

პოლიტიკური გავლენების მან თავისუფალი საჯარო სამსახური

საჯარო სამსახურის რეფორმის ეფექტიანობის შეფასება

ანგარიში

2021



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

GGI | GOOD GOVERNANCE
INITIATIVE
დემოკრატიული მმართველობის
ინიციატივა



ამ კვლევის ჩატარება შესაძლებელი გახდა ამერიკის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) პროგრამის დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივის ფარგლებში. წარმოდგენილ ანგარშში გამოსატული მოსაზრებები შეიძლება არ გამოსატავდეს ამერიკის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა (USAID) და ამერიკის მთავრობის (USG) შეხედულებებს.

პროექტი განახორციელა ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ცენტრმა – PMC.

პროექტის ხელმძღვანელი: ია კუტალაძე

www.pmc-consalting.ge



შინაარსი

კვლევის შეჯამება.....	9
კვლევის მიმოხილვა.....	10
კვლევის მიგნებები.....	12
თავი 1. კვლევის დიზაინი	21
კვლევის მიზანი	22
საკვლევი პრობლემები და კითხვები.....	22
მეთოდოლოგია და სამიზნე ჯგუფები.....	23
კვლევის შედეგების ანალიზი და ტრიანგულაცია.....	25
კვლევის თეორიული ჩარჩო და კვლევის მოდელი	26
კვლევის ინსტრუმენტები.....	30
კვლევის შედეგების წარმოდგენა	31
თავი 2. კვლევაში ჩართულ ცვლადებს შორის მიმართებების ანალიზი.....	33
მე-2 თავის შეჯამება	42
თავი 3. HRM პროცესების შეფასება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონტექსტში.....	44
ადამიანური რესურსების მართვა.....	45
პერსონალის შერჩევა	47
შესრულებული სამუშაოს შეფასება	59
კარიერული წინსვლა, ანაზღაურება და ჯილდოები.....	69
ტრენინგი და განვითარება	80
მე-3 თავის შეჯამება	90
თავი 4. პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის შეფასება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონტექსტში	92
შესავალი	93
ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეულ პროცესზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხის შეფასება.....	93
ჩართულობა წინასაარჩევნო აგიტაციასა და აქტივობებში.....	105
საჯარო მოხელეების პოლიტიკური კონფიგურაცია	109
მერიაში დასაქმებულთა და მოსახლეობის ხედვის შედარება – ჯგუფთაშორისი ანალიზი ...	113
მიმართება ორგანიზაციულ სამართლიანობასთან.....	115
მიმართება ორგანიზაციულ ერთგულებასთან.....	117
მიმართება სამუშაოს ღირებულების სუბიექტურ აღქმასთან	117
კომპლექსური მიმართებების ამსახველი მოდელები	118
მე-4 თავის შეჯამება	121
თავი 5. მრავალფეროვნების მართვა	123
კულტურული მრავალფეროვნება, ინკლუზია და თანაბარი შესაძლებლობები	124
გენდერული თანასწორობა.....	125

თანაბარი ხელმისაწვდომობა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის (შშმპ).....	132
გენდერული თანასწორობა, შშმ პირთა ინკლუზია და ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმები.....	138
მე-5 თავის შეჯამება	139
თავი 6. მერიის რეპუტაცია	140
ორგანიზაციული რეპუტაცია: შეფასების მიზანი და სპეციფიკა	141
მერიის რეპუტაცია: კვლევის შედეგები.....	142
ნეპოტიზმი და რეპუტაცია.....	150
მე-6 თავის შეჯამება	155
თავი 7. რეკომენდაციები	157
შესრულებული სამუშაოს შეფასება	159
კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები	165
ტრენინგი და განვითარება	168
პერსონალის შერჩევა	171
სამუშაოს ანალიზი	176
მრავალფეროვნების მართვა.....	178
დეცენტრალიზაცია	179
მერიის რეპუტაცია და მოსახლეობასთან კომუნიკაცია.....	182
საჯარო მოხელეთა განწყობები და აღქმები	185
გზა საჯარო ღირებულებებიდან პიროვნული არჩევანისკენ.....	188
ბიბლიოგრაფია	191
დანართი 1	196
დანართი 2	208

სქემები, ცხრილები და გრაფიკები

სქემა I.	კვლევის სამიზნე ჯგუფები და მეთოდები: ტრიანგულაციაზე დაფუძნებული ჩარჩო	11
სქემა II.	პოლიტიკური გავლენების პრაქტიკა მუნიციპალიტეტების მერიებში: სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფის შეფასებები.	14
სქემა 1.1	კვლევის გამოყენებული მეთოდები და სამიზნე ჯგუფები	24
სქემა 1.2	კვლევის მოდელი	29
სქემა 2. 1	მარტივი მოდერაციული მოდელი: სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმის მოდერაციული ეფექტი HRM პრაქტიკასა და ორგანიზაციულ ერთგულებას შორის მიმართებაში	40
სქემა 2. 2	სერიული მედიაციური მოდელი: პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი და ორგანიზაციული სამართლიანობა, როგორც მედიატორი ცვლადები HRM პრაქტიკასა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირში	41
სქემა 2. 3	სერიული მედიაციური მოდელის ილუსტრაცია	42
სქემა 4.1	მუნიციპალიტეტების მერიებში პოლიტიკური გავლენების არსებობაზე თანხმობის პროცენტული წილი მოსახლეობის, საჯარო მოხელეებისა და HR სპეციალისტებისგან მიღებული ინფორმაცია კვლევის რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდის საშუალებით	115
სქემა 4.2	მარტივი მედიაციური მოდელის სქემა – მედიატორი: ორგანიზაციული სამართლიანობა	119
სქემა 4.3	მარტივი მედიაციური მოდელის სქემა – მედიატორი: სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა	119
სქემა 4.4	სერიული მედიაციური მოდელის ილუსტრაცია	120
გრაფიკი 3.1	მოსახლეობის შეფასებები მერიაში თანამშრომლების შერჩევის პროცესებთან დაკავშირებით	48
გრაფიკი 3.2	მოსახლეობის შეფასებები მერიაში თანამშრომლების შერჩევის პროცესებთან დაკავშირებით (მუნიციპალიტეტების მიხედვით)	48
გრაფიკი 3.3	პროფესიული საჯარო მოხელის პოზიციაზე გამოცხადებული კონკურსები	54
გრაფიკი 3.4	შესრულებული სამუშაოს შეფასება: ფორმალური ხასიათი	61
გრაფიკი 3.5	შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ობიექტურობა და სამართლიანობა – საჯარო მოხელეების დამოკიდებულებები	66
გრაფიკი 3.6	დაწინაურებაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების როლი – საჯარო მოხელეების დამოკიდებულებები	67
გრაფიკი 3.7	დაწინაურების პრაქტიკის მიმართ მოხელეების დამოკიდებულება	70

გრაფიკი 3.8	დაწინაურება კონკურსის საფუძველზე საჯარო მოხელეთა სამუშაო სტაჟის მიხედვით	71
გრაფიკი 3.9	დაწინაურება შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე მოხელეთა სამუშაო სტაჟის მიხედვით	72
გრაფიკი 3.10	პროფესიონალიზმის წახალისება მერიაში – მოხელეთა შეფასება.....	72
გრაფიკი 3.11	პროფესიონალიზმის წახალისება საჯარო მოხელეთა სტაჟის მიხედვით.....	73
გრაფიკი 3.12	დაწინაურებულ მოხელეთა რაოდენობა (2018-2021 წწ).....	78
გრაფიკი 3.13	მოხელის კარიერული განვითარება.....	79
გრაფიკი 3.14	პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა	81
გრაფიკი 3.15	პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა – მუნიციპალიტეტების მიხედვით	82
გრაფიკი 4.1	პოლიტიკური გავლენები საკადრო გადაწყვეტილებებზე.....	94
გრაფიკი 4.2	პოლიტიკური გავლენები მერჩევანზე.....	95
გრაფიკი 4.3	ნეპოტიზმი მერიაში	96
გრაფიკი 4.4	პოლიტიკური გავლენები სარგებლის განაწილებისა და დაწინაურების პროცესზე...97	
გრაფიკი 4.5	პოლიტიკური გავლენები სარგებლის განაწილების პროცესზე პარტიის წევრობის მიხედვით	98
გრაფიკი 4.6	პოლიტიკური გავლენები დაწინაურების პროცესზე პარტიის კუთვნილების მიხედვით.....	98
გრაფიკი 4.7	პროფესიული განვითარების ხელმისაწვდომობაზე დასაქმებულთა პოლიტიკური პრეფერენციების გავლენის შეფასება	100
გრაფიკი 4.8	საჯარო მოხელეთა შეფასებების რაიონების მიხედვით განაწილება	100
გრაფიკი 4.9	დასაქმებულთა ხელფას შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესზე პოლიტიკური მიკერძოების თაობაზე.....	101
გრაფიკი 4.10	შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესზე პოლიტიკური გავლენები პარტიის წევრობის მიხედვით	102
გრაფიკი 4.11	პოლიტიკური გავლენები მუნიციპალიტეტის მიხედვით	104
გრაფიკი 4.12	მოსახლეობისა და მერიაში დასაქმებულთა ჩართულობა წინასაარჩევნო აქტივობებში	105
გრაფიკი 4.13	წინასაარჩევნო პროცესებში საჯარო მოხელეების ჩართულობა	106
გრაფიკი 4.14	2020 წელს მერიაში დასაქმებული საჯარო მოხელეების შვებულებების განაწილება თვეების მიხედვით	108
გრაფიკი 4.15	2021 წელს მერიაში დასაქმებული საჯარო მოხელეების შვებულებების განაწილება თვეების მიხედვით	108
გრაფიკი 4.16	საჯარო მოხელეთა პოლიტიკური კონფიგურაცია	109

გრაფიკი 4.17 შერჩევის კომპოზიცია მერიაში დასაქმების ტიპის მიხედვით.....	110
გრაფიკი 4.18 მერიებში / გამგეობებში დასაქმებულთა პოლიტიკური კონფიგურაცია	111
გრაფიკი 4.19 მერიაში დასაქმებულები ოპოზიციური პარტიების წარმომადგენლების საჯარო სამსახურში დასაქმების შესახებ	111
გრაფიკი 4.20 პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილებები – ფაქტორის საშუალო ქულები მერიაში დასაქმებულთა სტაჟის მიხედვით	112
გრაფიკი 4.21 განსხვავება საჯარო მოხელეებისა და მოსახლეობის აქტებს შორის მერიის პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხის მიხედვით	113
გრაფიკი 4.22 მერიის თანამშრომელთა და მოსახლეობის შეფასება ცალკეული პროცესების მიმართ	114
გრაფიკი 5.1 დასაქმებული პირების განაწილება სამართლებრივი სტატუსისა და სქესის მიხედვით.....	125
გრაფიკი 5.2 მერიებში ქალების დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები	126
გრაფიკი 5.3 გენდერული თანასწორობა – კარიერული წინსვლა.....	127
გრაფიკი 5.4 გენდერული თანასწორობა – დასაქმება	127
გრაფიკი 5.5 გენდერული თანასწორობა – დაწინაურება	128
გრაფიკი 5.6 თანამშრომლების გენდერული განაწილება მუნიციპალიტეტების მიხედვით.....	130
გრაფიკი 5.7 თანამშრომლების გენდერული განაწილება კატეგორიების მიხედვით.....	131
გრაფიკი 5.8 თანამშრომლების გენდერული განაწილება რანგების მიხედვით.....	131
გრაფიკი 5.9 ბოლო 4 წლის განმავლობაში თანამშრომლების შერჩევა და სქესი	132
გრაფიკი 5.10 ადაპტირებული გარემო – საჯარო მოხელეთა შეფასება	134
გრაფიკი 5.11 მერიაში დასაქმებული პირების განაწილება ასაკის მიხედვით	137
გრაფიკი 5.12 მერიაში დასაქმებული პირების განაწილება ასაკის მიხედვით მუნიციპალიტეტების ქრილში	137
გრაფიკი 6.1 „ჩემს ორგანიზაციას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს“	142
გრაფიკი 6.2 „მოსახლეობას ჩემი ორგანიზაციის მიმართ მაღალი ნდობა აქვს“	143
გრაფიკი 6.3 დისპერსიული ანალიზი: შიდაორგანიზაციული რეპუტაცია და შესაბამისობა მიღებულ განათლებასა დაამჟამინდელ სამუშაოს შორის.....	143
გრაფიკი 6.4 მოსახლეობის შეფასება – „მერიას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს“	146
გრაფიკი 6.5 მერიის გარემოს შეფასება მერიაში დასაქმებულთა და მოსახლეობის მიერ – „ჩემს ორგანიზაციაში/მერიაში დაცულია ეთიკური სტანდარტები, აქ/იქ მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა“	147

გრაფიკი 6.6	მოსახლეობის შეფასება – „მერიაში ყველა მოქალაქის უფლებებს იცავენ.“148	148
გრაფიკი 6.7	მოსახლეობის შეფასება – „მერია ეხმარება და დამატებით სარგებელს სთავაზობს იმ მოქალაქეებს, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან მმართველ პარტიასთან.“.149	149
გრაფიკი 6.8	მოსახლეობის შეფასება – „მერიას პროფესიონალი და კეთილსინდისიერი მენეჯმენტი (მმართველობა) ჰყავს.“.....149	149
გრაფიკი 6.10	მოსახლეობის შეფასება – „მერიაში ნეპოტიზმია, ნაცნობობა და ნათესაური კავშირები ბევრ რამეს წყვეტს.“150	150
გრაფიკი 6.11	მოხელეთა შეფასება151	151
გრაფიკი 6.12	მოსახლეობის შეფასება – „მოსახლეობის აზრი მერიისთვის (მერიაში დასაქმებული ადამიანებისთვის) მნიშვნელოვანია.“152	152
გრაფიკი 6.12	მოსახლეობის შეფასება – „მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მოსახლეობა მერიას უფრო მეტად ენდობა“152	152
გრაფიკი 6.13	მოსახლეობის შეფასება – „მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მერიის საქმიანობა უკეთესობისკენ იცვლება.“153	153
გრაფიკი 6.14	რეპუტაციის მიხედვით განსხვავება საჯარო სამსახურის პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების შეფასებაში.....154	154
გრაფიკი 6.15	რეპუტაციის მიხედვით განსხვავება HR პოლიტიკისა და პრაქტიკის შეფასებაში .155	155
ცხრილი 1.1	ფაქტორები 31	31
ცხრილი 3.1	2018-2021 წლებში პროფესიული საჯარო მოხელის პოზიციაზე გამოცხადებული კონკურსების რაოდენობა 54	54
ცხრილი 3.2	მოხელის კარიერული განვითარება..... 78	78
ცხრილი 4.1	სერიული მედიაციური მოდელი: ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმისა და ორგანიზაციული ერთგულების გავლენა პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე .121	121
ცხრილი 5.1	თითოეული დებულებისთვის საშუალო მაჩვენებლები 128	128
ცხრილი 5.2	დებულებებზე პასუხები, რომლებიც ეხება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის მერიაში შექმნილ გარემოს (საჯარო მოხელეების შეფასებები) 135	135
ცხრილი 5.3	დებულებებზე პასუხები, რომლებიც ეხება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის მერიაში შექმნილ გარემოს (მოსახლეობის შეფასება) 136	136



კვლევის შეჯამება

კვლევის მიმოხილვა

საჯარო სამსახურის გამჭვირვალე, დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი სისტემის ჩამოყალიბება საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების შეთანხმებით გათვალისწინებული საერთაშორისო ვალდებულებაა. ამ ვალდებულების რეალიზაციისათვის *საჯარო სამსახურის რეფორმა* განხორციელდა. რეფორმის სულისკვეთება შესაბამისობაშია საერთაშორისო სტანდარტებსა და საუკეთესო პრაქტიკასთან, მათ შორის, OECD-ის მიერ შემუშავებული საჯარო მმართველობის რეფორმის კონცეპტუალურ ჩარჩოში აღწერილ **საჯარო სამსახურის ეფექტიანი ფუნქციონირების პრინციპებთან**. საჯარო სამსახურის რეფორმა მიზნად ისახავს მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსის მართვის სისტემის დანერგვას, რაც საჯარო მმართველობის საბაზისო მახასიათებელი და ქვეყნის დემოკრატიული განვითარების მნიშვნელოვანი ინდიკატორია. ასეთი რთული, კომპლექსური სისტემის რეფორმირება ბევრ გამოწვევასთანაა დაკავშირებული. რეფორმის მსვლელობისას აუცილებელია შუალედური შედეგების ანალიზი და, საჭიროების შემთხვევაში, პროცესის კორექტირება. წინამდებარე კვლევაც ამ სულისკვეთებით ჩატარდა.

კვლევის მიზანია ემპირიული მტკიცებულების მოპოვება იმის თაობაზე, თუ რამდენად უზრუნველყო საჯარო სამსახურის რეფორმამ მუნიციპალურ დონეზე ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) ეფექტიანი, მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული, პოლიტიკურად ნეიტრალური სისტემის შექმნა.

კვლევის ფარგლებში შეფასდა მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსის მართვის – *საჯარო მოხელეთა შერჩევის, პროფესიული განვითარების, შეფასებისა და კარიერული წინსვლის* – არსებული პრაქტიკა; აქცენტი გაკეთდა ისეთი ფუნდამენტური ღირებულებების დაცვაზე, როგორებიცაა კანონის უზენაესობა, მიუკერძოებლობა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი. კვლევის შემადგენელი ნაწილია *გენდერული თანასწორობისა და მუხდუდელი შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმებისა და ინკლუზიის* შეფასება, კარიერული ბარიერების გამოვლენა ამ სამიზნე ჯგუფებისთვის.

კვლევა კომპლექსურია როგორც გამოყენებული მეთოდების, ასევე სამიზნე ჯგუფების თვალსაზრისით.

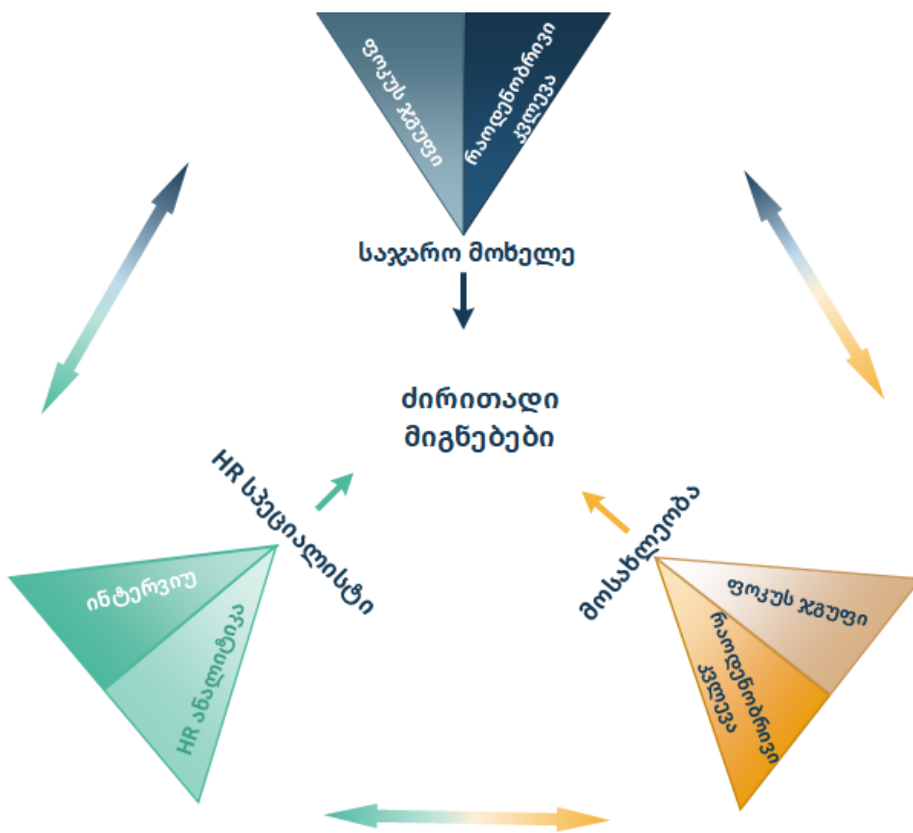
კვლევაში გამოყენებულია **თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის დიზაინი**; კვლევა 16 მუნიციპალიტეტსა და თბილისის ორ გამგეობაში ჩატარდა. მუნიციპალურ დონეზე რეფორმის ეფექტიანობა *რამდენიმე პერსპექტივიდან* შეფასდა. კვლევამ მოიცვა *სხვადასხვა სამიზნე პოპულაცია*: მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებულები, მუნიციპალიტეტების მერიების ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) დეპარტამენტების წარმომადგენლები და მუნიციპალიტეტების მოსახლეობა.

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა 12 ფოკუს ჯგუფი (საჯარო მოხელეები – 6, მუნიციპალიტეტების მოსახლეობა – 6) და 18 ჩაღრმავებული ინტერვიუ (მუნიციპალიტეტების HRM სპეციალისტები); თვისებრივი კვლევის კომპონენტი, ასევე, მოიცავდა დოკუმენტაციის ანალიზსა და ექსპერტულ შეფასებებს.

რაოდენობრივ კვლევაში მონაწილეობდა 538 საჯარო მოხელე და შერჩეულ მუნიციპალიტეტებში მცხოვრები 782 რესპონდენტი. კვლევაში გამოყენებულია HRM ანალიტიკის მეთოდიკა. ამ მეთოდმა უზრუნველყო კვლევაში ჩართული პირების აღქმებისა და განწყობების შეფასება ობიექტური მონაცემების წრილში. *კვლევის შემაჯამებელ ეტაპზე ჩატარდა თვითმმართველობის ექსპერტთა ფოკუსჯგუფი.*

შედეგების ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა **ე. წ. ტრიანგულაციაზე დაფუძნებული ჩარჩო**. ეს მეთოდი მნიშვნელოვანია თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდებით სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფიდან შეგროვებული ინფორმაციის სიღრმისეული ანალიზისა და კვლევის მიგნებების ვალიდაციისთვის.

სქემა I. კვლევის სამიზნე ჯგუფები და მეთოდები: ტრიანგულაციაზე დაფუძნებული ჩარჩო



კვლევაში ნაცადია არა მხოლოდ მუნიციპალიტეტების მერიებში რეფორმის დანერგვის თვალსაზრისით არსებული ვითარების აღწერა, არამედ მერიაში ადამიანური რესურსის მართვისა და პოლიტიკური გავლენების უფრო ფართო სურათის დანახვა. გაანალიზებულია რეფორმის დანერგვაში არსებული გამოწვევების წინაპირობები და შედეგები.

კვლევის ფარგლებში შეიქმნა ორი კითხვარი: (1) მერიაში დასაქმებულთა განწყობების საკვლევი ინსტრუმენტი (*მოხელის კითხვარი*) და (2) საზოგადოებრივი აზრის/განწყობების კვლევის ინსტრუმენტი (*მოსახლეობის კითხვარი*). ფაქტორული ანალიზის შედეგად *ორივე კითხვარში* იდენტიფიცირებულია 3 მსგავსი შინაარსის ფაქტორი, რომლებიც გამოყენებულია მონაცემთა ანალიზისას. ესენია: *პოლიტიკური გავლენებისგან*

თავისუფლების ხარისხი, HRM პრაქტიკა და ორგანიზაციული რეპუტაცია. მსგავსი ფაქტორების გამოყოფამ მოსახლეობისა და მერიაში დასაქმებული პირების განწყობების არა მხოლოდ აღწერის, არამედ ურთიერთმედარების საშუალებაც მოგვცა.

კვლევის თეორიულ ჩარჩოდ ორგანიზაციული სამართლიანობის თეორიაა შერჩეული. სამართლიანობის თემა ორგანულად უკავშირდება საჯარო სამსახურის რეფორმის და, შესაბამისად, ჩვენი კვლევის ორ ძირითად საკითხს: მერიტოკრატიული ადამიანური რესურსების მართვასა და პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტს. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი კვლევის კონცეპტუალურ მოდელში მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის ეფექტიანობის შეფასება სწორედ ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმებით ხდება. საკვლევი კითხვა ასეთია: რამდენად უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის მართვის არსებული პრაქტიკა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის ხარისხი საჯარო მოხელეთა მიერ ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას?

რეფორმის ეფექტიანობის შესაფასებლად კვლევაში, დამატებით, შემოტანილია რამდენიმე საკვლევი ცვლადი: მერიის რეპუტაცია, დასაქმებულების შრომითი ცხოვრების ხარისხი (შრომითი კეთილდღეობისა და პროფესიული გადაწვის ხარისხი), სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა (მოხელის აღქმა, რომ ღირებულ და საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეს აკეთებს), ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ამ ცვლადების შესაფასებლად საჯარო მოხელის კითხვარში ინტეგრირებულია რამდენიმე სკალა (რომლებიც სტანდარტიზებული ინსტრუმენტების ადაპტირებული/შემოკლებული ვერსიებია).

დამატებითი კვლევითი კითხვები ასეთია:

როგორ აისახება მერიაში ადამიანური რესურსის მართვის დამკვიდრებული პრაქტიკა, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის ხარისხი და ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმები მერიის რეპუტაციაზე, დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხსა და ორგანიზაციისადმი მათ ერთგულებაზე.

კვლევაში სხვადასხვა მეთოდის და სამიზნე ჯგუფის ჩართულობამ, მონაცემთა შეგროვების პროცესში წარმოქმნილი გამოწვევების მიუხედავად, არსებული ვითარების კომპლექსური შეფასების საშუალება მოგვცა.

კვლევის მიგნებები

რეფორმას, ადამიანური რესურსის მართვის თვალსაზრისით, აქვს მიღწევებიც და გამოწვევებიც. ყველაზე მნიშვნელოვანი მიღწევაა საჯარო მოხელეთა დაცულობისთვის სამართლებრივი ბერკეტების შექმნა, რითაც არსებითად შემცირდა სამსახურიდან გათავისუფლების პოლიტიკურად მოტივირებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა. კვლევაში პოზიტიურად შეფასდა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეპტუალური ნაწილი და ინიციატივები. თუმცა მათი დანერგვის პროცესში გამოიკვეთა პრობლემებიც. სირთულეების ერთი ნაწილი უფრო ოპერაციული ხასიათისაა, ნაწილი კი საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსის მართვის მეთოდოლოგიურ ასპექტებს უკავშირდება.

გამოწვევები სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში, ძირითადად, ერთგვაროვანია, რაც მათ სისტემურ ხასიათზე მეტყველებს. რეფორმის ძირითადი გამოწვევებია: შესრულებული

სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის ფორმალური ხასიათი და კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები (ეს საკითხები ადამიანური რესურსების მართვის ქვეთავში დეტალურადაა განხილული). ყველა შემთხვევაში განსაკუთრებით მკაფიოა კვლევის მონაწილეთა წახილი დაბალ ანაზღაურებასა და წახალისების სიმწირეზე.

პოლიტიკური პატრონაჟის პრაქტიკის შემცირების მიუხედავად, ის რჩება მუნიციპალურ დონეზე საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად. რადგან „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონში ჩამოყალიბებულ ძირითად პრინციპებს შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პოლიტიკური ნეიტრალიტეტია, შედეგების შეჯამებას სწორედ ამ საკითხით დავიწყებთ.

პოლიტიკური გავლენები მუნიციპალურ დონეზე

მუნიციპალურ დონეზე პოლიტიკური გავლენებისაგან თავისუფალი საჯარო სამსახურის პრინციპს დანერგვას, მუნიციპალიტეტების მერიების მაგალითზე, აქვს გარკვეული პოზიტიური დინამიკა, რაც გამოიხატება წინასაარჩევნო პროცესებში საჯარო მოხელეთა ჩართვის იძულების მექანიზმების პრევენციასა და, ასევე, პოლიტიკური ნიშნით საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების (შერჩევა, დაწინაურება, გათავისუფლება) პრაქტიკის შემცირებაში. კვლევა აჩვენებს, რომ პოლიტიკური პატრონაჟი მეტ-ნაკლებად ჩანაცვლდა მერიტოკრატულ პრინციპებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებით, თუმცა **პოლიტიკური მიკუთვნებულობა**, როგორც პატრონაჟის ერთ-ერთი ფორმა, მუნიციპალიტეტების მერიებში მაინც რჩება ერთ-ერთ განმსაზღვრელ ფაქტორად, განსაკუთრებით მაღალი მმართველობითი პოზიციებისთვის შერჩევის ან მოხელეთა დაწინაურების დროს.

მუნიციპალიტეტების მერიებში წინასაარჩევნო პროცესებში საჯარო მოხელეთა ჩართულობის მაღალი დონე შენარჩუნებულია, თუმცა კანონისა და რეგულაციების დაცვით. ამაზე მეტყველებს საჯარო მოხელეთა შვებულებების მზარდი რაოდენობა წინასაარჩევნო პერიოდში. პოლიტიკურ გავლენებზე მეტყველებს, ასევე, ადგილობრივი ექსპერტებისა და მოსახლეობის მოსაზრებები – მიუხედავად იმისა, რომ მერიებში შერჩევის პროცესი უფრო მერიტოკრატული გახდა, ააიპ-ების (არასამეწარმეო/არაკომერციული იურიდიული პირები) გამოყენება პოლიტიკური მხარდამჭერების დასაქმებისთვის კვლავ აქტუალურია.

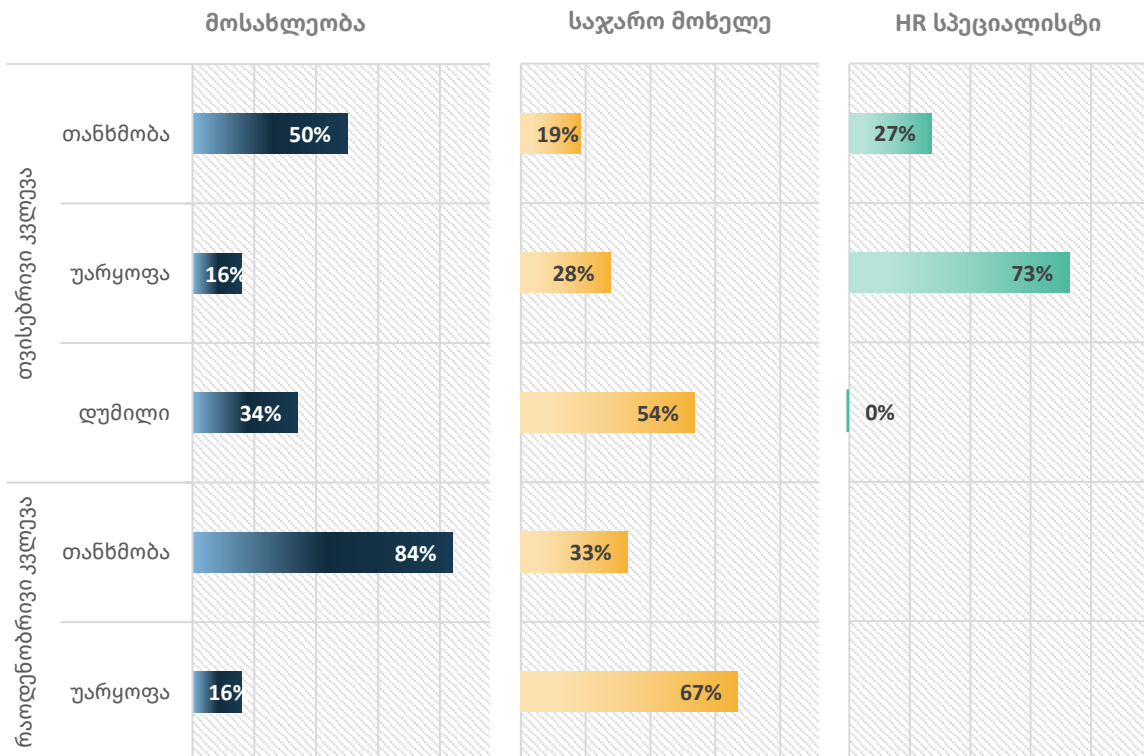
კვლევაში ჩართულ სამიზნე ჯგუფთა შეფასებები უმეტესად დისონანსურია. მაგალითად, საჯარო მოხელეთა დიდი ნაწილის და ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტთა შეფასებით, საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენები მუნიციპალიტეტების მერიებში არსებითად შემცირებულია, თუმცა მოსახლეობა კვლავ კრიტიკულია და მიიჩნევს, რომ მერიაში პოლიტიზირებისა და, განსაკუთრებით, ნეპოტიზმის ხარისხი მაღალია. რეფორმის პოზიტიური შედეგები, რომლებსაც საჯარო მოხელეები აღნიშნავენ, მოსახლეობისთვის ნაკლებად თვალსაჩინოა.

მუნიციპალიტეტების მიხედვით ვითარება განსხვავებულია. კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებში გვხვდება როგორც საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენების შემცირების თვალსაჩინო მაგალითები, ასევე მკაფიოდ გამოხატული ნეგატიური პრაქტიკაც.

წარმოდგენილი დასკვნები ეყრდნობა კვლევის სამი სამიზნე ჯგუფიდან (საჯარო მოხელეები, ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტები, მოსახლეობა) განსხვავებული მეთოდებით (ინტერვიუ, ფოკუსჯგუფი, რაოდენობრივი კვლევა) მიღებული შედეგების ტრიანგულაციას.

თანდართულ ილუსტრაციაზე სქემატურადაა ასახული სამიზნე ჯგუფების შეფასებები პოლიტიკურ გავლენებთან დაკავშირებით.

სქემა II. პოლიტიკური გავლენების პრაქტიკა მუნიციპალიტეტების მერიებში: სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფის შეფასებები.



განმარტება: ილუსტრაცია ასახავს თვისებრივ კვლევაში პოლიტიკური გავლენების შესახებ რესპონდენტთა სამი ტიპის პასუხს – პოლიტიკური გავლენების არსებობაზე **თანხმობა, უარყოფა და ღუმილი**. რაოდენობრივი კვლევის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ანალიზში გამოტანილი არ არის ღუმილის კატეგორია. ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებთან ჩატარებულ ინტერვიუებში ღუმილის მაჩვენებელი მინიმალურია, რაც პირისპირ ინტერვიუს სპეციფიკითაა განპირობებული, სადაც „დამალვის“, ღუმილის შესაძლებლობა ნაკლებია.

ილუსტრაციიდან ცხადად ჩანს, რომ პოლიტიკური პატრონაჟისა და გავლენების არსებობაზე მოხელეებისა და მოსახლეობის შეფასებები დისონანსურია. მოსახლეობას აქვს პოლიტიკური პატრონაჟისა და გავლენების არსებობაზე **თანხმობის**, ხოლო ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს **უარყოფის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი**. ამასთან, კვლევაში ჩართულ მოხელეთა მნიშვნელოვანი ნაწილი თავს იკავებს პოლიტიკური გავლენების საკითხზე საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისაგან და ღუმილს ირჩევს¹. მოხელეთა ღუმილის შესაძლო მიზეზები ასეთია: (1). *თანამშრომელთა*

¹ ღუმილი „თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ საკუთარი შეხედულებებისა და წუხილის დამალვა“ (Morrison, Milliken; 2000. გვ. 707). ჩვეულებრივ, საკუთარი მოსაზრებების

ნიპილისტური განწყობები (გამოწვეულია გაცდით, რომ მათ არ შეუძლიათ გავლენის მოხდენა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე) და/ან (2). შესაძლო საფრთხეებისგან საკუთარი თავის დაცვა (ე. წ. თავდაცვითი დუმილი).

პოლიტიკური გავლენებისაგან დაცვის საკანონმდებლო რეგულაციებმა საჯარო მოხელეები ნაწილობრივ ან თითქმის სრულად გაათავისუფლა წინებისგან; თუმცა მრავალწლიანმა გამოცდილებამ და კოლექტიურმა მეხსიერებამ ისინი პოლიტიკური გავლენებისადმი ნაკლებად მგრძობიარე გახადა; პოლიტიკურად ნეიტრალური საჯარო სამსახურის იდეის საფუძველი სამართლიანობის პრინციპების დაცვაა. შესაბამისად, პოლიტიკური გავლენებით მიღებული მნიშვნელოვანი საკადრო გადაწყვეტილებები უსამართლობის განცდას უნდა აყალიბებდეს. კვლევა ცხადყოფს, რომ ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები (წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობა, მაჟორიტარი დეპუტატის გავლენები და სხვა) არ იწვევს საჯარო მოხელეებში უსამართლობის განცდას. **ორგანიზაციული სამართლიანობის თუ უსამართლობის განცდის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი** მერიაში ადამიანური რესურსის მართვის პროცესებია (დაწინაურების შესაძლებლობა, სარგებელი/ჯილდო, რომელსაც მოხელე იღებს გაწეული შრომისა და ძალისხმევით და ა.შ.); მასთან შედარებით სუსტი, თუმცა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა საჯარო მოხელეთა მიერ ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე აქვს პოლიტიკური პატრონაჟის პრაქტიკას (საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენები).

საჯარო მოხელეთა დაცულობისთვის სამართლებრივი ბერკეტების შექმნის პირობებში, პოლიტიკური გავლენებისაგან გაათავისუფლება თავად მოხელის თავისუფალ არჩევანზე გადის. ასეთის ნაკლებობის გამო, რეფორმის პოზიტიური შედეგიც ზოგჯერ ილუზორულია.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ მერიაში დასაქმებული პირების მიერ პოლიტიკური პატრონაჟი და წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობა ჩვეულ მოვლენად აღიქმება. ლოკალური პოლიტიკური გავლენებით გამოწვეული უკმაყოფილება არ კონვერტირდება უსამართლობის აღქმაში. კვლევის ეს შედეგი გვაფიქრებინებს, რომ მოხელეები ნაკლებ სენსიტიურები არიან ასეთი ფაქტების მიმართ, რაც შეიძლება მათი ნიპილისტური განწყობებით და/ან პოლიტიკური გავლენებისადმი ადაპტაციის მაღალი ხარისხით აიხსნას.

ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის შეფასება

მუნიციპალიტეტების მერებში ადამიანური რესურსის მართვის მოდელი, ძირითადად, ოპერაციულ აქტივობებზეა ფოკუსირებული. სტრატეგიულ საკითხებზე პასუხისმგებელი საჯარო სამსახურის ბიუროა. ადამიანური რესურსის მართვაში კვლევით იდენტიფიცირებული გამოწვევები, როგორც ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკაში, ასევე ოპერაციულ HRM-ში (სტრატეგიის მაქსიმალური ქმედითობით დანერგვა და პროცესების მართვა), გარკვეულ ცვლილებებსა და/ან მოდიფიკაციას მოითხოვს.

მნიშვნელოვანი მიღწევების პარალელურად, მუნიციპალურ დონეზე ასეთი გამოწვევებია:

გამოხატვისგან თავის შეკავება, დუმილის მაღალი დონე ახასიათებს ორგანიზაციებს, სადაც მაღალი ცენტრალიზაცია და აღმავალი უკუკავშირის ფორმალური მექანიზმების სიმცირეა.

საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში **ჯერ ვერ მოხერხდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების ობიექტური სისტემისა და მასზე დაფუძნებული დაწინაურებისა თუ წახალისების ეფექტიანი სქემების დანერგვა.**

შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმალური ხასიათი, საკომპენსაციო მექანიზმების უნიფიცირება (პრინციპი: ყველასთვის ერთნაირად) გავრცელებული პრაქტიკაა მუნიციპალიტეტების მერიებში. არსებულმა კანონმდებლობამ, ნეპოტიზმისა თუ პოლიტიკური ზემოქმედების ბერკეტების პრევენციის მექანიზმებზე ორიენტაციით (რაც, თავისთავად, უაღრესად მნიშვნელოვანი ფაქტორია), დამსახურებული, კვალიფიციური კადრების დაწინაურებისა და წახალისების შესაძლებლობებიც შეზღუდა. ამასთან, **დაბალი ანაზღაურება, მატერიალური წახალისებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის ნაკლებობა არამხოლოდ ართულებს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას, არამედ კადრების დენადობის წინაპირობაცაა.**

უფრო დეტალურად HRM პროცესების შეფასების შედეგები ასეთია:

პერსონალის შერჩევა

- შერჩევის პროცესის მიუკერძოებლად და სამართლიანად ადმინისტრირებაში პოზიტიური დინამიკა შესამჩნევია; პოზიტიური ცვლილებების წინაპირობა შესარჩევი კომისიის მრავალფეროვნება, პროცესის აუდიო და ვიდეო მტკიცებულებების ხელმისაწვდომობა და გასაჩივრების მექანიზმებია.
- რამდენიმეწლიანი სავალდებულო სტაჟის მოთხოვნა, დაბალი ხელფასი და კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები საჯარო მოხელის პოზიციაზე ახალგაზრდა კადრების მოზიდვისთვის მნიშვნელოვანი ბარიერია.
- შერჩევის პროცესზე პოლიტიკური გავლენები მნიშვნელოვნად შემცირებულია, თუმცა აღმოფხვრილი არ არის. საჯარო მოხელეთა დაახლოებით მესამედი თვლის, რომ ასეთი ფაქტები პრაქტიკაში გვხვდება.
- მოსახლეობა მუნიციპალიტეტების მერიებში ნეპოტიზმს უფრო გავრცელებულ პრაქტიკად მიიჩნევს, თუმცა პოლიტიკურად მოტივირებულ საკადრო გადაწყვეტილებებზეც მიუთითებს.

ტრენინგი და განვითარება

- მერიაში თანამშრომლების პროფესიული განვითარება წახალისებული და მხარდაჭერილია. საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში პროფესიული გადამზადების ხელშეწყობა, სახელფასო ფონდიდან თანხის გამოყოფა და სავალდებულო საბაზისო ტრენინგ-კურსები, საერთო ჯამში, პოზიტიურად ფასდება.
- თუმცა აუცილებელია თანამშრომელთა რეალურ საჭიროებებზე უფრო მეტად მორგებული, სპეციალიზებული ტრენინგების შეთავაზება (ტრენინგების ხარისხის კონტროლის სწორი მექანიზმების ამუშავებასთან ერთად).
- უნდა მოგვარდეს ორგანიზაციული სირთულებებიც, რომლებიც ყველა შემთხვევაში ტრენინგებისთვის ტენდერების გამოცხადების აუცილებლობითაა გამოწვეული.

- მეთოდოლოგიურად გასამართია ტრენინგის საჭიროების ანალიზისა და ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასების სისტემები.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება

- მუნიციპალიტეტების მერიებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების ქმედითუნარიანობა ამ ეტაპზე მინიმალურია. რეფორმის დანერგვის თვალსაზრისით ერთ-ერთი ყველაზე პრობლემატური საკითხი შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმალური, „ფიქტიური“ განხორციელებაა.
- ხელმძღვანელებს, რომლებიც შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში ჩართულები არიან, როგორც შემფასებლები, არ აქვთ გაცნობიერებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების როლი ორგანიზაციული მიზნების განხორციელების პროცესში. მათი ძირითადი მოტივაცია ამ პროცესში კონფლიქტების თავიდან არიდება და კეთილგანწყობილი ურთიერთობების შენარჩუნებაა.
- შეფასების პროცესში გამოყენებული შეფასების **კრიტერიუმები არ არის კარგად ოპერაციონალიზებული**. კრიტერიუმების ბუნდოვანება და ზოგადი ხასიათი, კულტურულ თავისებურებებთან ერთად, განაპირობებს იმას, რომ ვერ ხერხდება პიროვნული დამოკიდებულებებისგან დისტანცირება და სამუშაოს შესრულების ობიექტური შეფასება. *შედეგად ვიღებთ ერთგვაროვან შეფასებებს, რომლებიც „მშრომელ და მონდომებულ თანამშრომლებს მოტივაციას უკარგავს“.*
- შეფასების შედეგები არ გამოიყენება მნიშვნელოვანი კარიერული გადაწყვეტილებების მისაღებად და/ან პროფესიონალთა წასახალისებლად. ამასთან, შეფასების შედეგების მიხედვით განსაზღვრული დანამატი იმდენად მცირეა, რომ საჯარო მოხელეთა აზრით, ის თანამშრომელთა სტიმულაციისა და მოტივირების ფუნქციას ვერ ასრულებს.
- პროცესის მიმართ განწყობა სკეპტიკურია, მნიშვნელოვანი ხარვეზები ფიქსირდება პროცესის ყველა ეტაპზე. შესაბამისად, პროცესის ფუნქციურად ქცევის და მის მიმართ ნდობის გაჩენის აუცილებელი პირობა ამ პროცესში არსებითი ცვლილებების შეტანაა.

ანაზღაურება და სარგებელი

- საჯარო მოხელეები გაწეული ძალისხმევისა და ანაზღაურების შეუსაბამობაზე მიუთითებენ. დაბალი ანაზღაურება საჯარო მოხელეთა საერთო წუხილია.
- დაბალი ანაზღაურება, მატერიალური წახალისების ნაკლებობა ართულებს მუნიციპალიტეტების მერიებში კვალიფიციური კადრების მოზიდვას და ხელს უწყობს კადრების გადინებას.

კარიერული წინსვლა

- კარიერული წინსვლისა და დაწინაურების ახალმა წესმა, შიდა კონკურსებმა, ერთპიროვნული გადაწყვეტილების პრაქტიკა ჩაანაცვლა და სამართლიანობის განცდა გააჩინა. თუმცა, სამართლიანობისა და ობიექტურობის ხარისხის ზრდის პარალელურად, **მუზღუდულია საჯარო მოხელეთა დაწინაურების შესაძლებლობები.**
- არსებობს სხვა გარემოებებიც, რომელთა გამოც, საჯარო მოხელეთა შეფასებით, პრაქტიკულად შეუძლებელია ადამიანის კარიერულ კიბეზე წინსვლა. ესენია: კადრების სიჭარბე, მერიის მცირე ბიუჯეტი და ვაკანტური (დაწინაურებისთვის) ადგილების არარსებობა.
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების კონტრიბუცია მოხელის დაწინაურებაში მინიმალურია – კანონში ამ მიმართულებით არსებული ჩანაწერები პრაქტიკაში განხორციელების თვალსაზრისით ნაკლებად ფუნქციურია.
- საჯარო მოხელეთათვის **კლასების მინიჭების პროცესში** ფორმალურად სტაჟს არ ენიჭება მნიშვნელობა, თუმცა საკანონმდებლო დონეზე შექმნილია გარკვეული ბარიერები (თანამშრომელმა, ფაქტობრივად, 20 - 24 წელი უნდა იმუშაოს და, ამასთან, აჩვენოს საუკეთესო შედეგები, რათა უმაღლეს კლასს მიაღწიოს).
- პოლიტიკური მიკუთვნებულობა რჩება კარიერული წინსვლის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ფაქტორად.
- კარიერული წინსვლის მწირი შესაძლებლობები აფერხებს ახალი, კომპეტენტური კადრების მოზიდვისა და დაქირავების პროცესს. ამავდროულად, ის თანამშრომლების მიერ სისტემიდან გასვლის გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფუძველია.

რეფორმის ერთ-ერთ მიღწევად პროცესების ოპტიმიზაციაა მიჩნეული; ამ თვალსაზრისით, ელექტრონული მართვის სისტემის დანერგვის პოზიტიური მნიშვნელობაა ხაზგასმული, თუმცა მის ფუნქციურობას მუნიციპალიტეტებში ამცირებს ის ფაქტი, რომ სისტემა ბოლომდე ვერ გაიმართა. ამასთან, მოსახლეობის ნაწილს არა აქვს მისი გამოყენებისთვის საკმარისი კომპეტენცია.

ცენტრალიზაცია

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები მუნიციპალიტეტების მერიებში საკმაოდ **ცენტრალიზებულია**. პარადოქსულია, რომ სწორედ ის პროცესები, რომლებიც შექმნილია ნეიტრალიტეტის, გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის უზრუნველსაყოფად, რიგ შემთხვევებში, ამცირებს მუნიციპალიტეტის შანსს, ეფექტურად უპასუხოს საკუთარ, ზოგჯერ სპეციფიკურ საჭიროებებს. საჯარო სამსახურის რეგულაციები უნდა ტოვებდეს სივრცეს მოქნილობისთვის, მუნიციპალიტეტები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან თავისი დემოგრაფიული პროფილითა თუ საჭიროებებით, ახალი რეფორმის გამოწვევაა ამ მრავალფეროვნების გათვალისწინება, თანაბარი შესაძლებლობების მიდგომის ძლიერი მხარეების შენარჩუნებით. ერთ-ერთი გამოწვევა საჯარო სტრუქტურაში ცენტრალიზაციასა

და დეცენტრალიზაციას შორის ბალანსის დაცვა და შენარჩუნება; სტრატეგიული დაგეგმვა ცენტრალიზებულ სისტემაში ბევრად მარტივია, თუმცა არ არის საკმარისი პირობა იმისთვის, რომ სტრატეგიული HR ეფექტიანად ასრულებდეს თავის ფუნქციას; ის უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის მართვის ერთიან/ჰოლისტურ მიდგომას, თუმცა მუნიციპალურ მერიებში ადამიანური რესურსის მართვის **კომპეტენციების ზრდის კვალდაკვალ** (რისთვისაც საჯარო სამსახურის ბიურო ბევრ მნიშვნელოვან აქტივობას ახორციელებს), უნდა გაიზარდოს კონკრეტული მუნიციპალიტეტების საჭიროებებსა და გამოწვევებზე ავტონომიურად რეაგირების შესაძლებლობები.

მრავალფეროვნების მართვა

ქალთა თანაბარი წარმომადგენლობა საჯარო სამსახურში მრავალფეროვანი და ინკლუზიური სამუშაო ძალის შექმნის პროცესში პროგრესის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია; კვლევა აჩვენებს, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში ქალების დასაქმების შანსი უფრო მაღალია, ვიდრე მათი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები; კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებში პირველი რანგის პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შორის ქალების რაოდენობა დაახლოებით 4-ჯერ ნაკლებია კაცების რაოდენობაზე; შესაბამისად, ქალების კარიერული წინსვლის საკითხები მუნიციპალიტეტების მერიებში უფრო მეტ ყურადღებას საჭიროებს.

რაც შეეხება შეზღუდული შესაძლებლობების პირთა ინკლუზიას, ვითარება ასეთია: სხვადასხვა საკანონმდებლო აქტში არსებული ჩანაწერების მიუხედავად (მაგალითად, როგორცაა 2014 წლის ანტიდისკრიმინაციული კანონი), რომლებიც კრძალავს ნებისმიერი ნიშნით დისკრიმინაციასა და მიკერძოებას, პრაქტიკა ძალაუნებურად აწესებს კანონთან შეუსაბამო ჩარჩოებს: თეორიულად შშმ პირთა დასაქმება შესაძლებელია, თუმცა გარემო იმდენად არაადაპტირებული და, შესაბამისად, „არამეგობრულია“, რომ ძალაუნებურად არსებითად ზღუდავს ამ შესაძლებლობას. მერიებში შშმ პირთა სერვისებზე შეუფერხებელი წვდომისა და დასაქმების ხელშესაწყობად უფრო სერიოზული სამუშაოა გასაწევი. წარმატებული პრაქტიკების მიუხედავად, უმეტეს შემთხვევაში, პრობლემა მოუგვარებელია. ვერ ვიტყვით, რომ შშმ პირთა დასაქმების ხელშესაწყობად გაწეული ძალისხმევის ნაკლებობა შეზღუდულ შესაძლებლობებთან ასოცირებული სტიგმის შედეგია, ის ალბათ უფრო მუნიციპალიტეტების მხრიდან ამ საკითხისადმი სისტემური მიდგომის ნაკლებობაზე მიუთითებს.

ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებული მუნიციპალიტეტების გამოწვევები

ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებულ მუნიციპალიტეტებში სახელმწიფო ენის არცოდნა გარკვეულ ბარიერებს ქმნის როგორც დასაქმების, ასევე, შემდეგ თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების მიმართულებითაც.

მერიის რეპუტაცია

რეფორმის მიზანი მერიტოკრატულ პრინციპზე დაფუძნებული, ეფექტური და ეფექტიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება და სამართლებრივი და ინსტიტუციონალური გარემოს გაუმჯობესებაა. რამდენად იქნა მიღწეული ეს მიზანი, მერიის რეპუტაციის შეფასებითაც დადგინდა. რეალური სურათი ასეთია: მოსახლეობის განწყობები მერიის მიმართ უმეტესად ძალიან კრიტიკულია. საზოგადოების ნდობის დაბალი ხარისხი აზარალებს მერიის მიერ

მიღებული გადაწყვეტილებების „ლეგიტიმურობასა“ და რეპუტაციას. საჯარო მოხელეთა შეფასებით, მოსახლეობის კრიტიკული განწყობების მიზეზი გაწეული სამუშაოს შესახებ, ასევე, პრობლემური საკითხების გადასაჭრელად მერიის ამა თუ იმ სამსახურის უფლებამოსილების შესახებ მოქალაქეების არაინფორმირებულობაა; ხაზგასმულია სხვა მნიშვნელოვანი კონტექსტუალური ფაქტორების როლიც, მათ შორისაა, სოციალური სიღუბე, ოპოზიციურად განწყობილი მედია და სხვა.

კვლევის სხვა მნიშვნელოვანი შედეგები

საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს შეფასების მაღალ სტანდარტზე ორიენტაციის გამო, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში სულ უფრო მზარდია ინტერესი ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებისადმი. გაჩნდა სფეროს „ფსიქოლოგიზაციის“ ტენდენცია. არაერთი კვლევა შეისწავლის საჯაროს სექტორში HRM-ის გავლენას დასაქმებულთა მიერ სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობასთან დაკავშირებულ ისეთ ცვლადებზე, როგორებიცაა, შრომითი განწყობები (სამუშაოთი კმაყოფილება, ორგანიზაციისადმი ერთგულება...), კეთილდღეობის აღქმა და სხვა. ამ ტენდენციას მიჰყვება წინამდებარე კვლევაც. ორგანიზაციული გარემოს კომპლექსურობის გათვალისწინებით, ასევე, მიზეზშედეგობრივი კავშირების ანალიზისათვის, **ორგანიზაციის რეპუტაციასთან ერთად**, კვლევაში ჩართულია რამდენიმე მნიშვნელოვანი შედეგობრივი ცვლადიც, რომელთა საშუალებით ირიბად შეიძლება გაიზომოს რეფორმის ეფექტიანობა; ესენია: **შრომითი განწყობები (ორგანიზაციისადმი ერთგულება), დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხი (პროფესიული გადაწვა და შრომითი კეთილდღეობის აღქმა)**. კვლევის შედეგები ასეთია:

- რაც უფრო ღირებულად მიიჩნევენ საჯარო მოხელეები თავიანთ საქმეს, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციისადმი მათი ერთგულების ხარისხი. სამუშაოს ღირებულების აღქმა შესაძლებლობას აძლევს საჯარო მოხელეს, დაძლიოს რთული სიტუაციები სამუშაო ადგილზე და გაუმკლავდეს გამოწვევებს. განცდა, რომ ღირებულ, მოსახლეობისთვის მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებ, აკომპენსირებს უსამართლო HRM პრაქტიკის ნეგატიურ გავლენას დასაქმებულთა ორგანიზაციულ ერთგულებაზე.
- მერიაში დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი HRM პრაქტიკაა. მასთან შედარებით, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი თანამშრომელთა ცხოვრების ხარისხზე ბევრად სუსტია, ლოკალურ ინტერვენციებს (მაჟორიტარი დეპუტატის გავლენა, წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობა და სხვა) კი გავლენა არა აქვს დასაქმებულთა შრომითი კეთილდღეობის ხარისხზე. სამართლიანი HRM პრაქტიკა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე პოზიტიურად აისახება და ამცირებს პროფესიული გადაწვის რისკებს.

კვლევის ეს შედეგები გამოყენებულია რეკომენდაციათა შემუშავების პროცესში.

შემოთავაზებული რეკომენდაციები მორგებულია კვლევით გამოვლენილ საჭიროებებზე და ითვალისწინებს / ეყრდნობა რეფორმის ფარგლებში უკვე არსებულ მიღწევებსაც. რეკომენდაციები შემუშავებულია თანმიმდევრობისა და სინქრონიზაციის პრინციპებზე დაყრდნობით. რომელიმე კონკრეტული რეკომენდაციით ან რეკომენდაციათა ჯგუფის შესრულებით სასურველი შედეგი ვერ მიიღწევა, რადგან შემოთავაზებული რეკომენდაციები ურთიერთდაკავშირებულია და ცვლილებების სინქრონიზებულად / დროში შეწყობილად განხორციელებას მოითხოვს.

[იხ.](#) თავი 7. რეკომენდაციები



თავი 1. კვლევის დიზაინი

კვლევის მიზანი

საქართველოში საჯარო სამსახურის გამჭვირვალე, დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი სისტემის ჩამოყალიბების მხარდასაჭერად *საჯარო სამსახურის რეფორმა* განხორციელდა. რეფორმის სულისკვეთება შესაბამისობაშია OECD-ის მიერ შემუშავებული საჯარო მმართველობის რეფორმის კონცეპტუალურ ჩარჩოში² აღწერილ **საჯარო სამსახურის ეფექტიანი ფუნქციონირების პრინციპებთან**. ეს პრინციპებია: მიუკერძოებლობა და პროფესიონალიზმი (პოლიტიკური მიკერძოების საპირისპიროდ), სამართლიანი, მერიტოკრატულ პრინციპზე დაფუძნებული შერჩევის სისტემა, შესრულებული სამუშაოს გამჭვირვალე და სამართლიანი შეფასება და მასზე დაფუძნებული ანაზღაურების და დაწინაურების პოლიტიკა, ტრენინგის და განვითარების აქტივობებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა³.

წინამდებარე კვლევის მიზანია ემპირიული მტკიცებულების მოპოვება იმის თაობაზე, თუ რამდენად უზრუნველყო რეფორმამ საჯარო სამსახურის, როგორც ერთიანი, ეფექტიანი და პოლიტიკური გავლენებისაგან თავისუფალი სისტემის შექმნა - ადამიანური რესურსების მართვის იმგვარი მოდელის დანერგვა, რომელიც ორიენტირებული იქნება პროფესიონალიზმის მხარდასაჭერაზე, კარიერულ წინსვლაზე, პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტსა და მიუკერძოებლობაზე.

რეფორმის ეფექტიანობა **მუნიციპალურ დონეზე შეფასდა**. კვლევა ადგილობრივი ხელისუფლების არჩევნების პერიოდში ჩატარდა, რამაც მუნიციპალურ დონეზე *საჯარო სამსახურის პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის* თვალსაზრისით არსებული ვითარების მონიტორინგისა და შეფასების, ასევე კვლევაზე დაფუძნებული რეკომენდაციების ჩამოყალიბების საშუალება მოგვცა.

საკვლევი პრობლემები და კითხვები

კვლევის ძირითადი სამიზნე მუნიციპალიტეტების მერიებია. შესაბამისად, ძირითადი კვლევითი კითხვები ასე ჩამოყალიბდა:

- ❑ რამდენად მერიტოკრატიულია ადამიანური რესურსის მართვის პროცესები მუნიციპალიტეტების მერიებში, დაცულია თუ არა ისეთი ფუნდამენტური ღირებულებები, როგორებიცაა კანონის უზენაესობა, მიუკერძოებლობა, გამჭვირვალობა. რამდენად სამართლიანია საჯარო მოხელეთა შერჩევის, შეფასებისა და კარიერული წინსვლის არსებული პრაქტიკა.
- ❑ რამდენადაა პოლიტიკური და სხვა გავლენებისაგან (მაგ., ნეპოტიზმი) თავისუფალი მუნიციპალურ დონეზე მიღებული საკადრო გადაწყვეტილებები და

² ევროკავშირის მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების ხელშეწყობის ერთობლივი პროექტის (SIGMA) ფარგლებში

³ The principles of public administration, OECD, Sigma, 2017

<http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf>

მართვის პრაქტიკა ზოგადად; როგორია საჯარო მოხელეების ჩართულობა წინასაარჩევნო და საარჩევნო პროცესებში?

დღეს, არა მხოლოდ საქართველოსთვის, არამედ ბევრი განვითარებული ქვეყნისთვისაც, გამოწვევაა მერიტოკრატიული HR მართვის პრაქტიკის დანერგვა, გენდერული დისბალანსი, სამუშაო ძალის „დაბერება“ და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხები. ქალთა თანაბარი წარმომადგენლობა საჯარო სამსახურში, უფრო მრავალფეროვანი და ინკლუზიური სამუშაო ძალის შექმნის პროცესში პროგრესის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია (OECD, 2017a). ამიტომ, ჩვენი კვლევის ფოკუსში მოექცა **გენდერული თანასწორობის საკითხი მუნიციპალიტეტების მერიებში, ასევე, მეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმებისა და ინკლუზიის საკითხი;** მუნიციპალიტეტის მერიამი დასაქმებისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ანალიზი და კარიერული ბარიერების გამოვლენა ამ სამიზნე ჯგუფებისთვის კვლევის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

მეთოდოლოგია და სამიზნე ჯგუფები

კვლევა კომპლექსურია როგორც გამოყენებული მეთოდების, ასევე სამიზნე ჯგუფების თვალსაზრისით.

მუნიციპალურ დონეზე რეფორმის ეფექტიანობის შეფასება *რამდენიმე პერსპექტივიდან* მოხდა. კვლევამ მოიცვა *სხვადასხვა სამიზნე პოპულაცია*: მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებულები, მუნიციპალიტეტების მერიების ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) დეპარტამენტის წარმომადგენლები და მუნიციპალიტეტების მოსახლეობა. HRM სპეციალისტების ცალკე სამიზნე ჯგუფად გამოყოფა კრიტიკულად მნიშვნელოვანი იყო, კვლევის ძირითად საკითხებთან მათი ორგანული კავშირის გამო.

კვლევაში გამოყენებულია **თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის დიზაინი**; შეირჩა კვლევის მეთოდებისა და ტექნიკების ისეთი ჩარჩო, რომელმაც უზრუნველყო კვლევით განსაზღვრული მიზნების მიღწევა.

თვისებრივი კვლევა მოიცავდა ფოკუს ჯგუფებს (საჯარო მოხელეები, მოსახლეობა) და ჩაღრმავებულ ინტერვიუებს (HRM სპეციალისტები), ასევე დოკუმენტების ანალიზსა (კონტენტანალიზი) და ექსპერტულ შეფასებებს. სულ ჩატარდა:

- ▣ 6 ფოკუსჯგუფი საჯარო მოხელეებთან
- ▣ 6 ფოკუსჯგუფი მოსახლეობის წარმომადგენლებთან
- ▣ 18 ჩაღრმავებული ინტერვიუ HRM სპეციალისტებთან

რაოდენობრივი კვლევის სამიზნე პოპულაცია საჯარო მოხელეები და მოსახლეობაა. კვლევაში საზოგადოების წარმომადგენელთა, როგორც ერთ-ერთი სამიზნე ჯგუფის ჩართვამ, დამატებით საჯარო სამსახურის რეპუტაციის შეფასების და საკვლევი პრობლემის კომპლექსური ანალიზის საშუალება მოგვცა. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში, ასევე, გამოყენებული იყო HRM ანალიტიკის მეთოდოლოგია. ამ მეთოდმა უზრუნველყო კვლევაში ჩართული პირების აღქმებისა და განწყობების ობიექტური მონაცემების ქრილში შეფასება.

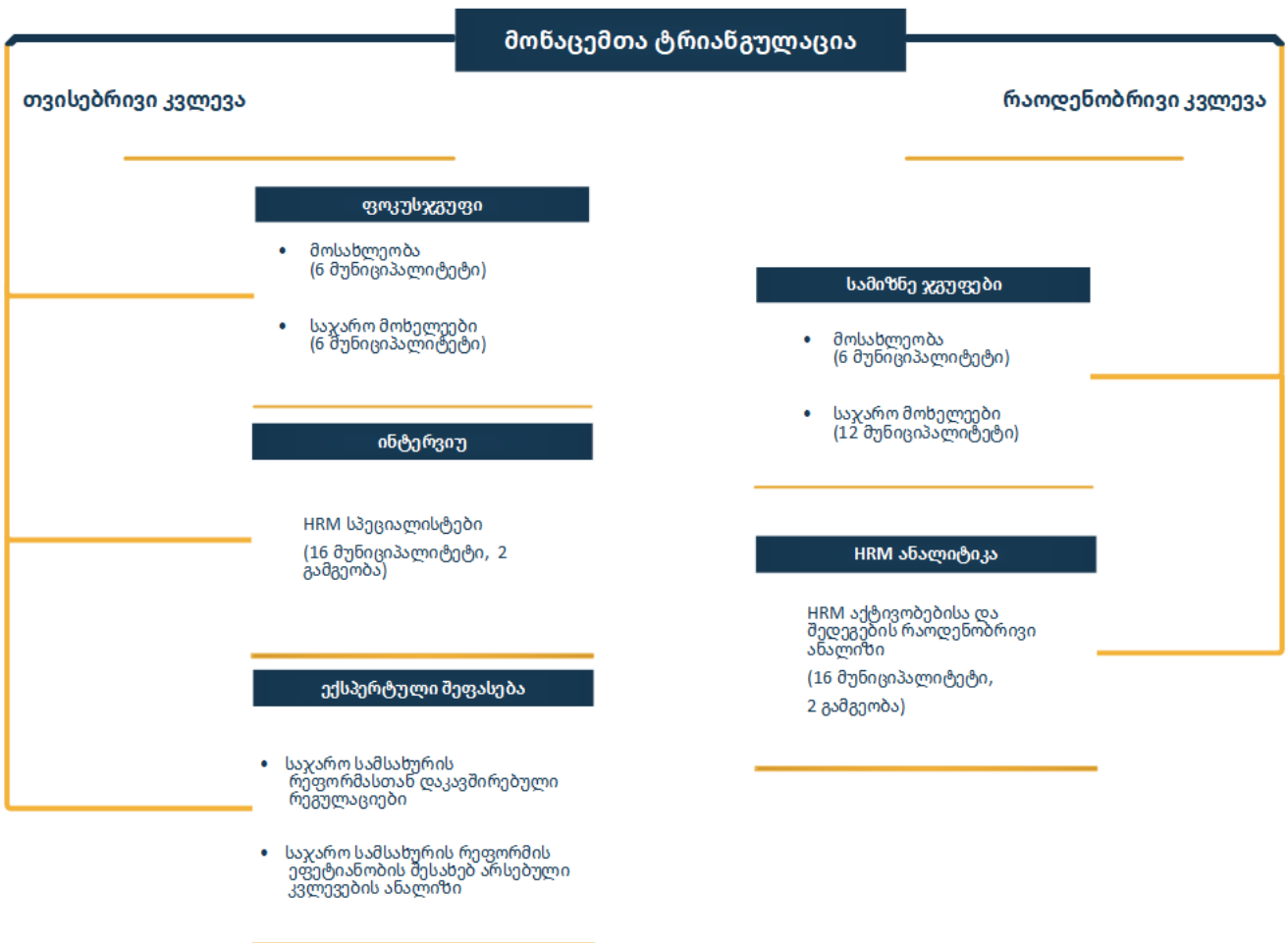
რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში მონაწილეობდა:

- ☐ 538 საჯარო მოხელე
- ☐ 782 ადამიანი შერჩეული მუნიციპალიტეტებიდან (მოსახლეობა)

აქვე აღვნიშნავთ, რომ 6 მუნიციპალიტეტში ჩატარდა **ჩადრმავებული კვლევა**, სადაც ყველა შემთხვევაში აღწერილი მეთოდი იქნა გამოყენებული. 12 მუნიციპალიტეტსა და 2 გამგეობაში ჩატარდა მხოლოდ საჯარო მოხელთა გამოკითხვა, ინტერვიუ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან და შეგროვდა HRM ანალიტიკისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

საბოლოოდ, კვლევის შერჩევა და სამიზნე ჯგუფებთან გამოყენებული მეთოდები ასე გამოიყურება:

სქემა 1.1 კვლევის გამოყენებული მეთოდები და სამიზნე ჯგუფები



განმარტებები შერჩევის დიზაინთან დაკავშირებით: შერჩევის რეპრეზენტატულობის უზრუნველსაყოფად, საწყის ეტაპზე, სამიზნე პოპულაცია რამდენიმე სტრატად დაიყო: (1). რეგიონები, (2). მუნიციპალიტეტში მოსახლეობის რაოდენობა; (3). თვითმმართველი

და არათვითმმართველი ქალაქები/მუნიციპალიტეტები. თითოეულ სტრატაში, ჯერ შეირჩა მუნიციპალიტეტები, დასაქმებულთა რაოდენობის პროპორციული ალბათობით, შემდეგ კი დასაქმებულები, სისტემური შერჩევის გამოყენებით. შერჩევის მოდელმა უზრუნველყო შერჩევაში ე.წ. თვითმმართველი ქალაქების, ეთნიკური უმცირესობებით მჭიდროდ დასახლებული მუნიციპალიტეტების, მაღალმთიანი მუნიციპალიტეტების ჩართულობა. შერჩევის ზომა გამოთვლილ იქნა შერჩევის სიზუსტის სტანდარტების გათვალისწინებით (სტანდარტული ცდომილება – 3%, სანდოობის დონე – 95%); შერჩევის რეპრეზენტატულობის უზრუნველსაყოფად გაწეული სამუშაოს მიუხედავად, საბოლოო მოდელი მოდიფიცირდა. შერჩეულ მუნიციპალიტეტთა რაოდენობა შემცირდა 16-მდე, თუმცა, დაემატა თბილისის 2 გამგეობა. კორექტულები ვიქნებით, თუ ვიტყვით, რომ კვლევით მიღებული ინფორმაცია ასახავს საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის შეფასების ძირითად ტენდენციებს, თუმცა, კვლევის შედეგები და დასკვნები, ძირითადად, მაინც კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებზე მიემართება.

კვლევის შედეგების ანალიზი და ტრიანგულაცია

შედეგების ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა ე. წ. ტრიანგულაციაზე დაფუძნებული ჩარჩო. ტრიანგულაცია გულისხმობს მრავალი, განსხვავებული მიდგომის გამოყენებას, კონკრეტული თეორიისა თუ მოვლენის უკეთ გააზრების მიზნით (Obel, 2018). ეს მეთოდი მნიშვნელოვანია თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდებით სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფიდან შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზისა და კვლევის მიგნებების ვალიდაციისთვის. ჩვეულებრივ, ის გამოიყენება სამი ძირითადი მიზნით. ეს მიზნებია: კვლევის მიგნებების ვალიდობის ზრდა, საკვლევი პრობლემის სიღრმისეული სურათის შექმნა და საკვლევი პრობლემის გააზრების სხვადასხვა გზის გამოყენება.

რადგან კვლევაში მრავალფეროვანი მეთოდების ნაკრებია გამოყენებული, ამასთან, სამიზნე პოპულაციებიც განსხვავებულია, ტრიანგულაცია შესაძლებლობას გვაძლევს აღმოვაჩინოთ ისეთი შემთხვევები, როდესაც მონაცემთა ერთი „ნაკრები“ ეწინააღმდეგება მეორეს; ასევე, გვეხმარება მონაცემთა ერთი ნაკრების შემთხვევაში გამოთქმული ჰიპოთეზის მეორე „ნაკრების“ საშუალებით დადასტურებაში. და რაც მთავარია, ტრიანგულაცია გვეხმარება კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციაში.

კვლევაში გამოვიყენეთ ტრიანგულაციის სამი სახე: (1). *კონვერგენტული ტრიანგულაცია*: ადგენს თანაკვეთებს/გადაფარვებს სხვადასხვა მეთოდით შეგროვებულ მონაცემთა ნაკრებებს შორის. (2). *კომპლიმენტარული ტრიანგულაცია*: სხვადასხვა მეთოდით მიღებული შედეგების ერთმანეთთან შეჯერების გზით ქმნის კვლევის შედეგების უფრო მდიდარ სურათს. (3). *დივერგენტული (ან დისონანსური) ტრიანგულაცია*: ავლენს გამოყენებულ მეთოდებში არსებულ შეუსაბამობებსა და გამოწვევებს.

რაოდენობრივი კვლევის ანალიზისას გამოყენებულია აღწერითი სტატისტიკისა და დასკვნითი სტატისტიკის მეთოდები; მათ შორის, კორელაციური ანალიზი, დისპერსიული ანალიზი, საშუალოთა შორის სხვაობების სტატისტიკური სანდოობის შეფასება, სინშირეთა განაწილების სტატისტიკური სანდოობის შეფასება, ფაქტორული ანალიზი და ირიბი კავშირების შეფასება (მედიაციური და მოდერაციული ანალიზი).

კვლევის თეორიული ჩარჩო და კვლევის მოდელი

საჯარო სამსახურის რეფორმა სამართლიანობის ფუნდამენტური პრინციპების დანერგვაზეა ორიენტირებული; კეთილსინდისიერება, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი, მიუკერძოებლობა, პროფესიონალიზმის დაფასება, ანგარიშვალდებულება – სამართლიანობის ოპერაციონალური მხარეა. სწორედ ამიტომ, კვლევის კონცეპტუალურ ჩარჩოდ ორგანიზაციული სამართლიანობის თეორიაა შერჩეული.

კვლევისთვის თეორიული ჩარჩოს ადეკვატურად შერჩევა მნიშვნელოვანია რამდენიმე მიზეზის გამო. თეორიული ჩარჩო:

- ☐ გვეხმარება კვლევის კონცეპტუალური ემპირიული მოდელის შემუშავებაში.
- ☐ გვეხმარება ჰიპოთეზების ფორმულირებასა და/ან დაზუსტებაში; გვეხმარება გამოვთქვათ მეცნიერულად დასაბუთებული ვარაუდი იმის შესახებ, თუ როგორი შედეგია მოსალოდნელი სამიზნე ცვლადებს/კონსტრუქტებს შორის.
- ☐ გვეხმარება კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციაში – ხსნის კავშირებს საკვლევ ცვლადებს შორის და შესაძლებლობას გვაძლევს, გამოვთქვათ მეცნიერულად დასაბუთებული ვარაუდები იმის თაობაზე, თუ რატომ მივიღეთ ასეთი შედეგი.

ორგანიზაციული სამართლიანობის თეორიის ძირითადი დებულებები

ორგანიზაციული სამართლიანობა უკავშირდება დასაქმებულ ინდივიდთა სუბიექტურ აღქმას ორგანიზაციის სამართლიანობის შესახებ (Robert Folger, 1998). ორგანიზაციული სამართლიანობა ეხება სამუშაო ადგილზე ქცევის ყველა ასპექტს – ზემდგომების მოპყრობა, ანაზღაურება, ტრენინგზე ხელმისაწვდომობა, გენდერული თანასწორობა და სხვა. ორგანიზაციული სამართლიანობა თანასწორობის თეორიიდან იღებს სათავეს, რომლის მიხედვითაც, ინდივიდები სამართლიანობის შესახებ მსჯელობენ იმის მიხედვით, თუ რა გასცეს მათ და რას იღებენ ისინი ამის სანაცვლოდ.

მზარდია იმ კვლევების რიცხვი, რომლებიც აჩვენებს სამართლიანობის ფუნდამენტურ პრინციპებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის ეფექტიანობას, ასევე სამართლიანობის პოზიტიურ გავლენას თანამშრომელთა შრომით განწყობებზე, შრომით ქცევებსა და ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე ზოგადად (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007, 2011; Mengstie, 2020). სამართლიანობის საერთაშორისო, ასევე ლოკალური კვლევები ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციული სამართლიანობა არის ორგანიზაციაში დევიაციური, ანტაგონისტური ქცევების პრევენციისა და პოზიტიური სამსახურეობრივი ქცევების წამახალისებელი ეფექტიანი მექანიზმი (Baharom et al., 2017; კუტალაძე, წულაია, 2021).

ორგანიზაციულ სამართლიანობას თანამშრომლები აფასებენ შედეგებზე, პროცედურებსა და მმართველ რგოლთან ინტერაქციაზე დაყრდნობით. შესაბამისად, ორგანიზაციული სამართლიანობა ასახავს ინდივიდთა აღქმას იმის შესახებ, თუ რამდენად სამართლიანად ან უსამართლოდ მიმდინარეობს ფორმალური პროცესები და პროცედურები ორგანიზაციაში და რამდენად სამართლიანი ან უსამართლოა ხელმძღვანელობა მათ მიმართ. კვლევაში

ვოპერირებთ ორგანიზაციული სამართლიანობის სამი განზომილებით: *დისტრიბუციული სამართლიანობა, პროცედურული სამართლიანობა და ინტერაქციული სამართლიანობა.*

დისტრიბუციული სამართლიანობა ფოკუსირებულია შედეგების სამართლიანობაზე; ის ასახავს დასაქმებული ინდივიდების აღქმას ორგანიზაციაში რესურსების/შედეგების (ხელფასი, ბონუსები, ცოდნისა და უნარების განვითარებისა და დაწინაურების შესაძლებლობა და ა. შ.) სამართლიანად განაწილების შესახებ. თანამშრომლები აკვირდებიან, თუ როგორ ხდება ორგანიზაციაში ჯილდოების გადაანაწილება და სანქციების დაწესება, რაც მოიცავს მონეტარულ ჯილდოებს, გადაწყვეტილებებს დაწინაურების შესახებ, ტრენინგებს, ტრანსფერებს, შვებულებებს, ბონუსებს, ჯარიმებს და გვიანებისა თუ გაცდენის შემთხვევაში. ასეთი ტიპის ჯილდოების გადაანაწილება და სანქციების დაწესება თანამშრომელთა მხრიდან აღიქმება სამართლიანად ან უსამართლოდ იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ ნაწილდება რესურსები მათზე და სხვა თანამშრომლებზე (Folger & Greenberg, 2001).

პროცედურული სამართლიანობა გულისხმობს დასაქმებული ინდივიდების აღქმას იმის შესახებ, თუ რამდენად სამართლიანად ან უსამართლოდ მიმდინარეობს ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესები და ფორმალური პროცედურები. ორგანიზაცია აყალიბებს ფორმალურ წესებსა და მარეგულირებელ მექანიზმებს რესურსების გასანაწილებლად და დასაქმებულთა ქცევის მართვისთვის. თუ წესები და მარეგულირებელი მექანიზმები დასაქმებულის მიერ უსამართლოდ არის აღქმული, მას უყალიბდება განცდა, რომ შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ სამართლიანი შედეგის (ჯილდო/სანქცია) მიღება შეუძლებელია, რაც ძლიერი დემოტივაციის წინაპირობაა.

ინტერაქციული სამართლიანობა არის აღქმა იმის შესახებ, თუ რაოდენ პატივისცემით ეპყრობიან ორგანიზაციაში თანამშრომლებს (Colquitt, 2007). ეს არის მომუშავეთა აღქმა უშუალო ხელმძღვანელისა და ზოგადად, მენეჯმენტის სამართლიანობის ან უსამართლობის შესახებ. ინტერაქციული სამართლიანობა, როგორც ორგანიზაციული პროცედურებისა და გადაწყვეტილების მიღების მაკავშირებელი საფეხური, შეიძლება თანამშრომლებისთვის იყოს უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე რესურსების განაწილება ან/და პროცედურების სტრუქტურული მახასიათებლები (Mikula, 1990).

კვლევაში ჩართული სხვა კონსტრუქტები

კვლევის ძირითადი სამიზნე ცვლადებია: **მუნიციპალიტეტის მერიაში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი.** ორგანიზაციული გარემოს კომპლექსურობის გათვალისწინებით, ასევე, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების ანალიზისათვის კვლევაში ჩართულია რამდენიმე მნიშვნელოვანი შედეგობრივი ცვლადიც, რომლითაც შეიძლება გაიზომოს რეფორმის ეფექტიანობა. ესენია: **ორგანიზაციის რეპუტაცია, სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა, შრომითი განწყობები (ორგანიზაციისადმი ერთგულება), დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხი.**

კვლევაში ჩართული სხვა კონსტრუქტების ოპერაციონალიზაცია

ორგანიზაციული რეპუტაცია – „რეპუტაცია არის ორგანიზაციის წარსული საქმიანობისა და მიღწევების შედეგად მიღებული სარგებლის გაერთიანებული/შემაჯამებელი რეპრეზენტაცია“ (Arild Wæraas, Moshe Maor, 2014).

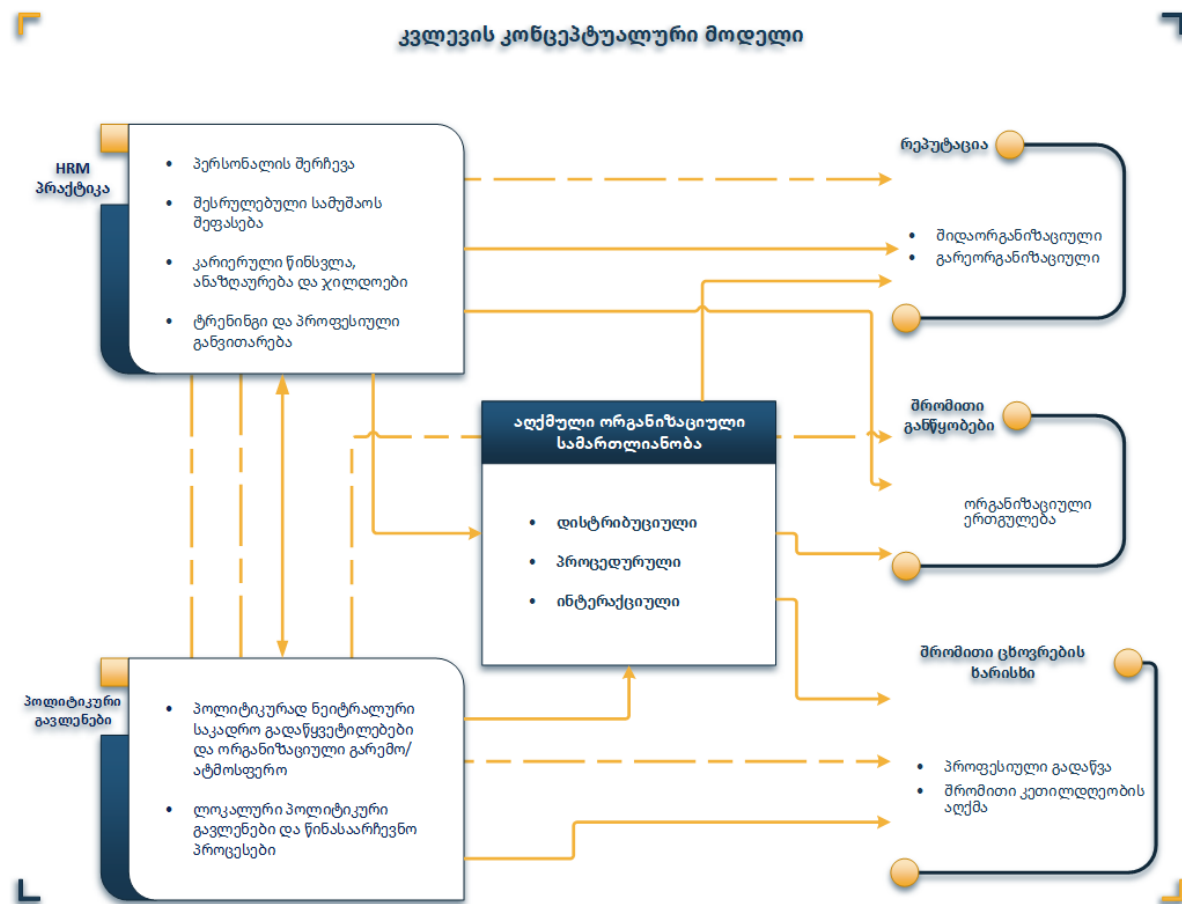
სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა – გულისხმობს ინდივიდების აღქმას იმის შესახებ, რომ ღირებულ და საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეს აკეთებს (Barrick, Mount, & Li, 2012).

ორგანიზაციული ერთგულება – ორგანიზაციისადმი დასაქმებულის ერთგულება და სურვილი, დარჩეს ორგანიზაციის წევრად; მოიცავს მორალურ, ემოციურ და პრაქტიკულ ელემენტებს (APA Dictionary of psychology). კვლევაში გამოყენებული კონცეპტუალიზაციით ეს ცნება, ასევე, მოიცავს ორგანიზაციასთან მიკუთვნებულობისა და ფსიქოლოგიური მესაკუთრეობის აღქმებს.

შრომითი კეთილდღეობა – ტერმინი შრომითი კეთილდღეობა აერთიანებს თანამშრომლის ფიზიკურ და მენტალურ ჯანმრთელობას. შრომითი კეთილდღეობა „სამუშაოს შესრულების პროცესში პოზიტიური ემოციების განცდაა; ინდივიდის აღქმა, რომ სამუშაო აძლევს მას საშუალებას გამოხატოს და განავითაროს თავისი პოტენციალი, ასევე გადადგას ქმედითი ნაბიჯები მისი ცხოვრებისეული მიზნების მისაღწევად“ (Paschoal, Torres, & Porto, Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social, 2010). ის განსაზღვრავს თანამშრომლის ჯანმრთელობას, კმაყოფილებას და ეფექტიანობას (Paschoal, Torres, & Porto, Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social, 2010).

პროფესიული გადაწვა (burnout) – ფიზიკური, ემოციური და გონებრივი გამოფიტვის მდგომარეობაა, რომელიც განპირობებულია ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ემოციურად მძიმე სიტუაციაში ჩართულობით. მას უკავშირდება სამუშაოს შესრულების დაბალი მაჩვენებელი, მოტივაციის შემცირება, საკუთარი თავისა და გარშემომყოფთა მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება. პროფესიულ გადაწვას ყველაზე ხშირად ის ინდივიდები განიცდიან, რომლებიც ძლიერი სტრესის პირობებში მუშაობენ (APA Dictionary of Psychology).

კვლევის კონცეპტუალური მოდელი სამართლიანობის თეორიის საფუძველზე ჩამოყალიბდა და მოიცავს ზემოთ აღწერილ ცვლადებსაც. კვლევის მოდელს დეტალურად ქვემოთ განვიხილავთ.



მოდელის აღწერა: საჯარო სამსახურის რეფორმა ორგანიზაციული სამართლიანობის ფუნდამენტური პრინციპების (თანასწორობა, მიუკერძოებლობა, პროფესიონალიზმის დაფასება და სხვა) დანერგვაზეა ორიენტირებული; ორგანიზაციული სამართლიანობის შესახებ ჩატარებული კვლევები ცხადყოფს, რომ დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში განსაკუთრებული წვლილი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკას შეაქვს. იდენტიფიცირებულია ის ორგანიზაციული პროცესები, რომელთაც შეუძლია თანამშრომლებში უსამართლობის აღქმის გამოწვევა. ესენია: შერჩევის პროცესი, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, დაწინაურება, კომპენსაცია და სამსახურიდან დათხოვნა (M. J. Cullen, 2003). ჩვენ მიერ წარმოდგენილი კვლევის კონცეპტუალურ მოდელში მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის **ეფექტიანობის** შეფასება სწორედ ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმებით ხდება. ჩვენი ერთ-ერთი მთავარი საკვლევი კითხვაა: **რამდენად უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკა საჯარო მოხელეთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას?**

პოლიტიკურად ნეიტრალური საჯარო სამსახურის იდეის საფუძველიც სამართლიანობის პრინციპების დაცვაა. პოლიტიკური გავლენებით მიღებული მნიშვნელოვანი საკადრო გადაწყვეტილებები უსამართლობის განცდას აყალიბებს. მოდელში შემდეგი კვლევითი კითხვა ასეთია: **უზრუნველყოფს თუ არა მუნიციპალიტეტების მერიებში პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის არსებული ხარისხი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას?**

კვლევები მოწმობს, რომ ორგანიზაციის წევრების სამართლიანობის აღქმა აისახება თანამშრომლების შრომითი ცხოვრების ხარისხზე, სამუშაო/სამსახურებრივი ქცევების ხასიათსა და ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007, 2011; Dundon et al., 2004; Lotfi & Pour, 2013; Mengstie, 2020; Rasheed & Al, 2017). ამ კვლევით მონაცემებზე დაყრდნობით ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ მერიის თანამშრომელთა სამართლიანობის აღქმებს ასევე ექნება მნიშვნელოვანი წვლილი მერიის რეპუტაციის ფორმირებაში (რეპუტაციის ძირითადი მდგენელი სწორედ ორგანიზაციის ეფექტიანობაა). შემდეგი კვლევითი კითხვაა: **უზრუნველყოფს თუ არა მერიაში ადამიანური რესურსის მართვის დამკვიდრებული პრაქტიკა, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის ხარისხი და ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმები მერიისადმი ნდობას, როგორ აისახება ის მისი ეფექტიანობისა და რეპუტაციის შეფასებაზე?** ორგანიზაციის რეპუტაცია, კვლევაში გამოყენებული კონცეპტუალიზაციით მოიცავს მერიის ეფექტიანობისა და მისდამი ნდობის ხარისხის შეფასებას ორი პერსპექტივიდან: მოსახლეობის შეფასებები და საჯარო მოხელეთა შეფასებები.

კვლევები ასევე ცხადყოფს, რომ აღქმული ორგანიზაციული სამართლიანობა შრომითი კმაყოფილების, შრომის მოტივაციის, ორგანიზაციული ერთგულების, პოზიტიური ორგანიზაციული ქცევების წინაპირობაა (Bakhshi et al., 2009; Bashshur & Oc, 2015; Cheng et al., 2020; Cohen-Charash & Spector, 2001; Gillet et al., 2013; Harris et al., 2020; Mengstie, 2020; Moliner et al., 2008; Rasheed & Al, 2017). რადგან ორგანიზაციული სამართლიანობა თანამშრომლების შრომითი ცხოვრების ხარისხსა და შრომით განწყობებზეც აისახება, დამატებით ვაფასებთ კვლევის ძირითადი სამიზნე ფაქტორების გავლენას თანამშრომელთა შრომითი ცხოვრების ხარისხზე, რომელიც კვლევის ფარგლებში შრომითი კეთილდღეობის აღქმითა და პროფესიული გადაწყვეტილებით ფასდება; შრომითი განწყობების შესაფასებლად კი ორგანიზაციისადმი ერთგულებაა შერჩეული. კვლევითი კითხვები ასეთია: **როგორ აისახება მერიაში ადამიანური რესურსის მართვის დამკვიდრებული პრაქტიკა, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის ხარისხი და ორგანიზაციული სამართლიანობა ორგანიზაციისადმი ერთგულების ფორმირებასა და დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხზე ?**

კვლევის შედეგების წარმოდგენას კომპლექსური მოდელით დავიწყებთ, სადაც შეფასებულია ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკის, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს, ასევე, ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციების როლი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში. ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა კვლევაში სხვადასხვა ფორმით გვაქვს წარმოდგენილი. ორგანიზაციული სამართლიანობის ერთგანზომილებიანი კონსტრუქტი – ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობა, და მისი სამი განზომილება – დისტრიბუციული, პროცედურული და ინტერაქციული სამართლიანობა.

კვლევის ინსტრუმენტები

პროექტის სამუშაო ჩარჩოს ფარგლებში შეიქმნა რაოდენობრივი კვლევის ახალი ინსტრუმენტები, რომლებმაც უზრუნველყო პროექტის მიზნებისთვის ვალიდური ინფორმაციის შეგროვება.

კვლევის ფარგლებში შეიქმნა ორი კითხვარი (1) მერიაში დასაქმებულთა განწყობების საკვლევი ინსტრუმენტი (*მოხელის კითხვარი*) და (2) საზოგადოებრივი აზრის/განწყობების

კვლევის ინსტრუმენტი (*მოსახლეობის კითხვარი*). ინსტრუმენტების ფსიქომეტრიული და ფაქტორული ანალიზის (Exploratory Factor Analysis) შედეგად მოხელის კითხვარში გამოიყო 7 ფაქტორი, ხოლო მოსახლეობის კითხვარში – 3 ფაქტორი.

ფაქტორული ანალიზის შედეგად იდენტიფიცირებული 3 ფაქტორი ორივე კითხვარში მსგავსი შინაარსის აღმოჩნდა და სახელდება ერთნაირი აქვს (პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი, HRM პრაქტიკა და ორგანიზაციული რეპუტაცია). ამ ფაქტმა ფაქტორით აღწერილი პროცესების მოსახლეობისა და მერიაში დასაქმებული პირების პერპექტივიდან შეფასებისა და შედარების საშუალება მოგვცა.

ცხრილი 1.1 ფაქტორები

მოხელის კითხვარი	მოსახლეობის კითხვარი
<ul style="list-style-type: none"> ☑ HRM პრაქტიკა ☑ ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები ☑ პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი ☑ ორგანიზაციული რეპუტაცია ☑ დისტრიბუციული სამართლიანობა ☑ პროცედურული სამართლიანობა ☑ ინტერაქციული სამართლიანობა 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ HRM პრაქტიკა ☑ მერიის რეპუტაცია ☑ პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი

დამატებით, მოხელის კითხვარში ინტეგრირებულია რამდენიმე სკალა, რომლებიც სტანდარტიზებული ინსტრუმენტების ადაპტირებული, შემოკლებული ვერსიებია. ეს სკალებია: *სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება*. შრომითი ცხოვრების ხარისხი შეფასებულია *გადაწვის და შრომითი კეთილდღეობის სკალით*.

კვლევაში გამოყენებული ყველა ინსტრუმენტი, ფაქტორი, სკალა მათალი სანდოობით გამოირჩევა. დეტალური ინფორმაცია ფაქტორებისა და სკალების შესახებ მოცემულია დანართში 1.

კვლევის შედეგების წარმოდგენა

კვლევის შედეგების წარმოდგენა იწყება კვლევის კონცეპტუალური მოდელისა და ძირითად კონსტრუქტებს შორის კომპლექსური კავშირების აღწერით (თავი 2), რომლებიც ზოგად კანონზომიერებებს ასახავს და კვლევის რეკომენდაციების შემუშავებისთვისაა მნიშვნელოვანი. შემდეგ თავებში აღწერილია სხვადასხვა მეთოდით, სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფისგან მიღებული მონაცემების ტრიანგულაციის შედეგები ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკისა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის თემებზე (თავი 3, თავი 4); ასევე მოცემულია მრავალფეროვნების მართვის რამდენიმე ასპექტისა (თავი 5) და მერიის რეპუტაციის შეფასება (თავი 6). ანგარიში რეკომენდაციების თავით სრულდება. ჩანართი დაგეხმარებათ კვლევის ძირითადი ფაქტორების შინაარსისა და, შესაბამისად, კვლევის შედეგების, უკეთ გაგებაში.

ჩანართი — კვლევაში გამოყენებული ძირითადი ფაქტორების ოპერაციონალიზაცია

მოხელეთა კითხვარი

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა აღწერს მერიაში დასაქმებულთა ხედვას ადამიანური რესურსის მართვის სხვადასხვა ასპექტთან დაკავშირებით, მაგალითად, პერსონალის შერჩევის, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, დაწინაურებისა და ჯილდოების, ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკის შესახებ. ტიპური დებულებებია: „ჩემს ორგანიზაციაში პროფესიონალიზმს წახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ.“, „ჩემს ორგანიზაციაში დაცულია საჯარო სამსახურის ეთიკური სტანდარტები, აქ მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა.“, „ჩემს ორგანიზაციაში დაწინაურება სამართლიანად – მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად ხდება“ და სხვა.

პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო აღწერს მერიაში დასაქმებულთა დამოკიდებულებებს იმის თაობაზე, თუ რამდენად პოლიტიკურად ნეიტრალურია მერიაში მიღებული საკადრო გადაწყვეტილებები. განსხვავებით HRM პრაქტიკის ფაქტორისგან, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო საკადრო გადაწყვეტილებებს პოლიტიკური გავლენების ქრილში განიხილავს. ტიპური დებულებებია: „ჩემი ორგანიზაცია წახალისებს თანამშრომლებს გულმოდგინე შრომისა და პროფესიონალიზმისთვის, მათ ჰარტიულ კუთვნილებას ამ პროცესზე გავლენა არ აქვს;“, „ჩემი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის მოსაზრება, მიუხედავად მათი ჰარტიული კუთვნილებისა.“, „ჩემს ორგანიზაციაში კადრებს არჩევენ პროფესიონალიზმის და არა ჰარტიული კუთვნილების ნიშნით.“ დებულებებიც ცხადყოფს, რომ აღნიშნული ფაქტორში დასაქმებულთა მოსაზრებები ფოკუსირდება საკადრო გადაწყვეტილებების პოლიტიკურად ნეიტრალურ ხასიათზე.

ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციების ფაქტორი ფოკუსირებულია ლოკალური პოლიტიკური კონტექსტის გავლენაზე – რამდენად ექვევა საკადრო გადაწყვეტილებები წინასაარჩევნო პერიოდში ლოკალური პოლიტიკური გავლენების ქვეშ, ასევე საარჩევნო პროცესებში მოხელეთა ჩართულობაზე. ტიპური დებულებებია: „ჩემს ორგანიზაციაში კადრების შერჩევასა და დაწინაურებაზე ჰარლამენტის მაჟორიტარის გავლენა მაღალია“, „წინასაარჩევნო პროცესები უარყოფითად არ აისახება ჩემი ორგანიზაციის კლიმატსა და ეფექტიანობაზე.“, „არ მაქვს მოლოდინი, რომ ხელისუფლების ცვლილების შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტში დასაქმებული პირები შეიცვლებიან.“ და სხვა.

მოსახლეობის კითხვარი

პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი მოსახლეობის პერსპექტივიდანაცაა შეფასებული. მოსახლეობის შემთხვევაში, ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე ერთი ფაქტორი გამოიყო, რომელსაც პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი ვუწოდეთ, მასში ლოკალური პოლიტიკური გავლენების შეკითხვებიც გაერთიანდა. ტიპური დებულებებია: „ამ ხელისუფლების ცვლილების შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტში დასაქმებული საჯარო მოხელეები იცვლებიან“, „მერიის საქმიანობას პოლიტიკური დღის წესრიგი განსაზღვრავს და არა მუნიციპალიტეტის საჭიროებები“, „მერიაში, ჩვეულებრივ, საქმეებიან ადამიანები, რომლებიც მმართველ პოლიტიკურ ძალას წარმოადგენენ ან მასთან არიან დაკავშირებულნი“, „მერია პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალია“ და სხვა.

რეპუტაციის ფაქტორი მოსახლეობის ხედვას აღწერს იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად კარგად ასრულებს მერია დაკისრებულ მოვალეობას, რამდენად ენდობა საზოგადოება მას. „უარყოფითად ვაფასებ ჩემი მუნიციპალიტეტის მერიის საქმიანობას.“, „მერიას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს.“, „მერია საკუთარ საქმეს კარგად აკეთებს.“, „მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მოსახლეობა მერიას უფრო მეტად ენდობა.“ და ა. შ.

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკის მიმართ მოსახლეობის დამოკიდებულებაცაა შეფასებული. მოსახლეობის პერსპექტივას, როგორც სერვისების მიმღების პერსპექტივას ისე განვიხილავთ. „ქალებსა და მამაკაცებს მერიაში დასაქმების თანაბარი შანსი აქვთ“, „მერიაში წახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ პროფესიონალიზმს“, „მერიაში მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი ორგანიზაციული გარემოა“ და სხვა.

იმისათვის, რომ ორი სამიზნე ჯგუფის ხედვის შედარება შესაძლებელი გამხდარიყო ორივე ჯგუფში ფაქტორის ერთნაირი სახელდება (ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა) შევარჩიეთ. შინაარსობრივად, საჯარო მოხელეები აფასებენ უშუალოდ მერიის HRM პრაქტიკას დასაქმებულის პერსპექტივიდან, მოსახლეობა კი - სერვისების მიმღების პერსპექტივიდან.

აღსანიშნავია, რომ ყველა უარყოფითად ფორმირებული შეკითხვა რევერსირებულია, შესაბამისად, ფაქტორში მაღალი ქულა ყველა შემთხვევაში დადებით შეფასებას ასახავს.



თავი 2. კვლევაში ჩართულ ცვლადებს შორის მიმართებების ანალიზი

კვლევის ძირითად სამიზნე კონსტრუქტებს შორის კავშირები

ამ თავში წარმოდგენილი შედეგები კვლევით გამოვლენილ ზოგად კანონზომიერებებს ასახავს, ის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია რეკომენდაციების შემუშავებისთვის. მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის, ასევე პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის თვალსაზრისით არსებული ვითარების დეტალური აღწერა მომდევნო თავებშია წარმოდგენილი.

ქვემოთ განხილულია – (1) ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის, (2) პოლიტიკური გავლენების ხარისხისა და (3) ლოკალური პოლიტიკური გავლენებისა და ინტერვენციების – ეფექტი/გავლენა დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმებზე. ასევე, აღწერილია ამ სამი ფაქტორის გავლენა ორგანიზაციულ რეპუტაციაზე, დასაქმებულთა შრომით განწყობებსა და სამუშაო ცხოვრების ხარისხზე.

შედეგები ასეთია:

დასკვნა 1. მერიაში დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს HRM პრაქტიკასა და პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს.

HRM პრაქტიკასთან შედარებით, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი/გავლენა შედარებით სუსტია;

ლოკალურ ინტერვენციებს (მაჟორიტარი დეპუტატის გავლენა, წინასაარჩევო პროცესებში ჩართულობა და სხვა) კი დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაზე გავლენა არა აქვს.

ლოკალური პოლიტიკური გავლენების შემცირება-ადმოფხვრა მერიაში დასაქმებული პირებისთვის უმთავრესი გამოწვევა არ არის. მათთვის უფრო მნიშვნელოვანი HRM პროცესების სამართლიანობაა. **მერიაში დასაქმებული პირები პოლიტიკური გავლენებისადმი ნაკლებად სენსიტიურები არიან, განსაკუთრებით, ეს ეხება ლოკალურ პოლიტიკურ ინტერვენციებს – წინასაარჩევო პროცესებში ჩართულობა, მაჟორიტარი დეპუტატის გავლენა საკადრო გადაწყვეტილებებზე და სხვა.** თუ რეფორმის უმთავრესი გამოწვევა პოლიტიკური გავლენების შემცირება-ადმოფხვრაა, დასაქმებულთათვის პოლიტიკური პატრონაჟი (მოუხედავად იმისა, ვინ არის მმართველი ძალა მოცემულ მომენტში) აღიქმება, არა როგორც მნიშვნელოვანი გამოწვევა, არამედ როგორც მოსალოდნელი, ჩვეული მოვლენა. ეს, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს იმას, რომ პოლიტიკური გავლენები, მათ მიერ ზოგადად პოზიტიურად ფასდება, უბრალოდ ის არ იწვევს უსამართლობის მძაფრ განცდას; ამ თვალსაზრისით, საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირები განსაკუთრებით ადაპტირებულნი ლოკალურ პოლიტიკურ გავლენებთან არიან. უთანასწორობისა და უსამართლობის განცდას მათში ყველაზე მეტად იწვევს დაწინაურებისა და წახალისების პრაქტიკა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სხვა HRM პროცესები, რომლებიც მათ საქმიანობასა და შედეგებზე უშუალოდ აისახება.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო და ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები ერთად ორგანიზაციული სამართლიანობის ქულათა ვარიაციის 46.2%-ს ხსნის ($R^2 = 0.462$, $F(3, 534) = 152.06$, $p < 0.001$). ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი HRM პრაქტიკაა ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$). HRM პრაქტიკის პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციული სამართლიანობის 0.48 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება. პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი შედარებით სუსტია ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$); ლოკალურ ინტერვენციებს, სტატისტიკურად არსებითი გავლენა არა აქვს ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე.

დასკვნა 2. პროცედურული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს აქვს. დისტრიბუციული და ინტერაქციული სამართლიანობის აღქმაზე მხოლოდ HRM პრაქტიკა ახდენს გავლენას.

ლოკალური ინტერვენციები ორგანიზაციული სამართლიანობის არცერთ სახესთან (დისტრიბუციული, პროცედურული, ინტერაქციული) არ აღმოჩნდა დაკავშირებული.

არსებულ HRM პრაქტიკაზე დაკვირვებით მერიაში დასაქმებულები ავასებენ რესურსების/შედეგების განაწილების სამართლიანობას. ეს რესურსებია: ხელფასი, ბონუსები, ცოდნისა და უნარების განვითარებისა და დაწინაურების შესაძლებლობა და ა. შ. (დისტრიბუციული სამართლიანობა); პოლიტიკური გავლენების ხარისხზე დაკვირვებით კი გადაწყვეტილების მიღების პროცესებისა და ფორმალური პროცედურების სამართლიანობა ფასდება (პროცედურული სამართლიანობა).

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

მოდელმა, სადაც სამი ფაქტორი - ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკა, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო, ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები - ერთად იყო წარმოდგენილი, ახსნა დისტრიბუციული სამართლიანობის ქულათა ვარიაციის 37.8% ($R^2 = 0.378$, $F(3, 534) = 107.74$, $p < 0.001$); თუმცა, ამ ფაქტორებში სტატისტიკურად არსებითი მხოლოდ HRM პრაქტიკა აღმოჩნდა ($\beta = 0.57$, $p < 0.001$). იგივე მოდელმა ინტერაქციული სამართლიანობის ქულათა ვარიაციის 31.5% ახსნა ($R^2 = 0.315$, $F(3, 534) = 82.99$, $p < 0.001$). ამ შემთხვევაშიც სტატისტიკურად არსებითი მხოლოდ HRM პრაქტიკაა ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$).

ყველაზე სუსტი ეფექტი ამ სამი ფაქტორის კომბინაციას პროცედურულ სამართლიანობაზე აქვს, ის ქულათა ვარიაციის მხოლოდ 11.5% ხსნის ($R^2 = 0.115$, $F(3, 534) = 23.12$, $p < 0.01$). პროცედურული სამართლიანობის შემთხვევაში მხოლოდ პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო აღმოჩნდა სტატისტიკურად არსებითი ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$).

დასკვნა 3. მერიის ორგანიზაციული რეპუტაციის ფორმირებაშიც ყველაზე მნიშვნელოვანი HRM პრაქტიკა და პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოა. პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი ამ შემთხვევაში შედარებით სუსტია.

ლოკალურ ინტერვენციებს (მაჟორიტარი დეპუტატის გავლენა, წინასაარჩევო პროცესებში ჩართულობა და სხვა) კი დასაქმებულთა ორგანიზაციული რეპუტაციის ფორმირებაზე გავლენა არა აქვს.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო და ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევო ინტერვენციები ორგანიზაციის რეპუტაციის ქულათა ვარიაციის თითქმის 60%-ს ხსნის ($R^2 = 0.592$, $F(3, 534) = 93.52$, $p < 0.001$). **ორგანიზაციული რეპუტაციის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ამ შემთხვევაშიც HRM პრაქტიკაა ($\beta = 0.63$, $p < 0.001$).** HRM პრაქტიკის პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციული რეპუტაციის 0.63 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება. პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციული რეპუტაციის 0.15 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება ($\beta = 0.15$, $p < 0.001$). ლოკალური ინტერვენციების ეფექტი სტატისტიკურად არაარსებითია ($\beta = 0.03$, $p = 0.761$).

დასკვნა 4. ორგანიზაციული ერთგულების ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანია: დასაქმებულის აღქმა, რომ ღირებულ და საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეს აკეთებს; ორგანიზაციული ერთგულების ფორმირებაში ასევე მნიშვნელოვანია HRM პრაქტიკა და პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო. ნეიტრალური გარემოს ეფექტი ამ შემთხვევაშიც შედარებით სუსტია.

ლოკალურ ინტერვენციებს სტატისტიკურად არსებითი გავლენა არა აქვს ორგანიზაციული ერთგულების აღქმის ფორმირებაზე.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

სამივე ფაქტორი ერთად (ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო და ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევო ინტერვენციები) ორგანიზაციისადმი ერთგულების ქულათა ვარიაციის 34.5%-ს ხსნის ($R^2 = 0.345$, $F(3, 534) = 93.52$, $p < 0.001$). **ორგანიზაციული ერთგულების ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი HRM პრაქტიკაა ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$).** HRM პრაქტიკის პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციული ერთგულების 0.48 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება. პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი ამ შემთხვევაშიც შედარებით სუსტია ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$); ლოკალურ ინტერვენციებს სტატისტიკურად არსებითი გავლენა არა აქვს ორგანიზაციული ერთგულების აღქმის ფორმირებაზე. თუ ამ სამ ფაქტორს სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმასაც დავუმატებთ, როგორც პრედიქტორს, ოთხი ფაქტორი ერთად ორგანიზაციისადმი ერთგულების ქულათა ვარიაციის 54.1%-ს ხსნის ($R^2 = 0.541$, $F(4, 533) = 156.55$, $p < 0.001$). **ორგანიზაციისადმი ერთგულების აღქმის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანია სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმა ($\beta = 0.54$, $p < 0.001$), შემდეგ - HRM პრაქტიკა ($\beta = 0.20$, $p < 0.001$) და შემდეგ პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო ($\beta = 0.11$, $p < 0.001$).** სამუშაოს ღირებულების აღქმის 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციისადმი ერთგულებას 0.54 სტანდარტული

ერთეულით მატებასთან ასოცირდება. ლოკალური ინტერვენციების გავლენა სტატისტიკურად არააარსებითია ($\beta = -0.04, p = 0.49$)

დასკვნა 5. დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი HRM პრაქტიკაა. სამართლიანი HRM პრაქტიკა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე პოზიტიურად აისახება და ამცირებს პროფესიული გადაწყვეტის რისკებს. პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი თანამშრომელთა ცხოვრების ხარისხის დონეზე ბევრად სუსტია, ვიდრე HRM პრაქტიკის. ლოკალური ინტერვენციებს (მაკროიტარი დეპუტატის გავლენა, წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობა და სხვა) კი გავლენა არა აქვს დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხზე.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

მოდელმა, სადაც სამი ფაქტორი - ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკა, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო, ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები - ერთად იყო წარმოდგენილი, ახსნა მერიაში დასაქმებულთა შრომითი კეთილდღეობის ქულათა ვარიაციის 26.8% ($R^2 = 0.268, F(3, 534) = 64,95, p < 0.001$), . იგივე მოდელმა დასაქმებულთა პროფესიული გადაწყვეტის ქულათა ვარიაციის 31.6% ახსნა ($R^2 = 0.316, F(3, 534) = 81,77, p < 0.001$). ორივე შემთხვევაში HRM პრაქტიკის წვლილი მაღალია - შრომითი კეთილდღეობისთვის სტატისტიკურად არსებითი მხოლოდ HRM პრაქტიკა აღმოჩნდა ($\beta = 0.46, p < 0.001$); პროფესიული გადაწყვეტისთვის კი HRM პრაქტიკა ($\beta = -0.46, p < 0.001$) და პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო ($\beta = -0.10, p < 0.001$).

კვლევის ეს შედეგები ცხადყოფს ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკის დომინანტურ როლს ორგანიზაციული სამართალიანობის აღქმაში და სხვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ცვლადების (ორგანიზაციისადმი ერთგულება, შრომითი ცხოვრების ხარისხი...) ფორმირებაში. რადგან საჯარო სამსახურის რეფორმა პოლიტიკურ გავლენებზე, როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევაზე ფოკუსირდა, შევეცადეთ, გვეპასუხა შეკითხვისთვის: როგორ აისახება პოლიტიკური გავლენის ხარისხი ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკის შეფასებაზე? აღმოჩნდა, რომ პოლიტიკურ გავლენების როლი, მათ შორის, ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციების როლი, არცთუ უმნიშვნელოა - პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი დასაქმებულთა მიერ ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკის პოზიტიურად შეფასებაში მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორია. ეს ნათლად, ჩანს მომდევნო დასკვნიდან.

დასკვნა 6. დასაქმებულთა მიერ ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკის პოზიტიურად შეფასებაში არსებითად მნიშვნელოვანია პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოსა და ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციების როლი. რაც უფრო ნეიტრალურია პოლიტიკური გარემო და ნაკლებია ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები, მით უფრო პოზიტიურად ფასდება ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკა.

ამასთან, ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციების ეფექტი ამ შემთხვევაშიც უფრო სუსტია, ვიდრე პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილების როლი.

შესაბამისად, პირველი დასკვნის ფარგლებში მოცემული ინტერპრეტაციები ვალიდურია ამ შემთხვევაშიც.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო და ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები ქულათა ვარიაციის 70.6%-ს ხსნის ($R^2 = 0.706$, $F(2, 536) = 639.08$, $p < 0.001$). ამასთან, ნეიტრალური პოლიტიკური გარემოს 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ 0.50 სტანდარტული ერთეულით ზრდის ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის პოზიტიურად შეფასებას ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$), ლოკალური პოლიტიკური გავლენები კი -0.46 -ით ($\beta = 0.46$, $p < 0.001$).

განვმარტავთ ამ დასკვნას: ადამიანური რესურსების მართვის ფაქტორი მოიცავს შეკითხვებს, რომლებიც მიმართულია ცალკეული HRM პროცესების შეფასებაზე, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო და ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები კი ძირითადად ამ პროცესებზე პოლიტიკური გავლენების ამსახველ შეკითხვებს აერთიანებს. შესაბამისად, შედეგი ლოგიკურია. რაც უფრო ნაკლებია პოლიტიკური გავლენების ხარისხი HRM პროცესებზე, მით უფრო პოზიტიურად ფასდება ის. ეს შედეგი აჩვენებს, პოლიტიკური გავლენების, მათ შორის ლოკალურ პოლიტიკურ ინტერვენციების მნიშვნელობას HRM პროცესების პოზიტიურად შეფასებაზე. შესაბამისად, HRM პროცესების პოზიტიურად შეფასებაში, პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტს მნიშვნელოვანი როლი აქვს. შედეგად, ლოკალურ ინტერვენციებს არაპირდაპირი, არამედ ირიბი გავლენა აქვს ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმასა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების ფორმირებაზე. პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილებების / გარემოს ეფექტი აქამდე წარმოდგენილი სხვა ანალიზებთან დასტურდებოდა. ეს კიდევ უფრო ნათლად ჩანს, კომპლექსური მიმართებების ამსახველი მოდელების მიმოხილვისას, რომელიც ამ თავის ბოლოშია მოცემული.

დასკვნა 7. მერიის რეპუტაციის შეფასება მოხელეთა პერსპექტივიდან

მერიის ორგანიზაციული რეპუტაციის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი HRM პრაქტიკაა. ღირებული საშუაოს აღქმასა და პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს ასევე აქვს ეფექტი ორგანიზაციულ რეპუტაციაზე, თუმცა HRM პრაქტიკასთან შედარებით, მათი გავლენა ნაკლებია. ლოკალურ ინტერვენციებს, სტატისტიკურად არსებითი გავლენა არ აქვს ორგანიზაციული ერთგულების აღქმის ფორმირებაზე.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო და ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები ორგანიზაციის რეპუტაციის ქულათა ვარიაციის თითქმის 60%-ს ხსნის ($R^2 = 0.625$, $F(3, 534) = 93.52$, $p < 0.001$). **ორგანიზაციული რეპუტაციის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ამ შემთხვევაშიც HRM პრაქტიკაა** ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$). HRM პრაქტიკის პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციული რეპუტაციის 0.52 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება. სხვა ფაქტორების წილი რეპუტაციის აღქმაში ასეთია: ღირებული საშუაოს: $\beta = 0.22$, $p < 0.001$; პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო: $\beta = 0.16$, $p < 0.001$.

დასკვნა 8. მერიის რეპუტაციის შეფასება მოსახლეობის პერსპექტივიდან

მერიის რეპუტაციის ფორმირებაში მნიშვნელოვანია, ის თუ რამდენად სამართლიანად არის აღქმული მოსახლეობის მიერ მერიაში დასაქმებისა და დაწინაურების არსებული შესაძლებლობები (მერიის HRM პრაქტიკა). მერიის რეპუტაციის ფორმირებაში პოლიტიკური ზეგავლენებისგან თავისუფლების ხარისხის ეფექტი სუსტი და სტატისტიკურად არაარსებითია. ამ თვალსაზრისით, მოსახლეობისა და საჯარო მოხელეთა შეფასებები კონსისტენტურია. შეგახსენებთ, რომ მოსახლეობა ამ პროცესებს აფასებენ სერვისების მიმღების პერსპექტივიდან; თუ ამ სერვისებზე ხელმისაწვდომობა დამაკმაყოფილებელია, ამასთან, თანასწორობის ფუნდამენტური პრინციპები დაცულია, მოსახლეობა კმაყოფილია და მათთვის ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები ნაკლებად პრობლემურია. როდესაც სერვისებზე ხელმისაწვდომობა ნაკლებია, ისინი უფრო მძაფრად აღიქვამენ პოლიტიკურ ინტერვენციებსა და პოლიტიკურ კონტექსტს ზოგადად.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

პოლიტიკური ზეგავლენებისგან თავისუფლების ხარისხისა და HRM პოლიტიკის ფაქტორები ხსნის მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციის ვარიაციის 67.5%-ს ($R^2 = 0.675$, $F(2, 772) = 799.96$, $p < 0.001$). HRM პოლიტიკის ფაქტორში ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციის ცვლადის 0.85 ქულით ზრდასთან არის დაკავშირებული ($\beta = 0.85$, $p < 0.001$).

კომპლექსური მიმართებების ამსახველი მოდელები

სოციალურ მეცნიერებებში, მათ შორის, შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიაში, სამიზნე ცვლადებს შორის მხოლოდ პირდაპირი კავშირების ანალიზი მოკლებულია მათ შორის არსებული რთული და მრავალმხრივი მიმართებების სრულყოფილად ასახვის შესაძლებლობას. სამუშაო გარემოს კომპლექსურობა – მასში ერთმანეთზე ზემოქმედი მრავალი ფაქტორის არსებობა – ამ ცვლადებს შორის ირიბი მიმართებების შეფასებისა და კავშირების განმაპირობებელი რთული მექანიზმების კომპლექსური ანალიზის საჭიროებას ქმნის. ამგვარი ანალიზი ცხადყოფს, რომ პოლიტიკური ნეიტრალიტეტისა და ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციების როლს ირიბი კავშირების ანალიზისას – მათ გამაშუალებელი (ირიბი) ეფექტი აქვთ კვლევაში ჩართულ სხვადასხვა ცვლადზე. ქვემოთ ასეთი ანალიზის შედეგებია წარმოდგენილი.

დასკვნა 9: დასაქმებულთა აღქმა იმის შესახებ, რომ სამუშაო ადგილზე მათი ქმედებები ღირებული და სასარგებლოა და ისინი მოსახლეობისათვის მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებენ (სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა), მოქმედებს, როგორც ორგანიზაციული ერთგულების წამახალისებელი ფაქტორი, ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკის ნეგატიურად შეფასების დროსაც. ანუ, განცდა, რომ ღირებულ, მოსახლეობისთვის მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებ, აკომპენსირებს უსამართლო HRM პრაქტიკის ნეგატიურ გავლენას დასაქმებულთა ორგანიზაციულ ერთგულებაზე.

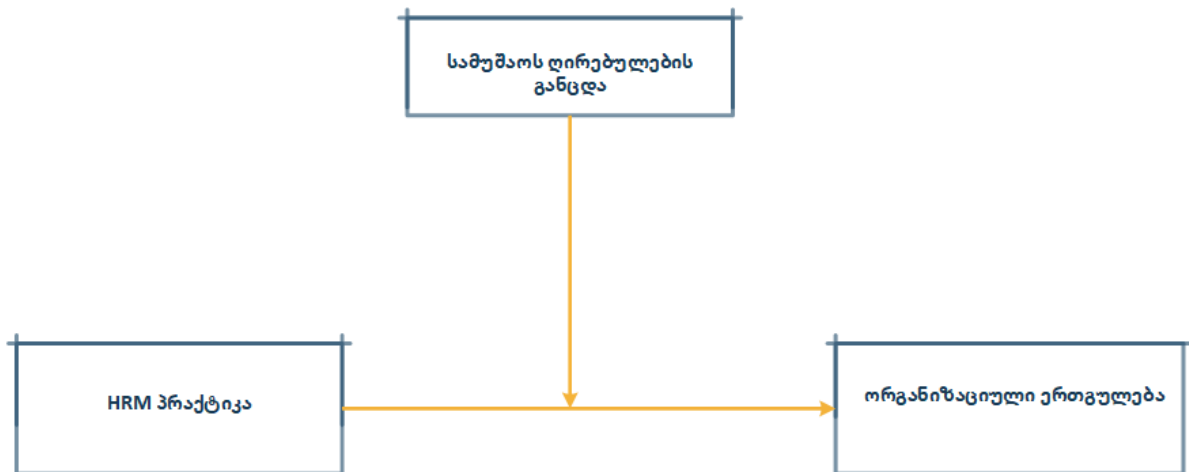
ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

HRM პრაქტიკასა და ორგანიზაციულ ერთგულებას შორის კავშირში მოდერატორია სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა. მოდელი ქულათა ცვალებადობის 55%-ს ხსნის ($R^2 = 0.55$,

$F(3, 532) = 216.3, p < 0.01$). ქვემოთ მოცემულ სქემაზე მიმართების ემპირიული მოდელია ასახული.

HRM პრაქტიკის უარყოფითად შეფასების შემთხვევაში ყველაზე მაღალია იმ თანამშრომლების ორგანიზაციული ერთგულების მაჩვენებელი, ვინც სამუშაოს დირეხულად, საზოგადოებისთვის სიკეთის მომტანად თვლის.

სქემა 2.1 მარტივი მოდერაციული მოდელი: სამუშაოს დირეხულების სუბიექტური აღქმის მოდერაციული ეფექტი HRM პრაქტიკასა და ორგანიზაციულ ერთგულებას შორის მიმართებაში

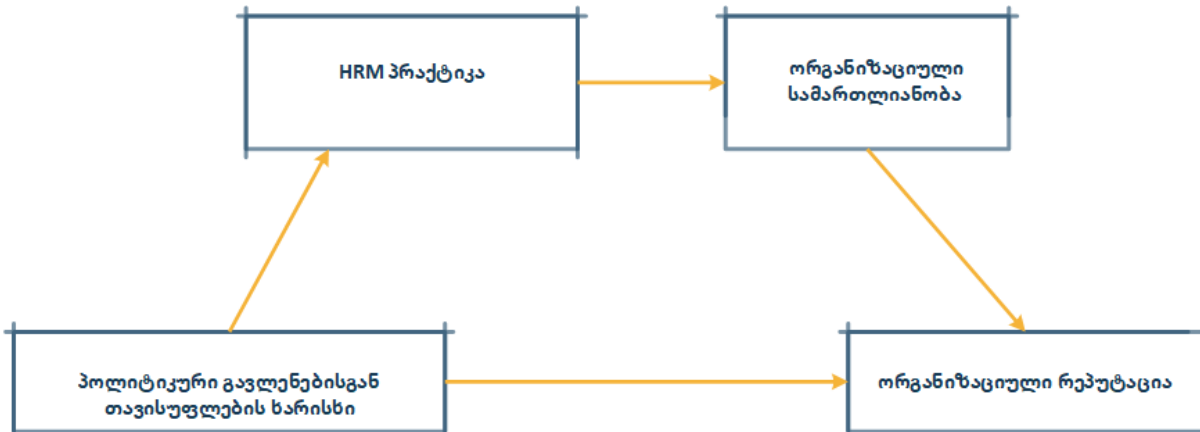


დასკვნა 10: ორგანიზაციაში HRM პრაქტიკის პოზიტიური შეფასება ასოცირებულია პოლიტიკური გავლენებისაგან თავისუფალ გარემოსთან – თუ გარემო ფასდება, როგორც პოლიტიკურად ნეიტრალური, უფრო დიდია ალბათობა, რომ ადამიანური რესურსების მართვაც პოზიტიურად შეფასდება, მათი კონტრიბუცია კი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში მნიშვნელოვანია; თავის მხრივ, სამართლიანობის აღქმა მერიის დადებითი რეპუტაციის მნიშვნელოვანი მდგენელია.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

ეს დასკვნა პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს, ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკას, ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და ორგანიზაციის რეპუტაციის აღქმას შორის, სერიულ (თანმიმდევრულ) მედიაციურ ანალიზზე დაყრდნობით გავაკეთეთ. ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკასა და ორგანიზაციის რეპუტაციის აღქმას შორის კავშირი სერიულადაა გაშუალებული ზემოთქმული ფაქტორებით. ქვემოთ მოცემულ გრაფიკზე მიმართების ემპირიული მოდელია ასახული. მოდელი დადასტურებულია სტატისტიკურად და ორგანიზაციული რეპუტაციის ქულათა ვარიაციის 34%-ს ხსნის ($R^2 = 0.34, F(3, 532) = 263, p < 0.01$).

სქემა 2. 2 სერიული მედიაციური მოდელი: პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი და ორგანიზაციული სამართლიანობა, როგორც მედიატორი ცვლადები HRM პრაქტიკასა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირში



ეს მოდელი დასტურდება იმ შემთხვევაშიც, თუ მოდელში ნეიტრალური პოლიტიკური გარემოს ნაცვლად ლოკალურ პოლიტიკურ ინტერვენციებს ჩავსვამთ (მოდელი ორგანიზაციული რეპუტაციის ქულათა ვარიაციას 39%-ს ხსნის), რითაც დასტურდება ამ ფაქტორის არაპირდაპირი, ირიბი გავლენა ორგანიზაციულ სამართლიანობასა და რეპუტაციაზე.

დასკვნა 11: პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო დასაქმებულებში სამართლიანობის განცდას აღვივებს; შრომის შედეგების განაწილების პრაქტიკის, პროცედურებისა და კომუნიკაციის სტილის სამართლიანობის აღქმა, პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციისადმი ერთგულების, მიჯაჭვულობის, იდენტიფიკაციის ხარისხზე, რომელიც, თავის მხრივ, დასაქმებულის თვალში ორგანიზაციის რეპუტაციას აუმჯობესებს.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

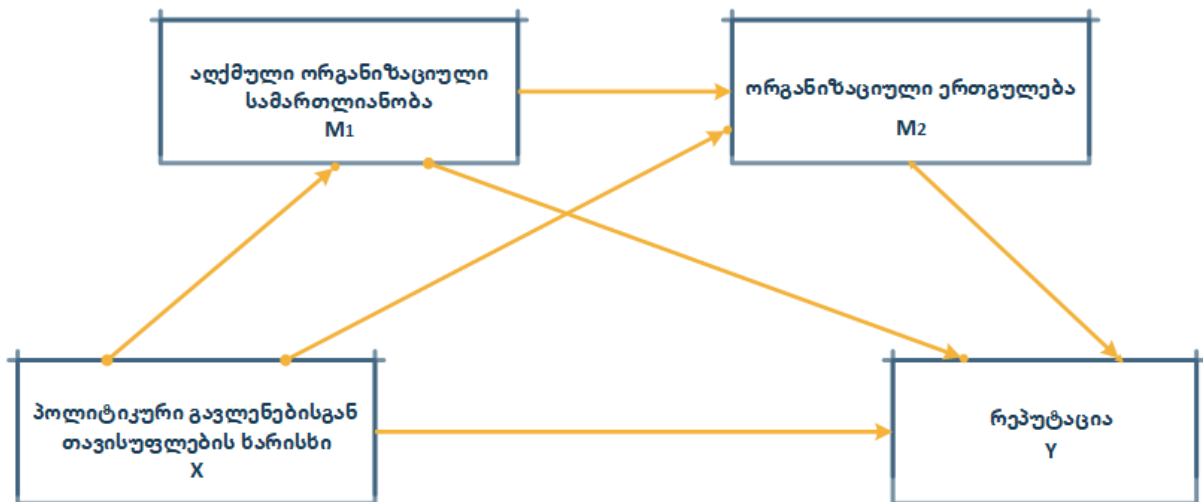
პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხს, ორგანიზაციულ სამართლიანობას, ერთგულებასა და რეპუტაციას შორის სერიული (თანმიმდევრული) მედიაციური მიმართებები შეფასდა. ამ მოდელის ფარგლებში დამოუკიდებელ ცვლადსა და დამოკიდებულ ცვლადს შორის ორი გამაშუალებელი ფაქტორი, მედიატორია წარმოდგენილი. აღნიშნული მოდელი სამ განსხვავებულ მედიაციურ მიმართებას აფასებს:

1. ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის გაშუალებული ეფექტი პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე (პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო აყალიბებს ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმებს, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა კი პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციულ რეპუტაციაზე; რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ ორ ცვლადს შორის კავშირი გაშუალებულია ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმით);

2. ორგანიზაციული ერთგულების გაშუალებული ეფექტი პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე;
3. ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმისა და ორგანიზაციული ერთგულების გავლენა პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე.

ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ სამივე გაშუალებული კავშირი დადასტურდა. ორგანიზაციული სამართლიანობა და ორგანიზაციული ერთგულება სერიულად, თანმიმდევრობით აშუალებს კავშირს პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის. მოდელი დამოკიდებული ცვლადის ქულათა ვარიაციის 47%-ს ხსნის ($R^2 = 0.47$, $F(1, 534) = 486.96$, $p < 0.001$), რაც მსგავსი კომპლექსური მოდელისთვის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია.

სურათი 2.3 სერიული მედიაციური მოდელის ილუსტრაცია



მე-2 თავის შეჯამება

HRM პრაქტიკის პოზიტიური შეფასება და პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მერიაში დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას, ორგანიზაციულ ერთგულებას, დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხს – ის პოზიტიურად აისახება მერიაში დასაქმებულთა შრომითი კეთილდღეობის აღქმაზე და არსებითად ამცირებს პროფესიული გადაწყვეტილების ალბათობას. ამასთან, HRM პრაქტიკასთან შედარებით, პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს ეფექტი/გავლენა სუსტია ყველა განხილულ შემთხვევაში. ლოკალურ პოლიტიკურ ინტერვენციებს კი დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაზე **პირდაპირი** გავლენა არა აქვს. პოლიტიკური გავლენებით გამოწვეული უკამყოფილება არ კონვერტირდება უსამართლობის აღქმაში, კარიერული წინსვლის, ჯილდოს და სარგებლის განაწილებისა და სხვა HRM პროცესებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ორგანიზაციული უსამართლობის აღქმის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. კვლევის ეს შედეგი გვაფიქრებინებს, რომ მერიაში

დასაქმებული პირები გარკვეულწილად ადაპტირდნენ და/ან ნაკლებად სენსიტიურები გახდნენ პოლიტიკური გავლენების მიმართ.

კომპლექსური ანალიზი აჩვენებს, რომ დასაქმებულთა აღქმა იმის შესახებ, რომ ისინი მოსახლეობისათვის მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებენ (სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა), ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკის ნეგატიურად შეფასების დროსაც, მოქმედებს, როგორც მაკომპენსირებელი, ორგანიზაციული ერთგულების წამახალისებელი ფაქტორი.

ეს და ამ თავში წარმოდგენილი სხვა კვლევის შედეგები რეკომენდაციების შემუშავებისას არის გათვალისწინებული.



**თავი 3. HRM პროცესების შეფასება
საჯარო სამსახურის რეფორმის
კონტექსტში**



ადამიანური რესურსების მართვა

სულ უფრო მზარდია მტკიცებულებები ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) კრიტიკული მნიშვნელობის შესახებ, თანამედროვე ორგანიზაციების ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და თანამშრომელთა შრომითი ცხოვრების ხარისხისათვის. ეს ტენდენცია გამოვლინდა ამ კვლევაშიც – მერიაში **დასაქმებულთა მიერ ორგანიზაციული სამართლიანობის, ორგანიზაციისადმი ერთგულების, შრომითი კეთილდღეობის და სხვა მნიშვნელოვან აღქმების ფორმირებაში ადამიანური რესურსების არსებულ პრაქტიკას მნიშვნელოვანი როლი აქვს.**

ამ ნაწილში შევეცდებით მერიაში ადამიანური რესურსების მართვის პოზიტიურად შეფასების წინაპირობები/პრედიქტორები დავადგინოთ. ქვემოთ შეფასებულია ცალკეული HRM პროცესის როლი, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმასა და სხვა მნიშვნელოვან ცვლადებთან მიმართებაში. პირველ რიგში, აღვნიშნავთ, რომ **დასაქმებულთა მიერ ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკის პოზიტიურად შეფასებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებია.** თუ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები პოზიტიურად შეფასდა, დიდი ალბათობით მთლიანად ადამიანური რესურსების პრაქტიკაც პოზიტიურად შეფასდება.

დასკვნა 1. ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში HRM პროცესებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობაა. როცა მოხელე თვლის რომ მერიაში კარიერული წინსვლის მერიტოკრატული სისტემაა, მას ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა უყალიბდება; თუ, დასაქმებულთა აღქმით, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები შეზღუდულია, სხვა HRM პროცესების პოზიტიურად შეფასების პირობებშიც, მათ ორგანიზაციული უსამართლობის აღქმა უყალიბდებათ; ამასთან, კარიერული წინსვლა ორგანიზაციული სამართლიანობის სამი ფორმიდან ყველაზე მეტად დისტრიბუციული სამართლიანობას უკავშირდება – ის შედეგის - დისტრიბუციული სამართლიანობის აღქმის ძირითადი მდგენელია.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

შეფასდა ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეული ფუნქციების (პერსონალის შერჩევა, შესრულების შეფასება, კარიერული წინსვლა, ტრენინგისა და განვითარების აქტივობა) როლი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაში. ეს ფუნქციები ერთად ორგანიზაციული სამართლიანობის ქულათა ვარიაციის 44%-ს ხსნის ($R^2 = 0.44$, $F(1, 536) = 107.4$, $p < 0.001$). ამასთან, ამ ფუნქციებს ყველაზე დიდი გავლენა აქვს დისტრიბუციული სამართლიანობის აღქმაზე ($R^2 = 0.37$, $F(1, 536) = 62.54$, $p < 0.001$).

ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი კარიერულ წინსვლას აქვს ($\beta = 0.41$, $p < 0.001$). კარიერული წინსვლის პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ სამართლიანობის 0.41 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება (სამუშაოს შესრულება: $\beta = 0.15$, $p < 0.001$; ტრენინგი და განვითარება: $\beta = 0.15$, $p < 0.001$). ამასთან, პერსონალის შერჩევას სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა არ აქვს ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე, რაც სავარაუდოდ იმ ფაქტით აიხსნება, რომ უკვე დასაქმებული ადამიანებისთვის შერჩევასთან

დაკავშირებული საკითხები აღარ არის აქტუალური. ამასთან, კარიერულ წინსვლას ყველაზე დიდი გავლენა აქვს დისტრიბუციული სამართლიანობის აღქმაზე ($\beta = 0.45, p < 0.001$).

დასკვნა 2. HRM-ის პროცესებიდან მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს შეფასება არ არის კავშირში ორგანიზაციული ერთეულების აღქმის ფორმირებასთან. სხვა პროცესების კონტრიბუცია ორგანიზაციული ერთეულების ფორმირებაში დაახლოებით მსგავსია.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების თითქმის ნულოვანი წვლილი ორგანიზაციული ერთეულების ფორმირებაში აიხსნება ამავე კვლევის მიგნებით, რომლის მიხედვითაც ვერ მოხერხდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანად დანერგვა, ის ფორმალურ სახეს ატარებს და მნიშვნელოვან საკადრო გადაწყვეტილებებზე არ აისახება.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეული ფუნქციები (პერსონალის შერჩევა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, კარიერული წინსვლა, ტრენინგისა და განვითარების აქტივობა) ერთად ორგანიზაციული ერთეულების ქულათა ვარიაციის 32.3%-ს ხსნის ($R^2 = 0.323, F(1, 536) = 64.87, p < 0.001$). ამასთან, ამ ფუნქციებს ყველაზე დიდი გავლენა აქვს დისტრიბუციული სამართლიანობის აღქმაზე ($R^2 = 0.37, F(1, 536) = 62.54, p < 0.001$).

ორგანიზაციული ერთეულების აღქმის ფორმირებაშიც HRM-ის ცალკეული პროცესების წვლილი ასეთია: კარიერული წინსვლა – $\beta = 0.23, p < 0.001$, შერჩევა – $\beta = 0.22, p < 0.001$, ტრენინგისა და განვითარების აქტივობები $\beta = 0.15, p < 0.001$.

დასკვნა 3. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებიდან კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები ყველაზე მეტად უწყობს ხელს დასაქმებულთა პროფესიულ გადაწვას, შრომითი კეთილდღეობის აღქმაშიც მისი კონტრიბუცია ყველაზე მაღალია.

ეს დასკვნა ეყრდნობა შემდეგ სტატისტიკურ ანალიზს:

ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეული ფუნქციები (პერსონალის შერჩევა, შესრულების შეფასება, კარიერული წინსვლა, ტრენინგისა და განვითარების აქტივობა) ერთად გადაწვის ქულათა ვარიაციის 29.2%-ს ($R^2 = 0.292, F(1, 536) = 54.7, p < 0.001$), კეთილდღეობის აღქმის ქულათა ვარიაციის კი 23.3%-ს ხსნის ($R^2 = 0.232, F(1, 536) = 40.28, p < 0.001$).

თანამშრომელთა გადაწვას ყველაზე მეტად ხელს უწყობს კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები ($\beta = -0.31, p < 0.001$); კეთილდღეობის აღქმაშიც მისი კონტრიბუცია ყველაზე მაღალია ($\beta = 0.28, p < 0.001$); კარიერული წინსვლის პოზიტიური შეფასების 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ დასაქმებულთა გადაწვას 0.31 სტანდარტული ერთეულით ამცირებს, კეთილდღეობის აღქმას კი საშუალოდ 0.28-ით ზრდის. ამასთან, პერსონალის შერჩევას სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა არ აქვს გადაწვაზე.

მოდევნო ქვეთავებში მერიაში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებს (პერსონალის შერჩევა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ტრენინგი და განვითარება, კარიერის მართვა)

ცალ-ცალკე განვიხილავთ და შევეცდებით საჯარო სამსახურის რეფორმის კონტექსტში შევაფასოთ, რა მიღწევებსა და გამოწვევებს ვხვდებით თითოეულთან მიმართებაში.

შედეგების წარმოდგენა

რაოდენობრივი კვლევის ნაწილში, აღწერილი ხასიათის მონაცემთა წარმოდგენისას გამოყენებულია სკალა, რომელიც სიხშირის შეფასებაზეა ფოკუსირებული (*თითქმის არასდროს, იშვიათად, ზოგჯერ, ხშირად, ძალიან ხშირად ან ყოველთვის*). ეს სკალა გვაწვდის ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რამდენად ხშირად მიიღწევა ესა თუ ის შედეგი პრაქტიკაში, ან რამდენად ხშირად გვხვდება ესა თუ ის მოვლენა პრაქტიკაში. კვლევის ანგარიშში სკალა უმეტეს შემთხვევაში კონვერტირებულია ორი ტიპის შეფასებაში **კრიტიკული შეფასება** (თითქმის არასდროს, იშვიათად, ზოგჯერ) და **დადებითი შეფასება** (ძალიან ხშირად ან ყოველთვის). ამასთან, უარყოფითად ფორმირებული კითხვები, რევერსირებულია (შებრუნებულია). ზოგჯერ მონაცემები წარმოდგენილია დებულებაზე თანხმობისა და უარყოფისპროცენტული მაჩვენებლით.

სკალის კონვერტაციის პრინციპი საჯარო მოხელეთა და მოსახლეობის კვლევაში იდენტურია. აქვე აღვნიშნავთ, რომ მოსახლეობის შეფასებები უფრო ჰიპერბოლიზებულია, ხოლო საჯარო მოხელეთა შეფასებები უფრო პოზიტიურისკენაა გადახრილი. აღვნიშნავთ, რომ ამ დაკვირვების მიუხედავად, სხვაობების დასაბალანსებლად, განსხვავებული კონვერტაციის სქემა არ არის გამოყენებული.

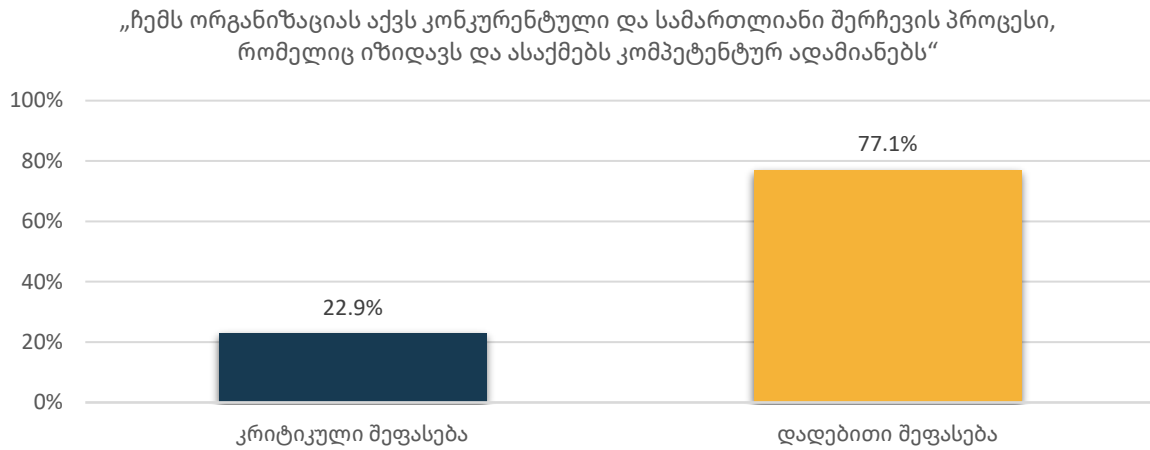
პერსონალის შერჩევა

პერსონალის შერჩევა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროცესია. კანდიდატების კვალიფიკაციის შეფასების ვალიდური პროცესის შემუშავება, სამართლიანი და ღია შეფასების პროცესის წარმართვა არის ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა. ის აძლიერებს ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას, ამასთან, პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციის რეპუტაციაზე. ზოგადად, ეფექტიანი შერჩევა ადამიანური რესურსების ყველაზე კრიტიკულ ფუნქციადაა მიჩნეული იმ მნიშვნელოვანი როლის გამო, რასაც ის ორგანიზაციის წარმატების, კონკურენტუნარიანობისა და გადარჩენის პროცესში ასრულებს (Taylor, 2000).

პერსონალის შერჩევაში ცენტრალური საკითხი შერჩევის პროცესის ვალიდობაა. ვალიდობა აღწერს, თუ რამდენად უზრუნველყოფს შერჩევის არსებული რეგულაციები და გამოყენებული მეთოდები სამუშაოს მოთხოვნების შესატყვისი მაღალი კომპეტენციის კადრების დასაქმებას. დებულება **„ჩემს ორგანიზაციას აქვს კონკურენტული და სამართლიანი შერჩევის პროცესი, რომელიც იზიდავს და ასაქმებს კომპეტენტურ ადამიანებს“**, აფასებს საჯარო მოხელეთა აღქმას შერჩევის პროცედურის ვალიდობის, ადეკვატურობის შესახებ. როგორც მონაცემთა სტატისტიკური ანალიზი ცხადყოფს, საჯარო მოხელეები შერჩევის ვალიდობას მაქსიმალური შესაძლო ქულის 79.8%-ით აფასებენ ($M=3.99$; $SD=1$; Std. Error of Mean=0.04).

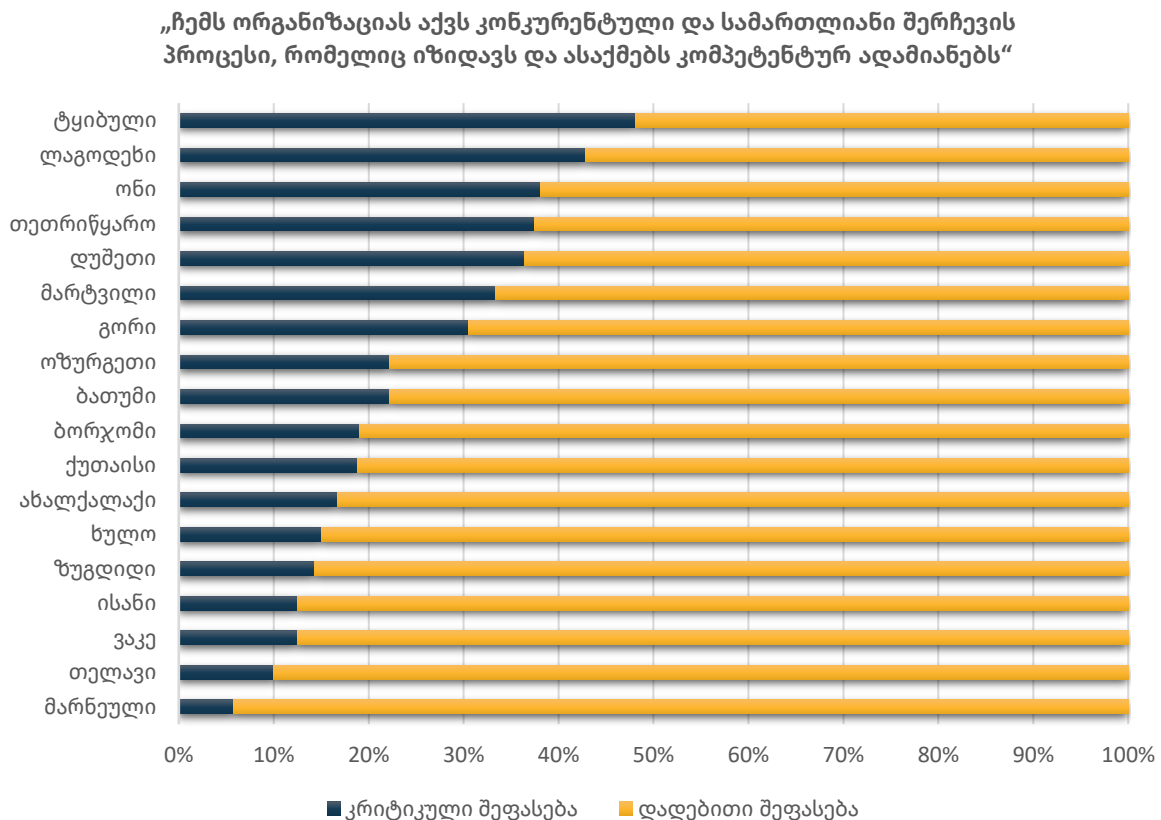
როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კვლევის ინსტრუმენტებში შეფასებისთვის გამოყენებული სკალა სიხშირის (თითქმის არასდროს, იშვიათად, ზოგჯერ, ხშირად, ძალიან ხშირად ან ყოველთვის) კონვერტირებულია ორი ტიპის შეფასებაში კრიტიკული შეფასება და დადებითი შეფასება. შესაბამისად, ამ კონკრეტულ შემთხვევაშიც შედეგი ამგვარადაა წარმოდგენილი.

გრაფიკი 3.1 მოსახლეობის შეფასებები მერიაში თანამშრომლების შერჩევის პროცესებთან დაკავშირებით



მუნიციპალიტეტების მიხედვით ეს შეფასებები წარმოდგენილია თანდართულ გრაფიკზე.

გრაფიკი 3.2 მოსახლეობის შეფასებები მერიაში თანამშრომლების შერჩევის პროცესებთან დაკავშირებით (მუნიციპალიტეტების მიხედვით)



დისპერსიული ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, შერჩევის პროცესის ვალიდობის შეფასება კონსისტენტურია და სხვადასხვა ჯგუფს შორის არსებითი განსხვავებები არ არის. საჯარო მოხელეთა კატეგორიის (პროფესიული საჯარო მოხელე, შრომითი ხელშეკრულებით და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირები), ასევე პარტიული კუთვნილების (ქართული ოცნება, ნაციონალური მოძრაობა, სხვა) მიხედვით დიფერენცირებული ჯგუფები ერთნაირად აფასებენ მუნიციპალიტეტების მერიებში შერჩევის პროცესს. ორივე შემთხვევაში ჯგუფებს შორის განსხვავებები სტატისტიკურად არაარსებითია (პოლიტიკური პარტიისადმი კუთვნილება $F(1, 536) = 2.03, p = 0.32$, საჯარო მოხელეთა კატეგორიებისთვის $F(1, 536) = 0.38, p = 0.69$).

მოსახლეობა უფრო კრიტიკულად აფასებს მუნიციპალიტეტების მერიებში შერჩევის პროცესს. მოსახლეობის კითხვარში შერჩევის ვალიდობასთან დაკავშირებული აღქმები ოდნავ მოდიფიცირებული შეკითხვით ფასდება – „**მერიაში თანამშრომლთა შერჩევა სამართლიანად ხდება, იქ პროფესიონალები საქმდებიან**“. მონაცემთა სტატისტიკური ანალიზი ცხადყოფს, რომ მოსახლეობა შერჩევის ვალიდობას მაქსიმალური შესაძლო ქულის 54.4%-ით აფასებს ($M = 2.72, SD = 1.16, Std. Error of Mean = 0.04$). მოსახლეობისა და საჯარო მოხელეთა შეფასებებში განსხვავებები ამ ნაწილში სტატისტიკურად არსებითია ($t(1241.5)=21.09, p < 0.001$).

რამდენად სამართლიანად და მიუკერძოებლად წარიმართება მუნიციპალიტეტის მერიაში პერსონალის შერჩევა და რამდენად უზრუნველყოფს არსებული პრაქტიკა ორგანიზაციაში მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრების მოზიდვასა და დასაქმებას? – ამ კითხვაზე პასუხი თვისებრივი კვლევიდანაც მივიღეთ. 6 მუნიციპალიტეტში ჩატარებულმა ჩადრმავებულმა კვლევამ, ასევე 18 სამიზნე მუნიციპალიტეტში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან ჩატარებულმა ინტერვიუებმა საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა, პერსონალის შერჩევის არსებული პრაქტიკის მეთოდოლოგიური ასპექტები და ის გამოწვევები, რომლის წინაშეც დგანან მუნიციპალიტეტების მერიები შერჩევის პროცესში.

შერჩევის პრაქტიკა, რეგულაციები და გადაწყვეტილების უფლებამოსილება

2014 წლის შემდეგ საჯარო სამსახურში პერსონალის შერჩევის პროცესი სტანდარტიზებულია. დებულებით განსაზღვრული პროცედურები (საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ჩამოყალიბება, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან შეთანხმება, ვებგვერდზე განთავსება, სააპლიკაციო განაცხადების და თანდართული დოკუმენტაციის მიღება და მათი საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა და ა. შ.), უკლებლივ ყველა გამოკითხულ მერიაში დადგენილი წესების მიხედვით მიმდინარეობს. კვლევაში ჩართული ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირები, ამ საკითხებზე მსჯელობისას, პერსონალის შერჩევის სამართლებრივ ასპექტებზე ამახვილებენ ყურადღებას და შერჩევის პროცესს და მეთოდებს კანონით გაწერილი პროცედურების ჩრჩილში განიხილავენ. გამოკითხულთა უმეტესობა აცხადებს, რომ მერიაში ძირითადად ღია კონკურსი ცხადდება, ამის საშუალებას კი გარდამავალი პერიოდი აძლევთ.

აპლიკანტთა მოზიდვა

დამკვიდრებული პრაქტიკაა ღია კონკურსის გამოცხადება, რომელშიც მონაწილეობა ნებისმიერ მსურველს შეუძლია. ეს კვლევაში ჩართულ საჯარო მოხელეთა მიერ პოზიტიურ ტენდენციად განიხილება და შერჩევის პროცედურის გამჭვირვალობასა და კონკურენტულ გარემოზე მიუთითებს.

ინფორმაცია ვაკანსიების შესახებ განთავსებულია hr.gov.ge-ზე და მერიის ვებგვერდზე, რითაც მეტ-ნაკლებად გარანტირებულია დაინტერესებული მოქალაქეებისთვის ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა.

აპლიკანტების მოსაზიდად ზოგიერთი მუნიციპალიტეტი ინფორმაციას აქვეყნებს მერიის ვებგვერდზე, თუმცა, ზოგადად ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა რაიონებში არ არის მაღალი და ეს სპეციფიკური ვებგვერდები ნაკლებად პოპულარულია. ასევე იყენებენ პირად კონტაქტებს და სოციალურ ქსელებს. არის შემთხვევები, როდესაც მერიის თანამშრომლები პირადად ეხმარებიან დაინტერესებულ მოქალაქეს საიტზე რეგისტრაციასა და ინფორმაციის ატვირთვაში. გამონაკლისის სახით, გვხვდება ადგილობრივ მედიასთან თანამშრომლობის პრაქტიკაც (მაგ., თელავში ადგილობრივი მედია საშუალება „კახეთის ხმა“ ავრცელებს ინფორმაციას მერიაში არსებული ვაკანსიების შესახებ).

შერჩევის მეთოდები

შერჩევის ტექნიკა ცენტრალური მნიშვნელობისაა შერჩევის სამართლიანობის აღქმაში (Steiner, 2001). რა მეთოდებია გამოყენებული მუნიციპალიტეტების მერიებში აპლიკანტთა შესარჩევად?

HR-ები აღნიშნავენ, რომ ძირითადად შემოსული აპლიკაციების გადარჩევის (პირველი ეტაპი) და გასაუბრების საფუძველზე (მეორე ეტაპი) იღებენ გადაწყვეტილებას. ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში არსებობდა ტესტირების პრაქტიკაც. გამონაკლის შემთხვევაში ის დღესაც გამოიყენება და ძირითადად კანონმდებლობის ცოდნის შემოწმებას ისახავს მიზნად. აღინიშნა გარე ორგანიზაციისთვის ტესტირების შეკვეთის შემთხვევებიც, თუმცა, ეს დამატებითი ხარჯია, ამიტომ ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში თავად მერიის თანამშრომლები წერენ ტესტს, ან შესარჩევი პოზიციის შესაბამისად კაზუსებს ამზადებენ (კანონმდებლობიდან, პრაქტიკიდან). როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბოლო პერიოდში მერიები შერჩევის პროცესში ტესტირების მეთოდს უფრო ნაკლებად მიმართავენ.

ტესტირების პროცესის მიმართ მერიის თანამშრომელთა დამოკიდებულებები არაერთგვაროვანია. უმრავლესობა მას შერჩევის ობიექტურობისა და სამართლიანობის გარანტიად მიიჩნევს („ძალიან სერიოზული გამოცდები იყო, და, ვთვლი, რომ სამართლიანად გავიარეთ და ახლა უკვე კანონი გვიცავს“). მათი შეფასებით, ტესტირება კომპეტენტური კადრების შერჩევის შესაძლებლობას იძლეოდა. ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად პოზიტიურად შეფასდა უნარების შეფასების პრაქტიკა. თუმცა, ბოლო პერიოდში უნარების ტესტირება პრაქტიკულად აღარ გამოიყენება. რესპონდენტთა ნაწილის შეფასებით, ტესტირების ეტაპი დადებით გავლენას ახდენდა მოსახლეობის მხრიდან მერიის თანამშრომელთა კვალიფიკაციისა და, ზოგადად, მერიის რეპუტაციის შეფასებაზეც.

საჯარო მოხელეთა ნაწილმა, ყურადღება ტესტირებასთან ასოცირებულ პრობლემებზე გაამახვილა. მათი შეფასებით, ტესტირება: 1. უთანასწორო მდგომარეობაში აყენებდა

იურისტებსა და არაიურისტებს, ვინაიდან დიდწილად საკანონმდებლო აქტების ცოდნას აფასებდა; 2. უთანასწორობის განცდას ბადებდა ისიც, რომ ტესტირება ეხებოდა მხოლოდ დაბალი და საშუალო რგოლის თანამშრომლებს, და არა სამსახურების უფროსებს (თუმცა ამჟამად ეს საკითხი კანონით არის მოწესრიგებული და სამსახურის უფროსებიც საჯარო მოხელეები არიან, რომელთაც კანონით გათვალისწინებული ყველა პროცედურა ეხებათ). 3. ტესტირებას აკლდა ავთენტურობა – პრაქტიკაზე, რეალურ პრობლემებზე ორიენტირებული დავალებები. არ ფასდებოდა, პროფესიულად სპეციალიზებული ცოდნა („შესყიდვების სამსახურში მუშაობ და სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონიდან ერთ კითხვასაც რომ არ გასცე პასუხი, როგორ შეიძლება?!“); 4. ტესტირების პროცესი სტრესული იყო სტაჟიანი, ასაკოვანი თანამშრომლებისთვის. სანდო, ვალიდური ინსტრუმენტების გამოყენების შემთხვევაში, ტესტირება შერჩევის ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა და გასაუბრების მეთოდთან ერთად უზრუნველყოფს აპლიკანტთა კომპლექსურ შეფასებას, ამასთან, ამცირებს სუბიექტურობის შესახებ პრეტენზიებს, რომელიც გასაუბრებით შერჩევის პროცესის თანამდევია.

მერიებში შერჩევის პროცესის უმთავრესი და გადამწყვეტი მეთოდი გასაუბრებაა. გასაუბრება არის ყველაზე გავრცელებული და ტიპური გზა თანამშრომლების შერჩევისთვის. როგორც შერჩევის ექსპერტები აღნიშნავენ, მიუხედავად გარკვეული გამოწვევებისა, რაც ინტერვიუს სუბიექტურობას უკავშირება, წარმოუდგენელია, რომ ვინმემ შერჩევის პროცესს თავი გაართვას ინტერვიუს მეთოდის გარეშე (Levashina & Hartwell, 2014).

გასაუბრებას, როგორც წესი, კომისია წარმართავს. კომისიაში უმეტესად შედგება ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამშრომლების, იურისტის, იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის, სადაც ცხადდება ვაკანსია და იმ კომპეტენტური თანამშრომლებისგან, რომლებსაც შეეხება აქვთ ვაკანტურ პოზიციაზე შესასრულებელ სამუშაოსთან. გასაუბრებას ასევე შეიძლება ესწრებოდეს პროფესიული კავშირების წარმომადგენელი (მოწვეული სპეციალისტი).

HR სპეციალისტთა უმეტესობა ამბობს, რომ გასაუბრებისთვის წინასწარ შემუშავებულია შეფასების ფორმები, რომელსაც კომისიის ყველა წევრი დამოუკიდებლად ავსებს, იწერება შეფასებები, ხოლო გასაუბრების დასრულების შემდეგ შეფასებები ერთობლივად განიხილება, შეჯერდება და მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება. ზოგიერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ მეტი სამართლიანობისთვის კომისიის თითოეული წევრი დამოუკიდებლად წერს თითო ან რამდენიმე შეკითხვას, რომელსაც შემდეგ კომისიის თავმჯდომარესთან აგზავნიან და ასე იქმნება კითხვარის გასაუბრებისთვის. ამ კითხვარის საბოლოო ვერსიას უშუალოდ ინტერვიუს დღეს ეცნობიან კომისიის წევრები – „*კითხვარის ბოლო სახე მე მხვდება მაგიდაზე, როცა უკვე იწყება გასაუბრება*“. აღინიშნა, რომ ამგვარი მიდგომა მეტ სამართლიანობას უზრუნველყოფს და ნაკლებად ჩნდება საზოგადოებაში ეჭვები და საუბარი აპლიკანტებთან წინასწარ შეთანხმებული შეკითხვების შესახებ. გვხვდება განსხვავებული პრაქტიკაც, როდესაც გასაუბრებამდე კომისიის წევრები ერთობლივად შეიმუშავებენ შეფასების ფორმებს (შეფასების ფორმა კომისიის თითოეული წევრისთვის და საბოლოო შეფასების ფორმა – შემაჯამებელი შეფასებისთვის), ფასდება კვალიფიკაცია, პროფესიული ცოდნა და პიროვნული უნარები. ინდივიდუალური შეფასების შემდეგ ერთ საბოლოო ქულაზე შეჯერდებიან და უმაღლესი შეფასების მქონე კანდიდატი წარედგინება მერს დასამტკიცებლად.

„პროცესი არის მექანიზმურად გამჭვირვალე, მთავარია კადრი მოვიდეს, ისეთი, როგორც ჩვენ გვინდა და სხვა პრობლემას არ წარმოადგენს. არ ყოფილა შემთხვევა ჩვენ შეგვეჩივრა და მერს არ დაემტკიცებინა. მთავარია კადრი მოვიდეს.“

გასაუბრებით თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის სირთულეები

საჯარო მოხელეთა შეფასებით, განსაკუთრებით სენსიტიურია გასაუბრების ობიექტურობისა და სამართლიანობის საკითხი. ის ყოველთვის ტოვებს კითხვის ნიშნებს - გასაუბრებისას მიკერძოებული, არაობიექტური შეფასებისგან კონკურსანტების დაცულობა არაფრით არის გარანტირებული: „ვიდავას ოჯახის ამბები ჰკითხეს, სახლში როგორ ხართო და მეორეს ჰკითხეს, რაც კი შეიძლებოდა, ყველაფერი“. ეს აჩენს პროტესტის გრძნობას. კომისიის წევრებს გადაწყვეტილებების განმარტება ან დასაბუთება არ ევალებათ. გასაუბრების ეტაპის არსებობა ბევრად უფრო მოწყვლადს ხდის შერჩევის პროცესს პოლიტიკური გავლენების მიმართაც.

შერჩევის საუკეთესო პრაქტიკების გათვალისწინებით შერჩევის პროცესში მოძიებული ინფორმაცია, რითაც აპლიკანტებს ვაფასებთ, უნდა იყოს სამუშაოსთვის სპეციფიკური. საუკეთესო პრაქტიკადაა მიჩნეული ყველა აპლიკანტისთვის ერთი და იგივე კითხვების დასმაც (Campion, Pursell, & Brown, 1988). ინტერვიუს ვალიდობის ამაღლების გზა სამუშაოს ანალიზთან მისი ორგანული კავშირი და სტრუქტურირებული ინტერვიუს ფორმატია; ამისთვის აუცილებელია, შერჩევაზე მომუშავე პერსონალის ფუნდამენტურად მომზადება.

გამჭვირვალობა, სამართლიანობა

შერჩევის პროცესის მეთოდოლოგიური გამართულობის, მიუკერძოებლობისა და სამართლიანობის შესახებ HR სპეციალისტთა შეფასებები კონსისტენტურია – შერჩევა მიუკერძოებლად და სამართლიანად წარიმართება და აბსოლუტურად ჯდება კანონში გაწერილ საზღვრებში.

შერჩევის პროცესის სამართლიანობა და მიუკერძოებლობა ძირითადად შესარჩევი კომისიის მრავალფეროვნებისა და პროცესის აუდიო და ვიდეო ფიქსაციის ხელმისაწვდომობის საფუძველზე მიიღწევა. HR სპეციალისტებსაც, შერჩევის პროცესის გამჭვირვალობის საილუსტრაციოდ პირველ რიგში გასაუბრების პროცესის ვიდეო და აუდიო ჩანაწერების ხელმისაწვდომობა მოჰყავთ. თუმცა, საჯარო მოხელეთა ფოკუს-ჯგუფებში ითქვა, რომ მიუხედავად გასაუბრების ვიდეოჩანაწერის არსებობისა, პატარა მუნიციპალიტეტებში არ მუშაობს გასაჩივრებისა და ვიდეოჩანაწერების გამოთხოვის მექანიზმები (განსხვავებით შედარებით დიდი მუნიციპალიტეტებისგან, რომლებშიც გასაუბრების შედეგების გასაჩივრების პრეცედენტები არსებობს). გასაუბრების პროცესი მოწყვლადია პოლიტიკური, ნეპოტიზტური თუ სხვა გავლენებისთვის. რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ მნიშვნელოვანია შერჩევის პროცესის მეტად ორიენტირება სპეციალურ ცოდნასა და უნარებზე, რომლებიც მერიაში ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულების საფუძველია.

საკონკურსო კომისიის შემადგენლობა განსაზღვრულია კანონით⁴ და გადაწყვეტილებას კანდიდატის თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებაც სწორედ საკონკურსო კომისია იღებს. კანონში ვკითხულობთ, „საკონკურსო კომისიის შემადგენლობაში უნდა იყვნენ შესაბამისი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი,

⁴ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 37-ე და 38-ე მუხლები.

საჯარო დაწესებულების იმ სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი, რომელშიც არის შესაბამისი ვაკანტური თანამდებობა, მოხელეთა დარგობრივი პროფესიული კავშირის (მისი არსებობის შემთხვევაში) წარმომადგენელი და დამოუკიდებელი მოწვეული სპეციალისტი ან/და შესაბამისი დარგის სპეციალისტი, რომელიც სამსახურებრივად დაკავშირებული არ არის ამ საჯარო დაწესებულებასთან.⁵ HR-ების აზრით, სწორედ კომისიის წევრთა მრავალფეროვნება განაპირობებს პროცესის გამჭვირვალობას, მიუკერძოებლობასა და სამართლიანობას.

„კომისიის შემადგენლობა კანონშია გაწერილი, ის საკმაოდ მრავალფეროვანია, იქ არ არის ის სიტუაცია, რომ ვიღაცამ ვიღაცას გადაულაპარაკოს, იქნებ ცოტა მაღალი ქულა დაუწეროთ. არ გამოდის, უბრალოდ უხერხულია. კი, რა თქმა უნდა, რეკომენდაციებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, არა მარტო საქართველოში, არამედ ევროპაშიც. ჩვენც რა თქმა უნდა, ვითვალისწინებთ, მაგრამ თუ რეკომენდაციას არაფერი [კანდიდატის კვალიფიკაცია იგულისხმა] მოყვება, გამორიცხულია კანდიდატმა მიიღოს მაღალი ქულები“. ასევე ჩვენთან არის აუდიო და ვიდეო ფიქსაცია, ყველა ჩვენი კონკურსი დღესაც დაარქივებული მაქვს კონკურსანტების თანხმობით.“

„მიუკერძოებლად, კვალიფიციურად ტარდება, წყვეტს მხოლოდ შერჩევის კომისია და ამაში არავინ ერევა. ჩვენთან არანაირი მიკერძოება პოლიტიკური ნიშნით არ არის სახეზე“.

თბილისის გამგეობების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მჭიდროდ თანამშრომლობენ არასამთავრობო სექტორთან და მათი წარმომადგენლები მუდმივად ჰყავთ საკონკურსო წევრებს შორის, როგორც ეს კანონით არის განსაზღვრული.

ღია და დახურული კონკურსი

HR სამსახურის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ როდესაც აქვთ შესაძლებლობა გამოაცხადონ დახურული კონკურსი⁶, მას უპირობოდ ანიჭებენ უპირატესობას, რადგან იგი რანგობრივი დაწინაურების საშუალებაა და მოხელეთა მოტივაციის ერთ-ერთი ფუნქციონალური ინსტრუმენტია. მითუმეტეს, საჯარო სამსახურის რეფორმაშიც სწორედ ეს პრაქტიკაა წახალისებული.

HR ანალიტიკის მიხედვით, კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებში კონკურსების რეალური სურათი ასეთია:

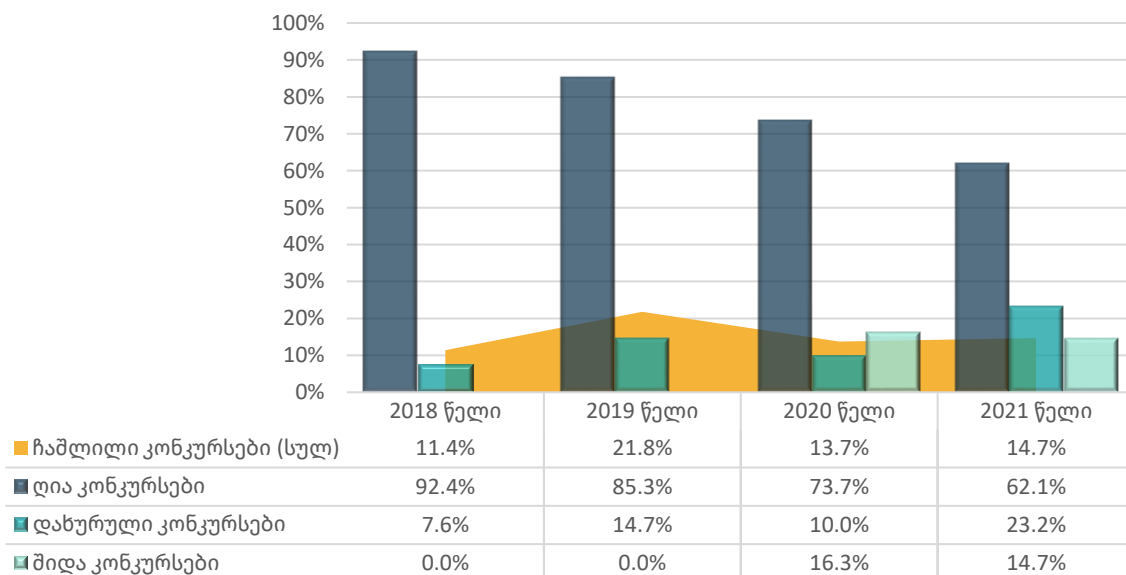
⁵ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 38-ე მუხლი, 1-ლი პუნქტი.

⁶ არსებული რეგულაციების მიხედვით, საჯარო სამსახურში შესაძლებელია გამოცხადდეს ღია, დახურული ან გამარტივებული საჯარო კონკურსი. დახურული კონკურსი ცხადდება საჯარო სამსახურის სისტემის მასშტაბით და გულისხმობს შესაფერისი კანდიდატის შერჩევას მოქმედი მოხელეებიდან და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირებიდან.

ცხრილი 3.1 2018-2021 წლებში პროფესიული საჯარო მოხელის პოზიციაზე გამოცხადებული კონკურსების რაოდენობა

		2018	2019	2020	2021
კონკურსების საერთო რაოდენობა		161	201	63	84
მათ შორის	ღია კონკურსები	92.4%	85.3%	73.7%	62.1%
	შიდა კონკურსები	—	—	16.3%	14.7%
	დახურული კონკურსები	7.6%	14.7%	10%	23.2%
	ჩაშლილი კონკურსები	11.4%	21.8%	13.7%	14.7%

გრაფიკი 3.3 პროფესიული საჯარო მოხელის პოზიციაზე გამოცხადებული კონკურსები



ამ მონაცემებიდან ცხადად ჩანს, რომ ღია კონკურსების რაოდენობა პროცენტულად მცირდება 2018 წლიდან დღემდე, თუმცა, მას მაინც დომინანტური როლი აქვს. ამასთან, თვალსაჩინოა, 2018, 2019 წლებთან შედარებით შიდა კონკურსების ზრდა, დახურული კონკურსების რაოდენობა კი საანგარიშო პერიოდში მაქსიმალურ ნიშნულს 2021 წელს აღწევს.

შიდა კონკურსისთვის უპირატესობის მინიჭებას ბევრი მოხელე ემხრობა – „შიდა კონკურსი უნდა გამოაცხადო და მერე ღია“ „სტიმულიც უნდა მისცე თანამშრომელს. 7 და 5 წელი რომ იმუშავებ და წინ არ წაიწევ.“

მიუხედავად იმისა, რომ მერიაში დასაქმებულ საჯარო მოხელეებს კონკურსებში მონაწილეობის უფლება არ აქვთ შეზღუდული, შესაბამისი სამუშაო გამოცდილებაც აქვთ (რაც შერჩევის პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა), შესაბამისად, სხვა კანდიდატებთან უპირატეს მდგომარეობაშიც კი არიან, თანამშრომლები იშვიათად დგამენ ამ ნაბიჯს. „იშვიათად ცხადდება შიდა კონკურსი. როცა ღია კონკურსი ცხადდება,

თანამშრომლებს ადარ შეაქვთ, გამომდინარე იქიდან, რომ ფიქრობენ, რომ ღია კონკურსის გამოცხადებამდე შესთავაზებდნენ ამ პოზიციას, ისინი რომ იყვნენ ამ პოზიციაზე მოაზრებულნი.“

შერჩევის სისტემა ჯერ-ჯერობით ძალიან მყიფეა, რადგან ამ საკითხზე პასუხიმგებელი მოხელეების კომპეტენციები ჯერ კიდევ მოითხოვს პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით მხარდაჭერას.

რეფორმის მიღწევები

საჯარო მოხელეები, რეფორმის ყველაზე პოზიტიურ ნაწილად, მათი დაცულობისთვის სამართლებრივი ბერკეტების შექმნას ასახელებენ.

ამ საკითხთან დაკავშირებით მოსახლეობაში საკმაოდ სკეპტიკური განწყობებია, განსაკუთრებით არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელთა მხრიდან: „არჩევნების შემდეგ ვნახავთ ტოტალურ დაფერთხვას – უცებ რატომღაც ამდენ ხალხს ადარ მოუნდა საჯარო სამსახურში მუშაობა?!“ აღინიშნა, რომ ამგვარი მოლოდინი აქვთ არა მხოლოდ მმართველი პარტიის შეცვლის პირობებში, არამედ მისი დარჩენის პირობებშიც, რადგან ყოველ ახალ კანდიდატს თავისი გუნდი ჰყავს და პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია დიდად არ ფასობს. „და ამ პირობებში საჯარო სამსახურის რეფორმის ყველა პროგრესი და ყველა მიღწევა დადგება დიდი კითხვის ნიშნის ქვეშ, გამჭვირვალობის, სამართლიანობის და ა.შ. თვალსაზრისით. უწყვეტი ჯაჭვი, მონაწილეობითი დემოკრატია კარგად რომ ხვდება ყურს, სინამდვილეში ფიქციაა – როდესაც ცვლილებები ხდება და ყველაფერი ნულიდან იწყება, ამ პროცესების მომსწრეები გავხდებით“. ფაქტი ერთია, საჯარო სამსახურში დასაქმებულების დაცულობის განცდა არსებითად არის გაზრდილი. მოსახლეობაში ამგვარი უარყოფითი მოლოდინები, დიდი ალბათობით წარსულ მანკიერ გამოცდილებას ეფუძნება. კანონით შექმნილი გარანტიები, ამგვარი პროცესების პრევენციის საუკეთესო მექანიზმი უნდა იყოს, თუმცა, ამას უფრო ცხადად არჩევნების შემდგომი პერიოდი აჩვენებს.

გამოწვევები

კვალიფიციური კადრების მოზიდვა, რეკრუტმენტი

რეკრუტმენტი, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის მთლიანი ჯაჭვის პირველი, მნიშვნელოვანი რგოლია. რეკრუტმენტი (Recruitment) შეიძლება განისაზღვროს, როგორც იმ პრაქტიკებისა და აქტივობების ერთობლიობა, რომელთა მთავარი მიზანია არის პოტენციური თანამშრომლების (კანდიდატების) იდენტიფიცირება და მოზიდვა (Barber, 1998).

ჩვეულებრივ, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის რეპუტაცია, ორგანიზაციაში არსებული საკომპენსაციო სისტემა, კარიერული წინსვლისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები და ორგანიზაციის მხრიდან შეთავაზებული სხვა ბენეფიტები. თუმცა, პერსონალის მოზიდვის პრაქტიკული სტრატეგიების განხილვა კონტექსტუალური გავლენების გარეშე არ არის გამართლებული, ეს თვალსაჩინოა

მუნიციპალიტეტების შემთხვევაშიც – კვალიფიციური კადრების დეფიციტის გამო შერჩევის პროცესს მუნიციპალიტეტების მერიებში გარკვეული ბარიერები ექმნება. თუმცა, კვალიფიციური კადრების შეზღუდულ არჩევანთან ერთად, აპლიკანტთა დაინტერესება და მოზიდვაც საკმაოდ დიდი პრობლემაა მუნიციპალიტეტებში.

პერსონალის მოზიდვა ერთგვარი გამოწვევაა მერიის სამსახურისთვის. როგორც ადამიანური რესურსის სამსახურის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, ძირითადი პრობლემა ახალი და კვალიფიციური კადრების მოზიდვაა.

პრობლემის მთავარ მიზეზად დაბალ ხელფასს და რამდენიმეწლიან სავალდებულო სტაჟის მოთხოვნას ასახელებენ, რაც ართულებს ახალგაზრდა და შესაბამისი კომპეტენციების მქონე კადრების დასაქმებას მერიაში. რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ სავალდებულო სტაჟის მოთხოვნა საჯარო მოხელის პოზიციაზე ახალგაზრდა კადრებისათვის მნიშვნელოვანი ბარიერია.

„ახალი კადრები სჭირდება მერიას, ახალი ხედვით, ძველ გამოცდილ პროფესიონალს თავისი ადგილი აქვს, მაგრამ ახალ კადრს სულ სხვა ადგილი აქვს“.

„უმაღლესი სასწავლებლის დასრულების შემდეგ ბევრი ახალგაზრდა ბრუნდება მუნიციპალიტეტში. რთულია მათი დასაქმება რადგან პირველ, მეორე და მესამე რანგს სტაჟი მოეთხოვება, ხოლო მერიის საქმიანობის შესაბამისი ფუნქციები ძირითადად ამ რანგებს შეესაბამება, მეოთხე რანგის დამატების შესაძლებლობა არის, მაგრამ ასეთ შემთხვევაში მას ვერ დაევალება ის მნიშვნელოვანი ფუნქციები, რაც შეტად საჭიროა მერიის ეფექტიანი საქმიანობისთვის“.

მერიაში არსებული ვაკანსიებით დაინტერესებული პირებისთვის ერთ-ერთი პირველი და მნიშვნელოვანი ბარიერი კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად არის სამუშაო გამოცდილების აუცილებლობა. მცირე მუნიციპალიტეტებში არ არსებობს სივრცე, შესაძლებლობები სამუშაო გამოცდილების დასაგროვებლად; ეს განსაკუთრებით უმლის ხელს ახალგაზრდა, მოტივირებული კადრების მოზიდვას.

როგორც კვლევიდან ჩანს, პრაქტიკაში ნებისმიერი პროცედურული დარღვევის თავიდან აცილება, უფრო პრიორიტეტულად მიიჩნევა, ვიდრე მაღალი კომპეტენციის, ან სულაც მაღალი პოტენციალის ახალგაზრდის დაქირავების მნიშვნელობა.

გამოითქვა საჯარო მოხელის მიმართ არსებული ამ საკმაოდ მკაცრი (რესპონდენტთა შეფასებით) მოთხოვნების შემსუბუქების სურვილიც:

„ახალდამთავრებულს ეს კანონი კი აძლევს სტაჟირების შესაძლებლობას, მაგრამ თუ მუშაობის გამოცდილება არ აქვს, ის ვერ შემოდის საჯარო სამსახურში. ის ვერასოდეს ვერ გაიზრდება კარიერულად, თუ არ იმუშავა და ის 1-წლიანი გამოცდილება რომ მოეთხოვება, სად იმუშაოს? იმან ახლა დაამთავრა უმაღლესი... ახალგაზრდებს უფრო ადვილად უნდა შეეძლოთ შემოსვლა საჯარო სამსახურში, მერე განვითარდება და დააკმაყოფილებს ამ მაღალ მოთხოვნებს. რადაცნაირად ლავირების საშუალება უნდა იყოს. კარგი იქნება ეს პირობა შეიცვალოს“.

ყველაზე მთავარ და გადაულახავ პრობლემად განმცხადებლების/დასაქმების მსურველთა სიმცირეს და/ან მათ დაბალ კვალიფიკაციას მიიჩნევენ. აღინიშნა, რომ ზოგიერთ პოზიციაზე შესაძლოა საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს ბევრი აპლიკანტი აკმაყოფილებდეს

(მაგ., იურისტი), თუმცა არის პოზიციები, რომლებსაც სპეციფიკური განათლება ან სტაჟი სჭირდება. ასეთი კადრის მოძიება კი ზოგიერთ რეგიონში განსაკუთრებით რთულია. აღმოჩნდა, რომ კვალიფიციური კადრების მოზიდვა გამოწვევაა თბილისის გამგეობებისთვისაც „საჯარო სექტორი კერძო სექტორს კონკურენციას ვეღარ უწევს და ამით არის განპირობებული კვალიფიციური კადრების სიმწირე“.

სტაჟისა და მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობის გამოცდილებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები გარკვეულ ბარიერს უქმნის ერთი მხრივ, ახალგაზრდა კადრების მერიაში დასაქმებასა და მეორე მხრივ, ხელმძღვანელ პოზიციაზე კვალიფიციური კადრის დაწინაურებას (მენეჯერულ პოზიციაზე სამუშაო გამოცდილების გარეშე, მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე განყოფილების რიგითი წევრი ვერ ჩაანაცვლებს ამავე განყოფილების ხელმძღვანელს მისი წასვლის შემთხვევაშიც კი). სპეციალისტებისა და კვალიფიციური კადრების მოზიდვის საკითხი განსაკუთრებით მწვავედ დგას მცირემოსახლეობიან მუნიციპალიტეტებში.

მეორე ფაქტორი, რის გამოც, რესპონდენტების აზრით, მერიაში მუშაობა არაა მიმზიდველი, **დაბალი ანაზღაურებაა.** „ანაზღაურება ძალიან დაბალია და ამის გამო კარგი აპლიკანტები გამოცხადებულ კონკურსებში მონაწილეობას არ იღებენ და კონკურსები იშლება“. ისეც ხდება, რომ თვალის დახუჭვა უწევთ სამუშაოს მოთხოვნებზე, „ოღონდ ვინმე მოვიდეს“ და ცუდსა და უარესს შორის უწევთ არჩევანის გაკეთება. რასაკვირველია, არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც პოულობენ ძალიან კარგ კადრს, თუმცა არც თუ დიდი ხნის შემდეგ სხვა პრობლემა იჩენს თავს – როგორც წესი, კარგი და პერსპექტიული ახალგაზრდები მერიაში მუშაობას კვალიფიკაციის ამაღლების და გამოცდილების დაგროვების მიზნით იყენებენ და პირველივე შესაძლებლობისთანავე გადადიან სხვა, უფრო მაღალანაზღაურებად სამსახურში. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ დგას ინფრასტრუქტურის მიმართულებით (მაგ., კვალიფიციური არქიტექტორი, მშენებელი და ა. შ.). მერია კერძო სექტორს ვერ უწევს კონკურენციას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, თუ რაიონში განვითარებულია ტურისტული ბიზნესი.

კვალიფიკაციური კადრების მოზიდვის თვალსაზრისით არსებულ პრობლემებს, რესპონდენტები სწორედ დაბალი სახელფასო დიაპაზონითა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის ნაკლებობით ხსნიან.

„მათი კვალიფიკაციის მქონე კადრების მოზიდვის თვალსაზრისით ცოტა გვიჭირს. მათი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე ადამიანისთვის ანაზღაურება დაბალია, წინ წაწევის პერსპექტივა დაბალია, რაც აფერხებს მათ დაინტერესებას.“

მსჯელობის ჯაჭვი სავსებით ლოგიკურია. ჩვეულებრივ, კომპენსაცია და კარიერული წინსვლა ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისა და გაგრძელების მნიშვნელოვანი მოტივატორია და ერთ-ერთი იმ ფაქტორთაგანია, რის მიხედვითაც კანდიდატები ორგანიზაციებს შორის არჩევიანს აკეთებენ, განსაკუთრებით მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალა. **მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით მუნიციპალიტეტების მერიებში მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დგანან, რაც ძირითადად აიხსნება დაბალი ხელფასისა და კარიერული წინსვლის ხელმისაწვდომობის ნაკლებობით.** ეს სიტუაცია აქტუალურია არა მხოლოდ პერსონალის შერჩევის, არამედ შენარჩუნების თვალსაზრისით

და ყველა პოზიციისთვის. HR-ები იხსენებენ შემთხვევებს, როდესაც მაღალი თანამდებობის პირებიც ტოვებენ სამსახურს ანალოგიური მიზეზით.

„ვერ ვიტყვი, რომ საქართველოს მაგალითზე დაბალი ხელფასები გვაქვს, მაგრამ ეს მაინც არ შეესაბამება იმას, რომ კვალიფიციური კადრები დაიჭირო და აღარ გავიღწენ სისტემაშიდან“.

„ბოლო 1 თვის განმავლობაში 4 ადამიანი წავიდა საზღვარგარეთ სამუშაოდ. მაგალითად, ერთ-ერთი განყოფილების უფროსი წავიდა, რომელიც საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირია, რომლისთვისაც ყველაფერი მაქვს გაკეთებული გადაშვადების კუთხით, მხარდაჭერის კუთხით. მაგრამ 3 შვილის მამა და ფიზიკურად ფინანსურად გაუჭირდა და სხვა გზა აღარ ჰქონდა“.

რეფორმის ერთ-ერთ გამოწვევად დასახელდა, **დეკრეტულ შვებულებაში მყოფ პირთა ჩანაცვლების წესის გაუქმება**, რაც ართულებს და უარყოფით გავლენას ახდენს სამუშაო პროცესზე *„საქმე რომ არ დაზარალდეს, სასურველია დეკრეტულ შვებულებაში მყოფი დასაქმებულის ჩანაცვლების პრაქტიკის დანერგვა“.*

ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებული მუნიციპალიტეტების გამოწვევები

ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებულ მუნიციპალიტეტებში სახელმწიფო ენის არცოდნა გარკვეულ ბარიერებს ქმნის როგორც დასაქმების, ასევე შემდეგ თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების მიმართულებითაც. რესპონდენტთა აზრით, სასურველია მერიის თანამშრომელი ორივე ენას ფლობდეს, რადგან მერიაშიც და მოსახლეობასთანაც როგორც წერილობითი, ასევე ზეპირი კომუნიკაცია ხშირად ორივე ენაზეა საჭირო, შესაბამისად შერჩევასა უპირატესობა ენიჭება სახელმწიფო ენის მცოდნე კადრებს, თუმცა კვალიფიციური კადრის მოძიება, რომელიც ამ მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს, ასეთ მუნიციპალიტეტებში კიდევ უფრო რთულია.

შეჯამება

ჯამში, შერჩევის პროცესის სტანდარტიზაცია და მის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა წინგადადგმული ნაბიჯია, რაც თანამშრომელთა შორის შერჩევის პროცესის მიმართ ნდობის ზრდას უწყობს ხელს. გამოწვევების მიუხედავად, HR სპეციალისტები საჯარო სამსახურის რეფორმას პერსონალის შერჩევის ნაწილში უფრო დადებითად აფასებენ - *„რეფორმის ფარგლებში შესული ცვლილებები კარგად გაწერილი და მოქნილია“.* ასევე პოზიტიურად აფასებენ საჯარო სამსახურის ბიუროს როლსა და მხარდაჭერას - როდესაც პრობლემა ექმნებათ, მიმართავენ ბიუროს, იღებენ დახმარებას და დარწმუნებულნი არიან, რომ მომავალშიც საჭირო დახმარებას მიიღებენ.

შერჩევის პროცესი ორგანიზაციის რეპუტაციის ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვანი მდგენელია. *შევხედოთ ამ საკითხს განსხვავებული პერსპექტივიდან, მოსახლეობა კრიტიკულად აფასებს მერიაში შერჩევის პროცედურებს, რაც მერიისადმი მოსახლეობის ნდობასა და რეპუტაციაზე აისახება.*

ორგანიზაციული სამართლიანობის კვლევები აჩვენებს, რომ შერჩევის უსამართლო პროცედურები (პროცედურული სამართლიანობა), უფრო დიდ გავლენას ახდენს სამართლიანობის აღქმაზე, ვიდრე დისტრიბუციული სამართლიანობა ანუ შერჩევის შედეგები (Dipboye and de Pontbriand 1981; McFarlin and Sweeney 1992). ამასთან,

სამართლიანმა პროცედურებმა შეიძლება გამოიწვიოს აპლიკანტის მიერ გადაწყვეტილების სამართლიანად აღქმა მაშინაც კი, როდესაც მისთვის არახელსაყრელი პირადი შედეგი დგება (J., 1990). არახელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების უარყოფითი შედეგები ამცირებს ინტერაქციული სამართლიანობის აღქმასაც (Bies, 1986) (Tyler, 1990), რაც გამოიხატება არა მხოლოდ აპლიკანტებისთვის მიცემული ახსნა-განმარტებისა და უკუკავშირის ხარისხით, არამედ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მიღებული ინტერპერსონალური მოპყრობის ხასიათითაც. შერჩევის პროცესში აპლიკანტებთან ურთიერთობის ფორმას, ხასიათს დიდი მნიშვნელობა აქვს - შერჩევის სამართლიანმა პროცედურებმა და დასაქმების მსურველებთან პოზიტიური კომუნიკაციის ფორმამ (მიუხედავად შედეგისა) უნდა გაზარდოს მოსახლეობის ნდობა მერიის მიმართ, რომელიც ამ კვლევის მიხედვით, უმეტეს შემთხვევაში კრიტიკული ნიშნულის ზღვარზეა.

რთულია იმის შეფასება, თუ რამდენად გამართულია მეთოდოლოგიურად შერჩევის პროცესი. მართალია, რესპონდენტთა შეფასებით, კანონით მოცემული ყველა დეტალი გათვალისწინებულია და ზედმიწევნით სრულდება, თუმცა, შერჩევის პროცესში მეტი ავტონომიისა და მოქნილობის აუცილებლობაც იკვეთება და ეს კეთდება კიდევ (მაგ., თავად მერიების მიერ შექმნილი ტესტები, გასაუბრებისთვის მომზადებული სტრუქტურირებული ინტერვიუს ფორმატი და სხვა). თუმცა, რამდენად აკმაყოფილებს შერჩევისთვის შემუშავებული მეთოდები და მთლიანად შერჩევის პროცედურა შერჩევის დადგენილ სტანდარტებს, სხვა ტიპის ექსპერტულ შეფასებას საჭიროებს.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება

შესრულებული სამუშაოს შეფასება თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მოპოვების, ანალიზისა და შეფასების პროცესია. შესრულებული სამუშაოს შეფასება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმია პერსონალის ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდისთვის (Hameed, 2011). შეფასების მონაცემები ღირებულ ინფორმაციას სთავაზობს როგორც დასაქმებულებსა და მენეჯერებს, ასევე მთელ ორგანიზაციას. შეფასების სისტემები ერთგვარ ფასილიტაციას უწევს ზრდა-განვითარების სტრატეგიების განხილვისა და დაგეგმვის პროცესს, ქმნის მყარ საფუძველს სახელფასო და პრემირების პოლიტიკის შემუშავებისთვის, უზრუნველყოფს მონაცემთა ბაზის არსებობას ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად, მათ შორის, კარიერული წინსვლისთვის.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსებული პრაქტიკა

შეფასების სისტემა მუნიციპალიტეტების მერიებში უნიფიცირებული და საკმაოდ ცენტრალიზებულია. საქართველოს მთავრობის #220 დადგენილებით განსაზღვრულია პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი და პირობები - შეფასების მეთოდები, პროცესში ჩართული სტრუქტურული ერთეულები და მათი უფლებები, შესაფასებელი

სფეროები და შეფასების მეთოდები, ხანგრძლივობა, ვადები და შეფასების შედეგების გამოყენების გზები; შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი წარმართება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ სტანდარტულად განსაზღვრული წესითა და ძირითადად (ან სრულად) საჯარო სამსახურის ბიუროს მითითებების შესაბამისად – ბიუროს მიუთითებს/ურჩევს მეთოდს, აწვდის ინფორმაციას, როგორ უნდა განისაზღვროს შეფასების კრიტერიუმები და ა.შ. ბიუროს მხრიდან ასეთი მალალი ჩართულობა განპირობებულია პირველ რიგში ამ „სავალდებულო ნორმის“ სიახლით, ასევე ამ უმნიშვნელოვანესი პროცესის სირთულითა და მის შესახებ ცოდნისა და კომპეტენციების ნაკლებობით მუნიციპალიტეტებში. შესაბამისად, სამსახურის ხელმძღვანელების მიერ თანამშრომლები ფასდებიან წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ (გამოსაცდელი ვადით დანიშნულები – 3 თვის შემდეგ). მუნიციპალიტეტების ნაწილში შეფასების კრიტერიუმებად გამოიყენება მხოლოდ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაწერილი კომპეტენციები, ნაწილში კი მუშაობს შეფასების შერეული სისტემა – შესრულებული სამუშაო ფასდება არა მხოლოდ კომპეტენციებით, არამედ, ასევე, ფუნქციების შესრულებისა და დასახული მიზნების მიღწევის ხარისხით.

საზოგადოდ, შეფასების პროცესს, განსაკუთრებით კი დანერგვის ეტაპზე, თან ახლავს გარკვეული სახის სირთულები, რომლებიც პროცესის ფორმალურ მხარეს, დიზაინს, დანერგვასა და განხორციელებას უკავშირდება. ეს სირთულები გამოიკვეთა კვლევაშიც.

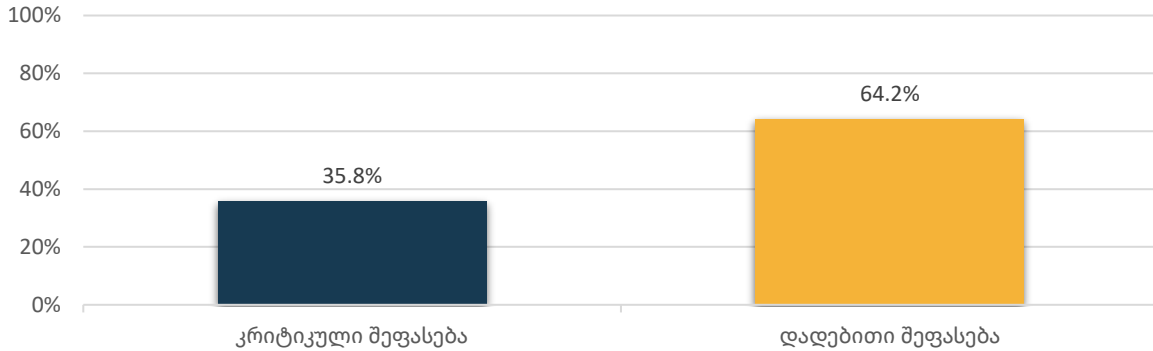
პირველ რიგში, აღვნიშნავთ, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შესახებ თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდებით მოპოვებული ინფორმაცია ნაკლებად კონსისტენტურია. შედეგების კომპლექსური ანალიზი კი გვიჩვენებს, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი ბევრ გამოწვევასთანაა დაკავშირებული და მისი ქმედითუნარიანობა ამ ეტაპზე მინიმალურია.

კვლევის ერთ-ერთი მთავარი მიგნება ასეთია: შესრულებული სამუშაოს შეფასება მუნიციპალიტეტების მერიებში ფორმალურ ხასიათს ატარებს.

თვისებრივ კვლევაში ჩართული HR სამსახურების წარმომადგენელთა და საჯარო მოხელეთა დიდი ნაწილი აღნიშნავს, რომ შეფასება ჯერჯერობით უფრო ფორმალური ხასიათისაა, ვერ ხერხდება შესრულებული სამუშაოს შეფასების მიხედვით თანამშრომელთა დიფერენცირება, შესაბამისად, ვერ ხერხდება შედეგების ბმა დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვან საკადრო გადაწყვეტილებებსა და წახალისებასთან. ამავე მოსაზრებას იზიარებს **რაოდენობრივ კვლევაში** ჩართულ მოხელეთა 35.8%. მათი შეფასებით, შესრულებული სამუშაოს შეფასება ფორმალურად, მხოლოდ კანონიერი ვალდებულების გამო ტარდება. თვისებრივი კვლევისაგან განსხვავებით, რაოდენობრივ კვლევაში მაინც სჭარბობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დადებითი შეფასება.

გრაფიკი 3.4 შესრულებული სამუშაოს შეფასება: ფორმალური ხასიათი

„მაქვს განცდა, რომ თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ჩემს ორგანიზაციაში ფორმალურად, მხოლოდ კანონის მოთხოვნის გამო ტარდება“



*კრიტიკული შეფასება აქ წარმოდგენილ დებულებაზე თანხმობას ნიშნავს.

ერთ-ერთი ყველაზე ყურადსაღები ფაქტორი, რომელიც ხშირად ხდება სისტემის მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბების საფუძველი, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სამართლიანობაა – ის, თუ რამდენად სამართლიანად აღიქმება შეფასების პროცესი დასაქმებულთა მიერ. დასაქმებულთა რეზისტენტულობის საგანი ხშირად ხდება შეფასების სისტემის აღქმული⁷ მიკერძოებულობა ან უბრალოდ შეუსაბამო შეფასება.

რადგან სამართლიანობა ფუნდამენტური პრინციპია შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში, შეფასების სისტემებს შორის კავშირის საკვლევადა, სფეროს ექსპერტებმა **Invalid source specified**. ორგანიზაციული სამართლიანობის სხვადასხვა ფორმა ერთ, ინტეგრირებულ, კონცეპტუალურ ჩარჩოში გააერთიანეს:

- ❑ პროცედურული სამართლიანობა: შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესების სამართლიანობის ან უსამართლობის შესახებ ინდივიდების აღქმა;
- ❑ დისტრიბუციული სამართლიანობა: შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით რესურსების (კარიერული წინსვლა, დამატებითი ანაზღაურება და სხვა სარგებელი) განაწილებასთან დაკავშირებული სამართლიანობა;
- ❑ ინტერპერსონალური სამართლიანობა: სამართლიანობის აღქმა, უშუალოდ შემფასებლის შესაფასებელთან ურთიერთობის ასპექტებს შეეხება;
- ❑ ინფორმაციული სამართლიანობა ეხება შეფასების ობიექტთა ინფორმირებულობის დონეს შეფასების პროცესის ყველა ეტაპის შესახებ, მაგ., კრიტერიუმები, უკუკავშირი და ა. შ.

კვლევის შედეგებს სწორედ ამ კონცეპტუალური ჩარჩოს ფარგლებში წარმოვადგენთ.

⁷ ტერმინი ეხება დასაქმებულთა სუბიექტურ შეხედულებებს ამა თუ იმ ორგანიზაციული მოვლენის/მახასიათებლის შესახებ.

დისტრიბუციული სამართლიანობა

კვლევა აჩვენებს, რომ რეფორმის დანერგვის თვალსაზრისით ერთ-ერთი ყველაზე პრობლემატური საკითხი შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმალური, „ფიქტიური“ განხორციელებაა. მის რამდენიმე წინაპირობას შორის ერთ-ერთი არის ის, რომ დასაქმებულთა შეფასებით, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებს არ აქვს თვალსაჩინო შედეგები. არსებული რეგულაციების მიხედვით, შეფასების შედეგები აისახება ხელფასზე დანამატსა და კლასის მინიჭებაში. თუმცა, კვლევაში ჩართულ პირთა აღქმით, შეფასების შედეგები არ გამოიყენება მნიშვნელოვანი კარიერული გადაწყვეტილებების მისაღებად და/ან პროფესიონალთა წასახალისებლად.

დასაქმებულთა შეფასების შედეგების მიხედვით განსაზღვრული დანამატი (ხელფასის გარკვეული %) იმდენად მცირეა, რომ **საჯარო მოხელეთა აზრით**, სამომავლოდ თანამშრომელთა სტიმულაციისა და მოტივირების ფუნქციას ვერ ასრულებს (პირიქით, რესპონდენტთა შეფასებით, შესაძლებელია დემოტივაციის საფუძველი გახდეს). **HR-ის სამსახურების წარმომადგენლები** აღნიშნავენ, რომ დაწინაურებისა და ჯილდოების გაცემის თვალსაზრისით შეზღუდვები არიან, განსაკუთრებით პანდემიის პერიოდში.

დასაქმებულები თვლიან, რომ შეფასების შედეგები ფიქტიურ, ფორმალურ ხასიათს ატარებს („*მინც ფორმალური სახე აქვს და რა მნიშვნელობა აქვს, ვის რას დაუწერო*“). კლასების მინიჭებაც არ არის აღქმული მნიშვნელოვან ჯილდოდ, წახალისებლად. იმდენად, რომ კვლევის ფარგლებში თანამშრომლებს HR სამსახურის სპეციალისტებისგან იმის შესხენება დასჭირდათ, თუ ვინ რომელ რანგს მიეკუთვნებოდა.

ჩვეულებრივ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ეფექტიანი სისტემების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი შეფასების შედეგებთან კონკრეტული საკადრო გადაწყვეტილებების დაკავშირებაა. ის ფაქტი, რომ შეფასება ტარდება და მას თან არანაირი ცვლილება არ სდევს, რესპონდენტთათვის შეფასების პროცესის მეთოდოლოგიურ გამართულობას ეჭვქვეშ აყენებს. ყველა ეს გარემოება ერთად სავარაუდოდ განაპირობებს იმას, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ქმედითუნიანობა კრიტიკულად ფასდება.

ინტერპერსონალური სამართლიანობა

რაც შეეხება უშუალოდ შემფასებლის შესაფასებელთან ურთიერთობის ასპექტებს, სავარაუდოდ, ჩვენი კულტურული და ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით, შეფასების პროცესი არსებითადაა ორიენტირებული პოზიტიური ინტერპერსონალური ურთიერთობების შენარჩუნებაზე. „*არავის გულს არ ვტკენთ და ვუწეროთ მაღალ შეფასებას*“ – ეს არის უპირატესად შემფასებელთა ძირითადი მოტივი დაქვემდებარებულთა შეფასებისას.

HR სპეციალისტთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების იდეა და რეალური მიზანი ძალიან მნიშვნელოვანია, თუმცა პრაქტიკაში მისი განხორციელება რთული აღმოჩნდა. მათი გულისწყრომის საგანი, ძირითადად, სამსახურისა და განყოფილების უფროსების დამოკიდებულებაა თანამშრომელთა შეფასების მიმართ. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ მიუხედავად მრავალი დეტალური განმარტებისა, თუ როგორ უნდა დაიწეროს ქულა შეფასებისას, უშუალო ხელმძღვანელებს მაინც ურჩევნიათ უკლებლივ ყველა მაღალი შეფასებით „დააჯილდოვონ“. ამის მიზეზი შესაფასებელ თანამშრომლებთან

არაფორმალური ურთიერთობები, ახლობლობა, მეგობრობა ან მორიდებაა, ასევე, ნაკლები უკმაყოფილო და განაწყენებული დაქვემდებარებულის ყოლის სურვილი განყოფილებაში. „ყველაზე მტკივნეულია ეს შეფასება. არავის არ უყვარს, ფორმალურია. ტყუილად წერენ ქულებს. უხერხულობის მომენტიც არის, ხომ გესმით...“.

იმ ფაქტს, რომ ხელმძღვანელთა უმეტესობა ყველას ერთნაირად მაქსიმალური ქულებით აფასებს, ზოგ შემთხვევაში აქვს ობიექტური საფუძველი - დიდი დატვირთვის პირობებში თანამშრომლები აკეთებენ თავიანთ მაქსიმუმს („მე ვუბნები ჩემს თანამშრომლებს, რომ დაიწერონ მაღალი შეფასებები და ვაწერ ხელს, იმიტომ რომ მე მყავს ძალიან მაგარი თანამშრომლები“), ზოგ შემთხვევაში კი ხელმძღვანელები „დათმობაზე მიდიან“, რათა დაბალი შეფასებით განაწყენებულ თანამშრომლებთან არ მოუხდეთ მუშაობის გაგრძელება. კვლავ არსებობს მოლოდინი, რომ მხოლოდ ცუდად მუშაობის შემთხვევაში შეიძლება აისახოს შეფასება თანამშრომელთა სამუშაო პირობებზე: „უფრო დასასჯელად...“.

აღინიშნა, რომ კანონში და სახელმძღვანელოში სავსებით გასაგებად წერია შეფასების მიზანი და წესები, თითქოს უკლებლივ ყველა ეთანხმება ამ წესებს, მაგრამ პრაქტიკაში დანერგვა მაინც რთული საკითხია – „ვფიქრობ უნდა გავიაზროთ, რომ ეს ეხება ჩემ მიერ შესრულებულ საქმეს და არ უნდა გადავიტანოთ პიროვნულ ჭრილში.“

პროცედურული სამართლიანობა

საერთაშორისო პრაქტიკაც მიუთითებს, რომ შეფასების პროცესი ხშირად ხდება დასაქმებულთა, „შესაფასებელთა“ უკმაყოფილებისა და ფრუსტრაციის მიზეზი. კრიტიკა, ძირითადად, შეფასების პროცედურულ ნაწილზეა მიმართული.

საჯარო მოხელეთა აზრით, კრიტერიუმების ბუნდოვანება და ზოგადი ხასიათი, კულტურულ თავისებურებებთან ერთად, განაპირობებს იმას, რომ ვერ ხერხდება პიროვნული დამოკიდებულებებისგან დისტანცირება და შესრულების ობიექტური შეფასება. პრობლემადაა მიჩნეული, შეფასების პროცესში გამოყენებული მეთოდიც. ხელმძღვანელის გასაუბრება თანამშრომელთან ფორმალურ სახეს ატარებს და რეალურად ოქმის შევსებას ემსახურება („იმ გასაუბრების გარეშე შესანიშნავად ვიცი, რას აკეთებს ჩემი თანამშრომელი მთელი წლის განმავლობაში“). იმ პირობებში, როდესაც შეფასების კრიტერიუმები ძალზე ზოგადია, გასაუბრება ტოვებს დიდ სივრცეს პირადი დამოკიდებულებების გამოვლენის, სუბიექტურობისა და მიკერძოებულობისთვის.

მიუხედავად იმისა, რომ ერთგვაროვანი შეფასებები მშრომელ და მონდომებულ თანამშრომლებს მოტივაციას უკარგავს, მაინც ამგვარი პრაქტიკა დომინირებს. თუმცა, არსებობენ ობიექტური ხელმძღვანელების, რომლებიც დაქვემდებარებულთა დიფერენცირებასა და შეფასებას ობიექტურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით აკეთებენ, „თუმცა ამგვარი ხელმძღვანელებით მეტად უკმაყოფილონი არიან განყოფილების წევრები, რადგან სხვა განყოფილებაში უკლებლივ ყველა მაქსიმალურ შეფასებას იღებს, ეს კი უსამართლობაა“.

საჯარო მოხელეთა რამდენიმე წარმომადგენელმა (აღსანიშნავია, რომ მათგან ორი მუნიციპალიტეტის მერიების ადმინისტრაციის უფროსის პოზიციას იკავებს), ხაზი გაუსვა **მრავალმხრივი შეფასების არსებობის მნიშვნელობას**: ისინი მიიჩნევენ, რომ მნიშვნელოვანია, შეფასების არსებულ სისტემაში თანამშრომელთა მხრიდან სამსახურის

უფროსების შეფასებაც იყოს გათვალისწინებული; „შეიძლება არაპოპულარულ რამეს ვამბობდე, მაგრამ რატომ არ უნდა შეაფასონ თანამშრომლებმა თავიანთი ხელმძღვანელი?!“ ამგვარი შეფასება პროცესებში მეტი ჩართულობის და მონაწილეობის განცდას შეუქმნიდა დასაქმებულებს „მნიშვნელოვანია „თანამშრომლებსაც ჰქონდეთ განცდა, რომ ხელმძღვანელის კვალიფიკაციის ზრდაში შეაქვთ წვლილი“.

გამოკითხვები იხსენებენ რამდენიმე შემთხვევას, როდესაც შეფასებით უკმაყოფილო თანამშრომელს შემფასებელთან ჰქონია პრეტენზია, „საქმის გარჩევა“, მკაცრი მოთხოვნა ქულის გადაკეთებაზე და სასამართლო დავაც კი. აქედან გამომდინარე, ხელმძღვანელები თავს არიდებენ ობიექტურ შეფასებებს.

პროცედურული უსამართლობის აღქმა ხშირად ხდება დასაქმებულთა პრეტენზიებისა და სასამართლო დავის საგანი. რა ვითარებაა ამ თვალსაზრისით მუნიციპალიტეტების მერიებში? კვლევა ცხადყოფს, რომ შედარებით მოზრდილ მუნიციპალიტეტებში არის შეფასების გასაჩივრების შემთხვევები, არსებობს სასამართლოში სარჩელის შეტანის პრეცედენტიც. თუმცა ეს მხოლოდ ერთეული შემთხვევებია, რადგან უმეტეს შემთხვევაში, ფორმალურად გამართული პროცედურის გასაჩივრების საჭიროება არ არის; შესაბამისად, საჩივრების ნაკლებობა ან არარსებობა პროცედურების სამართლიანობის ინდიკატორად ნაკლებად გამოდგება.

ინფორმაციული სამართლიანობა

შემდეგი გარემოება, რომელიც შეფასების სისტემის მიმართ კრიტიკულ განწყობებს განაპირობებს, შეფასების პროცესის კრიტერიუმების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობაა.

ადამიანური რესურსის მართვის სამსახურს შეფასების პროცესის ორგანიზაციული მხარდაჭერა ევალება, რაც ძირითადად სამიზნე სუბიექტებთან კომუნიკაციასა და ინფორმაციის გაცვლაში შუამავლის როლს გულისხმობს, ასევე, პროცესზე დაკვირვებას, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მისი კანონის შესაბამისად მიმდინარეობა. შეფასების პროცესის, კრიტერიუმების, მიზნებისა და შედეგების შესახებ, ხელმძღვანელებთან, და დაქვემდებარებულებთან ინტენსიური კომუნიკაციის მიუხედავად, სამსახურის წარმომადგენელთა უმეტესობის შეფასებით, ობიექტური, სამართლიანი შეფასების სისტემის სრულფასოვნად დანერგვა ჯერ ვერ ხერხდება.

როგორც HR სამსახურების თანამშრომლებთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგად გამოიკვეთა, ადამიანური რესურსის განყოფილების თანამშრომლები გულწრფელად ცდილობენ მიაღწიონ ობიექტურ შეფასებებს სამსახურისა და დეპარტამენტის უფროსებისგან. ამის საილუსტრაციოდ მოჰყავთ არაერთი მაგალითი, თუ რა ნაბიჯები გადადგეს პროცესის გასაუმჯობესებლად – შემფასებლებთან დეტალური საუბარი, შეფასების ელექტრონულ პროგრამაში დანერგვა, რომლის საშუალებითაც თანამშრომელი წინასწარ ეცნობა იმ კრიტერიუმებს, რის საფუძველზეც შეფასდება (სამი კომპეტენცია და სამი ფუნქცია, რაზეც ერთობლივად უნდა შეთანხმდნენ შემოთავაზებულია კანონის ფარგლებში), მოხელეებთან შეხვედრები, შესაფასებელ პერიოდში შესრულებული სამუშაოს დეტალური აღწერების წარმოდგენა თუ სხვა დასახელებული მცდელობები ამკარად მეტყველებს რესპონდენტების მონდომებაზე, თავიანთ ორგანიზაციაში მიაღწიონ შესრულებული სამუშაოს ობიექტურ შეფასებას. HR-ის სამსახურის ხელმძღვანელები აღნიშნავენ, რომ შეფასების სისტემის დანერგვის საწყისი ეტაპიდანვე ხშირად ატარებდნენ ტრენინგებს

შეფასების მიზნებისა და პროცესის შესახებ, რასაც ეფექტიანი შეფასების ქვაკუთხედად თვლიან, თუმცა შედეგად მაინც მიკერძოებულ სურათს იღებენ.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ აქ აღწერილია საუკეთესო პრაქტიკები; რამდენიმე მუნიციპალიტეტში შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით, რაიმე სახის ახსნა-განმარტებითი შეხვედრები თანამშრომლებთან არ ყოფილა. თანამშრომლებთან მეტი კომუნიკაცია, ინფორმირების დონის ზრდა და საკუთარი პასუხისმგებლობის გაცნობიერება მუნიციპალიტეტების მერიებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტურად დანერგვისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

HR სამსახურის წარმომადგენლების მცდელობების მიუხედავად, ზოგადი კრიტერიუმები, რომლებიც არ არის ოპერაციონალიზებული, მაინც წარმოქმნის პრობლემებს შეფასებაში. ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ რთულია, დაუსაბუთო თანამშრომელს, რა ვერ შეასრულა „კარგად“, როდესაც არ იცის, რა იგულისხმება სამუშაოს „კარგად“ შესრულებაში. როგორც ჩანს, მოხელეებს არ აქვთ მკაფიო წარმოდგენა კრიტერიუმებზე, არც მათ უფროსებს აქვთ ოპერაციონალიზებული, დეტალურად გაწერილი ის კრიტერიუმები, რასაც შეფასებისას უნდა დაეყრდნონ.

რიგ შემთხვევაში შეფასების პროცესთან დაკავშირებული ინფორმაციის ნაკლებობის გამო, კრიტიკის სამიზნე, სწორედ HR სამსახურია: *„თვითონ HR-საც არ აქვს ბოლომდე, დასრულებულად ჩამოყალიბებული შეხედულება, რაც ჩვენ უნდა გავაცნოს...“, „რამე ბუკლეტი, ან ცნობარი, სადაც დაწვრილებით გავცნობით, რა როგორ უნდა გავაკეთოთ და რატომ... ასეთი რამე არ იყო...“*

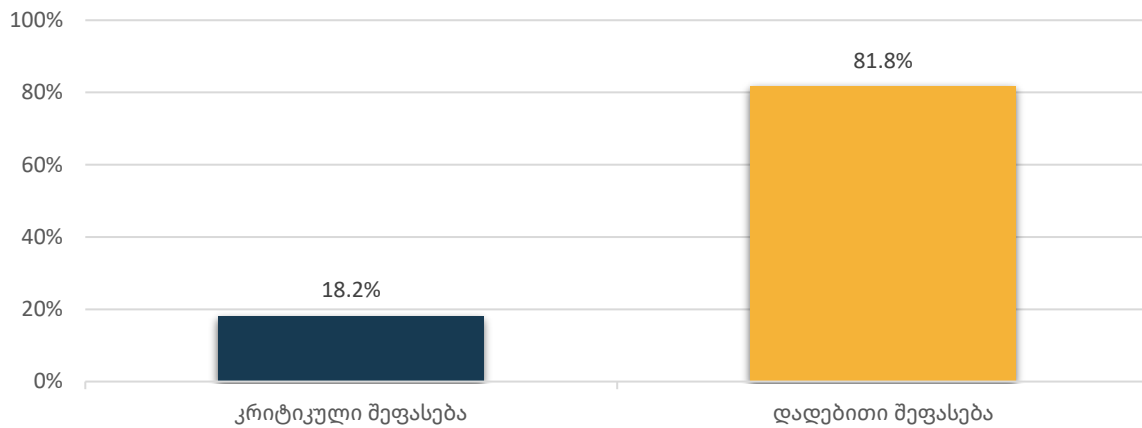
რადგან შესრულებული სამუშაოს შეფასება ფოკუსირებულია უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, მის დაქვემდებარებულთა შეფასებაზე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელთა/შემფასებელთა ინფორმირებულობას. კვლევიდან ცხადად ჩანს, რომ ხელმძღვანელის ძირითადი მოტივაცია, კონფლიქტების თავიდან არიდება და კეთილგანწყობილი ურთიერთობების შენარჩუნებაა; ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ხელმძღვანელებს არ აქვთ გააზრებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების როლი ორგანიზაციული მიზნების განხორციელების პროცესში. კვლევებიც ცხადყოფს, რომ ლიდერები, რომლებიც არ ფლობენ ამომწურავ ინფორმაციას შეფასების სისტემის შესახებ, მისი მნიშვნელობისა და შეფასების პროცესთან დაკავშირებული გამოწვევების შესახებ, უკმაყოფილების სამიზნედ საკუთრივ შეფასების სისტემას თვლიან. ასეთ ვითარებაში, სტატუსკვოს შენარჩუნების მიზნით, ისინი შეფასების პროცესს ფორმალურ სახეს აძლევენ და ამ გზით ცდილობენ დასაქმებულთა ნეგატიური რეაქციების შემცირებას (McNall & Paul W. Thurston Jr, , 2010).

ამ შეფასებების ფონზე, შეუსაბამოდ გამოიყურება რაოდენობრივი კვლევის შედეგები, რომლის მიხედვითაც შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მოპოვების, ანალიზისა და შეფასების პროცესის ობიექტურობას ეჭვქვეშ არ აყენებს და სამართლიანად მიიჩნევს რეაქციონენტთა 81.8%, ხარვეზების არსებობას კი ადასტურებს რესპონდენტთა მხოლოდ 18.2%. შეიძლება ვივარუდოთ, რომ თვისებრივ კვლევაში შეფასებები ჰიპერბოლიზებულია, თუმცა ამ შეუსაბამობის უფრო ადეკვატურ ახსნად მიგვაჩნია ის, რომ გავრცელებული პრაქტიკის შესაბამისად, ძირითადად მაღალი შეფასებები იწერება, აქედან გამომდინარე დასაქმებულებს არ აქვთ რაიმე ტიპის „სანქციების“ მოლოდინი, რისკები არ

ექმნება დასაქმებულთა თვითაღქმასა და თვითშეფასებასაც („*შე ვიცი, რომ ნამდვილად ობიექტურად ვფასდები*“), შედეგად პროცესი მთლიანობაში, მათი პერსპექტივიდან პოზიტიურად ფასდება.

გრაფიკი 3.5 შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ობიექტურობა და სამართლიანობა – საჯარო მოხელეების დამოკიდებულებები

„თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების, ანალიზის, და შეფასების პროცესი ობიექტური და სამართლიანია“.



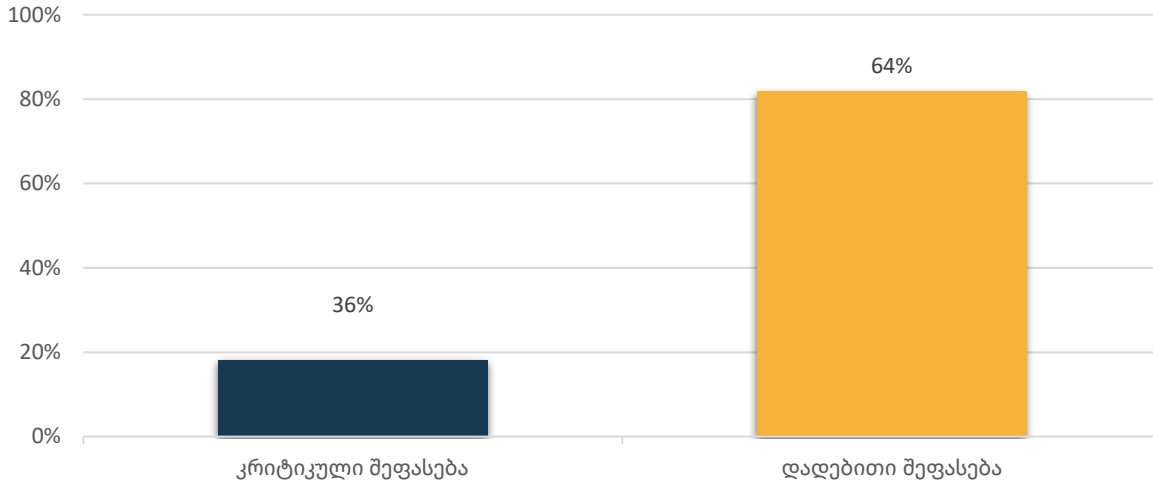
*კრიტიკული შეფასება ასახავს აკლიკანტთა პროცენტულ რაოდენობას, რომელიც არ დაეთანხმა წარმოდგენილ დებულებას.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ფუნქციონალურია, თუ ის მნიშვნელოვან საკადრო გადაწყვეტილებებს უკავშირდება. როგორც კი კითხვა მიმართულია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის კავშირზე დაწინაურებასა და სხვა მნიშვნელოვან საკადრო გადაწყვეტილებებზე, მოხელეთა შეფასებები არსებითად უფრო კრიტიკულია, ვიდრე წინა შეკითხვის შემთხვევაში.

მოხელეთა კითხვარში იყო ასეთი შეკითხვა: „*ჩემს ორგანიზაციაში დაწინაურება სამართლიანად – მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად ხდება.*“ (M = 3.73; SD = 1; Std. Error of Mean = 0.05); მოხელეთა 36% პროცენტი კრიტიკულად აფასებს პროცესს და მიიჩნევს, რომ შესრულებულ სამუშაოსა და დაწინაურებას შორის კავშირი არ არის. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების კონტრიბუცია მოხელის დაწინაურებაში, კანონში არსებული ჩანაწერების მიუხედავად, პრაქტიკაში ნაკლებად ფუნქციურია. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ჩვეულებრივ, დანამატი ყველა თანამშრომელზე ერთნაირად გაცემა), კიდევ უფრო თვალსაჩინო გახდება რატომ არის მიჩნეული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა მიჩნეული ფორმალურ ინტრუმენტად ორგანიზაციულ რეალობაში.

გრაფიკი 3.6 დაწინაურებაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების როლი – საჯარო მოხელეების დამოკიდებულებები

„ჩემს ორგანიზაციაში დაწინაურება სამართლიანად – მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად ხდება.“



*კრიტიკული შეფასება ასახავს აპლიკანტთა პროცენტულ რაოდენობას, რომელიც არ დაეთანხმა წარმოდგენილ დებულებას.

წარმატებული პრაქტიკა

აღსანიშნავია, რომ გვხვდება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის წარმატებული პრაქტიკებიც (თუ რესპონდენტებს ვენდობით კრიტიკულ შეფასებებში, უნდა ვენდოთ მათ პოზიტიურ შეფასებებსაც). HR სამსახურის წარმომადგენელთა ნაწილი ამბობს, რომ მათ მოახერხეს სისტემის წარმატებით დანერგვა - შესრულებული სამუშაოს შეფასება სამართლიანად, გამჭვირვალედ და ობიექტურად ხორციელდება. შეფასების კრიტერიუმები ყველა დასაქმებულისთვის არის გამჭვირვალე - „მათ აქვთ საშუალება, გაესაუბრონ უშუალო ხელმძღვანელს და მიიღონ ახსნა-განმარტება მათი შეფასების კრიტერიუმების შესახებ“. თუკი „რაიმე სახის გაუგებრობა ყოფილა შეფასებასთან დაკავშირებით, გასაუბრებიაზე გარკვეულა“. მათი შეფასებით, შესრულებული სამუშაოს შეფასება სამართლიანად, ობიექტურად და უხარვეზოდ მიმდინარეობს. თითოეულ თანამშრომელს გაცნობიერებული აქვს შეფასების მიზანი და შესაბამისად პრობლემა არ ჩნდება. თითოეულ შემფასებელს (განყოფილების უფროსებს) ეძლევა რეკომენდაცია, დეტალურად გააცნონ დაქვემდებარებულებს ის კრიტერიუმები, რომლის მიხედვითაც მოხდება მათი შეფასება. ყოფილა შემთხვევაც, როდესაც შეფასება შეცვლილა. შესრულებული სამუშაოს წარმატებით დანერგვა, პროცესში დასაქმებულთა აქტიურად ჩართვის გზით მოხერხდა, მათ შეუძლიათ დაწვრილებითი უკუკავშირის მიღება საკუთარი შეფასების შესახებ. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით გაიცემა ფულადი ჯილდოები. ზოგიერთი მოხელე აღნიშნავს, რომ შეფასების შედეგებს სამუშაო პროცესის უკეთ წარმართვისთვის ითვალისწინებს. იყო სხვა პოზიტიური შეფასებებიც: „შეფასება თანამშრომელს მოტივაციას აძლევს, რომ განვითარდეს, რაღაც ისწავლოს.“

HR სამსახურის წარმომადგენელთა უმრავლესობა აღნიშნავს შესრულებული სამუშაოს შეფასების დაწესების პროცესში პოზიტიურ დინამიკას და საჯარო სამსახურის ბიუროს მხრიდან კომპეტენციების განვითარებისთვის გაწეულ მხარდაჭერას. მათ უკვე იციან, რა მეთოდი უნდა გამოიყენონ და რა თანმიმდევრობით მიჰყვნენ ამ პროცესს. დროთა განმავლობაში (2018 წლიდან) მეტ-ნაკლებად გაერკვნენ „რა და როგორ უნდა გააკეთონ“ და მერიის თანამშრომლებმაც გაიგეს „რა ხდება“. მიუხედავად ამისა, ცხადია, რომ ამ მიმართულებით ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს განსაკუთრებული მხარდაჭერა სჭირდებათ, აუცილებელია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მართვის კომპეტენციების განვითარება და მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა. თუმცა, ექსპერტულად თუ შევაფასებთ, სისტემის რედიზაინის გარეშე არსებითი, ხელშესახები შედეგის მიღწევა ნაკლებად მოსალოდნელია.

შეჯამება

220-ე დადგენილებაში ვკითხულობთ, რომ **შეფასების მიზანია** მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება. არსებული ფორმით შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ვერ უზრუნველყოფს ამ მიზნების მიღწევას.

საჯარო მოხელეებს თავად აქვთ გარკვეული რეკომენდაციები ამ სისტემის სრულყოფისათვის. *ეს რეკომენდაციები ასეთია:*

შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესის რეალურად ამოქმედების ერთ-ერთი გზა **კრიტიკურობების მეტად დიფერენცირებაა**. კრიტიკურობები მეტად უნდა იყოს მორგებული კონკრეტული სამუშაოების სპეციფიკას; ზოგად კრიტიკურობებთან ერთად, რომლებიც, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი იყოს ყველა საჯარო მოხელისთვის, უნდა არსებობდეს სამსახურის დონეზე შემუშავებული და დამტკიცებული, ჩაღრმავებული შეფასების კრიტიკურობები („ეს უფრო რეალურ სურათს დადებდა“). მეორე მხრივ, ამგვარი სპეციალიზებული კრიტიკურობების შემუშავება მნიშვნელოვანი გამოწვევაა – დგება ამ საქმეში თანამშრომლების და სამსახურის უფროსების, ასევე, დარგის სპეციალისტების ჩართულობის საკითხი.

სამსახურის უფროსების შეფასებების სუბიექტურობის შესამცირებლად მნიშვნელოვანია **მაღალპროფესიულ დონეზე მომზადებული ინსტრუმენტის (კითხვარის) შემუშავება**, რომელიც თანამშრომელთა სამუშაოს სპეციფიკას გაითვალისწინებს და ობიექტური სურათის დადგენაზე იქნება ორიენტირებული. ამჟამად არსებული კითხვარი ზოგადია.

ზოგიერთი შეფასებით, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ხარვეზი, ისევე, როგორც **ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პროცესების, პროცესის მაქსიმალური ცენტრალიზაციითა გამოწვეული**, შესაბამისად, **დეცენტრალიზაცია პრობლემის გადაჭრის გზადაა მიჩნეული**: „მთავარია ქვეყანაში კანონი კანონობდეს... კანონი კარგი გვაქვს, ყველაფერია იქ გათვალისწინებული – წახალისებაც, ტრენინგიც, მაგრამ სინამდვილეში?! ამიტომ თვითმმართველობას უნდა მიენიჭოს იმ კანონით გათვალისწინებული უფლებები და არ იყოს ასე ცენტრალიზებული ყველაფერი.“ თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ

დეცენტრალიზაციის პროცესიც კომპეტენციების ნაკლებობის ფონზე შეიცავს გარკვეულ რისკებს. ამიტომ, მნიშვნელოვანი სამუშაო სამი მიმართულებით წარიმართოს:

- ☐ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის რედიზაინი, შეფასების კრიტერიუმებისა და მეთოდების სრულყოფა
- ☐ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა ფუნდამენტური მომზადება, ცოდნის გაღრმავება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემების დანარგვასა და მართვაში
- ☐ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მნიშვნელობის შესახებ საჯარო მოხელეთა ცნობიერების ამაღლება.

საერთო ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება (წახალისებასა და კარიერულ წინსვლასთან ერთად) საკმაოდ კრიტიკულად ფასდება თანამშრომელთა მიერ. პროცესის მიმართ განწყობა სკეპტიკურია, მნიშვნელოვანი ხარვეზები ფიქსირდება პროცესის ყველა ეტაპზე. შესაბამისად, პროცესის ფუნქციურად ქცევის და მის მიმართ ნდობის გაჩენის აუცილებელი პირობაა არსებითი ცვლილებების შეტანა პროცესში.

კარიერული წინსვლა, ანაზღაურება და ჯილდოები

თანამედროვე ორგანიზაციებში კარიერის განვითარება მართვის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. კარიერის განვითარების ეფექტური პროგრამები ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებსა და გეგმებზეა კონცენტრირებული, ამავდროულად, ითვალისწინებს დასაქმებულთა პირად მიზნებს, საჭიროებებსა და კარიერის გეგმებს. სოციალური გაცვლის თეორიის მიხედვით⁸, თანამშრომლები ახდენენ საქმეში თავიანთი დროისა და ძალისხმევის, ასევე, კომპეტენციების – ცოდნის, შესაძლებლობებისა და უნარების – ინვესტირებას და სანაცვლოდ ორგანიზაციისაგან ელიან გარკვეულ სარგებელს, რომელსაც, როგორც წესი, იღებენ ფულადი ანაზღაურების ან კარიერულ პორტფოლიოში ცვლილების (კომპეტენციებისა და სტატუსის ზრდის) სახით.

ორგანიზაციაში კარიერის მართვის პროგრამების დანერგვას პოზიტიური ეფექტი აქვს დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხზე, პერსონალის მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე, სიახლის დანერგვის ხელშეწყობაზე, ზოგადად, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაზე. ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და მისი წარმატებით შესრულებაში განსაკუთრებულია საკომპენსაციო სისტემების წვლილი. კომპენსაციისა და სარგებლის სამართლიანი ადმინისტრირება უზრუნველყოფს, შესრულებული სამუშაოს შესაბამის ანაზღაურებას და სარგებელს. ისევე როგორც, კარიერის მართვის პროგრამები, საკომპენსაციო სისტემები, იდეალურ შემთხვევაში უნდა აბალანსებდეს ინდივიდუალურ მიზნებსა და ორგანიზაციის მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ამოცანებს შორის კავშირს.

⁸ Karen S. Cook, in International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition).

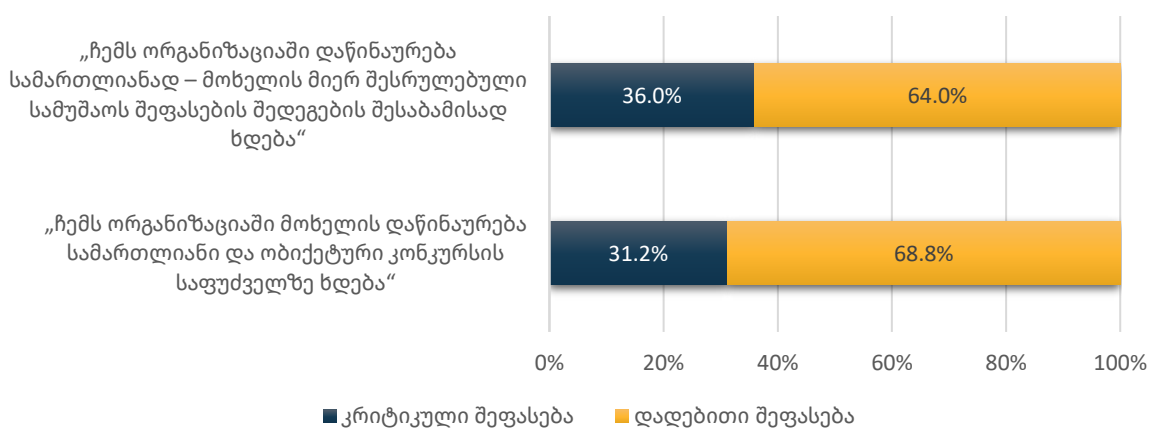
საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთ ცენტრალურ მიზანს წარმოადგენს კარიერულ წინსვლაზე, კეთილსინდისიერებაზე, მიუკერძოებლობასა და ანგარიშვალდებულებაზე დაფუძნებული, სტაბილური, ერთიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება და მისი ეფექტიანი ოპერირებისათვის სამართლებრივი საფუძვლების შექმნა. რა შედეგია მიღწეული ამ მიმართულებით? როგორია საჯარო მოხელეთა განწყობები კარიერული განვითარების არსებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის მიმართ? რამდენად სამართლიანად აღიქმება არსებული საკომპენსაციო სისტემა?

ჯერ რაოდენობრივი კვლევით მიღებულ, ფორმალიზებულ მონაცემებს წარმოვადგენთ, შემდეგ კი თვისებრივი კვლევის მონაცემებით შევეცდებით უფრო სიღმისეულად, კომპლექსურად შევაფოსოთ კარიერის განვითარების, კომპენსაციისა და სარგებლის ადმინისტრირების არსებული პრაქტიკა.

ორგანიზაციაში მოხელის დაწინაურების არსებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის შეფასება ორ დებულებას ეყრდნობა: 1. „ჩემს ორგანიზაციაში მოხელის დაწინაურება სამართლიანი და ობიექტური კონკურსის საფუძველზე ხდება“, 2. „ჩემს ორგანიზაციაში დაწინაურება სამართლიანად – მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად ხდება.“ მერიაში მოხელის დაწინაურების პოლიტიკისა და პრაქტიკის პოზიტიური შეფასება პირველი დებულების მიხედვით, საშუალოდ მაქსიმალური შესაძლო ქულის 77%-ს შეადგენს (M = 3.86; SD = 1; Std. Error of Mean = 0.05); მეორე დებულების მიხედვით კი რესპონდენტები ოდნავ უფრო კრიტიკულები არიან, (M = 3.73; SD = 1; Std. Error of Mean = 0.05), შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესაბამისად, მოხელეთა დაწინაურების პრაქტიკამ მაქსიმალური შეფასება შედარებით ნაკლები რესპონდენტისგან დაიმსახურა.

რადგან რესპონდენტები თითოეულ დებულებას სიხშირეთა სკალის გამოყენებით აფასებდნენ, დაწინაურების გავრცელებული პრაქტიკის სამართლიანობისა და ობიექტურობის კონტექსტში შეფასების შესაძლებლობა მოგვეცა. კვლევაში ჩართულთა დაახლოებით მესამედი კრიტიკულად აფასებს მერიაში დაწინაურების არსებულ პრაქტიკას (დებულებას აფასებს სკალის შემდეგი კატეგორიებით – თითქმის არასდროს, იშვიათად, ან ზოგჯერ). ორივე დებულებაზე შეფასებათა პროცენტული შედეგები წარმოდგენილია მომდევნო გრაფიკზე.

გრაფიკი 3.7 დაწინაურების პრაქტიკის მიმართ მოხელეების დამოკიდებულება



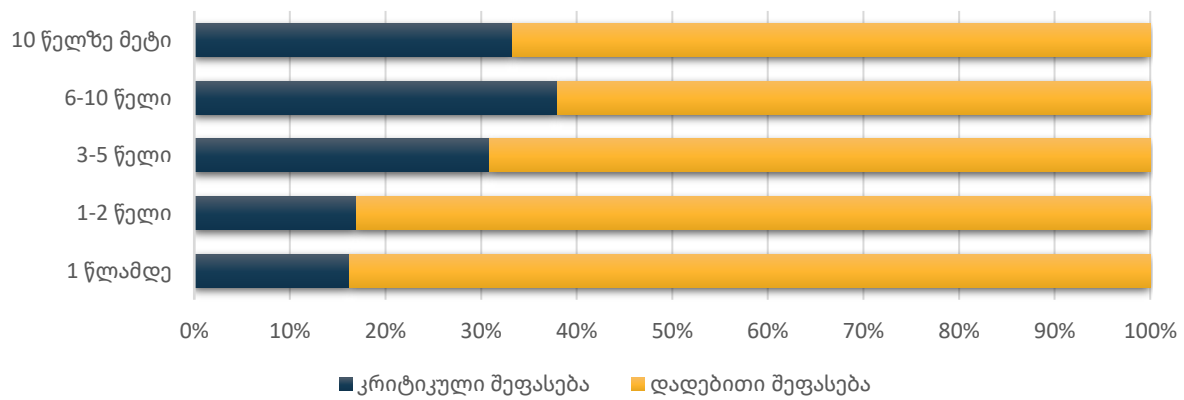
ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, დაწინაურების ობიექტურობისა და სამართლიანობის შეფასება კონსისტენტურია, როგორც მერიის თანამშრომელთა კატეგორიის (საჯარო მოხელე, ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებითს მქონე პირები), ასევე პარტიული კუთვნილებისა (არცერთი პარტიის წევრი, „ქართული ოცნების“ წევრი) და მენეჯერული პოზიციის მიხედვით. ამ ნიშნით დიფერენცირებული ჯგუფები ერთნაირად აფასებენ მუნიციპალიტეტების მერიებში დაწინაურების პრაქტიკას. სამივე შემთხვევაში ჯგუფებს შორის განსხვავებები სტატისტიკურად არაარსებითია.

დაწინაურების პოლიტიკის შეფასებისას, განსხვავებული ტენდენცია დაფიქსირდა ამჟამინდელ პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად დადებითი შეფასება სჭარბობს სამუშაო სტაჟის ყველა კატეგორიაში (1 წლამდე, 1-2 წელი, 3-5 წელი, 6-10 წელი, 10 წელზე მეტი), ანალიზის შედეგად ვლინდება, რომ ახალბედები (დასაქმებულები 1-დან 2 წლის ჩათვლით) უფრო პოზიტიურად აფასებენ დაწინაურების პოლიტიკას ვიდრე, სამწლიანი და უფრო ხანგრძლივი სტაჟის მქონე დასაქმებულები (დებულება 1 – $(F(4, 531) = 4.55, p < 0.001)$; დებულება 2 – $(F(4, 531) = 4.78, p < 0.001)$);

რაც უფრო ხანგრძლივად მუშაობენ ერთსა და იმავე პოზიციაზე, მით უფრო ნაკლებია აღქმა იმისა, რომ დაწინაურების პოლიტიკა სამართლიანია ორგანიზაციაში. ეს შესაძლოა იმითაც აიხსნას, რომ ახლადდანიშნული მოხელეები კარიერული წინსვლისთვის მეტ შესაძლებლობას ხედავენ ორგანიზაციაში, ხოლო ის თანამშრომლები, რომლებიც წლებია დაწინაურების მოლოდინში იმავე პოზიციას იკავებენ (შესაძლოა სამართლიანადაც, ეს ცალკე კვლევის საკითხია), ეჭვქვეშ აყენებენ დაწინაურების პოლიტიკის სამართლიანობასა და ობიექტურობას. თვალსაჩინოებისთვის პასუხების პროცენტული განაწილება ორივე დებულებისთვის წარმოდგენილია მომდევნო გრაფიკებზე.

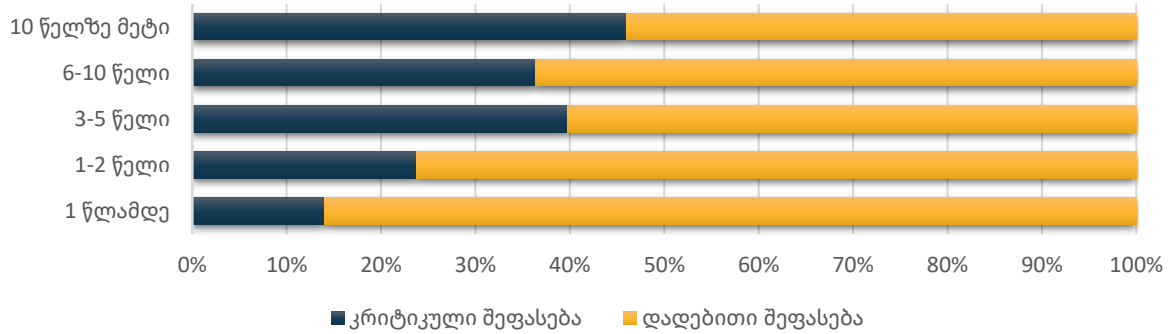
გრაფიკი 3.8 დაწინაურება კონკურსის საფუძველზე საჯარო მოხელეთა სამუშაო სტაჟის მიხედვით

„ჩემს ორგანიზაციაში მოხელის დაწინაურება სამართლიანი და ობიექტური კონკურსის საფუძველზე ხდება“



გრაფიკი 3.9 დაწინაურება შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე მოხელეთა სამუშაო სტაჟის მიხედვით

„ჩემს ორგანიზაციაში დაწინაურება სამართლიანად – მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად ხდება“

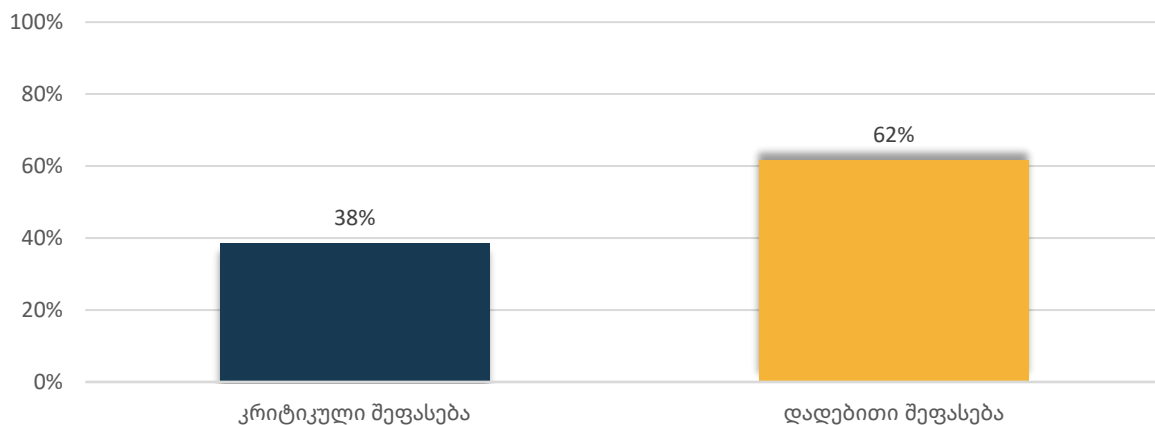


აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ თვისებრივი კვლევის შედეგების მიხედვით, საჯარო სამსახურში დაწინაურების შესაძლებლობა კრიტიკის საგანია არა იმიტომ, რომ კონკურსი არაობიექტურად ტარდება, არამედ ზოგადად დაწინაურების პერსპექტივის ნაკლებობის გამო.

საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთი ცენტრალური ასპექტი პროფესიონალიზმის მხარდაჭერა და წახალისებაა. მერიაში დასაქმებულთა 62% მიიჩნევს, რომ მერიაში პროფესიონალიზმის დაფასებისა და ხელშეწყობის პოზიტიური პრაქტიკაა; რესპონდენტთა 38% კი კრიტიკულად აფასებს პროფესიონალიზმის მხარდაჭერისთვის მერიის მიერ გაწეულ ძალისხმევას. შეკითხვა ამგვარადაა ფორმულირებული: „ჩემს ორგანიზაციაში პროფესიონალიზმს წახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ.“

გრაფიკი 3.10 პროფესიონალიზმის წახალისება მერიაში – მოხელეთა შეფასება

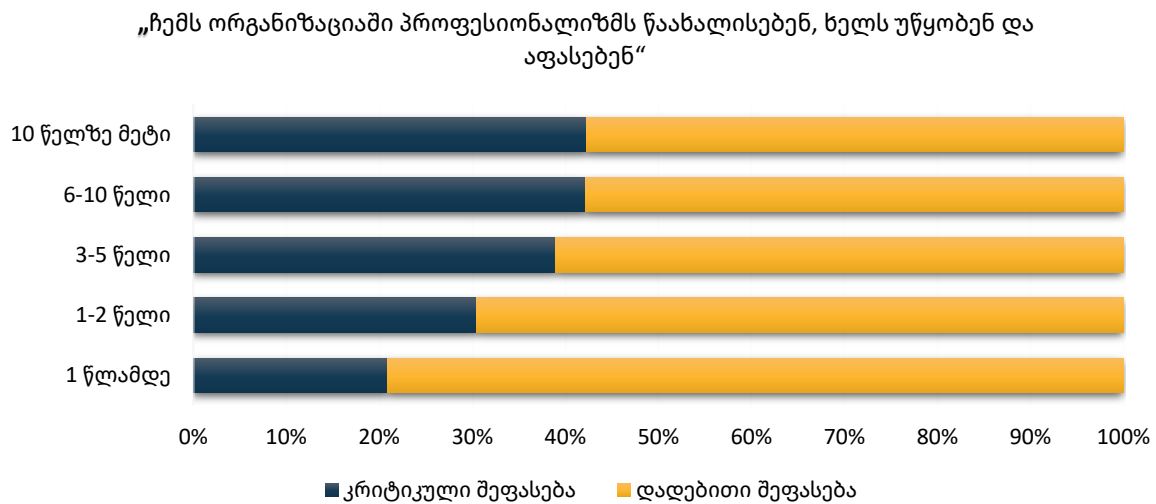
„ჩემს ორგანიზაციაში პროფესიონალიზმს წახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ“



*დადებითი შეფასება მოიცავს პასუხებს – ხშირად, ძალიან ხშირად ან თითქმის ყოველთვის), მერიაში დასაქმებულთა შეფასებების ანალიზისას სტატისტიკურად სანდო განსხვავებები არ გამოვლინდა, რესპონდენტთა პარტიული კუთვნილებისა ან ხელშეკრულების კატეგორიის

მიხედვით. სუსტი, მაგრამ სტატისტიკურად სანდო კორელაცია ფიქსირდება დასაქმებულის ამჟამინდელ პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობასა და მერიაში პროფესიონალიზმის ხელშეწყობის შეფასებას შორის ($r(534) = -0.10, p < 0.001$). კორელაცია უარყოფითია, რაც იმას ნიშნავს, რომ რაც უფრო დიდია ერთ (ამჟამინდელ) პოზიციაზე მუშაობის სტაჟი, მით უფრო კრიტიკულია დასაქმებულთა შეფასებები. რაც ლოგიკური შედეგია. ეს ტენდენცია კარგად ჩანს თანდართულ გრაფიკზე:

გრაფიკი 3.11 პროფესიონალიზმის წახალისება მერიაში საჯარო მოხელეთა სტაჟის მიხედვით



რაოდენობრივი კვლევის შედეგების მიხედვით, დომინირებს კარიერული წინსვლის არსებული პრაქტიკის პოზიტიური შეფასება, თუმცა რესპონდენტთა მესამედის ან მეტის შეფასებები კრიტიკულია. თვისებრივმა კვლევამ საშუალება მოგვცა, კარიერულ წინსვლის ეფექტიანი ოპერირებისათვის არსებული სამართლებრივი საფუძვლები და პრაქტიკა სხვადასხვა პერსპექტივიდან გაგვეანალიზებინა. ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებით საყურადღებო, ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტების შეფასებებია; საინტერესო აღმოჩნდა საჯარო მოხელეთა და მოსახლეობის პერსპექტივიდან კარიერის მართვასთან ასოცირებული პროცესების შეფასებაც.

კარიერული წინსვლა – შესაძლებლობები და გამოწვევები

კარიერული განვითარების თვალსაზრისით მუნიციპალიტეტის მერია მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგას; კვლევაში ჩართული სამიზნე ჯგუფების შეფასებით, სისტემიდან კომპეტენტური და კვალიფიციური კადრების გადინების ერთ-ერთი საკვანძო ფაქტორი კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობებია. მერიის ადამიანური რესურსის სამსახურის თანამშრომლებმა ახალი რეგულაციები ზოგადად დადებითად შეაფასეს – კარიერული წინსვლისა და დაწინაურების ახალმა წესმა, შიდა კონკურსებმა, ერთპიროვნული გადაწყვეტილების პრაქტიკა ჩაანაცვლა და სამართლიანობის განცდა გააჩინა. თუმცა, სამართლიანობის და ობიექტურობის ხარისხის ზრდის პარალელურად, **შეზღუდულია საჯარო მოხელეთა დაწინაურების შესაძლებლობები**. რესპონდენტთა უმრავლესობა მოხელეთა დაწინაურების მცირე და იშვიათ შემთხვევებზე მიუთითებს. როგორც ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, სიტყვა „დაწინაურება“ აღარ არის რელევანტური სახელდება ამ

პროცესისთვის; როგორც საჯარო სამსახურის კანონითაა განსაზღვრული, მოხელის დაწინაურება მხოლოდ კონკურსის წესითაა შესაძლებელი. კონკურსში მონაწილეობა – სააპლიკაციო ფორმების გადარჩევა და გასაუბრების ეტაპის გავლა კი იგივე პროცედურებია, რაც ღია კონკურსის შემთხვევაში, ვაკანტური თანამდებობის დაკავებას დასჭირდებოდა, ამიტომ, რესპონდენტთა აზრით, **ძალიან რთულია დაწინაურება დაერქვას ამ პროცესს.** არსებობს სხვა გარემოებებიც, რომელთა გამოც პრაქტიკულად შეუძლებელია ადამიანის კარიერულ კიბეზე წინსვლა. ესენია: კადრების სიჭარბე, მერიის მცირე ბიუჯეტი და ვაკანტური (დაწინაურებისთვის) ადგილების არარსებობა.

რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ მერიაში კადრების სიჭარბეა – ზოგიერთ თანამშრომელს ძალიან ცოტა ფუნქცია აქვს ან საერთოდ ვერ ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას. მცირე ბიუჯეტიანი ორგანიზაციებისთვის კი ეს ფინანსურად მძიმე ტვირთია: „საჯარო სამსახურში უნდა გყავდეს ის, ვინც გჭირდება, ყველა პრობლემა მოდის გაბერილი შტატებიდან“. პანდემიის პირობებში დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლამ თვალსაჩინო გახადა ეს პრობლემა.

„ადამიანი იმსახურებს ყველანაირად, გამოცდილებაც აქვს შესაბამისი, მაგრამ თუ ვინმე არ წავიდა სამსახურიდან ვერაზინ დაწინაურდება.“

„თანამშრომლის შეფასების შედეგის შესაბამისად კარიერული წინსვლა არარეალურია. აქ იმდენად მწირია სამუშაო ადგილების რაოდენობა, რომ თუ ერთხელ ადამიანი რაიმე ვაკანსიაზე დასაქმდა, ის პენსიაში გასვლამდე, თამამად შემოიძლია ვთქვას, აქ ზის; შეიძლება პენსიაშიც გავიდეს, მაგრამ აქედან არ წავიდეს. ერთადერთი რაც იქნება, ეს საკლასო ჩინი მოემატებათ; მოიმატებს ის სახელფასო მცირე დანამატი.“

„თუ დაწინაურება გინდა ან ვინმე უნდა გაუშვას სამსახურიდან, ან გამოიგონო შტატი და ისე ჩაატარო კონკურსი და დააწინაურო.“

თანამშრომელთა კარიერული ზრდის ხელშესაწყობად ადმინისტრაციას უამრავი ბარიერის გადალახვა უხდება – სამშტატო ნუსხაში ცვლილების შეტანა, ერთი სამსახურიდან მეორეში სამშტატო ერთეულის გადატანა, ვაკანსიის გამოცხადება და ა. შ. თანამშრომელს უწევს ხელახლა კონკურსში მონაწილეობა, „საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი არის პროფესიულ ზრდაზე ორიენტირებული – ხომ ასე ჰქვია?! არადა, ბარიერია პროფესიული ზრდისთვის“

იმის ნაცვლად, რომ ეს საკითხი მოწესრიგებულიყო საკანონმდებლო დონეზე, „2021 წლის ბიუჯეტის შესახებ კანონში ჩაიწერა, რომ ისეთი ცვლილებები სამშტატო ნუსხაში, რომლებიც გამოიწვევს სახელფასო ფონდის ზრდას, დაუშვებელია. 2021 წელს არც ერთი თანამშრომელი არ დაგვიწინაურებია“.

კრიტიკულად ფასდება შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების ბმა მოხელის დაწინაურებასთან. ჩვეულებრივ, სამსახურის უფროსები შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფარგლებში ყოველთვის უთითებენ კომენტარებს მაღალი შესრულების მქონე თანამშრომლებისთვის წახალისების საჭიროების შესახებ, თუმცა ეს კომენტარები დიდი ხანია მხოლოდ კომენტარებად რჩება. კანონში ამ მიმართულებით არსებული ჩანაწერებიც უმეტესად მხოლოდ თეორიულ შესაძლებლობებს ასახავს.

კარიერული წინსვლის ერთ-ერთ ფორმად საჯარო მოხელეთათვის **კლასის მინიჭება** განიხილება, მაგრამ აქაც საკანონმდებლო დონეზე შექმნილია მნიშვნელოვანი ბარიერები: კლასის მინიჭებისას პერსონალის გამოცდილების, სტაჟის გათვალისწინება არ ხდება, ამასთან, არსებული 12 კლასის ფარგლებში ერთი კლასით დასაწინაურებლად 2 წლის განმავლობაში სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულებაა საჭირო. მაშასადამე, თანამშრომელმა, ფაქტობრივად, 20 - 24 წელი უნდა იმუშავოს უმაღლესი კლასის მისაღწევად, „თან 24-ვე წელი საუკეთესოდ“...

ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში კარიერული წინსვლის არაჯანსაღ პრაქტიკებზე საუბრობენ, მათ შორის, პოლიტიკური ნიშნით დაწინაურების შემთხვევებზე. მუნიციპალიტეტებში მოსახლეობაც არ გამორიცხავს პოლიტიკურ გავლენებს კარიერული ზრდის პროცესში. „თანამშრომლებს ჰპირდებიან დაწინაურებას, თუკი არჩევნების დროს მმართველ პარტიას დაუჭერენ მხარს.“ – აღნიშნავს, ერთ-ერთი მუნიციპალიტეტის მკვიდრი.

შეჯამების სახით შეიძლება გამოიყოს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც კარიერული წინსვლისა და თანამშრომელთა წახალისების პრაქტიკის დანერგვას აფერხებს:

- ❑ მიუხედავად იმისა, რომ უმეტესად კონკურსის საფუძველზე დაწინაურება რესპონდენტთა მიერ სამართლიანობის უზრუნველყოფის მექანიზმადაა მიჩნეული, განსაკუთრებული კვალიფიკაციის და/ან მიღწევების მოხელის კონკურსის გარეშე დაწინაურების შესაძლებლობის „ფანჯრის გაჭრას“ მაინც ემხრობიან.
- ❑ მერიაში კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები თანამშრომლების მიერ სისტემიდან გასვლის გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფუძველია. კარიერული წინსვლის მწირი შესაძლებლობები ასევე აფერხებს ახალი, კომპეტენტური კადრების მოზიდვისა და დაქირავების პროცესს.
- ❑ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების კონტრიბუცია მოხელის დაწინაურებაში მინიმალურია – კანონში ამ მიმართულებით არსებული ჩანაწერები პრაქტიკაში განხორციელების თვალსაზრისით ნაკლებად ფუნქციურია.
- ❑ რესპონდენტები, როგორც HR განყოფილების ხელმძღვანელები, საკუთარ როლს ვერ ხედავენ კარიერულ წინსვლასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებასა და პერსონალისთვის ამ მნიშვნელოვანი ფუნქციის განხორციელებაში.

არსებული პრობლემური ვითარებიდან გამოსავალს თანამშრომლები კადრების ოპტიმიზაციასა და საკანონმდებლო ბაზის დახვეწაში, რეფორმის ძირითად კონცეფციაში პროფესიონალიზმის დაფასებას, პროფესიონალთა კარიერული წინსვლის მხარდაჭერის იდეის რეალურად აღსრულებისთვის აუცილებელი, ქმედითი ღონისძიებების გატარებაში ხედავენ.

HRM სპეციალიტები აღნიშნავენ, რომ **მერიების HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა ცენტრალიზებულია**, ყველაფერი კეთდება მითითების შესაბამისად – საჯარო სამსახურის ბიურო და მერიის მენეჯმენტის მითითების შესაბამისად „გადაწყვეტილების მიმღები პირები ისინი არიან, ჩვენ შემსრულებლები ვართ.“

ანაზღაურება და წახალისება

ანაზღაურება არის მთავარი ინვესტიცია დამსაქმებლის მხრიდან. მას მნიშვნელოვანი წვლილი აქვს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და მისი წარმატებით შესრულებაში. ამ მიზნით **პირდაპირ კომპენსაციასთან/ანაზღაურებასთან** ერთად, ორგანიზაციები **არაპირდაპირ კომპენსაციას იყენებენ, რომლის ფარგლებშიც** სხვადასხვა სახის შეღავათებს სთავაზობენ თანამშრომელს: ანაზღაურებადი სადღესასწაულო დღეები, შვებულება, ჯანმრთელობის დაზღვევა, უფასო ტრანსპორტი, უფასო კვება, უფასო სატელეფონო საუბრები და სხვა. საკომპენსაციო სისტემა იმგვარად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ ორგანიზაციამ მოიზიდოს და დააინტერესოს, შეინარჩუნოს კვალიფიციური კადრები; ამასთან, უზრუნველყოს შიდა თანასწორობა - მომუშავეები უნდა გრძნობდნენ, რომ ანაზღაურება, შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად, სამართლიანად არის განაწილებული. კვლევა ცხადყოფს, რომ არსებული ანაზღაურების სისტემით ეს მიზნები ვერ მიიღწევა.

კომპენსაციის სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობისა და თანმიმდევრულობის პრინციპებს, რაც მოითხოვს დაკავებული პოზიციის შესაბამისი ღირებულებების სწორად გააზრებას როგორც შიდა, ასევე გარე ბაზარზე.

ანაზღაურება ყველაზე მტკივნეულ პრობლემას წარმოადგენს მერიის თანამშრომელთათვის. მაღალი ინფლაციის პირობებში, წლობით უცვლელი ანაზღაურება ვერ ასრულებს მოტივატორის როლს, რომელიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე მოახდენდა გავლენას. ეს კი, საბოლოო ჯამში, მოქალაქეების პრობლემად იქცევა, ვინაიდან რისკის ქვეშ აყენებს მათთვის დროული, ხარისხიანი და ეფექტური მომსახურების მიწოდებას.

არსებული ანაზღაურებით იზღუდება გამოცდილი, კვალიფიციური კადრების მოზიდვა ორგანიზაციაში. ახალგაზრდებიც ძირითადად დროებით, სტაჟისა და გამოცდილების შესაძენად საქმდებიან მერიაში – *„საჯარო პოზიციებს ტრამპლინად იყენებენ ნიჭიერი ახალგაზრდები და მალევე ტოვებენ დაკავებულ თანამდებობებს“*. საჯარო სექტორი ვერ უწევს კონკურენციას კერძო სექტორს ანაზღაურებისა და წახალისების თვალსაზრისით, შესაბამისად, კარგავს პროფესიონალურ კადრებს. დენადობა ძალიან მაღალია – *„ანაზღაურებიდან გამომდინარე საჯარო სექტორი არის საფრთხის ქვეშ, რომ აბსოლუტურად დაიცალოს პროფესიონალური კადრებისგან“*.

ანაზღაურების სიმცირე და შესრულებულ სამუშაოსთან შეუსაბამობა აღინიშნა იმ თანამშრომელთა მიერაც კი, რომლებიც ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა თუ პრაქტიკის უკლებლივ ყველა ასპექტს დადებითად აფასებდნენ. რესპონდენტების აზრით, პასუხისმგებლობა და ვალდებულებები ბევრად აღემატება ხელფასს. *„ძველი თანამშრომლები სინანულით იხსენებენ იმ პერიოდს, როდესაც ანაზღაურება საშუალებას აძლევდათ, უფრო ღირსეულად ეგრძნოთ თავი“*.

შესრულებულ სამუშაოს შედეგებზე დაფუძნებული ფინანსური წახალისების ფუფუნება ნაკლებად არის საჯარო სამსახურში მაშინაც კი, თუ განსაკუთრებული სამუშაო შეასრულა მოხელემ.

წახალისება წელიწადში ერთხელ, საახალწლოდ ხდება და როგორც წესი ყველა თანამშრომლისთვის გაიცემა. იღებენ მაღლობის სიგელებსაც, თუმცა, რესპონდენტები წახალისების ფორმად მხოლოდ ანაზღაურების ზრდას/ფულად ჯილდოს განიხილავენ.

მიიჩნევენ, რომ დღეს, ახალი რეგულაციების შედეგად, თანამშრომლების ჯილდო მხოლოდ სიმბოლურია და რეალურად მამოტივირებელი მანამ ვერ გახდება, სანამ არ გაიზრდება ანაზღაურება.

პრემიების მექანიზმის გაუქმებასთან დაკავშირებით აზრთა სხვადასხვაობაა მერიის თანამშრომელთა შორის. უმრავლესობის აზრით, მთავარია ანაზღაურების სათანადო ნიშნულამდე გაზრდა, ხოლო პრემიისა თუ დანამატის გაცემა მხოლოდ განსაკუთრებული დამსახურებისთვის უნდა ხდებოდეს („წახალისება აუცილებლად უნდა იყოს, ეს არის დამატებითი მოტივაცია ნებისმიერი საჯარო მოხელისთვის“). მიუხედავად იმისა, რომ შეფასების საფუძველზე დამსახურის უფროსებს აქვთ უფლება, წახალისების სახით მისცენ დანამატი თანამშრომლებს განსაკუთრებული დამსახურებისთვის, ხელმძღვანელები თავს იკავებენ მხოლოდ ზოგიერთი თანამშრომლისთვის დანამატის მიცემისგან და დანამატი გაცივდა ყველა თანამშრომელზე, რაც აჩენს შეკითხვებს სამართლიანობის შესახებ როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე საზოგადოებაშიც, მით უფრო, პოლიტიკურ და ოპოზიციურად განწყობილ ნაწილში. თანამშრომლები მხოლოდ ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში ადასტურებენ დანამატების უსამართლოდ განაწილების პრაქტიკის და მის საფუძვლადმდებარე პოლიტიკური, ნეპოტიზტური თუ სხვა გავლენების არსებობას.

თანამშრომლებში მაღალია უსამართლობის განცდა გაწეული შრომისთვის დაფასებისა და წახალისების პერსპექტივის არარსებობის გამო. უსამართლობის განცდას აჩენს ისიც, რომ ანაზღაურება თანაბარია ყველა დამსახურისთვის, მიუხედავად მათი პასუხისმგებლობებისა და ფუნქციებისა მიუხედავად იმისა, რომ კანონი ითვალისწინებს ფუნქციების მიხედვით ერთი პოზიციის ფარგლებში ანაზღაურების დიფერენცირების შესაძლებლობას, ამ მექანიზმის გამოყენებისგან თავს იკავებს ცენტრალური აღმასრულებელი ხელისუფლება (ფინანსთა სამინისტროს შესაბამისი დამსახური). მაშასადამე, კანონი იძლევა ლავირების შესაძლებლობას, მაგრამ რეალურად ამ შესაძლებლობის გამოყენების უფლებამოსილება არ აქვს მუნიციპალიტეტს.

იმის გათვალისწინებით, რომ მერიაში არ მუშაობს თანამშრომელთა მოტივირების ფაქტობრივად არც ერთი მექანიზმი (ანაზღაურება, დაჯილდოება/წახალისება, კარიერული ზრდა), საჯარო მოხელეები ძირითადად იმის გამო რჩებიან დამსახურში, რომ საჯარო დამსახურთან დაკავშირებულ სტაბილურობის განცდას ვერ თმობენ რთულ სოციო-ეკონომიკურ ვითარებაში.

კვლევის ამ ნაწილში შევეცადეთ პასუხი გავცვათ ორი ძირითად კითხვაზე:

1. როგორ რეაგირებენ თანამშრომლები პირდაპირ კომპენსაციაზე - ანაზღაურებაზე, რომელსაც გაწეული შრომისთვის იღებენ (დისტრიბუციული სამართლიანობა)
2. როგორ რეაგირებენ თანამშრომლები იმ პროცედურებზე, რომელიც გამოიყენება კომპენსაციის განსაზღვრისათვის (პროცედურული სამართლიანობა).

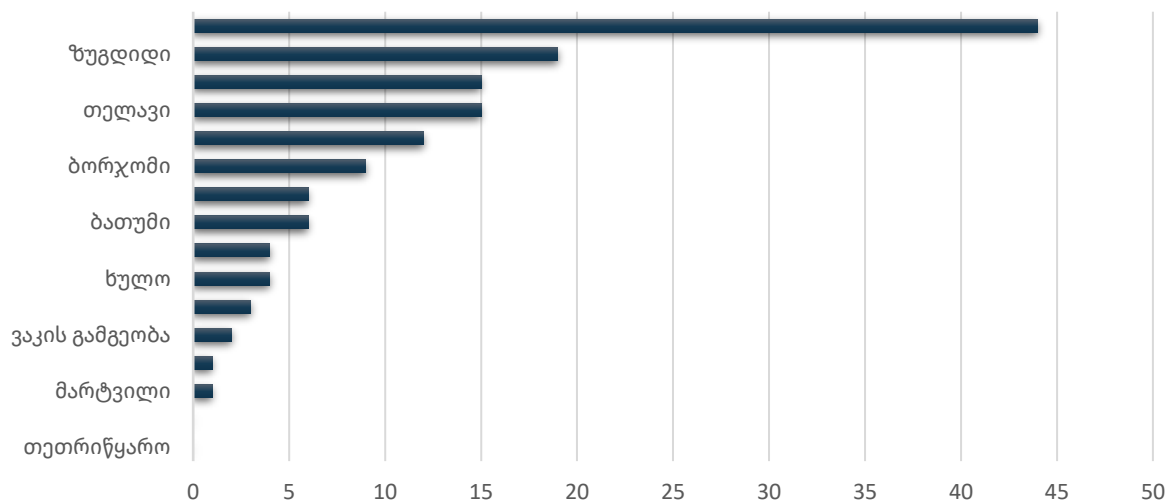
პასუხი ასეთია, საჯარო მოხელეებს აქვთ უსამართლობის განცდა ორივე ასპექტში, თუმცა ძირითადი უკმაყოფილება და უსამართლობის განცდა მაინც ანაზღაურების ოდენობას უკავშირდება. მიაჩნიათ, რომ არსებული ვითარების გათვალისწინებით, **შეუძლებელია საჯარო სექტორში დააფასო თანამშრომლის გულმოდგინე პროფესიონალური შრომა აღეკვამტური ანაზღაურებით ან წახალისო მატერიალურად.**

HR ანალიტიკით მიღებული რეალური სურათი კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებში:

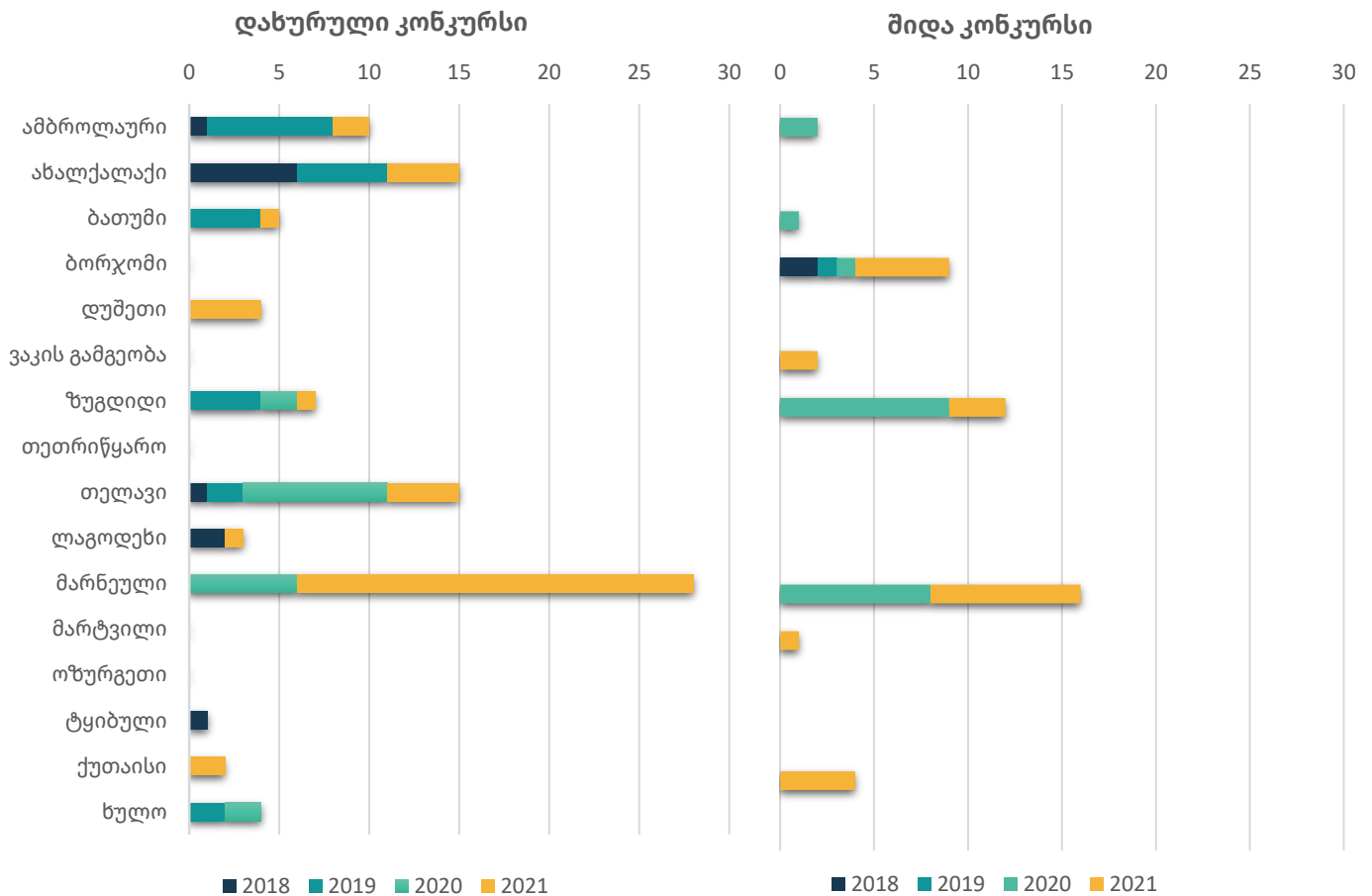
ცხრილი 3.2 მოხელის კარიერული განვითარება

	2018		2019		2020		2021	
	დახურული კონკურსი	შიდა კონკურსი	დახურული კონკურსი	შიდა კონკურსი	დახურული კონკურსი	შიდა კონკურსი	დახურული კონკურსი	შიდა კონკურსი
ამბროლაური	1		7			2	2	
მარტვილი								1
ტყიბული	1							
ხულო			2		2			
ბორჯომი		2		1		1		5
ვაკის რაიონის გამგეობა								2
ბათუმი			4			1	1	
თელავი	1		2		8		4	
მარნეული					6	8	22	8
ქუთაისი							2	4
ზუგდიდი			4		2	9	1	3
ლაგოდეხი	2						1	
დუშეთი							4	
ახალქალაქი	6		5				4	
თეთრიწყარო								
ოზურგეთი								
გორი								
ისნის რაიონის გამგეობა								

გრაფიკი 3.12 დაწინაურებულ მოხელეთა რაოდენობა (2018-2021 წწ)



გრაფიკი 3.13 მოხელის კარიერული განვითარება



რეფორმის გამოწვევები, მიღწევები

რეფორმის მიღწევები

მწვავე კრიტიკული შეფასებების პარალელურად პრაქტიკულად ყველა მუნიციპალიტეტში რეფორმის მნიშვნელოვან მიღწევად განიხილება საკანონმდებლო დონეზე საჯარო მოხელის უფლებების მეტად დაცულობა: „არ გვეშინია არჩევნიდან არჩევნებამდე, რომ ვიღაც მოვა და გაგიშვებს სამსახურიდან“, „2014 წლის შემდეგ აღარ გვაქვს იმის შიში, რომ ხელისუფლების შეცვლასთან ერთად ჩვენც გაგვათავისუფლებენ“.

სამუშაო დაუცველობის განცდა არის დასაქმების უწყვეტობისა და სტაბილურობის საფრთხეების სუბიექტური აღქმა (Shoss, 2017), რაც ვლინდება პერსონალის ფსიქოლოგიურ და ქცევით რეაქციებში, როგორებიცაა თანამშრომლების ემოციური გამოფიტვა, დევიაციური ქცევა (ნორმალური ორგანიზაციული ქცევიდან გადახრა), დაბალი მოტივაცია... ის უარყოფითად აისახება თანამშრომლის კეთილდღეობაზე, სამუშაოს შესრულების ხარისხზე როგორც ინდივიდუალურ, ასევე, ორგანიზაციულ დონეზე. შესაბამისად, ის ფაქტი რომ საჯარო მოხელეებს დაცულობის განცდა გაუჩნდათ, რეფორმის ყველაზე მნიშვნელოვან, საკვანძო მიღწევად შეიძლება შევაფასოთ.

გამოწვევები

- ❑ საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში ვერ მოხერხდა ობიექტური და გამჭვირვალე დაწინაურებისა თუ წახალისების სქემების დანერგვა. არსებული კანონმდებლობა ნეპოტიზმისა თუ პოლიტიკური ზემოქმედების ბერკეტების პრევენციის მექანიზმებზე ორიენტაციით (კონკურსი და სხვა) დამსახურებული, კვალიფიციური კადრების დაწინაურებისა და წახალისების შესაძლებლობებიც შეზღუდა.
- ❑ გაწეული შრომისა და ძალისხმევის მიხედვით, თანამშრომლთა დიფერენციაციის დაბალი ხარისხი, საკომპენსაციო მექანიზმების უნიფიცირება (პრინციპი: ყველასთვის ერთნაირად) უთანასწორობის განცდას აჩენს, სწორედ იმ თანამშრომლებში, რომელთა წვლილი ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში გამორჩეულია.
- ❑ დაბალი ანაზღაურება, მატერიალური წახალისებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის ნაკლებობა ართულებს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას, და ამასთან, კადრების მაღალ დენადობას განაპირობებს.

უდავოდ გამოიკვეთა წახალისებისა და დაწინაურების პოლიტიკაში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობა. თუმცა ეს ცვლილებები დიდი სიფრთხილით უნდა განხორციელდეს, რომ არ მივიდეთ მანკიერი სისტემა, სადაც ნეპოტიზმი და პოლიტიკური გავლენები უფრო დიდ როლს ითამაშებს, ვიდრე თანამშრომლის კვალიფიკაციისა და გაწეული შრომის მიხედვით მიღებული სამართლიანი გადაწყვეტილებები. წახალისება უნდა ეყრდნობოდეს შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებს, შესაბამისად, პირველ რიგში, უნდა გაიმართოს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა; მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება საუბარი წახალისებისა და დაწინაურების სამართლიან პოლიტიკაზე.

ტრენინგი და განვითარება

ტრენინგი წარმოადგენს მომუშავეთა ქცევების ცვლილების სისტემურ პროცესს, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის პროდუქტულობისა და ეფექტურობის ზრდას. ორგანიზაციული ტრენინგის ძირითადი მიზანი პერსონალის განვითარება და პერსონალის კომპეტენციების ზრდაა, რაც საშუალებას აძლევს პროფესიონალებს გაიწაფონ სამუშაოსთან დაკავშირებული ამოცანების გადაწყვეტაში (Weinert, 2001). ტრენინგი ფართოდ გამოიყენება, როგორც ცვლილებების შესაგუებელი სტრატეგია. შესაბამისად, ნებისმიერი რეფორმის ფარგლებში განსაკუთრებულ დირექტულებას იძენს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული აქტივობები. ტრენინგისა და განვითარების პროგრამები ორმაგ პასუხისმგებლობას გულისხმობს: ორგანიზაციის მოვალეობაა უზრუნველყოს ისეთი ატმოსფერო, რომელიც მხარს დაუჭერს და წახალისებს ცვლილებებსა და განვითარებას, პერსონალი კი ვალდებულია ტრენინგის მიერ შემოთავაზებული შესაძლებლობებიდან მიიღოს მაქსიმალური სარგებელი საკუთარი თავისა (პროფესიული განვითარება) და ორგანიზაციისთვის (სამუშაოს ეფექტიანი შესრულება).

ინსტიტუციური განვითარება, შესაძლებლობების ზრდა და კომპეტენციების განვითარება ცვლილებებთან ადაპტირებისა და ორგანიზაციული განვითარებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მატარებელია. შესაბამისად, საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში გატარებული ცვლილებების დანერგვა ტრენინგისა და განვითარების აქტივობის მნიშვნელობას არსებითად ზრდის. კვლევის ფარგლებში შეფასდა მუნიციპალიტეტების მერიებში თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პოლიტიკა და პრაქტიკა.

ტრენინგისა და განვითარების აქტივობები: არსებული პრაქტიკის ანალიზი

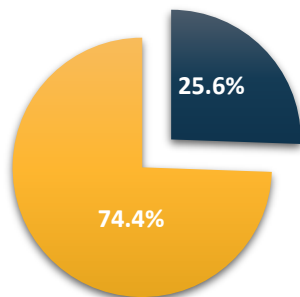
მერიაში თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მხარდასაჭერად განსაზღვრულია სახელფასო ფონდის 1%; ამ მიდგომით დემონსტრირებულია საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების მხარდაჭერის მნიშვნელობა. აქვე აღვნიშნავთ, რომ კვლევის შედეგების მიხედვით, ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პროცესებთან შედარებით, ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკა უფრო პოზიტიურად შეფასდა, თუმცა გამოითქვა კრიტიკული მოსაზრებებიც.

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციულ კულტურას ენიჭება. შესაბამისად, კვლევის ფარგლებში შეფასდა რამდენად ეხმარება მუნიციპალიტეტის მერიები თანამშრომლებს ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენაში, რომლებიც დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებისა და ცვლილებებთან ადაპტაციისთვის სჭირდებათ.

დებულება, რომელიც რაოდენობრივ კვლევაში სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის ინდიკაციისთვის გამოვიყენეთ, ასეთია: **„ჩემი ორგანიზაცია ყველა თანამშრომელს ეხმარება იმ უნარების განვითარებაში (მაგ., ტრენინგებით, კონფერენციებით...), რომლებიც დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებისთვის სჭირდებათ“** (M = 3.99; SD = 1; Std. Error of Mean = 0.04). ანალიზიდან ჩანს, რომ კვლევაში ჩართულ მოხელეთა 74.4% პოზიტიურად აფასებს მათი ორგანიზაციების მიერ ამ მიმართულებით გადადგმულ ნაბიჯებს, 25.6% -ის შეფასებები კი შედარებით კრიტიკულია.

გრაფიკი 3.14 პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა

„ჩემი ორგანიზაცია ყველა თანამშრომელს ეხმარება იმ უნარების განვითარებაში (მაგ., ტრენინგებით, კონფერენციებით...), რომლებიც დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებისთვის სჭირდებათ“

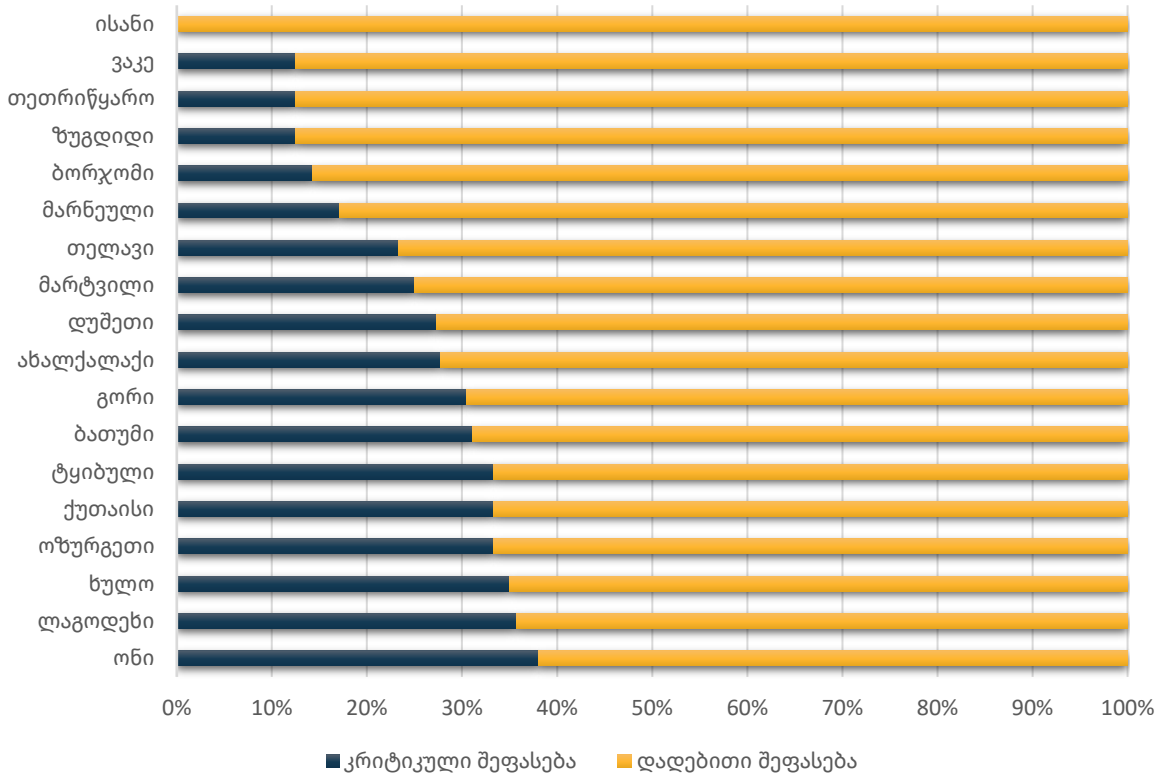


■ კრიტიკული შეფასება ■ დადებითი შეფასება

შედარებისთვის, ეს შედეგი წარმოდგენილია მუნიციპალიტეტების ჭრილშიც.

გრაფიკი 3.15 პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა – მუნიციპალიტეტების მიხედვით

ჩემი ორგანიზაცია ყველა თანამშრომელს ეხმარება იმ უნარების განვითარებაში, რომლებიც დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებისთვის სჭირდებათ



ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ თანამშრომელთა განვითარებაში ორგანიზაციის ხელშეწყობასთან დაკავშირებული შეფასებები კონსისტენტურია და სხვადასხვა ჯგუფს შორის სტატისტიკურად არსებითი განსხვავებები არ არის (ამჟამინდელ სამუშაოზე მუშაობის სტაჟის მიხედვით: $F(5, 530) = 1.11, p = 0.35$; მენეჯერული და არამენეჯერული საქმიანობის მიხედვით: $F(1, 534) = 0.71, p = 0.35$; საჯარო მოხელეთა კატეგორიის მიხედვით: $F(2, 533) = 0.20, p = 0.82$; პარტიული კუთვნილების მიხედვით: $(F(1, 528) = 0.17, p = 0.68)$).

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში, საჯარო მოხელეთა განვითარებაზე მიმართული არსებული პრაქტიკა ორი მიმართულებით შევაფასეთ. ესენია:

- ❑ ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკის მეთოდოლოგიური გამართულობა (ტრენინგის საჭიროების ანალიზი, ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასება და სხვა);
- ❑ პროფესიული განვითარების აქტივობებში ჩართვის თანაბარი ხელმისაწვდომობა, თანასწორობა და სამართლიანობა.

ტრენინგისა და განვითარების პრაქტიკის მეთოდოლოგიური ასპექტები

დაგეგმვის ფაზა: ტრენინგის საჭიროების ანალიზი

საჭიროების ანალიზი ტრენინგის დაგეგმვის ფუნდამენტურ საფეხურად, საფუძვლად მიიჩნევა. ტრენინგის საჭიროების ყოველმხრივი შეფასებით არის შესაძლებელი ორგანიზაციის სტრატეგიის, მიზნებისა და ამოცანების დაკავშირება ტრენინგის შედეგებთან (ორგანიზაციული ანალიზი), *ამასთან*, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებით განისაზღვრება, ფლობს თუ არა მუშაკი სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელ ცოდნასა და უნარებს; შეიძლება თუ არა ტრენინგმა გააუმჯობესოს მდგომარეობა (ოპერაციონალური და ინდივიდუალური ანალიზი).

საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება ძირითადად ორი მიდგომის საფუძველზე ხდება:

❑ **თანამშრომლებისათვის ტრენინგის საჭიროებას განსაზღვრავენ სამსახურისა და განყოფილების უფროსები** - ასეთი მიდგომა დანერგულია კვლევაში ჩართულ მერიათა დიდ ნაწილში. სხვადასხვა სამსახურიდან ინფორმაცია თანამშრომელთა საჭიროებების შესახებ აკუმულირდება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურში, შემდეგ ადმინისტრაციის უფროსთან ერთად მიიღება გადაწყვეტილება, რა ტრენინგები შესთავაზონ თანამშრომლებს (*„ამ ერთობლივი კვლევის საფუძველზე დგინდება ზოგადად ორგანიზაციაში ტრენინგების საჭიროება“*). რესპონდენტთა ნაწილის შეფასებით, ტრენინგის საჭიროების შესახებ გადაწყვეტილებები ეფუძნება *შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებსაც*. თუმცა, იმ პირობებში როცა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, უმეტეს შემთხვევაში ფასდება, როგორც ფორმალური პროცედურა, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ეს გავრცელებული პრაქტიკა იყოს.

❑ **თანამშრომლებისათვის ტრენინგის საჭიროებას სამსახურის/განყოფილების უფროსები დაქვემდებარებულებთან ერთად განსაზღვრავენ** - წლის დასაწყისში დგება მერიისთვის შემოთავაზებული ტრენინგების ნუსხა, რასაც HR უგზავნის მერიის სამსახურებს და სამსახურის უფროსები მათ დაქვემდებარებულებთან ერთად წყვეტენ, რომელმა რა ტრენინგი გაიაროს. ეს ტრენინგები გეგმიურად ტარდება (გეგმა დგება საჭიროების ანალიზის ფორმალური პროცედურების გარეშე).

HR სამსახურების წარმომადგენელთა ნაწილი ამ პრაქტიკას დადებითად აფასებს: *წინა წელს დგება მომავალი წლის სატრენინგო განრიგი. საათივით არის აწყობილი და საკმაოდ ეფექტიანია*. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ ხერხდება შესაფერისი და საჭირო თემატიკის არჩევა ტრენინგ მოდულების შეთავაზებული ნუსხიდან. წლის განმავლობაში, თუკი წამოიჭრა რაიმე სახის პრობლემა, შესაძლოა დღის წესრიგში დადგეს სხვა, ახალი ტრენინგ მოდულის საჭიროებაც: *„თითოეული თანამშრომელი ადგენს ინდივიდუალურ გეგმას, შემდეგ ერთიანდება განყოფილების მასშტაბით და წარედგინება ხელმძღვანელობას, რის შემდეგაც დგება მოდულები“*.

ეს შედარებით მოძველებული პრაქტიკაა, რომელიც აქტუალური იყო შესრულებული სამუშაოს სავალდებულო შეფასების დანერგვამდე.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების გამოყენება ტრენინგის საჭიროების ანალიზისთვის გამართული პრაქტიკაა; ამავდროულად, შესაბამის რეგულაციებს მორგებულია და, როგორც ჩანს, მეტწილად დიდ მუნიციპალიტეტებშია (ზუგდიდი, ბათუმი და სხვ) ფუნქციონალური. ეს მიდგომა ეფექტიანია, იმ პირობებში, თუ თავად შესრულებული სამუშაოს შეფასება მეთოდოლოგიურად გამართული, ობიექტური და სამართლიანია.

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები ხშირად სთავაზობენ მუნიციპალიტეტის მერიის თანამშრომლებს მხარდაჭერას სხვადასხვა მიმართულებით (HR სამსახურის წარმომადგენლებმა ეს ტრენინგები ე.წ. სპონტანურ ტრენინგებს მიაკუთვნეს). განსაკუთრებით აღინიშნა საჯარო სამსახურის როლი საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების მხარდაჭერის თვალსაზრისით.

აღვნიშნავთ, რომ საჯარო რეფორმის ფარგლებში საბაზისო და მენეჯერული უნარების ტრენინგის გავლა სავალდებულოა ახლად დანიშნული მოხელეებისთვის. როგორც ჩანს, ამ ეტაპზე დიდი ყურადღება სწორედ სავალდებულო ტრენინგებს ეთმობა.

ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასება

ტრენინგების ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი მექანიზმების შემუშავება მნიშვნელოვანია, იმისთვის რომ ტრენინგისა და განვითარების აქტივობებში ინვესტირებამ რეალურად ასახვა ჰპოვოს ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაზე. ამისთვის აუცილებელია, ტრენინგის მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებაში ტრენინგების შეფასება და მუდმივი მონიტორინგი - რამდენად შეცვალა ტრენინგმა პერსონალის სამუშაო პრაქტიკა და ქცევა სამსახურში, როგორ აისახება ეს ცვლილება სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობაზე.

ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასების ყველაზე ვალიდური მექანიზმია, იმის შეფასება, **თუ რამდენად მოხდა ტრენინგზე შეძენილი ცოდნისა და უნარების ტრანსფერი/გადატანა რეალურ სამუშაო სიტუაციაში**, შედეგად კი სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება.

ამ მხრივ რაიმე ტიპის სისტემური მიდგომა არცერთ მუნიციპალიტეტში არ გვხვდება. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ ძირითადად, თავად სატრენინგო ცენტრი აფასებს ტრენინგით მონაწილეების კმაყოფილებას. მუნიციპალიტეტებში გავრცელებული პრაქტიკის მიხედვით, ტრენინგის მიმღები ეფექტიანობას ან კმაყოფილებას ოფიციალურად არ აფასებს. მხოლოდ არაფორმალური საუბრების დონეზე ირჩევა ტრენინგის შესახებ დამსწრეთა დამოკიდებულებები. ტრენინგის მონაწილე თანამშრომლები და მათი ხელმძღვანელები უბრალოდ აფიქსირებენ გავლილი ტრენინგის შესახებ კმაყოფილებას ან უკმაყოფილებას. გამონაკლისის სახით, რამდენიმე რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ ტრენინგის ეფექტიანობას აფასებს უშუალო ხელმძღვანელი, იმაზე დაკვირვებით, თუ ტრენინგის შემდეგ რამდენად გააუმჯობესა თანამშრომელმა სამუშაოს შესრულების ხარისხი. ერთ-ერთმა HR-მა აღნიშნა, რომ ისინი, ჩვეულებრივ ინტერესდებიან ხოლმე, რა შედეგს მიაღწიეს აღნიშნული ტრენინგებით და ამაზე საუბრობენ სხვა მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებთანაც. თუმცა, რამე ოფიციალური შეფასება არც ამ შემთხვევაში კეთდება.

ეს პრაქტიკა უარყოფითად ფასდება თავად მერიის თანამშრომლების მხრიდან, მათი აზრით, ის, რომ მერიაში არ ფასდება ჩატარებული ტრენინგების ეფექტიანობა, მნიშვნელოვანი

ხარვეზია შემდგომი ტრენინგების დაგეგმვის პროცესისთვის და ეჭვქვეშ აყენებს დახარჯული რესურსის (დროის, ფინანსური, ადამიანური) რაციონალურად გამოყენების საკითხს.

პროფესიული განვითარების მოტივაცია

აღნიშვნის ღირსია საჯარო მოხელეთა გარკვეული ნაწილის მაღალი მოტივაცია, შეიძინონ, განვიითარონ ის უნარები, რომლებიც მათ სამუშაო ამოცანების ეფექტიანად გადაჭრაში დაეხმარება. მათი შეფასებით, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე მუდმივად ზრუნვა თავად დასაქმებულის პასუხისმგებლობაცაა; თანამშრომელთა მხრიდან დეკლარირებულია მოთხოვნა კვალიფიკაციის ამაღლებასა და შესაბამის ღონისძიებებში მონაწილეობაზე („ჩვენ გვინდა მეტის სწავლა, ჩვენ თუ მუდმივად არ გავიზარდეთ, ვერაფერს ვერ გავაკეთებთ“). მერიის თანამშრომლის კომპეტენციის განვითარების შესაძლებლობა არ უნდა იყოს დამოკიდებული კონკრეტული სამსახურის უფროსის ინიციატივაზე, გაუშვას ის ტრენინგზე („მერიის თანამშრომელი უნდა პასუხობდეს თანამედროვე მოთხოვნებს და თუ მას შესაბამისი მოტივაცია არა აქვს, უნდა დაევალოს ტრენინგების გავლა“). თუმცა თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილი უფრო ინერტული ჩანს. თითქოს აღიარებენ ტრენინგების საჭიროებას სისტემის რეფორმირების პირობებში, კმაყოფილები არიან ტრენინგების ხარისხით და შექნილი ცოდნითა თუ უნარებით, მაგრამ იქვე მჟღავნდება, რომ HR სამსახურს უჭირს, მაგალითად, მენეჯერების დაინტერესება შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვასთან დაკავშირებული ტრენინგებით.

მონაწილეთა დამოკიდებულება ტრენინგების მიმართ

სიახლეების დანერგვასთან დაკავშირებული დროული ღონისძიებების (ტრენინგებისა თუ სხვა ტიპის ახსნა-განმარტებითი შეხვედრების) საჭიროება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საკანონმდებლო ცვლილებების ფონზე. ტრენინგისა და განვითარების მიმართულებით მერიებში არსებული პრაქტიკის მიმართ HR-ის სამსახურების წარმომადგენლებმა გამოხატეს დადებითი განწყობა; ხაზი გაუსვეს როგორც შინაარსობრივ ღირებულებას, ასევე არაფორმალურ „სარგებელს“ — თანამშრომლებს ძალიან მოსწონთ ტრენინგებში მონაწილეობა, ეხალისებათ სამუშაო გარემოს შეცვლა და ამ გარემოში კოლეგებთან და პროფესიონალებთან კომუნიკაცია. ისინი, როგორც ამ აქტივობებზე პასუხისმგებელი პირები, აღნიშნავენ, რომ თანამშრომელთა პროფესიული გადამზადების პოლიტიკა და პრაქტიკა ბოლო პერიოდში პოზიტიურისკენ შეიცვალა, როგორც დაგეგმვის ისე, შინაარსის თვალსაზრისით „ზოგადად, ტრენინგების საინტერესო თემატიკით ძალიან კმაყოფილები არიან თანამშრომლები“.

„2015 წლამდე ტრენინგები ძალიან არამიზანმიმართულად ტარდებოდა. HR-ის ტრენინგი შეიძლებოდა სულ სხვას ჩატარებოდა და ძალიან გაურკვეველობა იყო. ამ ბოლო წლებში ძალიან ბევრი რამე შეიცვალა, თვითონ ადამიანებიც შეიცვალნენ იმ მიმართულებით, რომ თუ რამეს არ ისწავლიან, თუ არ განვითარდებიან, მათი სამუშაო არადაამაყოფილებლად შეფასდება. ახლა ბიუროს მხრიდანაც მაქსიმალური ხელშეწყობაა, რომ ტრენინგებს დაესწრონ, განვითარდნენ და საქმე გაკეთდეს უკეთესად.“

ტრენინგების ხარისხით მერიის თანამშრომლებიც უმეტესწილად კმაყოფილნი არიან, მაგრამ აღნიშნავენ, რომ ხშირ შემთხვევაში ტრენინგები **ზოგად თემებზეა ფოკუსირებული**

და მიღებული ცოდნის გადატანა ყოველდღიურ საქმიანობაში ვერ ხერხდება. ზოგად თემატიკაზე ორიენტირებულ ტრენინგებს ნაკლებად ეფექტიანად მიიჩნევენ და თვლიან, რომ სპეციალიზებული, კონკრეტულ სფეროზე ორიენტირებული ტრენინგები მეტად შეუწყობდა ხელს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ზრდას.

გამოითქვა უკმაყოფილება ტრენინგების ფორმატით, ინტერაქციების ნაკლებობით, რაც ძირითადად, დისტანციური ტრენინგების ნაკლად მიიჩნეეს. აღინიშნა, ტრენინგისთვის გამოყოფილი დროის სიმცირეც („2-3 დღიანი, მაქსიმუმ ერთკვირიანი ტრენინგით რა გადაშადება უნდა მოახერხო“). პროფესიული განვითარების აქტივობების ფორმატი მნიშვნელოვნად განაპირობებს აქტივობის ეფექტიანობას. ფორმატი შეიძლება განსაზღვრავდეს ტრენინგის მონაწილეთა ჩართულობის ხარისხსა და, შესაბამისად, შედეგსაც. ტრენინგი დიდ ჯგუფებში ინფორმაციისა და საკომუნიკაციო ლექსიკონის გავრცელების ოპტიმალური საშუალებაა, თუმცა ტრენინგი ამ ფორმით, არ იძლევა მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გადატანისა და გათავისების შესაძლებლობას (Darling-Hammond & Bransford, 2006; Gallimore et al 2009; Little, 2003; Grossman et al, 2009). შესაბამისად, როცა ახალი ინფორმაციის გავრცელება ვისახავთ მიზნად, ლექციის ფორმატი ეფექტურია, პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებისთვის კი აშკარა უპირატესობა მცირე ჯგუფებში ინტერაქტიურ ტრენინგებს უნდა მიენიჭოს.

როგორც რესპონდენტები აღნიშნავენ, ხარისხიანი ტრენინგები ხშირად ფასიანია და მათი შესყიდვა მერიის ბიუჯეტით გართულებულია („კარგი ტრენინგების ფუფუნება არ გვაქვს“). პრობლემის გადაწყვეტის გზებს კონსოლიდირებულ ტენდერში ან ტრენინგ-პროვიადერების სერტიფიცირებაში ხედავენ. თუმცა, პრობლემად დარჩება ინდივიდის საჭიროებაზე მორგებული ტრენინგების შესყიდვა („ტენდერს ერთ ადამიანზე ხომ ვერ გამოაცხადებ, ყოველთვის გვიწევს ჯგუფური ტრენინგების ჩატარება, ერთი ადამიანი რომ რამე კონკრეტულ სფეროში გადააშალო, გვიჭირს. და ეს პრობლემა ვერ დავძლიეთ, ყველა მცდელობა ჩაიშალა“).

ხელმისაწვდომობა და სამართლიანობა

როგორც HR-ის სამსახურების წარმომადგენლები, ასევე მერიის სხვა თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ პროფესიული განვითარება თავისუფალია მიკერძოებისგან, სამართლიანადაა ორგანიზებული და თანაბრადაა ხელმისაწვდომი ყველა საჯარო მოხელისთვის. შეფასებები კონსისტენტურია: ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების პროცესი მუნიციპალიტეტის მერიაში დასაქმებული ყველა თანამშრომლისთვის თანაბრადაა ხელმისაწვდომი განურჩევლად სხვადასხვა დემოგრაფიული მახასიათებლისა და პოლიტიკური შეხედულებისა. ტრენინგებში თანამშრომლების ჩართულობაზე გავლენას არ ახდენს მათი პოლიტიკური პრეფერენციები და პარტიული კუთვნილება, სქესი და ა. შ. თუმცა, ხელმისაწვდომობის კონტექსტში აღინიშნა, რომ ასევე სასურველია თარჯიმნის მომსახურების დამატება ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლებისთვის, რათა **გაიზარდოს ტრენინგებზე ხელმისაწვდომობა სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენლებისათვის.**

გამოითქვა კრიტიკული შეფასებებიც. HR-ის სამსახურის ერთ-ერთი წარმომადგენლის შეფასებით, პროფესიული განვითარების თანაბარი ხელმისაწვდომობის მთავარი

შემაფერხებელი ფაქტორი ბიუჯეტია. საწყის ეტაპზე ე. წ. საბაზისო ტრენინგებს (რადგან სავალდებულო კომპონენტია) გადის ყველა თანამშრომელი, ხოლო შემდგომ, საჭიროებიდან გამომდინარე. დამატებითი ტრენინგების ჩატარება კი ფინანსებთანაა დაკავშირებული. ამასთან, ყველა პოზიციისთვის შესაბამისი ტრენინგი შესაძლოა არ მოიძებნოს და ეს იყოს თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილის გადამზადების გარეშე დარჩენის მიზეზი („წლებია ამ სფეროში ვმუშაობ და ჩემი საქმიანობის შესაბამისი არაფერი ყოფილა“).

დედაქალაქთან ან დიდ ქალაქებთან ახლოს მდებარე მუნიციპალიტეტებს მეტად მიუწვდებათ ხელი ტრენინგებზე (ფიზიკური დასწრების შემთხვევაში). ამ თვალსაზრისით მეტ სირთულეს აწყდება სპეციფიკური რელიეფის მქონე მუნიციპალიტეტი, სადაც ტრენინგებზე ხელმისაწვდომობა ძალზე დაბალია („არის ცოტ-ცოტა რაღაცეები, მაგრამ ეს სრულიად არასაკმარისია“). ზოგიერთი ტრენინგი ფასიანია, ზოგიერთზე დასწრება მგზავრობას, ღამით სხვა ქალაქში დარჩენას და სხვა ხარჯების გაწევას მოითხოვს, რისი საშუალებაც ნაკლებად აქვთ თანამშრომლებს („მთელი ხელფასი უნდა დატოვო იქ და ტრენინგი ჯობია თუ სახლში ხელფასის მიტანა, ეს საკითხი დგება“).

ტრენინგების ხარისხი და ხელმისაწვდომობა (შეთავაზებების რაოდენობა) მერიის სამსახურების მიხედვით განსხვავებულია. მაგალითად, ზედამხედველობის, ფინანსურ, შესყიდვების, სოციალურ სამსახურებს მეტი შეთავაზება აქვთ, ხოლო PR-ის, არქივის მიმართულებით ტრენინგი, მასალა, ლიტერატურა ხელმისაწვდომი არ არის.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა

ადამიანური რესურსის მართვის სტრუქტურულ ერთეულებში თანამშრომელთა მცირე რაოდენობაა (3-4 ადამიანი). რესპონდენტთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ სფეროში შესაბამისი განათლების არქონის გამო, ბევრი რამ პრაქტიკაში ისწავლეს და პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით სერიოზული მხარდაჭერა სჭირდებათ.

აღინიშნა, საჯარო სამსახურის პოზიტიური როლი ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა პროფესიული განვითარებაში: „HR-ები ძალიან განებივრებულები ვართ ტრენინგებით საჯარო სამსახურის ბიუროდან. აბსოლუტურად ყველა თემასთან დაკავშირებით... როგორც კი დგება საკითხი, რომ რაღაცაში ვერ გავერკვივ, მაშინვე ვრეკავ და მეხმარებიან, მიგზავნიან მასალასაც“

გამოწვევები

თანამშრომელთა ტრენინგისა და განვითარების ნაწილში განსაკუთრებულ სირთულეს ტენდერები და მასთან დაკავშირებული რეგულაციები ქმნის: საკრებულოში დამტკიცება, ბაზრის კვლევა, სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადება საკმაოდ შრომატევადი და მოცულობითი სამუშაოა; ამასთან, „კონკრეტული შინაარსის ტრენინგზე ტენდერის გამოცხადება“ შესაძლოა არ დაემთხვეს კონკრეტული მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტებს.

განსაკუთრებული გამოწვევების წინაშეა ის მუნიციპალიტეტები, სადაც მცირერიცხოვანი მოსახლეობა და, შესაბამისად, მერიაში დასაქმებულთა მცირე რაოდენობაა. აქ მაღალია ტენდერების ჩაშლის რისკი, რადგან „ორი ადამიანისთვის ტრენინგს არავინ ჩაატარებს.“ კვლევის მონაწილეთაგან ყველა დადებითად აფასებს იმ შესაძლებლობას, რომელიც

ტენდერის გარეშე ტრენინგებში მონაწილეობას გულისხმობს – არის ორგანიზაციები, რომლებზეც შესყიდვების კანონი არ ვრცელდება და ტენდერის გარეშე ფორმდება მომსახურების ხელშეკრულებები. ძირითადად ამ ორგანიზაციებს უკვეთავენ ტრენინგებს, რათა ტენდერის გამოცხადების საკმაოდ შრომატევად პროცედურებს თავი აარიდონ.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებული მუნიციპალიტეტების შემთხვევები. გამოცხადებული ტრენინგები ქართულ ენაზე მიმდინარეობს და შესაბამისად, მხოლოდ ქართული ენის მცოდნე თანამშრომლების გაგზავნაა შესაძლებელი⁹. ბევრ დასაქმებულს ტრენინგზე დასწრების სურვილიც არ აქვს.

კიდევ ერთი გამოწვევა, რომელზეც HR-ის სამსახურების წარმომადგენლებმა გაამახვილეს ყურადღება, არის თანამშრომლების პასიურობა. ისინი ფაქტობრივად არ გამოხატავენ, ან ძალიან იშვიათად გამოხატავენ, რაიმე სასწავლო კურსში/ტრენინგში ჩართვის ინიციატივას.

პანდემიის პირობებში ტრენინგებმა სრულად ონლაინ სივრცეში გადაინაცვლა, რასაც HR სამსახურის წარმომადგენლები ნაკლებად ეფექტიანად თვლიან, რადგან დასწრება მეტად ფორმალური ხასიათისაა და გამორთული მიკროფონისა და ვიდეოთვალის მიღმა დამსწრეთა ჩართვა ტრენინგში ძალიან რთულია. ეს კი თავის მხრივ, მოქმედებს ტრენინგის ეფექტიანობაზე. ამ მიზეზით, ზოგიერთი მუნიციპალიტეტი, არასამთავრობო სექტორის მხრიდან კრიტიკის მიუხედავად, უარს ამბობს ონლაინ-ტრენინგების შესყიდვაზე („არ არის ეფექტური და არაეფექტურ სწავლებაში არ დავხარჯეთ ფული“).

შეჯამება

ზოგადად უნდა აღინიშნოს, რომ მერიაში თანამშრომლების პროფესიული განვითარება წახალისებული და მხარდაჭერილია. საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში პროფესიული გადამზადების ხელშეწყობა, სახელფასო ფონდიდან გათვალისწინებული თანხა და სავალდებულო საბაზისო ტრენინგ-კურსები, საერთო ჯამში, პოზიტიურად შეიძლება შევაფასოთ.

ტენდერების გამოცხადების ვალდებულება ქმნის სირთულეს და ბარიერს როგორც მერიებისათვის, ისევე იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ტრენინგს სთავაზობენ მომხმარებელს. ამასთან, ძალიან მნიშვნელოვანია, პროვაიდერებისთვის მკაფიოდ გაწერილი მოთხოვნები ჰქონდეთ – ტრენინგ მოდულის მომზადებისას მათ უნდა გაითვალისწინონ, რომ ტრენინგი იმგვარად უნდა დაიგეგმოს, რომ უზრუნველყოს არა მხოლოდ ცოდნის გაღრმავება, არამედ ტრენინგზე მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში ეფექტიანად გამოყენება. ტრენინგის ფორმატი, შინაარსი და სწავლების მეთოდები იმგვარად უნდა იყოს შერჩეული, რომ უზრუნველყოს ტრენინგზე მიღებული ცოდნის ეფექტიანი ტრანსფერი (გადატანა) სამუშაო სიტუაციაში.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელია, ტრენინგის საჭიროების ანალიზისა და ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდოლოგიურად გამართული პრაქტიკის დანერგვა. ეს

⁹ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში, სამსახურში მიღების ძირითად მოთხოვნებშია სახელმწიფო ენის ცოდნა, ეს ეხება საჯარო მოხელეებსაც. ორგანულ კანონში „სახელმწიფო ენის შესახებ“ აღნიშნულია, რომ, 1.საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია იცოდეს სახელმწიფო ენა და 2. საჯარო სამსახურებრივი ინფორმაცია მიეწოდებათ სახელმწიფო ენაზე.

გაზრდის თანამშრომლების ტრენინგზე დასწრების მოტივაციას, ხელს შეუწყობს შექმნილი კომპეტენციების სამუშაო პროცესში დანერგვას, ასევე ბაზარზე სატრენინგო ორგანიზაციებს შორის კონკურენციის გაზრდასა და ხარისხის გაუმჯობესებას.

ნაკლებად სავარაუდოა, ტრენინგის გავლის ვალდებულების დაკისრებით არსებითად შეიცვალოს თანამშრომელთა მიდგომა კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების მიმართ. თანამშრომელთა რეალურ საჭიროებებზე მორგებული, სპეციალიზებული ტრენინგების შეთავაზება (ტრენინგების ხარისხის კონტროლის სწორი მექანიზმების ამუშავებასთან ერთად), ან კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სხვა ფორმატის აქტივობების დანერგვა (მენტორინგი) შეიძლება იყოს არსებული პრობლემების დაძლევის გზა.

დასვნის სახით, უნდა ითქვას, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში გამოვლენილი ხარვეზები რესპონდენტთა აზრით, მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, რომ მუნიციპალიტეტი ვერ ახორციელებს რეალურ თვითმმართველობას, რადგან არ აქვს საშუალება, თავად განსაზღვროს ორგანიზაციული სტრუქტურა (პრობლემა ავტონომიის დეფიციტი არაერთი სხვა მიმართულებითაც). „რეალური თვითმმართველობა არ არსებობს საერთოდ. დიდი ხანია, ვმუშაობ საჯარო სამსახურში და არ ყოფილა არასოდეს, ცენტრალიზებულად იმართება ყველაფერი“. ორგანიზაციული სტრუქტურა გაწერილია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ და ნაკლებად ითვალისწინებს მუნიციპალიტეტის სპეციფიკას. კონკრეტული მუნიციპალიტეტისა და კონკრეტული სამსახურის სპეციფიკის გათვალისწინების გარეშე შტატების დაგეგმვა ხელს უშლის მოქალაქეთათვის დროული და ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების პროცესს.

სამუშაოს ანალიზი

ადამიანური რესურსის მართვა გულისხმობს შესასრულებელი სამუშაოს დაგეგმვის, თანამშრომლების შერჩევის, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, ტრენინგისა და განვითარების, თუ არსებული სამუშაო გარემოსა და სამუშაო ურთიერთობების რეგულირების მიმართულებით ოპტიმალური და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებას. ამ მიზნის მიღწევაში კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს ანალიზს. ეს არის სამუშაოს კვლევის სისტემური პროცესი, რომელიც მიზანად ისახავს სამუშაოს შესახებ სპეციფიკური ინფორმაციის მოპოვებას; სამუშაოს ანალიზის დახმარებით განისაზღვრება დასაქმებულისთვის დაკისრებული მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების ეფექტიანად შესრულებისთვის საჭირო ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები თუ სხვა მნიშვნელოვანი მახასიათებლები. ჩვეულებრივ, სამუშაოს ანალიზს ეფუძნება ისეთი საკადრო გადაწყვეტილებები, როგორებიცაა ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვა, ან შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა. კომპენსაცია და სხვა.

HR-ებთან ინტერვიუს ფარგლებში გაირკვა რომ, როგორც წესი, მერიებში თანამდებობრივი ინსტრუქციები ყველა პოზიციისთვის ხელმისაწვდომია. დოკუმენტების შინაარსი, მათი შემუშავებისა და დამტკიცების წესი ყველა მუნიციპალიტეტში მსგავსია და არსებული რეგულაციების შესაბამისად ხორციელდება: მერის მოადგილეებისა და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების სამუშაოს აღწერილობებს განსაზღვრავს და ამტკიცებს მერი, ხოლო მერიის სხვა საჯარო მოსამსახურეთა სამუშაოს აღწერილობებს ადგენს შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და მისი წარდგინებით ამტკიცებს მერი. დამტკიცებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნებით განისაზღვრება თანამდებობის

დასაკავებლად საჭირო კვალიფიკაცია, სამუშაო სტაჟი, განათლება, ცოდნა და უნარ-ჩვევები. როგორც წესი, სამუშაოს აღწერილობები შეიქმნა კონკრეტული სამსახურის დებულების საფუძველზე – მასში გაწერილი ფუნქცია-მოვალეობების მიხედვით. ამ პროცესში მერიის HR სამსახურის თანამშრომლების როლი უმეტესად ტექნიკური მხარდაჭერითა და პროცედურული საკითხების მოგვარებით შემოიფარგლება. კერძოდ, ისინი ინფორმაციის გადაცემის პროცესში შუამავლის როლს ასრულებენ. თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე ძირითადად კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი აღნიშნული პოზიციის თანამშრომლებთან ერთად მუშაობს, HR კი შემუშავებული ვერსიების ტექნიკურ გამართულობასა და დასამტკიცებლად გადაცემას უზრუნველყოფს. მეორე მხრივ, არის მუნიციპალიტეტები (მაგ., ზუგდიდი), სადაც HR მეტადაა ჩართული დოკუმენტის შინაარსის ჩამოყალიბებაში. თავდაპირველად საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შაბლონი სწორედ HR სამსახურმა მოამზადა და ის შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებს გადასცა განხილვისა და შენიშვნების მოსამზადებლად. ამ შაბლონის საფუძველზე შეიქმნა თანამდებობრივი ინსტრუქციები. ისინი რამდენჯერმე განახლდა კანონში ცვლილებების კვალდაკვალ და არა თავად სამუშაოს მოდიფიცირების მიზეზით. განახლება მუდმივი პროცესი არ არის. *ძალიან მკაფიოდ* გამოჩნდა, რომ არც ერთ რესპონდენტს სამუშაოს ანალიზი (კლასიკური გაგებით) არ გაუკეთებია. მეტიც, მიაჩნიათ, რომ ამ მიმართულებით წარსულში ჩატარებული სამუშაო სრულიად საკმარისია და ამ მხრივ რაიმე სახის აქტივობის საჭიროებას ვერ ხედავენ. შემთხვევათა უმეტესობაში, როდესაც რესპონდენტებმა მუშაობა დაიწყეს, ეს დოკუმენტები უკვე არსებობდა. რაც დახვდათ იმას იყენებენ. მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში, თუ შეიქმნება ახალი თანამდებობა/პოზიცია, ასეთ შემთხვევაში ისინი უბრალოდ არედაქტირებენ მსგავსი პოზიციისთვის შექმნილ დოკუმენტს. HR-ები აღნიშნავენ, რომ სამუშაოს აღწერილობას თითოეული საჯარო მოხელე ეცნობა და მის გაცნობასა და გაზიარებას ხელმოწერით ადასტურებს, რაც გარკვეულწილად, საჯარო მოხელეების პროცესში ჩართულობას უზრუნველყოფს, თუმცა მაინც ფორმალურად. თუ ექსპერტულად შევაფასებთ, **აღწერილობები (იმ ფორმით, როგორც ის დღეს არსებობს მუნიციპალიტეტების მერიებში), არ არის ფუნქციური ინსტრუმენტი იმ მნიშვნელოვანი მიზნების მისაღწევად, რაც სხვადასხვა HRM პროცესის ადმინისტრირებაში სამუშაოს ანალიზს აკისრია. ისინი ძალიან ზოგადი ხასიათისაა, ფუნქციები არ არის კარგად ოპერციონალიზებული. ამასთან, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა აღნიშნეს ისიც, რომ თანამდებობრივი ინსტრუქციები უმეტესად *მორგებულია თანამშრომელზე და არა პოზიციაზე*, შესაბამისად, ფუნქციების განაწილება შინაარსობრივად მსგავს პოზიციებზე შესაძლოა განსხვავებული იყოს.**

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ სამუშაოს ანალიზი, მისი ტრადიციული, მეთოდოლოგიური ფორმითა და ფუნქციით, მუნიციპალიტეტის მერიის ადამიანური რესურსის მართვის სამსახურებში არ სრულდება. ამ მიმართულებით თვალსაჩინოა პროფესიული სრულყოფისა და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროება.

მე-3 თავის შეჯამება

რეფორმას ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით აქვს მიღწევებიც და გამოწვევებიც. ყველაზე მნიშვნელოვანი მიღწევა **საჯარო მოხელეთა დაცულობისთვის სამართლებრივი ბერკეტების** შექმნაა. ამ ეტაპზე, რეფორმის ძირითადი გამოწვევებია: შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის ფორმალური ხასიათი და კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები.

საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში ჯერ ვერ მოხერხდა ობიექტური შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემისა და მასზე დაფუძნებული დაწინაურებისა თუ წახალისების ეფექტიანი სქემების დანერგვა. შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმალური ხასიათი, საკომპენსაციო მექანიზმების უნიფიცირება (პრინციპი: ყველასთვის ერთნაირად) გავრცელებული პრაქტიკაა მუნიციპალიტეტების მერიებში. არსებულმა კანონმდებლობამ ნეპოტიზმისა თუ პოლიტიკური ზემოქმედების ბერკეტების პრევენციის მექანიზმებზე ორიენტაციით, რაც თავისთავად უაღრესად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, დამსახურებული, კვალიფიციური კადრების დაწინაურებისა და წახალისების შესაძლებლობებიც შეზღუდა. ამასთან, დაბალი ანაზღაურება, მატერიალური წახალისებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის ნაკლებობა ართულებს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას, და მეტიც, კადრების მაღალ დენადობას განაპირობებს.

ამ გამოწვევებზე ქმედითად, სისტემურად რეაგირება, რეფორმის მიზნების რეალიზაციის წინაპირობაა. აქ ყურადღებას ერთ მნიშვნელოვან ფაქტზე გავამახვილებთ.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები მუნიციპალიტეტების მერიებში საკმაოდ ცენტრალიზებულია. პარადოქსულია, რომ სწორედ ის პროცესები, რომლებიც შექმნილია ნეიტრალიტეტის, გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის უზრუნველსაყოფად, რიგ შემთხვევებში, ამცირებს მუნიციპალიტეტების შანსს ეფექტურად უპასუხოს საკუთარ, ზოგჯერ სპეციფიკურ საჭიროებებს. საჯარო სამსახურის რეგულაციები უნდა ტოვებდეს სივრცეს მოქნილობისთვის, მუნიციპალიტეტები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან თავისი დემოგრაფიული პროფილითა თუ საჭიროებებით, ახალი რეფორმის გამოწვევაა ამ მრავალფეროვნების გათვალისწინება, თანაბარი შესაძლებლობების მიდგომის ძლიერი მხარეების შენარჩუნებით.

**თავი 4. პოლიტიკური
ნეიტრალიტეტის შეფასება
საჯარო სამსახურის რეფორმის
კონტექსტში**

შესავალი

საქართველოსთვის, ისევე როგორც ცენტრალური და აღმოსავლეთი ევროპის ე. წ. ტრანზიციული ქვეყნებისთვის, საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად დღემდე პოლიტიკური გავლენების შემცირება-აღმოფხვრა რჩება.

საჯარო მართვის გარდაქმნის პრობლემური სეგმენტი სწორედ პოლიტიკური გავლენებია, რომლის მიმართ საჯარო სამსახურები ადვილად მოწყვლადი არიან. შესაბამისად, თანამედროვე ევროპული ქვეყნების კარგი მმართველობის (Good Governance) კონცეფციის შესაბამისად, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონში ჩამოყალიბებულ ძირითად პრინციპებში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი **პოლიტიკურად ნეიტრალური საჯარო სამსახურია.**

რამდენად უზრუნველყო საჯარო სამსახურის რეფორმამ მუნიციპალურ დონეზე პოლიტიკური გავლენების შემცირება, აღმოფხვრა; რამდენად თავისუფალია მუნიციპალიტეტების მერიებში მიღებული საკადრო გადაწყვეტილებები და მართვის პრაქტიკა პოლიტიკური და სხვა გავლენებისაგან (მაგ., ნეპოტიზმი) - ამ თავში შევეცდებით პასუხი სწორედ ამ შეკითხვებს გავცეთ. თავი რამდენიმე ნაწილისგან შედგება: თავდაპირველად, განხილულია, ორი ძირითადი სამიზნე ჯგუფის - მერიაში დასაქმებულთა და მოსახლეობის ხედვები საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენების თაობაზე, შემდეგ წარმოდგენილია წინასაარჩევნო პროცესებში მოხელეთა ჩართულობის შესახებ მოპოვებული ემპირიული მტკიცებულებები (ანალიზისას გამოყენებულია HR ანალიტიკის შედეგებიც); დასასრულს კი პოლიტიკური გავლენების ხარისხსა და კვლევის სამიზნე ფაქტორებს შორის პირდაპირი და ირიბი კავშირების შეფასების შედეგებია აღწერილი.

კვლევა ადგილობრივი ხელისუფლების არჩევნების პერიოდში ჩატარდა, რამაც მუნიციპალურ დონეზე საჯარო სამსახურის პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის თვალსაზრისით არსებული ვითარების მონიტორინგისა და შეფასების საშუალება მოგვცა. კვლევის ამ ნაწილისთვის მონაცემთა შეგროვება გარკვეულ გამოწვევებთან იყო დაკავშირებული. მერიაში დასაქმებული ადამიანები თავს იკავებდნენ ამ საკითხზე თავისი მოსაზრებების ექსპრესიისაგან, ან უარყოფდნენ პოლიტიკური გავლენების არსებობას. კვლევის კომპლექსურობამ, სხვადასხვა მეთოდის და სამიზნე ჯგუფის ჩართულობამ, სირთულეების მიუხედავად, არსებული ვითარების შეფასების საშუალება მოგვცა.

ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეულ პროცესზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხის შეფასება

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებზე პოლიტიკური გავლენის ინდიკაციისთვის რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტებში პოლიტიკური გავლენების შეფასებაზე მიმართული არაერთი შეკითხვაა მოცემული. მოხელეთა კითხვარი აფასებს კარიერულ წინსვლაზე, ანაზღაურებისა და ჯილდოების განაწილებაზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხს, სხვადასხვა პოლიტიკური პრეფერენციების მქონე დასაქმებულებისთვის

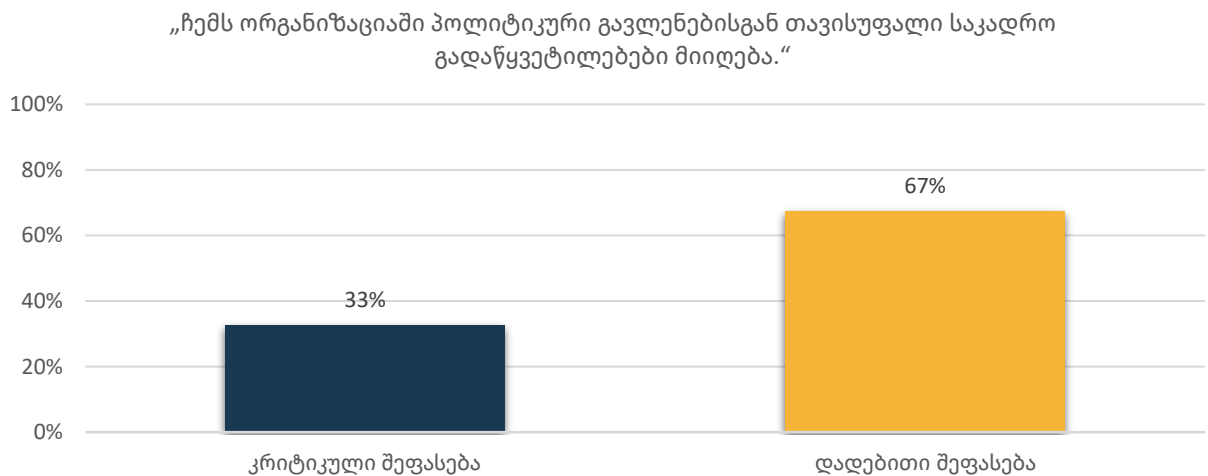
პროფესიული განვითარების აქტივობების ხელმისაწვდომობას, პოლიტიკურ გავლენებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესზე და სხვა. მოსახლეობის კითხვარი უფრო ზოგადი ხასიათისაა, მასში ადამიანური რესურსების მართვის ცალკეულ პროცესებზე (ტრენინგი და განვითარება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სხვა) აქცენტი ნაკლებად კეთდება და, ძირითადად, მერიაში პოლიტიკურად მოტივირებული საკადრო გადაწყვეტილებების შეფასებაზეა ფოკუსირებული. ორივე კითხვარი მოიცავს წინასაარჩევნო პროცესში საჯარო მოხელეთა ჩართულობის შეფასებაზე მიმართულ კითხვებს.

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში, მერიის საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენების შესასწავლად შეფასდა მოსახლეობის, საჯარო მოხელეთა და HR სამსახურის წარმომადგენლების დამოკიდებულებები და აღქმები. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსის მართვის პროცესებზე პოლიტიკური გავლენების შეფასება თვისებრივი კვლევის შედეგების საფუძველზე, სამ პერსპექტივაშია შესაძლებელი – ერთი მხრივ, ინსტიტუციაში მომუშავე ორი რგოლის ხედვა ფასდება: პროცესის განმახორციელებლებისა (HR სამსახური) და პროცესის სამიზნე ჯგუფის (საჯარო მოხელეები) და მეორე მხრივ – ინსტიტუციის სერვისების მომხმარებლების (მოსახლეობა, ე. წ. გარე დამკვირვებელი / შემფასებელი). ანგარიშის ამ ნაწილში, თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევით სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფებიდან მოპოვებული ინფორმაციის ტრიანგულაციის შედეგებს წარმოვადგენთ, ჯერ HRM პროცესებზე პოლიტიკურ გავლენებს შევხებით, შემდეგ წინასაარჩევნო პროცესებში მოქალაქეთა ჩართულობის საკითხს განვიხილავთ.

პერსონალის შერჩევა

საჯარო მოხელეთა დაახლოებით მესამედი თვლის, რომ საკადრო გადაწყვეტილებები პოლიტიკურად ნეიტრალური არ არის.

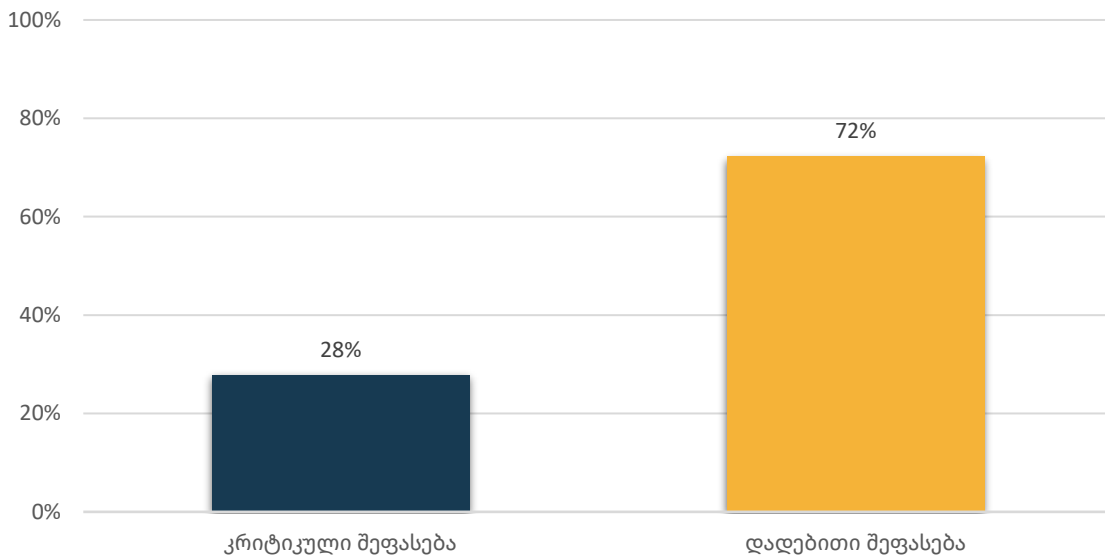
გრაფიკი 4.1 პოლიტიკური გავლენები საკადრო გადაწყვეტილებებზე



შერჩევის პროცესზე პოლიტიკური გავლენები შეფასდა შეკითხვით: „**ჩემს ორგანიზაციაში კადრებს არჩევენ პროფესიონალიზმის, და არა პარტიული კუთვნილების ნიშნით.**“ (M=3.87; SD=1.18; Std. Error of Mean=.05). საჯარო მოხელეთა 28%-ის შეფასებით, მერიაში მიიღება პოლიტიკურად მოტივირებული საკადრო გადაწყვეტილებები.

გრაფიკი 4.2 პოლიტიკური გავლენები შერჩევაზე

„ჩემს ორგანიზაციაში კადრებს არჩევენ პროფესიონალიზმის, და არა პარტიული კუთვნილების ნიშნით.“



საინტერესო მოსაზრება გამოითქვა შერჩევის პროცესთან დაკავშირებით საჯარო მოხელეთა ფოკუს-ჯგუფში – *ობიექტური და სამართლიანი შერჩევის პროცედურა ნეიტრალური საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვანი გარანტია*. რესპონდენტთა შეფასებით, შერჩევა პოლიტიკური გავლენების, მათ შორის, წინასაარჩევნო პროცესებში საჯარო მოხელეთა იძულებით ჩართვის პრევენციის მექანიზმია. რესპონდენტთა დაკვირვებით, ადამიანები, რომლებიც მერიაში არ საქმდებიან საკუთარ კომპეტენციებზე დაყრდნობით, მოწყვლადი არიან ასეთი გავლენების მიმართ; ობიექტური და სამართლიანი შერჩევის პროცედურით არჩეული თანამშრომლები კი უფრო თავდაჯერებულნი არიან და ნაკლებად ექვემდებარება ასეთ გავლენებს.

მოსახლეობის შეფასებით, მერიაში დასაქმებაზე გავლენას ახდენს არა მხოლოდ პოლიტიკური, არამედ ნეპოტიზტური კავშირები და - ხშირად კონკურსი უკვე შერჩეული ადამიანებისთვის ცხადდება და მოთხოვნებსაც ამ კანდიდატებს არგებენ. რადგან ნეპოტიზმის შემთხვევები ხშირია, იქმნება განცდა, რომ *„კონკურსები ცხადდება ფორმალურად“*. მაგალითად, ერთ-ერთ მუნიციპალიტეტში მონაწილეთა უმეტესობა საუბრობს მხოლოდ ნეპოტიზმით, კლანური პრინციპით დანიშვნებზე. მონაწილეთა აზრით, პოლიტიკური მხარდაჭერა კონკრეტულ მუნიციპალიტეტში საკმარისი არ არის იმისთვის, რომ მერიაში დასაქმდე. მათი აზრით, პოლიტიკური და პარტიული მხარდაჭერისთვის დროებით სამუშაოზე შეიძლება აგიყვანონ, მაგრამ მერიაში დასაქმებას, მით უმეტეს მაღალ პოზიციაზე, ძალიან ძლიერი პოლიტიკური ლობი ესაჭიროება. რაც შეეხება ნეპოტიზმს და კლანურ მმართველობას, მონაწილეებს მოჰყავთ მაგალითები ოჯახებისა, ნათესავებისა, რომლებიც ამ უწყებაში მუშაობენ.

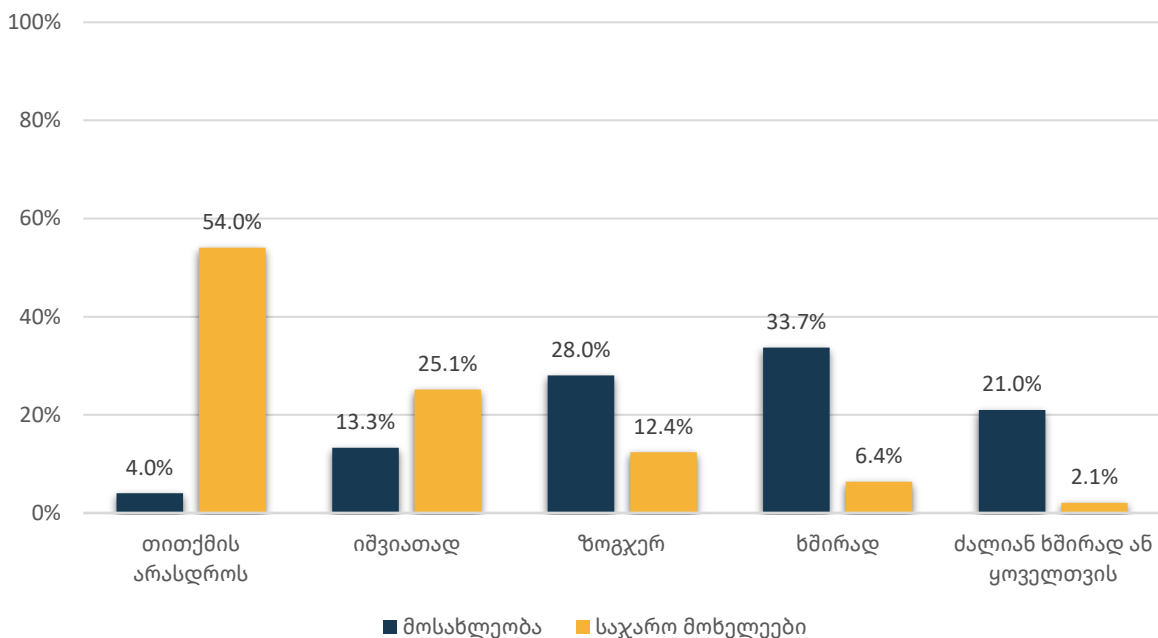
ნეპოტიზმის გავლენა საკადრო გადაწყვეტილებებზე რაოდენობრივ კვლევაშიც გამოიკვეთა. კითხვა ამგვარად იყო ფორმულირებული

საჯარო მოხელეებისათვის: „ჩემს ორგანიზაციაში საკადრო გადაწყვეტილებებზე (სამსახურში მიღება, დაწინაურება და სხვა) გავლენას ახდენს ნათესაური კავშირები და ნაცნობობა“

მოსახლეობისთვის: „მერიაში დასაქმება და დაწინაურება ნათესაური კავშირებითა და ნაცნობობით ხდება“

კვლევაში ჩართულ მოხელეთა 20.7% მიიჩნევს, რომ ასეთი პრაქტიკა მერიაში (ზოგჯერ, ხშირად ან ძალიან ხშირად) გვხვდება. კვლევაში ჩართული მოსახლეობის 82.6% მიიჩნევს რომ ნეპოტიზტური კავშირებით საკადრო გადაწყვეტილებების მიღება მერიაში გავრცელებული პრაქტიკაა (კონვერტირებულია სკალა: ზოგჯერ, ხშირად, ძალიან ხშირად) აღსანიშნავია, რომ რაოდენობრივ კვლევის მიხედვით, ნეპოტიზტური გავლენები უფრო ხშირია, ვიდრე პოლიტიკური.

გრაფიკი 4.3 ნეპოტიზმი მერიაში



კარიერული წინსვლა, ანაზღაურება და ჯილდოები

მიუხედავად იმისა, რომ მერიის თანამშრომლების მიერ მუნიციპალიტეტების მერიებში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები საკმაოდ კრიტიკულად შეფასდა, რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში **კარიერულ წინსვლაზე პოლიტიკურ გავლენებს უმეტესობა უარყოფს.**

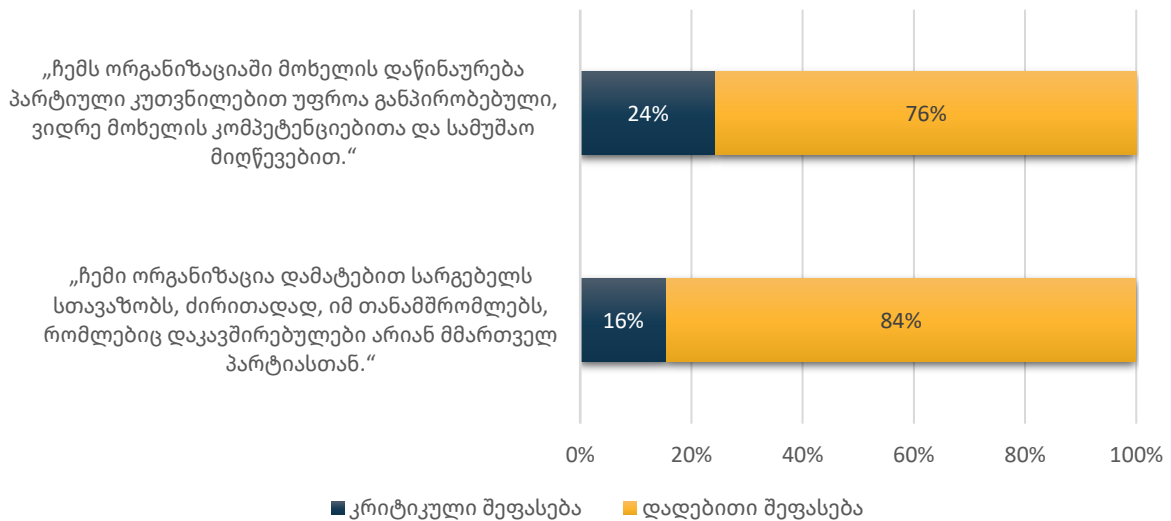
პოლიტიკური გავლენების ხარისხი სარგებლის განაწილებისა და დაწინაურების პროცესზე შემდეგი ორი დებულებით შეფასდა:

- „ჩემს ორგანიზაციაში მოხელის დაწინაურება პარტიული კუთვნილებით უფროა განპირობებული, ვიდრე მოხელის კომპეტენციებითა და სამუშაო მიღწევებით“- (M=4.16; SD=1.17; Std. Error of Mean=0.05)
- „ჩემი ორგანიზაცია დამატებით სარგებელს სთავაზობს, ძირითადად, იმ თანამშრომლებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან მმართველ პარტიასთან“ – (M=4.47; SD=1.02; Std. Error of Mean=0.04)

*ანალიზის დროს შეკითხვები რევერსირებული/შებრუნებულია პოზიტიური მიმართულებით

ქვემოთ წარმოდგენილი გრაფიკი ასახავს ამ დებულებებზე საჯარო მოხელეთა პროცენტულ რაოდენობას კრიტიკული და დადებითი შეფასებების მიხედვით. აქვე განვმარტავთ, რომ დადებითი შეფასება პოლიტიკური გავლენების უარყოფას ასახავს.

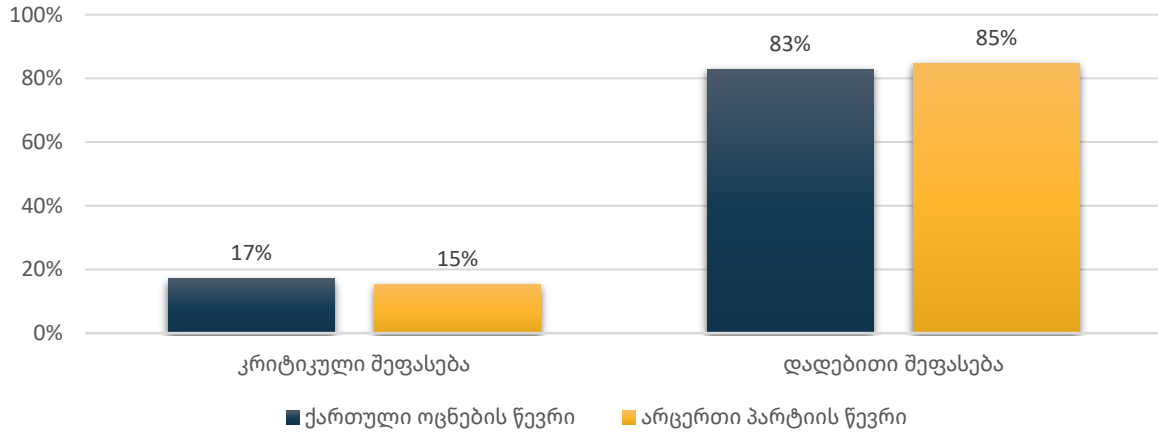
გრაფიკი 4.4 პოლიტიკური გავლენები სარგებლის განაწილებისა და დაწინაურების პროცესზე



გრაფიკიდან ჩანს, რომ საგრძნობლად მაღალია იმ დასაქმებულთა პროცენტული რაოდენობა, ვინც კარიერული წინსვლის, წახალისებისა და სარგებლის განაწილებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს მუნიციპალიტეტების მერიებში პოლიტიკურად ნეიტრალურად აფასებს; ამ კითხვებზე სამუშაო სტაჟის, მერიის თანამშრომელთა კატეგორიისა და მენეჯერული პოზიციის ქრილში განსხვავებები სტატისტიკურად არსებითობის დონეს ვერ აღწევს. ეს დებულებები პარტიული კუთვნილების მიხედვითაც შეფასდა: მკვეთრი ასიმეტრია პარტიული კუთვნილების მიხედვით კრიტიკულ და დადებით შეფასებას შორის არ შეიმჩნევა. ეს იმას ნიშნავს, რომ პარტიული კუთვნილების მიუხედავად, საჯარო მოხელეები მსგავსად აფასებენ კარიერული წინსვლის, ანაზღაურებისა და ჯილდოების განაწილების პროცესზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხს.

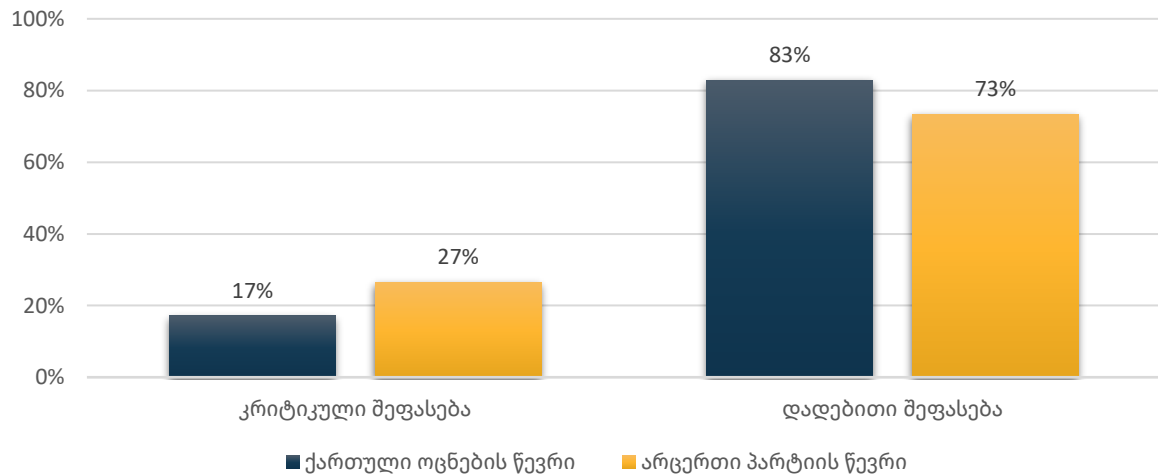
გრაფიკი 4.5 პოლიტიკური გავლენები სარგებლის განაწილების პროცესზე პარტიის წევრობის მიხედვით

„ჩემი ორგანიზაცია დამატებით სარგებელს სთავაზობს, ძირითადად, იმ თანამშრომლებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან მმართველ პარტიასთან.“



გრაფიკი 4.6 პოლიტიკური გავლენები დაწინაურების პროცესზე პარტიის კუთვნილების მიხედვით

„ჩემს ორგანიზაციაში მოხელის დაწინაურება პარტიული კუთვნილებით უფროა განპირობებული, ვიდრე მოხელის კომპეტენციებითა და სამუშაო მიღწევებით.“



თვისებრივ კვლევაში განსხვავებული მოსაზრებები დაფიქსირდა. გამოთქმული მოსაზრების ნაწილი რაოდენობრივი კვლევის შედეგების კონსისტენტურია; **თვისებრივ კვლევაში** საჯარო მოხელეთა შეფასებები საკმაოდ ფრთხილი და მოზომილი იყო. მოხელეთა ნაწილი თავს არიდებდა ამ საკითხზე მსჯელობას და/ან შემოიფარგლებოდა ამგვარი შეფასებით - *მერიაში პოლიტიკურად ნეიტრალური გადაწყვეტილებები მიიღება*. პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის საილუსტრაციოდ მოხელეები აქცენტს აკეთებენ იმ ფაქტზე, რომ მერიას განსხვავებული პოლიტიკური ორიენტაციის მქონე თანამშრომლები ჰყავს („ყველა პოლიტიკური

ორიენტაციის თანამშრომელი მუშაობს ჩვენს მერიასში“). პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების საილუსტრაციოდ ერთ-ერთ მუნიციპალიტეტში მოიყვანეს მერიის თანამშრომლის მაგალითი, რომელიც თვითმმართველობის არჩევნებზე საკრებულოში იყრიდა კენჭს ოპოზიციური პარტიიდან. „ამაზე მეტი დემოკრატია რა უნდათ?!“. „ყველანაირი შიშის გარეშე საჯაროდ აფიქსირებს თავის პოლიტიკურ შეხედულებებს, სოციალურ ქსელში აქვეყნებს ფოტოებს ოპოზიციური პარტიის ღინისძიებებიდან, რომლებსაც არასამუშაო საათებში ესწრება“. მიუხედავად მსგავსი პრეცედენტების არსებობისა სხვა მუნიციპალიტეტებშიც – მაგ., მერიის თანამშრომელი არის ოპოზიციური პარტიის წევრი და/ან აგიტატორი – თანამშრომელთა ნაწილი მაინც საუბრობს პოლიტიკურად მოტივირებულ საკადრო გადაწყვეტილებებზე:

„შეიძლება ქუჩიდან შემოვიდეს თავიდან სპეციალისტად, ობიექტური მერჩევის საფუძველზე, თუმცა პოლიტიკური ორგანიზაციის რუპორი თუ არ იქნა, ისე ვერ გახდება მაგალითად, მოადგილე. სხვანაირად საჯარო სამსახური არ არსებობს, რომ ვინმეს ზრდიდეს (კარიერულად)“.

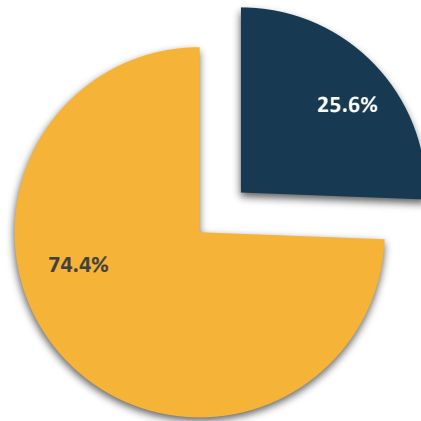
„ყველამ ვიცით, რომ ყოველი მორიგი არჩევნების შემდეგ პარტიული აქტივის დასაკმაყოფილებლად საჭიროა მათი მთავარ დამსაქმებელში – საჯარო სამსახურში დაბინავება“.

მოსახლეობის შეფასებები საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენების თაობაზე ბევრად კრიტიკულია. მათ მიერ აღქმული რეალობა არსებითად განსხვავებული და უფრო დრამატულია – თანამშრომლებს ჰპირდებიან დაწინაურებას, თუკი არჩევნების დროს მმართველ პარტიას დაუჭერენ მხარს. აქცენტი გაკეთდა, საკადრო გადაწყვეტილებებზე ცენტრალური ხელისუფლების ან პოლიტიკური პარტიის გავლენაზე, დასახელდა მაგალითებიც – „არც ერთი მოადგილე მერს არ დაუნიშნავს, ისე გამოუგზავნეს, არც იცოდა“; „ერთი მოადგილე მსს-მ დაუნიშნა“. პოლიტიკური გავლენების მაგალითად მოჰყავთ თანამშრომლებისთვის ხელშეკრულების არგაგრძელების ფაქტები, რომლებსაც, ძირითადად, ადგილი აქვს ოპოზიციურად განწყობილი თანამშრომლების შემთხვევაში (ძირითადად იგულისხმებიან ხელშეკრულებით დასაქმებულები).

ტრენინგები და განვითარება

შეფასდა თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის პროცესში პარტიული კუთვნილების გავლენის სიხშირე. საჯარო მოხელეთა 8% მიუთითებს, რომ მათ მუნიციპალიტეტში არ აქვს მნიშვნელობა, რომელი პარტიის წევრი ან გულშემმატკივარია თანამშრომელი, სამსახური ერთნაირად ზრუნავს ყველა თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე. მხოლოდ 25.6% აღნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ზოგჯერ, ხშირად, ძალიან ხშირად ან თითქმის ყოველთვის მეტ ინვესტიციას იმ თანამშრომლების განვითარებასა და განათლებაში დებს, რომლებიც მმართველ პოლიტიკურ ძალას წარმოადგენენ ან მასთან არიან დაკავშირებულნი.

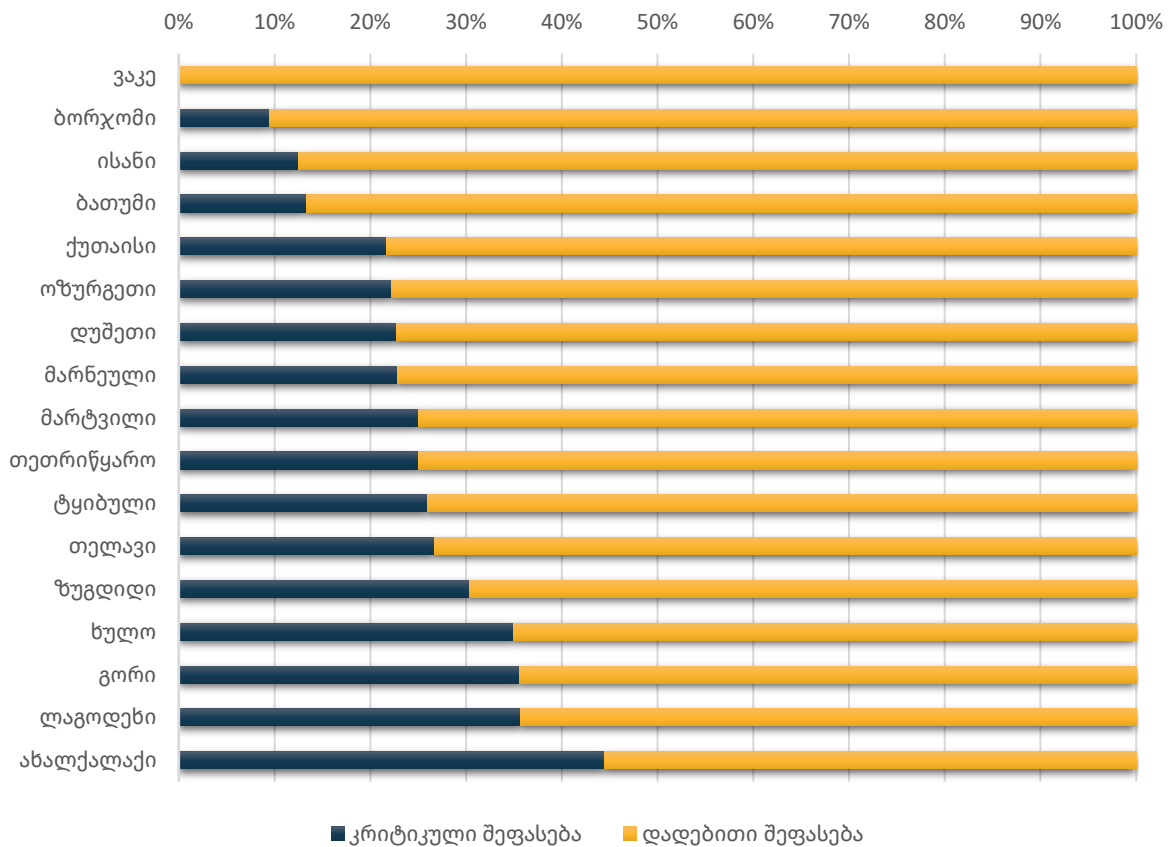
გრაფიკი 4.7 პროფესიული განვითარების ხელმისაწვდომობაზე დასაქმებულთა პოლიტიკური პრეფერენციების გავლენის შეფასება



■ კრიტიკული შეფასება ■ დადებითი შეფასება

ქვემოთ მოცემულია იგივე კითხვაზე საჯარო მოხელეთა შეფასებები მუნიციპალიტეტების/რაიონების მიხედვით.

გრაფიკი 4.8 საჯარო მოხელეთა შეფასებების რაიონების მიხედვით განაწილება



■ კრიტიკული შეფასება ■ დადებითი შეფასება

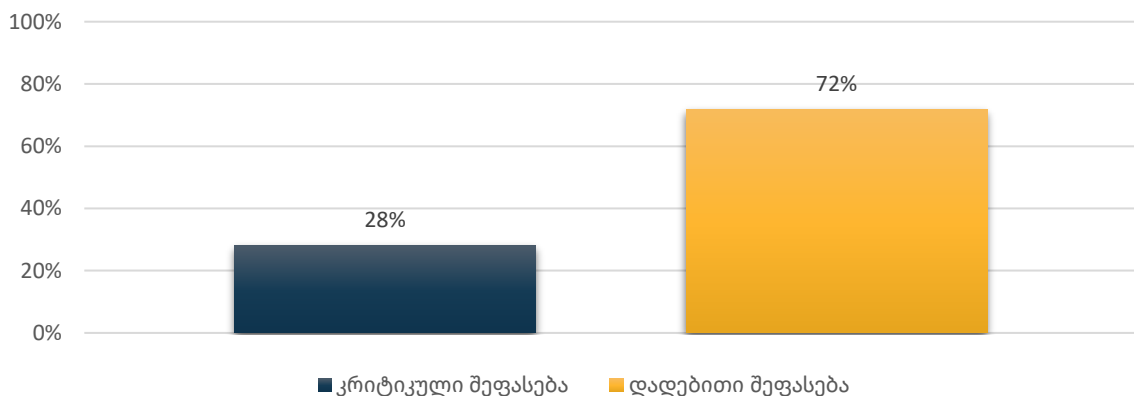
შესრულებული სამუშაოს შეფასება

კვლევის ფარგლებში ბევრი კრიტიკული მოსაზრება გამოითქვა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ. კრიტიკა ძირითადად მიმართული იყო მის ფორმალურ ხასიათზე. ჩანდა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას გავლენა არ აქვს თანამშრომელთა ორგანიზაციული სამართლიანობის ფორმირებაზე, რაც გვაფიქრებინებს, რომ ეს პროცესი უპირატესად ფორმალურად ტარდება. თუმცა, თანდართული გრაფიკიდან ჩანს, რომ გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა დაახლოებით 28% მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებაზე გავლენას ახდენს შესაფასებელთა პოლიტიკური კუთვნილება და/ან სიმპათიები. ამ შედეგის ინტერპრეტირება ორგვარადაა შესაძლებელი: (1). იქ, სადაც შეფასება ფორმალურად არ ტარდება და თანამშრომლები ერთგვაროვნად არ ფასდებიან (ყველა მაღალი შეფასება), პოლიტიკური გავლენები მაინც შეიმჩნევა. (2). მეორე ახსნა უფრო ტექნიკური ხასიათისაა: კითხვა რევერსიულად იყო ფორმულირებული, ასეთი კითხვები ხშირად წარმოშობს აღქმის სირთულეებს, რაც ზრდის შეფასების ცდომილებას. შესაბამისად, ამ შედეგს უფრო ფრთხილად ვეკიდებით და განზოგადებისაგან თავს ვიკავებთ.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ პარტიული კუთვნილების მიუხედავად, დასაქმებულთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ პოლიტიკური სიმპათიები გავლენას არ ახდენს თანამშრომელთა მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებაზე.

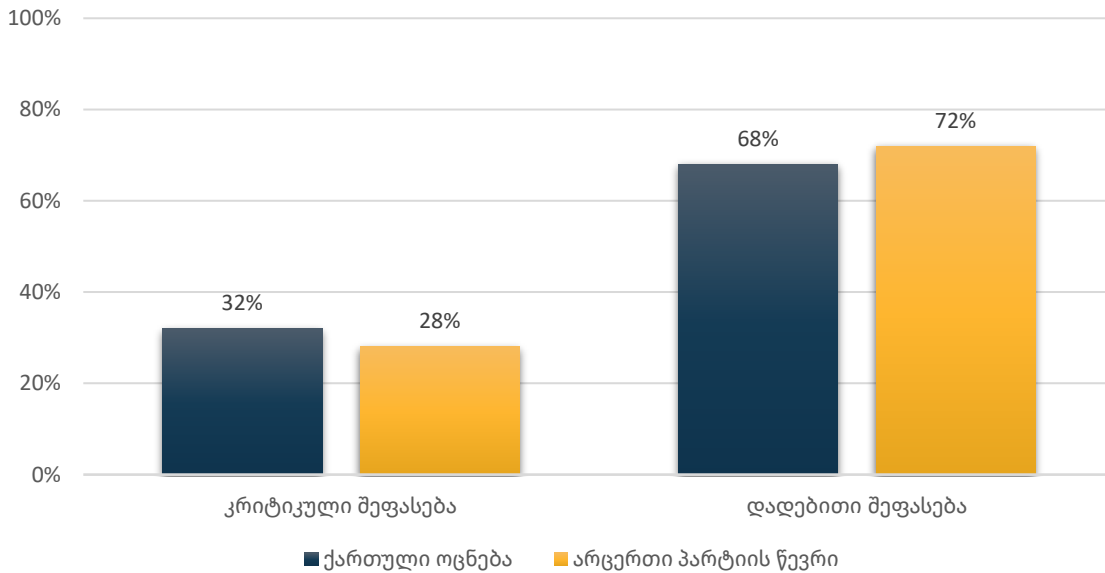
გრაფიკი 4.9 დასაქმებულთა ხედვა შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესზე პოლიტიკური მიკროძობის თაობაზე

„ჩემს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებაზე გავლენას არ ახდენს მათი პოლიტიკური კუთვნილება ან/და სიმპათიები“



გრაფიკი 4.10 შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესზე პოლიტიკური გავლენები პარტიის წევრობის მიხედვით

„ჩემს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებაზე გავლენას არ ახდენს მათი პოლიტიკური კუთვნილება ან/და სიმპათიები.“



HR პროცესები და პოლიტიკური გავლენების შეფასება – HR სამსახურის წარმომადგენლები და მოსახლეობა

ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირები, კატეგორიულად უარყოფენ ამ პროცესებზე პოლიტიკურ გავლენებს. აქვე აღვნიშნავთ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან ინტერვიუების დიდი ნაწილი პოლიტიკურ გავლენებზე საუბრისთვის საკმაოდ სენსიტიურ პერიოდში, წინასაარჩევნოდ, ნაწილი კი, არჩევნებიდან 2-3 დღის შემდეგ ჩატარდა, როდესაც საზოგადოებაში პოლიტიზირების ხარისხმა მაქსიმალურ ნიშნულს მიაღწია.

HR სამსახურის წარმომადგენლების უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ დასაქმებულთა პოლიტიკური გემოვნება საკადრო გადაწყვეტილებების მიღებაზე გავლენას არ ახდენს. მათი აზრით, ყველა საჯარო მოხელე თანაბარია კანონის წინაშე. მას უფლება აქვს თავისუფლად გამოხატოს საკუთარი აზრი და განსხვავებული შეხედულების გამო დისკრიმინაცია მუნიციპალიტეტების მერიის პრაქტიკაში არ შეუნიშნავთ.

გამოიყო ის საკადრო პროცესები, რომლებიც მათი შეფასებით სრულად თავისუფალია პოლიტიკური გავლენებისაგან. ესენია: ტრენინგი და განვითარება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და წახალისება. რაც შეეხება კადრების შერჩევასა და გათავისუფლებას, აქ ცალკეული შემთხვევები ფიქსირდება, თუმცა ხაზგასმით აღინიშნა, რომ ცალკეულ შემთხვევებზეა საუბარი და მათგან, ზოგიერთი მხოლოდ მცდელობად დარჩა.

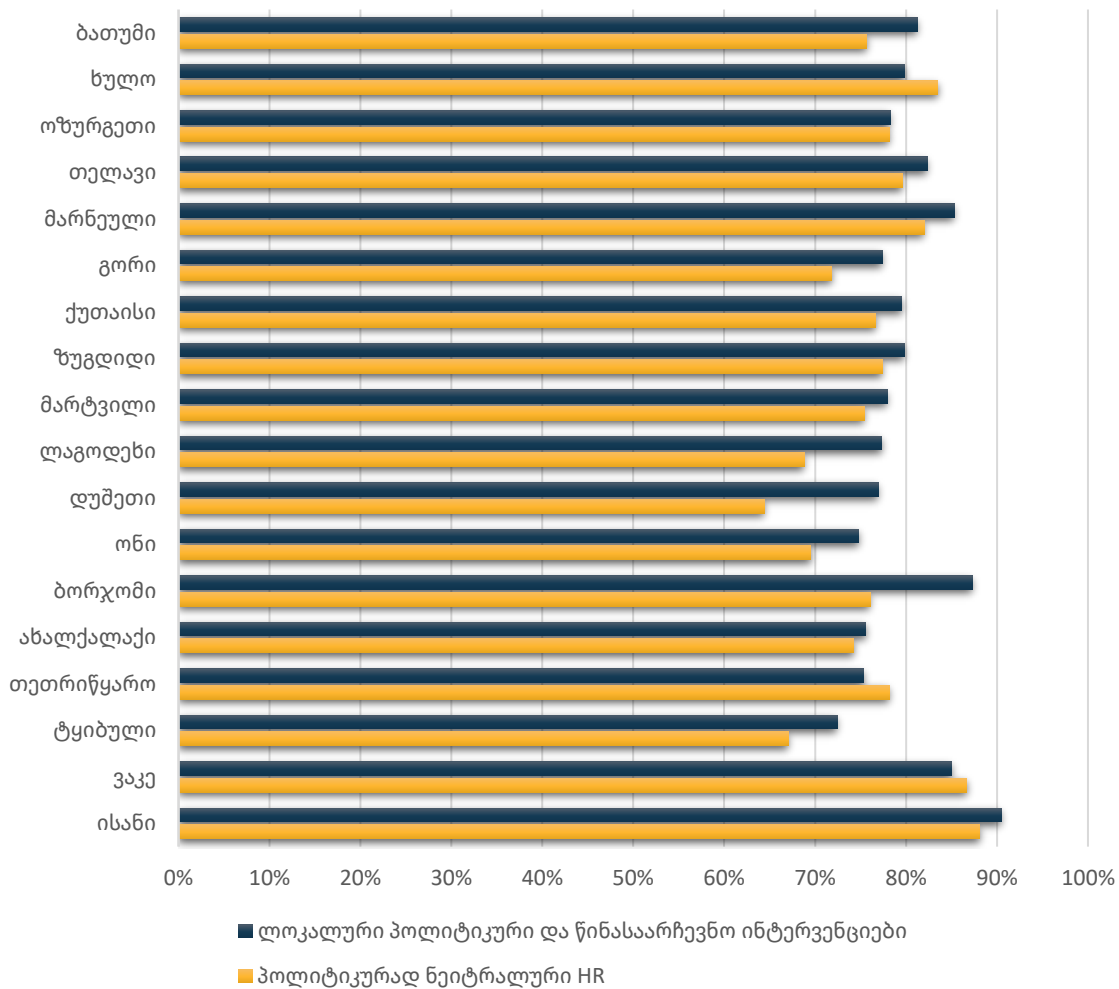
შერჩევასა და სამსახურიდან გათავისუფლებაზე პოლიტიკური გავლენების სიმცირეს შესაძლოა ორი მიზეზი ჰქონდეს: პირველ რიგში, **საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში გატარებული საკანონმდებლო ცვლილებები, რაც საჯარო მოხელეს იცავს უკანონო საკადრო გადაწყვეტილებებისგან.** ეს ფაქტი არაერთმა რესპონდენტმა დაასახელა, როგორც რეფორმის მნიშვნელოვანი დამსახურება. საჯარო მოხელეებს კანონი იცავთ, შიში აღარ აქვთ, რომ ხელმძღვანელობის ცვლილების შემთხვევაში მათ სამსახურიდან გათავისუფლება დაემუქრებათ. მეორე მიზეზი, კი შესაძლოა კადრების უმეტესობის უკვე პარტიული ნიშნით დაკომპლექტება იყოს. ამ კუთხით ძირითადი ცვლილებები 2012-2013 წლებში განხორციელდა და მას შემდეგ მერიის რეორგანიზაცია იშვიათი მოვლენაა. ცალკეულ შემთხვევებს შესაძლოა ისევ ჰქონდეს ადგილი, შიდა პარტიული დაპირისპირების ან პარტიული კურსის ცვლილების შემთხვევაში. რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა კატეგორიულად უარყოფს პოლიტიკური გავლენების რაიმე ნიშნის არსებობას მის ორგანიზაციაში.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მოსახლეობა პოლიტიკურად მოტივირებულ საკადრო გადაწყვეტილებებს გავრცელებულ პრაქტიკად მიიჩნევს. მათ განსაკუთრებულ უკმაყოფილებას იწვევს მერიასთან არსებულ ააიპ-ებში დასაქმების პროცესი. **არაერთ მუნიციპალიტეტში მონაწილეთა შეფასებით, ააიპ-ები გახდა ხელისუფლების ახლობლებისა და მმართველი პარტიის აქტივისტების „თავშესაფარი“.**

მოსახლეობის ფოკუს-ჯგუფებშიც კრიტიკასთან ერთად პოზიტიური შეფასებებიც გამოითქვა. მოსახლეობის წარმომადგენლებიც მერიებში საკადრო პოლიტიკის პოზიტიურ ცვლილებად მიიჩნევენ იმას, რომ საჯარო მოხელის თანამდებობამ გარკვეული სტაბილურობა შეიძინა. პოლიტიკურ ცვლილებებს არ მოჰყვება მასიური საკადრო გათავისუფლებები. „*[მდგომარეობა] ცოტა უკეთესობისკენ არის და რატომ: ადრე საჯარო მოხელე ყველა იცვლებოდა, ახლა კი ძირითადი ნაწილი რჩება, თავიდან არ გჭირდება კადრის ზრდა, კვალიფიკაციის დონე თანდათან მაღლდება*“. ეს გარემოება ხელს უწყობს ინსტიტუციური მეხსიერების ზრდას, ამასთან, ადამიანები ხანგრძლივად მერიაში მუშაობით ხვეწენ თავიანთ კომპეტენციებს.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში შეფასდა პოლიტიკური გავლენების ხარისხის აღმწერი ორი ფაქტორის დინამიკა რაიონების მიხედვით, რომელიც თანდართულ გრაფიკზეა წარმოდგენილი

გრაფიკი 4.11 პოლიტიკური გავლენები მუნიციპალიტეტის მიხედვით



გამოსახულებაზე მოცემულია პოლიტიკური გავლენების ხარისხის ადმწერი ორი ფაქტორის დინამიკა რაიონების მიხედვით; ამ ორ ფაქტორში განსხვავებული რაოდენობის კითხვები გავრთიანდა, შესაბამისად, მაქიმალური ქულა ერთმანეთისგან განსხვავებულია. იმისათვის, რომ ეს მაჩვენებლები ერთმანეთთან შედარებადი ყოფილიყო, ისინი შემდეგი მექანიზმით დავითვალეთ: შევაფასეთ თუ მაქსიმალური ქულის რა პროცენტია თითოეულ ფაქტორზე რაიონების საშუალო ქულა; ამ პრინციპით მათი ერთმანეთთან შედარება გახდა შესაძლებელი.

საჯარო მოხელეთა ნაწილის მიერ პოლიტიკური გავლენების სრულად უარყოფა ობიექტურად არ ასახავს არსებულ ტენდენციებს. მოსახლეობის აღქმები კი შესაძლოა ჰიპერბოლიზებული იყოს. ერთი რაც შეიძლება ითქვას, საკადრო გადაწყვეტილებებზე პოლიტიკური გავლენები კვლავ რჩება საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვან გამომწვევად, ამავდროულად ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში არსებული პრაქტიკა აჩვენებს, რომ პოზიტიური დინამიკაც გვაქვს. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია ახალი რეგულაციები, რომლებიც ასეთი გავლენებისაგან საჯარო მოხელეთა მეტ დაცულობას უზრუნველყოფს. თუმცა, როგორც ანგარიშის მეორე თავში აღვნიშნეთ, პოლიტიკურ გავლენებთან, როგორც მოვლენასთან, შესაბამისად, არსებულ რეალობასთან საჯარო მოხელეები ადაპტირებულები არიან და უმეტესად ეს გავლენები მათში უსამართლობისა და პროტესტის განცდას არ წარმოშობს ან კანონით გარანტირებული დაცვის მიუხედავად, მათ ინდივიდუალური

პოლიტიკური ანგარიშვალდებულების განცდა უყალიბდებათ კონკრეტული პოლიტიკური მმართველობის წინაშე (იმის მიუხედავად, რომელი პოლიტიკური ძალაა მმართველობაში), რაც სხვა გარემოებებთან ერთად, ხელს უშლის რეფორმით დასახული მიზნის მიღწევას.

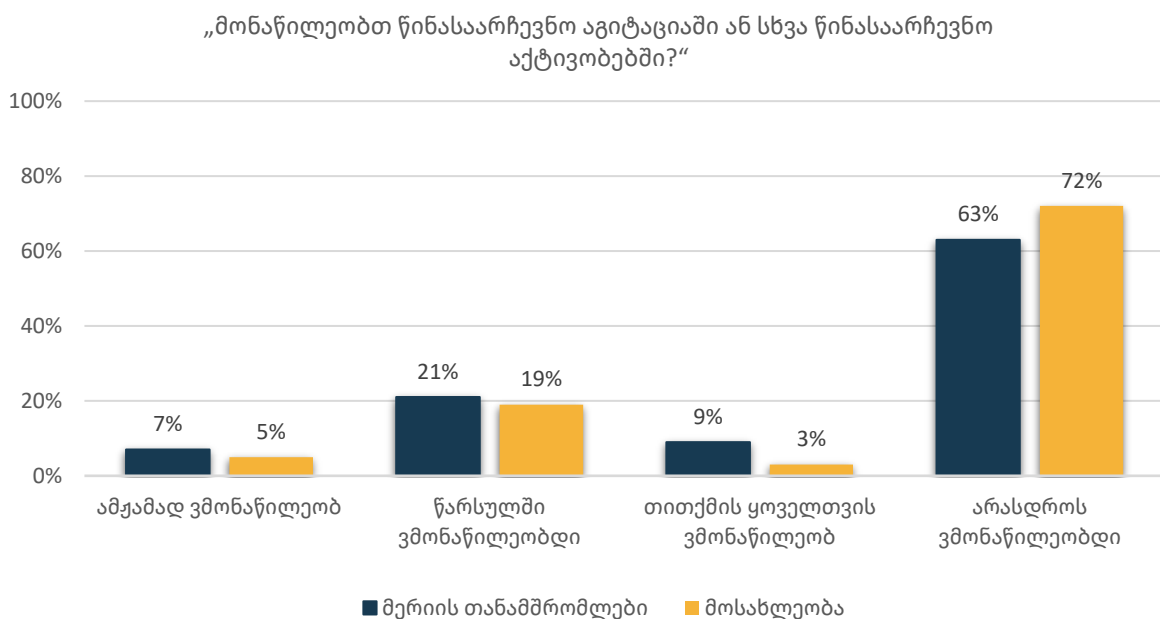
ჩართულობა წინასაარჩევნო აგიტაციაში და აქტივობებში

მოსახლეობის განწყობებსა და დამოკიდებულებებზე ინსტიტუციის მიმართ, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საჯარო მოხელეთა პოლიტიკური აქტიურობის ხარისხი, რაც კვლევაში წინასაარჩევნო აგიტაციაში და აქტივობებში ჩართულობით გამოიხატება.

მერიაში დასაქმებულთა უმრავლესობა მიუთითებს, რომ არასდროს ყოფილა ჩართული წინასაარჩევნო აგიტაციაში და აქტივობებში. აღსანიშნავია, რომ ამ ფაქტორის მიხედვით სხვადასხვა ჯგუფში მყოფი პირები, (მაგ., ისინი, ვინც არასდროს ყოფილან ჩართული აგიტაციაში და ისინიც, ვინც ამჟამად არიან ჩართულნი) ანალოგიურად აფასებენ მერიაში პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხს. ერთფაქტორიანი დისპერსიული ანალიზის შედეგების მიხედვით, პოლიტიკური გავლენების აღმწერი ორივე ფაქტორი (ლოკალური გავლენები და პოლიტიკურად ნეიტრალური HRM პოლიტიკა) ანალოგიურადაა შეფასებული. განსხვავება სტატისტიკურად არსებითი არ არის.

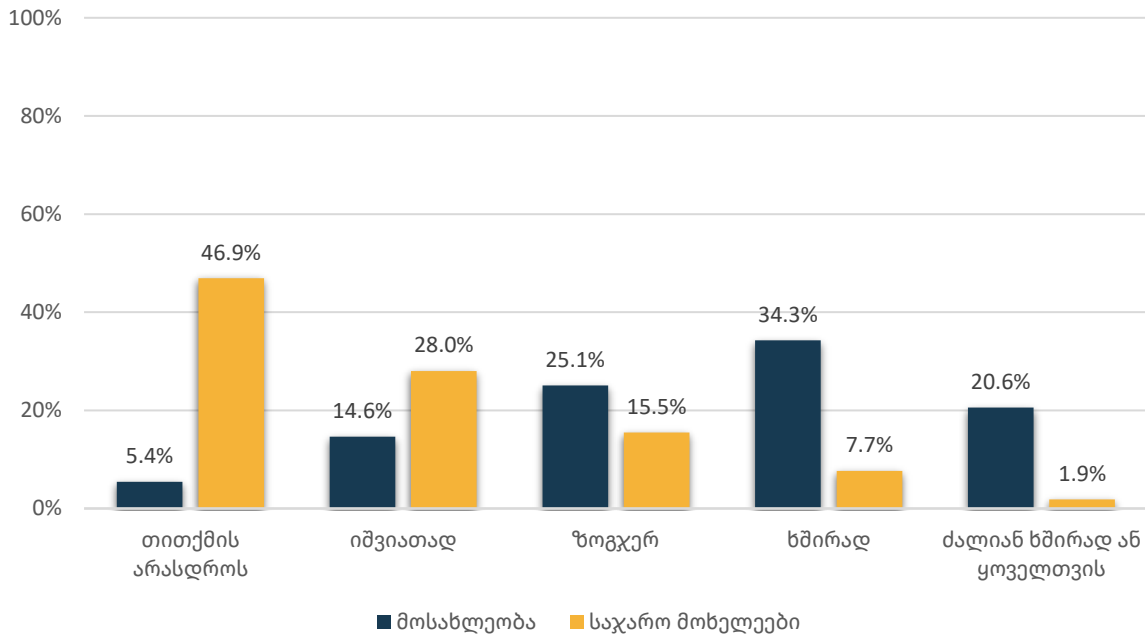
მოსახლეობის კვლევაშიც, რესპონდენტთა პოლიტიკური აქტიურობის ხარისხი (მაგ., წინასაარჩევნო აგიტაციაში ჩართულობა) გავლენას არ ახდენს მერიაში პოლიტიკური გავლენების ხარისხის შეფასებაზე. პოლიტიკურად აქტიური და ნეიტრალური რესპონდენტები ერთნაირად აფასებენ მერიაში პოლიტიკური გავლენების ხარისხს.

გრაფიკი 4.12 მოსახლეობისა და მერიაში დასაქმებულთა ჩართულობა წინასაარჩევნო აქტივობებში



როდესაც კითხვას ფოკუსი შევუცვალეთ და ვეკითხებოდით სხვა საჯარო მოხელეები რამდენად არიან ჩართულნი საარჩევნო პროცესში, სურათი ასეთი მივიღეთ: საჯარო მოხელეთა მეოთხედი თვლის, რომ წინასაარჩევნო პერიოდში მერიამი დასაქმებული საჯარო მოხელეები პირდაპირ ან ირიბად ჩართულნი არიან აგიტაციაში; ამ შემთხვევაშიც, მოსახლეობის შეფასებები ამავე საკითხზე არსებითად უფრო კრიტიკულია.

გრაფიკი 4.13 წინასაარჩევნო პროცესებში საჯარო მოხელეების ჩართულობა



მერიის თანამშრომელთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ **არასამუშაო დროს წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობა** ადამიანის თავისუფალ გადაწყვეტილებას/სურვილს ეფუძნება. გამოითქვა მოსაზრებაც, რომ მერიის თანამშრომელი არ უნდა გამოხატავდეს საკუთარ პოლიტიკურ პრეფერენციებს, არ უნდა იყოს ჩართული პოლიტიკურ საქმიანობაში, თუნდაც სამუშაოსგან თავისუფალ დროს. მათი შეფასებით, ეს შეცვლის მოსახლეობის განწყობას, აღქმას იმასთან დაკავშირებით, რომ მერიის თანამშრომლებს მმართველი პარტია არჩევნების დროს „ადმინისტრაციული რესურსის“ სახით იყენებს. მერიის თანამშრომლები აცნობიერებენ მოსახლეობაში არსებულ კრიტიკულ დამოკიდებულებას, თუმცა, ამგვარი დამოკიდებულების ფორმირებაში პოლიტიზებულ და ოპოზიციურად განწყობილ მედიასაშუალებებს ადანაშაულებენ. მათი შეფასებით, მედია არ აშუქებს ოპოზიციური პარტიის წევრი თანამშრომლების მუშაობას მერიაში, რადგან ეს არამომგებიანია.

მუნიციპალიტეტების უმრავლესობაში საკმაოდ გულანდილიად და კრიტიკულად საუბრობენ ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა სფეროში არსებულ გამოწვევებზე, წინასაარჩევნო პერიოდში ზეწოლასა და იძულებასთან დაკავშირებით კი ერთმნიშვნელოვან და ერთსულოვან განცხადებებს აკეთებენ - „ყველაზე თავისუფლები ვართ მაგ (ზეწოლის) თვალსაზრისით...“, „არანაირი ჩართულობა, არანაირი მოთხოვნა, არანაირი დავალება...“. ერთი, რაც არსებითად შეიცვალა წინა ხელისუფლების შემდეგ, არის სწორედ ზეწოლისა და წნეხის არარსებობა. „ეს ამ ხელისუფლების უდიდესი დამსახურება და მიღწევაა“. მერიის თანამშრომელი, რომელიც ოპოზიციური პარტიის აგიტატორია, უარყოფს

რაიმე სახის იძულების არსებობას ხმის მიცემასთან ან წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობასთან დაკავშირებით („არანაირი შიში, დევნა - მსგავსი არაფერი არ არის“).

გამოითქვა ასეთი მოსაზრებაც: პოლიტიკური გავლენების მიმართ მოწყვლადობის თვალსაზრისით ძალიან ბევრი რამ არის დამოკიდებული ინდივიდებზე (როგორც ზემდგომებზე, ისე რიგით თანამშრომლებზე და სამუშაოს მაძიებლებზე). თუ ადამიანი მხოლოდ „დროშის ქნევის“ საფუძველზე აღმოჩნდა დასაქმებული, მას დაევალება პოლიტიკურ პროცესებში ჩართვაც, მაგრამ თუკი ადამიანი თავისი კომპეტენციითა და პროფესიონალიზმით იმსახურებს ადგილს საჯარო სამსახურში, მას აქვს შესაძლებლობა, დაიცვას თავი ამ პროცესებში იძულებით ჩართვისგან. მნიშვნელოვანი ფილტრი ამ თვალსაზრისით უნდა იყოს კადრების შერჩევის პროცესი. თუკი ადამიანები არ საქმდებიან საკუთარ კომპეტენციებზე დაყრდნობით, დგანან რისკის ქვეშ, რომ გახდნენ „მომხარების რესურსი“ პოლიტიკური პროცესების დროს. პოლიტიკურ (წინასაარჩევნო) პროცესებში საჯარო მოხელეთა გამოყენება „რბილი ძალით“ ხდება – ეს არ არის პირდაპირი ძალდატანება, და ბევრია იმაზე დამოკიდებული, რამდენად „მაგრად დადგები“.

HR სამსახურის წარმომადგენელთა შეფასებები

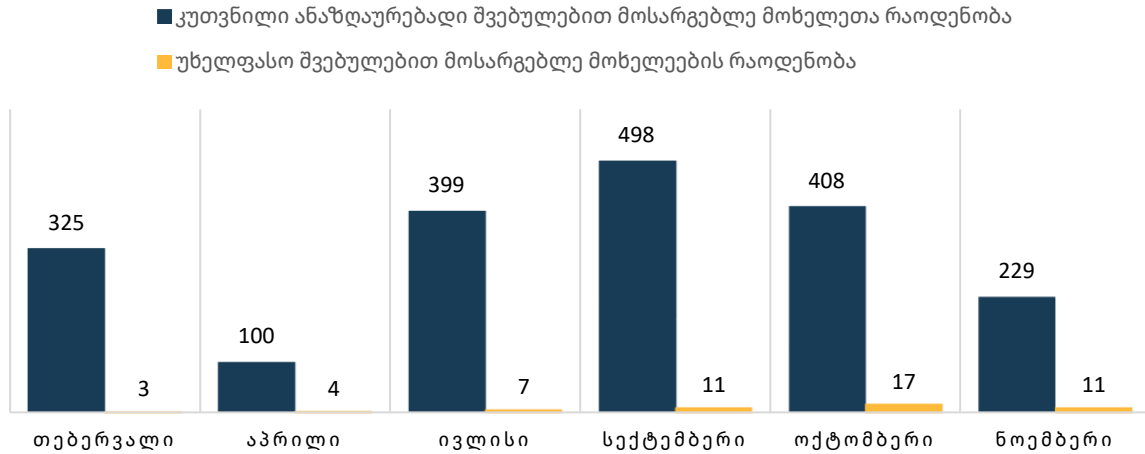
HR სამსახურის წარმომადგენელთა შეფასებები ასეთია: მერიაში განსხვავებულ პოლიტიკურ შეხედულებასა და საწინააღმდეგო აზრს თავისუფლად გამოთქვამენ, ყოველგვარი შიშისა და შფოთვის გარეშე. რესპონდენტთა ნაწილი კი მიუთითებს კანონზე და აღნიშნავს, რომ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის თანახმად, საჯარო მოხელეს ეკრძალება პოლიტიკური აგიტაცია სამუშაო საათებში. ამისთვის საკმაოდ მაღალი ფულადი ჯარიმაც არის დაწესებული და ეს ყველა საჯარო მოხელემ კარგად იცის. წინასაარჩევნო პერიოდი პოლიტიკური აქტიურობით გამოირჩევა და შესაბამისად, საჯარო მოხელეებიც ერთვებიან პოლიტიკურ აგიტაციაში, თუმცა, კანონის დარღვევის თავიდან აცილების მიზნით, ამ პერიოდში ისინი კუთვნილი შვებულებით სარგებლობენ. უნდა აღინიშნოს, რომ პირველი რეაქცია, რასაც რესპონდენტები პოლიტიკურ თემატიკაზე შეკითხვის დასმისას გამოხატავენ, არის მითითება კანონზე, რომელიც, მათი თქმით, ზღუდავთ ჩაერთონ პოლიტიკურ აქტივობებში სამუშაო საათებში, თუმცა, ასევე აღნიშნავენ, რომ არასამუშაო საათებში ყველას აქვს უფლება დაკავდეს იმ აქტივობებით, რასაც საჭიროდ ჩათვლიან.

არსებობს მოსაზრება, რომ საჯარო მოხელეები წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართვისთვის, კუთვნილი ან უხელფასო შვებულებებით სარგებლობენ. ნიმანდობლივია, რომ ინტერვიუებისა და ფოკუს-ჯგუფების დაგეგმვისას პოტენციური რესპონდენტების ნაწილმა კვლევაში მონაწილეობა წინასაარჩევნო პერიოდში სწორედ შვებულების მიზეზით ვერ შეძლო. ქვემოთ მოცემულია 2020 წელს (საპარლამენტო არჩევნების პერიოდი) და 2021 წელს (თვითმმართველობის არჩევნების პერიოდი) შვებულებაში მყოფი თანამშრომლების რაოდენობა თვეების მიხედვით. იხილეთ მომდევნო გრაფიკები.

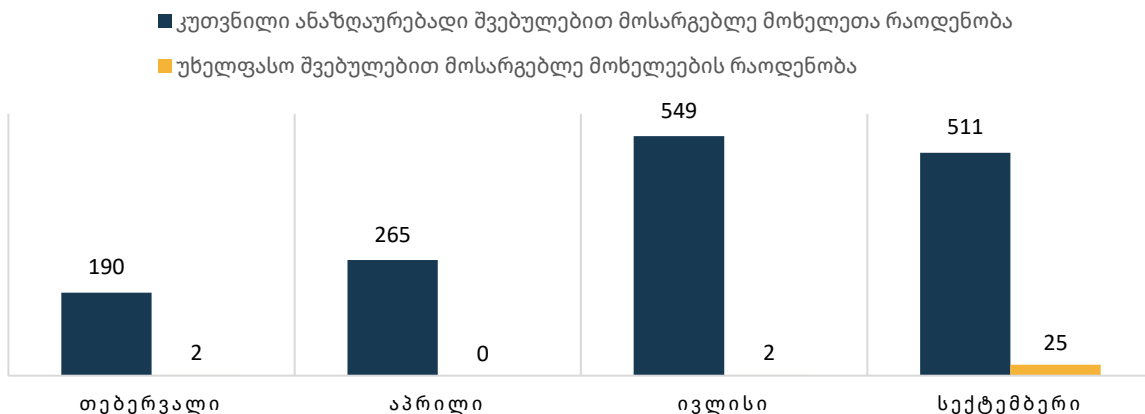
როგორც გრაფიკებიდან ჩანს, ერთი მხრივ, შვებულებების რიცხვი იზრდება ზაფხულში, რაც სავსებით ლოგიკურია; მეორე, ყველაზე მაღალი კოეფიციენტი კი დაფიქსირებულია სწორედ წინასაარჩევნო და უშუალოდ არჩევნების თვეებში (სექტემბერი, ოქტომბერი).

HR ანალიტიკა

გრაფიკი 4. 14 2020 წელს მერიაში დასაქმებული საჯარო მოხელეების შვებულებების განწილება თვეების მიხედვით



გრაფიკი 4. 15 2021 წელს მერიაში დასაქმებული საჯარო მოხელეების შვებულებების განწილება თვეების მიხედვით



როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, აგიტაციაში ჩართულობა ნებაყოფლობითია და რაიმე ტიპის იძულებას ადგილი ნამდვილად არ აქვს – „*იძულებით აგიტაციას რა შედეგი აქვს, აგიტატორი უნდა იყოს გამსჭვალული იმ იდეებით...*“. ალბათ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მცირემოსახლეობიან მუნიციპალიტეტებში პოლიტიკურ გავლენებზე მეტად პირად ურთიერთობას თუ ნათესაურ კავშირს აქვს ადგილი, შესაბამისად აგიტაციასაც აზრი ეკარგება, ყველამ კარგად იცის ერთმანეთის პოლიტიკური განწყობა და შეხედულებები.

თუ კვლევის ამ ნაწილს შევაჯამებთ, შეიძლება ითქვას, რომ წინასაარჩევნო პროცესში **იძულებით** ჩართვის შეთხვევები არსებითადაა შემცირებული. თუმცა, საჯარო მოხელეები ნებაყოფლობით, თუ მმართველი ძალისადმი ინდივიდუალური პასუხიმგებლობის გამო, ამ პროცესებში ჩართულნი არიან და, ამ მიზნით, შვებულებების აღების პრაქტიკაც საკმაოდ გავრცელებულია.

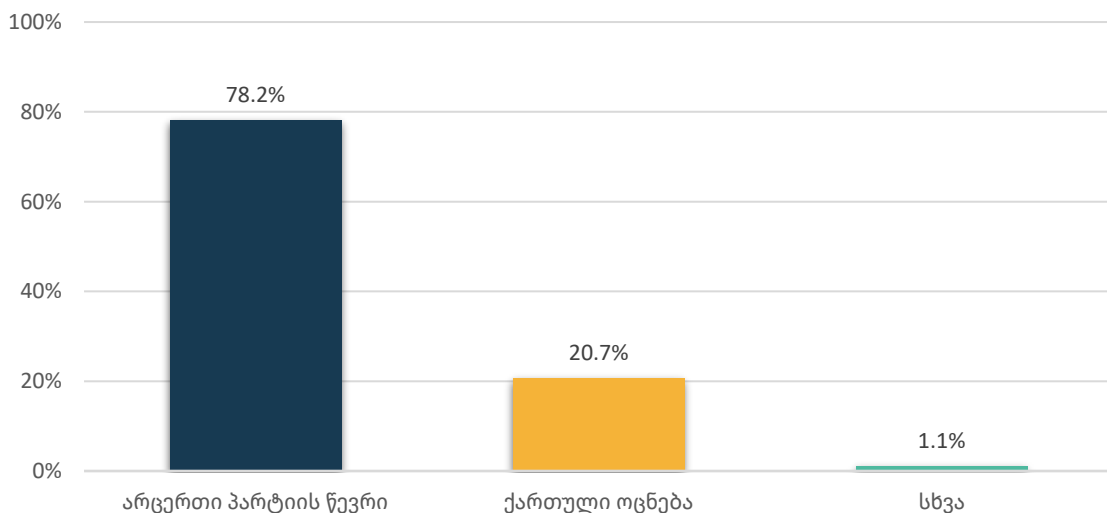
საჯარო მოხელეების პოლიტიკური კონფიგურაცია

ამჯერად, საჯარო მოხელეების პოლიტიკურ კონფიგურაციას განვიხილავთ, რაც მერიაში საქმიანობის პოლიტიკური კონტექსტის შესახებ დამატებით ინფორმაციას გვაწვდის.

ჩვეულებრივ, ორგანიზაციულ გარემოში, დასაქმებულთა აღქმებსა და განწყობებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნული პრეფერენციები. საჯარო სამსახური, რეგულაციების მიხედვით, პოლიტიკური გავლენებისგან სრულად თავისუფალი ინსტიტუცია უნდა იყოს, თუმცა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, მერი და მერის მოადგილეები პოლიტიკური თანამდებობის პირები არიან¹⁰, რის გამოც ისინი, მოსახლეობისთვის აფილირებულნი არიან კონკრეტულ პოლიტიკურ ძალასთან. ეს გარკვეულწილად იწვევს დისონანსს როგორც მერიაში დასაქმებულებში, ასევე მოსახლეობაში. ერთი მხრივ, მუნიციპალიტეტის მერია პოლიტიკურად ნეიტრალური ორგანიზაცია უნდა იყოს, დასაქმებულებსაც და მოქალაქეებსაც აბსოლუტურად თანაბარი მომსახურება უნდა გაუწიოს მათი პოლიტიკური გემოვნების მიუხედავად, მეორე მხრივ კი, ხელმძღვანელობის გარკვეული კავშირი კონკრეტულ პოლიტიკურ ძალასთან, ოფიციალური პასუხისმგებლობისგან განთავისუფლების მიუხედავად, მათ მიმართ (განსაკუთრებით მერიაში დასაქმებულთა მხრიდან) ინდივიდუალური პოლიტიკური ანგარიშვალდებულების განცდას აჩენს.

მერიის, როგორც ინსტიტუციის მიმართ დამოკიდებულებების ანალიზისას დასაქმებულთა და მოსახლეობის პოლიტიკური კონფიგურაცია მნიშვნელოვანი ფაქტორია. კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების 78% მიუთითებს, რომ არცერთი პოლიტიკური პარტიის წევრი არ არის. 21% მმართველი პარტიის წევრია. სხვა პოლიტიკური პარტიების წარმომადგენლების წილი 1%-ია. შესაბამისად, შედარებითი ანალიზისას მხოლოდ პირველი ორი ჯგუფია გამოყენებული.

გრაფიკი 4.16 საჯარო მოხელეთა პოლიტიკური კონფიგურაცია



¹⁰ საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი, მე-3 მუხლი, ი ქვეპუნქტი.

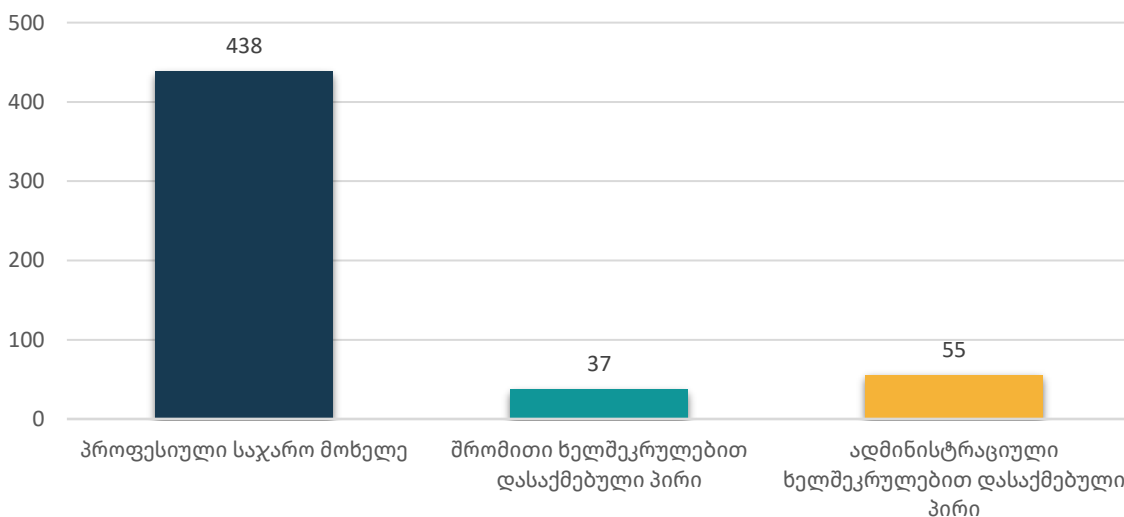
საჯარო მოხელეთა პოლიტიკური კუთვნილება და სხვაობები დამოკიდებულებებსა და აღქმებში

როგორ აისახება მერიაში დასაქმებულთა პარტიული კუთვნილება მათ შეფასებებზე? ერთადერთი ფაქტორი, რომელიც განსხვავებულია საჯარო მოხელის პარტიული კუთვნილების მიხედვით ორგანიზაციული რეპუტაციის აღქმაა. საჯარო მოხელეები, რომლებიც ქართულ ოცნების წევრები არიან მერიის რეპუტაციას უფრო დადებითად აფასებენ ($M = 25.44, SD = 3.9$), ვიდრე ისინი, ვინც არცერთ პარტიას მიეკუთვნებიან ($M = 24.47, SD = 4.3$). განსხვავება სტატისტიკურად არსებითია ($t(528) = 2.17, p < 0.05$).

ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა სამუშაოს ღირებულების აღქმა, ორგანიზაციული ერთგულება, HR პროცესებისადმი დამოკიდებულება, ლოკალური პოლიტიკური გავლენები და პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილებები, მსგავსადაა შეფასებული ყველა საჯარო მოხელის მიერ პოლიტიკური პარტიებისადმი კუთვნილების მიუხედავად.

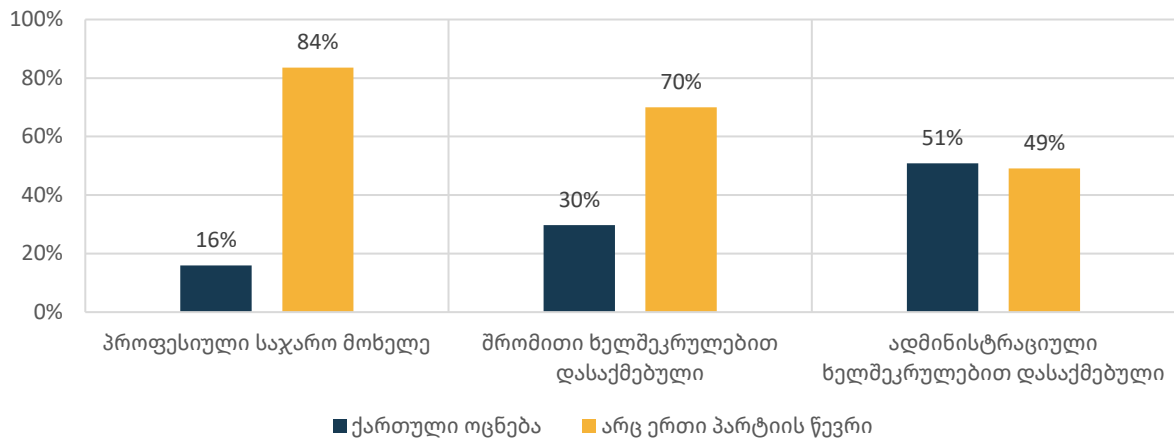
გავრცელებული მოსაზრების მიხედვით, მერიაში შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმების შესაძლებლობას ძირითადად პარტიული აქტივის დასაქმებისთვის იყენებენ. კვლევით მონაცემებზე დაყრდნობით შევეცადეთ გაგვეჩვენოთ, აქვს თუ არა საფუძველი ამ მოსაზრებას – გამოიყენება თუ არა ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები პარტიული აქტივის დასაქმებლად? პირველ რიგში, წარმოგიდგინთ შერჩევის კომპოზიციას დასაქმების ტიპის მიხედვით. როგორც გრაფიკიდან ჩანს, კვლევაში ჩართული რესპონდენტების უმეტესობა (83%) პროფესიული საჯარო მოხელეა.

გრაფიკი 4.17 შერჩევის კომპოზიცია მერიაში დასაქმების ტიპის მიხედვით



პოლიტიკური პარტიისადმი კუთვნილების მიხედვით, ეს მონაცემები თანდართულ გრაფიკზეა წარმოდგენილი. როგორც გრაფიკიდან ჩანს, პროფესიული საჯარო მოხელეების უმეტესობა არცერთი პარტიის წევრი არ არის. შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირებში კი პოლიტიკურ პარტიასთან ასოცირების კუთხით ასიმეტრია მმართველი პარტიის სასარგებლოდ იცვლება. ეს შედეგი შესაძლოა განხილული იქნას, როგორც ზემოთქმული მოსაზრების ემპირიული დასაბუთება.

გრაფიკი 4.18 მერიებში / გამგეობებში დასაქმებულთა პოლიტიკური კონფიგურაცია

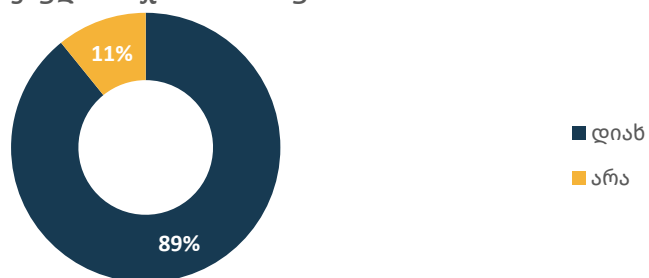


მერიაში დასაქმების ფორმის მიხედვით (პროფესიული საჯარო მოხელე, შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული) შეფასდა დასაქმებულთა აღქმებს შორის განსხვავება საჯარო სამსახურში პოლიტიკური გავლენების ხარისხის და სხვა სამიზნე ფაქტორების (ორგანიზაციული სამართლიანობა, ორგანიზაციული ერთგულება, ორგანიზაციული რეპუტაცია) შესახებ. ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ დასაქმების ფორმის მიხედვით აღნიშნული ფაქტორების აღქმა განსხვავებული არ არის.

კითხვარი აერთიანებდა რამდენიმე შეკითხვას, რომლებიც ირიბად მიგვითითებს დასაქმებულთა პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტთან დაკავშირებულ პრეფერენციებზე. ერთ-ერთი ასეთი შეკითხვა, ოპოზიციური პარტიის წარმომადგენელთა საჯარო სამსახურში დასაქმებას ეხება. მერიაში დასაქმებულთა 11% თვლის, რომ საჯარო სამსახურში ოპოზიციური პარტიების წარმომადგენლები დასაქმებულნი არ უნდა იყვნენ. თუმცა, ამ შეხედულების მიხედვით იდენტიფიცირებულ ორ ჯგუფში (მერიაში ოპოზიციური პარტიის წარმომადგენელთა დასაქმებას ემხრობა ან წინააღმდეგია) მერიაში პოლიტიკური გავლენების შესახებ მოსაზრებები მსგავსია.

გრაფიკი 4.19 მერიაში დასაქმებულები ოპოზიციური პარტიების წარმომადგენლების საჯარო სამსახურში დასაქმების შესახებ

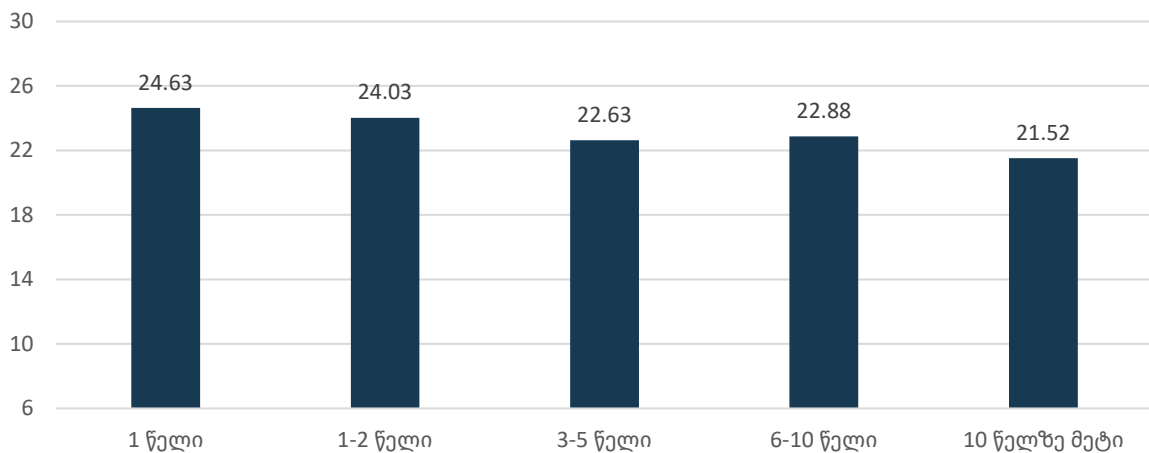
„ოპოზიციური პარტიების წარმომადგენლები შეიძლება იყვნენ დასაქმებულნი საჯარო სამსახურში?“



აღსანიშნავია, რომ სტაჟის მიხედვით სტატისტიკურად არსებითად განსხვავდება მერიაში დასაქმებულთა აღქმა საკადრო გადაწყვეტილებების პოლიტიკურად ნეიტრალურობის

შესახებ ($F(4, 531)=4.23, p<0.01$). ტენდენცია ასეთია: რაც უფრო ხანგრძლივია დასაქმებულის სტაჟი მერიაში, მით უფრო კრიტიკულია ის. უფრო ზუსტად, სტატისტიკურად არსებითად განსხვავებული შედეგია სტაჟის მინიმალური და მაქსიმალური ხანგრძლივობის ჯგუფების მოსაზრებებს შორის. კერძოდ, 1 წლამდე და 1-2 წლის სტაჟის მქონე პირები მეტად ოპტიმისტურად აფასებენ პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის ხარისხს, ვიდრე ის დასაქმებულები, რომლებიც მერიაში 10 წელზე მეტია მუშაობენ და უკეთ იცნობენ ორგანიზაციულ პოლიტიკასა და პრაქტიკას. ქვემოთ მოცემული გამოსახულება აღნიშნულ ტენდენციას მეტად თვალსაჩინოს ხდის.

გრაფიკი 4. 20 პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილებები – ფაქტორის საშუალო ქულები მერიაში დასაქმებულთა სტაჟის მიხედვით



ეს შედეგი ამგვარად შეიძლება აიხსნას: სტაჟის მატებასთან ერთად, მოლოდინი იმისა, რომ დასაქმებულის შრომა და ერთგულება მონეტარულ თუ არამონეტარულ ჯილდოდ უნდა გარდაიქმნას, იზრდება. რაც უფრო იზრდება სტაჟი, პროპორციულად იზრდება ყოველწლიურად მიღებული საკადრო გადაწყვეტილებებზე დაკვირვებისა და შეფასების შესაძლებლობაც. შედარებით მეტი სტაჟის მქონე პირებს, შესაძლოა არა დეკლარირებულად, თუმცა ლატენტურად მაინც უჩნდებათ მოლოდინი, რომ წახალისებისა და დაწინაურების გადაწყვეტილებების მიღებისას ისინი ახალ თანამშრომლებთან შედარებით უპირატესობას ფლობენ. როდესაც ეს მოლოდინი არ მართლდება, ერთ-ერთი, რითაც საკუთარი წარუმატებლობა შესაძლოა ახსნან, მერიაში პოლიტიკურად მიკერძოებული კლიმატის არსებობაა. **ვერ გამოვრიცხავთ სტაჟიანი თანამშრომლების პოლიტიკურად მოტივირებული საკადრო გადაწყვეტილებების ნეგატიური გამოცდილების გავლენასაც.** ხოლო ამ ნეგატიური გამოცდილების გამო, პოლიტიკური გავლენების შემცირების კვლადაკვალ შესაძლოა მათი მოლოდინები და შეფასებები არსებითად მაინც არ იცვლებოდეს. რაც შეეხება 2 წლამდე სტაჟის მქონე პირებს, ამ პერიოდში, ჩვეულებრივ, დაწინაურებისა და დაჯილდოების მოლოდინი დასაქმებულს ნაკლებად აქვს, იშვიათი გამონაკლისების გარდა რამე განსაკუთრებული მიღწევის ალბათობაც მცირეა. შესაბამისად, მათ მნიშვნელოვანი საკადრო გადაწყვეტილებების საკუთარი პერსპექტივიდან შეფასებისთვის გამოცდილება ნაკლებად აქვთ, შესახებაც შეიძლება ნაკლებ ინფორმაციას ფლობენ.

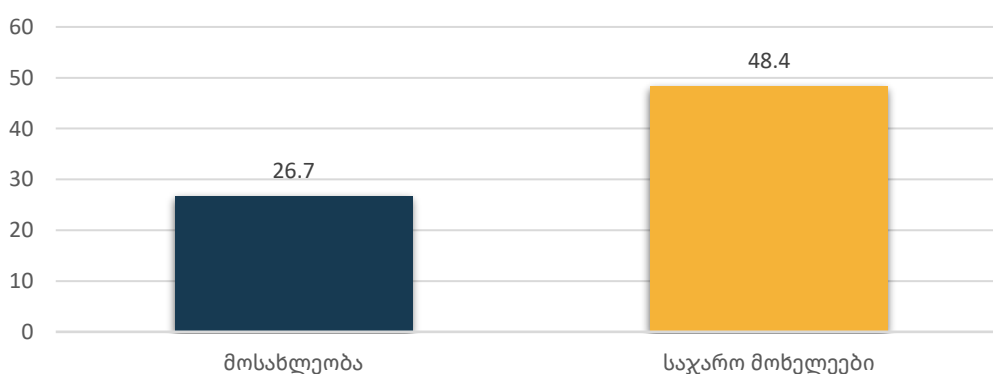
მერიაში დასაქმებულთა და მოსახლეობის ხედვის შედარება – ჯგუფთაშორისი ანალიზი

მერიაში დასაქმებულებისა და მოსახლეობის შერჩევაში გამოყენებული კვლევის ინსტრუმენტების მსგავსი ფოკუსი მათი აზრის შედარებითი ანალიზის საშუალებას იძლევა. ორმაგად საინტერესოა, რამდენად კონგრუენტულად აფასებს ერთსა და იმავე ინსტიტუციას კვლევის ორი სამიზნე ჯგუფი. ერთ შემთხვევაში, დასაქმებულები, რომლებიც პირდაპირ განიცდიან ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის გავლენას და მეორე მხრივ, მოსახლეობა, რომელიც გარედან მიღებული მომსახურების საფუძველზე აკეთებს დასკვნებს ორგანიზაციული პრაქტიკის თაობაზე. შესაბამისად, მომდევნო ნაწილში მოცემულია მერიაში დასაქმებულებისა და მოსახლეობის ხედვის შედარებითი ანალიზი.

ჯგუფთაშორისი შედარებების ანალიზი დამოუკიდებელი t კრიტერიუმის გამოყენებით გაკეთდა. ერთმანეთს შედარდა მერიაში დასაქმებულებისა და მოსახლეობის დამოკიდებულებები და განწყობები იმის შესახებ, თუ რამდენად თვლიან ისინი მერიას პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალ ორგანიზაციად.

ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ პოლიტიკური გავლენების შეფასების შემთხვევაში განსხვავება სტატისტიკურად არსებითია. მოსახლეობა ამ შეფასებებში არსებითად კრიტიკულია – მოსახლეობასთან ($M=26.7$, $SD=7.8$) საჯარო მოხელეებთან ($M=48.4$, $SD=9.2$) შედარებით ბევრად კრიტიკულად აფასებს მერიაში საკადრო გადაწყვეტილებების პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხს ($t(1025)=-44.7$, $p<0.01$). **მოხელეების შეფასებით, საკადრო გადაწყვეტილებების მიღებისას თანამშრომლების პოლიტიკური პრეფერენციები არ არის გათვალისწინებული და ამ პროცესში ყველა თანამშრომელი თანასწორია, მოსახლეობა კი თვლის, რომ საკადრო გადაწყვეტილებები პოლიტიკურად მოტივირებულია.**

გრაფიკი 4.21 განსხვავება საჯარო მოხელეებისა და მოსახლეობის აღქმებს შორის მერიის პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხის მიხედვით

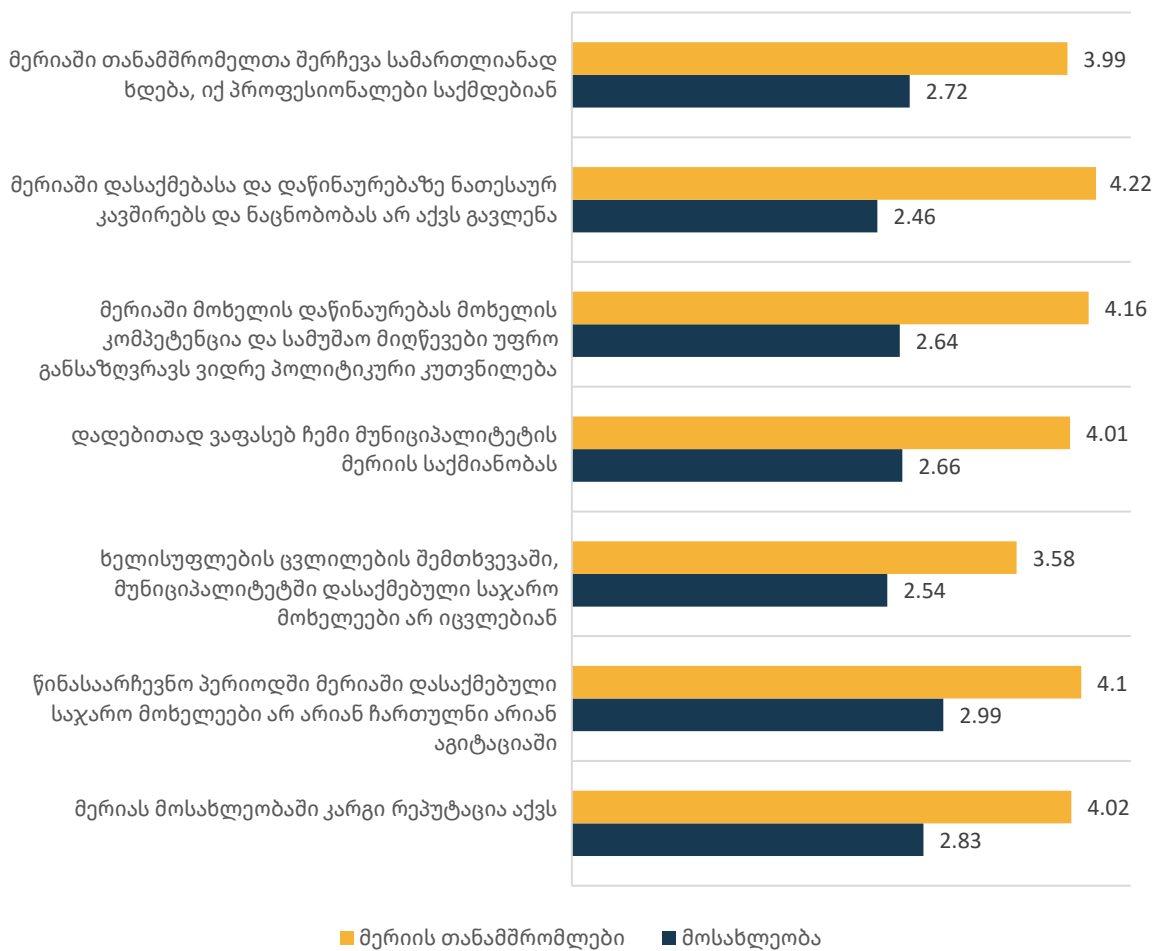


თვისებრივ კვლევაშიც მოსახლეობის შეფასებები ძალიან კრიტიკულია. მათი შეფასებით, მერია და საკრებულო უაღრესად მორჩილია ცენტრალური ხელისუფლების მიმართ. ამიტომ როგორც დადებითი, უჩვეული მოვლენა შეფასდა ფაქტი, როცა ერთ-ერთ მუნიციპალიტეტში საკრებულომ რამდენჯერმე უარი თქვა ეკონომიკის სამინისტროს მოთხოვნაზე, გასაყიდად

გაეტანათ კონკრეტული ობიექტები. აღინიშნა, რომ არის ცალკეული შემთხვევები, როდესაც ოპოზიციის მომხრე ადამიანებს ათავისუფლებენ სამსახურიდან.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ასევე შევაფასადა მოსახლეობისა და საჯარო მოხელეების მოსაზრებებს შორის განსხვავებები კითხვარის ცალკეული დებულებების მიხედვით. ტენდენცია ანალოგიურია ყველა შემთხვევაში – საჯარო მოხელეები მეტად პოზიტიურად აფასებენ HRM პროცესებს და მერიას პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალ ორგანიზაციად თვლიან, მოსახლეობის შეფასებები კი უფრო კრიტიკულია. ქვემოთ მოცემულია აღნიშნული მიმართებების გრაფიკული გამოსახულებები.

გრაფიკი 4.22 მერიის თანამშრომელთა და მოსახლეობის შეფასება ცალკეული პროცესების მიმართ

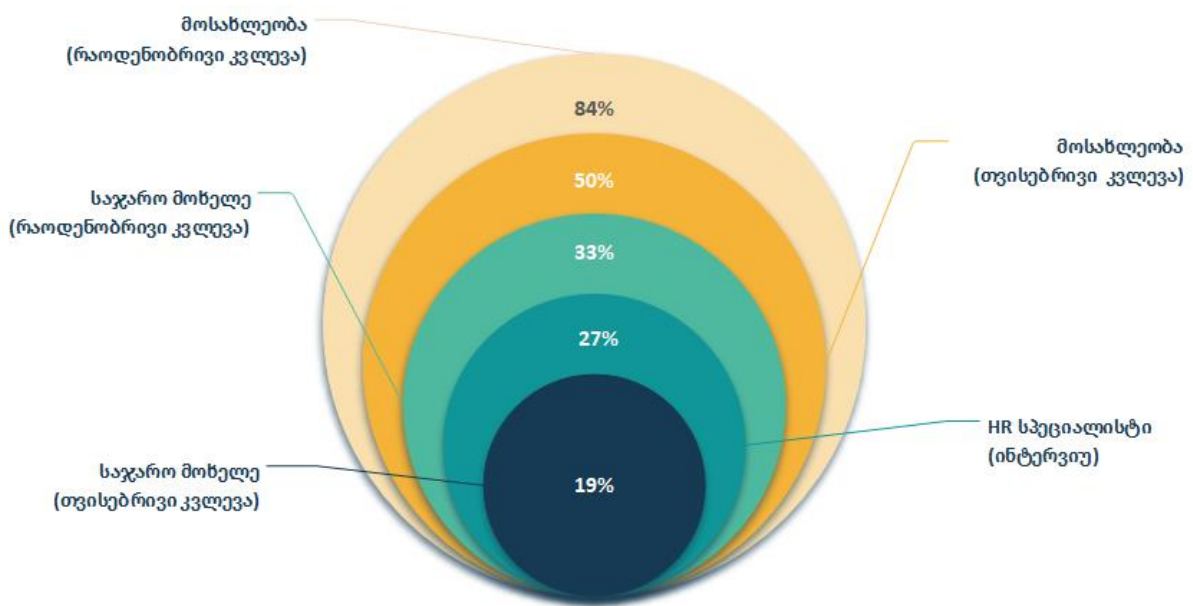


კვლევის სამი სამიზნე ჯგუფიდან (საჯარო მოხელეები, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, მოსახლეობა) განსხვავებული მეთოდებით (ინტერვიუ, ფოკუსჯგუფი, რაოდენობრივი კვლევა, HR ანალიტიკა) მიღებული შედეგების ტრიანგულაციიდან ჩანს, რომ მოსახლეობას აქვს პოლიტიკური პატრონაჟისა და გავლენების არსებობაზე თანხმობის, ხოლო ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს უარყოფის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი. თანდართული ილუსტრაციიდან ცხადად ჩანს, რომ ყველა სამიზნე ჯგუფის დაახლოებით მესუთელი თანხმდება მუნიციპალიტეტების მერიებში პოლიტიკური გავლენების არსებობაზე. პოლიტიკური გავლენების შესახებ განსვლები/შეუსაბამობები

(დისონანსური ტრიანგულაცია) ყველაზე მაღალია საჯარო მოხელეების და მოსახლეობის შეფასებებში, რომლის შესაძლო ახსნაც ასეთია: არსებული სოციო-ეკონომიკური კონტექსტისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით (მაგ. სიფრთხილის გამოვლენის ნაკლები მიზეზი), მოსახლეობის შეფასებები ჰიპერბოლიზებულია (ამ დასკვნისას ვეყრდნობით თვისებრივი კვლევის მონაცემებს), საჯარო მოხელეები კი უფრო ფრთხილები არიან მათთვის სენსიტიურ საკითხზე მსჯელობისას.

კვლევის საერთო სურათი სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფიდან სხვადასხვა მეთოდით მიღებული შედეგების ერთმანეთთან შეჯერების გზითაა მიღებული.

სქემა 4.1 მუნიციპალიტეტების მერიებში პოლიტიკური გავლენების არსებობაზე თანხმობის პროცენტული წილი მოსახლეობის, საჯარო მოხელეებისა და HR სპეციალისტებისგან მიღებული ინფორმაცია კვლევის რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდის საშუალებით



მიმართება ორგანიზაციულ სამართლიანობასთან

ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა კვლევაში სხვადასხვა ფორმითაა წარმოდგენილი. ერთ-ერთია სამართლიანობის ერთგანზომილებიანი კონსტრუქტი, რომელიც საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა ზოგად აღქმას აღწერს ორგანიზაციული სამართლიანობის შესახებ; ასევე, არის სამი ცალკეული განზომილება, დისტრიბუციული, პროცედურული და ინტერაქციული სამართლიანობა, რომელიც ორგანიზაციული პრაქტიკის განსხვავებულ სფეროს მიემართება. როგორც კვლევის თეორიულ ჩარჩოშია აღწერილი, დისტრიბუციული სამართლიანობა დასაქმებულთა დამოკიდებულებას აღწერს შრომის შედეგების განაწილების სამართლიანობასთან დაკავშირებით; პროცედურული სამართლიანობა ორგანიზაციული პროცესების სამართლიანობის აფასებს, რის საფუძველზეც შრომის შედეგების განაწილების შესახებ გადაწყვეტილებები მიიღება; ინტერაქციული სამართლიანობა კი აღწერს თანამშრომლების დამოკიდებულებას ორგანიზაციაში

ხელმძღვანელობასა და დაქვემდებარებულებს შორის კომუნიკაციის პრაქტიკის მიმართ. შესაბამისად, მონაცემთა ანალიზის პროცესში მანიპულირებისთვის სამართლიანობის აღქმების აღმწერ 4 განსხვავებულ ცვლადს ვიყენებთ: 1. ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობა; 2. დისტრიბუციული სამართლიანობა; 3. პროცედურული სამართლიანობა; 4. ინტერაქციული სამართლიანობა.

ამ ნაწილში ვეცდებით ვუპასუხოთ შეკითხვას თუ რამდენად არის ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი ორგანიზაციული გარემოს ფუნქცია – ორგანიზაციული გარემო პოლიტიკურად ნეიტრალიტეტი ან პოლიტიკურად მოტივირებული საკადრო გადაწყვეტილებები როგორ აისახება თანამშრომლების მიერ სამართლიანობის აღქმებზე?

საჯარო მოხელეთა შეფასებების ანალიზი

თავდაპირველად, მრავლობითი წრფივი რეგრესიული ანალიზის გამოყენებით შევაფასეთ მოხელის კითხვარში იდენტიფიცირებული სამი ძირითადი ფაქტორის როლი ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაში. ეს ფაქტორებია: *პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო, ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები და HRM პრაქტიკა*. ორგანიზაციული გარემოს კომპლექსურობის გამო სამივე ფაქტორი ერთად განვიხილეთ, როგორც სამართლიანობის წინაპირობა. კვლევის ეს შედეგი მე-3 თავში დეტალურადაა განხილული. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს პირველ რიგში HRM პრაქტიკას, რომელიც აღწერს მერიაში შერჩევის, დაწინაურების, წახალისების, პროფესიონალიზმის დაფასების, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, ტრენინგისა და განვითარების არეხებულ პრაქტიკას; პოლიტიკურად ნეიტრალურ სამუშაო გარემოს, რომელიც HRM პროცესებზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხს აფასებს, ასევე აქვს გავლენა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე, თუმცა HRM პრაქტიკასთან შედარებით ეს გავლენა სუსტია; ხოლო ლოკალურ პოლიტიკურ ინტერვენციებს, რომელიც მაჟორიტარის, გუბერნატორის გავლენებს, ასევე წინასაარჩევნო პროცესში მოხელეთა ჩართულობას ასახავს, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე გავლენა არა აქვს.

დასკვნა ასეთია, პოლიტიკურ გავლენებთან ასოცირებული ფაქტორებიდან ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმაზე მხოლოდ ნეიტრალურ პოლიტიკურ გარემოს აქვს გავლენა – *რაც უფრო პოლიტიკურად ნეიტრალურად და მიუკერძოებლად თვლის საჯარო სამსახურში დასაქმებული საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების პრაქტიკასა და ორგანიზაციულ ატმოსფეროს, მით უფრო სამართლიანია ორგანიზაცია მის თვალში. ლოკალური პოლიტიკური გავლენების შეფასება კი სამართლიანობის აღქმაზე არ აისახება.*

პოლიტიკურ გავლენებთან ასოცირებული ამ ორი ფაქტორის გავლენა სამართლიანობის სამ სახესთან (დისტრიბუციული, ინტერაქციული, პროცედურული) მიმართებაშიც შეფასდა. ანალოგიურია ტენდენციები გამოვლინდა. უფრო ძლიერი პრედიქტორი ამ შემთხვევაშიც საკადრო გადაწყვეტილებებისა და ორგანიზაციული გარემოს პოლიტიკურად ნეიტრალურად აღქმაა. **საკადრო გადაწყვეტილებებისა და ორგანიზაციული გარემოს პოლიტიკურად ნეიტრალურად აღქმის გავლენა საშუალოდ 2-ჯერ უფრო ძლიერია, ვიდრე ლოკალური პოლიტიკური გავლენების ფაქტორის ეფექტი.**

მიმართება ორგანიზაციულ ერთგულებასთან

ორგანიზაციული ერთგულება კვლევაში წარმოდგენილია კომპოზიტი ქულის სახით, რომელიც ერთგულების შესაფასებელი ოთხი დებულების ქულების გაერთიანების საფუძველზეა მიღებული. ეს დებულებებია: „ამ ორგანიზაციაში თავს კომფორტულად ვგრძნობ“; „მივიჩნევ, რომ ორგანიზაციის წარმატება ჩემი წარმატებაა“; „ვიცავ ჩემს ორგანიზაციას მაშინ, როდესაც მას აკრიტიკებენ“; „მაქვს განცდა, რომ ეს ორგანიზაცია ჩემთვის იგივე „სახლია“.

მრავლობითი წრფივი რეგრესიული ანალიზის საფუძველზე შეფასდა პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი საჯარო სამსახურის ორ ფაქტორთაგან რომელია ორგანიზაციულ ერთგულებაზე გავლენის მქონე უფრო ძლიერი პრედიქტორი. აღმოჩნდა, რომ პოლიტიკური გავლენები ორგანიზაციული ერთგულების ქულებში ვარიაციის 28%-ს ხსნის ($R^2=0.28$, $F(2, 533)=102.4$, $p<0.001$). ეს იმაზე ნაკლებია, ვიდრე ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის შემთხვევაში; შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო სამსახურის პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხის შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე დასაქმებულთა ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმების წინასწარ განსაზღვრა უფრო დარწმუნებით არის შესაძლებელი, ვიდრე ორგანიზაციული ერთგულების შემთხვევაში. თუმცა მას შემდეგ, რაც პოლიტიკურ გავლენებთან ერთად მოდელში სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა ჩაისვა, ახსნილი ვარიაციის წილი 53%-მდე გაიზარდა ($R^2=0.53$, $F(3, 533)=200$, $p<0.001$), **ორგანიზაციული ერთგულების ყველაზე ძლიერი პრედიქტორი კი სწორედ სამუშაოს ღირებულების აღქმა ხდება** ($\beta=0.58$, $t=16.9$, $p<0.001$). შედეგი საკმაოდ ლოგიკურია. ერთგულების განცდის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს, არა მხოლოდ ორგანიზაციული ფაქტორები, როგორცაა ამ შემთხვევაში, პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი, არამედ პიროვნული პრეფერენციებიც, თუ რამდენად ღირებულად არის აღქმული ის სამუშაო, რასაც დასაქმებული ასრულებს. მართებულია დასკვნა, რომ ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობას სამუშაოს ღირებულად აღქმა უფრო განაპირობებს, ვიდრე აღქმული პოლიტიკური გავლენების ხარისხი. ორგანიზაციული ერთგულება შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც თანამშრომლის მიჯაჭვულობა, იდენტიფიკაცია ორგანიზაციასთან. მიჯაჭვულობისა და იდენტიფიკაციის განცდა, ჩვეულებრივ, გაზიარებული ღირებულებებისა და მიზნების საფუძველზე ყალიბდება (Cohen, 2007).

მიმართება სამუშაოს ღირებულების სუბიექტურ აღქმასთან

სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა კვლევაში კომპოზიტი ცვლადის ფორმითაა წარმოდგენილი, რომელიც 4 დებულების აკუმულირებული ქულაა. სკალაში შემავალი დებულებებია: 1. „მომწონს ის, რასაც ვაკეთებ სამსახურში“; 2. „ვგრძნობ, რომ ღირებულ საქმეს ვაკეთებ“; 3. „ჩემი სამუშაო მაძლევს მომავლის იმედს“; 4. „ჩემს სამუშაოს დადებითი ცვლილებები მოაქვს მოსახლეობისთვის“.

ორგანიზაციული ერთგულების მსგავსად, პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმის ქულების ვარიაციის 25%-ს ხსნის

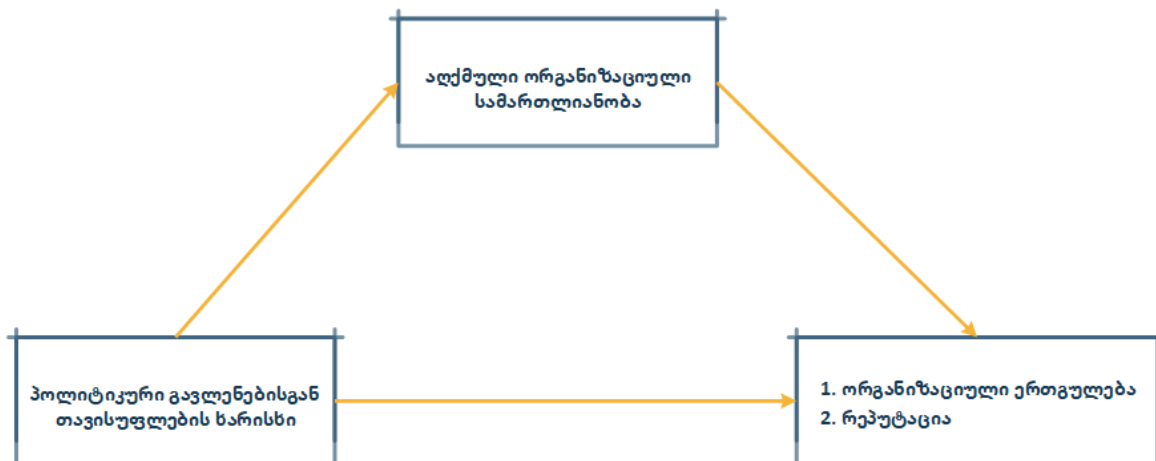
($R^2=0.25$, $F(2, 533)=88.9$, $p<0.001$). უფრო ძლიერი ფაქტორი ამ შემთხვევაშიც საკადრო პროცესებისა და ორგანიზაციული გარემოს პოლიტიკურად ნეიტრალურად აღქმაა ($\beta=0.37$, $t=8.25$, $p<0.001$). შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამუშაოს ღირებულების სუბიექტურ აღქმაზე გავლენას ახდენს ის, თუ რამდენად პოლიტიკურად ნეიტრალურია მერიაში საკადრო გადაწყვეტილებები და ორგანიზაციული გარემო, რამდენად თვლიან თანამშრომლები, რომ მერიაში თანამშრომლების წახალისებასა და კოლეგებს შორის ურთიერთობის, ნდობისა და თანამშრომლობის პრაქტიკაზე დასაქმებულთა პოლიტიკური პრეფერენციები არ ახდენს გავლენას. სტატისტიკურად არსებითი კავშირია ლოკალური პოლიტიკური გავლენების ფაქტორსა და სამუშაოს ღირებულების სუბიექტურ აღქმას შორისაც, თუმცა, ეს კავშირი შედარებით სუსტია ($\beta=0.2$, $t=4.48$, $p<0.001$). ის დასაქმებულები, რომლებიც თვლიან, რომ: 1. ორგანიზაციაში გარემო უმეტესად სტაბილურია; 2. წინასაარჩევნო პროცესები ორგანიზაციულ კლიმატზე უარყოფითად არ აისახება და 3. სამუშაო ძალის ცვლილება არ არის დამოკიდებული ხელისუფლების ცვლილებაზე, უფრო ღირებულად აღიქვამენ თავიანთ სამუშაოს, ვიდრე ისინი, ვინც ამ ფაქტორებს უარყოფითად აფასებს. **რაც უფრო პოლიტიკურად ნეიტრალურია ორგანიზაციული გარემო, მით უფრო სჯერათ მერიაში დასაქმებულებს, რომ ღირებულ საქმეს აკეთებენ და მათ სამუშაოს მოსახლეობისთვის დადებითი ცვლილებები მოაქვს.**

კომპლექსური მიმართებების ამსახველი მოდელები

ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ ცხოვრებაში ინდივიდების დამოკიდებულებებსა და განწყობებს ფაქტორთა სხვადასხვა კომბინაცია განსაზღვრავს. ისინი უმეტესწილად არასდროსაა მხოლოდ რომელიმე ერთი ფაქტორის ფუნქცია. ამ ნაწილში შეფასდა მიმართებები პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხს, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმას, ორგანიზაციული ერთგულებისა და რეპუტაციის ფორმირებასა და სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმის ჩამოყალიბებაზე. ქვემოთ წარმოდგენილია მარტივი მედიაციური ანალიზისა და სერიული მედიაციური ანალიზის მოდელები.

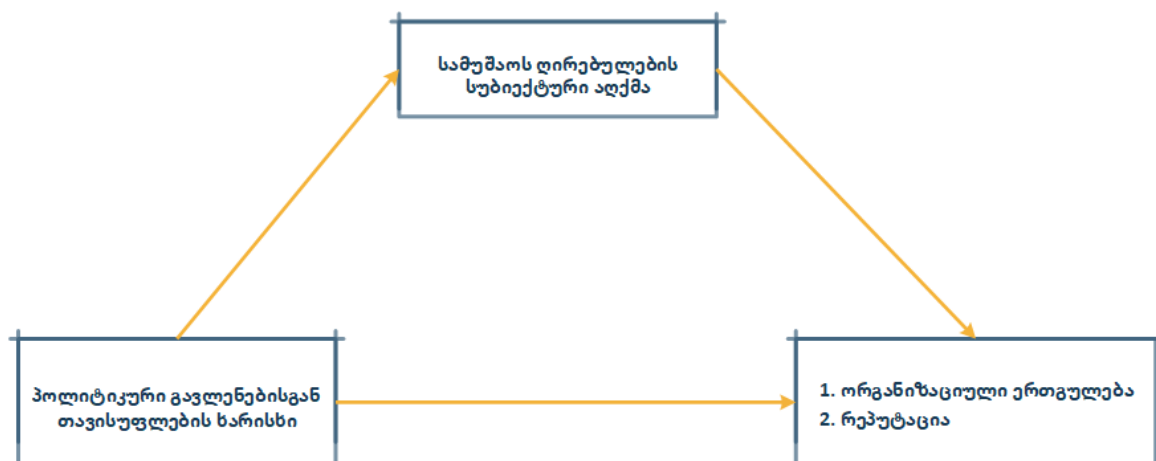
მარტივი მედიაციური ანალიზის გამოყენებით სამიზნე ცვლადებს შორის მიმართების ამსახველი 7 მოდელი გადამოწმდა. ყველა მათგანი დადასტურდა. კერძოდ, ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა მედიატორია (გამაშუალებელი ცვლადია) პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ერთი მხრივ, ორგანიზაციულ რეპუტაციას, მეორე მხრივ კი, ორგანიზაციულ ერთგულებას შორის კავშირში. ეს იმას ნიშნავს, რომ რაც უფრო ნაკლებია პოლიტიკური გავლენების აღქმული ხარისხი, მით უფრო სამართლიანად აღიქვამენ ორგანიზაციას დასაქმებულები. ეს ერთი მხრივ, დადებითად აისახება ორგანიზაციული ერთგულების ფორმირებაზე. თანამშრომლები მეტად მიჯაჭვულები ხდებიან იმ ორგანიზაციაზე, რომელსაც სამართლიანად თვლიან. სამართლიანობის აღქმას კი პოლიტიკური გავლენების ხარისხის სიმცირე განაპირობებს. მეორე მხრივ, რაც უფრო სამართლიანად თვლიან თანამშრომლები ორგანიზაციას, მით უფრო მაღალია მათი აღქმით ორგანიზაციის რეპუტაცია. ქვემოთ მიმართებების გრაფიკულ გამოსახულებას იხილავთ. ისრებით მონიშნულია გავლენების მიმართულება.

სქემა 4.2 მარტივი მედიაციური მოდელის სქემა – მედიატორი: ორგანიზაციული სამართლიანობა



საინტერესოა აღვნიშნოთ, რომ ერთი მხრივ, პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ ერთგულებას და მეორე მხრივ, პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირში მედიატორი, გამაშუალებელი ცვლადია ასევე სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა. რაც უფრო ნაკლებად პოლიტიკურად მიკერძოებულად ითვლება ორგანიზაცია, მით უფრო მეტად თვლის თანამშრომელი, რომ ღირებულ, მნიშვნელოვან, საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეს აკეთებს. ეს კი თავის მხრივ ზრდის როგორც ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციის ხარისხს, ასევე ორგანიზაციულ რეპუტაციას დასაქმებულის თვალში.

სქემა 4.3 მარტივი მედიაციური მოდელის სქემა – მედიატორი: სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა

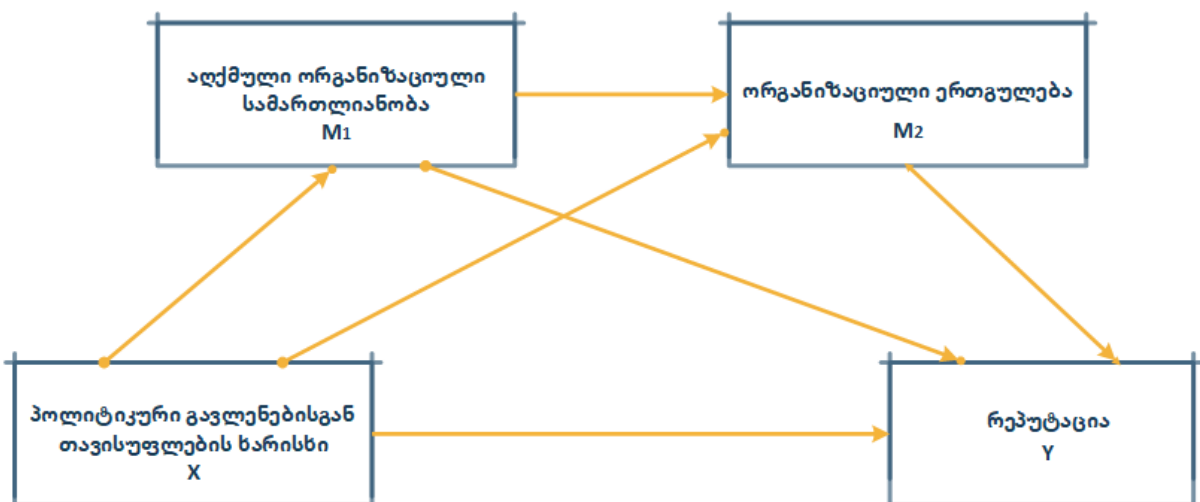


პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხს, ორგანიზაციულ სამართლიანობას, ერთგულებასა და რეპუტაციას შორის სერიული (თანმიმდევრული) მედიაციური

მიმართებებიც შევაფასეთ. თანმიმდევრული მედიაციური მოდელის ფარგლებში დამოუკიდებელ ცვლადსა და დამოკიდებულ ცვლადს შორის ორი (ან მეტი) გამაშუალებელი ფაქტორი, მედიატორია წარმოდგენილი. აღნიშნული მოდელი რეალურად სამ განსხვავებულ მედიაციურ მიმართებას აფასებს, კერძოდ: 1. ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის გამაშუალებელი ეფექტი პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე; 2. ორგანიზაციული ერთგულების გამაშუალებელი ეფექტი პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე; 3. ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმისა და ორგანიზაციული ერთგულების გავლენა პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე.

ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ სამივე გამაშუალებელი კავშირი დადასტურდა. ორგანიზაციული სამართლიანობა და ორგანიზაციული ერთგულება სერიულად, თანმიმდევრობით აშუალებს კავშირს პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის. მოდელი დამოკიდებული ცვლადის ქულათა ვარიაციის 47%-ს ხსნის ($R^2=0.47$, $F(1, 534)=486.96$, $p<.001$), რაც მსგავსი კომპლექსური მოდელისთვის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია. ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ რაც უფრო პოლიტიკურად ნეიტრალურად აღიქვამენ თანამშრომლები ორგანიზაციას, მით უფრო სამართლიანად აფასებენ შრომის შედეგების განაწილების პრაქტიკას, პროცედურებსა და კომუნიკაციის სტილს. ხოლო, რაც უფრო სამართლიანად აღიქვამენ ორგანიზაციას, მით უფრო მაღალია მათი ორგანიზაციული ერთგულების, მიჯაჭვულობის, იდენტიფიკაციის ხარისხი, რომელიც, თავის მხრივ, დასაქმებულის თვალში ორგანიზაციის რეპუტაციას აუმჯობესებს. ცვლადებს შორის მიმართების ცხადად აღქმაში ქვემოთ მოცემული გამოსახულება დაგეხმარებათ.

სქემა 4.4 სერიული მედიაციური მოდელის ილუსტრაცია



ცხრილი 4.1 სერიული მედიაციური მოდელი: ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმისა და ორგანიზაციული ერთგულების გავლენა პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას შორის კავშირზე

დამოკიდებული ცვლადი: ორგანიზაციული რეპუტაცია					
$R^2=0.47, F(1, 534)=486.96, p<0.001$					
ცვლადები	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>
პრედიქტორი (პირდაპირი ეფექტი): პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი	.19***	.016	11.3	.000	[.15, .22]
მედიატორი 1. ორგანიზაციული სამართლიანობა	.10***	.02	5.1	.000	[.06, .14]
მედიატორი 2. ორგანიზაციული ერთგულება	1.71***	.21	8.1	.000	[1.3, 2.1]
ირიბი ეფექტი	Effect ¹¹	BootSE	<i>T</i>	<i>p</i>	Boot 95% <i>CI</i>
ირიბი ეფექტი 1: პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი → ორგანიზაციული სამართლიანობა → ორგანიზაციული რეპუტაცია	.11	.03			[.16, .17]
ირიბი ეფექტი 2: პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი → ორგანიზაციული ერთგულება → ორგანიზაციული რეპუტაცია	.11	.02			[.07, .16]
ირიბი ეფექტი 3: პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი → ორგანიზაციული სამართლიანობა → ორგანიზაციული ერთგულება → ორგანიზაციული რეპუტაცია	.03	.01			[.01, .05]
* = $p < .05$ ** = $p < .01$ *** = $p < .001$					
A. F. Hayes პროგრამა PROCESS, მოდელი №6; (N=536)					

რაოდენობრივი კვლევის ეს ნაწილი რომ შევაჯამოთ, ვნახავთ, რომ ორგანიზაციული სამართლიანობის, ორგანიზაციული ერთგულების, სამუშაო ღირებულებების აღქმაში პოლიტიკურ გავლენებთან ასოცირებული ორი ფაქტორიდან მნიშვნელოვანი პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოა. ლოკალური ინტერვენციების გავლენა უმრავლეს შემთხვევაში სტატისტიკურად არარსებითია. მედიაციურ მოდელებში ის არაპირდაპირ (ორგანიზაციული სამართლიანობის ან ღირებული სამუშაოს აღქმის გაშუალებით) ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ ერთგულებასა და რეპუტაციაზე.

მე-4 თავის შეჯამება

მუნიციპალურ დონეზე პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი საჯარო სამსახურის დანერგვას მუნიციპალიტეტების მერიების მაგალითზე აქვს გარკვეული პოზიტიური დინამიკა, რაც გამოიხატება საჯარო მოხელეთა წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართვის იძულების მექანიზმების პრევენციასა და ასევე, პოლიტიკური ნიშნით საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების (შერჩევა, დაწინაურება გათავისუფლება) პრაქტიკის

¹¹ Completely standardized indirect effects of X on Y

შემცირებაში; თუმცა, პოლიტიკური გავლენები კვლავ რჩება მუნიციპალურ დონეზე საჯარო სამსახურების ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად. საჯარო მოხელეთა დიდი ნაწილის და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა შეფასებით, პოლიტიკური გავლენები მუნიციპალიტეტების მერიებში არსებითად შემცირებულია, თუმცა, მოსახლეობა კვლავ კრიტიკულადაა განწყობილი და მიიჩნევს, რომ მერიაში პოლიტიზირებისა და ნეპოტიზმის ხარისხი მაღალია, საჯარო მოხელეთა მიერ აღნიშნული პოზიტიური შედეგები მოსახლეობისთვის ნაკლებთვალსაჩინოა.

მუნიციპალიტეტების დონეზე ვითარება განსხვავებულია. კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებში გვხვდება როგორც პოლიტიკური გავლენების შემცირების თვალსაჩინო მაგალითები, ასევე მკაფიოდ გამოხატული ნეგატიური პრაქტიკაც. წინასაარჩევნო პროცესებში საჯარო მოხელეთა ჩართულობის მაღალი დონე შენარჩუნებულია, თუმცა კანონისა და რეგულაციების წესების დაცვით. ამაზე მეტყველებს შვებულებების მზარდი რაოდენობა წინასაარჩევნო პერიოდში. ასევე, ადგილობრივი ექსპერტებისა და მოსახლეობის მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ მერიებში შერჩევის პროცესი უფრო მერიტოკრატიული გახდა, თუმცა ააიპი-ების გამოყენება კვლავ ხდება პოლიტიკური მხარდამჭერების დასაქმებისთვის.

პოლიტიკური გავლენებისაგან დაცვის საკანონმდებლო რეგულაციებმა, საჯარო მოხელეები ნაწილობრივ და/ან თითქმის გაათავისუფლა წნეხისგან; თუმცა მრავალწლიანმა გამოცდილებამ და კოლექტიურმა მეხსიერებამ, მუნიციპალურ დონეზე პოლიტიკური გავლენებისადმი ნაკლებად სენსიტიური გახდა საჯარო მოხელეები, რაც იმით დასტურდება, რომ ლოკალური პოლიტიკური ინტერვენციები და საარჩევნო პროცესებში ჩართულობა არ იწვევს **მათში უსამართლობის განცდას**. მაშინ როდესაც, მერიაში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა და ამ პრაქტიკაზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხი (პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო) ორგანიზაციული სამართლიანობის მნიშვნელოვანი მდგენელია (განსაკუთრებით, ადამიანური რესურსების პრაქტიკა). არ უნდა გავიგოთ ისე, რომ ლოკალურ ინტერვენციებს არანაირი გავლენა არა აქვს დასაქმებულთა განწყობებზე, ის თავად ორგანიზაციისადმი ერთგულების ხარისხზე, სამუშაოს ღირებულების სუბიექტურ აღქმაზე (რაც ნაკლებია ლოკალური ინტერვენციები, უფრო ღირებულად არის აღქმული სამუშაო) და თანამშრომელთა ცხოვრების ხარისხზე აისახება.

ის ფაქტი, რომ ლოკალური ინტერვენციები უსამართლობის განცდასთან არ არის ასოცირებული, მრავალწლიანი გამოცდილების შედეგია, ისევე როგორც ავტონომიურობის ნაკლებობა - დასაქმებულთა ნაწილს ინდივიდუალური პოლიტიკური ანგარიშვალდებულება უჩნდება კონკრეტული პოლიტიკური ძალების მიმართ, რაც კანონის სრული დაცვით, მაგრამ მაინც საჯარო მოხელეთა წინასაარჩევნო პროცესებში ჩართულობაშიც გამოიხატება. შესაბამისად, ხშირად პოლიტიკური გავლენებისაგან გაათავისუფლება მოხელის თავისუფალ არჩევანზე გადის, ასეთის ნაკლებობის გამო, რეფორმის პოზიტიური შედეგიც ზოგჯერ ილუზორულია. არსებული ვითარება, ისევე როგორც ტრანზიციული ქვეყნების შემთხვევაში, „სოციალურ თამაშს ჰგავს, რომელიც ნამდვილ და ფორმალურ წესებს შორის დიქოტომიაზეა განთავსებული“ (Mlcoch., 2000).



თავი 5. მრავალფეროვნების მართვა

კულტურული მრავალფეროვნება, ინკლუზია და თანაბარი შესაძლებლობები

ორგანიზაციაში მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და თანაბარი შესაძლებლობების ხელშეწყობა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკვანძო საკითხია. ეფექტური HRM სტრატეგიები აქცენტს აკეთებს ორგანიზაციულ სწავლებაზე, მოქნილობაზე, ცოდნის შექმნასა და ისეთი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებაზე, რომელიც ხელს უწყობს მრავალფეროვნების მართვას. სამუშაო ძალის კულტურული მრავალფეროვნება გულისხმობს სხვადასხვა ნიშნით განსხვავებული თანამშრომლების არსებობას ორგანიზაციაში. ორგანიზაციულ კონტექსტში მრავალფეროვნება საქმის კეთების განსხვავებულ გზებსაც გულისხმობს (Cumming, 2004; Hofstede, 2001). შესაბამისად, მრავალფეროვნება პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე, ინოვაციაზე, ხარისხზე, პროდუქტიულობასა და კონკურენტუნარიანობაზე. კვლევები ადასტურებს, რომ ორგანიზაციები, რომლებშიც მეტია კულტურული მრავალფეროვნება, უფრო წარმატებულები არიან ბაზრის თავისებურების ასახვის თვალსაზრისით და გააჩნიათ უფრო კომპლექსური სოციალური რესურსები (Richard, 2000).

მრავალფეროვნებასთან ერთად ხშირად განიხილავენ ინკლუზიის ცნებასაც. თუ მრავალფეროვნება გულისხმობს სხვადასხვა ნიშნით (*სქესი, ასაკი, ეთნიკური წარმომავლობა, პოლიტიკური შეხედულებები, ფიზიკური მახასიათებლები და ღირებულებები და სხვა*) განსხვავებული ადამიანების წარმომადგენლობას ორგანიზაციაში, ინკლუზია გულისხმობს ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც ყველა ადამიანი თავს გრძობს მიღებულად. მრავალფეროვნების მართვა აქცენტს აკეთებს თანამშრომლებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების მიწოდებაზე, ინკლუზია კი ისეთი პრაქტიკების სისტემაა, რომელიც უზრუნველყოფს განსხვავებულთა სამუშაო ძალაში ჩართვას. მრავალფეროვნების მართვა განსხვავდება თანაბარი შესაძლებლობების მიწოდებისგანაც. თანაბარი შესაძლებლობების მიწოდება კანონთან შესაბამისობას ემსახურება, მრავალფეროვნების მართვა კი იწყება ორგანიზაციის შიგნით, იმ ძალისხმევით, რაც საჭიროა ინკლუზიური ატმოსფეროსა და ორგანიზაციული კულტურის შესაქმნელად.

მრავალფეროვნების მართვის მთავარი ფუნქციაა, შექმნას ორგანიზაციაში ისეთი გარემო, რომელშიც თითოეული თანამშრომელი შეძლებს საკუთარი პოტენციალის გამოვლენას ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში. მოკლედ რომ ვთქვათ, ეს არის თანამშრომლების ერთგვარი გამიზნული ასიმილაცია ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის მხარდასაჭერად.

ემპირიული კვლევების საფუძველზე, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მართვის მთავარ გამოწვევად იკვეთება გენდერული ნიშნით დისკრიმინაცია, კომუნიკაციის ბარიერები, ეთნიკური მარგინალიზაცია და ასაკობრივი დისკრიმინაცია (Inegbedion & et al., 2020). ჩვენს კვლევაშიც ძირითადი აქცენტი გენდერულ თანასწორობაზე გაკეთდა, ასევე შეფასდა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმებისა და მათთვის გარემოს აკომოდაციის საკითხები, რაც მათი ინკლუზიის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

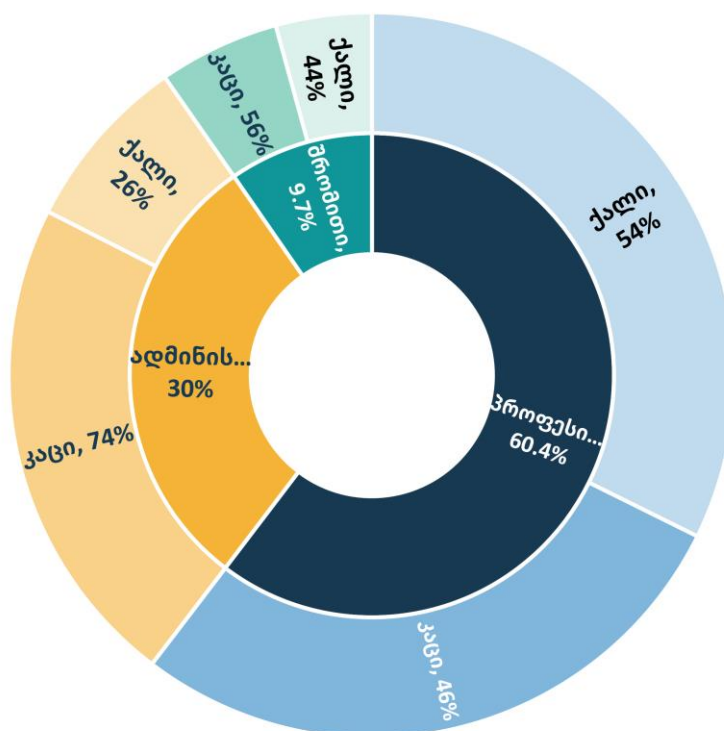
გენდერული თანასწორობა

მთელს მსოფლიოში ადამიანის სამუშაოსა და კარიერის განვითარების ძირითადი თავისებურებების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი პრედიქტორი მისი სქესია. ის მრავალი ცხოვრებისეული ფაქტორის განმსაზღვრელია, მათ შორის სად იმუშავეს ის (სახლში, გარეთ თუ ორივეგან), რა სამუშაოს მიიჩნევს თავისთვის შესაფერისად, რა ტიპის სამუშაოს შესრულებას ანდობენ სხვები, რამდენად მაღალ კარიერულ საფეხურს მიაღწევს, როგორი იქნება მისი ანაზღაურება, რა სახის კონფლიქტი იქნება მის სამუშაოსა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის, როგორი იქნება სამუშაოთი მისი კმაყოფილება და ცხოვრების ხარისხი (Walsh & Heppner, 2006). სექსისტური საზოგადოება, როგორც წესი, განაპირობებს ინდივიდის სტერეოტიპულ სოციალიზაციას და განსაზღვრავს ქალის შესატყვის კარიერულ გზას. ასეთ გარემოში ერთგვარად არსებითადაა შეზღუდული ქალის კარიერული არჩევანი და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები.

საჯარო სამსახურის კანონის მე-13 მუხლში, რომელიც საჯარო სამსახურის ძირითადი პრინციპების შესახებ მოგვითხრობს, ვკითხულობთ, რომ საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახური თანაბრად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს მათი უნარისა და პროფესიული მომზადების შესაბამისად. ასევე, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში ხაზგასმულია, რომ საჯარო სამსახურის ახალი კანონის საფუძვლად მდებარე ერთ-ერთი პრინციპი პროფესიული დამსახურების მიხედვით კადრებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა უნდა იყოს, მათი დაქირავებისა და დაწინაურების ყველა დონეზე. რამდენად არის მუნიციპალიტეტების მერიებში მიღწეული ეს მიზნები გენდერულ ჭრილში?

პირველ რიგში, HR ანალიტიკის შედეგებს წარმოვადგენთ, რომელიც ასახავს მუნიციპალიტეტების მერიაში დასაქმებული პირების განაწილებას სქესისა და სამართლებრივი სტატუსის მიხედვით.

გრაფიკი 5.1 დასაქმებული პირების განაწილება სამართლებრივი სტატუსისა და სქესის მიხედვით

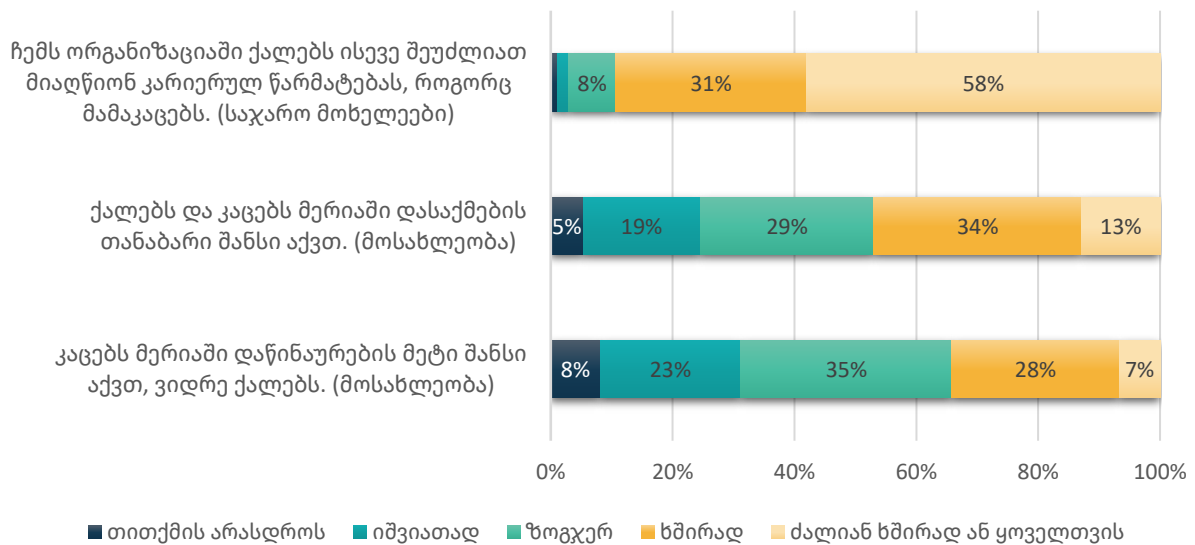


აღნიშნავთ, რომ კვლევის მიზანი არ იყო გენდერული სტერეოტიპების შეფასება. კვლევის ფოკუსი მუნიციპალიტეტების მერიაში ქალთა დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობების შეფასებაზე იყო მიმართული. მონაცემთა ანალიზმა აჩვენა, რომ კვლევაში ჩართულ მოხელეთა საკმაოდ დიდი ნაწილი (89,4%) პოზიტიურად აფასებს მათ ორგანიზაციაში ქალების კარიერული განვითარების შესაძლებლობას. მათი შეფასებით, მერიაში ქალებს ისევე შეუძლიათ მიაღწიონ კარიერულ წარმატებას, როგორც მამაკაცებს. საჯარო მოხელეთა მხოლოდ 10,6% მიიჩნევს, რომ ქალებს მერიაში დასაქმებისა და კარიერული წარმატების ნაკლები შანსი აქვთ.

მერიებში ქალების დასაქმებისა და მათი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს გაცილებით კრიტიკულად აფასებს მოსახლეობა. ქალებისთვის დასაქმების შესაძლებლობებს უფრო სკეპტიკურად უყურებს მოსახლეობის 53%. მერიებში ქალების და კაცების თანასწორობას დაწინაურების თვალსაზრისით, უარყოფითად ფასდება მოსახლეობის 65.8%-ის მიერ.

გრაფიკი 5.2 მერიებში ქალების დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები

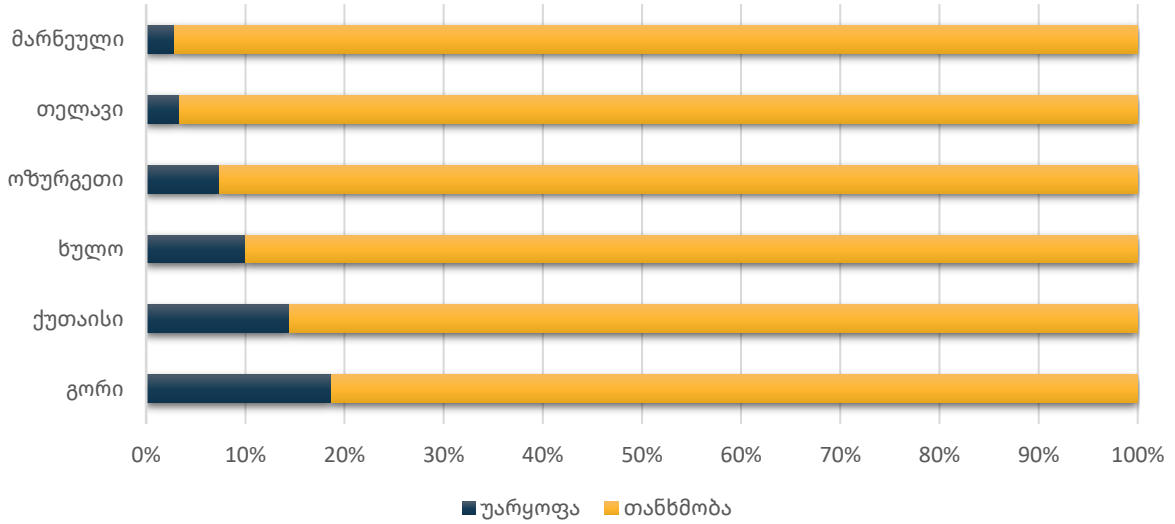
საჯარო მოხელეებისა და მოსახლეობის შეფასებები მერიებში ქალების დასაქმებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობებთან დაკავშირებით



საჯარო მოხელეთა და მოსახლეობის შეფასებების შედარებისთვის შევარჩიეთ ის მუნიციპალიტეტები, სადაც ჩაღრმავებული კვლევა ჩატარდა. საჯარო მოხელეთა შერჩევა კვლევაში ჩართული ყველა მუნიციპალიტეტის/რაიონის მიხედვით მოცემულია დანართში 2. თანადართულ გრაფიკებზე თვალსაჩინოდ ჩანს საჯარო მოხელეთა და მოსახლეობის შეფასებებში არსებული სხვაობები.

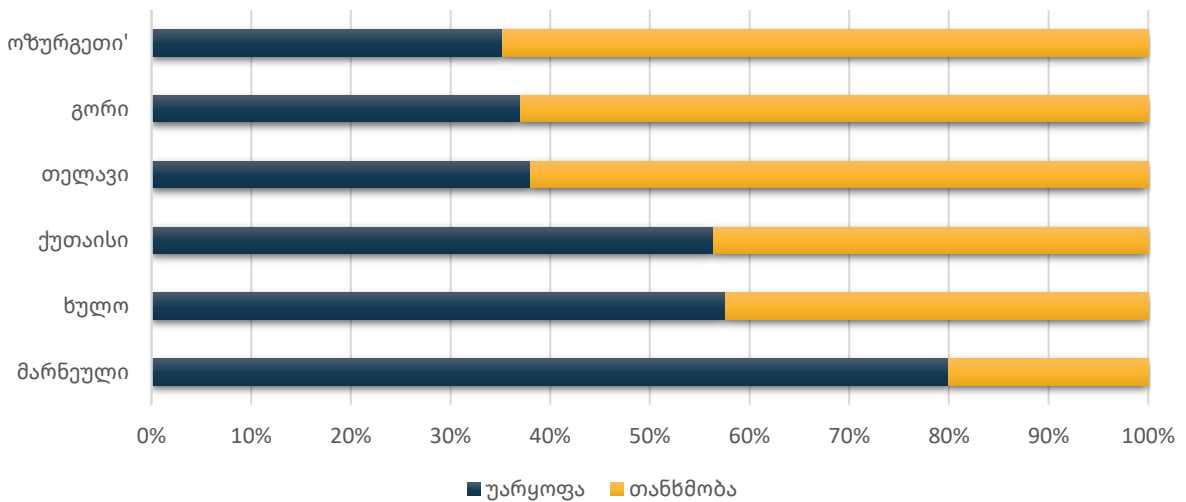
გრაფიკი 5.3 გენდერული თანასწორობა – კარიერული წინსვლა

ჩემს ორგანიზაციაში ქალებს ისევე შეუძლიათ მიაღწიონ კარიერულ წარმატებას, როგორც მამაკაცებს.
(საჯარო მოხელეთა შეფასება)

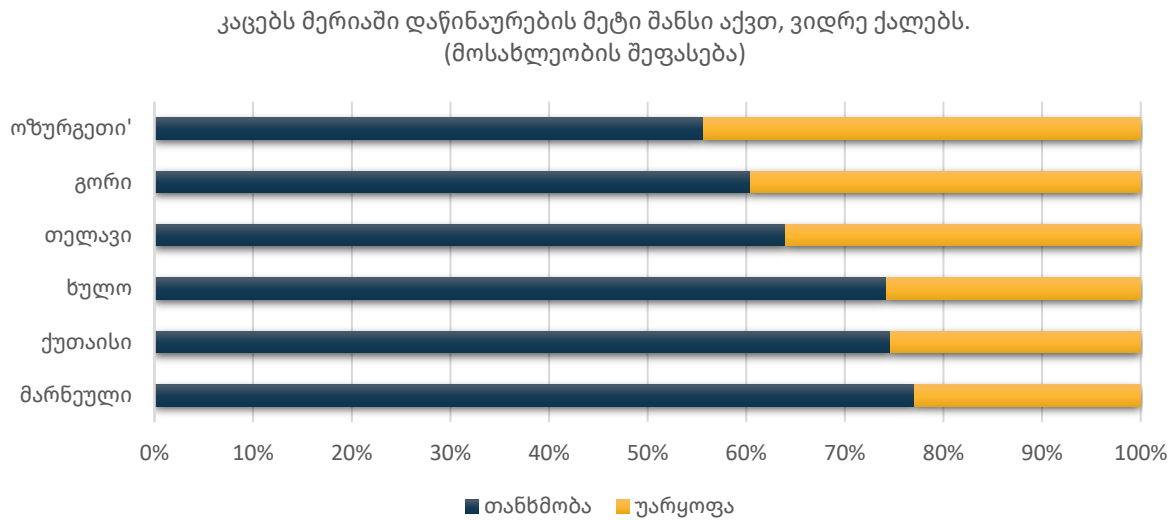


გრაფიკი 5.4 გენდერული თანასწორობა – დასაქმება

ქალებს და კაცებს მერიაში დასაქმების თანაბარი შანსი აქვთ.
(მოსახლეობის შეფასება)



გრაფიკი 5.5 გენდერული თანასწორობა – დაწინაურება



ქვემოთ მოცემულია საშუალო მაჩვენებლები თითოეული დებულებისთვის.

ცხრილი 5.1 თითოეული დებულებისთვის საშუალო მაჩვენებლები

დებულება	საშუალო მაჩვენებელი	SD	Std. Error of Mean
საჯარო მოხელეები მაქსიმალური ქულა 5			
ქალებს ისევე შეუძლიათ მიაღწიონ კარიერულ წარმატებას, როგორც მამაკაცებს.	4.07	1.48	0.06
მოსახლეობა			
ქალებს და კაცებს მერიაში დასაქმების თანაბარი შანსი	3.30	1.08	0.04
კაცებს მერიაში დაწინაურების მეტი შანსი აქვთ, ვიდრე ქალებს	2.98	1.05	0.04

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მოსახლეობის შეფასებით, ქალებს დასაქმების შანსი უფრო მაღალი აქვთ, ვიდრე დაწინაურების. ამ შეფასების საშუალო მაჩვენებლებს შორის არსებული სხვაობა სტატისტიკურად არსებითია ($t(774)=7.74, p<0.001$). ასევე შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო მოხელეები ($M=4.07$) სტატისტიკურად არსებითად უფრო პოზიტიურად აფასებენ მერიაში ქალთა კარიერულ შესაძლებლობებს, ვიდრე მოსახლეობა ($M=2.98$) ($t(1295.4)=28.27, p<0.001$).

ქალთა დასაქმებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობების შეფასებებში სხვაობები სქესის მიხედვით არ ვლინდება – ქალები და მამაკაცები ერთნაირად აფასებენ გენდერული თანასწორობის თვალსაზრისით მუნიციპალიტეტების მერიაში არსებულ ვითარებას. შეფასებებში სქესობრივი სხვაობები არ ვლინდება არც მოხელეების და არც მოსახლეობის შემთხვევაში (მოხელეები: $t(534)=-0.52, p=0.60$); მოსახლეობა: ქალების დასაქმებასთან

დაკავშირებული დებულება: $t(773)=-0.35, p=0.73$; ქალების დაწინაურებასთან დაკავშირებული დებულება: $t(773)=-1.75, p=0.08$.

გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებულ შეფასებებში, სტატისტიკურად არსებითი სხვაობები გამოვლინდა შემდეგ ჯგუფებს შორის:

- ┐ შრომითი ხელშეკრულებით აყვანილი თანამშრომლები უფრო პოზიტიურად აფასებენ მერიაში ქალების კარიერული წარმატების მანსებს, ვიდრე პროფესიული საჯარო მოხელეები (*„ჩემს ორგანიზაციაში ქალებს ისევე შეუძლიათ მიაღწიონ კარიერულ წარმატებას, როგორც მამაკაცებს“*). პროფესიული საჯარო მოხელეები – $M=4.40$; შრომითი ხელშეკრულებით დაქირავებული თანამშრომლები $M=4.72$) სხვაობა სტატისტიკურად არსებითია ($F(2, 533)=3.14, p<0.05$).
- ┐ მოქალაქეები, რომლებსაც 3-5 წლიანი სამუშაო სტაჟი აქვთ, საშუალოდ უფრო პოზიტიურად აფასებენ ქალების კარიერულ მანსებს ($M=3.20$), ვიდრე ადამიანები, რომლებიც 10-ზე მეტი წელია მუშაობენ ($M=2.86$) ($F(4, 770)=2.93, p<0.02$).
- ┐ ქალების კარიერული განვითარების შესაძლებლობის შესახებ მოსახლეობის შეფასებები კავშირშია მათ პოლიტიკურ პრეფერენციებთან.

გენდერული თანასწორობის საკითხები შევაფასეთ კვლევაში ჩართული მოსახლეობის პოლიტიკური კუთვნილების ჭრილშიც. ქართული ოცნების გულშემატყვივრები უფრო პოზიტიურად აფასებენ მერიაში ქალების დაწინაურების შესაძლებლობებს, ვიდრე ოპოზიციური ან პოლიტიკურად ნეიტრალურად განწყობილი მოსახლეობა და ეს სხვაობები სტატისტიკურად არსებითია ყველა შემთხვევაში ($p<0.05$).

რაოდენობრივ კვლევაში გამოკვეთილ ტენდენციას, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში ქალების დასაქმების მანსები უფრო მაღალია, ვიდრე მათი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები, ამყარებს თვისებრივი კვლევის მონაცემებიც.

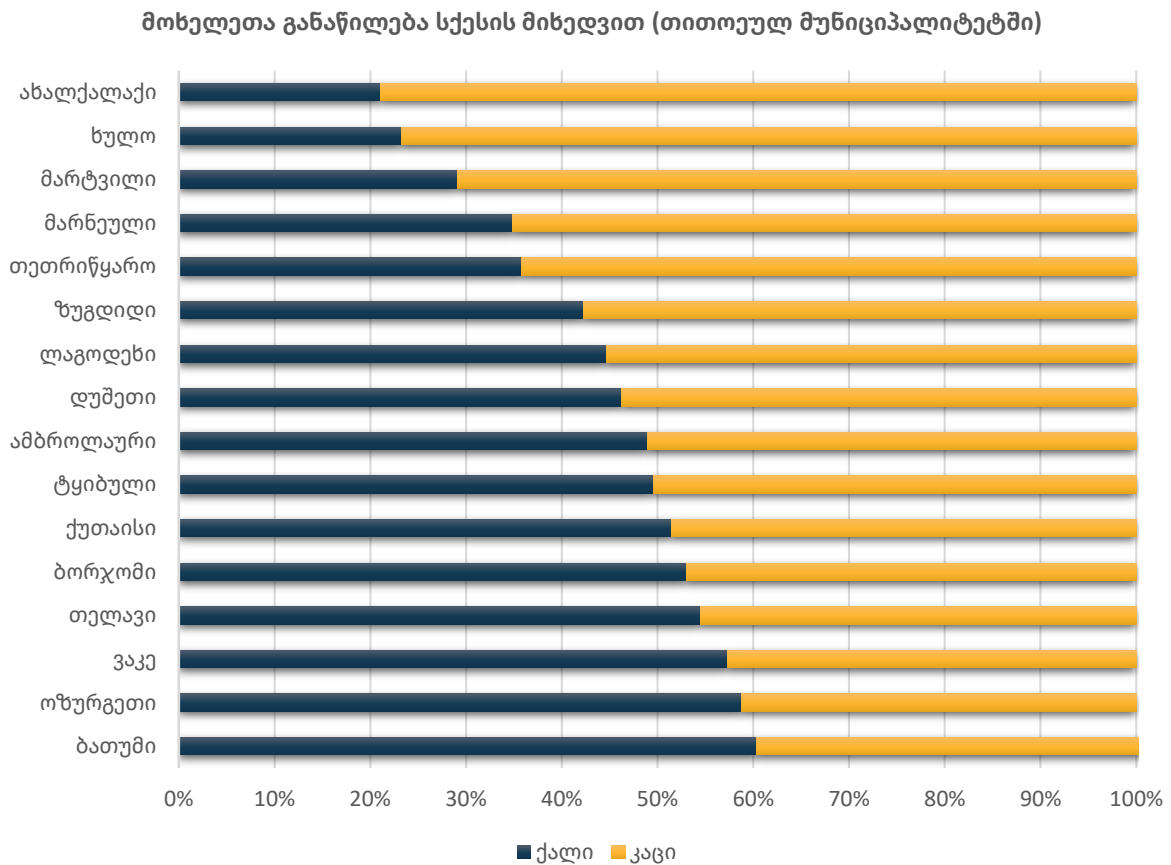
თვისებრივ კვლევაში საჯარო მოხელეთა და HR სამსახური წარმომადგენელთა შეფასებები უფრო ოპტიმისტურია და თანხვედრაშია ამავე სამიზნე ჯგუფის რაოდენობრივი კვლევის შედეგებთან. მერიის თანამშრომლები თვისებრივი კვლევის ფარგლებშიც ხაზს უსვამდნენ, რომ მერიაში ქალები და კაცები შესაძლებლობების თვალსაზრისით თანასწორნი არიან (*„ყოველ შემთხვევაში, შეზღუდვა არ გვაქვს“ – ქალის ციტატა*). როგორც ცნობილია, ქალის როლთან დაკავშირებულ სტერეოტიპებს შორის არის პროფესიებთან დაკავშირებული სტერეოტიპიც (ე.წ. მასკულინური და ფემინური პროფესიები). მიჩნეულია, რომ გარკვეული პროფესიები, უფრო შეეფერება ქალს. კვლევის ფარგლებში აღინიშნა, რომ ე.წ. მამაკაცურ პოზიციებზეც კი (მაგ., სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოების ზედამხედველობა) ჰყავთ ქალები დასაქმებული და ისინი საუკეთესოდ ართმევენ თავს – *„გასაუბრებაზე ისედაც კარგად ჩანს, ვინ გაართმევს თავს ამა თუ იმ სამუშაოს, სქესი არაფერ შუაშია“*.

მერიის თანამშრომლები და HR სამსახურების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ კადრების შერჩევა, შეფასება ან სამსახურიდან გათავისუფლება გენდერული ნიშნით არ ხდება. რესპონდენტები ვერ იხსენებენ ფაქტს, როდესაც შერჩევისა ან დაწინაურების პროცესში უპირატესობა მამაკაცს მიენიჭა მხოლოდ სქესის გამო.

მერიის თანამშრომლები (მათ შორის, HR სამსახურების წარმომადგენლები) ვერ უარყოფენ ფაქტს იმის თაობაზე, რომ ხელმძღვანელ პოზიციებზე მამაკაცების რაოდენობა აჭარბებს ქალების რაოდენობას (აქვე როგორც ფაქტი, შეიძლება აღინიშნოს, რომ გამოკითხულ თექვსმეტივე მუნიციპალიტეტში მერიის თანამდებობას მამაკაცი იკავებს). ამასთან, მათივე შეფასებით, დაბალი რგოლის თანამშრომელთა შორის მეტია ქალების რაოდენობა.

თუ ობიექტურ მონაცემებს დავეყრდნობით, HR ანალიტიკით მიღებული ინფორმაციით¹², მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებული თანამშრომლებიდან 55.5% მამაკაცია, 45.5%- კი – ქალი. დასაქმებული ქალებისა და მამაკაცების პროცენტული განაწილება განსხვავებულია სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში. მონაცემები წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ ილუსტრაციაზე.

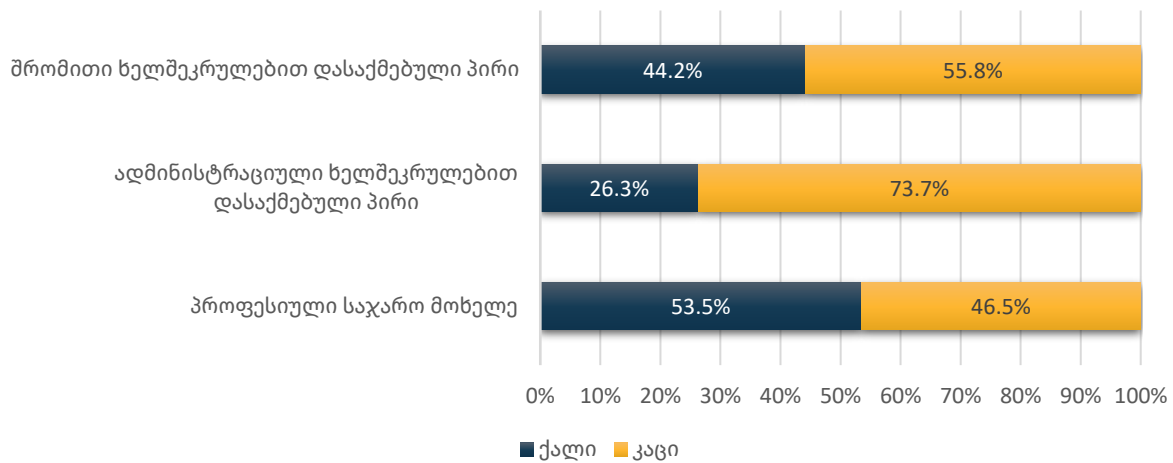
გრაფიკი 5.6 თანამშრომლების გენდერული განაწილება მუნიციპალიტეტების მიხედვით



აღსანიშნავია, რომ გენდერული განაწილება განსხვავდება სამუშაოს კატეგორიების მიხედვით: პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შორის უფრო მეტია ქალი, ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა შორის კი მამაკაცები სჭარბობენ.

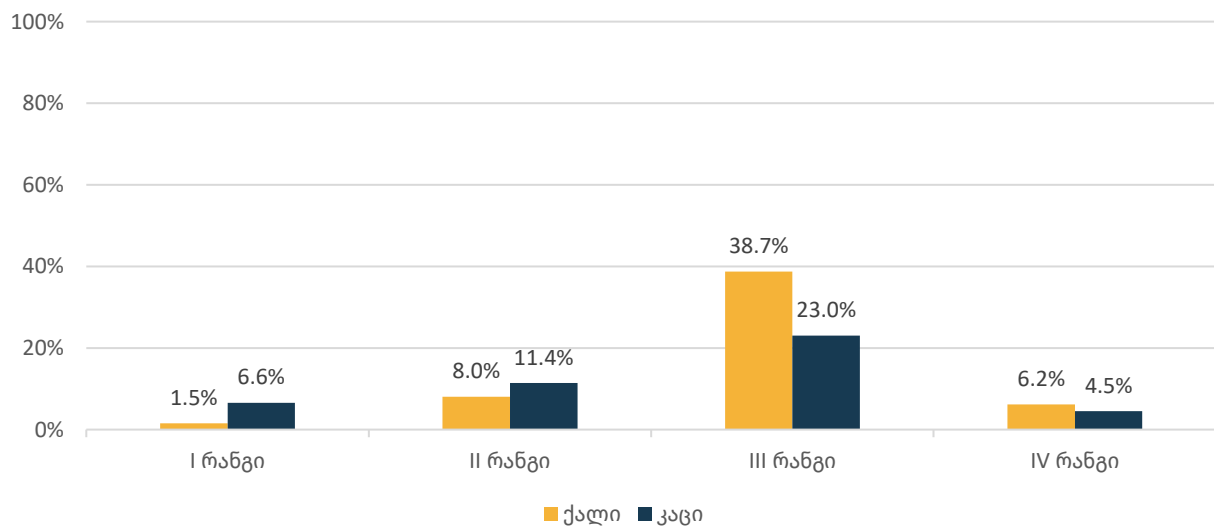
¹² ანალიზი ეყრდნობა 15 მუნიციპალიტეტის და თბილისის ერთი გამგეობის მონაცემს. გორიდან და ისნის გამგეობიდან ინფორმაცია ვერ მოვიპოვეთ.

გრაფიკი 5.7 თანამშრომლების გენდერული განაწილება კატეგორიების მიხედვით



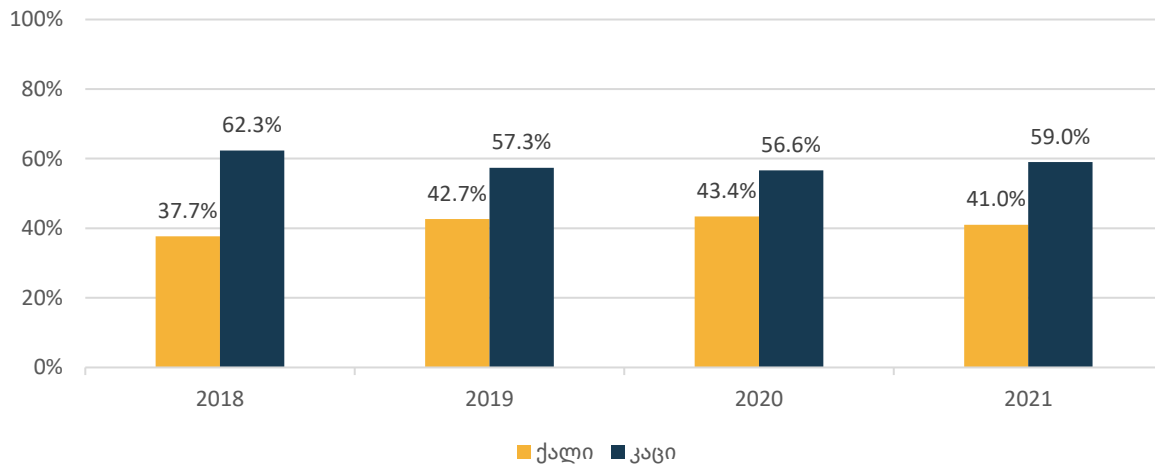
მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შორის ქალების რაოდენობა მეტია, ვიდრე მამაკაცებისა, HR სამსახურებიდან მიღებული ინფორმაციიდან ჩანს, ქალების საკმაოდ მცირე რაოდენობაა დასაქმებული მაღალი რანგის პოზიციებზე: პროფესიულ საჯარო მოხელეთა 8.1% მუშაობს პირველი რანგის პოზიციებზე (მაღალ პოზიციაზე მომუშავე ქალების რაოდენობა დაახლოებით 4-ჯერ ნაკლებია). რაც შეეხება დაბალ პოზიციებს, მესამე და მეოთხე რანგის პოზიციებზე მომუშავე მამაკაცების წილი საჯარო მოხელეების რაოდენობის 27.5%-ს შეადგენს, ქალებისთვის იგივე მაჩვენებელი 44.9%-ის ტოლია.

გრაფიკი 5.8 თანამშრომლების გენდერული განაწილება რანგების მიხედვით



ასევე, ბოლო 4 წლის განმავლობაში კვლევაში ჩართული მუნიციპალიტეტების მერიებში დაქირავებულ თანამშრომელთა შორის მამაკაცებთან შედარებით გაცილებით დაბალია ქალების რაოდენობა.

გრაფიკი 5.9 ბოლო 4 წლის განმავლობაში თანამშრომლების შერჩევა და სქესი



HR ანალიტიკის დოკუმენტის ანალიზიდან ნათლად ჩანს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კვლევაში ჩართული საჯარო მოხელეები საკმაოდ დადებითად აფასებენ მერიებში ქალების დასაქმებასა და პროფესიულ განვითარებას, რეალურად მერიებში გარკვეული დისბალანსი არ შეინიშნება ქალებისა და კაცების დასაქმების თვალსაზრისით. საჯარო მოხელეების გადაჭარბებულად პოზიტიური დამოკიდებულების საპირისპიროდ, მოსახლეობა თვისებრივი კვლევის ფარგლებშიც საკმაოდ კრიტიკულ მოსაზრებებს გამოთქვამდა მერიაში ქალების დასაქმებასთან დაკავშირებით, რაც, შესაძლებელია, ქალის სამუშაო როლთან და კარიერასთან დაკავშირებული სტერეოტიპების გამოძახილიც იყოს.

ქალთა თანაბარი წარმომადგენლობა საჯარო სამსახურში, უფრო მრავალფეროვანი და ინკლუზიური სამუშაო ძალის შექმნის პროცესში პროგრესის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია; მუნიციპალიტეტების მერიებში ქალთა დასაქმების თვალსაზრისით ნაკლები პრობლემებია, თუმცა, ქალების კარიერული წინსვლის საკითხებს უფრო მეტი ყურადღება უნდა მიექცეს.

თანაბარი ხელმისაწვდომობა მეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის (შშმპ)

საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახურის თანაბრად ხელმისაწვდომობის პრინციპი კვლევის ფარგლებში *მეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა დასაქმების ხელმისაწვდომობის* კონტექსტშიც შეფასდა. იმ ბარიერების აღმოფხვრაზე ზრუნვა, რომლებიც საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ადამიანების თანაბარ მონაწილეობასა და ჩართულობას აბრკოლებს, ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხი უნდა იყოს მუნიციპალიტეტების მერიებისთვის. ამასთან, მერიაში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა უნდა ითვალისწინებდეს მეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების დასაქმებისა და სოციალური ინკლუზიის მხარდაჭერას.

საქართველო 2014 წელს შეუერთდა მეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენციას, რომელიც ემყარება სოციალური მიდგომის მოდელს. ეს მოდელი ყურადღებას ამახვილებს საზოგადოებაში არსებულ ბარიერებზე, სტიგმაზე, სისტემურ ხარვეზებზე,

რომლებიც შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ადამიანებს არ აძლევს საკუთარი პოტენციალის რეალიზების საშუალებას. ამ ხედვის მიხედვით, პრობლემა არა ადამიანის, არამედ გარემოს შეზღუდულ შესაძლებლობებშია. სოციალურ მოდელში აქცენტი გადატანილია შშმ პირთა შესაძლებლობებზე, არჩევანზე, სამუშაო ადგილას მათ მხარდაჭერასა და მათი პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზებაზე (Unger, 2002). შესაბამისად, მნიშვნელოვანია გარემოსა და სოციალური ბარიერების აღმოფხვრაზე მიმართული ინტერვენციების განხორციელება. გარემომ უნდა გაზარდოს შშმ პირების მუშაობისა და სოციალური ჩართულობის ფიზიკური მისაწვდომობა და შესაძლებლობა. შშმ პირების წინაშე მდგარი სირთულეების დასაძლევად აუცილებელია, ერთი მხრივ, გარემოსა და სოციუმში არსებული ბარიერების მოხსნა და მეორე მხრივ, მათთვის მისადაგების ღონისძიებების (accommodation) უზრუნველყოფა. კვლევაში აქცენტი გარემოს მისადაგების პრაქტიკაზე გაკეთდა. დასაქმების სფეროში თანაბარი შესაძლებლობების კომისიის (Equal Employment Opportunity Commission – EEOC) განსაზღვრების მიხედვით, მისადაგება არის სამუშაოს, სამუშაო გარემოს, სამუშაო პროცესის ან პირობების ცვლილება, რომელიც ამცირებს ფიზიკურ და სოციალურ ბარიერებს, რაც კონკურენტულ გარემოში შშმ პირთა დასაქმების თანაბარ შესაძლებლობებს უზრუნველყოფს. მისადაგება უფრო ფართო კონტექსტში შშმ პირთათვის სერვისებზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად ზოგადად გარემოს მორგებას გულისხმობს.

კვლევაში, ერთი მხრივ შეფასდა მერიაში შშმ პირთა დასაქმების შესაძლებლობები და პრაქტიკა, მეორე მხრივ, მერიის მიერ მუნიციპალიტეტში, მათ შორის მერიის შენობაში, შშმ პირთათვის სერვისების შეუფერხებლად მიღებისთვის გარემოს მისადაგებისთვის გაწეული ღონისძიებები.

შშმ პირთა დასაქმება და გარემოს აკომოდაცია/მორგება

საჯარო მოხელეთა 49.1% კრიტიკულად აფასებს მერიაში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის დასაქმებისათვის საჭირო პირობებს (შეკითხვა: **„ჩემს ორგანიზაციაში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირების დასაქმებისა და ადაპტაციისთვის ყველა პირობაა შექმნილი (მაგ., ამ მიზნით ხდება სამუშაო გარემოს მორგება და სხვა)“**.

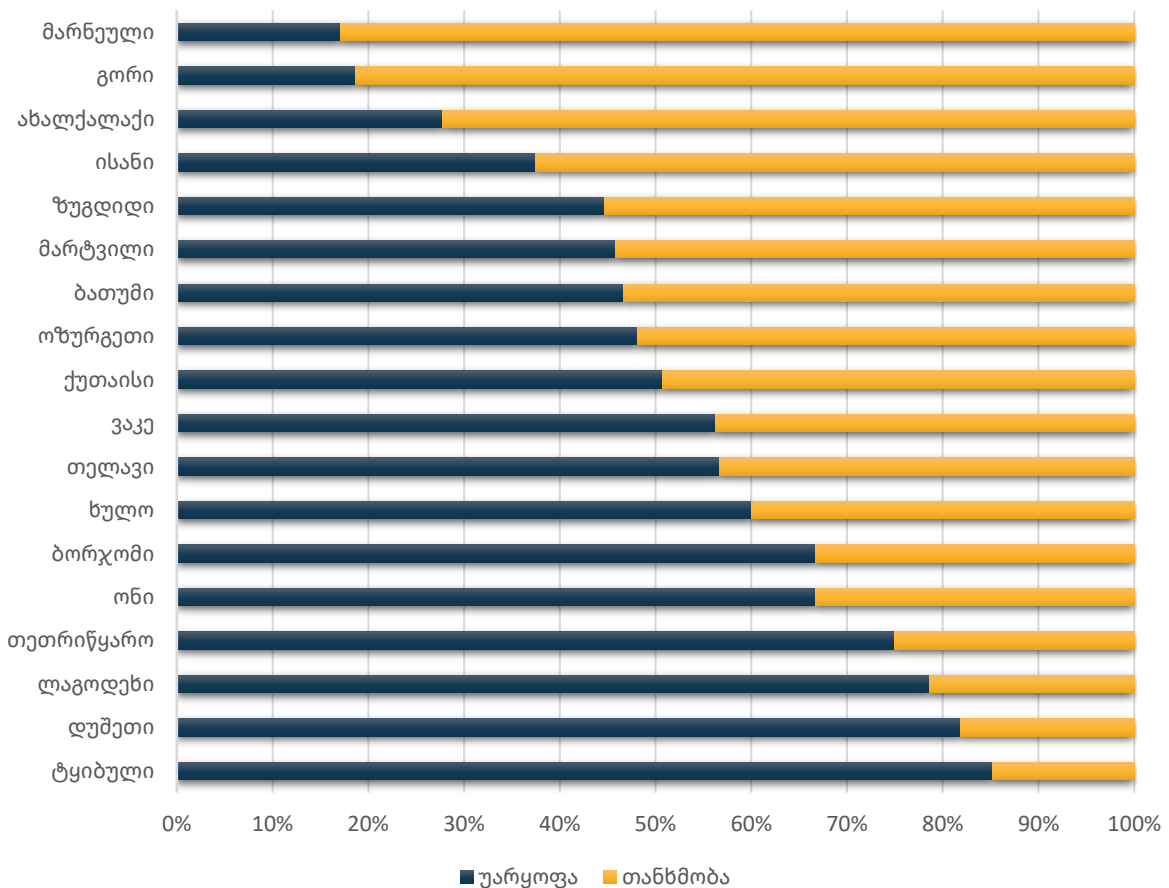
ეს შედეგი შესაბამისობაშია თვისებრივი კვლევის მონაცემებთან. თეორიულად შშმ პირების ჩართვა საჯარო სამსახურში ისევე ხელმისაწვდომია, როგორც ამ სტატუსის არმქონე პირებისთვის, თუმცა თვისებრივი კვლევის ფარგლებში აღინიშნა პრაქტიკის დონეზე არსებული რიგი გამოწვევები, რაც რეალურ სურათს კარდინალურად ცვლის. რესპონდენტთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ მათ ჰყოლიათ ან ჰყავთ დასაქმებული შშმ პირები, თუმცა გარემო უმრავლეს შემთხვევაში აბსოლუტურად არაადაპტურია, რაც მათ შრომის პროცესს მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე აყენებს. საუბარია ინფრასტრუქტურაზე, შენობების უმეტესობა არ არის ალჭურვილი პანდუსებით, ლიფტით, რაც შშმ თანამშრომელს შენობის მეორე და შემდგომ სართულებზე წვდომის შესაძლებლობას მისცემს. აღსანიშნავია, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების დიდი სპექტრის მიუხედავად (სმენადაქვეითებული, უსინათლო და ა. შ.), აქცენტი მხოლოდ გადაადგილების პრობლემაზე კეთდება. იქ სადაც გარემოს აკომოდაციისთვის გარკვეული სამუშაოები ჩატარებულია, უმეტესად გაკეთებულია მხოლოდ პანდუსები მერიის შესასვლელში, ლიფტი და სველი წერტილები არაა მოწყობილი. თუმცა გვხვდება საუკეთესო პრაქტიკებიც. ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში დასაქმებულია შშმ

სტატუსის მქონე ერთი ან რამდენიმე პირი, ზოგიერთი მათგანი ხელმძღვანელის თანამდებობასაც იკავებს („ზუსტად იგივე კრიტერიუმებით შეირჩა, როგორც სხვა თანამშრომლები.“ მარნეული); ასეთი წარმატებული პრაქტიკები, უდაოდ წინგადადგმული ნაბიჯია, ეს ეფექტიანად შეიძლება გამოვიყენოთ მომავალში შპმ პირებისთვის მეტი შესაძლებლობების შესაქმნელად.

შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის დასაქმებისათვის საჭირო პირობების შექმნისთვის გაწეული ძალისხმევა მუნიციპალიტეტების ჭრილშიც შეფასდა. ანალიზის შედეგები წარმოდგენილია ილუსტრაციაზე.

გრაფიკი 5.10 ადაპტირებული გარემო – საჯარო მოხელეთა შეფასება

ჩემს ორგანიზაციაში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შპმ) პირების დასაქმებისა და ადაპტაციისთვის ყველა პირობაა შექმნილი (მაგ., ამ მიზნით ხდება სამუშაო გარემოს მორგება და სხვა).



რაც შეეხება მუნიციპალიტეტში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის სერვისის შეუფერხებლად მიწოდებისთვის გაწეულ მერიის ძალისხმევას, ასევე, მერიის ძალისხმევას, რათა მერიის შენობა მორგებული იყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების საჭიროებებს – გაცილებით მეტი თანამშრომელი აფასებს პოზიტიურად. თითოეულ დებულებაზე საჯარო მოხელეთა პასუხების განაწილება იხილეთ ქვემოთ მოცემულ ცხრილში.

ცხრილი 5.2 დებულებებზე პასუხები, რომლებიც ეხება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის მერიაში შექმნილ გარემოს (საჯარო მოხელეების შეფასებები)

დებულება	დადებითი შეფასება	კრიტიკული შეფასება
ჩემს ორგანიზაციაში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირების დასაქმებისა და ადაპტაციისთვის ყველა პირობაა შექმნილი (მაგ., ამ მიზნით ხდება სამუშაო გარემოს მორგება და სხვა).	50.9%	49.1%
ჩემი ორგანიზაცია ზრუნავს იმაზე, რომ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირებმა დაუბრკოლებლად მოახერხონ ჩვენთან მათთვის საჭირო სერვისების მიღება.	84.1%	15.9%

თვისებრივი კვლევა ცხადყოფს, რომ ამჟამად მერიის შენობათა დიდი ნაწილი პრაქტიკულად არ არის ადაპტირებული შშმ მომხმარებლისთვისაც. როგორც წესი, ნაწილობრივ ადაპტირებულია შენობების მხოლოდ პირველი სართულები (არსებობს პანდუსები). „პირველ სართულზე შემოვა, მაგრამ მეორეზე ვერ ამოვა“. ადაპტირების ნაწილად შეიძლება განხილულ იქნას სოციალური სამსახურების (რომელთანაც უმეტესად აქვთ საქმე შშმ პირებს) პირველ სართულზე განთავსება. ყოველ შემთხვევაში, ეს ადმინისტრაციის მიერ პრობლემის გაცნობიერებაზე მიუთითებს.

HR სამსახურების წარმომადგენელთა აზრით, გარემო პირობებს აქამდე არ შეუქმნია რამენაირი უხერხულობა – „მერიას ჯერ-ჯერობით არ მოუმართავს ამ საკითხზე რაიმე მოთხოვნით.“ „გარემო ადაპტირებული არ არის. არც საჭიროებაა დიდად. თუ შშმ პირი მოვა მერიაში, თავად თანამდებობის პირები გამობრძანდებიან და გარეთ ეახლებიან ხოლმე იმ მოქალაქეს. ამ წუთში ეს რეალობა გვაქვს. მალე ყველაფერი მოწესრიგდება, საკრებულოში უკვე გააკეთეს.“(ლაგოდუხი)

შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისათვის შექმნილი ვითარება მოსახლეობის პერსპექტივიდან განსხვავებული და უფრო კრიტიკულია. აღსანიშნია, რომ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის მერიაში შექმნილი გარემოს შესაფასებლად ძალიან მსგავსი შეკითხვები დაუსვით საჯარო მოხელეებსა და მოსახლეობას. როგორც ცხრილებიდან ჩანს, მათი შეფასებები რადიკალურად განსხვავდება ერთმანეთისაგან.

კვლევაში ჩართულ ადამიანების მხოლოდ მესამედი პასუხობს შესაბამის შეკითხვებს პოზიტიურად. თითოეულ დებულებაზე თანამშრომლების პასუხების განაწილება იხილეთ ქვემოთ მოცემულ ცხრილში.

ცხრილი 5.3 დებულებებზე პასუხები, რომლებიც ეხება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის მერიამში შექმნილ გარემოს (მოსახლეობის შეფასება)

დებულება	დადებითი შეფასება	კრიტიკული შეფასება
მერია ზრუნავს, რომ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირებს მუნიციპალიტეტში სასურველი სერვისის მიღებისას არ შეექმნათ დაბრკოლებები (მაგ., ხელმისაწვდომია ან მომზადების პროცესშია პანდუსები, ლიფტები და ადაპტირებული საპირფარეშოები და სხვა).	27.9%	72.1%
ყველაფერი კეთდება იმისათვის, რომ მერიამში გარემო შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) პირებზე მორგებული იყოს	26.8%	73.2%

ამ საკითხზე საკმაოდ კრიტიკული მოსაზრებები გამოითქვა მოსახლეობის ფოკუს-ჯგუფებზე. მათი შეფასებებიდან გამომდინარეობს, რომ მერიებს არ აქვს ამ საკითხისადმი სისტემური მიდგომა. თუმცა, აღინიშნა ერთეული წარმატებული შემთხვევებიც, რაც კვლევაში ჩართულ ყველა მუნიციპალიტეტზე ვერ განზოგადდება. იყო ასეთი უკიდურესი შეფასებებიც „შშმ პირი არა თუ ვერ დასაქმდება, არამედ ვერც კი შევა შენობაში.“

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში შშმ პირთა დასაქმების აკომოდაციის შეფასებაზე ორიენტირებული კითხვებისაგან კომპოზიტი ქულა შექმენით და ჯგუფთაშორისი სხვაობები, მისი საშუალებით გავაანალიზეთ.

შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისათვის მერიამში შექმნილ გარემოსთან დაკავშირებული შეკითხვების კომპოზიტი (გაერთიანებული) ქულის¹³ საშუალო მაჩვენებელი საჯარო მოხელეების შემთხვევაში 3.89-ია, რაც მაქსიმალური შესაძლო ქულის 77.8%-ს შეადგენს (SD=0.92; Std. Error of Mean=0.04), მოსახლეობის შემთხვევაში კი – 2.78, რაც მაქსიმალური შესაძლო ქულის 55.6%-ია (SD=1.10; Std. Error of Mean=0.04). ანალიზი აჩვენებს, რომ ამ ორ მონაცემს შორის სხვაობა სტატისტიკურად არსებითია ($t(1261.1)=19.8, p<0.001$).

მერიამში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის შექმნილი გარემოს შეფასებები კონსისტენტურია საჯარო მოხელეების შემთხვევაში და სხვადასხვა დემოგრაფიული ჯგუფს შორის სტატისტიკურად არსებითი განსხვავებები არ არის. განსხვავებული ვითარებაა მოსახლეობის შემთხვევაში. როგორც აღვნიშნეთ, მოსახლეობა საკმაოდ კრიტიკულად აფასებს მერიის მიერ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის გაწეულ ძალისხმევას. მონაცემთა ანალიზმა აჩვენა, რომ მათი შეფასებები დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რომელ პოლიტიკურ ძალას გულშემატკივრობენ ისინი ($F(3, 504)=30.017, p<0.001$).

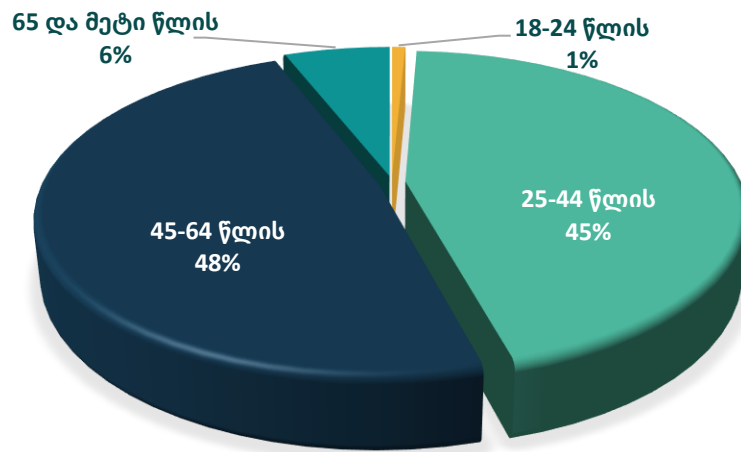
ასაკი

მუნიციპალიტეტების მერიებში ასაკთან დაკავშირებული დემოგრაფიული ტენდენციის შესაფასებლად, მონაცემთა ანალიზი ასაკობრივ ჭრილშიც გაკეთდა. თანდართულ გრაფიკებზე ასახულია HR ანალიტიკის მონაცემები, რომელიც მუნიციპალიტეტების

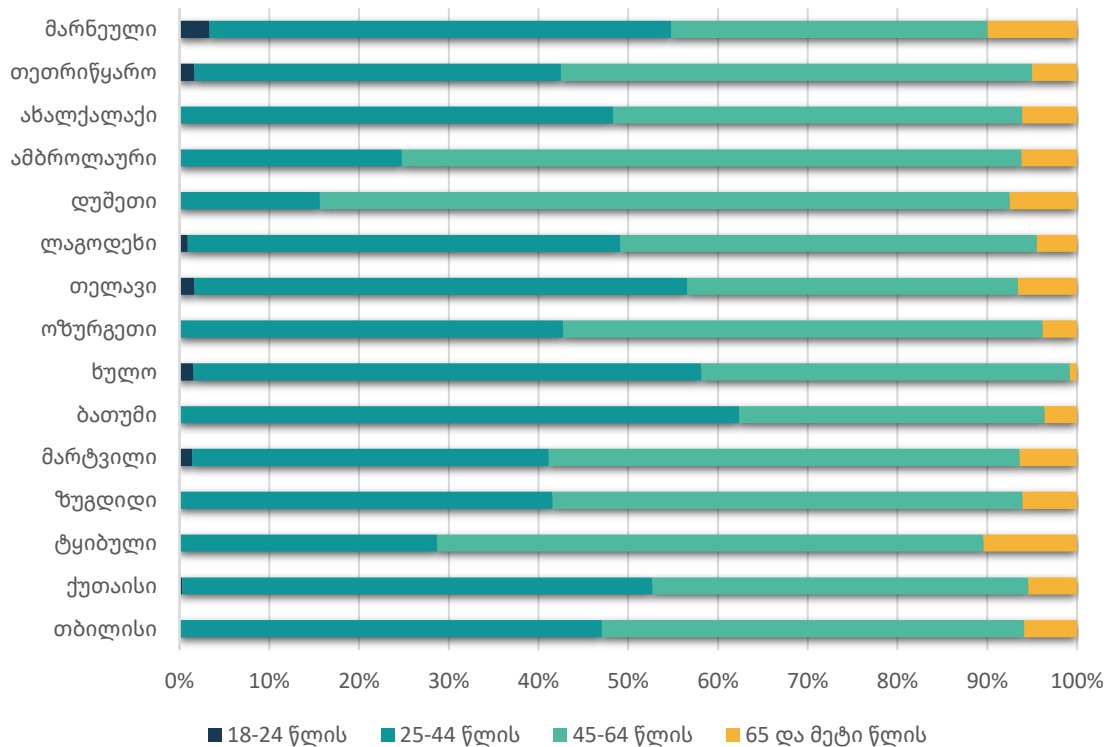
¹³ კომპოზიტურ ქულაში ამ შემთხვევაში მოიაზრება შესაბამისი დებულებების ქულების საშუალო მაჩვენებელი.

მერიებში დასაქმებულთა ასაკობრივ კონფიგურაციას აღწერს. სამუშაო ძალის „დაბერების“ ტენდენცია მხოლოდ ორ მუნიციპალიტეტში იკვეთება, სადაც 60 წელზე ზემოთ ასაკის მოხელეთა რაოდენობა 10%-ს შეადგენს.

გრაფიკი 5.11 მერიაში დასაქმებული პირების განაწილება ასაკის მიხედვით



გრაფიკი 5.12 მერიაში დასაქმებული პირების განაწილება ასაკის მიხედვით მუნიციპალიტეტების ჭრილში



გენდერული თანასწორობა, შშმ პირთა ინკლუზია და ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმები

წრფივი რეგრესიული ანალიზის საშუალებით შეფასდა, თუ რა წვლილი შეაქვს ორგანიზაციაში გენდერულ თანასწორობასა და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის თანაბარი ხელმისაწვდომობის კომპოზიტ ქულას ერთი მხრივ მერიაში დასაქმებულთა სამართლიანობის აღქმისა და მეორე მხრივ, ორგანიზაციული რეპუტაციის ცვლადების ვარიაციის ახსნაში.

ეს ორი ცვლადი (გენდერული თანასწორობა და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის თანაბარი ხელმისაწვდომობა) **ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის** ცვლადის ვარიაციის 31.5%-ს ხსნის ($R^2 = 0.315$, $F(2, 533) = 122.69$, $p < 0.001$). გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებულ დებულებაში ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება ასოცირდება 0.45 ქულით მატებასთან ორგანიზაციული სამართლიანობის ცვლადში ($\beta = 0.630$, $p < 0.001$), შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის თანაბარი ხელმისაწვდომობის კომპოზიტ ქულაში კი ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება ორგანიზაციული სამართლიანობის 0.22 ქულით ზრდასთან არის დაკავშირებული ($\beta = 0.630$, $p < 0.001$). *ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმის ფორმირებაში გენდერული თანასწორობის კომპონენტს მეტი წილი აქვს, ვიდრე შშმ პირთათვის გარემოს მისადაგების დონის დიქტებს.*

ეს ორი ცვლადი უფრო ძლიერად უკავშირდება **ორგანიზაციული რეპუტაციას და ხსნის** ცვლადის ვარიაციის 44.5%-ს ხსნის ($R^2 = 0.445$, $F(2, 533) = 213.45$, $p < 0.001$). რეპუტაციის ფორმირებაში უფრო მნიშვნელოვანი *შშმ პირთათვის გარემოს მისადაგების დონის დიქტებია. რაც უფრო მეტის კეთდება გარემოს მისადაგებისთვის მერიასი, მით უფრო მაღალია მისი რეპუტაცია.* გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებულ დებულებაში ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება ორგანიზაციული რეპუტაციის აღქმის ცვლადში 0.28 ქულით მატებასთან ასოცირდება ($\beta = 0.283$, $p < 0.001$) და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის თანაბარი ხელმისაწვდომობის კომპოზიტ ქულაში კი ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება ორგანიზაციული რეპუტაციის აღქმის 0.53 ქულით ზრდასთან არის დაკავშირებული ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$).

ანალოგიური შედეგები მივიღეთ, მოსახლეობის შემთხვევაშიც. მოსახლეობის მხრიდან მუნიციპალიტეტის მერიის რეპუტაციის აღქმა კავშირშია იმასთან, თუ როგორ ხედავს მოსახლეობა მერიაში შექმნილ ვითარებას ერთი მხრივ, დასაქმებასა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობაში გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებით და მეორე მხრივ, შშმ პირებისათვის შექმნილ გარემოსთან დაკავშირებით. კერძოდ, მუნიციპალიტეტის მერიის რეპუტაციის ფაქტორში ვარიაციის 41.4% იხსნება მერიებში გენდერული თანასწორობისა და შშმ პირებისათვის თანაბარი ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებული დებულებებით ($R^2 = 0.414$, $F(2, 772) = 272.63$, $p < 0.001$). შშმ პირების კეთილდღეობაზე ზრუნვის კომპოზიტ ცვლადში ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება მერიის რეპუტაციის ფაქტორში 0.58 ქულით მატებასთან ასოცირდება ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$), ქალების დასაქმებასა და პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული დებულებების კომპოზიტ ცვლადში კი ერთი სტანდარტული ერთეულით მატება მერიის რეპუტაციის ცვლადის 0.13 ქულით ზრდასთან არის დაკავშირებული ($\beta = 0.13$, $p < 0.001$).

კვლევის შედეგების განხილვის შემდეგ, აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ არსებული ვითრების შეცვლის მზაობა და დადებითი დინამიკა: HR სამსახურების წარმომადგენლები პოზიტიურ ცვლილებებს აანონსებენ და აღნიშნავენ, რომ ადაპტური გარემოს შექმნა დაგეგმილია და ამაზე აქტიური საუბარი მიმდინარეობს, თუმცა არსებული რეალობის ქმედითად შეცვლა მეტ ძალისხმევას, სინქრონიზებულ მიდგომასა და ოპერატიულობას მოითხოვს.

მე-5 თავის შეჯამება

ქალთა თანაბარი წარმომადგენლობა საჯარო სამსახურში, მრავალფეროვანი და ინკლუზიური სამუშაო ძალის შექმნის პროცესში პროგრესის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია; კვლევა აჩვენებს, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში ქალების დასაქმების შანსები უფრო მაღალია, ვიდრე მათი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები; კვლევაში ჩართულ მუნიციპალიტეტებში პირველ რანგის პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შორის, ქალების რაოდენობა დაახლოებით 4-ჯერ ნაკლებია; შესაბამისად, ქალების კარიერული წინსვლის საკითხებს მუნიციპალიტეტების მერიებში უფრო მეტი ყურადღებას საჭიროებს.

სხვადასხვა საკანონმდებლო აქტში არსებული ჩანაწერების მიუხედავად, (მაგალითად, როგორცაა 2014 წლის ანტიდისკრიმინაციული კანონი), რომელიც კრძალავს ნებისმიერი ნიშნით დისკრიმინაციასა და მიკერძოებას, პრაქტიკა ძალაუნებურად აწესებს კანონთან შეუსაბამო ჩარჩოებს: თეორიულად შშმ პირთა დასაქმება შესაძლებელია, თუმცა გარემო იმდენად არაადაპტური და, შესაბამისად, „არამეგობრულია“, რომ ძალაუნებურად არსებითად ზღუდავს ამ შესაძლებლობას. მერიებში შშმ პირთა სერვისებზე შეუფერხებელი წვდომისა და დასაქმების ხელშესაწყობად უფრო სერიოზული სამუშაოა გასაწევი. წარმატებული პრაქტიკების მიუხედავად, უმეტეს შემთხვევაში, პრობლემა მოუგვარებელია. ვერ ვიტყვით, რომ შშმ პირთა დასაქმების ხელშესაწყობად გაწეული ძალისხმევის ნაკლებობა შეზღუდულ შესაძლებლობებთან ასოცირებული სტიგმის შედეგია, ის ალბათ უფრო მუნიციპალიტეტების მხრიდან ამ საკითხისადმი სისტემური მიდგომის ნაკლებობაზე მიუთითებს.



თავი 6. მერიის რეპუტაცია



ორგანიზაციული რეპუტაცია: შეფასების მიზანი და სპეციფიკა

რეფორმები და ორგანიზაციული განვითარების პროგრამები, ჩვეულებრივ, მიზნად ისახავენ მთლიანი ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე მნიშვნელოვანი ნაწილის შეცვლას. ცვლილების პროცესს თან უნდა ახლდეს ორგანიზაციის ინდივიდუალური, ჯგუფური, ან სტრუქტურული კომპონენტების ცვლილებების მონიტორინგი. თუმცა, მარტივი არ არის რეფორმის ან ორგანიზაციული განვითარების შედეგად მოსალოდნელი (დაანონსებული) ფართო და მრავალგანზომილებიანი ეფექტების შეფასება. ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების კონცეპტუალიზაციისათვის ხელსაყრელი კონსტრუქტია ორგანიზაციული რეპუტაცია.

საჯარო სამსახური ეფექტიანობის ინდიკატორი *საზოგადოებაში მისი რეპუტაციაა*. ორგანიზაციის რეპუტაციას ქმნის წარსული და მიმდინარე საქმიანობა. დღეისათვის აკადემიური წრეებში ყელაზე ხშირად გამოიყენება Fombrun-ის მიერ შემუშავებული რეპუტაციის განმარტება: „რეპუტაცია არის ორგანიზაციის წარსული ქმედებებისა და მიღწევების გაერთიანებული/შემაჯამებელი რეპრეზენტაცია (Arild Wæraas, Moshe Maor, 2014)¹⁴ ორგანიზაციის რეპუტაციის ჩამოყალიბებაში ძალიან დიდ როლს ასრულებს ის სოციალური პასუხისმგებლობა, რომელიც ორგანიზაციას აქვს დაკისრებული. შესაბამისად, საჯარო სამსახურებისთვის, მათ შორის, მერიებისთვის განსაკუთრებით სენსიტიური საკითხია რეპუტაციული კაპიტალის შექმნა და მისი დაცვა.

საჯარო სუბიექტები რეპუტაციის კვლევათა ფოკუსი მიმართულია იმის შეფასებაზე, თუ როგორ უმკლავდებიან ისინი რეპუტაციულ გამოწვევებს (Arild Wæraas, Moshe Maor, 2014). იგივე ფოკუსი აქვს ჩვენს კვლევასაც. კვლევაში აქცენტი კეთდება მერის შესახებ საზოგადოებაში კონსტრუირებული რეპუტაციის საერთო ბუნებაზე.

რადგან ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა, ასევე, სამართლიანობა, თანასწორობა (მათ შორის, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი) ორგანიზაციული რეპუტაციის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, კვლევის ფარგლებში რეპუტაცია როგორც დამოკიდებული ცვლადი — მერიის საქმიანობის შედეგი — შეფასდა ორი პერსპექტივიდან:

1. **საჯარო მოხელეთა შეფასებები** — ორგანიზაციის მიმართ თანამშრომლების, ანუ მერიაში დასაქმებული საჯარო მოხელეების აღქმები და განწყობები;
2. **მოსახლეობის შეფასებები** — მოსახლეობის დამოკიდებულება მერიის, როგორც ინსტიტუციის მიმართ.

რაოდენობრივ კვლევაში გამოყენებულ ინსტრუმენტებში ინტეგრირებული ცვლადები საშუალებას გვაძლევს ზოგადად (ერთიანი, შემაჯამებელი შეფასებით) განვსაზღვროთ მერიის რეპუტაცია, ასევე ვიმსჯელოთ მის ცალკეულ საინტერესო ასპექტებზე.

¹⁴ ზოგადად ორგანიზაციის რეპუტაციის შესახებ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომის დიდი რაოდენობის მიუხედავად, მკვლევრები ჯერ კიდევ კამათობენ მის მნიშვნელობაზე. გამოყენებული განმარტებები ხშირად საკმაოდ განსხვავებულია, რადგან ადვილი შესაძლებელია ტერმინი ჩანაცვლდეს/გაერთიანდეს ისეთ ცნებებთან, როგორცაა იმიჯი, პრესტიჟი, ლეგიტიმაცია და სტატუსი (Deep house and Suchman 2008; Dutton and Dukerich 1991; Rindova, Pollock, and Hayward 2006).

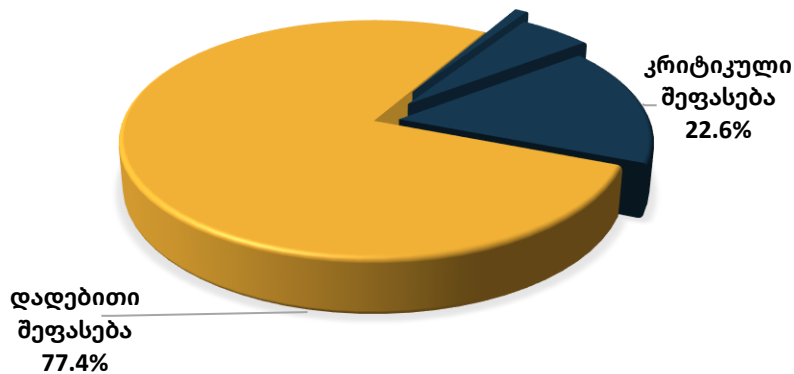
მერიის რეპუტაცია: კვლევის შედეგები

მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციის შეფასება საჯარო მოხელეთა პერსპექტივიდან

მიუხედავად იმისა, რომ მერიის რეპუტაციის შეფასებისას ძირითადი სამიზნე ჯგუფი მოსახლეობაა, საზოგადოების განწყობების ადეკვატურად აღქმა და მასზე რეაგირება მერიის, როგორც ინსტიტუციის, შესაბამისად, საჯარო მოხელეთა მოვალეობაა. მოსახლეობისა და საჯარო მოხელეთა აღქმების კონგრუენტულობა/შესაბამისობის შეფასების მიზნით ვიკვლიეთ საჯარო მოხელეთა აღქმები და შეფასებები, იმის თაობაზე, თუ როგორია მოსახლეობაში მერიის რეპუტაცია. ასევე დამუშავდა ძირითადი სამიზნე ჯგუფის – მოსახლეობის აღქმები და შეფასებები მერიის რეპუტაციის შესახებ.

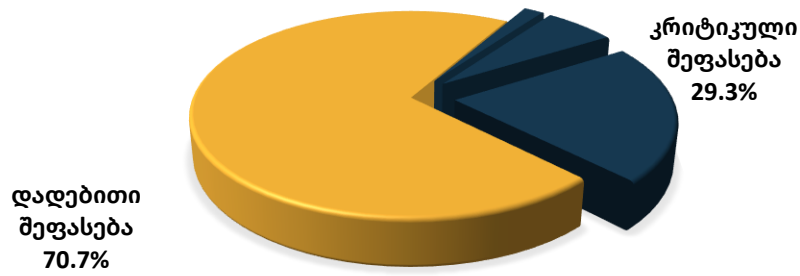
უპირველეს ყოვლისა წარმოდგენილია რაოდენობრივი კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით, საჯარო მოხელეთა პასუხები მერიის რეპუტაციის შეფასებაზე მიმართულ ორ, ყველაზე მეტად გამოკვეთილ შეკითხვაზე: „ჩემს ორგანიზაციას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს“ და „მოსახლეობას ჩემი ორგანიზაციის მიმართ მაღალი ნდობა აქვს“. საჯარო მოხელეთა შეფასებები საკმაოდ ოპტიმისტურია. უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მერიის ორგანიზაციული რეპუტაცია და, შესაბამისად, მისდამი ნდობა მაღალია¹⁵. კრიტიკული შეფასებები ასეთია: რესპონდენტთა 77.4% აზრით, მოსახლეობაში მერიას კარგი რეპუტაცია აქვს, 70.7% მიიჩნევს, რომ მერისაადმი მოსახლეობის ნდობა მაღალია.

გრაფიკი 6.1 „ჩემს ორგანიზაციას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს.“



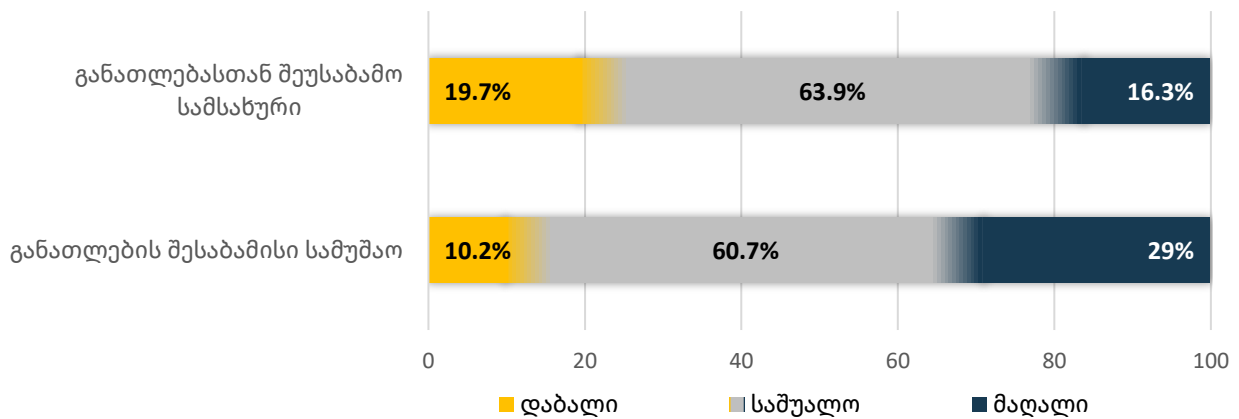
¹⁵ საჯარო მოხელეების შეფასებების მიხედვით, მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციის პოზიტიური შეფასება საშუალოდ მაქსიმალური შესაძლო ქულის 80.4%-ს შეადგენს (M=4.02; SD=0.88; Std. Error of Mean=.04), ხოლო მერიის მიმართ მოსახლეობაში ნდობის მაღალი დონის არსებობის შესახებ – 77.6%-ს (M=3.88; SD=0.93; Std. Error of Mean=.04)

გრაფიკი 6.2 „მოსახლეობას ჩემი ორგანიზაციის მიმართ მაღალი ნდობა აქვს.“



ორგანიზაციული რეპუტაციის მაჩვენებელი გაანალიზდა კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების სხვა მახასიათებლების მიხედვითაც. დისპერსიული ანალიზის შედეგები ცხადყოფს ჯგუფთა შორის სტატისტიკურად არსებით სხვაობას მხოლოდ მიღებული განათლებისა და ამჟამინდელი სამუშაოს შესაბამისობის მიხედვით დიფერენცირებულ ჯგუფებში ვიღებთ ($F(1, 536) = 8.556, p < .05$; იხ. მომდევნო გრაფიკი). ყველა სხვა შემთხვევაში მონაცემები კონსისტენტურია – სტატისტიკურად არსებითი სხვაობა არ ფიქსირდება.

გრაფიკი 6.3 დისპერსიული ანალიზი: შიდაორგანიზაციული რეპუტაცია და შესაბამისობა მიღებულ განათლებასა დაამჟამინდელ სამუშაოს შორის



რაოდენობრივი მონაცემების პარალელურად მნიშვნელოვანია მოხელეთა ფოკუსჯგუფებისა და HR-ებთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგების წარმოდგენაც. თვისებრივი კვლევის ფარგლებში მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციაზე საუბრისას რესპონდენტები (საჯარო მოხელეები) არაერთმნიშვნელოვან პასუხს იძლევიან, რაც საერთო სურათის დანახვას გარკვეულწილად აფერხებს. თუმცა, მეორე მხრივ, შესაძლოა რეალური სურათი სწორედ ეს იყოს - ისინი აღნიშნავენ, რომ ჩვეულებრივ, საზოგადოების აზრი ყოველთვის ორად არის გაყოფილი, მოიძებნებიან ადამიანები, ვისაც მერიის მიმართ დადებითი დამოკიდებულება აქვს და ენდობა მას და ისეთებიც, ვინც მეტ-ნაკლებად ნეგატიურად და კრიტიკულად არიან განწყობილნი. განწყობებთან დაკავშირებით დინამიკის შეფასება რთულია, ჩვეულებრივ, განწყობები დადებითისკენ მაშინ იცვლება, როდესაც რამე მნიშვნელოვანი პროექტი

მიმდინარეობს. მაგალითად, შენდება გზა ან გაცივმა სოციალური დახმარება. ამგვარი პასუხი მეორდება ყველა მუნიციპალიტეტში.

ჩატარებული თვისებრივი კვლევის ფარგლებში *საჯარო მოხელეების* ნაწილი აღნიშნავს, რომ მოქალაქეებს შორის მერიის მიმართ ნდობა საკმაოდ მაღალია, რადგანაც თანამშრომლები მაქსიმალურად ცდილობენ მოქალაქეებისთვის დროული და ხარისხიანი სერვისის მიწოდებას, მოქალაქეებისგან შემოსულ ყველა განცხადებას მოჰყვება გადაუდებელი რეაგირება. ამას ხედავს მოსახლეობა, იმედი აქვს, რომ მიიღებს საჭირო მომსახურებას და, შესაბამისად, დადებითად აფასებს მერიის საქმიანობას („*მაქსიმალურად კმაყოფილებიც არიან — გარედან თითქოს არ გაქვთ ბევრი საშუალო, მაგრამ რომ გიყურებთ ახლა, ძალიან დატვირთულები ყოფილხართ*“). მოსახლეობის მხრიდან მერიის მიმართ ნდობას 10 ქულიდან, საშუალოდ, 7 ქულით აფასებენ ერთ-ერთ ქალაქში. საინტერესოა, რომ ანალოგიური შეფასება მივიღეთ რაოდენობრივი კვლევის შედეგად, სადაც მერიის მიმართ მოსახლეობის ნდობას *საჯარო მოხელეთა* 70.7% დადებითად აფასებს (იხ. გრაფიკი 6.2), თუმცა მოსახლეობის შეფასებები არსებითად განსხვავებულია (იხ. გრაფიკი 6.4), რაც იმაზე მიუთითებს რომ საჯარო მოხელეებს არა ფლობენ მოსახლეობაში არსებული განწყობების რეალურ სურათს.

საჯარო მოხელეთა გამოკითხვის (რაოდენობრივი კვლევით გამოვლენილი პოზიტიური მოლოდინები) დამადასტურებელი, კიდევ არაერთი აზრი გამოითქვა თვისებრივი კვლევის ფარგლებში:

ერთ-ერთ მუნიციპალიტეტში აღნიშნეს, რომ „*მერიაში ბევრი სასარგებლო რამ კეთდება მოსახლეობისთვის, მერია მუდმივად მიმართულია მოსახლეობის კეთილდღეობისთვის არაერთი პროექტის განხორციელებაზე და შესაბამისად, საზოგადოების დამოკიდებულებაც პოზიტიურია*“.

რესპონდენტი თბილისის გამგეობიდან აღნიშნავს, რომ სოციალური მედიის საშუალებით მოსახლეობასთან მჭიდრო კონტაქტი აქვთ და ფლობენ ინფორმაციას არსებული განწყობების შესახებ. აქედან გამომდინარე მიაჩნია, რომ **მოსახლეობაში ნდობა გაზრდილია**. „*გამგებელს ძალიან კარგი რეპუტაცია აქვს. მოსვლის დღიდან სულ ქუჩაშია, ხანდახან პრეტენზია გვექონდა, რომ სამსახურს არ უთმობდა იმდენ დროს, რამდენადაც სულ მოსახლეობას უთმობდა, მოსახლეობა ხედავს და აფასებს და შედეგებიც მგონი კარგი დადო*“.

ზოგიერთი HR-ი მიიჩნევს, რომ ახლანდელი მუნიციპალური მმართველობა მეტი ყურადღებით ეპყრობა მოსახლეობის პრობლემებს და რესურსსაც შესაბამისად განკარგავს. „*ყველა გამგეობა აქტიურად მუშაობდა, რადგან ესაა მათი ფუნქცია, დინამიკა გაუმჯობესებულია, რადგან რესურსი, თანხა მეტია, ბიუჯეტიც მეტია, მეტიც კეთდება და გულისხმიერებაც გაიზარდა, თანამშრომლები მეტად გულისხმიერები არიან*“.

გამოიკვეთა საწინააღმდეგო შეხედულებებიც: თვისებრივ კვლევაში ჩართული რესპონდენტთა შედარებით მცირე ნაწილის მოლოდინები ნაკლებ ოპტიმისტურია. ისინი არსებულ პრობლემებზე საუბრობენ და ასახელებენ მოსახლეობაში ნეგატიური დამოკიდებულებების სავარაუდო მიზეზებს. ზოგიერთი მუნიციპალიტეტის მერიის წარმომადგენელთა აზრით, მოსახლეობაში მერიის მიმართ ნდობა დაბალია, მიუხედავად იმისა, რომ მუნიციპალიტეტის ყველა რგოლი მოქალაქეებს ერთნაირად კეთილგანწყობილად და გულმოდგინედ ემსახურება. ბევრი მუშაობისა და არაერთი მცდელობის მიუხედავად მუნიციპალიტეტებში „*ძალიან ბევრი რამ არის კიდევ გასაკეთებელი*“, ამიტომ მოსახლეობას მუდმივად აქვს უკმაყოფილების მიზეზი და უმეტესად

მაინც უარყოფითად ფასდება მერიის მუშაობა. დაბალი რეპუტაციისა და ნეგატიური განწყობების მიზეზებად, ძირითადად, რამდენიმე ფაქტორი დასახელდა: პრობლემური საკითხების გადასაჭრელად მერიის ამა თუ იმ სამსახურის უფლებამოსილების შესახებ მოქალაქეების არაინფორმირებულობა; სოციალური სიღუფური და ოპოზიციურად განწყობილი, პოლიტიზებული მედიასაშუალებების (ტელე და სოციალური მედიის) გავლენა.

მერიის თანამშრომლები ამბობენ, რომ უმუშევრობისა და სოციალური სიღუფურის გამო მოქალაქეებში ზოგადად ყველა პროცესის მიმართ ნეგატიური განწყობებია („*მურის თვალით გვიყურებენ... თქვენ რა გენადვლებათ... გაღიზიანებულები არიან ადამიანები – უმუშევრები, მძივრები, ბავშვები სახლში მძივრები ჰყავთ*“. „*კონკურსში 20 რომ მონაწილეობს და ერთი საქმდება, დანარჩენი 19 განაწყენებულია*“). თანამშრომლები არაინფორმირებულ მოქალაქეებს ეხმარებიან მერიისგან სხვადასხვა სახის დახმარების მიღებაში, მუშაობს ბევრი სოციალური პროექტი, მაგრამ მოსახლეობის ნაწილს ეს აღიზიანებს კიდევ: „*მათ არ უნდათ „მათხოვრის“ პოზიციამი ყოფნა, წლები გადის და ახალი სამუშაო ადგილები არ იქმნება*“.

გამოიკვეთა მოსაზრება, რომ პოლიტიზებული, ოპოზიციურად განწყობილი მედიასაშუალებები უსაფუძვლო ბრალდებებით ცდილობენ მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციის შელახვას „*ნებისმიერი ტელევიზია არის ორიენტირებული, რომ გააშავოს ხელისუფლება... თავის მართლების პოზიციამი მყოფი საჯარო მოხელე კი უკვე წაგებულია;*“ იყენებენ სენსიტიურ თემებს, ტენდენციურად და კონტექსტიდან ამოგლეჯილად აშუქებენ მერიის საქმიანობას, რათა საზოგადოება მთავრობის წინააღმდეგ განაწყონ.

იკვეთება, რომ მოსახლეობის ნეგატიური განწყობები და მედიასაშუალებების არაობიექტური შეფასებები მერიის თანამშრომელთა დემოტივაციის სერიოზული საფუძველია. გულმოდგინედ შესრულებული სამუშაოსთვის არათუ სათანადო ანაზღაურებას და დაფასებას იღებენ, არამედ გაკიცხვასა და შეურაცხყოფას იმსახურებენ – „*გააკეთებ რაღაცას და გამოგაჭენებენ ტელევიზიაში, ისეთ შეურაცხყოფას მოგაყენებენ, საერთოდ არაფერი აღარ გინდა*“. „*შენ მუშაობ, იმდენ რაღაცას აკეთებ, ცდილობ და გარედან მოდის ლანძღვა, ტალახი და აღარ გიღირს მერე აღარც საჯარო სამსახური და აღარც არაფერი*“. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ საჯარო სექტორი ვალდებულია, უზრუნველყოს მასმედია ნებისმიერი საჯარო ინფორმაციით, რომელსაც „*არც კი კითხულობენ ან თუ კითხულობენ – შეცდომით, და შემდეგ დამახინჯებულად აწვდიან საზოგადოებას*“. მასმედიაში მოხელეთა საქმიანობის ამგვარი გაშუქების შედეგად მერიის თანამშრომელთა შორის ჩამოყალიბდა მკვეთრად ნეგატიური დამოკიდებულება მიკერძობებული მედიასაშუალებების მიმართ.

ოპოზიციურად განწყობილი ჯგუფებისა და პოლიტიზირებული მედიის დამოკიდებულება ახსნადი, გასაგებია მერიის თანამშრომლებისთვის, მაგრამ მოსახლეობის მიერ ამ პოზიციის გაზიარება მათთვის მტკივნეული და გულდასაწყვეტია. რესპონდენტებს (და, როგორც ამბობენ, მათ თანამშრომლებსაც) აქვთ უსამართლობის ძლიერი განცდა. ახსენდებათ კონკრეტული ადამიანები ვინც უსამართლოდ და დაუმსახურებლად დასდო მათ ბრალი „*უსაქმურობაში*“ და დიდი გულისტკივილით იხსენებენ ასეთ შემთხვევებს. მოსახლეობაში გავრცელებული მცდარი შეხედულებები ზოგიერთისთვის „*საზოგადოების განათლების დაბალი დონით, კრიტიკული აზროვნებისა და მიწოდებული ინფორმაციის გაანალიზების უნარის დეფიციტით აიხსნება*“. ამიტომ, მათი აზრით, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მერიაში მიმდინარე პროცესების ინტენსიურად გაშუქება ობიექტური მედიასაშუალებების მიერ.

რესპონდენტებმა ხაზგასმით აღნიშნეს, რომ თვითმმართველობა არის შუამავალი რგოლი მოსახლეობასა და ცენტრალურ ხელისუფლებას შორის და რაც უფრო მეტად მისცემს

მთავრობა სტიმულს თვითმმართველობის განვითარებას, მით მეტად კმაყოფილი იქნება მოსახლეობაც „და მეტად მისცემს ხმას არჩევნებზე“. თვითმმართველობის განვითარების თვალსაზრისით, მუნიციპალიტეტების უმრავლესობაში მერიის თანამშრომლები დადებით დინამიკას ხედავენ, თუმცა, რესპონდენტთა მცირე ნაწილი მიიჩნევს, რომ მერიის მიმართ ნდობა ნაკლებად განიცდის ცვლილებებს. „როგორც წინა ხელისუფლება გვაცხოვრებდა არჩევნებიდან არჩევნებამდე, იგივე გრძელდება ახლაც, ამოქოქილი საჯარო სამსახურის თემა არ ჩანს“.

„მოსახლეობაში აზრი განსხვავებულია, მერიის მიმართ ნდობა აქვს მას, ვინც იღებს მოთხოვნილს, ვინც ვერა – ის ჩხუბობს და ხშირად იმასაც კი ვერ იგებს, რომ მერიის თანამშრომელს იმის გაკეთება არ შეუძლია, რასაც ის ითხოვს“.

„საზოგადოებაში არაერთგვაროვანი დამოკიდებულებაა. ზოგს ჰგონია არაფერს არ აკეთებენ და ისე იღებენ ხელფასს. მაგრამ ბევრი რომ მოდის და ხედავს რას ვაკეთებთ, იცის რამდენ საქმეს ვაკეთებთ. მაღლიერებასაც გამოხატავენ“.

მოსახლეობის შეფასებები

ნებისმიერი პოლიტიკური ძალის მმართველობაში მოსვლიდან გარკვეული პერიოდის შემდეგ რეპუტაციის დადებითი დინამიკა აქვს, რაც მერიებზეც აისახება. უკანასკნელ პერიოდში მუნიციპალიტეტებში გაუმჯობესდა მუნიციპალური სერვისები, ინფრასტრუქტურა, მოსახლეობასთან კომუნიკაცია. ამის მიუხედავად, მოსახლეობა კრიტიკულია და ნაკლებად აქვს მოლოდინი, რომ მათ პრობლემებს მერია მოაგვარებს.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით მუნიციპალიტეტის მერიის რეპუტაციის მიმართ მოსახლეობის განწყობების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ მოსახლეობის შეფასებები ბევრად უფრო კრიტიკულია, საჯარო მოხელეთა აღქმებთან და შეფასებებთან შედარებით.

„მერიას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს“ – ამ კითხვაზე რესპონდენტთა კრიტიკული შეფასება არის 71.1%; შეგახსნებთ რომ საჯარო მოხელეთა აღქმით, მოსახლეობის 77,4% მერიის რეპუტაციას პოზიტიურად აფასებს. **განსვლა თვალსაჩინოა და მიუთითებს იმაზე, რომ საჯარო მოხელეები არ ფლობენ რეალურ ინფორმაციას იმ განწყობების თაობაზე, რომელიც მოსახლეობაში არსებობს (M=2.83; SD=1.12; Std. Error of Mean=.04).**

გრაფიკი 6.4 მოსახლეობის შეფასება – „მერიას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს.“



თვისებრივი კვლევის ფარგლებში მოსახლეობის კრიტიკული განწყობების წინაპირობად შემდეგი ფაქტორები დასახელდა:

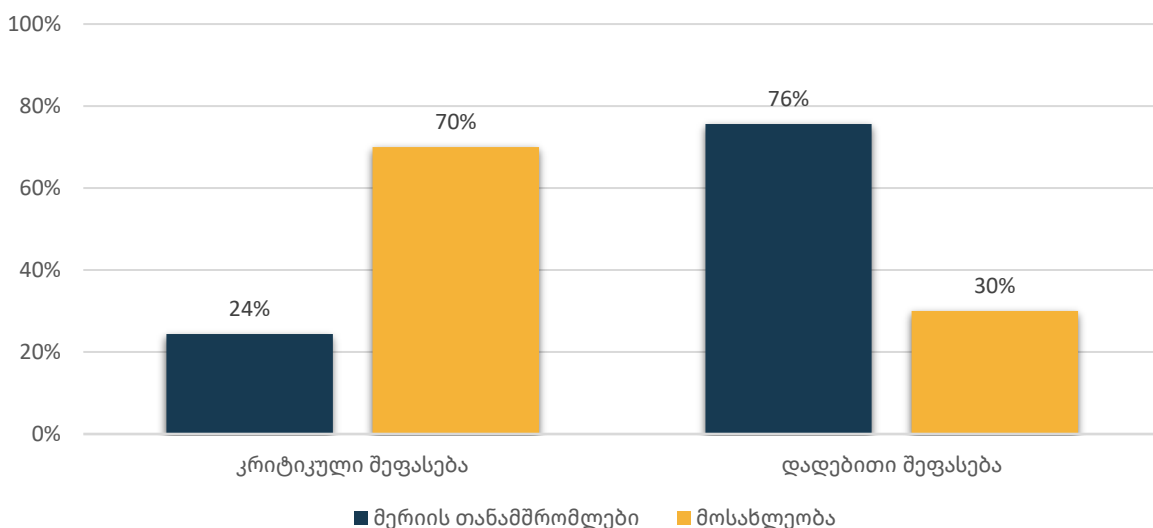
რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ საჯარო მოხელეების აქტიურობა, „ხალხში გამოსვლა“, ძირითადად, მხოლოდ არჩევნების წინ იგრძნობა. ამ დროს გაცემული, წლიდან წლამდე იდენტური დაპირებები ნაკლებ ნდობას იმსახურებს, რადგან წინასაარჩევნო დაპირებები თითქმის არ სრულდება, რაც, ზოგადად, ზიანს აყენებს მერიის რეპუტაციას. „ქალაქში რომ ამდენი პრობლემაა, ეს იმაზე მიუთითებს, რომ მერია არ მუშაობს ეფექტურად და, შესაბამისად, მისი რეპუტაციაც დაბალია“. მოსახლეობა აღნიშნავს, რომ მერიის თანამშრომლები არჩევნების ჩავლის შემდეგ ივიწყებენ თავიანთ ვალდებულებას, ჰქონდეთ კომუნიკაცია მოსახლეობასთან – „გამოვიდნენ გარეთ“, გაცნონ ქალაქის პრობლემებს და იზრუნონ ისეთი პრობლემების გადაჭრაზე მაინც, რომლებსაც ბიუჯეტიდან დიდი თანხები არ სჭირდება.

იმის საილუსტრაციოდ, რომ მერიაში დასაქმებულთა და მოსახლეობის შეფასებებს შორის არსებითი დისონანსია, კიდევ ერთ მაგალითს მოვიყვანთ: მერიაში არსებული გარემო შეფასდა, როგორც მოხელთა, ასევე მოსახლეობის მიერ.

მოხელეთა შეფასებები: „ჩემს ორგანიზაციაში დაცულია საჯარო სამსახურის ეთიკური სტანდარტები, აქ მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა.“ (M=4.15; Std. Error of Mean=.05; SD=1.17). მერიაში დასაქმებულთა 24.4% კრიტიკულად აფასებს მერიაში არსებულ გარემოს.

მოსახლეობის შეფასებები: „მერიაში დაცულია ეთიკური სტანდარტები, იქ მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა“ – ამ კითხვაზე მოსახლეობა რადიკალურად განსხვავებულ შეფასებებს აკეთებს. მოსახლეობის 70% კრიტიკულია და მერიაში არსებულ გარემოს ნეგატიურად აფასებს (M=2.91; Std. Error of Mean=.04; SD=1.11).

გრაფიკი 6.5 მერიის გარემოს შეფასება მერიაში დასაქმებულთა და მოსახლეობის მიერ – „ჩემს ორგანიზაციაში/მერიაში დაცულია ეთიკური სტანდარტები, აქ/იქ მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა“

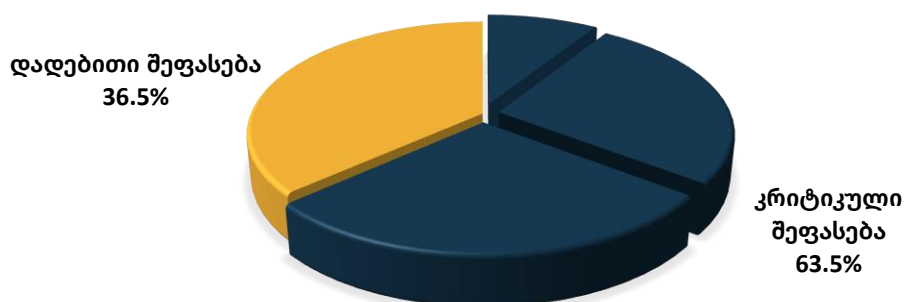


მერიაში დასაქმებული ადამიანების კეთილსინდისიერების შეფასებისას თვისებრივი კვლევის მონაწილეების უმეტესობამ აღნიშნა, რომ სწორედ კეთილსინდისიერ პროფესიონალებზე, რომლებიც ჯერ კიდევ არიან მერიაში, გადადის საქმიანობის მთელი ტვირთი, თუმცა ისინი არ არიან გადაწყვეტილებების მიმღებები და არც უმრავლესობას წარმოადგენენ იქ („ყველაფერს ისინი აშხადებენ, ასრულებენ და ვერ წინაურდებიან“). აღნიშნა, რომ ბევრი არაკვალიფიციური კადრი მუშაობს, განსაკუთრებით „ააიპ“-ებში, შესაბამისად, მათ მიერ საქმის კეთილსინდისიერად შესრულება ნაკლებად წარმოსადგენია.

გამოთქმული მოსაზრებების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ მერიის მიმართ მოსახლეობის ნდობა დაბალია. მერიაში დამკვიდრებული პრაქტიკა არ გულისხმობს მოსახლეობასთან კომუნიკაციას და მათ ჩართულობას, რაც კიდევ უფრო ამძიმებს სურათს. სავარაუდოდ, ამ გარემოების გამო, შესრულებული სამუშაოები არ თანხვდება მოსახლეობის პრიორიტეტებს, რაც იმედგაცრუებას იწვევს. რაც შეეხება შესრულებულ სამუშაოებს, დაბალი ხარისხი, გარდა გამონაკლისებისა, მოსახლეობაში აიხსნება მერიის არასწორი პოლიტიკით, ტენდერების ჩატარების არასტანდარტიზებული პროცედურითა თუ შეუსრულებელი ვალდებულებებით. ანალოგიური დამოკიდებულებაა მერიის თანამშრომლების მიმართ — ისინი არაკვალიფიციურ, მიკერძოებული და არაობიექტური მიდგომებით შერჩეულ კადრებად მიიჩნევიან.

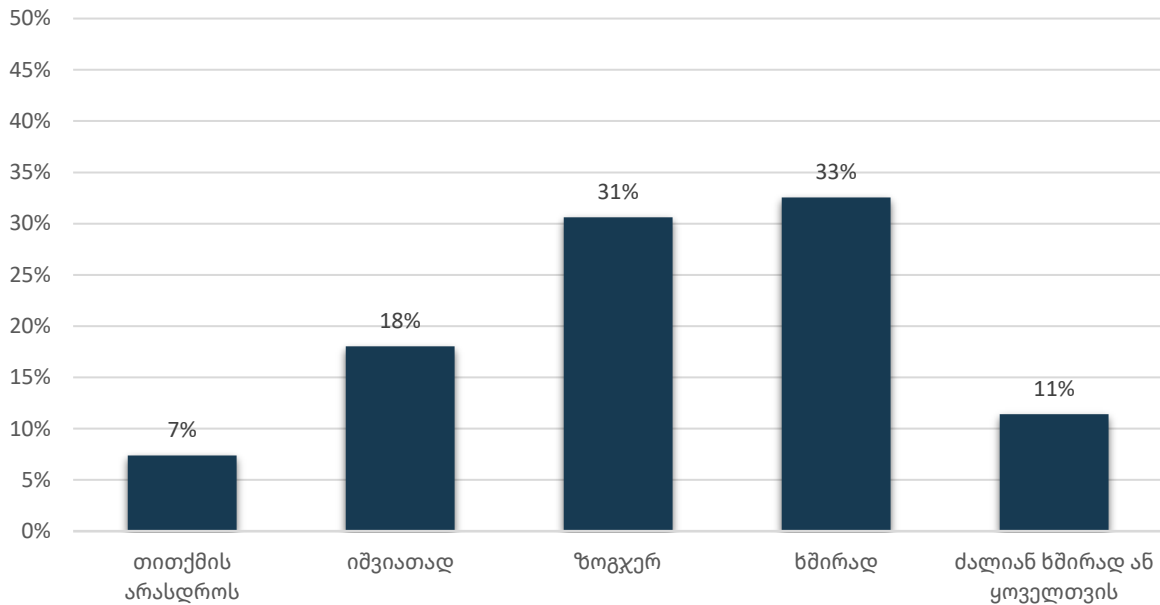
ქვემოთ წარმოდგენილია მოსახლეობის დამოკიდებულებები ისეთი საკითხების მიმართ, როგორცაა: მოქალაქეთა უფლებების დაცვა, მათი მხარდაჭერა; მერიის მენეჯმენტი და ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები (მათ შორის ნეპოტიზმი და პოლიტიკური გავლენები).

გრაფიკი 6.6 მოსახლეობის შეფასება – „მერიაში ყველა მოქალაქის უფლებებს იცავენ.“



შეკითხვაზე: „მერიაში ყველა მოქალაქის უფლებებს იცავენ“ (M=3.02; SD=1.13; Std. Error of Mean=.04); სტატისტიკურად არსებითი სხვაობა დაფიქსირდა სამი ცვლადის მიხედვით: განათლების დონე, მიღებული განათლების შესაბამისობა ამჟამინდელ სამუშაოსთან და მენეჯერული საქმიანობა (დაბალი აკადემიური განათლების მქონე მოქალაქეები – $\chi^2(20, 775)=44.59, p=.001$; რიგით პოზიციებზე (არამენეჯერულ) დასაქმებული რესპონდენტები – $\chi^2(4, 775)=18.71, p=.001$).

გრაფიკი 6.7 მოსახლეობის შეფასება – „მერია ეხმარება და დამატებით სარგებელს სთავაზობს იმ მოქალაქეებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან მმართველ პარტიასთან.“

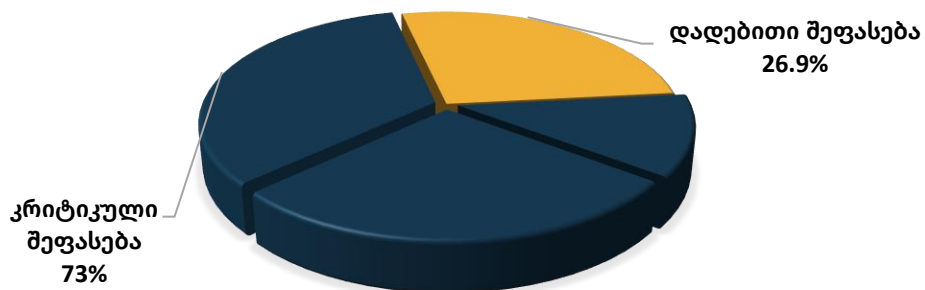


შეკითხვაზე: „მერია ეხმარება და დამატებით სარგებელს სთავაზობს იმ მოქალაქეებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან მმართველ პარტიასთან“ (M=3.22; SD=1.10; Std. Error of Mean=.04).

მერიის მენეჯმენტი და რეპუტაცია

განსაკუთრებით საყურადღებოა მოსახლეობაში მერიის მენეჯმენტის შეფასება. შეფასებები კრიტიკულია და მისდევს იმ ტენდენციებს, რაც რეპუტაციის შეფასებისას გამოვლინდა. რაც არ არის გასაკვირი, რადგან ორგანიზაციის მენეჯმენტი ორგანიზაციის რეპუტაციის მნიშვნელოვანი მდგენელია.

გრაფიკი 6.8 მოსახლეობის შეფასება – „მერიას პროფესიონალი და კეთილსინდისიერი მენეჯმენტი (მმართველობა) ჰყავს.“



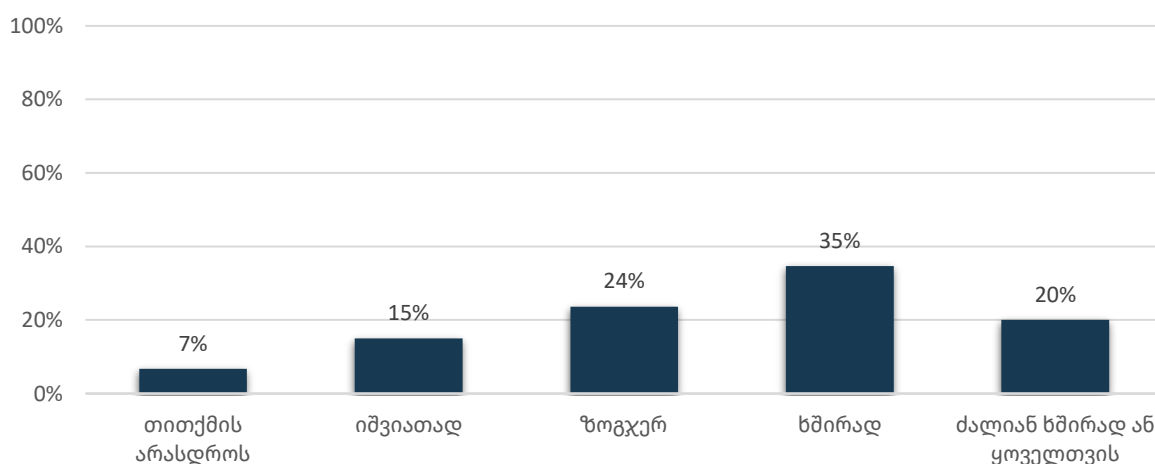
(M=2.82; SD=1.09; Std. Error of Mean=.04)

თვისებრივი კვლევისას მოსახლეობის ნაწილი აღნიშნავს, რომ მენეჯმენტი მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად ვერ იღებს. ცენტრალიზებული მმართველობა და მერიის დამოუკიდებლობის დაბალი ხარისხი – „ესენი აქ მაინც არაფერს წყვეტენ“. უკმაყოფილებას იწვევს არა იმდენად გადაწყვეტილებების მიღებისა და აღსრულების ხანგრძლივობა, არამედ, პირველ რიგში, მერიის თანამშრომლების უუნარობა, თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა და მიიღონ რაიმე სახის გადაწყვეტილება; მოსახლეობის არაინფორმირებულობა და, შესაბამისად, არასწორი მოლოდინები – „არ იციან [მოსახლეობამ] რა შედის მერიის კომპეტენციებში“; გაკეთებული საქმის მოსახლეობამდე სწორად მიტანის უუნარობა; პრიორიტეტების არასწორად განსაზღვრა, ასევე ცენტრალური ხელისუფლების ხშირი, არასწორი ჩარევები, შესრულებული სამუშაოების დაბალი ხარისხი ან გადაუჭრელი პრობლემები; ხალხთან კომუნიკაციის სიმწირე, მოსახლეობის ნაკლები, ფორმალური ჩართულობა მართვის პროცესში.

ნეპოტიზმი და რეპუტაცია

მერიის რეპუტაციის კონტექსტში შევაფასეთ მოსახლეობის აღქმები იმის თაობაზე, გვხვდება თუ არა ნეპოტიზმის მანკიერი პრაქტიკები მერიაში. ცხადია, ასეთი პრაქტიკების არსებობა მხოლოდ აზარალებს მერიის რეპუტაციას. მოსახლეობის დაახლოებით 45% მიიჩნევს, რომ მერიაში ნეპოტიზმია.

გრაფიკი 6.9 მოსახლეობის შეფასება – „მერიაში ნეპოტიზმია, ნაცნობობა და ნათესაური კავშირები ბევრ რამეს წყვეტს.“

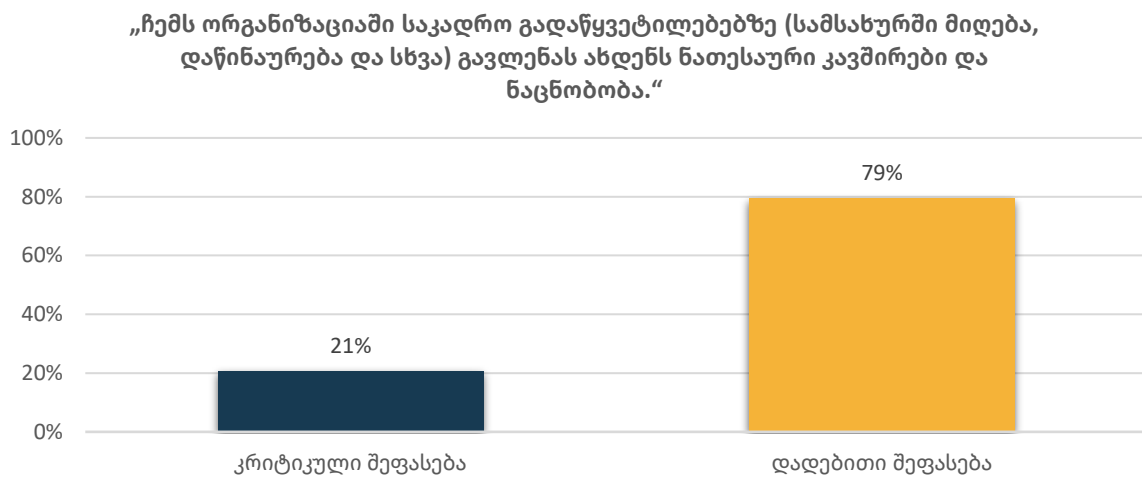


(M=3.46; SD=1.16; Std. Error of Mean=.04)

თუ გავანალიზებთ, სხვადასხვა ჯგუფის შეფასებებს დავინახავთ, რომ ყველა ტიპის ორგანიზაციაში/სამუშაოზე დასაქმებული, ასევე უმუშევარი რესპონდენტების 77.5% და მეტი მიიჩნევს, რომ მერიაში ნეპოტიზმია. **საინტერესოა, რომ საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებული რესპონდენტების 64.2% მიუთითებს მერიაში ნეპოტიზმის არსებობაზე $\chi^2(20, 775)=67.54, p<.01$.**

მერიაში ნეპოტიზმი საჯარო მოხელეთა პერსპექტივიდანაც შეფასდა შეკითხვით: „ჩემს ორგანიზაციაში საკადრო გადაწყვეტილებებზე (სამსახურში მიღება, დაწინაურება და სხვა) გავლენას ახდენს ნათესაური კავშირები და ნაცნობობა.“ (M=3.87; SD=1.18; Std. Error of Mean=.05). საჯარო მოხელეთა მხოლოდ 21% ეთანხმება ამ დებულებას. სხვაობა მოსახლეობისა და საჯარო მოხელეთა შეფასებებში თვალსაჩინოა.

გრაფიკი 6. 10 მოხელეთა შეფასება



თვისებრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა არათანასწორი პირობები მოქალაქეთათვის მომსახურების მიწოდების თვალსაზრისით. ამ კუთხით, ნეპოტიზმი მიიჩნევა გადამწყვეტ ფაქტორად. ბევრი ბიუროკრატიული ბარიერის გადალახვას აჩქარებს და აიოლებს პირადი ნაცნობობა. პოზიტიურად ფასდება ე. წ. „ერთი ფანჯრის“ პრინციპი, თუმცა, ამის მიუხედავად, მაცხოვრებლებისთვის მაინც ძნელია მუნიციპალიტეტის სერვისებით სარგებლობა.

აღინიშნა, რომ ხშირად დასახლების პრიორიტეტულობა სუბიექტურად დგინდება და ამგვარად განსაზღვრული პრიორიტეტების მიხედვით ტარდება საჭირო სამუშაოები, რაც კიდევ უფრო მეტ გულისწყრომას და იმედგაცრუებას იწვევს სხვა სოფლების მცხოვრებლებს შორის. **ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებულ მუნიციპალიტეტებში**, დამატებით ფაქტორად გამოიკვეთა ენის ბარიერი, რაც, კიდევ უფრო ამძაფრებს მწირი კომუნიკაციით მიღებულ არასასურველ შედეგს — ინფორმაცია ვერ აღწევს ეთნიკურ უმცირესობებამდე და ამ შემთხვევაში ნდობის მოპოვება განსაკუთრებით რთულია.

მოქალაქეთა მომსახურების პროცესებში უთანასწორობის არსებობას არ ადასტურებს ყველა რესპონდენტი. თუმცა, თითქმის ყველა მუნიციპალიტეტში იკვეთება პრობლემების მოგვარების არაეფექტიანი მცდელობები, არაშემოქმედებითი გადაწყვეტილებები, მოუქნელობა პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში. „30 წლის განმავლობაში ჩვენი ქვეყანა დადის ერთ წრეზე. ჩვენ გვიწევს ცუდსა და ძალიან ცუდს შორის არჩევა, აი ამ პარადიგმაში ვცხოვრობთ, არჩევანი არ დაგვიტოვავს პოლიტიკურმა ისტაბლიშმენტმა“.

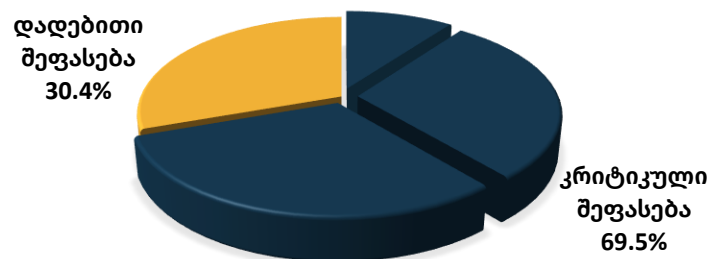
მოსახლეობასთან სერვისების შესახებ კომუნიკაციის განსხვავებულ შეფასებას ვხვდებით რესპონდენტთან, რომელსაც სოციალური მომსახურების სააგენტოში მუშაობის გამოცდილება აქვს. მისი თქმით, ძალიან კარგი სერვისების არსებობის პირობებშიც მერიის მაღალჩინოსნები არათუ თავს იკავებდნენ მათ შესახებ მოსახლეობისთვის ინფორმაციის მიწოდებისგან, არამედ უკრძალავდნენ თანამშრომლებს ამის გაკეთებას. „ხმა არ უნდა

ამოგველო, რომ არსებობდა ასეთი სერვისები. ეს შოკისმომგვრელი იყო ჩემთვის“. ეს შემთხვევა შეიძლება გამოწვევისა, თუმცა უადრესად საყურადღებო.

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ რეალური შედეგის მიღება, პროტექციის გარდა, მოქალაქის აქტიურობაზეა დამოკიდებული – „ისტერიკას თუ დაიმართებდნენ, ზედ გადაყვებოდნენ“.

მერიის მოვალეობაა მოსახლეობის საჭიროებებზე პროაქტიული რეაგირება და არსებული პრობლემების აღმოფხვრა. ამისთვის უნდა სწავლობდეს, აანალიზებდეს მოსახლეობის საჭიროებებს, მათ აზრს და ადეკვატურად რეაგირებდეს მასზე. მოსახლეობის დაახლოებით 70%-ის აზრით, მერიისთვის მოსახლეობის აზრი მნიშვნელოვანი არ არის.

გრაფიკი 6.11 მოსახლეობის შეფასება – „მოსახლეობის აზრი მერიისთვის (მერიაში დასაქმებული ადამიანებისთვის) მნიშვნელოვანია.“

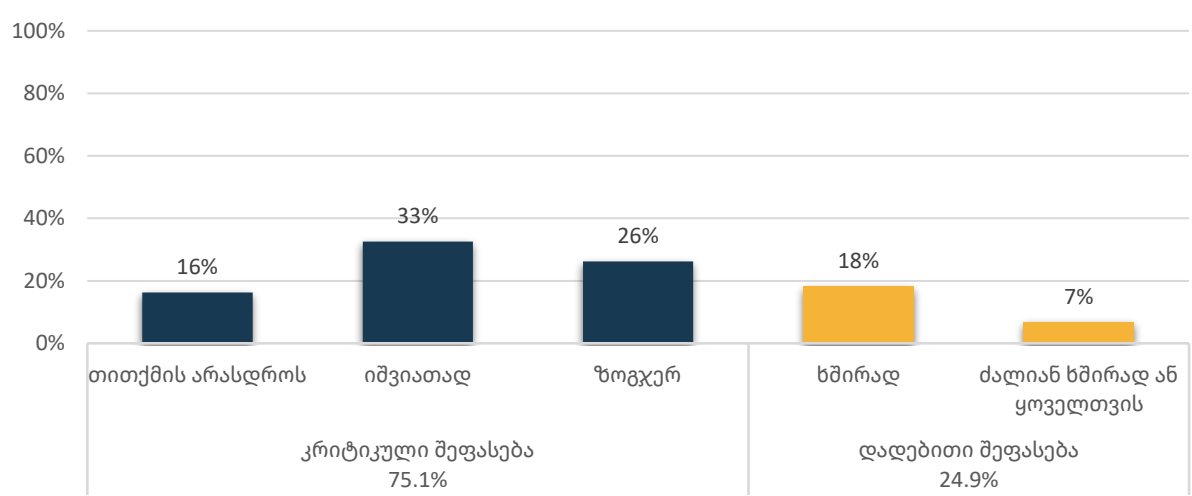


(M=2.90; SD=1.11; Std. Error of Mean=.04)

რეფორმები და მერიის რეპუტაციის პოზიტიური დინამიკა

მხოლოდ მოსახლეობის მეოთხედი მიიჩნევს, რომ მერიისადმი მოსახლეობის ნდობა პოზიტიური მიმართულებით იცვლება.

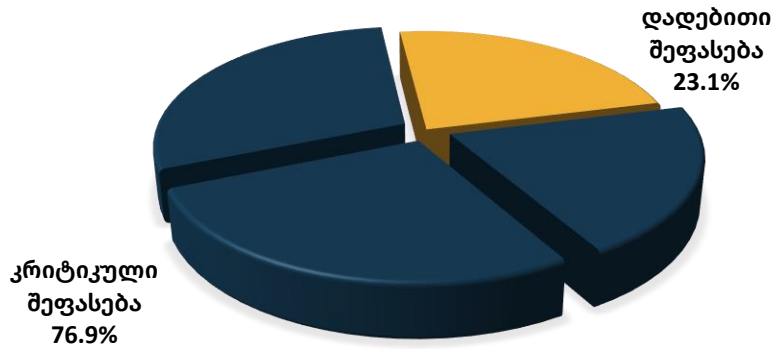
გრაფიკი 6.12 მოსახლეობის შეფასება – „მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მოსახლეობა მერიას უფრო მეტად ენდობა“



(M=2,66; SD=1.15; Std. Error of Mean=.04)

დაახლოებით იგივე ტენდენციები ვლინდება მერიის საქმიანობის პოზიტიური დინამიკის შეფასებებისას, რაც არ არის გასაკვირი, რადგან საქმიანობა იწვევს ნდობას.

გრაფიკი 6.13 მოსახლეობის შეფასება – „მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მერიის საქმიანობა უკეთესობისკენ იცვლება.“



(M=2.61; SD=1.16; Std. Error of Mean=.04)

მერიისადმი ნდობის ამგვარი შეფასებები თვისებრივი კვლევისას გამოთქმული მოსაზრებებითაც დასტურდება აღინიშნა, რომ ბოლო წლებში გაუმჯობესდა მუნიციპალური სერვისები, ინფრასტრუქტურა, პირველ რიგში გზები, მაგრამ ვინაიდან მთელ რიგ დასახლებებში ჯერაც მწვავედ დგას ინფრასტრუქტურული პრობლემები, მოსახლეობისთვის ნათელი არაა, თუ რა პრინციპით მიიღება გადაწყვეტილებები, რაც მოსახლეობასთან კომუნიკაციის დაბალ ხარისხზე მიუთითებს. ამ მოსაზრებას ამყარებს ის გარემოებაც, რომ მოსახლეობა, ჩვეულებრივ, ერთმანეთისაგან არ მიჯნავს ცენტრალური და მუნიციპალური ხელისუფლების ვალდებულებებს და, შესაბამისად, მუნიციპალიტეტს ხშირად მიეწერება ცენტრალური ხელისუფლების ხარვეზებიც, მაგალითად ცენტრალური გზების სავალალო მდგომარეობა მაღალმთიან მუნიციპალიტეტებში და სხვა.

„კომუნიკაცია გაუმჯობესებულია, შეხვედრების დაგეგმვა არ ჭირს, თუმცა რეალურ შედეგს იშვიათად ვიღებთ“.

ამგვარი განწყობების პარალელურად, გამოიკვეთა პოზიტიური და მხარდამჭერი შეფასებებიც — *„ვინც რამეს აკეთებს, ის უშვებს შეცდომებს... როდესაც შენ აღმოჩნდები მერიის თანამშრომლების ადგილას, სულაც არ არის ადვილი საქმის კეთება“.*

დადებითად შეფასდა ის გარემოება, რომ უკანასკნელ წლებში მერიაში დასაქმებულებს გაუჩნდათ სტაბილურობის განცდა, რადგან პოლიტიკური ვითარების შეცვლა ადარ იწვევს კადრების მასობრივ ცვლას. აღინიშნა, რომ ეს ვითარება ხელს უწყობს მერიაში პროფესიონალი კადრების ჩამოყალიბებას.

რეფორმის დადებით დინამიკად დეცენტრალიზაციისკენ გადადგმული ნაბიჯები დაასახელეს, თუმცა აღნიშნეს, რომ ეს დინამიკა არ გაგრძელდა (საპირისპიროთი შეიცვალა). მიღწევად დასახელდა საჯარო მოხელის დაცულობა კანონის მხრიდან („კანონი იცავს დასაქმებულს და უამრავი ფაქტია, რომ სასამართლო სწორედ გათავისუფლებული თანამშრომლების სასარგებლო გადაწყვეტილებას იღებს“). რაც შეეხება ელექტრონულ მმართველობას, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად ჯგუფმა ეს კარგ შედეგად მიიჩნია,

აღინიშნა, რომ მოსახლეობის დიდი ნაწილისათვის ეს სერვისები არ არის ხელმისაწვდომი და მათ გამოყენებას ვერ ახერხებენ.

საერთო ჯამში, მერიას არ განიხილავენ, როგორც პრესტიჟულ დამსაქმებელს (კადრების გადინება მაღალია), თუმცა, სტაბილური დამსაქმებლის რეპუტაცია ნამდვილად აქვს.

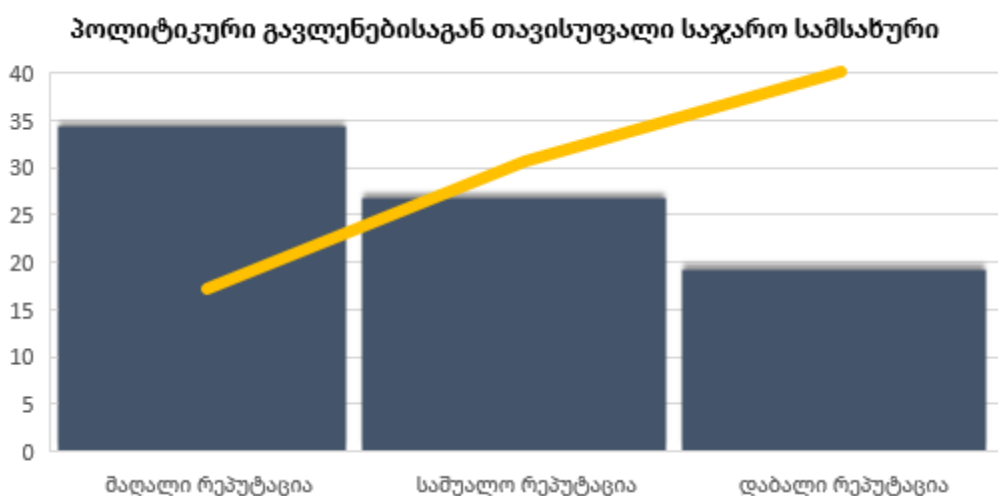
მიმართებები ფაქტორებს შორის: საჯარო მოხელეთა და მოსახლეობის აღქმების შედარებითი ანალიზი

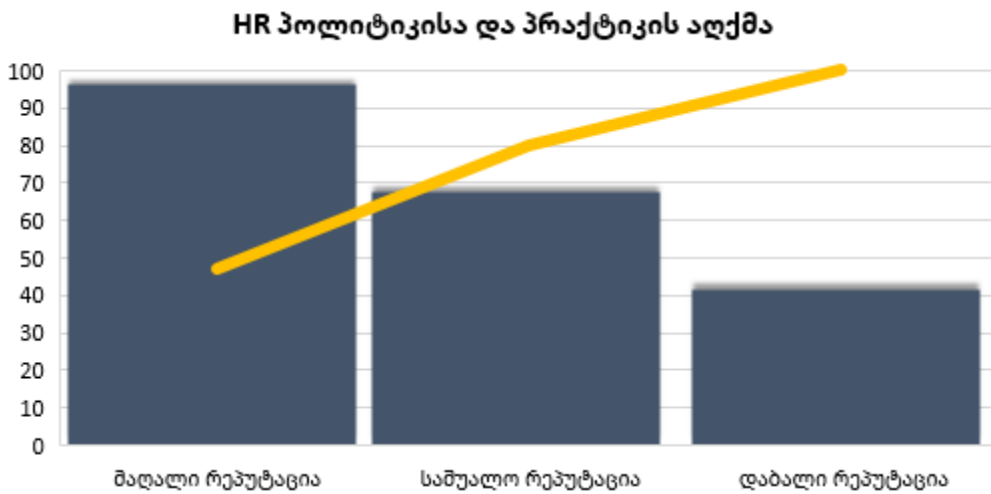
რომელი ფაქტორები აყალიბებენ საზოგადოებაში მერიის რეპუტაციის შესახებ მოსაზრებებს?

კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ **HR პროცესების** (რომელიც მოსახლეობის კითხვარში მოიცავს ისეთ კითხვებს, როგორებიცაა: მერიაში პროფესიონალიზმს წახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ; მერიაში თანამშრომელთა შერჩევა სამართლიანად ხდება; ქალებსა და კაცებს მერიაში დასაქმების თანაბარი შანსი აქვთ; იქ პროფესიონალები საქმდებიან' მერიაში დაცულია ეთიკური სტანდარტები და ა. შ.) და **საჯარო სამსახურის პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების შესახებ მოსაზრებები** მერიის რეპუტაციის ქულებში ვარიაციის 71.3%-ს ხსნის ($R^2=.713$, $F(2, 772)= 3428$, $p<0.001$); თუმცა, სტატისტიკურად არსებითი მხოლოდ HRM პროცესებია - ორგანიზაციული რეპუტაციის ფორმირებაში მთავარი ფაქტორი მერიაში სამართლიანი საკადრო გადაწყვეტილებებია. მისი 1 სტანდარტული ერთეულით ზრდა საშუალოდ ორგანიზაციული სამართლიანობის 0.856 სტანდარტული ერთეულით მატებასთან ასოცირდება ($\beta = 0.856$, $p < 0.001$), პოლიტიკური გავლენების ხარისხს სტატისტიკურად არსებითი გავლენა არა აქვს.

იგივე შედეგი ვლინდება დისპერსიული ანალიზისას. რაც უფრო დადებითად აფასებს მოსახლეობა საკადრო გადაწყვეტილებებს, მით უფრო კარგი რეპუტაცია აქვს მოსახლეობის თვალში მერიას, განსხვავება სტატისტიკურად არსებითია სამივე ჯგუფს შორის.

გრაფიკი 6.14 რეპუტაციის მიხედვით განსხვავება საჯარო სამსახურის პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების შეფასებაში





მოსახლეობის განწყობა მნიშვნელოვნად კრიტიკულია. კრიტიკული განწყობების მქონე რესპონდენტებს შორის არიან, როგორც ოპოზიციური პარტიების გულშემატკივრები, ასევე პოლიტიკური პრეფერენციების არმქონე რესპონდენტები და ისინი, ვინც თავი აარიდა საკუთარი პოლიტიკური სიმპათიის დაფიქსირებას. შეჯამების სახით, ასევე, შეიძლება ითქვას, რომ:

- ❑ რაც უფრო დაბალია რესპონდენტების განათლების დონე მით უფრო კრიტიკულად აფასებენ მერიის რეპუტაციას.
- ❑ უფრო კრიტიკულად არიან განწყობილნი ის რესპონდენტები, რომელთა სამუშაო არ შეესაბამება მიღებულ განათლებას.
- ❑ ყველაზე ლოიალური განწყობა გამოავლინეს საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულმა ადამიანებმა.
- ❑ რიგით თანამდებობებზე მომუშავე რესპონდენტები კრიტიკულად აფასებენ მერიის რეპუტაციას.
- ❑ მერიის რეპუტაცია განსხვავებულად ფასდება რესპონდენტების იმ ჯგუფებში, ვისაც აქვს წინასაარჩევნო აგიტაციაში მონაწილეობის გამოცდილება და მათ — ვისაც არ აქვს. ამასთან შეფასებები მით უფრო დადებითია, რაც უფრო მცირე ღროა გასული ამგვარი გამოცდილებიდან.

მე-6 თავის შეჯამება

მერიისადმი მოსახლეობის ნდობისა და რეპუტაციის ამაღლების საფუძველი მუნიციპალურ დონეზე გამართული და გამჭვირვალე საჯარო სამსახურისა და საჯარო სერვისების განვითარებაა. რეფორმის მიზანი სწორედ მერიტოკრატულ პრინციპზე დაფუძნებული, ეფექტური და ეფექტიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება და სამართლებრივი და

ინსტიტუციონალური გარემოს გაუმჯობესებაა. რამდენად იქნა მიღწეული ეს მიზანი, ეს მერიის რეპუტაციის შეფასებითაც დადგინდა.

რეალური სურათი ასეთია: მოსახლეობის განწყობები მერიის მიმართ უმეტესად ძალიან კრიტიკულია. საზოგადოების ნდობის დაბალი ხარისხი აზარალებს მერიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების „ლეგიტიმურობასა“ და რეპუტაციას. საჯარო მოხელეთა შეფასებით, მოსახლეობის კრიტიკული განწყობების მიზეზი, გაწეული სამუშაოს შესახებ, ასევე, პრობლემური საკითხების გადასაჭრელად მერიის ამა თუ იმ სამსახურის უფლებამოსილების შესახებ მოქალაქეების არაინფორმირებულობაა; ხაზგასმულია სხვა, მნიშვნელოვანი კონტექსტუალური ფაქტორების როლიც, მათ შორისაა, სოციალური სიღუბე და ოპოზიციურად განწყობილი, პოლიტიზებული მედიასაშუალებების გავლენა.

როგორც კვლევამ აჩვენა, საჯარო მოხელეებს არ აქვთ მკაფიო წარმოდგენა მოსახლეობის განწყობების შესახებ – თვალსაჩინოა, განსვლა მერიის რეპუტაციის შესახებ საჯარო მოხელეთა აღქმებსა და მოსახლეობის რეალურ შეფასებებს შორის. შესაბამისად, კომუნიკაციური ბარიერების მოხსნა და საკომუნიკაციო პროცესების გაუმჯობესება არსებითად მნიშვნელოვანია ამ პროცესში.

კვლევა ცხადყოფს, რომ რეპუტაციული კაპიტალის შექმნა და მისი დაცვა შესაძლებელია მერიტოკრატიული საკადრო პოლიტიკით, ასევე, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტით, სამართლიანობის ფუნდამენტური პრინციპების დაცვითა და საკომუნიკაციო პროცესების გაუმჯობესებით.

კვლევით მოპოვებული მტკიცებულებებით, მერიის რეპუტაციის განმსაზღვრელი მაინც **მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსის მართვის სისტემაა**, რომელიც თავისთავად გამორიცხავს პოლიტიკური პრეფერენციების და კავშირების/ნეპოტიზმის გავლენას ამ პროცესზე. შესაბამისად, მუნიციპალიტეტების მერიებისადმი კრიტიკული განწყობა, სწორედ ამ პროცესებში, უფრო ზოგადად კი საჯარო სამსახურის რეფორმაში არსებულ გამოწვევებზე მიუთითებს, რომელთა დაძლევისთვის დამატებითი და სისტემური ძალისხმევაა საჭირო.



თავი 7. რეკომენდაციები

კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, საჯარო სამსახურის რეფორმის სულისკვეთების სრულ შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებსა და საუკეთესო პრაქტიკასთან, მათ შორის, OECD-ის მიერ შემუშავებული საჯარო მმართველობის რეფორმის კონცეპტუალურ ჩარჩოში აღწერილ საჯარო სამსახურის ეფექტიანი ფუნქციონირების პრინციპებთან. საჯარო სამსახურის ბიურომ მუნიციპალიტეტების მერიებში ამ (მერიტოკრატიულ) პრინციპებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მხარდასაჭერად მნიშვნელოვანი სამუშაო გასწია. ამაზე მეტყველებს მათ მიერ მომზადებული რესურსები, ტრენინგები, მენტორინგი და სხვა. არ შეიძლება არ აღინიშნოს ამ პროცესში დონორების განსაკუთრებული როლი და მხარდასაჭერა. თუმცა, კანონის პრაქტიკაში დანერგვის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი გამოწვევებია, რაც ლოკალური კონტექსტით, ზოგიერთი მეთოდოლოგიური, თუ ოპერაციონალური ხარვეზითაა განპირობებული. ჩვენ მიერ შემოთავაზებული ცვლილებების ნაწილი შესაბამისობაშია არსებულ კანონთან და მისი ძირითადი მოთხოვნების პრაქტიკული თვალსაზრისით ფუნქციურ ინსტრუმენტად ქცევაზეა ფოკუსირებული, ნაწილი კი, მისი გაზიარების შემთხვევაში, სხვადასხვა დონეზე ცვლილებების ინიცირებას მოითხოვს. ამასთან, **აღვნიშნავთ, რომ მუნიციპალურ მერიებში პოლიტიკური პატრონაჟის და გავლენების შემცირების ქმედით, ძირითად აქტივად სწორედ მეთოდოლოგიურად გამართული, მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დანერგვას და მხარდაჭერას განვიხილავთ, რაც მიღწევაშია შესაბამისი პოლიტიკური ნების მკაფიო დემონსტრირების პირობებში.**

რეკომენდაციები შემუშავდა კვლევის შედეგად გამოვლენილ საჭიროებებსა და ადამიანური რესურსის მართვის თანამედროვე მიდგომებზე დაყრდნობით. რეკომენდაციების შემუშავებისას ვიყენებთ სისტემურ მიდგომას, ცვლილებების პრიორიტეტიზაციისა და სინქრონიზაციის პრინციპს. შემოთავაზებულ ცვლილებებსა და რეკომენდაციებთან ერთად მოცემულია მათი თეორიული დასაბუთება (რატომ) და მექანიზმები (როგორ); ეს უკანასკნელი მოცემულია კონკრეტიზაციის იმ ხარისხით, რის საშუალებასაც იძლევა კვლევა.

რეკომენდაციების ნაწილს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის სრულყოფა/ მოდიფიკაციაზე ორიენტირებული რეკომენდაციებით დავიწყებთ, რადგან მას განსაკუთრებული როლი აქვს ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პროცესების (კარიერის მენეჯმენტი, კომპენსაცია, ტრენინგი და განვითარება და სხვ.) ეფექტიან აღმინისტრირებაში. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შემუშავება და დანერგვა დინამიკური პროცესია, შესაბამისად, განვითარების მიზნით მისი დახვეწა და ცვლილებების შეტანა სავსებით ბუნებრივია.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება

რა უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ფორმალურიდან ფუნქციურ ინსტრუმენტად გარდაიქმნას?

ყურადღებას რამდენიმე საკვანძო რეკომენდაციაზე გავამახვილებთ და მსჯელობასაც რეკომენდაციაში ასახული საკითხების გარშემო წარვმართავთ. ეს საკითხებია:

- ☐ შეფასების ვალიდური კრიტერიუმების დადგენა და ოპერაციონალიზაცია;
- ☐ შეფასების კრიტერიუმების ორგანიზაციულ ხედვასა და მიზნებთან სინქრონიზაცია;
- ☐ თანამონაწილეობითი შეფასების სისტემის მინიმალური სტანდარტის დანერგვა;
- ☐ მენეჯმენტის, სხვადასხვა რგოლის წარმომადგენელთა/შემფასებელთა კომპეტენციების ზრდა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების მნიშვნელობის გაცნობიერების მხარდაჭერა;
- ☐ შეფასების მეთოდების გამრავალფეროვნება;
- ☐ უკუკავშირის სისტემის სრულყოფა;
- ☐ თანამედროვე ტექნოლოგიებით შეფასების სისტემის მოდერნიზება.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების მენეჯმენტი სისტემური პროცესია და მოიცავს სამ ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს: (1) სისტემის განვითარება; (2) შეფასების პროცესი; (3) უკუკავშირის პროცესი. კვლევიდან ჩანს, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მთავარი გამოწვევები სისტემის ფორმირებისა და ადმინისტრირების სამივე ეტაპზე აღმოცენებულ ხარვეზებზე მიგვითითებს.

შეფასების კრიტერიუმები

შესრულების სტანდარტების, მიზნებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა შესრულების მართვის სისტემის რთული და კრიტიკული ნაწილია. კვლევა ცხადყოფს, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში **შეფასების** პროცესში გამოყენებული კრიტერიუმები არ არის კარგად ოპერაციონალიზებული; გაუგებრობის წყაროა კანონმდებლობით გათვალისწინებული შეფასების ქულათა სისტემა და ის, თუ რა იგულისხმება საუკეთესო შესრულებაში. კომპეტენციებისა და შესრულების კრიტერიუმების ოპერაციონალიზაცია აბსტრაქტული ცნებების კონკრეტულ, გაზომვად და დაკვირვებად კონსტრუქტებად გარდაქმნაა, რაც უზრუნველყოფს მათ ემპირიულად შემოწმებადობას და ამცირებს სუბიექტურობის ხარისხს შეფასებაში. შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში, შესაფასებელი კომპეტენციები წარმოდგენილი უნდა იყოს დაკვირვებად, გაზომვად ქცევით ტერმინებში. ზოგადი კრიტერიუმები/კომპეტენციები (მაგ; ორგანიზებულობა, საუკეთესო შესრულება) შემფასებელთა მიერ სხვადასხვაგვარად შეიძლება იყოს ინტერპრეტირებული, თუ ის ქცევით ტერმინებში არ არის ოპერაციონალიზებული (მაგ. „დედლაინების“ დაცვა და სხვა). **შეფასების ზოგადი კრიტერიუმები კარგი „თავშესაფარია“ ფორმალური შეფასებებისთვის.** შესაბამისად, შეფასების კრიტერიუმები უნდა მოდიფიცირდეს და გახდეს **გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში ეფექტური.** სუბიექტური ხასიათის,

ბუნდოვანი შეფასების სტანდარტები პრობლემატურია მთელი შეფასების სისტემისთვის და დასაქმებულთა ნდობას მის მიმართ საფრთხის ქვეშ აყენებს.

შეფასების სისტემა ხელს უნდა უწყობდეს მიზნების და ამოცანების კონკრეტიზაციას, ის უნდა ამარტივებდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, სისტემამ უნდა წარმოქმნას გაზომვადი პასუხისმგებლობები, მხოლოდ ასეთ პირობებში აქვს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას პოტენციური გაუმჯობესოს ორგანიზაციის პროდუქტიულობა. ამისთვის კი აუცილებელია, შესრულებული სამუშაოს შეფასების კარგად ოპერაციონალიზებული კრიტერიუმები და მათი ორგანული ბმა ორგანიზაციულ მიზნებსა და ამოცანებთან.

შეფასების კრიტერიუმების ორგანიზაციულ ხედვასა და მიზნებთან სინქრონიზაცია

ინდივიდუალური შესრულება ამგვარად განიმარტება: „ქცევა, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნებთან და შეიძლება გაიზომოს ამ მიზნების მიღწევაში ინდივიდის მიერ შეტანილი წვლილის რაოდენობის ტერმინებში“ (Barrick & Ryan, 2003), გვ.88). შესაბამისად, თანამშრომლის ინდივიდუალური შესრულების შეფასებისთვის, **აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნებისა და წარმატების განმსაზღვრელი ინდიკატორების მკაფიოდ ფორმულირება;** ამისთვის თანამშრომლის საქმიანობაც და მისი შეფასებაც პირდაპირ უნდა დაუკავშირდეს ორგანიზაციის მიზნებს. **თანამშრომელთა სამუშაო მოთხოვნები, სტანდარტები და შესაბამისად, შეფასების კრიტერიუმები უნდა იყოს სინქრონიზებული ორგანიზაციულ ხედვასა და მიზნებთან.** შესრულებული სამუშაოს შეფასების ეფექტიანი სისტემის დანერგვისთვის აუცილებელია მკაფიოდ იყოს ფორმულირებული მუნიციპალიტეტების მერიების მისია და მიზნები, იდენტიფიცირებული იყოს მერიის ეფექტიანობის, წარმატების განმსაზღვრელი კრიტიკული ფაქტორები და ე. წ. *შედგისა და შესრულების ინდიკატორები*¹⁶ – ის „მინიმალური არეალები, რომლებშიც მიღწეული წარმატება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტიანობას“ (Bullen & Rockart, 1981). იმისთვის, რომ თანამშრომელთა შრომა წარიმართოს სწორი მიმართულებით და შესაბამისობაში მოვიდეს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებსა და ამოცანებთან, მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს მერიის მისიის, მიზნებისა და თანამშრომელთა წარმატების განმსაზღვრელი კრიტიკული ფაქტორების შესახებ ცხადი, მკაფიო ინფორმაციის მიწოდება ყველა თანამშრომლისთვის. შეფასების შედეგების ანალიზისას მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებულმა პირებმა დაინახონ კავშირი – მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსა და ორგანიზაციის წარმატებულ შედეგებს შორის. თითოეული თანამშრომელი უნდა აცნობიერებდეს საკუთარ წვლილს ორგანიზაციის წარმატების ფორმულაში. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებით მერიის მენეჯმენტმა უნდა მიიღოს მეტად ღირებული ინფორმაცია, იმის შესახებ თუ რამდენად შეესაბამება თანამშრომლების მუშაობა

¹⁶ შედეგის ინდიკატორები მერიის მასშტაბური ამოცანებისა და გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის შესაფასებლად უნდა იქნას გამოყენებული (მაგ., დროულად განხორციელებული ინფრასტრუქტურული პროექტები); ამგვარი კრიტერიუმებით გაზომილი შედეგები ნაკლებად იძლევა მათი გამოსწორების ან გაუმჯობესების საშუალებას, თუმცა უადრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესაფასებლად. *შესრულების ინდიკატორი* ასახავს მოკლევადიან მიზნებსა და ამოცანებს და პირდაპირაა მიმართული სამუშაო პროცესში ხარვეზების გამოვლენაზე, მიზეზების იდენტიფიცირებასა და გამოსწორებაზე.

ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს. შესაბამისად, **შეფასებისას აქცენტი სწორედ იმ ქვევებზე უნდა გაკეთდეს, რომელიც ემსახურება ორგანიზაციულ მიზნებს.**

შეფასების კრიტერიუმების გამრავალფეროვნება

შეფასების სისტემა უნდა ეყრდნობოდეს დასაქმებულთა იმგვარი ქცევის და/ან კომპეტენციების გაზომვას, რომელიც საუკეთესო შესრულებასთან არის კავშირში (ან მასთან ასოცირებულია). ამისთვის აუცილებელია შეფასებაში გამოვიყენოთ, 4-5 ძირითადი, საკვანძო, საუკეთესო შესრულებასთან ასოცირებული კომპეტენცია. მათი იდენტიფიცირება და ცხადი, მკაფიო ოპერაციონალიზაცია უზრუნველყოფს შესაფასებელი კომპეტენციების ერთგვაროვან ინტერპრეტაციას დამსაქმებლებსა და შემფასებლებს შორის. **შესაფასებელი კომპეტენციების განსაზღვრის პროცესი შეიძლება წარიმართოს მერიების დონეზე, შესაბამისი მეთოდოლოგიური მხარდაჭერითა და სახელმძღვანელო პრინციპების (ე. წ. გაიდლაინების) შემუშავებით, დასაშვებია ეს ფუნქცია საჯარო სამსახურს დაეკისროს, თუმცა, ასეთ შემთხვევაში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მერიაში დასაქმებულთა ფართო ჩართულობა – ამ პროცესში თანამშრომლებისგან უკუკავშირის მიღება და მათი მოსაზრებების გათვალისწინება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან თანამშრომელთა ჩართულობა სისტემის შემუშავების პროცესში, უზრუნველყოფს მათ მიერ ამ სისტემის მიმდებლობის მაღალ დონეს. ამავედროულად არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ინდივიდუალური თანამშრომლის შესრულებული სამუშაოს შეფასება, უნდა დაეყრდნოს მის სამუშაოს ანალიზსა და შესაბამის თანამდებობრივ ინსტრუქციას. ამისთვის საჭიროა, მერიებში არსებობდეს მკაფიოდ განსაზღვრული, სამუშაოს ანალიზის შედეგებზე დაფუძნებული თანამდებობრივი ინსტრუქციები (ამ საკითხებზე რეკომენდაციები ქვემოთაა წარმოდგენილი); პირველ რიგში, აუცილებელია, სამუშაოს მოთხოვნების განსაზღვრა და თანამშრომელთათვის მკაფიო სტანდარტების დაწესება. სამუშაოს მოთხოვნებსა და სტანდარტებთან დაკავშირებით, თანამშრომელთა ინფორმირებულობა შეფასების სისტემის ეფექტიანობის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს.**

თანამონაწილეობითი შეფასება

შეფასების პროცესი განუყრელადაა დაკავშირებული მენეჯმენტის ფილოსოფიასთან, ლიდერობის სტილსა და ორგანიზაციულ კულტურასთან. ზოგიერთ ორგანიზაციულ კულტურაში შეფასება ორმხრივი პროცესია და გულისხმობს შეფასებისას დაქვემდებარებულისა და მენეჯერის თანამონაწილეობას; ზოგიერთი კულტურისთვის ცენტრალიზებული შეფასების სისტემაა რელევანტური (შეფასება „ზემოდან ქვემოთ“). მუნიციპალიტეტების მერიებში სწორედ ეს უკანასკნელი მიდგომაა შერჩეული. ვფიქრობთ, არჩევანი თანამონაწილეობითი შეფასების სასარგებლოდ უნდა გაკეთდეს; თანამონაწილეობითი შეფასების სისტემის დამკვიდრება და, მინიმუმ, ორმხრივი შეფასების გამოყენება (ხელმძღვანელები აფასებენ დაქვემდებარებულებს, დაქვემდებარებულებიც აფასებენ ხელმძღვანელებს), ამ ეტაპზე იქნება სისტემის მოდიფიცირების არსებითი ნაბიჯი. მნიშვნელოვანია, თანამშრომელთა ჩართვა შესრულებული სამუშაოს შეფასების მოდიფიცირების პროცესში – როდესაც შესაფასებელიც იღებს მონაწილეობას შეფასების სისტემის ფორმირებაში და ამასთან, თავადაც გამოდის შემფასებლის როლში, მას უჩნდება შეფასების პროცესის წარმატებით განხორციელების მეტი პასუხისმგებლობა და მოტივაცია.

თანამონაწილეობითი შეფასების სისტემის დამკვიდრება და მინიმუმ ორმხრივი შეფასების გამოყენება ბიძგს მისცემს მერიის შიგნით მონაწილეობითი მართვის სტილის დამკვიდრებას, რაც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ფორმალურობის პრევენციის ეფექტური მექანიზმია. სასურველი იქნებოდა მუნიციპალიტეტების მერიებში ამ ეტაპზე **თანამონაწილეობითი შეფასების სისტემის, თუნდაც ამ მინიმალური სტანდარტის დანერგვა – დაქვემდებარებულებს უნდა მიეცეთ ხელმძღვანელების შეფასების** (კერძოდ, მათი მენეჯერული უნარების – მიზნების მკაფიოდ დასახვა, მხარდაჭერა, და სხვა) **შესაძლებლობა.** ასეთი სურვილი წინამდებარე კვლევის ფარგლებში არაერთხელ გამოითქვა არამხოლოდ დასაქმებულთა მხრიდან.

შემფასებელთა კომპეტენცია

შეფასების პროცედურის ვალიდობას განსაზღვრავს ის, თუ რამდენად სწორად ასახავს იგი რეალურ განსხვავებებს სამუშაოს შესრულების სხვადასხვა დონეებს შორის და, აგრეთვე, ორგანიზაციის საერთო მიზნების შესრულებაში ყოველი კონკრეტული ინდივიდის მიერ შეტანილ წვლილს. შემფასებლების მიერ დასაქმებულთა ერთგვაროვანი შეფასებები, მათი დიფერენცირების პრობლემა სამუშაოს შესრულების პროცესის ვალიდობას ეჭვქვეშ აყენებს. შემფასებლების მიერ დასაქმებულთა შესრულების მიხედვით დიფერენცირების პრობლემა განპირობებულია რამდენიმე ფაქტორით. ეს ფაქტორებია: თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნებისა და კონფლიქტების თავიდან არიდების სურვილი, დაბალი შეფასების მიზნობრიობის დადასტურების სირთულეები, საჩივრების ზრდის რისკი და სხვა. თუმცა, მუნიციპალიტეტების მერიებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემაში არსებული გამოწვევების მნიშვნელოვანი წინაპირობა განპირობებულია **შემფასებელთა (მენეჯმენტის სხვადასხვა რგოლის წარმომადგენელთა) მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მნიშვნელობის გაუცნობიერებლობითა და სათანადო კომპეტენციების არქონით.** სამართლიანი, მიუკერძოებელი და კვალიფიციური შეფასებისთვის აუცილებელია შესაბამისი ცოდნა და ტრენინგი. შემფასებლებისთვის სრულყოფილი ტრენინგისა და დამატებითი საგანმანათლებლო რესურსის მიწოდებით, ხელი უნდა შეეწყოს შესრულებული სამუშაოს არსის უკეთ დანახვასა და იმის გაცნობიერებას, თუ რამდენად ზემოქმედებს შეფასების მთელი პროცესი სამუშაოს შედეგების გაუმჯობესებასა, და ზოგადად, მერიის ეფექტიანობაზე. შესაბამისად, ტრენინგები ისე უნდა დაიგეგმოს, რომ უზრუნველყოს შესრულებული სამუშაოს შეფასებაში მათი კომპეტენციების ზრდა და უპირველესად ორიენტირებული იყოს **შესრულებული სამუშაოს შეფასების მნიშვნელობის გაცნობიერებაზე. ტრენინგი გამოყენებული უნდა იყოს, როგორც ცვლილებებისადმი მიმდებლობისა და ამ ცვლილებების შესაგუებელი სტრატეგია.** აუცილებელია იმის გაცნობიერება, რომ ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობის ობიექტური, მაქსიმალურად ღია შეფასება საკადრო საკითხის მოგვარების ერთ-ერთი ეფექტური გზაა. ახალი შეფასების სისტემის წარმატება თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დარწმუნებულია თანამშრომელი, რომ მისი უფროსი შეძლებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების ახალი ინსტრუმენტის კომპეტენტურად და პროფესიონალურ დონეზე გამოყენებას. შეფასების მენეჯმენტში კომუნიკაცია, კოოპერაცია, ნდობა და ეთიკური ქცევა მნიშვნელოვანი ფაქტორებია, რომლებიც გავლენას ახდენს შესაფასებლის მოტივაციასა და შესრულებაზე და, შესაბამისად, განსაზღვრავს შეფასების

სისტემის ეფექტიანობას; შესაბამისად, ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი სამუშაოებია ჩასატარებელი.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება და უკუკავშირის სისტემა

თანამედროვე შესრულებული სამუშაოს შეფასების მართვის სისტემის ძირითადი ორიენტირი პროფესიული ზრდა და განვითარებაა. შესრულებული სამუშაოს შეფასებამ ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირებას, კარიერის დაგეგმვისა და თანამშრომელთა განვითარების პროცესების რაციონალურ მართვას, ამასთან, ის ორგანულად უნდა იყოს შერწყმული შრომის ანაზღაურების სისტემასთან. ეს უზრუნველყოფს პერსონალის შრომითი მოტივაციის დონის ამაღლებასა და შენარჩუნებას. რეგულაციების დონეზე, ამ მხრივ პრობლემა არ არის - 220-ე დადგენილებაში¹⁷ არსებული ჩანაწერის მიხედვით, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობა უნდა იყოს; კანონში ამ მიმართულებით არსებული ჩანაწერები პრაქტიკაში განხორციელების თვალსაზრისით ნაკლებად ფუნქციურია: განსაზღვრული დანამატი იმდენად მცირეა, რომ თანამშრომელთა სტიმულაციისა და მოტივირების ფუნქციას ვერ ასრულებს; შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების კონტრიბუცია მოხელის დაწინაურებაშიც მინიმალურია.

შესაბამისად, **პირველ რიგში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მოდიფიცირებაა საჭირო ამ გამოწვევებზე საპასუხოდ, შემდეგ კი, შეფასების შედეგების რეალური ბმა პოზიტიურ შედეგებთან (უკუკავშირი, ხელფასი, დაწინაურება, ტრენინგი). ეს აუცილებელი პირობაა იმისთვის, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის ფუნქციური ინსტრუმენტი გახდეს.** ამ პროცესში აუცილებელია განისაზღვროს მუნიციპალური სამსახურების ორგანიზაციული მიზნები და მოხდეს მისი ბმა პოლიტიკის მაფორმირებელ დოკუმენტებთან (მუნიციპალიტეტთა საშუალო-ვადიანი სტრატეგიები, პროგრამული ბიუჯეტები და ა.შ.); ამასთან, შეფასების სისტემა დაკავშირებული უნდა იყოს დაჯილდოების სისტემასთან – ამ კავშირს კარგი შესრულების დაჯილდოებისა და ცუდი შესრულების პრევენციით, შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციული ღირებულებების ჩამოყალიბებასა და ორგანიზაციულ ეფექტურობაში.

შეფასების მეთოდები

შეფასების რომელ მეთოდს გამოვიყენებთ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მიზნებით ტარდება შეფასება, რა ტიპის სამუშაოს ასრულებენ თანამშრომლები და როგორ არის ინტერპრეტირებული კარგი შესრულება. შეფასება უკეთესია, როცა ის ორმხრივი პროცესია და გულისხმობს დაქვემდებარებულისა და მენეჯერის თანამონაწილეობას,

¹⁷ საქართველოს მთავრობის დადგენილება #220 „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“

გასათვალისწინებელია მენეჯმენტის სტილი, კულტურა და ორგანიზაციული მახასიათებლები, სხვა შემთხვევაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა არამც თუ სასურველი, არამედ ნეგატიური შედეგების მომტანი შეიძლება იყოს.

შეფასება უნდა ჩატარდეს წელიწადში მინიმუმ ორჯერ. შეფასების ხანგრძლივი ციკლი არ არის დამახასიათებელი შესრულებული სამუშაოს შეფასების თანამედროვე მოდელებისთვის, რადგან შესრულებული სამუშაოს შეფასებამ უნდა უზრუნველყოს სწრაფი უკუკავშირი შესრულების გაუმჯობესების ხელშესაწყობად. ამისთვის აუცილებელია შეფასების პროცესის ფორმალიზაცია და ადმინისტრირების პროცესის გამარტივება. ამ ეტაპზე მიზანშეწონილია არა ახალი მეთოდების შეთავაზება, არამედ არსებულის მოდიფიცირება და გამრავალფეროვნება. ვფიქრობთ, აქცენტი ე.წ. სკალურ შეფასებაზე უნდა გაკეთდეს იმგვარად, რომ ეფექტურად იყოს გამოყენებული მისი უპირატესობები, რისკები კი - გაკონტროლებული. წელიწადში ორჯერ მისი ადმინისტრირება თანამშრომელთა მიერ გაწეული წვლილის დინამიკაში ხედვის შესაძლებლობას მოგვცემს. პირველ რიგში, უნდა შედგეს შესაფასებელი კომპეტენციების ნუსხა: (1). მენეჯერთათვის (ორიენტირებული მენეჯერულ უნარებზე, მენეჯერული სამიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ კრიტიკულ ფაქტორებზე) და (2). დასაქმებულთათვის (ეფექტური ფუნქციონირების განმსაზღვრელი კრიტიკული ფაქტორები). სამუშაოს შესრულების ძირითადი ინდიკატორები იმგვარად უნდა იყოს შედგენილი და ფორმულირებული, რომ ყველა თანამშრომლისთვის იყოს გასაგები.

ასეთ შემთხვევაში ყველაზე ადეკვატური ე. წ. სკალური მეთოდის გამოყენებაა. ინტერვიუ შეფასების საკითხებზე შეიძლება შემაჯამებელ ხასიათს ატარებდეს და წელიწადში ერთხელ, წლის ბოლოს იქნას გამოყენებული

სამომავლოდ, მიზანშეწონილი იქნება სისტემის მოდერნიზაცია მეთოდოლოგიური თვალსაზრისითაც. უნდა განვიხილოთ მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (მმმ)¹⁸ მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობა, რომელიც არის ინდივიდის მიერ ორგანიზაციის წარმატებაში შეტანილი წვლილის გაზომვის ეფექტური პროცედურა. ეს მეთოდი გულისხმობს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის დროის გარკვეულ პერიოდში დასაქმებულის მიზნებისა და ამ მიზნების შესრულების პერიოდული კონტროლის შესახებ შეთანხმებას. თუმცა, მის გამოყენებას უფრო მეტი კომპეტენცია და შესაბამისი ორგანიზაციული ატმოსფერო და კულტურა სჭირდება. ამიტომ, ამ ეტაპზე, მუნიციპალიტეტების მერიებში მთავარ ამოცანად მაინც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მნიშვნელობის გაცნობიერება და არსებული სისტემის დახვეწა, გამრავალფეროვნება გვესახება. დასაწყისში ეს პროცესი საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა მართოს შესაბამისი პროფესიული ორგანიზაციების დახმარებით.

ახალი ტექნოლოგიები და შესრულების მენეჯმენტი

ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებამ მნიშვნელოვნად გამარტივა ადამიანური რესურსების მართვის ცალკეული პროცესის ადმინისტრირება. ბოლო პერიოდში, სულ უფრო მზარდია ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავებასა და დანერგვაში. ტექნოლოგიურმა პროგრესმა მნიშვნელოვნად გამარტივა შეფასების პროცესის მენეჯმენტიც. ამასთან, კვლევები აჩვენებს რომ კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება, პოზიტიურად აისახება შესრულების უკუკავშირსა და

¹⁸ საჯარო სამსახურის ბიუროს აქვს Giz-ის მხარდაჭერით 2019 წელს მომზადებული რესურსი ამ თემაზე.

შეფასების პროცესზე (HANDBOOK OF INDUSTRIAL, WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Volume 1, 2005). მუნიციპალიტეტებში თანამონაწილეობითი შეფასების სისტემის დანერგვის შემთხვევაში მისი ადმინისტრირებისთვის ეფექტური გზა შეიძლება სწორედ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება იყოს. ის მოხსნის ბევრ უხერხულობასაც. მაგალითად, ხელმძღვანელი მიიღებს თანამშრომელთა აკუმულირებულ შეფასებას, ისე, რომ ვერ დაინახავს კონკრეტულად, რომელმა თანამშრომელმა რა შეფასება დაუწერა. ამასთან, ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომლებისათვის ელექტრონულად მიწოდებული შეფასებაც ყველაზე ნაკლებად ატარებს სოციალურ მახასიათებელს, რაც მნიშვნელოვანი გამოწვევაა მუნიციპალიტეტების მერიებში შეფასების პროცესში. განმავითარებელი შეფასება და უკუკავშირი კი, შეიძლება დარჩეს პირისპირი შეხვედრის ფუნქციად.

ხელოვნური ინტელექტისა და დიდი მონაცემების (Big Data) ეპოქაში, პროცესის მენეჯმენტი არ უნდა აწყდებოდეს დოკუმენტირებისა და ადმინისტრირების სირთულეებს. აუცილებელია, პირველ რიგში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტუციაში არსებულ გამოწვევებზე რეაგირება და პარალელურად პროცესის ადმინისტრირების ოპტიმალური საინფორმაციო-ტექნოლოგიური გადაწყვეტა. მითუმეტეს, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი ელექტრონული მმართველობის დანერგვა და ინტეგრაციაა, რომელსაც დეცენტრალიზაციას, ანტიკორუფციულ ღონისძიებებსა და რეფორმის სხვა ძირითად მიმართულებებთან ერთად მაღალი პრიორიტეტი ენიჭება. ელექტრონული მმართველობა არა მხოლოდ ელექტრონული რესურსების შემოტანას, არამედ ფუნქციებისა და ინტერაქციების ტრანსფორმაციასაც გულისხმობს. გასათვალისწინებელია, რომ არსებული მონაცემებით, ელექტრონული მმართველობა ისეთ ქვეყნებსა და ადმინისტრაციულ ერთეულებშიც წარმატებით დაინერგა და ხორციელდება, რომლებიც ტექნოლოგიური განვითარების დაბალ საფეხურზე იმყოფებიან (UNDP, 2015).

კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები

კარიერული მიღწევები არ არის მხოლოდ საკუთარი უნარების განვითარებასა და განათლებაში ინდივიდის მიერ გაკეთებული ინვესტიციების შედეგი; აქ მნიშვნელოვანია, დასაქმებულთა კარიერის განვითარებაში ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული ინვესტიციების წილიც (მაგ. პროფესიული განვითარების ხელმისაწვდომობა, რომელიც ჩვეულებრივ, ინდივიდუალურ მიღწევებად უნდა გარდაიქმნას). თუმცა, მაღალი კომპეტენციები და კარგი შესრულება, კარიერულ მობილობაში არსებული ბარიერების გამო, ყოველთვის არ „ითარგმნება“ კარიერული წინსვლაში. ამ ბარიერებს ხშირად არარაციონალურად დაგეგმილი კარიერული რეგულაციები ან არამერიტოკრატიული ადამიანური რესურსების მართვა წარმოშობს. შესაბამისად, ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ინვესტიციების მართვის დინამიკურ პროცესში ორგანიზაციის როლი განსაკუთრებულია, გადამწყვეტი კი კარიერული წინსვლის სამართლიანი რეგულაციებია.

ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციებიდან, საჯარო მოხელეთათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი სწორედ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებია. ორგანიზაციული

კარიერის მართვის უპირველესი მიზანი თანამშრომლების პროფესიული მიღწევების მხარდაჭერაა, რაც გამოიხატება ორგანიზაციულ მიზნებზე დაფუძნებულ დაწინაურებასა და ხელფასის მატებაში. თუმცა, უკანასკნელ პერიოდში, კარიერული წარმატება გადაიზარდა უფრო ფართო კონცეფციად, ვიდრე მარტო ანაზღაურება და სტატუსი (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005) და ის ცხოვრების დიზაინის (დაგეგმვის) თემას დაუკავშირდა. შესაბამისად, მოულოდენლი არ არის მერიაში დასაქმებულთა წუხილში კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობების გამო.

კარიერული წარმატება შეიძლება იყოს როგორც სუბიექტური, რაც გულისხმობს ინდივიდის კმაყოფილებას მისი კარიერის ყველა ასპექტით, ასევე ობიექტური, რაც გულისხმობს ხელშესახებ პროფესიულ მიღწევებს, რაც „სხვების“ მიერ არის შეფასებული, მათ შორის კარიერული წინსვლით. მოხელეები ახდენენ თავიანთი დროისა და ძალისხმევის, ასევე, კომპეტენციების - ცოდნის, შესაძლებლობებისა და უნარების - ინვესტირებას ორგანიზაციაში და სანაცვლოდ ელიან გარკვეულ სარგებელს, რომელიც უნდა მიიღონ სამართლიანი საკომპენსაციო სისტემის ან კარიერულ პორტფოლიოში პოზიტიური ცვლილების (კომპეტენციებისა და სტატუსის ზრდის) სახით. კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობების გამო, მერიაში დასაქმებულთა მოლოდინები ვერ რეალიზდება, რაც მათ უკმაყოფილებასა და ორგანიზაციული უსამართლობის განცდას იწვევს. კარიერული წინსვლისა და დაწინაურების ახალმა წესმა, შიდა კონკურსებმა, მერიებში ერთპიროვნული გადაწყვეტილების პრაქტიკა ჩაანაცვლა, თუმცა, სამართლიანობისა და ობიექტურობის ხარისხის ზრდის პარალელურად, გარკვეულწილად **შეზღუდა საჯარო მოხელეთა დაწინაურების შესაძლებლობები.**

ჩვენ გამოვყოფთ რამდენიმე მექანიზმს, რომლებიც კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ბარიერების მოხსნიკენ შეიძლება იყოს მიმართული.

1. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ფუნქციურ ინტრუმენტად ქცევის შემთხვევაში, *კონკურსი* როგორც კარიერული წინსვლის **აუცილებელი და ერთადერთი** წინაპირობა შეიძლება მოიხსნას და ჩანაცვლდეს გარკვეული რაციონალური პრერეკვიზიტების დაწესებით. უფრო მოქნილი შეიძლება იყოს დაწინაურების ორი არხის არსებობა: **(1). კონკურსი**, იმ ფორმით როგორც დღევანდელი რეგულაციებითაა განსაზღვრული (გათვალისწინებულია შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები, მინიმალური საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და ინტერვიუს შედეგები) და **(2). დაწინაურება კონკურსის გარეშე**, რომელიც ეყრდნობა ხელმძღვანელის არგუმენტირებულ წინადადებას ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში თანამშრომლის თვალსაჩინო წვლილის შესახებ. ამ შემთხვევისთვის დეტალურად უნდა გაიწეროს პრერეკვიზიტები (მაგ., რა იგულისხმება განსაკუთრებულ წვლილში); **აუცილებელია, ნათლად გაწერილი წესების/ რეგულაციების არსებობა, მაგალითად შესაბამისი კვოტებისა და მისი ზედა ზღვრის დადგენა, იმისთვის რომ შეიზღუდოს დაწინაურების ამ არხის გამოყენებისას პოლიტიკური პატრონაჟის რისკები და მანიპულაციები.** ვფიქრობთ, ასეთი მიდგომა უფრო მეტ მოქნილობას შესძენს კარიერულ წინსვლასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

2. სასურველია, საჯარო მოხელეთათვის **კლასების მინიჭების პროცესშიც გარკვეული ცვლილებების შეტანა, მისი რედიზაინი**. გამორჩეულ თანამშრომელს, რომელსაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში 20 - 25 წელი არ უნდა დასჭირდეს უმაღლესი კლასის მისაღწევად.

აქაც შესრულებული სამუშაოს შეფასება და უშუალო ხელმძღვანელის არგუმენტირებული რეკომენდაცია კლასების მინიჭების ალტერნატიული გზა უნდა იყოს იმ თანამშრომლებისთვის, რომელთა ინვესტიცია/წვლილიც ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში მატალია.

3. ამასთან, ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ, რომ კლასების მინიჭება არ არის აღქმული თანამშრომელთა მიერ მნიშვნელოვან კარიერულ ჯილდოდ, რადგან ხელფასის მატება აღქმის ზღურბლს ქვემოთაა (იმდენად მცირე და უმნიშვნელოა, რომ კმაყოფილებას არ იწვევს დასაქმებულებში) და, შესაბამისად, საკლასო ჩინი ფორმალურ პროცედურად არის აღქმული დასაქმებულებში - *კვლევაში ჩართულ თანამშრომელთა ნაწილმა არც კი იცოდა რომელი კლასი ჰქონდა მინიჭებული. იმისთვის, რომ ეს ინსტრუმენტი კარიერული წინსვლი ფუნქციურ ინსტრუმენტად ვაქციოთ, აუცილებელია არა მხოლოდ კლასების მინიჭების წესის მოდიფიცირება, არამედ კლასის მატებასთან ასოცირებული დანამატის გაზრდაც. აღნიშნული პროცესის ინიცირებას რესურსები და შესაბამისი პოლიტიკური ნება სჭირდება.*

უნდა გავითვალისწინოთ, რომ თანამედროვე დასაქმებულები აღარ კმაყოფილებიან ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის ინტერესების გამომხატველი როლებითა და თანამდებობებით. მათ სურთ უფრო მაღალი შრომითი კმაყოფილება და კარიერის არჩევანის მეტი შესაძლებლობა ჰქონდეთ. ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა გააძლიეროს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა და, ამასთან, შესთავაზოს მერიაში დასაქმებულ პირებს კარიერის მართვასთან დაკავშირებული მეტი ინიციატივა; სასურველია, ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურულ ერთეულებს ჰქონდეთ ორგანიზაციაში კარიერული განვითარების პროგრამები. თვით-საკვლევი ინსტრუმენტები (უნარების, ინტერესების, შრომითი განწყობების და ა. შ.), მაქსიმალურად უზრუნველყონ საგანმანათლებლო და კარიერული შესაძლებლობების შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირება და სხვა; ასევე, პერიოდულად შესაძლებლობა მისცენ თანამშრომლებს ჩაერთონ განმავითარებელ პროგრამებში და დაეხმარონ პერსონალური განვითარების გეგმის შედგენაში. ამისთვის, საჭიროა, მათი გადამზადება კარიერის მენეჯმენტის მიმართულებით. კომპლექსურად, ეს და ზემოთ აღწერილი ცვლილებები, შეამცირებს განცდას რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში კარიერული შესაძლებლობები შეზღუდულია, რაც მათი ორგანიზაციისადმი ერთგულებისა და შრომითი ცხოვრების ხარისხზე უარყოფითად აისახება.

აქვე კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ ეს ცვლილებები დიდი სიფრთხილით უნდა განხორციელდეს, რომ არ მივიღოთ მანკიერი სისტემა, სადაც ნეპოტიზმი და პოლიტიკური გავლენები უფრო დიდ როლს ითამაშებს, ვიდრე თანამშრომლის კვალიფიკაციისა და გაწეული შრომის მიხედვით მიღებული სამართლიანი გადაწყვეტილებები.

კარიერის განვითარება ორგანიზაციაში სტრატეგიული პროცესია, რომელიც ინდივიდის კარიერული პოტენციალის მაქსიმიზაციით ცდილობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას.

მერიაში კარიერის მართვა ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებსა და გეგმებზე უნდა იყოს კონცენტრირებული; კარიერული ბილიკების შესახებ მკაფიო ცოდნა, თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულებისა და მათო პოტენციალის ობიექტური შეფასება, განათლების და ტრენინგის პროგრამები, თანამშრომელთა კარიერის გეგმების შეწყობა ორგანიზაციის მოთხოვნებთან, კარიერული წინსვლის დამატებითი „არხის გაჭრა“ შეიძლება იყოს არსებული პრობლემების, მათ შოსის, სისტემიდან კომპეტენტური და კვალიფიციური კადრების გადინების დაძლევის ერთი გზა.

ტრენინგი და განვითარება

ტრენინგი მომუშავეთა ქცევების ცვლილების დაგეგმილი, სისტემური პროცესია, რომელიც მისი ეფექტიანი დაგეგმვისა და ადმინისტრირების პირობებში ხელს უწყობს ორგანიზაციის პროდუქტულობისა და ეფექტურობის ზრდას. მიუხედავად იმისა, რომ მუნიციპალიტეტების მერიებში ტრენინგისა და განვითარების აქტივობები ყველაზე პოზიტიურად შეფასდა, ამ სფეროშიც არის გამოწვევები, რომლებზეც დროული რეაგირება აუცილებელია. **ტრენინგის ერთ-ერთი მიზანი ორგანიზაციულ ცვლილებებთან ადაპტირებაა.** ეს ინსტრუმენტი ეფექტურად არ იქნა გამოყენებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში, რადგან შემფასებელთა კომპეტენციების ზრდა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების მნიშვნელობის გაცნობიერება, როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს, დღესაც მნიშვნელოვანი გამოწვევაა.

ჩვეულებრივ, საჯარო სექტორში ბიუჯეტი, მათ შორის, ტრენინგებისთვის გამოყოფილი სახსრები/ ფინანსური რესურსი საგრძნობლად მცირეა კერძო სექტორის მიერ სწავლისა და განვითარებისთვის გამოყოფილ სახსრებთან შედარებით **Invalid source specified**. როგორც კვლევა აჩვენებს, მერიაში თანამშრომლების პროფესიული განვითარება წახალისებული და მხარდაჭერილია. საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში პროფესიული გადამზადების ხელშეწყობა, სახელფასო ფონდიდან ამ მიზნით გათვალისწინებული თანხა საერთო პოზიტიურ დინამიკას ქმნის ამ მიმართულებით; თუმცა, ამავდროულად, მუნიციპალიტეტების მერიებში ხშირად არ ხდება მისი ათვისება, რასაც როგორც სუბიექტური ასევე ობიექტური წინაპირობები შეიძლება ჰქონდეს, მათ შორისაა ტენდერების გამოცხადების ვალდებულებასთან დაკავშირებული პროცედურული სირთულეები.

არის სხვა პრობლემებიც, განსაკუთრებით, სავალდებულო იმ ტრენინგ-კურსებთან დაკავშირებით (ე. წ. ადაპტაციური ტრენინგები), რომლებიც სპეციფიკური ცოდნით უზრუნველყოფს დასაქმებულებს. კვლევა აჩვენებს, რომ აუცილებელია **უფრო მეტად თანამშრომელთა რეალურ საჭიროებებზე მორგებული, სპეციალიზებული ტრენინგების შეთავაზება, ამისთვის, მეთოდოლოგიურად გასამართია ტრენინგის საჭიროების ანალიზისა და ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასების სისტემები.** ორგანიზაციული ტრენინგის ძირითადი მიზანი პერსონალის ისეთი კომპეტენციების ზრდაა, რაც საშუალებას აძლევს მათ გაიწაფონ სამუშაოსთან დაკავშირებული ამოცანების გადაწყვეტაში (Weinert, 2001); მხოლოდ ტრენინგში თანამშრომელთა ჩართვა და ტრენინგის რაოდენობრივი ინდიკატორები მნიშვნელოვანი არ არის.

ტრენინგის საჭიროების ანალიზის ინსტრუმენტების დანერგვა და გამოყენება

ეფექტიანი ტრენინგის, საზოგადოდ, დაგეგმილი ცვლილებების ნებისმიერი პროგრამის პირველი აუცილებელი ნაბიჯია იმ მიზნების ნათლად ჩამოყალიბება, რომლებიც ამ ცვლილებებით მიიღწევა. ტრენინგის საჭიროების შეფასება წარმოადგენს მონაცემთა შეგროვების პროცესს, რომლის საშუალებითაც ხდება პრობლემური სეგმენტების იდენტიფიცირება. ის გვიჩვენებს, რა სახის ტრენინგის საჭიროება იკვეთება და, შესაბამისად, განსაზღვრავს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებებს, რომლებიც დაეხმარება მერიას, ან ცალკეულ ინდივიდს მიზნების მიღწევაში. ტრენინგის საჭიროების ყოველმხრივი შეფასებისთვის უნდა მომზადდეს **ტრენინგის საჭიროების ორგანიზაციული, ოპერაციული და ინდივიდუალური ანალიზის გზამკვლევები/გაიდლაინები**. ორგანიზაციული ანალიზი, აუცილებელია იმისთვის, რომ ორგანიზაციული საჭიროებები (არსებული და პოტენციური პრობლემები) დავუკავშიროთ ტრენინგის მიზნებსა და შედეგებს. სამუშაოს სამუშაო მოთხოვნებსა და შესაძლებლობებს შორის შეუსაბამისობის შემთხვევაში (ოპერაციული ანალიზი) უნდა გაანალიზდეს არის თუ არა ტრენინგი ამ შეუსაბამობის აღმოფხვრის ეფექტური გზა და ა.შ. ამ კითხვაზე პასუხის მისაღებად ასევე მნიშვნელოვანია შეფასდეს პიროვნების უნარების საწყისი დონე, მოტივაცია, ცვლილებებისადმი ღიაობა და სხვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცენტრალიზებული სატრენინგო სისტემის მქონე ქვეყნებში საჭიროების იდენტიფიცირება ტრენინგ-ცენტრის პრეროგატივაა, თუმცა ასეთ შემთხვევაშიც, ადამიანური რესურსის მართვის დეპარტამენტი მოვალეა, გადახედოს საკუთარი დასაქმებულების კარიერული განვითარების გეგმას (OECD & SIGMA, 1997). მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები უნდა აღჭურვოთ ტრენინგის საჭიროების ანალიზისთვის აუცილებელი ცოდნითა და ინსტრუმენტებით ან ეს ფუნქცია საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა შეითავსოს. რა თქმა უნდა, პირველი გზა უფრო რელევანტურია – ადგილზე კომპეტენციების ზრდის მნიშვნელობასთან ერთად, კონკრეტული მერიის საჭიროებების იდენტიფიცირება ადგილზე უფრო ადვილია.

ტრენინგისა და განვითარების საჭიროების დადგენა ტრენინგის დაგეგმვის ფუნდამენტური საფეხურია. თუ გვინდა მერიაში დასაქმებულთა პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა ინდივიდისა და ორგანიზაციისთვის პრიორიტეტული მიმართულებების გათვალისწინებით მოხდეს, ტრენინგის საჭიროების მეთოდოლოგიურად გამართული სისიტემა უნდა დაინერგოს. ამისთვის, ტრენინგის საჭიროების ანალიზის გზამკვლევები უნდა შეიქმნას და ამ საკითხზე პასუხიმგებელ პირთა ტრენინგი ჩატარდეს.

ტრენინგის მეთოდები

ტრენინგისა და განვითარებას უნდა მივუდგეთ როგორც შესაძლებლობების განვითარების მდგრად პროცესს. მუნიციპალიტეტების მერიებში ტრენინგისა და განვითარების პროგრამები ჯერ კიდევ ორიენტირებულია ინფორმაციის მიწოდებაზე და შედარებით მოკლევადიანია, იხარჯება პროგრამის ბიუჯეტი, წარმატების ინდიკატორად კი ხშირად **რაოდენობრივი მაჩვენებლებს იყენებენ**. აღსანიშნავია, რომ ამგვარი პრაქტიკა გვხვდება ძირითადად განვითარებადი და ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების საჯარო სექტორში (Healy 2001). ეს

მიდგომა უნდა შეიცვალოს, ტრენინგის ეფექტური დიზაინი და ინტერაქციული მეთოდები, პრაქტიკული უნარების გამომუშავებისთვის საჭირო დრო და სავარჯიშოები არსებითად განსაზღვრავს ტრენინგის ეფექტიანობას.

ძალიან მნიშვნელოვანია, მუნიციპალიტეტების მერიებს პროვაიდერებისთვის მკაფიოდ გაწერილი მოთხოვნები ჰქონდეთ; მაგ., ტრენინგის მოდულის მომზადებისას მათ უნდა გაითვალისწინონ, რომ ტრენინგი იმგვარად უნდა დაიგეგმოს, რომ უზრუნველყოს არა მხოლოდ ცოდნის გაღრმავება, არამედ ტრენინგზე მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში ეფექტიანად გამოყენება. ტრენინგის ფორმატი, შინაარსი და სწავლების მეთოდები შესაბამისად უნდა იყოს შერჩეული, რომ უზრუნველყოს ტრენინგზე მიღებული ცოდნის ეფექტიანი ტრანსფერი (გადატანა) სამუშაო სიტუაციაში. ამასთან, უნდა დაინერგოს ხარისხის რეგულაციის ეფექტური მექანიზმები, რომელში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასებას უჭირავს.

ტრენინგის შედეგების ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტების დანერგვა და გამოყენება

მნიშვნელოვანია ტრენინგების შეფასება და მუდმივი მონიტორინგი (მიმდინარეობა, შედეგები) მათ მიზნებთან და ამოცანებთან მიმართებაში; აუცილებელია თვალი მივადევნოთ, რამდენად შეცვალა ტრენინგმა პერსონალის პრაქტიკა და ქცევა სამსახურში და როგორ აისახება ეს ცვლილება ტრენინგის მონაწილეთა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობაზე. ზოგადად, ტრენინგის შედეგების ეფექტიანობის შეფასება **ტრენინგების ხარისხის კონტროლის** მნიშვნელოვანი მექანიზმია. ხარისხის რეგულაციისა და ტრენინგ პროგრამების სრულყოფისათვის მნიშვნელოვანია, ტრენინგის შეფასება ოთხ დონეზე მოხდეს. ესენია: (1) **რეაქციის შეფასება** (რას ფიქრობენ მონაწილეები ტრენინგის შესახებ); (2) **დასწავლის შეფასება** (გააუმჯობეს და თუ არა ცოდნა და შესაძლებლობები); (3) **ქცვის შეფასება** (დაინერგა თუ არა მიღებული ცოდნა პრაქტიკაში); (4). **შედეგების შეფასება** (ტრენინგის გავლენა შესრულების ხარისხსა და მიღწევებზე) (Kirkpatrick, 2007). გადამწყვეტი ტრენინგი ეფექტიანობის შეფასებისთვის, მაინც იმის შეფასებაა, რამდენად მოხდა მიღებული ცოდნის ტრანსფერი რეალურ სამუშაო სიტუაციაში და რამდენად გააუმჯობესა, მან შესრულების შედეგები. ამ საკითხთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურისთვის შემუშავებული რეკომენდაციები ასეთია: სასურველია, სატრენინგო ცენტრის მიერ კითხვარებით შეგროვილ ინფორმაციას თან დაერთოს სიღრმისეული შესწავლის გზით მოპოვებული მონაცემები, რომლებიც მიიღება უშუალოდ დასაქმებულის სამუშაო სივრცეში სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით (OECD & SIGMA, 1997). ისევე როგორც ტრენინგის საჭიროების ანალიზის შემთხვევაში უნდა შეიქმნას ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტები და გზამკვლევები, პარალელურად, აუცილებელია ამ საკითხზე პასუხიმგებელ პირთა პროფესიული მხრდაჭერა.

ორგანიზაციული სირთულეები და მათი დაძლევა

ტენდერების გამოცხადების ვალდებულება ქმნის ბარიერს როგორც მერიების, ასევე იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ტრენინგს სთავაზობენ მომხმარებელს. საჭიროა ამ ორგანიზაციული სირთულეების გადაწყვეტა.

თანამშრომელთა რეალურ საჭიროებებზე მორგებული, სპეციალიზებული ტრენინგების შეთავაზება (ტრენინგების ხარისხის კონტროლის სწორი მექანიზმების ამუშავებასთან ერთად), დამატებით, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სხვა ფორმატის აქტივობების დანერგვა (მენტორინგი) შეიძლება იყოს არსებული პრობლემების დაძლევის გზა.

არსებული გამოწვევებზე რეაგირების შემდეგ, აუცილებელია ტრენინგისა და განვითარების აქტივობების მოდერნიზაციის მიმართულებითაც გარკვეული ნაბიჯების დაგეგმვა. ტრენინგი დიდი ხანია მეტია, ვიდრე შენობაში გამართული სემინარები, იგი მოიცავს სამუშაო ადგილზე ტრენინგის სტრატეგიებს, ინტერნეტ-ტექნოლოგიების დახმარებით სწავლას, განათლებასა და სიმულაციურ სტრატეგიებს (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2016).

პერსონალის შერჩევა

უპირველს ყოვლისა, გვინდა აღვნიშნოთ, რომ მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული შერჩევის პრაქტიკა მნიშვნელოვანია, არა მხოლოდ ადამიანური კაპიტალის ფორმირების პროცესში მისი განსაკუთრებული როლის გამო; **მერიტოკრატიულ პრინციპზე დაფუძნებული შერჩევის პრაქტიკა პოლიტიკური გავლენების პრევენციის მნიშვნელოვანი მექანიზმია**, რადგან სამართალიანი შერჩევის პროცედურებით შერჩეული პროფესიონალები, უფრო თავდაჯერებულები და ნაკლებად მოწყვლადნი არიან ასეთი გავლენების მიმართ.

მუნიციპალიტეტების მერიებში შერჩევის პროცესის არსებულ გამოწვევებზე ეფექტური რეაგირების შესაძლო გზები ასეთია:

- ▣ ახალგაზრდებისთვის საჯარო სამსახურში დასაქმებასთან დაკავშირებული ბარიერების შემცირება;
- ▣ მუნიციპალიტეტების მიერ თანამშრომელთა მოზიდვის არხების გამრავალფეროვნება და რეკრუტმენტ სტრატეგიის შემუშავება;
- ▣ შერჩევის მეთოდების გამრავალფეროვნება;
- ▣ ღია და დახურული კონკურსების დაბალანსება.

ახალგაზრდებისთვის საჯარო სამსახურში დასაქმებაში არსებული ბარიერების შემცირება

შერჩევის კრიტერიუმები, რომლებიც ხელოვნურად ზღუდავს აპლიკანტებს, აფერხებს სამუშაო ძალის დივერსიფიკაციის მცდელობებს, ხშირად გამორიცხავს ისეთ კანდიდატების დასაქმების შესაძლებლობას, რომლებიც შეიძლება იყვნენ საუკეთესო შემსრულებლები (Sullivan 2002). მუნიციპალიტეტების მერიებში ასეთი შეზღუდვა ახალგაზრდა, კვლიფიციურ კადრებს ექმნება. რამდენიმეწლიანი **სავალდებულო სტაჟის მოთხოვნა** (დაბალ ხელფასსა და კარიერული წინსვლის შეზღუდულ შესაძლებლობებთან ერთად) საჯარო მოხელის

პოზიციაზე ახალგაზრდა კადრების მოზიდვისთვის მნიშვნელოვანი ბარიერია. ეს მიდგომა, ჩვენი შეფასებითა და კვლევაში ჩართული პირების საერთო შეფასებით, უდაოდ გადახედვას საჭიროებს.

რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის, რომ მერიაში დასაქმების შესაძლებლობა მიეცეთ მაღალი პოტენციალის ახალგაზრდა კადრებს? ვფიქრობთ, ამ პრობლემის დასაძლევად, მუნიციპალიტეტების მერიებმა ეფექტურად უნდა გამოიყენონ სტაჟირების და/ან დროებითი მუშაკების პრაქტიკა; **ახალგაზრდების აუცილებელი სამუშაო გამოცდილების მოთხოვნის საპირწონედ სტაჟირება და სტაჟირების შედეგები შეიძლება იყოს განხილული.** ახალგაზრდების მოზიდვის ერთ-ერთი ფუნქციონალური გზა შესაძლოა სტაჟირების ვადის რელურ სტაჟად აღიარება იყოს, რასაც სათანადო ცვლილება სჭირდება კანონში.

სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამა აქ ეფექტიანად შეიძლება იყოს გამოყენებული. მერიაში დასაქმების მსურველი შეიძლება მუნიციპალიტეტში ბევრი ახალი კურსდამთვრებული იყოს, რომელთა სელექციის კრიტერიუმად საუნივერსიტეტო მიღწევების (GPA) გამოყენებაა შესაძლებელი (უნივერსიტეტების რეიტინგიც განსჯის/მსჯელობის საგანი უნდა იყოს ამ პროცესში). სტაჟირება საშუალებას მისცემს **მუნიციპალიტეტების მერიებს სამუშაოს შესრულების პროცესზე დაკვირვებით შეაფასონ ახალგაზრდების კომპეტენციები და პოტენციალი**, შემდეგ შეარჩიონ საუკეთესოები და შესთავაზონ შესაბამისი პოზიცია; **საუკეთესო შეფასებისა და დასაბუთებული რეკომენდაციის შემთხვევაში მათ უნდა ჰქონდეთ შესაძენი რანგის პოზიციაზე დასაქმების შესაძლებლობაც, სადაც მათი პოტენციალის გამოყენება უფრო ეფექტურად შეიძლება.** სტაჟირების რაციონალური გამოყენება ასევე მისცემს მერიებს საშუალებას შექმნან პოტენციურ აპლიკანტთა ბაზა, რაც სამომავლო სელექციის პროცესს გაუადვილებთ. ამ მიდგომას მნიშვნელოვანი უპირატესობები აქვს. როგორც კვლევები ცხადყოფს, ორგანიზაციაში მუდმივი სამუშაოს მიღებამდე სტაჟირები იძენენ სამუშაო გამოცდილებას და საჯარო სექტორში მათი შენარჩუნების კოეფიციენტიც შედარებით მაღალია (Doverspike, Taylor, Shultz and McKay 2000), ეს არ არის უმნიშვნელო არგუმენტი, თუ გავითვალისწინებთ რომ საჯარო სამსახურიდან კადრების გადინების რისკებიც მაღალია. სავალდებულო სტაჟის მოთხოვნის ჩანაცვლება სტაჟირების შედეგების მიხედვით, მაღალი პოტენციალის ახალგაზრდებისთვის მოხსნის ხელოვნურად შექმნილ ბარიერს და, ამავდროულად, გაზრდის შერჩევის პროცესის ვალიდობას, რადგან შესრულებულ სამუშაოზე დაკვირვებით, უფრო მაღალი სიზუსტით შეიძლება მომავალი თანამშრომლის ეფექტიანობის პროგნოზირება.

არის კიდევ ერთი შესაძლებლობა, რომლითაც შეიძლება ჩანაცვლდეს ახალგაზრდებისთვის **სავალდებულო სტაჟის მოთხოვნა; ვგულისხმობთ სტანდარტიზებული ტესტებით აპლიკანტთა უნარების შეფასებას, გამოსაცდელი პერიოდის ვალდებულების შენარჩუნებით.**

ცალკე გვინდა შევჩერდეთ, ახალი თანამშრომლების შერჩევის (აქ არ ვგულისხმობთ მხოლოდ ახალგაზრდებს) პროცესში უნარების შეფასების პრაქტიკის ხელახლა დამკვიდრების სარგებელზე. კვლევა აჩვენებს, რომ გასაუბრების ობიექტურობისა და სამართლიანობის საკითხი, პრობლემური და განსაკუთრებით სენსიტიურია; ეს კი მიუთითებს შერჩევის სტანდარტიზებული, ობიექტური მეთოდებით გამრავალფეროვნების აუცილებლობაზე. ამასთან, სანდო და ვალიდური ინსტრუმენტებით მაგალითად, კოგნიტური

უნარების შეფასება, მისი ობიექტურად ადმინისტრირების შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტების მერიაში ნეპოტიზმისა და პოლიტიკურად მოტივირებული საკადრო გადაწყვეტილებების პრევენციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმია.

ჯერ განვმარტავთ რატომ არის მნიშვნელოვანი შერჩევის პროცესში ზოგადი კოგნიტური უნარის შეფასება, შემდეგ კი მუნიციპალიტეტების მერიებისთვის სანდო ვალიდური ტესტის ხელმისაწვდომობის პრობლემაზე გავამახვილებთ ყურადღებას.

ზოგადი კოგნიტური უნარების შეფასება და შერჩევის მეთოდების გამრავალფეროვნება

უნარები ცხოვრებისეულ მოთხოვნებზე სათანადოდ რეაგირებისა და გარემოსთან ადამიანის ადაპტაციის საფუძველია. ის არის პრობლემის გადაჭრისთვის აუცილებელი კომპეტენცია, რაც სათანადო მოტივაციის არსებობის შემთხვევაში შესაძლებლობას აძლევს დასაქმებულს სამუშაო მაღალი სტანდარტით შეასრულოს. ტერმინი **ზოგადი კოგნიტური უნარები** გულისხმობს ინფორმაციის აღქვასტურად აღქმისა და დამუშავების, ლოგიკური მსჯელობის, მოვლენათა შორის არსებითი მიმართებების წვდომის უნარებს. ის ვლინდება უნივერსალური ინტელექტუალური ოპერაციების (ანალიზის, სინთეზის, განზოგადების, აბსტრაქტირების და ა.შ.) სახით. **კოგნიტური უნარი** შესაძლოა აღიწეროს, როგორც **სწავლისა და ადაპტირების** უნარის კომპონენტები (Jensen, 1980; Schmidt, 2002; Sternberg & Detterman, 1986). უნარების ტესტის შერჩევაში გამოყენების მთავარი მიზანია, იმის პროგნოზირება, თუ რამდენად შეძლებს ამა თუ იმ უნარის მქონე ადამიანი წარმატებული იყოს კონკრეტულ სამუშაოზე. ზოგადი კოგნიტური უნარის შეფასება *დასწავლის პოტენციალის შეფასება*, მაღალი კოგნიტური უნარების მქონე ადამიანები სამუშაოს შესახებ უფრო სწრაფად მეტ ცოდნას იძენენ. შერჩევაში უნარების შეფასების გამოყენების მექანიზმი ასეთია: ის ვინც სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ ინფორმაციას სწრაფად და კარგად ითვისებს, უფრო კარგად მუშაობს (Schmidt & Hunter, 2004). ამასთან, რაც უფრო კომპლესურია სამუშაო, მით უფრო მნიშვნელოვანია შერჩევის პროცესში ზოგადი კოგნიტური უნარების შეფასება (Hunter, 1986).

შერჩევის პროცესში მუნიციპალიტეტების მერიები ძირითადად იყენებენ ინტერვიუს მეთოდს, რომლითაც ასევეა შესაძლებელი გარკვეული ხარისხით აპლიკანტის ინტელექტუალური შესაძლებლობების შეფასება. შეიძლება გაჩნდეს შეკითხვა, *რატომ არის ასეთ შემთხვევაში რეკომენდებული ზოგადი უნარების ტესტის გამოყენება?* ამ ორი მეთოდის კომბინირებულად გამოყენებას უფრო მეტი **სარგებელი აქვს, ვიდრე ცალკეულ პრედიქტორს/მეთოდს. ორივე მეთოდის გამოყენებას შერჩევის პროცედურის უფრო მაღალ ვალიდობამდე მივყავართ**¹⁹. ნათელია, რომ არცერთი მეთოდი, მათ შორის ზოგადი კოგნიტური უნარის ტესტი ან ინტერვიუ არ არის უნიკალური მეთოდი პერსონალის შერჩევის დროს და მხოლოდ მათი კომბინირებული გამოყენებით მიიღწევა სასურველი შედეგი. კვლევაში ჩართული საჯარო მოხელეები, ზოგადი კოგნიტური უნარების შეფასებასთან დაკავშირებით არაერთგვაროვან მოსაზრებებს გამოთქვამდნენ, თუმცა აღიარებდნენ რომ შერჩევაში ობიექტური ინსტრუმენტების არსებობა მნიშვნელოვანია, რადგან ინტერვიუ ტოვებს დიდ სივრცეს სუბიექტურობისთვის. ამასთან, **ტესტირების შედეგად შერჩევა,**

¹⁹ სტრუქტურული ინტერვიუს და ზოგადი გონებრივი უნარის ტესტის ერთად გამოყენებისას ვალიდობის კოეფიციენტი 0.63-ის ტოლია, მაშინ როცა მხოლოდ ინტერვიუს ან ზოგადი ინტელექტის ტესტის გამოყენებით კოეფიციენტი ეცემა 0.51-მდე.

საზოგადოებაშიც მეტ ნდობას იწვევს და ხელს უწყობს შერჩევის პროცესის მერიტოკრატიულობის შესახებ შეხედულებების ჩამოყალიბებას.

სანდო, ვალიდური სტანდარტიზებული ტესტების ხელმისაწვდომობა გამოწვევაა მუნიციპალიტეტებისთვის. ეს არ არის ლოკალური პრობლემა. ტესტები, რომლებიც შერჩევის მიზნით გამოიყენება, ხელმიუწვდომელია განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვის, ამავდროულად, ვალიდური ინსტრუმენტები ფინანსური ტვირთია, მისი სიძვირის გამო (WPSR 2005). საქართველოში ამჟამად მოქმედ რამდენიმე პროფესიონალურ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობით, შესაძლებელია შესაბამისი ინსტრუმენტების შექმნა და პერიოდული განახლება.

უფრო მარტივი გამოსავალია, აპლიკანტთა ავტომატურად „სერტიფიცირება“, თუ მათ ჩაბარებული აქვთ საერთო სამაგისტრო გამოცდისთვის განკუთვნილი უნარების ტესტები (დამწყებთათვის სამთვლიანი გამოსაცდელ პერიოდთან ერთად, ყველა სხვა აპლიკანტისთვის კანონით განსაზღვრულ სხვა პროცედურასთან ერთად), ასეთ შემთხვევაში მთავარი პრერეკვიზიტი აკრედიტებულ უმაღლეს სასწავლებლებში მაგისტრის ხარისხია. ამ მოდელს თავისი ნაკლი აქვს, სამუშაოზე სელექციის პროცესისთვის სპეციფიკური მახასიათებლების კოგნიტური უნარების ტესტების კონსტრუირება ხდება და ის განსხვავდება იმ ტესტებისაგან, რომელსაც საგანმანათლებლო მიზნებისთვის იყენებენ. ჩულებრივ, საოფისე სამუშაოებისთვის **საკანცელარიო უნარების ტესტების** გამოიყენება; ასეთი სამუშაოების წილი კი მუნიციპალიტეტების მერიებში მაღალია. ვფიქრობთ, ადეკვატური გადაწყვეტილება იქნება შესაბამის პოზიციებზე საკანცელარიო უნარების ტესტით შერჩევის პროცესის გამრავლაფეროვნება. საკანცელარიო უნარების ტესტები ზომავს ინდივიდის შესაძლებლობას წაიკითხოს და გაიაზროს ინსტრუქციები, გააანალიზოს ანგარიშები, აწარმოოს მარტივი გამოთვლები, დაახარისხოს დოკუმენტაცია და სხვ. შესაბამისად, საკანცელარიო უნარის ტესტი კომპლექსურად აფასებს, რამდენად შესწევს ადამიანს უნარი დროის მოკლე მონაკვეთში, რაც შეიძლება სწრაფად და აკურატულად აღიქვას სხვადასხვა სახის დეტალი (ციფრები, ასოები, სიმბოლოები, სურათები, ფორმები და ა. შ.), მოახდინოს მათი ინტერპრეტაცია/ანალიზი (მაგ.: იპოვოს განსხვავებები, აღმოაჩინოს შეცდომები და ა. შ.) და გამოიტანოს დასკვნა. საკანცელარიო უნარის ფლობა სამუშაოთა ფართო სპექტრისათვის არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ მას არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება იმ პროფესიებში, რომლებიც, როგორც წესი, მოითხოვს მცირე დეტალებზე ყურადღების ფოკუსირებას. ეს ინსტრუმენტი პოზიციათა გარკვეულ ჯგუფზე შეიძლება ანაცვლებდეს კიდევ კოგნიტური უნარების ტესტს.

მუნიციპალიტეტების მიერ თანამშრომელთა მოზიდვის არხების გამრავლაფეროვნება და რეკრუტმენტ სტრატეგიის შემუშავება

რეკრუტირების სტრატეგია აღწერს იმ გზებსა და საშუალებებს, რომელთა მეშვეობითაც დამსაქმებელი ეძებს კვალიფიცირებულ აპლიკანტებს ვაკანტური პოზიციისთვის. აპლიკანტთა მოზიდვაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის რეპუტაცია, გადახდისუნარიანობა, სოციალური პასუხისმგებლობები და სხვა ბენეფიტები. მუნიციპალიტეტების მერია ნაკლებად მიმზიდველია კვალიფიციური მუშახელისთვის, დაბალი ანაზღურებისა და კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობების გამო. ასეთ სირთულეებს ბევრი ქვეყნის საჯარო სექტორი ნელი, ბიუროკრატიული წესებისა და

დაწინაურების ბიუროკრატიული პროცედურების გამო აწყდება. ამიტომ ცდილობენ რეკრუტირების პროცედურები გახადონ უფრო „მეგობრული“ და გამჭვირვალე, ახალი პროცედურებისა და ტექნოლოგიური ცვლილებების დანერგვით, რომელიც მიზნად ისახავს აპლიკანტებისთვის ორგანიზაციის მიმზიდველობის გაზრდას (Lavigna and Hays 2004). ვფიქრობთ, **მუნიციპალიტეტების მერიების მიერ თანამშრომელთა მოზიდვის არსების გამრავლფეროვნება და რეკრუტმენტ სტრატეგიის შემუშავება, იქნება ერთი შესაძლო პასუხი არსებულ გამოწვევებზე**. ამისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას ელექტრონული საშუალებები, სოციალური მედია, ადგილობრივი ტელევიზია, თანამშრომელთა რეკომენდაციები, კავშირი მუნიციპალიტეტში მცხოვრებ წარმატებულ სტუდენტებთან და სხვა. პერსონალის მოძიების პროგრამის დიზაინის ძირითადი ნაწილი სწორედ იმის გადაწყვეტაა, თუ აპლიკანტთა მოძიების წყაროებისა და მეთოდების რა კომბინაცია იქნება გამოყენებული კონკრეტული ვაკანსიისთვის. მუნიციპალიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს საკუთარი საჭიროებების და არსებული კონტექსტის გათვალისწინებით აპლიკანტთა მოზიდვის სტრატეგია. **ისინი არ უნდა დაკმაყოფილდნენ ამ პროცესში პასიური როლით** (მაგალითად. hr.gov.ge-ზე განცხადებების განათავსებით).

რეკრუტირების პროცესში მაქსიმალური ძალისხმევა და რესურსი ტალანტების იდენტიფიცირებაზე უნდა იყოს მიმართული ეს რთული ამოცანა კვალიფიციური კადრების სიმწირი გამო. ერთ-ერთი გზა რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის მაქსიმიზაციისთვის არის მერის შიგნით **შერჩევის პროცესის უფრო მეტი დეცენტრალიზაცია** და, შესაბამისად, შუა რგოლის მენეჯერების პასუხისმგებლობის მაქსიმალურად გამოყენება; უნდა გაიზარდოს ცალკეული სტრუქტურების და მათი ხელმძღვანელების დისკრეცია შერჩევის პროცესში, მიუხედავად რისკებისა, რომ ეს უფლებები შესაძლოა არასწორად იქნეს გამოყენებული (Berman, West, & Van Wart, 2016).

ღია და დახურული კონკურსების დაბალანსება

არსებული რეგულაციებით დახურული კონკურსებისთვის უპირატესობის მინიჭება მერიაში დასაქმებულთა მოტივირების, მათი „ორგანიზაციული ზრდის“ ფუნქციური ინსტრუმენტია. ამასთან, შერჩევის გადაწყვეტილება და პროგნოზირება უფრო გამარტივებულია, თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ორგანიზაციას ზოგჯერ სჭირდება ახალი სისხლის გადასხმა, ახალი იდეები, სამუშაოს შესრულების ინოვაციური, არასტანდარტული მიდგომები... ამისთვის ღია კონკურსი საუკეთესო საშუალებაა. მისი საშუალებით ეფექტურად შეიძლება შეივსოს ამ მიმართულებით ორგანიზაციის დანაკლისი და დაკმაყოფილდეს მისი საჭიროებები.

შერჩევის პრაქტიკის მოდერნიზების სამომავლო პერსპექტივები

მომავალში აუცილებელია შერჩევის პრაქტიკის მოდერნიზებაც. საჯარო სექტორის ორგანიზაციები გადავიდნენ ვიწრო და უნიკალური სამუშაო სპეციფიკაციებიდან, უფრო ფართო ქცევითი ატრიბუტების გამოყენებაზე (Page, Hood and Lodge 2005). ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია *შეფასების ცენტრის* კომპლექსური მეთოდოლოგია, რომელიც რამდენიმე მეთოდს მოიცავს (სხვადასხვა ტიპის ტესტები, ინტერვიუები, ჯგუფური სავარჯიშოები, სიმულაციები). ის დღემდე ოქროს სტანდარტად განიხილება საჯარო სექტორში და აქტიურად იყენებენ გაერთიანებულ სამეფოსა და რამდენიმე ქვეყანაში (WPSR 2005, 83).

შეფასების ცენტრის მეთოდოლოგია გამოიყენება არა მხოლოდ შერჩევისთვის, არამედ პროფესიული განვითარებისა და დაწინაურებისთვის. მისი მთავარი უპირატესობა გამჭვირვალობა და აპლიკანტების მიერ შედეგების აღიარების მაღალი ხარისხია. ეს მეთოდი მისი მაღალი ღირებულების გამო ძირითადად მაღალ პოზიციებზე, მენეჯერთა შერჩევისთვის გამოიყენება. დახურული კონკურსებისთვის შეფასების ცენტრი მეთოდოლოგიის დანერგვა, ვფიქრობ, მნიშვნელოვანი იქნება სამომავლოდ.

შერჩევის პროცესის დიზაინის განსაზღვრა სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე

ვინაიდან ორგანიზაციის ეფექტურობა, სხვა ფაქტორებთან ერთად განისაზღვრება მომუშავეთა უნარ-შესაძლებლობების, მოტივებისა და ატიტუდების შრომის საქმიანობისადმი შესატყვისობის ხარისხით, ცხადია კადრების შერჩევა-განაწილების ძირითადი ამოცანა ასეთი მაქსიმალური შესატყვისობის მიღწევაა. მომუშავისა და სამუშაოს შესატყვისობის დადგენის პროცესი, თავის მხრივ, ეფუძნება **შრომითი საქმიანობის ყოველმხრივ შესწავლას, მის აღწერასა და ანალიზს. სწორედ სამუშაოს ანალიზის შედეგად იდენტიფიცირებული საკავალიფიკაციო მოთხოვნების შესაბამისად უნდა განისაზღვროს შერჩევის მეთოდები და შერჩევის პროცედურის დიზაინი.** ამასთან, **სამუშაოს ანალიზი ადამიანური რესურსის მართვის ყველა პროცესის საფუძველად მიჩნეული.** ამიტომ მოდევნო ქვეთავში სწორედ ამ კრიტიკულად მნიშვნელოვან საკითხზე გავამახვილებთ ყურადღებას.

სამუშაოს ანალიზი

სამუშაოს ანალიზი არის სისტემატური პროცესი, რომელიც სამუშაოს შესრულებული შრომითი აქტივობების (დავალდებულებების) ტერმინებში განსაზღვრავს და აფიქსირებს იმ ცოდნას, უნარებს, შესაძლებლობებსა და სხვა მახასიათებლებს (knowledge, skills, abilities and other characteristics – KSAO-s), რომლებსაც მომუშავე უნდა ფლობდეს სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად. ჩვენ რეკომენდაციების ნაწილში ხაზი გავუსვით სამუშაოს ანალიზის მნიშვნელობას შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავებისთვის და აღვნიშნეთ, რომ სამუშაოს ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით შესაძლებელი ხდება სპეციფიკური, სამუშაოსთან დაკავშირებული შეფასების სისტემის ფორმირება. სამუშაოსათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური მაგალითების ხარჯზე შეფასების სისტემა უფრო პერსონალიზირებული ხდება. განსაკუთრებულია სამუშაოს ანალიზის როლი ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრაში და რელევანტური ტრენინგ პროგრამების შემუშავებაში, რაც ერთ-ერთი გამოწვევაა მუნიციპალიტეტების მერიებში. აქვე აღვნიშნავთ, რომ სამუშაოს ანალიზს ეფუძნება საკომპენსაციო სისტემების ფორმირება, კარიერის მენეჯმენტი ორგანიზაციაში. შესაბამისად, უკიდურესად მნიშვნელოვანია მკაფიოდ გაწერილი სამუშაოს მოთხოვნები (სამუშაოს ანალიზის აღწერითი ნაწილი) და საკავალიფიკაციო მოთხოვნები (სამუშაოს ანალიზის ანალიტიკური ნაწილი). საჯარო სამსახურის ბიუროს ძალისხმევით, მუნიციპალიტეტების მერიებს მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა ჰქონდათ სამუშაოს ანალიზისა და აღწერილობების მომზადების პროცესში;

თუმცა, ადწერილობები (იმ ფორმით, როგორც ის დღეს არსებობს მუნიციპალიტეტების მერიებში), არ არის ფუნქციური ინსტრუმენტი იმ მნიშვნელოვანი მიზნების მისაღწევად, რაც სხვადასხვა HRM პროცესის აღმინისტრირებაში სამუშაოს ანალიზს აკისრია. როგორც თვითმმართველობის ერთ-ერთმა ექსპერტმა აღნიშნა „სამუშაოს ადწერილობებია ძალიან ზოგადია.. ფუნქციების ფორმულირებისას „და სხვა“-ს კომპონენტის შენმობანა, კიდევ უფრო ბუნდოვანს ხდის მას... ყველა ერთმანეთს გავს, რა შეიძლება მის საფუძველზე გაკეთდეს? შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ამიტომ არის გაუმართავი..სამუშაოს ადწერილობები პირდაპირ კავშირშია შერჩევასთან, ტრენინგებთანაც – უნდა ვიცოდეთ რას ასრულებს, რომ განვსაზღვროთ რა კომპეტენციების განვითარება ესაჭიროება“. როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან ჩატარებული ინტერვიუებიდან ჩანს, სამუშაოს ადწერილობები უფრო ადამიანებზეა მორგებული, ვიდრე სამუშაოზე. სამუშაოს ანალიზის პროცესი მეთოდოლოგიურად გამართულ მიდგომასა და სტანდარტიზებულ პროცესებს მოითხოვს. ვფიქრობთ, ამ მიმართულებით მერიებში დამატებითი სამუშაოა ჩასატარებელი. ამ პრობლემის მოგვარება ან პროფესიულ ორგანიზაციას უნდა დაევალოს ან მერიების HR-ების საფუძვლიანი მომზადებაა საჭირო, იმისთვის, რომ თავად შეძლონ მეთოდურად გამართული, დეტალური სამუშაოს ანალიზის მომზადება მერიაში არსებული ყველა პოზიციისთვის. აუცილებელია, შინაარსობრივ, მეთოდოლოგიურ დონეზე HRM სამსახურის წარმომადგენელთა ინფორმირების დონის ამაღლება სამუშაოს ანალიზის არსისა და ღირებულების თაობაზე.

საჯარო მოხელის კომპეტენციების ჩარჩოს მომზადება

აქვე აღვნიშნავთ, რომ დღეს, ბევრ ორგანიზაციაში კომპეტენციის მოდელი ანაცვლებს ტრადიციული სამუშაო ანალიზის მეთოდს, **კომპეტენციის მოდელი მეტად ამახვილებს ყურადღებას სამუშაოს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან კავშირზე**, ამასთან, **კომპეტენციებზე დაფუძნებული შერჩევის მოდელები არის უფრო კომპლექსური**. თუ სამუშაოს ანალიზის მიზანია სამუშაო დავალებების უკეთესად გააზრება და გაზომვა, **კომპეტენციის მოდელის მიზანია გავლენა მოახდინოს იმაზე, თუ როგორ შესრულდება აღნიშნული დავალებები მოცემული როლის ფარგლებში ისე, რომ მიღწეული იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები**. კომპეტენციებზე დაფუძნებული მოდელები აუცილებელია მათალი ხარისხის საჯარო სერვისების უზრუნველსაყოფად.

ვფიქრობთ, აუცილებელია ადამიანური რესურსის მართვის აქტივობებში თანმიმდევრული მიდგომით, **საჯარო მოხელის კარგად ოპერაციონალიზებული კომპეტენციების ჩარჩოს მომზადება**. ეს უზრუნველყოფს კომპეტენციებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსის მართვას, რომელიც ხელს შეუწყობს მერიის და სახელმწიფოს მიერ დასახული მიზნების მიღწევას (ვერტიკალური ინტეგრაცია); აღნიშნული მნიშვნელოვანია, რადგან მთლიანობაში, ადამიანური რესურსის მართვა უფრო მეტია, ვიდრე ერთად აღებული ინდივიდუალური აქტივობების ჯამი (ჰორიზონტალური ინტეგრაცია) (WPSR, 2005). საჯარო სამსახურის ბიუროს გარკვეული სამუშაო უქვე აქვს გაწეული, თუმცა ამ მიმართულებით სამუშაოს გაგრძელება აუცილებელია, რათა ის ადამიანური რესურსების მართვის ღირებულ ინსტრუმენტად ვაქციოთ. კარგი საჯარო მმართველობისთვის საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი შეიძლება უსასრულოდ გაგრძელდეს. თუმცა, კომპეტენციების ჩარჩოს გამოყენება დიდი უპირატესობაა იმ კუთხით, რომ ის ეხმარება ორგანიზაციებს თავიანთი მიზნებისა და

საჭიროებების შესახებ კომუნიკაციაში, აძლიერებს კოლაბორაციას თანამშრომლებს შორის იმდენად, რამდენადაც ყველა თანამშრომელი აცნობიერებს საკუთარ როლს ამ მიზნების მიღწევაში, სრულყოფს შერჩევას, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, ტრენინგისა და განვითარების სისტემას... იმისთვის, რომ კომპეტენციების მოდელი ფუნქციონალური იყოს, ძირითადი კომპეტენციები ინტეგრირებული უნდა იყოს ადამიანური რესურსის მართვის ყველა პროცესში: შერჩევა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, დაწინაურება, ტრენინგისა და განვითარების პროცესები, კომპენსაცია, წარმატების დაგეგმვა და კარიერის მართვა.

მრავალფეროვნების მართვა

იმ მუნიციპალიტეტების მერიებში, სადაც ეთნიკური უმცირესობების სიჭარბეა, უპირველეს ყოვლისა, მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა საჭირო საჯარო მოხელეთათვის სახელმწიფო ენის შესწავლის მხარდასაჭერად. ზოგიერთი ასეთი მუნიციპალიტეტის მერიაში დასაქმებულთა შორის სჭარბობს სწორედ ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები, რომლთაც ენობრივი ბარიერი აქვთ. სახელმწიფო ენის ცოდნის მხარდაჭერის პარალელურად, პრობლემის მოგვარებამდე, პროფესიული ტრენინგების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფისთვის მათი შესაბამის ენაზე თარგმანაა აუცილებელი. ასევე მნიშვნელოვანია შერჩევისას და სხვა HRM პროცესებში გამოყენებული რეგლამენტების ადაპტირება/თარგმნა.

ეთნიკურად ჭრელ მუნიციპალიტეტებში უმცირესობების დასაქმება მერიებში მნიშვნელოვანია, რადგან შესაბამისი დემოგრაფიული ჯგუფის წევრებს ყველაზე უკეთ შეუძლიათ უპასუხონ უმცირესობის პოპულაციის სპეციფიკურ საჭიროებებს. (აქ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში უმცირესობას სწორედ ქართული მოსახლეობა წარმოადგენს და ამიტომ ეს რეკომენდაცია, მათზეც ვრცელდება). ეს მიდგომა მნიშვნელოვანია, იმისთვის რომ მერიამ ეფექტური მომსახურება გაუწიოს კონკრეტულ მუნიციპალიტეტში უმცირესობების წარმომადგენლებს.

მაქსიმალური ყურადღება უნდა მიექცეს შშმ პირთათვის გარემოს ადაპტირებისა და დასაქმების შესაძლებლობების ზრდას. ეს კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მერიტოკრატიული პრინციპების დასამკვიდრებლად. შეიძლება გარკვეული კვოტების დაწესება. ამ თვალსაზრისით, შეიძლება საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებაც (მაგალითად, ჩეხეთში შერჩევისას 4, ხოლო სლოვენიაში 2-პროცენტის კვოტა არის გათვალისწინებული შშმ პირებისთვის); თუ გავითვალისწინებთ, რომ ქალებს სწორედ დაწინაურების კონტესტში ხვდებათ გარკვეული ბარიერები, ასევე შესაძლებელია გენდერული ბალანსის ხელშეწყობის მიზნით, დაწინაურებისას იგივე პრინციპის გამოყენება, როგორც ეს მაგალითად ჩეხეთმა გააკეთა²⁰.

²⁰ <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

დეცენტრალიზაცია

მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვა უფრო რეაქტიული პროცესია, ვიდრე პროაქტიული. ის ძირითადად ოპერაციულ აქტივობებზეა ფოკუსირებული, სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქციას საჯარო სამსახურის ბიურო ასრულებს. მისი ფუნქცია საჯარო სექტორის მიზნებზე ორიენტირებული, უნიფიცირებული, სტანდარტიზებული და ამავდროულად, მეთოდოლოგიურად გამართული მიდგომების ჩამოყალიბებაა; მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში კომპეტენციების ნაკლებობის გამო, ფუნქციათა ამგვარმა გადანაწილებამ თავისი პოზიტიური როლი შეასრულა. თუმცა, პროცესების უნიფიცირებაზე ორიენტაციამ მის ცენტრალიზაციას შეუწყობ ხელი. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება ცენტრალურ ინსტიტუციასა და მერიების შესაბამის სამსახურებს შორის სამუშაო როლებისა და უფლება-მოვალეობების ოპტიმალურ გადანაწილებაზე, ფუნქციათა მეტ დელეგირებაზე და ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის ოპტიმალური ბალანსის მიღწევაზე, რათა მუნიციპალიტეტების მერიებმა მოახერხონ **საკუთარ სპეციფიკურ საჭიროებებზე დროული რეაგირება**. აქვე აღვნიშნავთ, რომ დეცენტრალიზაცია არ გამორიცხავს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი როლის შესრულებას - ნორმატიული ბაზების შექმნას, საჯარო სექტორის გამოწვევებზე ორიენტირებული პროფესიული განვითარების მხარდაჭერას, სასწავლო რესურსების შექმნას და სხვა. საჯარო სამსახურის ბიურომ, როგორც ამ და სხვა მნიშვნელოვანი პროცესების ცენტრალურმა კოორდინატორმა უნდა უზრუნველყოს ადამიანური რესურსის მართვის ინტეგრაციული და ჰოლისტური მიდგომა, თუმცა ამავდროულად, სულ უფრო მეტად უნდა ორიენტირდეს უფლებათა მეტი დელეგირებასა და რეალური თვითმმართველობის განხორციელების მხარდაჭერაზე. ეს უკანასკნელი კრიტიკული საკითხია, რადგან *ექსპერტთა შეფასებით*, თვითმმართველობა არ განიხილება ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხებში (საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში) პოლიტიკის განმსაზღვრელად; მოსახლეობის წინაშე ანგარიშვალდებულების რეალური გაზრდა შესაძლებელია მხოლოდ სისტემური ცვლილების პირობებში - როცა მერი რეალურად დამოკიდებული გახდება ადგილობრივ თემზე (და არა ცენტრალურ ხელისუფლებაზე).

ადამიანური რესურსების მართვის დეცენტრალიზაციის პროცესი *უფრო ფართო სურათის ნაწილია*, რეალური თვითმმართველობის განხორციელებისა და სისტემის ცვლილების გარეშე, ნაკლებ სავარაუდოა *შედარებით* ლოკალურმა ცვლილებებმა თვითმმართველობაში არსებულ გამოწვევებზე ქმედითი გავლენა იქონიოს; თუმცა მას რეალური თვითმმართველობის განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანი ბიძგის მიცემა შეუძლია, რადგან „HR-ის როლი საჯარო სამსახურის რეფორმისთვის კრიტიკული მნიშვნელობის მქონეა ახალი უნარების შექმნა-განვითარება, ძველი ქცევების შეცვლა, ასევე, ცვალებადი გარემოს მორგებისთვის აუცილებელი ცოდნის შექმნა და ადაპტური უნარების გამომუშავება“ (LAHOUEL, 2015). თვითმმართველობის საკითხებზე ცნობიერების ამაღლებასა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობასთან სინქრონიზებულად, დროში შეწყობილად, **ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების დეცენტრალიზაცია მნიშვნელოვან ბიძგს მისცემს და მოამზადებს მუნიციპალიტეტებს უფრო სისტემური ცვლილებებისა და რეალური თვითმმართველობისათვის**. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ რეგულაციების გარდაქმნა უფრო სხარტ, ნაკლებ ბიუროკრატიულ და კონკურენტულ აქტებად

უზრუნველყოფს მუნიციპალიტეტების მერიების, და ზოგადად, საჯარო სამსახურის მორგებას სოციალურ, დემოგრაფიულ და სხვა მიმდინარე ცვლილებებზე და რაც მთავარია, მისცემს საშუალებას მუნიციპალიტეტების მერიებს უფრო ეფექტურად და ოპერატიულად უპასუხონ მათი მოსახლეობის საჭიროებებს.

ამ პროცესში გასათვალისწინებელია საერთაშორისო გამოცდილებაც. UPACK-ის (European Public Administration Country Knowledge), ქვეყნების მიხედვით ჩატარებული ანალიზი ადასტურებს, რომ საჯარო სექტორში ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზნები, ერთი მხრივ, მოქნილობის გაზრდა და ხარჯების შემცირება, ხოლო მეორე მხრივ მუშახელის კვალიფიციურობისა და მერიტოკრატიის ხელშეწყობაა; უმთავრეს გამოწვევად კი პოლიტიკური გავლენების შემცირება-ადმოფხვრა რჩება. ევროპაში საჯარო სამსახურის რეფორმა შეეცადა უკეთესი შედეგის მიღწევას, ბევრად შემჭიდროვებული ადამიანური რესურსით და მცირე ბიუჯეტით; საქართველოში კი როგორც ამ სფეროს ექსპერტები აღნიშნავენ „არავის გაუკეთებია ოპტიმიზაცია და შეუფასებია რამდენი თანამშრომელი იყო საჭირო საქმის კარგად შესასრულებლად. ამით ძალიან გაიზარდა ადმინისტრაციული ხარჯები. პოლიტიკური გავლენების თვალსაზრისით, კი საჯარო მოხელეები ადაპტირდნენ არსებულ კანონმდებლობასთან და იციან როგორ მოიქცნენ ისე, რომ არ გამოჩნდეს დარღვევა“. კადრების ფრთხილი, რაციონალური ოპტიმიზაცია, სხვა ცვლილებებთან ერთად, შეიძლება იყოს არსებული პრობლემების მოგვარების ერთ-ერთი გზა.

დეცენტრალიზაცია და ანაგრიშვალდებულების ეფექტური მექანიზმების დანერგვა ყველა დონეზე და მეტი ავტონომიურობა, პასუხისმგებლობების გადანაწილება, აიძულებს მუნიციპალიტეტების მერიებს აქცენტი კვალიფიციური კადრების მოძიებასა და შენარჩუნებაზე, პროფესიონალიზმის დაფასებაზე გააკეთონ. ამ პროცესში თავადაც უნდა ისწავლონ უფლებების დელეგირება და მეტი ავტონომიურობა მიანიჭონ საჯარო მოხელეებს.

შეჯამების სახით, უნდა ითქვას რომ **რეალური თვითმმართველობის მიღწევა პოლიტიკური ნებისა და ცვლილებებისადმი სისტემური მიდგომითაა შესაძლებელი. საჯარო სამსახურის რეფორმა, მასში კვლევით გამოვლენილ საჭიროებებზე დროული რეაგირებით უფრო ფუნქციური ინსტრუმენტი გახდება მერიტოკრატიული ადამიანური რესურსების მართვის მხარდასაჭერად; კომპეტენციების განვითარებისთვის შესაბამისი პირობების შექმნითა და უფლებათა დელეგირებით, ნაკლები ბიუროკრატიით, მან მნიშვნელოვანი ბიძგი უნდა მისცეს რეალური თვითმმართველობის განხორციელებას.**

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა

ამ თავში აღწერილი თითქმის ყველა ინიციატივისა თუ ცვლილების მნიშვნელოვანი წინაპირობა მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა კომპეტენციების ზრდის სისტემური მხარდაჭერაა.

პირველ რიგში, აღვნიშნავთ რომ ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია გაცილებით უფრო კომპლექსურია, ვიდრე ეს ამ სფეროში მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებულთა დიდ ნაწილს წარმოუდგენია; ეს ბუნებრივიცაა, რადგან უმეტესობას არ აქვს მიღებული რელევანტური აკადემიური განათლება ამ მიმართულებით; შესაბამისად, მკაფიოდ არ აქვთ გაცნობიერებული ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში მათი კრიტიკული როლი,

ასევე, ტექნიკური ცოდნისა და უნარების ის ხარისხი, რაც აუცილებელია მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობების შესასრულებლად. მეორე მხრივ, თავიანთი მოვალეობების შესრულებისას, ისინი მუნიციპალიტეტების მერიებში გარკვეულ გამოწვევებს აწყდებიან, მათ შორისაა, მერიის მენეჯმენტის მხრიდან ადამიანური რესურსის მართვის წვლილის გაცნობიერების ნაკლებობა, რაც მათი როლის შესახებ შეზღუდული წარმოდგენითაა განპირობებული.

ეს გარემოებები გვაფიქრებინებს რომ ძალისხმევა ორივე პრობლემის მოგვარებაზე უნდა მივმართოთ, თუმცა, გადამწყვეტი მაინც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა კომპლექსური მომზადებაა; მათი კომპეტენციების და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ზრდის შესაბამისად, მენეჯმენტისთვისაც თვალსაჩინო უნდა გახდეს ამ სფეროს კრიტიკული როლი და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან, როგორც *სტრატეგიულ პარტნიორებთან* თანამშრომლობის აუცილებლობა.

მნიშვნელოვანია, მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებული ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა მიერ გაწეული სამუშაოს აუდიტი/შესწავლა, რაც გამოკვეთს მათ საჭიროებებსა და პროფესიული განვითარების მიმართულებას. ეს შესაძლოა თავად თვითმმართველობების მიერ მოწვეულმა გარე შემფასებელმა განახორციელოს. მნიშვნელოვანია მათთვის რელევანტური სამუშაოს ჩარჩოს შექმნა, უკუკავშირის მიწოდება... აუცილებელია, ადამიანური რესურსების მართვის ანგარიშვალდებულების ეფექტური მექანიზმების შემუშავება, მიზნების იდენტიფიცირება და შესრულების მონიტორინგი. ეს მიზნები ინტეგრირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნებსა და მისიასთან. აუცილებელია, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა თანამდებობრივი ინსტრუქციების, სამუშაოს აღწერილობების გადახედვა, მოდიფიკაცია - პერსონალის მართვის მნიშვნელოვანი ფუნქციების რეალურ სამუშაო აქტივობებად ოპერაციონალიზაცია. პროფესიული განვითარების პარალელურად, საჭიროა მათი უფლებამოსილების გაძლიერება, მათი პროცესებში ჩართულობის ხარისხის გაზრდა. ქოუჩინგი და სწავლება, მათ საშუალებას მისცემს მიაღწიონ სასურველ შედეგს, ამასთან, მენეჯმენტის მხრიდან მათი, როგორც „სტრატეგიულად ღირებული აქტივების“ აღქმას.

ადამიანური რესურსის მართვის სამსახურის წარმომადგენელთა უნარების გაძლიერების საწყის ეტაპზე შესაძლოა ყველაზე ინსტრუმენტული და ეფექტური ტრენინგის პროცესში პროფესიული ორგანიზაციების ჩართულობა იყოს. უნარების გაძლიერების პროცესს სისტემური და უწყვეტი ხასიათი უნდა ჰქონდეს. ეს პროცესი რამდენიმე ძირითად საფეხურს შეიძლება მოიცავდეს: 1. **ზოგადი ტრენინგი HRM-ში**, რომლის ფარგლებშიც ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლები ყველა მუნიციპალიტეტიდან მიიღებენ უფრო ღრმა ცოდნას ძირითადი თეორიული საკითხების შესახებ. ეს დაეხმარება მათ სამუშაო თვითრეფლექსიასა და იმის იდენტიფიცირებაში, თუ რა მიმართულებით სჭირდებათ მხარდაჭერა. 2. **სპეცურსები HRM-ში** (პერსონალის შერჩევა, ტრენინგი და განვითარება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება HR ანალიტიკა და ა. შ.); ეს უნდა იყოს სიდრმისეული, მაქსიმალურად პრაქტიკული კურსები, რომლებშიც ინტეგრირებული იქნება განმავითარებელი შეფასება. შესაძლებელია, მენტორინგის პროგრამის დანერგვაც, რაც მუნიციპალიტეტებს მიამაგრებს HRM სფეროში მენტორს, რომელიც სხვადასხვა პროცესის მართვაში მეთოდოლოგიურ მხარდაჭერას აღმოუჩენს HR-ებს. მსგავსი მხარდაჭერის პროცესს ამარტივებს დისტანციური კომუნიკაციის საშუალებების ხელმისაწვდომობა მერიებში, რაც

პანდემიის შემდეგ ნაკლებ დაბრკოლებას წარმოადგენს. განვითარების მნიშვნელოვანი წყაროა გამოცდილების გაზიარების სესიები, რომლებმაც შესაძლოა პერმანენტული ხასიათი მიიღოს. წარმატებული და წარუმატებელი პრაქტიკების გაზიარება დაეხმარება HRM სპეციალისტებს მოსალოდნელი გამოწვევების სათანადო პროგნოზირებასა და ეფექტიან მართვაში. ცხადია, ამ პროცესის პარალელურად, აუცილებელია, ახალი სასწავლო რესურსების მომზადება და ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში უახლეს ცოდნაზე ხელმისაწვდომობაზე ზრდა.

შეჯამების სახით, ვიტყვით რომ **ადამიანური რესურსების მართვის პერსონალში ინვესტირების გაზრდა საჯარო სამსახურის რეფორმის ეფექტიანობის არსებითი წინაპირობა**. ამასთან, უნდა გაიზარდოს მათდამი მერიის მენეჯმენტისა და საჯარო სამსახურის ბიუროს ნდობა, რაც საჯარო სამსახურის ბიუროს მხრიდან კომპეტენციების ზრდის კვალდაკვალ უფლებების დელეგირებაში გამოიხატება; მერიების მენეჯმენტმა კი უნდა გააცნობიერონ, რომ ისინი საუკეთესოდ მოემსახურებიან საკუთარ ორგანიზაციებსა და მუნიციპალიტეტების მოსახლეობას მაშინ, როცა ეყოლებათ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში მაღალკვალიფიციური, კომპეტენტური კადრები და, ამასთან, მუდმივად წახალისებენ მათ პროფესიულ განვითარებას.

მერიის რეპუტაცია და მოსახლეობასთან კომუნიკაცია

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში აღნიშნულია, რომ “გამართული და გამჭვირვალე საჯარო სამსახურის სისტემის ჩამოყალიბება არის **სახელმწიფოსადმი მოსახლეობის ნდობის ამაღლების საფუძველი**.” კონცეფციაში ასევე აღნიშნულია, რომ წლების განმავლობაში რეფორმის შეყოვნებამ საზოგადოების იმედგაცრუება გამოიწვია, რადგან გასულ წლებში მიმდინარე რეფორმები ფრაგმენტულ ხასიათს ატარებდა და მოკლევადიან შედეგებზე იყო ორიენტირებული.

მუნიციპალიტეტების რეპუტაცია შეფასდა საჯარო სექტორის რეპუტაციისათვის (ბიუროკრატიული რეპუტაცია) კრიტიკულად მნიშვნელოვან მახასიათებლებზე/განზომილებებზე დაყრდნობით. აკადემიურ კვლევებსა თუ ორგანიზაციული რეპუტაციის შეფასების აპრობირებულ მიდგომებში საჯარო სექტორის რეპუტაცია, გარდა ჯამური, ზოგადი რეპუტაციისა (დაინტერესებული მხარეების მიერ ორგანიზაციის რეპუტაციის პოზიტიური ან ნეგატიური აღქმა) ოთხ ძირითად კომპონენტზე დაყრდნობით ფასდება 1. კომპეტენტურობა და სამუშაოს შესრულების ხარისხი; 2. ემპათიურობა; საზოგადოების, ბენეფიციარებისადმი სამართლიანი დამოკიდებულება; 3. წესების, პროცედურების დაცვა და გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა; 4. რთულ გარემოსთან გამკლავების უნარი/რესურსი. ეს მიდგომა გამოყენებულ იქნა ჩვენს კვლევაშიც. უპირატეს საკვლევ სეგმენტად, თავად მერიის ფუნქციებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე, მუნიციპალიტეტში მცხოვრები მოსახლეობა განვსაზღვრეთ, თუმცა შეფასდა საჯარო მოხელეთა აღქმები იმის თაობაზე, თუ რას ფიქრობს მუნიციპალიტეტების მოსახლეობა

მერიის რეპუტაციის შესახებ²¹.

კვლევის ფარგლებში, პრაქტიკულად ყველა მუნიციპალიტეტში, მოსახლეობის მიერ მუნიციპალიტეტების რეპუტაციის ჯამური თუ ზემოთ აღნიშნული ფაქტორების შესაბამისი შეფასება ძალიან კრიტიკული, უმეტეს შემთხვევაში, შეიძლება ითქვას, რომ ნეგატიური აღმოჩნდა.

ობიექტური ფაქტორების (მუნიციპალიტეტების საქმიანობის ხარვეზები, ნეპოტიზმი, პოლიტიკური გავლენები და ა.შ.) გარდა, ნეგატიური რეპუტაციის განმაპირობებელ არც თუ მეორეხარისხოვან მიზეზად საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და კომუნიკაციის არაეფექტიანი მიდგომები და სტრატეგიები გამოიკვეთა²². როგორც თვითმმართველობის ერთ-ერთმა ექსპერტმა აღნიშნა, „საჯარო სამსახური ძირითადად დახურული სისტემა.. გარედან ჩვეულებრივ, არ ჩანს ხოლმე, რა კეთდება... ჩნდება განცდა რომ არავინ არაფერს აკეთებს.. მოსახლეობას ნაკლები ინფორმაცია აქვს რა კეთდება შიგნით..“

რადგან უკვე განხილული რეკომენდაციები საერთო ჯამში მერიის ეფექტიანობის ზრდას ისახავს მიზნად, ამჯერად **მოსახლეობისათან კომუნიკაციის საკითხზე გავამახვილებთ ყურადღებას**. ჯერ წარმოვადგინოთ მერიის ნეგატიური რეპუტაციის განმსაზღვრელ ფაქტორებს კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, შემდეგ კი რეკომენდაციებს, რომელიც პირობითად ორ - სტრატეგიულ და ტაქტიკურ - ნაწილადაა დაჯგუფებული. თუმცა, აქვე აღვნიშნავთ, ქვემოთ წარმოდგენილი რეკომენდაციები და საკომუნიკაციო სტრატეგია მუნიციპალიტეტების მერიებში მერიტოკრატიული ადამიანური რესურსის მართვის პრინციპების დანერგვისა და ქმედითი, შედეგზე ორიენტირებული პროექტების განხორციელებისა და სერვისების გაუმჯობესების პირობებში იქნება ეფექტიანი.

მოსახლეობის მიერ მერიის საქმიანობის კრიტიკულად შეფასების განმაპირობებელი ფაქტორებია:

- ❑ მუნიციპალიტეტების უფლებამოსილებებისა და ფუნქციების შესახებ მოსახლეობის, საზოგადოების კონკრეტული ჯგუფების არაინფორმირებულობა და ინფორმაციის ნაკლებობის შედეგად ჩამოყალიბებული არასწორი მოლოდინები;
- ❑ მუნიციპალიტეტების მიერ დაგეგმილი, მიმდინარე და შესრულებული სამუშაოების შესახებ მოსახლეობის კონკრეტულ ჯგუფებზე მორგებული კომუნიკაციის/ინფორმირების რელევანტური სისტემის არარსებობა;
- ❑ როგორც საზოგადოებასთან, ისე არასამთავრობო სექტორსა და მედიასთან ურთიერთობისას ჩართულობის სქემების იგნორირება ან წარუმატებელი გამოყენება (ე. წ. პოლიტიკურად ნეიტრალურ შემთხვევებშიც კი).

რეკომენდაციების სტრატეგიული ნაწილი დაინტერესებულ მხარეებსა თუ მოსახლეობის კონკრეტულ ჯგუფებზე ოპტიმალურად მორგებული, ზემოთ აღნიშნული ხარვეზების

²¹ საჯარო მოხელეების მოსაზრებები გამოყენებულ იქნა, როგორც დამატებითი, შემავსებელი ინფორმაცია არსებული რეპუტაციის განმაპირობებელი მიზეზების უკეთ იდენტიფიცირებისა და გაუმჯობესების პრაქტიკული მიდგომების განსაზღვრისათვის.

²² აღსანიშნავია, რომ ეს ფაქტორი აქტუალურად დასახელდა როგორც საჯარო მოხელეებში, ისე მოსახლეობაში. კომუნიკაციის მიმართულებით არსებული ხარვეზების შეფასებასა და გაუმჯობესების საჭიროებაში კი ამ ორი სეგმენტის მოსაზრება თითქმის იდენტური აღმოჩნდა.

გადაჭრაზე ორიენტირებული მრავალარხიანი კომუნიკაციის სტრატეგიისა და შესაბამისი საკომუნიკაციო სისტემის შემუშავებას გულისხმობს, რაც, თავის მხრივ, მოიცავს შემდეგ აქტივობებს:

- ☐ მუნიციპალიტეტის სპეციფიკის შესაბამისად, აუდიტორიის ძირითადი ჯგუფების განსაზღვრა და ამ კონკრეტული ჯგუფებისათვის რელევანტური საკომუნიკაციო არხების დაზუსტება – ასაკობრივი, ეთნიკური თუ ტერიტორიული ფაქტორების გათვალისწინებით – ადგილობრივი მედიის, სოციალური ქსელის/ვებგვერდის, უშუალო კომუნიკაციისა და მართვადი მედიის (ლიფლეტები, ბუკლეტები) მიზნობრივად/ამოცანების შესაბამისად ინტენსიური გამოყენება;
- ☐ კონკრეტული მიზნის შესაბამისი ძირითადი შეტყობინებისა და ტრანსფორმირებული, ჯგუფებზე ორიენტირებული ვერსიების მომზადება მულტიმედიურ ფორმატში (აქტიურ და პასიურ აუდიტორიაზე ორიენტირებული ტექსტური მასალები; ვიზუალური კომუნიკაციის ნიმუშები; ვიდეო პროდუქცია (მულტიმედიური მასალები მიზანშეწონილია იყოს: განმარტებითი, საინფორმაციო, დამოკიდებულების შეცვლაზე ორიენტირებული);
- ☐ მოსახლეობის, არასამთავრობო სექტორისა და მედიის ჩართულობის სქემების რევიზია არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით; ბარიერების დაძლევა და შედეგზე ორიენტირებული სტრატეგიის შემუშავება ბენეფიციართა წარმომადგენლებთან ერთად;
- ☐ საქართველოში საჯარო სექტორის სპეციფიკისა და პოლიტიკური რეალობის გათვალისწინებით, რისკისა და კრიზისის მართვის პროაქტიული და რეაგირების სტრატეგიების თუნდაც საბაზისო მიდგომების მიწოდება მუნიციპალიტეტების შესაბამისი სამსახურებისათვის.

ამ საკომუნიკაციო სტრატეგიის განხორციელების ტაქტიკური ნაწილი ასეთია:

პირველ რიგში აუცილებელია, მუნიციპალიტეტის ფუნქციების განმარტება და სწორი მოლოდინების შექმნა მოსახლეობაში, ამისთვის შეიძლება მუნიციპალიტეტის გვერდების, ადგილობრივი მედიის ეფექტურად გამოყენება, სპეციალური საინფორმაციო შეხვედრების მოწყობა და სხვა. აუცილებელია, **მუნიციპალიტეტების საქმიანობის (დაგეგმილი, მიმდინარე, შეჩერებული, დასრულებული) გაცნობა მოსახლეობისათვის** - ამ მიზნით შეიძლება მუნიციპალიტეტის მართვადი არხებისათვის (FB გვერდი, youtube არხი, ვებგვერდი) პრეს-სამსახურის მიერ მომზადებული, პერიოდული ვიდეო პლატფორმის შემოღება, სადაც მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლები კონკრეტული საკითხების მიმდინარეობას გააცნობენ მოსახლეობას, განმარტავენ შერჩეული პრიორიტეტების საფუძვლებს, პროექტების შეფერხების მიზეზებს, მიმდინარე საქმეების დინამიკას და ა.შ. ადგილობრივ ტელევიზიაში, საინფორმაციო გადაცემების ფარგლებში სპეციალური რუბრიკის ინიცირება ზემოთ აღწერილი ფორმატითა და თემატიკით ან მუნიციპალიტეტის მიერ მომზადებული ვიდეო მასალების განთავსება; მოსახლეობასთან უშუალო შეხვედრების ინტენსიფიკაცია.

ასევე, აუცილებელია **მოსახლეობის ჩართულობის სქემების დახვეწა**. მიზანშეწონილი იქნება ამ სქემების შემუშავებაში მედიატორის როლის მქონე ექსპერტების ჩართვა და არსებული გამოცდილების გაანალიზებით მულტიმედიური პლატფორმის ამუშავება,

რომელიც, პარალელურად, ინფორმაციის გავრცელების დამატებითი რესურსიც იქნება. ასევე, აუცილებელია **ახალგაზრდებზე ორიენტირებული პროექტის ინიცირება.**

საკომუნიკაციო სტრატეგიის ეფექტიანობისთვის ცხადია, მნიშვნელოვანია პარალელურად სანდო სპიკერების შერჩევა და წვრთნა; კვლევაში ასევე ცხადად გამოჩნდა იმ საჯარო მოხელეების მხარდაჭერის საჭიროება, რომლებსაც უშუალოდ უწევთ მუნიციპალიტეტებში მისული მოსახლეობის მომსახურება, მათთან შეხვედრა. თავად ამ პოზიციაზე მომუშავე საჯარო მოხელეების მხრიდან აშკარაა მზაობა და სურვილი ეფექტიანი კომუნიკაციისა თუ კონფლიქტის რეგულირების მიმართულებით მომზადების გავლისთვის. მიზანშეწონილია მათთვის დამხმარე მასალების მომზადება სტანდარტულ სიტუაციებთან გამკლავების, კონფლიქტის არიდებისა თუ ხშირად გამოთქმულ პრეტენზიებზე/კითხვებზე რეაგირების თვალსაზრისით.

მოსახლეობისთვის ხარისხიან საჯარო სერვისებზე ხელმისაწვდომობის ზრდა, მათ საჭიროებებზე ეფექტიანი, ოპერატიული რეაგირება, მერიტოკრატიული პრინციპების დამკვიდრება არის მოსახლეობის ნდობის მთავარი წინაპირობა. კარგ საკომუნიკაციო სტრატეგიასთან ერთად, ის პოზიტიურად აისახება მოსახლეობაში მერიის რეპუტაციაზე. როგორც რეფორმის კონცეფციაში სამრთალიანადაა აღნიშნული, რწმენა მიუკერძოებელი საჯარო სამსახურისადმი განაპირობებს ხელისუფლების განხორციელებაში საზოგადოების ფართო ფენების ჩართულობას, რაც საბოლოო ჯამში სამართლიანი და მიუკერძოებელი პოლიტიკის ფორმირებას უზრუნველყოფს.

საჯარო მოხელეთა განწყობები და აღქმები

ადამიანური რესურსების მართვა ინტერდისციპლინური მეცნიერებაა, რომლის საკვლევი მეთოდები საკმაოდ ეკლექტურია. საკითხების სიღრმისეული კვლევისა და ინტერპრეტაციისათვის ის შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის თეორიულ მოდელებს და მასში აკუმულირებულ მდიდარ სამეცნიერო ცოდნას ეყრდნობა. ჩვენც კვლევის დიზაინის შემუშავების, კვლევის მიგნებების განხილვისა და რეკომენდაციების შემუშავების პროცესში ამ ცოდნას ვეყრდნობით.

ამ ნაწილში, შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიური თეორიებისა და ქცევის მოდელების ქრილში, წარმოდგენილია ცვლილებების ეფექტიანი დანერგვისთვის მნიშვნელოვანი რამდენიმე რეკომენდაცია.

სამუშაოს ღირებულების/მნიშვნელობის სუბიექტური აღქმა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება

კვლევამ გამოკვეთა **სამუშაოს ღირებულების/მნიშვნელობის სუბიექტური აღქმის ძლიერი პოზიტიური ეფექტი მერიაში დასაქმებულთა ორგანიზაციულ ქცევაზე.** სამუშაოს ღირებულების/მნიშვნელობის სუბიექტური აღქმა (Meaningful work) კვლევის კონტექსტში გულისხმობს მერიაში დასაქმებულის აღქმას, რომ მას აქვს შესაძლებლობა დადებითი გავლენა მოახდინოს მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის კეთილდღეობაზე.

არაერთი მტკიცებულება არსებობს იმისა, რომ არასამართლიანი, არამერიტოკრატიული ორგანიზაციული გარემო თანამშრომელთა დემოტივაციის, ერთგულების დაბალი ხარისხისა და კონტრპროდუქტიული/ანტაგონისტური ქცევების წინაპირობაა (Wu, Sun, Zhang, & Wang, 2016). თუმცა, კვლევამ გვიჩვენა, რომ საჯარო მოხელის აღქმა იმის შესახებ, რომ მნიშვნელოვან, ღირებულ და სასარგებლო საქმეს აკეთებს, უსამართლო, არამერიტოკრატიულ გარემოშიც კი საქმისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას იწვევს და/ან ინარჩუნებს. შესაძლო მექანიზმი ასეთია: სამუშაოს ღირებულების/მნიშვნელოვნების აღქმა ხელს უწყობს დასაქმებულის მედეგობასა (სიმტკიცესა და გამძლეობას) და თვითეფექტიანობის განცდის ფორმირებას (Albrecht, 2013) (Martela & Pessi, 2018), შესაძლებლობას აძლევს დაძლიოს რთული სიტუაციები სამუშაო ადგილზე და გაუმკლავდეს გამოწვევებს. სწორედ ამიტომ, **მუნიციპალიტეტების მერიამი არსებული გამოწვევების ფონზე, თანამშრომელთა სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმის ფორმირების ორგანიზაციული მხარდაჭერა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.**

როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ კვლევის ეს მიგნება?

რადგან ორგანიზაციები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ იმაში, თუ რა მნიშვნელობას მიანიჭებენ დასაქმებულები თავიანთ სამუშაოებს, ყურადღებას ორ ურთიერთდაკავშირებულ ორგანიზაციული ფაქტორზე შევაჩერებთ.

პირველ რიგში, იმისთვის, რომ საჯარო მოხელეებმა მკაფიოდ გააცნობიერონ, რომ ისინი ღირებულ, სასარგებლო საქმეს აკეთებენ, აუცილებელია, ორგანიზაციის მისიის, მიზნის და იმ ღირებულებების მკაფიო ფორმულირება, რომლებსაც ემსახურება ორგანიზაცია; მიზნის „განცდა“ უკავშირდება აღქმას, რომ ადამიანს შეუძლია დაბრკოლებების მართვა. რეკომენდაციების ნაწილში, ჩვენ არაერთხელ აღვნიშნეთ მუნიციპალიტეტების მერიის მისიის, მიზნების მკაფიო, ცხადი ფორმულირების მნიშვნელობა. ის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა პროცესის ეფექტიანი აღმინისტრირებისთვის. აქ დამატებით აღვიშნავთ, რომ აუცილებელია, ამ თემაზე მერიამი დასაქმებულებთან ღია კომუნიკაცია და თითოეულ თანამშრომელამდე მისი „დაყვანა“.

სამუშაოს მნიშვნელობის/ ღირებულების სუბიექტური აღქმის ფორმირებაში მნიშვნელოვანია **მენეჯმენტის როლი.** ორგანიზაციის მისიის, მიზნების მკაფიო, ცხადი ფორმულირებით და ამ მიზნების შესატყვის ქცევაზე მკაფიო პოზიტიური უკუკავშირით, მათ შეუძლიათ ხელი შეუწყონ თანამშრომლებში იმის გაცნობიერებას, რომ ისინი ღირებულ, სასარგებლო საქმეს აკეთებენ. მენეჯმენტს აქვს მნიშვნელოვანი როლი სამუშაოს ღირებულებისა და ორგანიზაციის მიმართ ნდობის ფაქტორის შექმნაში. სამუშაოს ღირებულად აღქმა პოზიტიურად აისახება დასაქმებულების ჩართულობასა და პროდუქტიულობაზე, მათ შრომით კეთილდღეობაზე. შედეგად, ისინი არა მხოლოდ ფიზიკურად, არამედ ფსიქოლოგიურად, ემოციურად და გონებრივად არიან ჩართულნი თავიანთ საქმეში (Steger, 2017); ამასთან, დასაქმებულები, რომლებიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მათ სამუშაოებს, არიან უფრო ორგანიზებულები და მოტივირებულები და აქვთ ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი ხარისხი (Savvides & Stavrou, Handbook of Workplace Well-Being: Purpose, Meaning, and Wellbeing at Work, 2020).

უამრავი ემპირული მტკიცებულება არსებობს ორგანიზაციისადმი ერთგულების პოზიტიურ ეფექტზე. ორგანიზაციისადმი ერთგულებას სამი ძირითადი მახასიათებლით აღწერენ;

ესენია: (1). ორგანიზაციის წევრად დარჩენის დიდი სურვილი; (2). ორგანიზაციის ღირებულებებისა და მიზნების აღიარება, გაზიარება და (3). ორგანიზაციის სასარგებლოდ დამატებითი ძალისხმევის გაწევის მზაობა (Mowday, 1982); ვფიქრობთ, მუნიციპალიტეტების მერიებში ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებისთვის, მნიშვნელოვანია ბიუროკრატიული ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი გადაჭარბებული კონტროლის შეცვლა **ვალდებულებებისა და ერთგულების სტრატეგიით**, რომელიც თანამშრომლებს მისცემს მოვალეობების უფრო ავტონომიურად შესრულების შესაძლებლობას; უფლებათა დელეგირება და ანგარიშვალდებულების მექანიზმების შემოტანა, გაზრდის საჯარო მოხელეთა პასუხისმგებლობასა და ვალდებულებას და საშუალებას მისცემს მათ, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ საერთო საქმეში, რაც თანამშრომლებს შრომითი კმაყოფილების მიღწევაში დაეხმარება და მათ შრომით კეთილდღეობაზეც პოზიტიურად აისახება.

ორგანიზაციული სამართლიანობა

იმისათვის, რომ დასაქმებულმა ინდივიდმა ორგანიზაციის მიმართ დადებითი დამოკიდებულება შეიქმნას და წარმატებით დაიწყოს საკუთარი მოვალეობის შესრულება, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები შეაფასოს, როგორც სამართლიანი. თუკი ის მიიჩნევს, რომ დასაქმებელი გამჭვირვალედ, სამართლიანად მოქმედებს და ქმნის ისეთ კლიმატს, რომელშიც შესაძლებელი იქნება თანაბარი პირობებით ისარგებლოს ყოველმა წევრმა, ეს პოზიტიურად აისახება თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობასა და ამ ურთიერთობის შედეგად წარმოქმნილ პროდუქტზე. აქედან გამომდინარე, მუნიციპალიტეტების მერიებში ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შესაქმნელად, თანამშრომელთა პროდუქტიულობისა და სამუშაოთი კმაყოფილების გასაზრდელად მეტად მნიშვნელოვანია **ორგანიზაციული სამართლიანობის დღის წესრიგში დაყენება**. როგორც კვლევის თეორიული ჩარჩოს ნაწილში აღვნიშნეთ, თანამშრომლის *სუბიექტურ აღქმებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებისა და გადაწყვეტილების მიღების სამართლიანობის შესახებ* გავლენა აქვს თანამშრომლის **ქცევაზე, დამოკიდებულებებსა** (კმაყოფილება, ერთგულება, ვალდებულება) და **სამუშაოს შესრულებაზე**. ორგანიზაციული სამართლიანობის თეორია ჩვენი კვლევის თეორიული ჩარჩოა და ანგარიშში მისი მნიშვნელობა არაერთხელაა ხაზგასმული. მისი მნიშვნელობის აქცენტირებისთვის კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ დასაქმებულთა მიერ ორგანიზაციული სამართლიანობის აღქმა პოტენციური პრობლემების პრევენციას ემსახურება და ამასთან, **სამუშაოთი კმაყოფილების, ორგანიზაციული ერთგულების, სამოქალაქო ორგანიზაციული ქცევისა** (ორგანიზაციისთვის ძალისხმევის ინტენსიფიკაცია, მოხალისეობა, ორგანიზაციის წარმატებისთვის იმაზე მეტი საქმის კეთება, რაც სამუშაო აღწერილობითაა განსაზღვრული) და **სამუშაოს შესრულების მაღალი დონის წინაპირობაა** (Bouazzaoui, Wu, & Roehrich, 2020).

სოციალური გაცვლის თეორიის მიხედვით, როცა დასაქმებული ხედავს, რომ მხარს უჭერენ სამსახურში, მას რელევანტური სამუშაო ქცევების განხორციელების ტენდენცია უჩნდება, რაც პირველ რიგში, სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის მეტი ძალისხმევის მობილიზებას გულისხმობს. ორგანიზაციული მხარდაჭერის უქონლობის შემთხვევაში, გადააფასებს მიღებულ სარგებელსა და საქმეში ჩადებულ ძალისხმევას (Cropanzano & Mitchell, 2005). თუკი თანამშრომელი ჩათვლის რომ „შენატანი“ (მის მიერ სამუშაოს

შესასრულებლად დახარჯული რესურსი) მეტია, ეცდება შეამციროს ის, რაც გამოიხატება ეფექტიანობის დაქვეითებაში, დემოტივაციაში, გაცდენებისა და დაგვიანებების ზრდაში.

აქ განვმარტავთ, რა უნდა გააკეთონ მერიაში ორგანიზაციული სამართლიანობის მისაღწევად; **კრიტიკულად მნიშვნელოვანია:**

- ❑ ორგანიზაციული რესურსების სამართლიანი განაწილება, მატერიალური ჯილდოებისა თუ თანამშრომლის განვითარებაზე ორიენტირებული შესაძლებლობების მიღების თანაბარი შანსის უზრუნველყოფა;
- ❑ გადაწყვეტილებების მიღების ლოგიკური და მიუკერძოებელი წესების, პროცედურებისა და სამართლიანი მარეგულირებელი მექანიზმების შემუშავება და დამკვიდრება;
- ❑ თანამშრომლებისთვის ამა თუ იმ ორგანიზაციული პროცესის, გადაწყვეტილებისა და შედეგების შესახებ ინფორმირება და ადეკვატური ახსნა;
- ❑ თანამშრომლებთან თავაზიანი მოპყრობა, პატივისცემა, დაფასება.

პრინციპში ეს არის ის, რაც ადამიანური რესურსების მართვის მერიტოკრატული პრინციპების დამკვიდრებას უწყობს ხელს და, შესაბამისად, კვლევაზე დაფუძნებული რეკომენდაციათა პაკეტის არსებითი ნაწილია.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ ცვლილებების ეფექტიან განხორციელებაზე მიმართული ყველა შემოთავაზებული რეკომენდაცია, ამავედროულად, **თანამშრომელთა შრომითი კეთილდღეობის ზრდაზეა ორიენტირებული.** ეს ცვლილებები მნიშვნელოვანია სამუშაო სტრუქტურის, დასაქმებულთა ფსიქოლოგიური თუ ფიზიკური დაძაბვის პრევენციისა და დასაქმებულთა ჯანმრთელობისთვის, ასევე მათი კეთილდღეობისთვის, მოტივაციის ამაღლებისა და პროდუქტიულობისთვის. თანამშრომელთა შრომითი ცხოვრების ხარისხი, შრომითი კეთილდღეობის აღქმა ორგანიზაციისთვის პოზიტიური შედეგების მთელი კასკადის გარანტია - იზრდება თანამშრომლების ჩართულობის, პასუხისმგებლობისა და რეზილიენტობის (მდეგობის) მაჩვენებელი, შედეგად, ისინი მეტად პროდუქტიულნი ხდებიან სამსახურში და სამუშაოს შესრულების უფრო მაღალ ხარისხს აჩვენებენ, რაც ორგანიზაციის გრძელვადიანი ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

გზა საჯარო ღირებულებიდან პიროვნული არჩევანისკენ

ღირებულებები ყოველთვის იკავებდა ცენტრალურ ადგილს საჯარო ორგანიზაციებში, როგორც მომსახურების სერვისის ხარისხის და მოსახლეობაში ლეგიტიმურობის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ღირებულებები ერთგვარი კულტურული, ინსტიტუციური ძალაა, რომელიც მოქმედებს დასაქმებულზე და მიმართულებას აძლევს მის ქცევას. არსებობს გარკვეული კონსენსუსი საჯარო სამსახურებისთვის მნიშვნელოვანი ღირებულებების თაობაზე; ესენია: ანგარიშვალდებულება ფართო საზოგადოების წინაშე, თანაბარი შესაძლებლობები და გამჭვირვალობა და მიუკერძოებლობა.

კვლევა აჩვენებს, რომ დეკლარირებული საჯარო ღირებულება – მიუკერძოებლობა, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი – არ გარდაიქმნა მუნიციპალური მერიების ორგანიზაციული კულტურისა და იქ დასაქმებული ადამიანების მთავარ ღირებულებად. პოზიტიური დინამიკის მიუხედავად, გარემო მუნიციპალიტეტების მერიებში კვლავ მოწყვლადია პოლიტიკური გავლენების მიმართ; ლოკალური პოლიტიკური გავლენებით გამოწვეული უკმაყოფილება არ კონვერტირდება საჯარო მოხელეთა უსამართლობის აღქმაში; ახალმა რეგულაციებმა პოლიტიკური პატრონაჟის პრევენციის მექანიზმებზე ორიენტაციის მიუხედავად, ვერ უზრუნველყო პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის მუნიციპალიტეტების მერიების „ქცევის“ სტანდარტად ქცევა და ის კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება.

შეიძლება ითქვას, რომ ეს უფრო ღირებულებითი პრობლემაა, ვიდრე რეგულაციების ხარვეზი. ამ კონტექსტში ყურადღებას საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებებზე გავამახვილებთ. პოლიტიკური პატრონაჟის ჩვეულ მოვლენად აღქმა, გულგრილობა და/ან მიმღებლობა, შეიძლება ინსტიტუციური მეხსიერების, კანონის მიჩნეული გარანტიებისადმი შიშნარევი ან ნიჰილისტური დამოკიდებულებით იყოს განპირობებული. როგორც ვებერი აღნიშნავს, ტრადიციული ბიუროკრატია იერარქიული, წესების და კანონების აღსრულების პროცესია, რომელიც სრულდება *პიროვნული გადაწყვეტილებებისგან დაცლილი წევრების მიერ* და რომელთაც აქვთ წესებისა და პროცედურების სპეციალიზებული ტექნიკური ცოდნა (Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy, 1948). მუნიციპალიტეტების მერიებში არსებული ვითარება ძალიან წააგავს ამ სურათს. პიროვნული გადაწყვეტილებების და საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების ნაკლებობა, დაბალი ავტონომიურობა, შეიძლება იყოს ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობა, რის გამოც საჯარო სამსახურის რეფორმით დეკლარირებული ძირითადი ღირებულებები არ არის ინტერიორიზებული (გაშინაგნებული) მუნიციპალიტეტის მერიებში დასაქმებული პირების მიერ; ამაზე მეტყველებს საჯარო მოხელეების მიერ პოლიტიკური პატრონაჟის თემაზე საკუთარი მოსაზრებების ექსპრესიისაგან თავის შეკავება და ღუმელის მაღალი ხარისხი თვისებრივი კვლევის ფარგლებში, ან კანონის დაცვით წინასაარჩევნო პროცესების ჩართულობაზე აპელირება.

რა უნდა შეიცვალოს?

საჯარო მმართველობის თანამედროვე მიდგომები ეწინააღმდეგება საჯარო სექტორის ტრადიციულ ორგანიზაციულ კულტურას, რომელიც გამოირჩევა წესებსა და პროცედურებზე ზედმეტი ფოკუსირებით. პოსტ-ბიუროკრატიული ორგანიზაციები ორიენტირებული არიან ისეთ ღირებულებებზე, როგორებიცაა: თანამშრომლობა, ნდობა, მოლაპარაკება, გუნდური მუშაობა, უფლებამოსილების დეცენტრალიზაცია და მართვის ნაკლები იერარქია (Cooke, 1990). განსაკუთრებული ყურადღება მახვილდება ავტონომიურობაზე, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლების მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და გუნდურ მუშაობას; მუნიციპალიტეტების მერიებშიც ნელ-ნელა პრაქტიკად უნდა იქცეს საჯარო სექტორში არსებული ზემოთაღწერილი თანამედროვე, საჯარო სტრუქტურებში უკვე დანერგილი ტენდენციები. ეს პირველ რიგში, მოითხოვს ცვლილებებს *მაკრო დონეზე: საჯარო სექტორის ლიდერებმა უფრო მეტი წვლილი უნდა შეიტანონ ღირებულებების განვითარების პროცესში; ხელი უნდა შეუწყოს საჯარო სექტორში ანგარიშვალდებულების, თანაბარი შესაძლებლობების, გამჭვირვალობის,*

მიუკერძოებლობისა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის, როგორც პრიორიტეტული ღირებულებების დამკვიდრებას. მნიშვნელოვანია, ამ ღირებულებების დემონსტრირება და განუხრელი დაცვა მაკრო დონეზე; საჭიროა მმართველობისა და საჯარო სამსახურის ახალი შაბლონების შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოქალაქეობის, საზოგადოებრივი სფეროს განვითარებას, ავტონმიურობას, პასუხისმგებლობას; ამისთვის აუცილებელია, იმ კონტექსტისა და ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესება, რომელშიც საჯარო მოხელეები „ცხოვრობენ“ და მუშაობენ.

ორგანიზაციული კულტურა გარკვეული საერთო, გაზიარებული თვალსაზრისების, შეხედულებების ერთიანობაა, რომლის გარშემოც ჩამოყალიბებულია და ორგანიზებულია დასაქმებულთა ქცევები, ის არის იმ ნორმებისა და ღირებულებების ერთობლიობა, რომელსაც ადამიანი ორგანიზაციაში „დაისწავლის“ (Terrence & Kennedy, 2000). ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში გადამწყვეტი როლი აქვს ლიდერებს, მენეჯმენტს, მათ მიერვე ამ ღირებულებების აღიარებასა და დაცვას, პირად მაგალითს. საჯარო ლიდერების მიერ ახალი შაბლონების შექმნა, ღირებულებებათა დემონსტრირება და დაცვა, მიმართულებას მისცემს ლოკალური ლიდერების ქცევასაც და ხელს შეუწყობს მუნიციპალიტეტების მერიებში შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას, დეკლარირებული პრიორიტეტული ღირებულებების განუხრელ დაცვასა და ორმაგი სტანდარტების მიუღებლობას უკვე საჯარო მოხელეთა დონეზე. შეჯამების სახით, შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო სექტორში მიუკერძოებლობისა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის დამკვიდრების პროცესმა უნდა გაიაროს რთული გზა საჯარო ღირებულებიდან ინდივიუალურ ღირებულებამდე. ცვლილებებმა ფასადური ხასიათი რომ არ შეიძინოს, რეფორმის დანერგვის პროცესში აუცილებელია ღირებულებათა ცვლილებაზე ორიენტირებული პროცესების მასში ინტეგრირება; რაც, თავის მხრივ, ძალიან რთული და მასშტაბური ამოცანაა.



ბიბლიოგრაფია



ბიბლიოგრაფია

- Albrecht, S. L. (2013). Work Engagement and the Positive Power of Meaningful Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*.
- APA Dictionary of psychology. (n.d.).
- Arild Wæraas, Moshe Maor. (2014). Understanding organizational reputation in a public sector context. In *Organizational Reputation on the Public Sector*. Routledge.
- Athanassiades, J. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16, 207–226.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications, Inc. SAGE.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2012). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. *Academy of Management Review*, 1-52.
- Barrick, M. R., & Ryan, A. M. (2003). *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*. Pfeiffer.
- Berman, E. M., West, J., & Van Wart, M. R. (2016). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. SAGE.
- Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Wart, M. (2016). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. SAGE.
- Bies, R. a. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., . *Research on Negotiations in Organizations*, , Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Bouazzaoui, Wu, & Roehrich, J. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 128-137.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981, June). A Primer On Critical Success Factors. *Center for Information Systems Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology*, p. 3.
- Campion, M. A., Pursell, E. D., & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41(1), 25–42.
- Colquitt, J. A. (2007). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110–127.
- Cooke, P. (1990). Locality, Structure, and Agency: A Theoretical Analysis.
- Cropanzano, & Mitchell. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6):874-900.
- Dollard M. F. , Bakker A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
doi:<https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

- Dollard, M. F., Idris, M. A. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 324-347. doi:10.1037/a0024849
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out . *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES*, 159-165.
- Hameed, A. a. (2011). "Employee development and its effect on employee performance: A conceptual framework", . *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13, pp. 224-229.
- HANDBOOK OF INDUSTRIAL, WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Volume 1.* (2005). London: SAGE.
- Inegbedion, H., & et al. (2020). *Managing Diversity for Organizational Efficiency.* SAGE.
- International Labour Organization.* (n.d.).
- J., G. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 399-432.
- LAHOUEL, A. A. (2015). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PUBLIC ORGANIZATIONS. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.3. No. 2, pp. 1-12.
- Levashina, J., & Hartwell, C. J. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. . *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
- M. J. Cullen, P. R. (2003). Personality and counterproductive work behavior . *Journal Of Industrial Psychology*.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version . *International Journal of Stress Management*, 78–88.
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. doi:10.3389/fpsyg.2018.00363
- Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy.* (1948).
- McNall, L., & Paul W. Thurston Jr, . (2010). *Justice perceptions of performance appraisal practices*, . State University of New York, Brockport, New York, USA, : Siena College,.
- Mikula, G. P. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. . *European Journal of Social Psychology*, 20(2), 133–149. .
- Milliken, F. M. (2003). An exploratory study of employeesilence: Issues that employees don't communicate upward and why. . *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- Mlcoch., L. (2000). Restrukturalizace vlastnických vztahů—institucionální pohled. In Mlcoch, L., Machonin, P. and M. Sojka: Ekonomické a společenské zmeny v české společnosti po roce (alternativní pohled), .
- Mowday, R. P. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* New York: Academic Press.
- Nicholas Kinnie, S. H. (2006). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resources Management Journal*, Volume15, Issue 4.

- Obel, B. @. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design* , 7 (1).
- OECD, & SIGMA. (1997). *PUBLIC SERVICE TRAINING SYSTEMS IN OECD COUNTRIES*. SIGMA-OECD.
- Osborne, S. P. (2017). "Public Management Research over the Decades: What are We Writing About?". *Public Management Review*, 19 (2): 109–113.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. doi:10.1590/S1415-655520100007 00005
- Paschoal, T., Torres, C. V., Barreiros, J., & Porto. (2010). Happiness at work: relations with organizational support and social support. *Revista de Administração Contemporânea* .
- Randma-Liiv, T., & Järvalt, J. (2010). Public sector HRM: The case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2):242-256.
- Roberts, K. &. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. 7,205–215. *Academy of Management Journal*.
- Savvides, E., & Stavrou, E. (2020). *Handbook of Workplace Well-Being: Purpose, Meaning, and Wellbeing at Work*. The Palgrave .
- Savvides, E., & Stavrou, E. (2020). Purpose, Meaning, Joy, and Fulfilment. In S. Dhiman, *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 1-27). Burbank: Palgrave Macmillan, Cham.
- Shoss. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*.
- Steger, S. (2017). Sustainable Growth and Resource Productivity. (pp.172-193).
- Steiner, D. a. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*,. 9,124–137.
- Taylor, M. C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice Linking Theory with Practice . *Industrial and Organizational Psychology*:.
- Terrence , D., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Tyler, T. R. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates. (pp. 77-98). .
- UNDP. (2015). *Public Administration Reform Practice Note, 4.3.2*. Retrieved from file:///Users/user/Downloads/PARPN_English%20(3).pdf
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *PERFORMANCE INDICATORS* .
- Weinert, F. E. (2001). *Concept of competence: A conceptual clarification*. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies* . Hogrefe & Huber Publishers.
- Wu, M., Sun, X., Zhang, D., & Wang, C. (2016). Moderated mediation model of relationship between perceived organizational justice and counterproductive work behavior. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2).





დანართი 1



კვლევის კონსტრუქტებისა და ინსტრუმენტების აღწერა

დანართში განხილულია რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოყენებული კვლევის ინსტრუმენტები, რომლებიც პროექტის სამუშაო ჩარჩოს ფარგლებში შეიქმნა, რათა პროექტის მიზნებისთვის ვალიდური ინფორმაციის შეგროვება უზრუნველყო. ეს ინსტრუმენტებია: (1) მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებულთა აღქმებისა და განწყობების საკვლევი კითხვარი (მოხელის კითხვარი) და (2) საზოგადოებრივი აზრისა და განწყობების საკვლევი კითხვარი (მოსახლეობის კითხვარი).

დანართში აღწერილია ამ კვლევის ინსტრუმენტების ფსიქომეტრული და ფაქტორული ანალიზის (Exploratory Factor Analysis) შედეგად მიღებული ფაქტორები/საკვლევი კონსტრუქტები, რომლითაც დასკვნითი ანალიზის პროცესში ვმანიპულირებდით.

კვლევის ინსტრუმენტებში შეფასებისთვის გამოყენებული სკალა სიხშირის შეფასებაზეა ფოკუსირებული (თითქმის არასდროს, იშვიათად, ზოგჯერ, ხშირად, ძალიან ხშირად ან ყოველთვის) და გვაწვდის ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რამდენად ხშირად მიიღწევა ესა თუ ის შედეგი პრაქტიკაში. აღწერილი ხასიათის მონაცემთა წარმოდგენისას ეს სკალა კონვერტირებულია ორი ტიპის შეფასებაში **კრიტიკული შეფასება** (თითქმის არასდროს, იშვიათად, ზოგჯერ) და **დადებითი შეფასება** (ძალიან ხშირად ან ყოველთვის). რაც შეეხება უარყოფითად ფორმულირებულ კითხვებს, ისინი რევერსირებულია (შებრუნებულია); შესაბამისად, სკალის კონვერტაციის პრინციპი მუშაობს ყველა შემთხვევაში. სტანდარტულად, ორივე ინსტრუმენტს წინ უძღვის დემოგრაფიული ბლოკი, რომელმაც საშუალება მოგვცა მონაცემები სხვადასხვა ჭრილში წარმოგვედგინა.

1. მუნიციპალიტეტების მერიებში დასაქმებულთა აღქმებისა და განწყობების საკვლევი კითხვარი

მერიაში დასაქმებულთა განწყობების საკვლევი ინსტრუმენტი რამდენიმე შინაარსობრივ ნაწილადაა დაყოფილი: 1. დემოგრაფიული მახასიათებლები; 2. სამუშაოს შესახებ ინფორმაცია; 3. ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკა და 4. სამართლიანობის აღქმები ორგანიზაციაში.

ნაწილი 1. დემოგრაფიული ბლოკი – სტანდარტულ ინფორმაციასთან ერთად მოიცავს კვლევისთვის საინტერესო ჭრილებს: საარჩევნო პროცესებში ჩართულობა, პარტიული კუთვნილება და სხვა.

ნაწილი 2. სამუშაოს შესახებ – ამ ნაწილში ინტეგრირებულია რამდენიმე სტანდარტიზებული, ადაპტირებული ინსტრუმენტის/ სკალის შემოკლებული ვარიანტი. ამ სკალების საშუალებით ფასდება

- ▣ ორგანიზაციული ერთგულება
- ▣ სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა
- ▣ პროფესიული გადაწვა
- ▣ შრომითი კეთილდღეობის აღქმა²³.

²³ პროფესიული გადაწვა და შრომითი კეთილდღეობის აღქმა, გამოყენებულია დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხის შესაფასებლად.

პროფესიული გადაწყვეტილება და შრომითი კეთილდღეობის აღქმა, გამოყენებულია დასაქმებულთა შრომითი ცხოვრების ხარისხის შესაფასებლად.

ეს სკალები კომპოზიტი ცვლადების სახითაა წარმოდგენილი, რომელიც შინაარსობრივად მსგავსი დებულებების აკუმულირების შედეგადაა მიღებული. მაგალითად, ერთგულებას ზომავს ისეთი დებულებები, როგორებიცაა: მივიჩნევ, რომ ორგანიზაციის წარმატება ჩემი წარმატებაა, მაქვს განცდა, რომ ეს ორგანიზაცია ჩემთვის იგივე „სახლია“ და სხვ. სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმის შესაფასებლად კი დასაქმებულები პასუხობდნენ კითხვას, იმის შესახებ, თუ რამდენად მოსწონთ ის, რასაც აკეთებენ სამსახურში, რამდენად გრძობენ, რომ ღირებულ საქმეს აკეთებენ, რომ მათ სამუშაოს დადებითი ცვლილებები მოაქვს მოსახლეობისთვის და სხვ. შრომითი ცხოვრების ხარისხი შეფასდა სამუშაო ადგილას დასაქმებულთათვის დაუფლებული ემოციების საფუძველზე. ნეგატიური ემოციები გაერთიანდა გადაწყვეტილების, პოზიტიური ემოციები კი – შრომითი კეთილდღეობის აღქმის სკალებში.

ნაწილი 3. მოხელეთა კითხვარის ამ ნაწილში გაერთიანებული კითხვები მიზნად ისახავდა ადამიანური რესურსის მართვის პროცესზე პოლიტიკური გავლენების ხარისხის შეფასებას. ფაქტორული ანალიზის შედეგად გამოიყო 4 ფაქტორი:

- ▣ ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა
- ▣ პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო
- ▣ ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები
- ▣ ორგანიზაციული რეპუტაცია

ცხრილი დ. 1.1 ფაქტორებისა და სკალების სანდოობა

	სკალის სანდოობა (კრონბახის α)
ფაქტორები	
ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა	α=.86
ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	α=.87
პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო	α=.76
ინტერაქციული სამართლიანობა	α=.83
დისტრიბუციული სამართლიანობა	α=.81
პროცედურული სამართლიანობა	α=.78
ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობა	α=.83
ორგანიზაციული რეპუტაცია	α=.90
სკალები	
სამუშაოს ღირებულების აღქმა	α=.81
ორგანიზაციისადმი ერთგულება	α=.82
შრომითი კეთილდღეობის აღქმა	α=.72
გადაწყვეტილება	α=.76

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა – ფაქტორის აღწერა

ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა სამუშაოს შესახებ კითხვარის ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე მიღებული ერთ-ერთი ფაქტორია. ის აღწერს მერიაში დასაქმებულთა ხედვას ადამიანური რესურსის მართვის სხვადასხვა ასპექტთან დაკავშირებით, მაგალითად, პერსონალის შერჩევის, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, ტრენინგისა და განვითარების შესახებ. სკალა მაღალი შინაგანი კონსისტენტურობით ხასიათდება (კრონბახის $\alpha=.86$).

ცხრილი დ. 1.2

ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა				
დებულებები	M	SD	Rir	
1	ჩემს ორგანიზაციას აქვს კონკურენტული და სამართლიანი შერჩევის პროცესი, რომელიც იზიდავს და ასაქმებს კომპეტენტურ ადამიანებს.	3.99	1.01	0.69
2	ჩემს ორგანიზაციაში პროფესიონალიზმს წაახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ.	3.63	1.17	0.66
3	ჩემი ორგანიზაცია ყველა თანამშრომელს ეხმარება იმ უნარების განვითარებაში (მაგ., ტრენინგებით, კონფერენციებით...), რომლებიც დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებისთვის სჭირდებათ.	3.99	0.99	0.60
4	ჩემს ორგანიზაციაში დაწინაურება სამართლიანად – მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად ხდება.	3.73	1.17	0.72
5	მაქვს განცდა, რომ თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ჩემს ორგანიზაციაში ფორმალურად, მხოლოდ კანონის მოთხოვნების გამო ტარდება.	3.86	1.30	0.50
6	ჩემს ორგანიზაციაში მოხელის პირადი განცხადების საფუძველზე სამსახურიდან გათავისუფლების უკან ხელმძღვანელთა გადაწყვეტილება და იძულებაა.	4.46	0.91	0.50
7	თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მოპოვების, ანალიზისა და შეფასების პროცესი ობიექტური და სამართლიანია.	4.13	0.88	0.63
8	ჩემს ორგანიზაციაში დაცულია საჯარო სამსახურის ეთიკური სტანდარტები, აქ მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა.	4.15	0.98	0.61

სკალის M=32; SD=6; მინიმუმი:11; მაქსიმუმი:40; კრონბახის $\alpha=.86$

ადამიანური რესურსის პრაქტიკის შესახებ დასაქმებულთა შეხედულებები სტატისტიკურად არსებითად უკავშირდება კვლევაში ჩართულ სხვა სამიზნე კონსტრუქტებს. კავშირი დადებითი მიმართულებისაა. ეს იმას ნიშნავს, რომ HRM პრაქტიკის დადებითად შეფასებას თან ახლავს ორგანიზაციის სამართლიანად აღქმა, ერთგულების ფორმირება, ორგანიზაციის რეპუტაციის დადებითად შეფასება და ა. შ. დეტალებისთვის იხილეთ მომდევნო ცხრილი.

ცხრილი დ. 1.3 HRM პრაქტიკის შესახებ აღქმების მიმართება სხვა სამიზნე ფაქტორებთან – კორელაციური ანალიზი

HRM პრაქტიკა	
ინტერაქციული სამართლიანობა	.542**
დისტრიბუციული სამართლიანობა	.614**
პროცედურული სამართლიანობა	.264**
სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა	.567**
ორგანიზაციული ერთგულება	.582**
ორგანიზაციული რეპუტაცია	.763**
ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	.724**
პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო	.746**
** კორელაციის კოეფიციენტები სტატისტიკურად არსებითია 0.01 დონეზე (2-tailed).	

პოლიტიკური გავლენების შესაფასებელი 2 ფაქტორის აღწერა

- პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო
- ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები

თავისუფალი საჯარო სამსახურის კონსტრუქტის ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე ორი ფაქტორი გამოიყო, რომელიც ლატენტური ცვლადის ქულათა ვარიაციის 47%-ს ხნის. პირველ ფაქტორში გაერთიანდა ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციების (ფაქტორი 1) შესახებ შეკითხვები, შესაბამისად, ფაქტორი ანალოგიურადაა სახელდებული. მეორე ფაქტორში კი შევიდა პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს (ფაქტორი 2) შესახებ დებულებები. დავალებების ფსიქომეტრული და დესკრიპტული სტატისტიკა მოცემულია მომდევნო ცხრილში.

ცხრილი დ. 1.4 პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილებები და ორგანიზაციული გარემო/ატმოსფერო – ფაქტორის შემადგენელი დებულებების აღწერა

პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო – ფაქტორი 1				
დებულებები		M	SD	Rir
1	ჩემი ორგანიზაცია წახალისებს თანამშრომლებს გულმოდგინე შრომისა და პროფესიონალიზმისთვის, მათ პარტიულ კუთვნილებას ამ პროცესზე გავლენა არ აქვს;	3.57	1.38	0.54
2	ჩემს ორგანიზაციაში განსხვავებული პოლიტიკური შეხედულებები გავლენას არ ახდენს კოლეგებს შორის ნდობასა და თანამშრომლობით ატმოსფეროზე;	3.33	1.52	0.39
3	ჩემი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის მოსაზრება, მიუხედავად მათი პარტიული კუთვნილებისა.	4.04	1.08	0.60
4	ჩემს ორგანიზაციაში პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი საკადრო გადაწყვეტილებები მიიღება;	3.68	1.32	0.50
5	ჩემს ორგანიზაციაში პატივისცემითა და ყურადღებით ეპყრობიან ყველა თანამშრომელს, მათი პარტიული კუთვნილებისა და პოლიტიკური სიმპათიების მიუხედავად;	4.30	0.93	0.54
6	ჩემს ორგანიზაციაში კადრებს არჩევენ პროფესიონალიზმის და არა პარტიული კუთვნილების ნიშნით.	3.88	1.18	0.50
სკალის M=22.8 ; SD=5; მინიმუმი:6; მაქსიმუმი:30; კრონბახის α=.76 (სადაც M - საშუალო ქულა; SD - სტანდარტული გადახრა; Rir- დისკრიმინაციის ინდექსი)				

ცხრილი დ. 1.5 ლოკალური პოლიტიკური გავლენები და წინასაარჩევნო პროცესები – ფაქტორის შემადგენელი დებულებების აღწერა

ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები – ფაქტორი 2				
დებულებები		M	SD	Rir
1	მუნიციპალიტეტის მოსახლეობა ფიქრობს, რომ მერიაში დასაქმება მხოლოდ პოლიტიკური ნიშნით ხდება;	3.48	1.22	0.55
2	ჩემს ორგანიზაციაში საჯარო მოხელეებს, რომლებიც ოპოზიციურ პარტიებს გულშემატკივრობენ, თავიანთი პოლიტიკური შეხედულებების გამოხატვის არ ეშინიათ;	4.06	1.16	0.71
3	წინასაარჩევნო პერიოდში ჩემს ორგანიზაციაში დასაქმებული საჯარო მოხელეები პირდაპირ თუ ირიბად ჩართულები არ არიან აგიტაციაში	4.10	1.04	0.65
4	ჩემს ორგანიზაციაში კადრების შერჩევასა და დაწინაურებაზე პარლამენტის მაჟორიტარის გავლენა მაღალი არ არის	4.34	0.99	0.71
5	ჩემს ორგანიზაციაში ადმინისტრაციული ხელშეკრულება პოლიტიკური აქტივისტების დასასაქმებლად გამოიყენება.	4.26	1.02	0.67
6	ჩემს ორგანიზაციაში მოხელის დაწინაურება მოხელის კომპეტენციებითა და სამუშაო მიღწევებით უფროა განპირობებული, ვიდრე პარტიული კუთვნილებით	4.16	1.17	0.65
7	წინასაარჩევნო პროცესები უარყოფითად არ აისახება ჩემი ორგანიზაციის კლიმატსა და ეფექტიანობაზე.	3.90	1.14	0.50
8	არ მაქვს მოლოდინი, რომ ხელისუფლების ცვლილების შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტში დასაქმებული პირები შეიცვლებიან.	3.58	1.19	0.53

სკალის M=31.9 ; SD=6.4; მინიმუმი:12; მაქსიმუმი:40; კრონბახის α=.87

ამ ორი ფაქტორის მიმართება სხვა სამიზნე ფაქტორებთან იხილეთ მომდევნო ცხრილებში. **ცხრილებიდან ჩანს, რომ ყველა მიმართება დადებითი და სტატისტიკურად არსებითია.** მაგალითისთვის, თუ საჯარო მოხელეები თვლიან, რომ საკადრო გადაწყვეტილებები და ორგანიზაციული გარემო პოლიტიკურად ნეიტრალურია, ისინი დადებითად აფასებენ ორგანიზაციულ სამართლიანობას, სამუშაოს ღირებულად თვლიან, იზრდება მათი ორგანიზაციული ერთგულება, დადებითად აფასებენ ასევე HR პროცესებსა და ორგანიზაციულ რეპუტაციას.

ცხრილი დ. 1.6 პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემოს მიმართება სხვა სამიზნე ფაქტორებთან – კორელაციური ანალიზი

	პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო
ორგანიზაციული სამართლიანობა	.593**
ღირებული სამუშაო	.471**
ორგანიზაციული ერთგულება	.489**
ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა	.746**
ორგანიზაციული რეპუტაცია	.582**
ლოკალური პოლიტიკური გავლენები	.532**

** კორელაციის კოეფიციენტი სტატისტიკურად არსებითია 0.01 დონეზე (2-tailed).

ცხრილი დ. 1.7 ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციების მიმართება სხვა სამიზნე ფაქტორებთან – კორელაციური ანალიზი

ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	
ორგანიზაციული სამართლიანობა	.492**
ღირებული სამუშაო	.393**
ორგანიზაციული ერთგულება	.426**
ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა	.724**
ორგანიზაციული რეპუტაცია	.624**
პოლიტიკურად ნეიტრალური საკადრო გადაწყვეტილებები	.532**
** კორელაციის კოეფიციენტი სტატისტიკურად არსებითია 0.01 დონეზე (2-tailed).	

საბოლოოდ, ფაქტორების შესახებ აღწერილი ინფორმაცია მომდევნო ცხრილშია შეჯამებული.

ცხრილი დ. 1.8 სამიზნე კონსტრუქტების აღწერილი სტატისტიკა

კონსტრუქტები	N	M	SD	Min.	Max.
სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა	536	4.30	.695	1	5
ორგანიზაციული ერთგულება	536	4.38	.685	1	5
HRM პრაქტიკა	536	31.93	6.046	11	40
ორგანიზაციული რეპუტაცია	536	24.66	4.282	6	30
ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	536	31.88	6.428	12	40
პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო	536	22.80	5.040	6	30
ორგანიზაციული სამართლიანობა	536	39.97	7.783	12	55

რეპუტაცია – ფაქტორის აღწერა

ორგანიზაციული რეპუტაცია დასაქმებულების აღქმას აღწერს იმის თაობაზე, თუ რამდენად კარგად ასრულებს მერია დაკისრებულ მოვალეობებს, მათი აზრით რამდენად მაღალი ნდობა აქვს მერიის მიმართ მოსახლეობას და ა. შ. ორგანიზაციული რეპუტაციის კონსტრუქტის ქვეშ გაერთიანებული დებულებები მოცემულია მომდევნო ცხრილში. სკალას მაღალი სანდოობის მაჩვენებელი აქვს (კრონბახის $\alpha=.90$).

ცხრილი დ. 1.9 სამიზნე კონსტრუქტების აღწერითი სტატისტიკა

ორგანიზაციული რეპუტაცია			
დებულებები	M	SD	Rir
1 ჩემი ორგანიზაცია დაკისრებულ მოვალეობებს კარგად ასრულებს;	4.33	0.77	0.79
2 მოსახლეობას ჩემი ორგანიზაციის მიმართ მაღალი ნდობა აქვს;	3.88	0.93	0.77
3 ჩემს ორგანიზაციას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს;	4.02	0.88	0.75
4 მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მოსახლეობა მერიას უფრო მეტად ენდობა;	4.01	0.93	0.75
5 ჩემი ორგანიზაცია აკეთებს იმას, რაც მუნიციპალიტეტისა და აქ მცხოვრები მოქალაქეებისთვის მნიშვნელოვანია;	4.42	0.72	0.72
6 მაქვს განცდა, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმის შემდეგ, ჩემს ორგანიზაციაში ბევრი რამ უკეთესობისკენ შეიცვალა.	4.01	0.97	0.65

სკალის M=24.7; SD=4.3; მინიმუმი:6; მაქსიმუმი:30; კრონახის $\alpha=.90$

დასაქმებულები, რომლებისთვისაც მერიას კარგი რეპუტაცია აქვს, ასევე დადებითად აფასებენ ადამიანური რესურსის მართვის პრაქტიკას, პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხს, თავიანთ სამუშაოს – ღირებულად, ხოლო ორგანიზაციას სამართლიანად აღიქვამენ. შიდაორგანიზაციული რეპუტაციის კორელატები მომდევნო ცხრილშია მოცემული.

ცხრილი დ. 1.10 ორგანიზაციული რეპუტაციის მიმართება სხვა სამიზნე ფაქტორებთან – კორელაციური ანალიზი

	ორგანიზაციული რეპუტაცია
ინტერაქციული სამართლიანობა	.486**
დისტრიბუციული სამართლიანობა	.530**
პროცედურული სამართლიანობა	.198**
სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა	.576**
ორგანიზაციული ერთგულება	.580**
HRM პრაქტიკა	.763**
ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	.624**
პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო	.582**

**** კორელაციის კოეფიციენტები სტატისტიკურად არსებითია 0.01 დონეზე (2-tailed).**

ორგანიზაციული სამართლიანობა – ფაქტორის აღწერა

ორგანიზაციული სამართლიანობის სკალის ფაქტორული ანალიზის (Exploratory Factor Analysis) საფუძველზე ორიგინალის მსგავსი, სამი განზომილება გამოიყო, რომელიც ჯამურად ლატენტური ცვლადის ქულათა ვარიაციის 68%-ს ხსნის. პირველ ფაქტორში გაერთიანდა ინტერაქციული სამართლიანობის შესაფასებელი დებულებები. ინტერაქციული სამართლიანობა აღწერს თანამშრომლების აღქმას ორგანიზაციაში კომუნიკაციის პრაქტიკის სამართლიანობის თაობაზე. მეორე ფაქტორში დისტრიბუციული სამართლიანობის

შესაფასებელი კითხვები გაერთიანდა. დისტრიბუციული სამართლიანობა შრომის შედეგების განაწილების სამართლიანობის შესახებ თანამშრომლების სუბიექტურ აღქმას აღწერს. მესამე ფაქტორი კი პროცედურულ სამართლიანობას აფასებს, რაც გულისხმობს იმ პროცესების აღქმულ სამართლიანობას, რომლის საფუძველზეც ორგანიზაციაში შრომის შედეგების განაწილების შესახებ გადაწყვეტილებები მიიღება. კვლევაში ჯამური, ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობის ცვლადითაც ვმანიპულირებთ, რომელიც მოცემული სამი განზომილების გაერთიანებითაა მიღებული. დავალებების ფსიქომეტრული და დესკრიპტული სტატისტიკა მოცემულია მომდევნო ცხრილში. სამივე განზომილება მაღალი სანდოობით ხასიათდება. კრონბახის ალფა კოეფიციენტი მოცემულია ცხრილებში.

ცხრილი დ. 1.11 ინტერაქციული სამართლიანობა – ფაქტორის შემადგენელი დებულებების აღწერა

ინტერაქციული სამართლიანობა				
დებულებები		M	SD	Rir
1	იმ გადაწყვეტილების შესახებ, რომელიც გავლენას ახდენს ჩემზე, ხელმძღვანელი წინასწარ მაწვდის ინფორმაციას და განიხილავს ამ გადაწყვეტილებას ჩემთან;	4.02	1.11	0.69
2	ჩემი ხელმძღვანელი მიხსნის, განმიმარტავს მიღებულ გადაწყვეტილებას და, მოთხოვნის შემთხვევაში, დამატებით ინფორმაციას მაწვდის;	4.20	0.93	0.70
3	ხელმძღვანელი პატივისცემით მეპყრობა;	4.60	0.67	0.66
4	ჩემთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებამდე, ხელმძღვანელი ცდილობს ჩემი აზრის, წუხილის გაგებას და გათვალისწინებას;	4.00	1.03	0.68
5	ჩემი ხელმძღვანელი თავს იკავებს არასათანადო შენიშვნებისა და კომენტარებისგან;	3.95	1.16	0.51
სკალის M=20.8; SD=3.8; მინიმუმი:5; მაქსიმუმი:25; კრონბახის $\alpha=.83$				

ცხრილი დ. 1.12 დისტრიბუციული სამართლიანობა – ფაქტორის შემადგენელი დებულებების აღწერა

დისტრიბუციული სამართლიანობა				
დებულებები		M	SD	Rir
1	ვფიქრობ, ხელფასს ჩემ მიერ გაწეული შრომის შესაბამისად ვიღებ.	2.81	1.38	0.56
2	ჩემ მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილი, შესაბამისობაშია იმ შედეგებთან, რასაც ორგანიზაციისგან ვიღებ.	3.50	1.16	0.68
3	პროცედურები, რომლითაც ფასდება ჩემი შრომის შედეგები, თანმიმდევრული და სამართლიანია.	3.53	1.10	0.70
4	გაწეული სამუშაოსთვის ჯილდო(ებ)ს (მაგალითად, შექება, ფინანსური წახალისება, ბონუსები და სხვა) სამართლიანად ვიღებ.	2.94	1.36	0.58
სკალის M=12.8; SD=4; მინიმუმი:4; მაქსიმუმი:20; კრონბახის $\alpha=.81$				

ცხრილი დ. 1.13 პროცედურული სამართლიანობა – ფაქტორის შემადგენელი დებულებების აღწერა

პროცედურული სამართლიანობა				
დებულებები		M	SD	Rir
1	შემიძლია გამოვთქვა კრიტიკული მოსაზრებები ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ.	3.32	1.16	0.65
2	შემიძლია გავასაჩივრო სამუშაოს შეფასების შედეგი, რომელიც მე მეხება.	3.10	1.46	0.65
სკალის M=6.4; SD=2.4; მინიმუმი:2; მაქსიმუმი:10; კრონბახის $\alpha=.78$				

სამართლიანობის განზომილებებსა და კვლევის სხვა სამიზნე ცვლადებს შორის მიმართებები იხილეთ მომდევნო ცხრილში. **ცხრილებში ჩანს, რომ ყველა მიმართება დადებითი და სტატისტიკურად არსებითია.** შესაბამისად, ყველა შედეგი მსგავსად ინტერპრეტირდება. მაგალითისთვის ავსნათ ერთი, რომელიმე შედეგი: რაც უფრო სამართლიანად აღიქვამენ თანამშრომლები კომუნიკაციურ პროცესებს ორგანიზაციაში (ინტერაქციული სამართლიანობა), მით უფრო ღირებულად აღიქვამენ ისინი თავიანთ სამუშაოს, ხასიათდებიან ერთგულების მაღალი დონით, დადებითად აფასებენ HRM პრაქტიკას ორგანიზაციაში და მათ თვალში მერიასაც მაღალი რეპუტაცია აქვს.

ცხრილი დ. 1.14 ორგანიზაციული სამართლიანობის განზომილებების მიმართება სხვა სამიზნე ფაქტორებთან – კორელაციური ანალიზი

	ინტერაქციული სამართლიანობა	დისტრიბუციული სამართლიანობა	პროცედურული სამართლიანობა
ინტერაქციული სამართლიანობა	1	.405**	.310**
დისტრიბუციული სამართლიანობა	.405**	1	.324**
პროცედურული სამართლიანობა	.310**	.324**	1
სამუშაოს ღირებულების სუბიექტური აღქმა	.333**	.409**	.112**
ორგანიზაციული ერთგულება	.414**	.370**	.134**
HRM პრაქტიკა	.542**	.614**	.264**
ორგანიზაციული რეპუტაცია	.486**	.530**	.198**
ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	.372**	.460**	.238**
პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო	.508**	.470**	.331**
** კორელაციის კოეფიციენტები სტატისტიკურად არსებითია 0.01 დონეზე (2-tailed).			

ცხრილი დ. 1.15 დასაქმებულების შეფასებით ძირითადი სამიზნე კონსტრუქტების აღწერითი სტატისტიკა

	M	SD
ინტერაქციული სამართლიანობა	20.8	3.8
დისტრიბუციული სამართლიანობა	12.8	4.0
პროცედურული სამართლიანობა	6.4	2.4
ზოგადი ორგანიზაციული სამართლიანობა	40.0	7.8
გამოფიტვა	7.2	3.1
შრომითი კეთილდღეობის აღქმა	11.5	2.4
ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პრაქტიკა	31.9	6.0
ლოკალური პოლიტიკური და წინასაარჩევნო ინტერვენციები	31.9	6.4
პოლიტიკურად ნეიტრალური გარემო	22.8	5.0
პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი	54.7	10.1
ორგანიზაციული რეპუტაცია	24.7	4.3

2. საზოგადოებრივი აზრისა და განწყობების საკვლევ კითხვარი (მოსახლეობის კითხვარი)

საზოგადოებრივი განწყობების ჯამურად 40 შეკითხვის გამოყენებით შეფასდა. ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე მოსახლეობის კითხვარში რამდენიმე ფაქტორი გამოიყო. ესენია:

- **პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი**
- **HRM პრაქტიკა**
- **ორგანიზაციული რეპუტაცია**

ორგანიზაციული რეპუტაცია: ფაქტორის მოკლე აღწერა

მოსახლეობის თვალში მერიის რეპუტაცია ისეთი შეკითხვებით შეფასდა, როგორებიცაა: უარყოფითად ვაფასებ ჩემი მუნიციპალიტეტის მერიის საქმიანობას, მერიას მოსახლეობაში კარგი რეპუტაცია აქვს, მერია საკუთარ საქმეს კარგად აკეთებს, მაქვს განცდა, რომ ბოლო პერიოდში მოსახლეობა მერიას უფრო მეტად ენდობა და სხვ.

HRM პრაქტიკა: ფაქტორის მოკლე აღწერა

HRM პრაქტიკის შესახებ მოსახლეობის დამოკიდებულების შესაფასებლად გამოყენებულია ასეთი შეკითხვები: მერიაში პროფესიონალიზმს წახალისებენ, ხელს უწყობენ და აფასებენ, მერიაში თანამშრომელთა შერჩევა სამართლიანად ხდება, ქალებსა და კაცებს მერიში დასაქმების თანაბარი შანსი აქვთ, იქ პროფესიონალები საქმდებიან, მერიაში დაცულია ეთიკური სტანდარტები, მიუკერძოებელი და კეთილსინდისიერი გარემოა და ა. შ.

პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი: ფაქტორის მოკლე აღწერა

პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხის შესაფასებელი ფაქტორი მოიცავს ისეთ დებულებებს, როგორებიცაა: წინასაარჩევნო პერიოდში მერიაში დასაქმებული საჯარო მოხელეები პირდაპირ თუ ირიბად ჩართულნი არიან აგიტაციაში, ხელისუფლების ცვლილების შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტში დასაქმებული საჯარო მოხელეები იცვებიან, მერიის საქმიანობას პოლიტიკური დღის წესრიგი განსაზღვრავს და არა მუნიციპალიტეტის საჭიროებები, მერიაში, ჩვეულებრივ, საქმეებიან ადამიანები, რომლებიც მმართველ პოლიტიკურ ძალას წარმოადგენენ ან მასთან არიან დაკავშირებულნი, მერია პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალია და სხვ.

ცხრილი დ. 1. 16 მოსახლეობის შეფასებით ძირითადი სამიზნე კონსტრუქტების აღწერითი სტატისტიკა

	M	SD	სკალის სანდობა (კრონბახის α)
რეპუტაცია	11.0	3.8	.86
პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფლების ხარისხი	26.7	7.8	.90
HRM პრაქტიკა	68.2	20.2	.96



დანართი 2



სამიზნე ჯგუფების დემოგრაფიული მახასიათებლები

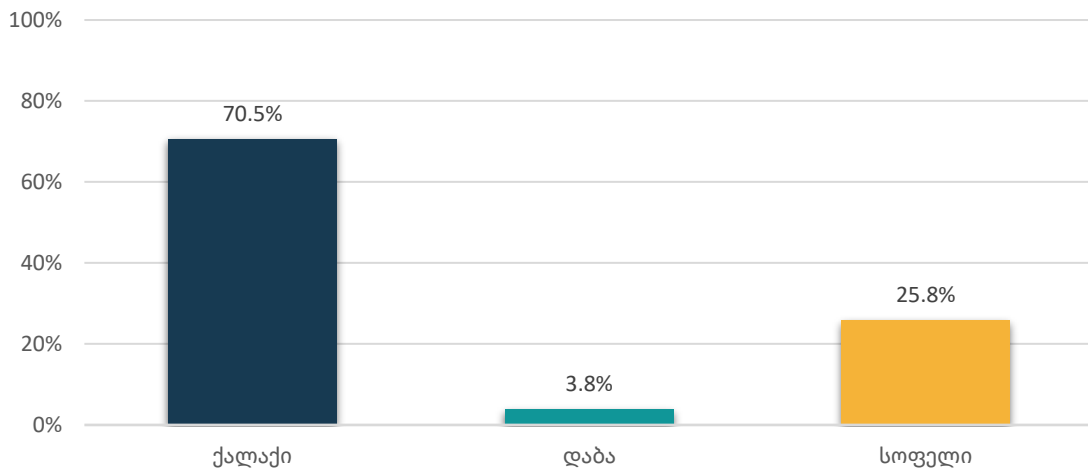
წინამდებარე დანართში იხილავთ კვლევაში ჩართული სამიზნე ჯგუფების კომპოზიციას დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით. პირველ ნაწილში მოცემულია მოსახლეობის, შემდეგ კი საჯარო მოხელეების დემოგრაფია. ორივე სამიზნე ჯგუფის შემთხვევაში, აღწერილი მონაცემები სამ შინაარსობრივ ნაწილად დაყავით, ესენია: საცხოვრებელი ადგილი, ინდივიდუალური მახასიათებლები და პოლიტიკური პარტიისადმი კუთვნილება/სიმპათია და წინასაარჩევნო აქტივობებში/აგიტაციაში ჩართვის პრაქტიკა. შესაბამისად, მოსახლეობის შემთხვევაში იხილავთ მათ კომპოზიციას შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: რაიონი, საცხოვრებელი ადგილი, სქესი, ასაკობრივი კატეგორია, განათლების დონე, დასაქმების სტატუსი, პოლიტიკური პარტიის მიმართ სიმპათია, პოლიტიკურ აგიტაციაში მონაწილეობა; საჯარო მოხელეების შემთხვევაში კი აღწერილი მახასიათებლებია: რაიონი, სქესი, ასაკობრივი კატეგორია, განათლების დონე, სტაჟი საჯარო სამსახურში, პოლიტიკური პარტიის წევრობა და წინასაარჩევნო აქტივობებში ჩართვის პრაქტიკა. ამ მახასიათებლების მიხედვით ჯგუფთაშორისი განსხვავებები მუნიციპალიტეტების მერიებში ადამიანური რესურსის მართვის პროცესზე პოლიტიკური გავლენების აღქმასა და სხვა კვლევისთვის საინტერესო ფაქტორებთან დაკავშირებით შეფასებულია და მოცემულია ამავე ანგარიშის მეოთხე თავში. ამ ნაწილში წარმოდგენილია მხოლოდ მოცემულ კატეგორიებში განაწილებული მონაწილეების რაოდენობა, რაც წარმოდგენას შეგიძლიათ შერჩევის დემოგრაფიულ კონფიგურაციაზე.

მოსახლეობა

ცხრილი დ. 2.1 მოსახლეობის რაოდენობა მუნიციპალიტეტების მიხედვით

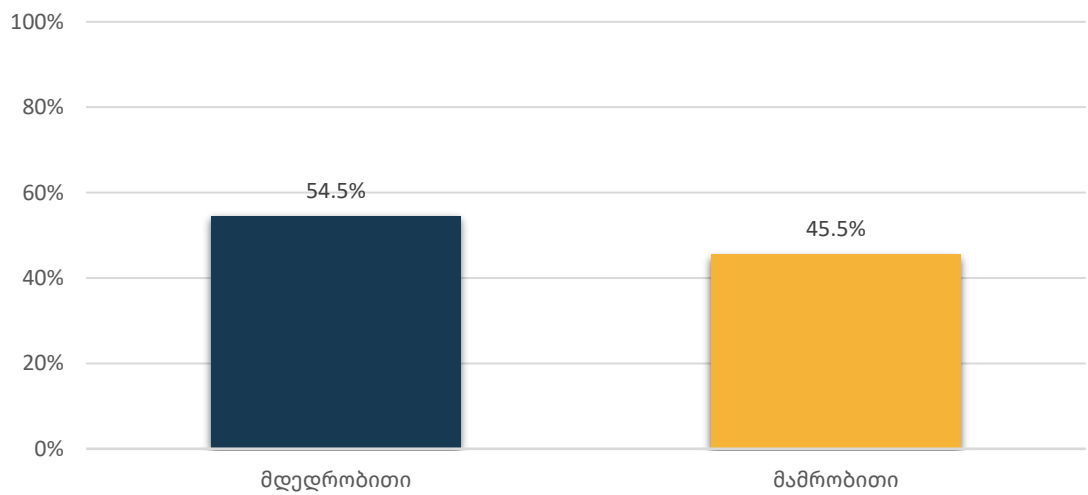
	რაოდენობა	პროცენტი
სულ	66	8.5
ოზურგეთი	88	11.4
თელავი	100	12.9
მარნეული	170	21.9
გორი	154	19.9
ქუთაისი	197	25.4
ჯამი	775	100.0

გრაფიკი დ. 2. 1 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით

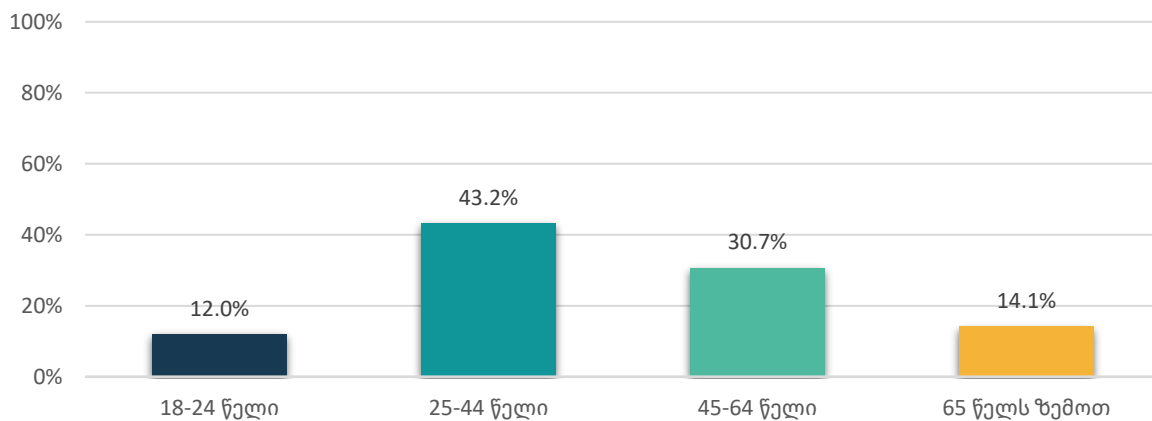


ინდივიდუალური მახასიათებლები

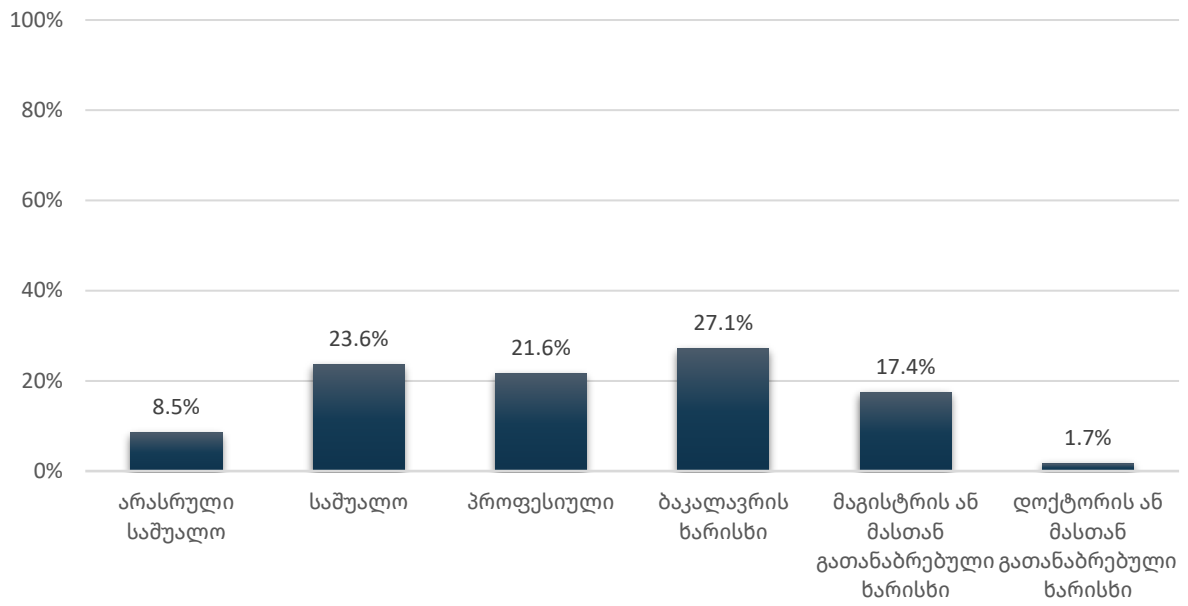
გრაფიკი დ. 2. 2 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა სქესის მიხედვით



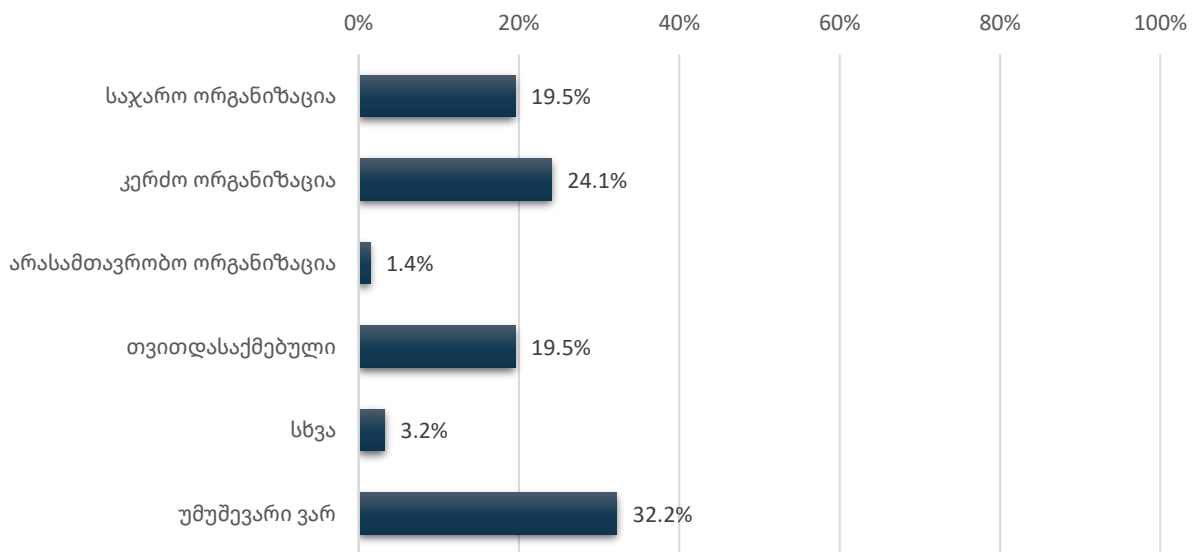
გრაფიკი დ. 2. 3 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით



გრაფიკი დ. 4 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა განათლების დონის მიხედვით

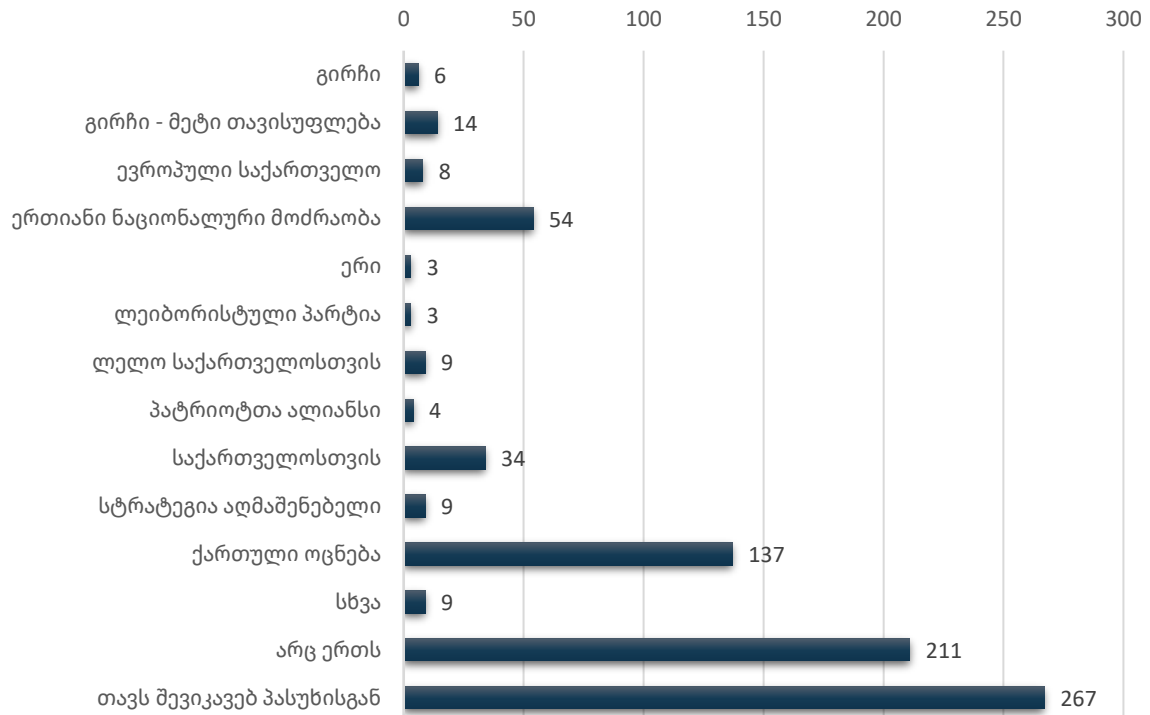


გრაფიკი დ. 5 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა დასაქმების ტიპის მიხედვით

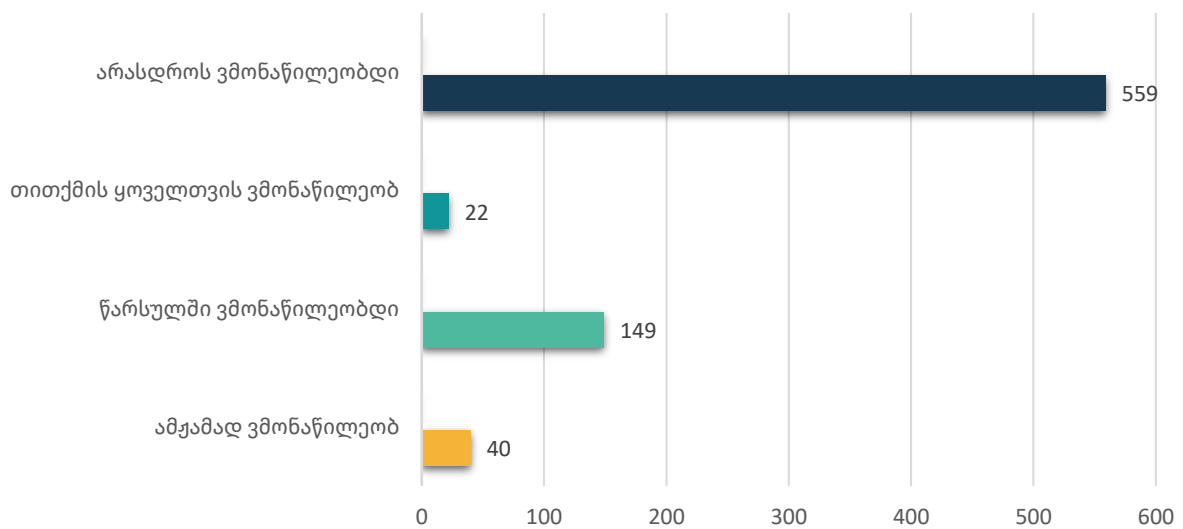


პოლიტიკური პრეფერენციები და აგიტაციაში ჩართვის გამოცდილება

გრაფიკი დ 2.6 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა პოლიტიკური პარტიების მიმართ სიმპათიის მიხედვით



გრაფიკი დ 2.7 კვლევაში მონაწილე მოსახლეობის რაოდენობა პოლიტიკურ აგიტაციაში ჩართვის მიხედვით



საჯარო მოხელეები

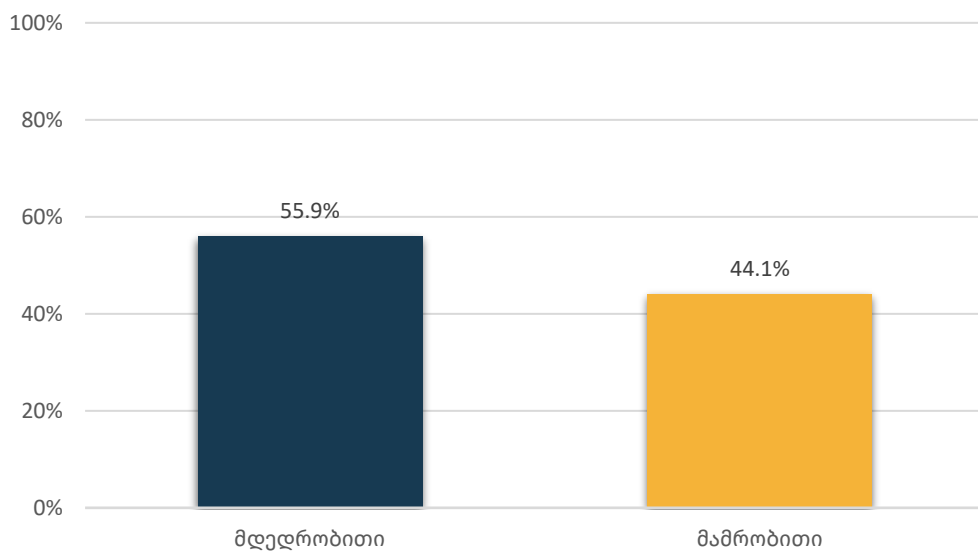
საცხოვრებელი ადგილი

ცხრილი დ. 2. 2 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა რაიონების მიხედვით

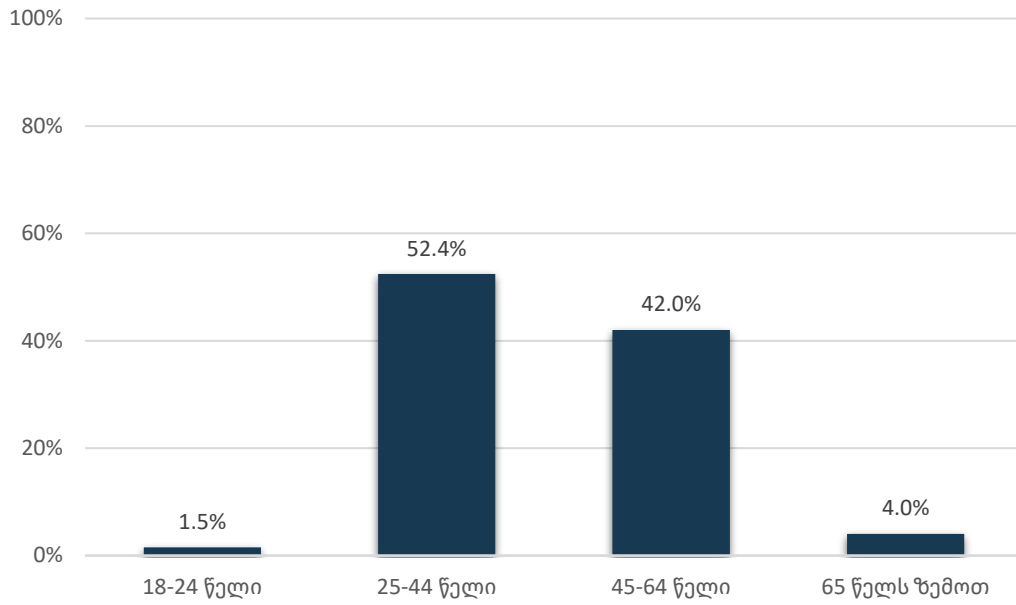
	რაოდენობა	პროცენტი
ბათუმი	45	8.4
ლაგოდეხი	14	2.6
დუშეთი	22	4.1
ონი	21	3.9
ბორჯომი	21	3.9
ახალქალაქი	18	3.4
თეთრიწყარო	16	3.0
ტყიბული	27	5.0
ვაკე	16	3.0
ისანი	16	3.0
ხულო	20	3.7
ოზურგეთი	27	5.0
თელავი	30	5.6
მარნეული	35	6.5
გორი	59	11.0
ქუთაისი	69	12.9
ზუგდიდი	56	10.4
მარტვილი	24	4.5
ჯამი	536	100.0

ინდივიდუალური მახასიათებლები

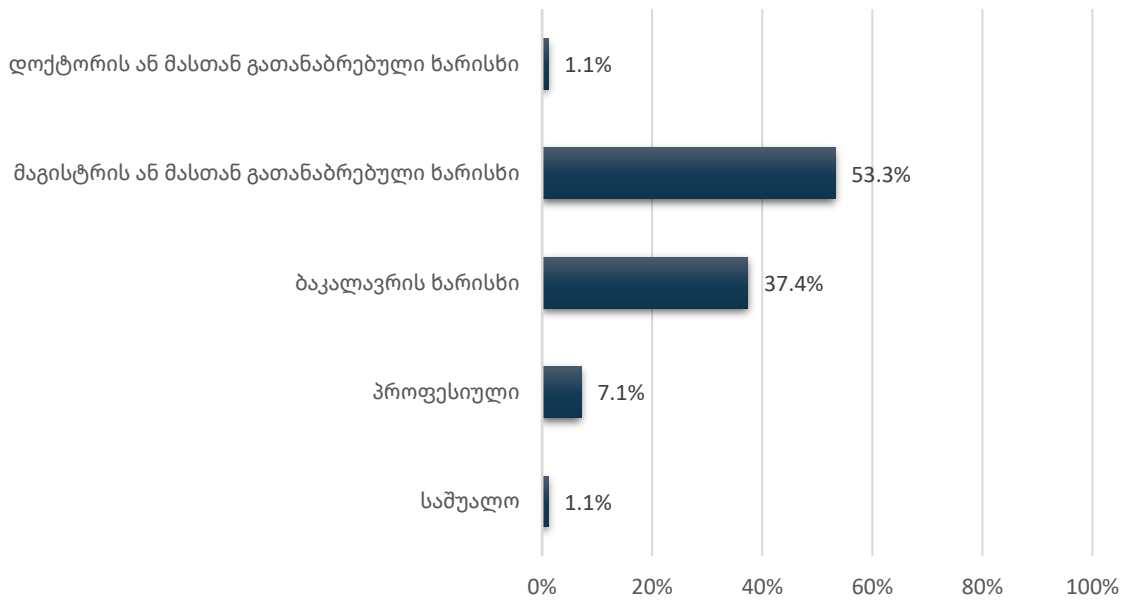
გრაფიკი დ. 2. 8 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა სქესის მიხედვით



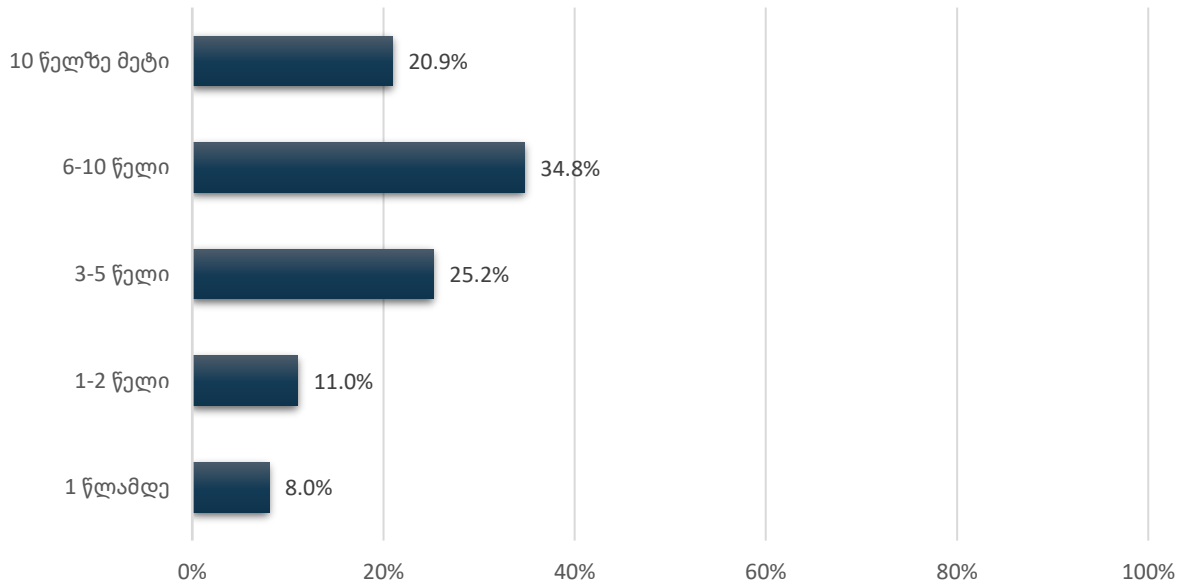
გრაფიკი დ. 9 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით



გრაფიკი დ. 10 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა განათლების დონის მიხედვით

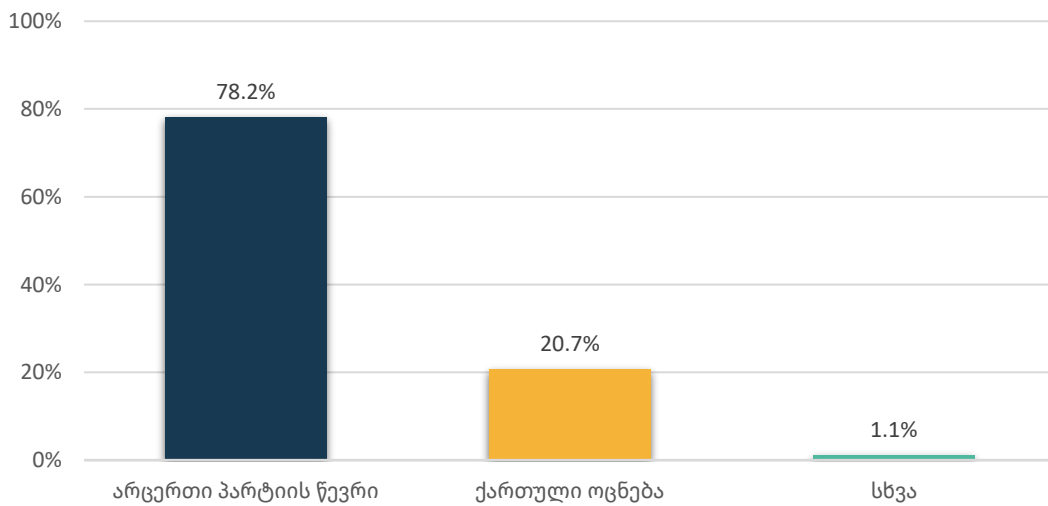


გრაფიკი დ. 11 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა საჯარო სამსახურში სტაჟის მიხედვით



პოლიტიკური პარტიის წევრობა და წინასაარჩევნო აქტივობებში ჩართვის გამოცდილება

გრაფიკი დ. 12 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა პოლიტიკური პარტიის წევრობის მიხედვით



გრაფიკი დ. 13 კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეების რაოდენობა წინასაარჩევნო აქტივობებში ჩართვის მიხედვით

