიანი შკალა ცოტაა, მინიმუმ 6 მაინც გავაკეთებდი. არსებული ქულების მიხედვით, ან ცუდია თანამშრომელი, ან კარგი. კარგი იქნება, ცოტა მეტი ლავირების საშუალება რომ იყოს.“

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში ქულების დაწერისას მენეჯერები ძირითადად უშვებენ ისეთ შეცდომებს, რაც ფართოდ არის გავრცელებული. ამავე დროს, გვხვდება სპეციფიკური საერთო მახასიათებლებიც. შეფასების ქულების დაწერისას გამოვლენილი გამოწვევებია:

ქულების არასწორი განმარტება - პროფესიული საჯარო მოხელეები არაერთგვაროვნად განმარტავენ შეფასების ქულებს, ზოგი თვლის რომ საუკეთესო შეფასება გულისხმობს სამუშაოს ჯეროვნად შესრულებას, მაშინ როცა რეალურად უმაღლესი ქულა უნდა იწერებოდეს იმ შემთხვევაში, როცა თანამშრომელი აჭარბებს მოლოდინს.

„არ მეგონა, თანამშრომლებში ამდენად ცუდი დამოკიდებულება თუ გაჩნდებოდა კარგი შეფასების დროსაც. თანამშრომლებს ქონდათ აღქმა, რომ სამიანი თუ დაუწერე, არ იყო კარგი თანამშრომელი, არადა განმარტება იყო, რომ ეს არის კარგი თანამშრომელი. ამის ახსნაც გვიჩვენდა.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„არ მომწონს ოთხიანის დაწერის პრინციპი. მე როგორც ვიცი, ოთხიანი იწერება რაღაც საერთაშორისო კვლევების თუ მსგავს შემთხვევებში. მე ვმუშაობ შიდა საკანონმდებლო ექსპერტიზაზე და საერთაშორისო კანონმდებლობასთან შეხება შეიძლება წელიწადში ერთხელ მქონდეს.“

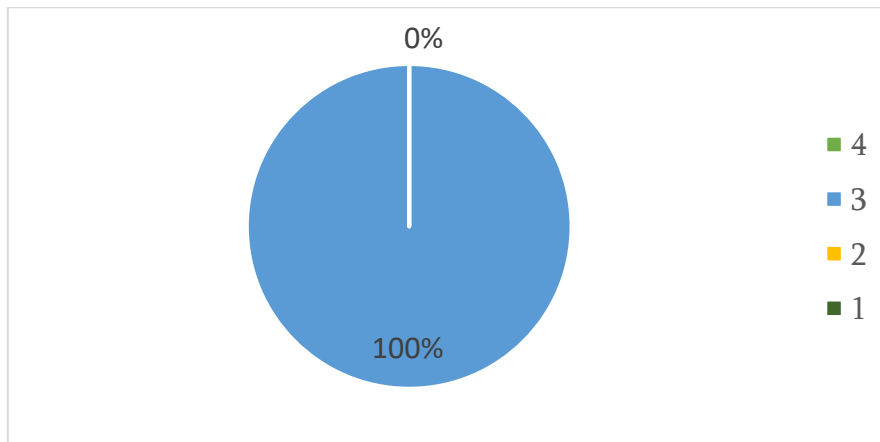
საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

- 4 ქულა იწერება როცა ადამიანი კარგად აკეთებს თავის საქმეს.
- როცა უფრო მაგარი აღმოვჩნდი, ვიდრე ეგონა ჩემს უფროსს.
- არის კომპეტენციები სადაც 3 და 4 ქულებს შორის სხვაობა საერთოდ არაა.

საჯარო მოხელეები (III-IV რანგი)

ცენტრალური ტენდენცია - ზოგიერთი მენეჯერი თანამშრომელთა შეფასებისას ირჩევს ე.წ. „ოქროს შუალედის“ პოზიციას და მათ უმრავლესობას აფასებს, როგორც საშუალო თანამშრომელს. ამ სტრატეგიით მენეჯერი ცდილობს თავიდან აირიდოს შეფასებისას არსებული დამაბულობა - მას არ უწევს იმ თანამშრომლებისათვის საკუთარი პოზიციის ახსნა, რომელთაც ძალიან დაბალი ან ძალიან მაღალი შეფასება დაიმსახურეს.

ცენტრალური ტენდენციის ყველაზე გამოხატული მაგალითი არის 2019 წლის ერთ-ერთი სამინისტროს შეფასება, სადაც ყველა მოხელე ერთგვაროვნად - 3 ქულით - შეფასდა.



ლოიალური შეფასება - არსებობენ მენეჯერები, რომლებიც ზედმეტად ლოიალურად აფასებენ თანამშრომლებს. მაგალითად, საშუალო ან საშუალოზე დაბალი მიღწევების მქონე თანამშრომლის შეფასება იგივე ქულებით ხდება, როგორც საუკეთესო თანამშრომლის შეფასება.

სკოლის ნიშნების ასოციაცია - არსებული ქულები აჩენს სკოლის ნიშნების ასოციაციას, სადაც „სამოსნობა“ ცუდ ტონად ითვლებოდა.

„თანამშრომლებს არ აქვთ აღქმა რომ სამიანი კარგი შეფასებაა. ყველას უნდოდა ოთხიანი. სკოლიდან გადმოტანილი ნიშნების ვარიანტივით იყო.“

საჯარო მოხელეები (III-IV რანგი)

3.3. თვითშეფასება

თვითშეფასება შეფასების პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი მეთოდია, რომელიც მნიშვნელოვანია მენეჯერისთვის თანამშრომლის უკუკავშირის მისაღებად, თანამშრომლისა და მენეჯერების შეფასებებს შორის არსებული სხვაობების დასაწახად და მათი ანალიზის საფუძველზე ობიექტური შეფასების განხორციელებისათვის. გამოკვლეული ორგანიზაციების უმეტესობამ დანერგა თვითშეფასების კომპონენტი. როგორც კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, მათი ნაწილი თვითშეფასებას საკმაოდ წარმატებით იყენებს შეფასების პროცესში, რიგ ორგანიზაციებში კი თვითშეფასებას გარკვეული ხარვეზები ახლავს თან, მათ შორის:

- მენეჯერები იყენებენ თანამშრომლის თვითშეფასების მონაცემებს და თავად არ ახდენენ მათ შეფასებას
- ზოგს პირდაპირ გადააქვს ის ქულები, რასაც თანამშრომელი თვითშეფასებისას წერს

- ზოგი მენეჯერისთვის თვითშეფასების და მენეჯერის მიერ დაწერილი ქულების ერთმანეთისთვის გაცნობა და შედარება იწვევს უხერხულობას
- ზოგს კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის შიში აქვს.

„თვითშეფასების ფორმაც და მენეჯერის შეფასების ფორმაც მე შევავსე. ჩვენ შემთხვევაში მენეჯერს ვეთანხმებით კი არა, პირიქითაა, ისინი გვეთანხმებიან ჩვენ.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

„მე თავიდან ჩემ თანამშრომელს შევაფასებინე საკუთარი თავი. საოცარი შედეგი მივიღე, 90% დაემთხვა, მაგრამ საუკეთესო თანამშრომლები ვინც იყვნენ, იმათ თავიანთ თავს დაუწერეს უფრო ნაკლები ქულა, ვიდრე მე ვფიქრობდი. მეორე მხარეს იყო არაფრის გამკეთებელი თანამშრომლები, მათ თავიანთ თავს დაუწერეს ბევრად მაღალი ქულა, ვიდრე მე ვფიქრობდი მათთვის დამეწერა. ამ ჯგუფთან ბევრად მეტი არგუმენტის მოყვანა დამჭირდა რომ დამერწმუნებია. ეს შეიძლება არ გახსოვდეს, ამიტომ აუცილებელია ჩანაწერები, ასეთი შემთხვევებისთვისაა საჭირო.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„ჩემთვის სხვისი შეფასება უფრო ძნელია, ვიდრე მე რომ მაფასებენ. მით უმეტეს, როცა ნახულობ თვითშეფასების დოკუმენტს და შენ სხვა შეფასება გაქვს, ეს ძალიან რთულია. გავლენას ახდენს ბევრი ფაქტორი: დიდი ხანი ერთად რომ მუშაობ, ამ გუნდიდან რომ ხარ დაწინაურებული, ასაკობრივად უფროსი დაქვემდებარებულები რომ გყავს, ფურცელზე დაწერა ბევრად მარტივია, ვიდრე დიალოგი.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

ასევე, გამოიკვეთა გარკვეული გაუგებრობა თვითშეფასების მეთოდის გამოყენებასთან დაკავშირებით:

„თვითშეფასების ჩადება გვინდოდა შეფასებაში, მაგრამ იურიდიულმა არ მოგვცა უფლება, კანონს ეწინააღმდეგებო.“

HR მენეჯერი

სასურველია, სიღრმისეულად იქნას შესწავლილი იმ ორგანიზაციების გამოცდილება, სადაც დანერგულია თვითშეფასების კომპონენტი. მიზანშეწონილია გაანალიზდეს მისი გამოყენების დადებითი და უარყოფითი მხარეები და კვლევის შედეგები ხელმისაწვდომი გახდეს საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისთვის, რათა მათ გაითვალისწინონ არსებული გამოწვევები თვითშეფასების დანერგვის პროცესში და ასევე ის უპირატესობები, რაც ამ მეთოდის გამოყენებას ახლავს თან.

3.4. არაერთგვაროვანი მიდგომა და ნორმატიული აქტების განმარტება

შეფასების პერიოდულობა

კანონში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ არსებული ჩანაწერის მიხედვით, „საჯარო დაწესებულება ვალდებულია ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელე შეაფასოს წელიწადში ერთხელ“, ხოლო „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების თანახმად, „მოხელე შეფასებას ექვემდებარება წელიწადში ერთხელ მაინც“.

გარკვეული ორგანიზაციების იურისტები მხოლოდ კანონის ჩანაწერით ხელმძღვანელობენ და ეწინააღმდეგებიან HR მენეჯერებს, რომლებიც წელიწადში ორჯერ მიიჩნევენ საჭიროდ მოხელეების შეფასებას.

„მეტ თავისუფლებას მივცემდი დაწესებულებებს: რატომ არ შეიძლება შეფასება მოხდეს წელიწადში რამდენჯერმე. წელიწადში ერთხელ არის კანონში და ამას ეწინააღმდეგებიან ჩვენი იურისტები.“

HR მენეჯერი

შუალედური შეფასება

საკანონმდებლო აქტებში არ არის ჩანაწერი შუალედური შეფასების შესახებ. შუალედურ შეფასებასთან დაკავშირებით ჩანაწერი არის მხოლოდ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ რეკომენდირებულ შეფასების წესში. ორგანიზაციებს შუალედური შეფასების საკითხთან მიმართებით არ აქვთ ერთგვაროვანი დამოკიდებულება. მათი დიდი ნაწილი იყენებს შუალედური შეფასების მექანიზმს წელიწადში ერთხელ, გარკვეული ორგანიზაციები ორჯერ ან სამჯერ აფასებენ. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ისეთი ორგანიზაციებიც, სადაც საერთოდ არ ხორციელდება შუალედური შეფასება და მოხელეები თავიანთ შესრულებაზე უკუკავშირს მხოლოდ წლის ბოლოს იღებენ.

„პერიოდი ძალიან გრძელია, ერთწლიანი. შუალედური შეფასება არ გვაქვს. ძალიან გრძელი პერიოდია, რაზე შევთანხმდით გვავიწყდება წლის ბოლოს. თუ წელიწადში რამდენიმე შეფასება იქნება, ბევრჯერ მოგვიწევს ეს ბიუროკრატიული ფურცლების შევსება, უფრო მარტივი სისტემა უნდა იყოს და შედეგს უნდა ქონდეს წონა, რაც მთავარია.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

შეფასების უწყვეტი ციკლი

რიგ შემთხვევებში შეფასების პერიოდი მოიცავს სრულ წელიწადს - პერიოდს იანვრიდან დეკემბრის ჩათვლით, ხოლო ზოგიერთი ორგანიზაციის შემთხვევაში, შეფასება მხოლოდ რამდენიმე თვეს მოიცავს.

„შესამოწმებელი პერიოდი არ მოიცავს მთელ წელს და ჩვენ მიერ შესრულებული საქმის დიდი ნაწილი რჩება შეუფასებელი. დეკემბერში და იანვარში ყველაზე მეტი საქმე გვაქვს და ამ პერიოდში არ ვფასდებით.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

ხანგრძლივ შვებულებაში მყოფი მოხელის შეფასება

ორსულობის, მშობიარობის და ბავშვის მოვლის, საავადმყოფო ფურცელზე ყოფნის ან სხვა მიზეზების გამო ხანგრძლივ შვებულებაში მყოფი მოხელის შეფასების შემთხვევაში, საჯარო სამსახურში არაერთგვაროვანი პრაქტიკაა დანერგილი. ზოგი ორგანიზაცია თანამშრომელს აფასებს შვებულებაში გასვლამდე (უმეტესად ორსულობის, მშობიარობის და ბავშვის მოვლის გამო), რიგი ორგანიზაციებისა კი თანამშრომელს იმახებს შვებულებიდან და ამ გზით ახდენს შეფასებას. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც მოხელე შეუფასებელი დარჩა. ასეთი არაერთგვაროვანი მიდგომა არათანაბარ პრაქტიკას ნერგავს საჯარო სამსახურში მაშინ, როცა საჯარო სამსახურის რეფორმის უმთავრესი პრინციპი არის ერთგვაროვანი და თანასწორი მართვის მეთოდების დანერგვა მთელი საჯარო სამსახურის მასშტაბით.

3.5. შეფასების სამართლებრივი შედეგები

შეფასების სამართლებრივი შედეგები შესაძლოა იყოს შემდეგი სახის:

- მოხელისათვის კლასის მინიჭება;
- მოხელის წახალისება: მადლობის გამოცხადება, ფულადი ჯილდოს მიცემა, ფასიანი საჩუქრის მიცემა;
- მოხელის პროფესიული განვითარების, მისი სწავლების საჭიროების განსაზღვრა;
- მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

კვლევის ფარგლებში შევისწავლეთ ყველა სახის სამართლებრივი შედეგი გარდა პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრისა, რადგანაც მოხელის პროფესიული განვითარების საკითხზე, პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის გარე მონიტორინგი“ ფარგლებში განხორციელდა ცალკე კვლევა და შემუშავდა კვლევის ანგარიში, რომელიც, სხვა საკითხებთან ერთად, მოიცავს შეფასების და პროფესიული განვითარების სისტემებს შორის კავშირსაც.

მოხელის წახალისება - ფულადი ჯილდო

კანონმდებლობის თანახმად, ფულადი ჯილდო დაკავშირებულია შეფასების შედეგებთან და მისი გაცემა მხოლოდ შეფასების შედეგად არის შესაძლებელი.

კვლევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიგნება შეფასების შემდგომ ფულადი ჯილდოს გაცემის საკითხთან არის დაკავშირებული. აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელებამდე ფულადი ჯილდოს გაცემა საახალწლოდ ხდებოდა, რაც არ

იყო მოხელის შესრულებასთან დაკავშირებული და იყო სადღესასწაულო პრემია. რეფორმის შემდგომ, მსგავსი რეგულაცია გაუქმდა და დღესდღეობით ფულადი ჯილდოს გაცემა შესაძლებელია მხოლოდ შეფასების შედეგების საფუძველზე.

გამომდინარე იქიდან, რომ საჯარო დაწესებულებებში ფულადი ჯილდო გაცივმა წლის ბოლოს, საჯარო მოხელეები მის გაცივას ვერ აკავშირებენ შეფასებასთან და მიიჩნევენ, რომ ეს არის არა შეფასების შედეგი, არამედ საახალწლოდ გაცივებული სადღესასწაულო პრემია. შესაბამისად, ფულადი ჯილდო არ არის აღქმული სიახლედ და მისი დაკავშირება არ ხდება შეფასებასთან და მას ვერ აღიქვამენ, როგორც თავიანთი შესრულების შედეგებიდან გამომდინარე მიღებულ ჯილდოს.

„ფულადი ჯილდო არ გვექონია შეფასების შემდგომ. მარტო საახალწლო ჯილდოა. დანარჩენი წლის განმავლობაში არ ყოფილა არაფერი.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ მენეჯერების დიდი ნაწილი ფლობს ინფორმაციას ფულად ჯილდოსთან დაკავშირებული ახალი რეგულაციის შესახებ, თუმცა ისინი მიზანმიმართულად უწერენ თანამშრომლებს მაღალ ქულებს იმ მიზნით, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ ფულადი ჯილდოს აღება წლის ბოლოს.

„შეფასება ემთხვევა წლის ერთადერთ პრემიას, ახალი წლის პრემიას. ახალი წლის (სადღესასწაულო) პრემიას ვეღარ აძლევ, მაგრამ ფსიქოლოგიურად გაყოფა ვერ მოხდა. შეფასება თავიდან კარგად წავიდა, მაგრამ მერე პრემიის გამო შეარბილეს დამოკიდებულება და ამით დაკარგეს რწმენა შეფასების სისტემის მიმართ.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„ფულადი ჯილდო არის ობიექტური მიზეზი, როს გამოც ვერ წერენ დიფერენცირებულ ქულებს.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„ფულადი ჯილდოს გაცივების პერიოდი უნდა მოშორდეს მეცამეტე ხელფასის გაცივების პერიოდს. ხალხმა მოახერხა ყველა ნახვრეტი ეპოვა, რაც ამ სისტემაში იყო და ფორმალური გაეხადა ეს პროცესი.“

HR მენეჯერი

„წლის ბოლოს პრემია რომ არ მისცე ძალიან გაუჭირდება მენეჯერს. ყველა ამ ქვეყანაში ვცხოვრობთ და არსებულ პირობებში, დააკლო ფინანსური რესურსი, რაც შეიძლება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი იყოს იმ ადამიანის ოჯახისთვის, ძალიან არასწორი იქნება.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

„საახალწლო ბონუსი ცალკე რომ იყოს, წლის მანძილზე სხვა პერიოდებში რომ იყოს შეფასება (თან რამდენჯერმე) და ამ დროს გაიცემოდეს ფულადი ჯილდო.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„ჩვენი შემოსავლის ფარგლებში ფინანსური მოტივაცია დგება პირველ ადგილზე, თუ ხელფასი იქნება ისეთი დონის, რომ თვიდან თვემდე როგორ მიხვიდე ამაზე არ იქნები ორიენტირებული, მაშინ სხვა მოტივატორები იქნება უფრო მაღალი წონის.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

ამ მდგომარეობის გამო ძალიან ბევრს უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს შეფასებასთან დაკავშირებულ წახალისების ამ ფორმასთან და თვლიან, რომ შეფასება და ფულადი ჯილდო რომ არ იყოს ერთმანეთთან დაკავშირებული, შეფასება უფრო წარმატებულად დაინერგებოდა.

„ფულადი ჯილდო რომ არ იყოს მიბმული შეფასებაზე, კარგი იქნება.“

HR მენეჯერი

„არარელევანტურია როცა მხოლოდ წლის ბოლოს შეგიძლია წახალისო და წლის მანძილზე თუ კარგად იმუშავა ვერ წახალისებ. შეფასებაზე არ უნდა იყოს მიბმული ეს წახალისება.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„მე რომ აგვისტოში ვადმოვიტანო შეფასება, ვინ გამაცემინებს ფულად ჯილდოს აგვისტოში და ამიტომ ისევ მირჩევნია დეკემბერში იყოს.“

HR მენეჯერი

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ არ გვაქვს საკანონმდებლო რეგულაცია ფულადი ჯილდოს გაცემისა და შეფასების ქულების ურთიერთკავშირის შესახებ. აქედან გამომდინარე, ბუნდოვანია, დამაკმაყოფილებელი შეფასების (ორი ქულა) შემთხვევაში შესაძლებელია თუ არა ფულადი ჯილდოს გაცემა.

კანონმდებლობით ასევე დადგენილია წლის მანძილზე გაცემული ფულადი ჯილდოს მაქსიმალური ოდენობა - წლიური ანაზღაურების 10 %, მაგრამ არ გვაქვს რეგულაცია იმის შესახებ თუ, რა შემთხვევაში რამდენი პროცენტის გაცემა არის რეკომენდირებული. შესაბამისად, ეს საკითხი ორგანიზაციის მენეჯმენტის პასუხისმგებლობის სფეროშია და ერთნაირი შეფასების შემთხვევაში სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვა ოდენობის ჯილდო გაცივმა, მუნიციპალიტეტის მერიების უმეტეს შემთხვევაში კი, ფულადი ჯილდოს გაცემა საერთოდ არ ხდება.

მოხელის კლასი

არსებული რეგულაციის მიხედვით, მოხელეს პირველი კლასი მიენიჭება იმ შემთხვევაში, თუ მას ორჯერ ექნება საუკეთესო შეფასება, ან სამჯერ კარგი შეფასება. რამდენადაც შეფასების სისტემა დაინერგა 2018 წლიდან, შესაბამისად, ამ პერიოდიდან დაიწყო კლასების ათვლაც: პირველი წელი, როცა მოხელეებს კლასი მიანიჭეს უნდა ყოფილიყო 2019 წლის შეფასების შემდგომი პერიოდი.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ იმ მოხელეებს, ვისაც იქამდე ქონდათ მინიჭებული საკლასო ჩინი, მათი გათანაბრება მოხდა კლასებთან შესაბამისი წესის მიხედვით და ამ მოხელეებს ახალი კლასი 2018 წლის შეფასების შემდგომაც შეიძლებოდა მიეღოთ, მაგრამ რამდენადაც ასეთი მოხელეები საკმაოდ მცირე რაოდენობისაა, კვლევის ფარგლებში ამ საკითხის ცალკე შესწავლა არ მომხდარა.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ 2018-2019 წლების შეფასების შედეგების საფუძველზე, რიგ ორგანიზაციებში, თანამშრომლებს, რომლებსაც ორჯერ ჰქონდათ საუკეთესო შეფასება (4 ქულა), კლასი არ მიენიჭათ. ორგანიზაციების უმეტესობა ხელმძღვანელობდა კანონის ზოგადი ჩანაწერით, სადაც აღნიშნული იყო, რომ შეფასების შედეგად მოხელეს შესაძლოა მიენიჭოს კლასი. კლასის მინიჭების წესს დეტალურად განმარტავს დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მოხელის კლასების მინიჭების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“.

„კლასები არ მიანიჭეს, მენეჯმენტმა მიიჩნია, რომ ქულები არ იყო ობიექტური და ამიტომ არ მიანიჭეს.“

HR მენეჯერი

„კლასი არ მიგვინიჭებია საერთოდ. სიტყვა „შესაძლოა“ ეწერა კანონში და ამას გამოეკიდა ყველა.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

არსებული ორაზროვნების თავიდან ასარიდებლად, 2020 წლის თებერვალში კანონში ჩანაწერი შეიცვალა და ის მოცემულია შემდეგი სახით: „მოხელეს ენიჭება მოხელის კლასი მოხელის შეფასების შედეგების მიხედვით“.

ზემოაღნიშნული ცვლილების განხორციელების შემდეგ, ის ხელმძღვანელები, რომლებსაც არ სურთ თანამშრომლებისთვის კლასის მინიჭება, იშველიებენ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების მე-15 მუხლს, სადაც მოცემულია შეფასების სამართლებრივი შედეგების ზოგადი ჩამონათვალი და მოცემულია ჩანაწერი: „შეფასებას შესაძლებელია მოჰყვეს შემდეგი სამართლებრივი შედეგები“.

კლასებზე საუბრისას, ასევე, აღსანიშნავია კლასის დანამატის ოდენობა, რაც I კლასის მინიჭების შემთხვევაში არის ანაზღაურების 1 %. ცალსახაა, დანამატის არსებული პროცენტი ძალიან მცირეა და რთულია მას ქონდეს მამოტივირებელი სახე.

„კლასების დანამატი ძალიან ცოტაა. არაა ეს თანამშრომლის მამოტივირებელი.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

წახალისების ფორმების სიმცირე

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი ითვალისწინებს პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების ფორმებს, ესენია: მადლობის გამოცხადება, ფულადი ჯილდოს მიცემა,

ფასიანი საჩუქრის მიცემა. კანონით დადგენილი წახალისების სახეები არის მწირი და მენეჯერს არ ეძლევა შესაძლებლობა შეფასების სისტემა გამოიყენოს თანამშრომლის მოტივირების საშუალებად. სწორედ ეს გახდა ერთ-ერთი მიზეზი იმის, რომ შეფასებას ბევრი ფორმალურ და არაფრის მომცემ პროცედურად თვლის.

გამოიკვეთა ორი ძირითადი მოთხოვნა, რაც არსებობს საჯარო მოხელეებში: დაწინაურების სისტემაზე შეფასების შედეგების გავლენა და არამატერიალური მოტივაციის ისეთი სახე, როგორც არის დამატებითი შვებულების დღეები საუკეთესო შეფასებისას.

„ამ შეფასების სისტემით მენეჯერულ ზეგავლენას თანამშრომელზე რეალურად ვერ ვახდენთ. გარკვეულ მომენტებში ამან ფორმალური ხასიათი უფრო მიიღო, ვიდრე რამე ზეგავლენა მოვახდინოთ თანამშრომელზე. ჩემთვის ბუნდოვანია ამ შეფასების მიზანი მენეჯერული კუთხით, კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს თანამშრომლის დაწინაურებას ან ჩამოქვეითებას, ამ ზეგავლენას როცა ვერ ვახდენთ ფრაგმენტული ხდება შეფასება. დაწინაურება ჩემი აზრით კონკურენციის გარეშე უნდა ხდებოდეს.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„დაწინაურების მექანიზმს რომ არ ითვალისწინებს კანონი, ეს გამოწვევაა და ხელოვნურ რაღაცეებს ქმნის. ალტერნატიულ საშუალებად გამოჩვენების შემთხვევაში დაწინაურება უნდა შეიძლებოდეს. თანამშრომელი 2-3 წელი უმაღლეს შეფასებას რომ იმსახურებს და კიდევ კონკურსში მონაწილეობა რომ უწევს, ძალიან უხერხულია. შიდა კონკურსი ხელოვნურია, ვადიაროთ.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„მატერიალური წახალისება ყოველთვის გასაჭირია, ჩემთვის ისიც ბონუსი იქნება, ორი დღე რომ არ მოხვიდეს სამსახურში. ამასაც ვერ ვაკეთებთ და ამის უფლება არ გვაქვს.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

უარყოფითი შეფასების სამართლებრივი შედეგი

რაც შეეხება თანამშრომლის უარყოფითი შეფასების (1 ქულა) სამართლებრივ შედეგებს, ზედიზედ ორჯერ უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში ხდება მისი სამსახურიდან გათავისუფლება, რაც ორ წელს გულისხმობს. საჯარო მოხელეების აზრით, ორი წელი ძალიან ხანგრძლივი პერიოდია და უმჯობესია მისი შემცირება.

„კანონი ცოტა ლოიალურია მოხელის მიმართ. რომც არაფერი გააკეთოს, დიდად ბერკეტები არ გაქვს რაიმე ზეგავლენის. ორი წელი როგორ შეიძლება რომ არაფერი გავაკეთებინოთ თანამშრომელს.“

საჯარო მოხელე (I-II რანგი)

„უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში რომ შეიძლებოდეს გამოსაცდელი ვადის მიცემა, მაგალითად 6 თვე. თუ შეასრულებდა დასახულ მიზნებს, ამ შემთხვევაში რომ რჩებოდეს სამსახურში.“

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

“უარყოფით შეფასებაზე ძალიან ცუდი რეგულაციაა, თანამშრომელი რომელიც ცუდი თანამშრომელია უნდა ათრიო 2 წელი. ცოტა უნდა შემცირდეს ეს პერიოდი. მაქსიმუმ 1 წელი რომ იყოს. რატომ უნდა ვუხადოთ ფული 2 წელი არაფრის კეთებაში.”

საჯარო მოხელე (III-IV რანგი)

3.6. შედეგების გასაჩივრება

შესრულებული სამუშაოს შეფასების წესი ითვალისწინებს მოხელის მიერ მისი შეფასების ქულების გასაჩივრების შესაძლებლობას იმ შემთხვევაში, თუ ის არ ეთანხმება უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებას. გასაჩივრებასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის ხელმძღვანელს აქვს უფლებამოსილება, რომ თვითონ ან მის მიერ შერჩეულმა უფლებამოსილმა პირმა ჩაატაროს განმეორებითი გასაუბრება და შეაფასოს დოკუმენტური მასალა.

არსებული ჩანაწერი საკმაოდ ზოგადია და საჭიროებს დამატებით განმარტებას. პირველ რიგში მნიშვნელოვანია, გასაჩივრების შემთხვევაში რას გულისხმობს განმეორებითი გასაუბრება და დოკუმენტაციის შესწავლა. სასურველია, ამ მიმართულებით მეტი სიცხადე არსებობდეს და ამისათვის საჯარო სამსახურის ბიურომ მიზანშეწონილია შეიმუშაოს დამხმარე მასალა-სახელმძღვანელო, რაც გაამარტივებს საჯარო დაწესებულებებისათვის გასაჩივრების პროცესის წარმართვას.

ასევე, სასურველია მოხელის მიერ შეფასების შედეგების გასაჩივრება ხდებოდეს კომისიური წესით, როგორც ეს შერჩევის პროცესში არის და მსგავსი გადაწყვეტილებები არ მიიღებოდეს ერთპიროვნულად. არსებული პრაქტიკის შესწავლის შემდგომ გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციები კომისიური წესით ახდენენ გასაჩივრებების განხილვას, მაგრამ სასურველია, მსგავსი ჩანაწერი შეფასების დადგენილებაშიც არსებობდეს.

კვლევის ფარგლებში გამოვლინდა, რომ მოხელეების დიდმა ნაწილმა არც იცის გასაჩივრების შესაძლებლობის შესახებ და არც ინტერესდება, რადგანაც, როგორც თვითონ აღნიშნავენ ეს იმდენად ფორმალური პროცესია, რომ არც დასჭირვებიათ ამ საკითხზე ყურადღების გამახვილება.

იმ შემთხვევაში, თუ გასაჩივრების შემდგომ მოხელე კვლავ არ ეთანხმება მიღებულ გადაწყვეტილებას, მას უფლება აქვს შეფასების შედეგები გაასაჩივროს ადმინისტრაციული წესით და მიმართოს სასამართლოს.

შეფასების სისტემის დანერგვის შემდგომ არსებული სამწლიანი გამოცდილების მანძილზე დაგროვდა მცირე რაოდენობა გასაჩივრებებული შემთხვევების, მათ შორის რამდენიმე გასაჩივრდა ადმინისტრაციული წესით და გვაქვს სასამართლოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებიც.

„ორი ქეისი გვქონდა გასაჩივრების, ერთი ორგანიზაციის შიგნით დასრულდა და მეორე სასამართლოში წავიდა. პირველ შემთხვევაში, საბოლოო ქულა არ შეცვლილა, მაგრამ ჩაშლილი ქულები ნაწილი შეიცვალა და კმაყოფილი იყო თანამშრომელი. მეორე შემთხვევაში, ისეთი ფუნქციით შეაფასა მენეჯერმა, გარკვეული მიზეზების გამო ვერ

განხორციელდა, ამაზე ქონდა პრეტენზია, რატომ შემაფასეთ იმაზე, რაც არ გამიკეთებიაო. მეორე წავიდა სასამართლოში.“

HR მენეჯერი

სასურველია, ამ მიმართულებით განხორციელდეს კვლევა, სადაც ჩართული იქნება, როგორც ის ორგანიზაციები, სადაც გასაჩივრების შემთხვევები გვაქვს, ასევე მთლიანად საჯარო სამსახური იმისათვის, რომ სრულყოფილად მოხდეს თემის შესწავლა. მნიშვნელოვანია სასამართლოს სისტემაშიც ამ კვლევის ჩატარება და იქ არსებული მდგომარეობისა თუ გამოწვევების იდენტიფიცირება.

3.7. ელექტრონული პროგრამა

საკანონმდებლო დონეზე არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ პროგრამაში შეფასების მონაცემების ასახვის ვალდებულება, რაც მოიცავს შემდეგი სახის ინფორმაციას: შეფასების ქულები, შეფასების სამართლებრივი შედეგები და მეთოდური დახმარების საჭიროების შესახებ არსებული ინფორმაცია. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ამ ეტაპზე ყველა ორგანიზაციის მიერ არ ხდება მონაცემების სრულყოფილად ასახვა, ან საერთოდ არ ავსებენ პროგრამის შეფასების მოდულს.

ასევე, აღსანიშნავია, რომ არსებული მოდული არ არის სრულყოფილი და არ იძლევა საშუალებას შეფასების სრული პროცესი იყოს ელექტრონული, რაც უფრო მეტად მოქნილს გახდიდა შეფასების პროცესს, შეამცირებდა ხარვეზებს ინფორმაციის განთავსების პროცესში და შეფასების სისტემის ანალიზის განხორციელების შესაძლებლობას მოგვცემდა.

სასურველია, ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონული პროგრამა სრულყოფილად ასახავდეს შეფასების პროცესს. ეს მნიშვნელოვანია როგორც ცალკეული ორგანიზაციებისათვის, ასევე საჯარო სამსახურის ბიუროსათვის, იმისათვის რომ განხორციელდეს შეფასების პროცესის მონიტორინგი, არსებული მონაცემების ანალიზი და მიღებული შედეგების საფუძველზე მოხდეს შეფასების სისტემის შემდგომი განვითარება.

ასევე, აუცილებელია განხორციელდეს პროგრამის გამოყენების მონიტორინგი იმისათვის, რომ მიღებული შედეგები იყოს რელევანტური, არ იყოს ფრაგმენტული და არ ამახინჯებდეს ერთიან სურათს. მონიტორინგის შედეგად უზრუნველყოფილი იქნება ორგანიზაციების მიერ ელ. პროგრამის სრულყოფილი გამოყენება.

ამ ეტაპზე საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მიმდინარეობს eHRMS-ის შეფასების მოდულის დანერგვა და 2021 წლიდან ყველა ორგანიზაციას აქვს შესაძლებლობა იმუშაოს ამ პროგრამაში.

მნიშვნელოვანია, განახლებული პროგრამის დანერგვის შემდგომ განხორციელდეს მისი მონიტორინგი და ანალიზი იმისათვის, რომ გამოვლინდეს არსებული გამოწვევები, შესაძლებელი გახდეს პროცესების გამარტივება და მონაცემების ანალიზის საშუალებების გაფართოება.

3.8. საჯარო სამსახური ბიუროს როლი

როგორც კვლევიდან ჩანს, სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიუროს ჩართულობა კიდევ უფრო გაიზარდოს საჯარო სამსახურის რეფორმის და კერძოდ, შეფასების სისტემის განვითარების კუთხით. ბიუროს აქვს შესაბამისი ლეგიტიმაცია იმისათვის, რომ მან მეთოდური დახმარება გაუწიოს ორგანიზაციებს შეფასების დანერგვის/განვითარების პროცესში.

გარკვეულ ორგანიზაციებში ხარვეზით მიმდინარეობს საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში შემუშავებული პროცედურების დანერგვა და სასურველია, ბიურო ფლობდეს ინფორმაციას ამ პროცესების შესახებ იმისათვის, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში HR პროცედურების შემდგომი დახვეწა და განვითარება მოახდინოს.

„კარგი იქნება, ბიურომ გააძლიეროს HR მიმართულება. კარგი იქნება, ბიურო იყოს სიახლეების მიღების წყარო. შიგნით მუდმივად არის საჭირო ამ თემებზე მუშაობა, უნდა ავლენდნენ იმ ორგანიზაციებს, სადაც წარმატებული ქეისები არის. გამოცდილების და ცოდნის გაზიარების ნაწილში, კონკრეტულ ორგანიზაციებში არის წარმატებული მაგალითები და ეს თუ გაზიარდება, იქნება ძალიან კარგი. ეს უფრო ეფექტური იქნება, ვიდრე გარე კონსულტანტების დახმარება, რადგან თვლიან, რომ საჯაროში რაღაცეები შეუძლებელია. ამას რომ ნახავენ, თვითონაც დაინახავენ, რომ საჯაროში შეიძლება ამის გაკეთება.“

HR ექსპერტი

„ბიურო უნდა აკეთებდეს შედეგების ანალიზს. როგორც პროექტის მენეჯერი ახდენს ანალიზს, შეფასებას, უკუკავშირს, განახლებას, ასე უნდა აკეთებდეს ბიურო.“

HR ექსპერტი

„კარგი იქნება ეიჩარი, განსაკუთრებით განვითარების მიმართულებით ქმნიდეს მასალებს.“

HR მენეჯერი

„საინტერესო იქნება, ბიურომ შექმნას ორგანიზაციების რეიტინგი იქ მიმდინარე პროცესების საფუძველზე და ეს არ უნდა იყოს მარტო ეიჩარის შეფასება, ეს ტოპ მენეჯმენტსაც უნდა ეხებოდეს.“

HR მენეჯერი

4. რეკომენდაციები

4.1. შეფასების მეთოდი

1.1 კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციების დიდი ნაწილი არ იყენებს **მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდს** თანამშრომლების შეფასების პროცესში მაშინ, როცა ეს მეთოდი ყველაზე მეტად უწყობს ხელს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასებას და შეფასების პროცესს ხდის მეტად გასაგებს, გამჭვირვალეს და სამართლიანს.

1.2. მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდის ერთ-ერთი მთავარი უპირატესობა არის განხორციელებული აქტივობების შეფასება **ინდიკატორების** მიხედვით. კვლევამ აჩვენა, რომ ის ორგანიზაციებიც, სადაც დანერგილია მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდი, ვერ ახდენენ ინდიკატორების სათანადოდ გაწერას და პროცესი უფრო მეტად ფორმალურ ხასიათს ატარებს. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, ამ მიმართულებით მენეჯერების სწავლება გაგრძელდეს და უფრო მეტი ორგანიზაცია მოიცვას.

1.3. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ არ არის **კავშირი ორგანიზაციის შესრულებასა და შეფასების სისტემას შორის**. იმისათვის, რომ ორგანიზაციებმა შეძლონ თავიანთი შესრულების შეფასება და ეფექტიანობის გაუმჯობესება, ორგანიზაციებში უნდა განვითარდეს ორგანიზაციული სტრატეგიის დაგეგმვის და მართვის პროცესი. ამის შემდგომ ბევრად მარტივი იქნება მიზნების მიხედვით მართვის შეფასების სისტემის დანერგვა და ეს ორი პროცესი მნიშვნელოვნად გააძლიერებს ორგანიზაციის შესრულებას.

სასურველია, ამ მიმართულებით გაძლიერდეს მუშაობა და სხვადასხვა აქტივობებით ხელი შეუწყოს საჯარო დაწესებულებებში მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდის დანერგვას:

- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ განაახლოს შეფასების სარეკომენდაციო პროცედურა (შეფასების წესი) ორგანიზაციებისთვის და ის ხელმისაწვდომი გახადოს ყველა ორგანიზაციისთვის.
- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ აწარმოოს შეფასების მეთოდის დანერგვის/განახლების მონიტორინგი და დადებითად წახალისოს ის ორგანიზაციები, სადაც წარმატებით ინერგება/დაინერგა მიზნების მიხედვით მართვის მეთოდი.
- სასურველია, მთავრობის ადმინისტრაციის მხრიდან გაძლიერდეს სამუშაოები ორგანიზაციებში სტრატეგიის დაგეგმვისა და მართვის მიმართულებით. ამისათვის საჭიროა ორგანიზაციების მხარდაჭერა სტრატეგიული მართვის უნარების გაძლიერებისათვის, მონიტორინგი და წახალისება.
- საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის ამ ეტაპზე ორგანიზაციებში არსებული შიდა კომპეტენციები ჯერ კიდევ არასაკმარისია შეფასების სისტემის სრულფასოვნად ასამოქმედებლად და რეკომენდირებულია გაგრძელდეს ცალკეული დაწესებულებების მხარდაჭერა, მათ შორის, დონორი ორგანიზაციების მიერ სწავლებისა და გარე საექსპერტო რესურსის მიწოდების მიმართულებით.

- ასევე, სასურველია, ორგანიზაციის HR მენეჯერებმა განახორციელონ შეფასების სისტემის დანერგვის კვლევა თანამშრომლებს შორის. ამისათვის, შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება: კითხვარები, ფოკუს ჯგუფი, ჩადრმავებული ინტერვიუ და ა.შ. კვლევის ძირითადი მიზანი უნდა იყოს თანამშრომლების დამოკიდებულებების კვლევა, არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირება, მოხელეების იდეების კვლევა შეფასების სისტემის განვითარების შესახებ. მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე ბევრად მარტივი იქნება შეფასების სისტემის შემდგომი განვითარება.

4.2. შეფასების ქულები

შეფასების არსებული შედეგების მიხედვით მკაფიოდ გამოკვეთილია ტენდენცია, რომ თანამშრომლების უმეტესობა შეფასდეს უმაღლესი ქულებით. ეს კი გახლავთ შეფასების პროცესის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო საზომი. ქულების მსგავსი დევალვაცია გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ერთი თანამშრომლის შეფასების ობიექტურობაზე, არამედ მთლიანად, შეფასების სისტემის მნიშვნელობას აუფასურებს. იმისათვის, რომ საჯარო სამსახურში წარმატებით დაინერგოს შეფასების სისტემა და ის გახდეს ეფექტიანი ინსტრუმენტი მენეჯერებისათვის თანამშრომლის მართვის პროცესში, შეფასების ქულების დევალვაციის საკითხი უნდა აღმოიფხვრას და მნიშვნელოვანი აქტივობები უნდა განხორციელდეს ამ მიმართულებით.

- შეფასების სისტემის ეფექტიანად დანერგვის პროცესში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს. მათი ჩართულობა მნიშვნელოვნად შეამცირებს ქულების დევალვაციის საკითხს. ამისათვის სასურველია დაიგეგმოს აქტივობები საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი უწყებების მხრიდან, რითიც მოხდება უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის ცნობიერების ცვლილება შეფასების სისტემის შესახებ და შედეგად ისინი გახდებიან ამ პროცესის თავიანთ ორგანიზაციებში წარმატებით იმპლემენტაციის მთავარი გარანტები. არსებული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ შეფასების სისტემა ყველაზე წარმატებულად იმ ორგანიზაციებში დაინერგა, სადაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი აქტიურად იყო ჩართული პროცესში და მხარს უჭერდა მას.
- სასურველია დაინერგოს შეფასების გაზომვადი მეთოდები (მიზნების მიხედვით მართვა), რაც შესაძლებელს გახდის გაიწეროს შეფასების ინდიკატორები შეფასების თითოეული კომპონენტისთვის და შეფასების ინდიკატორები ჩაიშალოს შეფასების ქულებად.
- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიუროს მხრიდან უფრო დეტალურად განიმარტოს შეფასების ქულები, შედგეს შესაბამისი დოკუმენტი, რაც დაეხმარება შეფასების პროცესში ჩართულ მოხელეებს ერთგვაროვნად განმარტონ შეფასების ქულები.
- სასურველია, თითოეული საჯარო დაწესებულების შიგნით შედგეს შეხვედრები, სადაც მენეჯერები განიხილავენ თავიანთი დაქვემდებარებულების შეფასების

ინდიკატორებს და შეადარებენ ერთმანეთის განმარტებებს, რამდენად შეესაბამება თითოეული ამა თუ იმ ქულას.

4.3. არაერთგვაროვანი მიდგომა და ნორმატიული აქტების არაერთგვაროვანი ჩანაწერები

საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა არის ერთიანი საჯარო სამსახურის სისტემის შექმნა და ერთგვაროვანი მართვის მეთოდების დანერგვა მთელი საჯარო სამსახურის მასშტაბით. ბუნებრივია, თითოეულ ორგანიზაციას უნდა ქონდეს მოქნილობა, რაც დაეხმარება არსებული გამოწვევების მაქსიმალურად ეფექტიან მართვაში და ერთგვაროვანი მოდგომა არ უნდა გავაიგივოთ მართვის ერთიდაიგივე სისტემასთან. მაგრამ ასევე მნიშვნელოვანია უზრუნველყოთ მოხელეებისთვის თანასწორი გარემოს შექმნა, რაც არ მისცემს ცალკეული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას, რომ თავისი სურვილის მიხედვით მოახდინოს თანამშრომლის შეფასების განხორციელება შვეტულებაში მყოფი მოხელის შემთხვევაში ან სრულად არ მოიცვას შეფასების ერთწლიანი პერიოდი, რაც გარკვეულ ხარვეზებს ქმნის შეფასების პროცესში.

კანონის ერთგვაროვანი გაგებისათვის და გამოყენებისათვის მნიშვნელოვანია დამატებით განიმარტოს ნორმატიული აქტები იმ შემთხვევაში, როდესაც არსებობს ორაზროვანი ან ბუნდოვანი ინტერპრეტაციები რომელიმე ნორმასთან დაკავშირებით. ასევე, საგულისხმოა, რომ ბუნდოვანებას ზოგ შემთხვევაში იწვევს განსხვავებული ჩანაწერები კანონში საჯარო სამსახურის შესახებ და კანონქვემდებარე აქტებში. მნიშვნელოვანია ამ დოკუმენტების რედაქტირება ისე, რომ განსხვავებულად არ იკითხებოდეს ერთი რეგულაცია ორ სხვადასხვა დოკუმენტში.

ამ საკითხების დასარეგულირებლად სასურველია განხორციელდეს შემდგომი აქტივობები:

- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ შეფასების პერიოდულობასთან დაკავშირებით შეიმუშაოს განმარტება და გახადოს ის ხელმისაწვდომი ყველა საჯარო დაწესებულებისთვის. ამ განმარტებაში ახსნილი უნდა იყოს, თუ რამდენჯერ არის შესაძლებელი მოხელის შეფასება წლის მანძილზე, რა სამართლებრივი შედეგები მოყვება თითოეულ შეფასებას, როგორ მოხდება კლასის მინიჭება წლის მანძილზე განსხვავებული შეფასებების არსებობის შემთხვევაში და ა.შ.
- სასურველია, შეფასების პერიოდულობასთან დაკავშირებით კანონში და დადგენილებაში იყოს ერთნაირი ჩანაწერი, რაც არ გამოიწვევს გაუგებრობას სამომავლოდ.
- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავდეს დოკუმენტი/სახელმძღვანელო შუალედური შეფასების შესახებ, სადაც დაწვრილებით იქნება განმარტებული შუალედური შეფასების მნიშვნელობა, სამართლებრივი შედეგები და იმ ორგანიზაციების დადებითი გამოცდილებები,

რომლებიც უკვე იყენებენ შუალედურ შეფასებას თანამშრომლის შეფასების პროცესში.

- სასურველია, შეფასება იყოს უწყვეტი პროცესი და მკაფიოდ იყოს განსაზღვრული რა პერიოდს უნდა მოიცავდეს იგი. შეფასების, როგორც უწყვეტი პროცესის ხაზგასმა ნათელს გახდის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისათვის, რომ შეფასება არ უნდა მოიცავდეს წლის მანძილზე მხოლოდ რამდენიმე თვეს და მთელი წლის შედეგების მიხედვით უნდა ხდებოდეს თანამშრომლის შეფასების პროცესის მართვა. ასევე, სასურველია, შეფასება განხორციელდეს არა წლის ბოლოს, არამედ შემდეგი წლის დასაწყისში, რათა სრულად მოვიცვათ შესაფასებელი პერიოდი.
- სასურველია, შვებულებაში მყოფი თანამშრომლის შეფასების კუთხით განხორციელდეს საკანონმდებლო ცვლილება და შეიქმნას ამ საკითხის დარეგულირების ერთიანი მიდგომა ვადებისა და ვადაზე ადრე შეფასების შესახებ იმისათვის, რომ ყველა მოხელე იყოს თანაბარ პირობებში და არ დაირღვეს საჯარო სამსახურის ერთიანობის პოლიტიკა.

4.4. შეფასების სამართლებრივი შედეგები

ფულადი ჯილდო

ფულად ჯილდოს გაცემის წესთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვანია არსებული პრაქტიკის შეცვლა, რამდენადაც დღეს არსებული სისტემა ნაკლებად ეფექტურია. ცვლილება შესაძლოა რამდენიმე გზით განხორციელდეს:

- კანონში, შესაძლოა, ისევ გაჩნდეს თანამშრომლის წახალისების დამატებითი ფორმა - სადღესასწაულო ჯილდოს სახით და ის იყოს წახალისების დამოუკიდებელი კომპონენტი, რომელიც არ იქნება დაკავშირებული თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან. აქვე აღსანიშნავია, რომ სადღესასწაულო ჯილდოს გაცემა აუცილებლად უნდა მოიცავდეს ყველა თანამშრომელს, ყველასათვის თანასწორად უნდა ხდებოდეს ჯილდოს გაცემა და არავითარ შემთხვევაში არ უშვებდეს სუბიექტური ან ობიექტური კრიტერიუმებით გამოვლენილი მოხელეების შერჩევითად წახალისებას. სადღესასწაულო ჯილდოს დამატებასთან ერთად კვლავ უნდა შენარჩუნდეს შეფასების შედეგად ფულადი ჯილდოს გაცემის წესი, რამდენადაც მატერიალური წახალისება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოტივატორია შეფასების შედეგებში.
- შესაძლოა, არსებული წლიური 10%-ის გადანაწილება მოხდეს საახალწლო და შეფასების შედეგად გაცემულ ჯილდოზე, მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების შედეგად გაცემული ჯილდო არ იყოს მცირე ოდენობის და სიმბოლური სახის. როგორც მინიმუმ, არსებული წლიური 10% თანაბრად უნდა გადანაწილდეს ორივე კომპონენტზე.

- სამომავლოდ, აუცილებელია გადაიხედოს სახელფასო პოლიტიკა და მოხელეების ანაზღაურება გახდეს კონკურენტუნარიანი.
- მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციებს მიეცეთ მოქნილობა, საკუთარი შეხედულებისამებრ მოახდინონ ფულადი ჯილდოს გაცემა წელიწადის სხვადასხვა დროს, არა ერთიანად, არამედ წელიწადში რამდენჯერმე. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება შეფასება განხორციელდეს წლის მანძილზე არა მხოლოდ ერთხელ, რაც მოგვცემს ფულადი ჯილდოს რამდენჯერმე გაცემის შესაძლებლობას.

მოხელის კლასი

კლასის მინიჭების საკითხთან დაკავშირებული რეკომენდაციები:

- კლასის მინიჭების ვალდებულების შესახებ არაერთგვაროვანი განმარტების გამო არათანაბარ პირობებში არიან სხვადასხვა ორგანიზაციის საჯარო მოხელეები. მნიშვნელოვანია ამ საკითხისადმი იყოს ერთგვაროვანი დამოკიდებულება საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელებაში მონაწილე ორგანიზაციების მხრიდან. სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ გააკეთოს განმარტება ამ საკითხზე და ყველა იმ ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, სადაც მუშაობენ საჯარო მოხელეები გააცნოს თავისი პოზიცია.
- სასურველია განხორციელდეს ცვლილებები კლასის დანამატის ოდენობასთან დაკავშირებით. არსებული დანამატი - ანაზღაურების 1 %, არის უკიდურესად დაბალი და არ წარმოადგენს თანამშრომლისთვის მოტივატორს, მაშინ როცა მთელი ქვეყნის მასშტაბით გაცემული დანამატების ჯამი საკმაოდ სოლიდური თანხა იქნება და ფაქტობრივად, ვერ ექნება ის ეფექტი, რაც თავიდან იყო გამიზნული.
- კლასის დანამატის არსებული მცირე ოდენობის გამო კლასის მინიჭებაზე უარის თქმა არ იქნება სწორი გადაწყვეტილება, რადგანაც ეს არის ვალდებულება, რომელიც კანონით არის განსაზღვრული და არსებული ვალდებულების შესრულებაზე უარის თქმა არც კანონიერია და არც ეთიკური საჯარო მოხელეებთან მიმართებაში.

წახალისების ფორმების გამრავალფეროვნება

სასურველია, წახალისების ფორმების უფრო დიდი არჩევანის არსებობა, რაც მენეჯერს შესაძლებლობას მისცემს სხვადასხვა თანამშრომლის მოტივირებისთვის, ის მექანიზმი გამოიყენოს, რაც მის შემთხვევაში იქნება ეფექტიანი.

- პირველ რიგში, ეს შესაძლოა იყოს არამატერიალური მოტივაციის სახეები. მათ შორის, დამატებითი დასვენების დღის მიცემა საუკეთესო და გამორჩეული თანამშრომლისთვის, რის მიმართაც ყველაზე მეტი ინტერესი გამოთქვს მოხელეებმა.
- ასევე, სასურველი იქნება მატერიალური მოტივაციის სახეების განვითარება და შეფასების შედეგად ანაზღაურების მატების შესაძლებლობის არსებობა.

- მნიშვნელოვანი იქნება თანამშრომლის კარიერული განვითარების სისტემის დანერგვა შეფასების საფუძველზე. ეს სურვილი დააფიქსირეს როგორც HR მენეჯერებმა და HR ექსპერტებმა, ასევე, კვლევაში ჩართულმა საჯარო მოხელეებმა - საშუალო რგოლის მენეჯერებმა და სპეციალისტებმა.

უარყოფითი შეფასების სამართლებრივი შედეგი

შესაძლებელია, ამ მიმართულებით განხორციელდეს ცვლილება და ორი საბოლოო შეფასების ნაცვლად, შუალედური და საბოლოო შეფასებისას ორივეჯერ უარყოფითი შეფასების (1 ქულა) შემთხვევაში მოხდეს თანამშრომლის სამსახურიდან გათავისუფლება.

ეს მხოლოდ იმ პირობით იქნება შესაძლებელი, თუ ორგანიზაციებში სავალდებულოდ დაინერგება შუალედური შეფასება, შუალედური შეფასების შემდგომ მოხდება მოხელის პროფესიული განვითარების დაგეგმვა და განხორციელება და ამის შემდგომ მოხელის საბოლოო შეფასება.

4.5. შედეგების გასაჩივრება

შეფასების შედეგების გასაჩივრების მიმართულებით გვექნება შემდეგი რეკომენდაციები:

- გასაჩივრებასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის ხელმძღვანელს აქვს უფლებამოსილება, რომ თვითონ ან მის მიერ შერჩეულმა უფლებამოსილმა პირმა ჩაატაროს განმეორებითი გასაუბრება და შეაფასოს დოკუმენტური მასალა. ეს ჩანაწერი საკმაოდ ზოგადია და საჭიროებს დამატებით განმარტებას. პირველ რიგში მნიშვნელოვანია, გასაჩივრების შემთხვევაში რას გულისხმობს განმეორებითი გასაუბრება და დოკუმენტაციის შესწავლა. სასურველია, ამ მიმართულებით მეტი სიცხადე არსებობდეს და ამისათვის საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა შეიმუშაოს გარკვეული დამხმარე მასალა-სახელმძღვანელო, რაც გაამარტივებს გასაჩივრების პროცესის წარმართვას საჯარო დაწესებულებებისათვის.
- ასევე, სასურველია მოხელის მიერ შეფასების შედეგები საჩივრდებოდეს კომისიური წესით, როგორც ეს შერჩევის პროცესში ხდება და არ ხდებოდეს მსგავსი გადაწყვეტილებების მიღება ერთპიროვნულად. არსებული პრაქტიკის შესწავლის შემდგომ გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციები კომისიური წესით ახდენენ გასაჩივრებების განხილვას, მაგრამ სასურველია, მსგავსი ჩანაწერი დადგენილებაშიც არსებობდეს.
- სასურველია, შეფასების შედეგების გასაჩივრების მიმართულებით განხორციელდეს კვლევა, სადაც ჩართული იქნება, როგორც საჯარო დაწესებულებები, განსაკუთრებით, ის ორგანიზაციები, სადაც გასაჩივრების შემთხვევები გვაქვს, ასევე სასამართლოს სისტემაც იმისათვის, რომ გამოვლინდეს გასაჩივრებასთან დაკავშირებული მდგომარეობა თუ გამოწვევები.

4.6. საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი

საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი ძალიან მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის რეფორმის წარმატებით განხორციელების მიმართულებით. ბიუროს აქვს ლეგიტიმაცია იმის, რომ შეისწავლოს, მონიტორინგი გაუწიოს და მისცეს რეკომენდაციები საჯარო დაწესებულებებს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით დანერგილ პროცედურებზე, მათ შორის შეფასების სისტემაზე.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მიხედვით ბიურო ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს:

- შეისწავლის და აანალიზებს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებულ მდგომარეობას; მონიტორინგს უწევს საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელებას, მასთან დაკავშირებული ნორმატიული აქტების შესრულებას და შეიმუშავებს შესაბამის რეკომენდაციებს;
- მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო დაწესებულებებს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებული სამოქმედო სტანდარტების, ინსტრუქციებისა და ნორმატიული აქტების ერთგვაროვანი შესრულების მიზნით;
- შეისწავლის და განაზოგადებს მოხელეთა სამსახურში მიღების, შეფასების, კარიერული განვითარების, კარიერის მართვის, პროფესიული განვითარების, საჯარო მოსამსახურეთა მიერ ეთიკის ნორმების დაცვის, აგრეთვე სამსახურიდან გათავისუფლების არსებულ პრაქტიკას და შეიმუშავებს შესაბამის რეკომენდაციებს;
- აანალიზებს სამოხელეო სამართლებრივ დავებს და არსებული პრაქტიკის სრულყოფის მიზნით შეიმუშავებს შესაბამის რეკომენდაციებს.

კვლევის შედეგად მიღებული მიგნებებისა და დასკვნების საფუძველზე გვაქვს რამდენიმე რეკომენდაცია საჯარო სამსახურის ბიუროსთან მიმართებით:

- სასურველია, ბიურომ გააძლიეროს მონიტორინგის ფუნქცია და კონკრეტული საჯარო დაწესებულებების შესწავლის შემდგომ გასცეს მათზე მორგებული რეკომენდაციები იმ დარღვევებთან და გადაცდომებთან დაკავშირებით, რაც გამოვლინდება თითოეულ ორგანიზაციაში. ასევე, სასურველია მსგავსი რეკომენდაციების განზოგადება და გავრცელება საჯარო დაწესებულებებში ზოგადი რეკომენდაციების სახით იმისათვის, რომ მოხდეს გადაცდომების პრევენცია.
- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ შეისწავლოს არსებული მდგომარეობა და გააზიაროს იმ ორგანიზაციების გამოცდილება, რომლებიც შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში გამოირჩევიან ეფექტიანობით და წარმატებული შედეგებით.
- სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშაოს დამხმარე სახელმძღვანელო/ მასალა იმ საკითხებთან დაკავშირებით, რაც ამ ეტაპზე წარმოადგენს გამოწვევას საჯარო მოხელეებისათვის, მენეჯერებისათვის და ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალებისათვის.
- სასურველია საჯარო სამსახურის ბიურომ გააძლიეროს მუშაობა დაწესებულებების ხელმძღვანელობასთან - სახელმწიფო-პოლიტიკურ თანამდებობის პირებთან,

პოლიტიკურ თანამდებობის პირებთან, სსიპ-ების ხელმძღვანელებთან და სხვა ორგანიზაციების მენეჯმენტთან.