



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



დასკვნები და რეკომენდაციები

პროფესიული განვითარების პროგრამების
დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ანალიზი
საჯარო სამსახურში

დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა საჯარო
სამსახურის რეფორმის მხარდაჭერა

საჯარო სამსახურის ბიურო

დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა

საჯარო სამსახურის რეფორმის მხარდაჭერა

პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ანალიზი საჯარო სამსახურში

ავტორი: ნათია გოცაძე

სარჩევი

შესავალი	3
პროექტის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები	3
შემუშავებული დოკუმენტაცია	3
ჩატარებული კვლევები.....	4
კაბინეტური კვლევა	4
სექტორული კვლევა	6
სექტორული კვლევის დიზაინი.....	7
კვლევის შედეგების ანალიზი	8
მოხელეთა პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა საჯარო სამსახურში.....	8
პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიკაციის პრაქტიკის ანალიზი.....	9
პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვის პრაქტიკის ანალიზი	13
პროფესიული განვითარების აქტივობების განხორციელების პრაქტიკის ანალიზი.....	15
პროფესიული განვითარების შეფასების პრაქტიკის ანალიზი	16
ძირითადი მიგნებები.....	18
რეკომენდაციები.....	22

შესავალი

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ვალდებულების ფარგლებში, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ, USAID-ის პროექტის, „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ (GGI) მხარდაჭერით ჩატარებული კვლევის შედეგების შემაჯამებელ ანგარიშს.

კვლევის მიზანი იყო „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის და კანონქვემდებარე აქტის - „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებით განსაზღვრული პროფესიული განვითარების პროცესების ანალიზი საჯარო დაწესებულებებში. პროფესიული განვითარების გეგმების შემუსავებისა და იმპლემენტაციის არსებული პრაქტიკის შესწავლა და არსებული გამოწვევების, პრობლემებისა და მიღწევების იდენტიფიკაცია.

წინამდებარე ანგარიშში შეჯამებულია პროექტით განსაზღვრული შესრულებული სამუშაო და წარმოდგენილია განხორციელებული კვლევის საფუძველზე მიღებული დასკვნები და რეკომენდაციები.

პროექტის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები

შემუშავებული დოკუმენტაცია

1. საბაზისო ანგარიში, რომელშიც ასახულია კაბინეტური კვლევის მიგნებები და შედეგები

2. შუალედური ანგარიში - სადაც წარმოდგენილია სექტორული კვლევის ფარგლებში ჩატარებული რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევების შედეგები და მათი ინტერპრეტაცია
3. დასკვნები და რეკომენდაციები
4. შემაჯამებელი ანგარიში - რომელში ასახულია კვლევის ფარგლებში ჩატარებული საქმიანობის შედეგები.

ჩატარებული კვლევები

კაბინეტური კვლევა

კვლევის საბაზისო ეტაპზე, შესწავლილი იქნა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის და კანონქვემდებარე აქტის, საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებით განსაზღვრული პროფესიული განვითარების მიზნები და ამოცანები. მოხდა საჯარო სამსახურის რეფორმასთან დაკავშირებული უახლესი კვლევების, სტრატეგიული დოკუმენტების, სტატისტიკური მონაცემების და სხვა საჭირო ინფორმაციის დაუშავება.

გაკეთდა საჯარო სამსახურებში 2019-2020 წელს დამტკიცებული პროფესიული განვითარების გეგმების ანალიზი. კვლევის შედეგები და რეკომენდაციები ასახული იქნა საბაზისო ანგარიშში.

საბაზისო კვლევის დიზაინი

პირველადი კვლევა	აღწერითი კვლევა	ანალიტიკური კვლევა	საპროგნოზო კვლევა
მოხელეთა პროფესიული განვითარების სამართლებრივი რეგულაციების მიმოხილვა	მოხელეთა პროფესიული განვითარების საკითხებთან დაკავშირებული ინფორმაციის (ანგარიშები, კვლევები, სტატისტიკური მონაცემები) დამუშავება;	კვლევის შედეგების ინტერპრეტაცია ძირითადი მიგნებები	მოვლენათა მოსალოდნელი განვითარების პროგნოზირება წინასწარი რეკომენდაციები

სექტორული კვლევა

კვლევის მიზანი იყო სამინისტროებში პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავების არსებული პრაქტიკის შესწავლა. ასევე, საქართველოს #242 დადგენილებით განსაზღვრული პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიკაციის პროცესების შეფასება, სასწავლო აქტივობების დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ხელშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორების, გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოკვეთა სამინისტროებში.

კვლევის მიზნებიდან და საკვლევი საკითხებიდან გამომდინარე, მეთოდოლოგიად განისაზღვრა რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდები.

რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდა საჯარო სამსახურის მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროცესებისადმი მათი დამოკიდებულების შესწავლის მიზნით. რომლის ფარგლებში გამოყენებული იქნა ელ-გამოკითხვის მეთოდი სკალირებული, ღია და დახურული კითხვებისგან შედგენილი კითხვარის მეშვეობით, რაც იძლევა საკითხების შეფასების, თვისობრივი ინფორმაციის სტრუქტურირებისა და ასევე ინფორმაციის ინტერპერტაციის საშუალებას.

თვისებრივი კვლევა ჩატარდა კვლევის სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენებით. კერძოდ, ჩაღრმავებული თვითადმინისტრირებადი ინტერვიუების სახით და ასევე, ელ-გამოკითხვის მეთოდით, სადაც კვლევის ინსტრუმენტად შემუშავებული იქნა სტრუქტურირებული კითხვარი სკალირებული, ღია და რანჟირებული პასუხების შესაძლებლობით.

რესპოდენტებად შერჩეული იყვნენ სამინისტროების ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წამრომადგენლები.

სექტორული კვლევის დიზაინი

კვლევის მეთოდი	კვლევის არეალი	სამიზნე ჯგუფი	ტექნიკა	შერჩევის ზომა
რაოდენობრივი კვლევა	სამინისტროები	პროფესიული განვითარების პროგრამებში ჩართული საჯარო მოხელეები	ელექტრონული გამოკითხვა სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით დახურული, სკალირებული და ღია პასუხების შესაძლებლობით.	147 შევსებული კითხვარი
თვისებრივი კვლევა	6 სამინისტრო და სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	ადამიანური რესურსების სტრუქტურული	ელექტრონული გამოკითხვა სკალირებული, ღია და რანჟირებული პასუხების შესაძლებლობით	10 შევსებული კითხვარი
თვისებრივი კვლევა	7 სამინისტრო და სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	ერთეულების წარმომადგენლები	თვითადმინისტრირებადი ჩაღრმავებული ინტერვიუ	8 (ინდივიდუალური და ჯგუფური) ჩაღრმავებული ინტერვიუ

კვლევის შედეგების ანალიზი

მოხელეთა პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა საჯარო სამსახურში

სამინისტროების ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები თანხმდებიან იმ საკითხთან მიმართებაში, რომ პროფესიული განვითარება წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტს საჯარო სამსახურში და მნიშვნელოვანია, როგორც მოხელის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის, ასევე ორგანიზაციული მიზნების შესრულებისა და თანამშრომლის მოტივაციის ამაღლების თვალსაზრისით.

გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე მუდმივად ჩნდება ახალი გამოწვევები და სწორედ ამ კონტექსტში, მნიშვნელოვანია მოხელემ განავითაროს პროფესიული ცოდნა, ტექნიკა, უნარ-ჩვევები. ასევე პროფესიული განვითარება დასახელდა, როგორც თანამშრომლის მოტივაციის ერთ-ერთი მექანიზმი.

2018 წლიდან, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის და კანონქვემდებარე აქტის „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილების ძალაში შესვლის შემდეგ, საჯარო დაწესებულებების მიერ, სავალდებულო გახდა პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმების შემუშავება სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის მიერ ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით დამტკიცებული ფორმის შესაბამისად.

2019-2020 წლის გეგმების ანალიზის საფუძველზე, და ასევე რესპოდენტების განმარტებით, საწყის ეტაპზე ეს პროცესი იყო ზედაპირული, ორიენტაცია გაკეთდა მოხელეების მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე და ნაკლებად იყო აქცენტი რეალურ

საჭიროებებზე. რის გამოც, 2019 წლის გეგმებით გათვალისწინებული აქტივობების განხორციელება უმეტეს შემთხვევაში ვერ მოხერხდა.

2020 წლის დაგეგმვა მოხდა უფრო მეტად სტრუქტურირებულად, საჭიროებების დადგენის საფუძველზე, თუმცა ამ შემთხვევაში სასწავლო აქტივობების განხორციელებას ხელი შეუშალა პანდემიამ, რაც იმას ნიშნავს, რომ წლის შეჯამებისას რთული იქნება პროფესიული განთარების აქტივობებით მიღებული შედეგების ობიექტურად შეფასება და რეალური სურათის დანახვა.

სამინისტროებში აცხადებენ, რომ აქტიურად მიმდინარეობს მუშაობა 2021 წლის გეგმების შემუშავების პროცესზე და საჭირო იქნება გაითვალისწინონ ყველა ის ხარვეზი და წინაღობა, რომელის წინა წლების გამოცდილებით იქნა მიღებული

პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიკაციის პრაქტიკის ანალიზი

სამინისტროებში საჭიროების დადგენის პრაქტიკა საკმაოდ არაერთგვაროვანია. გამოიკვეთა, რომ უმეტეს შემთხვევაში ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლებს პროფესიული განვითარების პროგრამების შერჩევისას გადაწყვეტილების მიღება უწევთ არა მხოლოდ საჭიროების ანალიზის, არამედ არსებული ბიუჯეტის ან დონორი ორგანიზაციების შემოთავაზებების გათვალისწინებით, რის გამოც შესაძლოა გადაწყვეტილება მიღებული იყოს არა კონკრეტული მოხელის საჭიროების, ან ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის შესაბამისად, არამედ მხოლოდ არსებული რესურსებიდან გამომდინარე.

სამინისტროების ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლების განმარტებით, საჭიროების ანალიზი ხდება მენჯერისგან და თანამშრომლისგან მიღებული ინფორმაციის, ცოდნის, კვალიფიკაციის და საბოლოო შეფასებების შეჯერების საფუძველზე. სამინისტროების უმეტესობას შემუშავებული აქვს სპეციალური კითხვარები, შეფასებისა და თვითშეფასების ფორმები რომლითაც ხდება გამოკითხვა და საჭიროებების დადგენა. კერძოდ, მოხელეებს ეგზავნებათ

სხვადასხვა სასწავლო აქტივობების ჩამონათვალი, საიდანაც ისინი აკეთებენ შერჩევას, საკუთარი შეხედულებისამებრ. შემდეგ მიღებული ინფორმაციის დამუშავება ხდება მენეჯერებთან კომუნიკაციით, რის საფუძველზეც იფილტრება მოხელთა მოთხოვნები და დგება ინდივიდუალური გეგმები. საგულისხმოა, რომ ხშირ შემთხვევაში მოხელეს არ აქვს ინფორმაცია, თუ რატომ არ იქნა დაკმაყოფილებული მისი მოთხოვნა, ან რატომ იქნა დაგეგმილი მის შემთხვევაში ესა თუ ის სასწავლო პროგრამა.

მნიშვნელოვანია ისიც, თუ როგორია მოხელის მოლოდინი და რა არის მისი მოტივაცია, როდესაც ირჩევს სასწავლო კურსს. კვლევამ აჩვენა, რომ მოხელეები განმავითარებელ პროგრამებში მონაწილეობის ერთ-ერთ მთავარ შედეგად მიიჩნევენ კარიერულ და მატერიალურ წინსვლას, რაც საჯარო სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, რთულად მიღწევადია. შესაბამისად, საჭიროა მოხდეს ცნობიერების ამაღლება და მეტი კომუნიკაცია იმისთვის, რომ მოხელეების მოლოდინები მიმართული იყოს პროფესიული განვითარების რეალურ შედეგებზე - კერძოდ, იმაზე, რომ სასწავლო აქტივობებში მონაწილეობით მოხელე იძენს პროფესიულ ცოდნას, და ავითარებს უნარებს, რომელიც მას ეხმარება უფრო მარტივად და ეფექტიანად შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო, რაც საბოლოოდ აისახება საქმიანობის შეფასების შედეგებში და გრძელვადიან პერსპექტივაში ხელს შეუწყობს მის კარიერულ განვითარებას. ასეთ შემთხვევაში მოხელე არჩევანის გაკეთებისას იხელმძღვანელებდა იმ რეალური საჭიროებებიდან გამომდინარე, რომელიც მის საქმიანობაზე იქნებოდა ორიენტირებული.

რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის შედეგების მიხედვით, მოხელეები და ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები საჭიროების ანალიზის მთავარ პრიორიტეტად ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს ასახელებენ. თუმცა არსებული პრაქტიკით საჭიროების ანალიზის დროს მთავარი აქცენტი კეთდება მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე, რომლის მიხედვითაც უშუალო

ხელმძღვანელი ავსებს თანამშრომლის განვითარების გეგმის დოკუმენტს. კერძოდ, პროფესიული განვითარების დაგეგმვა ხდება იმ კომპეტენციების მიხედვით, სადაც მოხელეს დაბალი ქულა აქვს მიკუთვნებული.

თითოეული მოხელის განვითარების გეგმის ანალიზის შემდეგ ხდება განმავითარებელი ღონისძიებების, პრიორიტეტების განსაზღვრა ორგანიზაციული/დეპარტამენტის საჭიროებების, მოხელის ფუნქციებისა და არსებული ფინანსური რესურსის გათვალისწინებით, რის შემდეგაც მტკიცდება სამინისტროს მოხელეთა განვითარების საერთო გეგმა.

მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლოა ამ პროცესში მენეჯერის როლი, რომელიც უშუალოდ ახორციელებს მოხელის შეფასების პროცესს და საზღვრავს პროფესიული განვითარების საჭიროებებს. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მოხელის მუშაობის წლიური შეფასების პროცესში გათვალისწინებული იყოს შეფასების ინტერვიუ, რაც გულისხმობს, უშუალო ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის ღია კომუნიკაციას, რომლის დროსაც უნდა ხდებოდეს შესრულებული სამუშაოს განხილვა, შეფასების მიზნების გაცნობა და სამომავლო აქტივობების დაგეგმვა. არსებული სიტუაციის შესწავლისას კომუნიკაციის მგავსი პრაქტიკა საჯარო სამსახურებში ნაკლებად გვხვდება, შესაბამისად მოხელის კომპეტენციების შეფასების შესახებ ინფორმაცია არ ასახავს უკუკავშირით მიღებულ შედეგებს, რაც უარყოფითად აისახება ინდივიდუალურ სასწავლო გეგმაზე.

წინა წლების გამოცდილებამ აჩვენა, რომ პროცესი მოითხოვს მეთოდოლოგიური მიდგომების ჩამოყალიბებას. ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წამრომადგენლებთან ინტერვიუებით დადასტურდა, რომ სამინისტროებში ამჟამად აქტიურად მიმდინარეობს მუშაობა პროფესიული განვითარების პროცესების გაუმჯობესებაზე.

ამ მხრივ, აღსანიშნავია თავდაცვის სამინისტროს ინიციატივა, სადაც უკვე 2 წელია აქტიურად მიმდინარეობს პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელოს შემუშავება, რომლის დანერგვის შემდგომ, უწყებაში პროფესიული განვითარების პროცესი იქნება სისტემური ხასიათის, გათვალისწინებული იქნება ყველა ის შემაფერხებელი გარემოება, რომელიც ამ პროცესის გახორციელებას უშლიდა ხელს.

ასევე, მნიშვნელოვანი აქტივობები მიმდინარეობს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში, სადაც მოცემულ ეტაპზე ხორციელდება პროექტი „როგორ ვიკვლიოთ ტრენინგის საჭიროებები“, რომლის ფარგლებშიც ჩატარდა ტრენინგი, სადაც მოხდა შეთანხმება, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს მოხელის რეალური საჭიროებების დადგენა, ასევე ტრენინგების ვალიდურობისა და შეფასების განსაზღვრა. ექსპერტის ჩართულობით მიმდინარეობს საჭიროებების კვლევა, რომლის შედეგებიც ასახული იქნება 2021 წლის პროფესიული განვითარების გეგმაში.

საუკეთესო პრაქტიკად შეიძლება დასახელდეს საგარეო საქმეთა სამინისტრო, სადაც იწერება პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა ქოუჩინგის და მენტორინგის მეთოდებით, ხდება თვითგანვითარებაზე ორიენტირებული საჯარო მოხელის წამოწევა და ამ პროცესში მენეჯერის მენტორული ფუნქციის გაძლიერება, სადაც მენეჯერი თავად არის პროფესიული განვითარების მაგალითი მოხელისთვის, ხოლო ეს პროცესი მოიცავს არა მხოლოდ სასწავლო აქტივობებს, არამედ ისეთ განმავითარებელ ღონისძიებებს, როგორიცაა სწავლება სამუშაო ადგილზე, სტაჟირება, პრაქტიკაზე დაკვირვება და სხვ.

ეს არის ახლებური მიდგომა შეფასების პროცესისადმი, სადაც მენეჯერისთვის მოხელე არის მისი საქმიანობის შეფასების ინდიკატორი და შესაბამისად ის მოტივირებულია სწორად განსაზღვროს მოხელის პროფესიული განვითარება.

კარიერულ განვითარებაზე ორიენტირებული საჯარო სამსახურის შექმნა შესაძლებელია მხოლოდ იმ პირობებში, როდესაც თითოეული მოხელისა და

მენეჯერის მიერ სრულად არის გააზრებული და გაზიარებული პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა, რისთვისაც საჭიროა მოხდეს ცნობიერების ამაღლება და ამ პროცესის მიმართ სწორი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება.

პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვის პრაქტიკის ანალიზი

ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლების გამოცდილებით, დაგეგმვის აპრობირებულ მეთოდებად სახელდება თანამშრომელთა გამოკითხვა, მენეჯერებთან კონსულტაცია, შეფასების შედეგები, სამუშაო აღწერილობები და ა.შ.

ძირითადად, წინასწარ არის განსაზღვრული ის ასპექტები, რაც უნდა იქნას გათვალისწინებული განმავითარებელი ღონისძიების შერჩევისას: მაგ. პროგრამის განმახორციელებლის შერჩევა, ტრენერის შერჩევა, სატრენინგო გარემო, მონაწილეთა ოპტიმალური რაოდენობა, ტრენინგის შესაფასებელი ინსტრუმენტი, ფინანსური ხარჯი და ა.შ.

პროგრამის განმახორციელებლების შერჩევისას სამინისტროების დიდი ნაწილი იყენებს საკუთარ რესურსს (ტრენინგ ცენტრი, აკადემია და ა.შ.). სხვა შემთხვევებში კი შერჩევის კრიტერიუმებად დასახელებული იქნა:

- ა) საბაზისო პროგრამის შემთხვევაში - სასწავლო ცენტრის აკრედიტაცია, ღირებულება, ტრენერის რეკომენდაცია/ რეიტინგი.
- ბ) დამატებითი პროგრამის შემთხვევაში - ღირებულება, სატრენინგო მასალის/ სილაბუსის ადეკვატურობა და შესაბამისობა, ტრენერის რეკომენდაცია/ რეიტინგი. მნიშვნელობა ენიჭება ტრენერის გამოცდილებას და ტრენინგის შინაარსს.

კითხვაზე, თუ რა მეთოდით ხდება პროგრამის შინაარსის შერჩევა, ადამიანური რესურსების წარმომადგენლებმა განმარტეს, რომ ამ პროცესში ჩართულები არიან

მოხელეები და მათი ხელმძღვანელები, განსაკუთრებით, როდესაც ტრენინგი დარგობრივია. განმახორციელებელ ორგანიზაციასთან წინასწარი შეხვედრით განისაზღვრება ძირითადი თემები, რომლებიც პროგრამამ უნდა დაფაროს.

პროცესის ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები მთავარ პრობლემად ტრენინგებისთვის ფინანსების მოძიებას ასახელებენ. ვინაიდან ბიუჯეტში პროფესიული განვითარების აქტივობებზე არ არის შესაბამისი თანხები გამოყოფილი, სასწავლო ღონისძიებების დაგეგმვა ხდება იმის გათვალისწინებით, თუ რამდენად იქნება დაფინანსებული ესა თუ ის აქტივობა დონორების მიერ.

არსებული პრაქტიკით დონორების ჩართულობა ხდება ასევე ტრენერების მოძიებისა და ტრენინგ შეთავაზებების ნაწილში, რაც იმას ნიშნავს, რომ პროცესის ეფექტიანი დაგეგმვა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ახერხებს დაწესებულება მიაწოდოს დონორ ორგანიზაციებს ინფორმაცია საჭიროებების შესახებ და რამდენად აქვს მათი მხარდაჭერა.

ასევე ხელშემშლელ პირობად დასახელდა ტრენერის/ტრენინგის მოძიება, რის გამოც ხდება პროცესის გაჭიანურება. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მხრივ აშკარად უპირატეს მდგომარეობაში არიან ის სამინისტროები, რომლებიც სარგებლობენ თავიანთი სასწავლო ცენტრების რესურსებით.

მაგალითად, იუსტიციის სამინისტროს, თავდაცვის სამინისტროს, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, ფინანსთა სამინისტროს და საგარეო საქმეთა სამინისტროს შემთხვევაში, სასწავლო აქტივობებს გეგმავენ სამინისტროებთან არსებული საგანმანათლებლო ცენტრები, რაც მოხელეებს უქმნით შესაძლებლობას მუდმივად იყვნენ ჩართულები განვითარების ღონისძიებებში. რასაც ვერ ვიტყვით სხვა სამინისტროების მოხელეებზე, სადაც საგანმანათლებლო პროგრამები არ არის

მარტივად ხელმისაწვდომი რესურსი და მათი დაგეგმვა რიგ ფინანსურ და ტექნიკურ პრობლემებთან არის დაკავშირებული.

თავად მოხელეები, პროფესიული განვითარების პროცესის შემაფერხებელ ფაქტორად არასაკმარისი ბიუჯეტს, მენეჯერის დამოკიდებულებას, დატვირთული სამუშაოს და მოუქნელი გრაფიკს ასახელებენ. ხშირ შემთხვევებში მათ არ აქვთ ინფორმაცია დადგენილ აქტივობებზე. არის შემთხვევები, როდესაც ტრენინგის შინაარსი არ შეესაბამება პროფესიული განვითარების საჭიროებას.

გადამზადების სფეროებიდან ყველაზე ხშირად დასახელებული იქნა ზოგადი კომპეტენციების განმავითარებელი პროგრამები, შემდეგ პროფესიული ცოდნაზე ორიენტირებული კურსები, ხოლო შემდეგ მართვის უნარების გასაუმჯობესებელი სწავლება. რაც შეეხება დაგეგმილი აქტივობების ფორმატს, ყველაზე ხშირად გამოყენებულია ტრენინგის ფორმატი და ელექტრონული კურსი.

საგულისხმოა, რომ გამოკვლეული სამინისტროების უმეტეს ნაწილს აქვს შესაძლებლობა შიდა ადამიანური რესურსებით განახორციელოს პროგრამები, ვინაიდან უწყებაში არიან კვალიფიციური ტრენერები და შებამისი კომპეტენციის პირები, თუმცა არსებული პრაქტიკით მოწვეული ტრენერების მიმართ ნდობა მოხელეებში უფრო მაღალია, რის გამოც ვერ ხდება ამ რესურსის გამოყენება.

პროფესიული განვითარების აქტივობების განხორციელების პრაქტიკის ანალიზი

საყურადღებოა, პროცესში მოხელეთა ჩართულობა და ამ საკითხთან დაკავშირებით უწყების წარმომადგენლების შეფასებები. რაოდენობრივი კვლევის შედეგად დადგინდა, მოხელეების 90% თვლის, რომ აქტიურად იღებენ მონაწილეობას დაგეგმილ პროფესიული განვითარების პროგრამებში, მეორე მხრივ კი სამინისტროს წარმომადგენლებთან სიღრმისეული ინტერვიუს ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ მოხელეების დიდი ნაწილი არ იჩენს ინიციატივას და მუდმივად არის მათი ჩართვის პრობლემა. სასწავლო აქტივობების ორგანიზების პროცესი საკმაოდ რთულია.

ხშირად უწევთ მოუწოდონ მოხელეებს რომ დაესწრონ პროგრამების ფარგლებში განხორციელებულ ტრენინგებს. არის შემთხვევები, როდესაც მიუხედავად უწყების მცდელობისა, არც ერთი განრიგი მოხელეებისთვის არ არის მისაღები. ამ მხრივ ონლაინ სწავლებამ ცოტა მოაგვარა ეს საკითხი, თუმცა ფაქტია, რომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის მოხელის ტრენინგამდე მიყვანა, რის შემდგომაც ეს პროცესი პროგრამის განმახორციელებლის პასუხისმგებლობის მხარეს გადადის.

სამინისტროების მეტ ნაწილს არ აქვს პროფესიული განვითარების აქტივობების განხორციელების მონიტორინგის ერთიანი პრაქტიკა. იშვიათი გამონაკლისის გარდა, ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები ამ პროცესში ნაკლებად არიან ჩართულები და უმეტეს შემთხვევაში სასწავლო ღონისძიებების მიმდინარეობის ხარისხი მთლიანად მინდობილია პროგრამის განმახორციელებელ ორგანიზაციაზე და მათგან მოწოდებულ ინფორმაციაზე (ტესტის შედეგები, დასწრების ანგარიში, სერტიფიკატი). მონიტორინგის მექანიზმებად ასევე სახელდება გადამზადებული თანაშრომლების გამოკითხვა და მიღებული შედეგის ეფექტიანობის ანალიზი.

სწავლების გამოყენებული მეთოდებიდან მოხელეების შეფასებით ყველაზე უკეთ პროფესიული განვითარების მიზნებს პასუხობს საკლასო მეცადინეობა და მასტერკლასები. პროცესის განხორციელების ხელშემშლელ ფაქტორად კი დასახელებული იქნა ქვეყანაში ახალი კორონავირუსით გამოწვეული პანდემიით შექმნილი გარემოებები. ასევე დასახელებული იქნა დატვირთული სამუშაო გრაფიკი, სამსახურეობრივი მოვალეობები, დროის სიმცირე, დაფინანსება, სამსახურეობრივი დავალება და სხვ.

პროფესიული განვითარების შეფასების პრაქტიკის ანალიზი

მოხელეების თვითშეფასებით 2019-2020 წლებში განხორციელებული პროგრამების შედეგად აიმაღლეს პროფესიული ცოდნა. ასევე, მოხდა ისეთი კომპეტენციების

განვითარება, როგორცაა ინტერპერსონალური უნარები, მენეჯერული უნარები და პიროვნული განვითარება. მოხელეების მიერ უმეტესად დადებითად იქნა შეფასებული შერჩეული პროგრამების გავლენა პროფესიულ განვითარებაზე.

რაც შეეხება მეთოდოლოგიას, რომლითაც სამინისტროებში ხდება პროფესიული აქტივობების ეფექტიანობის გაზომვა, რესპოდენტებმა დაასახელეს სტანდარტიზებული კითხვარები და შეფასების ფორმები, რომელსაც ყოველი პროგრამის ბოლოს ავსებს მოხელე. ასევე დასახელებული იქნა მოხელეთა შეფასების შედეგები და შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

ამასთან, რესპოდენტების 60%-მა აღნიშნა, რომ პროფესიული განვითარების გეგმის ფარგლებში ხდება პროგრამის გავლენის შეფასება მოხელის საქმიანობაზე, ხოლო მიღებული შედეგების ინტერპრეტაციის ფორმებად დასახელებული იქნა ყოველწლიური ანგარიშები, შეფასების შედეგები, ანალიზი, თუ რამდენად იყენებს მიღებულ ცოდნას სამუშაოს შესასრულებლად და რამდენად გაუმჯობესდა შესრულებული სამუშაოს ხარისხი.

ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციით, პროფესიული განვითარების შედეგების ანგარიშების კუთხით სამინისტროებში არსებული პრაქტიკა ასეთია:

- „სტანდარტიზებული ანგარიშის ფორმით“.
- „HR დეპარტამენტი წლის ბოლოს წარუდგენს ანგარიშს დაწესებულების ხელმძღვანელობას“
- „ყოველთვიური ანგარიშების მომზადებისა და წლის ბოლოს სტატისტიკური მონაცემების დამუშავების და ხელმძღვანელობისთვის წარდგენის გზით“
- „წლის ბოლოს უმაღლეს მენეჯმენტს წარედგენება წლიური ანგარიში, ანგარიში ასევე წარედგინება ბიუროს“.
- „ფაქტობრივად განხორციელებული პროგრამების სტატისტიკური დამუშავება, ანალიზი და ანგარიშგება“

- „მუშავდება სტატისტიკური ინფორმაცია, ასევე, მოთხოვნის საფუძველზე“ ეგზავნება საჯარო სამსახურის ბიუროს.“
- „წერილობითი ფორმით“.
- „მენეჯერებთან და ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციით“.

მიღებული ცოდნის გაზიარების საუკეთესო პრაქტიკა გამოვლინდა ფინანსთა სამინისტროს მაგალითზე, სადაც პანდემიის დაწყებამდე, გავლილი პროგრამის შემდეგ მოხელე აკეთებდა პრეზენტაციას სწავლების შედეგების შესახებ და ამ შეხვედრას სურვილის შემთხვევაში ესწრებოდა ნებისმიერი მოხელე. ამ შეხვედრაზევე ხდებოდა განხილვა მოხელის მხრიდან თუ რამდენად გამართლდა უშუალოდ მოხელის მოლოდინი. ცოდნის გაზიარების ეს მეთოდი შესაძლოა გამოყენებული იქნას სხვა სამინისტროების შემთხვევაშიც, როგორც საუკეთესო გამოცილება და დამატებითი მოტივაციის ინსტრუმენტი.

ძირითადი მიგნებები

შესწავლილი ინფორმაციის და განხორციელებული კვლევების შედეგად გამოიკვეთა ის ძირითადი საკითხები, რაც ამ ეტაპზე, გავლენას ახდენს პროფესიული განვითარების პროცესზე.

კერძოდ:

- პროფესიული განვითარება წარმოადგენს მთავარ პრიორიტეტს საჯარო სამსახურში და მნიშვნელოვანია, როგორც მოხელის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის, ასევე ორგანიზაციული მიზნების შესრულებისა და თანამშრომლის მოტივაციის ამაღლების თვალსაზრისით - ამ მიდგომას იზიარებენ საჯარო სამსახურის მოხელეებიც და ადამიანური რესურსების

სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლებიც, თუმცა განსხვავებულია მოტივაცია, რომელიც აყალიბებს ამ პროცესის მიმართ დამოკიდებულებას;

- გამოკითხვის დროს მოხელეებმა დადებითად შეაფასეს წინა წლების პროფესიული განვითარების გეგმების შესაბამისობა თავიანთ საჭიროებებთან. ასევე აქტივობებში ჩართულობის ხარისხი და სწავლების შედეგების გავლენა მათ კარიერაზე და საქმიანობაზე. თუმცა 2019-2020 წლის გეგმების შესწავლით გამოიკვეთა, რომ 2019 წელს დაგეგმილი აქტივობების დიდი წილი არ განხორციელებულა, ერთი მხრივ მოხელეთა დაბალი აქტივობის, ხოლო მეორე მხრივ შესაბამისი რესურსების არ ქონის გამო;
- 2019 წლის დაგეგმვა მოხდა მოხელეების მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით და ასევე შეფასების შედეგების მიხედვით, შესაბამისად გეგმები მოცულობითია, საბაზისო პროგრამებთან ერთად, წარმოდგენილია დამატებითი პროგრამების ფართო არჩევანი. 2020 წლის გეგმებში შედარებით უკეთ მოხდა საჭიროებების ანალიზზე მორგება, თუმცა პანდემიის გამო ეს სასწავლო აქტივობებიც ვერ იქნა სრულად განხორციელებული;
- მოხელეები მიიჩნევენ, რომ პროფესიული განვითარების ანალიზი უნდა ხდებოდეს მოხელისგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. მთავარ პრიორიტეტად მიერ ერთი მხრივ დასახელდა ორგანიზაციის სტარტეგიული მიზნები, ხოლო მეორე მხრივ მოტივაციის ამაღლება და პერპექტივის შექმნა;
- პრაქტიკის კვლევამ აჩვენა, რომ საჭიროებების ანალიზი მიმდინარეობს არასტრუქტურირებულად, სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით. ამ პროცესში გადამწყვეტი როლი ეკისრებათ მენეჯერებს, რომლებიც ახორციელებენ შეფასებას და ინდივიდუალური საჭიროებების დადგენას.
- მოხელეების შეფასების პროცესი მიმდინარეობს დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით, უმეტეს წილად სპეციალური კითხვარების გამოყენებით. პროცესში ნაკლებად არის გათვალისწინებული მოხელეებთან გასაუბრების მეთოდი და უკუკავშირის შედეგები, რის გამოც მიღებული ინფორმაცია

საჭიროებების შესახებ არასრულია. მოხელეების რეკომენდაციებში ასახულია, რომ სასურველი იქნებოდა მათაც ჰქონდეთ მენეჯრის შეფასების შესაძლებლობა, რადგან ეს უფრო ობიექტურ ხასიათს მისცემდა ამ პროცესს;

- ზოგადად არსებული პრაქტიკით, პროფესიული განვითარების დაგეგმვა მეტწილად ხდება არა იმდენად ორგანიზაციული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით, არამედ არსებული რესურსებიდან გამომდინარე. პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვის მთავარ ხელშემშლელ პირობად დასახელდა დაწესებულების ბიუჯეტში არასაკმარისი ფინანსური რესურსები;
- პროფესიული განვითარების პროცესში ჯერ ისევ იკვეთება ცნობიერების ამაღლების საჭიროება და ამ მიმართულებით აუცილებელია აქტიური მუშაობა პროცესში ჩართულ ყველა რგოლთან. ეს ეხება, როგორც განმახორციელებელ დეპარტამენტს, ასევე სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელებს და უშუალოდ მოხელეს. მნიშვნელოვანია რომ თითოეულ რგოლთან მოხდეს პროცესის ყველა ეტაპის განხილვა და სწორი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება;
- სამინისტროების უმეტესობას აქვთ სკუთარი სასწავლო ცენტრი, რომელიც უზრუნველყოფს განმავითარებელი ღონისძიებების დაგეგმვა-განხორციელებას. ამ მხრივ არათანაბარ მდგომარეობაში არიან ის სამინისტროები, სადაც მსხგავსი რესურსი არ არსებობს, ვინაიდან მათ თავად უწევთ როგორც განმახორციელებლების, ასევე ფინანსური რესურსების მოძიება, რაც ამ პროცესს ართულებს და ხშირად შეუძლებელს ხდის;
- ზოგადად, პროფესიული განვითარების განხორციელების პროცესში დიდი როლი უჭირავთ დონორ ორგანიზაციებს. არსებული პრაქტიკით დონორების ჩართულობა ხდება როგორც დაფინანსების, ასევე ტრენერების მოძიებისა და ტრენინგ შეთავაზებების ნაწილში;

- სამინისტროების უმეტეს ნაწილს აქვს შესაძლებლობა შიდა ადამიანური რესურსებით განახორციელოს პროგრამები, თუმცა ამ ეტაპზე ნაკლებად ხდება ამ რესურსის პრაქტიკაში გამოყენება;
- სწავლების გამოყენებული მეთოდებიდან მოხელეების შეფასებით ყველაზე უკეთ პროფესიული განვითარების მიზნებს პასუხობს საკლასო მეცადინეობა და მასტერკლასები. გეგმების მიხედვით უკვე გამოყენებული ფორმატიდან ყველაზე მოთხოვნადია ტრენინგ კურსები;
- სამინისტროების უმეტესობაში ამ ეტაპზე არ არის დანერგილი სწავლების მიმდინარეობის მონიტორინგში ჩართულობის პრაქტიკა და პროცესის შეფასება ხდება განმახორციელებლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე. პროფესიული აქტივობების შედეგების ეფექტიანობის გაზომვა, კი ხდება სტანდარტიზებული კითხვარებით და შეფასების ფორმებით, რომელსაც ყოველი პროგრამის ბოლოს ავსებს მოხელე. ასევე დასახელებული იქნა მოხელეთა შეფასების შედეგები და შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის მაჩვენებელი;
- გამოკვეთილი საჯარო უწყებები ამჟამად ინტენსიურად მუშაობენ პროფესიული განვითარების პროცესის გაუმჯობესებაზე და სისტემატიზაციაზე. კვლევის ფარგლებში გამოკვეთა არაერთი საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითი, როგორც საჭიროების ანალიზის დადგენის, ასევე პროცესის და დაგეგმვის და შეფასების მიმართულებით. ასევე, პროფესიული განვითარების მიტივაციის შექმნისა და ცოდნის გაზიარების საუკეთესო მაგალითები;
- 2021 წლის პროფესიული გეგმების შემუშავება სამინისტროებში მიმდინარეობს წინა წლებში მიღებული გამოცდილებისა და საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარებით.

რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე 2021 წლის გეგმების შემუშავების პროცესში საჯარო დაწესებულებების მიერ სასურველია გათვალისწინებულ იქნას შემდეგი სახის რეკომენდაციები:

- პროფესიული განვითარების გეგმამ უნდა უზრუნველყოს, პროფესიული საჭიროების კვლევით დადგენილი შედეგების მიღწევა, შესაბამისად საჭიროების ანალიზი ყველა საჯარო სამსახურში უნდა ხორციელდებოდეს ერთიანი მეთოდოლოგიური მიდგომით, საქართველოს მთავრობის დადგენილებით განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად;
- საჭიროა მოხდეს პროფესიული საჭიროების კვლევის მიზნებისა და ამოცანების შესახებ ცნობიერების ამაღლება საჯარო სამსახურის ყველა სტრუქტურული ერთეულის დონეზე, ასევე მნიშვნელოვანია მოტივაციის ამაღლების ღონისძიებების დაგეგმვა და უკვე არსებული პრაქტიკის გაზიარება;
- მოხელეთა პროფესიული საჭიროების კვლევის პროცესი უნდა მიმდინარეობდეს გამჭვირვალედ, ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობით. ასევე, კომპეტენციების ანალიზისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში გათვალისწინებული იყოს უკუკავშირის მიღების შესაძლებლობები;
- სასურველია მოხდეს მენეჯერების მენტორული ფუნქციის გაძლიერება. მათი ლიდერობისა და ხელმძღვანელობის კომპეტენციებით შეფასება და ამ მიმართულებით პროფესიული განვითარება;
- საქმიანობის შეფასების შედეგების მიმართ ნდობის ამაღლებისა და პროცესისადმი ლოილურობის ჩამოყალიბების მიზნით, სასურველია საჯარო უწყებებში დაინერგოს ჰორიზონტალური შეფასების სისტემები;

- სასურველია შეიქმნას ერთიანი საგანმანათლებლო-საინფორმაციო პლატფორმა, სადაც შეიქმნება პროფესიული განვითარების პროგრამების, ტრენერების, საგანმანათლებლო პროვაიდერების, დაფინანსების შესაძლებლობის და სხვა საცნობარო რესურსების ერთიანი ბაზა, რომელიც ხელმისაწვდომი იქნება მოხელეებისთვის და საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებისთვის;
- საჯარო დაწესებულებებში ჩატარდეს კვლევები შიდა რესურსების სატრენინგო პოტენციალის გამოვლენის მიზნით და შეიქმნას ე.წ. მასტერ ტრენერების სისტემა;
- მნიშვნელოვანია სამინისტროების ბიუჯეტში გათვალისწინებული იქნას პროფესიული განვითარების დაფინანსებისთვის საჭირო რესურსები;
- პროფესიული განვითარების გეგმის ფორმირების პროცესში ინფორმაციის და მონაცემების შეგროვება მოხდეს ერთიანი პროგრამის გამოყენებით, სადაც მოხდება წლების მიხედვით ყველა ინფორმაციის ასახვა და თითოეულ უწყებას მისცემს შესაძლებლობაში განვლილი წლების პროგრამები დაინახოს მთლიანობაში, შეაფასოს და მომდევნო წლის დაგეგმვის პროცესში გაითვალისწინოს;
- ერთიანი კარიერულ განვითარებაზე ორიენტირებული საჯარო სამსახურის შექმნის მიზნით მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულებებს შორის მუდმივად ხდებოდეს პროფესიული განვითარების გამოცდილების გაზიარება;
- კომუნიკაციის გაძლიერების, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და პროცესების გამჭვირვალობის მიზნით, სასურველია საჯარო სამსახურებში შეიქმნას შიდა საკომუნიკაციო სისტემები. რაც ხელს შეუწყობს კორპორაციული კულტურის შექმნას და ცნობიერების ამაღლებას ორგანიზაციული მიზნების, პროფესიული განვითარებისა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ.

ამრიგად, არსებული პრაქტიკის შესწავლით გამოვლინდა, რომ პროფესიული განვითარების პროცესი საჯარო დაწესებულებებში გარდამავალ ეტაპზეა. თითოეულ დაწესებულებას გააზრებული აქვს როგორც ამ საკითხის მნიშვნელობა, ასევე, ის შემაფერხებელი გარემოებები და ხელშემშლელი პირობები, რომლებიც 2019-2020 წლის გეგმების შემუშავებისა და იმპლემენტაციის პროცესში დაფიქსირდა. შესაბამისად ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების წამრომადგენლები ინტენსიურად მუშაობენ პროცესის გაუმჯობესების მექანიზმებზე, რაც გვაძლევს საფუძველს რომ 2021 წლის პროფესიული გეგმები იქნება მეტად სტრუქტურიზებული და ორიენტირებული, როგორც ორგანიზაციულ მიზნებზე, ასევე საჭიროების ანალიზით დადგენილ შედეგებზე.

