

ააიპ საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი

კვლევის დეპარტამენტი

სოციალურ მეცნიერებათა სადოქტორო პროგრამა



პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგის სისტემის მოდელები

საქართველოს საჯარო სექტორში

ავტორი: ნინო დოლიძე

სპეციალობა: საჯარო მმართველობა

ხელმძღვანელი: ჯულიანა მალერი

თბილისი, 2015

## აბსტრაქტი

საქართველოს საჯარო სექტორში ბოლო ორი ათეული წლის განმავლობაში რამდენიმე ძირეული ცვლილება განხორციელდა, რომლებმაც მოიცვა საჯარო სამსახურის პოლიტიკური, საკანონმდებლო და ადმინისტრაციული ასპექტები. საჯარო მოხელეთა ტრენინგებისა და განვითარების მოდელის ჩამოყალიბება რეფორმების ყველა ციკლის ფარგლებში მნიშვნელოვან სისტემურ საკითხად რჩება. საჯარო სამსახურის ახალი კანონმდებლობა, რომელიც პროფესიული სამსახურის შექმნას ისახავს მიზნად, მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებას სახელმწიფოს ერთ-ერთ ვალდებულებად განსაზღვრავს საჯარო სექტორში დასაქმებულთა წინაშე. წარმოდგენილი კვლევის მიზანია, გაანალიზდეს ტრენინგებისა და განვითარების სხვადასხვა მოდელების უპირატესობები და ნაკლოვანებები და თითოეული მოდელის რელევანტურობა ქართულ კონტექსტთან. ნაშრომი ეფუძნება სხვადასხვა ეტაპად ჩატარებული თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევების შედეგებს, რომლებიც მოიცავს დაინტერესებულ მხარეთა აზრის კვლევას ტრენინგებისა და განვითარების კომპონენტთან დაკავშირებით და ტრენინგების მოდელების გავლენას საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე. კვლევის ძირითადი მიგნება ადასტურებს, რომ საქართველოში, როგორც განვითარებად ქვეყანაში, ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს საჯარო სექტორის სტაბილურობის ზრდას და ეფექტიანი პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას.

## გამოყენებული ტერმინების სია

ასმ - ახალი საჯარო მენეჯმენტი

ახალი ინსტიტუციონალიზმი

ბიუროკრატია

გარე კონტრაქტირება

დამსახურების სისტემა

ვებერიანიზმი

კარიერული საჯარო სამსახური

კლასიკური ინსტიტუციონალიზმი

ნეოვებერიანიზმი

პოლიტიკური პატრონაჟი

პროფესიული საჯარო სამსახური

საჯარო-კერძო პარტნიორობა

სწავლებისა და პროფესიული განვითარების ცენტრალიზებული,  
დეცენტრალიზებული და ნახევრადცენტრალიზებული მოდელები

სტრუქტურალიზმი

ქსელური ორგანიზაციები

# სარჩევი

<b>შესავალი</b> -----	<b>1</b>
<b>თავი 1. საკითხის ისტორია; საქართველოს საჯარო სამსახურის განვითარება 90-იანი წლებიდან დღემდე</b> -----	<b>2</b>
1.1. პრობლემის დასმა -----	7
<b>თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა</b> -----	<b>12</b>
2.1. ინსტიტუციური თეორიები -----	12
2.2. ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში -----	20
2.3. ორგანიზაციული ქსელების/ქსელური მენეჯმენტის თეორიები -----	60
2.4. ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ტრენინგებისა და განვითარების სისტემების მიმოხილვა -----	65
2.5. საქართველოს საჯარო სამსახურის საკანონმდებლო პროექტების შედარება -----	85
<b>თავი 3. კვლევის კითხვა და ჰიპოთეზები</b> -----	<b>107</b>
3.1. კვლევის კითხვები -----	107
3.2. კვლევის ჰიპოთეზა -----	109
3.3. კვლევის სიახლე -----	111
<b>თავი 4. კვლევის მეთოდები და მონაცემები</b> -----	<b>114</b>
4.1. საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების შესაძლებლობების თვისებრივი კვლევა -----	115
4.2. საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის განხორციელებული ტრენინგების ციკლის ანალიზი (რაოდენობრივი კვლევა)-----	122
4.3. განხორციელებული ტრენინგების მონაწილეთა კმაყოფილების კვლევა გრძელვადიანი შედეგების მიხედვით (ტრენინგების დაწყებიდან 14 თვის შემდეგ) -----	126
4.4. საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე ტრენინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა-----	130

<b>თავი 5. კვლევის ანალიზი და მიგნებები</b>	<b>135</b>
5.1. საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების შესაძლებლობების თვისებრივი კვლევა	135
5.2. საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის განხორციელებული ტრენინგების ციკლის ანალიზი	162
5.3. განხორციელებული ტრენინგების მონაწილეთა კმაყოფილების კვლევა გრძელვადიანი შედეგების მიხედვით (ტრენინგების განხორციელებიდან ერთი წლის შემდეგ)	261
5.4. საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე ტრენინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა	283
<b>შეჯამება და დასკვნა</b>	<b>295</b>
კვლევის შედეგების შეჯამება	295
დასკვნა	328
<b>გამოყენებული ლიტერატურა</b>	<b>330</b>

## შესავალი

ფუნდამენტური რეფორმები, რომლებიც საქართველოს საჯარო სექტორში 1990-იანი წლებიდან მიმდინარეობს, საჯარო სამსახურის პოლიტიკურ, სამართლებრივ და ადმინისტრაციულ ასპექტებს მოიცავს. საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონი, რომელიც ძალაში 2017 წლის 1 იანვრიდან შევა, მიზნად ისახავს პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას და ტრენინგებსა და განვითარებას, მოხელეთა წინაშე სახელმწიფოს ვალდებულებად მიიჩნევს. წარმოდგენილი კვლევის მიზანია საჯარო სექტორში არსებული ტრენინგებისა და განვითარების სხვადასხვა მოდელების შედარება, მათი უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ანალიზი და ქართულ კონტექსტთან მათი შესაბამისობის დადგენა. კვლევის პროცესში ჩვენ ვეყრდნობით თვისობრივი და ხარისხობრივი კვლევის შედეგად მოპოვებულ მონაცემებს, რომლებიც მოიცავს ძირითადი დაინტერესებული მხარეების გამოკითხვის შედეგებს, ისევე, როგორც ტრენინგის მოდელების ზეგავლენის კვლევას საჯარო სამსახურის სტაბილურობაზე. კვლევის ძირითადი მიგნებები ადასტურებს, რომ ქართული საჯარო სექტორის თავისებურებების გათვალისწინებით, ტრენინგების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ყველაზე მეტად უწყობს ხელს საჯარო სექტორის სტაბილურობის ზრდას და პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას.

## თავი 1. საქართველოს საჯარო სამსახურის განვითარება 90-იანი წლებიდან დღემდე

საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ, ორი ათეული წელია, საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, სისტემური რეფორმირება და შესაბამისი მოდელის შემუშავება ქვეყნის ყველა მთავრობის პოლიტიკური დღის წესრიგის უმთავრეს საკითხთა შორისაა. 2001 წელს ახალი ზოგად ადმინისტრაციული კოდექსის მიღებამ ახლებურად განსაზღვრა ურთიერთობა მოქალაქესა და საჯარო მოხელეს შორის, როცა ამ უკანასკნელს ჩამოართვა პრივილეგირებული სტატუსი და მოქალაქისა და ქვეყნის სამსახურში ჩააყენა - ეს ცვლილება არა მხოლოდ კანონის, არამედ საზოგადოებრივი მენტალობისა და მოსახლეობის მხრიდან საჯარო სამსახურის მიმართ დამოკიდებულების შეცვლასაც გულისხმობდა.

ვარდების რევოლუციის შემდეგ განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა საჯარო სამსახურის შესაბამისი მოდელის შერჩევამ. შემუშავდა ორი განსხვავებული კანონპროექტი, ერთი, რომლის ავტორებიც იყვნენ საპარლამენტო ექსპერტთა ჯგუფი, ძირითადად ვებერიანული სისტემის ღირებულებებზე იყო დაფუძნებული. მეორე პროექტი საქართველოს საჯარო სამსახურის მიერ იყო შემუშავებული და მას მხარს ეკონომიკის მინისტრი კახა ბენდუქიძე უჭერდა მხარს. ეს პროექტი ძირითადად ახალი საჯარო მენეჯმენტის პოსტულატებს იზიარებდა და 2005 წელს ბენდუქიძის რეფორმების კოორდინირების დარგში სახელმწიფო მინისტრად დანიშვნის შემდეგ საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემის განვითარების ძირითადი ვექტორი გახდა<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>ამ საკითხზე მეტი ინფორმაციისათვის იხ. საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველოს პუბლიკაცია „საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმა: დიდი კორპორაცია თუ

ვარდების რეკოლუციის შემდეგ ქვეყნის სათავეში მოსული რეფორმატორი ხელისუფლება მხარს უჭერდა ფართომასშტაბიანი ცვლილებების გატარებას ადმინისტრაციულ უწყებებში, შემცირდა ადმინისტრაციული უწყებების, სამინისტროებისა და საქვეუწყებო დაწესებულებების რაოდენობა, დაიწყო საჯარო სექტორში დასაქმებული კადრების რაოდენობის შემცირებაც, ორგანიზაციული სტრუქტურების დახვეწა ფუნქციების პარალელიზმისა და არასაჭირო დეპარტამენტების გაუქმების გზით; რეფორმის ძირითადი ორიენტირი თავისუფალი ბაზარი და მომხმარებლის კმაყოფილებისა და მიწოდებული მომსახურებისა და პროდუქტის ხარისხის ზრდა გახდა ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივების, ელექტრონული მმართველობის დანერგვის და კერძო სექტორთან თანამშრომლობის გაძლიერების ხარჯზე. დაიწყო საჯარო სექტორში დამსახურების სისტემის ელემენტების დანერგვაც, რაც გულისხმობდა საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციისა და პროფესიონალიზმის ამაღლებას, დაქირავებისა და დაწინაურების პროცედურებში საკვალიფიკაციო გამოცდების დამატებას; ამასთან ერთად, დაინერგა დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა, რამაც საჯარო სექტორი უფრო მიმზიდველი გახადა კერძო სექტორში დასაქმებულთათვისაც. ცალკეულ ადმინისტრაციულ უწყებებს გაეზარდათ დამოუკიდებლობა და დისკრეციის ხარისხი (ფაქტობრივად, თითოეულმა სამინისტრომ განსახორციელებელი ცვლილებებისა და რეფორმების დაგეგმვის მაღალი ავტონომიურობა მიიღო); საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივა იყო ადმინისტრაციული და პოლიტიკური ძალაუფლების გამიჯნვა ადმინისტრაციულ ორგანოებში და პოლიტიკურად ნეიტრალური მენეჯერის - ადმინისტრატორის - თანამდებობის შემოღება<sup>2</sup>. გატარებულმა ცვლილებებმა

---

კონკურენტული ბაზარი?“ 2006 წ. ოქტომბერი, ავტორი კობა თურმანიძე <http://transparency.ge/sites/default/files/reforming%20the%20Georgian%20Civil%20Service-Geo.pdf>

<sup>2</sup> თუმცა, ეს ინიციატივა ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის ფარგლებში არ განხორციელებულა. ადმინისტრაციული და პოლიტიკური ფუნქციების გამიჯნვას საკმაოდ



ხელი შეუწყო ადმინისტრაციული კორუფციის აღმოფხვრას და დიდწილად ახალი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებას საჯარო სექტორში.

თუმცა, მიუხედავად ზემოთ აღწერილი პროცესებისა, 2007-9 წლებში რეფორმების მოკლევადიანი შედეგების დადგომის შემდეგ, პროცესები შეიცვალა; ხელახლა გაიზარდა აღმასრულებელი უწყებების რაოდენობა და ამავდროულად, დასაქმებულთა რიცხვიც. პატრონაჟი და პარტიზანული პრინციპი საჯარო სექტორში დასაქმების ძირითადი ფაქტორი გახდა. სუსტად განვითარებული თავისუფალი ბაზრისა და კერძო სექტორის პირობებში, მთავრობის ნეოლიბერტარიანულმა მიდგომამ ვერ მოიკიდა ფეხი და მცირე პერიოდის ეკონომიკური ზრდის შემდეგ, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტები კორუფციის ახალ წყაროდ იქცა. შედეგად, რეფორმამ, მიუხედავად ცალკეული წარმატებული მაგალითებისა, არასისტემური და ფრაგმენტული ხასიათი მიიღო. საბოლოოდ, ვერ მოხერხდა რეფორმის ინსტიტუციონალიზაცია და ძლიერი სახელმწიფო სექტორის ჩამოყალიბება, ძალზე დაბალი იყო მოსახლეობის ჩართულობის დონე პოლიტიკურ პროცესებში<sup>3</sup>, არ არსებობდა საჯარო სექტორის განვითარების ერთიანი პოლიტიკური ხედვა, კვლავ პრობლემად დარჩა საჯარო ორგანიზაციების გამჭვირვალე ფუნქციონირებისა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის საკითხი და, რაც მთავარია, მოხდა ძალაუფლების კონცენტრირება აღმასრულებელი ხელისუფლების ხელში, რამაც მნიშვნელოვნად შეაფერხა

---

ვრცლად მოიცავს საჯარო სამსახურის რეფორმის ახალი კანონპროექტი, რის შესახებაც ქვემოთ უფრო დეტალურად იქნება საუბარი

<sup>3</sup>2011 წელს საქართველო შეუერთდა ღია მმართველობის პარტნიორობის საერთაშორისო ინიციატივას, რითაც მთავრობამ თავის თავზე აიღო ქვეყანაში ღია მმართველობის პრინციპების დანერგვის ვალდებულება. მათ შორისაა, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და პროაქტიული გამოქვეყნება, ისევე, როგორც მოქალაქეთა მაღალი ხარისხის ჩართულობის უზრუნველყოფა პოლიტიკურ პროცესებში

ხელისუფლების შტოებს შორის ურთიერთწონასწორობისა და კონტროლის მექანიზმების მუშაობა<sup>4</sup>.

2012 წლის არჩევნებში საქართველოს თანამედროვე ისტორიაში პირველად ხელისუფლების მშვიდობიანად გადაცემის შემდეგ, დაიწყო საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაზე მუშაობის ახალი ეტაპი. ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დაფინანსებით, შეიქმნა უმაღლესი სასწავლებლებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციათა კონსორციუმი, რომლის მიზანი იყო, დაემუშაებინა და მთავრობისთვის წარედგინა საჯარო სამსახურის ახალი კონცეფცია. კონსორციუმის გარდა, პროცესში აქტიურად იყვნენ ჩართულნი როგორც სამთავრობო უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი, ასევე დამოუკიდებელი ექსპერტები, რომლებთანაც კონსორციუმი პერიოდულ კონსულტაციებს გადიოდა. ეს ფაქტი ხაზს უსვამს მთავრობის მზადყოფნას, ხელი შეეწყოს სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობისათვის პოლიტიკურ პროცესებში.

2014 წლის ნოემბერში პრემიერ-მინისტრმა ახალი კონცეფცია დაამტკიცა და საჯარო ორგანიზაციებს საჯარო სექტორის მარეგულირებელი ახალი კანონმდებლობის განხორციელებისათვის მზადება დაევაღათ. 2015 წლის გაზაფხული-ზაფხულის განმავლობაში საჯარო სამსახურის ბიურომ დაასრულა კონცეფციის ბაზაზე კანონპროექტის ჩამოყალიბება და აქტიურად დაიწყო მისი განხილვა სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფებში, მთავრობის მიერ მიღებულ სხვა დოკუმენტებთან ერთად. კანონპროექტი, ძირითადად,

---

<sup>4</sup>საქართველოში ბოლო ათწლეულის განმავლობაში განხორციელებული რეფორმების შესახებ სხვადასხვა დარგში დამატებითი ინფორმაციისათვის იხ. Princeton University, Innovations for Successful Societies, Building Institutions, Escaping Development Traps, <http://successfulsocieties.princeton.edu/countries/georgia>; ასევე მსოფლიო ბანკის 2012 წლის ანგარიში Fighting Corruption in Public Services, Chronicling Georgia's Reforms [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/01/20/000356161\\_20120120010932/Rendered/PDF/664490PUB0EPI0065774B09780821394755.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/01/20/000356161_20120120010932/Rendered/PDF/664490PUB0EPI0065774B09780821394755.pdf)

ვებერიანული სისტემის ელემენტებზეა დაფუძნებული, ვებერიანულ ღირებულებებზე დაყრდნობით პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას ისახავს მიზნად და თითქმის მთლიანად უარყოფს ახალი საჯარო მენეჯმენტის ყველა კომპონენტს, რაც წინა კანონპროექტში იქნა შემუშავებული. ახალი საჯარო მენეჯმენტისა და ვებერიანული მოდელების შედარების დროს ძალზე მნიშვნელოვანია იმ ნაკლოვანებების შესწავლა და გაანალიზება, რომელიც ორივე სისტემას ახასიათებს. განვითარებად ქვეყნებში, საჯარო მმართველობის სისტემის შერჩევის დროს ხდება როგორც ქვეყნის კონტექსტის გათვალისწინება, ასევე ორივე მოდელის დამახასიათებელი დადებითი მხარეების გაანალიზება და ისეთი მოქნილი სისტემის შექმნა, რომელიც, ერთი მხრივ, საჯარო სამსახურის ეფექტიანობას, მომსახურების მაღალ ხარისხსა და მოსახლეობის კმაყოფილებას უზრუნველყოფს, მეორე მხრივ კი, ძლიერი სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებას და ერთიანი პოლიტიკური ხედვის მქონე, დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული სახელმწიფოს შექმნას შეუწყობს ხელს. ეს მოდელი საჯარო მმართველობის ლიტერატურაში ნეოვებერიანიზმის სახელით არის შესული. შეიძლება ითქვას, რომ ახალი მთავრობის მხრიდან ახალი საჯარო მენეჯმენტის პოსტულატების მთლიანი უარყოფა და წმინდა ვებერიანულ მოდელზე გადასვლა უფრო პოლიტიკურ გადაწყვეტილებას ჰგავს, ვიდრე რაციონალურს.

საქართველოში საჯარო სამსახურის გარკვეულმა ორგანიზაციულმა ასპექტებმა, ერთი მხრივ, ხელი შეუწყო ასმ-ს გარკვეული წარმატებების მიღწევას, ხოლო მეორე მხრივ, შეაფერხა რეფორმის სისტემურად გატარების პროცესი. საერთაშორისო გამოცდილებიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტის დამკვიდრება განვითარებად ქვეყნებში ხშირად ანალოგიური შედეგით მთავრდება. პროფესიული საჯარო

სამსახურის არარსებობა, სუსტად განვითარებული თავისუფალი ბაზარი, სოციალური პასუხისმგებლობის ნაკლებობა საზოგადოებაში, სუსტი საჯარო ინსტიტუტები ნეგატიური წინაპირობებია ასმ-ს დამკვიდრებისათვის და საფრთხესაც კი უქმნის დემოკრატიულ ღირებულებებს და პოლიტიკურ თავისუფლებას, გამომდინარე რეფორმის პროცესის მიმართ არასისტემური მიდგომისა და საჯარო სექტორში ერთიანი პოლიტიკური ხედვის არარსებობიდან. ჩვენი კვლევის ფარგლებში განვიხილავთ იმ ორგანიზაციულ და ადმინისტრაციულ ფაქტორებს, რომლებმაც, წმინდა პოლიტიკური ფაქტორების მიღმა, განაპირობა ასმ რეფორმის მიმდინარეობა და, საბოლოო ჯამში, მოსახლეობის მხრიდან ნდობის მკვეთრი ვარდნა მთავრობის მიმართ, რაც 2007 წლიდან სოციალურ და პოლიტიკურ საპროტესტო მოძრაობებში და 2012 წლის პოლიტიკურ კრიზისში გამოიხატა.

### **1.1. პრობლემის დასმა**

საჯარო მმართველობის პროფესიული, იგივე კარიერული მოდელის ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტი არის საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება სწავლებისა და შესაძლებლობების განვითარების გზით. ზემოთ აღწერილი ახალი კონცეფცია და შესაბამისი კანონპროექტი განიხილავს ტრენინგების კომპონენტის გაძლიერებასა და დარეგულირებას. თუმცა, წარმოდგენილ მოდელში ეს საკითხი მეტ ინსტიტუციურ და ტექნიკურ დამუშავებას მოითხოვს.

სამეცნიერო ლიტერატურაში ხშირად აღინიშნება საჯარო სექტორში რეგულარული ტრენინგების განხორციელების მნიშვნელობის შესახებ. 2014 წელს გამოცემულ ნაშრომში, რომელიც აღწერს 2013 წელს 19 ქვეყანაში განხორციელებულ კვლევას უმაღლესი რანგის საჯარო მოხელეთა ტრენინგების თაობაზე, ავტორები ვრცლად საუბრობენ იმ ფაქტორებზე,

რომლებიც ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის დამკვიდრების აუცილებლობას განაპირობებს. მართალია, აღნიშნული კვლევა კონკრეტულად მაღალი თანამდებობის პირებს მოიცავს, მაგრამ ჩამოთვლილი ფაქტორები მეტად ყურადსაღებია და მათი მისადაგება მთლიანად საჯარო სექტორზეც არის შესაძლებელი (Van Wart, Hondeghem, Schwella & Suino, 2015). მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ სწორედ მოხელეთა ტრენინგი შეიძლება მივიჩნიოთ იმ პირობად, რომელიც საჯარო ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობას ინარჩუნებს. საჯარო მმართველობის დინამიური ბუნებიდან გამომდინარე, ყველა სისტემა დროთა განმავლობაში კარგავს გარემოს გამოწვევებზე ეფექტიანი რეაგირების უნარს, შესაბამისად, ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამის არსებობა აუცილებელია საჯარო ორგანიზაციების უწყვეტი ფუნქციონირებისათვის; წარმოდგენილ სტატიაში მკვლევარები ასევე ხაზს უსვამენ, რომ მრავალი ქვეყნის ადმინისტრაციულ სისტემას ახასიათებს არსებული პრობლემების უგულვებელყოფისა და მათზე თვალის დახუჭვის, ისევე, როგორც მოხელეთა უნარებისა და ცოდნის გადაჭარბებულად შეფასების ტენდენცია; შესაბამისად, ტრენინგების სისტემა საშუალებას იძლევა, კრიტიკულად შეფასდეს არსებული მდგომარეობა და დადგინდეს მიმდინარე საჭიროებები; მათი კვლევის თანახმად, ნებისმიერი ქვეყნის საჯარო სექტორში არსებობს უნარებისა და ცოდნის დეფიციტი, რაც აუცილებელია მუდმივ რეჟიმში ორგანიზაციების ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. ხშირად მიღებული უმაღლესი განათლება არ გულისხმობს ისეთი უნარების განვითარებას, როგორცაა ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, კომუნიკაციური უნარები და სხვა. კარიერული განვითარების მანძილზე, მოხელეს იშვიათად ეძლევა საშუალება, პრაქტიკული გამოცდილებით მიიღოს და განვითაროს ამ სექტორში ეფექტიანი მუშაობისათვის აუცილებელი ცოდნა. ტრენინგების სისტემა ასევე წარმოადგენს ერთ-ერთ ეფექტიან გზას, მუდმივად მოხდეს ინვესტირება

მთავრობაში, მისი გაუმჯობესებისა და დახვეწის მიზნით, მით უმეტეს, ხშირი როტაციის გათვალისწინებით. მაგრამ ყველაზე ხშირად საჯარო სექტორში ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის დამკვიდრების დაბრკოლება ჩნდება მაშინ, როდესაც მთავრობას არ აქვს გაცნობიერებული ამ სისტემის არსებობის მნიშვნელობა და მასზე დახარჯულ თანხებს ამო ხარჯებად მიიჩნევს. ავტორების აზრით, სწორი იქნება, ეს პრობლემა პოლიტიკური რანგის პრობლემად შევაფასოთ, ხოლო ტრენინგებზე დახარჯული თანხები კი მთავრობაში განხორციელებულ ინვესტიციად (გვ. 6-8).

სამეცნიერო ლიტერატურაში განიხილება, რა მნიშვნელობა აქვს ტრენინგებს საჯარო სექტორში და არის თუ გადაჭარბებული ამ მნიშვნელობის შეფასება. ტრენინგის აუცილებლობის მომხრეები გამოყოფენ სამ ასპექტს, რომელიც ტრენინგის უმთავრეს დანიშნულებას წარმოადგენს, განსაკუთრებით კი რეფორმის პირობებში: ინფორმაციის გავრცელება რეფორმის შესახებ; სტაბილურობის შეგრძნების გაძლიერება, განსაკუთრებით ცვლილებების მართვის პროცესში ჩართული მოხელეებისათვის; რეფორმის განხორციელებისათვის სპეციფიკური უნარების განვითარება (Kroll & Moynihan, 2015, p.413). თუმცა, ამავე სტატიაში განხილულია ასევე ნაკლებად ოპტიმისტური ხედვა ტრენინგების მნიშვნელობის შესახებ და საუბარია კონკრეტულ ფაქტორებზე, რომლებიც ტრენინგების პროცესის ეფექტიანობას ამცირებს: აუცილებელი დროისა და რესურსების სიმწირე; სპეციფიკური უნარების ტრენინგების შემთხვევაში სირთულე, რომელიც უკავშირდება მასალის მიწოდებასა და ერთგვაროვან აღქმას არაჰომოგენურ ჯგუფებში (გვ. 147); უნდა აღინიშნოს, რომ არაჰომოგენურობა შესაძლოა პრობლემა იყოს როგორც განსხვავებული თანამდებობისა და გამოცდილების მქონე მოხელეებით დაკომპლექტებულ ჯგუფებში, ასევე სხვადასხვა უწყებებიდან მოწვეული მსმენელების შემთხვევაში.

როგორც განვითარებული დემოკრატიის, ასევე განვითარებად ქვეყნებში საჯარო სამსახურში სწავლებისა და შესაძლებლობათა განვითარების სამი ძირითადი სქემა მოქმედებს (Dolidze, 2012):

**ცენტრალიზებული სქემა** - კონკრეტული საჯარო უწყება პასუხისმგებელია ტრენინგების კომპონენტის დაგეგმვაზე მთელს საჯარო სექტორში, ტრენინგ-მოდულების შემუშავებასა და ჩატარებაზე, ისევე, როგორც მათ მონიტორინგსა და ხარისხის შეფასებაზე.

**ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი** - დაგეგმვა, მონიტორინგი და ხარისხის კონტროლი ხორციელდება შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე საჯარო უწყების მიერ, ხოლო ტრენინგების მოწოდება ხდება გარე კონტრაქტორებით (outsourcing) საგანმანათლებლო ინსტიტუტების, კერძო და არასამთავრობო აქტორების მიერ.

**დეცენტრალიზებული მოდელი** - ტრენინგი არ წარმოადგენს საჯარო სექტორის განვითარების აუცილებელ კომპონენტს. სწავლებისა და შესაძლებლობების განვითარების საჭიროებები განისაზღვრება თავად უწყების ან კონკრეტული მოხელის მიერ, ტრენინგ-პროვაიდერების შერჩევა ხდება მთლიანად თავისუფალი ბაზრის პრინციპით - საუკეთესო ხარისხი საუკეთესო ფასად.

საჯარო მმართველობის მკვლევართა ნაშრომებში ხშირად აღინიშნება, რომ ტრენინგების სისტემის ტიპზე არსებით გავლენას ახდენს არსებული სოციალური კონტექსტი, პოლიტიკური სტრუქტურები და ადმინისტრაციული მოდელი (Van Wart et al, 2015, გვ. 9). სოციალურ დონეზე, მნიშვნელოვანია საზოგადოების ორგანიზების პარადიგმა, დამკვიდრებული ღირებულებები; პოლიტიკური სისტემის ფარგლებში პოლიტიკური

ინსტიტუტების მნიშვნელობა და ფუნქციონირება, ხოლო ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული თვალსაზრისით - ადმინისტრაციული სისტემის ფუნქციები, საჯარო მმართველობის რეფორმების ხასიათი, ვებერიანული ინსტიტუციების სიმყარე, ახალი საჯარო მენეჯმენტის ელემენტების არსებობა და დამკვიდრების ხარისხი და სხვა (გვ.10).

საჯარო სამსახურის ახალი კანონპროექტის განხილვის პროცესში, 2015 წლის 10 ივლისს გამოცხადდა პრემიერ-მინისტრის ახალი ინიციატივა, რომელიც საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარების სახელმწიფო სასწავლო ცენტრის ჩამოყალიბებას შეეხება. კანონპროექტის მიხედვით, კარიერული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების მიზნით, საჯარო სამსახურში მიღება (გარდა განსაკუთრებული შემთხვევებისა) შესაძლებელია მხოლოდ საწყის საფეხურზე, სპეციალური სერტიფიცირებული გამოცდის ჩაბარების შემდეგ. შესაბამისად, მსგავსი ცენტრის შექმნა თავისთავად გულისხმობს მისაღები და შემდეგ კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ნებისმიერი სასწავლო კომპონენტის სახელმწიფოს მხრიდან მონოპოლიზებას, რაც მნიშვნელოვნად შეამცირებს ჩატარებული ტრენინგების ხარისხს და შეზღუდავს კერძო და არასამთავრობო ტრენინგ-პროვაიდერებისათვის სამოქმედო სფეროებს. არსებული გარემოებების გათვალისწინებით, წარმოდგენილი კვლევა განსაკუთრებით აქტუალური ხდება, რადგან მიზნად ისახავს საჯარო ადმინისტრირების მოცემულ კონტექსტში ტრენინგების მიწოდების ყველაზე ეფექტიანი სისტემის განსაზღვრას.



## თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა

### 2.1. ინსტიტუციური თეორიები

წარმოდგენილი ნაშრომის თეორიული ანალიზი, ძირითადად, ეხება საჯარო მმართველობის მოდელების - ვებერიანიზმისა და ახალი საჯარო მენეჯმენტის - შედარებას. ამ მიზნით, ნაშრომის თეორიულ ჩარჩოდ ვიყენებთ ახალი ინსტიტუციონალიზმის თეორიებს და რამდენიმე სიტყვით შევხებით სტრუქტურალიზმისა და კლასიკური ინსტიტუციონალიზმის ძირითად პოსტულატებსაც.

როგორც Wamsley და Mayer აღნიშნავენ (1973) სტრუქტურულ-ფუნქციონალური ანალიზი ყველაზე ეფექტიანი მიდგომაა საჯარო ორგანიზაციების შესასწავლად. ამ მიდგომით საშუალება გვძლევს, განვიხილოთ ორგანიზაცია, როგორც სოციალური სისტემა, რომელშიც სოციალური პროცესები ხორციელდება - შიდაორგანიზაციული - სოციალიზაცია, ძალაუფლების მოდელის ჩამოყალიბება, კონტროლისა და კოორდინირების სქემების განვითარება, ჯგუფებისა და გუნდების განვითარების დინამიკა, ტექნოლოგიური პროცესები და სხვა - თუ გარეორგანიზაციული - გარემოსთან ადაპტირება, მიზნის დასახვა ორგანიზაციული მისიიდან და ხედვიდან გამომდინარე, სოციალურ სისტემაში ინტეგრირების მიზნით (გვ. 63-64). ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ორგანიზაციული ცვლილებების ძირითად დეტერმინანტებად კი ამ სისტემაში გვევლინება ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა - ძალაუფლების სტრუქტურა და განაწილება, იერარქიულობა, მოტივაციური სისტემა, შრომის განაწილების სისტემა - ანუ, პოლიტიკურ-ეკონომიკური ხასიათის ფაქტორები (გვ. 64).

სტრუქტურალიზმი, კერძოდ კი სტრუქტურული ფუნქციონალიზმი შეიძლება ჩაითვალოს კლასიკური ინსტიტუციური თეორიების საფუძვლად. თუმცა, მეცნიერებს შორის არ არსებობს ერთიანი განმარტება, რა არის თავად კლასიკური ინსტიტუციონალიზმი. სტრუქტურული ფუნქციონალიზმი საზოგადოებას შეისწავლის როგორც ერთიან ორგანიზმს, რომელიც ბიოლოგიური ორგანიზმის მსგავსად ვითარდება. ეს არის კომპლექსური სტრუქტურა, რომლის ელემენტები ურთიერთქმედებენ საერთო სტაბილურობის, ანუ ბუნებრივი ეკვილიბრიუმის მისაღწევად (მაკროსოციალური მიდგომა). საზოგადოების, როგორც ორგანიზმის ორგანოებს წარმოადგენენ სოციალური სტრუქტურები და სოციალური ფუნქციები: ნორმები, ჩვეულებები, ტრადიციები და ინსტიტუციები. ემილ დურკჰეიმმა სწორედ შინაგანი ეკვილიბრიუმისკენ სწრაფვით ხსნის საზოგადოების ბუნებრივ წინააღმდეგობას ცვლილებებისა და სიახლეების მიმართ და მის მიდრეკილებას, შეინარჩუნოს ტრადიციული დოგმები, ფასეულობები, თუნდაც რაციონალური არგუმენტის გარეშე. ასეთი წონასწორობის დარღვევა ხდება ორ შემთხვევაში - გარედან მოქმედი ძალების ზემოქმედებით ან სისტემის შიგნით, კონკრეტული ცალკეული ასპექტის ზემოქმედების მკვეთრი გაძლიერების შედეგად.

სტრუქტურული ფუნქციონალიზმის თვალსაზრისით, საზოგადოებაში ინდივიდის მნიშვნელობას განსაზღვრავს მისი სოციალური სტატუსი, მისი ასოცირება იმ როლებთან, რომლებსაც მას არსებული საზოგადოება მიანიჭებს დამკვიდრებული ღირებულებებიდან გამომდინარე. ამ როლების მიხედვით ყალიბდება სწორედ ინდივიდის ქცევითი მოდელებიც. სტრუქტურული ფუნქციონალიზმის სწორედ ეს ასპექტი შეიძლება მივიჩნიოთ ინსტიტუციური თეორიების საძირკვლად, რომელთა მიხედვითაც სოციალურ პროცესებს განსაზღვრავს არა ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები, არამედ

ინსტიტუტები, სოციალური ორგანიზაციები და სისტემები, როგორც საზოგადოების ღირებულებათა დამცველი ფენომენი. მკვლევართა განმარტებით, სწორედ ისინი განაპირობებს სამოქმედო სქემების, წესების, ნორმებისა და რუტინების არსებობას, რაც ინდივიდის ქცევის სახელმძღვანელო პრინციპებად ყალიბდება.

ტრადიციული სოციალური სტრუქტურალიზმი ერთმანეთისაგან გამიჯნვით სწავლობს, ერთი მხრივ, რაციონალურობას, როგორც მიზნის მისაღწევად ეფექტიანი საშუალების არჩევის მეთოდს (საჯარო სექტორში ეს შეიძლება იყოს მმართველობის ფორმა, ბიუროკრატია, ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიღწევის საშუალება) და, მეორე მხრივ, ორგანიზაციულ კულტურას, როგორც განყენებულ ფენომენს. ახალი ინსტიტუციონალიზმი აერთიანებს ამ ორ ფაქტორს და მიიჩნევს, რომ როგორც ინსტიტუტის, ასევე ინდივიდის დონეზე გადაწყვეტილების მიღება ხდება როგორც რაციონალურად სარგებლის მაქსიმიზაციის და მწირი რესურსების ეფექტიანი გამოყენების, ასევე კულტურული და მორალური ღირებულებების შენარჩუნებისა და დაცვის გათვალისწინებით.

როგორც March და Olsen აღნიშნავენ (1984, გვ.734), ძირითადად, პოლიტიკის თეორიაში პოლიტიკური ინსტიტუტები საზოგადოების ამსახველებად წარმოგვიდგებიან. ახალი ინსტიტუციონალიზმი ცვლის ამ მიდგომას და, გამომდინარე იქიდან, რომ თანამედროვე ინსტიტუტები ძალიან მსხვილი, რთული და კომპლექსური გახდა, ხაზს უსვამს მათ დამოუკიდებლობას და პირიქით, მათ გავლენას სოციუმზე მთლიანად, ინდივიდთა ქცევებსა და საზოგადოებრივ ღირებულებებზე.

ახალი ინსტიტუციონალიზმი, Powell და DiMaggio-ს (1991) მიხედვით, უარყოფს სოციალური განვითარების კლასიკურ, ეკონომიკურ მიდგომას,

სადაც გადაწყვეტილების მიღება რაციონალური აქტორების მიერ ხდება და ეკონომიკური და მატერიალური სიკეთის ზრდისკენაა მიმართული. ახალი ინსტიტუციონალიზმის თეორიით მიიჩნევა, რომ საზოგადოებრივი პროცესები, სოციალური და ორგანიზაციული ფენომენები უფრო უკეთ შეიძლება კოგნიტური და კულტუროლოგიური მიდგომით აიხსნას. ამ თეორიების მიხედვით, მოცემულ ორგანიზაციულ გარემოში სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად, ორგანიზაციები თავად ხდებიან იმ ღირებულებების მატარებელნი, რომლებიც არსებული საზოგადოებისთვისაა დამახასიათებელი. თავად ახალი ინსტიტუციონალიზმის თეორიული სკოლა სამ განსხვავებულ მიდგომას აერთიანებს, ესენია: ისტორიული ინსტიტუციონალიზმი, რაციონალური არჩევანის ინსტიტუციონალიზმი და სოციოლოგიური ინსტიტუციონალიზმი (Hall & Taylor, 1996). მოკლედ მიმოვიხილოთ თითოეული მიდგომის პოსტულატები, რათა უკეთ განვსაზღვროთ, რომელი მიდგომა შეესაბამება ჩვენი კვლევის მიზანს.

**ისტორიული ინსტიტუციონალიზმი** ძირითადი ცნებების იდენტიფიკაციას სამ დონეზე ახდენს. პირველი, სახელმწიფო, განისაზღვრება, როგორც „ინსტიტუციებისგან შემდგარი კომპლექსური სისტემა, რომელიც ჯგუფური კონფლიქტის ხასიათსა და შედეგებზე ახდენს გავლენას“ (Hall & Taylor, 1996). მეორე დონეზე განსაზღვრულია ინსტიტუტები, როგორც „ფორმალური თუ არაფორმალური პროცედურების, რუტინული ნორმებისა და კონვენციების (შეთანხმებული ქცევები და წესები, სტანდარტული საოპერაციო პროცედურები, ბიუროკრატიული ნორმები) სისტემა, რომელიც მოქცეულია ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩარჩოში“. მესამე დონეზე განიხილება ინდივიდი, რომლის ქცევაზე გავლენას ახდენს ინსტიტუტი, თავის მხრივ კი,

ინდივიდის ქცევა განსაზღვრავს სოციალური პროცესების მიმართულებას და ხასიათს.

შესაბამისად, ისტორიული ინსტიტუციონალიზმისთვის ამოსავალი არის სოციალური ინსტიტუტები. თუმცა, გადაწყვეტილების მიღებისა და არჩევანის გაკეთების დროს, ამ თეორიის მიხედვით, როგორც ინსტიტუტების, ასევე ინდივიდებისთვის, განმსაზღვრელი არის მწირი რესურსების გადანაწილება და ამ პროცესთან დაკავშირებული კონფლიქტები. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ამ სისტემაში ენიჭება ფორმალურ პოლიტიკურ ინსტიტუტებს, რომლებიც ცდილობენ, კონფლიქტი თავისი ინტერესების სასარგებლოდ და სხვათა ინტერესების დასათრგუნად წარმართონ. რაც შეეხება გადაწყვეტილების მიღებას ინდივიდუალურ დონეზე, მას ეს თეორია ორგვარად ხსნის: ე.წ. **Calculus** (ან „გათვლილი“) **მიდგომა**, როდესაც ინდივიდის მიზანი მაქსიმალური სარგებლის მიღებაა თავისი ქცევის შედეგად. ასეთ დროს სოციალური ინსტიტუტებისგან მიღებული ინფორმაციის მეშვეობით ის აკეთებს პროგნოზს, რა რეაგირება შეიძლება მოჰყვეს მის ქცევას სხვა ინდივიდებისაგან და შემდეგ განსაზღვრავს საკუთარ სტრატეგიას. ხოლო **კულტურული მიდგომის** თანახმად, სოციალური ინსტიტუტები წარმოადგენენ მორალურ და კოგნიტურ სქემას, რომლის მიხედვითაც, ინდივიდი კონკრეტული სიტუაციის ინტერპრეტირებას ახდენს, შესაბამისად, მისი ქცევა არ არის სტრატეგიულად „გათვლილი“, არამედ მოდიფიცირებულია მისი პირადი მსოფლხედვის შესაბამისად (გვ.941).

განსხვავებით „გათვლილი“ მიდგომისგან, სადაც გადაწყვეტილების საფუძველში სარგებლის მაქსიმიზაცია დევს, კულტუროლოგიური მიდგომით, ინსტიტუტების სიცოცხლისუნარიანობას განსაზღვრავს ის, თუ რამდენად მყარადაა დამკვიდრებული მათი ღირებულებები საზოგადოებაში. ამდენად, ცალკეული ინდივიდის დევიაციურ ქცევას არ შეუძლია

ღირებულებათა სისტემის შეცვლა, პირიქით, ინსტიტუტის ღირებულებითი სისტემა აყალიბებს ინდივიდის ქცევას და გავლენას ახდენს მასზე. თუმცა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ გამომდინარე კონკრეტული საზოგადოების ისტორიული განვითარებიდან და კულტურული კონტექსტიდან, გადაწყვეტილების მიღების დისკრეცია არათანაბრად აქვთ მინიჭებული სოციალურ ჯგუფებს და ინდივიდებს (გვ.941).

**რაციონალური არჩევანის ინსტიტუციონალიზმი** 1970-იან წლებში ჩამოყალიბდა და ეფუძნება შემდეგ პოსტულატს: პროცედურები, რომელთა განსახორციელებლად იქმნება კონკრეტული ინსტიტუტები (მაგალითად, პოლიტიკური ინსტიტუტები, რომლებიც კანონის მისაღებად გარკვეულ პროცედურებს ახორციელებენ), დასახული შედეგის მისაღებად ყველაზე ეფექტიან გზას წარმოადგენს (გვ. 943). ამ შემთხვევაში, შედეგში იგულისხმება არა მხოლოდ მყისიერი პროდუქტი (მაგალითად, მიღებული კანონი, რომელიც კენჭისყრის გარეშე, ერთპიროვნული ან მცირე ჯგუფის გადაწყვეტილებით შესაძლოა ნაკლებ დროში, ნაკლები ადამიანური და მატერიალური რესურსის დანახარჯითაც მიგვეღო), არამედ ის ღირებულებებიც, რომლებიც კონკრეტულ კონტექსტს ახასიათებს. ამ შემთხვევაში, ეს არის დემოკრატიული პროცედურები, რომელთა დარღვევა საზოგადოებაში დემოკრატიული ღირებულებების ნიველირების საფრთხეს ქმნის და საბოლოო ჯამში, მთავრობის არაეფექტიანობას ნიშნავს.

70-იან წლებში ჩამოყალიბდა ასევე **ახალი სოციოლოგიური ინსტიტუციონალიზმის** თეორია, რომელიც განსაკუთრებულად უსვამს ხაზს ინსტიტუტების ფუნქციებს, დაიცვას საზოგადოებაში დამკვიდრებული კულტურული ნორმები, სიმბოლოები, მითები და რიტუალები და გახდეს საზოგადოებრივი კულტურის გამტარი. ამ შემთხვევაში, მიზნის მიღწევის ეფექტიანობა მეორე პლანზე გადადის და აქცენტი კეთდება ინსტიტუტების

რეზისტენტულობაზე ამ ნორმების დარღვევისა და შეცვლის მიმართ. შესაბამისად, ყველაზე ბიუროკრატიული და არაეფექტიანი ნორმებიც კი შეიძლება ორგანიზაციული კულტურის თვალსაზრისით უფრო მნიშვნელოვანი გახდეს, ვიდრე მათი რეფორმირება ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

ინსტიტუტები იქცევა არა მხოლოდ ფორმალური წესების, პროცედურებისა და ნორმების ერთობლიობად, არამედ სიმბოლურ სისტემებად; ისინი გარკვეულ როლებთან ასოცირდება, რომლებთანაც კონკრეტული ქცევითი ნორმებია დაკავშირებული. ყოველი ინდივიდი ირჩევს ისეთ ქცევას, რომელიც მას სოციალური აქტორის როლს შეუნარჩუნებს. ამრიგად, ინსტიტუტის შექმნის მიზანი მხოლოდ პროდუქტიულობა და ეფექტიანობა კი არ არის, არამედ ორგანიზაციის ან მისი წევრების სოციალური ლეგიტიმაციის გაზრდა.

აღნიშნულის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ნებისმიერი პრაქტიკა თუ კანონი, რომელიც მკვიდრდება საზოგადოებაში მხოლოდ იმის გამო, რომ ის ადამიანის უფლებების ღირებულებაზეა დაფუძნებული და საერთაშორისო საზოგადოების ზეგავლენით მიიღება. ასეთ დაპირისპირებულ ცნებებს Campbell უწოდებს „სოციალური შესაფერისობის ლოგიკას“ (logic of social appropriateness) და „ინსტრუმენტალურობის ლოგიკას“ (logic of instrumentality), (cit. in March & Olsen, 1989, გვ. 949). თუმცა, სწორედ ასეთი ნორმების დამკვიდრება, რომლებიც ეწინააღმდეგება არსებული საზოგადოების კულტურულ და მენტალურ კონტექსტს და არც საზოგადოების ბუნებრივი განვითარების გზას მიჰყვება, ხშირად იწვევს სოციალურ კრიზისსა და დაპირისპირებას ახალ და ძველ ღირებულებებს შორის, რაც მოსალოდნელია საზოგადოებრივი ფორმაციის შეცვლის დროს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო ორგანიზაციაზე საზოგადოებრივ აზრს გაცილებით მეტი გავლენა აქვს, ვიდრე ეს ჩანს, როგორც საზოგადოებისათვის, ასევე საჯარო

მოხელეებისათვისაც. ეს გავლენა ორ ასპექტში ვლინდება: საზოგადოების დამოკიდებულება ხელისუფლების/მთავრობის მიმართ ზოგადად და საზოგადოების დამოკიდებულება კონკრეტული პოლიტიკის ან კონკრეტული უწყების მიმართ (Rainey, 2009, გვ.112).

რაციონალური არჩევანისა და ახალი ინსტიტუციონალიზმის თეორიების მეშვეობით შეიძლება ავხსნათ ის პოლიტიკური პროცესები, რომლებმაც ქართული საჯარო სექტორის რეფორმირების დროს, წარმატებული და პროგრესული ცვლილებების მიუხედავად, საზოგადოება პოლიტიკურ კრიზისამდე და მთავრობის მიმართ ნდობის დაკარგვამდე მიიყვანა. შერჩეულ თეორიულ ჩარჩოზე დაყრდნობით, შესაძლებელია მსჯელობა, რა გავლენას ახდენს საჯარო მმართველობის სისტემა, როგორც ინსტიტუტი, ინდივიდების, საჯარო მოხელეების, ისევე როგორც სამოქალაქო საზოგადოების წევრთა ქცევაზე; რამდენად შეესაბამება საჯარო მმართველობის არჩეული მოდელი საზოგადოებაში დამკვიდრებულ ღირებულებებს, ითვალისწინებს კულტურულ და კოგნიტურ კონტექსტს, გვევლინება ამ ღირებულებების დამცველად და, შესაბამისად, ზემოქმედებს საზოგადოებრივ პროცესებზე.

როგორც ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების მაგალითიდან ჩანს, საჯარო მმართველობის რეფორმის წარმატება დიდწილადაა დამოკიდებული იმაზე, რამდენად დადებითად მიიჩნევა რეფორმა მოქალაქეთა მხრიდან და რამდენად ხდება საჯარო ინსტიტუტები საზოგადოებრივი ღირებულებების მატარებელი და დამცველი. რეფორმის ეფექტიანობას, პირველ რიგში, განსაზღვრავს არა ეკონომიკური ან სოციალური მაჩვენებლები, არამედ მისი შესაბამისობა ადგილობრივ კონტექსტთან, კულტურულ ფასეულობებთან და მოქალაქეთა მოლოდინებთან (Nakrosis, 2008, გვ. 53-116).



თუ, ნეოინსტიტუციონალიზმის ძირითადი პოსტულატის მიხედვით, დავუშვებთ, რომ საჯარო სამსახურის ბუნებაზე, ცალკეული საჯარო მოხელის ქცევით მოდელზე, ეთიკურ და მორალურ სახეზე, ისევე, როგორც მის ეფექტიანობაზე და მოტივირებულობაზე გავლენას ახდენს სისტემა, მთლიანად ინსტიტუტი, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, თუ საჯარო მმართველობის როგორი მოდელი დამკვიდრდება საქართველოში. ნეოინსტიტუციონალიზმის კონტექსტში, საზოგადოების ცვლილება ადმინისტრაციული, სოციალური და პოლიტიკური საჭიროებებისა და გამოწვევების ცვლილებასაც იწვევს (Schein, 1985 cit. in Van Wart et al, 2015). შესაბამისად, საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმები არა მხოლოდ რაციონალური გადაწყვეტილების შედეგია და არა მხოლოდ ეკონომიკურ ეფექტიანობას ისახავს მიზნად, არამედ ხელისუფლების სახეცვლილებას იმგვარად, რომ მან საზოგადოებრივი ღირებულებები ასახოს და დაამკვიდროს (Van Wart 1998, cit. in Van Wart et al, 2015, გვ. 5).

## **2.2. ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში**

საბჭოთა კავშირის კოლაფსის შემდეგ, არჩევანი ვებერიანულ და ახალი საჯარო მენეჯმენტის სისტემებს შორის მხოლოდ საქართველოს წინაშე არ დამდგარა. პოსტ-სოციალისტური ბანაკის ქვეყნები, ძირითადად, დასავლური სტანდარტების დამკვიდრების მცდელობით და კომუნისტური ბიუროკრატიული წარსულის გამოცდილებით, იმთავითვე იწყებენ ახალი საჯარო მენეჯმენტის მოდელის დამკვიდრებას, ბაზრის ლიბერალიზაციას, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელებას, რაც თეორიულად, რამდენიმე მიზნის ერთდროულად მიღწევის საშუალებასაც იძლეოდა - ეკონომიკური აღმავლობა, საჯარო სექტორის ეფექტიანობის გაზრდა, საჯარო სერვისების ხარისხის გაუმჯობესება, კერძო სექტორის

განვითარება და მოსახლეობის ნდობის ამაღლება სახელმწიფოს მიმართ, შესაბამისად, სახელმწიფოებრივი იდენტიფიკაციის განმტკიცება. თუმცა, სამეცნიერო ლიტერატურაში დამკვიდრებულია მოსაზრება, რომ უმეტეს შემთხვევაში მცდელობამ მოლოდინი ვერ გაამართლა.

### **რეფორმის არსი და თეორიული საფუძვლები**

„ხელისუფლება, რომელიც მუშაობს უფრო უკეთ და ხარჯავს ნაკლებს“ - დონალდ კეტლის ეს ლოზუნგი სრულად გამოხატავს ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის არსს, რომელმაც მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან მოყოლებული მსოფლიოს უამრავი ქვეყანა მოიცვა.

უკანასკნელი რამდენიმე ათწლეულის მანძილზე მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების სახელმწიფო მმართველობის სისტემები უმნიშვნელოვანეს რეფორმირებას განიცდის, რომელიც სამეცნიერო ლიტერატურაში ახალი საჯარო მენეჯმენტის სახელით დამკვიდრდა.

ასმ-ს რეფორმა რამდენიმე ძირითადი ნიშნით ხასიათდებოდა დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში: შიდაორგანიზაციულ დონეზე ადმინისტრაციული და პოლიტიკური თანამდებობების და ფუნქციების გამიჯნვა – მაგრამ არა პოლიტიკური ფუნქციების შესუსტების ხარჯზე; ფისკალური დეცენტრალიზაცია – აღმასრულებელი უწყებების დამოუკიდებლობა, ადგილობრივი ორგანოების უფლებამოსილებების გაზრდა; მიზნებით მართვის მოდელის დანერგვა შიდაორგანიზაციულ მენეჯმენტში; საჯარო-კერძო პარტნიორობისა და პრივატიზაციის პროცესში სახელმწიფოს მონაწილეობის შენარჩუნება, რაც დამოკიდებულია ადგილობრივი ბაზრის განვითარების დონეზე – რაც უფრო განვითარებულია თავისუფალი საბაზრო

ურთიერთობები ქვეყანაში, მით ნაკლებია სახელმწიფოს ჩარევა და პირიქით (Bouckaert, Nakrosis & Nemec, 2011, გვ. 9-27).

Pollitt და Bouckaert (2011) ახალი საჯარო მენეჯმენტის ხუთ ძირითად ინსტრუმენტს გამოყოფენ:

1. ორიენტაცია მწარმოებლურობის შეფასებაზე (performance orientation)<sup>5</sup> სამუშაოს შედეგების შეფასების აქცენტირებით;
2. მსხვილი, მულტიფუნქციური ორგანიზაციების ჩანაცვლება დეცენტრალიზებული, მცირე ზომის, მოქნილი ორგანიზაციებით ჰორიზონტალური კომუნიკაციისა და კოორდინაციის სისტემით;
3. ორგანიზაციაში იერარქიული ურთიერთობების ჩანაცვლება საკონტრაქტო ურთიერთობებით;
4. საბაზრო მექანიზმების დანერგვა კონკურენტული ტენდერების და მწარმოებლურობის მიხედვით (performance-related ან pay-for performance) ანაზღაურების დამკვიდრებით;
5. მოქალაქეების სერვისის მომხმარებლებად აღქმა და სერვისის ხარისხის გაუმჯობესება სრული ხარისხის მართვის (TQM) სისტემების შემოღებით.

რეფორმის წინაპირობები განსხვავდება ქვეყნების, მათი განვითარების დონის, ეკონომიკური მდგომარეობის მიხედვით, თუმცა, შესაძლებელია რამდენიმე საერთო წინაპირობის გამოყოფაც, როგორებიცაა ეკონომიკური დეფიციტი, მოსახლეობის მხრიდან სახელმწიფოს მიმართ ნდობის დაკარგვა,

---

<sup>5</sup> ტერმინები performance orientation, performance measurement და performance management ფართოდაა გავრცელებული მენეჯმენტის ინგლისურენოვან ლიტერატურაში, თუმცა მას ქართულად სხვადასხვაგვარად თარგმნიან. ჩვენი კვლევის კონტექსტიდან გამომდინარე, საუკეთესოდ სწორედ „მწარმოებლურობის შეფასება“ და „სამუშაო მწარმოებლურობის მართვა“ მივიჩნიეთ.

პოლიტიკური დისბალანსი, სუსტი სამოქალაქო სექტორი, გაუმართავი სოციალური სისტემა და სხვა ფაქტორები.

ეკონომიკური დეფიციტი, ამ შემთხვევაში, გამოწვეულია არა ეკონომიკური განვითარების არასწორი გზით, ან ეკონომიკური კრიზისით, არამედ სახელისუფლებო აპარატის გადაჭარბებული ზომითა და მოუქნელობით. ბიუროკრატიული სტრუქტურა, რომელიც დამკვიდრებული იყო საჯარო სექტორში რეფორმამდელ პერიოდში, გახდა მიზეზი ნდობის ვარდნისა მოსახლეობის მხრიდან მთავრობის მიმართ.

ამ პრობლემების გათვალისწინებით, ასმ-ს რეფორმა ოთხ ადმინისტრაციულ ფაქტორს ეფუძნება:

- მთავრობის ზომის შემცირება, რაც გამოიწვევს ეკონომიკური დეფიციტისა და საჯარო სექტორის დანახარჯების შემცირებას;
- პრივატიზაციის და კონტრაქტების მეშვეობით სახელმწიფო ფუნქციების გადაცემა კერძო სექტორისათვის, თავისუფალი ბაზრის ლოგიკის დანერგვა საჯარო სექტორში;
- ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა საჯარო სექტორში და ელექტრონული მთავრობის განვითარება, მოსახლეობისათვის სხვადასხვა მომსახურების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით;
- საჯარო სექტორში გადაწყვეტილების მიღების ერთიანი და ეფექტიანი მოდელების, ერთიანი პოლიტიკური ხედვისა და სტრატეგიული კურსის ჩამოყალიბება (Hood, 2004, გვ. 503).

მიუხედავად განსხვავებული კონტექსტისა, რეფორმა ყველა ქვეყანაში, ძირითადად, ორი მიმართულებით ხორციელდება:

**შიდაორგანიზაციული**, რომელიც გულისხმობს სახელმწიფო ორგანიზაციების რეფორმირება/რესტრუქტურირებას, ბიუროკრატული აპარატის შემცირებას, თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდას და ბიზნეს მენეჯმენტის ისეთი თანამედროვე მეთოდების დანერგვას, როგორებიცაა მიზნებით მართვა ან შედეგზე ორიენტირებული მენეჯმენტი, სრული ხარისხის კონტროლი, მონაწილეობითი მენეჯმენტი და სხვა.

**გარე მიმართულება** გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან კერძო სექტორისათვის თავისი ფუნქციების ნაწილის გადაცემას საჯარო-კერძო პარტნიორობის (Public-Private Partnership) ან გარე კონტრაქტირების (outsourcing) გზით.

სამეცნიერო ლიტერატურაში გამოყოფენ ახალი საჯარო მენეჯმენტის განხორციელების ხელშემწყობ რამდენიმე ძირითად ფაქტორს, როგორც განვითარებულ, ისე განვითარებად ქვეყნებში:

**პოლიტიკური ფაქტორი:** განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ის ყოფილი სოციალისტური ქვეყნების კონტექსტში იძენს, სადაც ტოტალიტარული პოლიტიკური მემკვიდრეობა უნდა შეიცვალოს ლიბერალური ბაზრითა და დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებული სამოქალაქო საზოგადოებით. ეს, პირველ რიგში, გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან ორიენტირის შეცვლას საკუთარი ინსტიტუტებიდან მოქალაქეზე და ასევე მოქალაქეების მხრიდან სახელმწიფო ინსტიტუტების მიმართ დამოკიდებულების შეცვლას, როგორც სტრუქტურისა, რომელიც შექმნილია იმისთვის, რომ მათ ემსახუროს და არა პირიქით.

**სოციალური ფაქტორი:** პოსტინდუსტრიული საზოგადოებიდან ინფორმაციულზე გადასვლა განსაკუთრებით მტკივნეულად მიმდინარეობს

აღმოსავლეთ ევროპისა და ყოფილი სოციალისტური ბანაკის ქვეყნებში. ეს პროცესი გულისხმობს ფუნდამენტალურ ცვლილებებს სოციალური ცხოვრების ყველა სფეროში, სრულიად ახალი, განსხვავებული საზოგადოებრივი ურთიერთობების გაჩენას, ხშირ შემთხვევაში, საწყის ეტაპზე, სოციალური დონის ვარდნას.

**ეკონომიკური ფაქტორი:** საბაზრო ლოგიკის დამკვიდრება საჯარო სექტორში მიზნად ისახავს ეკონომიკური სტაგნაციის დაძლევას, პროდუქტიულობის ამაღლებას და კონკურენტულობის იდეის დამკვიდრებას.

**ინსტიტუციური ფაქტორი:** გლობალურ სამყაროში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენენ საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც შესაძლებელია ახალი საჯარო მენეჯმენტის იდეოლოგებადაც მივიჩნიოთ. განვითარებად ქვეყნებში არასამთავრობო სექტორის განახლება და, ხშირ შემთხვევაში, თავიდან ჩამოყალიბება, სამოქალაქო სექტორის გაძლიერება რეფორმის წარმატების აუცილებელი წინაპირობაა (Hood, 2004).

### **ბიუროკრატიული მოდელის უპირატესობები და ნაკლოვანებები**

რეფორმის განხორციელება ისტორიულად განაპირობა საჯარო სექტორში მე-19 საუკუნის ბოლოდან დამკვიდრებული ბიუროკრატიული სისტემის ნაკლოვანებებმა, მიუხედავად იმისა, რომ თავის დროზე ბიუროკრატიული მმართველობა (რომელსაც აშშ-ს კონტექსტში „დამსახურების სისტემა“ – Merit System – ეწოდებოდა), დაინერგა საკმაოდ არაეფექტიანი და კორუფციის ხელშემწყობი პატრონაჟის სისტემის სანაცვლოდ.

საჯარო ადმინისტრაციის სისტემაში სახელმწიფოს ფორმირების საწყის ეტაპზე, ან პოლიტიკური კრიზისიდან გამოსვლის ეტაპზე, სანამ ხელისუფლებაში მოსული ძალის პოლიტიკური ძალაუფლება სუსტია და ის

იძულებულია, დასაყრდენი თავის მომხრეებში მოიძიოს, როგორც წესი, პოლიტიკური პატრონაჟი მკვიდრდება. გარდა ამისა, კრიზისის შედეგად დასუსტებული ქვეყანა დიდწილადაა დამოკიდებული ცალკეული ინდივიდებისა თუ კლანების ფინანსურ მხარდაჭერაზე, რაც ასევე ხელს უწყობს პატრონაჟის სისტემის ჩამოყალიბებას: ბუნებრივია, პოლიტიკური თუ ფინანსური მხარდამჭერები ხელისუფლებისაგან გასამრჯელოდ პოლიტიკურ თანამდებობებსა და ძალაუფლების განაწილებას მოითხოვენ. ეს ეტაპი გაიარა ამერიკის შეერთებული შტატების სახელმწიფო მმართველობის სისტემამ, რომელიც პირველი პრეზიდენტების მმართველობის დროს (მათ შორის, ჯორჯ ვაშინგტონის, აბრაჰამ ლინკოლნისა და ენდრიუ ჯექსონის) სწორედ პატრონაჟის პრინციპებს ემყარებოდა. რაც შეეხება ევროპულ ქვეყნებს, აქ სახელმწიფოს ფორმირების ეტაპი აბსოლუტიზმის ეპოქაში მიმდინარეობდა, შესაბამისად, პოლიტიკური პატრონაჟი, შეიძლება ითქვას, მმართველობის ერთადერთი ფორმა იყო.

დღევანდელ სამყაროში, განვითარებადი ქვეყნების უმრავლესობა პოლიტიკური პატრონაჟის პირობებში არსებობს. და ეს ბუნებრივიცაა, რამდენადაც პოლიტიკური კრიზისი უმეტეს მათგანში დაძლეული არ არის. ძლიერია დაპირისპირება ხელისუფლებასა და ოპოზიციურ ძალებს შორის, ზოგ შემთხვევაში ის მშვიდობიანი დაპირისპირების, ზოგ შემთხვევაში კი სამოქალაქო წინააღმდეგობის სახესაც კი იღებს. ამას აძლიერებს განვითარებადი ქვეყნების იძულებითი არჩევანი საერთაშორისო პოლიტიკის სფეროში მოკავშირისა თუ ძლიერი მფარველის და პარალელურად, ძლიერი მტრის ხატის არსებობა, რომლის შექმნის მიზანი, ხშირად, რეალური საფრთხის გათვალისწინებასთან ერთად, არსებული ხელისუფლების პოზიციების გამყარებაცაა.

ამ კონტექსტში ბიუროკრატული მოდელი საჯარო ინსტიტუტების ჩამოყალიბების ძალიან ეფექტიანი გზაა. “ბიუროკრატის იერარქიული ძალაუფლებისა და ფუნქციონალური სპეციალიზაციის წყალობით შესაძლებელი გახდა რთული, მოცულობითი ამოცანებისათვის ეფექტიანი და პროდუქტიული გადაწყვეტილებების აღმოჩენა“ (Osborn & Gaebler, 1993, გვ.12). ბიუროკრატული მოდელი ემყარება გერმანელი სოციოლოგის, მაქს ვებერის იდეალური ბიუროკრატული ორგანიზაციის თეორიულ ნიმუშს, რომელიც შემდეგ პრინციპებზე იყო აგებული:

- ძალაუფლების იერარქია
- იმპერსონალურობა და ტექნიკური ექსპერტიზა
- დანიშვნა/დაწინაურება დამსახურების მიხედვით
- პოლიტიკური ნეიტრალურობა
- წერილობითი დოკუმენტაციის წარმოება
- სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების, მარეგულირებელი ნორმებისა და წესების მნიშვნელობა
- სამუშაოს ფუნქციური გადანაწილება (Gerth, 1973, გვ.196-198)

ბიუროკრატულ ადმინისტრაციას, ვებერის მიხედვით, ახასიათებს სიზუსტე, სისწრაფე, არაორაზროვნება, პროცედურების სიმარტივე, მატერიალური და ადამიანური რესურსების ეკონომიური გამოყენება. მე-19 საუკუნის დასასრულს აშშ-ში სწორედ ამ პრინციპებით შეიარაღებული ახალგაზრდა პროგრესივისტების ჯგუფი, თეოდორ რუზველტისა და ვუდრო უილსონის ხელმძღვანელობით დაუპირისპირდა იქამდე გამეფებული პატრონაჟის სისტემას, რომელიც მიხედვითაც, ნებისმიერი თანამდებობის მიღება საჯარო სექტორში უპირატესად პოლიტიკური ნიშნით იყო შესაძლებელი. სწორედ მათ მიერ დანერგილი დამსახურების სისტემა, რომელიც ძალზე ეფექტიანი და შედეგიანი იყო საწყის ეტაპზე, მე-20 საუკუნის შუა წლებში ჩამოყალიბდა,



როგორც “ბიუროკრატია“, ამ სიტყვის ყველაზე უარყოფითი კონოტაციით და მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში დადგა სახელმწიფო ადმინისტრირების რეფორმირების მწვავე აუცილებლობა. ხელისუფლება გადაიქცა მოუქნელ, არაეფექტიან და არაპროდუქტიულ ინსტიტუტად, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა ბიუროკრატული ნორმების დაცვა და არა საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნა.

თუმცა ასეთი მოდელის არსებობა დიდი ხნის მანძილზე გამართლებული იყო პოლიტიკური კონტექსტით – როდესაც ბიუროკრატია ერთადერთი სისტემაა, რომელსაც შეუძლია მოსახლეობისათვის აუცილებელი ფუნქციების განხორციელება, სოციალური სამართლიანობის გარანტირება, უმუშევრობის გაკონტროლება და სხვა. „სახელმწიფო მონოპოლიის არსებობის შემთხვევაში, სახელმწიფო ბიუროკრატია ერთადერთი აპარატი იყო, რომელიც უზრუნველყოფდა ძირითადი სოციალური თუ სხვა ტიპის მომსახურებას მოქალაქეებისათვის – იქნებოდა ეს გზების მშენებლობა თუ სარემონტო სამუშაოები, განათლების სისტემა, კომუნალური სამსახურები და ა.შ.“ (Osborn & Gaebler, 1993, გვ.88).

ნეიტრალური კომპეტენციის დოქტრინა, რომელიც ამერიკის საჯარო სამსახურის პირველი რეფორმის, ე.წ. “დამსახურების სისტემის” ალბათ უმნიშვნელოვანესი ნაყოფი იყო, გულისხმობდა საჯარო სექტორში დასაქმებას არა პოლიტიკური შეხედულებების, არამედ პროფესიონალური კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და დამსახურების მიხედვით. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს მტკიცე კარიერული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას. საჯარო სექტორი ხდება სტაბილური და უსაფრთხო როგორც ამ სფეროში დასაქმებულთათვის, ასევე მოსახლეობისათვის. დამსახურების სისტემის ერთ-ერთი მთავარი პოსტულატი ასევე პოლიტიკური და აღმასრულებელი ფუნქციების გამიჯნვაა (Wilson, 2004, გვ. 22-34). როგორც

ვუდრო უილსონის ისტორიულ ესეში - “ადმინისტრირების კვლევა”, არის განსაზღვრული, კონსტიტუციონალიზმის პროცესის დასრულების შემდეგ დგება კანონთა განხორციელების საჭიროება. კითხვა “რა” იცვლება კითხვით “როგორ”. თანამდებობის დაკავება, დაწინაურება შესაძლებელი ხდება ნებისმიერი ფენის, ნებისმიერი პოლიტიკური შეხედულების ადამიანისათვის, ვისაც დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად საკმარისი კომპეტენცია გააჩნია. უზრუნველყოფილია ორგანიზაციული მახოვრობაც – დამსახურების სისტემის მიხედვით, დაუშვებელია პოლიტიკური ხელისუფლების შეცვლასთან ერთად აღმასრულებელი პირების სამსახურიდან გათავისუფლება.

გლობალიზაციის მზარდმა ტენდენციამ, თანამედროვე საერთაშორისო სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებამ, პოლიტიკურმა პროცესებმა, რომლებიც მთელს მსოფლიოში მიმდინარეობს, დიდი როლი ითამაშა თითოეულ ქვეყანაში არსებული სახელისუფლებო ინსტიტუტების მდგომარეობაზე. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მთლიანად შეიცვალა სურათი მსოფლიო რუკაზე – გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან ჩამოყალიბდა ახალი სახელმწიფოები, მთელი რიგი ქვეყნებისა საერთოდ გაქრა საერთაშორისო სივრციდან, შეიცვალა სამყაროს პოლარულობა და ძალთა გადანაწილება. გლობალურ სამყაროში არსებობა ახალ ამოცანებს აყენებს ქვეყნების წინაშე, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნებისათვის, რომელთა წარმატებული განვითარების და ზოგჯერ არსებობის საკითხიც კი მთლიანად ხდება დამოკიდებული მათი ხელისუფლების უნარზე, ადაპტაცია მოახდინონ ცვალებად და ტურბულენტურ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ გარემოში. სახელმწიფოს წინაშე მდგომი ახალი, კომპლექსური ამოცანების გადასაჭრელად აღარ არის საკმარისი ბიუროკრატიული აპარატის შესაძლებლობები. აუცილებელი ხდება

ახალი ტიპის სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბება, რომლებიც იქნება უფრო მოქნილი, პროდუქტიული, ექნება გარემოს ცვლილებებზე და მოსახლეობის მზარდ მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირების უნარი – ორგანიზაციისა, რომელიც თავისი ხასიათით უფრო ბიზნესს გავს, ვიდრე საჯაროს.

ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმამ რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში მსოფლიოს მრავალი ქვეყანა მოიცვა და ხშირად მისი განხორციელებას უფრო მოდურ ტენდენცადაც კი აღიქვამდნენ აკადემიურ წრეებში, ვიდრე საჯარო სექტორის ეფექტიან გარდაქმნად. ასეთ დამოკიდებულებას საზოგადოებაში გაბატონებულმა რამდენიმე ხედვამაც შეუწყო ხელი: პირველ რიგში, პოსტ-საბჭოთა ქვეყნების ფორმირების ეტაპზე, სოციალისტური ბანაკის დაშლის შემდეგ ვებერის ბიუროკრატიული მოდელი ასოცირებული გახდა კომუნისტურ მმართველობასთან და ამიტომ ცალსახად უარყოფითად მიიჩნეოდა (Dunn & Miller, 2007, გვ. 19). გავრცელებული შეხედულებით, ასმ-ის რეფორმის მომხრეობა და რეფორმის გატარება, მიუხედავად იმისა, რა კონტექსტში ხდებოდა მისი განხორციელება, სიტუაციური ანალიზისა და მიდგომის გარეშე, წარმატების საწინდარად იქნა მიჩნეული (Tonnisson, 2006, გვ. 48). ასმ-ის მომხრეებმა “პოზიტიური რეფორმატორების” იმიჯი მიიღეს (გვ.59). რეფორმირების პროცესში მთავრობის ზომის შემცირება ხელისუფლების უფრო ეფექტიანად განხორციელებას და სახელმწიფო ორგანიზაციების პროდუქტიულობის ზრდის სინონიმად ჩაითვალა (Dunn, Staronova & Pushkarev, 2006, გვ.33).

თუმცა, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ახალი რეფორმის ნაკლოვანებების გამოვლენა საკმაოდ ადრეულ ეტაპზე დაიწყო. მიუხედავად იმისა, რომ პირველი კრიტიკა ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიმართ უკვე 1995 წელს გაისმა, სერიოზული დაპირისპირება მეცნიერთა მხრიდან მხოლოდ 2000 წლისათვის

ჩამოყალიბდა, ხოლო 2005 წლის შემდეგ აკადემიურ წრეებში ახალი საჯარო მენეჯმენტი აღარ მიიჩნეოდა საჯარო სექტორის განვითარების ღირებულ კონცეფციად (Drechsler, 2004).

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ, მიუხედავად ზემოთქმულისა, განსაკუთრებით ბოლო პერიოდის კვლევებში, მეცნიერები სულ უფრო აქტიურად საუბრობენ იმ ცალკეული წარმატებების შესახებ, რაც ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმებს კონკრეტულ სფეროებში ან კონკრეტული მექანიზმების დამკვიდრების დროს მოაქვს. მკვლევართა ნაწილი თვლის, რომ ასმ-ს მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება გამოწვეულია იმით, რომ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ანალიზის დროს მეტი ყურადღება მახვილდება წარუმატებელ შემთხვევებზე, ვიდრე წარმატებაზე. შესაძლოა, ეს იმის ბრალიც იყოს, რომ თავიდანვე ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიმართ ზედმეტად მაღალი მოლოდინები არსებობდა და ეს რეფორმა ერთგვარ პანაცეად მიიჩნეოდა პოსტ-საბჭოთა სახელმწიფოების სწორი განვითარებისათვის (Dan&Pollitt, 2014; იხ. ასევე Dan, 2015). მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატება დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე, რომელთა შორის გადამწყვეტი არის კონკრეტული ქვეყნის კონტექსტი და გარემო (Nemec, 2010, გვ. 3-52). მათ შორის, მკვლევარები ასახელებენ კონკურენტული თავისუფალი ბაზრის განვითარების დონეს, დემოკრატიული ინსტიტუტების განუვითარებლობას, მოქალაქეთა ჩართულობის და მათ წინაშე საჯარო ინსტიტუტების ანგარიშვალდებულების სიმცირეს, კანონის უზენაესობის პრინციპის სისუსტეს, კორუფციას, ტერიტორიულ კონფლიქტებს და ფრაგმენტაციას და პოლიტიკის განხორციელებისათვის არასაკმარის ადმინისტრაციულ შესაძლებლობებს (Dan&Pollitt, 2014, გვ. 3). თუმცა, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ასეთი კონტექსტის პირობებში არა მხოლოდ ახალი საჯარო მენეჯმენტის, არამედ

ვერანაირი რეფორმა ვერ განხორციელდება წარმატებით. დღეს უახლეს ლიტერატურაში სულ უფრო იმკვიდრებს ადგილს მოსაზრება, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტი, როგორც რეფორმირების სისტემა, თავისთავად საკმაოდ ეფექტიანია, რასაც განვითარებული ქვეყნების მაგალითები მოწმობს, მაგრამ მის წარუმატებლობას განაპირობებს განხორციელებისა და მექანიზმების დანერგვის არასწორი მეთოდები და არასაკმარისი წინაპირობები. თუმცა ბევრ სფეროში ასმ-ს წარმატება განვითარებად ქვეყნებშიც აშკარაა, მაგალითად, ფინანსური მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მართვის, ორგანიზაციული განვითარების, ელექტრონული მმართველობის და სხვა მიმართულებებით, რაც განსაკუთრებით ნათლად დასტურდება ესტონეთის და უნგრეთის შემთხვევებში<sup>6</sup>.

#### **თავისუფალი ბაზარი – ასმ-ს აუცილებელი წინაპირობა**

როგორც აღინიშნა, ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება არის საჯარო-კერძო პარტნიორობის ან გარე კონტრაქტირების გზით სახელისუფლებო ფუნქციების გადაცემა კერძო სექტორისათვის, რამდენადაც ეს უკანასკნელი უფრო პროდუქტიული და ეფექტიანია მენეჯმენტის განხორციელებისა თუ დასახული მიზნის მიღწევის თვალსაზრისით. მაგრამ განვითარებად ქვეყნებში რეფორმის ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანი პრობლემები იჩენს თავს. მკვლევართა მიერ მიიჩნევა, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობა და გარე კონტრაქტირება შესაძლებელია მხოლოდ კარგად განვითარებული, ლიბერალურ ღირებულებებზე დამყარებული თავისუფალი ბაზრის, განვითარებული სამოქალაქო საზოგადოებისა და არასამთავრობო სექტორის და სათემო ორგანიზაციების

<sup>6</sup> ასმ-ს რეფორმების შესახებ ესტონეთის და უნგრეთის მაგალითზე იხ. Tonnisson, 2006; Dunn et al., 2006; Tonnisson&Wilson, 2007, გვ. 87-106; Nomm&Randma-Liiv, 2012, pp 859-879; Jenei&Gulacsi, 2004; Jenei, Kutib, Horvath& Palotai, 2005 გვ. 73-94; Linder V, 2011, გვ. 64-72.

ძლიერი ქსელების არსებობის შემთხვევაში. როგორც განვითარებად ქვეყნებში ჩატარებული კვლევები ცხადჰყოფს, პოლიტიკური კრიზისი თანაბრად უარყოფითად აისახება თავისუფალი ბაზრისა და კერძო ბიზნესის განვითარებაზე და შედეგად, კერძო სექტორს არ შესწევს საკმარისი უნარი, თავის თავზე იტვირთოს ხელისუფლების ფუნქციები და ადეკვატური მომსახურება მიაწოდოს მოსახლეობას. “თუკი განვითარებულ ქვეყნებში ეს პროცესი ნაწილობრივ მაინც წარმატებულად განხორციელდა, ამის წინაპირობა სწორედ ამ სტრუქტურების სრულყოფილი ფუნქციონირება იყო, რაც ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის და სხვა პოსტ-სოციალისტურ ქვეყნებში ჯერ კიდევ მომავლის საქმეა (Dunn et al., 2006, გვ.30).

კერძო სექტორთან თანამშრომლობის ასპექტში მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორები: რამდენად შესწევს კერძო ან არასამთავრობო სექტორს უნარი, განახორციელოს მასზე დაკისრებული ფუნქციები; რამდენად ანგარიშვალდებულია იგი თავისი საქმიანობის შედეგებზე; რამდენად თავისუფალია მარეგულირებელი ნორმებისა და არასაჭირო წესებისაგან; რამდენად დეცენტრალიზებულია მის სტრუქტურაში ძალაუფლება საკმარისი მოქნილობის მისაღწევად; რამდენად ასახავს ანაზღაურება ამ ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხს; „ხშირად, როდესაც ხელისუფლება რომელიმე სფეროს პრივატიზებას ახდენს – იქნება ეს მყარი ნარჩენების მოგროვება თუ საპრობილეების მართვა – ის კერძო სექტორს ამ სფეროს მონოპოლისტად აქცევს, რასაც, ბუნებრივია, არაეფექტიანობისა და ხარჯების ზრდისაკენ მიყვავართ“ (Osborn & Gaebler, 1993, გვ. 47).

მთავარი მოტივი მომსახურების კერძო ხელში გადაცემისა, არის ხელისუფლების მხრიდან მეტი ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის მიღწევა. მაგრამ არ უნდა დაგვავიწყდეს ის ვალდებულება, რაც, პირველ ყოვლისა, საკუთარ თავზე აქვს აღებული ხელისუფლებას: საზოგადოებრივი

სიკეთის შექმნა, მომსახურების თანასწორი გადანაწილება საზოგადოების წევრთა შორის და მაღალი ხარისხის ანგარიშვალდებულება მოსახლეობის წინაშე. კერძო სექტორთან კონტრაქტირების დროს ბუნებრივად დგება ანგარიშვალდებულების საკითხი და კერძო სექტორს ისეთი ტიპის პასუხისმგებლობა ეკისრება, რაც მას ბუნებრივად არ ახასიათებს. შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ შესაძლებელია ამ პრობლემის დარეგულირება, თუ კონტრაქტის პირობებით პასუხისმგებლობა გაწეული მომსახურების ხარისხზე ისევ და ისევ ხელისუფლებას დარჩება, მაგრამ პრაქტიკულად, ძალიან ხშირად ეს იწვევს არაბუნებრივ გამიჯნვას შემსრულებელ და პასუხისმგებელ მხარეებს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ კერძო კონტრაქტირების დროს ხელისუფლება იტოვებს პოლიტიკის განსაზღვრის, პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებისა და ფინანსების მართვის ფუნქციებს, კერძო სექტორის ბუნებრივი დინამიკიდან გამომდინარე, ჩნდება ისეთი პრობლემები, როგორცაა კონფლიქტი ხარისხსა და მოგებას შორის, განხორციელებული სამუშაოს რეალურ ფასსა და მიღებული პროდუქტის საზოგადოებრივ ხასიათს შორის.

საბაზრო კონკურენციის შესაძლებლობა გაზარდოს პროდუქტიულობა, სამი მიზეზის გამო არის გადაჭარბებული. პირველი, საბაზრო კონკურენცია გულისხმობს თამაშის ღია და თანაბარ პირობებს, რომელშიც ხელისუფლება შეისყიდის საუკეთესო პროდუქტს ყველაზე დაბალ ფასად. ფაქტობრივად, ხელისუფლების მიერ შესყიდული საქონლისა და მომსახურების უდიდესი ნაწილი მოდის არასრულყოფილი ბაზრიდან, რომელზედაც გავლენას ახდენს პოლიტიკური ძალები, კონკურენციის ნაკლებობა და მნიშვნელოვანი ინფორმაციული ასიმეტრია გამყიდველთა სასარგებლოდ. თავისუფალი ბაზრის ლოგიკა ნაკლებად შეესაბამება იმ საქონელსა და მომსახურებას, რომლის შესყიდვაც ხელისუფლებას სურს (Frederikson, 2005, გვ.177).

მიუხედავად იმ აღიარებისა, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობა შესაძლებელია ახალი კორუფციული ურთიერთობების წყაროდ იქცეს, ყველაზე მნიშვნელოვან ეთიკურ პრობლემად ამ პროცესში მრავალი მკვლევარი სამართლიანობას მიიჩნევს. სამართლიანობის დაცვა ხელისუფლების უპირველეს ფუნქციას წარმოადგენს და მისი აბსოლუტური მნიშვნელობა მას დამოუკიდებელს ხდის პოლიტიკური სტაბილურობის, ეკონომიკური განვითარების დონის, ბაზრის მდგომარეობის, კერძო სექტორის ეფექტიანობის თუ სხვა მახასიათებლებისაგან. „კერძო ბაზარი შექმნილია იმისთვის, რომ იყოს პროდუქტიული და არა სამართლიანი. დემოკრატიული თვითმმართველობა შექმნილი არის იმისათვის, რომ, სულ მცირე, შეეცადოს იყოს სამართლიანი, იმ იმედით, რომ პროდუქტიულიც იქნება“ (გვ.178).

მკვლევართა სულ უფრო დიდი ნაწილი ეთანხმება მოსაზრებას, რომ პოსტ-სოციალისტური ქვეყნების “პოსტ-აუტისტური ეკონომიკური კონტექსტი”<sup>7</sup> ეწინააღმდეგება ასმ-ს ძირითად პრინციპებსა და ღირებულებებს, როგორებიცაა ბიზნესზე ორიენტირებული მენეჯმენტი, ეფექტიანი მმართველობა (Good Governance) და ა.შ. მეტიც, საჯარო ორგანიზაციების ფუნქციონირება ასეთი სახით მიუღებელია განვითარებადი, ე.წ. „პრეინფორმაციული“ ან იგივე „ინდუსტრიული“ საზოგადოებებისათვის (Drechsler, 2004, გვ.1).

“ქვეყნები ერთმანეთისაგან განსხვავდება ადმინისტრაციული და პოლიტიკური კულტურის მიხედვით.... ასმ-ს მოდელების ბრმად იმპორტირებამ შესაძლოა ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგები მოიტანოს და საშუალება შექმნას კორუფციული ქმედებებისათვის, რაც

<sup>7</sup> აუტისტური ეკონომიკური სისტემა გულისხმობს იზოლირებულ ბაზარს, გეგმიურ ეკონომიკას, სისტემას, რომელიც დამკვიდრებული იყო სოციალისტური ბანაკის ქვეყნებში, განსხვავებით თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკისაგან



შედეგად მოყვება არაადეკვატურ ინსტიტუციურ ორგანიზებას ან პროცესების გააზრებას” (Hellman, Jones & Kaufmann, 2000, გვ. 36-37).

თუმცა, როგორც ახალი კვლევები ადასტურებს, შეიძლება ითქვას, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტის ინსტრუმენტები, როგორც შიდაორგანიზაციული ცვლილების, ასევე გარემოსთან ურთიერთობისათვის, თავისთავად ძალზე ეფექტიანია, რასაც განვითარებული ქვეყნების მაგალითები მოწმობს. რაც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს, აუცილებელია მათი დანერგვა ადგილობრივი კულტურული, სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური კონტექსტის გათვალისწინებით (Dan & Pollitt, 2014).

### **განსხვავება ბიზნეს და საჯარო ორგანიზაციებს შორის**

სახელმწიფო და ბიზნეს ორგანიზაციების მართვას ბევრი საერთო ნიშანი ახასიათებს. თუმცა მათ შორის განსხვავება იმდენად მნიშვნელოვანი და ძირეულია, რომ სახელმწიფო სექტორში ბიზნეს მენეჯმენტის პრინციპების მექანიკური დანერგვა, როგორც ეს მრავალი ქვეყნის, და პირველ რიგში აშშ-ის მაგალითზე დადასტურდა, ხშირად მიუღებელი და წამგებიანია (Tompkins, 2005, გვ.9-17) ხელისუფლების საქმიანობა ხშირად დამოკიდებულია არა მხოლოდ მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე, არამედ ისეთ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: სამართლიანობა, პოლიტიკური კურსის მიზანშეწონილობა, საბიუჯეტო პოლიტიკა, სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობა პოლიტიკურ პროცესებში, კოლექტიური პასუხისმგებლობა, თანასწორი მოპყრობა საზოგადოების სხვადასხვა ფენების მიმართ და ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესთა თანაბრად გათვალისწინება და საჭიროებათა დაკმაყოფილება (Tonnisson, 2006, გვ.47).

ბიზნეს მენეჯმენტის მეთოდები, როგორებიცაა სამუშაო პროცესის რეგულირება, საქმიანობათა კოორდინირება ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა მოტივირება, მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, მათი განხორციელების დაგეგმვა, სახელმწიფო სექტორში შეიძლება გამოყენებულ იქნას მხოლოდ როგორც სახელმძღვანელო პრინციპები, მუშაობის მეთოდები, მაგრამ არა როგორც ამოსავალი დებულებები, რომლებიც პოლიტიკურ, საკანონმდებლო თუ ინსტიტუციურ კონტექსტზე მაღლა დგას.

საჯარო და ბიზნეს ორგანიზაციების განსხვავებული გარემო განსაზღვრავს მათი ფუნქციონირების სტილს, ორგანიზაციულ გეგმებსა და მიზნებს და იმ შეზღუდვებსაც, რომლებიც მათ ამ გარემოში ფუნქციონირებისას ექმნებათ. განსხვავდება როგორც მათი საქმიანობა, ასევე პრობლემები და პრიორიტეტებიც, რომელთა წინაშეც ორგანიზაციები დგას.

საჯარო ორგანიზაციების თანამშრომლები მუდმივად მოქმედებენ პოლიტიკის განხორციელების თუ გადაწყვეტილების მიღების დროს არსებული პოლიტიკური კონტექსტის გათვალისწინებით. ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც სახელმწიფო მმართველი განახორციელებს, გარკვეულ პოლიტიკურ კონტექსტში მიმდინარეობს, რომელიც გავლენას ახდენს მასზე. სხვადასხვა პოლიტიკური რეჟიმის პირობებში, სახელმწიფო მმართველობის შინაარსიც განსხვავებულია. განსხვავებულია კერძო სექტორის დამოკიდებულება სახელმწიფო ორგანოებთან, მთავრობისა და ხალხის ურთიერთნდობის ხარისხი, სამოქალაქო საზოგადოება და ასევე სახელმწიფო მმართველთა უფლებამოსილებებიც.

განსხვავებულია საჯარო და კერძო ორგანიზაციების შექმნის მიზნები. პირველი იქმნება კანონის განსახორციელებლად, მეორე კი მოგების მისაღებად. სწორედ ეს განსხვავება იწვევს მნიშვნელოვან ინტერესთა

კონფლიქტს საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროცესში, რაზეც ქვემოთ უფრო დეტალურად გვექნება საუბარი.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი ასპექტია კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს შორის. საჯარო ორგანიზაციის მენეჯერი გადაწყვეტილების მიღების დროს შეზღუდულია საკუთარი მიზნების, პრიორიტეტების, სამოქმედო სტრატეგიისა და პოლიტიკის განსაზღვრაში. ბიზნესის სფეროში კი მენეჯერი უფლებამოსილია, თავად გადაწყვიტოს, რამდენად ღია იქნება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, გამომდინარე საკითხის სირთულიდან და დროულად გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვნებიდან. მენეჯერს შეუძლია ერთპიროვნულად შეაფასოს პრობლემა და მასთან დაკავშირებული რისკები, განსაზღვროს ალტერნატივები და მიიღოს გადაწყვეტილება. სახელმწიფო უწყებაში უნდა მოქმედებდეს მონაწილეობითობის პრინციპიც, საჯარო მოხელე ვალდებულია, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (გარდა სახელმწიფო საიდუმლოებისა, სადაც გადაწყვეტილების მიმღებთა ვინაობა და რაოდენობა მკაცრად განსაზღვრულია) მაქსიმალურად უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობა. გარდა იმისა, რომ გამჭვირვალობა და მოსახლეობის თანამონაწილეობა დემოკრატიული ღირებულებებია, საჯარო სექტორში მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა აუცილებელს ხდის, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ წარიმართოს ნაჩქარევად, მხოლოდ დროის რესურსისა თუ სხვა რესურსების პროდუქტიულად გამოყენების აუცილებლობით, არამედ დაცული იყოს კანონის მიერ გათვალისწინებული ყველა პროცედურა, ინფორმაციის თავისუფლებისა და ხელმისაწვდომობის, ღიაობისა და სამოქალაქო პასუხისმგებლობის პრინციპები. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, კერძო სექტორთან შედარებით, უფრო ნელი, მოუქნელი და რთულია. მაგრამ

ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით ამ პროცედურის დარღვევას უცილობლად მიყვავართ ძალთა ბალანსის დარღვევამდე და, შედეგად, პოლიტიკურ კრიზისამდე.

მენეჯერის პირადი გამოცდილება, ცოდნა და პროფესიონალიზმი ხშირად შეიძლება ვერ დაუპირისპირდეს იდეოლოგიურ და პოლიტიკურ ზეწოლას ხელისუფლების მხრიდან. როგორც წესი, სახელმწიფო მოხელეს უწევს სხვადასხვა, ხშირად დაპირისპირებულ ინტერესთა შორის ლავირება და კომპრომისების მოძებნა. ეს კი, უმეტესწილად, პრობლემის გადაჭრის ყველაზე ეფექტიან გზას სულაც არ გულისხმობს.

პროცედურული მოთხოვნები, რომლებიც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ღიაობას, გამჭვირვალობას, ხელმისაწვდომობას და პასუხისმგებლობას, საკმაოდ ბევრ დროსა და ხარჯებს საჭიროებს. კერძო ორგანიზაციას გაცილებით მეტი საშუალება აქვს სწრაფი რეაგირება მოახდინოს გარემოპირობების ცვალებადობაზე და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიიღოს დაუყოვნებლივ.

### *პროდუქტიულობა*

სწორედ დაბალხარჯიანობა და სისწრაფე უკავშირდება უშუალოდ იმ პრინციპს, რომელიც ახალი საჯარო მენეჯმენტის ბრძოლის მთავარ იარაღს წარმოადგენს, ეს არის პროდუქტიულობა. პროდუქტიულად მიიჩნევა გარკვეული, წინასწარ დასახული შედეგის მიღება მინიმალური რესურსების დახარჯვით. მაგრამ, სახელმწიფოს შემთხვევაში, ეს შედეგი სხვადასხვა აუცილებელი პირობებით განისაზღვრება, რომლებზეც ზემოთ გვქონდა საუბარი – მათ შორისაა, გამჭვირვალობა, კანონის უზენაესობა – მაგრამ არა მოგების მაქსიმიზაცია. შეიძლება ითქვას ისიც, რომ გარკვეული ფუნქციები

საჯარო სექტორის მიერ ხორციელდება სწორედ იმიტომ, რომ მათგან არავითარი პირდაპირი მოგება ან სარგებელი არ არსებობს. თუ საჯარო მოხელისათვის მთავარი ხარჯების დაზოგვა გახდება და ის უგულებელჰყოფს არსებულ კონტექსტსა და რეალურ მიზნებს, ის დასახულ მიზანს ვერ მიაღწევს.

თუნდაც ბიზნეს პროდუქტიულობის თვალსაზრისით, დღევანდელი გადასახედიდან სამეცნიერო ლიტერატურაში გრძელდება კამათი, მიაღწია თუ არა ახალმა საჯარო მენეჯმენტმა რაიმე წარმატებას. ხშირ შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, რომ “დასავლეთ ევროპასა და ეუთოს წევრ სხვა ქვეყნებში საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის რამდენიმე წლის მცდელობები და გამოცდილება უფრო მეტად წარუმატებლობაზე მიუთითებს, ვიდრე წარმატებებზე” (Drechsler, 2004, გვ. 2). მიუხედავად იმისა, რომ თითქოს არ არსებობს ემპირიული ან სტატისტიკური მტკიცებულება იმისა, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმას პროდუქტიულობის ზრდა ან საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ამაღლება გამოეწვია, ასმ-ს ცალკეული მექანიზმების განხილვა მთლიან სურათს განსხვავებულ ჭრილში წარმოგვიდგენს. როგორც ზემოთ მიმოვიხილეთ, Dan და Pollitt-მა (2014) ჩაატარეს განვითარებად ქვეყნებში ახალი საჯარო მენეჯმენტის განხორციელების შესახებ არსებული ლიტერატურის კვლევა, რომლის მიზანი იყო, ასმ-ს ცალკეული მექანიზმების შემთხვევაში ზუსტად განესაზღვრათ წარმატებისა და წარუმატებლობის მაგალითები. განსახილველად მათ შეარჩიეს რამდენიმე ძირითადი მექანიზმი, როგორებიცაა მწარმოებლურობის შეფასება (performance measurement), ხარისხის მართვა, გარე კონტრაქტირება და საჯარო-კერძო პარტნიორობა, დეცენტრალიზაცია, აგენტ-კლიენტის ტიპის ურთიერთობების ჩამოყალიბება საჯარო და კერძო სუბიექტებს შორის (agencification აგენტიფიკაცია), და ერთიანი სტანდარტების დაწესება

(benchmarking). მათი კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების უმრავლესობაში ასმ-ს ამ მექანიზმების ცალსახა ჩავარდნაზე საუბარი გადაჭარბებაა, მეტიც, უმეტეს შემთხვევაში საქმე გვაქვს ნაწილობრივ, ხშირად კი სრულ წარმატებასთანაც. ხოლო რაც შეეხება მკვლევართა ზოგად ნეგატიურ დამოკიდებულებას ასმ-ს მიმართ, ავტორები თვლიან, რომ ეს იმ გადაჭარბებული მოლოდინების ბრალია, რომლებიც რეფორმების დაწყებისთანავე ასმ-ს მიმართ არსებობდა.

როდესაც საუბარია ბიზნესის მეთოდების საჯარო ორგანიზაციაში დანერგვაზე, უნდა ითქვას, რომ რამდენიმე მეთოდი წარმატებით ინერგება და ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდასაც უწყობს ხელს, მათ შორის, მიზნებით მართვა, მოტივაციური სტრატეგიები, ორგანიზაციული ცვლილება და მონაწილეობითი მენეჯმენტი და სხვა.

#### *მიზნებით მართვა*

ახალი საჯარო მენეჯმენტის ერთ-ერთი მიმართულება შიდასაორგანიზაციო რეფორმის დროს არის მიზნებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის (Management By Objectives, ან Results Based Management) დანერგვა, რომელიც გულისხმობს ხელისუფლების აღმასრულებელი უწყებების შიგნით დამთელს მთავრობაში ერთიანი მიზნების, საერთო ხედვის ჩამოყალიბებას (როგორც ბიზნესში – საერთო მიზანი, რომელიც სწორად არის არტიკულირებული ყველა თანამშრომლისათვის, გულისხმობს თანამშრომელთა ჩართულობას როგორც მიზნის დასახვის ეტაპზე, ასევე დაგეგმვისა და განხორციელების ეტაპზე – ანუ ფუნქციების და შესაბამისი პასუხისმგებლობის გადანაწილებას). Mission და Vision – ბიზნეს ორგანიზაციის განვითარებისათვის აუცილებელი ორიენტირები, ინერგება საჯარო სექტორშიც. გარდა ცალკეული უწყების მიზნის დასახვისა, ეს მიდგომა გულისხმობს ასევე საერთო ხედვის

ჩამოყალიბებას მთელ სახელისუფლებო ორგანოებში, ერთიანი იდეოლოგიური და იდეური მიმართულების განსაზღვრას (Dunn& Miller, 2007).

### *მოტივაცია*

ის უმთავრესი ფაქტორი, რომელიც მიზნებით მართვის მეთოდთან ერთად, ბიზნეს სექტორიდან შეიძლება წარმატებით დაინერგოს საჯარო სექტორში, არის მოტივაციის მეთოდები. მოტივაციის ისეთი სტანდარტული მეთოდები, როგორებიცაა ხელფასი, წახალისება და დაწინაურება, რთული განსახორციელებელია სახელმწიფო მოხელის მიმართ, ამიტომაც ყველაზე ეფექტიანად მუშაობს ის მეთოდები, რომლებიც ორიენტირებულია მოხელის შიდა მოტივატორების დაკმაყოფილებაზე. როგორც წესი, მოხელე სახელმწიფო სამსახურში შებოჭილია ნორმებითა და რეგულაციებით, ერთგვაროვანი სამუშაოთი, სავალდებულო საქმეებით, მოვალეობებით, რაც ხშირად იწვევს სამუშაოთი უკმაყოფილების განცდას. ამის წინააღმდეგ ძალზე ეფექტიანად შესაძლებელია სამუშაოს გამდიდრებისა და გამსხვილების, თვითრეალიზაციის, პიროვნების სოციალური პასუხისმგებლობის გაზრდის, შემოქმედებითობისა და ნოვატორულობის წახალისების მეთოდების გამოყენება. ასეთ ორგანიზაციაში ბიუროკრატიზმი მინიმუმამდეა დაყვანილი და ყოველი ინიციატივა და შემოქმედებითობა მხოლოდ მისასალმებლად მიიჩნევა, საქმიანობის მოტივაცია და ორგანიზაციული მისია ცხადი და გამოკვეთილია, შესაბამისად, მკვეთრად მატულობს თანამშრომელთა თვითრეალიზაციის დონეც (Osborn& Gaebler, 1993, გვ. 46).

### *ორგანიზაციული ცვლილებები*

რეფორმის კიდევ ერთი მიმართულება - შიდა ორგანიზაციული ცვლილება – გულისხმობს საჯარო ორგანიზაციის შიგნით ეფექტიანი ბიზნეს გარემოს შექმნას, ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის შეცვლას ჰორიზონტალური სტრუქტურით, ძალაუფლების დელეგირებას შუა და ქვედა რგოლის მენეჯმენტზე, მათთვის მეტი უფლებებისა და დისკრეციის მინიჭებას გადაწყვეტილების მიღების დროს და, შესაბამისად, განხორციელებულ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის ადეკვატურად დაკისრებასაც. ასეთი ტიპის ორგანიზაციის ჩამოყალიბება საჯარო სექტორში მხოლოდ სტრუქტურულ ცვლილებებს არ მოიცავს და ის გაცილებით უფრო მნიშვნელოვან, ძირეულ პრობლემას უკავშირდება – ეს არის საჯარო სამსახურის კარიერული პრინციპის შეცვლა კონკურენტულით. თუმცა, განვითარებადი ქვეყნების კონტექსტში სწორედ ამ ეტაპზე ჩნდება პრობლემა - კონკურენტული სისტემა სუსტი საჯარო ინსტიტუტების პირობებში ვერ იმკვიდრებს ფეხს და სამართლიანობის პრინციპის მთავარ რისკ-ფაქტორად გვევლინება. გარდა ამისა, კარიერული სამოქალაქო სამსახურის გაუქმება, როგორც წესი, ადმინისტრაციული შესაძლებლობების შემცირებას და დამახინჯებას იწვევს. ამ პროცესს შეიძლება დეპოლიტიზაცია და ხშირად, საჯარო სექტორის დე-დემოკრატიზაციაც მოყვეს (Drechsler, 2004, გვ.2). დრეხსლერის არგუმენტაციით, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში სახელმწიფო ზოგადად და კონკრეტულად კი საჯარო ინსტიტუტები კომუნისტურ მმართველობასთან ასოცირდება, შესაბამისად, დაბალია მოსახლეობის ლოიალურობა მათ მიმართ (Drechsler, 1995, გვ. 7). ასმ-ს ერთ-ერთი ორგანიზაციული მიმართულება, რომელიც მთავრობის ზომის შემცირებას გულისხმობს მისი ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, ასეთი მემკვიდრეობის ქვეყნებში დამახინჯებულ ინტერპრეტაციას იღებს, რადგან



კომუნისტურ პერიოდში საჯარო სექტორი დიდი იყო, მაგრამ არა სტაბილური და ძლიერი, პირიქით, დაბალი მენეჯერული ცოდნის, მაღალი კორუფციისა და სხვა ფაქტორების წყალობით, იგი სრულიად არაეფექტიანი იყო და ელემენტარულ რუტინულ ადმინისტრაციულ ფუნქციებსაც კი ვერ ასრულებდა (Grindle, 1997, გვ. 3, cit. in Randma-Liiv, 2008/2009). დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ კი ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების მცდელობას მოქნილი და ეფექტიანი მთავრობის შექმნისა, ხელს უშლის არასტაბილური პოლიტიკური გარემო. თუ დასავლეთ ევროპის განვითარებულ ქვეყნებში ძლიერი საჯარო ინსტიტუტებისთვის მეტი მოქნილობის შექმნით მმართველობის ეფექტიან მოდელს ვიღებთ, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების შემთხვევაში ეს მხოლოდ ასუსტებს ისედაც სუსტ საჯარო ინსტიტუტებს (Randma-Liiv, 2008/2009, გვ.6). სახელმწიფოს როლის შემცირება ერთ-ერთი მახასიათებელია, რომელსაც მკვლევარები ასმ-ს მინუსად მიიჩნევენ განვითარებად ქვეყნებში. ხელისუფლება, პოლიტიკური კრიზისის ფონზე, უუნარო და ხშირად არაკომპეტენტურია იტვირთოს ის იდეოლოგიური ფუნქცია, რაც აუცილებელია რეფორმის წარმატებით განხორციელებისათვის, ჩამოაყალიბოს ერთიანი პოლიტიკური ხედვა, რომელიც აისახება როგორც მთავრობის ყველა უწყების შეთანხმებულ მუშაობაში, ასევე გასაგები და მისაღები იქნება კერძო სექტორისათვის, რომელიც უნდა ჩაერთოს მასთან კონტრაქტირების პროცესში. განვითარებულ ქვეყნებში ამ ნაბიჯების წარმატების გარანტიას ძლიერი და ტრადიციული სახელმწიფო აპარატი იძლევა, რომელსაც ადვილად შეუძლია ადაპტირება ახალ მოთხოვნებთან და ისეთი მიზნების მიღწევა, როგორცაა: ოპერატიული ეფექტიანობის ზრდა, ფისკალური დეცენტრალიზაცია (როგორც ცალკეული აღმასრულებელი უწყებების, ასევე ადგილობრივი თვითმმართველობისთვის ფისკალური დამოუკიდებლობის და გადაწყვეტილების მიღების დელეგირება) და კონკრეტული ფუნქციების

განხორციელების გადაცემა ადგილობრივი ორგანიზაციებისათვის. “განვითარებად ქვეყნებში ასეთი შედეგების მიღწევა საეჭვოა, რამდენადაც არ არსებობს რეალური პასუხისმგებლობის დელეგირება საჯარო სექტორის იმ მენეჯერებზე, რომლებიც განახორციელებენ დასახულ კურსს” (Dunn & Miller, 2007, გვ.18). განსაკუთრებით მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს სწორედ ფისკალური დეცენტრალიზაცია, რაც, ერთი მხრივ, ფერხდება ცენტრალური ხელისუფლების პოლიტიკური ნების არარსებობით, მეორე მხრივ კი – ადგილობრივი ორგანოების უუნარობით, რეალურად განკარგონ საკუთარი რესურსები. ახალი საჯარო მენეჯმენტის ფილოსოფიით, ხელისუფლების ფუნქციაა საზოგადოებრივი პროცესების სწორი მიმართულების მიცემა, სახელმწიფოს მართვის სისტემის ფუნქციონირების უზრუნველყოფა და არა უშუალოდ მისი მართვა (Osborn & Gaebler, 1993, გვ. 25-48).

“მმართველობის” ცნების ახლებური გააზრება არასამთავრობო სექტორის აქტიურ ჩართვასაც გულისხმობს სოციალური მომსახურების მიწოდებაში, მოსახლეობის თანამონაწილეობის გაზრდასთან ერთად. ქვეყნებში, სადაც არასამთავრობო სექტორი კარგად არ არის განვითარებული, სადაც მოქალაქეებმა სრულად არ იციან საკუთარი უფლებების და ამ უფლებების აღსრულების მეთოდებისა და გზების შესახებ, ეს შეიძლება მნიშვნელოვან პრობლემად იქცეს. პრობლემას წარმოადგენს ისიც, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები, თავიანთი ფუნქციისა და მისიიდან გამომდინარე, როგორც წესი, მომსახურების სფეროსა და სამიზნე აუდიტორიას ირჩევენ არა საზოგადოების რეალური საჭიროებიდან გამომდინარე, არამედ მსხვილი დონორების მოთხოვნების მიხედვით, რომლებიც ნაკლებად ერკვევიან კონკრეტული ქვეყნის კონტექსტში და ზოგადი პოლიტიკით განსაზღვრავენ სამუშაო თემებს. თუ სახელმწიფოს არ შეუძლია სოციალური პრიორიტეტების განსაზღვრა და მათი დაფინანსების უზრუნველყოფა, არასამთავრობო

სექტორი უუნარო იქნება, უპასუხოს საზოგადოების წინაშე მდგომ რეალურად კრიტიკულ და მნიშვნელოვან გამოწვევებს.

სრულიად გამართლებულია, რომ ხელისუფლებამ საზოგადოებას მიანიჭოს საკმარისი ძალაუფლება, რათა ამ უკანასკნელმა თავად მოახერხოს საკუთარი პრობლემების მოგვარება. დეცენტრალიზაცია და ძალაუფლების დელეგირება ასმ-ს განხორციელებისათვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს. ეს არის ერთადერთი გზა ძლიერი სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებისათვის, მოსახლეობის ჩართულობის უზრუნველსაყოფად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მოსახლეობის მხრიდან ხელისუფლების მიმართ ნდობის ამაღლების და, მეორე მხრივ, მიმდინარე პოლიტიკურ თუ სოციალურ პროცესებზე საკუთარი პასუხისმგებლობის გაცნობიერებისათვის. დეცენტრალიზაციის პროცესი გულისხმობს, თავისუფალი ბაზრის არსებობის გარდა, ისეთი არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩამოყალიბებას (არამომგებიანი ორგანიზაციები, სათემო ორგანიზაციები, ადგილობრივი ფუნქციური უწყებები), რომლებიც აღჭურვილნი არიან შესაბამისი უფლებამოსილებითა და კომპეტენციით, საკუთარ თავზე აიღონ სახელმწიფოს ტრადიციული სერვისების განხორციელება. განვითარებულ ქვეყნებში (განვითარებული საბაზრო ეკონომიკისა და სამოქალაქო საზოგადოების პირობებში) ამ პროცესის თანამდევ ეფექტად მთავრობის ზომის შემცირება მიიჩნევა, მაგრამ განვითარებად ქვეყნებში სახელმწიფოს ფუნქციების გადაცემა ვერ მიმდინარეობს, რამდენადაც არ არსებობს სათანადო ორგანიზაციები თუ უწყებები, რომლებიც ამ ფუნქციებს იტვირთებენ. შესაბამისად, მთავრობის ზომის შემცირება და მისთვის გარკვეული სოციალური სერვისების მოხსნა მოიცავს იმის საფრთხეს, რომ ეს ფუნქციები ქვეყანაში საერთოდ არ განხორციელდეს, ან განხორციელდეს დამახინჯებული

სახით, რაც კორუფციის ახალი ფორმების წყაროდაც შეიძლება იქცეს (Dunn et al., 2006, გვ.32).

საჯარო სამსახურის დეცენტრალიზებული ადმინისტრაციის მოდელი განსაკუთრებით სარისკოა განვითარებადი ქვეყნისათვის, სადაც არ არსებობს ამ ორგანოების საქმიანობის ეფექტიანი კონტროლისა და შეფასების სისტემა; საკმაოდ დაბალ დონეზეა ანგარიშვალდებულებისა და კოორდინაციის სისტემა; ფაქტობრივად, არ არსებობს მექანიზმები შიდაუწყებრივი და უწყებათაშორისი კოორდინაციისათვის როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საჯარო სამსახურის ერთიანობას ახალი დემოკრატიის ქვეყნებისათვის, რადგანაც ხშირი პოლიტიკური და ადმინისტრაციული ცვლილებები, ტრადიციული დემოკრატიული ქვეყნებისგან განსხვავებით, საჯარო მოსამსახურის როლის არასწორ ინტერპრეტაციას განაპირობებს და პოლიტიკურ და ადმინისტრაციულ ამოცანებს ეჭვქვეშ აყენებს.

სახელმწიფო სტრუქტურები გლობალიზაციის პირობებში “უფრო საჭიროცაა დღეს, ვიდრე ოდესმე, რადგან სწორედ მათი საშუალებით თუ მოხდება ისეთ გარემოსთან შეგუება, რომელიც გლობალიზაციის შედეგად ყალიბდება“ (Drechsler, 2004, გვ. 3). გლობალიზაციის პროცესების შედეგად ჩამოყალიბებულ სამყაროში ძლიერ სახელმწიფო სტრუქტურებს განსაკუთრებული როლი ენიჭებათ. ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ „თუ სახელმწიფოს არ შესწევს უნარი საზოგადოებრივი საქონლის საწარმოებლად, შეუძლებელია ვივარაუდოთ, რომ ის მოახერხებს უფრო მაღალი რანგის რეფორმების განხორციელებას და საჯარო ადმინისტრირების სისტემის შექმნას“ (Dunn et al., 2006, გვ. 199).

როგორც განვითარებადი ქვეყნების გამოცდილებამ აჩვენა, ის რეფორმები, რომლებიც აქ 90-იანი წლების ბოლოს დაიწყო, მოუმზადებელ ნიადაგზე აღმოჩნდა დაფუძნებული და, შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში წარუმატებელ შედეგებამდე მივიდა. ასმ-ს მომხრეთა მიზნები, რომ შემცირებულიყო კორუფცია საჯარო სექტორში, მხოლოდ ნაწილობრივ გამართლდა, რადგანაც კორუფციის ფორმა, რომელიც დამკვიდრებული იყო ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებში, შეიცვალა ახალი ფორმით – გაჩნდა გარიგებების ახალი წყარო – საჯარო და კერძო ორგანიზაციებს შორის, „ერთი მხრივ, თანამდებობის პირთა შორის, რომლებიც ხელისუფლების ოფიციალური წარმომადგენლები არიან და სახალხო ფულის ხარჯვაზე მიუწვდებათ ხელი, და, მეორე მხრივ, კერძო პირებს ან ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც ეძებენ ფულს, მხარდაჭერას ან გავლენას“ (Frederikson, 2005, გვ.166). რაც შეეხება რეფორმის იდეოლოგიურ კონტექსტს, განუვითარებელი დემოკრატიის პირობებში, როდესაც საზოგადოებას ჯერ არ აქვს გათავისებული ლიბერალური ღირებულებები და ჯერ კიდევ არ არის თავისუფალი კომუნისტური წარსულისაგან, კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩარევით სახელმწიფო ფუნქციებში ადვილად ირღვევა ისეთი ფუნდამენტური პრინციპები, როგორც სამართლიანობა, თანასწორობა და თანაბარუფლებიანობა. შესაბამისად, არ არის პარადოქსული არც ის ფაქტი, რომ განვითარებადი ქვეყნების დიდი ნაწილი გაცილებით მეტი წარმატებით ვითარდებოდა „ცუდი“ მენეჯმენტის პირობებში, 60-80 წლებში (Drechsler, 2004, გვ. 3).

პოსტ-სოციალისტურ ქვეყნებში, არსებული კონტექსტის გათვალისწინებით, მკვლევართა ნაწილი კლასიკური ვებერიანული ბიუროკრატიის დამკვიდრებას უფრო ეფექტიანად მიიჩნევს საჯარო სექტორში, ვიდრე ახალი საჯარო მენეჯმენტის განხორციელებას (Tonnisson, 2006, გვ. 59), თუმცა,

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, აუცილებელია ასმ-ს ყველა ასპექტის მიუკერძოებლად შესწავლა და იმ პირობების გაანალიზება, რომლებიც მის წარმატებაზე თუ წარუმატებლობაზე ახდენს გავლენას (Dan&Pollitt, 2014).

### **საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი ასმ-ს განხორციელებაში**

როგორც აღინიშნა, განვითარებად ქვეყნებში ასმ-ს პრინციპების დამკვიდრებაში საკმაოდ დიდ როლს თამაშობს საერთაშორისო ორგანიზაციები. მათი რეკომენდაციების საფუძველზე შეიქმნა ე.წ. “Good Governance” ან, როგორც მას თარგმნიან, „ეფექტიანი მმართველობის“ მოდელი, რომლის დამკვიდრება მრავალი ქვეყნის ხელისუფლებისათვის ერთ-ერთ მთავარ მიზნად იქცა. “ეფექტიანი მმართველობის” ცნება, ახალი საჯარო მენეჯმენტის მსგავსად, 80-იან წლებში ჩამოყალიბდა საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტების წიაღში და გულისხმობდა განვითარებული ქვეყნების პოზიტიური გამოცდილების გადმოტანას განვითარებად ქვეყნებში, სადაც ამავე ინსტიტუტების მიერ გაწეული ფინანსური დახმარება უშედეგო აღმოჩნდა. არსებული მძიმე პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობის მთავარ მიზეზად დასახელდა ისეთი ადგილობრივი ინსტიტუტების არარსებობა, რომლებიც შეძლებდნენ გაწეული დახმარების ეფექტიან გამოყენებას. სწორედ ამ ინსტიტუტების ერთობლიობა იდო “ეფექტიანი მმართველობის” ცნების საფუძველში. მკვლევარები ხშირად აღნიშნავენ, რომ ამ, ერთი შეხედვით კარგი იდეის არასწორმა განხორციელებამ ქვეყნის რეფორმირების პროცესი შეიძლება არასწორ შედეგებამდე მიიყვანოს.

თავისთავად, ეფექტიანი მმართველობა საკმაოდ დადებით ასპექტებს გულისხმობს: ხელისუფლების გამჭვირვალობა, პროდუქტიულობა, მონაწილეობითობა, პასუხისმგებლობა, საბაზრო ეკონომიკა, კანონის უზენაესობა და სამართლიანობა. მაგრამ ამ პრინციპების დამკვიდრების

პროცესში ერთი მნიშვნელოვანი შეცდომა იქნა დაშვებული, რაც კონკრეტული ეროვნული კონტექსტის იგნორირებაში მდგომარეობს რეფორმების განხორციელების დროს.

“ეფექტიანი მმართველობის პრიციპები, ხშირ შემთხვევაში, თავს მოხვეულობს და არ ითვალისწინებს ეროვნულ და კულტურულ მახასიათებლებს, კონტექსტის სპეციფიკურობას. [საერთაშორისო] მრჩეველებს არ გააჩნიათ საკმარისი ცოდნა ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების შესახებ და ასევე, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის საჯარო პირები არაკომპეტენტურები და არასათანადო უნარებით აღჭურვილნი არიან დასავლური სტანდარტების მისაღებად (Dunn& Miller, 2007, გვ.23).

რა თქმა უნდა, თანამედროვე საერთაშორისო საზოგადოებაში სრულფასოვანი ინტეგრაციისათვის აუცილებელია, რომ განვითარებადმა ქვეყნებმა გაიზიარონ ის პრინციპები, რომლებსაც „ეფექტიანი მმართველობის“ ცნება გულისხმობს. მაგრამ მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ განვითარებად ქვეყნებში არ იქნება საკმარისი მხოლოდ სწორი ინსტიტუტების ჩამოყალიბება და, ფაქტობრივად, კოპირება სხვა ქვეყნებიდან, როგორც ამას საერთაშორისო ექსპერტები გვთავაზობენ, გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია, ამ ინსტიტუტების გაერთიანება საერთო იდეების გარშემო და მათი ადეკვატური განხორციელება კონტექსტიდან გამომდინარე (Dmitrova, 2002, გვ. 171-190). საერთაშორისო ორგანიზაციები, თავისთავად, უკიდურესად ბიუროკრატიულია და მკაცრი იექრარქიული მოდელით იმართება. ამიტომაც საეჭვოა, მათი წარმომადგენლები, რომლებიც, ერთი მხრივ, თავად არიან ვებერის იდეალური ბიუროკრატიის დამცველები და, მეორე მხრივ, უწევთ მათთვის უცნობ კონტექსტში მუშაობა, სრულყოფილად და სრულფასოვნად ახერხებდნენ ასმ-ს მორგებას კონკრეტული ქვეყნის მოთხოვნებზე. ამავდროულად, თავად

ქვეყნის ხელისუფლება გარკვეულწილად იყენებს საერთაშორისო ექსპერტებს მათზე პასუხისმგებლობის გადაცემისათვის ისეთ საკითხებში, რომლებიც ხშირად არაპოპულარული გადაწყვეტილებების მიღებას ეხება და, სავარაუდოდ, წარუმატებლობისთვისაა განწირული. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ასეთი დელეგირებით ეს გადაწყვეტილებები თავისუფლდება პოლიტიკური ხასიათისაგან და, მიუხედავად იმისა, რომ საბოლოოდ მაინც პოლიტიკურ მიზნებს ემსახურება, საზოგადოების თვალში წმინდა ადმინისტრაციულ ხასიათს იძენს. ბევრი მკვლევარი თვლის, რომ “განვითარებად” ქვეყნებში “ეფექტიანი მმართველობის” დამკვიდრება მოითხოვს ინსტიტუტებისა და სტრუქტურების ჩამოყალიბებას ეკონომიკურ განვითარებაზე უფრო ადრე, მაშინ, როცა ყველა განვითარებულ ქვეყანაში მათი ჩამოყალიბება მხოლოდ მაღალი დონის ეკონომიკური განვითარების მიღწევის შემდეგ მოხდა;

ვაშინგტონის კონსენსუსის<sup>8</sup> შემდეგ წლების მანძილზე ხორციელდებოდა ცვლილებები, რომელთა იდეოლოგია ეფუძნებოდა შემცირებული სახელმწიფო აპარატის იდეას, და იღწვოდა სახელმწიფო აპარატის შესუსტებისაკენ და არა გაუმჯობესებისაკენ. პრივატიზაცია, დერეგულაცია, დეცენტრალიზაცია და საჯარო სფეროში მთელი სექტორების შეკვეცა და გაუქმება, არასაკმარისი რესურსების გამო სახელმწიფო ფუნქციებისა და საქმიანობის სფეროების გაუქმება გახდა რეფორმის ძირეული პრინციპები.... ხშირ შემთხვევაში რეფორმის

<sup>8</sup> ვაშინგტონის კონსენსუსი – ტერმინი, რომელიც პირველად 1989 წელს გამოიყენა ეკონომისტმა ჯონ უილიამსონმა: ეს ტერმინი ნიშნავს ეკონომიკური პოლიტიკის პრინციპების ერთობლიობას, რომლებიც შეადგენს “სტანდარტული რეფორმის პაკეტს” განვითარებადი ქვეყნებისათვის. ეს პაკეტი შეიმუშავეს ვაშინგტონში წამყვანმა საერთაშორისო ინსტიტუტებმა, როგორებიცაა საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი და აშშ-ს სახელმწიფო ხაზინა. პრინციპები მოიცავს თავისუფალი ბაზრის, ნეოლიბერალური მიდგომისა და საბაზრო ფუნდამენტალიზმის ცნებებს



შედეგად მიიღებოდა არასტაბილური, დაშლილი ხელისუფლება, რომელიც დაუცველი და უსუსური იყო იმ პრობლემების წინაშე, რომლებიც, ტრადიციულად, სახელმწიფოებრივ პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. შესაბამისად, რეფორმის თანმხლები იდეოლოგიის წყალობით, მოხდა არსებული ღირებულებების გაუფასურება და სანდოობის საბოლოოდ დაკარგვა (Drechsler, 2004, გვ.8).

### **საჯარო-კერძო პარტნიორობა (Public-Private Partnership) და გარე კონტრაქტირება (Outsourcing)**

კრიტიკული კითხვები, რომლებსაც რეფორმის ეს მიმართულება ბადებს, ასე ჟღერს: როგორ შეიძლება ხელისუფლება იყოს ანგარიშვალდებული იმ საქმიანობაზე, რომელსაც თვითონ არ ასრულებს, არამედ თავადაც მთლიანად დამოკიდებული ხდება კონტრაქტორების კეთილსინდისიერებაზე? მეორე მხრივ, როგორ უნდა შეასრულოს მთავრობამ ერთნაირად ხარისხიანად ყველა საქმე, თუ ის ერთდროულად კადრებსაც ამცირებს და თან არც გარედან მოწვეულ სპეციალისტებს მიენდობა?

ასმ-ს მომხრეები პრობლემის გადაწყვეტას ასე ხედავენ: ხელისუფლება პასუხისმგებლობას და ანგარიშვალდებულებას ინარჩუნებს თავისი და მისივე კონტრაქტორების საქმიანობის ზოგად შედეგებზე, ხოლო რაც შეეხება ცალკეულ რეზულტატებს, მათზე პასუხისმგების მექანიზმები ჩადებული უნდა იყოს თავად კონტრაქტების პირობებში და ეკისრებოდეს როგორც ცალკეულ სახელმწიფო უწყებას, ასევე მის კონტრაქტორ კერძო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციას (Kettle, 1998, გვ. 11).

ასმ-ს ფარგლებში პრივატიზაცია და კონტრაქტირება მიზნად ისახავს: ეფექტიანობასა და პროდუქტიულობაზე ყურადღების გამახვილებას,

მიწოდებული სერვისების ხარისხის გაუმჯობესებას და პროდუქტის გაიაფებას (ე.წ. “ჭკვიანი მყიდველის” პრინციპით, კონკურენტული საბაზრო ურთიერთობების დამკვიდრებას საჯარო სერვისების მოსახლეობისათვის მიწოდების დროს), სერვისის მიწოდების ალტერნატიული საშუალებების მოძიებას, პარტნიორობას კერძო სექტორთან და შედეგად, მუდმივ გაუმჯობესებაზე ორიენტირებას (ხარისხის მართვის მენეჯმენტის პრინციპების თანახმად) (Tonnisson, 2006, გვ.47). ფაქტობრივად, ეს გულისხმობს ახალი ტიპის სამეწარმეო ხელისუფლების შექმნას, რომელიც მოქმედებს როგორც ”ჭკვიანი მყიდველი” და სხვადასხვა მწარმოებელს აკისრებს თავისი პოლიტიკური მიზნების აღსრულების საქმეს. ის სახელმწიფო უწყებები, რომლებიც გარკვეულ სფეროებში მაინც ინარჩუნებენ მომსახურების მიმწოდებლის ფუნქციას, თავადაც კონკურირებენ კერძო სექტორთან. სახელმწიფო მომსახურების მიმწოდებელი უწყება მხოლოდ "ერთ-ერთი შესაძლო ალტერნატივაა" (მაგალითად, ესტონეთში ჯანდაცვის სექტორში ტენდერში მონაწილეობას იღებენ როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო უწყებები). მოკლედ რომ შევაჯამოთ კერძო სექტორთან კონტრაქტირების უპირატესობები, შეიძლება ვთქვათ, რომ მოსახლეობისათვის სხვადასხვა ტიპის მომსახურების ეს უკანასკნელი ალტერნატივა არის უფრო იაფი, ნაკლებხარჯიანი, უფრო მოქნილი და ადაპტირებადი გარემოსთან; სახელმწიფოს, როგორც დამკვეთს, საშუალება ეძლევა სპეციფიკური მომსახურებისათვის აირჩიოს ისეთი კონტრაქტორი, რომელიც ამ სფეროში განსაკუთრებულ გამოცდილებასა და უნარ-ჩვევებს ფლობს. კონტრაქტირება კერძო სექტორში ხელს უწყობს კონკურენციის განვითარებას და ერთგვარი ბუნებრივი გადარჩევის პროცესების წარმართვას (Osborn & Gaebler, 1993, გვ. 35).

მაგრამ პრივატიზების თუ კონტრაქტირების პროცესში ხელისუფლება კარგავს ბაზრის გაკონტროლების, რეგულირებისა და ქცევის ნორმების დადგენის ბერკეტებს, სამართლიანობის და თანასწორობის დაცვის საშუალებებს. გარკვეულ სფეროებში ბიზნესი მართლაც უფრო ეფექტიანად მოქმედებს, ვიდრე ხელისუფლება, მაგრამ არის ისეთი სფეროები, სადაც ხელისუფლების კომპეტენტურობა უდავოა. მაგალითად, „პოლიტიკის მენეჯმენტი, მარეგულირებელი ნორმების, თანასწორობის უზრუნველყოფის, დისკრიმინაციის ან ექსპლუატაციის აღმოფხვრის და პრევენციის, მომსახურების სტაბილურობის და მუდმივობის, ისევე, როგორც სოციალური ერთიანობის უზრუნველყოფის სფეროები“ (გვ. 46). ხარისხის უზრუნველსაყოფად, და ასევე მექრთამეობისა და გაყალბების თავიდან ასაცილებლად, აუცილებელია ძალზე დეტალურად და ყურადღებით დამუშავებული კონტრაქტების მიღება, მკაცრი კონტროლისა და ზედამხედველობის დაწესება, რომელსაც უკეთესი იქნება, თუ კონტრაქტების სფეროში გამოცდილი სახელმწიფო მენეჯერები განახორციელებენ (Kettle, 1993, გვ.142).

“ეს არის ეგრეთ წოდებული "ჭკვიანი მყიდველის" არგუმენტი. როდესაც მთავრობა არ მოქმედებს, როგორც "ჭკვიანი მყიდველი", იგი ან უხარისხო პროდუქტს შეიძენს, ან შექმნის საფუძველს კორუფციისათვის. სამშენებლო კომპანიებთან და სავაჭრო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის გამოცდილების საფუძველზე, ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოთა დიდი ნაწილი, ძირითადად, შეიძლება "ჭკვიან მყიდველებად" ჩავთვალოთ. თუმცა, მექრთამეობის ტრადიცია კონტრაქტირებისას ადვილად შეიძლება განვითარდეს” (Frederikson, 2005, გვ.170-171).

როგორც აღმოჩნდა, ეს არის უკიდურესად მაღალხარჯიანი პროცედურა, რომელიც ხშირად სახელმწიფოს უმთავრესი კომპეტენციის ხელყოფასა და თანასწორობის პრინციპული სტანდარტების დარღვევაში ვლინდება (Drechsler, 2004, გვ.2). გარე კონტრაქტორებზე მთავრობის დამოკიდებულების ზრდამ საკუთარ შესაძლებლობებში მისი კაპიტალდაბანდებების შემცირება გამოიწვია. ერთი პერიოდი, სახელმწიფო მმართველობის მკვლევარები ხაზს უსვამდნენ ფაქტს, რომ მთავრობას მსოფლიო დონის ექსპერტები ჰყავდა დასაქმებული თითქმის ყველა სფეროში: კარტოგრაფები, ქიმიკოსები, ინჟინრები, იურისტები, სამეურნეო ეკონომისტები, ბიბლიოთეკარები, სოფლის მეურნეობისა თუ კვების უსაფრთხოების სპეციალისტები. დღეს ხელისუფლებას აღარ აქვს ამდენი ექსპერტის დასაქმების საშუალება. ნაწილობრივ, ეს სამთავრობო პროგრამების მნიშვნელოვანი გართულებით არის გამოწვეული. არც ერთ ორგანიზაციას, იქნება ეს სახელმწიფო თუ კერძო, არ შეუძლია გამოთქვას პრეტენზია იმაზე, რომ ხელეწიფება თავისი ცოდნით გაუმკლავდეს საზოგადოებაში არსებულ ნებისმიერ პრობლემას, რომელიც მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდის ინოვაციების შედეგად გაჩნდა. ნაწილობრივ, ხელისუფლების ექსპერტთა კომპეტენციის შემცირება ამ კომპეტენციაზე მოთხოვნის შემცირებამ გამოიწვია. არსებითად, მოთხოვნა ექსპერტებზე გაცილებით მაღალია მიწოდებასთან შედარებით და კერძო დამქირავებლებს თითქმის ყოველთვის შეუძლიათ ხელისუფლებაზე უკეთესი პირობების შეთავაზება; მთავრობასაც სხვა არაფერი რჩება, თუ არა კერძო პარტნიორების მოზიდვა თავისი ყოველდღიური საქმიანობის განსახორციელებლად. გარკვეულწილად, ექსპერტთა კომპეტენციის შემცირება გამოიწვია ზოგიერთი არჩევითი მაღალი თანამდებობის პირის ინიციატივამ, შეემცირებინათ მთავრობა, განსაკუთრებით რეიგანისა და ბუშის ადმინისტრაციის დროს. 70-იანი წლების ბოლოს და 80-იანი წლების

დასაწყისში ბიუროკრატის წინააღმდეგ მიმართული კამპანიაც მხარს უჭერდა ამ მოძრაობას (Frederikson, 2005, გვ. 205).

### ნეოვებერიანული სახელმწიფო

დღეს აკადემიურ წრეებში თითქმის აღარ დავობენ იმის შესახებ, რომ ასმ-ს კონცეფცია არ შეიძლება ჩაითვალოს არათუ პანაცეად, არამედ საჯარო სექტორის დარეგულირების და მოწყობის ცალსახად რაციონალურ და ეფექტიან გზად. თეორეტიკოსები მსჯელობენ ისეთი მიდგომების შემუშავებაზე, რომელიც იქნება არა ასმ-ს სრული უარყოფა და მასთან დაპირისპირებული ხედვა, არამედ დაფუძნებული იქნება ვებერიანული და ახალი საჯარო მენეჯმენტის სისტემების დადებითი და უარყოფითი გაკვეთილების გამოცდილებაზე. ყველაზე ორგანულად ამ ასპექტების შერწყმა ნეოვებერიანული სახელმწიფოს კონტექსტში მოიაზრება (Pollitt, 2008, გვ.15). ამ თვალსაზრისით საუბრობენ სისტემის როგორც ვებერიანულ, ანუ ტრადიციული ბიუროკრატისათვის დამახასიათებელ, ახალი საჯარო მენეჯმენტისა და ასევე თვისებრივად ახალ ელემენტებზე, რაც ნეო-ვებერიანიზმის არსს შეადგენს. ვებერიანული ელემენტებიდან ხაზი ესმევა სახელმწიფოს როლის წინ წამოწევას გლობალური სამყაროს ახალი გამოწვევების წინაშე, იქნება ეს ტექნოლოგიური თუ დემოგრაფიული ცვლილებები, ეკოლოგიური პრობლემები და სხვა; თუმცა, ეს როლი, ამავდროულად ითვალისწინებს ბიუროკრატული ნორმების შემცირებას, მოქალაქის, როგორც მომხმარებლის აღქმას, მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის ხარისხის უზრუნველყოფას, სამუშაო გარემოზე ორიენტირებას.

სახელმწიფო როლის გაძლიერებასთან ერთად ბუნებრივად მოიაზრება წარმომადგენლობითი დემოკრატის როლის ხელახალი გააზრება, მისი

ლეგიტიმაციის განმტკიცება ადმინისტრაციული სამართლის ფარგლებში, თუმცა, აუცილებლად უნდა მოხდეს ამ უკანასკნელის რეფორმირება და მოდერნიზება და ისეთი ძირეული პრინციპების შემოტანა, როგორცაა კანონის უზენაესობა, თანასწორობა კანონის წინაშე და სხვ. გარდა ამისა, ახალი საჯარო მენეჯმენტის სფეროდან მნიშვნელოვანია მოქალაქეთა თანამონაწილეობაზე ყურადღების გამახვილება და ამისათვის ნებისმიერი არსებული საშუალების გამოყენება,

ყველაფერთან ერთად, მნიშვნელოვანია, რომ ამ სისტემაში საჯარო მოხელემ შეინარჩუნოს განსაკუთრებული სტატუსი და მოხდეს პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება. თუმცა, პროფესიონალიზაცია გულისხმობს არა ტექნოკრატი მოხელის შექმნას, არამედ მენეჯერული უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლის, რომელსაც გარემოს ცვლილებებზე რეაგირება და დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღებაც შეუძლია (Lynn, 2008, გვ. 10-11).

შეიძლება ითქვას, რომ სახელმწიფო მმართველობის ცუდი სისტემის ალტერნატივა სახელმწიფო მმართველობის სისტემის გაუქმება კი არ არის, არამედ სახელმწიფო მმართველობის კარგი სისტემის შექმნა, რომელიც სახელმწიფოს, საზოგადოებისა და ეკონომიკური ზრდისათვის ეფექტიანად მუშაობს (Drechsler, 2004, გვ.5). სწორედ ზემოთქმულის გათვალისწინებით მნიშვნელოვანი ხდება იმის გაანალიზება, თუ ასმ-ს რა მექანიზმები დაინერგა განვითარებად ქვეყნებში წარმატებით და როგორ შეიძლება მათი ინტეგრირება ვებერიანულ სისტემაში.

Randma-Liiv (2008/2009) თავის მოხსენებაში *New Public Management versus Neo-Weberian State in Central and Eastern Europe*, რომელიც მან 2008 წლის 1 თებერვალს წარადგინა ესტონეთში, ტალინის ტექნოლოგიურ უნივერსიტეტში გამართულ პირველი ტრანს-ევროპული დიალოგის *Towards the Neo-Weberian*

*State? Europe and Beyond* შეხვედრაზე, ნეოვებერიანიზმის სასარგებლოდ გარდამავალ ქვეყნებში შემდეგ არგუმენტებს ეყრდნობა:

რამდენადაც ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში საბჭოთა მემკვიდრეობის გამო არ არსებობდა ძლიერი, ჩამოყალიბებული სახელმწიფო ინსტიტუტები, ფაქტობრივად, ასმ იქცა არა რეფორმირების, არამედ საჯარო სამსახურის შექმნის, ჩამოყალიბების მექანიზმად. ახალგაზრდა, გარდამავალი დემოკრატიის მქონე სახელმწიფოები ერთი მხრივ, მიისწრაფვიან დასავლეთისკენ, მეორე მხრივ კი, მათ არ გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა იმისა, რას წარმოადგენს რეალურად დასავლური დემოკრატია, რა ღირებულებებს ეფუძნება განვითარებულ ქვეყნებში საჯარო სამსახური, როგორ მუშაობს გამართული, იერარქიული ბიუროკრატიული სისტემა და რა არის ანგარიშვალდებულება მოსახლეობის წინაშე. მათ არც ის აქვთ გააზრებული, რა კონცეფცია დევს ასმ რეფორმის საფუძველში და არ გააჩნიათ შესაბამისი ადამიანური და ფინანსური რესურსები რეფორმის განსახორციელებლად.

ასმ-ს რეფორმა ამ ქვეყნებში არ ყოფილა პოლიტიკური დღის წესრიგის უმთავრესი საკითხი, მისი განხორციელება, ძირითადად, დასავლური საერთაშორისო ორგანიზაციების (მსოფლიო ბანკი, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი) და ისეთი ქვეყნების ზეგავლენით ხორციელდება, როგორებიცაა შეერთებული შტატები და გაერთიანებული სამეფო, სადაც ახალი მენეჯერიალიზმი განვითარებულ ქვეყნებს შორისაც კი უფრო მეტი წარმატებით ხორციელდება. შესაბამისად, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში რეფორმა არც რაციონალური ყოფილა და არც თანმიმდევრული. მიუხედავად გარკვეული წარმატებული შემთხვევებისა, ზოგადად, რეფორმა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ფრაგმენტული და, არასაკმარისი საერთო პოლიტიკური ხედვის გამო საჯარო სექტორში, ის ვერ დამკვიდრდა, როგორც სისტემური და შეუქცევადი ფენომენი. მეტიც,

რეფორმის მოთხოვნილება მომდინარეობდა არა იმდენად ქვეყნის შინაგანი საჭიროებებიდან, რამდენადაც საგარეო გავლენის წყალობით. Randma-Liiv ასმ-ს ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში „ახალმოდურ მიდგომასაც“ უწოდებს (გვ. 3).

როგორც Rose აღნიშნავს, პოლიტიკური სისტემის გარდაქმნის წარმატება დამოკიდებულია საჯარო ინსტიტუტების სტაბილურობაზე (Rose, 1993, cit. in Randma-Liiv 2008/2009, გვ.3). ხოლო არამყარ საჯარო ინსტიტუტებში მაღალი ხარისხის დეცენტრალიზება მხოლოდ საჯარო სექტორის შესუსტებას გამოიწვევს. Peters-ს შემდეგი არგუმენტი მოჰყავს გარდამავალ ქვეყნებში დეცენტრალიზაციისა და დერეგულარიზაციის წინააღმდეგ (Peters, 2001, cit. in Randma-Liiv 2008/2009, გვ. 35) - დერეგულირება შეიძლება წარმატებული და ეფექტიანი იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ საზოგადოებაში და კერძოდ, საჯარო სექტორში მყარად არის დამკვიდრებული ეთიკური ღირებულებები და ნორმები. წინააღმდეგ შემთხვევაში დერეგულირება და დიდი უფლებამოსილების მინიჭება საჯარო მოხელეს არაეთიკური და, ხშირად, უკანონო ქცევისკენ უბიძგებს. შედეგად, დეცენტრალიზაცია ფრაგმენტაციად იქცევა, რის გამოც ირღვევა კომუნიკაციის მექანიზმები საჯარო ორგანიზაციებში როგორც ჰორიზონტალურ, ასევე ვერტიკალურ დონეებზე.

განვითარებულ სახელმწიფოებთან შედარებით, ასმ გარდამავალ ქვეყნებს გაცილებით მეტი და რთული გამოწვევების წინაშე აყენებს, რომელთაც ახალი დამოუკიდებლობის პირობებში ჰიპერ-პლურალისტური პოლიტიკური პარტიული სისტემები, სუსტი ეკონომიკა, სოციალური, ჯანდაცვისა და გარემოს დაცვის რეგულაციები ახასიათებთ (Dunn & Miller, 2007).

მეცნიერთა დიდი ნაწილის აზრით, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებისათვის სწორედ ნეოვებერიანული სისტემაა შესაბამისი, რადგან ის



ხელს უწყობს ძლიერი, განსაკუთრებული სტატუსის მქონე, პროფესიული საჯარო სექტორის ჩამოყალიბებას, ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებას (Pollitt & Bouckaert, 2004); ამავდროულად, ასეთი ძლიერი სახელმწიფო სექტორი ნოციერი ნიადაგი ხდება სახელმწიფო აპარატის სტაბილურობისათვის, პოლიტიკური და ადმინისტრაციული ასპექტების გამიჯნვისა და მენეჯერული ფუნქციების დანერგვისათვის, რაც, თავის მხრივ, მომსახურების მაღალი ხარისხია გარანტი ხდება. ვებერიანული პრინციპი ადმინისტრაციული აპარატის პოლიტიკური ნეიტრალურობის შესახებ აუცილებელი წინაპირობაა თანამედროვე მენეჯმენტის ელემენტების დანერგვისათვის გარდამავალ ქვეყნებში (Temmes, Peters & Sootla, 2005, cit. in Randma-Liiv, 2008-2009).

Beblavy-ს არგუმენტაციით (2002), გარდამავალი ქვეყნების საჯარო მმართველობის სისტემები პრობლემურ მემკვიდრეობას წარმოადგენს რამდენიმე მიზეზით: მოხელეების მაღალი რეაქტიულობა პოლიტიკურ ზეწოლაზე; ბიუროკრატიის პოლიტიკური ანგარიშვალდებულებისა და პროფესიული ეთიკის დაბალი დონე; საჯარო ადმინისტრირების უუნარობა პოლიტიკურ პროცესებში მონაწილეობისა; საჯარო სექტორის ცენტრალიზებული ხასიათი; მდგომარეობის გამოსასწორებლად, სხვა ფაქტორთა შორის, ავტორის აზრით, აუცილებელია საჯარო მოხელეთა აღჭურვა შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით, რაც საშუალებას მისცემს მათ სწორი რეაგირება მოაძინონ ახალ რეალობაში.

### **2.3. ორგანიზაციული ქსელების/ქსელური მენეჯმენტის თეორიები**

წარმოდგენილ ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ ახალი საჯარო მენეჯმენტის ერთ-ერთი მექანიზმის, გარე კონტრაქტირების ეფექტიანი და წარმატებული გამოყენების პირობებს. გარე კონტრაქტირების დროს, განსაკუთრებით საჯარო

ორგანიზაციისათვის აუცილებელი მომსახურების რეგულარული პროვაიდერების შესარჩევად აუცილებელია გარკვეული პროცედურების, ხარისხის კონტროლის და სხვა კრიტერიუმების დანერგვა. საჯარო სექტორში ტრენინგებისა და განვითარების მოდელი, რომელიც ჩვენი კვლევის ინტერესს წარმოადგენს, კერძოდ კი ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი, გულისხმობს ტრენინგების პროვაიდერების შერჩევას კერძო და არასამთავრობო სექტორებიდან და საუკეთესო მომწოდებელთა ისეთი ძლიერი და ამავდროულად მოქნილი ქსელური ორგანიზაციების შექმნას, რომლებსაც უნარი ექნებათ, მოახდინონ საკუთარი გამოცდილების, რესურსების და ექსპერტიზის სინერგია და ეფექტიანად მიაწოდონ მომსახურება საჯარო სერვისს. კვლევის დასახული მიზნებისათვის აუცილებლად მიგვაჩნია თეორიათა კიდევ ერთი ჯგუფის განხილვა, რომელიც სწორედ ასეთი ტიპის ურთიერთთანამშრომლობის მაგალითებს შეისწავლის და რომელსაც ორგანიზაციული ქსელების თეორიები ეწოდება.

ქსელური ორგანიზაციების შესწავლა მენეჯმენტის თეორიაში მე-20 საუკუნის 90-იანი წლებიდან დაიწყო. Powell, Lipnack, Stamps, O'Toole, Agranoff და სხვა ავტორები ხაზს უსვამენ საჯარო ორგანიზაციათა ქსელების ეფექტიანი მართვის მნიშვნელობას როგორც საჯარო სექტორის ქმედუნარიანობისა და სინერგიზმის გაზრდის, ასევე კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობისა და სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით. ასეთ ქსელებს შეიძლება ჰქონდეს ოფიციალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, გაწერილი წესდებითა და სამოქმედო გეგმით, ან არაოფიციალური ურთიერთთანამშრომლობაზე ორიენტირებული სახე. კოლაბორაციული ქსელები, როგორც მათ სამეცნიერო ლიტერატურაში უწოდებენ, იქმნება კონკრეტული მიზნის მისაღწევად ან პრობლემის მოსაგვარებლად. კოლაბორაციული ქსელების გამოყენება საკმაოდ ეფექტიანია არა მხოლოდ

საჯარო სერვისების მოსახლეობისათვის, არამედ არასამთავრობო, კერძო ან აკადემიური ორგანიზაციების მხრიდან საჯარო ორგანიზაციებისათვის მიწოდების მიზნით, რისი ერთ-ერთი მაგალითიც არის ტრენინგებისა და სასწავლო ცენტრების თანამშრომლობა საჯარო ორგანიზაციებთან მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარებისათვის. კოლაბორაციულ მენეჯმენტს განმარტავენ, როგორც სხვადასხვა ორგანიზაციათა შორის შეთანხმების პროცესს, რომლის მიზანია ისეთი პრობლემის გადაჭრა, რომლის მოგვარებაც ცალკეულ ორგანიზაციას საკუთარი რესურსებით არ შეუძლია, ან არაეფექტიანად შეუძლია (Agranoff & McGuire, 2003, გვ. 4).

თავის სტატიაში *Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers*, (2006, გვ. 56 – 65), Agranoff გამოჰყოფს ფაქტორებს, რაც ხელს უწყობს კოლაბორაციული ქსელების მართვის ეფექტიანობას. ავტორი აღნიშნავს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ქსელური თანამშრომლობა არ წარმოადგენს ნებისმიერი პრობლემის მოგვარების საუკეთესო გზას, ის ძალზე ეფექტიანია ისეთ კონტექსტში, რომელიც გულისხმობს რესურსების სინერგიულ გაერთიანებას, ერთობლივ კვლევას და ახალი ცოდნის დაგროვებას (გვ.57). თუმცა, გასათავლისწინებელია, რომ ქსელი არ ნიშნავს რომელიმე ცალკეული ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის შესუსტებას სამუშაო პროცესში.

Provan და Lemaire (2012, გვ. 638-648) აღნიშნავენ, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს ქსელურ თანამშრომლობას არა მხოლოდ საჯარო ორგანიზაციებს შორის, არამედ საჯარო-კერძო ან არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, განსაკუთრებით, როდესაც საჯარო ორგანიზაციის მენეჯერის წინაშე დგას პრობლემა ან მიზანი, რომლის განსახორციელებლად მას არც საკმარისი რესურსი, არც შესაფერისი ცოდნა და გამოცდილება არ გააჩნია (გვ. 638).

ავტორები მიუთითებენ სხვადასხვა სექტორებს შორის (საჯარო, კერძო და არასამთავრობო) ორგანიზაციული ქსელების უნარზე, შექმნას სოციალური კაპიტალი, რაც კოლაბორაციული მმართველობის აუცილებელ ფაქტორს წარმოადგენს. კოლაბორაციული მმართველობა გულისხმობს ერთი ან რამდენიმე საჯარო ორგანიზაციის მხრიდან არასაჯარო აქტორების ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების ან პოლიტიკის ფორმირების და განხორციელების პროცესში (Ansell&Gash, 2008, გვ. 544).

კოლაბორაციული მმართველობის სქემაში საჯარო უწყებას ეკისრება წამყვანი როლი კოლექტიური ქმედების მიმართულების მიცემის, კონტროლისა და კოორდინირების თვალსაზრისით. ხოლო არასაჯარო აქტორთა როლი უფრო დიდია, ვიდრე ჩვეულებრივი კონტრაქტირების დროს. კონტრაქტირება გულისხმობს ერთჯერად ფორმალიზებულ ურთიერთობას საჯარო უწყებასა და არასაჯარო აქტორს შორის, მაშინ, როცა კოლაბორაციული მმართველობის შემთხვევაში ხდება ქსელური ურთიერთობების ჩამოყალიბება, ნდობის გაღრმავება სხვადასხვა მონაწილეებს შორის, რაც ზრდის ეკონომიკურ ეფექტიანობას და ხელს უწყობს ქსელის მოქნილობას, რესურსებისა და ინფორმაციის ეფექტიან გაცვლას ქსელის წევრებს შორის (გვ.640). ავტორთა აზრით, ქსელები ყველაზე ეფექტიანად სწორედ სხვადასხვა სერვისების მიწოდების დროს მუშაობს, როდესაც საჭიროა ინოვაციური მიდგომის, ორგანიზაციული ლეგიტიმურობის, სტაბილურობისა და იმავდროულად მოქნილობის ერთიანობა (გვ.644-645). კოლაბორაციული ქსელი გაცილებით მოქნილია, ვიდრე ტრადიციული ბიუროკრატია, იგი გაცილებით მეტად უზრუნველყოფს სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობას და, შესაბამისად, როგორც სოციალური ღირებულებების მატარებელი ინსტიტუცია, მეტ სიმყარეს იძენს საზოგადოების თვალში.

ქსელური თანამშრომლობის უპირატესობებთან ერთად, ბევრი მკვლევარი ხაზს უსვამს მის ნაკლოვან მხარეებსაც, როგორებიცაა ქსელის შიდა კონფლიქტები ფუნქციების და პასუხისმგებლობების განაწილების და ძალაუფლების საკითხებზე (Agranoff & McGuire, 2003, გვ. 61), ქსელის მიზნების განხორციელების მიმართ განსხვავებული დამოკიდებულება, კულტურული განსხვავება, განსაკუთრებით სექტორთაშორისი ორგანიზაციული ქსელის შემთხვევაში, ავტონომიური გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების შეზღუდვა, პროცესების კოორდინირების სირთულე, ანგარიშვალდებულებისა და პასუხისმგებლობის შემცირება ქსელის ზოგიერთი წევრის მხრიდან (Provan & Lemaire, 2012, გვ. 643; Agranoff & McGuire 2001; Huxham & Vangen, 2005; Weiner & Alexander, 1998). სწორედ ამიტომ, განსაკუთრებით კი ფორმალური ქსელების შემთხვევაში, სასურველია ერთი წამყვანი უწყების განსაზღვრა, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე და შედეგებზე.

ქსელური მმართველობის თვალსაზრისით Provan და Kenis (2008, გვ. 229–52) გამოყოფენ სამ ძირითად მოდელს, ესენია: მონაწილეობითი, წამყვანი ორგანიზაციის და ქსელური ადმინისტრაციის მოდელები. მონაწილეობითი მოდელის შემთხვევაში, ქსელის წევრები აქტიურად მონაწილეობენ მმართველობითი ფუნქციების განხორციელებაში, კოორდინირებისა და კოლაბორაციის უზრუნველყოფა ხდება ხშირი და ინტენსიური თანამშრომლობისა და შეხვედრების შედეგად. თუმცა, შედარებით ვრცელი ქსელების მართვისათვის მონაწილეობითი მოდელი არაეფექტიანი ხდება, რთულდება პროცესების კოორდინირება და კომუნიკაციის შენარჩუნება, დროში იჭიმება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება. ასეთ შემთხვევაში, უფრო ეფექტიანი ხდება წამყვანი ორგანიზაციის ან ქსელური ადმინისტრირების მოდელები.

## 2.4. ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ტრენინგებისა და განვითარების სისტემების მიმოხილვა

როგორც აღვნიშნეთ, კონკრეტული ქვეყნის კონტექსტში ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ჩამოყალიბება რამდენიმე ფაქტორზეა დამოკიდებული, როგორებიცაა: საჯარო სამსახურის მოდელი, საჯარო სექტორის მარეგულირებელი კანონები, ქვეყნის განვითარების დონე, ეკონომიკური მდგომარეობა, დემოკრატიზაციის ხარისხი, თავისუფალი ბაზრის მდგომარეობა და სხვ. ტრენინგებისა და განვითარების სისტემების შედარება ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის რამდენიმე ქვეყანაში საშუალებას მოგვცემს, უფრო ინფორმირებული და არგუმენტირებული დასკვნები გამოვიტანოთ კვლევის ძირითადი კითხვის - საქართველოს საჯარო სექტორში ტრენინგებისა და განვითარების შესაბამისი მოდელის შერჩევის - შესახებ. შედარებისათვის, ყურადღება შევაჩერეთ რამდენიმე ევროპულ სახელმწიფოზე, სადაც საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების პირველი ეტაპები საქართველოს ანალოგიურ პირობებში მიმდინარეობდა, რეფორმები 90-იანი წლებიდან დაიწყო, უმეტესწილად საერთაშორისო დონორების მოთხოვნით და ევროკავშირში გაწევრიანების სურვილით, ხოლო საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება და დემოკრატიული ღირებულებების დამკვიდრება თითქმის ნულიდან მოხდა (Bouckaert et al, 2011, გვ.13). ეს ქვეყნებია ლატვია, ლიტვა, პოლონეთი, უნგრეთი და ჩეხეთი. წარმოდგენილ ქვეთავში შედარებას შემდეგი ფაქტორების მიხედვით გავაკეთებთ:

1. საჯარო სამსახურის დომინანტური მოდელი თითოეულ ქვეყანაში
2. ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის მიმართ ერთიანი სტრატეგიული მიდგომის არსებობა და ცენტრალიზაციის/დეცენტრალიზაციის დონე

## კარიერული და კონკურენტული (საკონტრაქტო) მოდელების შედარება

როგორც ზემოთ არაერთხელ აღვნიშნეთ, საბჭოთა სისტემის დაშლის შემდეგ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების უმრავლესობაში საჯარო სამსახურის რეფორმა დაიწყო. ხშირ შემთხვევაში, ძირითად სტიმულს ევროკავშირში გაწევრიანების პერსპექტივა წარმოადგენდა. რეფორმები მსგავსი სცენარით ვითარდებოდა რამდენიმე ქვეყანაში, თუმცა, რამდენიმეწლიანი განსხვავებით. პირველი ფაზა - საჯარო სამსახურის კანონმდებლობის ჰარმონიზაცია ევროკავშირის სტანდარტებთან და ახალი ადმინისტრაციული სისტემის შექმნა - სახელმწიფოთა დიდ ნაწილში 90-იანების შუა წლებში დასრულდა. მეორე ფაზა გულისხმობდა ეფექტიანი საჯარო ინსტიტუტების შექმნას, რომლებიც ახალი კანონმდებლობის განხორციელების მექანიზმებითა და რესურსებით იქნებოდა აღჭურვილი (იხ. Bouckaert et al, 2011). ამ პროცესში ერთ-ერთი მთავარი გადაწყვეტილება ეხებოდა საჯარო ადმინისტრირების მოდელის არჩევას, რაც განსაზღვრავდა ქვეყნის მთლიანი განვითარების მომავალ ხედვას; არჩევანი, ძირითადად, კეთდებოდა კარიერულ და საკონტრაქტო სისტემებს შორის. კარიერული სისტემა, რომელიც საჯარო ორგანიზაციებში ვებერიანული ღირებულებების დამკვიდრებას გულისხმობს, წარმოადგენს პროფესიული საჯარო სამსახურისა და ძლიერი ბიუროკრატიის სისტემას, საკონტრაქტო მოდელი კი, რომელსაც ასევე პოზიციურსაც უწოდებენ, საჯარო სამსახურს შრომის ბაზრის ნაწილად მიიჩნევს, კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთად და კონკურენტულობისა და თავისუფალი საბაზრო ურთიერთობების პრინციპებს ეფუძნება.

მიუხედავად იმისა, რომ, საერთაშორისო პრაქტიკით, კარიერული სისტემა უფრო წარმატებულად მკვიდრდება განვითარებად ქვეყნებში, ვებერიანული ბიუროკრატიის ნაკლოვანებები ხშირად აფერხებს საჯარო სექტორის

განვითარებას, განსაკუთრებით პროდუქტიულობის, მოქალაქეზე, როგორც მომხმარებელზე ორიენტირებულობისა და სახელმწიფო სერვისების ხარისხის თვალსაზრისით. სისტემა, რომელიც დღეს მკვიდრდება პოსტ-საბჭოთა ქვეყნების უმრავლესობაში, ყოველი კონკრეტული ქვეყნის შემთხვევაში ითვალისწინებს კულტურულ, ისტორიულ და ეროვნულ კონტექსტს და კლასიკურ ვებერიანულ მოდელში ახდენს ახალი საჯარო მენეჯმენტის ზოგიერთი ასპექტების ინტეგრირებას, კერძოდ კი საჯარო პერსონალის მართვის წარმატებულ პრაქტიკას, როგორცაა სამუშაოს შეფასების თანამედროვე მეთოდები, მოტივაციური სტრატეგიები და ა.შ. Lucking აღნიშნავს, რომ ეს ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში ახალი იდეებისა და ახალი კადრების მოზიდვას და, ამავდროულად, ინარჩუნებს კარიერული სისტემის საუკეთესო ელემენტებს (2003, გვ. 10). მკვლევართა დიდი ნაწილი ამ მოდელს ნეოვებერიანიზმის სახელით მოიხსენიებს, რომელიც, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, აერთიანებს როგორც ბიუროკრატიული, ასავე ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომებს (იხ. Randma-Liiv, 2008/2009; Drechsler, 2005; Lynn, 2008).

ერთ-ერთი განსხვავება კარიერულ და კონკურენტულ მოდელებს შორის ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის მიმართ დამოკიდებულებაში აისახება. კარიერული მოდელის ფარგლებში, საჯარო მოხელის განსაკუთრებული სტატუსი ითვალისწინებს მისი თანდათანობითი დაწინაურების შესაძლებლობას და უპირატესობას გარე კანდიდატებთან შედარებით, შესაბამისად, ეს მოდელი ხაზს უსვამს საჯარო მოხელის მიმართ სახელმწიფოს მხრიდან განსაკუთრებული პასუხისმგებლობის აუცილებლობას, რაც აისახება მის საპენსიო და დაზღვევის უზრუნველყოფაში, დასაქმების სტაბილურობის შენარჩუნებაში, ისევე, როგორც პროფესიული განვითარებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივ



ხელშეწყობაში. კონკურენტული მოდელი, თავის მხრივ, დაქირავების ან დაწინაურების დროს უპირატესად კონკურენციის პრინციპს ეფუძნება. საჯარო მოხელე არ სარგებლობს განსაკუთრებული სტატუსით, ხოლო პროფესიული განვითარების საჭიროება განისაზღვრება თავად მოხელის მიერ, გამომდინარე იმ უნარებიდან, რაც მის კონკურენტულობას აამაღლებს დასაქმების ბაზარზე როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციებში. ახალი ვაკანსიისათვის ბრძოლის დროს როგორც საჯარო მოხელეს, ასევე გარეშე კანდიდატს თანაბარი პირობები აქვთ, ნებისმიერ თანამდებობაზე. კონკურენტული მოდელი გამოიყენება უმეტესად ადმინისტრირების ისეთ სისტემებში, რომელთა მიზანია მაღალკვალიფიციური და გამოცდილი კადრების მოზიდვა, საჯარო სამსახურის მიმზიდველობის გაზრდა სამუშაო პირობებისა თუ ხელფასის თვალსაზრისით მისი გატოლება კერძო სექტორთან (Public Administration Reform, 2004, გვ.22). თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მკვლევართა ნაწილი საწინააღმდეგო ხედვას იზიარებს კარიერული და კონკურენტული მოდელების პირობებში ტრენინგების საჭიროების შესახებ, (განსაკუთრებით მაღალი რგოლის მოხელეებთან დაკავშირებით). მათი აზრით, კარიერული მოდელის შემთხვევაში მოხელე კარგად იცნობს ორგანიზაციის ფუნქციონირების წესებს, საქმიანობას, მაშინ, როცა კონკურენტული სისტემით საჯარო სექტორში მოსულ ადამიანს განსაკუთრებით სჭირდება ამ სექტორისათვის დამახასიათებელი უნარების განვითარება (Van Wart et al, 2015 გვ.4).

## *ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების მაგალითები*

### **ლატვია**

რეფორმების საწყის პერიოდში, როგორც ცენტრალური, ასევე ადგილობრივი ხელისუფლება ხასიათდებოდა იერარქიული მიდგომით, რაც შედეგად ფორმალური სტრუქტურების ჩამოყალიბებასა და შედეგებზე ორიენტაციის სისუსტეში ვლინდებოდა. ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შემაფერხებელ ფაქტორად ამ ეტაპისთვის ფინანსური რესურსების სიმწირეც მოიაზრებოდა (Reinholde, 2004, cit. in Dan& Pollitt, 2014).

2006 წლისთვის ლატვიაში განხორციელებული საჯარო მმართველობის რეფორმა ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე მიმართული იყო ინკრემენტული მიდგომის დამკვიდრებისაკენ, რასაც შედეგად მოჰყვა არსებული ადმინისტრაციული შესაძლებლობების გაძლიერება და საკადრო მენეჯმენტის ეფექტიანობის ზრდა; წარმატებით დაინერგა მიზნებით მართვის მოდელი, რამაც ხელი შეუწყო პერსონალის მოტივაციის ზრდას და ინდივიდუალურ თუ ორგანიზაციულ დონეზე მიზნებისა და ამოცანების მკაფიო იდენტიფიცირებას (Verheijen& Dobrolubova, 2007, გვ. 205-215, cit. in Dan&Pollitt, 2014). მსოფლიო ბანკის 2006 წლის ანგარიშში როგორც ლატვიის, ასევე ლიტვის შემთხვევაში, ხაზგასმულია ასმ-ს წარმატების ისეთი ასპექტები, როგორებიცაა: სტრატეგიული დაგეგმვა და პოლიტიკის მართვა; გარკვეული პროგრესი კონტროლისა და მონიტორინგის მექანიზმების დანერგვაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეფექტიანობის ზრდა (World Bank, 2006).

დღეისათვის, ტრენინგებისა და განვითარების მოდელი, რომელიც ლატვიაში არის დანერგილი, შემდეგი მახასიათებლებით შეიძლება აღვწეროთ: უნიფიცირებული სტრატეგიული მიდგომა და ერთიანი ჩარჩო,

ცენტრალიზებული რეგულირებითა და გარე მომწოდებლების ჩართულობით ტრენინგების განხორციელების ეტაპზე.

სისტემას არეგულირებს სამი უწყება, რომლებიც ცენტრალური ხელისუფლების დონეზეა შექმნილი: ე.წ. „საზედამხედველო ბიურო“, რომელიც წარმოადგენს მაღალი დონის პოლიტიკურ უწყებას, რომელიც მთელს საჯარო სამსახურს აკონტროლებს და მისი განვითარების მიმართულებებს განსაზღვრავს; არაპოლიტიკური ხასიათის, წმინდა ადმინისტრაციული უწყება, ე.წ. „მარეგულირებელი ბიურო“, რომელიც კოორდინირებას უწევს საკადრო მენეჯმენტს მთავრობაში, თუმცა არ გვევლინება თავად მენეჯმენტის განმახორციელებლად; და ტრენინგების ცენტრი, ე.წ. „ტრენინგ-ბიურო“, რომელიც განსაზღვრავს საჯარო მოხელეთა ტრენინგების ფორმას, შინაარსსა და ეროვნულ სტანდარტებს და ასევე პასუხისმგებელია გარე კონტრაქტორების მოძიებასა და მათთან ურთიერთობაზე (Lucking, 2003, გვ. 12). უნდა აღინიშნოს, რომ 90-იანი წლების დასაწყისში ლატვიის მთავრობა ტრენინგებისა და განვითარების უფრო ცენტრალიზებულ მოდელს იყენებდა, სადაც ძირითად პოლიტიკურ უწყებას რეფორმების სამინისტრო წარმოადგენდა, აპოლიტიკური პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაზე პასუხისმგებელი იყო საჯარო სამსახურის ადმინისტრაცია, ხოლო ამ პროცესში ჩართული მესამე უწყება იყო ლატვიის საჯარო ადმინისტრირების სკოლა, რომელიც აკონტროლებდა და არეგულირებდა მოხელეთა მონაწილეობას, კვალიფიკაციის დონეს და ტრენინგების განხორციელების პროცესს. მაგრამ საჯარო მმართველობის სკოლის შედარებით შეზღუდული რესურსებიდან გამომდინარე, შეუძლებელი გახდა მთელი საჯარო სექტორის ჩართვა ტრენინგების პროცესში, ამიტომაც სკოლამ დაიწყო გარე კონტრაქტორების მოძიება და შექმნა რეგიონული ტრენინგ-ცენტრების ქსელი. ამ ძალისხმევის შედეგად, 2001 წლამდე 23000

საჯარო მოხელის დატრენინგება გახდა შესაძლებელი. „საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი ერთიანი ჩარჩო, რომელიც ლატვიამ შეიმუშავა, სამუშაო ადგილზე განხორციელებული ტრენინგების სისტემა, რომელსაც თავად სამინისტრო ან დეპარტამენტი ატარებს, საჯარო მოსამსახურის სტატუსისთვის კანდიდატთა ფართომასშტაბიანი მომზადების საშუალებას იძლევა, ეროვნული რესურსების გამოყენებით ერთიანი ეროვნული სტანდარტის ჩამოყალიბებისათვის“ (Lucking, 2003, გვ. 13).

### ლიტვა

ლატვიისგან განსხვავებით, ლიტვის მთავრობის მიდგომა უფრო ფრაგმენტულია, ერთიანი სტრატეგიული ხედვისა თუ ეროვნული პოლიტიკის შემუშავების გარეშე საკადრო მენეჯმენტის სფეროში. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ლატვიის მსგავსად, ინკრემენტული მიდგომის დანერგვა რეფორმის მიმართ ერთ-ერთი ძირითადი რეკომენდაცია იყო 2000-იან წლებში (Verheijen & Dobrolubova, 2007); ხოლო საჯარო ორგანიზაციებში ახალი საჯარო მენეჯმენტის კონკრეტული მექანიზმების დანერგვისთვის მთავარ ფაქტორად სწორედ ეროვნული კონტექსტი განისაზღვრა (Nakrosis & Martinaitis, 2011, cit. in Dan & Pollitt, 2014).

თავის სტატიაში Nakrosis აღნიშნავს, რომ ევროკავშირის წევრობისკენ სწრაფვისათვის ლიტვის ხელისუფლებამ გარკვეულ შედეგებს მიაღწია ასმ-ს ზოგიერთი მექანიზმის დანერგვის დროს, თუმცა, რეფორმების არათანაბარი და ფრაგმენტული ხასიათის გამო, რეფორმის პოზიტიური შედეგების გავლენა მომხმარებელთან ურთიერთობაზე უმნიშვნელო იყო. ვერ განხორციელდა წარმატებით ასევე მწარმოებლურობის მართვისა და მასთან დაკავშირებული პრაქტიკების დანერგვა (Nakrosis, 2008), თუმცა ლიტვის საჯარო მოხელეებთან ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევისა და ექსპერტების ინტერვიუს

შედეგების მიხედვით, მწარმოებლურობის მართვის სისტემის ჩამოყალიბებისათვის სწორედ ასმ-ს მენეჯერული მეთოდების დანერგვა იყო აუცილებელი (Meyer-Sahling & Nakrosis, 2009).

გამომდინარე რეფორმის ფრაგმენტული ხასიათიდან, ტრენინგებისა და განვითარების სისტემაც არ ხასიათდება სანიმუშო სიმწყობრით და უფრო მეტად იხრება დეცენტრალიზებისაკენ, ვიდრე სხვა ქვეყნების შემთხვევაში. ტრენინგ-პროვაიდერები არა მხოლოდ ატარებენ საჯარო მოხელეთა ტრენინგებს, არამედ ასევე შეიმუშავენ და ქმნიან ტრენინგ-მოდულებს. ეს აქტორები არიან სხვადასხვა სამინისტროებთან არსებული ტრენინგ-ცენტრები, კერძო მომწოდებლები და ტრენინგების საჯარო სკოლა - ადმინისტრაციული ტრენინგების ცენტრი (PATC), რომელიც 1993 წელს შეიქმნა და რომელსაც არ გააჩნია საკმარისი მანდატი, რომ არეგულიროს ან კოორდინირება გაუწიოს პროცესს და მხოლოდ ერთ-ერთი პროვაიდერის როლში გამოდის. ტრენინგების პროგრამების შემუშავება ხდება ცალკეული პოლიტიკური პირების და უწყებათა ხელმძღვანელების შეხედულებების და მოსაზრებების მიხედვით, წინასწარი საჭიროებათა შეფასების, სტანდარტული შინაარსის ან სწავლების ერთიანი მეთოდოლოგიის გარეშე. უნდა აღინიშნოს, რომ ლიტვაში სამინისტროები მკაცრად იერარქიულ სტრუქტურას ინარჩუნებენ, რასაც ბევრი მკვლევარი საბჭოთა ტრადიციის მემკვიდრეობად თვლის, თუმცა კოორდინაცია აღმასრულებელ უწყებებს შორის, ისევე, როგორც მთელს საჯარო სექტორში, საკმაოდ სუსტია. 1994 წელს შეიქმნა საჯარო ადმინისტრირებისა და ადგილობრივი ხელისუფლების სამინისტრო (The Ministry of Public Administration and Local Authorities), რომელიც პასუხისმგებელია საჯარო სექტორში ერთიანი საკადრო მენეჯმენტის დამკვიდრებაზე. სამინისტრომ შეიმუშავა ტრენინგებისა და განვითარების

ზოგადი პოლიტიკა, რომელიც არასდროს არ განხორციელებულა (Lucking, 2003, გვ.12).

ამდენად, ლიტვაში, ზოგადად, საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმართ ფრაგმენტირებული მიდგომის შედეგია ტრენინგებისა და განვითარების შედეგებით არაეფექტიანი და არაპროდუქტიული სისტემის ჩამოყალიბება.

## უნგრეთი

პოსტ-საბჭოთა პერიოდის უნგრეთის ყველაზე მკაფიო განმასხვავებელი ნიშანი, სხვა ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებისაგან, არის კარგად განვითარებული, ძლიერი ვებერიანული სახელმწიფო ინსტიტუტების არსებობა, რომლებმაც, ერთი მხრივ, ასმ-ს მყარი საფუძველი შეადგინეს რეფორმის საწყის ეტაპზე, ხოლო მეორე მხრივ, კონფლიქტი წარმოქმნეს პოზიციურ და კარიერულ სისტემებს შორის. უნგრეთში საჯარო სამსახურის რეფორმა 90-იანი წლების დასაწყისში, ევროკავშირში გაწევრიანების მიზნით დაიწყო. 1992 წლის საჯარო სამსახურის კანონში ჩამოყალიბებული იყო ძირითადი რეგულაციები პროფესიული და პოლიტიკურად ნეიტრალური საჯარო სამსახურის განვითარებისათვის, ისევე, როგორც ცალკეული აღმასრულებელი უწყებების დეცენტრალიზაციისა და დისკრეციის განსაზღვრისათვის, რაც ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმების ჩარჩოებში ჯდებოდა და რაც ადეკვატურად აისახა საკადრო მენეჯმენტის სისტემაშიც. უნდა ითქვას, რომ ადმინისტრაციული ინსტიტუტების სისუსტე და ერთიანი ხედვის ნაკლებობა საჯარო სექტორის განვითარების პირველ ეტაპზე განსაკუთრებულ პრობლემას წარმოადგენდა. ძლიერი და ეფექტიანი ბიუროკრატის გარეშე ასმ-ს დამკვიდრების პროცესში მნიშვნელოვანი სირთულეები შეიქმნა და კორუფციასთან ბრძოლაც გართულდა. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ ასმ-ს მიმართ ინტერესი კი არ

შენებულა, პირიქით, უფრო გაძლიერდა; განსაკუთრებული აქცენტი კეთდებოდა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, მთავრობის ზომების შემცირებაზე, უწყებრივი ხასიათის ორგანიზაციების შექმნაზე და სხვა (Dan, 2015). ასმ რეფორმები განსაკუთრებული ინტენსივობით 2000-2001 წლებში მიმდინარეობდა და მიმართული იყო მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდის, მწარმოებლურობაზე ორიენტაციისა და საჯარო სექტორში საბაზრო პრინციპების დამკვიდრებისაკენ. თუმცა, მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ მნიშვნელოვანი წარმატებისათვის რეფორმატორებს არ მიუღწევიათ, ძირითადად, იმის გამო, რომ ამ პროცესებს საჯარო ორგანიზაციების კულტურის ცვლილება არ გამოუწვევიათ. პოლიტიკური ხელმძღვანელობის ხშირი ცვლა რეფორმის წარმატების კიდევ ერთ დაბრკოლებად მოიაზრება (Jenei & Zupko, 2001, გვ. 67). თუმცა, სამეცნიერო ლიტერატურაში 2004 წლისათვის ხარისხის მართვის სისტემების დამკვიდრებაში გარკვეულ პროგრესზე საუბრობენ, რის მიზეზადაც მყარ და განვითარებულ ვებერიანულ ინსტიტუტებს ასახელებენ (Jenei & Gulacsi, 2004). ადგილობრივი მმართველობის დონეზეც მწარმოებლურობის მართვის პრინციპები იწყებს დამკვიდრებას და მიუხედავად მწირი ადმინისტრაციული რესურსებისა და პოლიტიკის ფორმირების არაეფექტიანი პროცედურებისა, შესაძლებელია კონკრეტულ სფეროებში წარმატებაზე საუბარი (Mark & Nayyar-Stone, 2004, cit. in Dan & Pollitt, 2014). ადგილობრივ დონეზე უმჯობესდება პოლიტიკის კოორდინირების, სერვისების ინტეგრირებისა და სოციალური პოლიტიკის გატარების მეთოდები, ხოლო 2005 წლიდან საჯარო-კერძო პარტნიორობის სქემები სულ უფრო მეტი პროფესიონალიზმითა და ეფექტიანობით ხორციელდება, ხოლო კერძო სექტორთან თანამშრომლობის საჭიროება და სარგებელი მთელს საჯარო სექტორში გაზიარებული და მიღებული ხდება. თუმცა, აქ, გარკვეულწილად უარყოფით გავლენას მიზნებით მართვის სისუსტე და ხელისუფლების შტოებს შორის ძალაუფლების დისბალანსი

ახდენს (Jenei, Kutib, Horvath & Palotai, 2005, გვ. 73-94, cit. in Dan & Pollitt, 2014). Osborne, Jenei და Fabian (2008) აღნიშნავენ, რომ 2008 წლისათვის ადგილობრივ დონეზე გაზრდილია ადგილობრივი აქტორების ჩართულობა პოლიტიკის ფორმირების პროცესებში, თუმცა, სამოქალაქო საზოგადოების როლი, ერთიანობაში, ჯერ კიდევ შეზღუდულია; ადგილობრივი ხელისუფლების გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებაზე უარყოფითად მოქმედებს არაფორმალური ქსელებისა და საკომუნიკაციო არხების არსებობა; შეზღუდულია ფისკალური დეცენტრალიზაცია, რაც ადგილობრივ ხელისუფლებას მნიშვნელოვანწილად ხდის დამოკიდებულს ცენტრალურ ხელისუფლებაზე და ცენტრალიზების ტენდენციას აძლიერებს. მაგალითად, 2006-7 წლებში რეფორმის ფარგლებში დაიწყო საგანმანათლებლო და ჯანდაცვის სფეროებში გარე კონტრაქტორებისა და საჯარო-კერძო პარტნიორობის სქემების დამკვიდრება, თუმცა, ამ ინიციატივას წარმატება არ მოჰყოლია და შესაბამისად, აღნიშნულ სფეროებში დეცენტრალიზაციის მცდელობის შემდეგ რეფორმის ვექტორი კვლავ ცენტრალიზებისკენ გადაიხარა (Bouckaert et al., 2008, გვ. 121-151). რაც შეეხება საკადრო პოლიტიკას, მკვლევარები მიუთითებენ, რომ ასმ რეფორმების პირველ ეტაპზე მოტივაცია მნიშვნელოვნად გაიზარდა, თუმცა მოგვიანებით მისი ვარდნა შეინიშნებოდა. ვებერიანული ინსტიტუტების და მწარმოებლურობის შეფასებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის თანაარსებობამ, ისევე, როგორც საჯარო სამსახურის კანონმდებლობაში გატარებულმა ცვლილებებმა მწარმოებლურობის შეფასება არაობიექტური გახადა, ხოლო ხშირი ცვლილებების გამო მკვეთრად დაეცა მოსახლეობის მხრიდან საჯარო სექტორის მიმართ ნდობა (Linder, 2011, გვ. 64-72).

ტრენინგებისა და განვითარების მოდელი, ისევე, როგორც სერვისების ბევრ სფეროში, აქაც დეცენტრალიზებული სქემით ვითარდებოდა; ამ სისტემამ,



რომელიც უნგრეთში 2008 წლიდან მოქმედებდა, შედეგად საჯარო მოხელეთა დაბალი კვალიფიკაცია, პროფესიონალიზმის დონის დაცემა, დაბალი ეროვნული სტანდარტები და რესურსების არაეფექტიანი მართვა გამოიწვია. არ არსებობდა საჯარო პერსონალის ფუნქციების ერთიანი სქემა, აღმასრულებელ ხელისუფლებაში დეცენტრალიზაციის და დისკრეციის ხარისხი ძალზე მაღალი იყო, ხოლო ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელებაზე პასუხისმგებლობა არც ერთ უწყებას არ ჰქონდა დაკისრებული (Lucking 2003, გვ.16). 90-იანი წლებიდან მოყოლებული დეცენტრალიზაციის მთავარი მიზანი გახდა აქცენტის გადატანა საჯარო მომსახურების ხარისხის ზრდაზე, ადგილობრივი ხელისუფლების დამოუკიდებლობის გაძლიერებაზე და ეთნიკური უმცირესობების უფლებების დაცვაზე. მდგომარეობის გამოსწორების მიზნით დაინიშნა გამოცდები მისაღებ ეტაპზე და სპეციალიზებული ტესტირებები არსებული მოხელეებისათვის, მაგრამ მათი ჩატარების პროცესიც, მთელი ქვეყნის მასშტაბით, დეცენტრალიზებულად მიმდინარეობდა. სამუშაო ადგილებზე ტრენინგებს ცალკეული აღმასრულებელი უწყებები ატარებდნენ როგორც ცენტრალურ, ასევე ადგილობრივ დონეზე. მთლიანად პროცესს კოორდინირებას უწევდა უნგრეთის საჯარო ადმინისტრირების ინსტიტუტი (Hungarian Institute of Public Administration, HIPA), პრემიერ-მინისტრის ოფისთან არსებული სახელმწიფო უნივერსიტეტი, რომელიც საჯარო მმართველობის საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამებს ახორციელებს და ასევე ატარებს კვლევებს საჯარო მმართველობის დარგში, ქმნის სტანდარტებს და ტრენინგების ოთხწლიან პროგრამას ეროვნული მასშტაბით (Lucking 2003, გვ. 19).

დღესდღეობით, მიმდინარე რეფორმები, ძირითადად, მიმართულია ხარისხის ამაღლებისა და სახელმწიფო კონტროლის გაძლიერებისკენ. ფაქტობრივად,

საჯარო მმართველობა რეგულირებული პროფესია ხდება, მედიცინის, იურისპრუდენციის ან პედაგოგიკის მსგავსად (ინტერვიუ CTC-ს დირექტორ ირინა ხანთაძესთან, 17.01.2014). რეფორმის ფარგლებში, 2012 წელს შეიქმნა საჯარო სერვისების ეროვნული უნივერსიტეტი, რომელშიც გაერთიანდა სამი საგანმანათლებლო ინსტიტუტი, HIPA, პოლიციისა და თავდაცვის აკადემიები. უნივერსიტეტი თანამშრომლობს საჯარო ადმინისტრირებისა და იუსტიციის სამინისტროს ბიუროსთან და წარმოადგენს უმსხვილეს აქტორს საჯარო მოხელეთა ტრენინგების შემუშავების, დაგეგმვისა და მიწოდების მხრივ. აკადემიის ვებ-გვერდზე განსაზღვრულია უნივერსიტეტის ძირითადი მიზნები და ხედვა. აღინიშნება, რომ ხელმისაწვდომი რესურსებისა და შესაძლებლობების ეფექტიანი გამოყენებისათვის აუცილებელია საჯარო ადმინისტრირების, კანონდარსებებისა და თავდაცვის დარგში ტრენინგების სისტემის ინტეგრირება საჯარო ორგანიზაციების მენეჯმენტში. ინტეგრირებული სისტემა გულისხმობს ერთიანი წესების დამკვიდრებას, ცალკეული სფეროს სპეციფიკის გათვალისწინებით (National University of Public Service).

ტრენინგების ახალი სისტემის შემუშავებას წინ უძღოდა საჯარო სექტორის საჭიროებათა დეტალური კვლევა. მისი მიზანია, ცენტრალიზებული მოდელის შექმნა ტრენინგების შინაარსის, მეთოდოლოგიისა და მიწოდების მხრივ. ხარისხის კონტროლი ტრენინგების პროცესის პარალელურად განხორციელდება თავად უნივერსიტეტის მიერ. უნივერსიტეტი ატარებს სერტიფიცირების პროცესსაც, რაც სავალდებულოა ყოველი თანამდებობის მაძიებლისათვის, ისევე, როგორც არსებული მოხელეებისათვის. უნივერსიტეტი ატარებს პოტენციური ტრენინგ-პროვაიდერების, ტრენინგ-პროგრამების, ინსტრუქტორებისა და გამომცდელების აკრედიტაციას, რაც, ფორმალურად საშუალებას აძლევს გარე პროვაიდერებს, მონაწილეობა მიიღონ

ტრენინგების განხორციელების პროცესში ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეებზე. თუმცა, აკრედიტაციისა და ხარისხის უკიდურესად მკაცრი მოთხოვნები პოტენციურ მონაწილეთა უმრავლესობისათვის ძლიერ დემოტივატორს წარმოადგენს.

თავად უნივერსიტეტი შემდეგ კურსებს ახორციელებს: საჯარო ადმინისტრირების გამოცდებისათვის მომზადება საჯარო მოხელეთა კარიერული განვითარების გამოცდების მოსამზადებელი კურსები საჯარო ადმინისტრირების სფეროში; ზოგადი მენეჯმენტის ტრენინგები; მენეჯერებისა და კლერკების უნარების განვითარების ტრენინგები.

საჯარო ადმინისტრირების გამოცდები ორეტაპიანია. გამოცდა საფუძვლებში ტარდება თანამდებობის შენარჩუნების მიზნით, ხოლო პროფესიული გამოცდები - დაწინაურებისა და კარიერული ზრდის დროს. მაღალი თანამდებობის პირებისათვის შემუშავებულია ლიდერობისა და მენეჯმენტის სპეციალური მოდული. ევროკავშირის მხარდამჭერით, უნივერსიტეტი ნერგავს დისტანციური სწავლების სისტემასაც.

## **ჩეხეთი**

ჩეხეთში 2000 წლებში განხორციელებული რეფორმების მთავარ სისუსტედ არასისტემური მიდგომა მიიჩნევა გადაწყვეტილების მართვის, დაგეგმვის, პოლიტიკის ფორმირების და სხვა პროცესებში, რაც ახალი საჯარო მენეჯმენტისა და, განსაკუთრებით, საჯარო-კერძო პარტნიორობის განხორციელების საკონტრაქტო მენეჯმენტის არაეფექტიან ტრანსაქციებში გამოიხატებოდა (Nemec, Merickocva & Vitec 2005, გვ. 637-647). 2008 წლის კვლევაში Nemec და სხვა ავტორები აღნიშნავენ, რომ სამუშაოს შეფასების თვალსაზრისით ანგარიშვალდებულების არარსებობა მნიშვნელოვან

დაბრკოლებას ქმნის შიდაორგანიზაციული ცვლილებების განსახორციელებლად. ამას ხელს უწყობს პოლიტიკური თანამდებობის პირების უნებელობა, ხოლო ადგილობრივ დონეზე ზედმეტი დეცენტრალიზაცია, რომელიც ტერიტორიულ დაქუცმაცებადაც კი შეიძლება იქნას აღქმული (Nemec, Merickocva & Ochrana, 2008 გვ. 672-684). თუმცა, რაც შეეხება მოხელეთა განვითარებას და სწავლებას, ამ თვალსაზრისით ჩეხეთს განსაკუთრებული გამოცდილება და ტრადიციებიც კი აქვს. ჩეხეთში ტრენინგებისა და განვითარების სისტემა მნიშვნელოვნად განსხვავდება უნგრული მოდელისაგან. საჯარო მმართველობა, როგორც სამეცნიერო დარგი, დიდი ხანია ისწავლება უმაღლეს სასწავლებლებში. ტრენინგებისა და განვითარების სისტემა მთლიანად დეცენტრალიზებულია, მოწოდება ხდება სხვადასხვა აქტორების, მათ შორის კერძო პროვაიდერების და უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუტების მიერ. სახელმწიფო, საჯარო მოხელეთა მომზადებაში დაქირავების ეტაპზე, ცენტრალურ როლს უნივერსიტეტებს ანიჭებს, ისინი ასევე აქტიურად მონაწილეობენ არსებული მოხელეების ტრენინგებისა და განვითარების პროცესშიც (Public Administration Reform Capacity, 2004, გვ. 22). აკრედიტაციას ატარებს შინაგან საქმეთა სამინისტრო, რომლის მანდატი მოიცავს საჯარო ადმინისტრირების პოლიტიკისა და საკანონმდებლო ბაზის შემუშავებას და ელექტრონული მმართველობის დამკვიდრებას. აკრედიტაციის პროცესი ეხება როგორც პროგრამებს, ასევე ტრენინგის პროვაიდერებს და ხარისხის კონტროლს და პროცესის კოორდინირებას ისახავს მიზნად. საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთ ძირითად მიზნად აღიარებულია ადმინისტრაციული პროცედურების გამარტივება და ბიუროკრატიული წნეხის შემცირება (Ministry of Interior of the Czech Republic). შესაბამისად, ტრენინგ-პროვაიდერების მიმართ მოთხოვნები არ არის ძალიან მაღალი და არც აკრედიტაციის პროცესია რთული, შედეგად,

აკრედიტაცია საკმაოდ დიდი რაოდენობით პროვაიდერებს აქვთ მიღებული (ინტერვიუ CTC-ს დირექტორ ირინა ხანთაძესთან, 17.01.2014).

### **პოლონეთი**

1989 წლიდან მოყოლებული, პოლონეთის საჯარო ადმინისტრირებამ რეფორმირების რამდენიმე ტალღა გადაიტანა, რაც პოლიტიკური პროცესების მწვავე მიმდინარეობასთან იყო დაკავშირებული. რეფორმების პროცესში, შეიძლება ითქვას, საჯარო მმართველობის სამივე მოდელის დამკვიდრების მცდელობას ჰქონდა ადგილი, როგორც კარიერული, ასევე კონკურენტული და შერეული მოდელების (Itrich-Drabarek, 2012. გვ. 10). დღეისათვის ჩამოყალიბებულია შერეული მოდელი, კარიერული სისტემის ელემენტების დომინირებით. ეუთოს შეფასების მიხედვით, მას „დეპარტამენტული მოდელი“ შეიძლება ვუწოდოთ, ძალაუფლების დელეგირების მაღალი ხარისხითა და ინდივიდუალიზაციის დაბალი დონით (გვ. 35).

საჯარო სამსახურის მოქმედი აქტი 2008 წელს იქნა მიღებული. ის არეგულირებს საჯარო მოხელეთა სტატუსსა და ფუნქციებს. აქტმა გააუქმა ადამიანური რესურსების ეროვნული რეზერვი და გააძლიერა საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელის როლი (გვ. 10).

1990 წელს პოლონეთში შეიქმნა საჯარო ადმინისტრირების ეროვნული სკოლა (National School of Public Administration), საფრანგეთის ეროვნული ადმინისტრირების სკოლი (ENA) მოდელის მიხედვით. სკოლა პრემიერ-მინისტრის ოფისთან ფუნქციონირებს და კოორდინირებას უწევს საჯარო მოხელეთა ტრენინგების და განვითარების პროცესებს, მაღალი თანამდებობის პირების ჩათვლით. სკოლა პასუხისმგებელია არა მხოლოდ ტრენინგების განხორციელებაზე, არამედ ტრენინგ-პროგრამებისა და გარე პროვაიდერების

მოძიებაზე როგორც ქვეყნის მასშტაბით, ასევე საერთაშორისო დონეზე (National School of Public Administration).

საჯარო სამსახურის ზოგადი პოლიტიკის, ისევე, როგორც ტრენინგებისა და განვითარების ერთიანი სტრატეგიის, შემუშავებას და ყოველწლიურ ვიზირებას ახდენს საჯარო სამსახურის საბჭო, რომელიც განსაზღვრავს სახელმძღვანელო პრინციპებს, სტანდარტებსა და ტრენინგის კურიკულუმს (Itrich-Drabarek, 2012, გვ. 57).

აღსანიშნავია, რომ 1996 წელს მიღებული საჯარო სამსახურის აქტის რეგულირების სფეროში მხოლოდ ის საჯარო მოხელეები ექცეოდნენ, რომლებსაც საკვალიფიკაციო გამოცდა ჩაბარებული ჰქონდათ. შესაბამისად, შემუშავებული პოლიტიკა არ ეხებოდა მოხელეთა უდიდეს ნაწილს და შეუძლებელი იყო აქტის მიხედვით საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ჩამოყალიბება მთლიანად საჯარო სექტორისათვის. 1998 წელს აქტმა გარკვეული ცვლილებები განიცადა და საჯარო მოხელეთა მიმართ კრიტერიუმების ნაწილი განისაზღვრა, მათ შორის პოლონეთის მოქალაქეობის აუცილებლობა, სამუშაო აღწერილობები შესაბამისი თანამდებობების მიხედვით და 6-თვიანი სავალდებულო მოსამზადებელი კურსების გავლა, რომელიც კონკრეტული დავალებით უნდა დასრულებულიყო, თუმცა, საჯარო ადმინისტრირების ეროვნული სკოლის (NSPA) კურსდამთავრებულებს ეს ვალდებულება არ შეეხებოდათ. 2006 წელს შესული ცვლილებების მიხედვით, მოთხოვნები ნაკლებად მკაცრი გახდა და მოსამზადებელი კურსები არჩევითი გახდა. 2008 წლის აქტში კურსების ხანგრძლივობა 4 თვემდე შემცირდა და დავალება ინდივიდუალური შეფასებით შეიცვალა. ცვლილებები შეეხო დაქირავების პოლიტიკასაც, განსაკუთრებით მაღალ თანამდებობებზე, სადაც უპირატესობა საჯარო სექტორის სხვა ინსტიტუციებში მომუშავე პირებს მიენიჭათ. ევროკავშირში გაწევრიანებასთან დაკავშირებით, საჯარო

სამსახურში დასაქმების უფლება მიეცათ ევროკავშირის წევრი სხვა ქვეყნების მოქალაქეებსაც, სავალდებულო პირობად მხოლოდ პოლონური ენის ცოდნა დარჩა (Majcherkiewicz 2010, გვ. 51).

### **შეჯამება**

ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის სხვადასხვა ქვეყნების ტრენინგებისა და განვითარების სისტემების შედარების შედეგად შეიძლება ვისაუბროთ იმ ძირითად ტენდენციაზე, რომელიც პროცესის მეტ ცენტრალიზებას და მასზე სახელმწიფო კონტროლის გაძლიერებას გულისხმობს. ბუნებრივია, რომ ძლიერი სახელმწიფო ინსტიტუტების არსებობის გარეშე, დეცენტრალიზაცია მხოლოდ ხარისხის ვარდნას იწვევს.

უნგრეთი და ჩეხეთი ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ცენტრალიზება/დეცენტრალიზების კონტინუუმის ორ უკიდურეს წერტილს წარმოადგენს. უნგრული მოდელის დადებითი და უარყოფითი მხარეები ნათლად იკვეთება - ერთი მხრივ, პროცესის ცენტრალიზება ხარისხის კონტროლისა და კოორდინირების გაუმჯობესებას უწყობს ხელს; აკადემიური ინსტიტუტების ჩართვა ცოდნისა და ინფორმაციის განახლებას უზრუნველყოფს; მეორე მხრივ კი, გარე კონტრაქტორებისათვის ბარიერების შექმნა და საჯარო ადმინისტრირების ტრენინგების ბაზრის ფაქტობრივი მონოპოლიზაცია საფრთხეს უქმნის სხვა უმაღლეს სასწავლებლებს და ინდივიდუალურ ტრენინგ-პროვაიდერებს და მთლიანად პროცესის ხარისხს ექვემდებარება; გრძელვადიან პერსპექტივაში ასევე იზრდება ტრენინგების პროცესის და მოდულების შინაარსის პოლიტიკური იდეოლოგიზაციის საფრთხეც. რაც შეეხება ჩეხეთის მაგალითს, ბიუროკრატიული პროცედურების ზედმეტი გამარტივება ნეგატიურად აისახება პროცესის კონტროლსა და კოორდინაციაზე, რაც, შედეგად, ამცირებს ტრენინგების ხარისხს და საჯარო

მოხელეთა პროფესიული კვალიფიკაციის დონეს, თუმცა, ამავდროულად, ხელს უწყობს ტრენინგების პროგრამების, ტრენერებისა და მომწოდებლების თავისუფალი ბაზრის განვითარებას.

განვითარებადი დემოკრატიის ქვეყნებში საჯარო სამსახური დღესდღეობით არ არის იმდენად სტაბილური და მიმზიდველი, რომ დაბალი ანაზღაურების კომპენსაცია მოახდინოს. ამიტომაც საჯარო სექტორში მაღალია კადრების გადინება და კვალიფიციური პირები მუდმივად ეძებენ უკეთესი დასაქმების შესაძლებლობას კერძო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციებში. პოლიტიკური ძალაუფლების ხშირი ცვლა, მთავრობის რეორგანიზაცია და ხშირი სტრუქტურული რეფორმები ამ პროცესს კიდევ უფრო მეტად უწყობს ხელს; შესაბამისად, ტრენინგებისა და განვითარების მწყობრი სისტემის ჩამოყალიბება და ტრენინგების რეგულარული განხორციელება მაქსიმალური რაოდენობით თანამშრომელთათვის საკმაოდ რთულ ამოცანას წარმოადგენს. ამავე დროს ეს ერთადერთი საშუალებაა, რომ საჯარო მოხელეთა პროფესიული კვალიფიკაცია მთელს სექტორში საშუალოზე მაღალი იყოს. პროცესის ცენტრალიზების ერთ-ერთი მთავარი ნაკლი არის არსებული სისტემის უუნარობა, ტრენინგების პროცესში რაც შეიძლება მეტი მოხელე ჩართოს. ამასთან ერთად, ერთიანი სტრატეგიული ხედვის არარსებობა და ფრაგმენტული მიდგომა დაბალი ეფექტიანობის, დაბალი ხარისხისა და რესურსების არაპროდუქტიული ხარჯვის მიზეზი ხდება, რასაც ამტკიცებს როგორც ლიტვის მაგალითი, ასევე უნგრეთის ადრეული გამოცდილება. აღწერილ ქვეყანათა შორის, ლატვია ალბათ საუკეთესო მაგალითია, სადაც, ერთი მხრივ, კოორდინირებისა და პოლიტიკის ფორმულირების ცენტრალიზებამ, მეორე მხრივ კი, დამოუკიდებელი გარე კონტრაქტორების მოწვევამ და ტრენინგ-ორგანიზაციების ქსელების შექმნამ დადებითი შედეგი გამოიღო.



Lucking აღნიშნავს, რომ ყველაზე ეფექტიანი ტრენინგების სისტემა იმ შემთხვევაშია, როდესაც არსებობს სახელმწიფო უწყება, რომელიც პასუხისმგებელია ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირებაზე, კურიკულუმის შედგენაზე, ტრენინგის მომწოდებლებთან კონტრაქტირებაზე, ხარისხის კონტროლსა და ზეგავლენის შეფასებაზე, პარალელურად კი არსებობს ტრენინგის მომწოდებელთა კარგად განვითარებული ქსელი, რომელიც ქვეყნის ყველა რეგიონს მოიცავს და აქვს უნარი, შესაძლებლობა და ცოდნა, სახელმწიფოს შესთავაზოს ექსპერტიზა ყველა იმ სფეროში, რაც საჯარო სექტორის საჭიროებებით განისაზღვრება. ეს ფორმატი თავისუფალი ბაზრის განვითარების საუკეთესო საშუალებაა და ამავდროულად, რეგიონული და ადგილობრივი რესურსების მაქსიმალური გამოყენებით, ხელს უწყობს ეროვნული სტანდარტების ამაღლებას. პოლიტიკური ნეიტრალურობის შესანარჩუნებლად და პარტიზანულობის პრობლემის თავიდან ასარიდებლად, აუცილებელია, ზემოთ აღნიშნული სახელმწიფო უწყების ხელმძღვანელი არ იყოს პოლიტიკური თანამდებობის პირი და მისი შერჩევა განსაკუთრებული ყურადღებით ხდებოდეს, დამსახურებისა და კომპეტენტურობის კრიტერიუმების გათვალისწინებით. თავის მხრივ, ერთიანი ეროვნული სტანდარტების დამკვიდრება ხელს შეუწყობს პროფესიონალი კადრების მომზადებას და მათ მობილობას საჯარო სექტორის შიგნით, რაც კარიერული საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ ძირითად პრინციპს წარმოადგენს (Lucking 2003, გვ. 23).

სხვადასხვა ქვეყნებში ჩატარებული კვლევების მიხედვით შეიძლება ითქვას, რომ ტრენინგებისა და განვითარების სისტემები განსხვავდება გამომდინარე ქვეყნის ზომიდან, მთავრობის ფუნქციების მრავალფეროვნებიდან და ყოველდღიური საქმიანობიდან, საჯარო სისტემის სტაბილურობიდან, თუმცა, მიუხედავად იმისა, საჯარო მმართველობის რა მოდელია დამკვიდრებული ამ

ქვეყნებში, ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობა როგორც მთელს საჯარო სექტორში, ასევე უმაღლესი მენეჯმენტის დონეზე, აშკარაა (Van Wart et al, 2015, summary, გვ. 3-4), ისევე, როგორც განისაზღვრება კერძო სექტორის ჩართულობის უპირატესობა ტრენინგების მიწოდების პროცესში.

## 2.5. საქართველოს საჯარო სამსახურის საკანონმდებლო პროექტების შედარება

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საქართველოს მთავრობის წინაშე მდგომი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა სწორედ საჯარო მმართველობისა და ადმინისტრირების მოდელის შერჩევა წარმოადგენს. 2004 წლიდან მოყოლებული, არჩევანი კეთდება ორ განსხვავებულ - კონკურენტულ და კარიერულ - მიდგომას შორის. ე.წ. ნეოლიბერტიანული რეფორმები, რომლებსაც სააკაშვილის ხელისუფლება ახორციელებდა ეკონომიკის მინისტრის, კახა ბენდუქიძის ხელმძღვანელობით, საბოლოო სახით 2011 წლის ასმ კოდექსის პროექტში აისახა. ეს პროექტი მიღებული არ ყოფილა. 2013 წლიდან დაწყებული მუშაობის შედეგად შექმნილია საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, რომელიც განსახილველად წარედგინა მთავრობას და 2014 წლის ნოემბერში მიღებულ იქნა, როგორც სამუშაო დოკუმენტი<sup>9</sup>. ორი დოკუმენტი სრულიად განსხვავებულ მიდგომას აყალიბებს მთელი რიგი საკითხების მიმართ, რომელთა გადაწყვეტაც არსებითია ეფექტიანი საჯარო მმართველობის მოდელის არჩევისათვის და ასევე განსხვავებულად

<sup>9</sup> აღნიშნული დოკუმენტი გამოქვეყნდა საქართველოს საკანონმდებლო მაცნეში 2014 წლის 20 ნოემბერს, როგორც საქართველოს მთავრობის დადგენილება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ. ამავე დადგენილებით საჯარო სამსახურის ბიუროს დაევა რეფორმის კონცეფციის იმპლემენტაციის პროცესის კოორდინირება, ისევე, როგორც ცენტრალურ და ადგილობრივ ორგანოებს და სსიპ-ებს თავიანთი ფუნქციების შესაბამისი ანალიზის განხორციელება. დღეისათვის, დოკუმენტი კანონპროექტის სახით არსებობს და მიმდინარეობს მისი განხილვა სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფებთან. სავარაუდოდ, 2015 წლის ბოლომდე კანონპროექტი საპარლამენტო განხილვას გაივლის და მიიღება, როგორც ახალი კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. იხ. [https://matsne.gov.ge/index.php?option=com\\_ldmssearch&view=docView&id=2582658&lang=ge](https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=2582658&lang=ge) accessed 02.12.2014

არეგულირებს საჯარო მოხელეთა ტრენინგებისა და განვითარების პრობლემასაც.

### **კანონის რეგულირების სფერო**

ასმ კოდექსის პროექტის მიხედვით, საჯარო სამსახურში შრომითი ურთიერთობების რეგულირება, ძირითადად, შრომის კანონმდებლობით და საჯარო დაწესებულების შიდაგანაწესით ხდება (თავი 1, მუხლი 1), პროფესიული მოდელის კანონპროექტი კი მკაცრად განსაზღვრავს იმ თანამდებობების პირთა ჯგუფს, რომლებიც დაექვემდებარება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონს (პროფესიული მოდელის კანონპროექტი, პუნქტი 4). კანონის ჰორიზონტალური მოქმედების სფეროდ განისაზღვრება დასაქმება ხელისუფლების შტოებში, თუმცა, გამოირიცხება შრომითი ურთიერთობები საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში (სსიპ-ებში), რომელიც შრომის კოდექსით რეგულირდება (პროფესიული მოდელის კანონპროექტი, პუნქტი 5). შრომის კოდექსი დაარეგულირებს ასევე საკანცელარიო და ტექნიკური მხარდაჭერის პერსონალის დასაქმებას, ხოლო რაც შეეხება სპეციალურ სამსახურებს, (თავდაცვა, პოლიცია და საგარეო საქმეები) და სპეციალური მაღალი დონის თანამდებობების პირებს, როგორცაა მოსამართლის, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის უფროსის და სხვა თანამდებობები, მათი რეგულირება სპეციალური დებულებებით და ცალკეული კანონებით მოხდება (პროფესიული მოდელის კანონპროექტი, გვ. 14).

ასმ კოდექსის პროექტი დეტალურად არ არეგულირებს სსიპ-ების მოქმედების საკანონმდებლო ჩარჩოს, მათ კანონის ერთიანი რეგულირების ქვეშ მოიაზრებს და გამონაკლისს აკეთებს მხოლოდ რელიგიური ნიშნით შექმნილი,

საგანმანათლებლო, კულტურის, სპორტისა და ჯანდაცვის სფეროში მომუშავე სსიპ-ების და მათი თანამშრომლების შემთხვევაში, რითაც არ განსხვავდება 1997 წლის კანონისგან. ახალი კანონპროექტის ავტორები კი ითვალისწინებენ მოსაზრებას, რომ ზოგიერთ სამინისტროს დაქვემდებარებული სსიპ-ის მიერ განხორციელებული ფუნქციები არ განსხვავდება საჯარო მოხელეთა მიერ განხორციელებული სამუშაოსგან და საჯარო სამართლის პრინციპებს ეფუძნება. შესაბამისად, ახალი კანონპროექტის ავტორთა აზრით, საჯარო სამსახურის კანონი უნდა გავრცელდეს სსიპ-ებზე, რომლებიც ახორციელებენ იურიდიულ უფლებამოსილებას და დამატებით უზრუნველყოფენ საჯარო სამსახურში მობილობისა და კარიერული შესაძლებლობების გაფართოების უპირატესობას (გვ. 12).

### **საჯარო სამსახურის დეფინიცია**

აღსანიშნავია, რომ ასმ კოდექსის პროექტში არ არის ჩამოყალიბებული საჯარო სამსახურის დეფინიცია, მაშინ, როცა პროფესიული მოდელის კანონპროექტი საკმაოდ დეტალურად განსაზღვრავს ამ საკითხს და საჯარო სამსახურს განიხილავს, როგორც „ეროვნულ ინსტიტუტს, რომელიც უზრუნველყოფს კადრების დაქირავებას, რომლებიც განახორციელებენ სახელმწიფო ძალაუფლებას, აწარმოებენ სახელმწიფო ფინანსების მართვას, ან სახელმწიფო მომსახურების მიწოდებას“ (პროფესიული მოდელის კანონპროექტი, გვ. 8). დეფინიცია ოთხ ზოგად პრინციპს ეფუძნება: კანონის უზენაესობას, ადმინისტრაციული პროცესების გამჭვირვალობას და შესაბამისობას საპროცესო ნორმებსა და დებულებებთან, ანგარიშვალდებულებას და ეფექტიანობას.

## საჯარო სამსახურის პრინციპები

ასმ კოდექსის პროექტის მიხედვით განსაზღვრული საჯარო სამსახურის პრინციპები დიდად არ განსხვავდება 1997 წლის საქართველოს კანონში საჯარო სამსახურის შესახებ ჩამოყალიბებული პრინციპებისგან. ესაა ობიექტურობა, რაც გულისხმობს საჯარო-სამართლებრივი ფუნქციების მიუკერძოებელ განხორციელებას, გადაწყვეტილების რაციონალურ მიღებას, კანონის წინაშე თანასწორობას; ანგარიშვალდებულება და სამართლიანობა; სახელმწიფო რესურსების ეფექტიანი, „სწორი და ნაყოფიერი“ გამოყენება; გამჭვირვალობა; საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა; სანდოობა და პროფესიონალიზმი (თავი 3); თუმცა, დოკუმენტი არ განსაზღვრავს ამ პრინციპების ამოქმედების მექანიზმებს და არც სანქციებს მათი დარღვევის შემთხვევაში.

პროფესიული მოდელის კანონპროექტში, განსხვავებით ასმ კოდექსის პროექტისგან, თავიდანვე ხაზგასმულია პროფესიონალური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების მნიშვნელობა, რომელიც ასევე იქნება ერთიანი და მიუკერძოებელი; პოლიტიკური თვალსაზრისით ნეიტრალური, რაც მიიღწევა პოლიტიკისა და ადმინისტრაციის ერთმანეთისგან გამიჯვნის შედეგად; კანონპროექტის ავტორთა აზრით, საჯარო სამსახურის პრინციპები უნდა განსაზღვრავდეს საჯარო სამსახურს, როგორც „გარკვეულ გრძელვადიან კარიერას, რომელიც ეფუძნება მკაფიოდ განსაზღვრულ უფლება-მოვალეობებსა და სახელმწიფოს მიმართ ერთგულებას და მოითხოვს პროფესიონალიზმის, მიუკერძოებლობისა და ერთიანობის პრინციპების დაცვას“ (გვ. 15); გარდა ამისა, დაუშვებელია თანამდებობებზე დანიშვნას პოლიტიკური ნიშნით და ასევე აუცილებელია საჯარო სამსახურში კონტრაქტის საფუძველზე თანამშრომელთა აყვანის მინიმუმამდე შემცირება.

ორი დოკუმენტი სრულიად განსხვავებულად არეგულირებს საჯარო სექტორის პოლიტიკის ჩამოყალიბების და ორგანიზაციული განვითარების ძირითად პრინციპებს. ასმ კოდექსის პროექტი საჯარო სექტორის დაწესებულების საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების რეგულირებას მთლიანად თავად დაწესებულების რეგლამენტით ახდენს, მათ შორის საქმიანობის განხორციელების წესს, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, სამუშაო შიდაგანაწესს, უქმეებს, შვებულებას, ზეგანაკვეთურ სამუშაოს, ანაზღაურების გაცემის პროცედურას, სამუშაო პირობებსა და უსაფრთხოებას, მოხელეთ საქმიანობის შეფასების სისტემას და სხვა. რეგლამენტი მტკიცდება ორგანიზაციის შიგნით, მინისტრის მიერ, ხოლო მასში შესული ნებისმიერი ცვლილება, პირველ რიგში, უნდა ეცნობოს ორგანიზაციის თანამშრომლებს.

პროფესიული მოდელის პროექტი საჯარო სამსახურის განვითარებას ხედავს, როგორც ერთიან პროცესს, რომელიც თანაბრად ვრცელდება ყველა საჯარო უწყებაზე, განსაზღვრავს ძირითად ჩარჩოებსა და პრინციპებს, განვითარების მიმართულებას, ხოლო უწყების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ცალკეული საკითხების დარეგულირება სპეციალური კანონებითა და კანონქვემდებარე აქტებით უნდა ხდებოდეს (გვ15). საჯარო სამსახურის ერთიანობა გამოიხატება დასაქმების ერთიანი პოლიტიკის შექმნაში და მოცულობის განსაზღვრაში, როგორც ცენტრალურ, ასევე ადგილობრივ დონეზე და ისეთი იერარქიული სტრუქტურის შექმნაში, რომელიც თანმიმდევრული მართვის, კოორდინირებისა და კონტროლის უნიფიცირებულ სისტემის საფუძველი გახდება. გათვალისწინებულია საჯარო სამსახურის სტაბილურობის ზრდაც, ანაზღაურების ერთიანი და გამჭვირვალე სისტემის დანერგვით, რაც პროფესიონალი კადრების მოზიდვითა და შენარჩუნებით უნდა იქნას მიღწეული.

პროფესიული მოდელის პროექტი გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი სისტემის დანერგვას, დაქირავებისა და დაწინაურების თანაბარი პირობების, მთელს საჯარო სექტორში ერთიანი სტანდარტების სამუშაო აღწერილობების, პროფესიული და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების და შეფასების სისტემის დაფუძნებით; პროფესიული საჯარო სამსახურის უზრუნველსაყოფად ავტორები აუცილებლად მიიჩნევენ მოხელეთა პოტენციალის განვითარების თანაბარი შესაძლებლობების შექმნას ყველა რანგისა და უწყების თანამშრომლებისათვის (პროფესიული მოდელის კანონპროექტი, გვ. 12).

### **საჯარო სამსახურის პოლიტიკური ნეიტრალურობის საკითხი**

როგორც ასმ კოდექსის პროექტი, ასევე პროფესიული მოდელის პროექტიც საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის აუცილებელ პირობად პოლიტიკურ ნეიტრალურობას ასახელებს.

ასმ კოდექსის პროექტის მეოთხე თავში საჯარო სამსახური განისაზღვრება, როგორც პოლიტიკური და აღმასრულებელი ნაწილების ერთობლიობა (მუხლი 14), სადაც პოლიტიკურ ხელმძღვანელობას წარმოადგენს მინისტრი და მისი მოადგილეები და მათი პრეროგატივაა გადაწყვეტილებების მიღება პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების უზრუნველყოფის სფეროში, მაგრამ არ მონაწილეობს კონკრეტული უწყების ადმინისტრაციულ მართვაში; ხოლო აღმასრულებელი ნაწილი პოლიტიკურად ნეიტრალურია და პოლიტიკური პროცესებისგან დამოუკიდებელია. დაწესებულების აღმასრულებელ ხელმძღვანელობას წარმოადგენს აღმასრულებელი დირექტორი, რომლის თანამდებობა ემატება საჯარო უწყებების სტრუქტურას, ასევე მისი კაბინეტის წევრები და რიგითი საჯარო მოხელეები. პროექტში ასევე აღნიშნულია, რომ აღმასრულებელი დირექტორის საქმიანობის ვადა

განისაზღვრება არა პოლიტიკური ან სახელმწიფო მოხელის დანიშვნა-განთავისუფლებით, არამედ ხელშეკრულების მიხედვით. კოდექსი დასაშვებად მიიჩნევს დაწესებულებაში რამდენიმე აღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობის არსებობასაც.

ამ მიდგომას პროფესიული მოდელის მომხრეებიც იზიარებენ და განიხილავენ აღმასრულებელი ხელმძღვანელის თანამდებობის სხვადასხვა სახელწოდებებს, როგორცაა ადმინისტრაციის უფროსი, გენერალური დირექტორი, მინისტრის მუდმივი მოადგილე ან გენერალური მდივანი; მის უფლებამოსილებაში, ძირითადად, შედის ადმინისტრაციული და ტექნიკური საკითხების, ადამიანური რესურსებისა და ფინანსების მართვა; ხოლო მინისტრი, როგორც პოლიტიკური ხელმძღვანელი, მონაწილეობს პოლიტიკის ფორმულირებაში და პოლიტიკური ამოცანების გადაჭრაში. თუმცა, პროფესიული მოდელის მომხრეები ამ ალტერნატივის როგორც დადებით, ასევე უარყოფით ასპექტებზე საუბრობენ (პროფესიული მოდელის კანონპროექტი, გვ. 14).

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ადმინისტრაციული და პოლიტიკური ფუნქციების გამიჯნვა მნიშვნელოვანია ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის შემუშავების თვალსაზრისითაც. 2013 წელს განხორციელებულ კვლევაში, რომელიც 19 ქვეყანას მოიცავდა და ეხებოდა უმაღლესი საჯარო მოხელეების ტრენინგების სისტემების ანალიზს (Van Wart et al, 2015), მკაფიოდაა გამიჯნული ადმინისტრაციული და პოლიტიკური თანამდებობების პირები და საუბარია უმაღლესი ადმინისტრაციული პირების სწავლებისა და განვითარების მნიშვნელობაზე. აღსანიშნავია, რომ კვლევა მოიცავს როგორც ახალი საჯარო მენეჯმენტის, ასევე ნეოვებერიანული მოდელის ქვეყნებს, ხოლო მკვლევარები განსაკუთრებით უსვამენ ხაზს, რამდენად აუცილებელია საჯარო მმართველობის ნებისმიერი მოდელისათვის ტრენინგების მწყობრი



სისტემის არსებობა; ასეთი სისტემა ხელს უწყობს საჯარო სექტორის დინამიურობის, ერთიანობის და მოქნილობის გაძლიერებას და უზრუნველყოფს ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის გაზრდას (გვ.2)

### **საკადრო პოლიტიკა**

ყველაზე მეტი განსხვავება ორ დოკუმენტში სწორედ საკადრო პოლიტიკის სფეროში შეიძლება მოვიძიოთ. ასმ კოდექსის პროექტის ავტორთათვის პრინციპულად მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის გათანაბრება შრომის ბაზარზე ჩვეულებრივ დასაქმებულთან. შესაბამისად, მინიმალისტური კოდექსი არ განსაზღვრავს სპეციალურ სარგოებს მოხელისათვის და არ ანიჭებს მას განსაკუთრებულ სტატუსს; მაშინ, როცა პროფესიული პროექტის ავტორთა ამოსავალი პრინციპი სწორედ პროფესიული საჯარო სამსახურია, რაც გულისხმობს მოხელეთა განსაკუთრებულ მდგომარეობას სხვა დასაქმებულებთან შედარებით, მთელი რიგი სარგოების არსებობას, რაც ზრდის საჯარო სექტორის პრესტიჟულობას და სტაბილურობას და ასევე განსაზღვრავს სახელმწიფოს ვალდებულებას მოხელეების პროფესიული განვითარებისა და მუდმივი სწავლების შესახებ.

### **საჯარო მოხელის დეფინიცია და სტატუსი**

ასმ კოდექსის პროექტი, არსებული კანონმდებლობის მსგავსად, საჯარო მოხელის საკმაოდ ზოგად განმარტებას იძლევა და არაფერს ამბობს მისი სტატუსის შესახებ. პროექტის პირველი თავის მესამე მუხლის მიხედვით, საჯარო მოხელე არის ხელშეკრულებით აყვანილი ან დანიშნული პირი, რომელიც ახორციელებს საჯარო ფუნქციებს. კოდექსი განასხვავებს საჯარო მოსამსახურეს, პოლიტიკურ მოხელეს - უმაღლესი პოლიტიკური პირები, პრეზიდენტი, პარლამენტის წევრი, მთავრობის წევრი და მისი მოადგილე - და

სახელმწიფო მოხელეს - უზენაესი და საკონსტიტუციო სასამართლოების თავმჯდომარე და წევრები, ეროვნული ბანკის საბჭოს წევრები, კონტროლის პალატის თავმჯდომარე, ცენტრალური საარჩევნო კომისიის თავმჯდომარე და წევრები, სახალხო დამცველი და სახელმწიფო რწმუნებული-გუბერნატორი (თავი 1).

ასმ კოდექსის პროექტით საჯარო მოხელის ანაზღაურება განისაზღვრება ორგანიზაციული რეგლამენტით, ხოლო 32-ე მუხლი ანაზღაურებას განმარტავს, როგორც მოსამსახურის თანამდებობრივ სარგოს, პრემიას, როგორც წახალისების სახეს და კანონმდებლობით და ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ სხვა დანამატებს.

პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები არსებული კანონმდებლობის მიხედვით გამოყოფილ საჯარო მოხელეთა ოთხ ვერტიკალურ კატეგორიას ეფუძნებიან (მუხლი 5): სახელმწიფო-პოლიტიკური მოხელე, საჯარო მოხელე, დამხმარე პერსონალი და შტატგარეშე (სახელმწიფო) მოსამსახურე, და ამ კატეგორიების მიხედვით აყალიბებენ კლასიფიკაციის სისტემას, სადაც პოზიციები კლასიფიცირებულია რანგებისა და საკლასო ჩინების მიხედვით. გამოიყოფა სამი საკლასო ჩინი, რომელთაგან თითოეულში განისაზღვრება 4-4 რანგი ან საფეხური, უმცროსი საჯარო თანამდებობა, უფროსი საჯარო თანამდებობა („სამსახურის უფროსი“), წამყვანი საჯარო თანამდებობა („სამმართველოს უფროსი“) და მთავარი საჯარო თანამდებობა („დეპარტამენტის უფროსი“) (გვ. 13-19). ასეთი კლასიფიკაცია, ავტორთა ხედვით, საჯარო უწყებების შიგნით სტრუქტურული უნიფიცირებისა და პოზიციებზე მიბმული ანაზღაურების სქემის (მინიმალური და მაქსიმალური ზღვარის) ჩამოყალიბების საშუალებას იძლევა. კლასიფიკაციის საფუძველს კი წარმოადგენს ერთიანი კრიტერიუმების ჩამონათვალი, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის შიგნით განისაზღვრება კონკრეტული პოზიცია და

კონკრეტული სახელფასო განაკვეთი. ეს კრიტერიუმებია: თანამდებობის კომპლექსურობა; პასუხისმგებლობის დონე და მასშტაბი; პოზიციისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და პროფესიული გამოცდილება (გვ. 13-14).

რაც შეეხება მოხელეთა ანაზღაურებას, პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორთა აზრით, მისი გაცემა და კონტროლი ერთიანი საბიუჯეტო პროცესებით ხორციელდება და მოიცავს როგორც ფულად, ასევე არაფულად სარგებელსაც. კანონმა უნდა განსაზღვროს თითოეულ პოზიციაზე სახელფასო შკალის მინიმალური და მაქსიმალური მაჩვენებლები, ისევე, როგორც პრემიების გაცემა, ოდენობა და შეზღუდვები.

ანაზღაურების სისტემის შექმნის მიზანი უნდა იყოს კვალიფიციური კადრების მოზიდვა საჯარო სექტორში, თუმცა, ხელფასი არ უნდა ითვლებოდეს საჯარო სექტორის მიმზიდველობის ერთადერთ ფაქტორად. უფრო მნიშვნელოვანი ხდება დასაქმების გარანტია (სამუშაოს უსაფრთხოება) და პროგნოზირებადი პროფესიული ცხოვრება, მათ შორის შესაძლებელია სამუდამო საპენსიო სქემების და მოხელეთა რეზერვის შექმნაც და სხვა ტიპის სარგოები.

### ***დასაქმების კრიტერიუმები და წესი***

ასმ კოდექსის პროექტის ავტორების ხედვით, საჯარო სამსახურში მიღების ძირითად პრინციპი კონკურენტულობაა. ყოველ თანამდებობაზე კვალიფიკაცია განისაზღვრება თანამდებობით და მთავარი მოთხოვნებიც საკმაოდ ზოგადია - მინიმალური ასაკი 18 წელი, საქართველოს მოქალაქეობა, სახელმწიფო ენის ცოდნა და სუფთა სისხლისსამართლებრივი ისტორია (თავი 7). მიღების უპირატესი ფორმა კონკურსია, მათ შორის, დასაშვებია კონკურსის გამოცხადება ისეთ თანამდებობებზე, სადაც უპირატესად პირდაპირი დანიშვნის წესი მოქმედებს (თავი 8, მუხლი 4, პუნქტი 3). 25-ე მუხლში

ჩამოყალიბებულია კონკურსის ჩატარების წესი და პირობები, რომლებიც კერძო სექტორში ჩატარებული კონკურსების მსგავსია, კონკურსს აცხადებს უწყების აღმასრულებელი ხელმძღვანელი, კონკურსის პირობების მოთხოვნებია გამჭვირვალე და საჯარო პროცედურა და არადისკრიმინაციულობა. მონაწილეობის მისაღები მოთხოვნები - ცოდნისა და გამოცდილების დონე და კვალიფიკაცია განისაზღვრება უწყების შიგნით, ხოლო ძირითადი საკონკურსო დოკუმენტები მოიცავს განაცხადს (წერილობითი ან ელექტრონული ფორმით) და კანდიდატის CV-ს (თავი 8). ამავე თავის 29-ე მუხლში საუბარია საჯარო მოხელის ხელშეკრულებაზე, რაც კანონმდებლობის პარალელურად, შრომითი ურთიერთობის ძირითადი მარეგულირებელი დოკუმენტია. აღსანიშნავია, რომ პოლიტიკური პატრონაჟის გამორიცხვის მიზნით, ხელშეკრულება ფორმდება მოხელესა და აღმასრულებელ ხელმძღვანელს შორის. თავად აღმასრულებელი ხელმძღვანელიც და მისი კაბინეტის თანამშრომლებიც ხელშეკრულებით ინიშნებიან. ხელშეკრულება განსაზღვრავს დაკავებული თანამდებობის მიხედვით პირის უფლება-მოვალეობებს, დასაქმების ვადას, დაწესებულების მოვალეობებს პირის მიმართ, ანაზღაურების წესსა და ოდენობას, სამუშაო და დასვენების დროს, ხელშეკრულების ვადაზე ადრე შეწყვეტისა და გაგრძელების პირობებს; ხელშეკრულებაში მითითებულია, ასევე ეთიკური თუ ქცევის ნორმები, რასაც ორგანიზაციის შიდაგანაწესი აყალიბებს, და სანქციები მოვალეობის არასათანადოდ შესრულებისათვის.

პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები, თავის მხრივ, აღნიშნავენ, რომ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ნორმატიული აქტის ფორმით უნდა ჩამოყალიბდეს, ხოლო ცალკეული უწყებისთვის ამ უფლებამოსილების მთლიანად გადაცემა არღვევს საჯარო სექტორის ერთიანობის პრინციპს და ართულებს მთელს სექტორში ხარისხის კონტროლს. თუმცა, პროფესიული

მოდელის პროექტის სამუშაო დოკუმენტში გათვალისწინებულია სხვადასხვა დაწესებულებების სპეციფიკა, მაგრამ აღიარებულია ასევე ერთიანი საკადრო პოლიტიკის აუცილებლობაც. პროცესის კოორდინირება კი უნდა გადაეცეს საჯარო სამსახურის ბიუროს, რომლის მანდატიც უნდა მოიცავდეს სახელმძღვანელო მითითებების გაცემისა და მათი შესრულების მონიტორინგის განხორციელების უფლებას. ალტერნატივის სახით, პროფესიული მოდელის პროექტში განხილულია ასევე წინასაკვალიფიკაციო, ანუ საჯარო სამსახურში ზოგადი მისაღები ტესტების და მაღალი თანამდებობებისთვის კონკურსის პროცესში უკვე საჯარო სექტორში დასაქმებული პირებისთვის „ღია კონკურსთან“ შედარებით, უპირატესობის მინიჭების საკითხები (გვ. 32).

### ***მოხელეთა გათავისუფლება***

ასმ კოდექსის პროექტის მიხედვით, მოხელეთა თანამდებობიდან გათავისუფლების პროცედურა, პრაქტიკულად, შრომის კანონმდებლობის შესაბამისად ხორციელდება და ძირითადად, ხელშეკრულებით რეგულირდება.

პროფესიული მოდელის პროექტის მიხედვით, საჯარო სამსახურის ბიურო ადგენს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის პირობებს, რომლებიც ერთიანია მთელი საჯარო სექტორისათვის. სახელმწიფოს ვალდებულება საჯარო მოხელის წინაშე განისაზღვრება ან კომპენსაციის უზრუნველყოფით, ან მოხელის სარეზერვო სიაში დარეგისტრირებით, რომელსაც ცენტრალიზებულად მართავს საჯარო სამსახურის ბიურო (გვ. 44-45).

### *მოხელეთა შეფასება*

სამუშაოს შეფასება ერთ-ერთი ისეთი საკითხია, სადაც განსაკუთრებით ნათლად ჩანს განსხვავება ახალი საჯარო მენეჯმენტისა და ვებერიანულ სისტემებს, ადმინისტრირების კონკურენტულ და კარიერულ მოდელებს შორის. შესაბამისად, ეს განსხვავება წარმოდგენილ დოკუმენტებშიც აშკარაა. ასმ კოდექსის პროექტის მიხედვით, შეფასების პროცედურა და კრიტერიუმები ორგანიზაციის შიგნით ყალიბდება და შიდაგანაწესით რეგულირდება; გარდა ადმასრულებელი დირექტორისა, რომელსაც შესაბამისი პოლიტიკური ან სახელმწიფო მოხელე აფასებს, რიგითი მოხელეების შეფასებას ადმასრულებელი ახდენს და მხოლოდ ყოველწლიურ შეჯამებულ ანგარიშებს აგზავნის საჯარო სამსახურის ბიუროში (თავი 8, მუხლი 27). უფრო დეტალურად შეფასების პროცედურაზე ან კრიტერიუმებზე ასმ კოდექსის პროექტი არ საუბრობს.

რაც შეეხება პროფესიული მოდელის პროექტის ტექსტს, აქ საკმაოდ დაწვრილებით არის წარმოდგენილი მსჯელობა მოხელის საქმიანობის შედეგების შეფასების შესახებ (პარ. 7.1). შეფასება განიხილება, როგორც საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის ამაღლების, ცალკეული მოხელის განვითარების და კარიერული ზრდის ხელშეწყობის და ასევე, საჯარო სექტორის ერთიანობისა და სტაბილურობის განმტკიცების ერთ-ერთი მექანიზმი. გარდა ამისა, შეფასების ასეთი პროცედურა მჭიდრო კავშირშია მიზნებით მართვასთან და ცალკეული მოხელის ინდივიდუალურ მიღწევებსა და ორგანიზაციულ მიზანს შორის მიმართებას ასახავს. შეფასების კრიტერიუმები უნდა განისაზღვროს კონკრეტული თანამდებობის შესაბამისი სამუშაო აღწერილობით და კონკრეტულ განხორციელებულ პროექტში მოხელის ფუნქციებისა და დავალებების მიხედვით. შეფასებას ჩაატარებს ორი პირი, რომლებსაც მსგავსი საქმიანობის გამოცდილება აქვთ. ასეთი ტიპის

შეფასების დანერგვა ორგანიზაციაში მმართველობით ანგარიშვალდებულებას ზრდის და ორგანიზაციის იერარქიულ სტრუქტურას აძლიერებს. პროფესიული მოდელის პროექტში ცალსახადაა ხაზგასმული განსხვავება სამუშაოს შედეგების შეფასებასა და ატესტაციის პროცედურას შორის, რომელიც 1997 წლის კანონით ხორციელდება. ატესტაცია მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ეხება, მაშინ, როცა ახალი მექანიზმი მოიცავს მოხელის მომავლი განვითარებისა და კარიერული ზრდისთვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების გამოვლენასაც, რის საფუძველზეც შემდეგ ინდივიდუალური ბონუსების გაცემისა და ტრენინგებისა და განვითარების გეგმა უნდა შედგეს (გვ. 37-39).

### ***სწავლება, პროფესიული განვითარება და კვალიფიკაციის ამაღლება***

ტრენინგებისა და განვითარების სისტემა, როგორც საკადრო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ასპექტი, ასევე განსხვავებულადაა ასახული ორივე დოკუმენტში. ასმ კოდექსის პროექტი ითვალისწინებს კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით საჯარო მოხელისათვის ხუთ წელიწადში ერთხელ 3-თვიან სასწავლო შვებულებას, თუმცა, არაფერს ამბობს ტრენინგების ან სხვა სახის სწავლების სავალდებულო ხასიათზე, სწავლების საჭიროებების განსაზღვრაზე და სხვა. ასეთი მიდგომა, ზოგადად, დამახასიათებელია ახალი საჯარო მენეჯმენტის მოდელისათვის, სადაც განვითარების მთავარ მოტივატორად გამოდის არა სისტემით რეგულირებული სავალდებულო ტრენინგები, არამედ თავად მოხელის სწრაფვა, კონკურენტულ გარემოში აიმაღლოს პროფესიონალიზმი და შეინარჩუნოს სამსახური.

პროფესიული მოდელის პროექტში სწავლებისა და პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით გათვალისწინებულია შესაძლებლობების განვითარების სისტემის შექმნა; პროფესიული განვითარება მიიჩნევა როგორც

მოხელის უფლებად, ასევე მოვალეობადაც. სახელმწიფომ მოხელისათვის განვითარების შესაბამისი პირობების შექმნისა და ფინანსური უზრუნველყოფის ვალდებულება საკუთარ თავზე უნდა აიღოს. სახელმწიფოს ვალდებულებაა ასევე, საჭიროებების განსაზღვრა საჯარო სექტორში და სწავლების პროცესის დაგეგმვა, კოორდინაცია და ხარისხის კონტროლი. წინასწარ განსაზღვრული ორგანო, რომელსაც შესაბამისი უფლებამოსილება ექნება მინიჭებული, შეარჩევს ტრენინგ-პროვაიდერებს წინასწარი შეფასების, აკრედიტაციის ან სხვა შემუშავებული პროცედურის გზით. დონორების მიერ დაფინანსებული ტრენინგები სახელმწიფოს შესაძლებლობების განვითარების პოლიტიკის ნაწილი უნდა გახდეს. პროფესიული მოდელის პროექტი ითვალისწინებს როგორც ზოგადი უნარ-ჩვევების, ასევე პროფესიული ხასიათის ტრენინგების დაგეგმვას; განიხილება, ასევე, ელექტრონული სწავლების ფორმატი, სტაჟირება ან მივლინება, მიზნობრივი მენტორინგი, კონკრეტულ საკითხზე ფოკუსირებული ქსელური ღონისძიებები და სპეციალური დავალებები პოზიციით განსაზღვრული მოვალეობების პარალელურად (გვ. 33).

პროფესიული მოდელის პროექტში ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის რამდენიმე ასპექტზეა გამახვილებული ყურადღება: პირველ რიგში, ერთიანი პოლიტიკის შექმნის მიზანი ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ადამიანური რესურსების მართვის ინტეგრირებულ და მუდმივ კომპონენტად ქცევაა. მაგრამ ავტორები ღიად, სადისკუსიოდ ტოვებენ ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა დაფინანსება; დაგეგმვისა და კოორდინირების ცენტრალიზება/დეცენტრალიზება სისტემის ერთიანობის და, ამავე დროს, კონკრეტული უწყებების საჭიროებების გათვალისწინებით; ხარისხის მონიტორინგი და შედეგების შეფასება - ერთიანი მიზნების არსებობის შემთხვევაში, სწავლების შედეგების შესაბამისობის დადგენა დასახულ



მიზნებთან; საჭიროებების შესწავლა; პროვაიდერების შეფასება/აკრედიტება და ამ პროცედურისათვის შესაბამისი კრიტერიუმების დადგენა და სხვა.

წარმოდგენილი კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ჩვენთვის საინტერესოა, როგორ განიხილავს პროფესიული მოდელის პროექტი დაგეგმვის, კოორდინაციისა და გადაწყვეტილების მიღების, ასევე ხარისხის მართვისა და მონიტორინგის საკითხს. ამ შემთხვევაში განიხილება ორი ალტერნატივა - პირველი, პროცესის სრული ცენტრალიზება საშუალებას იძლევა, საჯარო სექტორში დაინერგოს ტრენინგებისა და განვითარების ერთიანი მოდელი, სადაც მიზნები, პრიორიტეტები, ისევე, როგორც პროცესის მართვა, ერთი უწყების მიერ ხორციელდება. ასეთი მოდელი უფრო ხარჯ-პროდუქტიულია და მისი საბიუჯეტო დაგეგმვის პროცესიც უფრო მარტივია, მით უმეტეს, იმის გათვალისწინებით, რომ საქართველოს საჯარო სექტორი არ არის ძალიან დიდი. თუმცა, ეს მოდელი არ ითვალისწინებს ცალკეული უწყებების საჭიროებებს, განსაკუთრებით პროფესიული სწავლების შემთხვევაში. გარდა ამისა, ერთიანი მიწოდება გამორიცხავს უფრო ნაკლებხარჯიანი ალტერნატივების განხილვას. მიწოდებისა და ხარისხის კონტროლის ერთ ხელში მოქცევა აუცილებლად გულისხმობს ხარისხის ვარდნის საშიშროებას და ასევე ზრდის პროცესზე კონკრეტული პოლიტიკური ან იდეოლოგიური ძალის ზეგავლენის საშიშროებას. მენეჯმენტის თვალსაზრისით, გაზრდილი ადმინისტრაციული სამუშაოს მოცულობიდან გამომდინარე, საფრთხე ექმნება ეფექტიანი მართვისა და კომუნიკაციის აწყობას. ზედმეტად ცენტრალიზებული სისტემა კარგავს მოქნილობას და ცალკეული უწყებებისათვის რთული ხდება გარემოში არსებული თუ ახლად გაჩენილი საჭიროებების მიხედვით რეაგირება და მასში ცვლილებების შეტანის მოთხოვნა. ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღება კი საშუალებას არ

აძლევს უფლებამოსილ ორგანოს, დეტალურად დაინახოს სურათი და პროცესიც შესაბამისი მოქნილობით წარმართოს.

პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები მეორე ალტერნატივად განიხილავენ მოდელს, სადაც პროცესის კოორდინირება ხდება ცენტრალიზებულად, ხოლო დაგეგმვა და გადაწყვეტილების მიღება ხორციელდება ცალკეული უწყებების მიერ. მიუხედავად ადმინისტრაციული სირთულისა, ასეთი მოდელი ხელს უწყობს პროცესის მოქნილობას და უფრო მეტად აქვს უნარი, უპასუხოს არსებულ თუ ახლად წარმოქმნილ საჭიროებებს საჯარო სექტორში.

შესაბამისად, აღნიშნული ორი ალტერნატივის ფარგლებში მონიტორინგი და ხარისხის კონტროლი ხორციელდება ან მთლიანად ცენტრალიზებულად, ან იმ უწყების მიერ, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას და არჩევს პროვაიდერს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგადად ტრენინგებისა და განვითარების პროცესის და, კონკრეტულად პროვაიდერთა შერჩევის სახელმძღვანელო პრინციპების და კრიტერიუმების შემუშავება ორივე მოდელის შემთხვევაში ცენტრალიზებულად ხდება (გვ. 54-58).

### ***ბიუროს ფუნქცია***

ტრენინგებისა და განვითარების მოდელის ნებისმიერი ალტერნატივის არჩევის შემთხვევაში, იქნება ეს ცენტრალიზებული თუ ნახევრადცენტრალიზებული, პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები ითვალისწინებენ ცენტრალურ ხელისუფლებაში ერთი უწყებისათვის ისეთი უფლებამოსილებების მინიჭებას, რომლითაც ის გააკონტროლებს, მონიტორინგს გაუწევს და სახელმძღვანელო პრინციპებსა და კრიტერიუმებს

დააწესებს არა მხოლოდ სწავლების პროცესის, არამედ მთლიანად ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი სისტემის შესაქმნელად.

1997 წლის კანონი ასეთი ტიპის უწყებად საჯარო სამსახურის ბიუროს მოიაზრებს. საჯარო სამსახურის ბიუროს მანდატი მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვისა და მოხელეთა პროფესიული განვითარების პოლიტიკის და სტრატეგიის შემუშავებას, თუმცა, რეალურად, აქამდე მას არ გააჩნდა შესაბამისი პოლიტიკური ზეგავლენის საშუალებები სხვა სახელმწიფო უწყებებზე და არც საკმარისი რესურსი, თავისი მანდატის სრულფასოვნად განხორციელებისათვის.

ასმ კოდექსის პროექტის მე-12 თავი ბიუროს განიხილავს, როგორც პრეზიდენტის<sup>10</sup> დაქვემდებარებაში არსებულ ორგანოს, რომლის ფუნქციებში შედის: საქართველოს საჯარო სამსახურის, მათ შორის ადმინისტრაციული საქმისწარმოების და საკადრო პოლიტიკის, ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება; და თანამდებობის პირთა ქონებრივი დეკლარაციების სისტემის ფუნქციონირების უზრუნველყოფა (მუხლი 56).

არსებული მანდატით საჯარო მოხელეთა გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კოორდინირებას ართულებს ისიც, რომ როგორც ცენტრალურ, ასევე ადგილობრივ დონეზე, საჭიროებები განისაზღვრება ცალკეული უწყებების მიერ და, შესაბამისად, პროცესიც განსხვავებული ფორმატით მიმდინარეობს. მეტიც, გადაწყვეტილება ასეთი პროფესიული განვითარების საჭიროების შესახებაც დეცენტრალიზებულად, უწყების შიგნით მიიღება, შესაბამისად, ზოგიერთ უწყებაში ეს პროცესი საერთოდ არ მიმდინარეობს. უწყებაში განისაზღვრება, ასევე, ტრენინგისა და განვითარების

<sup>10</sup>ასმ კოდექსის პროექტის შექმნის პერიოდისათვის 2012 წლის საკონსტიტუციო ცვლილებები ძალაში შესული არ იყო, შესაბამისად, ქვეყნის უმაღლეს ადმინისტრაციულ პირად გვევლინება პრეზიდენტი. თუმცა, დღეს საჯარო სამსახურის ბიურო პრემიერ-მინისტრის დაქვემდებარებაშია გადასული.

პრიორიტეტული სფეროები და ამის შესაბამისად ხდება ბიუჯეტიდან თანხის მოთხოვნა.

პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები აღნიშნავენ აღმასრულებელ უწყებებთან არსებული ტრენინგ-ცენტრების განსაკუთრებულ როლს მოხელეთა პროფესიული ცოდნის და უნარების განვითარების საქმეში. ამ ცენტრებს სსიპ-ის სტატუსი აქვთ, წარმოადგენენ დამოუკიდებელ საბიუჯეტო ორგანიზაციებს, რაც მოტივაციას უზრდით, იმუშაონ არა მხოლოდ კონკრეტული უწყების თანამშრომლებისათვის, არამედ გაზარდონ თავიანთი არეალი და უფრო ფართო სპექტრის მომსახურება შესთავაზონ საჯარო სექტორს. ავტორები მიიჩნევენ, რომ მოკლევადიან პერსპექტივაში პროვაიდერების შეზღუდული რაოდენობა უარყოფითად იმოქმედებს მიწოდებული სწავლების ხარისხზე, მაგრამ შესაძლებლობების განვითარების გზად მიწოდებისა და დაფინანსების ცენტრალური სისტემის ჩამოყალიბებას მიიჩნევენ, რაშიც დონორთა მონაწილეობაც არის მოაზრებული (საჯარო სამსახურის პროფესიული მოდელის კანონპროექტი). აქვე აღვნიშნავთ, რომ საქართველოს პრემიერ-მინისტრის გადაწყვეტილებით, საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარების სახელმწიფო სასწავლო ცენტრის ჩამოყალიბება პროცესის უფრო მეტად ცენტრალიზების საფუძველი გახდება.

ბუნებრივია, რომ პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები გაცილებით ფართო დისკრეციით აღჭურავენ საჯარო სამსახურის ბიუროს და მას მოიაზრებენ, როგორც ერთიანი, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისა და კოორდინირების მექანიზმს. პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორთა აზრით, ბიუროს უფლებამოსილებების განსახორციელებლად მას სსიპ-ის სტატუსი უნდა მოეხსნას და ერთ-ერთი სამთავრობო უწყება გახდეს, რომელიც პრემიერ-მინისტრის წინაშე იქნება

ანგარიშვალდებული. ბიუროს ფუნქციებში შევა საჯარო სფეროს მარეგულირებელი კანონმდებლობის მომზადება; საჯარო სამსახურის ფუნქციონირების პრინციპებისა და წესების შემუშავება; ადამიანური რესურსების ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება, მათ შორის სამსახურში აყვანის, დანიშვნის, დაწინაურებისა და გათავისუფლების, სამუშაო აღწერილობების, სამუშაოს შეფასებისა და სხვა საკითხები; ბიუროს ვალდებულებაა შემუშავებული პროცედურების განხორციელების მონიტორინგიც; ვაკანსიების გამოცხადება და საჯარო მოხელეების ცენტრალური რეესტრის შედგენა და მართვა; შესაბამისად, ბიუროს ევალება საჯარო მოხელეების კარიერულ განვითარებაზე ზრუნვაც, რაც ტრენინგისა და სწავლების კომპონენტებსაც მოიცავს (გვ. 17).

### ***შეჯამება***

2011 წლის ასმ კოდექსის პროექტის მიხედვით, საჯარო სამსახური, ძირითადად, ახალი საჯარო მენეჯმენტის პრინციპებს ეყრდნობა, და მიზნად ისახავს, ერთი მხრივ, ეფექტიანი სამსახურის შექმნას, რომელიც თანასწორ და სამართლიან მომსახურებას შესთავაზებს მოქალაქეებს, მეორე მხრივ კი, ხელს შეუწყობს საქართველოს მიერ საერთაშორისოდ აღიარებული მიზნების მიღწევას (საჯარო სამსახურის ბიურო, განმარტებითი ბარათი საჯარო სამსახურის კოდექსის პროექტზე).

პროექტი გულისხმობს საჯარო ინსტიტუტების დაყოფას პოლიტიკურ და ადმინისტრაციულ ნაწილებად და პოლიტიკურად ნეიტრალური ბიუროკრატის ჩამოყალიბებას, მაგრამ, განსხვავებით ვებერიანული სისტემისგან, ამ მიზნის განხორციელებისათვის პროექტის ავტორები აუცილებლად მიიჩნევენ ცალკეული ადმინისტრაციული უწყებების დისკრეციის გაზრდას და დამოუკიდებელი მუშაობის ხელშეწყობას. ავტორთა მიზანია ე.წ.

„მინიმალისტური კოდექსის“ შექმნა, რომელიც დაარეგულირებს საჯარო სამსახურის ძირითად პრინციპებს და, ამასთან ერთად, არ შეზღუდავს აღმასრულებელ დისკრეციას მთელ რიგ საკითხებში, როგორებიცაა მოხელეთა დაქირავება, დაწინაურება, განთავისუფლება, ორგანიზაციული რეფორმირება და რესტრუქტურირება, და, ასევე მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება და სწავლება.

კოდექსის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სიახლეს წარმოადგენს საჯარო-კერძო პარტნიორობის გაძლიერება აღმასრულებელი უწყების ხელმძღვანელის უფლებამოსილებით, კონტრაქტის საფუძველზე დაქირავოს კერძო სამართლის იურიდიული პირი სხვადასხვა ფუნქციების და მომსახურების განსახორციელებლად.

საჯარო სამსახურის ახალი კონცეფციის ხედვა განსხვავდება ასე კოდექსის პროექტის ავტორთა ხედვისაგან და მიზნად ისახავს ერთიანი, პოლიტიკურად ნეიტრალური, პროფესიული და სტაბილური საჯარო სექტორის ჩამოყალიბებას, ერთიანი საკადრო პოლიტიკისა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიით. შესაბამისად, განსხვავებით მინიმალისტური კოდექსისაგან, პროფესიული მოდელის პროექტი საკმაოდ დეტალურად განიხილავს მრავალ საკითხს, აანალიზებს სხვადასხვა ალტერნატივებს და მათ შორის, განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს მოხელეთა სწავლებისა და განვითარების რეგულირებული მოდელის შექმნას; თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები მოიაზრებენ სხვადასხვა პროვაიდერების არსებობას, ძირითადი როლი ამ პროცესში მათ აღმასრულებელ უწყებებთან/სამინისტროებთან არსებულ ტრენინგ-ცენტრებისთვის აქვთ მინიჭებული, შესაბამისად, პროცესის ხედვაც უფრო ცენტრალიზებულია, ერთიანი დაფინანსების სისტემის არსებობით.

პროფესიული მოდელის პროექტის ავტორები ასახელებენ საქართველოში მოქმედ „რამდენიმე უწყებას“, რომლებიც შესაძლებლობების განვითარებაზე მუშაობს და მათ შორის სამინისტროებთან არსებულ სასწავლო ცენტრებსა და აკადემიებს<sup>11</sup>, ასევე უმაღლეს სასწავლებლებს, არასამთავრობო და კერძო პროვაიდერებს. თუმცა მიიჩნევენ, რომ აუცილებელია ტრენინგების პროცესის ცენტრალიზებულად რეგულირება როგორც შინაარსის, ასევე სწავლების მეთოდები მხრივ. „არსებულ ტრენინგ-პროვაიდერებს, როგორც წესი არ შეუძლიათ სხვადასხვა სფეროში შესაძლებლობების განვითარების პროგრამების შეთავაზება. აღნიშნულმა გარემოებამ შესაძლოა განაპირობოს ტრენინგ-პროვაიდერების კვაზი-მონოპოლიებად ჩამოყალიბება, რაც გამოიწვევს შესაძლებლობების განვითარების პროცესის გაუარესებს და სახელმწიფო დაფინანსების არაეფექტიან გამოყენებას<sup>12</sup>“ (გვ. 54-58).

<sup>11</sup> როგორებიცაა, მაგალითად, იუსტიციის სამინისტროს სასწავლო ცენტრი, ფინანსთა სამინისტროსთან არსებული ფინანსური აკადემია, რეგიონალური განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთან არსებული ვანო ხუხუნაიშვილის სახელობის პროდუქტიული მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი

<sup>12</sup> როგორც ზევით აღინიშნა, ახალი კანონპროექტის განხილვის პერიოდში პრემიერ-მინისტრის ახალი ინიციატივა გაჟღერდა, რომელიც ერთიანი, სახელმწიფო, ცენტრალიზებული სასწავლო ცენტრის შექმნას გულისხმობს, რაც მნიშვნელოვანწილად ზღუდავს გარე პროვაიდერების მონაწილეობას პროცესში და სერიოზულ საფრთხეს წარმოადგენს ტრენინგებისა და სერტიფიცირების ხარისხის შენარჩუნების თვალსაზრისით.

### თავი 3. კვლევის კითხვა და ჰიპოთეზები

#### 3.1. კვლევის კითხვები

საქართველოს საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების, ძირითადი მახასიათებლებისა და ინსტიტუციური განვითარების გათვალისწინებით, მოხელეთა პროფესიული ზრდისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის ტრენინგების ყველაზე ეფექტიან სისტემად მივიჩნიეთ ნახევრადცენტრალიზებული სქემა, რომელიც, როგორც ეს ინსტიტუციონალიზმის თეორიული ჩარჩოთიც დასტურდება, საქართველოს საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის ზრდას შეუწყობს ხელს.

ეს მოდელი საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლისა და მისი პარტნიორი ორგანიზაციების მიერ განხორციელებულ საპილოტე პროექტში იქნა გამოყენებული, რომელიც 2114 საჯარო მოხელის დატრენინგებას მოიცავდა 10 სხვადასხვა მოდულში. ჩატარებული პროექტის ფარგლებში შეკრებილი მონაცემები კვლევის კითხვებზე პასუხის გასაცემად და კვლევის ჰიპოთეზის შესამოწმებლად იქნა გამოყენებული. ძირითადი ყურადღება გამახვილებულ იქნა შემდეგ ფაქტორებზე:

საჯარო მოხელეთა ტრენინგებში მონაწილეობა ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ დონეზე - არიან თუ არა ჩართულები თავად საჯარო მოხელეები ტრენინგის დაგეგმვის და მონაწილეთა შერჩევის პროცესებში და როგორ ხდება ინდივიდუალური განვითარების გეგმის განსაზღვრა?

საჯარო სექტორიდან მოხელეთა გადინება - რა გავლენას ახდენს ტრენინგებისა და განვითარების კონკრეტული მოდელი მოხელეთა გადინებაზე საჯარო სექტორიდან?



მოხელეთა კმაყოფილება (satisfaction) განხორციელებული ტრენინგებით, კონკრეტულად კი შემდეგი ფაქტორებით:

- მიწოდებული ტრენინგების შინაარსის შესაბამისობა (relevance) საჯარო სექტორის მოთხოვნებთან და ყოველდღიურ სამუშაოსთან;
- ტრენინგების სირთულისა და შინაარსის შესაბამისობა მსმენელთა კონკრეტული ჯგუფების დონესთან;
- ტრენინგის კვალიფიკაცია, გამოცდილება, პედაგოგიური უნარები;
- ტრენინგის ჩატარების ხარისხი, ლოგისტიკა, გარემო;

განხორციელებული ტრენინგებით მიღებული შედეგის მდგრადობის შემოწმება მოხდა პროექტის განხორციელებიდან ერთი წლის შემდეგ დატრენინგებული მოხელეების რაოდენობრივი გამოკითხვით.

მიმოხილული თეორიული ლიტერატურიდან გამომდინარე და ასევე საჯარო სამსახურის ახალი კანონპროექტით დაგეგმილი რეფორმების გათვალისწინებით, კვლევის დროს შემდეგი კითხვები დაისვა:

**კვლევის ძირითადი კითხვა:**

ზემოთ ჩამოთვლილი სამი მოდელიდან რომელი უწყობს ხელს ყველაზე პროდუქტიულად საჯარო სექტორის სტაბილურობასა და პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას?

ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, შევეცადეთ, ასევე, გაგვეანალიზებინა შემდეგი კითხვები:

შეუწყობს თუ არა ხელს საჯარო ადმინისტრირების მოდელის, კერძოდ კი პროფესიული საჯარო სამსახურის, ინსტიტუციონალიზაციას ტრენინგების

ცენტრალიზებული სისტემა, რომელიც განსაზღვრულია ახალი კანონპროექტით?

რამდენადაც ახალი მოდელი ჯერ არ ამუშავებულა და შესაბამისად, შეუძლებელია იმ შედეგებზე მსჯელობა, რომლებსაც ტრენინგების მიწოდების ცენტრალიზებული სისტემა მოიტანს, ჩვენი კვლევის ვარაუდიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბდა კვლევის მეორე კითხვა, რომელიც არსებული გამოცდილების შესწავლას და ამ მიმართულებით განხორციელებული აქტივობების შეფასებას გულისხმობს:

არის თუ არა ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ეფექტიანი საქართველოში კარიერული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისათვის, დეცენტრალიზებულ და ცენტრალიზებულ მოდელებთან შედარებით?

### **3. 2. კვლევის ჰიპოთეზა**

კვლევის ვარაუდიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბდა კვლევის ჰიპოთეზა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს, გარკვეული პასუხი ვიპოვოთ დეცენტრალიზებული და ნახევრადცენტრალიზებული მოდელების შედარებისათვის.

H - განვითარებადი ქვეყნის საჯარო სექტორის თავისებურებების გათვალისწინებით, ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ყველაზე მეტად უწყობს ხელს საჯარო ორგანიზაციების სტაბილურობასა და პოლიტიკურად ნეიტრალური, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას, ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ მოდელებთან შედარებით.

წარმოდგენილ ჰიპოთეზაში დამოუკიდებელ ცვლადს წარმოადგენს ტრენინგების მიწოდების მოდელები, ხოლო დამოკიდებულ ცვლადს - საჯარო სექტორის პოლიტიკურად ნეიტრალური და პროფესიული ხასიათი და სტაბილურობა, რომლის გასაზომად გამოვიყენეთ შემდეგი კომპონენტები:

- მოხელეთა გადინება საჯარო სექტორიდან პირადი განცხადების საფუძველზე
- მოხელეთა გადინება რესტრუქტურის, ხელშეკრულების ვადის გასვლის ან სხვა ორგანიზაციული ცვლილებების საფუძველზე
- მოხელეთა გათავისუფლება ადმინისტრაციული სანქციების საფუძველზე
- მოხელეთა დასაქმება იმავე სისტემაში სხვა თანამდებობაზე
- მოხელეთა დაქვეითება

ძირითადი ჰიპოთეზიდან და კვლევის პროცესში მოპოვებული მონაცემებიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბდა სამი სამუშაო ჰიპოთეზა:

პირველი კვლევითი ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებულია

პროვაიდერებთან ჩაღრმავებული ინტერვიუებიდან მოპოვებული მონაცემები:

H1 - ტრენინგების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი უფრო მეტად უწყობს ხელს პროდუქტიული და პოლიტიკურად ნეიტრალური, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას ცენტრალიზებულ მოდელთან შედარებით.

2013 წლის ტრენინგ-პროექტის შედეგად მოპოვებული მონაცემები, რომლებიც მოხელეთა კმაყოფილების შეფასებას შეიცავს, გამოვიყენეთ მეორე კვლევითი ჰიპოთეზისათვის:

H2 - ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის პირობებში, იზრდება საჯარო მოხელეთა კმაყოფილება და მოტივაცია.

ნახევრადცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მოდელების შედარების შედეგად შემუშავდა მესამე კვლევითი ჰიპოთეზა:

H3 - ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი უფრო მეტად უწყობს ხელს საჯარო სექტორის სტაბილურობას, დეცენტრალიზებულ მოდელთან შედარებით.

შესაბამისად განისაზღვრა სამი კვლევითი კითხვაც, რომლებიც ზემოთ ჩამოთვლილ სამ სამუშაო ჰიპოთეზას შეესაბამება:

კითხვა 1: როგორ აფასებენ ტრენინგ პროვაიდერები დეცენტრალიზებული მოდელის დადებით და უარყოფით მხარეებს?

კითხვა 2: როგორ შეფასებას აძლევენ ნახევრადცენტრალიზებულ მოდელს ტრენინგის მონაწილე საჯარო მოხელეები?

კითხვა 3: როგორ ზემოქმედებს დეცენტრალიზებული და ნახევრადცენტრალიზებული მოდელები საჯარო სექტორში კადრების გადინებასა და სექტორის მთლიან სტაბილურობაზე?

### 3.3. კვლევის სიახლე

პროცესების პოლიტიზირება საჯარო მმართველობის რეფორმების ჭრილში არაერთ პოსტ-საბჭოთა სახელმწიფოს ახასიათებს და, ამ მხრივ, არც საქართველოა გამონაკლისი. მოცემული ნაშრომი სიახლეს წარმოადგენს, საქართველოში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების თეორიულად შესწავლის და ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ერთიან

კონტექსტში განხილვის თვალსაზრისით. ჩვენი მიზანია, გავაანალიზოთ ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატებები და ჩავარდნები, რათა პროფესიული საჯარო სისტემის დამკვიდრების პროცესი წარსული გამოცდილების გათვალისწინებით წარიმართოს. თემის აქტუალობაზე მიუთითებს ისიც, რომ საჯარო სამსახურის რეფორმა დღესაც ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საკითხს წარმოადგენს საქართველოს მთავრობის დღის წესრიგში. სამეცნიერო ლიტერატურაში, განსაკუთრებით ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებთან მიმართებით, ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ახალი საჯარო მენეჯმენტის უარყოფითი შეფასება დამკვიდრდა. თუმცა, უახლესი კვლევები მიუთითებს ტენდენციაზე, რომელიც ასმ-ს კონკრეტულ მექანიზმებსა და პრინციპებს არათუ სასარგებლოდ, არამედ აუცილებლადც მიიჩნევს განვითარებადი ქვეყნებისათვის. მათ შორის:

- პროცესებისა და სტრუქტურების შიდაორგანიზაციულ დონეზე რეფორმირება: დეცენტრალიზაცია, სტრატეგიული დაგეგმარება და საშუალო და გრძელვადიანი გეგმების შემუშავება, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების მოდერნიზება, საერთო შეფასების ჩარჩოს (Common Assessment Framework, CAF) შემოღება;
- კოორდინაცია, რაც მთავრობის სხვადასხვა დონეებზე (ვერტიკალური) და საჯარო ინსტიტუტებს შორის (ჰორიზონტალური) ეფექტიანი კომუნიკაციისა და კოორდინაციის მექანიზმების გამოყენებას გულისხმობს;
- ანგარიშვალდებულება და მთავრობის საქმიანობის გამჭვირვალობა - ადმინისტრაციული ბარიერების გამარტივება, ორმაგი სუბორდინაციის და ფუნქციების პარალელიზმის გაუქმება, სამოქალაქო ჩართულობისა და მოქალაქეთა მიმართ მთავრობის ანგარიშვალდებულების გაზრდა;

- საჯარო სერვისების პროდუქტიულობისა და ხარისხის ზრდა - ხარჯების დაზოგვა სერვისების მიწოდების დროს, საჯარო-კერძო პარტნიორობის სქემების ამუშავება, ბიზნესის მართვის მოდელების დანერგვა, მნიშვნელოვანი სერვისების პრივატიზაცია (ჯანდაცვა, სასწრაფო დახმარება, კომუნალური სერვისები), კონკურენტული ლოგიკის დამკვიდრება.

ჩვენს ნაშრომში დეტალურად მიმოვიხილავთ ერთ-ერთი მექანიზმის - გარე კონტრაქტირების გავლენას საჯარო მმართველობის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებაზე და მის კონკრეტულ ფორმას - გარე კონტრაქტირებას (outsourcing) - საჯარო მოხელეთათვის ტრენინგებისა და განვითარების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის დანერგვას. ეს მექანიზმი კვლევის თემად შევარჩიეთ გამომდინარე იქიდან, რომ ტრენინგებისა და განვითარების ეფექტიანი მოდელი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში და დიდწილად განსაზღვრავს საჯარო სექტორის სტაბილურობას, ძლიერებას, ადმინისტრაციის დამოუკიდებლობას პოლიტიკური ზეგავლენისაგან და მოხელეთა მოტივაციისა და კმაყოფილების ხარისხს.

#### თავი 4. კვლევის მეთოდები და მონაცემები

წარმოდგენილ ნაშრომში გამოყენებულია კვლევის შერეული მეთოდები, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ანალიზის ძირითადი ნაწილი უმეტესად ეყრდნობა თვისებრივი კვლევის მონაცემებს და მიგნებებს, მათ შორის, ჩაღრმავებულ ინტერვიუებს ტრენინგ-პროვაიდერებთან და დამუშავებულ ლიტერატურას. რაოდენობრივი კვლევა გამოყენებულია კვლევის ჰიპოთეზის შესამოწმებლად.

ნაშრომი ეფუძნება სხვადასხვა პერიოდში ჩატარებულ რაოდენობრივ და თვისებრივ კვლევებს, კერძოდ:

- საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების შესაძლებლობების თვისებრივი კვლევა;
- საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის განხორციელებული ტრენინგების ციკლის ანალიზი (რაოდენობრივი კვლევა)
- განხორციელებული ტრენინგების მონაწილეთა კმაყოფილების კვლევა გრძელვადიანი შედეგების მიხედვით (ტრენინგების დაწყებიდან 14 თვის შემდეგ) (რაოდენობრივი კვლევა)
- საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე ტრენინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა, რომელიც გულისხმობს ტრენინგების ციკლში მონაწილე უწყებებიდან მიღებული რაოდენობრივი მონაცემების სტატისტიკურ ანალიზს.

#### 4.1. საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების შესაძლებლობების თვისებრივი კვლევა:

წარმოდგენილი თვისებრივი კვლევის მიზანი იყო საჯარო მმართველობის სფეროში ტრენინგებისა და სწავლების შესაძლებლობების შესწავლა საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებსა და ტრენინგ-ცენტრებში. კვლევა ხორციელდებოდა 2012 წლის 24 ივლისი - 14 სექტემბრის პერიოდში ამერიკის განვითარების სააგენტოს (USAID) მხარდაჭერით განხორციელებული "დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში" (Good Governance in Georgia, G3) პროექტის ფარგლებში, რომელსაც ატარებდა ორგანიზაცია Management Systems International (MSI). პროექტი ხორციელდებოდა 2011-14 წლების განმავლობაში და მიზნად ისახავდა საქართველოს ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების ხელშეწყობას დემოკრატიული განვითარების, სოციალური პრობლემების გადაჭრის, პროდუქტიულობისა და გამჭვირვალობის ზრდის და მოსახლეობის ჩართულობის ამაღლების მიმართულებებით. კონკრეტულად, განხილული პროექტის მიზანი იყო საქართველოს საჯარო სამსახურის პროფესიონალიზმის ამაღლება სწავლებისა და ტრენინგების გზით.

პროექტის ამოცანები მოიცავდა შემდეგს:

- საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და არსებული ტრენინგ-ცენტრების სწავლების და განათლების მიწოდების შესაძლებლობების შეფასება;
- მეთოდოლოგიის შემუშავება საჯარო ადმინისტრირების პროფესიული სასერტიფიკატო პროგრამებისათვის; უწყებების შიგნით ტრენინგების განხორციელების შესაბამისი მექანიზმების შექმნა, ტრენინგების საჭიროებების შესწავლა ცოდნისა და უნარების დეფიციტის განსაზღვრისათვის საჯარო სამსახურის სხვადასხვა პოზიციებისა და



დონეების მიხედვით და საბოლოოდ, საჯარო ადმინისტრირების ტრენინგების მოდულების შემუშავება;

- საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-ცენტრებისათვის დახმარების გაწევა კვალიფიცირებული ტრენინგების განხორციელებაში საჯარო მოხელეებისათვის;
- ტრენინგების ჩატარება საჯარო მოხელეებისათვის საჯარო პოლიტიკის, პოლიტიკის ფორმირების, სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების შემუშავების, სამოქალაქო ჩართულობისა და სხვა ყოველდღიური ფუნქციების ეფექტიანი განხორციელებისათვის.

ინტერვიუებს ატარებდნენ MSI-ს წარმომადგენლები ბ-ნი მარის მიკელსონსი, MSI-ს წარმომადგენლობის ხელმძღვანელი საქართველოში, პროექტის დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) აღმასრულებელი ხელმძღვანელი, ქ-ნი სოფიო გურგენიძე, MSI-ს ცენტრალური მთავრობის კომპონენტის ხელმძღვანელის მოადგილე, G3 პროექტის კოორდინატორი და წარმოდგენილი ნაშრომის ავტორი, როგორც USAID-ის მიერ მოწვეული საჯარო ადმინისტრირების მოკლევადიანი სერტიფიცირებული კურსების პროექტის დამოუკიდებელი ექსპერტ-კონსულტანტი.

### ***ტრენინგ-პროვაიდერების იდენტიფიკაცია***

კვლევის კითხვიდან გამომდინარე, თვისებრივი კვლევისათვის შეირჩა გენერალური ერთობლიობა - საჯარო მმართველობისა და მონათესავე სფეროებში ტრენინგების პროვაიდერი ორგანიზაციები. კვლევის პირველ ეტაპზე (2012 წლის 24-31 ივლისი) მოხდა პოტენციური რესპონდენტების იდენტიფიკაცია, როგორც საქართველოს საჯარო სექტორისათვის საჯარო მმართველობისა და მონათესავე დარგებში სწავლების განხორციელების შესაძლებლობების მქონე აქტორებისა. გამოვლინდა მომწოდებელთა სამი

ჯგუფი: 1) საგანმანათლებლო ინსტიტუტები/უნივერსიტეტები, რომლებიც აკადემიურ პროგრამებს ახორციელებენ საჯარო ადმინისტრირების, საჯარო პოლიტიკისა და მონათესავე დარგებში; 2) კერძო და არასამთავრობო ტრენინგ-პროვაიდერები; 3) სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრები, რომლებიც აღმასრულებელი უწყებების მოხელეთა სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებას ახორციელებენ. რესპონდენტთა სამიზნე აუდიტორიის განსაზღვრისათვის ჩატარდა წინასწარი კვლევა, რომელიც მოიცავდა საქართველოს საგანმანათლებლო და ტრენინგების ბაზარზე მოქმედი პროვაიდერების ანალიზსა და შერჩევას. მეორე ეტაპზე, ტრენინგ-პროვაიდერთა გენერალური ერთობლიობის იდენტიფიცირების შემდეგ, უშუალოდ სამიზნე ჯგუფის გამოსაყოფად გამოვიყენეთ შემდეგი ორი კრიტერიუმი:

- საჯარო მმართველობისა და მონათესავე სფეროში განხორციელებული სასწავლო პროგრამები და ტრენინგები
- აკადემიური და პროფესიული სწავლების გამოცდილების ხანგრძლივობა

საქართველოში მოქმედი 12 უმაღლესი სასწავლებლიდან, სადაც საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამები ხორციელდება საჯარო ადმინისტრირების, საჯარო პოლიტიკისა და მონათესავე დარგებში, შერჩეულ იქნა 5 უნივერსიტეტი, შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- მთლიანი რეიტინგი საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე;
- ზემოაღნიშნული დისციპლინების სწავლების გამოცდილება

შედეგად, კვლევისათვის შეირჩა შემდეგი უმაღლესი სასწავლებლები:

- თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამართლისა და ეკონომიკის სკოლის საჯარო ადმინისტრირების პროგრამა
- ილიას უნივერსიტეტის მეცნიერებისა და ხელოვნების ფაკულტეტის საჯარო პოლიტიკის ადმინისტრირების პროგრამა
- თავისუფალი უნივერსიტეტის მენეჯმენტისა და სოციალური მეცნიერებების სკოლა
- კავკასიის უნივერსიტეტის სამართლის, ჰუმანიტარული მეცნიერებებისა და მმართველობის სკოლის საჯარო ადმინისტრირების პროგრამა
- საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის საჯარო ადმინისტრირებისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამები.

ერთადერთი უმაღლესი დაწესებულება, სადაც კვლევის ჩატარების ეტაპზე არ ხორციელდებოდა საჯარო მმართველობისა და პოლიტიკის აკადემიური პროგრამა, იყო თავისუფალი უნივერსიტეტი, რომელიც, მიუხედავად ამისა, მაინც იქნა შეყვანილი რესპონდენტთა სიაში, გამომდინარე იქიდან, რომ ეს არის ერთ-ერთი მსხვილი და ძლიერი უნივერსიტეტი საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში, გარდა ამისა, უნივერსიტეტში ფუნქციონირებს მენეჯმენტის მოკლევადიანი ტრენინგების ცენტრი, სადაც საჯარო სექტორთან თანამშრომლობით ხორციელდება სხვადასხვა პროექტები.

კერძო და არასამთავრობო ტრენინგ-პროვაიდერების შერჩევის კრიტერიუმებად გამოყენებულ იქნა მათი აქტიური ჩართულობა საჯარო ადმინისტრირებისა და მენეჯმენტის ტრენინგებში, საერთაშორისო დონორების მიერ დაფინანსებული პროექტების განხორციელებისა და საქართველოს საჯარო სექტორთან თანამშრომლობის გამოცდილება. ამ

კრიტერიუმების შესაბამისად, 20-ზე მეტი ტრენინგ-პროვაიდერებისაგან ჩადრმავებული ინტერვიუებისათვის შეირჩა შემდეგი სამი:

- პოლიტიკისა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი (Policy and Management Consulting Group, PMCG)
- სტრატეგიული და საერთაშორისო კვლევების საქართველოს ფონდი (Georgian Foundation for Strategic and International Studies, GFSIS)
- ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრი (Centre for Training and Consultancy CTC)

ორი სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრი განისაზღვრა, როგორც პროფესიული და სერვის-პლუს ტრენინგების ძირითადი მომწოდებელი საჯარო მოხელეთათვის, ესენია: ფინანსთა სამინისტროს აკადემია და იუსტიციის სამინისტროს ტრენინგ-ცენტრი<sup>13</sup>.

გარდა ამისა, მოხდა გასაუბრება ფინანსთა სამინისტროს ერთ-ერთ მაღალი თანამდებობის პირთან და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელთან.

სულ ჩატარდა 12 ჩადრმავებული ინტერვიუ, 2012 წლის 1 აგვისტო – 10 სექტემბრის პერიოდში. ინტერვიუები ტარდებოდა რესპონდენტთა დასაქმების ადგილზე - უნივერსიტეტებსა და ტრენინგ-ცენტრებში. რესპონდენტებთან დაკავშირება გააიოლა იმ ფაქტორმა, რომ შეხვედრები ინიშნებოდა USAID-ის კონტრაქტორი ორგანიზაციის, MSI-ს მიერ, ორგანიზაციის წარმომადგენლები

<sup>13</sup> კვლევის ჩატარების მომენტისათვის საჯარო სექტორში ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე ტრენინგების განმახორციელებელი მხოლოდ ეს ორი ცენტრი ფუნქციონირებდა. უნდა აღინიშნოს, რომ რეგიონალური განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთან შექმნილია ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის პროდუქტიული მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი, რომელიც არ იქნა ჩართული კვლევაში, რადგან ის გეგმავს და ახორციელებს ტრენინგებს ადგილობრივი თვითმმართველობისათვის.

ასევე ესწრებოდნენ რამდენიმე შეხვედრას. საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტში ინტერვიუები, ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით, მხოლოდ MSI-ს წარმომადგენელმა ჩაატარა, წინასწარ დამუშავებული და შეთანხმებული კითხვარის მიხედვით.

ფინანსთა სამინისტროს თანამდებობის პირთან ინტერვიუ კვლევის ფორმატით არ ყოფილა წინასწარ დაგეგმილი, ამ პიროვნებას თხოვნით მივმართეთ, დაგვხმარებოდა ფინანსთა აკადემიის ხელმძღვანელთან შეხვედრაში, მაგრამ სპონტანურად წარმართული საუბარი იმდენად საინტერესო და ინფორმაციული აღმოჩნდა, რომ აუცილებლად მივიჩნიეთ მისი ჩართვა თვისებრივი კვლევის ფარგლებში. ინტერვიუ ჩატარდა ფინანსთა სამინისტროში, 2012 წლის 17 აგვისტოს.

საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელთან შეხვედრა მნიშვნელოვნად მივიჩნიეთ, რამდენადაც ყველა პროვაიდერი (სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების გარდა) ხაზს უსვამდა საჯარო სამსახურის ბიუროს მანდატის გაძლიერების მნიშვნელობას ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ჩამოყალიბების საქმეში. იმ პერიოდისათვის საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი გადადგა, რადგან საპარლამენტო არჩევნებში იყრიდა კენჭს, შესაბამისად, ინტერვიუ შედგა მის მოადგილესთან, ბიუროს ოფისში, 2012 წლის 7 სექტემბერს<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> პროფესიული საჯარო სამსახურის კანონპროექტი მნიშვნელოვანწილად ზრდის საჯარო სამსახურის მანდატსა და ფუნქციებს. ინტერვიუს ჩატარების პერიოდისათვის ბიუროს საკმაოდ შეზღუდული უფლებამოსილებები ჰქონდა. იყო შემთხვევები, როდესაც მაღალი თანამდებობის პირებმა არც იცოდნენ ბიუროს არათუ ფუნქციების, არამედ არსებობის შესახებაც.

### *ჩალმავებული ინტერვიუს კითხვარებისა და შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება*

მესამე ეტაპი გულისხმობდა ჩალმავებული ინტერვიუსათვის არასტრუქტურირებული კითხვარის შემუშავებას. ძირითადად, ჩამოყალიბდა შემდეგი საკითხები, რომელთა შესახებაც შემდეგ წარიმართა ინტერვიუები:

1. პარტნიორობა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, დასავლურ უნივერსიტეტებთან;
2. ბიბლიოთეკა და სასწავლო მასალა - ხელმისაწვდომობა, კურსთან შესაბამისობა, ახალი სახელმძღვანელოების ხელმისაწვდომობა, ad hoc მასალის გამოყენების პრაქტიკა და ა.შ.);
3. მოკლევადიანი სერტიფიცირებული პროგრამების განხორციელების გამოცდილება;
4. საჯარო სექტორთან თანამშრომლობის პრაქტიკა - საჯარო ორგანიზაციებისათვის განხორციელებული ტრენინგები და მოკლევადიანი კურსები;
5. მომხმარებლის საჭიროებებზე ორიენტაციის უნარი - არსებული კურსების ადაპტირების და ახალი კურსების შემუშავების გამოცდილება;
6. სასწავლო მეთოდების მრავალფეროვნება (ინტერაქტიული სწავლება, ინტერნეტ-რესურსების გამოყენება, მონაწილეთა ჩართულობის უზრუნველყოფა, სიტუაციური ანალიზის, პრაქტიკული სავარჯიშოების, ჯგუფური მუშაობის, ინდივიდუალური პროექტების, პრეზენტაციების, საველე სამუშაოებისა და კვლევის მეთოდების გამოყენება);
7. ხარისხის მართვის მექანიზმების არსებობა - სასწავლო პროცესების შეფასება მსმენელთა/სტუდენტების მიერ, ხარისხის კონტროლის პროცედურები;

8. გამოყენებული მეთოდების შესაბამისობა პროგრამის/ტრენინგ-მოდულის მიზნებთან;
9. კურსდამთავრებულთა და აქტიურ მსმენელთა/სტუდენტთა რაოდენობა;
10. კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებლები;
11. პროფესურის/ტრენერების შერჩევის კრიტერიუმები და კვალიფიკაცია;
12. თანამშრომლობა საჯარო სექტორთან (მოწვეული სპიკერები, სტაჟირება, ერთობლივი კვლევები და ა.შ.).

### **კვლევის შეზღუდვა**

განხორციელებული თვისებრივი კვლევის ფარგლებში ძირითად შეზღუდვად რამდენიმე ფაქტორი შეიძლება დავასახელოთ:

1. ინტერვიუები ჩატარდა ზაფხულის მიწურულს, როდესაც როგორც უმაღლესი სასწავლებლების, ასევე კერძო პროვაიდერებისათვის, მინიმალურად დატვირთული დროა და, შესაბამისად, ამ გარემოებამ გაართულა ზოგიერთ რესპონდენტთან შეხვედრის დანიშვნის საკითხი.
2. გამომდინარე პროექტის ფორმატიდან, რომლის ფარგლებშიც ტარდებოდა კვლევა, შეხვედრას, როგორც წესი, ატარებდა ორი ან სამი ინტერვიუერი; ხშირად, შეხვედრას რესპონდენტების მხრიდანაც რამდენიმე წარმომადგენელი ესწრებოდა.

### **4.2. საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის განხორციელებული ტრენინგების ციკლის ანალიზი (რაოდენობრივი კვლევა)**

2013 წლის აპრილი-დეკემბრის პერიოდში, USAID-ის დაფინანსებითა და MSI-სთან თანამშრომლობით განხორციელდა საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების და აჭარის მთავრობის საჯარო უწყებების (აღმასრულებელი ორგანოებისა და მათი სსიპ-ების) თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა

და განვითარების პროექტი, რომელიც მსხვილმასშტაბიანი ტრენინგების ჩატარებას მოიცავდა 3000-მდე საჯარო მოხელისათვის<sup>15</sup> ათ სხვადასხვა მოდულში. დეტალურად, მოდულების ჩამონათვალი მოცემულია ნაშრომის ანალიზის ნაწილში. რაოდენობრივი კვლევის მონაცემები აღებულია განხორციელებული ტრენინგის მონაწილეთა მიერ შევსებული შეფასებებისა და პრე- და პოსტ-ტესტების საფუძველზე. პროექტი ხორციელდებოდა ცენტრალური ხელისუფლებისა და აჭარის ხელისუფლების მოხელეებისათვის, თუმცა, კვლევისათვის შევარჩიეთ მხოლოდ ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეთა შეფასებები, რადგანაც შემდგომი კვლევა, რომელიც ერთწლიანი პერიოდის შემდეგ ტრენინგის შედეგების ხელახალ შეფასებას გულისხმობს, სწორედ ამ სამიზნე აუდიტორიაზე განხორციელდა. გარდა ამისა, ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებს უცხოელი თუ ადგილობრივი დონორების დახმარებით განხორციელებულ ტრენინგებში მონაწილეობის მეტი გამოცდილება აქვთ, შესაბამისად, მათ მიერ გაკეთებული შეფასება უფრო ინფორმაციულია და წინა გამოცდილებასთან შედარების საფუძველზეა გაკეთებული. გარდა ამისა, წარმოდგენილი ნაშრომის მიზანია, ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის საკითხის შესწავლა სწორედ ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე. პროექტის სრული ხანგრძლივობის განმავლობაში (1 ივლისი – 20 დეკემბერი 2013) მონაწილეობისათვის დარეგისტრირებული იყო 3914 მოხელე. მონაწილეთა რეალურმა რაოდენობამ შეადგინა 2114 მსმენელი, აქედან 248 აჭარის მთავრობიდან და 1866 ცენტრალური ხელისუფლებიდან, თითოეული ტრენინგ-მოდულის შესაბამისად<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> პროექტით დაგეგმილი იყო 3000 მოხელის დატრენინგება. ეს რაოდენობა პროექტის განხორციელების პროცესში შეიცვალა სხვადასხვა ფაქტორების გამო, რომლებიც დეტალურად გვაქვს ქვემოთ განმარტებული.

<sup>16</sup> რამდენადაც პროექტის ფარგლებში დაშვებული იყო თითო მოხელის მიერ რამდენიმე მოდულის შერჩევა, მონაწილეთა რეალური რაოდენობის დათვლა ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენი ადამიანი ესწრებოდა ყოველ ტრენინგ-მოდულს. შესაბამისად, პროექტის შედეგად დატრენინგებული მოხელეების რაოდენობა ყოველ ტრენინგზე დამსწრეთა მიხედვით



ტრენინგები ტარდებოდა 2013 წლის 1 ივლისი - 20 დეკემბრის პერიოდში შემდეგი ინტენსივობით:

მოდული	პროვაიდ.	გეგმით	რეალ.	სულ	მამაკაცი	ქალი
ღია მმართველობა	GIPA/IDF I	10	10	137	46	91
სამოქალაქო ჩართულობა	GIPA/IDF I	20	9	112	42	70
საჯარო მმართველობა	რობაქიძი ს უნ-ტი	10	8	135	65	70
ეთიკა	რობაქიძი ს უნ-ტი	20	12	270	74	196
საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები	რობაქიძი ს უნ-ტი	10	12	224	83	141
საჯარო პოლიტიკის განვითარება	GIPA	10	11	236	86	150
ადამიანური რესურსების მართვა	CTC	15	18	384	100	284
პრეზენტაციისა და წერის უნარები	CTC	15	20	394	92	302
პროექტის მართვა	PMCG	15	21	474	161	313
სტრატეგიული დაგეგმვა	PMCG	20	20	506	228	278

დათვლის შემთხვევაში შეადგენს 2619-ს, ხოლო მთლიანად დატრენინგებული მოხელეების რაოდენობაა 2114.

მიუხედავად იმისა, რომ მსმენელების გენდერული ასპექტების განხილვა არ ყოფილა ჩვენი კვლევის საგანი, შესაბამისი მონაცემები ნაშრომში მაინც მოყვანილია და ნათელს ხდის, რომ ყველა ტრენინგზე ქალების დასწრება გაცილებით აღემატება მამაკაცების რაოდენობას<sup>17</sup>.

მონაცემების შეკრება რაოდენობრივი კვლევისათვის წარმოებდა 2013 წლის 1 ივლისი - 20 დეკემბრის პერიოდში, მონაცემთა დამუშავება მოხდა 2013 წლის 20 დეკემბერი - 2014 წლის 20 იანვრის პერიოდში.

დავამუშავეთ შემდეგი მონაცემები:

პრე- და პოსტ-ტესტები - ტრენინგის დასაწყისში, გაცნობის შემდეგ, მსმენელებს ურიგდებოდათ პრე-ტესტი, რომელიც შეიცავდა მოდულის შესაბამის 10-15 კითხვას 4 სავარაუდო პასუხით. პოსტ-ტესტს იმავე კითხვებით მსმენელები ავსებდნენ სესიის დასასრულს;

პირველი დღის შეფასების ფორმები - სესიის პირველი დღის დასრულებისას მონაწილეები ავსებდნენ შეფასების ფორმას, რომელსაც საპროექტო ჯგუფი და კონკრეტული სესიის ადმინისტრატორი იყენებდნენ ტრენინგის განმავლობაში აღმოჩენილი ხარვეზების გასაუმჯობესებლად;

ბოლო დღის შეფასების ფორმები - სესიის დასასრულს მონაწილეები ავსებდნენ შეფასების ფორმას, რომელიც პირველი შეფასებისგან განსხვავებით, უფრო შეჯამებულად წარმოადგენდა მათ აზრს სესიის შესახებ და კმაყოფილების დონეს ტრენინგის სხვადასხვა ასპექტებით;

მონაწილის სახელმძღვანელოები მოდულების მიხედვით - თითოეული მოდულისათვის წამყვანმა ტრენერებმა შეიმუშავეს მონაწილის

---

<sup>17</sup> თავისთავად, აღნიშნული მონაცემები შესაძლოა საინტერესო გახდეს შემდგომი კვლევისათვის, საჯარო სექტორში დასაქმებულ მოხელეთა მოტივაციისა და ეფექტიანობის შესახებ გენდერულ ჭრილში.

სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავდა ტრენინგის განრიგს და საკითხავ მასალას განსახილველი თემების შესახებ, ისევე, როგორც ინფორმაციას დამატებითი საკითხავი მასალის შესახებ;

ტრენინგის აქტივობის ანგარიშები - იწერებოდა ტრენინგის ადმინისტრატორის მიერ ყოველი ტრენინგ-სესიის შემდეგ;

დასწრების ფურცლები - ყოველი სესიის განმავლობაში დღეში ორჯერ ტრენინგის ადმინისტრატორი აღრიცხავდა მონაწილეთა დასწრებას. რამდენადაც პრე- და პოსტ-ტესტები ანონიმური იყო და მსმენელთა ცოდნის შეფასების ინდივიდუალური მექანიზმი პროექტით გათვალისწინებული არ ყოფილა, მონაწილეთა სერტიფიცირება მოხდა დასწრების საფუძველზე.

#### **4.3. განხორციელებული ტრენინგების მონაწილეთა კმაყოფილების კვლევა გრძელვადიანი შედეგების მიხედვით (ტრენინგების დაწყებიდან 14 თვის შემდეგ)**

ტრენინგების პროექტის დაწყებიდან 14-თვიანი პერიოდის გასვლის შემდეგ (პროექტის დასრულების თარიღი - 20 დეკემბერი, 2013) განმეორებით ჩავატარეთ რაოდენობრივი კვლევა, რომელშიც ანკეტური გამოკითხვა ჩაუტარდათ პროექტის მონაწილე ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებს. გამოკითხვის მიზანი იყო ტრენინგების მსმენელთა კმაყოფილებისა და პროექტის გრძელვადიანი ეფექტის კვლევა. კონკრეტულად კი, რაოდენობრივი კვლევის მიზანი იყო, დაგვედგინა, ერთწლიანი ინტერვალის შემდეგ როგორ აფასებენ პროექტის ბენეფიციარები განხორციელებულ ტრენინგებს და რა წინადადებები აქვთ ტრენინგების ჩატარების პროცესის გაუმჯობესებისათვის. გარდა კონკრეტული მოდულების შეფასებისა, გამოკითხვის დროს ყურადღება გავამახვილეთ მონაწილეთა შეხედულებაზე, თუ რამდენად შეესაბამებოდა მიწოდებული ტრენინგები მათ ყოველდღიურ სამუშაოს. ამ კითხვაზე პასუხი მონაწილეებმა პირველი რაოდენობრივი კვლევის დროსაც გასცეს, შესაბამისად,

ჩვენთვის საინტერესო იყო, თუ რამდენად მდგრადია მსგავსი ტრენინგების შედეგი გრძელვადიან პერსპექტივაში. გარდა ამისა, ანკეტის მონაცემებმა საშუალება მოგვცა, დაგვედგინა, ტრენინგის მონაწილეთაგან რამდენი მუშაობს კვლავ საჯარო სექტორში, მათგან რამდენი დაწინაურდა და რამდენი დარჩა იმავე თანამდებობაზე. რა თქმა უნდა, ანკეტური გამოკითხვა არ გვამლევს იმის დასკვნის საშუალებას, ახდენს თუ არა ტრენინგები უშუალო ზეგავლენას მოხელის კარიერულ წინსვლაზე, მაგრამ გარკვეულ კორელაციაზე საუბარი მაინც შეიძლება. ანკეტის კითხვების პირველი ჯგუფი შეიცავს ინფორმაციას რესპონდენტის სამუშაო სტაჟის, ამჟამინდელი პოზიციის (რიგითი თანამშრომელი, შუა რგოლი, მაღალი რგოლი), წარსული დასაქმების სფეროს და მსგავსი ტრენინგების გამოცდილების შესახებ. კითხვების შემდეგი ჯგუფი ეხება პროექტის ფარგლებში ჩატარებული ტრენინგების შეფასებას; რომელი იყო ყველაზე რელევანტური მათ ყოველდღიურ საქმიანობასა და ფუნქციებთან; რომელი იყო ყველაზე მეტად სიახლის შემცველი; მათი აზრი ტრენინგების ხანგრძლივობის, ტრენინგ-სესიების ჩატარების განრიგის, საათების რაოდენობის, ტრენინგის კვალიფიკაციის, ლოგისტიკის შესახებ. ანკეტა ასევე შეიცავს მონაწილეთა მიერ ტრენინგების დადებითი და უარყოფითი ფაქტორების დასახელებას და რამდენიმე კითხვას, რომელიც მონაწილეთა რეკომენდაციებს გულისხმობს როგორც ცალკეული ტრენინგების პროცესის გაუმჯობესებასთან, ასევე ზოგადად, საჯარო სამსახურში ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის დაგეგმვის პერსპექტივასთან დაკავშირებით; მათ შორის: იმ დამაბრკოლებელი ფაქტორების დასახელება, რომლებიც ხელს უშლის მოხელეს ტრენინგებზე დასწრებას, ასევე მამოტივირებელი ფაქტორების იდენტიფიცირება, საჯარო სექტორში დასაქმების პროცედურების (საკვალიფიკაციო გამოცდების) აუცილებლობა და მოხელეთათვის აუცილებელი ცოდნის სფეროების განსაზღვრას. კვლევის ამ ეტაპზე გენერალურ ერთობლიობას შეადგენდა 1866 მოხელე, რომელთა სრული სია

საკონტაქტო ინფორმაციით არსებობს პროექტის ელექტრონულ ბაზაში, რომელიც ასევე მოიცავს ინფორმაციას თითოეული მონაწილის თანამდებობის, უწყებისა და გავლილი მოდულების შესახებ. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განხორციელებულ პროექტში მონაწილეობას იღებდა საჯარო სამსახურის ცენტრალური ხელისუფლების ყველა აღმასრულებელი უწყება და სსიპ-ები. მაგრამ რამდენადაც ჩვენი კვლევის მიზნებისათვის მნიშვნელობა არ აქვს, კონკრეტულად რომელ უწყებაში მუშაობენ პოპულაციის წარმომადგენლები, შერჩევის დროს არ გამოგვიყენებია სტრატეგიცირება უწყებების მიხედვით. შესაბამისად, შემუშავდა რაოდენობრივი კითხვარი, რომელიც, აღნიშნული შერჩევის ჩარჩოს გამოყენებით, არაალბათური შერჩევის პრინციპით, შესავსებად გაეგზავნა ყველა მოხელეს, რომლებმაც შეადგინეს საკვლევი პოპულაცია. კითხვარის შემოწმება მოხდა პილოტური კვლევის მეშვეობით (2014 წლის სექტემბერში), რომლისთვისაც მონაწილეთა საერთო სიიდან შეირჩა GIPA-ს კურსდამთავრებულები (21 მონაწილე). მათ ვთხოვეთ, შეევსოთ კითხვარი და მიეთითებინათ კომენტარებში კითხვარის შევსების დრო და ასევე ნებისმიერი სირთულე - შინაარსობრივი თუ ტექნიკური - რაც კითხვარის შევსების დროს შეაფერხებდათ. შევსების საშუალო დროდ ყველა მონაწილემ 15 წუთი მიუთითა. შინაარსობრივი ან ტექნიკური ხასიათის შენიშვნები მონაწილეებს არ ჰქონიათ. ისინი აღნიშნავდნენ, რომ კითხვები გასაგებადაა ფორმულირებული. GIPA-ს კურსდამთავრებულთა პასუხები რაოდენობრივი კვლევის საერთო მონაცემებში შეყვანილი არ ყოფილა. შემდეგ ეტაპზე მონაწილეებს ელექტრონულ მისამართზე გაეგზავნათ შესაბამისი ბმული, სადაც მათ შეეძლოთ ანკეტის შევსება და ანონიმურად გამოგზავნა და ასევე წერილი, რომელშიც განმარტებული იყო რაოდენობრივი კვლევის მიზანი, კვლევის ანონიმურობის გარანტირების და სხვა პირობები. თავდაპირველი საკვლევი პოპულაციის 78.3%-ის შემთხვევაში წერილი რესპონდენტებამდე ვერ მივიდა შემდეგი მიზეზებით: ბაზაში არსებული ელექტრონული ფოსტა იყო

გაუქმებული, ან გაგზავნილი წერილი იბლოკებოდა რესპონდენტის სერვერით. გაჩნდა სხვა ტიპის სირთულეებიც, როგორც ელექტრონული ბმულის გაუმართავი მუშაობა და სხვა. რამდენიმე კითხვარი რესპონდენტებმა უშუალოდ ელექტრონულ ფოსტაზე გამოაგზავნეს.

ანკეტა შეავსო და მოგვაწოდა პროექტის მონაწილე 64-მა მოხელემ, რამაც მოგვცა გამოპასუხების დონე 3,21. აღნიშნული გენერალური ერთობლიობიდან გამომდინარე, სანდოობის 95%-იანი დონისა და 5 სანდოობის ინტერვალის გათვალისწინებით, პოპულაციის ზომა უნდა იყოს 319, რათა მოხდეს მიღებული შედეგების განზოგადება. მიუხედავად იმისა, რომ მიღებული გამოპასუხების დონე არ იძლევა შედეგების განზოგადების შესაძლებლობას, მიზანშეწონილად მივიჩნიეთ, ჩაგვეთო მონაცემები კვლევის ანალიზის ნაწილში, თუმცა, არც კვლევის კითხვებზე პასუხისა და არც ჰიპოთეზის შემოწმების დროს ეს მონაცემები გათვალისწინებული არ ყოფილა.

გამოკითხვა ჩატარდა 2014 წლის 2-31 ოქტომბრის პერიოდში. მონაცემთა შეკრება და დამუშავება მოხდა 2014 წლის 1-15 ნოემბრის პერიოდში. კვლევის მონაცემების დამუშავდა Excel-ის პროგრამაში.

### **კვლევის შეზღუდვები:**

გამოუპასუხებლობის მაღალი დონე - როგორც აღინიშნა, ანონიმურობის დასაცავად, კვლევის მონაწილეებს ელექტრონული ფოსტით გაეგზავნათ ვებ-გვერდის მისამართი, რომელზეც განთავსებული იყო ანკეტა. ხშირ შემთხვევაში, მონაწილეებს შეცვლილი ან გაუქმებული ჰქონდათ ელექტრონული ფოსტის მისამართი, ან სხვადასხვა მიზეზის გამო არ ავსებდნენ ანკეტას. სწორედ ამის გამო მივიღეთ ძალიან დაბალი გამოპასუხების დონე - 3.21 და ვერ მოხერხდა განზოგადებადი ნიმუშის შერჩევა.

კადრების მაღალი გადინება საჯარო სექტორში - მონაწილეთა ნაწილი აღარ მუშაობს საჯარო სექტორში, ან ბაზაში მითითებულ უწყებაში. უკანასკნელ შემთხვევაში, პრობლემა იქმნება მათი ელექტრონული ფოსტის სისწორესთან დაკავშირებით, რადგან, როგორც წესი, თითოეულ უწყებას საკუთარი დომეინი აქვს.

#### 4.4. საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე ტრენინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა

წარმოდგენილი კვლევისა და ნულოვანი ჰიპოთეზები შემდეგნაირად შემოწმდა:

განსაზღვრა ორი პირობითი დროითი ერთეული: 1) 2009 წელი, ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმების მაქსიმალური ეფექტიანობის პერიოდი<sup>18</sup>, როდესაც ტრენინგები საჯარო სექტორს მიეწოდებოდა სპონტანურად, ცალკეული უწყებების გადაწყვეტილებიდან, ისევე, როგორც კონკრეტული დონორების აქტივობიდან გამომდინარე და თითოეული უწყება თავად განსაზღვრავდა ტრენინგების საჭიროებებს, ფორმას, შინაარსსა და მიმწოდებელს. აღებული პერიოდი წარმოდგენილია, როგორც ტრენინგების მიწოდების დეცენტრალიზებული მოდელის მაგალითი; 2) 2014 წელი, როდესაც ფართომასშტაბიანი ტრენინგ-პროგრამა განხორციელდა საჯარო სექტორში სამთავრობო ადმინისტრაციისა და პროვაიდერი ინსტიტუტების ურთიერთთანამშრომლობით, სადაც სამთავრობო ადმინისტრაციამ განსაზღვრა ტრენინგის შინაარსი, შეფასების კრიტერიუმები, მოდულები, ხოლო პროექტის განხორციელება მთლიანად კერძო მომწოდებლებისა და

<sup>18</sup> 2009 წლის შემდეგ ასე რეფორმები, პრაქტიკულად, აღარ ხორციელდებოდა და საჯარო სექტორის პოლიტიკური კურსიც შეიცვალა, რაც, შედეგად 2012 წლის კრიზისში აისახა. აქვე აღვნიშნავთ, რომ 2012-13 წლებში მოხელეთა გადინება საჯარო სექტორიდან განსაკუთრებით დიდი იყო, რისი მიზეზიც იყო 2012 წელს არჩევნების შედეგად ხელისუფლების შეცვლა და აღმასრულებელ უწყებათა უმეტეს ნაწილში თანამშრომელთა დათხოვნა პოლიტიკური ნიშნით.

საგანმანათლებლო ინსტიტუტების მიერ მოხდა. წარმოდგენილი პროექტი განხილული გვაქვს, როგორც ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის მაგალითი. კვლევის საწყის ეტაპზე პორტალი my.gov.ge-ს მეშვეობით საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვის წერილი გაეგზავნა შემდეგ უწყებებს:

- განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო;
- კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო
- ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
- ჯანდაცვისა და სოციალური მომსახურების სამინისტრო
- ფინანსთა სამინისტრო
- იუსტიციის სამინისტრო
- გარემოს დაცვის სამინისტრო
- შინაგან საქმეთა სამინისტრო
- სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო
- თავდაცვის სამინისტრო

უწყებების შერჩევა მოხდა გამომდინარე იქიდან, რომ მათი თანამშრომლები მონაწილეობდნენ განხორციელებულ პროექტში. მონაწილე ორგანიზაციებიდან თავიდანვე გამოვრიცხეთ სახელმწიფო მინისტრების აპარატები, გამომდინარე დასაქმებული მოხელეების და, შესაბამისად, პროექტში მონაწილე მსმენელების მცირე რაოდენობიდან (სულ 13 მონაწილე სამი სახელმწიფო მინისტრის აპარატიდან)<sup>19</sup>, ასევე, სახალხო დამცველის აპარატი, მთავრობის კანცელარია და სახელმწიფო აუდიტის სამსახური. რაც შეეხება პროექტში მონაწილე სხვა სამინისტროებს, ესენია: სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, ლტოლვილთა და განსახლების სამინისტრო, ენერგეტიკის სამინისტრო, საგარეო საქმეთა სამინისტრო, რეგიონალური

<sup>19</sup> უწყებების მიხედვით მონაწილეთა რაოდენობის გრაფიკი წარმოდგენილია ანალიზის ნაწილში



განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, მათგან აღნიშნული ინფორმაციის მოპოვება ვერ მოხერხდა; პორტალის მეშვეობით მათთან დაკავშირება არ არის შესაძლებელი (ეს უწყებები არ შედის საჯარო ინფორმაციის გამცემი ორგანიზაციების ელექტრონულ ჩამონათვალში), ხოლო ვებ-გვერდებზე შესაბამისი ინფორმაცია არც ერთ სამინისტროს არ აქვს გამოქვეყნებული. ვერ მოვიძიეთ აღნიშნული ინფორმაცია ვერ სახელმწიფო სტატისტიკის სამსახურის და ვერც საჯარო სამსახურის ბიუროს გვერდებზე. გარკვეული მონაცემები დამუშავებული აქვს რამდენიმე არასამთავრობო ორგანიზაციას (Transparency International, IDFI), თუმცა, ამ კვლევებიდან სპეციფიკურად ჩვენი კვლევისათვის ღირებული დასკვნის გამოტანა შეუძლებელია. რაც შეეხება სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს, ის 2010 წელს შეიქმნა, შესაბამისად, ამ უწყებიდან მოპოვებული მონაცემები კვლევის ჰიპოთეზისათვის არარელევანტურია.

მიღებული პასუხებიდან თავდაცვის სამინისტროს მიერ ინფორმაცია მოწოდებული იქნა მოთხოვნის გაგზავნიდან ორი თვის შემდეგ, როდესაც კვლევის არსობრივი ნაწილი დასრულებული იყო. მიუხედავად ამისა, ეს ინფორმაცია მნიშვნელოვნად მივიჩნიეთ და, შესაბამისად, მოპოვებული მონაცემების გათვალისწინებით სტატისტიკური ანალიზი ჩატარდა ხელმეორედ. ვერ გამოვიყენეთ სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია, რამდენადაც მათ პასუხში მონაცემები წარმოდგენილია დაჯგუფებულად, 2009-14 პერიოდისთვის, რაც შეუძლებელს ხდის ამ მონაცემების განაწილებას ჩვენთვის საინტერესო წლების მიხედვით. გარდა ამისა, საჯარო უწყებებიდან ხშირად ვიღებდით პასუხს, რომ შეუძლებელი იყო 2009 წლის მონაცემების მოძიება, ამის მიზეზად სახელდებოდა ამ პერიოდში ელექტრონული ბაზების არარსებობა და აღრიცხვიანობის არაზუსტი ხასიათი. ერთ შემთხვევაში მიზეზად დასახელდა

ის, რომ კონკრეტულ უწყებაში საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირი 2009 წელს იქ არ მუშაობდა და არც ჰქონდა წვდომა ამ წლის მონაცემებზე.

შესაბამისად, სტატისტიკური ანალიზი ჩატარებულია შემდეგი რვა სამინისტროს მონაცემების მიხედვით: გარემოს დაცვის, ჯანდაცვა და სოციალური მომსახურების, კულტურისა და ძეგლთა დაცვის, განათლებისა და მეცნიერების, იუსტიციის, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, ფინანსთა და თავდაცვის სამინისტროები. მონაცემების დახარისხება მოხდა შემუშავებული კრიტერიუმებით, რომლებიც განვსაზღვრეთ საჯარო სექტორის სტაბილურობის გასაზომად, კერძოდ კი:

- მოხელეთა გადინება საჯარო სექტორიდან პირადი განცხადების საფუძველზე
- მოხელეთა გადინება რესტრუქტურისა და ხელშეკრულების ვადის გასვლის ან სხვა ორგანიზაციული ცვლილებების საფუძველზე
- მოხელეთა გათავისუფლება ადმინისტრაციული სანქციების საფუძველზე
- მოხელეთა დასაქმება იმავე სისტემაში სხვა თანამდებობაზე
- მოხელეთა დაქვეითება

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ პირადი განცხადებით მოხელეთა გათავისუფლება, ტრადიციულად, საჯარო უწყებებიდან არასასურველი თანამშრომლის დათხოვნის გავრცელებული მეთოდია. ეს საშუალებას აძლევს, ერთი მხრივ, მოხელეს, ავტობიოგრაფიაში არ ჰქონდეს მითითებული სამსახურიდან იძულებით დათხოვნის შესახებ ინფორმაცია, რაც მომავალში დასაქმებისათვის შეიძლება ხელშემშლელი პირობა გახდეს; მეორე მხრივ კი, ხელმძღვანელობას ათავისუფლებს მოხელის გაშვების სამართლებრივი

საფუძვლების მოძიებისაგან; როგორც წესი, ასეთი საფუძვლით გათავისუფლება პოლიტიკური ნიშნით დათხოვნის შემთხვევაში გამოიყენება. თუმცა, შეუძლებელია მშრალი მონაცემების მიხედვით ვიმსჯელოთ, მოხელეთა რა ნაწილი იქნა გათავისუფლებული პოლიტიკური ნიშნით და რამდენმა მართლაც საკუთარი სურვილით დატოვა სამსახური.

უწყებებიდან გამოთხოვილი ინფორმაციის საფუძველზე მოხდა მონაცემების დამუშავება სტატისტიკურ პროგრამაში STATA, გამოყენებულ იქნა ხი-კვადრატ ტესტი (Chi Square Test), რამაც საშუალება მოგვცა, დაგვედგინა, არსებობს თუ არა განსხვავება სტაბილურობის თვალსაზრისით აღებულ ორ დროით პერიოდს შორის.

მონაცემების შეკრება მიმდინარეობდა 2015 წლის 25 ივლისი - 15 აგვისტოს პერიოდში. მონაცემების დამუშავება მოხდა 2015 წლის 15-28 აგვისტოს პერიოდში. თავდაცვის სამინისტროდან მონაცემები მივიღეთ 6 ოქტომბერს. მონაცემების ხელახალი დამუშავება მოხდა 6-15 ოქტომბრის პერიოდში.

## თავი 5. კვლევის ანალიზი და მიგნებები

აღნიშნული ანალიზი ეფუძნება სხვადასხვა პერიოდში ჩატარებულ თვისებრივ და რაოდენობრივ კვლევებს, კერძოდ:

1. საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების შესაძლებლობების თვისებრივი კვლევა
2. საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის განხორციელებული ტრენინგების ციკლის ანალიზი
3. განხორციელებული ტრენინგების მონაწილეთა კმაყოფილების კვლევა გრძელვადიანი შედეგების მიხედვით (ტრენინგების განხორციელებიდან ერთი წლის შემდეგ)
4. საჯარო სექტორის სტაბილურობის კვლევა ტრენინგების მიწოდების მოდელებთან მიმართებით

### 5.1. საქართველოს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების შესაძლებლობების თვისებრივი კვლევა

#### *ჩაღრმავებული ინტერვიუების ანალიზი*

კვლევითი ჯგუფის მიერ განხორციელდა ჩაღრმავებული ინტერვიუები შერჩეულ რესპონდენტებთან. ჩატარებულ ინტერვიუებზე დაყრდნობით, შევაფასეთ საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე არსებული ტრენინგ-პროვაიდერები. სამივე სამიზნე ჯგუფში (უმაღლესი სასწავლებლები, კერძო/არასამთავრობო პროვაიდერები და სახელმწიფო ცენტრები), საჯარო ადმინისტრირების სწავლებისა და მოკლევადიანი კურსების ჩატარების საკმაოდ დიდი გამოცდილება გამოვლინდა.

ა. უმაღლესი სასწავლებლები, თავისი ადმინისტრაციული და ადამიანური რესურსების, ისევე, როგორც უცხოელი პარტნიორი უნივერსიტეტების ან ექსპერტების მეშვეობით, ინტენსიურად მუშაობენ როგორც აკადემიური, ასევე

მოკლევადიანი პროგრამების შექმნაზე საჯარო ადმინისტრირებისა და პოლიტიკის სფეროში. პარტნიორობა, უმეტესწილად, მყარდება ევროპულ და ამერიკულ უნივერსიტეტებთან, როგორცაა, მაგალითად, შპაიერის უნივერსიტეტი თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის შემთხვევაში, პოლონეთის ვროცლავის უნივერსიტეტი, აშშ-ს ჯორჯ მეისონის უნივერსიტეტი, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის შემთხვევაში, კოლუმბიის უნივერსიტეტისა და ილიას უნივერსიტეტის პარტნიორობა და სხვა. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლებთან ინტერვიუს დროს გამოიკვეთა, არის სასწავლო სახელმძღვანელოებისა და მასალების პრობლემა. როგორც წესი, პარტნიორების მიერ შერჩეული მასალის „გადმოქართულება“, ქართული სიტუაციური ანალიზის ე.წ. „ქეისების“ შექმნა საკმაოდ რთული და შრომატევადი პროცესია.<sup>20</sup>

საჯარო ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ მაღალი რეიტინგისა და კარგი რეპუტაციის მქონე უნივერსიტეტებს მოხელეებისათვის ტრენინგ-მოდულების ჩასატარებლად. ქართულ უმაღლეს სასწავლებლებს აქვთ პოტენციალი, შესაძლებლობა და რესურსები იმისათვის, რომ შექმნან როგორც რამდენიმეთვიანი სერტიფიცირებული პროგრამები, ასევე მოკლევადიანი (რამდენიმედღიანი) ტრენინგ-მოდულები კონკრეტული უწყების მოთხოვნების შესაბამისად. ასეთი თანამშრომლობის წარმატებულ მაგალითად ინტერვიუების დროს დასახელდა თავისუფალი უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული სამეტაპიანი ტრენინგ-პაკეტი საგარეო საქმეთა სამინისტროს

<sup>20</sup>2014 წელს G-PAC-ის პროექტის ფარგლებში, USAID-ის მხარდაჭერით გამოქვეყნდა ქართული სიტუაციური ანალიზის ორი კრებული, ილიას უნივერსიტეტისა და საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მიერ, რომლებიც საჯარო ადმინისტრირების და პოლიტიკის სფეროში ქეისების განხილვას მოიცავს. ამავე წელს კავკასიის უნივერსიტეტის მიერ შემუშავდა საჯარო მმართველობის ქართული სახელმძღვანელოს რამდენიმე თავი ელექტრონული ფორმატით.

მოთხოვნით მომავალი ეკონომიკური ატაშეებისათვის. ტრენინგის განხორციელებაში მონაწილეობას იღებდნენ როგორც უნივერსიტეტის პროფესურა, ასევე მთავრობის წარმომადგენლები. სრული პაკეტი შედგებოდა შემდეგი სამი მოდულისაგან: (1) ძირითადი შესავალი კურსები; (2) ქართული ქეისების განხილვა და (3) პროფესიული უნარების ტრენინგები მომავალი ატაშეებისათვის.

წარმატებულ მაგალითებს შორის დასახელდა ასევე საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრი, სადაც არაერთი მოდული დამუშავებულა და განხორციელებულა საჯარო სექტორის წარმომადგენლებისათვის, როგორებიცაა სახელმწიფო შესყიდვებისა და აუდიტის ტრენინგი შინაგან საქმეთა სამინისტროს საბიუჯეტო და ფინანსური განყოფილებებისათვის (ტრენინგი რამდენიმე ციკლად მიმდინარეობდა ერთი წლის განმავლობაში შემდეგ მოდულებში: საგადასახადო საქმე, საჯარო ფინანსები, შიდა აუდიტი, საჯარო შესყიდვები, ბუღალტერიის პრინციპები, საჯარო სამართალი, მენეჯერული ანგარიშგება; ტრენინგს შსს-ს 200-ზე მეტი თანამშრომელი დაესწრო); ამავე სამინისტროს კადრების განყოფილების თანამშრომლებისათვის ტრენინგები ადამიანური რესურსების მართვასა და ლოგისტიკაში; ზოგადი მენეჯმენტის ტრენინგი საქართველოს მთავრობის სამინისტროების შიდა აუდიტის განყოფილებების ხელმძღვანელებისათვის შემდეგ მოდულებში: ორგანიზაციული მართვა, საჯარო სექტორის ეთიკა, საჯარო მენეჯმენტი, პროექტის მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა; საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოსათვის განხორციელებული ტრენინგები საჯარო მმართველობის, მიკრო და მაკროეკონომიკის, საგადასახადო პოლიტიკის, საჯარო ფინანსებისა და ინგლისური ენის მოდულებში; სხვადასხვა ტრენინგ-კურსები ადგილობრივი

თვითმმართველობის დონეზე თბილისის მერიისა და ფოთის მუნიციპალიტეტის მოხელეთათვის; ტრენინგები თანამონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გორის, ახალციხის, ახალქალაქის, თელავისა და მარნეულის ადგილობრივი ორგანოების წარმომადგენლებისათვის; სტრატეგიული დაგეგმვის ტრენინგები გორის, მცხეთის, თბილისისა და მარნეულის ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეებისათვის; აფხაზეთის განათლებისა და კულტურის სამინისტროსთან თანამშრომლობით შემუშავებული ტრენინგ-პაკეტი როგორც სამინისტროს წარმომადგენლებისათვის, ასევე იძულებით გადაადგილებული პირის სტატუსის მქონე მოსწავლეებისათვის და სხვა.

კავკასიის უნივერსიტეტის მმართველობის სკოლაში (რომელიც ინტერვიუს ჩატარების პერიოდისათვის სამართლისა და ჰუმანიტარული მეცნიერებების სკოლებთან გაერთიანდა) საქართველოს პარლამენტის ადმინისტრაციული თანამშრომლებისათვის ორთვიანი ტრენინგ-მოდული შემუშავდა და ჩატარდა, ვესტმინსტერის ფონდთან თანამშრომლობით. ტრენინგების შემუშავებას წინ საჭიროებათა შესწავლა უძღოდა, რომლის შედეგადაც სამი მოდული გამოიკვეთა: (1) ზოგადი მენეჯმენტის ტრენინგები; (2) ანგარიშების წერის ტექნიკა; (3) საჯარო მმართველობის მოდული.

უმაღლესი სასწავლებლების გამოცდილებაზე დაყრდნობით, შემდეგი დასკვნის გამოტანა შეიძლება: უნივერსიტეტების მდიდარი ადამიანური რესურსი (როგორც აკადემიური, ასევე ადმინისტრაციული) საშუალებას აძლევს მათ, დაამუშაონ და რეგულარულად ჩაატარონ საშუალოვადიანი ტრენინგები მსურველთა ფართო წრისათვის და ამავე დროს, მოახდინონ მოდულების ადაპტირება და მორგება კონკრეტული უწყებების თუ მთლიანად საჯარო სექტორის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, განახორციელონ სრულფასოვანი, ხარისხიანი, მოკლევადიანი კურსები საჯარო

მოხელეებისათვის. თუმცა, გამომდინარე მათი აკადემიური კურიკულუმების მოცულობიდან, მათ მიერ შემუშავებული მოდულები უმეტესად ზოგადი უნარების სფეროს მოიცავს (მენეჯმენტი, პროექტის მართვა, პრეზენტაცია და წერა, კონფლიქტების მართვა და მოლაპარაკების ხელოვნება და ა.შ.) ხოლო კონკრეტული უწყებისათვის სპეციფიკური პროფესიული ტრენინგის ჩასატარებლად ისინი ხშირად იწვევენ ექსპერტებს თავად სამთავრობო სექტორიდან.

უმაღლესი სასწავლებლების აშკარა უპირატესობას წარმოადგენს არსებული ინფრასტრუქტურა, რომლისთვისაც მათ არ სჭირდებათ დამატებითი ინვესტირება, შესაბამისად, ეს ფაქტორი საჯარო მოხელეთა ტრენინგების ციკლების მდგრადობას მნიშვნელოვნად ზრდის. გარდა ამისა, აკადემიური გარემო, რომელიც უმაღლეს სასწავლებლებს შეუძლიათ საჯარო სექტორს შესთავაზონ, ძალზე მიმზიდველია სახელმწიფო უწყებების წარმომადგენლებისათვის და ხელს უწყობს ტრენინგებზე მაღალ დასწრებას. როგორც წესი, სამუშაო ადგილზე ჩატარებული მოდულების შემთხვევაში დიდია იმის რისკი, რომ მსმენელები გააცდენენ ტრენინგ-სესიებს, დატვირთული რუტინული სამუშაოს შესრულების აუცილებლობით.

ყველა უმაღლეს სასწავლებელში არსებობს ხარისხის კონტროლისა და მართვის განყოფილებები, რომლებიც ტრენინგების ხარისხსაც უზრუნველყოფენ. მაღალი სტანდარტები, რომლებიც აკადემიური პროგრამებისთვისაა შემუშავებული, გამოიყენება მოკლევადიანი კურსების შექმნის დროსაც. აკადემიური პროცესის, ინდივიდუალური პროგრამის, პროფესორის თუ ლექტორის შეფასების რეგულარული პროცედურები, ისევე, როგორც პროფესორის შერჩევის შიდა წესები ხარისხის მართვის მნიშვნელოვან ფაქტორებს წარმოადგენს.



ქართულ უნივერსიტეტებში ფართოდაა დანერგილი სწავლების თანამედროვე მეთოდების გამოყენება, მათ შორის ინტერაქტიული სალექციო პროცესი, სემინარები, ინდივიდუალური და ჯგუფური პროექტები, პრეზენტაცია, ჯგუფური სამუშაო, წერილობითი და ზეპირი დავალებები, ტესტები, როლური თამაშები, სიტუაციური ანალიზი და სხვა. ამ მეთოდების გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოკლევადიანი ტრენინგების ჩატარების დროს.

ბ. კერძო და არასამთავრობო ტრენინგ-პროვაიდერებს ვაფასებდით იმ გამოცდილების მიხედვით, რაც მათ დაუგროვდათ საჯარო ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მონათესავე სფეროში ტრენინგების განხორციელების, ასევე უცხოელ დონორებთან და ქართულ საჯარო სექტორთან თანამშრომლობის თვალსაზრისით.

აღნიშნული ორგანიზაციების საქმიანობა, ძირითადად, სწორედ მოკლე ან საშუალოვადიანი მოდულების ჩატარებას უკავშირდება. თუმცა, ზოგიერთ მათგანს სამაგისტრო პროგრამების განხორციელების მრავალწლიანი გამოცდილებაც აქვს, როგორცაა, მაგალითად, GFSIS, სადაც ტრენინგების პარალელურად საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამაც მიმდინარეობს. გარდა ამისა, CTC ახორციელებს პროფესიულ ტრენინგებს, მათ შორის საქართველოს საჯარო სკოლების მასწავლებელთა საკვალიფიკაციო კურსებს და ჯანდაცვის და სოციალური უზრუნველყოფის სამინისტროსათვის ჯანდაცვის ადმინისტრირების კურსებს. PMCG, ძირითადად, თანამშრომლობს ფინანსური პროფილის საჯარო უწყებებთან, მათ შორის, ფინანსთა სამინისტროს, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს, ეროვნული ხაზინისა და სხვა უწყებებისათვის ატარებს ტრენინგებს საჯარო ფინანსებში, აუდიტსა და საბუღალტრო საქმეში.

სამივე გამოკითხული პროვაიდერი თავის საქმიანობაში განსხვავებულ სტრატეგიას იყენებს. PMCG-ს პროფილი საკონსულტაციო სერვისების მიწოდებაა, GFSIS ამუშავებს და ქმნის შედარებით გრძელვადიან და ამომწურავ მოდულებს, რომლებიც მიმართულია არა მხოლოდ საჯარო სექტორისთვის საჭირო ძირითადი უნარების, არამედ ასევე ანალიტიკური და კვლევის უნარების განვითარებაზე, რაც აუცილებელია პოლიტიკის ფორმირების ეტაპზე, შესაბამისად, მათ სამიზნე ჯგუფს როგორც ქვედა რგოლის, ასევე მაღალი რგოლის საჯარო მოხელეები წარმოადგენენ. CTC ორიენტირებულია მოკლე- და საშუალოვადიან ტრენინგებზე, თუმცა, მათი მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა და საქმიანობის ფართო სფერო შესაძლებლობას აძლევთ, ადვილად მოერგონ დამკვეთი ორგანიზაციის საჭიროებებს. მათ უცხოელ დონორებთან ურთიერთობის მრავალწლიანი გამოცდილება აქვთ, მათ შორისაა USAID, UNDP და სხვები. აღსანიშნავია CTC-ს მიერ ჩატარებული საჯარო მოხელეთა საჭიროებების საპილოტე კვლევა, რომელიც ცენტრალური ხელისუფლების ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების 146 მენეჯერის გამოკითხვას ეფუძნება. კვლევის დროს გამოვლინდა შემდეგი სფეროები, რაშიც, მენეჯერთა აზრით, საჯარო მოხელეებისათვის რეგულარული ტრენინგების განხორციელებაა აუცილებელი:

#### **ინდივიდუალური კომპეტენციები**

- პრეზენტაციის უნარები - 56%
- უცხო ენა - 50%
- წერილობითი ანგარიშების შედგება - 45%
- ბიზნეს კომუნიკაციის უნარები - 39%
- კომპიუტერული უნარები - 5%

## მენეჯერული კომპეტენციები

- სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზება - 74%
- ლიდერობა და ორგანიზაციის მართვა - 55%

გ. სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების შექმნის მიზანს იმთავითვე საჯარო უწყებების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენდა, თუმცა, თანდათანობით მათი შესაძლებლობები განვითარდა და დღეისათვის ისინი სთავაზობენ ტრენინგ-პაკეტებს არა მხოლოდ შესაბამისი უწყებების მოხელეებს, არამედ ასევე სხვა საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციებს; თუმცა, როგორც ინტერვიუებში აღინიშნა, ისინი თითქმის არ მუშაობენ ინდივიდუალურ მსმენელებზე. ცენტრების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ სამინისტროს თანამშრომელთა სწავლება მათი უმთავრესი პრიორიტეტია, თუმცა, ისინი მზად არიან, კონკურენცია გაუწიონ სხვა ტრენინგ-პროვაიდერებს.

ინტერვიუებმა ორი ტიპის ტრენინგებზე ისაუბრეს, ესენია: 1) ტრენინგები ზოგად უნარებში, რომელთა დამუშავება და განხორციელება საერთაშორისო და ადგილობრივ დონორ ორგანიზაციებთან პარტნიორობით ხდება (მაგალითად, GIZ, USAID, OSGF, Synergy Group და ა.შ.) და 2) პროფესიული ტრენინგები, რომელთა ჩასატარებლად ცენტრები თავად დამკვეთი სამინისტროებიდან ან სხვა საჯარო უწყებებიდან იწვევენ ექსპერტებს. სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების სტრატეგია, ზოგადად, მიმართულია იქითკენ, რომ გაძლიერდეს თანამშრომლობა მათ შორის ერთიანი კოორდინაციის ქვეშ, იქნება ეს საჯარო სამსახურის ბიუროს თუ სხვა უწყების მიერ კოორდინირება. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ თანამშრომლობა

სხვადასხვა ცენტრებს შორის თანდათან უფრო რეალური და ეფექტიანი ხდება, თუმცა, ამგვარი თანამშრომლობის ჩამოყალიბების მცდელობა საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით ადრეც ყოფილა. მაგალითად, ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის წარმომადგენლის განცხადებით, საჯარო სამსახურის ბიუროში მიმდინარეობდა მუშაობა ერთიანი სასწავლო სტანდარტების შექმნაზე, რომლებიც ყველა სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრისათვის სავალდებულო იქნებოდა. ამ შეხვედრის ინიციატორი იყო საქართველოს მთავრობის ერთ-ერთი საერთაშორისო დონორი ორგანიზაცია, GIZ, შეხვედრაზე მოწვეულნი იყვნენ სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების წარმომადგენლები და შესაბამისი საჯარო უწყებების კადრების მენეჯერები.

ყოველი წლის ბოლოს ტარდება მომდევნო წლის ტრენინგ-საჭიროებათა შესწავლა, იქმნება ტრენინგების გეგმა, რომელიც საკმარისად მოქნილია იმისათვის, რომ ad hoc საჭიროებებიდან გამომდინარე, მისი გადახედვა და შეცვლა იყოს შესაძლებელი.

სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების ფუნქციონირების საინტერესო შეფასება გააკეთა ფინანსთა სამინისტროს მაღალი რგოლის მენეჯერმა<sup>21</sup>. მან ხაზი გაუსვა რამდენიმე დაბრკოლებას, რომელიც აღმასრულებელ უწყებებს შესაბამის ტრენინგ-ცენტრებთან თანამშრომლობის დროს უჩნდებათ:

1. არც საჭიროებების შესწავლის, არც ტრენინგების გეგმისა და მოდულების შემუშავების პროცესში თავად აღმასრულებელი უწყებების კადრების სამსახურის წარმომადგენლები მონაწილეობას არ იღებენ, შესაბამისად, რთული ხდება განხორციელებული თუ დაგეგმილი ტრენინგების ხარისხის კონტროლი სამინისტროების მიერ.

<sup>21</sup> რესპონდენტის მოთხოვნით, მისი ვინაობა და თანამდებობა კონფიდენციალურია

2. როგორც წესი, პროფესიული ტრენინგების ჩასატარებლად, ცენტრები ტრენინგებად ქირაობენ სპეციალისტებს შესაბამისი უწყებებიდან, ფაქტობრივად, სამინისტროს უწევს საკუთარი თანამშრომლის ხელახლა დაქირავება დანარჩენი თანამშრომლების დასატრენინგებლად, და, საბოლოო ჯამში, ორმაგი ხარჯის გაწევა.
3. ტრენინგ-ცენტრები თავად სამინისტროების შენობაშია განთავსებული, ამიტომ მსმენელებს ნაკლები მოტივაცია აქვთ, ბოლომდე დაესწრონ ტრენინგებს და მეტი შესაძლებლობა, პერიოდულად მაინც დაუბრუნდნენ სამუშაო ადგილებს, რაც ტრენინგების უწყვეტი პროცესის ჩატარებას მნიშვნელოვნად აფერხებს და პროდუქტიულობას და ხარისხს აქვეითებს.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, სამინისტროსათვის უფრო მოსახერხებელი ხდება, მთლიანად გადააბაროს ტრენინგებისა და განვითარების საჭიროებების საკითხი საკუთარ კადრების განყოფილებას, თავად დაგეგმოს ტრენინგები, მოიძიოს და იქირაოს ლოკაცია თბილისის გარეთ და მოიწვიოს ტრენინგები. რაც შეეხება ე.წ. სერვის პლუსის მოდულებს, კადრების სამსახურებისთვის უფრო მოსახერხებელია, პირდაპირ დაუკავშირდნენ ბაზარზე არსებულ სხვადასხვა პროვაიდერებს და საუკეთესო ფასისა და საუკეთესო ხარისხის პრინციპით შეარჩიონ ისინი, ვიდრე გამოიყენონ თუნდაც საკუთარი უწყების ტრენინგ-ცენტრების მომსახურება, რაც უფრო მაღალხარჯიანი გამოდის. ზოგიერთ აღმასრულებელ უწყებას თანამშრომლობის მემორანდუმი აქვს გაფორმებული უმაღლეს სასწავლებლებთან და კერძო და არასამთავრობო პროვაიდერებთან<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>ეს ვითარება შეიცვალა 2014 წლის სექტემბრიდან, როდესაც საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 18 ივნისის #140 დადგენილების „საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების გავლის წესისა და პირობების შესახებ“ მიხედვით, საჯარო უწყებებში სტაჟირების პროგრამა რეგულირებული ხდება, შერჩევის კრიტერიუმად განისაზღვრება უმაღლესი განათლების სამივე საფეხურზე

### ძირითადი პრობლემები და გამოწვევები

ჩაღრმავებული ინტერვიუების პროცესში რესპონდენტებმა ყურადღება გაამახვილეს რამდენიმე მნიშვნელოვან პრობლემატურ საკითხზე, რაც საქართველოს საჯარო სექტორისათვის რეგულარული ტრენინგების სისტემის ჩამოყალიბების პროცესში წამოიჭრებოდა:

#### *საჯარო მოხელეთათვის ტრენინგების ერთიანი მოდელის შერჩევა მთელი საჯარო სექტორის მასშტაბით*

ამ საკითხთან დაკავშირებით უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლები მეტ-ნაკლებად ერთნაირ ხედვას იზიარებენ: საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარების მაქსიმალურად ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად აუცილებელია რამდენიმე უნივერსიტეტსა და ტრენინგ-პროვაიდერს შორის თანამშრომლობა. ასეთი მოდელი ტრენინგების სისტემის მომავალ მდგრადობასაც უზრუნველყოფს და საშუალებას მისცემს საჯარო სექტორს, გამოიყენოს უმაღლესებისა და კერძო თუ არასამთავრობო პროვაიდერების საუკეთესო საექსპერტო რესურსი მათი შესაბამისი კომპეტენციების სფეროების მიხედვით. სისტემას კოორდინირება საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა გაუწიოს, რომელიც ასევე პასუხისმგებელი იქნება საგანმანათლებლო და პროფესიული განვითარების სტანდარტებისა და ტრენინგების მოთხოვნების შემუშავებაზე და ითანამშრომლებს პროვაიდერებთან, რათა შეარჩიოს ოპტიმალური პარტნიორები ფასისა და ხარისხის ყველაზე ეფექტიანი შეპირისპირების შედეგად ყოველი

---

მყოფი სტუდენტის მაღალი აკადემიური მოსწრება. სტაჟირებაზე მიღება ხორციელდება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ელექტრონული ბაზის [www.stajireba.gov.ge](http://www.stajireba.gov.ge) მეშვეობით, 15 სექტემბრიდან 25 სექტემბრამდე პერიოდში (<http://csb.gov.ge/uploads/stajirebiswesebi.pdf> შესვლის თარიღი 13.07.2015).

კონკრეტული მოდულისათვის. აღსანიშნავია, რომ ეს სქემა შეესაბამება ქსელური ორგანიზაციების მოდელს, რომელიც სახელმწიფოსათვის სერვისების მიწოდების ერთ-ერთ ეფექტიან ფორმად მიიჩნევა და რომელიც განხილული გვაქვს ლიტერატურის მიმოხილვის თავში.

დღეს ქართულ ბაზარზე მოქმედი პროვაიდერები დიდ გამოცდილებას ფლობენ ისეთი სტანდარტული ტრენინგების განხორციელებაში, როგორებიცაა, მაგალითად, პროექტის მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა და სხვა, შესაბამისად, ამ სფეროში ბაზარზე კიდევ ერთი ან რამდენიმე პროვაიდერის დამატება, სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების ან ერთი ცენტრალიზებული ტრენინგ-ცენტრის სახით, ეფექტიანი არ იქნება; შესაძლებელია, სახელმწიფო პროვაიდერების კომპეტენციაში დარჩეს სპეციფიკური სახის პროფესიული ტრენინგების ჩატარება, რაც კონკრეტული აღმასრულებელი უწყების ვიწრო საჭიროებებს მოერგება. გარდა ამისა, საჯარო მოხელეთა ტრენინგებისა და განვითარების ერთიან სისტემაში სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრების/ცენტრის ჩართვა პროცესის ხარისხიანად განხორციელების მიმართ პოლიტიკურ ნებასაც გაამყარებს. ხოლო რაც შეეხება უმაღლესი სასწავლებლების ჩართულობას, ისინი მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ტრენინგების განხორციელების თვალსაზრისით, არამედ ასევე, თავისი ექსპერტული პოტენციალისა და გამოცდილების გათვალისწინებით, საჯარო მმართველობაში სხვადასხვა კვლევების ჩატარებისთვისაც. მდიდარი აკადემიური რესურსების მეშვეობით, უნივერსიტეტებში უკვე ფუნქციონირებს ან იგეგმება მსგავსი კვლევითი ცენტრების გახსნა, რომლებიც საჯარო სექტორისათვის კვლევით პროექტებს განახორციელებს. უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენლებთან საუბრის დროს ხაზი გაესვა ერთ მნიშვნელოვან რისკ-ფაქტორს, რომელიც გასათვალისწინებელია საჯარო სექტორის ტრენინგებისა და განვითარების სიტემის შექმნის დროს,

განსაკუთრებით, თუ სისტემის საფუძველში ცენტრალიზებული მოდელი იქნება მოაზრებული, კონკრეტულად კი ე.წ. „საბჭოთა მემკვიდრეობის“ მსგავსი მოდელის დამკვიდრებას, რომელიც ზოგიერთ პოსტ-საბჭოთა ქვეყანაში ფუნქციონირებს. ეს მოდელი გულისხმობს ერთგვარი „კვაზი-სახელმწიფო“ ინსტიტუტის შექმნას, რომელიც შეიძლება იყოს საჯარო ადმინისტრირების აკადემია, უნივერსიტეტი, სკოლა ან კონკრეტული სახელმწიფო უწყება, რომელიც ცენტრალიზებულად ქმნის პოლიტიკას, შეიმუშავებს და ახორციელებს ტრენინგებს საჯარო მოხელეებისათვის. როგორც წესი, ასეთი უწყების ხელმძღვანელი ინიშნება ქვეყნის უმაღლესი პირის მიერ და მის წინაშე ანგარიშვალდებული. თუმცა, აქვე აღინიშნა, რომ მისი არაეფექტიანობის გამო, პოსტ-საბჭოთა ქვეყნების უმრავლესობამ მასზე უარი თქვა და ნახევრადცენტრალიზებული და მთლიანად დეცენტრალიზებული მოდელით შეცვალა.

ერთ-ერთი პრობლემა, რომელიც უმაღლესი სასწავლებლების წარმომადგენელთა აზრით, ასეთ სისტემას ახასიათებს, არის დაფინანსება, რომელიც კიდევ უფრო გამწვავდება დონორი ორგანიზაციების აქტიურობის შემცირებასთან ერთად. ასეთ შემთხვევაში, განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია სისტემის მდგრადი ფუნქციონირების პოლიტიკური ნება და საკანონმდებლო უზრუნველყოფა, ისევე, როგორც საჯარო სექტორის მენეჯერთა მხრიდან სრული გაანალიზება იმისა, რამდენად აუცილებელი და საჭიროა საჯარო მოხელეთა განვითარება და პროფესიული კვალიფიკაციის ზრდა სახელმწიფოს ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის.



## **პოლიტიკური ნებისა და მდგრადობის პრობლემა**

*საჯარო სამსახურის კანონმდებლობისა და ზოგადი პოლიტიკის მიღება*

*საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი პოლიტიკის ფორმირების და სტანდარტების შემუშავების პროცესში*

განვითარებადი დემოკრატიის ქვეყნებში სახელმწიფო ფუნქციები საზოგადოების მოთხოვნების ზრდასთან ერთად იცვლება და რთულდება. სახელმწიფოს სწრაფად ცვლად გარემოზე რეაგირების ახალი მექანიზმების შემუშავება სჭირდება. ინსტიტუციური და ორგანიზაციული რეფორმები, რომლებიც საჯარო უწყებების მოქნილობის, ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის გაზრდას, თავისუფალი ბაზრის გამოწვევებზე რეაგირებას, კერძო სექტორის ჩართულობას და სხვა ცვლილებებს გულისხმობს, საჯარო სექტორში ბიზნესის მენეჯმენტის მეთოდების დანერგვას საჭიროებს, მიუხედავად იმისა, თუ რა ტიპის რეფორმებს ახორციელებს სახელმწიფო. დღეს როგორც განვითარებულ ქვეყნებში, ასევე აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის სახელმწიფოებში მთავრობები ცდილობენ, საჯარო სექტორში დანერგონ მართვის ისეთი მექანიზმები, როგორებიცაა მიზნებით მართვა ან შედეგზე ორიენტირებული მენეჯმენტი, ცვლილებების მართვა, მოტივაციისა და სამუშაოს შეფასების თანამედროვე სისტემები, როგორც საჯარო პერსონალის მენეჯმენტის ნაწილი. სხვა სიახლეების გარდა, ეს ცვლილებები გულისხმობს საჯარო მოხელეთა აღჭურვას ახალი მენეჯერული ცოდნითა და უნარებით, რაც ზოგადი მენეჯმენტის ტრენინგებისა და ახალი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრების გზითაა შესაძლებელი. ტრენინგები მოიცავს ორგანიზაციული მენეჯმენტის, გუნდური მუშაობის, დროის მენეჯმენტის, ცვლილებების

მართვის, ადამიანური რესურსების მართვის, ლიდერობის, ორგანიზაციული კულტურის, ეთიკისა და სხვა მოდულებს.

ქართულ საჯარო სივრცეში აღმასრულებელი უწყებების დაქვემდებარებაში არსებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, როგორებიცაა საჯარო და სამოქალაქო რეესტრები, შემოსავლების სამსახური, სოციალური მომსახურების სააგენტო და სხვ., უშუალოდ არიან ჩართულნი მომხმარებელთათვის სხვადასხვა ტიპის სერვისების მიწოდებაში და შემოსავლების გენერირებასაც ახდენენ, შესაბამისად, მათი მართვაც ნაწილობრივ ბიზნეს ორგანიზაციებს მსგავსად ხორციელდება. მიწოდებული სერვისის ხარისხის ასამაღლებლად და მომსახურების დროულად გაწევის მიზნით, ამ ორგანიზაციებში ფართოდ გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიები, რაც მოხელეთა ყოველდღიური მუშაობის პროცესში ახალი უნარების ათვისებას და სპეციფიკურ სფეროებში ტრენინგების გავლას მოითხოვს, როგორებიცაა რეესტრის ოპერატორები და სხვა. ამავე დროს, შიდა მომსახურებისათვის, მაგალითად, კომპიუტერული სერვისის ან პროგრამული უზრუნველყოფისა და სხვა მიზნით, აღნიშნული სსიპ-ები გარე კონტრაქტირების გზით თანამშრომლობენ კერძო სექტორთან.

რაც შეეხება მსხვილ საინვესტიციო პროექტებს, როგორებიცაა გზების მშენებლობა და სხვა, მთავრობა, ძირითადად ფინანსთა სამინისტროს სახით, ბიზნეს სექტორთან თანამშრომლობს ტენდერების გზით. შერჩევის კრიტერიუმები კერძო ორგანიზაციებისათვის მოიცავს საუკეთესო ფასს, გამოცდილებას შესაბამის სფეროში, განხორციელებულ პროექტებს და სხვა. საკონტრაქტო მენეჯმენტი შედარებით ახალი სფეროა საჯარო სექტორში და მასაც ახალი უნარების განვითარება ესაჭიროება - ფინანსების მართვის, კონტრაქტირების, შესაბამისი კანონმდებლობის ცოდნის, კომუნიკაციისა და მოლაპარაკებების უნარებისა და სხვა მიმართულებებით.

მიუხედავად იმისა, რომ აშკარაა საჯარო მოხელეთა ტრენინგებისა და განვითარების აუცილებლობა, თავად ტრენინგ-პროვაიდერები საკმაოდ სკეპტიკურად არიან განწყობილნი იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად მყარი იქნება პოლიტიკური ნება, რომ ასეთი ტრენინგები რეგულარულად ხორციელდებოდეს და შემუშავდეს მდგრადი პოლიტიკა. დღესდღეობით არ არსებობს ერთიანი მიდგომა, თუ რა მეთოდებით უნდა ტარდებოდეს ტრენინგები, რა სფეროებში არის სწავლება პრიორიტეტული.

როგორც აღინიშნა, საჯარო სამსახურის ახალი კონცეფცია გულისხმობს პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების ძალისხმევისათვის ცენტრალიზებულ მიდგომას. ჯერჯერობით თითოეული უწყება თავად განსაზღვრავს, ბიუჯეტის რა ნაწილი უნდა დაიხარჯოს ტრენინგებსა და განვითარებაზე და შემდეგ მას ფინანსთა სამინისტრო ადასტურებს. შედარებით მეტი დამოუკიდებლობა ამ თვალსაზრისით აქვთ სსიპ-ებს, რომლებიც საჭიროებების იდენტიფიცირებასაც თავადვე ახდენენ.

გამომდინარე იქიდან, რომ ცალკეული უწყებების საოპერაციო ფუნქციები მნიშვნელოვნად განსხვავებულია, აუცილებელია, აღმასრულებელ ორგანოებს, ცენტრალიზებულ მიდგომასთან ერთად, ჰქონდეთ უფლებამოსილება, თავად განსაზღვრონ ტრენინგ-საჭიროებები, სფეროები და, შესაძლოა, პროვაიდერებიც.

კვლევის პროცესში თითქმის ყველა რესპონდენტი აღნიშნავდა, რომ საჯარო მოხელეთა ტრენინგებისა და განვითარების ერთიანი პოლიტიკის ფორმირებისა და სტანდარტების შემუშავების მანდატი საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა მიენიჭოს, რომელიც კვლევის ჩატარების პერიოდისათვის ძალზე პასიურად მოქმედებდა. მიუხედავად იმისა, რომ კანონი ამ უწყებას საკმაოდ ფართო მანდატს აძლევს, ბიუროს არ გააჩნდა რეალური დისკრეცია ან

პოლიტიკური გავლენა, რომ თანამედროვე საკადრო პოლიტიკის კოორდინირება მოეხდინა, შეემუშავებინა სტრატეგია და საკვალიფიკაციო კრიტერიუმები თანამდებობებისა და პოზიციების მიხედვით საჯარო ორგანიზაციებში. ბიურო არც ტრენინგ-პროვაიდერებთან თანამშრომლობდა და არც სახელმწიფო ცენტრებთან ან უმაღლეს სასწავლებლებთან, მეტიც, მისი მცდელობა მიმართული იყო იქითკენ, რომ თავად გამხდარიყო მონოპოლისტი საჯარო სექტორის ტრენინგების ბაზარზე და შეექმნა ცენტრი, რომელიც ექსკლუზიურად ჩაატარებდა ტრენინგებს საჯარო მოხელეებისათვის.

კვლევის პროცესში ჩატარდა ინტერვიუ ბიუროს იმჟამინდელ წარმომადგენლებთანაც, რათა უფრო ნათლად წარმოგვედგინა, როგორი იყო მათი ხედვა საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსის განვითარებასთან დაკავშირებით. მიუხედავად იმისა, რომ ბიუროს წარმომადგენლები საკუთარ თავს გავლენიან პოლიტიკურ ორგანიზაციად მიიჩნევდნენ საჯარო სექტორის შიგნით, მათი აზრით, არ შეიძლებოდა მათი მანდატის შეზღუდვა მხოლოდ პოლიტიკის ფორმირების, სტანდარტების შემუშავებისა და პროცესის კოორდინირებით. ადამიანური რესურსების განვითარების საუკეთესო გზა, მათი ხედვით, იქნებოდა ახალი ტრენინგ-ცენტრის ჩამოყალიბება ბიუროს დაქვემდებარების ქვეშ, სადაც საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით შემუშავდებოდა ტრენინგების გეგმა და მოდულები ყველა აღმასრულებელი უწყებისა და საკანონმდებლო და სასამართლო უწყებების ადმინისტრაციული კადრებისათვის. საერთაშორისო ექსპერტების დაქირავება კონტრაქტების საფუძველზე უნდა მომხდარიყო, ისინი იქნებოდნენ ასევე ძირითადი ტრენერები, ხოლო ცენტრის დაფინანსებაში საერთაშორისო დონორები იქნებოდნენ ჩართულნი. ბიუროს წარმომადგენელი საკმაოდ სკეპტიკურად საუბრობდა საჯარო სექტორში სწავლებისა და განვითარების პროცესში რეგულარულად ჩართვის მზადყოფნაზე. ბიურო, რომელიც იმ პერიოდში

პრეზიდენტის დაქვემდებარებაში არსებობდა, უნდა აღჭურვილიყო საკმარისი დისკრეციით (რომელიც სხვა სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრებს არ გააჩნდათ) და გამხდარიყო ორგანო, რომელიც კოორდინირებას უწევს რეფორმებს მთელს საჯარო სექტორში და პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების განვითარებაზე. რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ ასეთი ცენტრალიზებული სტრუქტურის შექმნა ერთადერთი გამართლებული გზა იყო სახელმწიფო ტრენინგ-ცენტრებს შორის კონკურენციისა და კონფლიქტის პრევენციის მიზნით.

ბიუროს წარმომადგენლები აღიარებდნენ ადამიანური და მატერიალური რესურსების ნაკლებობას და ამდენად, გამოხატავდნენ მზადყოფნას, ეთანამშრომლათ გარე პროვაიდერებთან, როგორებიცაა კერძო ან არასამთავრობო ტრენინგ-ცენტრები და უმაღლესი სასწავლებლები, თუმცა, მათ სისტემაში ამ პროვაიდერების როლი და ადგილი მკაფიოდ განსაზღვრული არ ყოფილა.

ადამიანური რესურსების განვითარების მდგრადი სისტემის შესაქმნელად საჯარო სექტორში ყველა რესპონდენტი აუცილებლად მიიჩნევდა საჯარო სამსახურის გამართული კანონმდებლობის მიღებას<sup>23</sup>. ახალ კოდექსს უნდა გაემართა ქართული საჯარო სერვისის მთლიანი ფილოსოფია და ხედვა, განესაზღვრა განვითარების მომავალი პერსპექტივა, იქნებოდა ეს კარიერული მოდელი, პოლიტიკურად ძლიერი და გავლენიანი, დამსახურების პრინციპებზე აგებული საჯარო სექტორით თუ ბაზარზე ორიენტირებული, მომხმარებლისთვის სერვისების მიწოდების მიზნით შექმნილი, მაღალი

<sup>23</sup> უნდა აღინიშნოს, რომ ინტერვიუების ჩატარების პერიოდისათვის საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაზე მუშაობა დაწყებული არ იყო. არსებობდა საჯარო სამსახურის კოდექსის ორი ვარიანტი, ე.წ. „მოქნილი“ - ახალი საჯარო მენეჯმენტის პრინციპებზე დაფუძნებული და „პროტექციონისტული“, აგებული კარიერული სისტემის პრინციპების მიხედვით.

დამოუკიდებლობის მქონე კვაზი-ბიზნეს ორგანიზაციები, მკაფიოდ გამიჯნული პოლიტიკური და ადმინისტრაციული ფუნქციებით. სწორედ მოდელის არჩევა განსაზღვრავს, რესპონდენტთა აზრით, როგორც ტრენინგ-მოდულების შინაარსს, ასევე პროცესის რეგულარობას და სავალდებულოობას საჯარო მოხელეთათვის. უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის ჩატარების პერიოდისათვის საჯარო სამსახურის ბიურო მკაფიოდ უჭერდა მხარს ახალი საჯარო მენეჯმენტის მოდელის დამკვიდრებას, მაღალკონკურენტული გარემოს შექმნას საჯარო სექტორში და ორგანიზაციებისათვის მაღალი ხარისხის დამოუკიდებლობისა და უფლებამოსილებების მინიჭებით<sup>24</sup>. სისტემის დამკვიდრების მიზნით, ბიურო წლების მანძილზე ატარებდა კონფერენციებსა და შეხვედრებს, სადაც მოწვეულნი იყვნენ საერთაშორისო ექსპერტები, დონორები და მთავრობის წარმომადგენლები, მაგრამ შედეგად კონსენსუსის მიღწევა მაინც არ მოხერხდა.

პოლიტიკური ნების პრობლემა ერთ მნიშვნელოვან საკითხს უკავშირდება, კერძოდ კი, ტრენინგების დაფინანსებას დონორთა გასვლის შემდეგ. პოტენციური სტეიკჰოლდერები აღიარებენ, რომ საკანონმდებლო რეგულირებისა და შესაბამისი პოლიტიკის გარეშე, მთავრობას არ ექნება საკმარისი მოტივაცია, დააფინანსოს სისტემატური ტრენინგების ჩატარება თავისი თანამშრომლებისათვის, განსაკუთრებით იმის გათვალისწინებით, რომ საჯარო სექტორში საკმაოდ მაღალია ადამიანური რესურსის გადინების ყოველწლიური პროცენტი.

რაც შეეხება პროგრამის ადმინისტრაციულ მდგრადობას, რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, რამდენიმე სერვის-პროვაიდერის თანამშრომლობით შექმნილი ქსელის ჩართვა ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის

<sup>24</sup>სწორედ საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით შეიქმნა საჯარო სამსახურის კოდექსის პროექტი, რომელიც ზემოთ იყო განხილული.

უწყებობას უზრუნველყოფს. როგორც CTC-ს წარმომადგენელმა აღნიშნა, ასეთი მიდგომა შეამცირებს პროექტის ჩავარდნის რისკებს. მხოლოდ ერთ პროვაიდერზე დამოკიდებულება, იქნება ეს რომელიმე ძლიერი უნივერსიტეტი თუ ტრენინგ-ცენტრი, შეიძლება დამატებით გარეშე საფრთხედ ჩაითვალოს, რომელიც პროგრამის ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას იქონიებს.

### ***ტრენინგ-მოდულების სერტიფიცირების საკითხი***

რეგულარული ტრენინგების სისტემის ჩამოყალიბებას კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა ახლავს - მოკლევადიანი კურსების სერტიფიცირება. საქართველოს კანონი განათლების შესახებ განსაზღვრავს, რომ სერტიფიკატი გარკვეული საგანმანათლებლო ცენზის მიღწევის დამადასტურებელი დოკუმენტია და ის გაიცემა შესაბამისი სტატუსისა და აკრედიტაციის მქონე საგანმანათლებლო ინსტიტუტის მიერ (მუხლი 8).

პროფესიული ტრენინგი და კვალიფიკაციის ამაღლება განმარტებულია, როგორც პროფესიული ცოდნისა და უნარების ასამაღლებელი საქმიანობა. პროფესიული ტრენინგის ჩატარების უფლებაც ასევე აქვს შესაბამისი აკრედიტაციის მქონე საგანმანათლებლო ინსტიტუტს, რომელიც პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებს ახორციელებს მთავრობასთან, ისევე როგორც სხვა ორგანიზაციებთან, საწარმოებთან თუ ინდივიდებთან ხელშეკრულების საფუძველზე (საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ, მუხლი 14, პარ. 1,2). მიუხედავად ამისა, კანონი არ აწესებს რაიმე საგანმანათლებლო სტანდარტს ან სასწავლო კურიკულუმის მოთხოვნებს სერტიფიცირებული ტრენინგ-კურსებისათვის. საგანმანათლებლო ინსტიტუტების ატესტაციის პროცესი უზრუნველყოფს განათლების

სამინისტროს მიერ შემუშავებული საგანმანათლებლო სტანდარტების დაცვას და განხორციელებას არსებული ნორმებისა და რეგულაციების მიხედვით.

კანონში პროფესიული განათლების შესახებ მოცემულია რეგულირებადი პროფესიების სია, რომლებიც მაღალი რისკის ჯგუფს განეკუთვნებიან ადამიანის ჯანმრთელობის, პერსონალური განვითარებისა და მაღალი სოციალური ჩართულობის თვალსაზრისით. საქართველოს კანონმდებლობით, ამ სფეროებში კვალიფიკაციის მისაღებად აუცილებელია პროფესიული განათლების გარდა სასერტიფიკატო გამოცდების ჩაბარებაც (მუხლი 12, პარ. 1).

პრობლემას ქმნის ისიც, რომ არ არსებობს სტანდარტები და მოთხოვნები სასერტიფიკატო პროგრამების მსგავსად. მაშინ, როცა უმაღლესი განათლების პროგრამები - საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო - ატესტაციის და აკრედიტაციის საკმაოდ მკაცრ პროცედურებს გადის, დაწყებული ფორმალური და ტექნიკური მხარიდან, დამთავრებული ცალკეული საგნების შინაარსის, გამოყენებული ლიტერატურის და მთლიანად პროგრამის კურიკულუმის ჩათვლით, სასერტიფიკატო კურსებისთვის, რეგულირებად პროფესიებშიც კი, არ არსებობს ერთიანი მოთხოვნები არათუ შინაარსობრივი თვალსაზრისით, არამედ კურსის სავალდებულო ხანგრძლივობის მხრივაც. შესაბამისად, მაგალითად, ადამიანური რესურსების სამდღიან და სამთვიან კურსებში მსმენელი ზუსტად ერთნაირ სერტიფიკატს იღებს, რომლის სანდოობა მხოლოდ გამცემი ინსტიტუტის ზოგად ცნობადობასა და პრესტიჟზეა დამოკიდებული. არ არის ჩამოყალიბებული არც საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, რომლის მიხედვითაც კურსების პროგრამაში ჩადებული იქნება გარკვეული საკითხები მისაღები უნარებისა და ცოდნის შესაბამისი. ეს ვითარება, ერთი მხრივ, ზრდის თავისუფალ ბაზარზე ტრენინგ-



პროვაიდერების რაოდენობას, მეორე მხრივ კი უარყოფითად მოქმედებს საბოლოო პროდუქტის ხარისხზე.

### შეჯამება

საქართველოს საგანმანათლებლო ბაზარზე დღეისათვის საკმაოდ ბევრი ტრენინგ-პროვაიდერია. მათ შორის უმაღლესი სასწავლებლები, არასამთავრობო ორგანიზაციები და ტრენინგ-ცენტრები და საჯარო უწყებებთან არსებული იურიდიული პირები, რომლებიც, ძირითადად, შესაბამისი უწყების თანამშრომლებისათვის ატარებენ სასერტიფიკატო კურსებს. ტრენინგების ხარისხი, ზოგადად, დამოკიდებულია განმახორციელებელი ინსტიტუტის თუ ორგანიზაციის პრესტიჟზე, უცხოელი დონორების ჩართულობაზე და შიდა ადამიანური და ადმინისტრაციული რესურსების სიძლიერეზე. მას შემდეგ, რაც საქართველოს მთავრობამ საჯარო სექტორის რეფორმა პრიორიტეტად გამოაცხადა, სხვადასხვა სააგენტოებმა, ძირითადად არასისტემურად, დაიწყეს ტრენინგების ჩატარება თავიანთი თანამშრომლებისათვის. ტრენინგ-საჭიროებების განსაზღვრა და თემატიკის თუ სფეროს შერჩევა, როგორც წესი, თავად უწყების მიერ ხდებოდა და დიდწილად საერთაშორისო დონორების მოთხოვნებიდან გამომდინარეობდა. საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის ორივე პროექტი ტრენინგს ადამიანური რესურსის განვითარების უმნიშვნელოვანეს კომპონენტად მიიჩნევს, თუმცა, პროფესიული მოდელის პროექტი უფრო დეტალურად აყალიბებს, რამდენად სავალდებულო იქნება ის დაწინაურებისა და კარიერული ზრდისათვის. საჯარო უწყებების უმრავლესობას, 2012 წლამდე განხორციელებული რეფორმის შესაბამისად, მინიჭებული ჰქონდა საკმარისი დისკრეცია, რათა თავად განესაზღვრათ ტრენინგებისა და განვითარების გეგმა და თავად შეერჩიათ ბაზარზე საუკეთესო პროვაიდერი უწყების საჭიროებების და მოწოდებული სერვისის ფასისა და ხარისხის გათვალისწინებით. საჯარო

სამსახურის ბიურო, რომელსაც კანონი აძლევდა საჯარო მოხელეთა ერთიანი ტრენინგების სისტემისათვის სტანდარტების და ზოგადი პოლიტიკის შემუშავების მანდატს, არ ფლობდა რეალურ პოლიტიკურ ძალას ან რესურსებს ამ ფუნქციების განსახორციელებლად. ამავე დროს, მიუხედავად იმისა, მმართველობის რომელ მოდელს აირჩევს ქართული საჯარო სექტორი, პროფესიული ცოდნისა და უნარების განვითარების საჭიროება ნებისმიერ შემთხვევაში დიდი იქნება.

ტრენინგ-პროვაიდერებთან ჩატარებული კვლევის შედეგად შეიძლება ვთქვათ, რომ მათი ხედვით, ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ყველაზე ეფექტიანი მოდელი, ქართული რეალობიდან გამომდინარე, გულისხმობს სხვადასხვა აქტორების მონაწილეობით კონსორციუმების შექმნას, სადაც გაერთიანდებიან უმაღლესი სასწავლებლები, არასამთავრობო თუ სამთავრობო ცენტრები; რაც შეეხება საჯარო სექტორის საჭიროებების კვლევას, საგანმანათლებლო და ტრენინგის სტანდარტების შემუშავებას, პროცესის კოორდინირებას ტენდერებისა თუ ქსელური თანამშრომლობის გზით, უნდა ახორციელებდეს ერთი, შესაბამისი პოლიტიკური მანდატისა და ადმინისტრაციული რესურსის მქონე უწყება. პროვაიდერთა უმრავლესობა ასეთ უწყებად საჯარო სამსახურის ბიუროს მოიაზრებს.

საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, რომელიც ახალი კანონის მიღებამდე არეგულირებს საჯარო სექტორს, მოხელეთა სტატუსს, ფუნქციებსა და მოვალეობებს, განსაზღვრავს, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო პასუხისმგებელია ერთიანი პოლიტიკის შემუშავებაზე, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის კოორდინირებასა და რეგულირებაზე, მოხელეთა პროფესიულ განვითარებაზე, სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე (კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 130, პარ 2 ბ); ხოლო ცალკეული უწყებების პერსონალის მართვის განყოფილებები - მოხელეთა

პროფესიული დონის გაანალიზებასა და ტრენინგების პროცესების მართვაზე (მუხლი 132, პარ 1 დ).

დღეისათვის ბიურო, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, პასუხისმგებელი ხდება საჯარო სექტორში კარიერული/პროფესიული საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის გატარებასა და განხორციელებაზე. შესაბამისად, ბუნებრივია, რომ ტრენინგებისა და განვითარების პოლიტიკის შექმნისა და პროცესის კონტროლი ბიუროს მანდატში ერთიანდება. თუმცა, 2014 წელს პრემიერ-მინისტრის ინიციატივით შეიქმნა სსიპ-ი, რომელიც საჯარო სექტორში პროფესიული განვითარების კოორდინირებას ჩაუდგება სათავეში. 2014 წლის 24 აპრილის #303 დადგენილებით საქართველოს მთავრობამ დაამტკიცა „განათლების საერთაშორისო ცენტრის“ პროგრამა, რომლის მისიას განათლების ხარისხის ამაღლება და კვალიფიცირებული კადრების მომზადება (განათლების საერთაშორისო ცენტრი). ცენტრი შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებებით მუშაობს: სამაგისტრო და სადოქტორო დონეზე უმაღლესი განათლების მიღების მსურველთათვის აკადემიური მობილობის უზრუნველყოფა და უცხოეთში განათლების მიღების ხელშეწყობა; საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების და განვითარების პროგრამა; პარტნიორი უნივერსიტეტების სასტიპენდიო პროგრამა, რომლის დაწყება 2015-16 წლებისთვის იგეგმება; კურსდამთავრებულთა თანამშრომლობის პროგრამა მცირე გრანტების, კვლევითი პროექტებისა და სხვა სახის აქტივობების დაფინანსების გზით;

საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამა გულისხმობს, ერთი მხრივ, მოხელეთათვის კურსების დაგეგმვა-ადმინისტრირებას, მეორე მხრივ, მოხელეთათვის ტრენინგ-პროგრამების და მოდულების შერჩევას და დაფინანსებას. კონკურსი მოხელეთა განაცხადების მისაღებად წელიწადში ორჯერ ჩატარდება, შემოდგომასა და გაზაფხულზე. პირველი კონკურსი 2014

წლის ნოემბერ-დეკემბერში ჩატარდა. ცენტრი ორი ტიპის პროგრამებს განახორციელებს: 1) პროფესიული გადამზადების ჯგუფური პროგრამა, გამიზნულია საშუალო და მაღალი რგოლის მოხელეებისათვის და მიმართულია ე.წ. ზოგადი უნარების განვითარებაზე, როგორებიცაა პროექტის მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა, პროგრამების ადმინისტრირება, საჯარო ფინანსები და ბიუჯეტირება, შეფასება და მონიტორინგი. 2) კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალური პროგრამა გამიზნულია სექტორული ტრენინგების განხორციელებაზე საშუალო და მაღალი რგოლის მოხელეებისათვის, ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა ჯანდაცვა, განათლება, სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური საკითხები. პროგრამა გულისხმობს მოხელეთა მივლინებას ტრენინგებზე, საკვალიფიკაციო პროგრამებზე და კურსებზე და შერჩევა ხდება ინდივიდუალური განაცხადების საფუძველზე (განათლების საერთაშორისო ცენტრი). შესაბამისი სამსახურის შუამდგომლობით, მოხელე ირჩევს კვალიფიკაციის ამაღლების ან პროფესიული გადამზადების კურსებს და მათზე ჩარიცხვის შემთხვევაში ინდივიდუალურ აპლიკაციასთან ერთად წარადგენს თანხმობას მომწვევი ინსტიტუციიდან. პროგრამის დასრულების შემდეგ მოხელე ვალდებულია, 18 თვის განმავლობაში გააგრძელოს მუშაობა იმ დაწესებულებაში, რომელმაც მას შუამდგომლობა მისცა (დადგენილება #303, მუხლი 4, პუნქტი 5). მთავრობის დადგენილების თანახმად, ცენტრი ყოველწლიურად განსაზღვრავს პრიორიტეტულ საგანმანათლებლო პროგრამულ მიმართულებებს საჯარო მოხელეთა გადამზადებისათვის (მუხლი 3 პუნქტი 2, ქვეპუნქტი გ).

შეჯამების სახით უნდა აღვნიშნოთ, რომ დღესდღეობით, საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონის მიღებამდე, ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების პროცესი საჯარო სექტორში არასისტემური სახით მიმდინარეობს. არ არის ჩამოყალიბებული პროვაიდერი

ინსტიტუციებისათვის შესაბამისი კრიტერიუმები, ტრენინგის ფორმები, სერტიფიცირების მოთხოვნები და არც ზოგადად, სწავლების პოლიტიკა და შინაარსი. არსებული საგანმანათლებლო პროგრამები სხვადასხვა მიმწოდებლების მიერ ხორციელდება და დღეს მათ მხოლოდ ბაზარი არეგულირებს. თუმცა, სახელმწიფო პოლიტიკის ახალი მიმართულებების გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ მთავრობა ცენტრალიზებული სისტემის დამკვიდრებისკენ იხრება, რაც მნიშვნელოვნად შეზღუდავს მიმწოდებელთა მონაწილეობას პროცესში. მთავარი კითხვა მაინც უცვლელი რჩება - ტრენინგებისა და განვითარების რომელი სისტემა უზრუნველყოფს საქართველოში არსებული რესურსების ყველაზე ეფექტიანი გამოყენებას ისე, რომ მაქსიმალურად უპასუხოს საჯარო სექტორის საჭიროებებს. როგორც საგანმანათლებლო უნივერსიტეტებისა და არასამთავრობო ტრენინგ-ცენტრების კვლევამ აჩვენა, მათ საკმარისი რესურსი და შესაძლებლობა აქვთ ამ გამოწვევაზე საპასუხოდ, მაგრამ ყველაზე დიდ პრობლემას წარმოადგენს ის, თუ როგორ იქნება განსაზღვრული ამ პროცესში სახელმწიფოს როლი - როგორც პოლიტიკის შემქმნელის, როგორც სტანდარტებისა და კრიტერიუმების ჩამომყალიბებლის, როგორც მომსახურების შემძენის თუ როგორც ერთ-ერთი პროვაიდერის, რომელიც სხვა, უფრო გამოცდილ და მეტი შესაძლებლობების მქონე ინსტიტუტებს გაუწევს კონკურენციას.

არსებული რესურსების შეფასების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ დღეს უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუტები, ისევე როგორც კერძო და არასამთავრობო პროვაიდერები ერთმანეთის კონკურენტები არიან და თავისუფალ ბაზარზე საკმაოდ მაღალი კონკურენციის პირობებში მოღვაწეობენ. არ არსებობს მოწოდებული კურსების ხარისხის შეფასების კრიტერიუმები, გარდა კონკრეტული პროვაიდერის რეპუტაციისა. კანონი ჯერჯერობით არანაირ რეგულირებას არ გვთავაზობს სისტემის

ჩამოყალიბებისათვის. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტები, თავისთავად, აკრედიტებულ ინსტიტუტებს წარმოადგენენ, რაც მათი სწავლების ხარისხის გარკვეული გარანტიაა და, მიუხედავად იმისა, რომ მოდულების შინაარსი თუ ხანგრძლივობა თავად უნივერსიტეტის ან, ხშირად, დონორის მიერ განისაზღვრება, ისინი ორიენტირებულნი არიან დამკვეთის, ანუ საჯარო ორგანიზაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. იგივე შეიძლება ითქვას კერძო და არასამთავრობო ცენტრებზე, რომლებიც მძაფრი კონკურენციის პირობებში იძულებულნი არიან, დაიმკვიდრონ ბაზარზე ადგილი. ზოგ მათგანს საჯარო სექტორთან თანამშრომლობის მრავალწლიანი გამოცდილებაც აქვს. მაგრამ პროფესიული საჯარო სამსახურის პირობებში აუცილებელი გახდება ტრენინგების როგორც შინაარსობრივი, ასევე ტექნიკური მახასიათებლების სტანდარტიზება და ასეთ დროს სწორედ სხვადასხვა პროვაიდერების მიერ შექმნილი ქსელური თანამშრომლობით შეიძლება საუკეთესო შედეგის მიღწევა და არსებული რესურსების გაერთიანება, სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლისა და რეგულირების პირობებში. ქსელური ორგანიზაციები არა მხოლოდ შესაძლებლობების გაძლიერებას ემსახურება, არამედ ასევე ინფორმაციის მიმოცვლის წყაროა და, გარდა ამისა, საკმარისად მოქნილია იმისათვის, რომ საჯარო სექტორის მზარდი და ცვალებადი მოთხოვნილებები დააკმაყოფილოს. თავისთავად, ქსელური თანამშრომლობა ასეთი ტიპის ორგანიზაციებისათვის უცხო არ არის. ქსელი გულისხმობს როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ კოოპერაციას ორგანიზაციებს შორის, რომელიც საერთო მიზნის მისაღწევად იქმნება დროის გარკვეული პერიოდით. ეს შეიძლება იყოს როგორც ინფორმაციის მიმოცვლა, ასევე წარმატებული გამოცდილების გაზიარება ან, თანამშრომლობის ისეთი რთული ფორმა, როგორცაა მომსახურების ერთობლივი მიწოდება და სხვა. სწორედ ასეთი ქსელური კონსორციუმის შედეგი იყო 2013 წელს განხორციელებული მოკლევადიანი ტრენინგები

საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის, რომელშიც გაერთიანებული იყო რამდენიმე ორგანიზაცია, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, რობაქიძის უნივერსიტეტი, CTC, PMCG და IDFI.

## **5.2. საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეებისათვის განხორციელებული ტრენინგების ციკლის ანალიზი**

როგორც განხილული სამეცნიერო ლიტერატურიდან შეიძლება დავასკვნათ, მკვლევარების უმეტესობა, გამომდინარე სხვადასხვა ქვეყნის გამოცდილებიდან, საჯარო სექტორის ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ეფექტიანობის ერთ-ერთ ასპექტად კერძო პროვაიდერების ჩართულობას მიიჩნევენ. აღინიშნება, რომ კერძო სექტორს საკმარისი შესაძლებლობები აქვს საჯარო სექტორის მოთხოვნათა სრულყოფილად დაკმაყოფილებისათვის. განხილულ ქვეყანათა უმრავლესობაში საჯარო სექტორი ფართოდ იყენებს კერძო ტრენინგ-ორგანიზაციების მომსახურებას (Van Wart et al., 2015, გვ. 6). თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ კერძო პროვაიდერების ჩართულობა უფრო წარმატებით იმ ქვეყნებში ხორციელდება, სადაც ახალი საჯარო მენეჯმენტის მოდელი დომინირებს.

გამომდინარე წინამდებარე ნაშრომში დასმული ჰიპოთეზიდან, ჩვენს მიერ ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევა, ისევე, როგორც ტრენინგ-პროვაიდერებთან ჩატარებული ჩაღრმავებული ინტერვიუები ცხადჰყოფს, რომ ნეოვებერიანული მოდელის დამკვიდრებისათვის სწორედ კერძო პროვაიდერებისა და ქსელური ორგანიზაციების გამოყენებით შეიძლება წარმატებული, ნახევრადცენტრალიზებული ტრენინგების სისტემის შექმნა. სუსტი საჯარო ინსტიტუტების და არასტაბილური სექტორის პირობებში, როდესაც სახელმწიფოს არ აქვს საკმარისი შესაძლებლობები, თავად შექმნას ტრენინგ-მოდულები, მიაწოდოს საჯარო ორგანიზაციებს და ამასთანავე

აკონტროლოს პროცესისა და შედეგის ხარისხი, კერძო პროვაიდერების გამოცდილება და უნარი საუკეთესო გზაა ამ პრობლემის აღმოსაფხვრელად. ჩვენს მიერ 2013 წელს განხორციელებული საჯარო მოხელეთა ტრენინგების მსხვილმასშტაბიანი პროექტის შეფასებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რამდენად წარმატებულია ასეთი მოდელი.

საჯარო მმართველობის სფეროში ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების განხორციელების შესაძლებლობის შესწავლის შემდგომ, ჩატარებული კვლევის საფუძველზე დაიგეგმა ინტენსიური ტრენინგები, რომლებიც გაიარა საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლების 1866-მა და აჭარის მთავრობის 248 საჯარო მოხელემ (სულ 2114 მოხელე) ათ ტრენინგ-მოდულში:

საჯარო მმართველობის მოდულები:

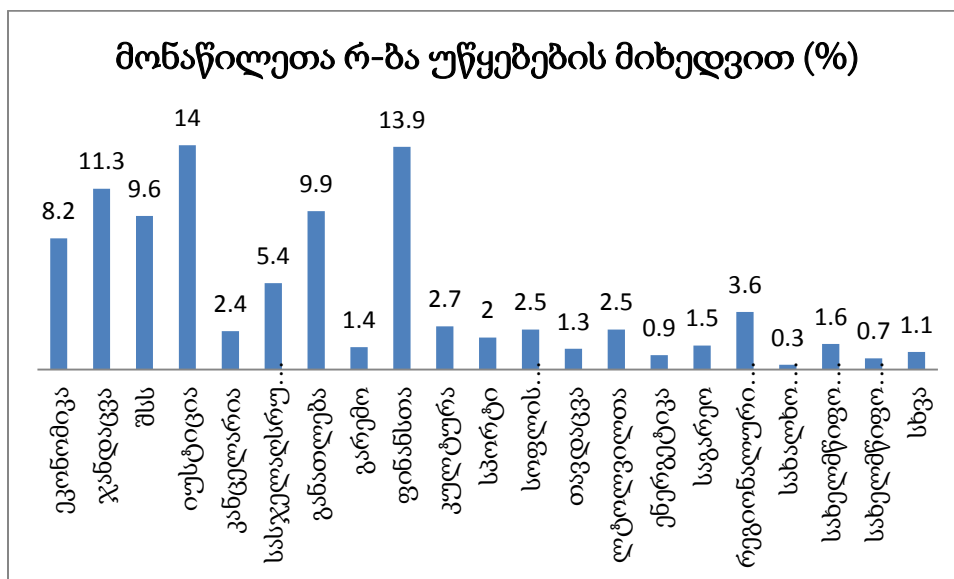
- ღია მმართველობა
- სამოქალაქო ჩართულობა
- საჯარო მმართველობა
- საჯარო სექტორის ეთიკა
- საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები
- საჯარო პოლიტიკის განვითარება

ზოგადი უნარების მოდულები:

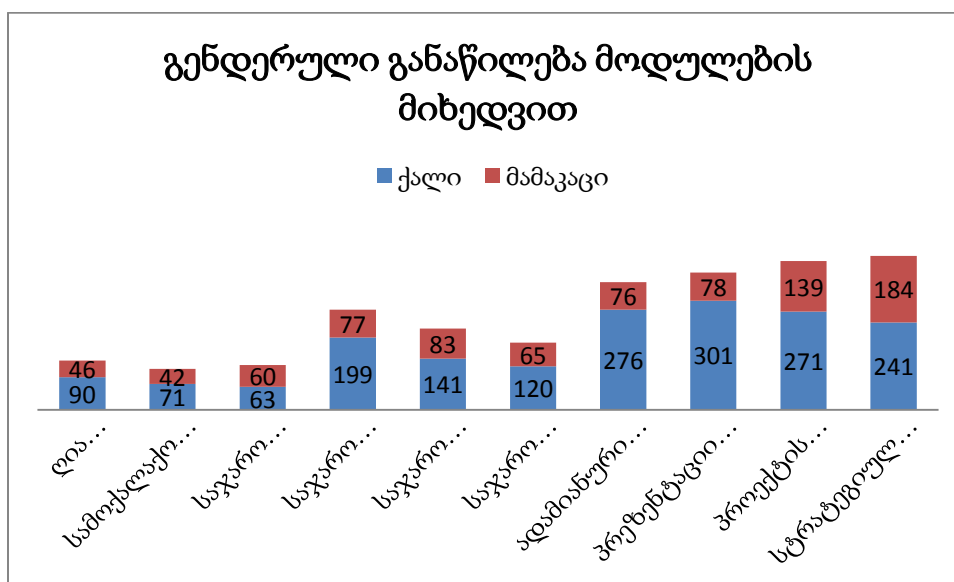
- ადამიანური რესურსების მართვა
- პრეზენტაციისა და წერის უნარები
- პროექტის მართვა
- სტრატეგიული დაგეგმვა



ჩვენი კვლევის მიზნებისათვის, რაოდენობრივ მონაცემებს ვითვალისწინებთ მხოლოდ ცენტრალური ხელისუფლების უწყებებში დასაქმებული მოხელეების მიხედვით. შესაბამისად, უწყებების მიხედვით მონაწილე მოხელეთა პროცენტული რაოდენობა ასე განაწილდა:



მონაწილეთა გენდერული განაწილება მოდულების მიხედვით ასეთი იყო:



პროექტი ხორციელდებოდა 2013 წლის 1 აპრილიდან 23 დეკემბრის პერიოდში ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს USAID დაფინანსებით, მენეჯმენტის საერთაშორისო სისტემების ორგანიზაციის MSI დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (Good Governance in Georgia – G3) პროგრამის მხარდაჭერით, ქართული უმაღლესი სასწავლებლებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების კონსორციუმის მიერ. კონსორციუმის წევრები იყვნენ შემდეგი ორგანიზაციები:

- საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA) - კონსორციუმის წამყვანი ორგანიზაციის სტატუსით
- კონსულტაციებისა და ტრენინგების ცენტრი (CTC)
- პოლიტიკისა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი (PMCG)
- გრიგოლ რობაქიძის უნივერსიტეტი

კონსორციუმის წევრების შერჩევა მოხდა ტრენინგ-მოდულების შესაბამისად, თითოეული ორგანიზაციის ექსპერტული გამოცდილებისა და რესურსების მიხედვით. გარდა ამისა, პროექტის განხორციელებაში მოწვეული ტრენერების სტატუსით მონაწილეობა მიიღეს ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის (IDFI) ექსპერტებმა. აღსანიშნავია, ასევე, რომ პროექტით დაგეგმილი მსმენელების დიდი ოდენობის გამო, საწყის ფაზაში ჩატარდა ტრენერთა ტრენინგები თითოეული მოდულის მიხედვით, სადაც მთავარი ტრენერები შესაბამის მასალას აწვდიდნენ დამხმარე ტრენერებს და უზიარებდნენ გამოცდილებას. დამხმარე ტრენერების შერჩევის დროს საპროექტო ჯგუფი არ შემოფარგლულა მხოლოდ კონსორციუმის წევრი ორგანიზაციებით, არამედ მოიწვია ასევე წარმომადგენლები სხვა პროვაიდერებიდან და უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებიდან, რამაც კიდევ უფრო ეფექტიანი გახდა პროექტის ფარგლებში განხორციელებული ქსელური მენეჯმენტი.

პროექტის მიზანი იყო საშუალო და მაღალი რგოლის<sup>25</sup> მოხელეებისათვის კვალიფიკაციისა და პროფესიული უნარ-ჩვევების ასამაღლებლად ტრენინგ-მოდულების შემუშავება და ჩატარება ზემოთ ჩამოთვლილი სფეროების მიხედვით და საქართველოს საჯარო სექტორისთვის პროფესიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა.

მიუხედავად იმისა, რომ დონორი ორგანიზაციების მხარდაჭერით საჯარო სექტორის ტრენინგები საქართველოში დაახლოებით 2000 წლიდან მიმდინარეობს, აღნიშნული პროექტი, თავისი მასშტაბურობით, უნიკალური იყო. საინტერესოა ისიც, რომ პროექტის ფარგლებში პირველად განხორციელდა დონორების თანამშრომლობა არა ცალკეულ ორგანიზაციასთან, არამედ ორგანიზაციათა ქსელთან, რომელიც შეიქმნა პროექტის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლეოდა, გამოყენებული ყოფილიყო მონაწილე ორგანიზაციების ადამიანური და ადმინისტრაციული რესურსები, ინფრასტრუქტურა და ინტელექტუალური კაპიტალი მაქსიმალური ეფექტიანობით. ერთჯერადი სწავლების გარდა, პროექტის შეფასების პერიოდში, მონაწილე საჯარო მოხელეების შეფასებების ანალიზზე დაყრდნობით, მოხდა იმ საკვალიფიკაციო მოთხოვნების იდენტიფიცირება, რომლებიც საჭიროა კონკრეტულ თანამდებობებზე და ასევე საქართველოს საჯარო სექტორის ტრენინგებისა და განვითარების რეგულარული სისტემის ჩამოყალიბებისათვის რეკომენდაციების შემუშავება.

საჯარო სექტორის მხრიდან პროექტში ჩართული იყო პრემიერ-მინისტრის აპარატი, რომელიც კოორდინირებას უწევდა ცალკეული აღმასრულებელი

<sup>25</sup>პროექტის მოსამზადებელ ეტაპზე, გამომდინარე თითოეული მოდულის თემის მნიშვნელობიდან, სირთულოდან და მოსალოდნელი შედეგებიდან, საპროექტო ჯგუფმა კონკრეტული მოდული კონკრეტული რგოლის მენეჯერებისათვის და თანამშრომლებისათვის გადაანაწილა. მიუხედავად ამისა, ზედა რგოლის მენეჯერთა დასწრება ძალიან დაბალი იყო. სანაცვლოდ, პროექტის განმავლობაში გაიზარდა რიგითი მოხელეების და სსიპ-ების თანამშრომელთა რაოდენობა.

უწყებებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას, თანამშრომელთა დარეგისტრირებას და დასწრებას.

პრემიერ-მინისტრის აპარატთან და G3 პროგრამის წარმომადგენლებთან ერთად შემუშავებულ იქნა შემდეგი საკითხები:

- ათი ტრენინგ-მოდული და თითოეული ტრენინგის მიზანი, ფორმატი, დღის გეგმა, კურიკულუმი, დასწრების გეგმა და საკითხავი მასალა;
- 10 შეფასების ინსტრუმენტი თითოეულ ტრენინგ-მოდულისათვის, რომელიც შეიცავდა ტრენინგების შემდგომი განვითარების შესაძლებლობის გამოვლენას;
- ტრენინგში მონაწილე პირთა იდენტიფიცირების ინსტრუმენტები, რომელიც შემუშავდა პროექტის გუნდის მიერ, თითოეული მინისტრისა და სხვა მონაწილე უწყებების ხელმძღვანელებთან კონსულტაციის საფუძველზე;
- მონაწილეთა სია თითოეული მოდულისათვის;
- მოქმედების გეგმა და ტრენინგების ჩატარების ადგილი, რომელიც შეიცავდა ინფორმაციას ტრენინგის ცხრილის, პასუხისმგებელი პირების და თითოეული ტრენინგის ჩატარების ადგილის შესახებ;
- ტრენინგების შეფასების ფორმები, რომლებსაც მსმენელები ავსებდნენ ტრენინგ-სესიის პირველი დღის ბოლოს (შესაძლო ხარვეზებზე მყისიერი რეაგირების მიზნით) და ასევე სესიის დასრულების შემდეგ

ტრენინგების მსმენელებს გადაეცათ მონაწილეობის დამადასტურებელი სერტიფიკატები, რომლებიც აღიარებულია USAID-ისა და საქართველოს მთავრობის მიერ.

უშუალოდ ტრენინგები ხორციელდებოდა 1 ივლისიდან 23 დეკემბრის ჩათვლით. პროექტის მონაცემების მიხედვით, პროექტში დარეგისტრირებული იყო 3914 მონაწილე. 2114 მონაწილე დაესწრო ტრენინგებს.

### **პროექტის განხორციელების პროცესი და გამოვლენილი ხარვეზები**

ყოველი თვის დაწყებამდე ორი კვირით ადრე, ტრენინგების განრიგი, ჩატარების თარიღი, მოდულების დასახელება, პროვაიდერი ორგანიზაციის დასახელება, ზუსტი მისამართი და მონაწილეთა სია ეგზავნებოდა სამთავრობო უწყებებს. ყოველ ოთხშაბათს, მომავალი კვირის განრიგი და მონაწილეთა სია ეგზავნებოდა როგორც სახელმწიფო უწყებებს, აგრეთვე მონაწილეებს. მიუხედავად აღნიშნული ღონისძიებებისა, კომუნიკაციის ხარისხი იყო დაბალი, ხოლო ტრენინგებზე დასწრება არასათანადო, შემდეგი მიზეზების გამო:

- ზოგიერთი უწყება თანამშრომლებს დროულად არ აწვდიდა ინფორმაციას მომავალი კვირის განრიგის შესახებ;
- მონაწილეთა საკონტაქტო ინფორმაცია ხშირად იყო არასწორი, ან არასრული;
- მონაწილეებს არ ეძლეოდათ საშუალება გათავისუფლებულიყვნენ სამსახურიდან ტრენინგების დღეს.

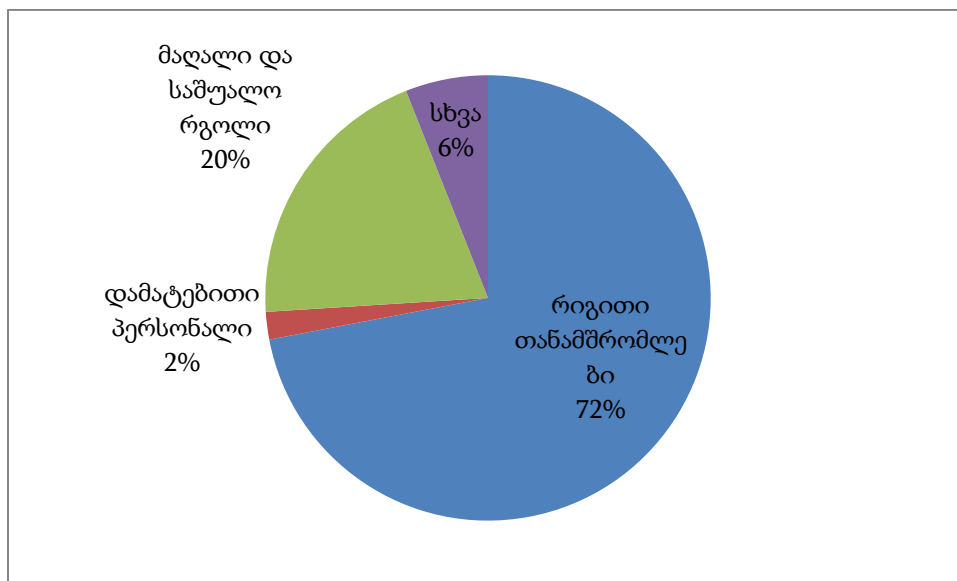
ინფორმაციის დროულად და სრულად მიწოდების შეფერხება განსაკუთრებულ პრობლემას ქმნიდა საპროექტო ჯგუფისათვის. პროექტის მოსამზადებელ პერიოდში (აპრილი - ივნისი) პრემიერის აპარატის დახმარებით შეიქმნა აღმასრულებელი უწყებებიდან საკონტაქტო ჯგუფი, რომელშიც, ძირითადად, ყოველი უწყების კადრების განყოფილების წარმომადგენლები შედიოდნენ. მათ ევალუბოდათ, მომავალი ტრენინგების

შესახებ ინფორმაციის მაქსიმალური გავრცელება, თავდაპირველი სიების შედგენა და ტრენინგების პროცესში ნებისმიერი ცვლილებების შესახებ მსმენელთა ინფორმირება. გარდა ამისა, საპროექტო ჯგუფმა ვრცელი პრეზენტაცია ჩაატარა პრემიერ-მინისტრის ადმინისტრაციისა და სხვა მონაწილე უწყებების წარმომადგენელთათვის, სადაც დეტალურად იყო ახსნილი პროექტის მიზანი, ტექნიკური ინფორმაცია, თითოეული მოდულის შინაარსი და სხვა. მოსამზადებელ პერიოდშივე შედგა ტრენინგების ცხრილი, რომელიც გაეგზავნა საკონტაქტო ჯგუფს; მიუხედავად ამისა, ინფორმაციის დაგვიანებით და არასრულად მიწოდების გამო, ძალიან რთული იყო დასწრებისა და ჯგუფში მონაწილეთა რაოდენობის კონტროლი. ბევრი მონაწილე აღნიშნავდა, რომ ამ პროექტის შესახებ გვიან შეიტყო და ბოლო ეტაპზე გამოთქვამდა დარეგისტრირების სურვილს. მაგალითად, გარკვეულ მოდულებზე მონაწილეთა ჭარბი დასწრების მოთხოვნის გათვალისწინებით, აუცილებელი გახდა ოქტომბრის ტრენინგთა განრიგის შეცვლა და გარკვეული მოდულების - პრეზენტაციისა და წერის უნარები, ადამიანური რესურსების მართვა, პროექტის მართვა და სტრატეგიული დაგეგმვა - დამატებითი სესიების ჩატარება.

პროექტის საწყის ფაზაში (2013 წლის აპრილი) საპროექტო ჯგუფმა შეიმუშავა თითოეული მოდულისათვის მოხელეთა დასწრების კრიტერიუმები, მსმენელთა სამსახურებრივი პოზიციის, თანამდებობისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შესაბამისად. ეს რეკომენდაციები გაეგზავნა საქართველოს მთავრობის კანცელარიას და აღმასრულებელი უწყებების კადრების განყოფილებებს, რათა ყოველ მოდულზე მონაწილეთა დასწრება უზრუნველყოფილიყო ტრენინგის შინაარსთან და განსახილველ თემებთან და მსმენელთა გამოცდილებასა და ფუნქცია-მოვალეობებთან შესაბამისად. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ტრენინგებზე დასწრების პრობლემების გამო,

მთელი პროექტის განმავლობაში, მონაწილეთა უმრავლესობა დაბალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები ან რიგითი თანამშრომლები იყვნენ.

პოზიციების მიხედვით მსმენელთა პროცენტები ასე განაწილდა:



რიგით თანამშრომლებში გავაერთიანეთ შემდეგი პოზიციები:

სპეციალისტი, იურისტი, აუდიტორი, ინსპექტორი, ოფიცერი, მენეჯერი, კოორდინატორი, ანალიტიკოსი, მდივანი/ასისტენტი, მრჩეველი

დამატებითი პერსონალი: IT პერსონალი, სტაჟიორი, ოპერატორი, ბიბლიოთეკარი, სოციალური მუშაკი, მოწვეული თანამშრომელი/კონტრაქტორი

მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტი: დეპარტამენტის/განყოფილების უფროსი, მოადგილე. ტრენინგს დაესწრო ერთი მინისტრის მოადგილე აჭარის მთავრობიდან.

გარდა ამისა, სიძნელეები იქმნებოდა პროექტის მიმდინარეობის სხვადასხვა პერიოდში, კერძოდ:

- ივლისი და აგვისტო – საჯარო მოხელეების უმეტესობა დასასვენებლად იყო წასული. შესაბამისად, ამ პერიოდში ტრენინგები თვეში 2 კვირის მანძილზე მიმდინარეობდა;
- სექტემბერი – ზოგიერთი მინისტრი და უწყება თავის თანამშრომლებს აგზავნიდა საველე სამუშაოებზე, რაც შეფერხებას უქმნიდა პროექტის განხორციელებას;
- ოქტომბერი – ნოემბრის პირველი ნახევარი – სამინისტროების თანამშრომელთა უმეტესობა აქტიურად იყო ჩართული საპრეზიდენტო არჩევნების პროცესში.

პროექტის მონაცემებზე დაყრდნობით, ზოგადი უნარების განვითარების ტრენინგებზე (პრეზენტაციისა და წერის უნარები, სტრატეგიული დაგეგმვა, პროექტის მართვა და ადამიანური რესურსების მართვა) დასწრების სურვილი იყო უფრო მაღალი, ვიდრე საჯარო მმართველობის კუთხით ჩატარებულ ტრენინგებზე (ღია მმართველობა, სამოქალაქო ჩართულობა, საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები, საჯარო მმართველობა, საჯარო სექტორის ეთიკა, საჯარო პოლიტიკის განვითარება). ეს კიდევ ერთი მიმანიშნებელია იმისა, რომ საჯარო სამსახური მოხელეთა მიერ არ აღიქმება სტაბილური დასაქმების სფეროდ. ტენდენცია იმისა, რომ ნებისმიერი შესაძლებლობის შემთხვევაში განივითარონ ზოგადი უნარ-ჩვევები, მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების, სტრატეგიული დაგეგმვის, პროექტის მართვის ცოდნა, რაც გამოსაყენებელია კერძო ან არასამთავრობო სექტორშიც და შრომით ბაზარზე მათ კონკურენტულ უპირატესობას ამაღლებს, მიუთითებს საჯარო მოხელეთა ზოგად ტენდენციაზე, დასაქმების სხვა, უფრო სტაბილური და შემოსავლიანი სფერო მოძებნონ.



მონაწილეთა შეფასებებზე დაყრდნობით, ყველაზე დადებითი შეფასება მიიღო ტრენინგ-სესიების შემდეგმა ასპექტებმა:

- სწავლების ინტერაქტიული მეთოდები, მათ შორის: სიტუაციური ანალიზი; პრაქტიკული მაგალითების მოყვანა რეალურ ფაქტებზე დაყრდნობით; სიმულაციები; დავალებები და ჯგუფური მუშაობა
- ტრენერების პროფესიონალიზმი და გამოცდილება

უარყოფითი შეფასება მიიღო:

- მწირი კომუნიკაცია ტრენერსა და ჯგუფს შორის უშუალოდ ტრენინგის სესიების მიღმა, რაც გამოწვეული იყო ტრენინგ-დღის ხანგრძლივობით
  - ყოველი ტრენინგი ტარდებოდა 2-3 დღის განმავლობაში დღეში 8-საათიანი დატვირთვით - და, შესაბამისად, ტრენერის დამატებითი განრიგით;
- ზოგადად, ტრენინგების ძალიან ინტენსიური და დამატებითი განრიგი. ტრენინგები ტარდებოდა ყოველდღიურად, პარალელურად რამდენიმე ორგანიზაციაში; ხშირად ერთი ორგანიზაცია ერთდროულად რამდენიმე ტრენინგს ახორციელებდა. იყო შემთხვევები, როდესაც მსურველთა დიდი რაოდენობის გამო ერთი და იგივე სესია ერთდროულად ტარდებოდა სხვადასხვა ტრენერების მიერ. შესაბამისად, მსმენელები, რომელთაც სურვილი ჰქონდათ, რამდენიმე მოდულს დასწრებოდნენ, იძულებულნი ხდებოდნენ, თვის განმავლობაში საკმაოდ ინტენსიური ცხრილით ევლოთ ტრენინგებზე. ხშირ შემთხვევაში ეს აქვეითებდა დასწრების ეფექტიანობასაც, რადგან დიდი პერიოდით მთელი დღით სამსახურიდან გათავისუფლება მსმენელებისთვის პრობლემას წარმოადგენდა.

მონაწილეთა შეფასებების ანალიზი პროექტის განხორციელების პერიოდში უწყვეტად მიმდინარეობდა. შესაბამისად, საპროექტო ჯგუფს შესაძლებლობა ჰქონდა, ცვლილებები შეეტანა პროცესში; კერძოდ:

მსმენელთა რეკომენდაციებზე დაყრდნობით, საშუალება მიეცათ საჯარო სამართლის იურიდიული პირების (სსიპ) წარმომადგენლებს დასწრებოდნენ ტრენინგებს; თითო მსმენელს მიეცა საშუალება, დასწრებოდა რამდენიმე მოდულს. უნდა აღინიშნოს, რომ თავდაპირველად პროექტი ითვალისწინებდა მხოლოდ ადმინისტრაციული უწყებების საჯარო მოხელეთა დასწრებას და ერთი მსმენელის მხოლოდ ერთ მოდულზე დასწრებას. მაგრამ რამდენადაც მოდულები კომპლექსურად იყო შემუშავებული და ხშირად შინაარსობრივად ურთიერთგამომდინარე იყო, რამდენიმე მოდულზე დასწრების საშუალებამ საბოლოოდ ტრენინგების ხარისხი და ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად გაზარდა.

შეფასების ფორმები მოიცავდა არა მხოლოდ განხორციელებული ტრენინგების შეფასებას, არამედ მსმენელთა რეკომენდაციებს მომავალში საჯარო სექტორისათვის ტრენინგებისა და განვითარების სქემის შემუშავებასთან დაკავშირებით. გამოიკვეთა შემდეგი სახის რეკომენდაციები:

- მსმენელთა აზრით, მსგავსი ტიპის ტრენინგებმა რეგულარული ხასიათი უნდა მიიღოს საჯარო სექტორში;
- სასურველია თითოეულ ტრენინგ-მოდულზე მეტი დრო იქნას გამოყოფილი;
- დანერგილ იქნას საკონსულტაციო ტიპის მომსახურება თითოეული ტრენინგის დასრულების შემდეგ, რაც ხელს შეუწყობს მიღებული ცოდნისა და უნარების სამუშაო პროცესში ეფექტიანად დანერგვას.

შეფასების ფორმების გარდა, მსმენელები ავსებდნენ პრე- და პოსტ-ტესტებს, რაც საშუალებას აძლევდა ტრენერს, გაეზომა ტრენინგის ეფექტიანობა და თითოეული მონაწილის მიერ სესიის განმავლობაში მიღებული ცოდნის ხარისხი.

### ათი ტრენინგ-მოდულის შეჯამება

შემუშავებული და განხორციელებული ათი ტრენინგ-მოდული საჯარო მოხელეებს შესაძლებლობას აძლევდა, კვალიფიკაცია აემაღლებინათ ორი მიმართულებით - პროფესიული ცოდნისა და მენეჯმენტის უნარების კუთხით. პირველი კატეგორია, პროფესიული ცოდნა, შეიცავდა შემდეგ მოდულებს:

- ღია მმართველობა
- სამოქალაქო ჩართულობა
- საჯარო მმართველობა
- საჯარო პოლიტიკის განვითარება
- საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები
- საჯარო სექტორის ეთიკა

ქვემოთ ჩამოთვლილი ტრენინგები ორიენტირებული იყო მენეჯერული უნარ-ჩვევების განვითარებაზე:

- ადამიანური რესურსების მართვა
- პრეზენტაციისა და წერის უნარები
- პროექტის მართვა
- სტრატეგიული დაგეგმვა

ყოველი მოდულის პროვაიდერი ორგანიზაციიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მოხდა თითოეული მოდულის, მთავარი ტრენერის, დაგეგმილი

ტრენინგების რაოდენობის, ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობის, მონაწილეთა რაოდენობის (საერთო რაოდენობა და დიფერენცირებული სქესის მიხედვით), მოდულის მიზნებისა და მთავარი თემების, მსმენელის მიერ ტრენინგის დაწყებამდე და ტრენინგის დასრულების შემდეგ არსებული ცოდნის (პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებით) და მონაწილეთა კმაყოფილების დონის (პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით) შესახებ მონაცემთა ანალიზი.

### 1. ღია მმართველობა

ღია მმართველობის მოდული შემუშავდა და ტარდებოდა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მიერ, ტრენინგის განხორციელებისათვის მოწვეულნი იყვნენ ინფორმაციის თავისუფლებისა და გავრცელების ინსტიტუტის (IDFI) ექსპერტები, მათი შესაბამის სფეროში მდიდარი გამოცდილების მიხედვით.

ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა (10 2-დღიანი სესია) არ გაზრდილა თავდაპირველი ცხრილით დაგეგმილ რაოდენობასთან მიმართებით. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ საკითხის მნიშვნელობის მიუხედავად, ტრენინგზე დასწრება საკმაოდ დაბალი იყო და ეს მოდული ჯამში 137 მსმენელმა გაიარა (მამაკაცი: 46, ქალი: 91).

ღია მმართველობა დღეს საკმაოდ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს საქართველოს მთავრობისათვის და, შესაბამისად, საჯარო სექტორში დასაქმებული ყოველი მოხელისთვისაც. საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ერთ-ერთი პრობლემური საკითხია, რომელიც დიდწილად განსაზღვრავს მოსახლეობის მიერ მთავრობის მუშაობის შეფასებას და ნდობის ხარისხს.

ღია მმართველობის პარტნიორობას (Open Government Partnership, OGP) 2011 წელს ჩაეყარა საფუძველი, მისი მიზანია, მონაწილე ქვეყნების მთავრობების ღიაობის, გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულებისა და მოსახლეობის წინაშე პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფა.

პროექტის ფარგლებში ჩატარებული ტრენინგის მიზანი იყო საჯარო მოხელეთათვის ღია მმართველობის პარტნიორობის ცნობადობის გაზრდა; საქართველოს მთავრობის სამოქმედო გეგმის ფარგლებში აღებული ვალდებულებების ცნობადობის გაზრდა; მსმენელთა ინფორმირებულობის გაზრდა იმის შესახებ, თუ როგორ ახორციელებს მთავრობა აღებულ ვალდებულებებს; მსმენელთა ინფორმირებულობის გაზრდა მთავრობის ნაკისრი ვალდებულებების პროაქტიული გამოქვეყნების შესახებ; მსმენელთა ინფორმირებულობის გაზრდა ღია მმართველობის, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების მნიშვნელობის შესახებ.

ძირითადი თემები, რომლებიც განიხილებოდა ტრენინგზე, იყო შემდეგი:

საქართველოს მთავრობის ჩართულობა ღია მმართველობის პარტნიორობაში; ღია მმართველობის პარტნიორობის სამოქმედო გეგმის ფარგლებში არსებული საქართველოს მთავრობის ვალდებულებები; საქართველოს მთავრობის მიერ ნაკისრი ვალდებულებების განხორციელების პროცესი; ცენტრალური ხელისუფლების ღია მმართველობა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება; ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა საქართველოში; ღია მმართველობის პარტნიორობის მნიშვნელობა და მიღწევები საერთაშორისო გამოცდილების მიხედვით.

## მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით

პირველი დღის შეფასებით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 44, 17%-ით.

### ცხრილი 1.1. ცოდნის დონე<sup>26</sup>

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
29.93	44.17	16.6	0.4

მონაწილეებმა 10-ქულიანი შეფასების სისტემის მიხედვით, ტრენინგის პირველ დღეს თავიანთი ცოდნის გაუმჯობესება (არსებული ცოდნის დონე 5.5 ქულა) საშუალოდ შეაფასეს 3.4 ქულით, რამაც ჯამში შეადგინა 8.9 ქულა.

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელია 15,23%

ტრენინგზე გამოყენებული მასალა, როგორც „საკმარისი“, შეაფასა მონაწილეთა 96,3%-მა.

### ცხრილი 1.2.გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
96.3	0	3.7

ტრენინგის ლოგისტიკა და ტექნიკური მხარე მონაწილეთა 60,4%-მა შეაფასა, როგორც „კარგად ორგანიზებული“.

<sup>26</sup>აქ და შემდგომში ცხრილში მოყვანილი მონაცემები გამოხატულია პროცენტებში

### ცხრილი 1.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
60.4	38.6	2

მონაწილეთა 64,2%-მა ტრენერების კომუნიკაცია ჯგუფთან შეაფასა, როგორც "ძალიან ეფექტიანი".

### ცხრილი 1.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
64.2	34.4	2.4	0

შეფასებების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილების ძირითადი ფაქტორები იყო:

- ტრენინგის მასალა შეესაბამებოდა პრაქტიკულ სამუშაოებს - "ვეთანხმები" 47,5%.
- ტრენერის უნარ-ჩვევები და კომუნიკაცია ჯგუფთან იყო კარგი - "სრულად ვეთანხმები" 67,4%
- სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო - "სრულად ვეთანხმები" 55,1 %
- კარგი ორგანიზებულობა, გარემო, საკვები და ლოგისტიკა - "სრულად ვეთანხმები" 46,8%.

## ცხრილი 1.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	7,8	47,5	44,6
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,5	1,4	30,7	67,4
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	7,2	38,7	55,1
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,7	9,6	41,9	46,8

მონაწილეთა 94,4%-მა განვლილი კურსი შეაფასა, როგორც „ძალიან კარგი“:

## ცხრილი 1.6. კურსის ზოგადი შეფასება

ძალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
94,4	5,6	0

ზოგადად, მონაწილეებმა პოზიტიურად შეაფასეს შემდეგი საკითხები:

- ახალი ცოდნისა და ინფორმაციის მიღების მნიშვნელობა;
- ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან;
- საინტერესო საკითხებზე დისკუსიის შესაძლებლობა - ნორმატიული აქტებისა და კანონმდებლობის ძირეული განხილვები;
- ტრენინგის დიალოგის რეჟიმში წარმართვა, დებატები და მონაწილეთა აქტიური ჩართულობა.



მათ განსაკუთრებულად აღნიშნეს ფაქტი, რომ ინფორმაცია, რომელიც ტრენინგზე მიიღეს, იქნებოდა ძალიან ღირებული და გამოსაყენებელი მათი მომავალი სამუშაოსთვის.

ტრენინგების ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილად მონაწილეებმა გამოყვეს შემდეგი:

- სხვადასხვა ქვეყნების მაგალითების განხილვა, ისევე როგორც საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილება, აგრეთვე საჯარო ინფორმაციის გაცემის ადგილობრივი პროცედურები, ქართული სიტუაციური რეალობისა და მთავრობის რეალური სამოქმედო გეგმების განხორციელება.

ზოგიერთმა მონაწილემ ყველაზე დაბალი შეფასება მისცა გამოყენებულ სტატისტიკურ მონაცემებს, რადგან ტრენინგის მცირე დროში ძნელი იყო მათი დამახსოვრება. მათ აგრეთვე გამოყვეს შემდეგი თემები:

- რამდენმა ქვეყანამ მოაწერა ხელი ღია პარტნიორობის დეკლარაციას;
- საკითხები, დაკავშირებული სამედიცინო საზოგადოების შექმნის ისტორიასთან.

ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ საქართველოში საკმაოდ მაღალია სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობა გარკვეულ საკითხებში, აგრეთვე პრობლემატურია ხელფასებისა და სახელფასო დანამატების გაცემის გამჭვირვალობა იმ კომპანიებსა თუ უწყებებში, რომელიც სრულად ან ნაწილობრივ შექმნილია სახელმწიფოს მონაწილეობით და/ან ხელმძღვანელობს/ხედამხედველობს მთავრობის მიერ დანიშნული საბჭო.

## საკითხები, რომლის განხილვა არ მოხდა ტრენინგების პროცესში

ზოგიერთმა მონაწილემ გამოთქვა სურვილი, განხილული ყოფილიყო ისეთი საკითხები, როგორცაა სხვადასხვა ქვეყნების ვალდებულებები ღია მმართველობის პარტნიორობის ჭრილში, დაფუძნებული კონკრეტულ მაგალითებზე. მეტი ყურადღება უნდა მიქცეოდა ტრენინგის პრაქტიკულ მხარეს, კერძოდ საჯარო ინფორმაციის პროაქტიულ გამოქვეყნებას, მის პროცედურებსა და კონკრეტულ მაგალითებს.

**მონაწილეებმა გამოხატეს თავიანთი აზრი იმასთან დაკავშირებით, თუ რა შეიძლება შეიცვალოს ტრენინგის შინაარსის გაუმჯობესების კუთხით:**

მიუხედავად იმისა, რომ დადებითი შეფასება მიიღო მონაწილეებისგან ტრენინგის პროცესში კონკრეტული მაგალითებისა და სიტუაციების განხილვამ, მეტი კონკრეტული მაგალითებისა და სიტუაციების განხილვა უფრო სასარგებლოს გახდიდა ტრენინგს. მაგალითად, ტრენინგის პროცესში სასურველი იქნებოდა მცირე ექსპერიმენტების ჩატარება - საჯარო უწყებიდან საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვა და შემდეგ პროცედურულ საკითხებზე მსჯელობა და ხარვეზების გამოვლენა. ერთ-ერთმა მონაწილემ გამოთქვა აზრი, რომ ელექტრონულად (e-მეილით) დაკავშირებოდნენ საჯარო უწყებას საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვის მიზნით და ენახათ, როგორ პასუხს მიიღებდნენ. ეს იქნებოდა კარგი საშუალება, დაკვირვებოდნენ პროცესს, გამოველინათ ხარვეზები და ემსჯელათ პროცესების გაუმჯობესების გზებზე. ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა მეტი თეორიული მასალა ყოფილიყო, მაშინ როცა სხვები მიიჩნევდნენ, რომ თეორიული ნაწილი არის ტრენინგის "ყველაზე ნაკლებად ღირებული" მხარე.

ზოგიერთი მოსაზრება შეესაბამებოდა თავად ტრენინგის პროცესს, რომ დღის განრიგი უფრო მკაცრად უნდა ყოფილიყო დაცული, ხოლო საკითხავი და სასწავლო მასალა მკაცრად გაწერილი, რადგან ტრენერებს უწევდათ ისეთ კითხვებზე პასუხის გაცემა, რომელიც არ ეხებოდა სასწავლო საგანს. მეტი დავალებები გადაწყვეტილების მიღების ტექნიკების გამოყენებით, მეტი ტესტი და შედარებითი განსხვავებები ქვეყნების მიხედვით - იყო ის ძირითადი რეკომენდაციები, რომლის დამატებასაც საჭიროდ მიიჩნევდნენ მონაწილეები.

### **სწავლების მეთოდები**

მონაწილეების აზრით, უფრო ეფექტიანი სწავლებისთვის, სასურველი იქნებოდა მომხდარიყო როგორც სიტუაციების განხილვა პატარა ჯგუფებში, ასევე დამატებითი მასალის წარმოდგენა საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით ვიზუალური ეფექტისთვის. შეფასებების მონაცემებზე დაყრდნობით, სასურველი იქნებოდა როგორც მეტი ჯგუფური და ინდივიდუალური სამუშაოები, აგრეთვე მონაწილეთა მეტი ჩართულობა სწავლების პროცესში. ძლიერი მოთხოვნა დაფიქსირდა მონაწილეების მხრიდან, აკრძალული ყოფილიყო ისეთი თემების განხილვა ტრენინგის მსვლელობისას, რომლებიც კავშირში არ იყო სასწავლო საკითხთან.

### **ტრენერი**

მონაწილეებს არ გამოუთქვამთ უკმაყოფილება ან რაიმე ტიპის საჩივარი ტრენერების მიმართ. მხოლოდ ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ კურსი იყო ძალიან საინტერესო, მაგრამ ზოგჯერ მონოტონური.

## ხანგრძლივობა, სიხშირე და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან

მონაწილეთა უმეტესობა აღნიშნავდა შემდეგი საკითხების აუცილებლობას:

- ტრენინგები ყოფილიყო უფრო ხანგრძლივი, რათა მომხდარიყო საკითხების კონკრეტული განხილვა და შესწავლა (მონაწილეების ნაწილი აღნიშნავდა, რომ ტრენინგს უნდა დათმობოდა ნახევარი დღე, მთელი დღის ნაცვლად);
- მსგავსი ტიპის ტრენინგებს მისცემოდა რეგულარული სახე საჯარო მოხელეთათვის;
- მსგავსი ტიპის ტრენინგები ჩატარებოდა რეგიონებში ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეებს.

## ლოგისტიკა

ამ მხრივ ყველაზე მეტი უარყოფითი შეფასებით გამოირჩეოდა კვება<sup>27</sup>.

## 2. სამოქალაქო ჩართულობა

ღია მმართველობის პარტნიორობის აუცილებელ ელემენტად მოიაზრება მოსახლეობის ჩართულობის უზრუნველყოფა მთავრობის მიერ და შესაბამისი მექანიზმების შემუშავება და განხორციელება. შესაბამისად, ღია მმართველობის ტრენინგებთან ერთად, შემუშავდა და განხორციელდა ტრენინგ-სესიები სამოქალაქო ჩართულობაში. ამ შემთხვევაშიც, მიმწოდებელი ორგანიზაცია იყო GIPA, განმახორციელებელი ტრენინგები - მოწვეული ექსპერტები IDFI-დან.

<sup>27</sup> პროექტში გასამარჯვებლად მონაწილეობდა 10 კომპანია. სატენდერო კრიტერიუმები იყო - ფასი და ხარისხი, დაბალ ფასს ენიჭებოდა უპირატესობა. შედეგად, კომპანიამ, რომელსაც ჰქონდა მეტი გამოცდილება მსგავს პროექტში მონაწილეობისა, ტენდერში გამარჯვება ვერ შეძლო.

პროექტის მოსამზადებელ ეტაპზე განისაზღვრა, რომ, მოდულის შინაარსიდან გამომდინარე და პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით, ღია მმართველობა გათვლილი ყოფილიყო მენეჯერებზე, სამოქალაქო ჩართულობა კი - ყველა რგოლის მოხელეებზე. შესაბამისად, დაიგეგმა 20 2-დღიანი ტრენინგ-სესიის ჩატარება. თუმცა, საბოლოოდ, მონაწილეთა მცირე რაოდენობის გამო, ტრენინგების რაოდენობა 9-მდე შემცირდა და გამოთავისუფლებული დღეები დაეთმო სტრატეგიული დაგეგმვის, პროექტის მართვისა და ადამიანური რესურსების მართვის დამატებით სესიებს.

სულ სამოქალაქო ჩართულობის მოდული გაიარა 112-მა მსმენელმა (მამაკაცი: 42, ქალი: 70).

ტრენინგის მიზანი იყო: მოქალაქეთა მონაწილეობის მნიშვნელობის ცნობადობის გაზრდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; სამოქალაქო ჯგუფებთან, მოქალაქეებთან, საზოგადოებასა და სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ეფექტიანი კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების განვითარება; პოლიტიკის განვითარებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოქალაქეთა მონაწილეობის მნიშვნელობის ახსნა მსმენელთათვის; თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის გაზიარება ელექტრონული კომუნიკაციისა და ელექტრონული მონაწილეობის შესახებ მსმენელთათვის; პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავება საჯარო ინფორმაციის და მონაცემების ხელმისაწვდომობის შესახებ; ჯგუფური მუშაობისა და თანამშრომლობის უნარ-ჩვევების განვითარება.

ტრენინგის ფარგლებში მსმენელებმა განიხილეს შემდეგი ძირითადი თემები: მოქალაქეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა ქვეყნის ჯანსაღი მართვისათვის; სამოქალაქო ჩართულობის საკანონმდებლო ჩარჩო - საერთაშორისო გამოცდილება; სამოქალაქო ჩართულობის საკანონმდებლო ჩარჩო

საქართველოში; ელექტრონული მმართველობა და ელექტრონული ჩართულობა; ჩართულობის იარაღები და ინტერნეტ-პლატფორმები საქართველოში; ინტერნეტ-კომუნიკაციის მეთოდები და საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამოქმედო გეგმა.

### **მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

პირველი დღის შეფასებებზე დაყრდნობით მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 48,65%-ით.

#### **ცხრილი 2.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	ნაწილობრივ გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
28,23	48,65	12,67	0,44

მონაწილეთა ცოდნა ტრენინგის დაწყებამდე საშუალოდ, 10-ქულიანი სისტემით იყო 5.11, ტრენინგის პირველ დღეს მათ არსებული ცოდნა 3.44 ქულით გაიუმჯობესეს, ხოლო ტრენინგის ბოლო დღეს თავიანთი ცოდნა საშუალოდ 8.56 ქულით შეაფასეს.

**პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელია 13,69%.**

მიწოდებული მასალა შეფასებულ იქნა, როგორც "საკმარისი" მონაწილეთა 100%-ის მიერ.

### ცხრილი 2.2. გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
100	0	0

ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე მონაწილეთა 80.78%-მა შეაფასა, როგორც ”კარგად ორგანიზებული”.

### ცხრილი 2.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
80,78	19,22	0

მონაწილეების 68.56%-მა ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან შეაფასა, როგორც ”ძალიან ეფექტიანი”.

### ცხრილი 2.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
68,56	30,22	1,22	0

მონაწილეთა კმაყოფილება ტრენინგის ცალკეული ასპექტებით ასე გამოიხატება:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - ”ვეთანხმები” 53.78%
- ტრენერის უნარ-ჩვევები - ”სრულად ვეთანხმები” 66.56%
- სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო - ”სრულად ვეთანხმები” 49.89%
- სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა - ”სრულად ვეთანხმები” 47.67%

### ცხრილი 2.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	12,67	53,78	33,56
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	2,33	31,11	66,56
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	6,22	43,89	49,89
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	5	46,22	47,67

მონაწილეთა 99.44% -ის შეფასება ზოგადად კურსის მიმართ იყო ”მაღიან კარგი”.

### ცხრილი 2.6.კურსის ზოგადი შეფასება

მაღიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
99.44	0.56	0

ზოგადად, მონაწილეებმა დადებითი შეფასება მისცეს ტრენინგების შემდეგ მხარეებს:

- ტრენინგის ინტერაქტიული ხასიათი და საინტერესო შინაარსი, მსმენელთა ჩართულობის მაღალი ხარისხი;
- ტრენინგის დროს შექმნილი უშუალო და მეგობრული გარემო, ტრენინგის პროცესის ორგანიზებულობა, რაც ხელს უწყობდა სწავლების პროდუქტიულობის ამაღლებას;



- ჯგუფური მუშაობის შედეგად ახალი კონტაქტების დამყარება საჯარო მოხელეთა შორის;
- თანამედროვე მიღწევების შესახებ ახალი ინფორმაციის მიღების საშუალება, თანამედროვე მიმართულებების ყველა ძირითადი საკითხის მიმოხილვა;
- ახლებური ხედვის ჩამოყალიბება არსებულ პრობლემებზე;
- კონკრეტული მაგალითები და პრაქტიკული, მრავალფეროვანი მასალა;
- ტრენერების მაღალი კვალიფიკაცია და სწავლების უნარი;

მონაწილეებმა დადებითად შეაფასეს ტრენერთა პროფესიონალიზმი, მათი უნარი, გონებრივი შესაძლებლობები, გამოცდილება და ორგანიზებულობა. მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ ტრენინგზე მიღებული ცოდნა დაეხმარებათ მათ სამუშაო პროცესში, ახალი მიმართულებების მოძიებაში. ტრენინგი დაეხმარა მათ გაეგოთ, რას ნიშნავს საზოგადოების განვითარების მნიშვნელობა; ყველა საკითხი იყო ღრმად განხილული და მიიღეს ამომწურავი პასუხი კითხვებზე. მონაწილეებმა განსაკუთრებით გაუსვეს ხაზი ტრენინგების დინამიურობას. *“ტრენინგმა მოგვცა სიღრმისეული ცოდნა იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს სამოქალაქო ჩართულობა”; “მე გავაანალიზე, რომ სამოქალაქო ჩართულობა საჯარო მმართველობაში არის ძალიან მნიშვნელოვანი და მთავრობამ ეს მხედველობაში უნდა მიიღოს.”*

მონაწილეებმა ტრენინგის ყველაზე ღირებულ ნაწილად გამოყვეს შემდეგი:

- ჯგუფური დავალებები და შემოქმედებითი სავარჯიშოები; ისეთი ჯგუფური სამუშაოები, რომელიც მიზნად ისახავდა მეორე ჯგუფის ოპონირებას შემოქმედებითი იდეებით;
- კონკრეტული მაგალითებისა და სიტუაციების განხილვა ქართული და საერთაშორისო პრაქტიკიდან;

- საერთაშორისო გამოცდილება საჯარო კონსულტაციების მიმართულებით.
- განხილული თემების, მათი დისკუსიების, მონაწილეთა ჩართულობისა და ჯგუფური დავალებების შეჯამება;
- ზოგადი დისკუსია;
- კურსის შესატყვისობა ცალკეული საჯარო მოხელეთა საქმიანობასთან;
- პრეზენტაციები და ვიზუალური მასალა;
- სამოქალაქო ჩართულობის თეორიული ასპექტები.

ტრენინგის **გასაუმჯობესებლად** მსმენელთა მხრიდან შემოთავაზებული იყო მეტი ყურადღების გამახვილება შემდეგ საკითხებზე:

- ზოგადი რეგულაციები;
- პეტიციები სხვადასხვა ქვეყნებში;
- პრეზენტაციის უნარები და კულტურული ასპექტები;<sup>28</sup>
- სტატისტიკური მაჩვენებლები, მონაცემთა შეგროვების მეთოდები და სხვა ქვეყნებთან შედარება.
- ეთიკური საკითხები და პრაქტიკული მაგალითები.

რამდენიმე მსმენელის კომენტარის მიხედვით, კანონმდებლობის დეტალური განხილვა, რომელიც მიზნად ისახავდა სამოქალაქო ჩართულობის უზრუნველყოფას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იყო ნაკლებ მნიშვნელოვანი, რომლის მაგივრადაც უფრო ეფექტიანი იქნებოდა ცალკე ტრენინგის ჩატარება ან პრეზენტაციის გაკეთება.

---

<sup>28</sup> თუმცა სხვა მონაწილეები იმავე თემებს მიიჩნევენ მეტად მნიშვნელოვნად, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი კონკრეტული ტრენინგის საგანს არ შეესატყვისება. ზოგი მონაწილის თქმით: „კურსის მიზანი პრეზენტაციის უნარების გამომუშავება არ იყო, ამის ნაცვლად უმჯობესი იქნებოდა, დრო განაწილებულიყო კონკრეტული მაგალითებისა და სამოქალაქო ჩართულობის განხილვებზე.“

### საკითხები, რომლებიც არ იქნა განხილული ტრენინგის დროს:

- გარემოს დაცვის ასპექტები;
- საკანონმდებლო საკითხები;
- მოქალაქეთა უფლებები და ვალდებულებები საჯარო მოხელეებთან კომუნიკაციისას;
- იმ ცვლილებების განხილვა, რომლებიც დაგეგმილია საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონით.

მსმენელთა სხვა რეკომენდაციები ეხებოდა შემდეგ საკითხებს:

### ტრენინგის შინაარსი

გარდა მეტი პრაქტიკული სავარჯიშოებისა და ინფორმაციისა, ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ განხილულ უნდა იქნას განვითარებული ქვეყნების მსგავსი გამოცდილება.

### სწავლების მეთოდები

მონაწილეებმა გამოთქვეს მოსაზრება, რომ ტრენინგის პირველი სესია დაეთმოს ჯგუფის წევრების წარდგენას უკეთესი კომუნიკაციისათვის. სასურველი იქნებოდა მეტი დროის დათმობა სიტუაციური ანალიზისათვის (case studies) როგორც სესიის განმავლობაში, ასევე დღის ბოლოს, შეჯამების სახით.

### ტრენერი

ზოგიერთი მონაწილის აზრით, მსმენელებისა და ტრენერს შორის ურთიერთობის ინტენსივობა შეიძლება უფრო მაღალი ყოფილიყო.

## ხანგძლივობა, სიხშირე და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან

სხვა ტრენინგების მსგავსად, მონაწილეები ითხოვდნენ ტრენინგების დღეების რაოდენობის გაზრდას. ზოგიერთის აზრით კი, უმჯობესი იქნებოდა თითოეული ტრენინგ-დღის საათების შემცირების ხარჯზე ტრენინგების დღეების რაოდენობა გაზრდილიყო, რაც დასწრებასაც უფრო ეფექტიანს გახდიდა.

მათ აღნიშნეს, რომ მსგავსი ტრენინგები უფრო ხშირად უნდა ჩატარდეს და მონაწილეთა შორის საჯარო მოხელეთა ფართო სპექტრი იქნას წარმოდგენილი.

### ლოგისტიკა

მონაწილეები ითხოვდნენ, რომ ტრენინგის მიერ წარმოდგენილი ყველა პრეზენტაცია დარიგებოდათ ამობეჭდილი მასალის (handouts) სახით, რათა შეძლებოდათ შენიშვნებისა და კომენტარების გაკეთება; ტრენინგის დაწყებამდე მომხდარიყო საკითხავი მასალის მიწოდება, რათა მომზადებულიყვნენ წინასწარ. როგორც მონაწილეები აცხადებდნენ, ყველა საჯარო მოხელე უნდა დაესწროს ამ ტრენინგებს.

### 3. საჯარო მმართველობა

საჯარო მმართველობა და ადმინისტრირება, მმართველობის სხვადასხვა მოდულები და მათი შესაბამისობა რეალურ კონტექსტთან, საქართველოს საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმების ფონზე, მოხელეთა პროფესიული ცოდნის აუცილებელ ელემენტს წარმოადგენს. საჯარო მმართველობის ტრენინგებს პროექტის ფარგლებში ახორციელებდნენ გრიგოლ რობაქიძის უნივერსიტეტის ექსპერტები. პროექტის მოსამზადებელ პერიოდში დაიგეგმა

10 3-დღიანი ტრენინგის ჩატარება, რეალურად განხორციელებული ტრენინგების რაოდენობამ შეადგინა 8. სულ საჯარო მმართველობის მოდული გაიარა 135-მა მსმენელმა (მამაკაცი - 65, ქალი - 70).

ტრენინგის მიზანი იყო მსმენელებისათვის საჯარო მმართველობის ცნების განმარტება, საჯარო სექტორის თავისებურებების ახსნა, მისი მახასიათებლების გაანალიზება, კერძოდ: პოლიტიკური, ადმინისტრაციული და ფინანსური მმართველობის ცნებები და განსაზღვრებები; მართვის მეთოდების განსხვავება კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს შორის; საჯარო კონტექსტში პოლიტიკური და ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღების უნარ-ჩვევების განვითარება, კერძოდ: პოლიტიკური, ადმინისტრაციული და სამართლებრივი შეხედულებები, აგრეთვე საჯარო მომსახურების კუთხით გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებები ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე; პრობლემის იდენტიფიცირების და გადაჭრის გზები განსხვავებული სოციალური ჯგუფებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მიხედვით; კონტექსტის ანალიზი კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებისას; პრობლემის კომპლექსურად დანახვა და შეფასება, პრობლემის გადაჭრის გზების ალტერნატივების შემუშავება; ალტერნატიული გადაჭრის გზებიდან ერთ-ერთის არჩევა და მოქმედების გამჭვირვალობა; სათანადო მეთოდის შერჩევა მოქმედების განხორციელებისათვის; განხორციელებული სამუშაოს შეფასება. საჯარო მმართველობის სისტემის პოლიტიკური, სამართლებრივი და საჯარო მიმართულებები; პოლიტიკური კომუნიკაციების მოდელები; ძალისა და პერსონალური იდენტიფიცირების მახასიათებლები; გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ფსიქოლოგიური, დემოგრაფიული და ეთნიკური ასპექტები.

ტრენინგზე განიხილებოდა შემდეგი ძირითადი თემები:

პროცედურული დემოკრატია და მმართველობა; საჯარო მმართველობის პოლიტიკური, სამართლებრივი და საჯარო მიმართულებები; საჯარო და კერძო მმართველობის სოციალური შტოები; კერძო და საჯარო მმართველობის სფეროში პრობლემის იდენტიფიცირება და გადაჭრის გზების ალტერნატივების ანალიზი; მმართველობა, როგორც „კარგი მმართველობა“; ხელისუფლება, მედია და ძალაუფლება; ახალი მმართველობა; მმართველობა, როგორც საჯარო მენეჯმენტი; საჯარო მმართველობის კონსტიტუციური საფუძვლები.

### **მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

პირველი დღის შეფასებით, მონაწილეთა 37,08%-მა განაცხადა, რომ მათი სწავლის დონე ”გაუმჯობესდა”

#### **ცხრილი 3.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	ნაწილობრივ გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
36,71	37,08	14,13	1,75

მონაწილეებმა თავიანთი თავდაპირველი ცოდნა 10-ქულიანი სისტემიდან საშუალოდ 5.5 ქულით შეაფასეს, ხოლო კურსის დამთავრების შემდეგ, მათი შეფასებით, მათი ცოდნა 3.25-ით გაიზარდა და საბოლოო საშუალო ნიშნული 8.25-ს გაუტოლდა.

**პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის დონის გაუმჯობესება საშუალოდ 33.65%-ია.**

მიწოდებული მასალა მსმენელთა 85%-თვის იყო ”საკმარისი”.

### ცხრილი 3.2. გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
85	12,38	2,63

ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე მსმენელთა 79.13%-მა შეაფასა, როგორც ”კარგად ორგანიზებული”.

### ცხრილი 3.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
79.13	20.88	0

მსმენელთა 63,00%-მა ტრენერის მუშაობა ჯგუფთან შეაფასა, როგორც ”ძალიან ეფექტიანი”.

### ცხრილი 3.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
63,0	37,0	0	0

მონაწილეთა კმაყოფილება ტრენინგის ცალკეული ასპექტებით:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს – “ვეთანხმები” 43,91%
- ტრენერის უნარ-ჩვევები – “სრულად ვეთანხმები” 63,43%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - “სრულად ვეთანხმები” 49,88%
- სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა - “სრულად ვეთანხმები” 45,75%

## ცხრილი 3.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	16,31	43,91	39,78
ტრენინგის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	3,35	32,48	63,43
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	11,13	39,00	49,88
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
2,18	6,96	45,11	45,75

ზოგადად კურსი მონაწილეთა 84.23%-მა შეაფასა ”მალიან კარგად”.

## ცხრილი 3.6. კურსის ზოგადი შეფასება

მალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
84,23	15,78	0

ზოგადად, მონაწილეებმა დადებითი შეფასება მისცეს ტრენინგის არსის მნიშვნელობას მათ ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში, ახალ ცოდნის შეძენას, სასიამოვნო გარემოსა და კვალიფიციურ ტრენინგებს.

ტრენინგის ყველაზე ღირებულ ნაწილად კი პრობლემურ საკითხებზე აქტიური დისკუსიები დაასახელეს.

ყველაზე დაბალი შეფასება მონაწილეებმა მისცეს იმ საკითხებზე მსჯელობას, რომლებიც არ იყო პირდაპირ კავშირში ტრენინგის თემასთან, როგორცაა



სოციოლოგია, ისტორია, საჯარო მმართველობის ისტორია და მისი ფორმებისა და სისტემის განვითარების ეტაპები, გლობალიზაციასთან დაკავშირებული საკითხები და პოლიტიკასთან დაკავშირებული დისკუსიები.

### **საკითხები, რომლიც ტრენინგის მსვლელობისას არ იქნა განხილული**

მონაწილეებმა გამოთქვეს სურვილი, რომ განხილული ყოფილიყო წახალისების, სარგებლის და სამუშაო გარემოს საკითხები საჯარო სექტორში. გარდა ამისა, მათ აღნიშნეს, რომ სამართლებრივი საკითხები შეიძლება უფრო დეტალურად განხილულიყო კურსის პროცესში.

ტრენინგის გასაუმჯობესებლად მონაწილეებმა დაასახელეს შემდეგი:

### **ტრენინგის შინაარსი**

ტრენინგების დაგეგმვამდე, სასურველია, ჩატარდეს წინასწარი კვლევა, რომლის მიზანიც იქნება ძირითადი პრობლემების გამოკვეთა საჯარო სექტორში და ამის მიხედვით მასში დასაქმებულთა საჭიროებებზე ტრენინგების მორგება. მონაწილეები ასევე მოითხოვდნენ მასალის ისტორიული მიმოხილვის ნაწილის შემცირებას.

### **სწავლების მეთოდები**

მონაწილეებმა გამოხატეს სურვილი, მეტად ყოფილიყვნენ ჩართულნი დისკუსიისა და კითხვა-პასუხის რეჟიმში.

### **ტრენერი**

ტრენერის მიმართ უარყოფითი შეფასება არ ყოფილა

## ხანგრძლივობა, სიხშირე და ტრენინგის მისადაგება აუდიტორიასთან

შეფასებების მიხედვით, გრაფიკი იყო ძალიან მჭიდრო, იყო თემები, რომელთა განხილვას სულ მცირე სამი დღე სჭირდებოდა. გარდა ამისა, მონაწილეები აღნიშნავდნენ, რომ მსგავსი ტიპის ტრენინგები უფრო ხშირად უნდა ტარდებოდეს.

### ლოგისტიკა

უმეტესი შენიშვნები მოდიოდა საკვებზე. ზოგიერთმა მონაწილემ გამოთქვა მოსაზრება, რომ პოსტ-ტესტის შედეგები დატანილ უნდა იყოს სერტიფიკატზე<sup>29</sup>.

#### 4. საჯარო სექტორის ეთიკა

პროფესიული ეთიკის ნორმების დამკვიდრება კომპეტენტური და არაპარტიზანული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების ერთ-ერთი წინაპირობაა. როგორც სხვა კვლევებიც ადასტურებს<sup>30</sup>, საჯარო ორგანიზაციებში ეთიკურ საკითხებს ნაკლები ყურადღება ეთმობა. ამის ნიშანი იყო ისიც, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად ტრენინგის აუცილებლობა გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა უმრავლესობამ აღიარა, ხოლო მთავარი ტრენინგი პროექტის საუკეთესო ტრენინგად დასახელდა, დაგეგმილი 20 ტრენინგის ნაცვლად, სულ 12 განხორციელდა, არასრული დასწრების გამო.

<sup>29</sup> პროექტის საორგანიზაციო ჯგუფმა თავიდანვე მიიღო გადაწყვეტილება შეფასების ფორმები, პრე- და პოსტ-ტესტები ყოფილიყო ანონიმური შემდგომი გაურკვევლობისა და სირთულეების თავიდან ასაცილებლად.

<sup>30</sup> 2014 წლის აპრილი-ოქტომბრის პერიოდში, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტში განხორციელდა საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული ვითარების კვლევა, სადაც, სხვა პრობლემებთან, ერთად გამოიკვეთა საჯარო სამსახურის ეთიკისა და მოხელეთა ეთიკური კოდექსის არააქტუალობის თემაც. კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების განცხადებით, ეთიკის კოდექსი ბევრ უწყებაში საერთოდ არ არსებობს, ბევრგან კი მას მხოლოდ ფორმალური ხასიათი აქვს (ლონდაძე & დოლიძე, 2014).

ტრენინგის განმახორციელებელი ორგანიზაცია იყო რობაქიძის უნივერსიტეტი. სულ საჯარო სექტორის ეთიკის მოდულს 270 საჯარო მოხელე დაესწრო (მამაკაცი: 74, ქალი: 196).

ტრენინგის მიზანი იყო: საჯარო ადმინისტრირების ცნობადობის გაზრდა; ეფექტიანი ადმინისტრირებისათვის პროფესიული უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციების განვითარება; საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლების ცოდნის გაღრმავება.

ტრენინგზე განიხილებოდა შემდეგი ძირითადი თემები: საქმიანობა საჯარო სექტორში; საჯარო მოსამსახურეების კლასიფიკაცია; ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობა; კარგი მმართველობის მოდელები საჯარო მოხელეთათვის; ეთიკის არსი; საჯარო სამსახურის ეთიკური სტანდარტები; ინტერესთა კონფლიქტები საჯარო სექტორში; საჯარო სექტორში ყველაზე მეტად გავრცელებული კორუფციის ფორმები - საჯარო სამსახურის სამეწარმეო საქმიანობა; ანტიკორუფციული მექანიზმები საჯარო სექტორში; შეუთავსებლობა; კანონის ძალით სანქციების დაწესება კორუფციული შემთხვევების დროს; ეთიკის ნორმების დაცვა სამართლებრივი ხერხებით და სამართლებრივი პასუხისმგებლობის დაყენება; ოფისის გარეთ აქტივობა და ეთიკის ნორმების დარღვევა საჯარო სამსახურში; ეთიკის ნორმების რეგულაციის საერთაშორისო ასპექტები.

განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო შემდეგ საკითხებს: რას ნიშნავს კარგი მმართველობა; საჯარო სამსახურის ეთიკური სტანდარტები; ინტერესთა შეუთავსებლობა საჯარო ადმინისტრირებაში; საჯარო სექტორში ყველაზე მეტად გავრცელებული კორუფციის ფორმები - საჯარო სამსახურის სამეწარმეო საქმიანობა; ანტიკორუფციული მექანიზმები საჯარო სექტორში; ეთიკის ნორმების დაცვა სამართლებრივი ხერხებით და სამართლებრივი

პასუხისმგებლობის დაყენება; ეთიკის ნორმების რეგულაციის საერთაშორისო ასპექტები.

**მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

პირველი დღის შეფასების მიხედვით, მონაწილეთა 43.16%-მა აღნიშნა, რომ მათი ცოდნის დონე "გაუმჯობესდა".

#### ცხრილი 4.1. ცოდნის დონე

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	ნაწილობრივ გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
38,02	43,16	11,22	0,56

მონაწილეებმა ტრენინგის დაწყებამდე 10-ქულიანი სისტემით თავიანთი ცოდნა შეაფასეს 4,08 ქულით, ხოლო ტრენინგის დასრულებისას აღიშნული მაჩვენებელი 5,08-ით გაიზარდა და შეადგინა 9,16.

პრე- და პოსტ-ტესტების პასუხებზე დაყრდნობით, საშუალოდ მონაწილეთა ცოდნის დონე გაიზარდა 30.18%-ით.

მიწოდებული მასალა კურსის მსვლელობას "სრულად შეესაბამებოდა" 96.16%.

#### ცხრილი 4.2. გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
96,16	1,96	1,88

ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული საკითხები იყო "კარგად ორგანიზებული" – 69.29%.

### ცხრილი 4.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
69,29	29,62	0,82

მონაწილეების 55.21%-მა ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან შეაფასა, როგორც ”ძალიან ეფექტიანი”.

### ცხრილი 4.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
55,21	41,31	1,65	1,84

მონაწილეთა კმაყოფილება გამოწვეული იყო შემდეგი ფაქტორებით:

- საგნის შესაბამისობა სამუშაოსთან – “სრულად ვეთანხმები” 63.75%
- ტრენერთა უნარები – “სრულად ვეთანხმები” 69.03%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - “სრულად ვეთანხმები” 62.42%
- შესაბამისი ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა - “სრულად ვეთანხმები” 54.10%

## ცხრილი 4.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	2,72	33,54	63,75
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,39	4,49	26,14	69,03
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,56	6,44	30,58	62,42
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,72	8,22	35,96	54,10

მონაწილეთა 96.38%-მა ზოგადად კურსი შეაფასა, როგორც ”ძალიან კარგი”.

## ცხრილი 4.6. კურსის ზოგადი შეფასება

ძალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
96.38	3.62	0

ზოგადად, კურსის დადებით მხარეებად მონაწილეებმა შეაფასეს შემდეგი საკითხები: სასიამოვნო გარემო, ტრენინგის პროცესის ორგანიზაციული მხარე, ტრენერისა და მომუშავე პერსონალის კვალიფიკაცია. გარდა ამისა, ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა ტოლერანტული გარემო ჯგუფში, მიუხედავად იმისა, რომ განიხილებოდა ისეთი სენსიტიური საკითხიც, როგორცაა რელიგია.

ტრენინგის ყველაზე ღირებულ ნაწილად კი დაასახელეს შემდეგი:

- კურსის განმავლობაში განხილულ იქნა კონკრეტული სიტუაციები;
- მონაწილეები ერთმანეთს უზიარებდნენ პროფესიულ გამოცდილებას;
- განიხილავდნენ არსებულ კანონმდებლობას;
- ახალი თეორიული და მეცნიერული მიღწევები ტრენინგის თემის ირგვლივ;
- საჯარო სექტორში ეთიკური ნორმების განხილვა.

ყველაზე დაბალი შეფასება მიიღო შემდეგმა საკითხებმა:

- საჯარო სექტორის ეთიკის საერთაშორისო ნორმები;
- მსგავსი ტიპის საკითხავი მასალა დუბლირებული სხვადასხვა ტიპის საკანონმდებლო ნორმებში;
- ის თეორიული ნაწილი, რომელსაც არ ახლდა თან პრაქტიკული სავარჯიშოები;
- დაბალი კომუნიკაცია ჯგუფის შიგნით;
- საჯარო სამსახურის ანტიკორუფციული მექანიზმები;
- საჯარო სამსახურის ძირითადი პრინციპები;
- მამხილებელთა ინსტიტუტი;
- ინტერესთა კონფლიქტი;
- ზედმეტად იდეალიზებული შესავალი;
- საჯარო მოხელეთა უფლებებისა და ვალდებულებების არასათანადოდ განხილვა;
- ერთ-ერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ მისთვის, როგორც ადვოკატისთვის, საკანონმდებლო ინტერპრეტაციები არ იყო საინტერესო.

### საკითხები, რომელთა განხილვა არ მოხდა კურსის მსვლელობისას

- ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურები;
- საჯარო მოხელეთა კლასიფიკაცია;
- საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შესახებ ინფორმაცია სამართლებრივი კუთხით;
- საჯარო მოხელეთა უფლებების განსაზღვრა;
- მომსახურების კლასიფიკაცია ცენტრალურ ხელისუფლებასა და ადგილობრივი თვითმმართველობის სექტორში;
- საკანონმდებლო ხარვეზები.

მონაწილეთა აზრით, გასაუმჯობესებელი მხარეებია:

#### ტრენინგის შინაარსი

- ინფორმაციის რაოდენობის გაზრდა;
- კანონმდებლობის განხილვა მუხლობრივად.

#### სწავლების მეთოდი

სწავლის ტექნოლოგიების გასაუმჯობესებლად. მონაწილეთა აზრით, უკეთესი იქნებოდა პროცესში დისკუსიის, პრაქტიკული მაგალითებისა და სიტუაციების, როლური თამაშების დამატება.

#### ტრენერი

ყველა მონაწილემ აღნიშნა ერთ-ერთი მთავარი ტრენერის მაღალი კვალიფიკაცია და ჯგუფთან მუშაობის უნარები. მათი აზრით, კარგი



იქნებოდა, ამავე ტრენერს სხვა მოდულებიც ჩაეტარებინა<sup>31</sup>. ერთადერთი, რასაც აღნიშნავენ მონაწილეები, ესაა მეტი ეფექტიანი მუშაობა ტრენერების ჯგუფში.

### **სიხშირე, ხანგრძლივობა და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან**

როგორც სხვა ტრენინგებთან მიმართებაში, მონაწილეები ამ შემთხვევაშიც ტრენინგების დღეების გახანგრძლივებას ითხოვდნენ; ”ორ დღეში შეუძლებელია მეტი სამუშაოს შესრულება”; ზოგიერთი მონაწილის აზრით, კარგი იქნებოდა ტრენინგების მეტი ინტენსივობით და რეგულარობით ჩატარება და მსგავსი ტიპის ტრენინგებზე იმ საჯარო მოხელეების დასწრება, რომლებიც მუშაობენ მენეჯერულ პოზიციებზე.

ზოგიერთმა მონაწილემ გამოთქვა მოსაზრება, რომ ტრენინგის ეფექტიანობის ასამაღლებლად აუცილებელია შემცირდეს საათების რაოდენობა და მის ხარჯზე გაიზარდოს ტრენინგების დღეების რაოდენობა.

### **ლოგისტიკა**

ყველაზე მეტი შენიშვნა ეხებოდა კვებას. ზოგიერთმა აღნიშნა ტრენინგის ტექნიკური მხარე. ზოგიერთმა მონაწილემ კი განაცხადა, რომ ტრენინგები და მონაწილეები არჩეულ უნდა იყვნენ უფრო ადეკვატურად<sup>32</sup>.

<sup>31</sup>პროექტის ხელმძღვანელმა მიიღო რამდენიმე ზარი მონაწილეებისგან თხოვნით, რომ ჩაესვათ იმ ჯგუფში, სადაც სესიას სწორედ ეს ტრენერი ატარებდა.

<sup>32</sup>როგორც ზემოთ აღნიშნა, პროექტის განვითარების პროცესში, ორგანიზაციულმა ჯგუფმა შეიმუშავა სქემა, რომელიც ეხმარებოდა მათ თითოეული მოდულის მართვაში. სქემა გეგმავდა საქართველოს მთავრობას, როგორც რეკომენდაცია, რათა უზრუნველყოფილიყო მონაწილეთა დასწრება, ტრენინგთან შესაბამისობაში ყოფილიყო მსმენელთა გამოცდილება და ტრენინგზე განხილული თემები. თუმცა, ჯგუფების დაკომპლექტების დროს ეს რეკომენდაციები თითქმის არ ყოფილა გათვალისწინებული.

## 5. საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები

მოდული: საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები შემუშავდა და ჩატარდა რობაქიძის უნივერსიტეტის ექსპერტების მიერ. პროექტის საწყის ეტაპზე დაგეგმილი 10 3-დღიანი ტრენინგის ნაცვლად განხორციელდა 12 ტრენინგი, რაც გამოწვეული იყო პროექტის ბოლო ეტაპზე (ოქტომბერი - დეკემბერი) მსმენელთა დიდი რაოდენობის დარეგისტრირებით. სულ სამართლებრივი საფუძვლების მოდულს დაესწრო 224 მონაწილე (მამაკაცი: 83, ქალი: 141).

ტრენინგის მიზნები იყო: საჯარო ადმინისტრირების ძირითად საკითხებზე ცნობადობის ამაღლება; პროფესიული უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციების განვითარება ეფექტიანი მმართველობისათვის; საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლების ცოდნის გაღრმავება; პოლიტიკური სისტემის სამართლებრივი ასპექტების გაგება; ძირითადი ადმინისტრაციული სამართლებრივი ჩარჩოს ბაზისური პრინციპების გაცნობა; საჯარო ადმინისტრირების საკანონმდებლო ფორმების გაცნობა; ადმინისტრაციული პროცედურების შესახებ ცოდნის ამაღლება; ინფორმაციის თავისუფლების შესახებ ცოდნის ამაღლება.

ძირითადი თემები, რომლებიც განიხილებოდა ტრენინგის ფარგლებში, იყო შემდეგი: საჯარო სამსახურის ძირითადი საკანონმდებლო ჩარჩო; პასუხისმგებლობის წესები; სამართალწარმოების წესები; საქართველოს სამოქალაქო კოდექსისა და პრაქტიკის გათვალისწინებით ინტერესთა გაწონასწორება საჯარო სექტორში; საკუთრების უფლების დაცვის ეროვნული და საერთაშორისო სტანდარტები; საკონტრაქტო დავების მოგვარების მეთოდები.

განხილული კანონმდებლობიდან აღსანიშნავია შემდეგი საკითხები:

- კონსტიტუცია, როგორც ქვეყნის უმაღლესი კანონი; შესაბამისად, საკონსტიტუციო ასპექტები ქვეყნის სახელმწიფო მოწყობის კრილში; ძალაუფლების გადანაწილება ხელისუფლების შტოებს შორის; კონტროლისა და ბალანსის მექანიზმები;
- კანონები საჯარო სამსახურის შესახებ და საჯარო სამსახურში კორუფციისა და ინტერესთა შეუთავსებლობის შესახებ: გამჭვირვალობის პრინციპები; პროპორციულობის პრინციპები; მიუკერძოებლობის პრინციპები; საჯარო სამსახურისა და სახელმწიფო უწყებების პრინციპები და კლასიფიკაცია;
- საჯარო მოხელეთა მოვალეობები, ფუნქციები და უფლებები; მოვალეობის შეუსრულებლობის შემთხვევაში პასუხისგება; მიყენებული ზიანის კომპენსაცია; გადაჭარბებული რისკისას მიყენებული ზარალის პასუხისმგებლობის საკითხები; საჯარო მოსამსახურეების კანდიდატთა სტანდარტები;
- საჯარო მოსამსახურეები შრომითი კანონმდებლობის ფარგლებში;
- ადმინისტრაციული ორგანოების ფუნქციონირების პრინციპები; საჯარო ინფორმაციის გაცემისა და კონფიდენციალურობის დაცვის პრინციპები; ზემდგომ ადმინისტრაციულ ორგანოში ზედამხედველობის ფუნქციების სამართლებრივი რეგულაციები; უფლებები და ვალდებულებები; ადმინისტრაციული საჩივრების ადმინისტრირების პროცედურები; შეჩერების ეფექტი; ორგანიზაციის საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები;
- საქართველოს სამოქალაქო კოდექსისა და პრაქტიკის გათვალისწინებით "ძლიერი" და "სუსტი" მხარეების ინტერესთა გაწონასწორება;
- ინდივიდუალური საკონტრაქტო დავების მოგვარების პროცედურები;

- სასამართლო პრაქტიკის ანალიზი.

**მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

პირველი დღის შეფასებით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 44, 17%-ით.

**ცხრილი 5.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
28.49	47.59	15.99	0.61

ტრენინგის ზოგად შეფასებაზე დაყრდნობით, მონაწილეებმა არსებული ცოდნა (საშუალოდ 5.5, 10-ქულიანი სისტემიდან) 3.83 ქულით გაიუმჯობესეს და საბოლოო ცოდნის დონე შეაფასეს 8.83 ქულით.

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელია 39,6%.

მიწოდებული მასალა "საკმარისი" აღმოჩნდა მონაწილეთა 95.21%-თვის.

**ცხრილი 5.2.გამოყენებული მასალა**

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
95.21	1.86	2.94

ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე "კარგად ორგანიზებულად" შეაფასა მონაწილეთა 74.41%-მა.

### ცხრილი 5.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
74.41	24.60	0.99

მონაწილეთა 57.28%-მა ტრენერის მუშაობა ჯგუფთან შეაფასა, როგორც "ძალიან ეფექტიანი".

### ცხრილი 5.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
57.28	38.54	2.52	1.67

შეფასების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილება გამოწვეული იყო რამდენიმე ფაქტორით:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - "სრულად ვეთანხმები" 51.51%
- ტრენერის ცოდნა - "სრულად ვეთანხმები" 66.79%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - "სრულად ვეთანხმები" 53.37%
- სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა - "სრულად ვეთანხმები" 41.34%

## ცხრილი 1.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0.17	10.10	35.64	51.51
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0.94	3.43	28.83	66.79
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0.54	3.07	43.03	53.37
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
4.53	16.53	37.61	41.34

მონაწილეთა 96.33%-მა ზოგადად კურსი შეაფასა, როგორც ”მაღიან კარგი”

## ცხრილი 5.6. კურსის ზოგადი შეფასება

მაღიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
96.33	3.67	0

ზოგადად, მონაწილეებმა პოზიტიურად შეაფასეს კვალიფიციური მომუშავე პერსონალი, ტრენერები და სასიამოვნო და მეგობრული გარემო.

ტრენინგის ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებად კი დაასახელეს შემდეგი:

პრაქტიკული მაგალითების, პრობლემებისა და შემთხვევების განხილვა თეორიული მასალის გათვალისწინებით და სიღრმისეული დისკუსიები საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმებთან დაკავშირებით.

**მონაწილეთა აზრით, ტრენინგის ნაკლებად ღირებული ნაწილი იყო შემდეგი:**

სასამართლო სისტემაში არსებული კონკრეტული მაგალითებისა და სიტუაციების განხილვა; ბევრი თეორიული მასალა.

**მონაწილეთა აზრით, ტრენინგის მსვლელობისას არ განხილულა შემდეგი საკითხები:**

ხელმძღვანელსა და მის დაქვემდებარებულს შორის არსებული დაპირისპირების/უთანხმოების შემთხვევა

- საჯარო სექტორში სამუშაოზე აყვანის პროცედურები;
- კორუფცია;
- ნეპოტიზმი;
- საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შესახებ ინფორმაცია;
- სისხლის სამართლის კოდექსის ელემენტები.

ტრენინგის გასაუმჯობესებელ მხარეებად კი, მონაწილეებმა დაასახელეს შემდეგი:

### **ტრენინგის შინაარსი**

მონაწილეების აზრით, ტრენინგი ორიენტირებული უნდა იყოს კონკრეტული სამინისტროების დეპარტამენტის სპეციფიკაზე, მათი საჭიროებების გათვალისწინებით; მეტი ყურადღება უნდა გამახვილდეს ადმინისტრაციულ და სამოქალაქო კონტრაქტებზე.

### **სწავლების მეთოდი**

მონაწილეების აზრით, ტრენინგი მეტად უნდა ყოფილიყო ჩართული კურსის განმავლობაში; სლაიდების მეტი ინფორმაციული შინაარსი; მეტი დრო

სიღრმისეული დისკუსიებისთვის; უფრო მეტი პრაქტიკული შემთხვევის განხილვა; მათი აზრით, პოსტ-ტესტში უნდა დაემატოს სიტუაციური ანალიზის სავარჯიშო, რათა უკეთ მოხდეს ცოდნის შეფასება.

### **ტრენერი**

ამ მოდულს, სხვა ტრენერებთან ერთად, ატარებდა საჯარო სამსახურის ეთიკის მოდულში საუკეთესო ტრენერად დასახელებული ექსპერტი. ყველა მონაწილემ ერთხმად დააფიქსირა, რომ ტრენერის ცოდნა, კვალიფიკაცია და უნარ-ჩვევები იყო ძალიან კარგი. ზოგიერთმა მათგანმა აღნიშნა, რომ ამ ექსპერტმა სხვა ტრენინგებიც უნდა ჩაატაროს.

### **სიხშირე, ხანგრძლივობა და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან.**

მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ კონკრეტული თემების გათვალისწინებით, მეტი ახსნა იყო საჭირო იმ მსმენელთათვის, რომლებიც არ მოღვაწეობენ იურიდიულ სფეროში, რისთვისაც ტრენინგისთვის გამოყოფილი დრო არ იყო საკმარისი.

აუცილებელია, ცალკე ტრენინგი ჩატარდეს მსგავსი ტიპის თემებთან დაკავშირებით. მათი აზრით, მსგავსი ტრენინგები უნდა ჩატარდეს უფრო ხშირად, მიიღოს რეგულარული სახე და სავალდებულო გახდეს ყველა საჯარო მოხელისათვის.

### **ლოგისტიკა**

ამ თვალსაზრისით, მსმენელთა აზრით, აუცილებელი იყო საკვების მომსახურების სერვისის გაუმჯობესება, გარდა ამისა, ტრენინგამდე უნდა დარიგდეს მონაწილეთათვის საკითხავი მასალა, ხოლო თავად ლიტერატურის მოცულობა გაიზარდოს.



## 6. საჯარო პოლიტიკის განვითარება

საჯარო პოლიტიკის განვითარების მოდული შემუშავდა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის ექსპერტების მიერ, ერთ-ერთ ტრენერად მოწვეული იყო თბილისის ჯავახიშვილის სახელობის უნივერსიტეტის ექსპერტი. მოდული გათვალისწინებული იყო მაღალი რგოლის მენეჯერებისათვის, რის შესახებ პროექტის საწყის ფაზაში რეკომენდაციაც მიეცა მთავრობის კანცელარიას მსმენელთა სწორი სამიზნე ჯგუფის შესარჩევად. ტრენინგების პირველ ფაზაში (ივლისი - სექტემბერი) უკიდურესად დაბალი იყო დასწრება (რის გამოც არა მხოლოდ საჯარო პოლიტიკის, არამედ სხვა ტრენინგების დიდი ნაწილის გაუქმება და მთელი დატვირთვის ოქტომბერი - დეკემბრის პერიოდზე გადატანა გახდა აუცილებელი), რომელიც, როგორც სხვა, პროფესიული ცოდნის ტრენინგების მსგავსად, მკვეთრად გაიზარდა ოქტომბერ-დეკემბრის პერიოდში; ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ მოდულს, ძირითადად, ესწრებოდნენ შუა და დაბალი რგოლის მოხელეები. ხშირად იყო შემთხვევები, როდესაც მონაწილეები მოდიოდნენ ტრენინგზე „უფროსის დავალებით“ და არც ჰქონდათ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას მოიცავს საჯარო პოლიტიკის განვითარება.

დაგეგმილი იყო 10 3-დღიანი ტრენინგ-სესიის ჩატარება, სულ ჩატარდა 11 ტრენინგი; ერთ-ერთ სესიაზე მსურველთა ძალიან დიდი რაოდენობის გამო, საჭირო გახდა ორი პარალელური ჯგუფის შექმნა და დამხმარე ტრენერის მოწვევა. სულ პოლიტიკის განვითარების მოდულს დაესწრო 236 მსმენელი (მამაკაცი: 86, ქალი: 150).

ტრენინგის მიზნები იყო: პოლიტიკის განვითარების პროცედურების გაცნობა; პოლიტიკის განვითარების პროცედურების ანალიზის მეთოდების გაცნობა და შესწავლა; საჯარო პოლიტიკის ანალიზის ძირითადი ინსტრუმენტების

გაცნობა, როგორცაა პოლიტიკური მიზანშეწონილობის ანალიზი, ხარჯ-სარგებლისა და ხარჯ-პროდუქტიულობის ანალიზის მეთოდები.

ძირითადი თემები, რომელთა განხილვაც მოხდა სესიების დროს, იყო შემდეგი: პოლიტიკის განვითარების პროცესი; პოლიტიკის შემუშავების ანალიზი; ბაზრის ჩავარდნა და პოლიტიკის განვითარების რაციონალურობა; პოლიტიკის განვითარების ოფიციალური და არაოფიციალური აქტორები; დაინტერესებული მხარეების ანალიზი; პრობლემის სტრუქტურა: პრობლემის არსი და ფორმულირება; პოლიტიკის ალტერნატივის შედეგების პროგნოზირება; საჯარო სექტორის ანალიზის უარყოფითი მხარეები და პოტენციური პრობლემები; ხარჯთაღრიცხვის ანალიზის მეთოდების მიმოხილვა; დანახარჯის ეფექტიანობის მეთოდების მიმოხილვა; მონიტორინგი და შეფასება; მიზნების შემუშავება/ალტერნატივების მატრიცა.

**მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

შეფასებების ფორმის მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 39.09%-ით.

#### **ცხრილი 6.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
37,95	39,09	20,87	2,10

მონაწილეთა საკუთარი შეფასებით, მათი ცოდნა ტრენინგამდე 10-ქულიანი სისტემით იყო 4.27, ტრენინგმა ეს დონე გააუმჯობესა 4.82 ნიშნულით და შეადგინა 9.09.

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელია 14,14%

მსმენელთა 92.92%-ის აზრით, მიწოდებული მასალა იყო "საკმარისი".

#### ცხრილი 6.2.გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
92,92	5,78	1,30

ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზებულობა მსმენელთა 62.26%-ის აზრით, იყო "კარგად ორგანიზებული" .

#### ცხრილი 6.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
62,26	35,47	1,52

მსმენელთა 49.37%-მა ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან შეაფასა, როგორც "ძალიან ეფექტიანი".

#### ცხრილი 6.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
49,37	47,36	2,51	0

შეფასებების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილება გამოწვეული იყო შემდეგი ფაქტორებით:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - "სრულად ვეთანხმები" 49.12%

- ტრენერის უნარ-ჩვევები - "სრულად ვეთანხმები" 70%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - "სრულად ვეთანხმები" 45.42%
- კარგი ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა - "სრულად ვეთანხმები" 43.74%

### ცხრილი 6.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,41	10,68	49,12	37,52
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	1,24	26,49	70,0
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	10,66	43,93	45,42
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,52	10,53	39,92	43,74

მონაწილეთა 91.85%-მა ზოგადად კურსი შეაფასა, როგორც "ძალიან კარგი".

### ცხრილი 6.6. კურსის ზოგადი შეფასება

ძალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
91,85	8,15	0

მსმენელებმა დადებითი შეფასება მისცეს ტრენინგს და ხაზი გაუსვეს, რომ "ეს იყო ერთ-ერთი საუკეთესო ტრენინგი, ტრენერი და გუნდი". მათ აღნიშნეს, რომ სწავლების მეთოდი იყო ეფექტიანი და მოქნილი, თეორიული და პრაქტიკული ნაწილი კი შესაფერისი. ერთ-ერთმა მონაწილემ კი აღნიშნა, რომ

*”GIPA-ს ადმინისტრაცია იყო ძალიან ყურადღებიანი და ცდილობდა, იოლი ყოფილიყო ადაპტაცია ახალ გარემოსთან. ”*

ტრენინგის ყველაზე ღირებულ ნაწილად დასახელდა შემდეგი:

- სიტუაციური ანალიზი;
- ჯგუფური სამუშაოები;
- პრეზენტაციები.

**ნაკლებ ღირებულ ნაწილად** მსმენელებმა დაასახელეს მათემატიკური ფორმულები და თეორიული ნაწილის მოცულობა.

მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ ტრენინგი იყო ძალიან ინფორმაციული, მოიცავდა მათვის საჭირო ყველა თემას, რის გამოც მათ არ ჰქონდათ განცდა, რომ რაღაც დააკლდათ ტრენინგის მსვლელობისას.

გასაუმჯობესებელ მხარეებად კი მონაწილეებმა დაასახელეს შემდეგი:

#### **ტრენინგის შინაარსი**

საქართველოს მსგავსი ტიპის ქვეყნის პრაქტიკული მაგალითების განხილვა

#### **სწავლების მეთოდი**

ტრენინგის პროცესში მეტი კონკრეტული მაგალითის წარმოდგენა და განხილვა.

## ტრენერი

მსმენელთა მხრიდან არ ყოფილა შენიშვნები ტრენერის მისამართით. შეფასებების მონაცემებზე დაყრდნობით, ყველა ტრენერმა გამოამჟღავნა კომუნიკაციისა და სწავლების ძალიან კარგი უნარები.

## ხანგრძლივობა, სიხშირე და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან

მსმენელები ითხოვდნენ ტრენინგის დღეებისა და საშინაო დავალების მოცულობის გაზრდას.

## ლოგისტიკა

იყო შენიშვნები კვებასა და ხანგრძლივ შესვენებებთან დაკავშირებით.

## 7. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის მოდული მოამზადა და განახორციელა ორგანიზაცია CTC-მ, ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრმა, კერძო ტრენინგ-პროვაიდერმა, რომელსაც მრავალწლიანი გამოცდილება აქვს ამ ტიპის მოდულების წარმატებით ჩატარებაში. ადამიანური რესურსების მართვა ერთ-ერთი იმ მოდულთაგანია, რომლებიც ზოგადი უნარების განვითარებისაკენ იყო მიმართული. შესაბამისად, დასწრება, შედარებით ზემოთ აღწერილ ტრენინგებთან, გაცილებით უკეთესი იყო. დაგეგმილი 15 3-დღიანი ტრენინგის ნაცვლად ჩატარდა 18 სესია. დამსწრეთა საერთო რაოდენობა იყო 384 (მამაკაცი: 100, ქალი: 284). უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ, განსაკუთრებით პროექტის ბოლო ფაზაში, ამ მოდულზე დასწრების მსურველთა რიცხვი გაცილებით მეტი იყო. მაგრამ პროექტის რესურსებიდან და ვადებიდან გამომდინარე, სესიების დამატება ვერ მოხერხდა.

კურსი მიზნად ისახავდა: იმ ორგანიზაციებში, რომლებშიც ტრენინგის მსმენელები მუშაობდნენ, გაზრდილიყო ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით; მსმენელებს შესაძლებლობა ჰქონდათ გაეგოთ ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა მიდგომები, თანამედროვე კონცეფციები და თემასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები; ტრენინგის მონაწილეებმა აითვისეს ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი მეთოდები და ელემენტები, რომლებიც დაეხმარებათ მათ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განხორციელებაში.

ტრენინგის დროს განხილული თემები და საკითხები: თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ცნებები და შემადგენელი კომპონენტები; ადამიანური რესურსების მართვის მახასიათებლები საჯარო სექტორში, რეგულაციები და საზღვრები; მოტივაციის სისტემა; ორგანიზაციული კულტურა; სამუშაო გარემო და სამუშაოს შესრულების სტანდარტები; თანამშრომლების შეფასების სისტემა: მონიტორინგი და შეფასება; ეფექტიანი სიტუაციური ლიდერობა.

ტრენინგი მიმართული იყო შემდეგი ზოგადი უნარების გამომუშავებაზე: ორგანიზაციის შიგნით ადამიანური რესურსების მართვისათვის საჭირო ანალიზი და სისტემური აზროვნება; გარკვეული ტიპის სამუშაო პოზიციაზე სამუშაო ანალიზისა და სამუშაო აღწერის ჩატარება; ორგანიზაციული კულტურის აღწერა; სამუშაოს შესრულების აღწერის კრიტერიუმები და ინდიკატორები; თანამშრომლების შეფასებისათვის საჭირო ინტერვიუების ჩატარება; ეფექტიანი სამუშაო გუნდის მართვა და გუნდის ლიდერი; ორგანიზაციის შიგნით მამოტივირებელი გარემოს ახსნა და ანალიზი.

ძირითადი თემები: ადამიანური რესურსების მართვის ევოლუცია – თანამშრომლიდან ადამიანური რესურსების მართვამდე; ადამიანური

რესურსების მართვის თანამედროვე პრინციპები და პრაქტიკა; ადამიანური რესურსების მართვის როლი მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე; ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო სექტორში - მახასიათებლები, რეგულაციები და საზღვრები; ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის კომპონენტები; სამუშაო ცნებები და მათი კომპონენტები; სამუშაო ანალიზის საფუძვლები (მიზნები და მეთოდები); გუნდური მუშაობა სამუშაო ანალიზის პროცესში; სამუშაო აღწერის ფორმა; გუნდური მუშაობა სამუშაო აღწერისას; თანამშრომელთა შეფასების სისტემა: არსი და მნიშვნელობა; საჯარო სექტორის მიზნები და მონიტორინგი.

### **მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

პირველი დღის შეფასებების მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 46,31%-ით.

#### **ცხრილი 7.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
27,78	46,31	19,80	0,53

მონაწილეთა ცოდნა ტრენინგამდე 10-ქულიანი სისტემით იყო 4.28, ტრენინგმა მათი ცოდნა გააუმჯობესა 4.06 ნიშნულით და შეადგინა 9.33.

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 13.99%-ით.

97.44% მონაწილეებისა მიიჩნევს, რომ მიწოდებული მასალა იყო "საკმარისი".



### ცხრილი 7.2. გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
97,44	1,44	1,06

მონაწილეთა 80.28%-მა აღნიშნა, რომ ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზებულობა იყო ” კარგად ორგანიზებული. ”

### ცხრილი 7.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
80,28	19,61	0

58.32% მიიჩნევდა, რომ ტრენინგის კომუნიკაცია ჯგუფთან და მისი უნარ-ჩვევები იყო „ძალიან ეფექტიანი.“

### ცხრილი 7.4. ტრენინგის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
58,32	41,40	0,22	0

შეფასებების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილება განპირობებული იყო შემდეგი ფაქტორებით:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - ”სრულად ვეთანხმები” 46.40%
- ტრენინგის კომუნიკაცია და უნარ-ჩვევები - ”სრულად ვეთანხმები” 83.26%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - ”სრულად ვეთანხმები” 71.80%

- სათანადო ორგანიზებულობა, საკვები, ადგილი და ლოგისტიკა -  
 ”სრულად ვეთანხმები” 63.31%

### ცხრილი 7.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,50	11,48	37,71	46,40
ტრენინგის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	0,0	14,89	83,26
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0	1,28	25,07	71,80
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,22	7,48	27,13	63,31

მონაწილეთა 97.61%-მა კურსი შეაფასა, როგორც ”ძალიან კარგი”.

### ცხრილი 7.6. კურსის ზოგადი შეფასება

ძალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
97,61	2,39	0

ზოგადად, მონაწილეებმა დადებითად შეაფასეს კურსი, ხაზი გაუსვეს, რომ ტრენინგი იყო ძალიან საინტერესო, მონაწილეებს ჰქონდათ შესაძლებლობა, სრულად ყოფილიყვნენ ჩართულნი კურსის მსვლელობაში, გამოეხატათ თავიანთი აზრი და მიეღოთ ახალი გამოცდილება;

კურსის ყველაზე ღირებულ ნაწილად გამოყვეს წერითი აქტივობები, სიტუაციური ანალიზი, დავალებები, რომლებიც შეეხებოდა გადაწყვეტილების მიღებას და როლური თამაშები. ერთმა მონაწილემ აღნიშნა: ”მე სხვანაირად ვიმუშავებდი აქამდე, რომ მქონოდა შესაძლებლობა, ადრე გამეგლო ეს კურსი.”

კურსის ნაკლებ ღირებულ ნაწილად მონაწილეებმა დაასახელეს სამუშაოს აღწერის ფორმატი, თეორიული კონცეფციები და ორგანიზაციული კულტურის შესახებ განხილვები.

**მსმენელთა აზრით**, კურსის გავლისას კარგი იქნებოდა მოესმინათ შემდეგი თემები და საკითხები:

მონაწილეთა უმეტესობას სურდა გაეგო იმ პროცედურების შესახებ, რომლებიც შეეხება კანდიდატების აყვანას სამუშაოზე და ინტერვიუები; ზოგმა აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა ამ საკითხებზე ცალკე ტრენინგის ჩატარება, სხვებმა კი შეფასების კრიტერიუმების განხილვა დაასახელეს. მსმენელების აზრით, კარგი იქნებოდა მეტი ინფორმაციის მიღება განსხვავებული ლიდერობის სტილისა და მენეჯერული შეცდომების დაშვების კუთხით.

გამოსასწორებელ მხარეებად კი დასახელდა შემდეგი:

### **ტრენინგის შინაარსი**

ცალკე ტრენინგის ჩატარება ან დღეების დამატება კანდიდატის სამუშაოზე აყვანის საკითხებზე.

## სწავლების მეთოდები

- მეტი პრაქტიკული დავალებები;
- მეტი ვიზუალური მასალა;
- მონაწილეთა მეტი ჩართულობის უზრუნველყოფა.

## ტრენერი

მონაწილეებმა მხოლოდ დადებითად დაახასიათეს ტრენერი: „ძალიან ჭკვიანი და გამოცდილი ტრენერი, რომელსაც აქვს უნარი შექმნა მეგობრული გარემო ჯგუფში“. *”ტრენერმა გამოიყენა ყველა საშუალება, რათა შეგვეთვისებინა ის გამოცდილება და უნარ-ჩვევები, რომელიც მან დააგროვა ამ ხნის განმავლობაში”*. ისინი ტრენერს ახასიათებდნენ, როგორც საუკეთესო ორატორს, კვალიფიციურ და განათლებულ ადამიანს. ბევრმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ტრენერმა მათ მოლოდინს გადააჭარბა, მისგან მიიღეს ძალიან დიდი ცოდნა, რისთვისაც იყვნენ ძალიან მადლიერნი.

## ხანგრძლივობა, სიხშირე და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან.

მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ 3 დღე არ იყო საკმარისი ტრენინგისთვის.

## ლოგისტიკა

შეფასების მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეები აღნიშნავდნენ, რომ ტრენინგს თითო ჯგუფში ძალიან ბევრი მსმენელი ესწრებოდა<sup>33</sup>. გამოსასწორებელ მხარედ დასახელდა კვების მომსახურება და ყავის შესვენება.

<sup>33</sup>აღნიშნული შენიშვნები ეხებოდა ნოემბერ-დეკემბერში ჩატარებულ ტრენინგებს. პროექტის პირველ თვეებში მონაწილეთა მწირი დასწრების გამო, ტრენინგის მსურველთა ნაწილი დარეგისტრირდა აღნიშნულ თვეებში, რის გამოც ტრენინგებზე მოხდა პროექტის გათვალისწინებული რიცხვის (30 მსმენელი თითო ტრენინგზე) გადამეტება და ხშირ

## 8. პრეზენტაციისა და წერის უნარები

მოდული პრეზენტაციისა და წერის უნარები ასევე განხორციელებული იყო ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრის (CTC), კონსორციუმის წევრი ერთ-ერთი კერძო პროვაიდერის მიერ, გამომდინარე ამ ორგანიზაციის მრავალწლიანი გამოცდილებისა აღნიშნულ სფეროში. მოდულზე დასწრების მსურველთა რიცხვი განსაკუთრებით დიდი იყო, შესაბამისად, დაგეგმილი 15 3-დღიანი ტრენინგის ნაცვლად ჩატარდა 20. მონაწილეთა რაოდენობა სულ იყო 394 (მამაკაცი: 92, ქალი: 302).

ტრენინგის მიზნებია: წერითი და მეტყველებითი უნარ-ჩვევების გამომუშავება, ეფექტიანი კომუნიკაციების დამყარება სხვადასხვა ორგანიზაციებთან თუ ადამიანების ჯგუფთან; ტრენინგის მსვლელობისას მონაწილეები იღებდნენ ცოდნას იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოამზადონ პრეზენტაცია თანამედროვე სტანდარტების გათვალისწინებით. კურსი აგრეთვე შეიცავდა სხვადასხვა მეთოდოლოგიებისა და წერითი კომუნიკაციის სწავლებებს.

ტრენინგის პროცესში განხილულ იქნა შემდეგ თემები: რა არის მნიშვნელოვანი საფეხურები პრეზენტაციის მომზადებისას - დაგეგმვა - საგანი, აუდიტორია, დრო, მიზნები, მთავარი გზავნილი; პრეზენტაციის სტრუქტურა - რას ნიშნავს ”3-ჯერ ხსენების” პრინციპი, შესავალი და დასკვნა; აუდიტორიასთან კონტაქტის აუცილებლობა, წერითი კომუნიკაციის ელემენტები, ვიზუალური მხარე - ვიზუალური მხარის მრავალფეროვნება, წინასწარი მომზადების მნიშვნელობა და აუცილებლობა; პრეზენტაციის

---

შემთხვევაში ის 40-ს აღწევდა. იგივე პრობლემა შეიქმნა პრეზენტაციისა და წერის უნარების, პროექტის მართვისა და სტრატეგიული დაგეგმვის მოდულებზე, მიუხედავად იმისა, რომ მოხდა უკვე გაწერილ ტრენინგების რიცხვის ზრდა. სტრატეგიული დაგეგმვის ბოლო ტრენინგზე რეგისტრაცია გაიარა 63-მა მსურველმა, რის გამოც საჭირო გახდა ჯგუფის ორად გაყოფა და დამატებითი ტრენინგის მოწვევა.

შეფასების კრიტერიუმები; განსხვავება შემდეგი დოკუმენტების წერისას: მემორანდუმი, მემო, ოფიციალური წერილი, ანგარიში. ტრენინგის მიზანი იყო, ასევე, უნარ-ჩვევების გამომუშავება შემდეგ საკითხებში: სტრუქტურული პრეზენტაციის მომზადება და გაკეთება; პრეზენტაციის მიზნებიდან გამომდინარე, მსმენელთა აუდიტორიის საჭიროებების განსაზღვრა; პრეზენტაციის მოსამზადებელი პერიოდის მნიშვნელობა; სტრუქტურული პრეზენტაციის უპირატესობა; მოცემული კრიტერიუმების მიხედვით საკუთარი და სხვისი პრეზენტაციების შეფასება; ეფექტიანი წერითი კომუნიკაციის ძირითადი წესები - დოკუმენტის შედგენის გეგმა; მემორანდუმის მაგალითების მომზადება და შეფასება; მემორანდუმების მიხედვით პრეზენტაციების გაკეთება ჯგუფებში; ელექტრონული კომუნიკაციის მეთოდები და მათი გამოყენება; ბიზნეს დოკუმენტის სპეციფიკისა და ფორმატის მნიშვნელობის გაგება.

**მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

მონაწილეთა ცოდნის დონე, პირველი დღის მონაცემებზე დაყრდნობით, გაუმჯობესდა 40.07% -ით.

#### **ცხრილი 8.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
39.57	40.07	16.15	0.4

მონაწილეებმა, საკუთარი შეფასების მიხედვით, თავისი ცოდნა ტრენინგზე გაიმჯობესეს 4.05 ქულით, (არსებული ცოდნა 5) და საბოლოოდ 10-ქულიანი სისტემით მათმა მიღწევამ შეადგინა 9.05 ქულა.

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 17, 87%-ით

მონაწილეთა 99.40%-ის აზრით, მიწოდებული მასალა იყო "საკმარისი."

#### ცხრილი 8.2. გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
99,40	0,60	0

ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე 80.15%-ის მიერ შეფასდა, როგორც "კარგად ორგანიზებული."

#### ცხრილი 8.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
80,15	19,75	0

63.90% -ის აზრით, ტრენინგის კომუნიკაცია და უნარ-ჩვევები იყო "ძალიან ეფექტიანი"

#### ცხრილი 8.4. ტრენინგის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
63,90	36,05	0,0	0

შეფასებების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილების ძირითადი ფაქტორები იყო:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - „სრულად ვეთანხმები” 56.25%

- ტრენერის უნარ ჩვევები - „სრულად ვეთანხმები” 84.75%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - „სრულად ვეთანხმები” 79.65%
- სათანადო ორგანიზებულობა, ლოგისტიკა, საკვები და ადგილი - „სრულად ვეთანხმები” 66.00%

#### ცხრილი 8.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,90	7,45	35,30	56,25
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,25	1,05	13,90	84,75
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,25	3,15	16,95	79,65
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,15	8,45	24,25	66,00

97.85%-მა ზოგადად კურსი შეაფასა, როგორც ”მალიან კარგი”.

#### ცხრილი 8.6. კურსის ზოგადი შეფასება

მალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
97,85	2,15	0

ზოგადად, მონაწილეებმა ტრენინგი შეაფასეს დადებითად და აღნიშნეს, რომ:

- დროის მოკლე პერიოდში მათ მიიღეს მაქსიმალური ინფორმაცია, რაც სასარგებლო იქნება მათი მომავალი სამუშაოსთვის;



- მათი უნარ-ჩვევებისა და კვალიფიკაციის გაუმჯობესება;
- საინტერესო ტრენინგი, სასიამოვნო გარემო და კარგი ტრენერი;
- ჯგუფური მონაწილეობა და მაღალი ჩართულობა;
- ჯგუფური დისკუსიები, დროის ეფექტიანად გადანაწილება.

**პროექტის ყველაზე ღირებულ ნაწილად მონაწილეებმა დაასახელეს შემდეგი:**

- შესაძლებლობა თავად გაეკეთებინათ პრეზენტაციები;
- თეორიები გონების შესახებ;
- ჯგუფური მუშაობა და მონაწილეობა;
- პრაქტიკული სამუშაოები, ჯგუფური მუშაობა და მაგალითები, რომლებიც საშუალებას აძლევდა მათ სისტემატიზაცია მოეხდინათ მიღებული ცოდნის, თეორიული გამოცდილება კი განეხორციელებინათ პრაქტიკაში;
- ერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ტრენინგმა მას მოტივაცია გაუღვიძა ესწავლა მეტი და ჩართულიყო ტრენინგის მსვლელობაში;
- ტრენინგის ღირებულ ნაწილად ასევე დასახელდა ახალი ნაცნობების შექმნა და გარემო, რომელიც აძლევდა მათ დამატებით მოტივაციას, უკეთ გამოეხატათ საკუთარი შესაძლებლობები და ემუშავათ ჯგუფში.

**ტრენინგის ნაკლებ ღირებულ ნაწილად დასახელდა შემდეგი:**

- ბევრი საკითხავი მასალა;
- ტრენინგის პროცესში ნაჩვენები წერილის დაწერის მაგალითი;
- წერთი უნარების პრაქტიკული სავარჯიშოები;
- ინდივიდუალური სამუშაოები;

- როგორ შევადგინოთ და ვუპასუხოთ ოფიციალურ წერილებს;
- თამაშები;
- ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ზოგადად ტრენინგის შესახებ პრეზენტაციამ და მის შესახებ დისკუსიამ ძალიან ბევრი დრო დაიკავა;
- უმეტესობა მონაწილეებისას საერთოდ არ ჰქონდა შენიშვნები, ზოგმა კი აღნიშნა, რომ აუცილებელია, წერითი უნარებისთვის ტრენინგის დამატებითი დღე იყოს გამოყოფილი.

### **საკითხები, რომელთა განხილვაც სურდათ მონაწილეებს ტრენინგის მანძილზე**

- ფსიქოლოგიური მომზადება პრეზენტაციის გაკეთებამდე;
- პრეს-რელიზის, უცხოელ პარტნიორებისთვის წერილის მიწერის არსებული სტანდარტები;
- CV და რეზიუმე;
- საჯარო გამომსვლელისთვის ძირითადი რეკომენდაციების მოსმენა;
- ძირითადი განსხვავებები ფასილიტაციასა და პრეზენტაციას შორის.

გასაუმჯობესებელ მხარეებად დასახელდა შემდეგი:

### **ტრენინგის შინაარსი**

ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ტრენინგი შეიცავდა მხოლოდ საკითხის საფუძვლებს. მათ სურდათ, მეტი გაეგოთ აღნიშნული საგნის შესახებ. უმეტესობა შენიშვნებისა ეხებოდა წერითი უნარებისთვის მეტი დროის დათმობას.

## სწავლების მეთოდები

მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ წერიტი და ზეპირი პრეზენტაციების ვიზუალური მაჩვენებლის დამატება იქნებოდა ძალიან ეფექტიანი და სასარგებლო.

კარგი იქნებოდა ჩანაწერის გაკეთება, როდესაც მსმენელები აკეთებდნენ პრეზენტაციას და შემდეგ შეცდომების თუ ხარვეზების თაობაზე დისკუსიის გამართვა.

მიუხედავად იმისა, რომ მონაწილეების უმეტესობა დადებითად აფასებდა მათი ტრენინგის პროცესში მაღალ ჩართულობას, იყო შენიშვნები იმის თაობაზე, რომ ზოგიერთ მონაწილეს არ მიეცა შესაძლებლობა ეჩვენებინა პრეზენტაცია ან წაეკითხა წერილი დროის სიმცირის და ჯგუფების სიდიდის გამო.

## ტრენერი

მონაწილეები აღფრთოვანებულნი იყვნენ ტრენერის პროფესიონალიზმით, კომპეტენციით, გამოცდილებით, უნარებითა და შესაძლებლობებით. თუმცა ზოგიერთმა მათგანმა აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა ტრენერს ესაუბრა უფრო ხმამაღლა.

## სიხშირე, ხანგრძლივობა და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან

ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ მსგავსი ტიპის ტრენინგებს უნდა მიეცეს სისტემატური სახე და მასში ჩართულნი იყვნენ სხვადასხვა სამინისტროების საჯარო მოხელეები. მათი აზრით, ტრენინგის ხანგრძლივობა უნდა იყოს 5 დღე და დაემატოს ისეთი თემები, როგორცაა,

PowerPoint პრეზენტაციის აწყობა, გაფართოვდეს წერის უნარები ნაწილი და ა.შ.

მონაწილეებმა ასევე გამოთქვეს მოსაზრება ტრენინგის ხანგრძლივობის გაზრდის შესახებ შესვენებების შემცირების ხარჯზე.

### **ლოგისტიკა**

გასაუმჯობესებელ მხარეებად დასახელდა შემდეგი:

- უკეთესი კვება;
- თითოეული მონაწილისთვის ცალკე კომპიუტერის უზრუნველყოფა, რათა პრეზენტაციები მოამზადონ უკეთესად;
- მონაწილეების ჯგუფებად დაყოფა მსგავსი გამოცდილების მქონე ადამიანების მიხედვით;
- ტრენინგების ჩატარება ქალაქგარეთ;
- შესვენებებისთვის გამოყოფილი დროის შემცირება და მის ხარჯზე სალექციო კურსის გაზრდა;
- გათბობის მოწესრიგება;
- ტრენინგის დამთავრების დღეს მონაწილეთათვის განვლილი მასალის გაგზავნა ელექტრონულ მისამართზე.

### **9. პროექტის მართვა**

შემდეგი ორი მოდული, პროექტის მართვა და სტრატეგიული დაგეგმვა, მოამზადა და განახორციელა კონსორციუმის წევრმა ორგანიზაციამ PMCG (პოლიტიკისა და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი), რომელიც შერჩეულ იქნა წინასწარი ინტერვიუების შედეგად, მათი ექსპერტიზისა და გამოცდილების მიხედვით. პროექტის მართვის მოდულის შემთხვევაშიც,

დაგეგმილი ტრენინგების რაოდენობა - 15 - არ აღმოჩნდა საკმარისი ყველა მსურველის დასაკმაყოფილებლად და რეალურად ჩატარდა 21 3-დღიანი ტრენინგი. უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტის განხორციელების ფაზაში აუცილებელი გახდა დამატებითი ტრენინგების მოზიდვა ამ მოდულისათვის, თუმცა, პროექტის ვადების დასრულების გამო, მსურველთა ნაწილმა მაინც ვერ შეძლო აღნიშნული მოდულის გავლა. სულ მოდულს დაესწრო 474 მონაწილე (მამაკაცი: 161; ქალი: 313).

ტრენინგის მიზნებია: პროექტის მართვის კონცეფციების გაცნობა; პროექტის ეფექტიანად მართვის უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციების განვითარება; პროექტის მართვის პროცესების გაცნობა; პროექტის მონიტორინგისა და შეფასების შესწავლა; ჯგუფური მუშაობისა და თანამშრომლობის უნარ-ჩვევების სწავლება; პროექტის განხორციელების ციკლის გაანალიზება; ცოდნის მიღება პროექტის მართვის მასშტაბების, დროის, ღირებულების, ხარისხის, ადამიანური რესურსების მართვისა და კომუნიკაციების მიმართულებით.

ტრენინგის დროს პრაქტიკული მუშაობის ფარგლებში ხდებოდა სხვადასხვა ინსტიტუტების მიმდინარე პროექტების განხილვა; გარდა ამისა, განიხილებოდა შემდეგი თემები: პროექტის ინიცირება და ეტაპები; პროექტის დაგეგმვა (პროექტის ხარისხი, ადამიანური რესურსებისა და კომუნიკაციების მართვა); პროექტის განრიგი და რისკების მართვა; პროექტის ბიუჯეტირება; პროექტის განხორციელება; მონიტორინგი და შეფასება; პროექტის განხორციელება; პროექტის დასრულება.

## მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით

პირველი დღის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 45.44%-ით.

### ცხრილი 9.1. ცოდნის დონე

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
23,54	45,44	27,67	0.48

მონაწილეებმა არსებული ცოდა (10-ქულიანი სისტემით 4.62) გაიუმჯობესეს 3.33 ქულით და საბოლოოდ ცოდნის დონის ამაღლება განისაზღვრა 7.95 ქულით.

პრე- და პოსტ-ტესტების შედეგებზე დაყრდნობით მონაწილეთა ცოდნის დონე გაუმჯობესდა 17.87%-ით.

94.38%-მა აღნიშნა, რომ მიწოდებული მასალა იყო "საკმარისი".

### ცხრილი 9.2. გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
94,38	3,62	2,00

60.19%-ის აზრით, ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე იყო "კარგად ორგანიზებული."

### ცხრილი 9.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
60.19	38.43	1,57

50.95%-მა მონაწილეებისა ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან შეაფასა, როგორც „ეფექტიანი“.

### ცხრილი 9.4. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
64.2	34.4	2.4	0

შეფასებების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილების ძირითადი ფაქტორები იყო:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - „ვეთანხმები“ 49.14%
- ტრენერის უნარ-ჩვევები - „სრულად ვეთანხმები“ 50.90%
- სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო - „სრულად ვეთანხმები“ 46.43%
- სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი საკვები და ლოგისტიკა - „სრულად ვეთანხმები“ 43.05%

## ცხრილი 9.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,43	16,05	49,14	34,62
ტრენინგის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
0,0	7,62	36,43	55,90
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,38	10,86	46,43	41,86
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
2,05	18,90	35,95	43,05

მონაწილეთა 82.14% -მა ზოგადად კურსი შეაფასა, როგორც ”ძალიან კარგი”.

## ცხრილი 9.6. კურსის ზოგადი შეფასება

ძალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
82,14	16,76	0,71

ზოგადად, მონაწილეებმა კურსი შეაფასეს დადებითად და გამოყვეს შემდეგი:

- ტრენინგზე განხილული თემები იყო ძალიან საინტერესო და სასარგებლო;
- ყველაფერი იყო ძალიან ნათელი და იოლად გასაგები;
- ტრენინგი იყო დინამიური;
- ტრენინგმა მსმენელების ცოდნა და უნარები აამაღლა პროექტის მართვის კუთხით;



- ტრენინგი იყო კარგად ორგანიზებული, გარემო მეგობრული და კომფორტული;
- თეორიულ ნაწილთან ერთად პრაქტიკული დავალებების შესრულება იყო ძალიან სასარგებლო, ვიდეო მასალები და შესაბამისი კომენტარები კურსის მსვლელობას ხდიდა ეფექტიანს;
- მაგალითები ტრენერის პირადი გამოცდილებიდან იყო ძალიან სასარგებლო;
- მოწოდებული მასალა იყო საკმარისი;
- თემები განხილული იყო ყველასთვის გასაგებ ენაზე;
- ტრენინგი იქცა საინტერესო ადამიანებთან ურთიერთობის საშუალებად;
- ტრენერი იყო ძალიან ეფექტიანი და ყურადღებიანი.

მონაწილეთა უმეტესობამ აღნიშნა, რომ მათი ცოდნა აღნიშნულ საგანში ძალიან გაიზარდა; მიუხედავად იმისა, რომ ნაწილს მსმენელებისა ჰქონდა პრაქტიკული გამოცდილება პროექტის მართვის კუთხით, ტრენინგზე მოსმენილმა თეორიულმა ცოდნამ კიდევ უფრო გააღრმავა მათი უნარები ამ მიმართულებით; ტრენინგმა დაანახა მათ საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეები.

**ტრენინგის ყველაზე ღირებულ ნაწილად დასახელდა შემდეგი:**

- ტრენინგის შეჯამება და პრაქტიკული დავალებები;
- ტრენერის მიერ ჩატარებული პრეზენტაციები;
- ჯგუფური მუშაობა, დისკუსია პროექტის მართვასთან დაკავშირებულ რეალური მაგალითებისა და სიტუაციების საფუძველზე;
- თეორიულ მასალასთან ერთად პრაქტიკული მაგალითების განხილვა, რაც ეხმარებოდათ მათ საკითხის იოლად გაგებასა და დამახსოვრებაში;

- პროექტის მართვის თანამედროვე მიმართულებები, სიახლეები და მიღწევები;
- მონაწილეთა მაღალი ჩართულობა;
- სათანადო მასალები;
- დეტალებზე ყურადღების გამახვილება;
- პრობლემის გადაჭრის გზები, მიზნის მიღწევის საშუალებების განსაზღვრა მოქმედების დაწყებამდე;
- საერთაშორისო გამოცდილება.

შეფასებების მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეებმა აითვისეს არა მარტო ის უნარ-ჩვევები, რომელიც საჭიროა პროექტის მართვისთვის, არამედ ისეთი უნარები, რომლებიც გამოადგებათ ნებისმიერ სფეროში, კერძოდ, დროის მართვა, ბიუჯეტის დაგეგმვა, რესურსების განაწილება და ა.შ.

### **ტრენინგის ნაკლებად ღირებული ნაწილი**

- საგნის შესავალი და ისტორია;
- პროექტის მართვის საბაზისო ცოდნა;
- ბიუჯეტის დაგეგმვა;
- ბიუროკრატიული პროცედურები საჯარო სექტორში;
- თეორიული მასალა;
- ფინანსური ფორმულები და გამოთვლები;
- პროექტის დასრულების წესები;
- ისეთი საკითხები, რომლებიც დაკავშირებული არ იყო შემოქმედებით საქმიანობასთან;
- პრეზენტაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა დავამყაროთ კომუნიკაცია ჯგუფთან.

ბევრს მსმენელს არ მოსწონდა, როცა ხდებოდა ძირითადი თემებიდან გადახვევა და ისეთ თემებზე დისკუსია, რომელიც არ იყო დაკავშირებული ტრენინგთან<sup>34</sup>.

ზოგიერთისთვის ტრენინგის პროცესში ყავის შესვენება, შეფასებების ფორმის შევსება, მოდულის დეტალური ინფორმაცია და დღის განრიგი იყო ნაკლებ ღირებული.

#### საკითხები, რომელთა განხილვაც არ მოხდა ტრენინგის პროცესში

- პროექტის მართვის სიმულაციები;
- ფინანსური რისკების მართვა, PESTEL ანალიზი, პროექტის მართვის თავისებურებები;
- პროექტის შედეგების ინდიკატორები;
- პროექტის შეთავაზებები და მეთოდოლოგია;
- დოკუმენტის სამუშაო ჩარჩოს შექმნა;
- პროგრამული უზრუნველყოფა პროექტის განხორციელების პროცესში.

ზოგმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ კურსის ხანგრძლივობის გაზრდის შემთხვევაში მონაწილეები შეძლებდნენ საკუთარი პროექტების პრეზენტაციას.

გასაუმჯობესებელ მხარეებად კი დასახელდა შემდეგი:

---

<sup>34</sup>მსგავსი ტიპის შენიშვნები იყო სხვა ტრენინგებთან მიმართებითაც, რაც შეიძლება იყოს იმის მაჩვენებელი, რომ ჯგუფი უნდა დაკომპლექტდეს სხვა პრინციპით, ყურადღება გამახვილდეს მათ ინტერესზე კონკრეტულ მოდულში, გამოცდილებასა და მენეჯერულ ფუნქციებზე.

### ტრენინგის შინაარსი

- განხორციელებული პროექტების შესახებ დისკუსია;
- მეტი მაგალითების მოყვანა წარმატებულ და წარუმატებელ პროექტებზე;
- მეტი დისკუსია პროექტებსა და ბიზნეს მოდელებზე.

ერთ-ერთმა მონაწილემ გამოთქვა მოსაზრება, რომ კარგი იქნებოდა, ყოფილიყო მოწვეული სტუმარი სხვა ინსტიტუციიდან, რომელიც მოყვებოდა იმ პროექტების შესახებ, რომელიც მისმა სამსახურმა განახორციელა.

ერთ-ერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა, ყოფილიყო დისკუსია იმის თაობაზე, თუ რა ღონისძიებები უნდა გაატაროს საქართველომ პროცესების გასაუმჯობესებლად - მთავრობის მხრიდან მეტი კონტროლი სოციალურ აქტივობებში, თუ უფრო ლიბერალური მიდგომები.

### სწავლების მეთოდები

მსგავსად სხვა ტრენინგებისა, ძირითადი შენიშვნები გამოთქმული იყო მონაწილეთა მეტი ჩართულობის, ჯგუფური სამუშაოების, პრაქტიკული მაგალითების მოყვანის მიმართულებით. ზოგმა მონაწილემ გამოთქვა მოსაზრება, რომ კარგი იქნებოდა მეტი ინფორმაციის მიღება სამუშაო სტრუქტურის კუთხით, ნაკლები ხმაური PowerPoint-ის სლაიდების ირგვლივ, დაფაზე გრაფიკული მონაცემების ასახვა და დიდი ჯგუფების დაყოფა შედარებით მცირე ჯგუფებად. როგორც ერთმა მონაწილემ აღნიშნა: "კარგი იქნებოდა, განგვებილა ერთი სრული პროექტი და შეგვედგინა სამუშაო ჩარჩო", აგრეთვე დრო ყოფილიყო გამოყოფილი კომპიუტერულ პროგრამებში პრაქტიკული დავალებებისათვის.

## ტრენერი

ზოგადად, ჯგუფმა დადებითად შეაფასა ტრენერის პროფესიონალიზმი, კვალიფიკაცია, ორგანიზებულობა, ჯგუფთან მუშაობა და იუმორის გრძნობა. ერთმა მონაწილემ განსაკუთრებულად გამოყო ტრენერის მხიარული ხასიათი და აღნიშნა: *”მე ტრენერის მხიარული ხასიათით ვარ კმაყოფილი”*.

მხოლოდ ორმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა ისეთი ტრენერი ჰყოლოდათ, რომელსაც ექნებოდა უკეთესი პედაგოგიური უნარები და შეძლებოდა კითხვის დასმიდან ყურადღება გადაეტანა აუდიტორიაზე, ასევე, რომ ტრენერის მიდგომა აუდიტორიისადმი ყოფილიყო უფრო მკაცრი.

## სიხშირე, ხანგრძლივობა და ტრენინგის მისადაგება აუდიტორიასთან

მსგავსად სხვა მოდულებისა, აქაც მონაწილეებს სურდათ ტრენინგები ყოფილიყო უფრო ხანგრძლივი, *”ერთი კვირა მაინც”*. მათი აზრით, ეს დრო აუცილებელია თემების ძირეული შესწავლისათვის.

ზოგიერთმა მსმენელმა განაცხადა, რომ იმ ტრენინგებზე, რომელიც შაბათ დღეს იყო დანიშნული, არ უნდა ყოფილიყო სალექციო კურსი გადანაწილებულ მთელ დღეზე. პროექტის პირველ ფაზაში მოდულზე დამსწრე ჯგუფების შენიშვნები (ივლისი-აგვისტო) ტრენინგის განრიგს შეეხებოდა, რადგან ტრენინგების ჩატარება ზაფხულში არახელსაყრელია და უმეტესობა საჯარო მოხელეებისა შვებულებაში იყო<sup>35</sup>. ზოგისთვის მისაღები იყო ტრენინგების დანიშვნა სამუშაო საათების შემდეგ.

---

<sup>35</sup>კვირის ბოლო, არდადეგები და დღესასწაულები ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იყო ტრენინგებზე დასწრების დაბალი მაჩვენებლისა პროექტის დასაწყისში. იყო შემთხვევები, როცა სხვა კვირის დღეებშიც ვერ ახერხებდნენ მონაწილეები ტრენინგებზე დასწრებას დამატებული სამუშაო რეჟიმის გამო.

ზოგიერთი შენიშვნის მიხედვით, კარგი იქნებოდა მსგავსი ტიპის ტრენინგები ჩატარებოდა მაღალი რანგის მენეჯერებს და მოდულის არსი უფრო მორგებული ყოფილიყო სპეციფიკური საჭიროებებიდან გამომდინარე.

### ლოგისტიკა

ნაწილი შენიშვნებისა მიმართული იყო დასწრებებზე და აცხადებდნენ, რომ იყო არახელსაყრელი განრიგი; უფრო დიდი აუდიტორიები უნდა ყოფილიყო გამოყოფილი, ან ჯგუფი გაყოფილიყო ორ ნაწილად, თითოეულში 12-15 წევრით.

მონაწილეები ითხოვდნენ საკითხავი მასალის დარიგებას ტრენინგის დაწყებამდე, რათა მომზადებულიყვნენ.

ზოგიერთი მონაწილე უკმაყოფილებას გამოთქვამდა აუდიტორიაში გათბობის, სასმელი წყლით მომარაგებისა და ყავის შესვენების თაობაზე<sup>36</sup>.

ზოგიერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ კომუნიკაცია პროექტის საორგანიზაციო ჯგუფსა და სხვადასხვა სამინისტროების წარმომადგენლებს შორის იყოს ძალიან დაბალი, რადგან იმ შემთხვევაში, როცა (იშვიათად) ხდებოდა ტრენინგის ადგილისა და თარიღის შეცვლა, მათ არ მიეწოდებოდათ ინფორმაცია ამის შესახებ<sup>37</sup>.

<sup>36</sup>ივლისის თვეში, გარეთ მაღალი ტემპერატურის გამო, ზოგიერთ აუდიტორიაში კონდიციონერები არ მუშაობდა გამართულად. უმეტეს შემთხვევაში, პრობლემა მოგვარებულ იქნა მეორე დღეს.

<sup>37</sup>დაბალი კომუნიკაცია იყო ერთ-ერთი მთავარი საკითხი პროექტის განხორციელების პერიოდში. ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია სამინისტროებს ზოგჯერ ეგზავნებოდათ მოკლე შენიშვნების სახით; კადრების თანამშრომლები ზოგჯერ ვერ პოულობდნენ ელექტრონულ წერილებს და ავრცელებდნენ ძველ ინფორმაციას; სიტუაცია კიდევ უფრო კრიტიკული გახდა მას შემდეგ, რაც ჯგუფებს დაემატა სსიპ-ების თანამშრომლები.

## 10. სტრატეგიული დაგეგმვა

სტრატეგიული დაგეგმვა ასევე მომზადდა PMCG-ს მიერ და წარმოადგენდა ზოგადი უნარების ტრენინგების მეოთხე მოდულს. განსაკუთრებით დიდი იყო დასწრების სურვილი სწორედ ამ მოდულზე. იყო შემთხვევები, როდესაც ჯგუფში 30-ის ნაცვლად 40-ზე მეტი მსმენელი ესწრებოდა. ხშირად ტრენინგის მონაწილეთა სიები, რომელიც ეგზავნებოდა პროექტის ხელმძღვანელს უწყებებიდან დარეგისტრირებული მსმენელების მიხედვით და ის სიები, რომლებითაც თავად უწყებების კადრების სამსახურების წარმომადგენლები ხელმძღვანელობდნენ, განსხვავდებოდა, რაც იწვევდა გაუგებრობას დამსწრეთათვის და რამდენჯერმე თითო სესიაზე მსმენელთა გადაჭარბებული რაოდენობის მოსვლა გამოიწვია. ერთ-ერთ ბოლო ტრენინგზე საჭირო გახდა ჯგუფის ორად გაყოფა და დამატებითი ტრენინგის მოყვანა ad hoc, წინასწარი შეთანხმების გარეშე. ამ დღეს ტრენინგზე დამსწრეთა რაოდენობა იყო 63. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტის გრაფიკიდან გამომდინარე და ასევე, იმის გათვალისწინებით, რომ მოსამზადებელი ეტაპზე სტრატეგიული დაგეგმვა ყველაზე დიდი რაოდენობით იყო ჩასმული ცხრილში, დამატებითი ტრენინგების არ ჩატარებულა. შესაბამისად, დაგეგმილი და ჩატარებული სესიების რაოდენობაა 20; მონაწილეთა სრული რაოდენობა 506 (მამაკაცი: 228, ქალი: 278).

ტრენინგის მიზნები იყო ძირითადი უნარებისა და შესაძლებლობების გამომუშავება შემდეგ საკითხებში: საკითხზე ორიენტირებული სტრატეგიული გეგმის შემუშავება; ნათელი ხედვის, მისიის, მაღალი და საშუალო საჯარო მოსამსახურეთათვის ღირებულებების შემუშავება, მიზნების განსაზღვრა და გაზომვადი შედეგები სტრატეგიული გეგმის განხორციელების შემთხვევაში; SWOT ანალიზისა და სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამართლებრივი და გარემო ფაქტორების გათვალისწინებით სტრატეგიული

მიზნების შედეგების მნიშვნელობის განსაზღვრა; განხორციელებადი, დროში განსაზღვრული გეგმის ან/და წლიური სამოქმედო გეგმის დაკავშირება იმ დაწესებულებების სტრატეგიასთან, რომლითაც ისინი ახორციელებენ ყოველდღიურ საქმიანობას; ისეთი გაზომვადი ინსტრუმენტების შემუშავება, რომელიც მიზნად ისახავს სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესში მისი მიღწევების მონიტორინგისა და შეფასების გაზომვას; მსმენელთათვის საბაზისო უნარ-ჩვევების გამომუშავება SWOT და PESTEL ანალიზის, SMART მიზნების განსაზღვრის, გაზომვადი შედეგების, სტრატეგიული გეგმის განხორციელების რეალისტური ვადებისა და მომავალი სამოქმედო გეგმების შემუშავება.

ტრენინგის პროცესში განხილული ძირითადი თემები იყო: ორგანიზაციული და გარემოს თვითშეფასება; ხედვა და მისია; სტრატეგიის მიზნები, ამოცანები და შედეგები; ოპერაციების დაგეგმვა; სტრატეგიული ჩარევის დაფინანსება; მოქმედებების შესრულების გაზომვა და KPI-ს განვითარება; M&E სამუშაო გეგმის განვითარება და M&E სისტემის ფორმირება.

**მონაწილეთა შეფასებების შეჯამება პირველი დღის და საბოლოო შეფასების ფორმების მიხედვით**

მონაწილეთა ცოდნა შეფასებების ფორმის მიხედვით გაუმჯობესდა 46.77% - ით.

**ცხრილი 10.1. ცოდნის დონე**

ძალიან გაუმჯობესდა	გაუმჯობესდა	მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა	არ გაუმჯობესდა
38.38	46.77	14.58	0.26



მონაწილეებმა ტრენინგამდე არსებული ცოდნა აღნიშნულ საგანში (4.26 ქულა 10-ქულიანი სისტემიდან) გაუმჯობესეს 4.11 ქულით და ცოდნის დონემ ტრენინგის დასრულების დღეს აღნიშნეს 8.37 ქულით.

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით საშუალოდ ცოდნის მაჩვენებელი გაუმჯობესდა 29.40%-ით.

ტრენინგზე გამოყენებული მასალა, როგორც ”საკმარისი”, შეაფასა მონაწილეთა 98.68%-მა.

#### ცხრილი 10.2.გამოყენებული მასალა

საკმარისი	ძალიან ბევრი	არასაკმარისი
98.68	0,26	1,05

70.52%-ის აზრით, ტრენინგის ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე იყო ”კარგად ორგანიზებული”.

#### ცხრილი 10.3. ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე

კარგად ორგანიზებული	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
70,52	28,70	1,31

60.30%-მა ტრენინგის კომუნიკაცია ჯგუფთან შეაფასა, როგორც ”ძალიან ეფექტიანი”

#### ცხრილი 10.4. ტრენინგის კომუნიკაცია ჯგუფთან

ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ისე ეფექტიანი	არაეფექტიანი
60.30	39,17	0,53	0

შეფასებების საერთო მონაცემებზე დაყრდნობით, მონაწილეთა კმაყოფილება გამოწვეული იყო შემდეგი ფაქტორებით:

- მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს - „სრულად ვეთანხმები” 43.25%
- ტრენერის უნარ-ჩვევები - „სრულად ვეთანხმები” 68.15%
- სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო - „სრულად ვეთანხმები” 49.27%
- სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა - „სრულად ვეთანხმები” 47.80%

#### ცხრილი 10.5. მონაწილეთა კმაყოფილება

მასალა შეესაბამებოდა ტრენინგის შინაარსს			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,37	13,0	42,38	43,25
ტრენერის უნარ-ჩვევები			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,21	2,11	28,54	68,15
სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემო			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,16	6,21	41,78	49,27
სათანადო ორგანიზებულობა, ადგილი, საკვები და ლოგისტიკა			
არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ვეთანხმები
1,26	14,21	36,45	47,80

91.26%-მა ზოგადად კურსი შეაფასა, როგორც „ძალიან კარგი”.

### ცხრილი 10.6. კურსის ზოგადი შეფასება

ძალიან კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი
91.26	8.32	0.42

ზოგადად, მონაწილეებმა კურსი შეაფასეს დადებითად და გამოყვეს შემდეგი:

- ტრენინგი იყო ძალიან ეფექტიანი, გამოსაყენებელი და აქტუალური ყოველდღიურ ცხოვრებაში;
- მთელი კურსი იყო ნათელი და ტრენერი ყველა თემას ხსნიდა დეტალურად;
- სერიოზული და საქმიანი თანამშრომლობა;
- გარემო, ტრენერის კომპეტენტურობა და მოწოდებული მასალა იყო სათანადო;
- ტრენინგი იყო საკმაოდ ინფორმაციული;
- ლექციები მიმდინარეობდა აქტიურ რეჟიმში;
- ტრენინგის შედეგად მონაწილეებს საშუალება მიეცათ, თავიანთ უწყებებში პრაქტიკულად განეხორციელებინათ სტრატეგიული დაგეგმვა;
- ტრენინგების პროცესს სასიამოვნოს ხდიდა სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო;
- ტრენინგის თეორიული და პრაქტიკული ნაწილი იყო კარგად ორგანიზებული და მომზადებული. მონაწილეთა ჩართულობა იყო მაღალი;
- პრაქტიკული სავარჯიშოები.

მონაწილეებმა ტრენინგის ყველაზე ღირებულ ნაწილად გამოყვეს შემდეგი:

- პრეზენტაციები კონკრეტულ მაგალითებზე;

- სიტუაციური ანალიზი და ჯგუფური მუშაობა;
- კითხვა-პასუხის რეჟიმი;
- ტრენერის მაქსიმალური ჩართულობა ჯგუფში;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ცოდნის სისტემატიზაცია;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში თანამედროვე მიდგომებისა და ხერხების გამოყენება;
- სიმულაციები;
- ეფექტიანი გზების მოძიება სტრატეგიული გეგმის მიზნის მისაღწევად;
- ტრენერის პროფესიონალიზმი და მიდგომა მონაწილეებთან; ტრენერის უნარი მარტივად ახსნას თეორიული მასალა, რაც არ არის დამოკიდებული მხოლოდ საკითხის ცოდნაზე.

#### **ტრენინგის ნაკლებად ღირებული მხარე:**

- ჯგუფური მუშაობა ისეთ თემებზე, რომელიც არ იყო სათანადოდ ათვისებული მონაწილეების მხრიდან;
- სადილისა და ყავის შესვენება;<sup>38</sup>
- მონაწილეთა დასწრების აღრიცხვა;
- თეორიული მასალა;
- ბევრი დავალება და გრძელი დისკუსიები;
- ტერმინოლოგიის სიმრავლე.

#### **საკითხები, რომლებიც არ იქნა განხილული ტრენინგის მსვლელობისას**

- მონაწილეებს სურდათ მეტი ინფორმაციის მიღება მონიტორინგისა და შეფასების გეგმებზე;
- სტრატეგიული დაგეგმვა კერძო სექტორში;

---

<sup>38</sup>ზოგიერთ ჯგუფში მონაწილეები ისე იყვნენ სამუშაოში ჩართულნი, რომ არ გადიოდნენ სადილის და ყავის შესვენებაზე

- ცხრილის გაკეთება, სადაც მონაწილეების ძლიერი და სუსტი მხარეები იქნებოდა წარმოჩენილი;
- ბიუჯეტირების ტექნიკები;
- ჯგუფური სამუშაოები სტრატეგიული გეგმის შეფასების შესახებ.

გამოსასწორებელ მხარეებად მონაწილეებმა დაასახელეს შემდეგი:

### **ტრენინგის შინაარსი**

- დარიგებული საკითხავი მასალა არ იყო საკმარისი, მეტი ინფორმაცია მონაწილეებს დაეხმარებოდა საკითხის ძირეულ შესწავლაში;
- თემების უფრო ძირეული განხილვა;
- ერთ-ერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ტრენინგის შინაარსი მისთვის იყო ნაცნობი და მიუხედავად ტრენინგის ეფექტიანი მუშაობისა ჯგუფთან, კურსი მისთვის ცოტათი მოსაწყენი იყო<sup>39</sup>.

### **სწავლების მეთოდები**

კურსის გასაუმჯობესებლად მონაწილეებმა დაასახელეს შემდეგი:

- PowerPoint -ის სლაიდების ვიზუალური მხარის გამარტივება;
- ისეთი საკითხების განხილვის აკრძალვა, რომელიც ტრენინგის თემასთან არაა კავშირში;
- ისეთი სავარჯიშოების გაკეთება, რომელიც ერთ კონკრეტულ უწყებასთან იქნება კავშირში, რაც საშუალებას მისცემს მონაწილეებს კომპლექსურად გაანალიზონ კონკრეტული უწყების სტრატეგიული გეგმა;

---

<sup>39</sup>აღნიშნული კომენტარი კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს, თუ რა მნიშვნელოვანია პროექტის საწყის ეტაპზე დამსწრეთა ჯგუფების სწორად დაკომპლექტება

- თეორიულ მასალასთან ერთად, მეტი კონკრეტული მაგალითების განხილვა;
- მუშაობა უფრო მცირე ჯგუფებში: *”ძნელია, როცა ერთ ოთახში 3 ჯგუფი მუშაობს, რაც ქმნის ხმაურს და აძნელებს დავალების შესრულებას;”*
- დამატებითი ტრენერის ჩართვა;
- მეორე დღის ტრენინგის მასალის მსმენელებისათვის წინასწარ დარიგება;
- იმ ელექტრონული გვერდების მიწოდება, სადაც სხვადასხვა ორგანიზაციების სტრატეგიული გეგმებია ასახული;
- ჯგუფური დავალებების მიცემისას გათვალისწინებულ იქნას სტრატეგიული გეგმის შედგენის ყველა კომპონენტი ერთად (SWOT, PEST, etc.).

### ტრენერი

მონაწილეებმა მაღალი შეფასება მისცეს ტრენერის კვალიფიკაციასა და გამოცდილებას, მის უნარს, დიდი მასალა აეხსნა მცირე დროში; ზოგმა ხაზი გაუსვა, რომ *“ტრენერის ასეთი პროფესიონალიზმი და კვალიფიკაცია დღეს ძალიან იშვიათია”*;

- ტრენერი ძალიან კარგად ხსნიდა მასალას და ქონდა კარგი კომუნიკაცია აუდიტორიასთან;
- თემები ადეკვატურად იყო გადანაწილებული ორ დღეზე. ტრენერმა მოახერხა საკითხების ფუნდამენტური ახსნა და ძირეული განხილვა საჭიროების შემთხვევაში.

ერთმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ მსმენელთა აკადემიური/პრაქტიკული გამოცდილება უკეთ უნდა იქნას განსაზღვრული და ამის მიხედვით ტრენინგები მორგებული მონაწილეთა უნარებზე.

### **ხანგრძლივობა, სიხშირე და ტრენინგის შესაბამისობა აუდიტორიასთან**

უმეტესი შენიშვნები ტრენინგების ხანგრძლივობაზე მოდიოდა და მონაწილეები ითხოვდნენ დღეების რაოდენობის გაზრდას ორიდან ხუთამდე. მონაწილეები საჩივარს გამოთქვამდნენ იმასთან დაკავშირებით, რომ მოკლე დროში ძალიან ბევრი ინფორმაციის მიღება არ შეეძლოთ, *”ჩვენი ფანტასტიური ლექტორიც კი იღლებოდა”*. ზოგიერთის აზრით, მიწოდებული მასალა იყო ძალიან ინფორმაციული, მიუხედავად დროის სიმცირისა.

მსმენელთა მოსაზრებით, აუცილებელია ამ ტრენინგის ჩატარება მაღალი რანგის მენეჯერთათვის; ასევე, ეფექტიანი იქნება ტრენინგის დაყოფა ცალკეულ მოდულებად, მონაწილეთა პოზიციისა და გამოცდილების მიხედვით.

### **ლოგისტიკა**

უმეტესობა შენიშვნებისა შეეხებოდა საკვების ხარისხს, აუდიტორიის ინფრასტრუქტურასა და გათბობის სისტემებს.

მონაწილეთა აზრით, ჯგუფში მსმენელთა რაოდენობა უნდა მაქსიმუმ 20-25 უნდა იყოს<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> როგორც აღვნიშნეთ, პროექტის საწყის ეტაპზე მსმენელთა მაქსიმალური რაოდენობა ჯგუფში დაგეგმილი იყო 25. მაგრამ პირველ ფაზებში ცუდი დასწრების და პროექტის დასასრულისკენ მსურველთა დიდი რაოდენობის გამო, საპროექტო ჯგუფი იძულებული იყო, ზოგ ტრენინგზე 40 მსმენელამდე დაეშვა, რაც მნიშვნელოვნად აზარალებდა ჩატარებული ტრენინგის ხარისხს. რეგისტრაციის დროს საჯარო მოხელეთა განცდა, რომ ეს მათი „ბოლო შანსია“ იყო ასევე

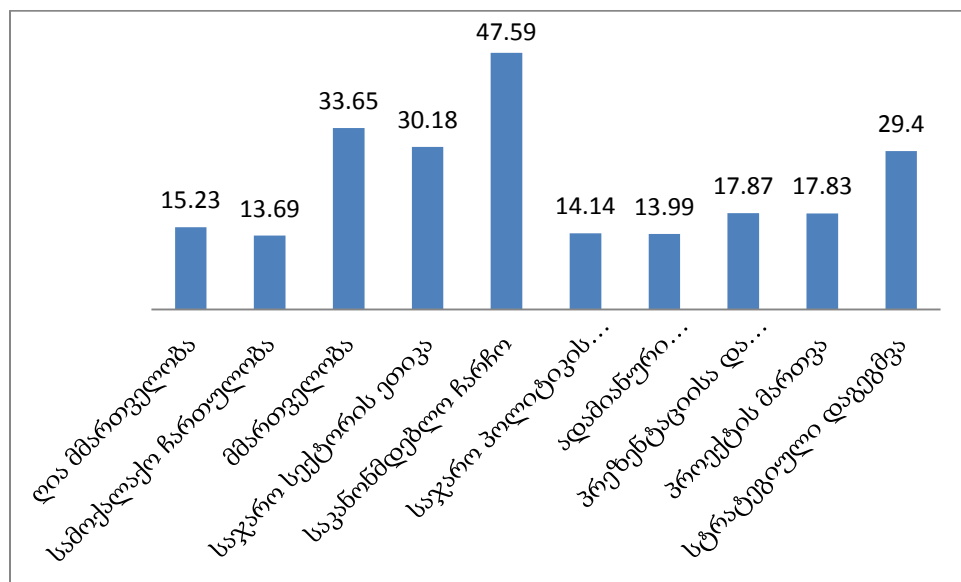
ტრენინგის დაწყებამდე 15-20 წუთი გამოყოფილ იქნას მონაწილეთა წარდგენისთვის.

### პროექტის საერთო შეფასების შეჯამება

#### პირველი დღის და ზოგადი კურსის შეფასები ანალიზი

პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის ამაღლების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლების ტრენინგზე - 47.59%.

ცოდნის დონის გაუმჯობესება პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებზე დაყრდნობით



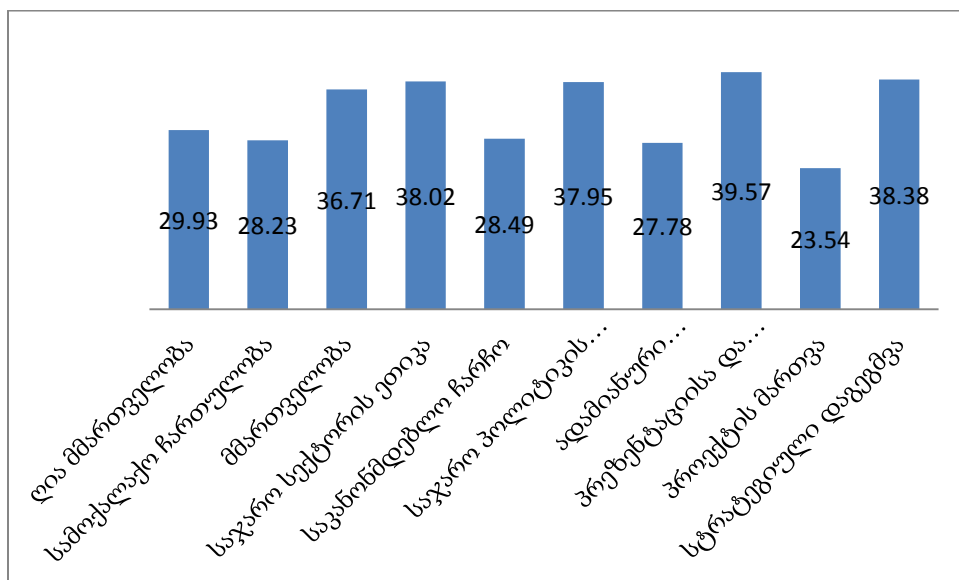
ჯგუფების გაზრდის მიზეზი. ტრენინგებისათვის რეგულარული სახის მიცემა და ჩატარების პერიოდულობის სწორი განსაზღვრა უფრო გაამარტივებს მსმენელთა რაოდენობის კონტროლს მომავალში და ამაღლებს ტრენინგების ეფექტიანობას.



მონაწილეებს პირველ დღეს ურიგდებოდათ შეფასების ფორმა, სადაც მათ ცოდნის დონის უნდა შეეფასებინათ მოცემული 4 პასუხიდან - "ძალიან გაუმჯობესდა", "გაუმჯობესდა", "მეტ-ნაკლებად გაუმჯობესდა" და "არ გაუმჯობესდა" - უნდა აერჩიათ ერთ-ერთი; ბოლო დღის შეფასების შევსებისას და ტრენინგის დაწყებამდე მონაწილეთა ცოდნის დონე აღნიშნულ ტრენინგში ფასდებოდა შკალით (1-დან 10 ქულამდე სისტემით). აღნიშნული მონაცემების შედარება ხდებოდა პრე- და პოსტ-ტესტების მონაცემებთან, რითაც ფასდებოდა მონაწილეთა მონაცემები და ზოგადად, ტრენინგის პროცესი.

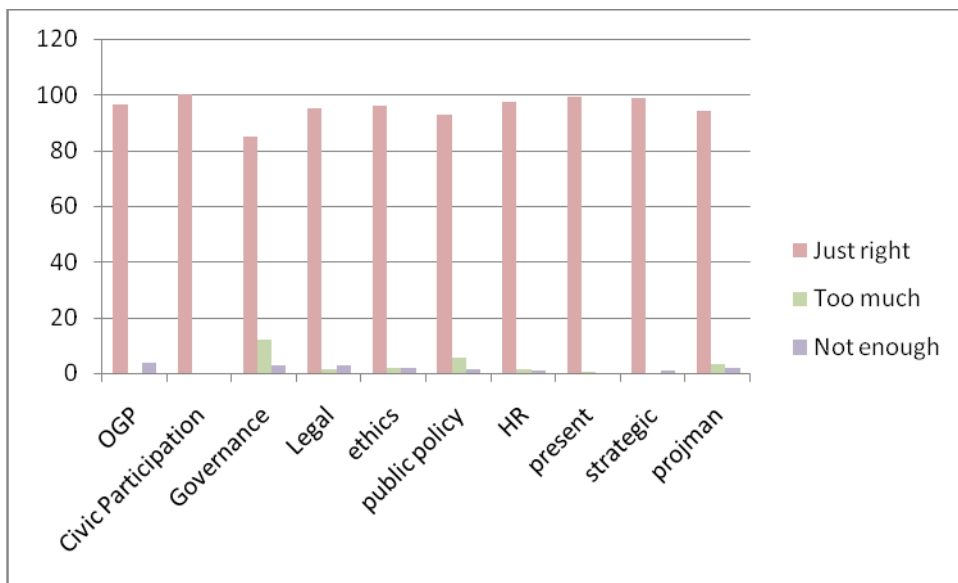
შეფასებების მონაცემებზე დაყრდნობით, ცოდნის დონე სამოქალაქო ჩართულობის ტრენინგზე გაუმჯობესდა 48,6%-ს, ხოლო მაქსიმალური შედეგი "ძალიან გაუმჯობესდა" - მონაწილეთა 39,57%-ს პრეზენტაციისა და წერის უნარების მოდულზე; მონაწილეთა ცოდნის თვითშეფასებისას მაქსიმალური ქულა - 4.8 - საჯარო პოლიტიკის განვითარების მოდულზე.

### მონაწილეთა შეფასებით ცოდნის გაუმჯობესება



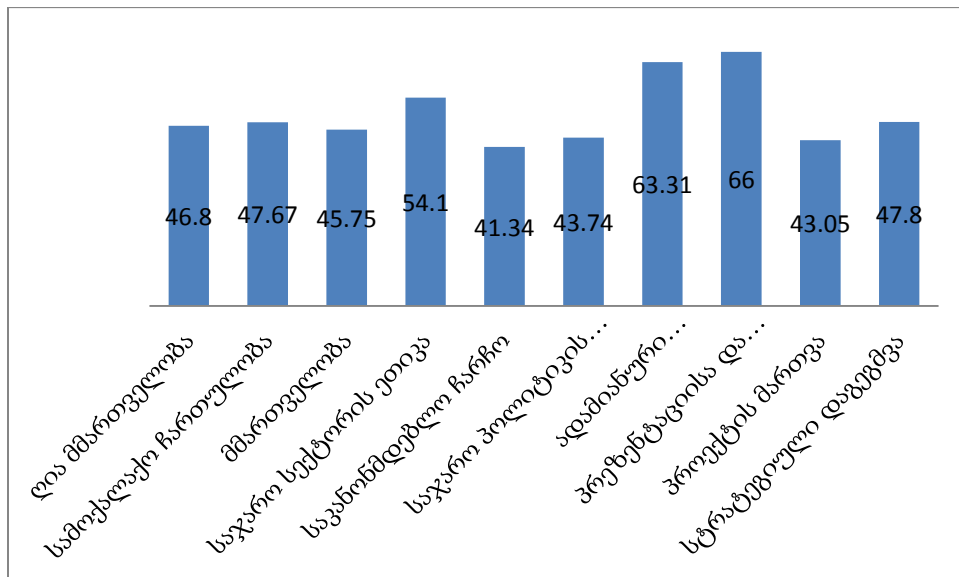
მონაწილეთა უმეტესობა აღნიშნავდა, რომ დარიგებული მასალა იყო "საკმარისი" (100% სამოქალაქო ჩართულობაში), თუმცა პირადი საუბრებისას ამბობდნენ, რომ სასურველი იქნებოდა მეტი საკითხავი მასალის მიწოდება მათთვის. კარგი იქნებოდა, ტრენინგის დაწყებამდე დარიგებოდათ თეორიული მასალები, რათა უკეთ მომზადებულიყვნენ. ზოგიერთი მონაწილის აზრით კი, მასალის სიუხვის გამო, ტრენინგი სულ მცირე ერთი კვირა უნდა გაგრძელებულიყო.

### მიწოდებული მასალა



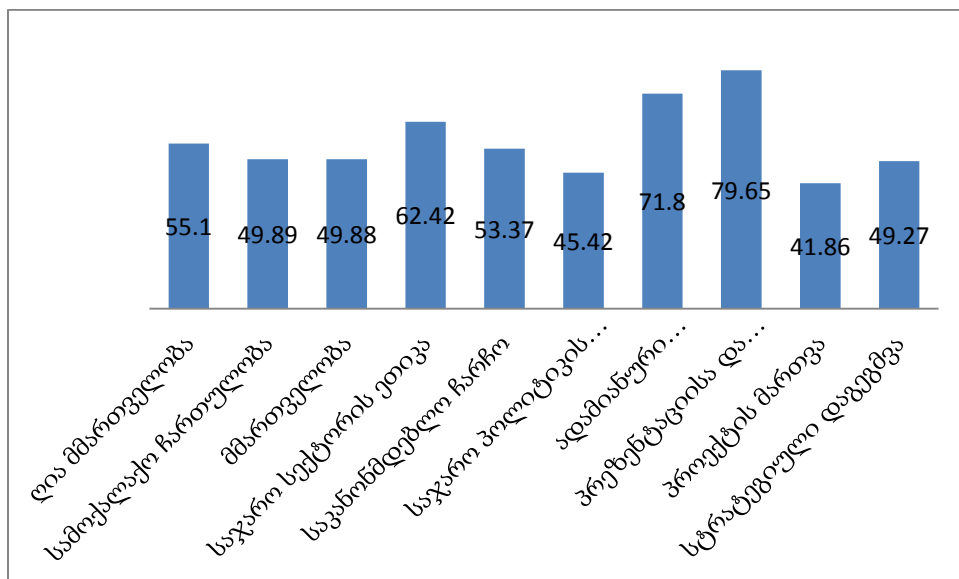
ტრენინგების ლოგისტიკა და ორგანიზაციული მხარე, მიუხედავად პირადი საუბრებისა, მონაწილეთა მიერ შეფასდა, როგორც "კარგად ორგანიზებული". ამ მხრივ, ყველაზე მაღალი შეფასება მიიღო პრეზენტაციისა და წერის უნარებმა (66%), ყველაზე დაბალი კი საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები (41.34%).

## ლოგისტიკა და ორგანიზებულობა



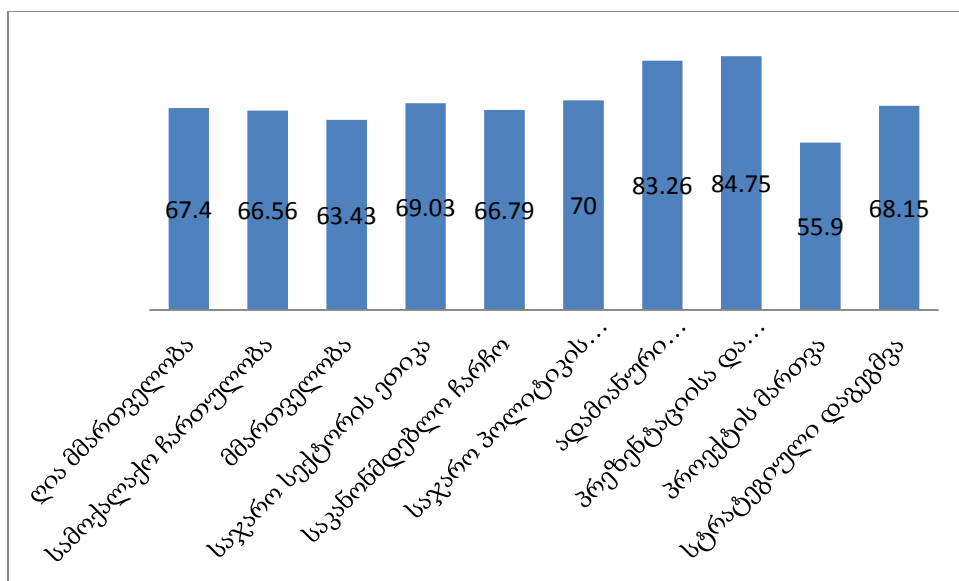
79.65% -მა სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემოს მხრივ დაასახელა პრეზენტაციისა და წერის უნარები.

## სწავლისათვის ხელსაყრელი გარემო



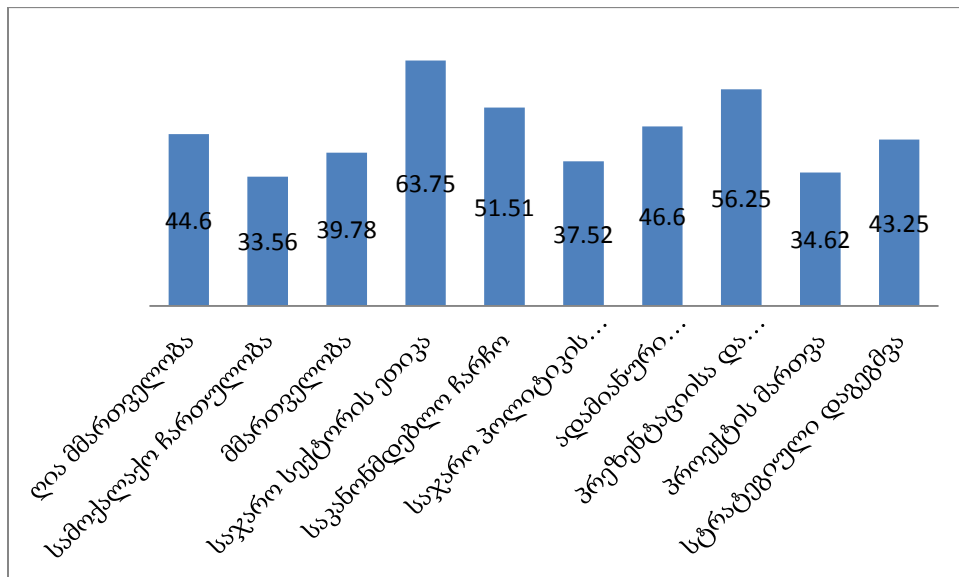
მონაწილეთა უმეტესობამ მაღალი შეფასება მისცა ტრენერების პროფესიონალიზმს, გამოცდილებასა და კომუნიკაციის უნარებს. ყველაზე მაღალი შეფასება მიღო პრეზენტაციისა და წერის უნარების ტრენერმა - 84,75%, მაშინ როცა საჯარო სექტორის ეთიკის ტრენერი მონაწილეთა 1,84%-მა შეაფასა, როგორც "არაეფექტიანი". ამავე დროს უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ პირად საუბრებში ეთიკის ტრენერი დიდ აღფრთოვანებას იწვევდა მონაწილეებში და ითხოვდნენ, მას ჩაეტარებინა სხვა ტრენინგებიც.

### ტრენერთა კომუნიკაცია ჯგუფთან



ტრენინგის ბოლო დღეს მონაწილეებს უნდა შეეცნოთ საბოლოო შეფასების ფორმა, რომლის მიხედვით სამუშაოსთან ყველაზე ახლოს მდგარ ტრენინგად დასახელდა საჯარო სექტორის ეთიკა 63.75%-ით.

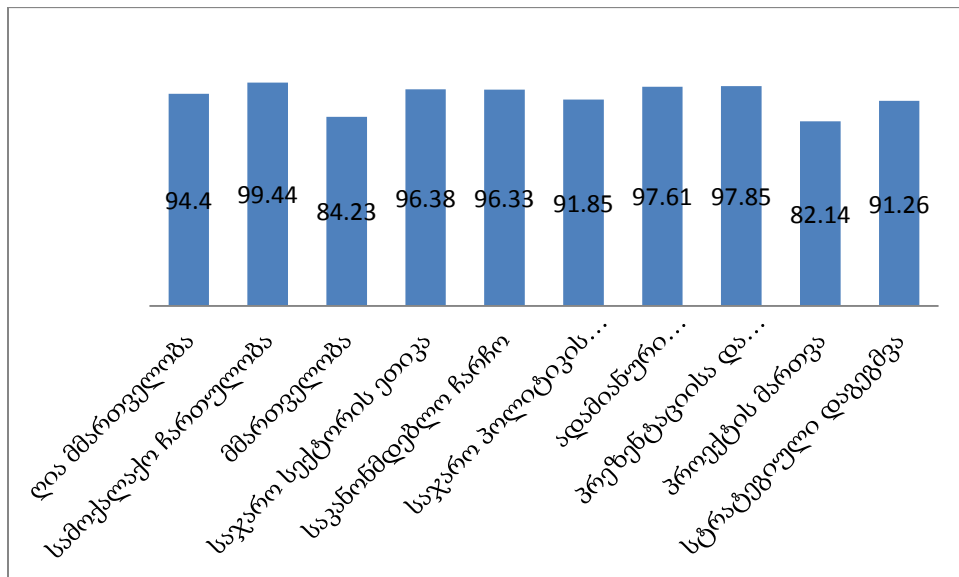
## მოდულის პრაქტიკულობა/რელევანტურობა სამუშაოსთან



ზოგადად, მონაწილეებმა ყველა ტრენინგი შეაფასეს, როგორც „ძალიან კარგი“. 99.44%-მა სამოქალაქო ჩართულობას მისცეს ”ძალიან კარგი“ შეფასება, მაშინ როცა მონაწილეების 0.42% და 0.71%-მა სტრატეგიულ დაგეგმვა და პროექტის მართვა შეაფასეს, როგორც არადადამაკმაყოფილებელი<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> აქ გარკვეული შეუთავსებლობაა მსმენელების შეფასებასა და დასწრების მაჩვენებელს შორის, როგორც აღინიშნა, სტრატეგიული დაგეგმვა და პროექტის მართვა მაღალი დასწრებით გამოირჩეოდა, მაშინ, როცა სამოქალაქო ჩართულობაზე დასწრება საკმაოდ დაბალი იყო.

## კურსის ზოგადი შეფასება



როგორც შენიშვნებიდან ჩანს, მონაწილეებმა ძირითადად გამოკვეთეს შემდეგი - ტრენინგების დღეების გაზრდა, სხვადასხვა რანგის მენეჯერებისათვის ჩატარება მსგავსი ტრენინგების, პროცესისთვის რეგულარული ხასიათის მიცემა და დასწრების უზრუნველყოფა. მონაწილეებმა ისიც აღნიშნეს, რომ თუ ჯგუფში მოხვდებიან ჰომოგენური ადამიანები ცოდნის, გამოცდილებისა და რანგის მიხედვით, ტრენინგები იქნება უფრო ეფექტიანი.

თუმცა აქვე უნდა ითქვას, რომ სამეცნიერო ლიტერატურაში განხილულ კვლევებში აღინიშნება, რამდენად რთულია საჯარო სექტორისათვის სისტემატური ტრენინგების განხორციელება, მით უმეტეს მაღალი რგოლის მენეჯერებისათვის (Van Wart et al, 2015).

მკვლევარები ამ კონკრეტული ნიშნის ასახსნელად რამდენიმე მიზეზს ასახელებენ. მათი აზრით, მცირე ქვეყნებში, როგორც წესი, რთულია მაღალი

დონის მენეჯმენტისათვის სისტემური ტრენინგების უზრუნველყოფა, რადგან არ არსებობს ამ რანგის მოხელეთა ე.წ. კრიტიკული მასა, ანუ ის რაოდენობა, რომლისთვისაც ტრენინგები სისტემური და არა სპორადული სახით ჩატარდება. ზოგ ქვეყანაში იყენებენ შერეული ტიპის ტრენინგებს, როდესაც სხვადასხვა დონის მენეჯერები სესიებს ერთდროულად ესწრებიან, თუმცა, როგორც ჩვენი პროექტის მონაწილეთა შეფასებებიდანაც ჩანს, ჯგუფის ჰომოგენურობას ტრენინგ-სესიის განმავლობაში დიდი გავლენა აქვს მთლიანად პროცესის ეფექტიანობაზე და მსმენელთა მომზადებისა თუ გამოცდილების განსხვავებული დონე სწავლების პროცესს აფერხებს.

აღსანიშნავია, რომ ტრენინგების მიმწოდებელმა ყველა ორგანიზაციამ მონაწილეების მაღალი შეფასება დაიმსახურა, მათ შორის ტრენერთა კვალიფიკაციამ, გამოცდილებამ, კომუნიკაციის უნარებმა, ტრენინგების შინაარსის რელევანტურობამ სამუშაო პროცესთან, ცოდნის დონის გაუმჯობესებამ და ა.შ. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ტრენინგების შინაარს შეიძლება მივცეთ მაღალი შეფასება, ისევე, როგორც ტრენერთა კვალიფიკაციას. ზოგადად, ბევრი წინადადება იყო შეფასების ფორმებში შემდეგი მიმართულებით - მასალების წინასწარ დარიგება, ჯგუფების დაკომპლექტება, უკეთესი ჩართულობისა და დასწრების უზრუნველყოფა, ტრენინგების დღეების გაზრდა და ბოლოს, ტრენინგებს უნდა მიეცეთ რეგულარული სახე და მასში ჩართული უნდა იყოს საჯარო მოხელეთა ფართო სპექტრი.

დასწრების დაბალი მაჩვენებელი იყო მთავარი პრობლემა პროექტის განხორციელების პროცესში. მიუხედავად სახელმწიფო კანცელარიის სრული მხარდაჭერისა, პროცესებისა და დასწრების რეგულირება აღმოჩნდა რთული. ამის რამდენიმე მიზეზი შეიძლება გამოიყოს:

ეს იყო საპილოტე პროექტი, რომელიც, თავისი მასშტაბებითა და ინტენსივობით, ძალიან უჩვეულო იყო საქართველოს საჯარო სივრცეში. თუ ტრენინგები მიიღებს რეგულარულ სახეს და გახდება სავალდებულო საჯარო მოხელეთათვის, ტრენინგზე დასწრების მსურველებს ექნებათ შესაძლებლობა ინდივიდუალურად დაგეგმონ ტრენინგების გრაფიკი და თავად დარეგისტრირდნენ სასურველ კურსზე, რაც დაეხმარება მათ მოტივაციისა და მონაწილეობის გაზრდაში და აამაღლებს პროცესის ეფექტიანობას. ზოგიერთი მონაწილე უკმაყოფილებას გამოთქვამდა ტრენინგების განრიგის გამო, რომელიც ხშირად ემთხვეოდა დღესასწაულებს, კვირის ბოლოს და ზაფხულის პერიოდს, მაგრამ პროექტის ხანმოკლე პერიოდის გამო, შეუძლებელი იყო ტრენინგების სხვა დღეებში გადატანა.

ტრენინგები სავალდებულო იყო საჯარო მოხელეთათვის, წინააღმდეგ შემთხვევაში, პროექტი არ გახდებოდა პრიორიტეტული არც კადრების დეპარტამენტის თანამშრომლებისთვის და პოტენციური მსმენელებისათვის, არც სხვადასხვა საჯარო ინსტიტუტების კადრების განყოფილების წარმომადგენელთათვის. განსაკუთრებით პრობლემური აღმოჩნდა კადრების განყოფილების თანამშრომელთა დროული და გამართული კომუნიკაცია, ერთი მხრივ, პროექტის საორგანიზაციო ჯგუფთან და მეორე მხრივ, მოხელეებთან, რაც ზედმეტი ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის დაკისრებასთან იყო დაკავშირებული. ზოგჯერ ისინი არ პასუხობდნენ პროექტის საორგანიზაციო ჯგუფის მიერ გაგზავნილ ელექტრონულ წერილებს და არ აცნობებდნენ სიახლეებს თავიანთ თანამშრომლებს. იყო შემთხვევები, როცა კონკრეტულ ტრენინგზე იმაზე მეტ მსურველს არეგისტრირებდნენ, ვიდრე პროექტით იყო გათვალისწინებული, ან აგზავნიდნენ არაორგანიზებულ განრიგს. აღნიშნული პრობლემა კიდევ უფრო გამძაფრდა, როცა პროექტში სსიპ-ების თანამშრომლები ჩაერთნენ. საორგანიზაციო ჯგუფს



უწევდა არაკონტროლირებადი სიტუაციების დარეგულირება. მიუხედავად მრავალი შეხვედრებისა კადრების განყოფილების წარმომადგენლებთან, როგორც პროექტის საორგანიზაციო ჯგუფის, ასევე G3-ის წარმომადგენლების მხრიდან, პრობლემამ პროექტის დასრულებამდე გასტანა. დასწრების განსაკუთრებით დაბალი მაჩვენებელი იყო პროექტის დაწყების პირველ 3 თვეს - ივლისი, აგვისტო და სექტემბერი, რომელიც დაემთხვა არდადეგებისა და თანამშრომლების რე-კვალიფიკაციის პროცედურების დროს<sup>42</sup>. ხშირად სამუშაო გრაფიკის ინტენსიობის გამო მსმენელები ტრენინგის მხოლოდ პირველ დღეზე ახერხებდნენ დასწრებას. ისინი არ იყვნენ სრულად ტრენინგის პროცესში ჩართულნი, რის გამოც ვერ მიიღეს სერტიფიკატი.

უკვე აღინიშნა, რომ ჩართულობისა და დასწრების მაჩვენებელი ძალიან მაღალი იყო შემდეგ ტრენინგებზე - ადამიანური რესურსების მართვა, პრევენტაცია და წერის უნარები, პროექტის მართვა და სტრატეგიული დაგეგმვა, რის გამოც საპროექტო ჯგუფს მოუწია ტრენინგების დამატება აღნიშნულ მოდულებში. აღნიშნული ფაქტი იმის მიმანიშნებელია, რომ მსმენელები საჯარო სექტორს მიიჩნევენ არასტაბილურად დასაქმების კუთხით და მომავალ სამუშაოს ხედავენ კერძო და არასამთავრობო სექტორში, სადაც ისინი შეძლებენ მენეჯერული უნარების გამოყენებას. პროფესიულ, კარიერულ წინსვლაზე ორიენტირებული გარემო საჯარო სექტორს გახდის უფრო სტაბილურს, უზრუნველყოფს კადრების კვალიფიციურობას და განვითარების შესაძლებლობას.

---

<sup>42</sup>როგორც სექტემბრის ანგარიშში იყო აღნიშნული, მძიმე სამუშაო პერიოდის გამო, ორი სამინისტროს - სოფლის მეურნეობისა და იძულებით გადაადგილებულ პირთა განსახლების და ლტოლვილთა სამინისტრო - თანამშრომლებმა ვერ შესძლეს ტრენინგებზე დასწრება მთელი თვის განმავლობაში. საპროექტო ჯგუფმა მიზანშეწონილად მიიჩნია, დანიშნული ტრენინგების უმეტესობა გაეუქმებინა.

პროექტი “მოკლევადიანი კურსები საჯარო მოხელეთათვის“, როგორც პირველი ყველაზე მასშტაბური პროექტი, რომელშიც ჩართული იყო როგორც უნივერსიტეტები, აგრეთვე ცალკეული კერძო მიმწოდებელი ორგანიზაციები, საბოლოო ჯამში შეფასდა როგორც ძალიან წარმატებული, რომელმაც დიდი როლი ითამაშა საქართველოს საჯარო მოხელეების პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარების კუთხით. პროექტის წარმატებულობის ერთ-ერთი კრიტერიუმი იყო მონაწილე საჯარო ინსტიტუტების ჩამონათვალის მუდმივი ზრდა, პროექტის მიმდინარეობის პროცესში.

მიმწოდებელ ორგანიზაციებს შორის მუდმივი თანამშრომლობა გახდა წინაპირობა იმისა, რომ მოხდეს მსგავსი ტრენინგების პერმანენტული ორგანიზება საჯარო მოხელეთათვის.

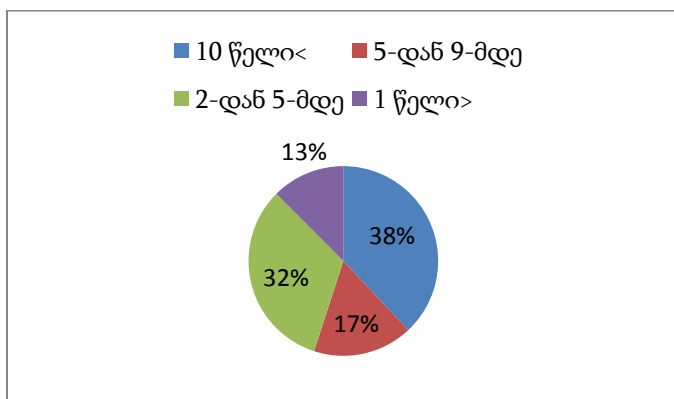
შესაბამისი საჯარო უწყებების (საჯარო სამსახურის ბიურო და სხვა აღმასრულებელი ორგანოები) უფრო მეტი ჩართულობა იქნება ძალიან სასარგებლო ტრენინგ-მოდულებისა და თემების განვითარების საფეხურზე.

### **5.3. განხორციელებული ტრენინგების მონაწილეთა კმაყოფილების კვლევა გრძელვადიანი შედეგების მიხედვით (ტრენინგების განხორციელებიდან ერთი წლის შემდეგ)**

როგორც კვლევის მეთოდის აღწერის დროს აღინიშნა, განმეორებითი რაოდენობრივი კვლევის შემთხვევაში გამოპასუხების დონე ძალიან დაბალი იყო. მონაწილეთა მიერ დაგზავნილი ბმულის მიღებას დამადასტურებელი მეილით გამოწმენდით, რომლის მეშვეობითაც დადგინდა, რომ 2114 მონაწილიდან მეილი მხოლოდ 458-მა მონაწილემ მიიღო, ხოლო შევსებული ანკეტა 64-მა მონაწილემ გამოაგზავნა. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ არ ვახდენთ ჩატარებული კვლევის შედეგების განზოგადებას, რამდენიმე პრობლემის გამოკვეთა მაინც შეიძლება, რომელიც საჯარო სექტორის მომავალი

კვლევებისათვის საინტერესო თემებს წარმოადგენს. პირველ რიგში, გამოპასუხების ასეთი დაბალი დონე რამდენიმე ფაქტორზე მიუთითებს - მოხელეთა დიდმა ნაწილმა შეიცვალა სამსახური და, შესაბამისად, მეილიც (საჯარო სექტორში თითოეულ ორგანიზაციას საკუთრი დომენი აქვს, შესაბამისად, ყველა მოხელე სწორედ ამ დომენის მისამართით სარგებლობს), რაც საჯარო სექტორის არასტაბილურობას კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს; შეიძლება ასევე ვივარაუდოთ, რომ პრობლემა არსებობს კომუნიკაციის სისტემაშიც. არა მხოლოდ ამ შემთხვევაში, არამედ პროექტის განხორციელებისას რამდენჯერმე აღმოჩნდა, რომ მოხელეთა ნაწილმა არ იცოდა ელექტრონული ფოსტის მოხმარება ან არ ჰქონდა მისი რეგულარულად გამოყენების ჩვევა. ეს ხაზს უსვამს ასევე, ზოგადად, ელექტრონული მმართველობის პრობლემასაც ქართულ საჯარო სექტორში. თუმცა, ეს საკითხი ცალკე კვლევას საჭიროებს, რადგან ჩვენს მიერ შეკრებილი მონაცემები არ გვადლევს სრულ სურათს საჯარო სექტორში კომუნიკაციისა და, მით უმეტეს, ელექტრონული კომუნიკაციის შესახებ. შესაბამისად, მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ, რაოდენობრივი კვლევის მონაცემები ჩავვერთო ჩვენს ნაშრომში, მათი მთელს სექტორზე განზოგადების გარეშე.

კითხვარის პირველი ბლოკი მოიცავს დემოგრაფიულ მონაცემებს, რომლებიც ასევე საინტერესო სურათს ქმნის საჯარო სექტორში დასაქმების დინამიკასთან დაკავშირებით. პირველი კითხვა ეხებოდა რესპონდენტთა სამუშაო სტაჟის ხანგრძლივობას. ეს საშუალებას გვადლევს, ვიმსჯელოთ, ერთი მხრივ, საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე, მეორე მხრივ, იმაზე, თუ როგორია სხვადასხვა ხანგრძლივობის სამუშაო გამოცდილების მქონე მოხელეთა მზაობა ტრენინგებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი. რესპონდენტთა 38% საჯარო სამსახურში ათი ან მეტი წელია მუშაობს. ყველაზე ნაკლები - 12.5% - დასაქმებულია ერთი წელი ან უფრო მცირე პერიოდის განმავლობაში.



საჯარო სამსახური რესპონდენტთა უმრავლესობისათვის დასაქმების პირველი სფეროა. მათ 56%-ს მანამდე არსად არ უმუშავია. შესაბამისად, ეს მათთვის კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების შექმნის ერთადერთი გზაა.

რესპონდენტთა 53% დღეს საჯარო სამსახურში რიგით თანამდებობაზე მუშაობს, 34% შუა რგოლის მენეჯერია, ხოლო მხოლოდ 10%-ია ზედა რგოლის მენეჯერებში დასაქმებული. უნდა აღინიშნოს, რომ ტრენინგების ჩატარების პერიოდშიც ზედა რგოლის წარმომადგენელთა რაოდენობა 20%-ს არ აღემატებოდა.

53% რესპონდენტებისა აღნიშნა, რომ საჯარო სამსახურში მუშაობის პერიოდში მათ დაწინაურება მიუღიათ.

რაც შეეხება კითხვას, თუ რომელ სფეროში მუშაობდნენ საჯარო სამსახურამდე, რესპონდენტთა ცხრა პროცენტიდან, უმეტესობა - 65% - კერძო სექტორში იყო დასაქმებული.

პასუხები კითხვაზე - გაუვლიათ თუ არა რაიმე სახის ტრენინგები საჯარო სექტორში დასაქმებამდე, დაახლოებით თანაბრად განაწილდა. დასახელდა შემდეგი თემატური ჯგუფები:

- პროფესიული ტრენინგები ადვოკატებისა და სისხლის სამართლის სფეროში;
- საბუღალტრო კურსები;
- საჯარო ფინანსები (გაყიდვები, ფინანსური ანალიზი, საბანკო საქმე);
- ზოგადი უნარების კურსები (პროექტის მართვა, ლიდერობა, გასაუბრების მეთოდები);
- დონორი ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული სპეციფიკური კურსები (მაგ., ბავშვთა კეთილდღეობის რეფორმის მართვის სატრენინგო კურსი; გაეროს ბავშვთა ფონდის ტრენინგი ბავშვის უფლებათა კონვენციის საკითხებზე).

ჩვენთვის საინტერესო იყო ასევე, ჰქონდათ თუ არა რესპონდენტებს მსგავს პროექტებში მონაწილეობა მიღებული და რა ტიპის ტრენინგები ჰქონდათ გავლილი უშუალოდ საჯარო სამსახურში დასაქმების შემდეგ. პასუხები აქაც თანაბრად განაწილდა: 43%-ისთვის ასეთი ტრენინგები საჯარო სამსახურშიც პირველი გამოცდილება იყო. 42% რესპონდენტებიდან, რომელთაც მსგავსი ტრენინგები უკვე გავლილი ჰქონიათ, შემდეგი სფეროები დასახელდა:

#### **საჯარო სექტორისთვის სპეციფიკური ტრენინგები**

- სახელმწიფო შესყიდვები
- პრესასთან ურთიერთობა
- ეთიკა საჯარო სამსახურში
- საჯარო მმართველობა
- მოხელის შეფასების კრიტერიუმები და შეფასების ტექნიკა
- საკანონმდებლო პროცედურები
- ტრენინგი სოციალური მუშაობის საფუძვლებში

- საბიუჯეტო ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვა
- ევროპული კანონმდებლობის გაცნობა
- საბაზრო ეკონომიკა
- საჯარო ფინანსები
- ადგილობრივი თვითმმართველობის საფუძვლები
- შრომის სამართალი

### **ზოგადი უნარების ტრენინგები**

- ადამიანური რესურსების მართვა,
- ლიდერობა
- ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა
- პრეზენტაცია და აკადემიური წერა
- სტრატეგიული დაგეგმვა
- პროექტის მართვა
- მუშაობის მენეჯმენტი და პროექტების შედგენა
- ტრენინგის ფილოსოფია და მენეჯმენტის მეთოდოლოგიები
- ეფექტიანი კომუნიკაცია
- მოლაპარაკებების ტექნიკა
- თანამედროვე საინფორმაციო სისტემები და ტექნოლოგიები
- ზოგადი მენეჯმენტი
- გუნდური მუშაობა და პიროვნული განვითარება
- კონფლიქტის მართვა

### **დარგობრივი ტრენინგები**

- ზრდასრულთა სწავლების თანამედროვე მეთოდები და ასაკობრივი თავისებურებანი

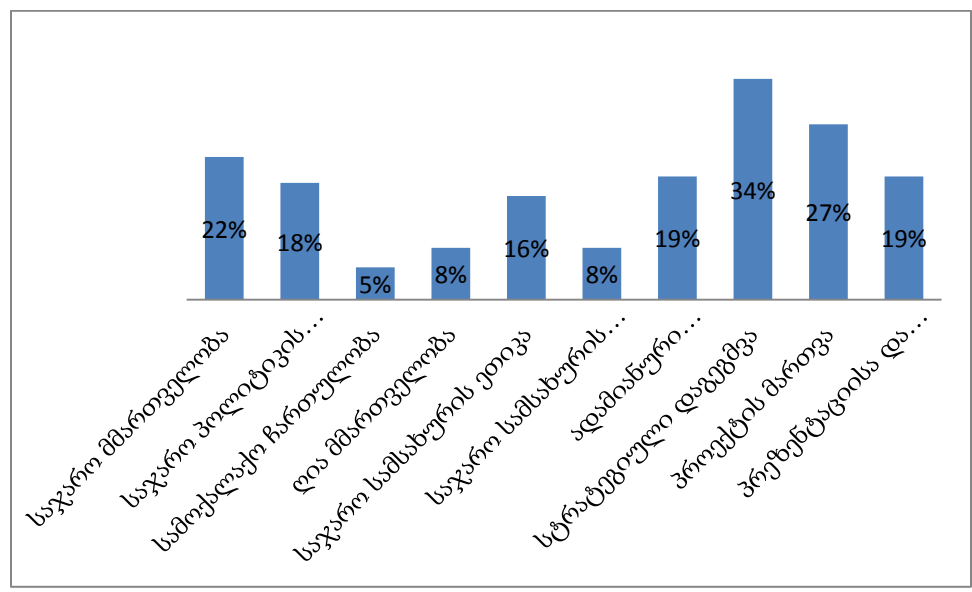
- გადამისამართების სავალდებულო პროცედურები ბავშვის დაცვის საჭიროების სიტუაციაში

შემდეგ კითხვაზე რესპონდენტთა პასუხების მიხედვით, ტრენინგები საჯარო სექტორში დაახლოებით შემდეგი სიხშირით ხორციელდება:

წელიწადში ორჯერ	29%
წელიწადში ერთხელ	10%
ორ-სამ წელიწადში ერთხელ	27%
სხვა	20%

კითხვათა მომდევნო ჯგუფი განხორციელებული პროექტის ფარგლებში ჩატარებული ტრენინგების შეფასებას ეხებოდა. კვლევითი პოპულაციიდან შეთავაზებულ მოდულებზე დასწრება შემდეგნაირად იყო ასახული:

მეორე რაოდენობრივი კვლევის მონაწილეთა დასწრება ტრენინგ-მოდულებზე



შემდეგი კითხვებით რესპონდენტებს უნდა შეეფასებინათ შეთავაზებული მოდულების შესაბამისობა მათი ყოველდღიური საქმიანობის შინაარსთან, შესაბამისად, მოდულების პრაქტიკული დანიშნულება და პროდუქტიულობა 0-დან 10 ქულიანი შკალით.

მაქსიმალური ქულების მიხედვით, პასუხები ასე განაწილდა:

მოდული	მაქსიმალური ქულის (10) რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
საჯარო მმართველობა	35,29	7,0
საჯარო პოლიტიკის განვითარება	14,28	5,6
სამოქალაქო ჩართულობა	0	5,1
ღია მმართველობა	20,0	6,8
საჯარო სამსახურის ეთიკა	35,29	8,2
საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები	22,22	7,8
ადამიანური რესურსების მართვა	38,46	7,9
სტრატეგიული დაგეგმვა	28,57	7,2
პროექტის მართვა	25	7,6
პრეზენტაციისა და წერის უნარები	47,36	8,0



შინაარსობრივი მხრიდან სიახლის შემცველობის თვალსაზრისით, მოდულები ასე შეფასდა:

მოდული	მაქსიმალური ქულის (10) რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
საჯარო მმართველობა	18,18	7,2
საჯარო პოლიტიკა	12,5	6,2
მოსახლეობის ჩართულობა	0	7
დია მმართველობა	0	7
საჯარო სამსახურის ეთიკა	8,33	7,1
საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები	20,0	6,2
ადამიანური რესურსების მართვა	27,27	6,4
სტრატეგიული დაგეგმვა	20,0	6,9
პროექტის მართვა	29,41	7,2
პრეზენტაციისა და წერის უნარები	20,0	5,2

რაც შეეხება ტრენინგების განხორციელების ტექნიკურ მხარეს, რესპონდენტების მოსაზრებები ასეთია:

ტრენინგ-სესიების ის ხანგრძლივობა, რაც პროექტით იყო გათვალისწინებული (მინიმუმ 2, მაქსიმუმ 3 დღე), 41%-სთვის დამაკმაყოფილებელი აღმოჩნდა. გამოკითხულთა 25% ასევე თვლის, რომ მომავალში დაგეგმილი ტრენინგებისათვის დღეების ეს რაოდენობა საკმარისია. საინტერესოა, რომ პროექტის პროცესში ჩატარებული შეფასებებით, მსმენელთა უმრავლესობა კომენტარებში ტრენინგის ერთ-ერთ მინუსად სწორედ ტრენინგ-სესიების დღეების ნაკლებობას და ზოგადად დროის სიმცირეს ასახელებდა, ხოლო

გასაუმჯობესებელ რეკომენდაციად სწორედ დღეების რაოდენობის გაზრდას უთითებდა. ჩვენთვის საინტერესო იყო, მოგვეცემდა თუ არა განსხვავებას ამ საკითხზე იმავე მოხელეების შეხედულება ერთწლიანი ინტერვალით. მიუხედავად იმისა, რომ, როგორც კვლევის შეზღუდვებში აღვნიშნეთ, გამოპასუხების დაბალი დონის გამო ამ მონაცემებს მთელს პოპულაციაზე ვერ განვაზოგადებთ, მაინც ნიშანდობლივია, რომ 5-7-მდე დღეების რაოდენობის გაზრდას მიზანშეწონილად გამოკითხულთა მხოლოდ 23% თვლის, ხოლო კვირაზე მეტი - საჭიროდ მხოლოდ 4,6%-ს მიაჩნია.

უფრო მკაფიო განსხვავება მოგვცა პასუხებმა კითხვაზე, რომელიც ეხებოდა ტრენინგების ჩატარების განრიგს - კვირის დღეების, დღეში საათების რაოდენობისა და სესიის ჩატარების საათების მიხედვით. ტრენინგები, როგორც აღინიშნა, ძირითადად კვირის სამუშაო დღეებში ტარდებოდა, რაც რესპონდენტების 71,8%-სთვის დამაკმაყოფილებელი აღმოჩნდა. 70,3% თვლის, რომ ტრენინგის ჩატარება სრული დღის განმავლობაში (8-საათიანი დატვირთვა და სამი შესვენება) მისაღები და ეფექტიანია, გამოკითხულთა 67%-ისათვის ასევე მისაღები აღმოჩნდა ტრენინგ-სესიების ჩატარების საათები (10-დან 6-მდე) და მომავალში დაგეგმილი ტრენინგებისათვის საუკეთესო განრიგად 62,5% სამუშაო დღეების დატვირთვას და 60,9% სესიების ჩატარებას სამუშაო საათების განმავლობაში მიიჩნევს.

რესპონდენტებმა ასევე შეაფასეს ტრენინგის შემდეგი ასპექტები 5-ქულიანი შკალით:

## ტრენერის კვალიფიკაცია

მოდული	მაქსიმალური ქულის (5) რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
საჯარო მმართველობა	56,25	4,25
საჯარო პოლიტიკა	44,4	4
მოსახლეობის ჩართულობა	0	3,3
ღია მმართველობა	33,3	4
საჯარო სამსახურის ეთიკა	57,14	4,21
საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები	80,0	4,8
ადამიანური რესურსების მართვა	53,8	4,4
სტრატეგიული დაგეგმვა	38,1	3,9
პროექტის მართვა	55,0	4,45
პრეზენტაციისა და წერის უნარები	57,14	4,42

## ტრენინგების ჩატარების სამუშაო გარემო

ადგილი	მაქსიმალური ქულის (5) რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
GIPA	45,0	3,95
რობაქიძის უნივერსიტეტი	33,33	3,77
CTC	62,5	4,37

უშუალოდ ტრენინგების ადმინისტრირების ხარისხი მსმენელთა 33,93%-მა შეაფასა 5 ქულით, 48,21%-მა 4 ქულით, ხოლო საშუალო შეწონილი ქულა მივიღეთ 4,08, 5-ქულიან შკალაზე.

კვლევის ფარგლებში რესპონდენტებს ასევე ვთხოვეთ, ჩამოეთვალათ განხორციელებული პროექტის რამდენიმე ფაქტორი, რომლებიც მათი აზრით, დადებით ან უარყოფით შეფასებას იმსახურებდა.

უარყოფით ფაქტორებს შორის დასახელდა:

- პროექტის დასრულების შემდგომ სერტიფიკატების გაცემასთან დაკავშირებული ხარვეზები, რაც ისევ და ისევ არაერთხელ აღნიშნულ კომუნიკაციის პრობლემას უკავშირდება. საპროექტო ჯგუფის მიერ პროექტის დასრულების შემდეგ დამზადდა სერტიფიკატები ყველა მონაწილისათვის მოდულების მიხედვით. საჯარო სექტორიდან საკონტაქტო პირებს (ძირითადად, ადამიანური რესურსების ან კადრების განყოფილების მენეჯერებს) დაეგზავნათ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ სად შეიძლებოდა სერტიფიკატების მიღება. მიუხედავად ამისა, მოხელეთა დიდ ნაწილს ეს ინფორმაცია არ მიუღია და უმეტესობამ პროექტის დირექტორთან ან კოორდინატორთან უშუალოდ დაკავშირების შემდეგ შეძლო მხოლოდ სერტიფიკატის აღება. სერტიფიკატების ნაწილი დღემდე არ არის გაცემული.
- ზოგიერთი ტრენინგ-მოდულის პოლიტიზირებული ხასიათი. თავისთავად, ეს ძალიან საინტერესო საკითხია და დამოუკიდებელ შესწავლას იმსახურებს. ის უშუალოდ არის გადაჯაჭვული საჯარო სამსახურის პოლიტიკური ნეიტრალობის თემასთან და ქართული საჯარო სამსახურის პარტიზანულ ხასიათთანაც. ზოგადად, მიუხედავად იმისა, რომ 2004 წლიდან დაწყებული მთავრობას როგორც

ოფიციალურად დეკლარირების, ასევე კანონმდებლობის დონეზე აღიარებული აქვს ნეიტრალური საჯარო სამსახურის მნიშვნელობა, საჯარო ორგანიზაციებში პარტიზანული სულისკვეთება მაინც დამკვიდრებულია და პრობლემას წარმოადგენს. მაგალითად, საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველოს 2012 წლის 20 ოქტომბერი - 2013 წლის 1 მარტი ანგარიშში „საკადრო პოლიტიკა საჯარო სამსახურში საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ“ აღნიშნულია, რომ 2012 წლის საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ 2013 წლის 1 მარტამდე პერიოდში კონკურსის წესით მხოლოდ საერთო რაოდენობის (7 ათასამდე) 4% შეირჩა (საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო 2012-2013).

- გარკვეულ მოდულებში დასახელებების აღრევა. მაგალითად, საჯარო სექტორისათვის გაგზავნილ ცხრილში მითითებული იყო ერთი სახელწოდება, ხოლო სერტიფიკატზე - სხვა. ასეთი მოდული რამდენიმე იყო. მაგალითად, მოდული „სამოქალაქო ჩართულობა“ ზოგიერთ დოკუმენტში აღინიშნება, როგორც „მოსახლეობის ჩართულობა“, „სამოქალაქო მონაწილეობა“ და სხვა; „საჯარო სექტორის სამართლებრივი საფუძვლები“ - როგორც „საჯარო სექტორის კანონმდებლობა“ ან "საკანონმდებლო ჩარჩო საქართველოში" და სხვა. ასეთი განსხვავებები რამდენიმე ფაქტორითაა გამოწვეული - 1. არ არსებობს სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული და დამკვიდრებული ტრენინგების ჩამონათვალი, რომელიც უნივერსალური იქნება ყველა მომწოდებლისათვის; 2. კონკრეტულად განხილული პროექტის მოსამზადებელ ფაზაში ხდებოდა მოდულების შემუშავება, მაგრამ დროის უკიდურესი სიმცირის გამო ხშირად ვერ ხერხდებოდა ერთიანი სტანდარტებით ყველა მოდულის მიწოდება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ საპროექტო ჯგუფი, ძირითადად, დონორი ორგანიზაციის

წინაშე იყო ანგარიშვალდებული, ხოლო ანგარიშების წარდგენა ინგლისურ ენაზე ხდებოდა. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში, ქართულად თარგმნის პროცესში იპარებოდა მსგავსი უზუსტობები.

- მიუხედავად იმისა, რომ ზემოთ განხილული პასუხების მიხედვით, ტრენინგების ხანგრძლივობა და ჩატარების განრიგი უმრავლესობას მისაღებად მიაჩნია, უარყოფით ფაქტორად იყო დასახელებული ის, რომ ტრენინგები სამუშაო დღეებსა და საათებში ტარდებოდა. შესაბამისად, ბევრ მსმენელს უწევდა სამსახურებრივი მოვალეობის გამო სესიის გაცდენა. თუმცა, როგორც ანკეტის სხვა კითხვებზე პასუხით დადგინდა, გამოკითხულთა უმრავლესობისათვის ტრენინგის განრიგი მისაღები იყო. შესაბამისად, ერთ-ერთმა მონაწილემ უარყოფით ფაქტორად დაასახელა შაბათ დღეს დაგეგმილი ტრენინგები.
- არაერთგვაროვნად ფასდება ტრენინგების ხანგრძლივობაც. ზოგიერთი რესპონდენტი თვლის, რომ 2-3 დღის განმავლობაში მასალის დაფარვა შეუძლებელია და იმისთვის, რომ ტრენინგი ზედაპირული არ იყოს, აუცილებელია დღეების რაოდენობის გაზრდა. ზოგი კი მიიჩნევს, რომ საჯარო მოხელეთა დაკავებულობის გამო, ტრენინგების ხანგრძლივობა და ინტენსიურობაც უნდა შემცირდეს და ყოველ დღე 8-საათიანი დატვირთვის ნაცვლად დაიგეგმოს კვირაში 2 ან 3 სესია 3-3 საათის ხანგრძლივობით. ამ პრობლემების გადასაჭრელად აუცილებელია, რომ ტრენინგების ჩატარების პერიოდულობა, ხანგრძლივობა და განრიგი რეგულირდებოდეს კანონით და კანონის ფარგლებში არსებობდეს მსმენელებისათვის გარკვეული მოქნილი გრაფიკის შედგენის შესაძლებლობა. თუ ტრენინგი გახდება მათი სამუშაო რუტინის ჩვეულებრივი ნაწილი, ტრენინგზე დახარჯული დრო აღარ ჩაითვლება სამუშაო პროცესიდან მოწყვეტად. გარდა ამისა, ტრენინგების რეგულარული (წელიწადში რამდენიმე) ციკლის დაგეგმვა საშუალებას

მისცემს მოხელეებს, თავად შეადგინონ გრაფიკი მათთვის მისაღები ინტენსიურობით.

- რამდენიმე შენიშვნა ეხებოდა კონკრეტული ტრენერების დაბალ კვალიფიკაციას და მოუმზადებლობას. ძირითადად, ამ ტიპის შენიშვნები გამოითქვა ჯგუფებში, სადაც ტრენინგზე მოსული მსმენელების რაოდენობა მოულოდნელად გაცილებით მეტი აღმოჩნდა დარეგისტრირებულთა რაოდენობასთან შედარებით და საპროექტო ჯგუფს სასწრაფოდ მოუხდა დამატებითი ტრენერის მოწვევა და ჯგუფის გაყოფა. ასეთ დროს, ბუნებრივია, მკვეთრად იზღუდებოდა ორგანიზატორთა შესაძლებლობები, მოეძებნათ შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ტრენერი ტრენინგის დაწყებამდე, ფაქტობრივად, ნახევარი საათის განმავლობაში. მიუხედავად იმისა, რომ მოსამზადებელ ფაზაში ყველა მოდულის ფარგლებში განხორციელდა ტრენერთა ტრენინგები და თითოეულ თემაზე რამდენიმე ტრენერი იყო მომზადებული, ასეთ ხანმოკლე პერიოდში (სამუშაო დღის დაწყებისას, 9:30-10:00-მდე), წინასწარი გაფრთხილებისა და ცხრილის შეთანხმების გარეშე რთული იყო კვალიფიცირებული ტრენერის მოძებნა.
- რესპონდენტები უარყოფით ფაქტორად ასახელებენ ჯგუფებში მსმენელთა გადაჭარბებულ რაოდენობას. ბუნებრივია და საყოველთაოდ მისაღები, რომ ტრენინგის პროცესში ჯგუფის სიმცირე ზრდის ტრენინგის ეფექტიანობას. მიუხედავად იმისა, რომ დონორის მიერ პროექტის საწყის ფაზაში მსმენელთა მაქსიმალური რაოდენობა 20 ადამიანით იყო განსაზღვრული, შემდეგ ეტაპებზე საპროექტო ჯგუფი იძულებული გახდა, ეს რაოდენობა 35-მდე გაეზარდა, ხოლო ხშირად ცალკეულ სესიებს 40 და მეტი ადამიანიც ესწრებოდა. ეს ორი მიზეზით იყო განპირობებული: 1. პროექტის მიზნებში თავიდანვე იყო ჩადებული საჯარო მოხელეთა რაოდენობა (3000 მოხელე), რომელთა

დატრენინგებაც ევალებოდა საპროექტო ჯგუფს 7 თვის განმავლობაში 2. არ იყო დარეგულირებული ტრენინგებზე დარეგისტრირების პროცესი და ასევე, პროექტის ერთჯერადი ხასიათიდან და მოდულების ჩატარების შეზღუდული რაოდენობიდან გამომდინარე, დასწრების მსურველთა რიცხვი, განსაკუთრებით პროექტის ბოლო ეტაპზე, მკვეთრად გაიზარდა და აუცილებელი გახდა ჯგუფებში მსმენელთა რაოდენობის გაზრდაც.

- რესპონდენტებმა უარყოფითად შეაფასეს ჯგუფების არაერთგვაროვნება. მათი აზრით, ხშირად ჯგუფები დაკომპლექტებული იყო სხვადასხვა რანგისა და გამოცდილების საჯარო მოხელეებით, რომელთა ნაწილს ზოგადი წარმოდგენაც არ ჰქონდა საჯარო სამსახურზე, რაც, ნაწილობრივ, ტრენერისა და ჯგუფის წევრების მოტივაციის მკვეთრ დავარდნას იწვევდა. ამ შემთხვევაშიც უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტის მოსამზადებელი ფაზა საკმაოდ მოკლე იყო სრულფასოვანი წინასწარი დაგეგმვისათვის, მით უმეტეს, იმის გათვალისწინებით, რომ თავის მასშტაბურობით პროექტი პირველი და უნიკალური იყო ქართულ საჯარო სივრცეში. პრობლემას წარმოადგენდა ისიც, რომ საპროექტო ჯგუფს ხშირად ეკისრებოდა პასუხისმგებლობა ისეთ საკითებზე, რასაც თავად ვერ გააკონტროლებდა, როგორცაა - მსმენელთა საერთო რაოდენობა, დასწრება, ჯგუფების შემადგენლობა, სხვადასხვა რგოლის მოხელეთა თანაბარი წარმომადგენლობა. ასეთი საკითხები უნდა იყოს მთავრობის, კერძოდ, საჯარო სამსახურის ბიუროს პასუხისმგებლობისა და კონტროლის ფარგლებში და გაწერილი უნდა იყოს პროგრამის ხარისხის შეფასებისა და მონიტორინგის კრიტერიუმებით. ტრენინგებისა და განვითარების პროცესში ფუნქციების და პასუხისმგებლობების მკაფიო და ეფექტიანი განაწილება წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. როგორც აღინიშნა, პროექტის



მოსამზადებელ ფაზაში საპროექტო ჯგუფმა შეიმუშავა და მთავრობის კანცელარიას წარუდგინა ჯგუფების დაკომპლექტების კრიტერიუმები თითოეული მოდულის შესაბამისად, თუმცა, ეს კრიტერიუმები სიების შედგენის დროს გათვალისწინებული არ ყოფილა, რამაც შედეგად გამოიწვია ჯგუფების არაკომპოგენური ხასიათი და უარყოფითად იმოქმედა ტრენინგების ეფექტიანობაზე.

- კომენტარები შეეხებოდა საკითხავი მასალი ხარისხსაც. თუმცა, როგორც პირველ, ასევე მეორე კვლევაშიც მასალის რაოდენობასა და ხარისხს რესპონდენტთა უმრავლესობა მაღალ შეფასებას აძლევდა, ზოგიერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ მასალაში შეცდომები იყო გაპარული როგორც ტერმინოლოგიის, ასევე შინაარსობრივი ხასიათის.

დადებითი შეფასება რესპონდენტებმა, ძირითადად, შემდეგ ფაქტორებს მისცეს:

- ტრენინგის ორგანიზებულობა და ხარისხი, სამუშაო გარემო. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ ეს იმ ფაქტორების სიაში შედის, რომლებიც ფასდებოდა როგორც უარყოფითად, ასევე დადებითად. ასევე აღსანიშნავია, რომ კონკრეტული პროვაიდერები უფრო მაღალ შეფასებას იღებდნენ ორგანიზებულობისა და გარემოს თვალსაზრისით, სხვებთან შედარებით. ამ საკითხის დარეგულირება შესაძლებელია სახელმწიფოს მხრიდან აკრედიტაციის პროცესის დაწესებით კერძო პროვაიდერებისათვის. მსგავსი მოთხოვნები ძალიან ეფექტიანად მუშაობს მკაფიო მოთხოვნებით - უმაღლესი სასწავლებლების აკრედიტაციის შემთხვევაში, მაგალითად, ფართის რაოდენობა მსმენელზე, კომპიუტერული ტექნიკის გამართულობა და სხვა. ასეთი კრიტერიუმების არსებობის შემთხვევაში, აკრედიტაციას მიიღებს

მხოლოდ ის ორგანიზაციები, რომლებიც, ადმინისტრაციული და აკადემიური რესურსების გარდა, ტექნიკური და ინფრასტრუქტურული თუ ლოგისტიკური ხასიათის პრობლემსაც აკმაყოფილებენ.

- მნიშვნელოვანია, რომ მსმენელები ცალსახად დადებითად მიიჩნევენ ასეთი პროექტის განხორციელების პრეცედენტს, დამოუკიდებლად კონკრეტული ხარვეზებისაგან. ახალი ინფორმაციის მიღება, პირადი გამოცდილების გაზიარება არა მხოლოდ ტრენერის მხრიდან, არამედ მონაწილეთა შორის, არაფორმალური კონტაქტების დამყარება სხვადასხვა უწყებების წარმომადგენელთა შორის, ტრენერთა კვალიფიკაცია და მომზადება რესპონდენტთა მხრიდან დადებით შეფასებას იღებს. მეტიც, ზოგიერთი აღნიშნავს, რომ მსგავსი ტრენინგები რეგულარულად უნდა ტარდებოდეს და დასწრება სავალდებულო უნდა იყოს მაღალი თანამდებობის პირებისთვის. ზოგიერთი რესპონდენტი გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ აუცილებელია მთელი საჯარო სექტორის მასშტაბით შედგეს სამუშაო გეგმა-გრაფიკი, კონკრეტული საჯარო დაწესებულებებისათვის დაგეგმილი ტრენინგების მიხედვით, ტრენინგები ჩატარდეს ყოველწლიურად, განსაკუთრებით იმ საკანონმდებლო ან სხვა ტიპის ცვლილებებთან დაკავშირებით, რაც საჯარო სექტორში ხორციელდება და რომლის შესახებაც მოხელე ინფორმირებული უნდა იყოს.

რესპონდენტებს ვთხოვეთ, გამოეთქვათ თავისი მოსაზრებები ტრენინგ-პროცესების გასაუმჯობესებლად. მათი აზრით, სასურველი იქნებოდა:

- მოდულების შინაარსის შემუშავების დროს მეტი აქცენტის გაკეთება იმ თემებზე, რომლითაც ყოველდღიურ საქმიანობაში დაკავებულია საჯარო მოხელე;

- ტრენინგების ხანგრძლივობის გაზრდა რამდენიმე დღით, შესაბამისი თემატიკის ადეკვატურად ათვისებისათვის;
- ზოგიერთმა მონაწილემ გამოთქვა სურვილი, მოდულების შერჩევამდე გაცნობოდა ტრენინგების მოკლე აღწერილობას, რაც დაეხმარებოდა მათ, ზუსტად შეერჩია მოდული საკუთრი საჭიროებებიდან გამომდინარე. მსმენელები ასევე მიიჩნევენ, რომ უწყებებში შესაბამისმა პასუხისმგებელმა პირებმა უფრო მკაფიოდ უნდა განსაზღვრონ, რომელი თანამშრომელი რომელ მოდულზე იქნას მივლინებული. მსგავსი აღწერილობები, თემების ჩამონათვალი, ტრენინგის მიზნები და სავარაუდო შედეგები პროექტის მოსამზადებელ ფაზაში დაეგზავნა ყველა უწყების წარმომადგენელს; გარდა ამისა, ჩატარდა პრეზენტაცია, რომელსაც მთავრობის კანცელარიის და პროექტში ჩართული უწყებების კადრების განყოფილების თანამშრომლები ესწრებოდნენ; პრეზენტაციაზე განხილული იყო მოდულების შინაარსი, მათი შესაბამისობა კონკრეტულ თანამდებობებთან და სხვა მსგავსი საკითხები, თუმცა, ეს ინფორმაცია რიგითი თანამშრომლებისათვის მიწოდებული არ ყოფილა;
- რეკომენდაციები ასევე ეხებოდა ინტერაქტიულობის გაზრდას ტრენინგისა და ჯგუფს შორის, მეტ ორიენტირებულობას შედეგებზე და სხვ.

რამდენადაც პირველი რაოდენობრივი გამოკითხვის პროცესშიც ტრენინგების დაგეგმვის თაობაზე რესპონდენტთა პასუხები არაერთგვაროვანი იყო (ერთი და იგივე ფაქტორები შეფასდა როგორც დადებითი და ასევე, როგორც უარყოფითი), მოცემული ანკეტის კითხვების შემდეგი ჯგუფი სწორედ საჯარო სამსახურში ტრენინგების დაგეგმვის პერსპექტივას შეეხო.

ერთ-ერთი პრობლემა, რომელიც პროექტის განმავლობაში გამოვლინდა, ტრენინგებზე დასწრება იყო, რაც საჯარო მოხელეთათვის სამუშაო დღეებში სამსახურის გაცდენით იყო ახსნილი. თუმცა, წარმოდგენილ კვლევაში კითხვაზე, ექმნებოდათ თუ არა დაბრკოლება ტრენინგზე დასასწრებად სამსახურიდან გამოსვლის თვალსაზრისით, რესპონდენტთა 71,87%-მა უარყოფითი პასუხი გასცა.

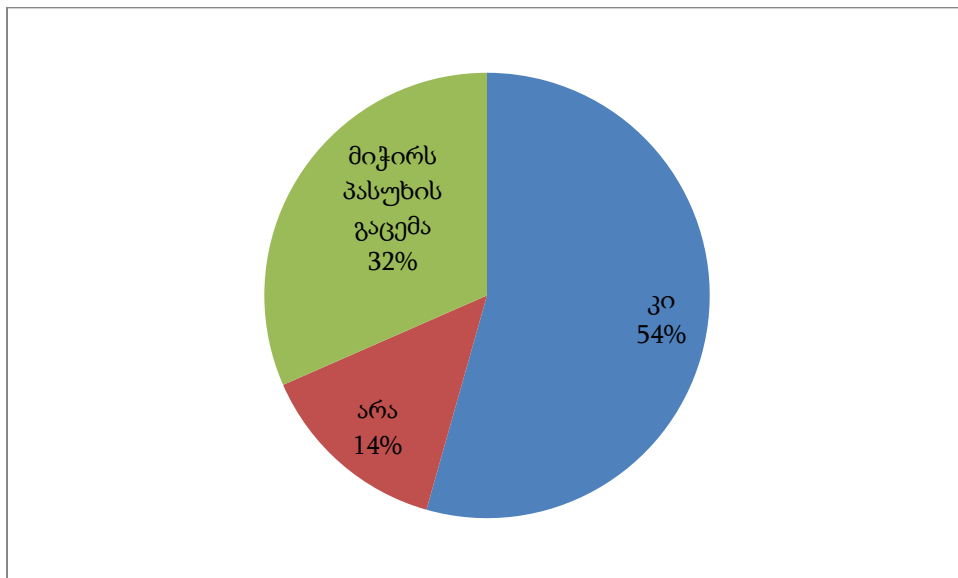
დარჩენილი რესპონდენტები ამგვარი დაბრკოლების შემდეგ მიზეზებს ასახელებენ: „ხელმძღვანელობა არ მიშვებდა ტრენინგზე“ (1,5%); „ძალიან ბევრი საქმე მქონდა და ვერ ვტოვებდი სამსახურს“ (3,1%); ტრენინგების პარალელურად სხვა მნიშვნელოვანი ღონისძიებები იყო დაგეგმილი“ (1,5%).

ჩვენთვის საინტერესო იყო, შეგვეფასებინა საჯარო მოხელეთა მზაობა და მოტივაცია ტრენინგებზე დასწრების მხრივ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ეს პროცესი არ იქნება სახელმწიფოს მხრიდან დარეგულირებული და დაფინანსებული. რესპონდენტთა 23,43% ამბობს, რომ მზადაა, თავად გადაიხადოს სწავლების საფასური, 23,43% კი არა. პასუხი „მიჭირს პასუხის გაცემა“ შემოხაზა გამოკითხულთა 39%-მა. ხოლო რაც შეეხება ტრენინგის სავარაუდო ღირებულებას, გამოკითხულთა 26,5% თვლის, რომ ტრენინგ-დღე შესაძლოა ღირდეს 50 ლარი ან ნაკლები და მხოლოდ 7,8% არის მზად, გადაიხადოს 51-დან 100 ლარამდე.

რაც შეეხება ტრენინგების ჩატარების ინტენსივობას, რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, მსგავსი ტრენინგები უნდა ტარდებოდეს წელიწადში ორჯერ (53,1%) ან ერთხელ მაინც (25%).

რაც შეეხება ზოგადად, პროფესიული საჯარო სექტორის ჩამოყალიბების ზოგიერთ ასპექტს, კითხვაზე, არის თუ არა საჭირო საკვალიფიკაციო

გამოცდების დანიშვნა საჯარო სექტორში დასაქმების დროს, პასუხები ასე განაწილდა:



ეს საკითხი განსაკუთრებით საინტერესო ხდება გამომდინარე იქიდან, თუ როგორ არეგულირებს საჯარო სექტორში დასაქმებას ახალი კანონპროექტი. პროფესიული საჯარო სამსახურისათვის აუცილებლად ითვლება საკვალიფიკაციო მისაღები გამოცდების ჩატარება, რომლებიც დანიშნება გარკვეული პერიოდულობით (საწყის ეტაპზე თვეში ერთხელ) და რომლის გავლაც შეეძლება ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს, რომელიც აკმაყოფილებს კანონის მიერ განსაზღვრულ მოთხოვნებს (საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის პროექტი, თავი V). თუმცა, ასეთი გამოცდის შემოღებით მკვეთრად იზღუდება საჯარო სამსახურში მიღების შესაძლებლობებიც და ის განისაზღვრება მხოლოდ საწყისი დონით (განმარტებითი ბარათი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე, გვ.55).

რესპონდენტებს ასევე ვთხოვეთ, შეეფასებინათ კვალიფიკაციისა და ცოდნის სხვადასხვა სფერო, რომელსაც უნდა ფლობდეს საჯარო მოხელე

პრიორიტეტულობის მიხედვით შკალაზე 1-დან 8 ქულამდე თითოეული სფეროს მნიშვნელობის შესაბამისად.

სფერო	მაქსიმალური ქულის (8) რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
სამართალი	8,89	4,11
ეკონომიკა	22,85	5,34
მენეჯმენტი	22	4,32
ფსიქოლოგია	15,38	4,23
საქართველოს ისტორია	20,68	4,68
საჯარო პოლიტიკა	16,7	4,45
საერთაშორისო ურთიერთობები	17,14	5,2

ასეთივე შეფასების გაკეთება ვთხოვეთ პროფესიული უნარების მიხედვით შკალაზე 1-დან 7-მდე მნიშვნელობის ზრდის შესაბამისად:

სფერო	მაქსიმალური ქულის (7) რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
პოლიტიკის ანალიზი	15	3,87
სტრატეგიული დაგეგმვა	22,45	3,87
პროექტის მართვა	22	3,88
პრეზენტაცია	26	4,3
დოკუმენტაციის შედგენა	34,54	4,12
პოლიტიკის დოკუმენტის წერა	24,44	4,47

რაც შეეხება ზოგად უნარებს, რესპონდენტებმა ისინი ასე შეაფასეს:

სფერო	მაქსიმალური ქულის რაოდენობა (%)	საშუალო შეწონილი ქულა
ლიდერობა	15,21	4,08
კომუნიკაცია	38,46	4,21
გუნდური მუშაობის უნარი	35,18	4,04
სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი	32,07	4,32
პასუხისმგებლობა	45,45	4,01
დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღების უნარი	30,9	4,44

ბოლო სამ კითხვაზე მიღებული მონაცემები მნიშვნელოვანია არა იმდენად წარმოდგენილი კვლევისათვის, რამდენადაც მომავალში, საჯარო სექტორის მიერ მოხელეთა ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებების და მიმართულებების განსაზღვრის თვალსაზრისით. თუმცა, კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ პასუხების მცირე რაოდენობის გამო, მონაცემების განზოგადება მთელს პოპულაციაზე არ ხდება.

### შეჯამება

როგორც შეიძლება დავასკვნათ პირველი და მეორე რაოდენობრივი კვლევების შემდეგ, პროექტის შედეგი საკმაოდ სტაბილური აღმოჩნდა ერთი წლის შემდეგაც. მონაწილეთა შეფასებები მხოლოდ მცირედ განსხვავდებოდა ერთმანეთისაგან, თუმცა, ამ განსხვავებების უფრო ზუსტი განსაზღვრისათვის აუცილებელია სხვადასხვა გარე ცვლადების გათვალისწინებაც, რომლებმაც გავლენა მოახდინეს კონკრეტული მოხელეების გადაწყვეტილებაზე, მიეღოთ

მონაწილეობა შეთავაზებულ კვლევაში და შეეცაოთ კითხვარები, ასევე, იმ ცვლილებებისა, რაც ერთი წლის განმავლობაში თითოეული რესპონდენტის სამუშაო გარემოში მოხდა. ცალსახად შეიძლება ვისაუბროთ ერთ დასკვნაზე - მოხელეების შეფასებით, ტრენინგების ჩატარების ასეთი ფორმა მისაღებია და დადებითად აღიქმება, მეტიც, ისინი თვლიან, რომ აუცილებელია მსგავსი ტრენინგები იმართებოდეს რეგულარულად და ყველა რგოლის მოხელეების ჩართვით. მათი შენიშვნებიდან და კომენტარებიდან გამომდინარეობს სწორედ საჯარო ორგანიზაციის მიერ ტრენინგების დაგეგმვის, მოდულების განსაზღვრისა და ხარისხის მართვის აუცილებლობა, ხოლო პროვაიდერებისათვის მიცემული მაღალი შეფასება კიდევ ერთ დადებით არგუმენტად მივიჩნიეთ ნახევრადცენტრალიზებული მოდულის სასარგებლოდ.

#### **5.4. საჯარო სექტორის სტაბილურობაზე ტრენინგების მოდელის ზეგავლენის კვლევა**

კვლევის ძირითადი ვარაუდის მიხედვით, საჯარო სექტორში ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული სისტემა ხელს უწყობს განვითარებაში ქვეყნის კონტექსტში სტაბილური და ეფექტიანი საჯარო სექტორის ჩამოყალიბებას. ამ ვარაუდის შესამოწმებლად შევიმუშავეთ შემდეგი კვლევის ჰიპოთეზა:

H:

ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული სისტემა ხელს უწყობს საჯარო სექტორის სტაბილურობას, დეცენტრალიზებულ სისტემასთან შედარებით.



სადაც დამოუკიდებელ ცვლადად განისაზღვრა ტრენინგების მიწოდების სისტემები (ნახევრადცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული), ხოლო დამოკიდებული ცვლადი არის საჯარო სექტორის სტაბილურობა შემდეგი კომპონენტების მიხედვით:

- მოხელეთა გადინება საჯარო სექტორიდან პირადი განცხადების საფუძველზე
- მოხელეთა გადინება რესტრუქტურის რეორგანიზაციის, ხელშეკრულების ვადის გასვლის ან სხვა ორგანიზაციული ცვლილებების საფუძველზე
- მოხელეთა გათავისუფლება ადმინისტრაციული სანქციების საფუძველზე
- მოხელეთა დასაქმება იმავე სისტემაში სხვა თანამდებობაზე
- მოხელეთა დაქვეითება

კვლევის ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ჩამოყალიბდა ასევე ნულოვანი ჰიპოთეზა:

$H_0$ :

ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული სისტემისა და დეცენტრალიზებული სისტემის პირობებში საჯარო სექტორის სტაბილურობის თვალსაზრისით განსხვავება არ არის.

როგორც კვლევის მეთოდების აღწერის თავში აღვნიშნეთ, დეცენტრალიზებული და ნახევრადცენტრალიზებული მიწოდების ნიმუშად განვსაზღვრეთ ორი დროითი ერთეული: 1) 2009 წელი, როგორც დეცენტრალიზებული მიწოდების მაგალითი და ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმების პირობებში; და 2) 2014 წელი, ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეთა ფართომასშტაბიანი ტრენინგ-პროგრამის განხორციელება, როგორც

ნახევრადცენტრალიზებული მიწოდების პრეცედენტი, ცენტრალიზებული დაგეგმვისა და გარე აქტორების ჩართულობის პირობებში.

2013 წელს განხორციელებული ტრენინგების პროექტის მონაწილე უწყებებიდან რვა სამინისტროს მიერ მოწოდებული ინფორმაციის დამუშავების შედეგად შემდეგი სურათი მივიღეთ:

უწყება	მოხელეთა საერთო რაოდენობა		გათავისუფლება პირადი განცხადებით		რესტრუქტურისა და სხვა მიზეზები		დასაქმება იმავე სისტემაში		დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	
	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014
გარემო	153	130	10	38	10	10	16	13	117	69
ჯანდაცვა	801	668	22	15	2	37	0	0	777	616
კულტურა	169	127	15	19	64	50	7	9	83	49
განათლება	519	286	58	14	11	20	0	0	450	252
იუსტიცია	1105	872	21	20	15	29	8	19	1061	804
ეკონომიკა	230	205	80	37	118	1	0	4	32	163
ფინანსთა	325	263	31	18	76	14	17	10	201	221
თავდაცვის	687	450	56	43	330	10	18	13	283	384
საერთო რაოდენობა	3989	3001	293	204	626	171	66	68	3004	2558

უწყებებიდან გამოთხოვილი ინფორმაცია გათავისუფლების შესახებ შემდეგ კატეგორიებად იყო დაჯგუფებული:

1. გათავისუფლება პირადი განცხადებით
2. გათავისუფლება რესტრუქტურის/ორგანიზაციული რეფორმის შედეგად
3. გათავისუფლება შრომის ხელშეკრულების ვადის გასვლის საფუძველზე
4. გათავისუფლება ადმინისტრაციული სანქციის საფუძველზე
5. დაქვეითება
6. საჯარო სისტემაში სხვა უწყებაში გადასვლა

უნდა აღინიშნოს, რომ მე-3, მე-4 და მე-5 კატეგორიების მიხედვით მოხელეთა რაოდენობა უმეტეს შემთხვევაში უმნიშვნელო იყო (არც ერთი მოხელე - მაქსიმუმ 2 მოხელე). მხოლოდ ფინანსთა სამინისტროს შემთხვევაში 2009 წელს დაქვეითებული მოხელეების რაოდენობამ შეადგინა 23. შესაბამისად, სტატისტიკური დამუშავებისათვის მოვახდინეთ მონაცემების დაჯგუფება შემდეგნაირად:

ცალკე კატეგორიებად დავტოვეთ გათავისუფლება პირადი განცხადებით და სხვა უწყებაში გადასვლა. რაც შეეხება პირადი განცხადების საფუძველზე გათავისუფლებას, ამ მონაცემების ინტერპრეტირება სხვადასხვაგვარად არის შესაძლებელი, რადგან პირადი განცხადების მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც მოხელის პირადი სურვილი, ასევე პოლიტიკური ნიშნით გათავისუფლება. ხოლო სხვა უწყებაში დასაქმება შეიძლება განვიხილოთ როგორც საჯარო სექტორის არასტაბილურობის ერთ-ერთი მაჩვენებელი, თუმცა, კონკრეტულ შემთხვევებში ის შეიძლება მოხელის კარიერულ დაწინაურებასაც გულისხმობდეს.

რაც შეეხება გათავისუფლების სხვა მიზეზებს (კატეგორიები 2, 3, 4 და 5), ისინი გაერთიანდა კატეგორიაში „რესტრუქტურის/ორგანიზაციული რეფორმის შედეგად“. აქვე უნდა ითქვას, რომ საჯარო სამსახურის ახალი კანონპროექტი გულისხმობს

რესტრუქტურიზაციის შედეგად გათავისუფლებული მოხელეების რეზერვში გადაყვანას, რაც სახელმწიფოს მხრიდან მათ მიმართ გარკვეული ვალდებულებების შენარჩუნებას ნიშნავს. თუმცა, კვლევის მომენტისათვის არსებული მდგომარეობით ეს კანონი ამოქმედებული არ არის, შესაბამისად, რესტრუქტურიზაცია ასევე ჩავთვალეთ საჯარო სექტორის, როგორც დასაქმების სფეროს, არასტაბილურობის მაჩვენებლად.

მიღებული მონაცემების დამუშავება მოხდა პროგრამა STATA-ს გამოყენებით, ხი-კვადრატის ტესტის (Chi Square Test) მეშვეობით, სადაც მნიშვნელობის დონე შეადგენს 0.5-ს.

ტესტი ჩატარდა თითოეული სამინისტროსათვის ცალ-ცალკე და ასევე მიღებული ჯამური მონაცემების მიხედვით.

#### ცხრილი1. გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	117 (100.56) [2.69]	69 (85.44) [3.16]	186
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	10 (25.95) [9.80]	38 (22.05) [11.54]	48
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	10 (10.81) [0.06]	10 (9.19) [0.07]	20
იმავე სისტემაში დასაქმება	16 (15.68) [0.01]	13 (13.32) [0.01]	29
ჯამი	153	130	283

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 27.3421.  $p < 0.00001$ , შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

## ცხრილი 2. შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	777 (759.56) [0.40]	616 (633.44) [0.48]	1393
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	22 (20.17) [0.17]	15 (16.83) [0.20]	37
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	2 (21.27) [17.45]	37 (17.73) [20.93]	39
იმავე სისტემაში დასაქმება			
ჯამი	801	668	1469

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 39.6259.  $p < 0.00001$ , შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

## ცხრილი 3. კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	83 (75.36) [0.77]	49 (56.64) [1.03]	132
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	15 (19.41) [1.00]	19 (14.59) [1.33]	34
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	64 (65.09) [0.02]	50 (48.91) [0.02]	114
იმავე სისტემაში დასაქმება	7 (9.14) [0.50]	9 (6.86) [0.66]	16
ჯამი	169	127	296

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 5.3456.  $p$  ტოლია 0.148169, შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად არ არის მნიშვნელოვანი, როცა  $p < .05$ .

#### ცხრილი 4. იუსტიციის სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	1061 (1042.40) [0.33]	804 (822.60) [0.42]	1865
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	21 (22.92) [0.16]	20 (18.08) [0.20]	41
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	15 (24.59) [3.74]	29 (19.41) [4.74]	44
იმავე სისტემაში დასაქმება	8 (15.09) [3.33]	19 (11.91) [4.22]	27
ჯამი	1105	872	1977

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 17.1534.  $p$  ტოლია 0.000657, შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

#### ცხრილი 5. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	450 (452.59) [0.01]	252 (249.41) [0.03]	702
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	58 (46.42) [2.89]	14 (25.58) [5.24]	72

სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	11 (19.99) [4.04]	20 (11.01) [7.33]	31
იმავე სისტემაში დასაქმება			
ჯამი	519	286	805

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 19.5457.  $p$  ტოლია 0.000057, შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

#### ცხრილი 6. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	32 (103.10) [49.04]	163 (91.90) [55.02]	195
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	80 (61.86) [5.32]	37 (55.14) [5.97]	117
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	118 (62.92) [48.22]	1 (56.08) [54.10]	119
იმავე სისტემაში დასაქმება	0 (2.11) [2.11]	4 (1.89) [2.37]	4
ჯამი	230	205	435

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 222.1391.  $p < 0.00001$ , შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

## ცხრილი 7. ფინანსთა სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	201 (233.25) [4.46]	221 (188.75) [5.51]	422
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	31 (27.08) [0.57]	18 (21.92) [0.70]	49
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	76 (49.74) [13.86]	14 (40.26) [17.12]	90
იმავე სისტემაში დასაქმება	17 (14.92) [0.29]	10 (12.08) [0.36]	27
ჯამი	325	263	588

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 42.8619.  $p < 0.00001$ , შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

## ცხრილი 8. თავდაცვის სამინისტრო

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	283 (403.02) [35.74]	384 (263.98) [54.56]	667
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	56 (59.82) [0.24]	43 (39.18) [0.37]	99
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	330 (205.44) [75.53]	10 (134.56) [115.31]	340
იმავე სისტემაში დასაქმება	18 (18.73) [0.03]	13 (12.27) [0.04]	31
ჯამი	687	450	1137



ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 281,8278.  $p < 0.00001$ , შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

#### ცხრილი 9. საერთო მონაცემები სამინისტროების მიხედვით

	2009	2014	ჯამი
დასაქმებული მოხელეების რაოდენობა	3004 (3174.08) [9.11]	2558 (2387.92) [12.11]	5562
პირადი განცხადებით გათავისუფლება	293 (283.62) [0.31]	204 (213.38) [0.41]	497
სხვა მიზეზებით გათავისუფლება	626 (454.83) [64.42]	171 (342.17) [85.63]	797
იმავე სისტემაში დასაქმება	66 (76.47) [1.43]	68 (57.53) [1.91]	134
<b>ჯამი</b>	<b>3989</b>	<b>3001</b>	<b>6990</b>

ხი-კვადრატის სტატისტიკური მნიშვნელობაა 175.3406.  $p < 0.00001$ , შესაბამისად, შედეგი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, როცა  $p < .05$ .

როგორც მონაცემების დამუშავების შედეგად გამოვლინდა, ჩვენს მიერ შერჩეული სამინისტროების მიხედვით 2009 და 2014 წლების შედარების

მაგალითზე, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება მივიღეთ ყველა უწყებაში, კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტროს გარდა. საერთო მონაცემების დამუშავებამაც გამოავლინა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება.

შესაბამისად, კვლევის ჰიპოთეზა შეიძლება დადასტურებულად მივიჩნიოთ, კერძოდ: ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული სისტემა ხელს უწყობს საჯარო სექტორის სტაბილურობას, დეცენტრალიზებულ სისტემასთან შედარებით.

თუმცა, საბოლოო დასკვნის გამოტანის დროს აუცილებელია იმ მიგნებების გათვალისწინება, რაც თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევების დროს გამოიკვეთა: საჯარო სექტორის სტაბილურობასა და ეფექტიანობაზე მსჯელობის დროს არ შეიძლება რომელიმე კომპონენტის განხილვა, როგორც ცალკეული გადამწყვეტი ფაქტორისა, მათ შორის, ისეთი მნიშვნელოვანი კომპონენტისაც კი, როგორცაა მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება და პროფესიული ზრდა, რაც სწორად ჩამოყალიბებული ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის შედეგი უნდა გახდეს. ქვეყნის მოცემული ადმინისტრაციული კონტექსტიდან გამომდინარე, თავად ტრენინგების მიწოდების სქემის ეფექტიანობა მრავალ გარე ფაქტორზეა დამოკიდებული, როგორცაა საჯარო სექტორის შიგნით ადმინისტრაციული დისკრეციის არსებობა და თავისუფლება პოლიტიკური ზეწოლისაგან, ეფექტიანი კომუნიკაცია საჯარო ორგანიზაციებში, ისევე, როგორც საჯარო სექტორსა და გარე აქტორებს შორის, მომწოდებელთა ბაზრის განვითარების დონე და სხვა.

დასკვნის სახით შეიძლება ვთქვათ, რომ მხოლოდ ტრენინგებისა და განვითარების რომელიმე სქემა ცალსახად ვერ განსაზღვრავს საჯარო სექტორის სტაბილურობას, თუმცა, შეიძლება განვიხილოთ, როგორც

სექტორის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი მთელს კომპლექსურ სისტემაში და მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს, ერთი მხრივ, პროფესიული საჯარო სექტორის ჩამოყალიბებას, მეორე მხრივ კი, თავისუფალი საგანმანათლებლო სივრცის განვითარებას ქვეყანაში.

## შეჯამება და დასკვნა

### კვლევის შედეგების შეჯამება

საქართველოში, სხვა პოსტ-სოციალისტური ბანაკის ქვეყნების მსგავსად, საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება და შემდგომი განვითარება ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს. ერთი მხრივ, სწრაფვა ევროპული თანამეგობრობის წევრობისაკენ, საერთაშორისო საზოგადოების, მსხვილი პარტნიორი და დონორი ორგანიზაციების პოლიტიკური გავლენა, დასავლეთის განვითარებული სახელმწიფოების გამოცდილება, ეროვნული კანონმდებლობის ადაპტირების აუცილებლობას ქმნის. მეორე მხრივ, ქვეყნის განსაკუთრებული ისტორიული, კულტურული და პოლიტიკური კონტექსტი ეფექტიანი საჯარო ინსტიტუტების ჩამოყალიბების პროცესს ართულებს. პრობლემა მდგომარეობს არა მხოლოდ დასახული მიზნის მისაღწევად სწორი და ეფექტიანი გზების შერჩევაში, არამედ თვით მიზნის განსაზღვრაშიც. როგორი უნდა იყოს ქართული საჯარო სამსახური, რომ ქვეყნის წინაშე არსებულ გამოწვევებზე და შიდაორგანიზაციულ პრობლემებზე ადეკვატური რეაგირება მოახდინოს? როგორ უნდა მოახერხოს მან მოსახლეობის საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ხარისხიანი სერვისის მიწოდება და პროფესიონალიზმის, მოქნილობის შენარჩუნება ეთიკის ნორმების დამკვიდრებასთან ერთად? განვითარებადი დემოკრატიის ქვეყნებისათვის საერთაშორისო საზოგადოების მიერ შეთავაზებულმა ე.წ. „ეფექტიანი მმართველობის“ (Good Governance) პრინციპმა მხოლოდ ნაწილობრივ მოგვცა პასუხები ზემოთ ჩამოთვლილ კითხვებზე. ეს პრინციპი გულისხმობს, რომ მთავრობა უნდა მოქმედებდეს ეფექტიანად, პროდუქტიულად, გამჭვირვალედ, პროფესიონალურად, რაციონალურად და შეინარჩუნოს გარემოს ნებისმიერ გამოწვევებზე ადეკვატური რეაგირების უნარი. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ „ეფექტიანი მმართველობის“ კონცეფცია არ

არის მორგებული კონკრეტული ქვეყნების თავისებურებებზე და განვითარებული სახელმწიფოების წარმატებული მაგალითების განზოგადებას წარმოადგენს. ამიტომაც ბევრ პოსტ-საბჭოთა ქვეყანას ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში 90-იანი წლების შემდეგ მსგავსი პრობლემების გადაჭრა მოუხდა.

ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების საჯარო მმართველობის სისტემების შედარებითი ანალიზის შედეგად უნდა ითქვას, რომ ევროკავშირის წევრობისკენ სწრაფვა, როგორც საჯარო სექტორის რეფორმირების პირველადი მოტივატორი, საკმაოდ ძლიერი იყო 90-იან წლებში და სწორედ ამან გამოიწვია დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების მოდელების ხშირ შემთხვევაში პირდაპირი კოპირება (იხ. Bouckaert et al, 2011). თუმცა, თავად დასავლეთ ევროპის ქვეყნებშიც არ არსებობს ერთიანი წარმატებული მოდელი, არამედ საჯარო მმართველობის ფორმა განისაზღვრება ისტორიული კონტექსტით, ტრადიციებით და სხვა ფაქტორებით. ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების დიდ ნაწილში რეფორმირება სწორედ ახალი საჯარო მენეჯმენტის დამკვიდრებით დაიწყო, რაც ამ მოდელის პოპულარულობით შეიძლება აიხსნას, მეტიც, ის იმ პერიოდისათვის „მოდურ“ მიმდინარეობადაც კი შეაფასეს. თუმცა ბაზრის ლიბერალიზაციამ, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელებამ და ბიზნეს მენეჯმენტის მეთოდების საჯარო სექტორში დანერგვამ ვერ გამოიღო სასურველი შედეგი და, უმეტესწილად, სახელმწიფო ინსტიტუტების დასუსტებაც გამოიწვია. შედეგად, ამ ქვეყნების ნაწილი კვლავ ვებერიანული ბიუროკრატიული საჯარო სექტორის იდეას მიუბრუნდა, რომელიც უფრო უკეთ შეიძლება დამკვიდრდეს განვითარებადი დემოკრატიის ქვეყნებში, ასე მოდელთან შედარებით. მიუხედავად ამისა, ვებერიანულ სისტემას ისეთი ნაკლოვანებები ახასიათებს, რომლებიც საჯარო

სექტორის ეფექტიანობას აფერხებს და თანამედროვე გამოწვევებზე რეაგირებისათვის მნიშვნელოვან დაბრკოლებებს ქმნის. ისეთი ფაქტორები, როგორცაა რესურსების პროდუქტიული მართვა, მოქალაქის, როგორც მომხმარებლის აღქმა და მისთვის მიწოდებული სერვისების ხარისხზე ზრუნვა, ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივება, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება და სხვა, სწორედ ახალი საჯარო მენეჯმენტის ფარგლებში დაინერგა და მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა საჯარო სექტორის მუშაობა. ამ ყოველივეს გათვალისწინებით, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ნაწილმა დაიწყო საჯარო მმართველობის ახალი მოდელის განვითარება, რომელიც ვებერიანული და ასმ მოდელების ჰიბრიდად შეიძლება წარმოვიდგინოთ და რომელიც სამეცნიერო ლიტერატურაში ნეოვებერიანიზმის სახელით დამკვიდრდა (იხ. Randma-Liiv, 2008/2009; Drechsler, 2005; Lynn, 2008).

ნეოვებერიანიზმის მთავარი უპირატესობა სხვა მოდელებთან შედარებით ისაა, რომ მისთვის დამახასიათებელი მოქნილობიდან გამომდინარე, ყველაზე მეტად ითვალისწინებს კონკრეტული ქვეყნის სპეციფიკურ კონტექსტს და საშუალებას იძლევა, რეფორმირების პროცესში გამოყენებული იყოს როგორც არსებული საჯარო სექტორის ძლიერი მხარეები, ასევე წარსული წარმატებული გამოცდილება საერთაშორისო თუ ადგილობრივი მაგალითებიდან გამომდინარე. ნეოვებერიანული მიდგომა უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, საჯარო სექტორის სტაბილურობას, ერთიანი პოლიტიკური ხედვის გატარებას და განვითარების ერთიანი პრინციპების შემუშავებას, მეორე მხრივ კი ეფექტიან დეცენტრალიზაციას, ცალკეული უწყებების მოქნილობას და დამოუკიდებლობას (Lucking, 2003 გვ. 10).

სხვა ფაქტორებთან ერთად, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების საჯარო მმართველობის სისტემაში ყურადღება საჯარო მოხელეთა სწავლებასა

და განვითარებაზეც კეთდება. კარიერული მოდელი, რომელიც, როგორც აღვნიშნეთ, მოხელეს საჯარო თანამდებობებზე დაწინაურების საშუალებას აძლევს, მის განსაკუთრებულ სტატუსს აღიარებს და განსაკუთრებულ სარგოებსაც განუსაზღვრავს, მათ შორის, ჯანდაცვისა და საპენსიო სქემებს, და ასევე ტრენინგების სისტემებს, რომლებიც, ჩვენს მიერ განხილულ ქვეყნებში სხვადასხვაგვარად არის აწყობილი. თუმცა, მიუხედავად განსხვავებებისა, რომლებიც გამოწვეულია სისტემის განვითარების განსხვავებული მიმდინარეობით და პოლიტიკური პროცესებით, ერთი ძირითადი ტენდენცია იკვეთება - რეფორმების პირველი ტალღის დეცენტრალიზაციის შემდეგ ორიენტირება ცენტრალიზებისა და ძლიერი საჯარო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებისაკენ.

ჩვენს მიერ განხილული ქვეყნებიდან უნგრეთი და ჩეხეთი, შეიძლება ითქვას, სერვისების ცენტრალიზება-დეცენტრალიზების კონტინუუმის ორი საწინააღმდეგო წერტილს წარმოადგენენ (Dolidze & Mahler, 2014). უნგრულ მოდელს, რომელიც ტრენინგების ცენტრალიზებულ მიწოდებაზეა აგებული, უდავოდ აქვს როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებებიც. ერთი მხრივ, ცენტრალიზება პროცესის გაკონტროლების საუკეთესო საშუალებაა. მკაცრი სააკრედიტაციო პირობები უზრუნველყოფს სხვა არასამთავრობო აქტორების მონაწილეობასაც, თუმცა, შეზღუდული რაოდენობითა და მოცულობით. მეორე მხრივ კი, ხდება სერვისის სრული მონოპოლიზება სახელმწიფოს მიერ, რაც სისტემის ღიაობას, ახალი ინფორმაციისა და ცოდნის მიღებას და ტრენინგების ხარისხს საფრთხეს უქმნის, გარდა ამისა, ჩნდება იმის საშიშროებაც, რომ სასწავლო პროცესის პოლიტიკური იდეოლოგიზება მოხდეს, რაც ბიუროკრატიის ნეიტრალურობას რისკის ქვეშ აყენებს გრძელვადიან პერსპექტივაში. თავის მხრივ, პრაქტიკა, რომელიც დამკვიდრებულია ჩეხეთში, გულისხმობს ბიუროკრატიული პროცედურების

უკიდურესად გამარტივებას და პროცესში მონაწილეობისათვის ნებისმიერ არასამთავრობო აქტორს უხსნის გზას, ხარისხის კონტროლისა და ერთიანი სტანდარტების არსებობის გარეშე. ეს უარყოფითად მოქმედებს საჯარო მოხელეთა პროფესიონალიზმის დონეზე, თუმცა ხელს უწყობს არასამთავრობო სექტორის მხრიდან სერვისების თავისუფალ მიწოდებას.

საქართველოში ეფექტიანი მმართველობის დამკვიდრება პრაქტიკულად ადმინისტრაციულ კორუფციასთან ბრძოლით დაიწყო, რაც ვადების რევიზიამდე ქვეყნის მთავარ სატკივარს წარმოადგენდა. თუმცა, თანამედროვე საჯარო მმართველობის ჩამოყალიბებას, კანონმდებლობის დონეზე, უკვე 2001 წლიდან შეიძლება ვადევნოთ თვალი. ამ პერიოდიდან მოყოლებული საჯარო მმართველობის მოდელის შერჩევა ხელისუფლებაში მოსული სხვადასხვა პოლიტიკური ძალების დღის წესრიგში რჩება.

სამეცნიერო დისკურსი ორ ძირითად მოდელს ეხება - ბიუროკრატიული, ვებერიანული, იგივე კარიერული პროფესიული საჯარო სამსახური და ე.წ. ახალი საჯარო მენეჯმენტის პრინციპებზე დაფუძნებული, საკონტრაქტო, ანუ „მოქნილი“ მოდელი. საჯარო სამსახურის კარიერული მოდელი, რომელიც დღესდღეობით მიიღება საქართველოს მთავრობის მიერ და ამ ეტაპზე საკანონმდებლო ხელისუფლების განხილვის საგანს წარმოადგენს, საკონტრაქტო სისტემის სტაბილური, პროფესიული საჯარო სამსახურით ჩანაცვლებას ითვალისწინებს. თუმცა, არსებული გამოცდილებით, როგორც ჩვენი ქვეყნის, ასევე სხვა განვითარებადი ქვეყნების მაგალითზე შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ აბსოლუტური უპირატესობით არც ერთი მოდელი არ გამოირჩევა, მით უმეტეს, არც ერთი არ არის სრულად მორგებული ქვეყნის არსებულ კონტექსტს. მიუხედავად იმ წარმატებებისა, რაც 2004 წლიდან განხორციელებულ რეფორმებს მოჰყვა, თავად რეფორმების არასისტემური ხასიათი და ქვეყანაში არსებული წინაპირობები გახდა აღმასრულებელი შტოს



ხელში ძალაუფლების აკუმულირების, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლების მასზე დამოკიდებულების და კონკრეტულად ცალკეული უწყებების (ძალოვანი სტრუქტურები, ცალკეული სამინისტროები და ა.შ.) გაძლიერების მიზეზი. ამავე დროს, ახალი ხელისუფლების მიერ გამოვლენილი ტენდენცია, მთლიანად შეიცვალოს საჯარო მმართველობის სახე და უარი ითქვას წინა ხელისუფლების მიერ მიღწეულ თუნდაც ფრაგმენტულ წარმატებებზე (მაგალითად შეგვიძლია დავასახელოთ ელექტრონული მმართველობის დამკვიდრება ცალკეულ უწყებებში, საჯარო სერვისების ხარისხის გაუმჯობესება და სხვ.), ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ საჯარო მმართველობის მოდელთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღება ხდება არა იმდენად რაციონალური, რამდენადაც პოლიტიკური მოტივებით.

ერთ-ერთი ცენტრალური საკითხი, რაც კარიერული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას ახლავს თან, საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებას, სწავლებას და პროფესიულ განვითარებას ეხება. განსხვავებით ახალი საჯარო მენეჯმენტის მოდელისგან, რომელიც საჯარო მოხელის განსაკუთრებულ სტატუსს უარყოფს და მას შრომითი ბაზრის ორდინალურ ნაწილად მიიჩნევს, კარიერული მოდელი სახელმწიფოს მიერ საჯარო მოხელის განვითარებაზე ზრუნვასაც გულისხმობს. რაც შეეხება კონკურენტულ მოდელს, ამ შემთხვევაში სამსახურში აყვანის ან დაწინაურების ძირითადი პრინციპი ღია კონკურენტული გარემოს არსებობაა, ხოლო საჯარო მოხელის პროფესიონალიზმი განისაზღვრება როგორც ზოგადი ცოდნისა და უნარების განვითარება, რომელთა გამოყენება თანაბრად შეიძლება როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორებში. საჯარო მოხელესთან ერთად, მისი სამუშაო სტაჟისა და გამოცდილების მიუხედავად, ნებისმიერ პოზიციაზე დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობა ეძლევა გარეშე კანდიდატსაც (Public Administration Reform, 2004, გვ.22). თუმცა, აქვე უნდა ითქვას, რომ მიუხედავად განსხვავებული

მიდგომებისა, მოხელეთა განვითარებას და პროფესიული ზრდას ორივე ადმინისტრაციული მოდელი საჯარო მმართველობის სისტემის ერთ-ერთ აუცილებელ კომპონენტად მიიჩნევა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ქართულ საკანონმდებლო სივრცეში საჯარო მოხელეთა სწავლებისა და განვითარების საკითხი დღესდღეობით ბოლომდე მოწესრიგებული არ არის. არც საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, რომლითაც საჯარო სექტორი 1997 წლიდან იმართებოდა და არც კანონპროექტი, რომელიც ასმ-ს მიმდევრების მიერ იყო შემუშავებული, არ საუბრობს ტრენინგებისა და სწავლების სისტემაზე, რომლითაც სახელმწიფომ მოხელეთა განვითარება უნდა უზრუნველყოს. 2014 წელს შემუშავებული საჯარო სამსახურის კანონის ახალი პროექტი, რომელიც პირველივე მუხლით პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას ისახავს მიზნად, ხაზს უსვამს სწავლებისა და განვითარების განსაკუთრებულ მნიშვნელობას და სახელმწიფოს ვალდებულებას მოხელეთა მიმართ, იზრუნოს მათ კარიერულ ზრდაზე. კანონპროექტის მუხლი 16 განსაზღვრავს, რომ პროფესიული განვითარება ეფუძნება კვალიფიკაციის ამაღლებას, რომელიც, თავის მხრივ, შეფასების დამკვიდრებულ სისტემაზე იქნება დამოკიდებული (საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, პროექტი, თავი 1, მუხლი 16, კარიერული განვითარება). ამ თვალსაზრისით, კანონპროექტში კიდევ რამდენიმე ფაქტორია ყურადსაღები: 1) სერტიფიცირება (მუხლი 29), რომელიც წარმოადგენს საჯარო სექტორში დასაქმების მსურველისათვის „აუცილებელი ზოგადი უნარებისა და ცოდნის დამადასტურებელ დოკუმენტს“; სერტიფიცირების პროცესს ხელმძღვანელობს საჯარო სამსახურის ბიურო, რომელიც აწესებს სტანდარტებს ტესტებისათვის, აქვეყნებს ტესტირების დროსა და ადგილს თავის ვებ-გვერდზე და თვეში ერთხელ ატარებს შესაბამის ტესტირებას (მუხლი 30). 2) საჯარო სამსახურში მოხელე თანამდებობაზე

ინიშნება განუსაზღვრელი ვადით (მუხლი 33), რაც, კანონის ავტორთა განმარტებით, პროფესიული სამსახურის პირობებში საჯარო სექტორის სტაბილურობისა და მოხელის დაცვის გარანტიაა უსამართლო დათხოვნისაგან, მათ შორის, პოლიტიკური ნიშნით. 3) თანამდებობაზე დანიშვნა, რომელიც 34-ე მუხლითაა განსაზღვრული და გულისხმობს, რომ ღია კონკურსი, გარდა განსაკუთრებული შემთხვევებისა, ტარდება მხოლოდ ყველაზე დაბალი, მეოთხე რანგის თანამდებობის დასაკავებლად, ხოლო ზედა (მესამე, მეორე ან პირველი) რანგის თანამდებობებზე დანიშვნა მხოლოდ შიდა დაწინაურებით იქნება შესაძლებელი. კანდიდატები შეირჩევიან მხოლოდ დასაქმებული მოხელეებიდან და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირებიდან (მუხლი 34, პუნქტი 3). მართალია, კანონმდებელი აქაც გულისხმობს განსაკუთრებული შემთხვევის დადგომას, თუ თანამდებობისთვის აუცილებელი დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მქონე პირი არ მოიძებნება არსებულ საჯარო მოხელეთა შორის (მუხლი 34, პუნქტი 4 ა) და ბ)). ცხადია, რომ აღნიშნული გარემოებების გათვალისწინებით, საჯარო სექტორის ხელმისაწვდომობა, გარდა საწყისი ეტაპისა, უკიდურესად იზღუდება იმ კვალიფიციური კადრებისათვის, რომლებიც სექტორის გარეთ არიან დასაქმებულნი. წარმოდგენილი დებულება სრულიად ეწინააღმდეგება არა მხოლოდ ახალი საჯარო მენეჯმენტის პრინციპებს, რომელიც თანამდებობაზე დანიშვნის დროს ღია კონკურსს ანიჭებს უპირატესობას, არამედ ნეოვებერიანულ ხედვასაც, რომელიც შიდა და გარე კანდიდატების თანაბარ შესაძლებლობებს აღიარებს და ერთი მხრივ, ინარჩუნებს გამოცდილებას, რომელსაც სტაჟიანი საჯარო მოხელე ფლობს, ხოლო მეორე მხრივ, ამდიდრებს საჯარო სექტორს იმ სპეციფიკური უნარებითა და ცოდნით, რომელთა შემენაც კერძო ან არასამთავრობო სექტორში მუშაობის დროს ხდება.

წარმოდგენილი ფაქტორების ფონზე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მთავრობის ახალი ინიციატივა სახელმწიფო სასწავლო ცენტრის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით, რომელიც, ზემოთ აღწერილი „ჩაკეტილი“ საჯარო სამსახურის პირობებში, ერთადერთი, მონოპოლიური პროვაიდერი ხდება მოხელეთა ტრენინგების, როგორც სერტიფიცირებისათვის, ასევე პროფესიული და კარიერული ზრდისათვის.

პროფესიონალი და კვალიფიცირებული კადრების დასაქმების თვალსაზრისით, საჯარო სამსახური, ბიზნეს სექტორისაგან განსხვავებით, თავისი სტაბილურობითა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებითაა მიმზიდველი. სწორედ ეს მახასიათებლები ანაზღაურებს ბიზნეს ორგანიზაციასთან შედარებით დაბალ ხელფასს. მაგრამ განვითარებად ქვეყნებში საჯარო სექტორიდან კადრების გადინება ძალიან მაღალია, რასაც სხვადასხვა გამომწვევი მიზეზი აქვს. 2014 წლის მაისი-ოქტომბერის პერიოდში საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის მკვლევართა მიერ განხორციელდა პროექტი, რომელიც საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული პრობლემების გამოვლენას ისახავდა მიზნად. პროექტის ფარგლებში გამოიკითხა ცხრა მაღალი თანამდებობის პირი აღმასრულებელი უწყებებიდან, სამი დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენელი და ჩატარდა ორი ფოკუს ჯგუფი, რომლებშიც დაბალი და საშუალო რგოლის თანამშრომლები მონაწილეობდნენ. კვლევის შედეგად გამოვლინდა ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ორგანიზაციული მენეჯმენტისა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ჯგუფებში გაერთიანდა. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი, რომელიც თითქმის ყველა რესპონდენტმა აღნიშნა, საჯარო სექტორის არასტაბილურობა იყო. ამის ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორია ერთიანი პოლიტიკური ხედვის ნაკლებობა/არარსებობა საჯარო სექტორში, რასაც, პირველ რიგში, ჩატარებული და მიმდინარე რეფორმების ფრაგმენტული

ხასიათი განსაზღვრავს. საჯარო სამსახურის არასტაბილურობას და კადრების მაღალ გადინებას ხელს უწყობს საჯარო სამსახურის პოლიტიკური ხასიათიც. მიუხედავად იმისა, რომ რეფორმების ყოველ ეტაპზე პოლიტიკური და ადმინისტრაციული ძალაუფლების გამიჯნვა დღის წესრიგში იდგა, ამ მცდელობებმა შედეგი ვერ გამოიღო. პოლიტიკური გავლენა მნიშვნელოვანი ფაქტორია გადაწყვეტილების მიღების დროსაც, განსაკუთრებით საშუალო და დაბალი რგოლის მოხელეებისათვის, რაც ფოკუს-ჯგუფებშიც არაერთხელ აღინიშნა. ზოგადად, არასტაბილური საჯარო სექტორი გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციის ვარდნაზე, გარდა ამისა, ორგანიზაციული განვითარების თვალსაზრისით, არასტაბილურობა, რაც შიდა ნორმების არარსებობასა და მოხელეთა მაღალ გადინებაში გამოიხატება, ინსტიტუციურ მახსოვრობასაც აზარალებს. დაბალი მოტივაცია ასევე აიხსნება ისეთი ფაქტორებიც, როგორებიცაა სამუშაოს რუტინული ხასიათი, პასუხისმგებლობის არქონა განხორციელებულ საქმიანობაზე, პრემირებისა და დაჯილდოების (სიტყვიერი თუ მატერიალური) არათანაბარი და უსამართლო განაწილება, დროის არასწორი მენეჯმენტის გამო სამუშაო საათების გარდა მუდმივი ზეგანაკვეთური მუშაობა და ასევე, აღსანიშნავია, პროფესიული და ინდივიდუალური განვითარების, კვალიფიკაციის ამაღლების და, შესაბამისად, კარიერული წინსვლის შეზღუდული შესაძლებლობები. კვლევის დროს საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლები მწვავედ საუბრობდნენ ნეპოტიზმის პრობლემაზეც, რომელიც პირდაპირ ახდენს უარყოფით გავლენას სტაბილური საჯარო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებაზე და არღვევს სამართლიანობის პრინციპს, რაც ვებერისეული ბიუროკრატის ერთ-ერთი საფუძველია. ნეპოტიზმი პრობლემას წარმოადგენს როგორც დაქირავების, ასევე დაწინაურების დროს. როდესაც ისედაც საკმაოდ რთულია შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრების მოძიება კონკრეტული თანამდებობის მიხედვით, ნეპოტიზმი ამ მდგომარეობას კიდევ უფრო ამძიმებს. როგორც ზემოთ

აღვნიშნეთ, დაქირავების პროცესში ახალი საჯარო მენეჯმენტი აქცენტს კონკურენტულ უპირატესობაზე აკეთებს და არა მოხელის სტაჟსა და გამოცდილებაზე, შესაბამისად, შიდა, ასევე გარე კანდიდატს თანაბარ პირობებში აყენებს. ბიუროკრატიული სისტემის დამკვიდრებისათვის აუცილებელია ასეთი ვითარების შეცვლა, თუმცა, დაქირავების პროცედურები საკმარისად მოქნილი უნდა იყოს იმისათვის, რომ ახალი ცოდნისა და ძალის შედინება უზრუნველყოს საჯარო სექტორში. ასეთ დროს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მოხელეთა კვალიფიკაციის და პროფესიული განვითარების საკითხები, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს ვალდებულებას, იზრუნოს საჯარო სექტორში დასაქმებულთა მუდმივ სწავლებასა და შესაბამისი ცოდნისა და უნარების შეძენაზე, რამდენადაც ვებერიანული სისტემა თანამდებობების მიხედვით ფუნქციებისა და შესაბამისი უნარების კლასიფიკაციას გულისხმობს.

წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი მიზნად ისახავდა, გაეანალიზებინა საქართველოს საჯარო სექტორის განვითარების ძირითადი ვექტორები, რეფორმების ორი ტალღის მიმდინარეობა, განხორციელებული ასმ რეფორმის ძირითადი მიღწევები და ჩავარდნები და შეძლებისდაგვარად განესაზღვრა საჯარო სამსახურის მოდელი, რომელიც, საქართველოს პოლიტიკური, კულტურული და ისტორიული კონტექსტის გათვალისწინებით, მაქსიმალურად ეფექტიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს. ამ პროცესში ჩვენ განსაკუთრებულ ყურადღებას მოხელეთა პროფესიული განვითარებისა და კვალიფიკაციის ზრდის საკითხს ვაქცევთ, რაც გულისხმობს ტრენინგებისა და განვითარების ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებას საჯარო სექტორისათვის. კვლევის კითხვებისა და ჰიპოთეზის შესამოწმებლად, გამოვყავით ტრენინგებისა და განვითარების სამი მოდელი, რომელიც ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში არის

დამკვიდრებული: ცენტრალიზებული - სახელმწიფო კონკრეტული საჯარო უწყების მეშვეობით შეიმუშავებს სწავლების სტანდარტებსა და მოდულებს, გეგმავს და ახორციელებს ტრენინგებს, ატარებს მთლიანი პროცესის მონიტორინგსა და შეფასებას, ატარებს სერტიფიცირების პროცესს და გასცემს შესაბამისი ცოდნისა და უნარების დამადასტურებელ დოკუმენტს; ნახევრადცენტრალიზებული - დაგეგმვა, მონიტორინგი და ხარისხის კონტროლი ხორციელდება შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე საჯარო უწყების მიერ, ხოლო ტრენინგების მოწოდება ხდება გარე კონტრაქტორებით (outsourcing), საგანმანათლებლო ინსტიტუტების, კერძო და არასამთავრობო აქტორების მიერ; და დეცენტრალიზებული მოდელი - დამახასიათებელია, ძირითადად, ასმ მოდელის ქვეყნებისათვის და გულისხმობს, რომ სწავლებისა და შესაძლებლობების განვითარების საჭიროებები განისაზღვრება ყოველი ცალკეული უწყების ან კონკრეტული მოხელის მიერ, ტრენინგ-პროვაიდერების შერჩევა ხდება ფასისა და ხარისხის შეფარდებით. რაც შეეხება ტრენინგების კომპონენტის განვითარებას ქართულ საჯარო სექტორში, შეიძლება ვთქვათ, რომ დეცენტრალიზებული მოდელის მაგალითზე შეგვიძლია ვისაუბროთ 2013 წლის ჩათვლით, როდესაც 1997 წლის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ არ არეგულირებდა ამ პროცესს, ხოლო ტრენინგები იგეგმებოდა ცალკეული დონორების ან ცალკეული უწყებების გადაწყვეტილებით, ტარდებოდა უსისტემოდ და არ იყო საჯარო სექტორის ერთიანი პოლიტიკის ნაწილი. 2013-14 წლებში ჩატარებული მსხვილმასშტაბიანი პროექტი, რომელმაც ცენტრალური ხელისუფლების მოხელეთა მნიშვნელოვანი ნაწილი (1866 შუა და დაბალი რგოლის მოხელე) და აჭარის რეგიონული მთავრობის 248 მოხელე მოიცვა, ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის საუკეთესო მაგალითია, რადგანაც ამ პროექტის ფარგლებში მოდულების შემუშავება, კრიტერიუმების დაწესება, ტრენინგის მონაწილე მოხელეთა განსაზღვრა მოხდა მთავრობის

ადმინისტრაციისა და დონორი უწყების მიერ, ხოლო ტრენინგების პროცესი განახორციელა საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და კერძო პროვაიდერებისგან შედგენილმა კონსორციუმმა, რაც ქსელური ორგანიზაციის ერთ-ერთი პირველი ნიმუშიც გახდა ქართულ რეალობაში. რაც შეეხება ცენტრალიზებულ სქემას, სწორედ ამ მოდელის დამკვიდრება არის საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონპროექტის მიზანი.

გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, კვლევის კითხვა თავიდანვე ასე ჩამოყალიბდა:

შეუწყობს თუ არა ხელს საჯარო ადმინისტრირების მოდელის, კერძოდ კი პროფესიული საჯარო სამსახურის, ინსტიტუციონალიზაციას ტრენინგების ცენტრალიზებული სისტემა, რომელიც განსაზღვრულია ახალი კანონპროექტით?

რამდენადაც აღნიშნული მოდელი ჯერ მხოლოდ დაგეგმვის სტადიაზეა, რთული იქნება, ვიმსჯელოთ რეალურ შედეგებზე, რომლებსაც მისი დამკვიდრება მოიტანს. შესაბამისად, აღნიშნულ კითხვაზე პასუხი მხოლოდ ირიბადაა გაცემული და ეფუძნება საჯარო მმართველობის მოდელების (ასმ და ნეოვებერიანული) ანალიზს, საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ ორი კანონპროექტის ანალიზს და ასევე ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების გამოცდილებას, სადაც პროცესები ზოგ შემთხვევაში საქართველოს მსგავსად განვითარდა: ასმ-ს რეფორმის წარუმატებლობის შემდეგ დეცენტრალიზაციის ტენდენცია მკაცრი ცენტრალიზებით შეიცვალა, თუმცა, ამას საჯარო მოხელეთა პროფესიონალიზმის ამაღლება არ მოჰყოლია შედეგად; მეორე სცენარი კი გულისხმობს სწორედ დეცენტრალიზებული სქემის ნახევრადცენტრალიზებული მოდელით ჩანაცვლებას, რამაც ხელი შეუწყო, ერთი მხრივ, მოხელეთა პროფესიულ ზრდას, მეორე მხრივ კი



ტრენინგ-პროვაიდერების, არასამთავრობო და კერძო ორგანიზაციებისა და საგანმანათლებლო ინსტიტუტების განვითარებას და ქსელურ თანამშრომლობას.

შესაბამისად, კვლევის კითხვა, დაზუსტებული სახით ასე განისაზღვრა:

არის თუ არა ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ეფექტიანი საქართველოში კარიერული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისათვის, დეცენტრალიზებულ და ცენტრალიზებულ მოდელებთან შედარებით?

კვლევა განხორციელდა რამდენიმე ეტაპად: 2012 წელს ჩატარდა ჩაღრმავებული ინტერვიუები ტრენინგ-პროვაიდერებთან, ასევე, ფინანსთა სამინისტროს და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებთან. მეორე ეტაპზე განხორციელდა 2013 წელს ჩატარებული ტრენინგების პროექტის შედეგების რაოდენობრივი ანალიზი; 2014 წელს, კვლევის მესამე ეტაპზე ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა პროექტის მსმენელთა ანკეტური გამოკითხვით, ხოლო მეოთხე ეტაპი მოიცავდა 2015 წელს საჯარო უწყებებიდან მიღებული სტატისტიკური მონაცემების ანალიზს საჯარო სექტორის სტაბილურობის გასაზომად ტრენინგებისა და განვითარების დეცენტრალიზებული და ნახევრადცენტრალიზებული სისტემების პირობებში.

კვლევის ძირითადი ვარაუდიდან გამომდინარე, ტრენინგების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ამოსავალია ჩვენი კვლევისათვის, შესაბამისად, ჩვენი მიზანია, შევადაროთ ის ორ დანარჩენ მოდელს. როგორც აღინიშნა ზემოთ, ცენტრალიზებული მოდელი მხოლოდ ინერგება ქართულ საჯარო სექტორში და მისი შედეგების შეფასება ნაადრევია. შესაბამისად, ჩვენი

კვლევა ძირითადად მიმართულია, რომ წარმოაჩინოს ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის უპირატესობები დეცენტრალიზებულ მოდელთან შედარებით. თუმცა, ჩატარებული კვლევის თვისებრივი ნაწილის დროს გამოიკვეთა ფაქტორები, რომელთა მიხედვითაც ცენტრალიზებული მოდელის მინუსებზეც შეიძლება მსჯელობა. კვლევის პირველ ეტაპზე ჩატარებული ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგად რამდენიმე ძირითადი არგუმენტი გამოიკვეთა, რომლებიც ნახევრადცენტრალიზებულ მოდელს უჭერს მხარს.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ჩაღრმავებული ინტერვიუს რესპონდენტები სამ ჯგუფად არიან დაყოფილნი: უმაღლესი სასწავლებლები, კერძო/არასამთავრობო პროვაიდერები და აღმასრულებელ უწყებებთან არსებული ტრენინგ-ცენტრები. თუმცა, არსებულ გარემოში, სამივე ჯგუფი მოქმედებს, როგორც თანაბარუფლებიანი და თითქმის თანაბარი შესაძლებლობის მქონე აქტორი ტრენინგების ბაზარზე. შედარებითი უპირატესობა აქვთ უმაღლეს სასწავლებლებს, გამომდინარე საკუთარი ინფრასტრუქტურიდან, რაც მათ ხარჯების დაზოგვის საშუალებას უქმნის იმ თვალსაზრისით, რომ აღარ ხდება საჭირო ტრენინგებისათვის სპეციალურად სივრცის მოძიება ან ქირობა. თუმცა, ზოგიერთ არასამთავრობო ორგანიზაციას საკმაოდ კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურა აქვს, სადაც შესაძლებელია მოკლე და საშუალოვადიანი ტრენინგების ჩატარება საკმაოდ დიდი რაოდენობის მონაწილეთათვის. ეს საკითხი მნიშვნელოვანი ფაქტორია სახელმწიფოსთვის, რადგან ცენტრალიზებული მოდელისგან განსხვავებით, რომელიც მუდმივმოქმედი ტრენინგ-ცენტრის არსებობას გულისხმობს, კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურითა და ადმინისტრაციით, გარე პროვაიდერების სასწავლო სივრცისა და პერსონალის გამოყენება ხარჯების მნიშვნელოვნად დაზოგვის საშუალებას იძლევა.

კვლევამ ასევე გამოავლინა, რომ დღესდღეობით სამინისტროებთან არსებული სახელმწიფო სასწავლო ცენტრები შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ქართულ ბაზარზე მოქმედი რიგითი პროვაიდერები, გამომდინარე იქიდან, რომ: 1) მათ შორის ურთიერთთანამშრომლობა საკმაოდ სუსტია და ჯერჯერობით არ არსებობს ერთიანი პოლიტიკა და ხედვა, რომლის მიხედვითაც ისინი იმოქმედებდნენ; 2) ისინი არ ფლობენ უფლებამოსილებას, ერთიანი პოლიტიკა გაატარონ საჯარო სექტორისათვის; 3) ისინი არ ქმნიან ტრენინგების საერთო სტანდარტებს და მოდულებს; 4) ისინი ჩვეულებრივ, კონკურენტულ ურთიერთობაში არიან სხვა მომწოდებლებთან მსმენელთა მოზიდვის თვალსაზრისით და ახალი პროდუქტის (ტრენინგ-კურსის) შემუშავების დროს მოქმედებენ ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების დაბალანსების პრინციპით; 5) მათ მიერ გაცემულ სერტიფიკატს არ გააჩნია საჯარო მოხელისათვის სავალდებულო ძალა; 6) ამ ცენტრების მიერ მიწოდებული ტრენინგ-პაკეტები შინაარსობრივად არ განსხვავდება სხვა პროვაიდერების ტრენინგ-პაკეტებისაგან, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც ტრენინგები ტარდება უშუალოდ კონკრეტული სამინისტროსათვის სპეციფიკურ თემაზე. თუმცა, ასეთ დროსაც, როგორც ფინანსთა სამინისტროს წარმომადგენელთან ინტერვიუს დროს აღინიშნა, სამინისტროსთვის ტრენინგის და სასწავლო სივრცის ან გარე პროვაიდერის დამოუკიდებლად დაქირავება ნაკლებ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, ვიდრე ტრენინგის დაკვეთა საკუთრი სასწავლო ცენტრისათვის. დღეისათვის დამკვიდრებული პრაქტიკით, ზოგიერთი უწყება გრძელვადიანად თანამშრომლობს გარე პროვაიდერებთან ურთიერთშეთანხმების მემორანდუმების ან კონტრაქტის საფუძველზე. გარდა ამისა, აღინიშნა კიდევ ერთი საინტერესო ფაქტორი, რომელიც ნახევრადცენტრალიზებული მოდელისთვის არის დამახასიათებელი - ტრენინგის მონაწილე მოხელეებისათვის ტრენინგის მსვლელობის დროს

გარემოს შეცვლა, სასწავლო დაწესებულებაში ყოფნა კიდევ ერთ დამატებით სტიმულად და მოტივატორად იქცევა.

საბოლოოდ, დღეისათვის ქართულ ბაზარზე არსებული პროვაიდერების სამივე ჯგუფის შეფასებისას შემდეგი დასკვნების გაკეთებაა შესაძლებელი: ბაზარზე არსებული ჯანსაღი კონკურენციიდან გამომდინარე, პროვაიდერები ინარჩუნებენ ხარისხს მიწოდებულ მომსახურებაზე. ამას უზრუნველყოფს დამყარებული კავშირები დასავლელ პარტნიორებთან, განვითარებული ინფრასტრუქტურა და მატერიალური და ტექნიკური რესურსები, მდიდარი ადამიანური რესურსი, როგორც ადმინისტრაციული, ასევე პედაგოგიური და დაგროვილი გამოცდილება, ისევე, როგორც ხარისხის შეფასებისა და მართვის სისტემები, რომლებიც თითოეულ ორგანიზაციაში მოქმედებს. როგორც საჯარო სექტორთან, ასევე კერძო ორგანიზაციებთან და ინდივიდუალურ მსმენელთან მუშაობის ხანგრძლივი გამოცდილება აჩვენებს, ინტენსიური მუშაობა მიმდინარეობს ქართულენოვანი სასწავლო მასალების შექმნაზე, ქართული სიტუაციური ანალიზის დამუშავებაზე, რაც ზრდის პროვაიდერების უნარს, მოემსახურონ მსურველთა ფართო წრეს და მიუსადაგონ სასწავლო მასალა კონკრეტული უწყებების თუ მთლიანად სექტორის მოთხოვნებს. თუმცა აქვე უნდა ითქვას, რომ დამუშავებული მოდულები, ძირითადად, ზოგადი უნარების სფეროს მოიცავს (მენეჯმენტი, პროექტის მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა, პრეზენტაცია, აკადემიური წერა, კონფლიქტების მართვა და მოლაპარაკების ხელოვნება და ა.შ.). რამდენადაც დღესდღეობით სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული საკვალიფიკაციო სტანდარტები საჯარო მოხელეებისათვის არ არსებობს, ხოლო პროფესიულ ტრენინგებზე მოთხოვნა, როგორც წესი, ერთჯერადია და კონკრეტული უწყებით შემოიფარგლება, მძაფრი კონკურენციის პირობებში

პროვაიდერები ცდილობენ იმ პაკეტების შემუშავებას, რომლებიც მეტად მოთხოვნადია და კარგად იყიდება ბაზარზე.

### არგუმენტები დეცენტრალიზებული მოდელის წინააღმდეგ

სამივე ჯგუფის პროვაიდერების გამოცდილება, ძირითადად, უკავშირდება დეცენტრალიზებული სისტემის დროს ჩატარებულ ტრენინგებს. შესაბამისად, მათი ძირითადი არგუმენტები ამ მოდელის საწინააღმდეგოდ რამდენიმე თემის გარშემო გაერთიანდა:

1. ტრენინგების ეფექტიანობისთვის საჯარო მოხელეთათვის სწავლებისა და განვითარების ერთიანი სისტემის დანერგვა მთელი სექტორის მასშტაბით.
2. პოლიტიკური ნების აუცილებლობა - გამომდინარე საჯარო სექტორის სპეციფიკურობიდან, მყარი პოლიტიკური ნების გარეშე შეუძლებელია მოხელეთა სწორი მოტივირება ისე, რომ მათ თავად დაუთმონ სამუშაო დრო და ძალისხმევა ტრენინგებს. პოლიტიკური ნება აუცილებელი პირობაა იმისათვის, რომ ტრენინგებმა ხელი შეუწყოს საჯარო სექტორის სტაბილურობას და შემცირდეს კვალიფიცირებული კადრების გადინება.
3. კანონმდებლობით რეგულირება - პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, გარკვეულწილად, ამ პრობლემას აგვარებს, რამდენადაც სწავლება და განვითარება, ერთი მხრივ, სახელმწიფოს ვალდებულება ხდება მოხელის წინაშე, მეორე მხრივ კი მისი კარიერული წინსვლის აუცილებელი პირობა.
4. ამ საკითხებს მჭიდროდ უკავშირდება დაფინანსების პრობლემაც, დონორი ორგანიზაციების როლის შესუსტებასთან ერთად, დაფინანსების პრობლემა მეტად გაიზარდება. ხოლო ტრენინგების სავალდებულოობის შემთხვევაში, ეს

საკითხი მთლიანად კანონით იქნება დარეგულირებული და სახელმწიფოს პრეროგატივა გახდება.

5. განსაკუთრებით იკვეთება საჯარო სამსახურის ბიუროს როლისა და მანდატის გაძლიერების საკითხი (რაც ჩადებულია 2015 წლის კანონპროექტში). ბიურო მოქმედებს, როგორც მაკოორდინირებელი და მარეგულირებელი უწყება, რომელიც ასევე პასუხისმგებელია მოხელეთა პროფესიული განვითარების სტანდარტების, ტრენინგ-მოდულების შემუშავებაზე და პროვაიდერების შერჩევაზე.

6. ტრენინგ-მოდულების სერტიფიცირება დეცენტრალიზებული მოდელის საწინააღმდეგო კიდევ ერთი ძლიერი არგუმენტია. დღევანდელი კანონმდებლობის პირობებში, როდესაც, განსხვავებით უმაღლესი განათლებისგან, ტრენინგების სერტიფიცირება სახელმწიფოს მხრიდან არანაირად არ არის დარეგულირებული, ეს მნიშვნელოვან პრობლემას ქმნის ტრენინგების ერთიანი სტანდარტების შემოღების (როგორც შინაარსის, ასევე ხანგრძლივობის მხრივ) და ხარისხის კონტროლის თვალსაზრისით.

### არგუმენტები ცენტრალიზებული მოდელის საწინააღმდეგოდ

1. ქსელური ორგანიზაციები - რომლებიც შესაძლებელია შეიქმნას სხვადასხვა პროვაიდერთა თანამშრომლობის შედეგად, საშუალებას იძლევა, სინერგიულად იქნას გამოყენებული მათი გამოცდილება, საუკეთესო საექსპერტო თუ ადმინისტრაციული რესურსი, ინფრასტრუქტურა. განსხვავებით ცალკეული პროვაიდერისა, ქსელური ორგანიზაციები ეფექტიანი მეთოდია სხვადასხვა სფეროში კომპეტენციების გაერთიანების, რითაც საჯარო სექტორი საუკეთესო ფასად მაღალი ხარისხის მომსახურებას მიიღებს. ამავე დროს, ეს მოდელი კერძო პროვაიდერებისთვის განვითარების

და ურთიერთთანამშრომლობის ახალ შესაძლებლობებს ქმნის. განსაკუთრებით ეფექტიანად ამ ტიპის ორგანიზაციებს სწორედ ზოგადი უნარებისა და ცოდნის ტრენინგების ჩატარება შეუძლიათ, როგორებიცაა პროექტის მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მართვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, პრეზენტაციის უნარები, ზოგადი მენეჯმენტი და საჯარო ორგანიზაციების მართვა, საჯარო ფინანსები და სხვა. გარდა ამისა, უმაღლესი სასწავლებლები და ზოგიერთი კერძო თუ არასამთავრობო ტრენინგ-პროვაიდერი კომპეტენციათა ფართო სფეროს ფლობენ, შესაბამისად, მათ აქვთ როგორც გამოცდილება, ასევე რესურსები და უნარი, დაამუშაონ ისეთი მოდულები, რომლებიც კონკრეტული უწყების საჭიროებებზე იქნება მორგებული.

2. ქსელური ორგანიზაციების ზოგადად, კონკრეტულად კი უმაღლესი სასწავლებლების ტრენინგების მიწოდების პროცესში მონაწილეობა კიდევ ერთი თვალსაზრისით არის მიზანშეწონილი - არსებული მდიდარი აკადემიური რესურსით შესაძლებელია საჯარო სექტორისათვის სხვადასხვა ტიპის კვლევების ჩატარებაც, რაც მოხელეთა სწავლებისა და განვითარების სისტემისთვის აუცილებელ ექსპერტიზასაც უზრუნველყოფს, კერძოდ კი განახორციელებს საჭიროებათა კვლევებს, ჩამოყალიბებული სისტემის და არსებული მოდულების შეფასებას, ხარისხის შეფასებას და, ამასთან ერთად, მუდმივად მიაწვდის საჯარო სექტორს ინფორმაციას ლოკალურად და საერთაშორისო დონეზე მიმდინარე ცვლილებებისა და სიახლეების შესახებ, რაც სისტემის განვითარებისა და მუდმივი დახვეწის წინაპირობა იქნება.

3. რამდენიმე პროვაიდერის არსებობა სისტემის ადმინისტრაციულ მდგრადობას და უწყვეტობასაც უზრუნველყოფს, ამცირებს კონკრეტული პროექტების ჩავარდნის რისკებს, მაშინ, როცა ერთ პროვაიდერზე

დამოკიდებულება დამატებითი რისკ-ფაქტორია, რომელიც მთლიანად პროგრამის ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

4. ცენტრალიზებული მოდელის საწინააღმდეგოდ დასახელებული ერთ-ერთი არგუმენტი გულისხმობს, რომ იგი მნიშვნელოვან პოლიტიკურ რისკს შეიცავს, კერძოდ კი, ე.წ. „საბჭოთა მემკვიდრეობის“ მსგავსი სისტემის ჩამოყალიბებას. ასეთი სისტემა ჯერ კიდევ ფუნქციონირებს ყოფილი სოციალისტური ბანაკის ზოგიერთ ქვეყანაში და გულისხმობს ერთგვარი „კვაზი-სახელმწიფო“ ან სახელმწიფო ინსტიტუტის მიერ (იქნება ეს საჯარო მმართველობის სახელმწიფო აკადემია თუ ერთი კონკრეტული უნივერსიტეტი ან საჯარო უწყება) ცენტრალიზებული პოლიტიკის გატარებას, პროგრამის შემუშავებას და განხორციელებას. ასეთი ინსტიტუციის ხელმძღვანელი, როგორც წესი, ან უშუალოდ თანამდებობრივი იერარქიით, ან თუნდაც არაპირდაპირ მთავრობის მეთაურის თუ უმაღლესი ადმინისტრაციის გავლენის ქვეშ ექცევა მთლიანად მისი პოლიტიკური ნების გამტარებელი ხდება.

ზემოთ ჩამოთვლილი არგუმენტები ცხადყოფს გამოკითხული რესპონდენტების ერთიან პოზიციას, რომელიც ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის სახით შეგვიძლია განვსაზღვროთ. ტრენინგ-პროვაიდერების მდიდარი ბაზარი, ერთი მხრივ, და, მეორე მხრივ, სახელმწიფოს გამოხატული ნება მოხელეთა სწავლებისა და განვითარების თვალსაზრისით, რომელიც საკანონმდებლო მოთხოვნითაც არის დარეგულირებული, მაღალგანვითარებული, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას და საჯარო სექტორის სტაბილურობის განმტკიცებას შეუწყობს ხელს.

როგორც აღვნიშნეთ, ნახევრადცენტრალიზებული სისტემის ნიმუშად აღებული გვაქვს საქართველოს ცენტრალური ხელისუფლებისთვის განხორციელებული ტრენინგების ერთწლიანი პროექტი, რომელშიც



მონაწილეობა 2114-მა მოხელემ<sup>43</sup> (საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა 22.3%-მა) მიიღო. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განხორციელებული პროექტი რამდენიმე არსებითი ნიშნით შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ნახევრადცენტრალიზებული სქემა - მყარი პოლიტიკური ნების არსებობა - პროექტი დაიგეგმა და განხორციელდა მთავრობის ადმინისტრაციის ორგანიზებით ერთ-ერთ უმსხვილეს დონორთან (USAID, პროგრამა დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში - G3) ერთად; ტრენინგების სავალდებულოობა მოხელეთათვის - ეს მახასიათებელი მეტ-ნაკლები თანმიმდევრულობით ვლინდებოდა პროექტის განხორციელების დროს, თუმცა, უნდა ითქვას, რომ სწორედ ამ ფაქტორის შედარებითი სისუსტე იყო ძირითადი მიზეზი იმ ჩავარდნების, რომლებსაც ტრენინგების პროცესში ჰქონდა ადგილი. მათ შესახებ დაწვრილებით ვისაუბრეთ პროექტის შეფასების თავში. მოდულების შინაარსი, ხანგრძლივობა და განრიგი დამუშავდა ცენტრალიზებულად - პროვაიდერი ქსელური ორგანიზაციის მონაწილეობით, მთავრობის ადმინისტრაციასთან და დონორთან შეთანხმებით. ასევე მთავრობასა და დონორთან სრული ანგარიშვალდებულებით ხდებოდა ტრენინგების პროცესის ხარისხის კონტროლი და საბოლოო შეფასებაც. ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტები და კრიტერიუმები შემუშავდა პროექტის განმახორციელებელი კონსორციუმის მიერ პრემიერ-მინისტრის აპარატთან და დონორებთან თანამშრომლობით.

ბუნებრივია, რომ ასეთ მსხვილმასშტაბიან და მრავალაქტორიან პროექტს განხორციელების პროცესში გარკვეული ხარვეზებიც ახლდა, რაც დეტალურად განვიხილეთ კვლევის ანალიზის შესაბამის ნაწილში.

---

<sup>43</sup> საჯარო სამსახურის ბიუროს 2013-14 წლების მონაცემებით, სამინისტროებსა და სახელმწიფო მინისტრების აპარატებში დასაქმებულია 9475 შტატიანი თანამშრომელი, ძალოვან სტრუქტურებში დასაქმებულთა რაოდენობის გამოკლებით (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2014).

ძირითადად, ყველა ხარვეზი ზუსტად ასახავს იმ ვითარებას, რაც საჯარო სექტორში პროექტის განხორციელების მომენტისათვის არსებობდა.

**1) მოხელეთა დაბალი მოტივაცია:** ეს პრობლემა რამდენიმე ასპექტით იყო გამოხატული:

**დასწრება:** ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომლის წინაშეც პროექტის განმახორციელებელი ორგანიზაციები აღმოჩნდნენ, იყო მონაწილეთა დასწრების უზრუნველყოფა დაგეგმილ ტრენინგებზე. დაბალი დასწრების მიზეზები დეტალურად გვაქვს განხილული ანალიზის ნაწილში, შეჯამებისათვის ვიტყვით მხოლოდ, რომ შეიძლება რამდენიმე მთავარი ფაქტორის გამოყოფა: დაძაბული სამუშაო რეჟიმი და არანორმირებული სამუშაო დღე, განსაკუთრებით შუა და დაბალი რგოლის მოხელეებისათვის; პროექტის დროითი ვადები, რომლებიც განსაზღვრული იყო დონორის მიერ, მოიცავდა ივლისი - დეკემბრის პერიოდს ტრენინგებისათვის, რაც დაემთხვა შვებულებების (ივლისი-აგვისტო), საველე სამუშაოების (სექტემბერი - სოფლის მეურნეობის, განსახლებისა და ლტოლვილთა და ზოგიერთი სხვა სამინისტროს თანამშრომლებისათვის), საპრეზიდენტო არჩევნების მოსამზადებელ (ოქტომბერი - ნოემბერი) პერიოდებს. გარდა ამისა, მოხელეებისათვის რთული ხდებოდა არდადეგების, სადღესასწაულო და დასვენების დღეებში ტრენინგებზე დასწრების მოტივაციის შექმნა. ერთ-ერთი გამოსავალი, პროექტის მონაწილეთა შეფასების მიხედვით, რაც დასწრების ეფექტიანობას გაზრდის, არის ტრენინგების ინტენსივობის შემცირება, დღის განმავლობაში სატრენინგო საათების შემცირება თუნდაც ტრენინგ-დღეების რაოდენობის გაზრდის ხარჯზე ან ტრენინგების გადატანა სამუშაო საათების შემდეგ.

**ტრენინგების სავალდებულობის საკითხი:** ეს საკითხი დიდწილად უკავშირდება დასწრების პრობლემას, თუმცა, ჩვენ მას ცალკე გამოვეყოფთ იმის გამო, რომ აქ იკვეთება არა მხოლოდ მონაწილე მოხელეთა მოტივაცია, არამედ მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიდგომაც ტრენინგების პროცესისადმი. მიუხედავად იმისა, რომ ტრენინგებზე დასწრება დონორის მკაცრი მოთხოვნა იყო და მთავრობის ადმინისტრაციაც აქტიურად იყო ჩართული ამ საკითხის კონტროლის თვალსაზრისით, უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე ბევრ მოხელეს შეექმნა სამსახურიდან გათავისუფლების პრობლემა ტრენინგ-სესიებზე დასასწრებად. ამის გამო ხშირი იყო შემთხვევები, როდესაც მონაწილეები ესწრებოდნენ ტრენინგის მხოლოდ ნაწილს და შედეგად, ვერ იღებდნენ შესაბამის სერტიფიკატს.

**2) პროცესის ცენტრალიზებული მართვის ნაკლებობა:** ეს პრობლემაც ასევე რამდენიმე ასპექტში გამოიხატა:

**კანონმდებლობით რეგულირების არარსებობა:** პროექტი იყო საპილოტე და იმ დროისათვის არსებული კანონმდებლობაში ტრენინგების კომპონენტი არ იყო შესაბამისად ასახული. შედეგად, საჯარო სექტორი არ გრძნობდა სრულ პასუხისმგებლობას, უზრუნველყო მოხელეთათვის სწავლების შეთავაზებული პროგრამა, რამაც მნიშვნელოვნად შეაფერხა პროექტის განხორციელება. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დარეგისტრირებული 4000-მდე მოხელიდან მხოლოდ 2114-მა გაიარა ტრენინგები. გარდა ამისა, მოქმედი კანონმდებლობით არ იყო დარეგულირებული სსიპ-ების თანამშრომელთა სტატუსის საკითხიც, რაც ასევე უარყოფითად აისახა პროექტის მიმდინარეობაზე. პირველ ფაზაში, როდესაც მსმენელებად მხოლოდ ცენტრალური უწყებების მოხელეები მოიაზრებოდნენ, დასწრება უკიდურესად დაბალი იყო, შესაბამისად, საპროექტო ჯგუფს და დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლებს მოუწიათ თხოვნით მიმართვა მთავრობის

ადმინისტრაციისათვის, რათა პროექტში სსიპ-ების თანამშრომლებიც ჩართულიყვნენ. ბუნებრივია, რომ კანონის მიერ სწავლებისა და პროფესიული განვითარების კომპონენტის რეგულირება შეამცირებს ტრენინგების პროცესის ინტენსივობას, რაც ახასიათებს დეცენტრალიზებულ მოწოდებას, განსაკუთრებით, როდესაც დაფინანსება დონორი ორგანიზაციიდან მოდის, რომელსაც თან ახლავს შეზღუდვები ტრენინგ-დღეების რაოდენობასა და პროექტის მთლიან ხანგრძლივობაში.

**ადმინისტრირების პასუხისმგებლობის პრობლემა:** დასწრების უზრუნველყოფა მთლიანად იყო გადატანილი პროექტის განმახორციელებელ კონსორციუმზე, რაც საფუძველშივე ქმნიდა პრობლემას, რადგან პროვაიდერ ორგანიზაციებს არ ჰქონდათ (და არც შეიძლება ჰქონდეთ) შესაბამისი დისკრეცია, რომ მოეთხოვათ მსმენელების გათავისუფლება სამუშაო საათების განმავლობაში ან გამოეყენებინათ იძულების რაიმე სხვა მექანიზმი.

**ცენტრალიზებული დაგეგმვის პრობლემა:** მიუხედავად იმისა, რომ დონორისა და პროვაიდერების მიერ შემუშავდა დეტალური დოკუმენტები, რომლებიც მოიცავდა თითოეული მოდულის აღწერას და შესაბამისობას მოხელეთა რანგებისა და თანამდებობების მიხედვით, მსმენელთა რეგისტრაცია ტრენინგებზე არასისტემურად მიმდინარეობდა და უმეტეს შემთხვევაში კონკრეტული უწყებების კადრების დეპარტამენტის დონეზე წყდებოდა. იმის გამო, რომ არ არის საფუძვლიანად შესწავლილი საჯარო სექტორის საჭიროებები სწავლებისა და განვითარების თვალსაზრისით და ასევე, არ არსებობს ჩამოყალიბებული ერთიანი სამუშაო აღწერილობები რანგებისა და თანამდებობების მიხედვით, კონკრეტულ მოდულებზე მსმენელთა რეგისტრაცია ხშირად ხდებოდა რანდომულად, მოხელის საჭიროებებისა და ინტერესების გათვალისწინების გარეშე. რა თქმა უნდა, ასეთი მიდგომა აქვეითებდა მოხელეთა მოტივაციასაც და ტრენინგების აღქმის

ეფექტიანობასაც. იყო შემთხვევები, როდესაც მოხელეები მოდიოდნენ მოვალეობის მოხდის გამო და ხშირად არც იცოდნენ, რომელ მოდულზე იყვნენ დარეგისტრირებულნი. რამდენიმე კი შეფასების დროს აღნიშნა, რომ მსგავსი ტრენინგი გავლილი ჰქონდა და მათთვის ეს დროის კარგვა იყო.

### **3) კომუნიკაციის პრობლემა პროვაიდერებსა და მთავრობის ადმინისტრაციას შორის**

პროექტის მოსამზადებელი ფაზა (2014 წლის აპრილი - ივნისი) მოიცავდა საპროექტო დოკუმენტების, ტრენინგ-მოდულების, შეფასების და ხარისხის კონტროლის, ასევე დონორსა და მთავრობის წინაშე ანგარიშგების დოკუმენტაციის მომზადებას, მთავრობის ადმინისტრაციასთან პროექტის მიმდინარეობის, მსმენელთა ნაკადის რეგულირების, დარეგისტრირების პროცესის და ანგარიშვალდებულების პერიოდულობის შეთანხმებას. მიუხედავად ამისა, ეს პერიოდი არასაკმარისი აღმოჩნდა პროცესის სრულყოფილი დაგეგმვისათვის, რაც, პირველ რიგში, პროექტის პროცესში არასწორი კომუნიკაციის ბრალი იყო. შედეგად ფერხდებოდა სიების, კვირის განმავლობაში დაგეგმილი სესიების, მონაწილეთა საკონტაქტო ინფორმაციის, კონკრეტულ მოდულებზე პროვაიდერის (ტრენინგის ჩატარების მისამართი, დაწყების დრო, დღეების რაოდენობა და სხვ.) შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

საჯარო სექტორში კომუნიკაციის პრობლემა დასახელდა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის მიერ ჩატარებულ 2014 წლის კვლევაშიც და ის უშუალოდ უკავშირდება ელექტრონული მმართველობის საკითხს (დონდაძე, დოლიძე, 2014). როგორც ფოკუს ჯგუფებში გამოკითხვამ აჩვენა, საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლებისათვის ელექტრონული კომუნიკაცია ხშირ შემთხვევებში მიუღებელია და არ აღიქმება ეფექტიანად. შესაბამისად, ამ გზით მიღებული

ინფორმაცია შესაძლებელია თანამშრომლის ყურადღების მიღმა დარჩეს. ამის მიზეზად ზედა რგოლის თანამდებობის პირები უფრო მეტად თავად მოხელეთა გაუთვითცნობიერებულობას ასახელებენ, რიგითი თანამშრომლებისათვის კი ელ-ფოსტით უფროსისგან მიღებული ინფორმაცია „გამაღიზიანებელია“ და „ცუდი ლიდერის“ თვისებებზე მიუთითებს. მათთვის თანამშრომლის მიმართ პატივისცემის გამომხატველია ის, რომ უფროსი უშუალოდ ხვდება და პირისპირ გადასცემს საჭირო ინფორმაციას.

#### **4) სწავლება და პროფესიული განვითარების აღქმა საჯარო სექტორის სტაბილურობის კომპონენტად**

როგორც აღნიშნული კვლევიდან, ასევე სამეცნიერო ლიტერატურიდან და საერთაშორისო მაგალითებიდან ნათელია, რომ განვითარებად ქვეყნებში საჯარო სამსახურის არასტაბილურობა პროფესიონალი კადრების კერძო სექტორში გადინებას იწვევს. გარდა ამისა, პოლიტიკური ძალაუფლების ხშირი ცვლა, რეორგანიზაცია და სტრუქტურული რეფორმები ხელს უშლის მყარი და ძლიერი ინსტიტუტების ჩამოყალიბებას. სტაბილურობის ერთ-ერთ ფაქტორად უნდა აღინიშნოს საჯარო პერსონალის მართვის ერთიანი სტანდარტების დამკვიდრება, რაც, თავის მხრივ, საკმაოდ რთული საკითხია და კომპლექსურ მიდგომას საჭიროებს. საქართველოს საჯარო სექტორის კვლევის დროს ადამიანური რესურსების მართვა რესპონდენტთა მიერ ძირითად პრობლემათა შორის არაერთხელ დასახელდა. ამაზე საუბრობდნენ როგორც მაღალი თანამდებობის პირები, ასევე რიგითი მოხელეები და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები. მნიშვნელოვანია, რომ ერთიანი მიდგომის შემუშავების დროს არ დაირღვეს ცალკეული უწყების დისკრეცია და თავისუფლების ხარისხი თანამშრომელთა დაქირავების, დაწინაურების თუ განვითარების პროცესში. საჯარო სამსახურის ბიუროს დღეისათვის შემუშავებული აქვს ადამიანური რესურსების მართვის

სახელმძღვანელო, რომელიც მთელს სექტორში უნდა დაინერგოს, და რომელიც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს პერსონალის მართვის ზოგად პრინციპებს ისე, რომ კონკრეტულ უწყებებს თავისუფლების გარკვეული ხარისხი დაუტოვოს. სახელმძღვანელოში საუბარია მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებზე, რომელთა ეფექტიანობა ბიზნეს ორგანიზაციების კონტექსტში შემოწმებული და დადასტურებულია, მაგალითად, მწარმოებლურობის მართვა (performance management), სტრატეგიული დაგეგმვა, მოტივაცია და სხვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია საჯარო სამსახურში მწარმოებლურობის შეფასების (performance appraisal) თანამედროვე მეთოდების შემოღება, რაც დადებითად იმოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაზე, სწორი კომუნიკაციური სტრატეგიების ჩამოყალიბებაზე, არაფორმალური და ფორმალური ურთიერთობების დარეგულირებაზე, და ზოგადად, ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებაზე (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2013-2014). დღესდღეობით, შეიძლება ითქვას, რომ ცალკეული სამინისტროების გარდა, სადაც რეფორმები სწორედ ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით განხორციელდა, ამ სფეროში საკმაოდ ბევრი პრობლემა არსებობს.

პროფესიული საჯარო სამსახური თავისთავად გულისხმობს სწავლებისა და განვითარების აუცილებლობას საჯარო მოხელეთათვის და, რაც მთავარია, ამ კომპონენტზე მთავრობის პასუხისმგებლობის გაზრდას. პროექტის განხორციელებისას აშკარად გამოჩნდა, რომ მოხელეები არ უკავშირებდნენ ტრენინგებს მათ კარიერულ ზრდასა და განვითარებას. მეტიც, საგრძნობლად მაღალი დასწრება ზოგადი უნარების ტრენინგებზე (ადამიანური რესურსების მართვა, პრეზენტაცია და წერის უნარები, პროექტის მართვა და სტრატეგიული დაგეგმვა), შედარებით საჯარო სექტორისათვის სპეციფიკურ მოდულებთან

(ღია მმართველობა, სამოქალაქო ჩართულობა, საჯარო სექტორის ეთიკა, საჯარო მმართველობა, საჯარო პოლიტიკის განვითარება და სამართლებრივი საფუძვლები) ნათლად მიუთითებს, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებულები ცდილობენ, გამოიყენონ შესაძლებლობა და განვითარონ ისეთი უნარები, რაც მათ კონკურენტულობას გაზრდის არასამთავრობო და კერძო სექტორში. ასეთი მიდგომა, ცხადია, ხელს უშლის სტაბილური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება მაღალკვალიფიცირებული და მოტივირებული კადრებით.

მოხელეთა მიერ გაკეთებულ შეფასებებზე დაყრდნობით შეიძლება შევაჯამოთ ის ასპექტები, რომლებიც სწორედ ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის ჩამოყალიბების შემთხვევაში ხელს შეუწყობს ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის ეფექტიანობის გაზრდას. საჯარო სექტორის მხრიდან ერთიანი მიდგომის შემუშავების პირობებში უზრუნველყოფილი იქნება ტრენინგების სავალდებულოობის განსაზღვრა და კანონით რეგულირება, ტრენინგ-სესიების განხორციელება ისეთი რეგულარობით, რაც მოაწესრიგების პროცესის არასასურველ ინტენსიურობას, ჯგუფების დაკომპლექტებას მსმენელთა რაციონალური რაოდენობით და საშუალებას მისცემს მოხელეებს, საკუთარი საჭიროებებისა და სამუშაო ინტერესების მიხედვით გაიარონ კონკრეტული მოდულები მათთვის მოსახერხებელ პერიოდში; წინასწარი საჭიროებების კვლევა და მოდულების შინაარსის ცენტრალიზებულად შემუშავება გაზრდის ტრენინგების შესაბამისობას მთლიანად საჯარო სექტორის, ისევე, როგორც ცალკეული უწყებების მოთხოვნილებებთან; განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ასევე მსმენელთა ჯგუფების ჰომოგენურობის საკითხს, რაც გულისხმობს, ერთი მხრივ, რანგის, სტაჟისა და გამოცდილების მიხედვით ჯგუფების დაკომპლექტებას და, მეორე მხრივ, სავალდებულოს გახდის ტრენინგებში მაღალი რგოლის მოხელეთა ჩართულობას (თუმცა, როგორც



ლიტერატურის მიმოხილვაშიც აღვნიშნეთ, მაღალი თანამდებობის პირების ჩართვას სწავლების პროცესში გარკვეული სირთულეები ახლავს თან, რაც დამახასიათებელია არა მხოლოდ ქართული საჯარო სექტორისათვის, არამედ სხვა განვითარებული თუ განვითარებადი ქვეყნებისთვისაც). ამავე დროს, პროექტის მონაწილე მოხელეთა მხრიდან საკმაოდ მაღალი შეფასება მიიღო იმ ფაქტორებმა, რაც დამოუკიდებელი პროვაიდერების მიერ იყო მიწოდებული: კონსორციუმის წევრი ორგანიზაციების და ცალკეული ტრენერების პრაქტიკული და პედაგოგიური გამოცდილება, ცოდნა, კომუნიკაციის და სწავლების უნარი; სწავლების თანამედროვე მეთოდების გამოყენება; სასწავლო გარემო და ინფრასტრუქტურა, რაც ხელს უწყობს სასწავლო მასალის ეფექტიან ათვისებას; პროვაიდერების საექსპერტო პოტენციალის გამოყენება კონსულტირებისათვის როგორც ტრენინგების პროცესში, ასევე შემდგომ, სამუშაო გარემოში ახალი უნარებისა და ცოდნის გამოყენებისათვის. პროვაიდერი ორგანიზაციების მრავალფეროვანი გამოცდილება კარგი შესაძლებლობა ხდება ახალი ტიპის ცოდნის, ახალი ინფორმაციის მიღებისა საჯარო სექტორში დასაქმებულთათვის; შეფასების დროს გამოიკვეთა კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც მსგავსი ტრენინგების დამატებით პლუსად შეიძლება მივიჩნიოთ: სხვადასხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლებით დაკომპლექტებულ ჯგუფებში მოხელეებს დამატებითი შესაძლებლობა ეძლევათ, გაიცნონ ერთმანეთი და დაამყარონ კონტაქტი უწყებებს შორის, რაც აძლიერებს როგორც საჯარო სექტორის სტაბილურობას, ასევე ზრდის მის მოქნილობას და გარემოს ახალ გამოწვევებზე რეაგირების უნარს.

მეორე რაოდენობრივი კვლევის შედეგები, პრაქტიკულად, ადასტურებს იმ დასკვნებს, რაც ჩაღრმავებული ინტერვიუებისა და პროექტის შეფასების ანალიზის დროს გაკეთდა. ძირითადი შენიშვნები გამოწვეულია იმავე ფაქტორებით, რაც ზემოთ დეცენტრალიზებული სისტემის მინუსებად

განვსაზღვრეთ, კერძოდ კი, არაეფექტიანი კომუნიკაცია მაკოორდინირებელ უწყებასა და პროვაიდერებს შორის, სწავლებისა და განვითარების ერთიანი სისტემის არარსებობა, რის შედეგადაც არ არის შემუშავებული ერთიანი მიდგომა, ჩამოყალიბებული სტანდარტული მოდულები, არც შეფასებისა და ხარისხის მართვის კრიტერიუმები. ერთიანი დაგეგმვის შემთხვევაში თავიდან იქნება არიდებული ტრენინგების ინტენსიური გრაფიკი და სასწავლო პროცესი უფრო მორგებული იქნება მოხელეთა სამუშაო რეჟიმს. გარდა ამისა, ტრენინგების რეგულარულად და სისტემატურად ჩატარების შემთხვევაში მოწესრიგდება ჯგუფების ჰომოგენურობისა და ჯგუფში მსმენელთა რაოდენობის პრობლემებიც. ცალსახაა, რომ მაღალი ხარისხის შესანარჩუნებლად აუცილებელია, პროექტის დაგეგმვა და კონტროლი ერთი უწყების პასუხისმგებლობა იყოს, ხოლო უშუალოდ განხორციელება კი ისეთი პროვაიდერების, რომლებიც კონკურენტულ გარემოში დააკმაყოფილებენ ჩამოყალიბებულ პირობებს. უნდა ითქვას, რომ მეორე რაოდენობრივი გამოკითხვის დროსაც ტრენინგების პროვაიდერებმა და მათ მიერ მოწოდებულმა სერვისმა მაღალი შეფასება მიიღო, როგორც სამუშაო გარემოსა და ლოგისტიკის, ასევე ტრენერთა კვალიფიკაციის თუ სასწავლო მასალის მომზადების თვალსაზრისით. მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის დასრულებიდან ერთი წლის შემდეგ დადებითადაა შეფასებული როგორც მოდულების შინაარსის შესაბამისობა ყოველდღიურ სამუშაოსთან და პრაქტიკულობა, ასევე ზოგადად, პროექტის, როგორც წარმატებული პრეცედენტის, განხორციელების ფაქტი; ტრენინგების სისტემატურობისა და ყველა რგოლის მოხელეთათვის სავალდებულოობის მნიშვნელობა, განსაკუთრებით გამომდინარე იმ საკანონმდებლო ცვლილებებიდან და რეფორმებიდან, რომლებიც საჯარო სექტორში მიმდინარეობს. აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთი მკვლევარი ტრენინგების მთავარ დანიშნულებად სწორედ რეფორმების შესახებ ინფორმირებას მიიჩნევს (Kroll & Moynihan, 2015).

ამდენად, პროექტის შედეგად მიღებული მონაცემები შეგვიძლია კიდევ ერთ არგუმენტად ჩავთვალოთ ტრენინგებისა და განვითარების ნახევრადცენტრალიზებული მოდელის დასანერგად ქართულ საჯარო სექტორში, აღნიშნული მოდელი ითვალისწინებს შესაბამისი მანდატის მქონე საჯარო უწყების მიერ საჯარო სექტორის საჭიროებების რეგულარულ შესწავლას, მომავალი განვითარების სფეროების გამოვლენას, ხარისხის სტანდარტების, მათ შორის ტრენინგების შინაარსისა და ხანგრძლივობის, შემუშავებას, ტრენინგის მომწოდებელი ორგანიზაციებისათვის აკრედიტაციის პროცედურების ჩატარებას და ტრენინგების პროცესის მონიტორინგსა და შეფასებას. ამასთან ერთად, დაგეგმვის ეტაპზევე უნდა მოხდეს ტრენინგების შინაარსის შემუშავება თანამშრომელთა საჭიროებების გათვალისწინებით. საჯარო სექტორის კანონმდებლობის საფუძველზე, განსაკუთრებით პროფესიონალური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების პირობებში, საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა ჰქონდეს საკმარისი მანდატი, რათა წამყვანი ორგანიზაციის როლი დაეკისროს მოხელეთა პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგების დაგეგმვის საკითხებში; სწორედ ეს ორგანიზაცია უნდა იღებდეს გადაწყვეტილებას აღნიშნული კუთხით პოლიტიკის გატარებაზე. საჯარო სექტორის კანონმდებლობამ უნდა დაარეგულიროს კრედიტების რაოდენობა და ხელახალი კვალიფიკაციის გავლის მოთხოვნები და პირობები საჯარო მოხელეთათვის, დაკავებული პოზიციის ანალიზის საფუძველზე. მეორე მხრივ, სხვადასხვა კერძო, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და მაღალი სტანდარტების ინსტიტუტების ჩართულობა ტრენინგების მიწოდების პროცესში, უზრუნველყოფს კვალიფიციური ტრენინგების ფართო არჩევანს, მოხელეთა მოტივაციის მაღალ დონეს, ტრენინგების კურსის ინტენსივობასა და სათანადო ინფრასტრუქტურას და ლოგისტიკას.

საჯარო სექტორიდან (8 სამინისტროდან) მიღებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე დადასტურდა კვლევის ჰიპოთეზა, რომელიც კვლევის ძირითადი ვარაუდის შესაბამისად შევიმუშავეთ. მიღებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ვთქვათ, რომ ტრენინგების მიწოდების ნახევრადცენტრალიზებული სისტემა ხელს უწყობს საჯარო სექტორის სტაბილურობას, დეცენტრალიზებულ სისტემასთან შედარებით. 2009 და 2014 წლებში აღმასრულებელი უწყებებიდან მოხელეთა გადინების თვალსაზრისით სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება გამოვლინდა. შესაბამისად, თუ ტრენინგების მიწოდების ფაქტორს საჯარო სექტორის სტაბილურობისათვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებლად ჩავთვლით, დადასტურებულად შეიძლება ითქვას, რომ დეცენტრალიზებული მიწოდება ამცირებს მოხელეთა საჯარო სექტორში მსახურების მოტივაციას, მაშინ, როცა ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ეფექტიანად უწყობს ხელს მათ პროფესიულ ზრდასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას.

ერთი, ცალკეული კომპონენტი, ვერ გახდება გადამწყვეტი და განმსაზღვრელი საჯარო სექტორის სტაბილურობის გასაძლიერებლად. მიუხედავად ამისა, ზემოთ აღწერილი მსჯელობიდან ნათელია, რომ ტრენინგებისა და განვითარების სისტემა მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომლის გარეშეც პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება პრაქტიკულად შეუძლებელია; ხოლო რაც შეეხება ტრენინგების მიწოდების მოდელს, ზემოთ ჩამოთვლილი არგუმენტები და ასევე ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების მაგალითები თვალნათლივ მიუთითებს ნახევრადცენტრალიზებული სისტემის უპირატესობებზე ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ სისტემებთან შედარებით. მომავალი კვლევებისათვის საინტერესო იქნება დაკვირვება, თუ როგორ იმუშავებს ცენტრალიზებული მიწოდების სისტემა, რომელსაც ახალი კანონპროექტი

განსაზღვრავს და უფრო დეტალური მონაცემების შეკრება მოხელეთა კმაყოფილების, ეფექტიანობისა და მოტივაციის ზრდის კვლევისათვის.

## დასკვნა

პოსტ-საბჭოთა ქვეყნების დიდ ნაწილში საჯარო სამსახურში ტრენინგებისა და განვითარების მოდელთან დაკავშირებით დისკუსია და მსჯელობა ჯერ კიდევ მიმდინარეობს. გასათვალისწინებელია ის, რომ ძლიერი საჯარო ინსტიტუციური ნორმების არარსებობის პირობებში კოორდინირებას და კონტროლს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, მეორე მხრივ კი მკაცრ ცენტრალიზებას შესაძლებელია ხარისხის ვარდნა მოჰყვეს. შესაბამისად, ჩვენს მიერ წარმოდგენილი ტრენინგ-პროვაიდერების კვლევა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს საჯარო სექტორში გადაწყვეტილების მიმღებთათვისაც. ამ კვლევის შედეგები მომავალში ძლიერი ქსელური ორგანიზაციების შესაქმნელად შეიძლება იქნას გამოყენებული. წარმოდგენილი ნაშრომის ფარგლებში ძირითადი აქცენტი ტრენინგებისა და განვითარების სისტემის სტრუქტურასა და პროცესის რეგულირებაზე გაკეთდა. თუ სხვა პოსტ-სოციალისტური სახელმწიფოების გამოცდილებასაც დავეყრდნობით, ცხადია, რომ მოდელის შერჩევა დიდწილადაა დამოკიდებული საჯარო მმართველობის ფორმაზე, ადმინისტრაციული ინსტიტუციების განვითარებასა და სიძლიერეზე, თუმცა, ნახევრადცენტრალიზებული მოდელი ყველაზე გამართლებულია არსებული კონტექსტის გათვალისწინებით, რაც, მისი მოქნილობიდან გამომდინარე, ერთი მხრივ, სახელმწიფოს აძლევს ყველა ბერკეტს, აკონტროლოს მოხელეთა კვალიფიკაცია და პროფესიონალური ზრდის პროცესი და, მეორე მხრივ, განვითარების საშუალებას აძლევს თავისუფალ ბაზარს, ქმნის კონკურენტულ გარემოს პროვაიდერებს შორის და მათი ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობებს

აძლიერებს. ეს კი მყარ საფუძველს შექმნის ძლიერი, პოლიტიკურად ერთიანი, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისათვის საქართველოში.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო. (2006). *საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმა: დიდი კორპორაცია თუ კონკურენტული ბაზარი?* <http://www.transparency.ge/our-research>, 03.11.2013.

საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო. (2012-13). *საკადრო პოლიტიკა საჯარო სამსახურში საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ.* <http://www.transparency.ge/en/node/3284>, 08.08.2015.

საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო. (2013-14). *რა შედეგით დასრულდა ცენტრალური ხელისუფლების საჯარო სამსახურში გამართული კონკურსები.* [http://www.transparency.ge/sites/default/files/post\\_attachments](http://www.transparency.ge/sites/default/files/post_attachments), 08.08.2015.

საჯარო სამსახურის ბიურო. (2010). *2009-2010 წლების სტატისტიკური მონაცემები საჯარო სექტორში დასაქმებულთა შესახებ.* <http://www.csb.gov.ge/ge/2009-2010>, 08.08.2015.

საჯარო სამსახურის ბიურო. (2013-2014). *საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო (I და II ნაწილები), რედაქტორი მერი გაბაშვილი,* <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>, 09.08.2015.

საჯარო სამსახურის ბიურო. (2014). *წლიური ანგარიში 2013-14,* <http://www.csb.gov.ge/ge/2013-2014>, 08.08.2015.

ლონდაძე ნ. და დოლიძე ნ. (2014). *საქართველოს საჯარო სამსახური - პრობლემები და გამოწვევები, კვლევითი პროექტის ანგარიში.* საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, თბილისი.

Agranoff, R. (2006, December). Inside collaborative networks: ten lessons for public managers; *Public Administration Review, Special Issue*, p. 56 – 65.

Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: adding value to public organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Agranoff, R.& McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Washington, DC :Georgetown University Press.

Agranoff, R.& McGuire, M. (2001). Big questions in network management research; *Journal of Public Administration Research and Theory* , 11(3), p. 295–326.

Ansell, C.& Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice; *Journal of Public Administration and Theory*, 18(4): p. 543–71.

Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Beblavy, M. (2002). Management of civil service reform in Central Europe; in Péteri G. (eds.): *Mastering Decentralization and Public Administration Reforms in Central and Eastern Europe*, OSI - LGI, Budapest.

Bennet, R. (2011, December). Delivering on the hope of the Rose Revolution: public sector reform in Georgia, 2004-2009, case study; *Princeton University, Innovations for successful societies, building institutions, escaping development traps*. <http://successfultsocieties.princeton.edu/countries/georgia>, შესვლის თარიღი: 05.06.2015.

Bouckaert, G., Nakrosis, V.& Nemeč, J. (2011, Summer). Public administration and management reforms in CEE: main trajectories and results; *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, vol. IV, No 1, p. 9-27.



Bouckaert, G., Nemeč, J., Nakrošis V., Hajnal G. & Tonnisson K. (eds.). (2008). *Public management reforms in Central and Eastern Europe*, Bratislava: NISPACEE Press, p.121-151

Dan, S. (2015, February). The new public management is not that bad after all: evidence from Estonia, Hungary and Romania, *preprint, forthcoming in Transylvanian Review of Administrative Sciences*. <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/viewFile/425/415>, შესვლის თარიღი: 17.05.2015.

Dan, S. & Pollitt C. (2014). NPM *can* work: an optimistic review of the impact of New Public Management reforms in Central and Eastern Europe, *preprint, published in Public Management Review*, online first, [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2014.908662#.VdraJ\\_mqqko](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2014.908662#.VdraJ_mqqko), შესვლის თარიღი: 17.05.2015.

Devlin, M. (2009, May). Seizing the reform moment: rebuilding Georgia's police, 2004-2006, case study; *Princeton University, Innovations for Successful Societies, Building Institutions, Escaping Development Traps*. <http://successfulsocieties.princeton.edu/countries/georgia>, შესვლის თარიღი: 05.06.2015.

Dmitrova, A. (2002). Enlargement, institution building and the EU's administrative capacity requirement, *West European Politics*, vol. 25, No 4, p. 171-190.

Dolidze, N. (2012). *Country profiles of civil service education and training*, working paper.

Dolidze, N. (2013). *Comparison of the training and development systems in Central and Eastern European counties*, working paper.

Dolidze, N. (2013). Final report to the USAID Good Governance Program in Georgia, *Short-term training courses for national-level civil servants*.

Dolidze, N.& Mahler, J. (2014, March), Establishment of professional civil service in Georgia, *presented at the ASPA 75 Annual Conference*, Washington D.C.

Dolidze, N., Mikelsons, M.& Gurgenzidze, S. (2012). Assessment of the public administration management and professional capacity development ability of Georgian educational institutions and training centers; *Report to USAID Georgia Good Governance Project*, Washington, D.C.

Drechsler, W. (1995). Estonia in Transition, *World Affairs*, 157(3) Winter, 111, N8, p. 7.

Drechsler, W. (2004, December 21) The rise and demise of the New Public Management. *paper presented at the seminar at the Europaprogrammet in Oslo*.

Drechsler, W. & Kattel, R. (2008/2009). Towards the Neo-Weberian state? Perhaps, but certainly adieu, NPM! *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy: Special Issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State*. 1, 2: p. 95-99.

Dunn, W. & Miller, D.Y. (2007). A critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: advancing a critical theory of administrative reforms, *Public Organisation Review*, N7, p. 345-58.

Dunn, W.N., Staronova K.& Pushkarev S. (2006, April). Implementation - the missing link. *Implementation: the missing link in public administration reform in CEE*. Bratislava: NISPAcee.

Frederikson, H.G. (Ed.) (2005). *Ethics in public management*, NY.

Fedorowicz, J., Gogan, J.& Williams, C. (2006). *The e-government collaboration challenge: lessons from five case studies*. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.

Forward Planning and International Affairs Bureau (B2), General Directorate for Public Administration and the Civil Service (2008). *Administration and the civil service in the EU 27 member states*. EUPAN (European Public Administration Network), Human Resources Working Group. [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes\\_perspectives/Administration and the Civil service in the 27 EU Member states.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states.pdf), შესვლის თარიღი: 11.03.2014.

Gerth H.H.& Mills G.W. (1973). *From Max Weber: essays in sociology*, Oxford University Press, New York.

Grindle, M.S. (1997). The Good Government imperative: human resources, organizations, and institutions, in M.S. Dringle (ed.) *Getting Good Government: capacity building in the public sectors of developing countries*, Harvard Institute for International Development.

Hall, P.A. & Taylor, R.C.R. (1996, December). Political science and the three new institutionalisms; *Political Studies*, vol.44, issue 5, p.936-957.

Hellman, J. S., Jones G.& Kaufmann, D. (2000, September). Seize the state, seize the day, state capture, corruption and influence in transition; *Policy Research Working Paper, The WB Institute, Governance, Regulation and Finance Division and Europe and Central Asia Region Public Sector Group and EBRD Office of the Chief Economist*, Washington DC.

Hood, C. A. (2004). Public management for all seasons? in Shafritz, J. M., Hyde A.C.& Parkers, S. J. (eds), *Classics of public administration*, Thomson Edition.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.

Itrich-Drabarek, J., Mroczka, K.& Swietlikowski, L. (2012). *Civil Service in Poland*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warsaw.

Jenei, G.& Gulacsi, L. (2004). Do Western quality models work in CEE countries? Some insights from the Hungarian perspective; in Loffler E and Vintar M (eds) *Improving the quality of East and West European Public Services*, Chippenhak, Ashagte.

Jenei, G., Kutib, E., Horvathc, A.& Palotai Z. (2005). Local governments, civil society organizations and private enterprises – partnerships in providing social services: the case of Eger, Hungary; *Journal of Comparative Policy Analysis*, 7:1, p. 73-94.

Jenei, G.& Zupko, G. (2001). Public Sector performance in a new democratic state: the Hungarian Case; *International Review of Administrative Sciences*, 67, p. 77-98.

Kettl, D.F. (1993). *Sharing power: public governance and private markets*, Brooklyn Institutions, Washington DC.

Kettl, D.F. (1998). *Reinventing government: a fifth-year report card*; A Report of the Brooklyn Intuition's Center for Public Management.

Kroll, A.& Moynihan, D.P. (2015, May/June). Does training mater? Evidence from performance management reforms; *Public Administration Review*, vol. 75, N 3, p. 411-420.

Kuperus, H.& Rode, A. (2008). *Top public managers in Europe, management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*; European Institute of Public Administration.

Lynn, L.E. Jr. (2008, January 24) *What is a Neo-Weberian state? Reflections on a concept and its implications*; draft, published on-line.

Linder, V. (2011). Balancing between the career and position-based systems. Some aspects of recent development in civil service legislation in Hungary, *Acta Juridica Hungarica*, 52:1, p. 64-72.

Lucking, R. (2003) *Civil service training in the context of public administration reform, A comparative study of selected countries from Central and Eastern Europe, and the former Soviet Union, (1989 to 2003), Lessons on best practice in the approach to effective civil service training*; UNDP.

Majcherkiewicz, T. (2010). Continuity and discontinuity, Polish civil service reforms and the post-communist legacy; *Nemec, J.& Peters, B. G. (eds), State and administration in a changing world, selected papers from the 17th NISPAcee annual conference*, NISPAcee Press, Bratysława, p. 49-73.

March, J.G.& Olsen, J.P. (1984, September). The new institutionalism: organizational factors in political life; *The American Political Science Review*, vol. 78, N3, p. 734-749.

March, J.G.& Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*; New York, Free Press.

Mark, K.& Nayyar-Stone, R. (2004). Early experience with performance management in Hungary, Albania and Georgia: assessing its potential for local service improvement; Loffler, E.& Vintar, M. (eds) *Improving the quality of East and West European public services*, Chippenhak: Ashgate.

Meyer-Sahling, J-H.& Nakrosis, V. (2009). *The Lithuanian civil service and its modernization guidelines*, Vilnius: Civil Service Department of the Government of Lithuania.

Milward, B.& Provan, K.G. (2006). *A Manager's guide to choosing and using collaborative networks*. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government, <http://www.businessofgovernment.org/pdfs/ProvanReport.pdf> შესვლის თარიღი: 14.10.2013.

Nakrosis, V. (2008). Reforming performance management in Lithuania, towards result-based government; in Peters, G.B., (ed) *Mixes, matches and mistakes: New Public Management in Russia and the former Soviet republics*, Budapest: Open Society Institute, p. 53-116.

Nakrosis, V.& Martinaitis, Z. (2011). *Lithuanian agencies and other public sector organizations: organization, autonomy, control and performance*, Vilnius: Vilnius University.

National Institute of Public Administration. (2011, November). PAA News: Reform in Civil Service Training. [Hungary] 21. <http://www.nki.gov.hu/en/public-administration-academy> შესვლის თარიღი 28.02. 2014<sup>44</sup>.

Nemec, J. (2010). New Public Management and its implementation in CEE: what do we know and where do we go? *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* III (1), p. 3-52.

---

<sup>44</sup> ნაშრომის დასრულების პერიოდში აღნიშნული ვებ-გვერდი გაუქმებულია და შესაბამისი ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია შემდეგ ვებ-გვერდზე: <http://en.uni-nke.hu>, National University of Public Service BudaPESTEL – Hungary

Nemec, J., Merickocva, B.& Vitec, L. (2005). Contracting out at local government level: theory and selected evidence from the Czech and Slovak Republics, *Public Management Review*, 7(4), p. 637-647.

Nemec, J., Merickocva, B.& Ochrana, F. (2008). Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia: processes, problems and lessons, *Public Management Review* 10 (5), p. 672-684.

Nomm, K.& Randma-Liiv, T. (2012). Performance measurement and performance information in new democracies: a study of the Estonian central government, *Public Management Review*, 14 (7), p. 859-879.

Osborn, D.& Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*; Plume, New York.

Osborne, S.P., Jenei, G.& Fabian, G. (2008). Whispering at the back door?: local government – voluntary and community sector relationships in post-accession Hungary, *Public Policy and Administration*, 23:4, p. 331-350.

Peters, B. G. (2001). *The future of governing* (2nd edn). Kansas: University Press of Kansas.

Pollitt, C. (2008). *An overview of the papers and propositions of the first NISPAcee-EGPA Trans-European Dialogue* “Towards the Neo-Weberian state? Europe and beyond”.

Pollitt, C.& Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis: New Public Management, governance and the Neo-Weberian state*, (3<sup>rd</sup> edition), Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C.& Op de Beeck, L. (2010). *Training top civil servants: a comparative analysis, report, comparative study of 7 countries – Australia, France, Germany, the Netherlands, New Zealand, the UK and the USA*. K.U.Leuven, Netherlands.

Powell, W.W.& DiMaggio, P.J. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational Analysis*; University of Chicago Press, Chicago.

Provan, K.G.& Lemaire, R.H. (2012, September/October). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice., *Public Administration Review*, p. 638 – 648.

Provan, K.G.& Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness; *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2), p. 229–52.

Public administration reform capacity – Building in the SAP Countries. (2004, 26 April). Towards a regional school for higher education for public administration reform (SHEPAR) cards programme – Western Balkans: Framework Contract AMS/451 LOT 8 - NO 2003/75588. [www.respaweb.eu](http://www.respaweb.eu), შესვლის თარიღი: 23.12.2013.

Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4<sup>th</sup> edition), Jossey-Bass.

Randma-Liiv, T. (2008/2009, Winter). New Public Management versus Neo-Weberian State in Central and Eastern Europe; *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, vol. 1, No 2.

Reinholde, I. (2004). “ISO by decree”: The Latvian approach to quality management in the public sector” in E. Löffler and M. Vintar (eds) *Improving the quality of East and West European public services*, Chppenham: Ashgate.



Rose, R. (1993) *Lesson-Drawing in Public Policy: A Guide to Learning across Time and Space*. New Jersey: Chatham House., at Randma Liiv:3).

Schalkwyk, A. (2009, May). Rejuvenating the public registry: Republic of Georgia, 2006-2008, case study; *Princeton University, Innovations for Successful Societies, Building Institutions, Escaping Development Traps*.  
<http://successfultsocieties.princeton.edu/countries/georgia>, შესვლის თარიღი: 05.06.2015.

Temmes, M., Peters, B.G.& Sootla, G. (2005). The governance discourse in three countries: a comparison of administrative reform activities in Finland, Estonia and Russia, in *Jenei, G., Barabashev, A. & van der Berg, F. (eds.) Institutional requirements and problem solving in the public administrations of the enlarged European Union and its neighbours*. Bratislava: NISPAcee, p. 66-82.

Tonnisson, K. (2006). Why CEE countries, NPM principles and bad policy implementation could easily be fatal friends: the case of Estonian local governments, in Dunn W., Staranova K.& Pushkarev S., (eds) *Implementation: the Missing Link in Public Administration Reform in Central and Eastern Europe*, Bratislava, NISPAcee.

Tonnisson, K.& Wilson, J. (2007). Best value in transitional countries? Some evidence from Estonia, *Public Management Review*, 9(1), p. 87-106.

Tompkins, J.R. (2005). *Organizational theory and public management*, University of Montana, Thomson Edition.

Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E.& Suino, P. (2015). *Leadership and culture, comparative models of top civil servant training*, Palgrave Macmillan, UK.

Verheijen, T.& Dobrolubova, Y. (2007) Performance management in the Baltic States and Russia: success against the odds? *International Review of Administrative Sciences* 73(2) p. 205-215.

Wamsley, G.L.& Mayer N.Z. (1973, January-February). The political economy of public organizations, *Public Administration Review*, Vol 33, No 1, p.62-73.

Weiner, B.J.& Alexander, J.A. (1998). The challenges of governing public-private community health partnerships, *Health Care Management Review* 23(2): p. 39-55.

Wilson, W. (2004). Study of administration, in Shafritz, J. M., Hyde A.C.& Parkers, S. J. (eds), *Classics of public administration*, Thomson Edition.

Witesman, E. M.& Wise, C.R. (2009, January-February). The centralization/decentralization paradox in civil service reform: How government structure affects democratic training of civil servants. *Public Administration Review* 69, 1, p.116-127.

World Bank. (2006). *Report on strategic planning and policy management in Lithuania and Latvia*, Background Paper, Report number: 36930-GLB, Poverty reduction and economic management unit, Europe and Central Asia.

World Bank. (2013). *Fighting corruption in public services, chronicling Georgia's reforms* <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer>, შესვლის თარიღი 05.06.2015.

ვებ-გვერდები:

განათლების საერთაშორისო ცენტრი; <http://iec.gov.ge/4206>; შესვლის თარიღი: 08.03.2015.

საქართველოს მთავრობის დადგენილება №410, 2014 წ. „საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების გავლის წესისა და პირობების შესახებ“ სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების თაობაზე; <http://csb.gov.ge/uploads/stajirebiswesebi.pdf>, შესვლის თარიღი: 13.07.2015.

საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე;

[https://matsne.gov.ge/index.php?option=com\\_ldmssearch&view=docView&id=2582658&lang=ge](https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=2582658&lang=ge) შესვლის თარიღი 02.12.2014.

Ministry of Interior of the Czeck Republic;

<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/reduction-of-administrative-burden-and-simplification.aspx>, შესვლის თარიღი: 23.06.2015.

National School of Public Administration (Poland); <http://ksap.gov.pl/ksap/en>;

შესვლის თარიღი: 17.02.2014.

National University of Public Service, BudaPESTEL – Hungary; <http://en.uni-nke.hu>,

შესვლის თარიღი: 24.08.2015.

## **დანართები**

მოკლევადიანი კურსები საჯარო მოხელეთათვის, პირველი დღის შეფასების ფორმა

მოკლევადიანი კურსები საჯარო მოხელეთათვის, კურსის შეფასების ფორმა

საჯარო მოხელეთა ტრენინგების რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი

## **საჯარო ინფორმაცია**

შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო

ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტრო

კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო

გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო

იუსტიციის სამინისტრო

ფინანსთა სამინისტრო

სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო

თავდაცვის სამინისტრო

შინაგან საქმეთა სამინისტრო



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

დემოკრატიული  
მმართველობის პროგრამა (G3)

## მოკლევადიანი კურსები საჯარო მოხელეთათვის პირველი დღის შეფასების ფორმა

ტრენერი:  
კურსი:  
თარიღი:  
ადგილი:

გთხოვთ, მოგვაწოდოთ თქვენი მოსაზრებები და შთაბეჭდილებები მიმდინარე ტრენინგის პირველი დღის შესახებ, კურსის შინაარსისა და მიმდინარეობის შეფასებისათვის.

თქვენი შეფასება საშალებას მოგვცემს, გავაუმჯობესოთ კურსის მიმდინარეობა ტრენინგის დასრულებამდე. გთხოვთ, ყურადღებით უპასუხოთ დასმულ კითხვებს. თქვენი პასუხები ანონიმურია, შესაბამისად, არ არის საჭირო შეფასების ფორმაზე თქვენი სახელისა და გვარის მითითება.

გთხოვთ, შემოხაზოთ მხოლოდ ერთი პასუხი.

**1. შეფასეთ განვლილი დღე თქვენ მიერ მიღებული ცოდნის მიხედვით.  
გაუმჯობესდა თუ არა თქვენი ცოდნა კურსის თემასთან დაკავშირებით?**

- მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა
- გაუმჯობესდა
- ნაწილობრივ გაუმჯობესდა
- არ გაუმჯობესებულა

**2. პირველ დღეს წარმოდგენილი ამსალის რაოდენობა იყო:**

- შესაბამისი
- ზედმეტად ბევრი
- ძალიან მცირე

**3. კურსი იყო:**

- კარგად ორგანიზებული
- ორგანიზებული დამაკმაყოფილებელ დონეზე
- ცუდად ორგანიზებული

5. ტრენერის კომუნიკაცია ჯგუფთან და ინდივიდუალურ სტუდენტებთან იყო:

- ძალიან ეფექტური
- ეფექტური
- ნაკლებად ეფექტური
- არაეფექტური

6. რა შეიძლება გამოსწორდეს კურსში დარჩენილი დღეების განმავლობაში:

7. დამატებითი კომენტარები და მოსაზრებები, ხომ არ იყო კურსის რომელიმე ნაწილი თქვენთვის გაუგებარი, ხომ არ გსურთ რომელიმე ნაწილის განმეორება; სასწავლო პროცესის პირველ დღესთან დაკავშირებული ნებისმიერი ასპექტი, რომლის აღნიშვნაც გსურთ:

მადლობთ!



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

დემოკრატიული  
მმართველობის პროგრამა  
(G3)

**მოკლევადიანი კურსები საჯარო მოხელეთათვის**

**კურსის შეფასების ფორმა**

**ტრენერი:**

**კურსი:**

**თარიღი:**

**ადგილი:**

გთხოვთ, მოგვაწოდოთ თქვენი მოსაზრებები და შთაბეჭდილებები ჩატარებული ტრენინგის შესახებ, კურსის შინაარსისა და მიმდინარეობის შეფასებისათვის.

თქვენი შეფასება საშუალებას მოგვცემს, გავაუმჯობესოთ კურსი მომავალში.

გთხოვთ, ყურადღებით უპასუხოთ დასმულ კითხვებს. თქვენი პასუხები ანონიმურია, შესაბამისად, არ არის საჭირო შეფასების ფორმაზე თქვენი სახელისა და გვარის მითითება.

1. გთხოვთ, განსაზღვროთ განხილული საკითხის ცოდნის თქვენი დონე ტრენინგის ჩატარებამდე და ჩატარების შემდეგ [სადაც 1 - ყველაზე დაბალი, 10 - ყველაზე მაღალი ქულაა]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ტრენინგის ჩატარებამდე										
ტრენინგის ჩატარების შემდეგ										

2. მოკლედ აღწერეთ, თქვენი აზრით, რა იყო ჩატარებული ტრენინგის ყველაზე მნიშვნელოვანი და ღირებული ნაწილი

3. მოკლედ აღწერეთ, თქვენი აზრით, რა იყო ჩატარებული ტრენინგის ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი და ღირებული ნაწილი

4. იყო თუ არა რაიმე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომლის განხილვაც გასურდათ, მაგრამ რომელიც არ ყოფილა განხილული ტრენინგის განმავლობაში?

5. გთხოვთ, მიუთითოთ, რამდენად ეთანხმებით/არ ეთანხმებით ქვემოთ მოყვანილ მოსაზრებებს (გთხოვთ, სასურველი პასუხი მონიშნოთ ✓ სიმბოლოთი)

	არ ეთანხმები	ნაწილობრივ ეთანხმები	ვეთანხმები	სრულად ეთანხმები
• საკითხი მნიშვნელოვანი და საჭიროა ჩემი სამუშაოსათვის				
• ტრენერს აქვს შესაბამისი უნარები; მან კარგად გადმოსცა სასწავლო მასალა და გამოიყენა სწავლების მონაწილეობითი მიდგომა				
• შექმნილი იყო სწავლებისთვის ხელშემწყობი გარემო, მსმენელთა მონაწილეობის უზრუნველყოფით				
• ტრენინგი კარგად იყო ორგანიზებული (ადგილი, კვება, ლოჯისტიკა)				

6. გთხოვთ, შემოხაზოთ ერთი სიმბოლო, რომელიც ყველაზე უკეთ გამოხატავს თქვენს დამოკიდებულებას მთლიანი კურსის მიმართ

☺ კმაყოფილი

☹ ნეიტრალური

☹ უკმაყოფილო

განმარტეთ, რატომ:

---

7. ნებისმიერი სხვა კომენტარი/მოსაზრება, რაც დაგვეხმარება მომავალში კურსის გაუმჯობესებაში

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**მადლობთ !**



# საჯარო მოხელეთა ტრენინგების რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი

ცენტრალური

ხელისუფლების საჯარო მოხელეთა ტრენინგების საჭიროებებისა და ტრენინგებით  
კმაყოფილების კვლევა საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების  
პროექტის ფარგლებში  
კითხვები 1-8 ეხება რესპონდენტების კვალიფიკაციისა და გამოცდილების კვლევას.

1. რამდენი წელია, რაც საჯარო სამსახურში მუშაობთ?

- 10 წელი ან მეტი
- 5-დან 9 წლამდე
- 2-დან 5 წლამდე
- 1 წელი ან ნაკლები

2. მუშაობდით თუ არა საჯარო სამსახურში დასაქმებამდე?

დადებითი პასუხის შემთხვევაში, გადადით შემდეგ კითხვებზე, უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში  
გადადით კითხვაზე #6

- კი
- არა

3. რომელ სექტორში იყავით დასაქმებული?

- არასამთავრობო
- კერძო
- სხვა

4. გაგივილიათ თუ არა რაიმე ტრენინგები საჯარო სექტორში დასაქმებამდე?

- კი
- არა

5. ჩამოთვალეთ 1-დან 3-მდე მოკლევადიანი ტრენინგ-კურსი, რომელიც გაგივილიათ  
საჯარო სექტორში დასაქმებამდე

6. რომელი დონის თანამდებობა გიკავიათ ამჟამად

- რიგითი თანამშრომელი
- შუა რგოლის მენეჯმენტი
- ზედა რგოლის მენეჯმენტი

7. მიგიღიათ თუ არა მონაწილეობა მსგავს პროექტებში საჯარო სამსახურში მუშაობის პერიოდში?

დადებითი პასუხის შემთხვევაში, გაცით პასუხი შემდეგ შეკითხვას , უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში, გადადით კითხვაზე #9

- კი
- არა

8. ჩამოთვალეთ 1-დან 3-მდე ტრენინგ-მოდული, რომელიც გაგივლიათ საჯარო სამსახურში მუშაობის პერიოდში

1. არაფორმალური განათლება, „ახალგაზრდული პოლიტიკის წარმოება“ (ესტონეთი, ტალინი);
2. HR მენეჯერი (USAID);
3. ლიდერობის კურსი (USAID);

9. დაახლოებით რა სიხშირით გაგივლიათ ტრენინგები საჯარო სამსახურში მუშაობის დროს?

- წელიწადში ორჯერ
- წელიწადში ერთხელ
- ორ-სამ წელიწადში ერთხელ
- Other: \_\_\_\_\_

10. საჯარო სამსახურში მუშაობის პერიოდში დაწინაურებულხართ თუ არა?

- კი
- არა
- Other: \_\_\_\_\_

« Back

Continue »

Powered by

This form was created inside of Georgian Institute of Public Affairs.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა  
და სოციალური დაცვის სამინისტრო  
**MINISTRY OF LABOUR, HEALTH AND SOCIAL  
AFFAIRS OF GEORGIA**

KA030172583119215

საქართველო, თბილისი 0159; აკ.წერეთლის გამზ. 144; ტელ.: (+995 32) 251 00 11; ფაქსი:(+995 32) 251 00 19; ცხელი ხაზი:(+995 32) 251 00 33; 251 15 05; ელ.ფოსტა: info@moh.gov.ge

144 Ak.Tsereteli ave., 0159, Tbilisi, Georgia; Tel.: (+995 32) 251 00 11; Fax:(+995 32) 251 00 19; Hot line:(+995 32) 251 00 33; 251 15 05; E-mail: info@moh.gov.ge

**№ 01/58145**

მოქალაქე ნინო დოლიძეს

**06 / აგვისტო / 2015 წ.**

ქალბატონო ნინო,

საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროში მიმდინარე წლის 31 ივლისს შემოსული თქვენი N1553 განცხადების პასუხად, გაცნობებთ შემდეგს:

2009 წლის პირველი იანვრიდან 2014 წლის 31 დეკემბრამდე, საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროში დაინიშნა 228 და გათავისუფლდა 213 პირი, კერძოდ:

118 – “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის 95-ე მუხლის შესაბამისად;

10 - “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის 105-ე მუხლის შესაბამისად;

54 - “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის 94-ე მუხლის შესაბამისად;

25 - “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის 97-ე მუხლისა და 109-ე მუხლის პირველი პუნქტის შესაბამისად;

1 - “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის 103-ე მუხლის შესაბამისად;

3 - “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის მე-13 მუხლის “ბ” ქვეპუნქტის, 52-ე მუხლით, 78-ე მუხლის პირველი “ა” ქვეპუნქტის, 79 მუხლის პირველი პუნქტის “ვ” ქვეპუნქტისა და 99-ე მუხლის მე-3 პუნქტის შესაბამისად;

1 - “საჯარო სამსახურის შესახებ” საქართველოს კანონის 22-ე მუხლის პირველი პუნქტის, 23-ე მუხლის პირველი პუნქტის, 30-ე მუხლის პირველი პუნქტის “ზ” ქვეპუნქტისა და 77-ე მუხლის შესაბამისად.

რაც შეეხება წერილში მოთხოვნილ სხვა ინფორმაციას, იმის გამო, რომ სამინისტროში არ ფუნქციონირებს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული მოდული, შეუძლებელია აღნიშნული ინფორმაციის მოძიება და შესაბამისად მოკლებულნი ვართ მათი გაცემის შესაძლებლობას.

პატივისცემით,

საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირი

ღონისძიებათა დაგეგმვისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამმართველოს უფროსი

სოფიო უმიკაშვილი

ინფორმაცია სამინისტროს ცენტრალური აპარატიდან გათავისუფლებულ თანამშრომელთა შესახებ 2009-2014წლებში

	2009 წელი	2010 წელი	2011 წელი	2012 წელი	2013 წელი	2014 წელი
საშტატო რიცხოვნობა (საშუალო)	240	240	240	290	247	275
მოხელეთა საერთო რაოდენობა	230	212	208	229	210	205
გათავისუფ ლებულ მოხელეთა	116	113	56	89	17	38
პირადი განცხადებით	80	39	50	87	15	37
სხვა სამსახურში გადასვლასთან	80	15	50	87	15	36
ვადის გასვლის გამო	12	13	5	2	2	1
რეორგანიზაცია	23	44	-	-	-	-
ადმინისტრაციუ ლი სანქცია/გამამტყუ	1	2	1	-	-	-
დაწინაურებ ული მოხელეების	-	-	1	-	-	4
დაწინაურებული მოხელეების რაოდენობა სხვა	„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონში არ მოიპოვება ნორმა რომელიც არეგულირებს სხვა უწყებაში					
დაქვეითებ ული მოხელეებ	2	-	-	-	-	-



KA070156602944315

ს ა ქ ა რ თ ვ ე ლ ო ს  
კულტურისა და ძეგლთა  
დაცვის სამინისტრო



Ministry of Culture  
and Monument Protection of  
Georgia

0105. ქ.თბილისი. სანაპიროს ქ. N4. ტელ:2-996-377; ფაქსი: (+99532) 2-987-430  
4 Sanapiro str. Tbilisi 0105. Georgia. Fax: (+99532) 2-987-430 Phone: 2-996-377

[www.culture.gov.ge](http://www.culture.gov.ge) E-mail: [pr@culture.gov.ge](mailto:pr@culture.gov.ge)

N13/13-4684

13 / აგვისტო / 2015 წ.

ნინო დოლიძეს  
პ/ნ 01009006100  
მობ: 591194319  
ელ-ფოსტა:n.dolidze@gipa.ge

გიგზავნით თქვენი 2015 წლის 31 ივლისის N1556 განცხადებით მოთხოვნილ საჯარო ინფორმაციას:

**2009 წ.**

2009 წელს ახალდანიშნულ მოხელეთა რაოდენობა - 57;  
დანინაურდა -7;  
დაქვეითდა -3;  
პირადი განცხადების საფუძველზე გათავისუფლდა- 15;  
ვადის გასვლის გამო გათავისუფლდა - 6;  
სხვა დაწესებულებაში გადაყვანასთან დაკავშირებით გათავისუფლდა - 25;  
2009 წლის 1 მარტს განხორციელებული რეორგანიზაციის შედეგად უფრო დაბალ თანამდებობაზე გადაყვანილ იქნა 1 და გათავისუფლდა 3 თანამშრომელი.

**2014 წ.**

2014 წლის 1 იანვრის მონაცემით - შტატში დასაქმებულთა რაოდენობა შეადგენდა 127 ერთეულს, ხოლო შტატგარეშე მოსამსახურეთა რაოდენობა - 53 ერთეულს.  
2014 წლის მანძილზე ახალდანიშნულ მოხელეთა რაოდენობა - 55;  
დანინაურდა - 9;  
თანამდებობრივად დაქვეითდა - 5;  
პირადი განცხადების საფუძველზე გათავისუფლდა - 19;  
ვადის გასვლის გამო გათავისუფლდა - 24;  
სხვა უწყებაში გადასვლასთან დაკავშირებით გათავისუფლდა - 5 მოხელე.

*თ. შ. შ. ელიანი*



საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF GEORGIA



MES 2 15 00781146

13/08/2015

პასუხი მოქალაქე ნინო დოლიძეს მოთხოვნილ ინფორმაციასთან დაკავშირებით  
([www.my.gov.ge](http://www.my.gov.ge))

მოქალაქე ნინო დოლიძეს  
([www.my.gov.ge](http://www.my.gov.ge))

**ქალბატონო ნინო,**

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში წარმოდგენილი თქვენი 2015 წლის 31 ივლისის განცხადების (სამინისტროში რეგისტრაციის N749376; 31.07.15) პასუხად, საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მე-10, 27-ე, 28-ე, 37-ე, 38-ე და მე-40 მუხლების შესაბამისად, თქვენ მიერ მოთხოვნილ ინფორმაციასთან დაკავშირებით გაცნობებთ, რომ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს 2014 წლის სამტატო ნუსხა განსაზღვრული იყო 218 ერთეულით. აქედან დასაქმებული იყო 204 საჯარო მოხელე. 2014 წელს თანამდებობიდან გათავისუფლდა სულ 28 თანამშრომელი (8 - სხვა სამსახურში გადასვლასთან დაკავშირებით, 14 - პირადი განცხადების საფუძველზე, 5 - დროებით მოვალეობის შემსრულებლის ვადის გასვლის გამო და 1 - გამოსაცდელი ვადის წარმატებით ვერ გავლის გამო). რაც შეეხება დაწინაურებულ და დაქვეითებულ მოხელეებს - 2014 წელს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში თანამშრომლის დაწინაურება ან დაქვეითება არ განხორციელებულა. ამასთან, 2009 წელს თანამდებობიდან გათავისუფლდა სულ 69 თანამშრომელი (58 - პირადი განცხადების საფუძველზე, 10 - სხვა სამსახურში გადასვლის გამო, 1 - თანამდებობათა შემცირების გამო).

დამატებით განგიმარტავთ, რომ უფლება გაქვთ მიმართოთ ზემოაღნიშნული კოდექსის 47-ე მუხლით დადგენილ რეგულაციებს.

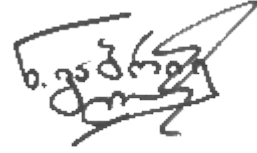
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო გამოთქვამს მზადყოფნას შემდგომ თანამშრომლობაზე.



პატივისცემით,

**საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე  
პასუხისმგებელი საჯარო მოსამსახურე**

სამართლებრივი უზრუნველყოფის დეპარტამენტი /  
საჯარო ინფორმაციის გაცემისა და პროაქტიულად  
გამოქვეყნების სამმართველო  
სამმართველოს უფროსი (დროებით მოვალეობის  
შემსრულებელი)  
ნინო გაბრიელაშვილი





**საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის  
სამინისტრო  
MINISTRY OF ENVIRONMENT AND NATURAL RESOURCES PROTECTION OF  
GEORGIA**



KA060100218351715

საქართველო, 0114 თბილისი, გ.გულუას ქ. N6; ტელ:2727200, 2727220, ფაქსი:2727237; www.moe.gov.ge  
6 G. Gulua Str. 0114, Tbilisi, Georgia, Tel:(+995 32) 2727200, 2727220, Fax:2727237; www.moe.gov.ge

# 5796

17 / აგვისტო / 2015 წ.

მოქალაქე ნინოდლოძეს

ქალბატონო ნინო,

საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტროში მიმდინარე წლის 31 ივლისის შემოსული #1554 წერილის პასუხად გიგზავნით თქვენს მიერ მოთხოვნილ ინფორმაციას:

2009 წლის მონაცემები

- 2009 წლის 01 იანვრისათვის საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში დასაქმებული იყო 153 მოხელე.
- 2009 წლის 01 იანვრიდან 31 დეკემბრის ჩათვლით დაინიშნა 19, გათავისუფლდა 20 მოხელე, მათ შორის: 10 - პირადი განცხადების საფუძველზე, 6 - ვადის გასვლის გამო, 4 - სხვა უწყებაში გადასვლასთან დაკავშირებით.
- ზემოაღნიშნულ პერიოდში სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში დაწინაურდა 16 მოხელე.

2014 წლის მონაცემები:

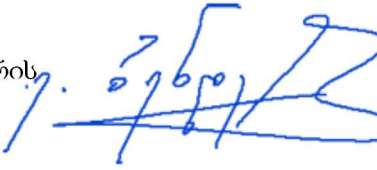
- 2014 წლის 01 იანვრისათვის დასაქმებული იყო 130 მოხელე.
- 2014 წლის 01 იანვრიდან 31 დეკემბრის ჩათვლით დაინიშნა 57, გათავისუფლდა 48 მოხელე, მათ შორის 38 - პირადი განცხადების საფუძველზე, 3 - ვადის გასვლის გამო, 7 - სხვა უწყებაში გადასვლასთან დაკავშირებით.
- ზემოაღნიშნულ პერიოდში დაწინაურდა 13 მოხელე.

ასევე გაცნობებთ, რომ 2009 და 2014 წლებში რეორგანიზაცია-შემცირებისა და ადმინისტრაციული სანქციის საფუძველზე მოხელეთა გათავისუფლება არ მომხდარა.

რაც შეეხება სხვა საჯარო უწყებაში დაწინაურებულ და დაქვეითებულ მოხელეების რაოდენობას, სამინისტრო აღნიშნულ ინფორმაციას არ ფლობს.

პატივისცემით,

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის  
უფროსის (საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე  
პასუხისმგებელი პირი) მოვალეობის  
შემსრულებელი



კატერინე ბენდელიანი

# საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო MINISTRY OF JUSTICE OF GEORGIA

KA010100097301815

საქართველო, ქ. თბილისი, 0114, გორგასლის ქ.24 ა. ტელ.: 2 40-51-48, 2 40-58-36; ელ.ფოსტა: info@justice.gov.ge  
24 a, Gorgasali str., 0114, Tbilisi, Tel.: 2 40-51-48, 2 40-58-36, E-MAIL: info@justice.gov.ge

№4612

11 / ივნისი / 2015 წ.  
ქალბატონ ნინო დოლიძეს

ქალბატონო ნინო,

საჯარო დაწესებულებებთან ელექტრონული კომუნიკაციის სერვისის მეშვეობით საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში წარმოდგენილი თქვენი განცხადების (სამინისტროში რეგისტრაციის №01/9781; 06.05.2015) პასუხად გიგზავნით 2013-2014 წლების სტატისტიკას სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში თანამშრომლების დასაქმებისა და გათავისუფლების შესახებ, ხოლო 2007-2009 წლების სტატისტიკასთან დაკავშირებით გაცნობებთ, რომ ერთმანეთთან დაუკავშირებელი და დიდი მოცულობის მონაცემების არქივში მოძიება და დამუშავება საჭიროებს არათანაზომიერ დროსა და ადამიანურ რესურსს, აღნიშნულიდან გამომდინარე, თქვენ მიერ მოთხოვნილი სტატისტიკური ინფორმაცია მოგეწოდებათ მონაცემების დამუშავებისათვის.

## 2013 წელი

დაინიშნა 58 თანამშრომელი.

გათავისუფლდა 36 თანამშრომელი, კერძოდ:

- 10 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 105-ე მუხლის შესაბამისად (სხვა დაწესებულებაში გადასვლის გამო);
- 4 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 94-ე მუხლის შესაბამისად (სამსახურის ვადის გასვლის გამო);
- 1 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 79-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ვ“ ქვეპუნქტისა და 99-ე მუხლის პირველი პუნქტის შესაბამისად (დისციპლინური გადაცდომის გამო);

- 21 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 95-ე მუხლის შესაბამისად (საკუთარი ინიციატივის საფუძველზე).

ამასთან, გათავისუფლებული თანამშრომლებიდან 8 დასაქმდა იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში.

## 2014 წელი

დაინიშნა 38 თანამშრომელი.

გათავისუფლდა 49 თანამშრომელი, კერძოდ:

- 20 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 95-ე მუხლის შესაბამისად (საკუთარი ინიციატივის საფუძველზე);
- 16 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 94-ე მუხლის შესაბამისად (სამსახურის ვადის გასვლის გამო);
- 13 თანამშრომელი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 105-ე მუხლის შესაბამისად (სხვა დაწესებულებაში გადასვლის გამო).

ამასთან, გათავისუფლებული თანამშრომლებიდან 19 დასაქმდა იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში.

პატივისცემით,

ადმინისტრაციის (დეპარტამენტი) მრჩეველი (საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი)



N 14/86286  
13/08/2015

86286-14-2-201508131227



მოქალაქე ნინო დოლიძეს

ელ.ფოსტა: [n.dolidze@gipa.ge](mailto:n.dolidze@gipa.ge)

ტელ: 591 19 43 19

პ/ნ: 01009006100

ქალბატონო ნინო,

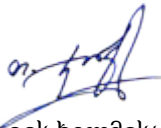
თქვენი მიმდინარე წლის 31 ივლისის განცხადებასთან დაკავშირებით გაცნობებთ შემდეგს:

- 2009 წლის იანვრის მდგომარეობით, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში დასაქმებული იყო 325 საჯარო მოსამსახურე;
- 2009 წლის განმავლობაში დაინიშნა 61 საჯარო მოსამსახურე;
- 2009 წლის განმავლობაში გათავისუფლდა 85 საჯარო მოსამსახურე, მათ შორის პირადი განცხადებით - 31, რეორგანიზაციის შედეგად - 40, სხვა დაწესებულებაში გადასვლასთან დაკავშირებით - 13;
- 2009 წლის განმავლობაში დაწინაურდა 17 საჯარო მოსამსახურე;
- 2009 წლის განმავლობაში დაბალ თანამდებობაზე გადავიდა 23 საჯარო მოსამსახურე;
- 2014 წლის იანვრის მდგომარეობით, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში დასაქმებული იყო 263 საჯარო მოსამსახურე;
- 2014 წლის განმავლობაში დაინიშნა 35 საჯარო მოსამსახურე;

- 2014 წლის განმავლობაში გათავისუფლდა 30 საჯარო მოსამსახურე, მათ შორის პირადი განცხადებით - 18, სხვა დაწესებულებაში გადასვლასთან დაკავშირებით - 9, სამსახურის ვადის გასვლის გამო - 3;
- 2014 წლის განმავლობაში დაწინაურდა 10 საჯარო მოსამსახურე;
- 2014 წლის განმავლობაში დაბალ თანამდებობაზე გადავიდა 2 საჯარო მოსამსახურე.

პატივისცემით,

თეონა ჯინჭარაძე



საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფასა და ინფორმაციის პროაქტიულ გამოქვეყნებაზე პასუხისმგებელი პირი

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური



საქართველოს სასჯელაღსრულებისა  
და პრობაციის სამინისტრო  
MINISTRY OF CORRECTIONS OF GEORGIA



MCLA 3 15 00657158

11/08/2015

მოქალაქე ნინო დოლიძეს  
(პირადი N: 01009006100)  
ტელ.: 591194319

ქალბატონო ნინო,

საქართველოს სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტროში 2015 წლის 21 ივლისის N622325 წერილით შემოსული თქვენი მოთხოვნის პასუხად გიგზავნით ჩვენს ხელთ არსებულ ინფორმაციას.

1. 2009-2014 წლებში მოხელეთა საერთო რაოდენობა:

2009 წელი - 100 საშტატო ერთეული;  
2010 წელი - 121 საშტატო ერთეული;  
2011 წელი - 121 საშტატო ერთეული;  
2012 წელი - 679 საშტატო ერთეული;  
2013 წელი - 679 საშტატო ერთეული;  
2014 წელი - 686 საშტატო ერთეული.

2. 2009-2014 წლებში გათავისუფლებულ მოხელეთა რაოდენობა:

ცენტრალური აპარატი - 168;  
სამედიცინო სამსახური - 238;  
საერთო რაოდენობა - 406.

3. 2012-2014 წლებში პირადი განცხადების საფუძველზე გათავისუფლებულ მოხელეთა რაოდენობა:

ცენტრალური აპარატი - 92.

4. 2012-2014 წლებში სხვა უწყებაში გადასულ მოხელე რაოდენობა:

ცენტრალური აპარატი - 42.



პატივისცემით,

იურიდიული დეპარტამენტის უფროსის  
მოვალეობის შემსრულებელი  
ალექსანდრე დარახველიძე

ცენტრალური აპარატი / იურიდიული დეპარტამენტი  
უფროსის მოადგილე  
ალექსანდრე დარახველიძე

ს. დარახველიძე



MOD 9 15 00678620

20/08/2015

საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის  
საჯარო მმართველობის მიმართულების ხელმძღვანელს  
ქალბატონ ნინო დოლიძეს

ქალბატონო ნინო,

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროში განხილულ იქნა თქვენი მიმდინარე წლის 11 აგვისტოს №645697 განცხადება საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნის თაობაზე, რომელთან დაკავშირებით, გაცნობებთ, რომ აღნიშნული წარმოადგენს საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში დაცულ, ერთმანეთთან დაუკავშირებელ ცალკეულ მონაცემებს, რომელთა მოძიება და დამუშავება საჭიროებს გარკვეულ დროს. აქედან გამომდინარე, მოთხოვნილ ინფორმაციას მოგაწვდით შეძლებისდაგვარად მოკლე ვადაში.

პატივისცემით,

ადმინისტრაცია \ ადმინისტრაცია  
ადმინისტრაციის უფროსის მოვალეობის  
შემსრულებელი  
არჩილ აბრამია



MOD 4 15 00826431

06/10/2015

საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის  
საჯარო მმართველობის მიმართულების ხელმძღვანელს  
**ქალბატონ ნინო დოლიძეს**

ქალბატონო ნინო,

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროში განხილულ იქნა თქვენი წერილი (N645697 11.08.2015წ.), რომელთან დაკავშირებით, დანართის სახით, გიგზავნით საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო ოფისის მოხელეების შესახებ ჩვენს ხელთ არსებულ ინფორმაციას.

დანართი: ერთი ფურცელი.

პატივისცემით,

ადმინისტრაცია \ ადმინისტრაცია  
ადმინისტრაციის უფროსის მოვალეობის  
შემსრულებელი  
მამუკა კაკალაშვილი

გთხოვთ, მომაწოდოთ შემდეგი სახის საჯარო ინფორმაცია სამინისტროში დასაქმებული მოხელეების შესახებ 2009 და 2014 წლებისათვის:

- მოხელეთა საერთო რაოდენობა - შეუძლებელია ინფორმაციის მოძიება
- დანიშნული მოხელეების რაოდენობა:  
2009 წელი - 49; 2010 წელი - 36; 2011 წელი - 24; 2012 წელი - 40; 2013 წელი - 43; 2014 წელი - 36.
- გათავისუფლებული მოხელეების რაოდენობა:  
2009 წელი - 24; 2010 წელი - 51; 2011 წელი - 27; 2012 წელი - 34; 2013 წელი - 29; 2014 წელი - 48.
  - პირადი განაცხადის საფუძველზე:  
2009 წელი - 22; 2010 წელი - 13; 2011 წელი - 20; 2012 წელი - 28; 2013 წელი - 20; 2014 წელი - 15.
  - სხვა უწყებაში გადასვა:  
2009 წელი - 2; 2010 წელი - 3; 2011 წელი - 0; 2012 წელი - 2; 2013 წელი - 1; 2014 წელი - 2.
  - საჯარო სამსახურის ვადის გასვლა:  
2009 წელი - 0; 2010 წელი - 11; 2011 წელი - 7; 2012 წელი - 4; 2013 წელი - 4; 2014 წელი - 28.
  - შემცირება/რესტრუქტურიზაცია:  
2009 წელი - 0; 2010 წელი - 23; 2011 წელი - 0; 2012 წელი - 0; 2013 წელი - 2; 2014 წელი - 0.
  - ადმინისტრაციული სანქცია:  
2009 წელი - 0; 2010 წელი - 0; 2011 წელი - 0; 2012 წელი - 0; 2013 წელი - 2; 2014 წელი - 1.
  - გამამტყუნებელი განაჩენი:  
2009 წელი - 0; 2010 წელი - 1; 2011 წელი - 0; 2012 წელი - 0; 2013 წელი - 0; 2014 წელი - 0.
- დაწინაურებული მოხელეების რაოდენობა უწყების შიგნით:  
2009 წელი - 0; 2010 წელი - 0; 2011 წელი - 0; 2012 წელი - 0; 2013 წელი - 1; 2014 წელი - 0.
- სხვა საჯარო უწყებაში დაწინაურებული მოხელეების რაოდენობა - არ ვფლობთ ინფორმაციას.
- დაქვეითებული მოხელეების რაოდენობა - არ ყოფილა მსგავსი შემთხვევა ზემოაღნიშნულ წლებში.



საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო  
MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF GEORGIA

№ 1836917

21 / 08 2015წ.

მოქალაქე ნინო დოლიძეს

ქალბატონო ნინო,

თქვენი №1558 წერილის პასუხად გაცნობებთ, რომ მოკლებულნი ვართ შესაძლებლობას მოგაწოდოთ მოთხოვნილი ინფორმაცია, ვინაიდან საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს კადრების მთავარ სამმართველოში, თქვენ მიერ მოთხოვნილი ფორმით, მონაცემები დაცული არ არის, ხოლო მათი დამუშავება მოითხოვს დიდ დროსა და ადამიანურ რესურსს.

პატივისცემით,

შსს ადმინისტრაციის საჯარო ინფორმაციის  
სამმართველოს უფროსის მოადგილე

გიორგი სახოკია

