SIGMA

Support for Improvement in Governance and Management

A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU

საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ზოგიერთი მექანიზმი

"საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში"

სემინარი

თბილისი, საქართველო

2009 წლის 10-11 ნოემბერი

მოხსენება მომზადებულია სიგმა-ს მოწვეული კონსულტატნტის

ადერიტო ალან სანჩესის მიერ

წინამდებარე დოკუმენტი მომზადებულია ევროკავშირის ფინანსური მხარდაჭერით. მასში გამოთქმული აზრები ეკუთვნის ავტორს და არ გამოხატავს ევროკავშირის ოფიციალურ მოსაზრებასა და ევროპის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის ან მისი წევრი ქვეყნების ან სახელმწიფოს მართვის გაუმჯობესების ხელშეწყობის პროგრამაში მონაწილე ბენეფიციარი ქვეყნების პოზიციას.

1. შესავალი

ამ მოხსენებაში განვიხილავთ ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) იმ მექანიზმებს, რომლებსაც მიმართავენ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) და ევროკავშირის წევრი ქვეყნების სახელმწიფო ადმინისტრაციები *ტრეინინგისა და განვითარების, მოტივაციისა და ატესტაციის* ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით.

სამი ზემოაღნიშნული საკითხიდან თვითეულს დაეთმობა ადგილი წინამდებარე მოხსენებაში (ისინი აგრეთვე განხილულია შესაბამის PPT პრეზენტაციაში). დასაწყისისათვის გავიხსენოთ HRM –ის ძირითადი მცნებები სახელმწიფო ადმინისტრაციაში.

¤ ადამიანური რესურსების მართვა (HRM) და ადამიანური რესურსების განვითარება (HRD): ნებისმიერი ორგანიზაციის ორი ძირითადი საზრუნავი

1. ადამიანები წარმოადგენენ თვითეული ორგანიზაციის ძირითად კომპონენტს. ეს ეხება ნებისმიერ სექტორს (სახელმწიფო, კერძო, საზოგადოებრივ). ნებისმიერი შრომითი გუნდის (მაგ. სახელმწიფო სექტორში: დეპარტამენტის, სამინისტროს, მთავრობის) საბოლოო პროდუქტი (რეზულტატი) და მისი ხარისხი დამოკიდებულია უპირველეს ყოვლისა იმ სამუშაო ძალის ხარისხზე, რომელიც ამ პროდუქტს აწარმოებს.

2. ამ მიზეზით ადამიანური რესურსების მართვა (HRM) და ადამიანური რესურსების განვითარება (HRD) ყველა ორგანიზაციის ორ მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს. თუმცა ეს ორი სფერო ერთმანეთისაგან განსხვავდება, ისინი ერთმანეთს ავსებენ. HRM-ს საქმე აქვს მართვის მიმდინარე ვალდებულებებთან (მაგ. ხელფასების გაცემა, სამუშაო პირობების შექმნა და კუთვნილი შვებულებების უზრუნველყოფა, მუშაობის შედეგების და თანამშრომელთა პროფესიული დონის ყოველწლიური შეფასება), ხოლო HRD-ს, რომელიც უფრო სტრატეგიულ პერსპექტივაზეა გათვლილი, საქმე აქვს ორგანიზაციის შრომითი რესურსების გაძლიერებასთან, მათი პოტენციალისა და შრომის ხარისხის ამაღლებასთან (მაგ. პერსონალის შესაბამისი ტრეინინგი, განვითარებისა და მოტივაციის პოლიტიკის გატარება, შრომითი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა კარიერული ზრდის და გრძელვადიანი შედავათების შეთავაზების გზით).

   როგორც HRM, ისევე HRD ეფუძნება წესების ერთობლივ სისტემას, შერწყმულს მართვის პრაქტიკასა და მეთოდოლოგიასთან.

¤ **HRM-ის ორი ურთიერთშემავსებელი კომპონენტი (ან "საფეხური")**

3. ადამიანური რესურსები იმართება ორ განსხვავებულ დონეზე: ადმინისტრაციულზე და ოპერატიულზე.

HR-ის ადმინისტრაციული მართვა ყურადღებას ამახვილებს წესებზე, ხოლო ოპერატიული მართვა – მიზნებზე

a. *ადმინისტრაციულ დონეს* უზრუნველჰყოფენ სპეციალიზებული განყოფილებები, რომელთა ყოველდღიური საზრუნავია მიმდინარე ამოცანების გადაჭრა, როგორიცაა ხელფასების გადახდა, შვებულებების განაწილება, პროფესიული კონკურსების მოწყობა (ახალი თანამშრომლების აყვანის ან ძველების დაწინაურების მიზნით) და ა.შ. HRM-ის ამ პირველი კომპონენტის მთავარი საზრუნავია დადგენილი *წესების* განუხრელი დაცვის გარანტირება.

   ოპერატიულ განყოფილებებსა და დანაყოფებში მთავარი ყურადღება ექცევა გუნდური მუშაობის უზრუნველყოფას და დასახული მიზნების მიღწევას (მაგ. წლიური მიზნების).

   მნიშვნელოვანი პარამეტრი: დეკონცენტრაციის (და/ან დეცენტრალიზაციის) დონე

b. ორივე კომპონენტი მოქმედებს იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე, ცენტრალურიდან (ე.ი. სამთავრობო) უახლოესამდე (ე.ი. HR-ის მართვის განყოფილება, რომელიც უშუალოდ ხალხთან მუშაობს). ორ თანმიმდევრულ საფეხურზე მომქმედი HRM განყოფილებების შორის გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლების ხარისხი განსაზღვრავს დეკონცენტრაციის დონეს (უფლებამოსილების დელეგირება ცენტრალური განყოფილებიდან დაქვემდებარებულ განყოფილებაზე), ხოლო ზოგიერთ შემთხვევაში დეცენტრალიზაციის დონესაც (დევოლუცია, ანუ უფლებამოსილების გადაცემა) HRM სისტემის შიგნით.

ყოველ საფეხურზე ადამიანები იმართებიან შეთანხმებულად ორივე ტიპის განყოფილების მიერ.

4. ყოველ საფეხურზე HRM მოიცავს, როგორც ადმინისტრაციულ ისე ოპერატიულ განყოფილებებს. წესების და მიზნების გათვალისწინება ხდება შეთანხმებულად და ჰარმონიზებულად. ოპერატიული განყოფილებები და დანაყოფები, როგორც წესი პრევალირებენ ასეთი ტიპის ინსტიტუციონალურ თამაშში (სწორედ ამ განყოფილებებსა და დანაყოფებში ხდება ადამიანური რესურსების აღმოჩენა და ინსტიტუციონალური მიზნების დასახვა). მაგრამ არჩევანის გაკეთებისას (მაგ. ახალი თანამშრომლის აყვანა, დაწინაურება), აუცილებელია

შეთანხმებულობისა და სამართლიანობის პრინციპის დაცვა მთელს ორგანიზაციაში და, რა თქმა უნდა, საკმარისი ყურადღება უნდა დაეთმოს გადაწყვეტილების საფასურს და არსებული რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას.

5. და ბოლოს, სახელმწიფო ადმინისტრაციული აპარატის მასშტაბით – მთელი თავისი სამინისტროებით, თვითეული რომელთაგანიც (განათლების, ჯანდაცვის, ეკონომიკის, იუსტიციის, ენერგეტიკის და ა.შ.) მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ და პროფესიონალურ კადრებს – HRM-ს მოეთხოვება კარგად ორგანიზებული სპეციალიზირებული განყოფილებების ქსელის ქონა. ამ განყოფილებებში მიღებული მეთოდები შესაძლებელია ფრიად განსხვავებული იყოს იმ მიზეზების გამო, რომლებსაც ზევით გაესვა ხაზი.

¤ HRM/HRD პოლიტიკის ხუთი მთავარი მიზანი

6. ეფექტურმა HRM/HRD პოლიტიკამ, რომელიც მოიცავს ადმინისტრაციულ და ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა ერთობლიობას, უნდა უზრუნველჰყოს მოტივაციის, კომპეტენციის და პროფესიული ორგანიზებულობის საკმარისად მაღალი დონე. ასეთი პოლიტიკის გატარების შედეგად შრომითი რესურსები უნდა (i) *ეს წრაფოდნენ წლისათვის დასახული გეგმის შესრულებას*, (ii) *იყვნენ კომპეტენტურნი (და საკმარისად თვითდაჯერებულნი)* და (iii) *გააჩნდეთ შესაბამისი რესურსები* (მატერიალური და ფინანსური რესურსები, საკმარისი ინფორმაცია), *ორგანიზაციული მოდელები* (ორგანიზაციული სტრუქტურა, სამუშაოს აღწერილობა, მიზნობრივი ხელშეკრულებები, ეთიკისა და ქცევის კოდები) და *მართვის ძირითადი მექანიზმები* (სტრატეგიული გეგმები, მოქმედების გეგმები, ხარისხის სტანდარტები), რომლებიც საშუალებას მისცემთ ეფექტურად და შედეგიანად იმუშაონ.

ამასთან ერთად ასეთი პოლიტიკის წყალობით გარანტირებული იქნება (i) ადექვატური და კარგად სბალანსირებული თანამშრომელთა რიცხვი, შემადგენლობა და მათი გადანაწილება, და (ii) ხარისხის მართვა ყველა დონეზე.

¤ HRM მექანიზმების ტიპები დამოკიდებულია საფეხურების დონეზე

7. სახელმწიფო ადმინისტრაციის HRM/HRD სპეციალისტების მიერ გამოყენებული მეთოდების ტიპები დამოკიდებულია მათი საქმიანობის საფეხურებზე (ცენტრალური, შუალედური, უახლოესი).

ჩვენი სემინარის მთავარი მიზნებიდან გამომდინარე მოცემულ მოხსენებაში განხილულია მხოლოდ *მთავრობისა და სამინისტროების დონეზე გამოყენებული ძირითადი მექანიზმები.* უფრო "პერიფერიული" განყოფილებების მიერ გამოყენებული მექანიზმები მნიშვნელოვნად უფრო

მრავალფეროვანია, რაც განპირობებულია მათ არჩევაზე მომქმედი სხვადასხვა ფაქტორებით (კულტურული წარმომავლობა[1], არსებული სახელმწიფო ადმინისტრაციული სისტემა[2], მოღვაწეობის სფეროები, დეკონცენტრაციისა და დეცენტრალიზაციის დონე, HRM-ის კონკრეტული ამოცანები და საზრუნავი, საჯარო მოხელეთა ცალკეული კატეგორიები და ა.შ.)

II. კვალიფიკაციის ამაღლება (ტრეინინგი) და განვითარება

8. *ტრეინინგი და განვითარება* (T&D) HRM/HRD-ის მნიშვნელოვანი კომპონენტებია.

ამ ორ უპირველესი მნიშვნელობის კომპონენტს უკავშირდება არსებითი *გამოწვევები* და რამდენიმე ძირითადი მექანიზმი, რომლებსაც უნდა გაეცნონ HRM/HRD პოლიტიკის მესვეურები და ინსტიტუციონალური სპეციალისტები.

A. გამოწვევები

¤ საბოლოო მიზანი

9. *ტრეინინგისა და განივთარების პოლიტიკის* მთავარი მიზანია კომპეტენტური სამუშაო ძალის შენარჩუნება, რომელიც იზიარებს სახელმწიფო ადმინისტრაციის სტანდარტებს და ფასეულობებს და მათი ერთგულია. სამუშაო ძალის კომპეტენციისა და პროფესიული ფასეულობების და სტანდარტების მთლიანი სტრუქტურა (სამთავრობო, სამინისტრო, ინსტიტუციონალური) მუდმივი მონიტორინგისა და ხელახალი შესწავლის საგანი უნდა იყოს.

¤ როგორ ხდება საერთო უნარ-ჩვევებისა და მისაღები პროფესიული ქცევის უზრუნველყოფა

10. მოთხოვნები საერთო უნარ-ჩვევების მიმართ (ფართო გაგებით, სახელმწიფო ადმინისტრაციასთან დაკავშირებული კულტურის, ფასეულობებისა და სტანდარტების ცოდნის ჩათვლით) ნათლად უნდა იქნეს ჩამოყალიბებული. შესაბამისი ტრეინინგის ჩატარება აუცილებელია ყოველწლიურად სამუშაო ძალის მნიშვნელოვანი ნაწილისათვის.

ტრეინინგი ხელმისაწვდომი უნდა იყოს როგორც მენეჯერებისათვის ასევე *ტექნიკურ და ადმინისტრაციულ* დონეზე მომუშავე თანამშრომლებისათვის (ე.ი.

[1] ევროკავშირის მასშტაბით დადგენილია ექვსი ძირითადი წარმომავლობა: *ანგლო-საქსონური/ კონტინენტალური/ევროპული/ სკანდინავიური/ ხმელთაშუაზღვის-სამხრეთ ევროპული/ სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპული/ აღმოსავლეთ ევროპული*

[2] საფრანგეთში, მაგალითად, არსებობს სახელმწიფო ადმინისტრაციის სამი ქვესისტემა *(სახელმწიფო, ჯანმრთელობის, ტერიტორიული)*

მთელი სამუშაო ძალისათვის). აუცილებელია ტრეინინგის ხარისხისა და შედეგების (სასარგებლოობის) მუდმივი მონიტორინგი.

¤ ძირითადი საკითხები და საზრუნავი

10. უნდა გვახსოვდეს სამი ძირითადი საკითხი:

- ტრეინინგის პოლიტიკისა და მიღებული გადაწყვეტილებების *არსებითობა, შესაძლებლობა და ობიექტურობა;*
- *ტრეინინგის ხარისხი;*
- ტრეინინგის *საფასური* და დახარჯული *დრო.*

სახელმწიფო საჯარო სამსახურის *ტრეინინგის სისტემებმა* უნდა მოძებნონ ამ საკითხების ჭკვიანურად გადაჭრის გზები.

B. სასარგებლო მექანიზმები

¤ ძირითადი მექანიზმები

მისაღები ინსტიტუციონალური სისტემა

12. პირველი ძირითადი მექანიზმია ადექვატური *ინსტიტუციონალური სისტემა*, რომელიც პასუხობს ქვეყნის სახელმწიფო ადმინისტრაციის – ხშირად უზარმაზარ და მრავალფეროვან – მოთხოვნებს ტრეინინგისა და განვითარების დარგში. აქ ძირითადი მნიშვნელობა ენიჭება T&D საჭიროებების ადექვატურ და ზუსტ დადგენას, ხარისხიანი T&D შანსის მიცემას სხვადასხვა სფეროში (და საჯარო მოხელეთა სხვადასხვა კატეგორიებისათვის), და T&D პოლიტიკისა და საქმიანობის შედეგების რეგულარულ მონიტორინგსა და შეფასებას.

13. ყველა ამ სიძნელესთან გასამკლავებლად საჭიროა ადექვატური და ობიექტური სამართლებრივი და მარეგულირებელი ჩარჩოს შექმნა. კერძოდ, აუცილებელია საჯარო მოხელეთა უფლება-მოვალეობების დადგენა. გარდა ამისა საჭიროა ტრეინინგის დასაფინანსებელი მოხერხებული სისტემის ჩამოყალიბება და განხორციელება. ტრეინინგის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა ასევე აუცილებელია. ეს ყველაფერი შეთანხმებული უნდა იყოს სოციალური დიალოგის პოლიტიკის ძირითად მოთხოვნებთან დეკონცენტრაციის და/ან დეცენტრალიზაციის დონისა და ქვეყნის სახელმწიფო ადმინისტრაციული სისტემის კონკრეტული ხასიათის გათვალისწინებით.

14. ამ თვალსაზრისით დიდი მრავალფეროვნებით ხასიათდება ევროკავშირისა და ევროპის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრი ქვეყნების გამოცდილება. გზებისა და მექანიზმების დიდი არჩევანი

არსებობს იმისათვის, რათა ჩამოყალიბდეს T&D ეფექტური სისტემა მისი საბოლოო ამოცანის მისაღწევად. როგორც წესი ამ არჩევანზე გავლენას ახდენს ეროვნული კულტურული ტრადიციები და, კერძოდ ის, თუ რომელ სისტემას ემყარება კონკრეტული სამსახხური - კარიერული ზრდისა თუ პოზიციურს.

15. კარიერულ ზრდაზე დამყარებულ სისტემაში ტენდენცია ისეთია, რომ იქმნება ტრეინინგის საერთო სისტემა ყველა საჯარო მოხელისათვის, რათა დაკმაყოფილდეს მათი მრავალმხრივი მოთხოვნები (მათი პროფესიული სფეროსა და სტატუსის შესაბამისად). დამწყები თანამშრომლებისათვის ტარდება ტრეინინგი, რომელიც იძლევა ერთი და იგივე კატეგორიის საჯარო მოხელეების ძირითადი უნარ-ჩვევების ჰარმოზიაციისა და მათი სწორად გადანაწილების საშუალებას. სახელმწიფო ადმინისტრაციის ეროვნული და რეგიონალური სკოლები, როგორც საერთო ასევე სპეციალიზებული (რომლებიც ატარებენ ტრეინინგს ერთ კონკრეტულ სფეროში, როგორიცაა გადასახადები და საბაჟო, სახელმწიფო ფინანსები, დიპლომატია ან აღჭურვილობა), ასევე სთავაზობენ მსმენელებს მუდმივმომქმედ საგანმანათლებლო პროგრამებს.

16. პოზიციური სისტემის დროს ტრეინინგისათვის კანდიდატების შერჩევა ხდება მათი წინა გამოცდილების გათვალისწინებით და წარმოებისაგან მოუწყვეტელი ტრეინინგი როგორც წესი სხვანაირად არის ორგანიზებული.

17. T&D საქმიანობა მოითხოვს დიდ ფულად სახსრებსა და თავისუფალ დროს. ევროკავშირის უმეტეს ქვეყანაში მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები გამოიყოფა ტრეინინგისათვის (ზოგი წევრი ქვეყანა ასახელებს სახელფასო უწყისის 2.7%). საშუალოდ წელიწადში ერთ ადამიაზე 5-დან 10-მდე ტრეინინგ-დღე მოდის.

პროფესიული ზრდის გეგმები (PDP)

18. პროფესიული ზრდის გეგმები (რომლებიც დგება და ხორციელდება სხვადასხვა სფეხურზე: სამთავრობო, სამინისტრო, განყოფილებების, ოპერატიული და ადმინისტრაციული დანაყოფების) T&D პოლიტიკის და საქმიანობის მთავარი მექანიზმია. ისინი უნდა აკმაყოფილებდნენ კონკრეტულ ხარისხობრივ მოთხოვნებს.

PDP უნდა იყოს:

(i) კარგად *ინტეგრირებული* (თანმიმდევრული) და *ობიექტური* (ერთნაირი T&D შანსის მიმცემი ერთი და იგივე კატეგორიის საჯარო მოხელეებისათვის); და ამვე დროს მოქნილი, რათა შესაძლებელი იყოს მათი მისადაგება ყოველი ცალკეულილ შემთხვევისათვის;

(ii) *საგნობრივი* (T&D საქმიანობა, რომელიც აკმაყოფილებს რეალურ მოთხოვნებს და საჯარო მოხელეების სამართლიან მოლოდინს), და *კოორდინირებული*;

(iii) *რეალისტური* და *ეფექტური* (ხარისხი-ღირებულების პროპორციის დაცვით);

(iv) *შედეგიანი* (მაღალი ხარისხის ტრეინინგი, რომლის შედეგებიც ნამდვილად საჭირო და გამოსადეგია შესაბამისი სახელმწიფო ადმინისტრაციული ერთეულებისა და ინსტიტუტებისათვის);

(v) საჭიროა რეგულარული *მონიტორინგი*, *შეფასება* და *სრულყოფა*.

კარგი ადმინისტრირების განხორციელება

19. კარგი ადმინისტრირების განხორციელებამ შესამჩნევი გავლენა უნდა მოახდინოს, და სავარაუდოდ აამაღლოს ინსტიტუციური PDP-ს ხარისხი. აღნიშვნის ღირსია შემდეგი ხერხები:

(i) ინტეგრირებული და ნათლად დიფერენცირებული ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა (სახელდობრ ცენტრალურ, რეგიონალურ და პერიფერიულ სახელმწიფო ადმინისტრაციულ ერთეულებს შორის, აგრეთვე სხვადასხვა სექტორებს, ორგანიზაციებსა და/ან მომქმედ პირებს შორის);

(ii) ინფორმაციის მართვის სწორი სისტემა (წარმოებულ (და დაგეგმილ) T&D საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო და სასარგებლო ინფორმაციის მზადყოფნა და ხელმისაწვდომობა, ტრეინერები, ტრეინინგის მონაწილეები, მომსახურების მომწოდებელი, ფინანსური პარტნიორი და ა.შ.);

(iii) ხარისხის სტანდარტების სქემა;

(iv) განსაკუთრებული ყურადღება საჭიროებათა (მოთხოვნილებათა) შესწავლას;

(v) შესაბამისი კოორდინაცია ტრეინინგის ყველა მომწოდებელთან და დამფინანსებელთან.

¤ ზოგიერთი განსაკუთრებული მექანიზმი

უნარჩვევების ჩარჩოები

20. უნარჩვევების ჩარჩოები განეკუთვნება HRM-ის იმ მექანიზმს, რომლებიც გამოიყენება ევროკავშირის მრავალ ქვეყანაში. უნარჩვევების სპეციალური პარამეტრები გამოიყენება, კონკრეტულად, უფროსი საჯარო მოსამსახურის (SCS) აყვანის, ტრეინინგისა და შეფასებისათვის. მათი როლი გადამწყვეტია ქვეყნის სახელმწიფო ადმინისტრაციულ სისტემაში: წევრი ქვეყნების დაახლოებით

ნახევარს გააჩნია უნარ-ჩვევების ცენტრალიზებული პარამეტრები[3] უფროსი საჯარო მოხელისათვის, ზოგიერთები მიმართავენ დეცენტრალიზებულ უნარ-ჩვევების პარამეტრებს[4], ხოლო ზოგიერთი მათ საერთოდ არ მიმართავს

21. SCS-ის უნარ-ჩვევების ცენტრალური პარამეტრების შემთხვევაში აუცილებელ მოთხოვნათა ნუსხა, როგორც მოსალოდნელია, უკავშირდება ლიდერობისა და ძირითადი მენეჯერული ხერხების და ცოდნის გამოვლენას (ანუ საერთო აზრის გამოტანისა და ჩამოყალიბების უნარი, გუნდის მართვისა და ხელმძღვანელობის ურთიერთჩანცვლების უნარი, წარმატებული პროფესიული ურთიერთკავშირების ჩამოყალიბება თანამშრომელთა წინსვლისა და მოტივაციის უზრუნველსაყოფად, ეთიკის ნორმებისა და წესიერების ფარგლების დაცვა, საქმიანი ურთიერთობებისათვის მზადყოფნა, მუდმივი განათლება და სრულყოფა უკეთესი შედეგების მისაღწევად.

22. უნარჩვევების პარამაეტრები საჭიროა არა მარტო ტრეინინგის პროგრამების შინაარსის განსაზღვრისათვის, არამედ აგრეთვე ახალი თანამშრომლების მიღებისა და შეფასების პრაქტიკის ხელშესაწყობად და გასაუმჯობესებლად. აუცილებელია მათი გულმოდგინე აგება და ჭკვიანური გამოყენება, არა ხისტი ან სტერეოტიპული, არამედ მოქნილი, მარჯვე და შემოქმედებითი მიდგომა.

როგორ ფასდება ტრეინინგის გავლენა (შედეგები)

23. ამ დეკადაში, განსაკუთრებით მონტერეის კონსენსუსის (გაერო-ს საერთაშორისო კონფერენცია განივთარების დაფინანსების შესახებ, 2002 წ.) შემდეგ, საკმაო მსჯელობის საგანს წარმოადგენდა სატრეინინგო საქმიანობისა და პროგრამების გავლენის შეფასება. ამ მსჯელობას გარკვეული საფუძველი გააჩნდა, რა თქმა უნდა. ამ მხრივ გაუგებრობაც ხშირად ხდებოდა.

[3] მაგალითად დიდი ბრიტანეთი, ნიდერლანდები, შვეცია, ესტონეთი (პოზიციური სისტემის ქვეყნები); ირლანდია, ბელგია, პორტუგალია, კვიპროსი, რუმინეთი და ევროკომისია (კარიერული ზრდის სისტემიანი ქვეყნები); აგრეთვე იტალია, ბულგარეთი, ატვია, სლოვენია და უნგრეთი (ჰიბრიდული სახელმწიფო ადმინისტრაციული (PA) სისტემის ქვეყნები).

[4] მაგალითად დანია, ფინეთი, ჩეხეთის რესპუბლიკა (პოზიციური სისტემის ქვეყნები); ესპანეთი, საფრანგეთი, გერმანია, ავსტრია, ლუქსემბურგი, საბერძნეთი, ლიტვა, (კარიერული ზრდის სისტემის ქვეყნები); და პოლონეთი, სლოვაკეთი და მალტა (ჰიბრიდული PA სისტემის ქვეყნები).

24. გასაგებია, რომ ტრეინინგი უმეტესი პროექტების, პროგრამების და/ან პოლიტიკის უფრო დიდი კომპონენტის მხოლოდ ქვე-კომპონენტია, რომლეიც მოწოდებულია განავითაროს მათში ჩართული სამუშაო ძალის (ანუ მოცემულ პროექტში, პროგრამაში და/ან პოლიტიკაში ჩართული მამაკაცების და ქალების) შრომითი პოტენციალი. სიტუაციისა და კონტექსტიდან გამომდინარე, რომლებიც სრულიად განსხვავებული შეიძლება იყოს, ეს შედარებით დიდი, „ადამიანური რესურსების პოტენციალის ზრდის“ კომპონენტი შეიძლება მოიცავდეს სხვა *ქვე-კომპონენტებსაც*, რომლებიც ავსებენ ტრეინინგის ქვე-კომპონენტს (ისინი შესაძლებელია ორიენტირებული იყვნენ, მაგალითად, მოტივაციის ამაღლებაზე ან ორგანიზაციული დონის ამაღლებაზე, ან არსებულ რესურსებზე, ან, თუნდაც არსებული რესურსების უფრო ეფექტურ და ქმედით გადანაწილებაზე, ხელმძღვანელობის გადახალისებაზე ან შეცვლაზე და ა.შ.)

25. სატრეინინგო პროგრამები, უმეტეს შემთხვევაში, მიმართულია *კონკრეტული უნარჩვევების ერთობლიობათა* განვითარებისაკენ. ამიტომ მაინცა და მაინც დიდი აზრი არა აქვს იმის ცდას, რომ პირდაპირ შეფასდეს ტრეინინგის ქვე-კომპონენტის ხარისხი. აქ საჭიროა დიფერენციალური მიდგომა, იმის გათვალისწინება, თუ როგორია შესაფასებელი პროექტის, პროგრამის და/ან პოლიტიკის საბოლოო შედეგი (წარმატება ან წარუმატებლობა). ამისათვის გამოყენებულ უნდა იქნეს *გავლენის ინდიკატორების კონკრეტული ერთობლიობა* (მისადაგებული მომავალი ტრეინინგის ქვე-კომპონენტის დამატებით ღირებულებასთან), რომელიც ძირითად ყურადღებას გაამახვილებს უნარჩვევებისა და პროფესიული ქცევის გაუმჯობესებაზე.

III. მოტივაცია

26. *მოტივაცია* არის HRM/HRD-ს პოლიტიკის კიდევ ერთი კომპონენტი. მოტივაციის მექანიზმები ამჟამად ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებებში ყველა დონეზე და/ან საფეხურზე გამოიყენება.

A. გამოწვევები

¤ დასახული საბოლოო მიზანი

27. *მოტივაციის პოლიტიკის* მთავარი მიზანი არის შეინარჩუნოს მოტივირებული სამუშაო ძალა, რომელიც მზად არის იღვაწოს საბოლოო მიზნის მისაღწევად (ინდივიდუალური, გუნდური ან ინსტიტუციონალური). მთელი სამუშაო ძალის მოტივაციის დონე

მუდმივი მონიტორინგის საგანი უნდა იყოს და, საჭიროების შემთხვევაში უნდა მოხდეს მისი შეცვლა.

¤ როგორ უზრუნველვჰყოთ და შევინარჩუნოთ მოტივაციის შესაბამისი დონე

28. ამ მიზნის მისაღწევად აუცილებელია იმის განსაზღვრა, თუ რას მოელიან საჯარო სამსახურეები. ოქროს წესი მოტივაციის სფეროში გვამცნობს, რომ სანამ ზომებს ან გადაწყვეტილებას მივიღებთ ყურადღებით მოვისმინოთ საჯარო მოხელის უპირველესი საზრუნავი და მოლოდინი, რომელიც, კონტექსტიდან გამომდინარე, სხვადასხვანაირი შეიძლება იყოს. ეს წინასწარი კონსულტაცია დაგვეხმარება სწორად შევარჩიოთ, ავწონ-დავწონოთ და მივუსადაგოთ მოტივაციის შერჩეული ზომები და ამით მივიღოთ მათი ერთობლიობის ოპტიმალური ეფექტი.

ზოგადად, მოტივაციის დონე შეიძლება გაუმჯობესდეს 4 ძირითადი ღონისძიების გამოყენებით, რომლებიც მიმართულია საჯარო მოხელეების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისაკენ. ეს ღონისძიებები დაკავშირებულია:

- *სამუშაო პირობებსა და გარემოსთან* (მაგ. ფიზიკური და სოციალური გარემოს ხარისხი სამუშაო ადგილას, მეტნაკლებად მოქნილი განრიგი, სამუშაოს დიდი ან მცირე მოცულობა და ა.შ.);
- *ანაზღაურების დონესთან და სამართლიანობასთან;*
- *მენეჯმენტის სტილითან;*
- *სამუშაოს და პირად უსაფრთხოებასთან და გრძელვადიანი უპირატესობებთან.*

29. ეს ოთხი მთავარი "მოტივაციის ბერკეტი" შეიძლება დაიყოს რამდენიმე განზომილებად. 1 და 2 ყუთი გვიჩვენებს მოტივაციის მთავარ განზომილებებს, რომლებსაც როგორც წესი, ითვალისწინებენ HRM სპეციალისტები.

¤ ძირითადი პრობლემები და საფიქრალი

30. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ხელისშემშლელ პირობებს, რომლებიც აფერხებენ ან ზღუდავენ სრულყოფისაკენ მიმართული ღონისძიებებს:

- სამუშაო გარემო/პირობები;

- კომპენსაციის სისტემა;
- მენეჯმენტის სტილი;
- სამსახურის უსაფრთხოება და საჯარო მოხელის პროფესიული წინსვლისა და პროგრესის საშუალება.

B. სასარგებლო მექანიზმები

¤ ძირითადი მექანიზმები

31. ისევე, როგორც T&D-ს შემთხვევაში, სამი მთავარი მექანიზმია:

- ადექვატური ინსტიტუციონალური სისტემა;
- კარგად შედგენილი მოტივაციის წლიური გეგმა (AMP);
- სწორი მენეჯმენტი, შესაფერისი სამოქმედო მექანიზმები.

მოტივაციური ინსტიტუციური სისტემის დაგეგმვისა და მისი განხორციელებისადმი ძირითადი მოთხოვნები, მოტივაციის წლიური გეგმები და მათთან დაკავშირებული მენეჯერული პრაქტიკა თითქმის ისეთივეა, როგორც მოთხრობილი იყო შესაბამის თავში, რომელიც ტრეინინგისა და განვითარების სფეროს ეხებოდა. უფრო დაწვრილებით მათზე PPT პრეზენტაციაში ვისაუბრებთ.

ყუთი 1

24 ძირითადი ფაქტორი, რომლებიც მნიშვნელოვნად მოქმედებენ საჯარო მოხელეთა მოტივაციის დონეზე

1.	ცხოვრების ხარისხი და სასიამოვნო სამუშაო გარემო		*ექსპერტის ნიშანი**	*ჯგუფური შეფასება***	*პირადი შეფასება****
	1.1	ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების პირობები	(-1)	*3.5/5*	2.5/5
	1.2	ფიზიკური გარემოს ხარისხი (პროფესიული აღჭურვილობის ჩათვლით	(-1)	*3/5*	4/5
	1.3	სოციალური გარემოს ხარისხი (სოციალურ ურთიერთობათა ხარისხი)	(-2)	*4/5*	3/5
	1.4	სამუშაოს მოცულობა, სამსახურებრივი სტრესი, განრიგის მოქნილობა	(-2)	*2.5/5*	4/5
	1.5	პირადი პასუხისმგებლობის & ინიციატივის დონე, და ორგანიზაციის ფასეულობათა სისტემისადმი ერთგულება (შესრულებული სამუშაოს ხარისხითა და შედეგებით კმაყოფილების და სიამაყის პირადი გრძნობების გამოხატვის საშუალება)	(-3)	*3/5*	2.5/5
	1.6	*(შიდა)* ორგანიზაციის პრესტიჟი, ავტორიტეტის დონე და გავლენა	(-3)	*1.5/5*	1/5

2.	კომპენსაციის ხარისხი (წარმოებული დამატებითი ღირებულებისათვის)		*ექსპერტის ნიშანი**	*ჯგუფის შეფასება **	*პირადი შეფასება ***
	2.1	ძირითადი ხელფასის დონე	(+3)	*5/5*	5/5
	2.2	ძირითადი დამატებები, არაფულადი კომპენსაციები, გარე პრესტიჟი	(+1)	*3/5*	4/5
	2.3	საცხოვრებელ ადგილთან & ოჯახურ მდგომარეობასთან დაკავშირებული დამატებები	(0)	*2.5/5*	3.5/5
	2.4	თანამდებობასთან & პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული დამატებები	(+1)	*3.5/5*	4/5
	2.5	განათლებასა & კვალიფიკაციის დონესთან დაკავშირებული დამატებები	(+3)	*4/5*	4/5
	2.6	წახალისება კარგი მუშაობისა და პროფესიული შედეგებისათვის	(+1)	*3/5*	4.5/5

3.	ხელმძღვანელობის სისტემის და პრაქტიკის ხარისხი		*ექსპერტის ნიშანი**	*ჯგუფის შეფასება **	*პირადი შეფასება ***
	3.1	ნათელი, რეალისტური, შეთანხმებული და საინტერესო მიზნები	(-3)	*3.5/5*	3/5
	3.2	ხელმძღვანელობის თანადგომა და დახმარება მუშაობის დროს	(0)	*3/5*	4/5
	3.3	სწორი მონიტორინგი და შეფასება ხელმძღვანელობის მხრიდან	(-2)	*2.5/5*	4/5
	3.4	ხელმძღვანელობის მადლიერება: სამართლიანი შეფასება და კომპენსაცია	(-4)	*4/5*	4/5
	3.5	ხემძღვანელობის ჩარევის სტილი & დამოუკიდებლობის დონე	(-3)	*4/5*	2/5
	3.6	წარმოებიდან მოუწყვეტლად სწავლის საშუალება[5]	(-1)	*3.5/5*	5/5

---

* ეს არის ექსპერტთა სტანდარტული შეფასების მაგალითი. მაღალი ნიშანი გამოხატავს სასურველ სიტუაციას. იგი შეიძლება იყოს აღწერილობითი ერთი, ცალკე აღებული თანამდებობისათვის ან შედარებითი (ორ სხვადასხვა თანამდებობას) შორის. მიღებული შკალის მიხედვით ნიშანი ცვალებადობს: -5-დან +5-მდე აღწერილობითი შეფასებისას და –10-დან +10-მდე შედარებითისას.

** ეს არის კანდიდატთა ჯგუფის მიერ მიცემული საშუალო შეფასების მაგალითი (შეთანხმებული შკალა: 0-5). ეს ინფორმაცია საინტერესო უნდა იყოს HRM/HRD მენეჯერებისათვის.

*** ეს არის პირადი შეფასების მაგალითი, ანუ კონკრეტული კანდიდატის მიერ მიცემული შეფასება (შკალა: 0-5)

4.	სტრუქტურული და გრძელვადიანი სარგებლები		*ექსპერტის ნიშანი**	*ჯგუფის შეფასება **	*პირადი შეფასება ***
	4.1	სამუშაოს უსაფრთხოება	(+3)	*5/5*	4/5
	4.2	წინსვლის/დაწინაურების, ტრეინინგისა და კარიერული ზრდის საშუალება	(-1)	*4.5/5*	4/5
	4.3	ჯანმრთელობისათვის საფრთხის ანაზღაურება და ოჯახის მხარდამჭერი ზომების ხარისხი	(-2)	*4/5*	5/5
	4.4	პენსიაზე გასვლის სისტემის ხარისხი	(-2)	*4/5*	4.5/5
	4.5	სოციალური დახმარების/მხარში დგომის ხარისხი	(-3)	*3/5*	2/5
	4.6	სხვა გრძელვადიანი სარგებლები	(-3)	*1.5/5*	1/5

[5] ახალი ცოდნის მიღების საშუალება: საერთო, ენის, კულტურული, გუნდურ მუშაობასთან და ინტერაქტიულ კომუნიკაციასთან დაკავშირებული, მეთოდოლოგიური &სტრატეგიული, ტექნიკური &ადმინისტრაციული, ეთიკური &იურიდიული, მენეჯერიალური, პედაგოგიური, დამრიგებლური და საკონსულტაციო ჩვევები.

ყუთი 2

სამუშაოს მიმზიდველობა დამოკიდებულია ობიექტური, სუბიექტური და კონტექსტუალური ფაქტორების ერთობლიობაზე

კონკრეტული თანამდებობის მთლიანი (საბოლოო) *მიმზიდველობა ან მოტივაციის ძალა,* რომელიც ამა თუ იმ კანდიდატზე (ან თანამშრომელზე) მოცემულ მომენტში მოქმედებს, როგორც პრაქტიკიდან ირკვევა და ზემოთ მოყვანილი 24 განზომილებიანი ბადეც გვიჩვენებს, შეიძლება შეფასდეს თვითეული განზომილების სტანდარტული შეფასების (ექსპერტის შეფასება, რომელიც შეფასებათა პირველ სვეტშია მოცემული) გამრავლებით პირადი შეფასების კოეფიციენტზე, (რომელიც ბოლო სვეტშია მოცემული), და ყველა შემდგომი შუალედური პროდუქტის შეჯამების გზით.

თვითეული განსახილველი განზომილებისათვის შეიძლება ჩაითვალოს, რომ *სტანდარტული შეფასება (ექსპერტის შეფასება)* მაქსიმალური ობიექტურობით აღწერს არსებულ სიტუაციას (საექსპერტო "ობიექტური" შკალის შედგენა შეიძლება, მაგალითად ხარისხის შეფასების დროს), ხოლო პირადი შეფასების კოეფიციენტზე გავლენას ახდენს *პირად ღირებულებათა სისტემა* (ის, რაც ერთი კანდიდატისათვის მნიშვნელოვანია - მაგ. *პრესტიჟი* (*1.6, 2.2.)* – მეორისათვის შესაძლებელია სულაც არაფრის მთქმელი იყოს) და *კონტექსტუალური სიტუაცია შრომის ბაზარზე* (მაგ. უმუშევრობის მაღალი დონის პირობებში *სამუშაოს უსაფრთხოებას* მეტი მნიშვნელობა ენიჭება (4.1.)). ამავე დროს, ახალგაზრდა დედებისათვის შესაძლებელია მეტი მნიშვნელობა ჰქონდეს სამუშაოს განრიგის მოქნილობას (1.4.) და ოჯახის მხარდამჭერ ზომებს (4.3.), ხოლო ახალგაზრდა პროფესიონალები ზოგადად (მამაკაცები და ქალები), მაღალ შეფასებას მისცემენ წარმოებისაგან მოუწყვეტლად კვალიფიკაციის ამაღლების საშუალებას (3.6.)

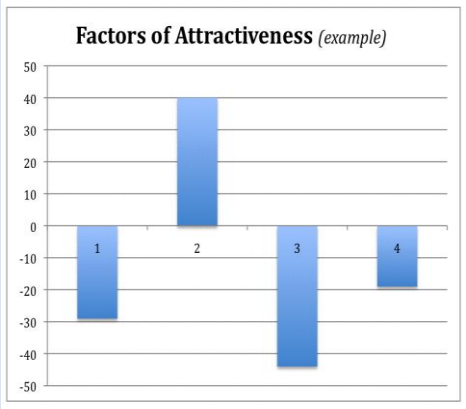
უფრო მეტიც, აქ მოცემული "წრფივი კომბინაციის" ფორმულის გამოყენებით გამოთვლის[6] შემთხვევაშიც კი *"აბსოლუტური მიმზიდველობა",* რომელიც გამომდინარეობს ყუთი 1-ში მოცემული 24 განზომილებიანი მოტივაციის ფაქტორების *ობიექტური და სუბიექტური* შეფასებების ურეთიერთქმედებიდან, მაინც უნდა გავითვალისწინოთ კონკურენტი სამუშაოების ("კონკურენტული შემოთავაზება") მიმიზდველობა, რომელიც იმავდროულად და იგივე კანდიდატებზე მოქმედებს. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება საკმარისი დამაჯერებლობით შევაფასოთ საბოლოო *"შედარებითი მიმზიდველობა"* (მოცემული სამუშაოს მიმზიდველობა მოცემული ინდივიდუმის ან ინდივიდუმთა ჯგუფისათვის მოცემულ მომენტში). ასე რომ, შედარებითი მიმზიდველობა, ფაქტიურად არის, *რელევანტური ცვლადი სიდიდე,* რომელიც მოქმედებს *გადაწყვეტილებებსა და საქციელზე.*

თვალსაჩინო ანალიზის შედეგად ორი მთავარი დასკვნის გაკეთებაა შესაძლებელი. <u>პირველი</u>, ფული – კერძოდ ძირითადი ხელფასი (2.1.), - თუმცა მნიშვნელოვანი და თვალშისაცემი ფაქტორია, მაგრამ ამინც არ არის **მოტივაციის მთავარი ფაქტორი**. ის მხოლოდ ერთ-ერთია ზემოთ მოცემული 24 ფაქტორიდან. <u>მეორე</u>, რამდენადაც მყარი და ხარისხიანი სახელმწიფო სამსახური მოითხოვს თანამშრომლებისაგან ფასეულობათა გარკვეულ სისტემას, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ეთიკისა ნორმებსა და სამართლიანობის ხარისხს, ისევე როგორც საჯარო სამსახურისა და მისი ინტერესებისადმი ერთგულებას (იხ. მოტივაციის განზომილება 1.5.), ხოლო ხელფასის დონე და სხვა სარგებლები ნორმალური ცხოვრების საშუალბას იძლევა, არ არის აუცილებელი სახელმწიფო სამსახურში ისეთივე ხელფასის

---

[6] ამ ტიპის *პრაქტიკული შეფასების* გაკეთება ადვილია შესაბამისი ხერხებისა და მონაცემთა შეგროვების მეთოდების გამოყენებით. იგივე ითქმის საბოლოო *შედარებითი მიმზიდველობის* შეფასების შესახებ, რომელიც, ფაქტიურად არის რელევანტური ცვლადი სიდიდე, რომელიც გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებებსა და საქციელზე. პრაქტიკულად, საქმე უფრო იოლად არის, ვიდრე ჩანს, რადგანაც *შედარებითი მიმიზდველობა* პირდაპირ შეიძლება შეფასდეს შესაბამის კანდიდატებთან ინტერვიუების მეშვეობით (როგორც ეს ახლა კეთდება ბაზრის შესწავლის დროს).

შეთავაზება, როგორიც კერძო სექტორიშია დადგენილი (სადაც მატერიალურ უპირატესობებს ხშირად გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭებათ, ხოლო მორალური სტანდარტები ნაკლებად მოეთხოვებათ.). ფაქტიურად, ეს განსხვავება ფულად კომპენსაციაში, შესაძლებელია ეფექტური ფილტრიც კი იყოს იმისათვის, რომ სახელმწიფო სამსახურში მოხვდნენ პირადი ღირსების მქონე პირები, რომლებიც მზად არიან ერთგულად ემსახურონ სახელმწიფო ინტერესებს.



¤ ზოგიერთი რჩეული ხერხი

32. ევროგაერთიანებისა და OECD ზოგიერთ ქვეყანაში გამოყენებული სამი ტიპის რჩეული ხერხია ილუსტრირებული PPT პრეზენტაციაში:

- სახელმწიფო დაწესებულებაში თანამდებობის და კარიერულ ზრდაზე დამყარებული სისტემების საერთო უპირატესობათა კომბინაცია;

- სამუშაო დროის მოსახერხებელი გადანაწილება;

- ბავშვის მოვლისათვის საჭირო შვებულების მიმზიდველი პირობების შეთავაზება.

IV. მუშაობის ხარისხის შეფასება

33. მუშაობის ხარისხის შეფასება არის ამ მოხსენებაში (და შესაბამის PPT პრეზენტაციაში) განხილული HRM/HRD-ს უკანასკნელი კომპონენტი.

A. გამოწვევები

¤ საბოლოო მიზანი

34. ძირითადი მიზანია, ამ შემთხვევაში,

– ინდივიდუალური საჯარო პირის პროფესიული საქმიანობისა და საბოლოო შედეგების, განყოფილებების გუნდური მუშაობის და, ბოლოს, მთლიანი სამუშაო ძალის შრომის შედეგების;

- მათი ქცევისა ხარისხისა და უნარ-ჩვევების პარამეტრების

შეფასება.

¤ როგორ უზრუნველვჰყოთ საყოველთაო უნარ-ჩვევები და შესაბამისი პროფესიული ქცევა.

35. ამ მიზნის მისაღწევად უნდა ჩამოყალიბდეს შესაბამისი მონიტორინგისა და შეფასებათა სისტემა და დაინერგოს შესაფერისი პრაქტიკა, მეთოდოლოგია და ხერხები.

ეფექტური და სამართლიანი, გამჭვირვალე, კარგად გავრცელებული შეფასების სისტემა არც ისე ადვილი შესაქმნელი და განსახორციელებელია. პრაქტიკაში ბევრი წინააღმდეგობის გადალახვა ხდება საჭირო.

¤ **ძირითადი საკითხები და საზრუნავი**

36. ძირითადი საკითხები, რომლებიც მხედველობიდან არ უნდა გამოგვრჩეს დაკავშირებულია შემდეგ 4 ძირითად მოთხოვნასთან:

- *სუბიექტურობის* და შემთხვევითობის მინიმუმამდე დაყვანა და უსამართლო შეფასების გაპროტესტების საშუალების უზრუნველყოფა;
- შეფასებათა სისტემის და პრაქტიკის ტექნიკური და მეთოდოლოგიური დონის უზრუნველყოფა, მათი საყოველთაო სანდოობა და *თანმიმდევრულობა*, და მათი ფართოდ *გავრცელებულობა*;
- პროფესიული შეფასების შედეგების იმავდროული ასახვა ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებებში;
- დამატებით ხარჯებთან, სამუშაოს გაზრდილ მოცულობასთან და მისთვის საჭირო დროსთან დაკავშირებულ პრობლემებთან უნარიანი გამკლავება.

B. სასარგებლო ხერხები

¤ **ძირითადი ხერხები**

37. ისევე, როგორც თ& და მოტივაციის შემთხვევაში, სამი ძირითადი ხერხია:

- შესაბამისი ინსტიტუციური სისტემა;
- კარგად შედგენილი პროფესიული შეფასებების გეგმები (PAP);
- სწორი ხელმძღვანელობის პრაქტიკა, შესაფერისი ოპერატიული მექანიზმებით.

ინსტიტუციური სისტემის, PAP-ს და მათთან დაკავშირებული ხელმძღვანელობის პრაქტიკის დაგეგმვისა და განხორციელებისადმი ძირითადი მოთხოვნები ისეთივეა, როგორც უკვე ნახსენები იყო შესაბამის თავებში, რომლებიც T&D სფეროს ეხებოდა. უფრო დაწვრილებით მათზე PPT პრეზენტაციაშია ლაპარაკი.

¤ **ზოგიერთი რჩეული ხერხი**

38. PPT პრეზენტაციაში სამი ტიპის რჩეული ხერხია დემონსტრირებული:

- სამუშაოს შესრულების შეფასება: *სუბიექტივიზმის მინიმუმამდე* დაყვანა;
- *მარტივი და ხელმისაწვდომი* სისტემის გამოყენება (კარგი სამსახურის მაგალლითების გამოყენებით)
- *სამუშაოს აღწერილობისა და მიზნობრივი შეთანხმებების ინტეგრაცია: დაღმავალი მიდგომა*

საკითხავი მასალა

სასარგებლო ლიტერატურა

1. რა ეხერხებათ სახელმწიფო სამსახურებს? სახელმწიფო სამსახურების წარმატებები ადამიანური რესურსების მართვაში, სახელმწიფო ადმინისტრაციის ევროპული ინსტიტუტი (EIPA). აასტრიხტი, 2008 წლის მაისი.
2. ევროპის საუკეთესო სახელმწიფო მენეჯერები, ხელმძღვანელობა და უფროსი საჯარო მოხელეების სამუშაო პირობები ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში, EIPA, 2008 წლის დეკემბერი
3. საჯარო მოხელეების სამუშაოს ხარისხის შეფასება ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში: სამუშაოს ხარისხის შეფასების პროცედურა, თანამშრომელთა ინტერვიუირების და მინობრივი ხელშეკრულებების დადების პროცედურა, EIPA, 2007 წ.
4. საჯარო სამსახურში ინდივიდუალური და საორგანიზაციო მუშაობის შედეგების სეფასება ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში, EIPA, 2008 წ.
5. საჯარო სამსახურში მუშაობის შედეგების შეფასება ევროკავშირის 6 ქვეყანაში: შედარებითი მიდგომა, OECD/Sigma, პარიზი, 2009 წ.
6. მუშაობის შედეგებზე დაფუძნებული ზომები უფროსი საჯარო მოხელეების მიმართ: OECD და სხვა ქვეყნების გამოცდილება, OECD, პარიზი, 2007 წ.
7. მუშაობის ხარისხიდან გამომდინარე ანაზღაურების პოლიტიკა სახელმწიფო მოხელეებისათვის, OECD, პარიზი, 2005 წ.
8. უნარ-ჩვევების მართვა ევროკავშირის სახელმწიფო ადმინისტრაციულ სამსახურებში, EUPAN, 2007 წლის დეკემბერი
9. საჯარო მოხელეთა თანამდებობრივი სტატუსის ფლექსიბილიზაცია: მთელი ცხოვრება ერთ თანამდებობაზე ყოფნიდან უფრო მოქნილი შრომითი ურთიერთობებისაკენ?, EIPA, 2005 წლის ივნისი
10. სოციალური დიალოგის შედარებითი ანალიზი ევროკავშირის წევრი ქვეყნების ცენტრალურ სახელმწიფო ადმინისტრაციაში, EIPA/DGAFP (პარიზი), 2008 წ. დეკემბერი
11. HRM მუშაობის ხარისხის შეფასება: ანალიზი და ოპერატიული განზომილება, ევროკავშირის წევრი ქვეყნების სახელმწიფო ადმინისტრაციის კვლევა, EUPAN/DGAFP, (პარიზი), 2008წ. ნოემბერი.