

ანგარიში

რეორგანიზაცია საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში

*საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის აპარატის ეფექტიანობის
გაზრდის მიზნით 2015-2016 წლებში განხორციელებული ორგანიზაციული
ცვლილებებისა და სამომავლო გეგმების მიმოხილვა*

შესავალი	3
ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდის გეგმა	4
1. ორგანიზაციული ცვლილებების პირველი ეტაპი	5
1.1. შიდა ორგანიზაციული კვლევა	5
1.2. გარემო ფაქტორების კვლევა	7
1.3. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლა	7
1.4. ორგანიზაციული კვლევის შედეგები	7
1.5. კომისიის ახალი დებულება	9
2. ორგანიზაციული ცვლილებების მეორე ეტაპი	9
2.1. რეორგანიზაციისათვის საჭირო ინსტრუმენტების მომზადება	10
2.2. რეორგანიზაციის გეგმა	12
2.3. რეორგანიზაციის ორეტაპიანი მიდგომა	13
2.3.1. ატესტაციის პირველი მოდელი, პროფესიული ცოდნის შეფასება	15
2.3.2. ატესტაციის მეორე მოდელი, უნარებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასება	16
2.3.3. ატესტაციის ფორმატი/ ორეტაპიანი შეფასება	18
3. ორგანიზაციული ცვლილებების მესამე ეტაპი	18
3.1. კომუნიკაცია ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ და საჯაროობა	21
3.2. ატესტაცია კომისიაში	22
3.3 სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთა შეფასების მეთოდი	24
3.4. არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულთა შეფასების მეთოდი	24
3.5. ატესტაციის პირველი ეტაპის შედეგები:	25
3.5.1. მენეჯერული უნარების ტესტირების შედეგები	26
3.5.2. ზოგადი უნარების ტესტირების შედეგები	28
3.6. ატესტაციის მეორე ეტაპის შედეგები	31
3.7. ატესტაციის პროცესის შეფასება	33
დასკვნა	33
დანართი 1	36
დანართი 2	39

2015 წლის მარტიდან საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულმა კომისიამ აპარატის ორგანიზაციული გაძლიერება და ეფექტიანობის გაზრდა დაისახა მიზნად. კომისიის შესახებ საზოგადოებაში გავრცელებული მოსაზრებების, საერთაშორისო და არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და მედიის გაძლიერებული ინტერესის გათვალისწინებით, შეიძლება ითქვას, რომ ეს ერთგვარი „სოციალური დაკვეთა“ იყო, რაც სხვა ფაქტორებთან ერთად განპირობებული იყო საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის საქმიანობის შემსწავლელი საქართველოს პარლამენტის დროებითი საგამომიებო კომისიის დასკვნითაც.

ორგანიზაციული ეფექტიანობა წარმოადგენს ორგანიზაციული წარმატების ინდიკატორს, რომელიც კომპლექსურად იზომება როგორც ორგანიზაციის შიგნით წარმატებული მართვის სისტემებით, ისე ორგანიზაციის მიღმა გარემოსთან ორგანიზაციის ეფექტიანი ინტერაქციით. კომისიის წინაშე მდგარი გამოწვევები საოპერაციო მართვის თვალსაზრისით აშკარა იყო: კომისისიაში არ იყო განვითარებული ზოგიერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება, რომელიც კანონმდებლობით დაკისრებული ფუნქციების ეფექტიან შესრულებას შეუწყობდა ხელს; მოქმედი სტრუქტურა ვერ უწყობდა ხელს ორგანიზაციული მიზნების ჯეროვნად განხორციელებას; არ ხორციელდებოდა თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს, ან მათი კომპეტენციის შეფასება, არ იყო დანერგილი თანამშრომელთა კომპეტენციისა და პროფესიული განვითარების სისტემები; სამუშაო პროცესები საკმაოდ არათანმიმდევრული და არაკოორდინირებული იყო, ინტერაქცია სტურქუტურულ ერთეულებს შორის ქმნიდა ბევრ ხარვეზსა და პრობლემას საოპერაციო დონეზე. გარდა ამისა, არ არსებობდა ადამიანური რესურსის მართვის და სამუშაო პროცესების მართვისა და ხარისხის მონიტორინგის სტრუქტურული ერთეულები, რომელიც ხელს შეუწყობდა მართვის ეფექტური სისტემის ფორმირებას. შესაბამისად, კომისიამ გადაწყვიტა ორგანიზაციული ცვლილებების გატარება კომისიის წინაშე მდგარი გამოწვევების სისტემური მოგვარებისათვის. ამ მიზნით კონსულტირებისა და რეორგანიზაციის პროცესის კოორდინირებისათვის, კომისიამ 2015 წლის 28 აპრილს დაიქირავა კონსულტანტი რეორგანიზაციის საკითხებში.

ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდისათვის კომისიაში შემუშავდა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების გრძელვადიანი, კომპლექსული გეგმა. პირველი რიგის ამოცანად განისაზღვრა ყველა პრობლემური საკითხის დიაგნოსტიკა და სიღმისეული შესწავლა. შესაბამისად, ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდისადმი მიმართული აქტივობები დაიწყო რამდენიმე ეტაპად.

I ეტაპი- დიაგნოსტიკა: საკითხის კომპლექსურად შესწავლის მიზნით ორგანიზაციული შეფასება - ორგანიზაციული კვლევის განხორციელება და აღნიშნული კვლევის საფუძველზე კომისიაში და კომისიის მიღმა არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება.

II ეტაპი- დაგეგმვა: პირველ ეტაპზე იდენტიფიცირებული პრობლემების მოგვარების გეგმის შემუშავება, ყველა საჭირო აქტივობის სამართლებრივი ინსტრუმენტების/დოკუმენტების მომზადება და რეორგანიზაციის სამუშაო გრაფიკის გაწერა;

III ეტაპი- განხორციელება: წინა ეტაპზე მომზადებული გეგმის შესაბამისად კონკრეტული აქტივობების განხორციელება; თანამშრომელთა ინფორმირება და ცვლილების მართვაში ყველა საჭირო რგოლის ჩართვა ეფექტიანი შედეგის მიღწევისათვის.

IV ეტაპი- შეფასება: განხორციელებული აქტივობების ეფექტიანობის შეფასება, ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებისა და შენარჩუნებისათვის სამოქმედო გეგმების შემუშავება.

წინამდებარე ანგარიში აღწერს ზემოაღნიშნული მიზნების მიღწევისათვის კომისიაში 2015-2016 წლებში განხორციელებულ აქტივობებს, ყურადღებას ამახვილებს მოსამზადებელ სამუშაოებზე, რომლებიც განხორციელდა კომისიაში ცვლილებების გასატარებლად და განსაზღვრავს 2017 წლის განმავლობაში კომისიის წინაშე მდგარ გამოწვევებს.

1. ორგანიზაციული ცვლილებების პირველი ეტაპი

როგორც აღინიშნა, კონკრეტული გზების დასახვამდე, პირველი რიგის ამოცანად დაისვა არსებული სიტუაციის დიაგნო სტირება კომისიის წინაშე მდგარი გამოწვევების სრულად იდენტიფიცირების მიზნით. კომისიამ მიზანშეწონილად მიიჩნია როგორც შიდა ორგანიზაციული და გარემო ფაქტორების - კომისიის რეგულირების სფეროში შემავალი კომპანიებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებების შესწავლა, ასევე, საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გაანალიზებაც. დიაგნოსტიკის ეტაპი ხომ ყველაზე მნიშვნელოვანია ცვლილებების მთელი პროცესის სწორად დაგეგმვისა და წარმართვის უზრუნველყოფისათვის.

მიუკერძოებელი პროფესიონალური კვლევის ჩასატარებლად გადაწყდა ექსპერტული მომსახურების შესყიდვა. ამ მიზნით გამოცხადებულ ელექტრონულ ტენდერში გაიმარჯვა „პოლიტიკისა და მართვის კონსალტინგ ჯგუფმა (PMCG)“, რომელთანაც 2015 წლის 16 ივლისს გაფორმდა ხელშეკრულება.¹

ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ, გამოცხადებული ტექნიკური დავალების შესაბამისად, განხორციელდა შემდეგი აქტივობები:

1.1. შიდა ორგანიზაციული კვლევა:

კომისიის მიერ განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, დიაგნოსტიკის ეტაპზე დაიგეგმა სრულფასოვანი კვლევის ჩატარება, როგორც თვისებრივი, ისე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით.

¹ ინფორმაცია ელექტრონული ტენდერის გამოცხადების, სატენდერო პირობების, გამარჯვებული კომპანიის მიერ შემოტანილილ პროექტის, ასევე გაფორმებული ხელშეკრულების პირობები შეგიძლიათ იხილოთ შესყიდვების სამსახურის ვებ-გვერდზე, ასევე კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის ვებ-საიტზე: <http://gncc.ge/ge/news/press-releases/komisiis-aparatis-reorganizacia-restruqturizaciis-kvlevis-sakonsultacio-momsaxurebas-shps-pmcg-chaatarebs.page> (დეტალური ინფორმაცია <https://tenders.procurement.gov.ge/public/?lang=ge> ტენდერის ნომერი: SPA150017092);

თვისებრივი კვლევა: შიდა ორგანიზაციული კვლევა და მენეჯმენტის მოლოდინები შესწავლილ იქნა ყველა დონეზე. დაიგეგმა და განხორციელდა ჯგუფური და ინდივიდუალური შეხვედრები კომისიის წევრებთან და შუა რგოლის მენეჯერებთან (კომისიის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან). ჩატარდა ინდივიდუალური შეხვედრები აპარატის თანამშრომლებთან, ასევე მომხმარებელთა ინტერესების დამცველთან და მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის თანამშემწეებთან. გამოყენებული იქნა ინტერვიუს, ჩაღმავებული ინტერვიუსა და ფოკუს-ჯგუფის მეთოდები.

რაოდენობრივი კვლევა: ორგანიზაციული კვლევისათვის, თვისებრივი კვლევით მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე, შემუშავდა და დასაქმებულებს დაურიგდათ სპეციალური კითხვარი. აღნიშნულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო აპარატის ყველა დასაქმებულმა, ასევე კომისიასთან არსებულმა მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურმა და თავად მომხმარებელთა ინტერესების დამცველმა. რაოდენობრივი კვლევა ანომიური იყო და მიზნად ისახავდა კომისიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურის, კლიმატის, მართვის სტილის, დანერგილი სამუშაო პროცესების, კოორდინაციისა და კომუნიკაციის, ასევე სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების კვლევას.

სამუშაოს ანალიზი: რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევების გარდა, სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების მიზნით კომისიაში ჩატარდა სამუშაოს ანალიზი. სამუშაოს ანალიზი არის სისტემური პროცესი, რომელიც სამუშაოს აღწერს შესრულებული შრომითი აქტივობების დონეზე და აფიქსირებს იმ ცოდნას, უნარებს, შესაძლებლობებსა და სხვა მახასიათებლებს, რომლებსაც დასაქმებული უნდა ფლობდეს სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად. სამუშაოს ანალიზის ჩატარების მიზანი იყო დასაქმებულთა მიერ შესრულებული სამუშაო ფუნქციების აღწერა, სამომავლოდ მათი დახვეწა, ასევე არსებული სამუშაო დატვირთვის იდენტიფიცირება. გამოყენებული იქნა სამუშაოს ანალიზის ორ ეტაპიანი მეთოდი: პირველ რიგში თანამშრომლებმა აღწერეს დაკავებული პოზიციით განსაზღვრული ფუნქციები, მიუთიეს ინფორმაცია საკუთარი განათლებისა და კვალიფიკაციის შესახებ, ასევე აღწერეს საჭირო ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობები, რომელიც მათი აზრით მნიშვნელოვანი იყო მათ მიერ დაკავებული სამუშაოს შესასრულებლად. მეორე ეტაპზე,

დასაქმებულის მიერ შევსებული სამუშაოს ანალიზის დოკუმენტი (როგორც ფუნქციონალური ნაწილი, ასევე საკვალიფიკაციო მოთხოვნები) შეფასდა და დაზუსტდა უშუალო ხელმძღვანელის მიერ.

1.2. გარემო ფაქტორების კვლევა - დაინტერესებული მხარეების (კომისიის რეგულირების სფეროში შემავალი კომპანიების და დაინტერესებული არასამთავრობო ორგანიზაციების) გამოკითხვა:

კომისიის მუშაობის შესაფასებლად მნშვნელოვანი იყო კომისიის გარეთ არსებული ფაქტორების კვლევა კომისიის იმიჯის, კომისიის მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობისა და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებისა და სურვილების იდენტიფიცირებისათვის. აღნიშნული მიზნით შედგა შეხვედრები დაინტერესებულ მხარეებთან. პრობლემათა სპექტრის სრულად გამოვლენისათვის გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევა: ჩატარდა ფოკუს ჯგუფები, ჯგუფური შეხვედრები, ინდივიდუალური შეხვედრები და ჩაღრმავებული ინტერვიუები როგორც ელექტრონული კომუნიკაციების, ასევე მაუწყებლობის სფეროებში ავტორიზებული პირების წამომადგენლებთან, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.

1.3. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლა

პარალელურ რეჟიმში მიმდინარებოდა საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი. კვლევის პროცესში საკონსულტაციო ორგანიზაციისა და კომისიის მიზანი იყო სხვადასხვა ქვეყნებში დანერგილი მიდგომების შესწავლა, საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის იდენტიფიცირება ამ პრაქტიკის ქართულ სოციო-კულტურული კონტექსტთან ადაპტაცია ადგილობრივი საკანონმდებლო მოთხოვნების, საერთაშორისო ხელშერკრულებით ნაკისრი ვალდებულებების, ევრორეგულაციებისა და ევროდირექტივების, ასევე კომისიის წინაშე მდგარი სხვა გამოწვევების გათვალისწინებით.

1.4. ორგანიზციული კვლევის შედეგები

14 კვირიანი ინტენსიური სადიაგნოსტიკო ეტაპის დასრულების შემდეგ, 2015 წლის 22 ოქტომბერს, კვლევის განმახროციელებელმა ორგანიზაციამ- PMCG, წარმოადგინა შემდეგი დოკუმენტები: ა) ინსტიტუციური შეფასების საკონსულტაციო დოკუმენტი, რომელიც კომპლექსურად აფასებდა კომისიის როგორც ინსტიტუციის, ასევე თითოეული დეპარტამენტის მიზნების შესაბამისობას კომისიის სტრატეგიასთან. დოკუმენტში აღწერილია კომისიაში იმ პერიოდისათვის არსებულ მდგომარეობა და გარკვეულ მიგნებებსა და რეკომენდაციებსაც მოიცავს; ბ) კომისიის დებულების პროექტი, რომელშიც გაწერილი იყო საკონსულტაციო ორგანიზაციის ხედვა ინსტიტუციური, სტრუქტურული და ფუნქციონალური მოწყობის შესახებ.²

საკონსულტაციო ორგანიზაციის მიერ წარმოდგენილ ინსტიტუციური შეფასების დოკუმენტში მკაფიოდ გამოვლინდა კომისიაში არსებული ორგანიზაციული პრობლემები. ასევე, ისეთი საკითხებიც იქნა იდენტიფიცირებული, რაც სიახლეს წარმოადგენდა როგორც კომისიის ხელმძღვანელობისათვის, ისე კომისიაში დასაქმებულთათვის. შესაბამისად, აღნიშნული დოკუმენტი კრიტიკულად იქნა აღქმული და საკმაოდ დიდი რეზონანსი მოჰყვა, განსაკუთრებით კომისიის შიგნით.

ყველაზე მნიშვნელოვანი შიდა ორგანიზაციული პრობლემები დოკუმენტში შემდეგ თემებად არის დაჯგუფებული:

- საკითხები, დაკავშირებული კომისიის მოქმედ ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან (კომისიის ორგანიზაციული მოწყობა);
- საკითხები, დაკავშირებული კომისიაში დანერგილ სამუშაო პროცესებთან;
- საკითხები, დაკავშირებული კომისიაში არსებულ ორგანიზაციულ კლიმატთან;
- საკითხები, დაკავშირებული კომისიაში დასაქმებულთა კომპეტენციასთან.

² აღნიშნული დოკუმენტები გამოქვეყნდა კომისიის ვებ-გვერდზე და ხელმისაწვდომი იყო ყველა დაინტერესებული პირისათვის. (იხ. ბმული: <http://gncc.ge/ge/news/press-releases/saqartvelos-komunikaciebis-erovnuli-komisiis-debuleba.page>)

კვლევის ფარგლებში PMCG-მ წარმოდგინა, ასევე კომისიის, ორგანიზაციული მოწყობის საკუთარი ხედვა, რომელიც კომისიის ახალი დებულების პროექტის სახით იყო წარმოდგენილი. ზოგადად, ორგანიზაციის დიზაინი, გამოხატული სტრუქტურით, როგორც ორგანიზაციის ინსტიტუციური და საოპერაციო მართვის სისტემა, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მოახერხებს თუ არა ორგანიზაცია მის წინაშე არსებული ამოცანების ჯეროვნად შესრულებას. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის, საქართველოს რეალობისა და ეკონომიკურ-პოლიტიკური და სტრატეგიული ფაქტორების გათვალისწინებით მომზადებული კომისიის დებულების პროექტის განხილვას დიდი დაინტერესება მოჰყვა. 2015 წლის ნოემბერ-დეკემბერში მიმდინარეობდა დებულების პროექტის განხილვა, აპარატის თანამშრომლებს ჰქონდათ საშუალება გამოეთქვათ თავიანთი მოსაზრებები. ამავე პერიოდში ჩატარდა პროექტის პრეზენტაცია არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის, ასევე ყველა დაინტერესებული პირისთვის.³

1.5. კომისიის ახალი დებულება:

2015 წლის 29 დეკემბრიდან დაიწყო საჯარო ადმინისტრაციული წარმოება კომისიის ახალი დებულების დამტკიცების მიზნით. 2016 წლის 1 მარტს, დადგენილება #2 ით დამტკიცდა კომისიის ახალი დებულება და მის ძალაში შესვლის თარიღად განისაზღვრა ჯერ 2016 წლის 1 ივნისი, ხოლო შემდეგ - 2016 წლის 30 დეკემბერი.⁴ კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის ახალი დებულების დამტკიცებით დაიწყო რეორგანიზაციის მეორე - დაგეგმვის ეტაპი.

2. ორგანიზაციული ცვლილებების მეორე ეტაპი: დაგეგმვა.

³ კომისიის ახალი დებულების პროექტი ხელმისაწვდომი იყო ყველა დაინტერესებული მხარისათვის. (იხ. ბმული <http://gncc.ge/ge/news/press-releases/saqartvelos-komunikaciebis-erovnuli-komisiis-debuleba.page>)

⁴ (დებულების ბმული იხ: <http://gncc.ge/ge/legal-acts/commission/resolutions/2016-2-.page>)

კვლევის შედეგად კომისიის წინაშე არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებისა და კომისიის ახალი დებულების დამტკიცების შემდეგ, კომისიის წინაშე მდგარი მთავარი გამოწვევა იყო ახალი დებულებით განსაზღვრული ფუნქციების ეფექტიანად შესრულების უზრუნველყოფი მექანიზმების შემუშავება. ამისათვის, საჭირო იყო ორგანიზაციული ცვლილებების გასატარებელი პოლიტიკის განსაზღვრა, შესაბამისი ცვლილებების გატარების გეგმის მომზადება, რეორგანიზაციის შესახებ ქართული პრაქტიკის შესწავლა და მასზე დაყრდნობით საკუთარი მიდგომის ჩამოყალიბება, მიდგომების ანალიზი და შეფასება, ასევე საჭირო დოკუმენტებისა და სხვა დამხმარე ინსტრუმენტების შემუშავება და დამტკიცება.

2.1. რეორგანიზაციისათვის საჭირო ინსტრუმენტების მომზადება:

კომისიის ახალი დებულების შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის, ფუნქციების ეფექტიანად განაწილების, სტრუქტურულ ერთეულებში საჭირო პოზიციათა იდენტიფიცირების, თითოეული პოზიციის თანამდებობრივი ინსტრუქციისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრის მიზნით, 2016 წლის აპრილიდან სტრუქტურული ერთეულების მოქმედ ხელმძღვანელებთან და კომისიაში დასაქმებულებთან მიმდინარეობდა ინტენსიური მუშაობა, შემდეგი დოკუმენტების შემუშავებისათვის:

კომისიის სტრუქტურა: PMCG-მ კომისიის დებულების პროექტთან ერთად წარმოადგინა ახალი დებულებით განსაზღვრული ფუნქციებისა და საშტატო ერთეულების სტრუქტურულ ერთეულებში განაწილების პროექტი.

თითოეული პოზიციის თანამდებობრივი ინსტრუქცია: სავარაუდო საშტატო ნუსხით განსაზღვრული თითოეული პოზიციისათვის, სტრუქტურული ერთეულების მოქმედი ხელმძღვანელებისა და სხვა თანამშრომლების ჩართულობით განისაზღვრა, დაკონკრეტდა და დაიხვეწა წარმოდგენილი თანამდებობრივი ინსტრუქციები (როგორც ფუნქციები, ისე აღნიშნული ფუნქციების შესასრულებლად საჭირო საკვალიფიკაციო მოთხოვნები);

საშტატო ერთეულების რაოდენობა სტრუქტურულ ერთეულებში. დებულებით სტრუქტურული ერთეულის მიმართ განსაზღვრული ფუნქციების ეფექტიანად შესრულებისათვის, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებმა (შუა რგოლის მენეჯერებმა) წარმოადგინეს

საკუთარი შეხედულებები, თუ როგორ უნდა ყოფილიყო გადანაწილებული ფუნქციები სტრუქტურულ ერთეულებში სხვადასხვა პოზიციებზე.⁵

საშტატო ნუსხა და პოზიციათა რანგები: წარმოდგენილი საშტატო ერთეულების რაოდენობის გათვალისწინებით თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის შემუშავდა საშტატო ნუსხა და პოზიციათა რანგები. უნდა აღინიშნოს, რომ არსებული საშტატო ნუსხა და პოზიციათა რანგები იყო ერთ-ერთი იმ პრობლემურ საკითხთაგან, რომელიც იდენტიფიცირებულ იქნა დიაგნოსტიკის ეტაპზე. სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე გამოჩნდა, რომ მოქმედი საშტატო ნუსხით იყო შემთხვევები, როდესაც პოზიციათა რანგები იყო გადაფასებული, ან არასათანადოდ შეფასებული. ორგანიზაციაში სამართლიანობისა და თანასწორობის უზრუნველსაყოფად, ანაზღაურების სისტემის შემუშავების პროცესში აუცილებელია სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე იერარქიის შემუშავება და ამ იერარქიულობის პრინციპის დაცვა, სამუშაოთათვის შესაბამისი ანაზღაურების განაკვეთის მინიჭება. ამისათვის, სხვა ფაქტორებთან ერთად, მნიშვნელოვანია სატელეკომუნიკაციო შრომის ბაზარზე არსებული სახელფასო მონაცემების გათვალისწინება.

სახელფასო კვლევა: საშტატო ნუსხისა და სახელფასო ზღვრების განსაზღვრისათვის, სწორი სამოტივაციო პოლიტიკის, ეფექტიანი თანამშრომლების შენარჩუნებისა და შრომის ბაზრიდან კონკურენტული კადრების მოზიდვის მიზნით, მნიშვნელოვანია კომისიის აპარატში დასაქმებულთა ხელფასები კონკურენტული იყოს სატელეკომუნიკაციო დარგში მსგავს პოზიციაზე მომუშავეთა ხელფასებისა. აღნიშნული განსაზღვრულია კომისიის დებულებითაც. კომისიის ინიციატივით, პირველად დაიგეგმა სატელეკომუნიკაციო დარგის სახელფასო სექტორული კვლევა. კვლევის განხორციელებისათვის შეირჩა საკონსულტაციო ორგანიზაცია

⁵ მეტი სიზუსტისათვის, კარგი იქნებოდა დაგეგმილიყო კომისიაში დანერგილი სამუშაო პროცესების აღწერაც, რაც შესაძლებლობას მოგვცემდა უფრო ზუსტად განგვესაზღვრა კომისიაში დასაქმებულთა დატვირთვაც და ეფექტიანობაც. დაგეგმვის ეტაპზე აღნიშნული არ განხორციელებულა, ფინანსური და ადამიანური რესურსის არ ქონის გამო. შესაბამისად, კომისიის ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით, სამუშაოს პროცესების როგორც აღწერა, ასევე ოპტიმალური განაწილება ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელების მესამე ეტაპის დასრულების შემდეგ დაიგეგმა, შეფასებისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის შესანარჩუნებლად განსახორციელებელ აქტივობებთან ერთად.

„იუაი (Ernst&Yang) საქართველო“. აღნიშნული ხელშეკრულება გაფორმდა 2016 წლის 20 ივნისს⁶.

2.2. რეორგანიზაციის გეგმა:

ორგანიზაციული ცვლილებების განსახორციელებლად საჭირო დოკუმენტაციის მომზადების პარალელურად, 2016 წლის აპრილ-მაისში მიმდინარეობდა მუშაობა რეორგანიზაციის სწორი მოდელის განსაზღვრისათვის. კომისიის წინაშე იდგა მთავარი გამოწვევა - დაკომპლექტებულიყო ახალი დებულებით განსაზღვრული საშტატო ნუსხა შესაბამისი კომპეტენტური პერსონალით, რომლებიც მოახერხებდნენ ახალი თანამდებობრივი ინსტრუქციით განსაზღვრული ფუნქციების ჯეროვნად შესრულებას. ცხადია, ორგანიზაციული ეფექტიანობა დიდწილად დამოკიდებულია პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

ამ მიზნით, დეტალურად იქნა შესწავლილი საქართველოს საჯარო სექტორში ბოლო პერიოდში განხორციელებული რეორგანიზაციის პროცესები და მათი შედეგები, მათ შორის შრომითი დავები და დამკვიდრებული სასამართლო პრაქტიკა, უზენაესი სასამართლოს მიერ გამოყენებული არგუმენტაცია და მსჯელობა. შესწავლის პროცესში განიხილებოდა რეორგანიზაციის რამდენიმე ვარიანტი, რომელიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდა მიდგომების რადიკალურობით, განხორციელების სირთულით, შედეგის მიღწევის სისწრაფითა და ეფექტიანობით, საჭიროებდა განსახვავებულ ფინანსურ რესურსებს, ჰქონდა განსხვავებული

⁶ სახელფასო კვლევისათვის გაფორმდა ხელშეკრულება # 20-06/161-1. უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული კვლევა პირველად განხორციელდა საქართველოში და სატელეკომუნიკაციო კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებისათვის ძირითადად ცხადი იყო, რამდენად საჭირო იყო შრომის ბაზარზე არსებული სახელფასო მონაცემების გათვალისწინება, გართულდა მოლაპარაკება ერთ-ერთ ოპერატორთან. კვლევაში მონაწილეთა მცირე რაოდენობის გათვალისწინებით, მონაცემთა აგრეგირებისა და სტატისტიკური დამუშავებისათვის, აუცილებელ პირობას წარმოადგენდა სატელეკომუნიკაციო ბაზარზე მნიშვნელოვანი ძალაუფლების მქონე ყველა მოთამაშეს მიეღო მონაწილეობა აღნიშნულ კვლევაში. გახანგრძლივებული მოლაპარაკებების და შესრულებისთვის საჭირო პერიოდების გათვალისწინებით, სახელფასო კვლევის მონაცემების მოგროვება და დათვლა არ აღმოჩნდა შესაძლებელი დროულად. სახელფასო კვლევების მონაცემები ხელმისაწვდომი გახდა კომისიისათვის 2016 წლის ნოემბერში. შესაბამისად, კომისიამ ვერ მოახერხა აღნიშნული ინფორმაციის გამოყენება საკუთარი შიდა დოკუმენტების (საშტატო ნუსხა და ა.შ.) მომზადებისას.

სამართლებრივი რისკები; შეფასების პროცესში შეფასდა თითოეული ვარიანტის უპირატესობები და ნაკლი.

საბოლოო ჯამში, მოქმედი კანონმდებლობის, კომისიაში დასაქმებულთა ინტერესების, რეორგანიზაციის პროცესის თანმდევი დამაბულობის, თანამშრომელთა შფოთვისა და აქედან გამომდინარე რეზისტენტულობის გათვალისწინებით, ასევე დაანონსებული რეორგანიზაციით გამოწვეული დემოტივაციის და შესაბამისად, სამუშაო პროცესების პარალიზების პრევენციისათვის, კომისიამ მიიღო გადაწყვეტილება ახალი დებულებით განსაზღვრული საშტატო ნუსხის პერსონალით დაკომპლექტებისათვის გამოყენებინა რეორგანიზაციის ორეტაპიანი მიდგომა.

2.3. რეორგანიზაციის ორეტაპიანი მიდგომა

ორეტაპიანი მიდგომა გულისხმობს ახალი საშტატო ნუსხის დაკომპლექტების პროცესში კომისიაში დასაქმებულთათვის უპირატესობის მინიჭებას (კადრების შერჩევის პირველი ეტაპი), ხოლო საჯარო კონკურსების გამოცხადებას მხოლოდ დარჩენილ ვაკანტურ პოზიციებზე, თუ პოზიციისათვის საჭირო კომპეტენცია კომისიაში არ აღმოჩნდება. (კადრების შერჩევის მეორე ეტაპი). იმისათვის, რომ სწორად განისაზღვროს თუ ვინ უნდა დაიკავოს პოზიცია დასაქმებულთაგან, საჭიროა დასაქმებულთა კომპეტენციის და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება. ეს კომისიის რეალობაში საკმაოდ რთულ ამოცანას წარმოადგენდა, რადგან, როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომისიაში მანამდე არც დასაქმებულთა შეფასების სისტემა იყო შემუშავებული და არც ადამიანური რესურსის მართვის სრულყოფილი სტრუქტურული ერთეული არსებობდა, რომელიც კოორდინაციას გაუწევდა აღნიშნულ პროცესს.

შესაბამისად, ახალი საშტატო ნუსხის დაკომპლექტების მიზნით კომისიაში დასაქმებულთა შეფასებისათვის, გადაწყდა ატესტაციის ჩატარება.

ატესტაცია არის საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით დასაქმებულის სამსახურებრივი საქმიანობის, პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის შესაძლებლობებისა და პირადული თვისებების შეფასება დაკავებული ან დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებთან.

ატესტაცია მიზნად ისახავს: ⁷

- ა) პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების შესაბამისობის განსაზღვრას დაკავებული ან დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებთან;
- ბ) საატესტაციო პერიოდში შესრულებული პროფესიული სამსახურებრივი საქმიანობის შეფასებას;
- გ) დასაქმებულის პროფესიული დონის გამოყენების პერსპექტივების განსაზღვრას;
- დ) დასაქმებულის კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიული მომზადების ან გადამზადების საჭიროების დადგენას;

ატესტაციის ჩასატარებლად, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს ატესტაციის ფორმა და შეფასების მეთოდები, უნდა განსაზღვროს, თუ რა პროფესიულ ჩვევებს, კვალიფიკაციასა და შესაძლებლობას მოითხოვს დაკავებული ან დასაკავებელი თანამდებობა დასაქმებულისაგან, ასევე რას ნიშნავს სამუშაოს კარგად შესრულება. ზოგადად, სამუშაოს შესრულებას სამი ძირითადი განმსაზღვრელი აქვს: დეკლარაციული ცოდნა, პროცედურული ცოდნა და მოტივაცია. დეკლარაციული ცოდნა სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული წესების, პროცედურების და ფაქტების ცოდნაა, პროცედურული ცოდნა შედგება არა მხოლოდ აუცილებელი აქტივობის შესრულებისთვის საჭირო ინფორმაციისაგან (დეკლარაციული ცოდნა), არამედ მოიცავს მის შესასრულებლად აუცილებელი უნარების ფლობასაც. მოტივაცია მოიცავს ქცევის განსახორციელებლად საჭირო ძალისხმევას.

⁷ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 18 ივნისის №411 დადგენილება საჯარო მოხელეთა ატესტაციის ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ

სამუშაოს შესრულების სამი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორისა და ატესტაციის განმარტების გათვალისწინებით, დასაქმებულთა ატესტაცია, ანუ მათი შესაბამისობის განსაზღვრა დაკავებულ ან დასაკავებელ პოზიციასთან, აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა განისაზღვროს და სწორედ ამაზეა დამოკიდებული ატესტაციის ფორმატიც:

ა) შეიძლება შეფასდეს დასაქმებულთა პროფესიული ცოდნა, კონკრეტული საკითხების ცოდნა, შინაარსი, რაც მნიშვნელოვანია კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად.

ბ) შეიძლება შეფასდეს დასაქმებულთა უნარები, კერძოდ ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებისა და დასწავლის უნარი, ასევე მოტივაცია - შეასრულოს დაკავებული პოზიციით განსაზღვრული სამუშაო.

იმის გათვალისწინებით, თუ რა უნდა შეფასდეს, გამოყოფენ ატესტაციის ორ განსხვავებულ ფორმატს: ატესტაციის პროცესში პროფესიული ცოდნის, ან უნარების შეფასებას.

2.3.1. ატესტაციის პირველი მოდელი: პროფესიული ცოდნის შეფასება:

ცხადია, თუ დასაქმებულს არ აქვს პროფესიული ცოდნა, ის ვერ მოახერხებს დაკისრებული მოვალეობების კარგად შესრულებას. თუმცა, ცხადია ისიც, რომ თუკი ადამიანს არ ექნება აღნიშნული ცოდნის გამოყენების უნარი და შესაბამისი მოტივაცია გამოიყენოს აღნიშნული ცოდნა საქმიანობისას, ის ვერ იქნება კარგი შემსრულებელი. ატესტაციის დროს პროფესიული ცოდნის შეფასებისათვის, პირველ რიგში, უნდა განისაზღვროს რისი ცოდნა მოეთხოვება თითოეულ პოზიციაზე დასაქმებულ პირს და, ასევე, რა მეთოდით უნდა შეფასდეს აღნიშნული ცოდნა. კომისიის შემთხვევაში, კონკრეტულ პოზიციაზე დასაქმებული პირისათვის სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო პროფესიული ცოდნის განსაზღვრა საკმაოდ რთული აღმოჩნდა,

რადგან, კომისიაში არ არსებობდა სრულყოფილი თანამდებობრივი ინსტრუქციები და არც აუცილებელი (საბაზისო) ცოდნა იყო განსაზღვრული თითოეული პოზიციისათვის. სამსჯელო იყო, ასევე, თუ რაზე დაყრდნობით უნდა განსაზღვრულიყო პროფესიული ცოდნა: დასაქმებულების მიერ დაკავებული პოზიციის შესაბამისად (მოქმედი პოზიცია), თუ ახალი დებულებით განაზღვრული პოზიციების ახალი მოთხოვნების შესაბამისად. აღნიშნულის გათვალისწინებით, პოზიციათა დიდი ნაწილისთვის ნაწილობრივ ან არსებითად იცვლებოდა პროფესიული ცოდნის განმსაზღვრელი შინაარსი. შესაბამისად რთული აღმოჩნდა ე.წ. ტესტის ჩარჩოს განსაზღვრა.

ცოდნის შესაფასებელი ყველაზე სწრაფი, სამართლიანი და გამჭვირვალე მეთოდოლოგია, რომელიც იძლევა რიცხვებში გამოხატულ ინფორმაციას და აპლიკანტების ერთმანეთთან შედარების საშუალებას - ტესტირებაა, რომელსაც ბევრი უპირატესობა აქვს სხვა მეთოდებთან შედარებით. შესაბამისად, გადაწყდა პროფესიული ცოდნის შესაფასებლად ტესტირების მეთოდის გამოყენება.

გარდა სირთულეებისა პროფესიული ცოდნის შინაარსის განსაზღვრასთან დაკავშირებით, ატესტაციის პროცესში პროფესიული ცოდნის შეფასებას სხვა სირთულეებიც ახლდა თან: თუ ატესტაციის პროცესში პროფესიული ცოდნა შეფასდებოდა, საჭირო გახდებოდა მრავალი განსხვავებული პროფესიული ცოდნის შესაფასებელი ტესტის მომზადება (კომისიის შემთხვევაში ჩამოყალიბებული იყო 17 განსხვავებული ტესტის ჩარჩო), რაც საკმაოდ დიდ დროსა და ხარჯებს მოითხოვდა; ასევე, კითხვის ნიშნის ქვეშ იდგა ტესტური დავალებების კონფიდენციალობის თემა ზოგოიერტ შემთხვევაში ვიწრო პროფესიული წრის გათვალისწინებით. აღნიშნული მიზეზები დასახელდა როგორც ხელისშემშლელი - სამართლიანი, გამჭვირვალე და მიუკერძოებელი შეფასებისათვის.

კომისიაში დასაქმებულთა ინტერესების, ჩამოთვლილი გარემოებების და პრობლემების გათვალისწინებით, ასევე, საქართველოში საჯარო სამსახურებში დამკვიდრებული ატესტაციის

ჩატარების პრაქტიკის გათვალისწინებით, კომისიამ მიიღო გადაწყვეტილება გამოიყენებინა ატესტაციის მეორე მოდელი - პროფესიული უნარებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასება;

2.3.2. ატესტაციის მეორე მოდელი : უნარების და შესრულებული სამუშაოს შეფასება.

ატესტაციის მეორე მოდელი გულისხმობს თანამშრომელთა ე.წ. პროცედურული ცოდნის, ანუ ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უნარისა და შესაძლებლობების (პროფესიული ზრდის პოტენციალის) შეფასებას დაკავებული ან დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებთან: თანამშრომელთა პროფესიული დონის გამოყენების პერსპექტივების განსაზღვრას ახალ ფუნქციებთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით და თანამშრომელთა მიერ საატესტაციო პერიოდში შესრულებული სამუშაოს შეფასებას.

აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე მიდგომებით, მუდმივად ცვალებად გარემოში თანამშრომელთა შერჩევისა და შეფასებისას სწორედ მათი პროფესიული ზრდის პოტენციალის, ინტელექტუალური შესაძლებლობებისა და ზოგადი უნარების შეფასებას ანიჭებენ უპირატესობას. რეკომენდირებულია დამსაქმებელმა შრომის ბაზარზე „იყიდოს“/დაიქირავოს „ზრდის პოტენციალის“ მქონე ადამიანი, რადგან ცვალებად გარემოში ასეთი ადამიანები გაცილებით უკეთ ადაპტირდებიან, სწრაფად სწავლობენ და მოიპოვებენ კონკურენტულ უპირატესობას სხვებთან შედარებით. ამავე დროს, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მომავალი შესრულების საუკეთესო პრედიქტორი ადამიანის წარსული შესრულებაა. შესაბამისად, დასაქმებულთა მიერ უკვე შესრულებული სამუშაოს შეფასება ატესტაციის საკმაოდ ინფორმატული კომპონენტია.

აღნიშნული მიდგომით სწრაფად და ნაკლები ხარჯებით, ასევე კონფიდენციალობის სრული დაცვით არის შესაძლებელი ტესტების მომზადება. ფასის, ხარისხისა და შედეგების შეფასების, ასევე კომისიის წინაშე მდგარი ორგანიზაციული სითულების გათვალისწინებით, უპირატესობა მიენიჭა ატესტაციის მოდელს - თანამშრომელთა უნარების (ზრდის

პოტენციალის განსაზღვრას) და წარული გამოცდილების (შესრულებული სამუშაოს) შეფასებას.

გადაწყდა ტესტის შექმნასა და ადმინისტრირებასთან დაკავშირებული მომსახურების შესყიდვა, რადგან კომისიას არც სანდო და ვალიდური უნარების შეფასების ინსტრუმენტი ჰქონდა და არც შესაბამისი შეფასებების ადმინისტრირების გამოცდილება. გარდა ამისა, დამოუკიდებელ ორგანიზაციაზე აღნიშნული პროცესის დელეგირება უზრუნველყოფდა პროცესის მიუკერძოებლობას, კომისიის ყველა დასაქმებულისათვის თანაბარი შესაძლებლობის მიცემის უზრუნველყოფას სამართლიანი და გამჭვირვალე შეფასებისათვის. კომისიის მიერ დამტკიცებული ტექნიკური დავალების (RFP) შესაბამისად, 2016 წლის 27 ივლისს გამოცხადდა ელექტრონული ტენდერი.

2.3.3. ატესტაციის ფორმატი: ორეტაპიანი შეფასება;

მას შემდეგ, რაც კომისიამ მიიღო გადაწყვეტილება ატესტაციის მოდელთან დაკავშირებით, ჩამოყალიბდა ზოგადი ხედვა, თუ როგორ უნდა ჩატარებულიყო ატესტაცია: შემუშავდა ატესტაციის ორეტაპიანი გეგმა: პირველ ეტაპზე კომისიაში დასაქმებულთა უნარების შეფასება (ტესტირების მეთოდით); ხოლო მეორე ეტაპზე - თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება კომპლექსურად როგორც უშუალო ხელმძღვანელის, ისე დასაქმებულთა და კომისიის წევრთა თანამონაწილეობით.

რეორგანიზაციისათვის საჭირო ინსტრუმენტების ორგანიზაციული სტრუქტურის, საშტატო ნუსხის, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების, ატესტაციის მოდელის, ფორმატისა და ორეტაპიანი შეფასების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების, ასევე, შრომის ბაზრის სახელფასო კვლევის დაგეგმვითა და შემენით დასრულდა დაგეგმვის ეტაპი და დაიწყო მესამე ეტაპი- იმპლემენტაცია.

3. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების მესამე ეტაპი

წინა ეტაპებზე სამუშაო რეჟიმში განხილული საკითხები, მიდგომები და შეთანხმებები მესამე ეტაპზე კომისიის საჯარო სხდომებზე შესაბამისი დოკუმენტების სახით დამტკიცდა:

კომისიის 2016 წლის 16 ივნისის # 411/22 გადაწყვეტილების თანახმად გადაწყდა კომისიის აპარატში დასაქმებულთა შეფასებისათვის ორეტაპიანი ატესტაციის ჩატარება.

ატესტაციის პირველი ეტაპის განსახორციელებლად შესაბამისი უნარების შესაფასებელი ტესტების მომზადებასა და ადმინისტრირებასთან დაკავშირებით კომისიის მიერ გამოცხადებულ ელექტრონულ ტენდერში მონაწილეობა მიიღო მხოლოდ ერთმა პრეტენდენტმა - *სსიპ შეფასებისა და გამოცდების ეროვნულმა ცენტრმა*. გამარჯვებულ ორგანიზაციასთან ხელშეკრულება გაფორმდა 2016 წლის 9 აგვისტოს.⁸

რეორგანიზაციის გამოცხადება: 2016 წლის 23 სექტემბერს კომისიის საჯარო სხდომაზე მიღებული #652/22 გადაწყვეტილებით ოფიციალურად გამოცხადდა რეორგანიზაცია. თანამშრომელთა ინფორმირების მიზნით, აღნიშნული გადაწყვეტილება ჩაბარდა თითოეულ დასაქმებულს, ასევე დაიგზავნა მათ ელ. ფოსტის მისამართებზე.

ატესტაციის წესი და საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის დებულება. დასაქმებულთა ინფორმირებისა და სამართლიანი და გამჭვირვალე საატესტაციო გარემოს შექმნისათვის, შემუშავდა და 2016 წლის 23 სექტემბერს კომისიის საჯარო სხდომაზე # 652/22 გადაწყვეტილებით დამტკიცდა „საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის აპარატში დასაქმებულთა ატესტაციის წესი“- საბაზო დოკუმენტი, რომელმაც განსაზღვრა ატესტაციის მეთოდოლოგიასთან დაკავშირებული ყველა მნიშვნელოვანი საკითხი.

⁸ გამოცხადებული ელექტრონული ტენდერი SPA160021303, გაფორმებულ ხელშეკრულება 09/08-16-1. დეტალური ინფორმაციისათვის იხ. www.spa.ge

ატესტაციის წესის თანახმად, განისაზღვრა ატესტაციის თითოეული ეტაპის წონა: პირველი ეტაპისათვის - 40%, ხოლო მეორე ეტაპისათვის - 60%. ატესტაციის წესით განისაზღვრა მინიმალური კომპეტენციის ზღვარიც - 61 ქულა მაქსიმალური 100 ქულიდან. ასევე, განისაზღვრა თითოეული ეტაპის ქულათა კალკულაციის წესი, პირველი ეტაპის ტესტირების, სუბტესტებისა და პრიორიტეტული სუბტესტების წონის, ასევე მეორე ეტაპის შემადგენელი კომპონენტების გათვალისწინებით. ჩატარდა პრეზენტაცია, სადაც კონკრეტული ნიმუშებით იყო განხილული ატესტაციის წესით განსაზღვრული მნიშვნელოვანი საკითხები: ატესტაციის ეტაპების წონები, ქულათა დაანგარიშები პრინციპი, შესაბამისი ფორმულები. (დეტალურად, იხ. ატესტაციის წესი).⁹

საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის დებულება. ატესტაციის მეორე ეტაპზე, კომისიის 2016 წლის 8 დეკემბრის # 802/22 გადაწყვეტილებით დამტკიცდა საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის დებულება¹⁰, რომელმაც მისი მუშაობის წესი განსაზღვრა.

ახალი საშტატო ნუსხის დამტკიცება: კომისიის 2016 წლის 27 ოქტომბრის #708/22 გადაწყვეტილებით დამტკიცდა კომისიის ახალი საშტატო ნუსხა, რომელიც განსაზღვრავს თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულში დასაქმებულთა რაოდენობას, რანგებსა და სახელფასო სარგოებს.

ახალი საშტატო ნუსხით გათვალისწინებული თანამდებობრივი ინსტრუქციების დამტკიცება: კომისიის თავმჯდომარის 2016 წლის 12 დეკემბრის #6/28 ბრძანებით დამტკიცდა თანამდებობრივი ინსტრუქციები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ახალი საშტატო ნუსხით განსაზღვრული თითოეული საშტატო ერთეულისათვის.

ახალი და ძველი საშტატო ნუსხით გათვალისწინებული პოზიციების შედარების დოკუმენტის დამტკიცება. საკონკურსო-საატესტაციო კომისიამ საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის

⁹ დეტალური ინფორმაციისათვის იხ. ბმული: <http://gncc.ge/ge/legal-acts/commission/solutions/2016-652-22.page>-ატესტაციის წესი;

¹⁰ იხ. ბმული <http://gncc.ge/ge/legal-acts/commission/solutions/2016-802-22.page> საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის დებულებით განისაზღვრა უშუალოდ ატესტაციის მეორე ეტაპზე აპლიკანტთა შეფასებისათვის საჭირო პროცედურები, პოზიციათა შეთავაზების პრინციპი, აპლიკანტებისათვის ატესტაციის მეორე ეტაპისა და მთლიანი ატესტაციის-საატესტაციო ფურცლის მიწოდების პროცედურები.

დებულებით გაასაჯაროვა პრინციპი, რითაც იხელმძღვანელებდა რეორგანიზაციის პროცესში, პოზიციათა შეთავაზების დროს. ცხადია იმისათვის, რომ განისაზღვროს პირის შესაბამისობა დაკავებულ და დასაკავებელ პოზიციასთან, მნიშვნელოვანია დადგინდეს, თუ რამდენადაა თავად პოზიცია მსგავსი ან გასწავლებული ახალი ნუსხით გათვალისწინებულ პოზიციასთან შედარებით. გამჭვირვალობისათვის და დასაქმებულთა ინტერესების გათვალისწინებით, მათი წინასწარ ინფორმირების მიზნით, მომზადდა დოკუმენტი, რომელიც ახალი და მოქმედი საშტატო ნუსხით გათვალისწინებული საშტატო ერთეულების/პოზიციების შედარებისას, პოზიციათა არსებითი მსგავსების ან განსხვავების დადგენის მიზნით, დაეყრდნო პოზიციის ფუნქცია-მოვალეობებისა და რანგის, ანუ ორგანიზაციის სტრუქტურაში პოზიციის ადგილის შეფასებას.

აღნიშნული დოკუმენტი მოიცავდა ძირითად ნაწილს (შედარების პრინციპებსა და პოზიციათა შედარების ცხრილს) და 13 დანართს, სადაც დეტალურად იყო გაწერილი თითოეული პოზიციის მოქმედი და სამომავლო თანამდებობრივი ინსტრუქციები, შეფასებები და დასკვნა თითოეულთან დაკავშირებით.¹¹

ქულათა კალკულაციის ელექტრონული პროგრამა. ატესტაციის წესით განისაზღვრა კომისიის ატესტაციის მეთოდოლოგია, დეტალურად გაიწერა თითოეული ეტაპის ქულათა შეფასების პრინციპი. წესის თანახმად გაწერილი შეფასებების გენერირებისა და სწრაფად და უშეცდომოდ კალკულაციისათვის, შემუშავდა ელექტრონული პროგრამული უზრუნველყოფა, ატესტაციის წესით განსაზღვრული ალგორითმის გათვალისწინებით.

3.1. კომუნიკაცია ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ და საჯაროობა.

კომისია აცნობიერებდა კომუნიკაციის მიშვნელობას ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელების პროცესში. ძირითადი პრინციპი, რომლითაც კომისია ხელმძღვანელობდა

¹¹ აღნიშნული დოკუმენტი დამტკიცდა საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის ოქმი #3-ით 2016 წლის 11 დეკემბერს. დოკუმენტი ატესტაციის მეორე ეტაპის დაწყებამდე დაიგზავნა კომისიაში დასაქმებულთა პირადი ელ. ფოსტის მისამართზე და ხელმისაწვდომი გახდა კომისიაში ყველა დასაქმებულისათვის.

იყო სამართლიანობა და გამჭვირვალობა, თითოეული დასაქმებულისათვის თანაბარი შესაძლებლობის მიცემა, რომელიც საშუალებას მისცემდა მათ სრულად გაემოვლინათ საკუთარი შესაძლებლობები. ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებული თითოეული აქტივობა მიმდინარებოდა საჯაროდ, კომისიის სხდომაზე, დასაქმებულთა ჩართულობით, მათი თანამონაწილეობით და ინფორმირებით. გარდა ამისა, კომისიაში მიმდინარე პროცესების მიმართ დიდ ინტერესს ავლენდნენ არასამთავრობო ორგანიზაციებიც და ხდებოდა მათი პერიოდული ინფორმირება.

3.2. ატესტაცია კომისიაში:

მიუხედავად იმისა, რომ ატესტაცია არის დაგეგმილი ორგანიზაციული ცვლილებების შემადგენელი ერთ-ერთი კომპონენტი, ინსტრუმენტი, რომელიც მიზნად ისახავდა დასაქმებულთა კომპეტენციისა და შესაბამისობის შეფასებას ახალი სამტატო ნუსხით გათვალისწინებულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან, აღნიშნულ პროცესს განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო, რადგან მასში ჩართული იყო კომისიის ყველა დასაქმებული. ცხადია, შეფასება ყველაზე რთულად მიმდინარე პროცესია ნებისმიერ ორგანიზაციაში, რომელიც დიდ ძალისხმევას, ემოციურ და დროით რესურსს მოითხოვს როგორც შემფასებლისაგან, ისე შესაფასებლისაგან. ამ სპეციფიკის გათვალისწინებით კომისიაში განხორციელებული ატესტაციის პროცესი დეტალურად იქნება განხილული წინამდებარე ანგარიშში.

კომისიაში დასაქმებულთა ატესტაციის პირველი ეტაპი - ტესტირება განხორციელდა 2016 წლის 12, 13 და 14 ნოემბერს. აღსანიშნავია, რომ გაფორმებული ხელშეკრულებისა და გამოცხადებული სატენდერო პირობების გათვალისწინებით, ტესტირებამდე 2 თვით ადრე განხორციელდა ტესტური დავალებების ნიმუშებისა და ტესტის შესახებ ინფორმაციის პრეზენტაცია. შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის მიერ წარმოდგენილი ინფორმაცია-პრეზენტაციები და თანდართული დოკუმენტები თითოეულ დასაქმებულს პირადი ელ.ფოსტის მისამართზეც დაიგზავნა. დასაქმებულს ჰქონდა საშუალება დამატებითი განმარტების მისაღებად მიემართა რეორგანიზაციის კონსულტანტისათვის, ან დაერეკა

შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის ცხელ ხაზზე. თანამშრომელთა ინფორმირების და კომფორტული ადმინისტრირებისათვის, შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის მიერ გამოყენებული იყო რეგისტრაციის ელექტრონული სისტემა, თითოეულ დასაქმებულს მოსდიოდა მოკლე ტექსტური შეტყობინება ტესტირების დროისა და თარიღის შესახებ, თითოეული დასაქმებულის შედეგები ხელმისაწვდომი იყო მხოლოდ დასაქმებულისათვის, სპეციალურ ელექტრონული პროგრამის საშუალებით, პერსონალური მონაცემების დაცვის გათვალისწინებით.

რეორგანიზაციის დაწყებისათვის, 2016 წლის 23 სექტემბრისათვის, კომისიის მოქმედი საშტატო ნუსხით განსაზღვრული იყო 125 საშტატო ერთეული, ხოლო დასაქმებულ პირთა ჯამური რაოდენობა (კომისიის წევრების, აპარატში დასაქმებულთა, მომხმარებელთა ინტერესების დამცველის და მისი თანამშემწეების და არასაშტატო შრომითი ხელშეკრულებების საფუძველზე დასაქმებულთა ჩათვლით) შეადგენდა 146-ს.

ატესტაციის წესის შესაბამისად ატესტაციას დაექვემდებარა კომისიის საშტატო განრიგით განსაზღვრული შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმებული 75 პირი, ასევე შტატგარეშე შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული 6 პირი, რომელიც ამ წესის ამოქმედების დღის მდგომარეობით კომისიაში დასაქმებული იყო არანაკლებ 2 წლისა და 6 თვის განმავლობაში (30 თვე).¹² ამავე წესის თანახმად, ატესტაციას არ დაექვემდებარა 41 დასაქმებული (ტექნიკურ პოზიციებზე დასაქმებულები და ვადიანი კონტრაქტით დაქირავებულები).

ატესტაციის პირველი ეტაპი გულისხმობდა ტესტირებას ზოგად უნარებსა და მენეჯერულ უნარებში. ტესტირებას მენეჯერულ უნარებში ექვემდებარებოდნენ მხოლოდ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები. ატესტაციის წესის თანახმად, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს საშუალება ჰქონდათ გაეგლოთ ტესტირება ზოგად უნარებშიც. ამგვარი

¹² საქართველოს შრომის კოდექსის მე-6 მუხლის 1³ პუნქტისა და „საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის აპარატის დასაქმებულთა შრომითი ხელშეკრულებების შრომითი ხელშეკრულებების უვადოდ დადებულად ჩათვლის თაობაზე“ საქართველო კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის 2016 წლის 30 სექტემბრის N 2/34 ბრძანების შესაბამისად.

¹² იხ. ატესტაციის წესი.

უფლებით ისარგებლა მხოლოდ ერთმა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოვალეობის შემსრულებელმა. არამენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულები ექვემდებარებოდნენ ტესტირებას ზოგად უნარებში.

3.3. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთა შეფასების მეთოდი

კომისიაში სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებისა და მოვალეობის შემსრულებლებისათვის ატესტაციის პირველ ეტაპზე ფასდებოდა მენეჯერული უნარი. მენეჯერული უნარების შესაფასებლად გამოყენებული იყო სიმულაციული დავალება- საფოსტო ყუთი.¹³ აღწერილი მეთოდი ზომავდა სამ ზოგად მენეჯერულ უნარს (ანალიზი, ორგანიზება და გადაწყვეტილება). თითოეული ნაწილისათვის გათვალისწინებული იყო განსხვავებული მაქსიმალური ქულა: ანალიზი (მაქს. ქულა 15), ორგანიზება (მაქს. ქულა 8), გადაწყვეტილება (მაქს. ქულა 12). ჯამში ტესტის მაქსიმალური ქულა იყო 35 ქულა.

3.4. არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულთა შეფასების მეთოდი

კომისიაში არამენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულთათვის ატესტაციის პირველ ეტაპზე ფასდებოდა ზოგადი უნარები. ზოგადი უნარების ტესტი შედგებოდა 4 სუბტესტისაგან, ჯამში ტესტის მაქსიმალური ქულა შეადგენდა 70.

წაკითხულის გააზრება - ტექსტიდან ინფორმაციის მოპოვების, გაანალიზებისა და შეფასების უნარი: რამდენად იგებს, იაზრებს აპლიკანტი ტექსტიდან მიღებულ ინფორმაციას, შეუძლია თუ არა ტექსტის სხვადასხვა ნაწილში მოცემული ფაქტებისა და მოსაზრებების ერთმანეთთან დაკავშირება და დასკვნის გამოტანა, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დანახვა, ტექსტის ძირითადი აზრის წვდომა. წაკითხულის გააზრების სუბტესტის შეფასების მაქსიმალური ქულაა 15.

¹³ იხ. ატესტაციის წესის მე-3 თვის მე-3 მუხლის 3.1.2 პუნქტი.

ანალიტიკური წერა: ანალიტიკური წერის დავალებით მოწმდება აპლიკანტის არგუმენტირებული მსჯელობის, ქართულ ენაზე გამართული კომუნიკაციის უნარი. ანალიტიკური წერის სუბტესტი შედგება ორი დავალებისაგან. თითოეული დავალების შეფასების მაქსიმალური ქულაა 10 ქულა. ანალიტიკური წერის მაქსიმალური ქულაა 20.

ლოგიკური მსჯელობა: ლოგიკის დავალებებით მოწმდება არსებული მონაცემების (წანამძღვრების) საფუძველზე დასკვნის სწორად გამოტანისა და არგუმენტირების, აგრეთვე, გარკვეული ფაქტების ასახსნელად შემოთავაზებული ვარაუდების შეფასების უნარი. ლოგიკური მსჯელობის სუბტესტი მოიცავდა მინიმუმ 15 არჩევით პასუხიან დავალებას და მისი მაქსიმალური ქულა იყო 15.

რაოდენობრივი მსჯელობა: რაოდენობრივი მსჯელობის ნაწილის მეშვეობით ფასდება რაოდენობრივი ხასიათის პრობლემების გადაჭრის უნარი, რიცხვებით ოპერირების, აგრეთვე ცხრილის, გრაფიკის ან დიაგრამის სახით წარმოდგენილი ინფორმაციის ანალიზის უნარი. რაოდენობრივი მსჯელობის სუბტესტი შედგებოდა 20 არჩევით პასუხიანი დავალებისაგან და მაქსიმალური ქულა იყო 20.

3.5. ატესტაციის პირველი ეტაპის შედეგები:

ცხრილი #1 ით წარმოდგენილია მოკლე ინფორმაცია კომისიაში განხორციელებული ატესტაციისათვის, პირველი, ტესტირების ეტაპის შედეგების შესახებ.

ცხრილი #1.

მენეჯერული უნარების ტესტირებაში მონაწილეთა რაოდენობა:	სულ 6 დასაქმებული: 4 დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და 2 დეპარტამენტის უფროსის მოვალეობის შემსრულებელი;
ზოგადი უნარების ტესტირებაში მონაწილეთა რაოდენობა	სულ 74 დასაქმებული: (73 თანამშრომელი, 1 სტრუქტურული ერთეულის მოვალეობის მ.შ).

		ატესტაციას დაქვემდებარებული დასაქმებულებიდან 2 არ გამოცხადდა ტესტირებაზე.
პირველადი ხელმისაწვდომობა ინდივიდუალურად, დასაქმებულისათვის.	შედეგების თითოეული	ტესტირების პირველადი შედეგები დასაქმებულთათვის ხელმისაწვდომი გახდა - 18.11.2016 (ნედლი ქულები, კონვერტაციის, კოეფიციენტზე გამრავლებისა და გათანაბრების გარეშე); ზოგადი უნარების ტესტის, სწორი პასუხების და და აპლიკანტების ნაწერების ხელმისაწვდომობა სპეციალურ ინტერნეტ-ბმულზე, მხოლოდ ტესტირებას დაქვემდებარებული ინდივიდუალური პირისათვის: 22.11.2016
პირველადი შედეგების თარიღები:	აპელაციის	მენეჯერული უნარების ტესტირებისათვის: 21, 22, 24, 25 ნოემბერი; 2016 წ. ზოგადი უნარების ტესტირების: 24 და 25 ნოემბერი, 2016 წ.
აპელაციის შედეგი:		გამოცდების ეროვნულ ცენტრში, აპელაციაზე არ შევიდა არცერთი განაცხადი;
ტესტირების შედეგების ჩაბარება		ჩაბარდა კომისიას 30 ნოემბერს, 2016 წ. (ტესტის ფსიქომეტრული მახასიათებლები, სტატისტიკური ინფორმაცია და შედეგები თანამშრომელთა გვარების მითითებით ჩაბარდა კომისიას როგორც კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც ხელმისაწვდომი იყო მხოლოდ საკონკურსო-საატესტაციო კომისიისათვის)

3.5.1. მენეჯერული უნარების ტესტირების შედეგები:

სსიპ შეფასებისა და გამოცდების ცენტრიდან მიღებული ინფორმაციის თანახმად, მენეჯერული უნარების ტესტის ფსიქომეტრული მახასიათებლები წარმოდგენილია ცხრილში #2.

ცხრილი #2

ტესტის მაქსიმალური ქულა	35
კომისიაში დასაქმებულთა მაქსიმალური ქულა	29
ტესტის საშუალო ქულა	19.47
ტესტის სირთულე	55.64
გაზომვის სტანდარტული შეცდომა	3.36
სანდოობა	0.80
დისკრიმინაციის ინდექსი	0.85

მონაცემები ცხადყოფს, რომ ტესტი აკმაყოფილებდა ძირითად ფსიქომეტრულ მოთხოვნებს, ჰქონდა საკმაოდ მაღალი სანდოობა, 0.80 და დისკრიმინაცია 0.85, რაც იმას ნიშნავს, რომ კარგად გამოარჩევდა ერთმანეთისაგან მაღალი და დაბალი მიღწევების მქონე აპლიკანტებს და შესაძლებელია აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კომისიაში მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულმა აპლიკანტებიდან ვერც ერთმა ვერ მოახერხა მაქსიმალური 35 ქულის მიღება, ქართულ პოპულაციაზე ნორმირებულ მონაცემებთან შედარებით, მიღებული ინფორმაციის თანახმად, შეიძლება ითქვას, რომ 28 და 29 ქულიანი აპლიკანტები (მაქს. ქულა 35 დან), წარმოადგენენ 90 პროცენტის, რაც ნიშნავს, რომ ნორმირებული მაჩვენებლებიდან მხოლოდ 10% აქვს ასეთი ან ამაზე უკეთესი შედეგი.

ცხრილში #3 წარმოდგენილია ინფორმაცია კომისიის მენეჯერული უნარების ტესტირებას დაქვემდებარებული პირების ინდივიდუალური და საერთო შედეგების შესახებ, თითოეულ სუბტესტის მიხედვით.

ცხრილი #3

	ანალიზი მაქს. ქულა 15	გადაწყვეტილება მაქს. ქულა 12	ორგანიზება მაქს. ქულა 8	ჯამი 35	ჯამური %
აპლიკანტი 1 მიღებული ქულა	6	4	5	15	42.8
აპლიკანტი 2 მიღებული ქულა	5	5	6	16	45.7
აპლიკანტი 3 მიღებული ქულა	6	9	5	20	57.1
აპლიკანტი 4 მიღებული ქულა	9	9	7	25	71.4
აპლიკანტი 5 მიღებული ქულა	13	7	8	28	80
აპლიკანტი 6 მიღებული ქულა	13	10	6	29	82.8

აღნიშნული ცხრილი ცხადყოფს, რომ კომისიაში მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულთა ქულები განაწილდა საშუალო და მაღალ-საშუალო დიაპაზონში - ჯამში 43% დან 83 % მდე.

3.5.2. ზოგადი უნარების ტესტირების შედეგები:

სსიპ შეფასებისა და გამოცდების ცენტრიდან მიღებული ინფორმაციის თანახმად, კომისიაში ჩატარებული ზოგადი უნარების ტესტის ფსიქომეტრული მახასიათებლები წარმოდგენილია ცხრილში #4.

ცხრილი #4

ზოგადი უნარების ტესტის მაქსიმალური ქულა	70
კომისიაში დასაქმებულთა მაქსიმალური ქულა	60
კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში ჩატარებული ზოგადი უნარების ტესტის საშუალო ქულა	35
ტესტის მინიმალური ქულა	0
კომისიის მინიმალური ქულა	13
ტესტის საშუალო სირთულე	50.1
გაზომვის სტანდარტული შეცდომა	4.09
სანდოობა	0.83
დისკრიმინაცია	0.35

მონაცემები ცხადყოფს, რომ ტესტი აკმაყოფილებდა ძირითად ფსიქომეტრულ მოთხოვნებს, ჰქონდა მისაღები დისკრიმინაცია 0.35, რაც საკმაოდ კარგი მაჩვენებელია ტესტისათვის, რომელშიც ძირითადად დახურულბოლოიანი დავალებებია. დისკრიმინაცია ზომავს ხარისხს, რითაც ტესტი გამოარჩევს ერთმანეთისაგან მაღალი და დაბალი მიღწევების მქონე აპლიკანტებს. ტესტს აქვს საკმაოდ მაღალი სანდოობა, რაც ნიშნავს, რომ შესაძლებელია ტესტის ქულაზე დაყრდნობა.

ცხრილში #5 წარმოდგენილია ზოგადი სტატისტიკა კომისიის ზოგადი უნარების ტესტსირებას დაქვემდებარებული პირების საერთო შედეგების შესახებ, ხოლო ცხრილში #6 მოცემულია სტატისტიკა სუბტესტების მიხედვით.

ცხრილი #5

მაქსიმალური ქულა კომისიაში 60 ქულა	1 დასაქმებული
მომდევნო მაღალი ქულა კომისიაში 53	2 დასაქმებული
კომისიის დასაქმებულთა შორის ყველაზე	6 დასაქმებული

გავრცელებული ქულა 33 ქულა	
დასაქმებულთა რაოდენობა, რომლებიც მოხვდნენ ყველაზე მცირე ქულიან 30%-ში (დააგროვეს ქულები 0-21)	9 დასაქმებული.
დასაქმებულთა რაოდენობა, რომლებიც მოხვდნენ საშუალო ქულიანი 30-60%-ში (21-42 ქულა)	49 დასაქმებული
დასაქმებულთა რაოდენობა, რომლებიც მოხვდნენ საშუალო ქულიან 60-100%-ში (42-70 ქულა)	18 დასაქმებული

ცხრილი #6

	მაქსიმალური ქულა	საშუალო ქულა	საშუალო სირთულე	გაზომვის სტანდარტული შეცდომა
წაკითხულის გააზრება	15	8.91	59.37	1.72
ლოგიკა	15	6,22	41.44	1.7
რაოდენობრივი მსჯელობა	20	9.72	48.58	1.92
ანალიტიკური წერა	20	10.23	51.15	1.5

კომისიაში განხორციელებულ ატესტაციის ძირითადი პრინციპების, სამართლიანობის, მიუკერძოებლობისა გამჭვირვალებისა უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანი იყო ატესტაციას დაქვემდებარებულ თითოეულ დასაქმებულს სცოდნოდა მის მიერ მიღებული ქულის/შედეგის ადგილი კომისიაში არსებულ რეიტინგულ სიაში. გარდა ამისა, გამომდინარე იქიდან, რომ ატესტაციის წესითა და საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის დებულებით განისაზღვრა, რომ შტატების შემცირების შემთხვევაში უპირატესობა საუკეთესო შედეგის მქონე აპლიკანტს მიენიჭებოდა, საკუთარი შედეგის ადგილის ცოდნა საერთო რეიტინგულ სიაში მნიშვნელოვანი

იყო თითოეული დასაქმებულისათვის. ზოგადი უნარების ტესტირების შედეგების საფუძველზე კომისიაში დასაქმებულთა რეიტინგული სია (ნედლი ქულები (მაქსიმალური ქულა 70-დან, სუბტესტებში მიღებული ქულების გათვალისწინებით), (პერსონალური მონაცემების დაცვით) და ტესტირების პირველი ეტაპის შესახებ სხვა ფსიქომეტრული ინფორმაცია ხელმისაწვდომი იყო კომისიაში დასაქმებულთათვის, კომისიის კონსულტანტის მიერ მომზადებული პრეზენტაციის შემდეგ. (იხ. დანართი #1).

3.6. ატესტაციის მეორე ეტაპის შედეგები:

ატესტაციის წესის თანახმად, ატესტაციის მეორე ეტაპი შედგებოდა სამი კომპონენტისაგან: 1. დასაქმებულის თვითანგარიში; 2. უშუალო ხელმძღვანელის შეფასება დასაქმებულის თვითანგარიშზე; 3. გასაუბრება საკონკურსო-საატესტაციო კომისიასთან.

ატესტაციის წესით განსაზღვრული იყო როგორც შეფასების კომპონენტები, ასევე სკალაც. თითოეული კომპონენტი შეფასდა 5 ბალიან სკალაზე (დანართი #2), სადაც 1 ყველაზე დაბალი შეფასებაა, ხოლო 5 ყველაზე მაღალი. კომპონენტებში განსხვავების გათვალისწინებით, არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულთათვის გასაუბრების ეტაპის შეფასების მაქსიმალური ქულები განსხვავდებოდა მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულთათვის, თუმცა, იმავე ატესტაციის წესში, ატესტაციის ეტაპების წონების გათვალისწინებით მითითებული იყო ქულთა გათანაბრებისა და კონვერტაციის წესი, შესაბამისი ფორმულებით.

კომისიაში განხორციელებული ატესტაციის შედეგად, ატესტაციის მეორე (გასაუბრების) ეტაპზე, საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის მიერ დადებითად იქნა შეფასებული ყველა დასაქმებული. მიუხედავად ამისა, დასაქმებულთა გარკვეულმა რაოდენობამ ვერ გადალახა ატესტაციის წესით განსაზღვრული ატესტაციის მინიმალური ზღვარი 61 ქულა. აღნიშნული

განპირობებული იყო მეორე ეტაპზე დადებითი, თუმცა, პირველი ეტაპის ქულასთან კომბინაციაში, საერთო ჯამში არასაკმარის ქულების დაგროვებით.

ატესტაციის წესით განსაზღვრული ორივე ეტაპის შედეგები შეჯამებული სტატისტიკური ინფორმაცია იხ. ცხრილი #7.

	ცხრილი # 7
ატესტაციის წესით განსაზღვრული მინიმალური კომპეტენციის ზღვარი 61 ქულა გადალახა	71 დასაქმებულმა
ატესტაციის წესით განსაზღვრული მინიმალური კომპეტენციის ზღვარი ვერ გადალახა	7 დასაქმებულმა
ატესტაციის წესით განსაზღვრული მინიმალური კომპეტენციის ზღვარი გადალახა, თუმცა რეკომენდაცია გაეწია გათავისუფლების თაობაზე შტატის შემცირების გამო	5 დასაქმებულს
ყველაზე მაღალი შეფასება ატესტაციის პროცესში	90 ქულა მაქსიმალური 100 ქულიდან.
ყველაზე დაბალი შეფასება ატესტაციის პროცესში	50.971 ქულა მაქსიმალური 100 ქულიდან
ქულათა გადანაწილება კომისიაში • 61 დან 70 ქულამდე დააგროვა - 20 დასაქმებულმა • 70-80 ქულა დააგროვა -26 დასაქმებულმა • 80-90 ქულა დააგროვა 20 დასაქმებულმა	

ატესტაციის შედეგად თანამდებობების შეთავაზება მოხდა ატესტაციას დაქვემდებარებული 67 დასაქმებულისთვის, აქედან 66 დასაქმებულისათვის ახალი საშტატო ნუსიხით განსაზღვრულ პოზიციებზე, ხოლო ერთი დასაქმებულისათვის არასაშტატო პოზიციაზე. ატესტაციის შედეგად დაწინაურდა 4 დასაქმებული, მათ შორის 2 მთავარი სპეციალისტი დაინიშნა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელად (დეპარტამენტისა და

სამსახურის უფროსი), ხოლო ორი დეპარტამენტის უფროსის მოვალეობის შემსრულებელი დაინიშნა სამსახურის/დეპარტამენტის უფროსად. დეტალური ინფორმაცია ატესტაციის შედეგების შესახებ იხ: *საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის აპარატში მიმდინარე ორგანიზაციული ცვლილებების ფარგლებში საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში მოქმედი საკონკურსო-სატესტაციო კომისიის საქმიანობის ანგარიში*.¹⁴

3.7. ატესტაციის პროცესის შეფასება;

სინტერესოა ატესტაციის შეფასება კომისიაში დასაქმებულთა მხრიდან. ატესტაციის შემდგომ მათი არაფორმალური გამოკითხვის და კერძო საუბრების შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ დასაქმებულებმა საკმაოდ პოზიტიურად შეაფასეს განვლილი პროცესი მათი თანაჩართულობის, გამჭვირვალების, მიუკერძოებლობისა და სამართლიანობის თვალსაზრისით, თუმცა ბევრმა აღნიშნა, რომ უფრო მკაცრი შედეგების მოლოდინი ჰქონდათ.

ატესტაციამ საკმაოდ საინტერესო ტენდენციები გამოავლინა კომისიაში დასაქმებულთა შესახებ: კერძოდ, ატესტაციის პირველი ეტაპის შედეგებით შეიძლება ვიმსჯელოთ კომისიაში დასაქმებული თითოეული პირის მენეჯერულ ან ზოგად კოგნიტურ უნარებზე. საინტერესოა ატესტაციის პირველი და მეორე ეტაპის ქულებს შორის კავშირიც: იმ 7 დასაქმებულიდან, რომელმაც ვერ გადალახა კომისიის მიერ დაწესებული 61 ქულიანი ბარერი, 6 დასაქმებულს ტესტირებაზე ძალიან დაბალი ან დაბალი შეფასება ჰქონდა მიღებული. რაც შეეხება პირველ ეტაპზე მაღალქულიან აპლიკანტებს, მათ მაღალი შეფასება აქვთ ატესტაციის მეორე ეტაპზეც.

შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ დამოუკიდებლად ჩატარებულ ატესტაციის ორივე ეტაპს შორის არის საკმაოდ მაღალი კორელაცია, რაც დამატებითი არგუმენტია კომისიაში გამოყენებული ატესტაციის გამართული მეთოდოლოგიის სასარგებლოდ.

¹⁴ <http://gncc.ge/uploads/other/2/2371.pdf>

4. დასკვნა:

ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით განხორციელებული აქტივობების ერთი ნაწილი დასრულდა 2016 წლის 30 დეკემბერს, ატესტაციის შედეგების გამოქვეყნებითა და ატესტაციაგავლილ დასაქმებულთა კომისიის ახალ სტრუქტურაში შესაბამის საშტატო ერთეულებზე გადანიშვნით. აღნიშნული პროცესი თავისი შინაარსით რთული და ემოციურად სტრესული იყო როგორც კომისიაში დასაქმებულებისთვის, ასევე კომისიის ხელმძღვანელობისთვისაც. ცხადია, ატესტაცია თავისთავად არ წარმოადგენდა თვითმიზანს. როგორც არერთხელ აღნიშნა ამ ანგარიშში, კომისიის მიზანი იყო იყო სამართლიანი, სანდო და ვალიდური ინსტრუმენტით კომისიაში დასაქმებულთა შეფასება ახალ დებულებით განსაზღვრული ფუნქციების ახალ პოზიებზე გადანიშვნამდე. ამასთან, ორგანიზაციული ეფექტიანობის მისაღწევად დაგეგმილი აქტივობების საკმაოდ მნიშვნელოვანი ნაწილი ჯერ კიდევ გამოწვევად დგას კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის წინაშე:

1. **სამუშაო პროცესების აღწერა-ოპტიმიზაცია:** კომისიის ახალი სტრუქტურის დაკომპლექტების შემდეგ პირველი რიგის ამოცანას წარმოადგენს ეფექტიანი სამუშაო პროცესების შემუშავება, საბოლოოდ მათი ავტომატიზაციისა და ამ ფორმით ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდისათვის. წინამდებარე ანგარიშში არაერთხელ იყო ნახსენები კომისიაში არსებულ არაკოორდინირებულ სამუშაო პროცესები და მისგან გამომდინარე საოპერაციო ხარვეზები. შესაბამისად, სამუშაო პროცესების აღწერა, ოპტიმიზაცია და დოკუმენტირება ფუნდამენტურად მნიშვნელოვანი აქტივობაა, რომელსაც დაეყრდნობა ეფექტიანობის გაზრდისათვის მიმართული სხვა სისტემებიც.
2. **სამუშაოს შეფასების სისტემა:** შესრულებული სამუშაოს შეფასება და შეფასების პროცესის მართვა ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე არსებითი, ამავე დროს, კრიტიკული და რთული ნაწილია. სამუშაოს შესრულების მართვა სისტემური პროცესია: კომისიის ხელმძღვანელობისა და ადამიანური რესურსის

მართვის ერთეულის წინაშე დგას გამოწვევა, რომ კომისიის სტრატეგიული მიზნები დაიყვანოს დასაქმებულის სპეციფიურ მიზნებამდე, შემდეგ პერიოდულად შეაფასოს თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაო, მათ მიერ ორგანიზაციის ეფექტურობაში შეტანილი ინდივიდუალური წვლილი და მართოს ეს პროცესი დასახული მიზნების მისაღწევად.

3. **სამოტივაციო პოლიტიკა:** ეფექტიანობის ზრდისთვის მნიშვნელოვანია კვალიფიციურ თანამშრომელთა მოტივირება. აღნიშნულისათვის საჭიროა შემუშავდეს დასაქმებულთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანი შეფასების სისტემა და, შესაბამისად, რელევანტური სამოტივაციო პოლიტიკა.
4. **პოზიციათა რანჟირების სისტემა- საშტატო ნუსხა:** ადამიანური რესურსის მართვის კუთხით განხორციელებული ვერცერთი აქტივობა ვერ გამოიღებს სასურველ შედეგს ეფექტიანი საშტატო ნუსხის - პოზიციათა რანჟირების სისტემის გარეშე. აღნიშნული აუცილებელია როგორც შიდა ორგანიზაციული სამართლიანობის უზრუნველსაყოფად, ასევე, გარკვეულწილად, მასზე უნდა დაფუძნდეს თანამშრომელთა სამოტივაციო პოლიტიკაც. ამ ეტაპზე კომისიაში უკვე არსებული სახელფასო კვლევების მონაცემების გათვალისწინებით, სამუშაო პროცესების აღწერასთან ერთად, საშტატო მოწყობის მოდიფიცირება, მათ შორის თანამდებობათა შეწონვა ფარდობითი ღირებულებების განსაზღვრისათვის, ერთ-ერთი აუცილებლად განსახორციელებელი აქტივობაა.
5. **შრომითი პირობების მარეგულირებელი დოკუმენტების დახვეწა:** კანონმდებლობაში შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებით და კომისიაში განხორციელებული ორგანიზაციული ცვლილებების გათვალისწინებით, დასახვეწია დასაქმებულთა შრომითი პირობების მარეგულირებელი დოკუმენტები - შრომითი ხელშეკრულებები და შინაგანაწესი.
6. **ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგია:** წარმოდგენილი ანგარიში თვალნათლივ აჩენს, რომ პრობლემური ასპექტების დიდი ნაწილი გამოწვეულია იმით, რომ კომისიაში არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის გამართული პოლიტიკა და პროცედურები. შესაბამისად, აუცილებელია კომისიაში აღნიშნული რგოლის გაძლიერება.

დანართი 1

ზოგადი უნარების ტესტირების შედეგების საფუძველზე კომისიაში დასაქმებულთა რეიტინგული სია. (წედილი ქულები, მაქსიმალური ქულა 70-დან).

წაკ. გააზრება	ანალიტიკ წერა	ლოგიკა	რაოდ. მსჯელობა	ჯამი
15	15	12	18	60
13	11	13	16	53
12	13	10	18	53
13	10	13	15	51
11	13	12	15	51
10	13	11	16	50
13	8	10	18	49
12	12	11	14	49
9	13	11	15	48
11	14	11	11	47
13	15	9	9	46
12	12	7	15	46
12	17	7	9	45

11	15	9	9	44
13	6	12	13	44
11	12	9	12	44
9	11	7	16	43
12	12	8	11	43
11	10	7	14	42
10	9	9	13	41
11	9	5	16	41
12	12	8	9	41
8	11	7	14	40
9	10	6	14	39
9	12	6	12	39
11	11	10	7	39
11	14	5	8	38
11	11	6	9	37
7	11	8	11	37
9	12	5	11	37
11	12	3	11	37
11	13	7	6	37
12	14	5	5	36
10	11	6	9	36
7	10	6	12	35
11	13	6	5	35
9	14	4	8	35
7	17	2	8	34
9	6	5	14	34
13	10	7	4	34
8	9	5	12	34
9	11	5	8	33

10	5	5	13	33
9	10	5	9	33
6	11	5	11	33
9	11	7	6	33
8	9	8	8	33
7	12	6	7	32
6	9	4	13	32
8	12	3	9	32
9	10	6	6	31
7	11	6	7	31
11	9	4	7	31
8	12	7	4	31
6	13	6	5	30
11	8	1	10	30
10	9	4	6	29
8	12	2	7	29
7	11	2	8	28
3	8	6	11	28
5	11	3	8	27
5	11	3	5	24
7	8	4	5	24
3	8	3	8	22
3	10	5	4	22
5	8	3	5	21
6	4	5	6	21
7	7	0	6	20
9	5	5	1	20
2	4	7	7	20
3	2	2	10	17

3	1	4	7	15
4	0	3	6	13
6	2	1	4	13

დანართი 2.

გასაუბრებაზე დასაქმებულთა შეფასების სკალა და კომპონენტები:

1 დასაქმებულის პროფესიონალიზმი: რამდენად კარგად ესმის იმ პოზიციის არსი, რაზეც მუშაობს; რამდენად კომპლექსურად აქვს გააზრებული ფუნქციები კომისიაში.				
5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა
2 სამუშაოს მოცულობა და ხარისხი: დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაოს ოდენობა; სამუშაოს ზედმიწევნით, მაღალი სტანდარტებით შესრულება; სამუშაო ხასიათდება სიზუსტით, სისრულით, ეფექტურობით, აკურატულობითა და ნაკლები შეცდომებით;				
5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა

3 საიმედოობა/კეთილსინდისიერება: სამუშაოს შესრულება კეთილსინდისიერად, პატიოსნად. საქმისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულება. მომუშავეს მიმართ ნდობის ხარისხი.				
5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა
4 ორგანიზებულობა: საკუთარი სამუშაოს რაციონალურად დაგეგმვა, სამუშაო პრიორიტეტების განსაზღვრა, ორგანიზება და შესრულება. რთულ და ცვალებად სიტუაციებში ეფექტურად ადაპტაციის/მოქმედების უნარი. დაკისრებული ამოცანების, დავალებების დადგენილ ვადებში ეფექტურად შესრულება.				
5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა
5 კომუნიკაცია და თანამშრომლობა: ურთიერთობებისა და თანამშრომლობის უნარი, სხვათა მოსაზრებების მოსმენა და გაზიარება, საჭიროების შემთხვევაში დახმარების აღმოჩენა.				
5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა
6 მოტივაცია: დასაქმებულის ძალისხმევა განახორციელოს კონკრეტული აქტივობები: მოტივაცია იმუშავოს კომისიაში, მისი ინტერესი, ჩართულობა გამოვლენილი ქცევაში.				
5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა

მენეჯერული პოზიციებისათვის

7 დაგეგმვა/კოორდინაცია: დაქვემდებარებულთა მიერ შესრულებული სამუშაოს დაგეგმვა, კოორდინაცია, პრიორიტეტების დასახვის უნარი.

5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა
---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	---

8 თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობა: დასაქმებულის მიერ განხორციელებული სამუშაოები, უშუალო დაქვემდებარებულთათვის პროფესიული ზრდის ხელშეწყობისთვის განხორციელებული აქტივობები.

5 აბსოლუტურად შესაბამისია	4 ძირითადად შესაბამისია	3 დამაკმაყოფილებელია/ საშუალო	2 ძირითადად შეუსაბამოა	1 მიუღებელია/ აბსოლუტურად შეუსაბამოა
---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	---