ადამიანური რესურსების და ინფორმაციის მართვა

2009

წინამდებარე სახელმძღვანელო მომზადებულია გაეროს განვითარების პროგრამის პროექტის - “ადგილობრივი თვითმმართველობისა და რეგიონული მმართველობის გაძლიერება ქვემო ქართლში” მიერ შემუშავებული “შესაძლებლობების განვითარების სტრატეგიის” ფარგლებში.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოხელეთათვის და მიზნად ისახავს დაეხმაროს მათ ადამიანური რესურსებისა და ინფორმაციის ეფექტურ მართვაში, მისცეს ამისათვის საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები და გაუზიაროს სხვა ქვეყნების გამოცდილება.

Civitas GEORGICA INTERNATIONAL ASSOCIATION

სახელმძღვანელო მოამზადეს:

ი.ქორთუა, ა. კალანდაძე, ა. გიგინეიშვილი, ი. ბუაძე. გამოყენებულია “კივიტას გეორგიკა”-ს მიერ პროექტის ფარგლებში ჩატარებული ტრენინგების მასალები.

რედაქტორი:
გიორგი მესხიძე

სახელმძღვანელო გამოცემულია პროექტების - “ადგილობრივი თვითმმართველობისა და რეგიონული მმართველობის განვითარება ქვემო ქართლში” და “ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” მიერ. პროექტებს ახორციელებს გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP) შვედეთის საერთაშორისო განვითარებისა და თანამშრომლობის სააგენტოს (Sida) ფინანსური მხარდაჭერით.

შინაარსი

პროლოგი 4

ნაწილი პირველი: ადამიანური რესურსების მართვა 5

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი მიმოხილვა 5

თანამშრომელთა მოტივაცია 7

დემოტივაციის ფაქტორები და სინდრომები 11

თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა 12

სამუშაოს აღწერა და ანალიზი 13

გასაუბრება სამუშაოზე ასაყვანად 14

ინტერვიუს ტექნიკა 15

სამუშაოს შესრულების შეფასება 16

თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგი 18

დაჯილდოვების სისტემები 22

ნაწილი მეორე: ინფორმაციის მართვა ადგილობრივ ხელისუფლებაში 23

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციული მართვა 23

ინფორმაციული უზრუნველყოფის პროცესი 26

პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი 27

საჯარო ინფორმაცია 29

ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი 30

მონაცემების დამუშავება და ანალიზი 32

როგორ ვიმუშაოთ ჯგუფთან - ჯოჰარის ფანჯარა 32

საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფორმები 34

პროლოგი

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის სისტემა ყველა სფეროში მოქმედი ორგანიზაციისა და ინსტიტუციისათვის გადამწყვეტი ფაქტორია. საქართველოში თვითმმართველობის განვითარების ფონზე ნათელი ხდება, რომ თანამშრომელთა მოტივირების, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, მოვალეობათა ზუსტად განსაზღვრისა და ორგანიზაციულ კულტურის ჩამოყალიბების გარეშე ზედმეტია საუბარი მუნიციპალიტეტის ნიერ გაწეული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე და საზოგადოების ნდობის მოპოვებაზე.

თუმცა საყურადღებოა ისიც, რომ დღეს პატარა ქალაქის მმართველიც კი სწორ გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებს თუ მას არ აქვს სრულყოფილი ინფორმაცია იმ გარემოზე, სადაც მას უხდება მართვის განხორციელება. საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ 21-ე საუკუნე ინფორმაციის საუკუნე იქნება, ანუ მხოლოდ ის შესძლებს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებასა და ეფექტურ მართვას, ვისაც ხელთ ექნება სწორი და სრულყოფილი ინფორმაცია. ამასთან საქართველოში ინფორმაციის მართვის მნიშვნელობა მეტად მარტივად არის გაგებული და იგი მას-მედიასთან ურთიერთობასთან და უარეს შემთხვევაში პროპოგანდასთან გაიგივდა.

ეს სახელმძღვნელო სწორედ ადამიანური რესურსებისა და ინფორმაციის ეფექტური მართვის უზრუნველყოფის ძირითად მექანიზმებს ეხება.

წიგნი ორ ნაწილად არის გაყოფილი: პირველი ნაწილი ადამიანური რესურსების მართვას ეხება ხოლო მეორე ინფორმაციული სისტემების ჩამოყალიბებას და შიდა და გარე ინფორმაციების ეფექტურ მართვას.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში არა მხოლოდ მუნიციპალიტეტებში, არამედ უმეტეს სახელმწიფო სტრუქტურაში ადამიანური რესურსების მართვის ნათლად ჩამოყალიბებული პოლიტიკა არ არსებობს. ხშირ შემთხვევაში ის დაყვანილია ადმინისტრაციულ პროცედურებამდე და მიჩნეულია ოპერატიულ საქმიანობად მიუხედავად იმისა, რომ ყველას ესმის თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის თითოეული თანამშრომელი.

საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსების მართვის სიტემა დაკავშირებულია ორგანიზაციის ზოგად მიზნებთან, სტრუქტურასთან, საქმიანობასთან. გამართულ საკადრო პოლიტიკას და ადამინური რესურსების მართვის სისტემას შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაცია სათანადო კვალიფიკაციის ადამიანებით და მნიშვნელოვნად განსაზღვრას ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობას.

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი მიმოხილვა

ადამიანური რესურსების მართვა ეს არის მმართველობითი საქმიანობები, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაოსათვის შესაფერისი კადრების შერჩევასა და არსებულის მუდმივ წვრთნას და ამავე დროს თანამშრომლებს უქმნის მოტივაციას, დაიხარჯონ მაქსიმალურად და გამოავლინონ საუკეთესო უნარ-ჩვევები.

ანუ ეს არის:

- ექსტრაორდინრული შედეგების მიღწევა ორდინალური ადამიანებით
- მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დაბალანსება
- ორიენტირება შედეგების მისაღწევ გზებზე/საშუალებებზე (ეთიკა, პრინციპები, ხედვა)
- მრავალმხრივი კომუნიკაცია (ქვემოდან ზემოთ, ზემოდან ქვემოთ, ჰორიზონტალური)
- პრობლემათა ეფექტური გადაჭრა
- კონკურენტუნარიანობა
- თანამშრომლობითი დამოკიდებულება გარე სამყაროსთან

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისთვის ორგანიზაცია შეიმუშავებს საკადრო პოლიტიკას (ან არ შეიმუშავებს, რაც თავისთავად გარკვეული პოლიტიკის არსებობას ნიშნავს). ზოგადად, საკადრო პოლიტიკის ოთხ სახეს გამოყოფენ:

1. პასიური, როცა ხელმძღვანელობას არ აქვს რაიმე ნათელი პოლიტიკა თანამშრომლებთან მიმართებაში, არ ახდენს მათ შეფასებას, გადამზადებას და სხვ.
2. რეაქციული პოლიტიკის გატარების შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა რეაგირებს ნეგატიურ (ძირითადად) გამოვლინებებზე, თუმცა არ ახდენს გრძელვადიან დაგეგმვას
3. პრევენციული პოლიტიკის გამტარებელი ორგანიზაციები ახდენენ პროგნოზირებას და ანალიზს, შეიმუშავებენ თანამშრომელთა განვითარების პროგრამებს, თუმცა შორგამიზნული სტრატეგია არც აქ არსებობს
4. და ბოლოს, აქტიური საკადრო პოლიტიკის გამთარებელი ორგანიზაციები არა მხოლოდ ახორციელებენ ანალიზს და შეფასებას, არამედ ახდენენ თანამშრო-

მელთა საქმიანობის მუდმივ მონიტორინგს და შეიმუშავებენ შორსგამიზნულ სტრატეგიებს

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სამი დონე არსებობს: სტრატეგიული, მართვის და ოპერაციული დონე. მოდით განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

1. **სტრატეგიული დონე – ადამიანური რესურსების დაგეგმვა**

სტრატეგიული დონე შეეხება ადამიანური რესურსების დაგეგმვას და მოწოდებულია ხელი შეუწყოს პიროვნებებთან დაკავშირებული ხანგრძლივი საკითხების გადაწყვეტას. ეს დონე მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

- ორგანიზაციის სტრუქტურა
- მართვის სტილი და კულტურა
- თანამშრომლები - თუ რა ტიპის (გამოცდილება, უნარ-ჩვევები) და რა რაოდენობის ადამიანები დასჭირდება შემუშავებული სტრატეგიის განსახორციელებლად. როგორ უნდა მოხდეს ახალი კადრების მოზიდვა ან არსებული ადამიანური რესურსებიდან მაღალი პოტენციალის მქონე კადრების შერჩევა
- რა სახის ტრეინინგ პროგრამების განხორციელება იქნება უმჯობესი თანამშრომელთა განვითარებისათვის
- საჭირო ფინანსების განსაზღვრა

სტრატეგიული მართვა ეყრდნობა მუნიციპალიტეტის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიულ დოკუმენტს, სტრატეგიულ ხედვებს, ძირითად პრიორიტეტებსა და მიზნების მისაღწევ საშუალებებს.

2. **მართვის დონე**

მართვის დონე მოიცავს:

- სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა
- თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილებათა მიღებაში
- გუნდური მუშაობის უზრუნველყოფა
- ინფორმაციის გავრცელება
- მოტივირება

მართვის დონე გულისხმობს წლის განმავლობაში შტატის როლებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრას, სამუშაოების ზედმიწევნით აღწერილობით. აღნიშნულ დონეზე ასევე მნიშვნელოვანია მონიტორინგის, შეფასებისა და დაჯილდოების სისტემის შემუშავება

3. **ოპერაციული დონე**

ოპერაციული დონე მოიცავს:
სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ უნდა განვსაზღვროთ, სად და როგორ მოვიზიდოთ სასურველი კანდიდატები. შესაბამისად, ოპერაციულ დონეზე ხდება

- კადრების მოწვევა და შერჩევა
- მონიტორინგის შეხვედრები
- შეფასება

მოტივაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გარკვეული ძალა, რომელიც ნებისმიერ ადამიანში არსებობს და უბიძგებს გარკვეული ქმედებისაკენ ან უმოქმედობისკენ. ამ ძალების გაგება და გაანალიზება დაეხმარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას თანამშრომლების მართვაში, ხოლო საჯარო მოხელეებს საკუთარი მოქმედებების გაანალიზებაში.

აუცილებელია მოტივაცია განვასხვავოთ კმაყოფილებისაგან, ისევე როგორც დემოტივაცია – უკმაყოფილებისაგან, მიუხედავად მათი მსგავსებისა. გაითვალისწინეთ, რომ *დაკმაყოფილებული მოთხოვნილება არ იწვევს ადამიანის მოტივირებას. მოტივირება უკავშირდება დაუკმაყოფილებელი საჭიროების დაკმაყოფილების სურვილს.*

მოტივაციის სხვადასხვა თეორიები არსებობს რომელიც ცდილობს ახსნას თუ რა არის მოტივაცია და რა იწვევს ამა თუ იმ პიროვნების მოტივაციასა და პირიქით დემოტივაციას.

1. <u>"შიდა მამოძრავებლებით" გამოწვეული მოტივაცია – მასლოუს თეორია</u>

შიდა მამოძრავებლებად აღიქმება ადამიანის მოთხოვნილებები, რომლის დაკმაყოფილებაც სურს ადამიანს. "შიდა მამოძრავებელების" მრავალგვარი კლასიფიკაცია და შესაბამისად მრავალგვარი თეორია არსებობს. ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული თეორიაა აბრაამ მასლოუს მოთხოვნილებთა თეორია, რომელმაც სამჯერ განიცადა მოდიფიკაცია თავად ავტორის მიერ.

მასლოუს თეორიის მიხედვით ადამიანთა ქცევების მამოძრავებელი მათი საბაზისო მოთხოვნილებებია რომელიც შეიძლება გავაერთიანოთ რვა ძირითად ჯგუფში. მოთხოვნილებები მასლოუმ განალაგა საფეხურობრივად პირამიდის ფუძიდან წვერომდე. თითოეულ ჯგუფზე მოთხოვნა მცირდება ფუძიდან წვეროს მიმართულებით. მასლოუს პრინციპით თუკი არ არის დაკმაყოფილებული ფუძესთან ახლოს მყოფი მოთხოვნილებები, ადამიანი ნაკლებადაა ორიენტირებული წვერის მიმართულებით არსებულ მოთხოვნილებებზე[1].

თუმცა, ადამიანებში არსებობს მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ინდივიდუალური განსხვავებები, მაგალითად, *კულტურული,* როცა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება იზღუდება წესებითა და კანონებით, ან *ინდივიდუალური,* რომელიც დამოკიდებულია ადამიანის ღირებულებებზე, მის ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებზე.

2. <u>მოლოდინებთან დაკავშირებული მოტივაცია</u>

ადამიანი ასრულებს გარკვეულ საქმიანობას იმიტომ, რომ მას აქვს მოლოდინი რომ ეს საქმიანობები გამოიღებს ისეთ შედეგს რომელიც დააკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს (შიდა მამოძრავებელს). მნიშვნელოვანია, რომ ამ მოლოდინებზე გავლენის მოხდენა შესაძლებელია, თუმცა ძალიან რთული, რადგან მოლოდინები თავის მხრივ დაკავშირებულია თითოეული ინდივიდის რწმენასთან, ინტერესებთან და გამოცდილებასთან.

ადამიანებს აქვთ გარკვეული მოთხოვნილებები და აქვთ მიზნები. თუმცა ადამიანებს უჭირთ განსაზღვრა თუ რომელი ქმედება რა შედეგებამდე მიიყვანს მათ (მიზნისა და მოთხოვნილებების კავშირი). ამ შემთხვევაში ღირებულებები, რწმენა და ნდობა ძალზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს.

[1] მაგალითად, ადამიანი, რომელსაც ძალიან სწყურია ივიწყებს რომ აქვს თვითგანვითარების ან ლამაზი ცხოვრების მოთხოვნილება. თუმცა არსებობს კულტურები სადაც სოციალური მიკუთვნების მოთხოვნილება ისევე მძაფრი და ძლიერია როგორც ბიოლოგიური მოთხოვნილება

ვრუმის თეორიით მოტივაციას განსაზღვრავს დაჯილდოების მოლოდინი და ჯილდოსა და მოლოდინის ადექვატურობა. მოტივაციის უზრუნველსაყოფად მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ თუ რას ელოდება თანამშრომელი ორგანიზაციიდან და ჯილდო იყოს მისი მოლოდინის შესაბამისი. მოტივაციის ძალა = მოლოდინი რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მომიტანს, რომ სასურველი შედეგი დაჯილდოვდება და რომ ის შესაფერისი იქნება მიღწევების.

3. <u>ადამსის თანასწორობის თეორია</u>

თეორია დამყარებულია იმაზე, რომ ადამიანები ცდილობენ შეინარჩუნონ წონასწორობა სამუშაოში ჩადებულსა („იმას, რასაც გაიღებენ“) და სამუშაოსაგან მიღებულს („ის, რასაც იღებს“) შორის სხვა ადმიანებთან შედარების საფუძველზე. თუ პიროვნება ამჩნევს განსხვავებას „გაღებულსა“ და „მიღებულს“ შორის, მას უჩნდება მოტივი ამ განსხვავების აღმოსაფხვრელად. ეს როგორც წესი ხდება „გაღებულის“ შემცირებით ან გაზრდით, იმიტომ, რომ ადამიანს შეუძლია „გაღებულის“ ადვილად კონტროლი.

"წონასწორობით" სამართლიანობას – ადგილი აქვს, მაშინ როცა ვინმე ფიქრობს, რომ ადამინები იღებენ იმას, რასაც იმსახურებენ - არც მეტი და არც ნაკლები.
წონასწორობის აღდგენის მიზნით ადამიანები იყენებენ ისეთ მექანიზმებს, როგორიცაა მაგალითად:

- „გაღებულის“ შემცირება (შეუძლია შეამციროს სამუშაო ტემპი, შეინახოს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია)
- გაზარდოს „მიღებული“ (შეუძლია პრინციპულად მოითხოვოს ხელფასის გაზრდა)
- „მიღებულისა“ და „გაღებულის“ განზრახ შეცვლა ან გაყალბება
- განზრახ იმ პირის „მიღებულისა“ და „გაღებულის“ შეცვლა ან გაყალბება, რომელსაც ის ედრება
- სიტუაციის დატოვება (სამუშაო მდგომარეობის, სამუშაო ფუქციის შეცვლა)
- ძალისხმევა გააკეთოს რამე იმიტომ, რომ შეიცვალოს იმ პირის „მიღებულისა“ და „გაღებულის“, რომელსაც ის ედრება

<u>4. ჰერცბერგის თეორია / მოტივაციის ჰიგიენური ფაქტორები და ძირითადი მოტივატორები/</u>

არსებობს ფაქტორები რომელთა არსებობა ან არარსებობა იწვევს კმაყოფილებას ან უკმაყოფილებას. ზოგიერთი ფაქტორის არ არსებობის შემთხვევაში თანამშრომელი შეიძლება უკმაყოფილო იყოს, მაგრამ როცა არსებობს მას ხშირად ვერც კი ამჩნევენ[2]. მსგავს ფაქტორებს მოტივაციის ჰიგიენურ ფაქტორებს უწოდებენ და მათი არსებობა აუცილებელია უკმაყოფილების თავიდან ასაცილებლად, მაგრამ ისინი არ ითვლებიან მოტივაციის ფაქტორებად.

ჰიგიენური ფაქტორების კარგი მაგალითებია:

- სუფთა და მეგობრული სამუშაო გარემო
- კარგი მოპყრობა კოლეგების და უფროსების მხრიდან
- ხელფასი
- სამუშაოს უსაფრთხოება

[2] მაგ თანამშრომელი იშვითად იტყვის რომ მე ვარ კმაყოფილი სამუშაოთი რადგან ოთახში მაქვს კონდენციონერი და კარგი მაგიდა, მაგრამ ხშირად ამბობენ: მე უკმაყოფილო ვარ რადგან ცუდი სამუშაო პირობები მაქვს, ცხელა, ცუდი განათებაა და ა. შ

- სამუშაო პირობები
- ადამიანური კავშირები
- ურთიერთობა მნიშვნელოვან პირებთან”

ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით მოტივაციის ფაქტორებს განეკუთვნება ფაქტორები, რომელიც მიმართულია თანამშრომელთა ისეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ, როგორიცაა:

- წარმატება
- აღიარება
- მაღალი პასუხისმგებლობა
- პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა
- შემოქმედებითი სამუშაო

განსახვავებული მოსაზრებები არსებობს ანაზღაურების ფაქტორთან მიმართებაში: ფული ჰიგიენური ფაქტორია თუ მოტივაციის ფაქტორი?

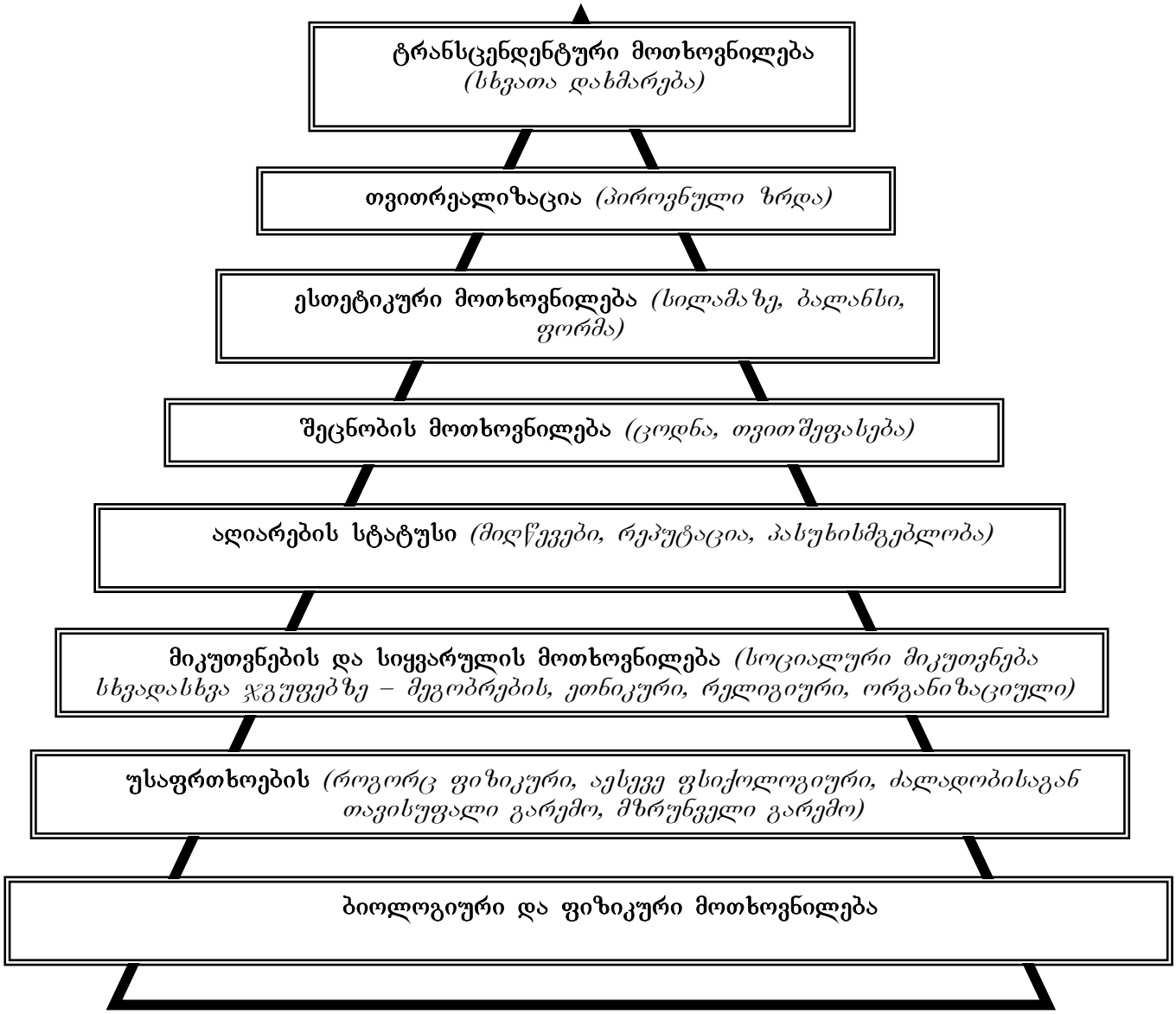
მოსაზრებები, თუ რატომ არის ფული მოტივატორი?

- ფული არის კომპეტენტურობის/წარმატებულობის საზომი
- საშუალებას გვაძლევს დავიკმაყოფილოთ სხვადასხვა სახის საჭიროებები
- იძლევა მუშაობის შედარების საშუალებს როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე სხვა ორგანიზაციებთან

მოსაზრებები, თუ რატომ არის ფული ჰიგიენური ფაქტორი

- ”კარგი ანაზღაურება” ყოველთვის შედარებითია
- ანაზღაურების გაზრდიდან მოკლე დროში ის როგორც მოტივატორი კარგავს ეფექტს.
- ანაზღაურება ერთი და იმავე კვალიფიკაციაზე შეიძლება დიდად არ განსხვავდებოდეს სხვადასხვა ორგანიზაციებში

აბრაამ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული მოდელი (პირამიდა)



სამუშაოზე უკმაყოფილების მიზეზი შეიძლება იყოს:

1. სამუშაო პირობები (ტექნიკა, გარემო)
2. არაჯანსაღი ურთიერთობები (პრივილეგირებული თანამშრომლები)
3. უკუკავშირის დეფიციტი როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე კლიენტებთან
4. განვითარებადი ქვეყნების სახელისუფლო ორგანიზაციების ფუნქციური, და არა კლიენტზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ხშირად ხელს უშლის ხანგრძლივი და კარგი პიროვნული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას "სამიზნე " ჯგუფის წევრებთან
5. ცალმხრივი კომუნიკაცია
6. ბიუროკრატიზმი
7. კორუფცია
8. ცუდი ორგანიზება
9. არათანმიმდევრულობა
10. არანათელი მიზნები
11. საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების არარსებობა
12. მიზნების მიუღწევლობა
13. ინდივიდის დაბალი გამძლეობა სტრესული გარემოსადმი

ასევე დემოტივაციის მძლავრ ფაქტორებს წარმოადგენს:

- მიზნების მიუღწევლობა
- არასმართლიანობა
- არათანასწორობა

დემოტივაციის სიმპტომები

აგრესია	გამოიხატება ფიზიკური ან ვერბალური ქცევით
რეპრესია	წყვეტს ფიქრს და საუბარს ამა თუ იმ თემაზე
აპათია	ხელის ჩაქნევა იმედგაცრუების დაძლევაზე
რეგრესია	ბავშვური ქცევა
ნომადიზმი	მუდმივად ახალი გზების, აქტივობების ძიება რომელიც დიდხანს არ გრძელდება
გადაჭარბებული კომპენსაცია	სხვა მიზნების დასახვა და ზრუნვა, პირველადი მიზნების ჩანაცვლება
რაციონალიზაცია	იმის მტკიცება რომ მიზნის მიუღწევლობა "ნორმალურია" და მოსასალოდნელი იყო
პროექცია	სხვების ქცევის "ახსნა" და პროვოცირება
"განტევების ვაცის" ძებნა	საკუთარი წარუმატებლობის სხვებისთვის დაბრალება

იმედგაცრუების სიმპტომები შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვადასხვა კულტურაში და ინდივიდებში. თუ გვეცოდინება კავშირი დემოტივაციის სიმპტომებსა და მოტივაციას შორის შევძლებთ პრობლემების ეფექტურ მოგვარებას და მოტივაციის წახალისებას.

რჩევები როგორ მოვახერხოთ თანამშრომელთა მოტივაცია:

- გაანალიზეთ რამდენად სამართლიანად ექცევით თანამშრომლებს
- როლები გაანაწილეთ კომპეტენციისა, გამოცდილებისა და ინიდვიდუალური თავისებურებების გათვალიწინებით
- ნუ დაინანებთ დადებითი უკუკავშირის მიწოდებას
- გახადეთ უკუკავშირისა და დაჯილდოებების სისტემა გამჭვირვალე

- შექმენით თანამშრომელთა განვითარებისა და რეალიზაციისათვის შესაფერისი გარემო
- წაახალისეთ სოციალური საქმიანობები (არაფორმალური ღონისძიებები)
- მაქსიმალურად დაუახლოვეთ ინდივიდუალური ინტერესები ორგანიზაციის ინტერესებს
- ეცადეთ დააკვირდეთ თქვენი თანამშრომლების შრომის ინდივიდუალურ და კოლექტიურ მოტივატორებს. გახსოვდეთ, რომ თქვენი დაშვებები თანამშრომელთა მოტივაციის შესახებ შეიძლება მცდარი იყოს
- შეისწავლეთ რა არის თქვენს ორგანიზაციაში უკმაყოფილების მიზეზები (დემოტივატორები) და ეცადეთ აღკვეთოთ მათი გამეორება
- გახსოვდეთ, რომ საჭირო ჯილდოების თანაბრობა: თანამშრომლები შეადარებენ საკუთარ ჯილდოებს იმ ადამიანთა ჯილდოებს ვისაც მსგავსი თანამდებობა უკავია როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ
- დარწმუნდით, რომ ყველა პიროვნებას ადექვატური ამოცანები და დავალებები მიეცემა, რომ ისინი რეალისტული და შესრულებადია, და რომ მათი შემუშავება თანამშრომელთან ერთად ხდება. აღნიშნული ამოცანები და დავალებები თანამშრომელს პიროვნული განვითარებისკენაც უნდა უბიძგებდეს
- გამოიყენეთ გუნდური მუშაობის შესაძლებლობები
- გაზარდეთ კმაყოფილების გამომწვეევი ფაქტორების ხარისხი და რაოდენობა
- მიეცით თანამშრომლებს სამუშაოს ერთ ნაწილზე მეტი გასაკეთებლად. ეს უფრო საინტერესოს ხდის სამუშაოს და ამასთანავე ზრდის თანამშრომლის წვლილს სამუშაოს წარმატებაში
- მაქსიმალურად შეუწყვეთ ხელი თანამშრომლებს ჰქონდეთ პირადი კონტაქტი კლიენტთან. ეს უზრუნველყოფს უკუკავშირის მიღებას და შესაბამისად ზრდის თანამშრომლის სურვილს საკუთარ საქმიანობებში შეიტანოს კორექტივები
- დრო და დრო დაავალეთ თანამშრომლებს გააკეთონ ის საქმიანობები, რომელიც ძირითადად მათი ხელმძღვანელების ფუნქციაა. მაგალითად, სამუშაოს დაგეგმვა, პრობლემათა გადაჭრა, ხარისხის ანალიზი, სხვათა წვრთნა, სამუშაო და დასვენების საათების განსაზღვრა, პრიორიტეტების განსაზღვრა და ა.შ.

თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა

იმისათვის რომ გავარკვიოთ არიან თუ არა მოტივირებული თანამშრომლები, აუცილებელია მათი გამოკითხვა და კმაყოფილების შესწავლა. გამოკითხვა საშუალებას მოგვცემს:

- გავიგოთ თუ რას უფრო ანიჭებენ მნიშვნელობას დასაქმებულები
- გამოვავლინოთ პრობლემური საკითხები და მათი გამომწვევი მიზეზები
- შევადაროთ ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებებში არსებული სუბ-კულტურები
- განვსაზღვროთ შრომის უსაფრთხოება
- შევაფასოთ დასაქმებულთა განათლება
- შევაფასოთ ორგანიზაციის მზაობა ცვლილებებისადმი

კვლევის მეთოდებად შესაძლოა გამოვიყენოთ სხვადასხვა მეთოდები, მათ შორის

1. სტრუქტურირებული კითხვარი
2. გასაუბრებები
3. გასაუბრებისა და კითხვარის კომბინაცია
4. მუშაობა დაინტერესებულ ჯგუფებთან (ფოკუს ჯგუფები)

ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ამოცანა პერსონალისა და მისი შრომითი საქმიანობის შესატყვისობაა. აღნიშნულის მისაღწევად აუცილებელია შრომითი საქმიანობის შესწავლა და აღწერა. სამუშაოს აღწერილობა იმ სამუშაოების განსაზღვრის საკმაოდ ფორმალური გზაა, რომლებიც კეთდება ან უნდა გაკეთდეს. თუ განვიხილავთ ორგანიზაციას, როგორც როლების კრებულს, სამუშაოს ანალიზი ქმნის ამ როლების კოორდინაციის სქემას. ის განსაზღვრავს ვინ ვის წინაშე არის ანგარიშვალდებული და ვინ ვის ექვემდებარება.

სამუშაოს აღწერილობა (მას სხვაგვარად ფუნქციურ დატვირთვას უწოდებენ) არის კონკრეტულ შრომით დავალებათა სისტემა და ცხადია სამუშაოს ანალიზი მოიცავს ამ დავალებათა ანალიზს. ამ პროცესის მიზანია ინფორმაციის შეგროვება, იმისათვის რომ განისაზღვროს რა კონკრეტული ცოდნა-ჩვევები, შრომითი უნარები და შესაძლებლობები უნდა გააჩნდეს ამ სამუშაოზე დასაქმებულ ადამიანს. საჭიროების შემთხვევაში, სამუშაოს აღწერილობის ადაპტაცია შეიძლება მოხდეს მის ნებისმიერ ეტაპზე, იმ შემთხვევებში, როცა აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიქმნება სამუშაოს შესრულების ხარისხის, დატვირთვის და ა.შ. შესახებ.

სამუშაოს აღწერილობების ქონა ორგანიზაციაში გვეხმარება განვსაზღვროთ, თუ: • როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციული სტრუქტურა • როგორმა ადამიანებმა უნდა იმუშავონ ორგანიზაციაში • რა სამუშაო უნდა შეასრულონ • როგორ უნდა მოერგონ ორგანიზაციულ კულტურას • როგორ ვმართოთ ადამიანები • როგორ შევაფასოთ პერსონალი

მას შემდეგ რაც მოხდება თანამშრომელთა რეალურად არსებული კადრის შედარება სასურველთან, შეიძლება განისაზღვროს:

- ტრეინინგის საჭიროება
- პასუხისმგებლობის საკითხი
- ანგარიშის წარდგენის წესები და მოთხოვნები
- ახალი ვაკანსიის საჭიროება

სამუშაოს აღწერილობა წარმოადგენს პროექტის მონიტორინგის და შეფასების ნაწილს. პირი, რომელიც სამუშაოზე იქნა მიღებული, მისი საშუალებით ეცნობა სამუშაოს ჩარჩოებს, ერკვევა იმაში, თუ საიდან უნდა დაიწყოს მუშაობა, და როგორ უნდა იმუშაოს.

სამუშაოს აღწერილობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

სამუშაოს დეტალური აღწერილობა შეიძლება მეტ-ნაკლებად სასარგებლო გამოდგეს, რაც დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ერთის მხრივ, კარგია როცა მხარეებმა ზუსტად იციან, რა უნდა გაკეთდეს (ან უნდა გაკეთებულიყო), მაგრამ, მეორე მხრივ, ეს იწვევს გარკვეულ რიგიდობას და მოუქნელობას ორგანიზაციის საქმიანობაში. მაგალითად, შესაძლოა პროექტის თანამშრომელი არ წავიდეს შეხვედრაზე იმ მიზეზით, რომ მძღოლი არ მოვიდა და "კონტრაქტით მძღოლი იყო გათვალისწინებული", თუმცა მას თავად შეუძლია მანქანის მართვა და ადმინისტრაციულად აქვს კიდეც ამის უფლება. ასე რომ, ნებისმიერი სამუშაოს აღწერილობაში სასარგებლოა გარკვეული პუნქტების ჩართვა, სადაც აღნიშნული იქნება, რომ შესაძლებელია სხვა ფუნქციების შესრულებაც.

სამუშაოს აღწერილობის ფორმა და მისი შემადგენელი ელემენტები

სამუშაოს აღწერილობის სტანდარტიზაციისთვის მნიშვნელობა აქვს მის შინაარსსა და ფორმას. სამუშაოს აღწერილობა შეიძლება შემდეგი ნაწილებისგან შედგებოდეს:

- შესავალი
- ორგანიზაციული სტრუქტურა
- ღონისძიებები და დავალებები
- პასუხისმგებლობა
- სამუშაოს პროფილის აღწერა (მოთხოვნები)

გასაუბრება სამუშაოზე ასაყვანად

სამუშაოზე ასაყვანად მხოლოდ დოკუმენტაციის გაცნობა აპლიკანტის თაობაზე სრულ სურათს ვერ შეგიქმნით. საბლოო გადაწყვეტილების მისაღებად ყველაზე ხშირად უშუალო გასაუბრება ხდება ადგილის მაძიებელთან. ამ გასაუბრების პროცესს სხვანაირად "ინტერვიუირებას" უწოდებენ. ინტერვიუს ჩატარების მიზანია დამატებითი ინფორმაციის მოპოვება და სწორი და ნათელი წარმოდგენის შექმნა. ინტერვიუერის ძირითადი ამოცანაა კითხვების დასმა. გარდა ამისა, ინტერვიუერმა აპლიკანტს უნდა მიაწოდოს მოკლე ინფორმაცია ორგანიზაციისა და მისი ფუნქციის შესახებ. ინტერვიუს დასრულების შემდეგ აპლიკანტს უნდა დაეთმოს მცირე დრო კითხვების დასასმელად.

ინტერვიუსთვის მოსამზადებლად ყურადღებით უნდა გაეცნოთ აპლიკანტის სააპლიკაციო ბარათს. ეს შექმნის საფუძველს თქვენი კითხვებისათვის. სააპლიკაციო ბარათში თქვენ ალბათ იხილავთ ისეთ ინფორმაციას, რომელიც დაზუსტებას მოითხოვს. მოამზადეთ ღია კითხვები დამატებითი და უფრო დეტალური ინფორმაციის მოსაპოვებლად. მიაქციეთ ყურადღება, რომ ზედმეტი ე.წ. "მიმთითებელი" კითხვებით, დახურული კითხვებით ან მაგალითების მოყვანით თავად არ განსაზღვროთ აპლიკანტის პასუხები.

კითხვების ჩამოყალიბებისას ყურადღება მიაქციეთ შემდეგ ასპექტებს:

- რა იყო კანდიდატის ბოლოდროინდელი საქმიანობები, რომლებიც კავშირშია არსებულ ვაკანსიასთან. დაუსვით კითხვები ამ საქმიანობის შესრულების შესახებ
- ავტობიოგრაფიაში (CV) იპოვეთ ე.წ. "თეთრი ლაქები"- წლები, რომლებზეც არაფერია მითითებული. დასვით კითხვები იმის გასარკვევად, რას საქმიანობდა აპლიკანტი ამ პერიოდში
- რომელ სამუშაოზე გაჩერდა კანდიდატი მხოლოდ მოკლე დროის განმავლობაში, გაარკვიეთ რა იყო სამუშაოს სწრაფად დატოვების მიზეზი
- ყურადღება გაამახვილეთ ბოლოდროინდელ საქმიანობებზე
- ნუ იმსჯელებთ საქმიანობების სახელწოდებების მიხედვით, ეცადეთ გაარკვიოთ, კონკრეტულად რას აკეთებდა აპლიკანტი, რა შედიოდა მის მოვალეობებში
- არ დაკმაყოფილდეთ საქმიანობის შინაარსის გარკვევით, კითხეთ როგორ მიმდინარეობდა მუშაობის პროცესი, როგორი არჩევანი კეთდებოდა და რატომ
- გაარკვიეთ, რატომ სურს აპლიკანტს ამჟამინდელი სამუშაოს მიტოვება

ინტერვიუს ძირითადი მიზანია ისეთი ინფორმაციის მოპოვება, რომელიც საშუალებას მოგცემთ, წინასწარ განსაზღვროთ, რამდენად შეეწყობა კანდიდატი თქვენს ორგანიზაციას და შეძლებს თუ არა დაკისრებული ფუნქციის წარმატებით შესრულებას.

ინტერვიუს დასრულების შემდგომ პასუხი უნდა გასცეთ შემდეგ კითხვებს:

- აკმაყოფილებს კანდიდატი მისი მომავალი საქმიანობით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს?
- შეეწყობა კანდიდატი თქვენს ორგანიზაციას? მის კულტურას?

- რამდენად მონდომებული და პერსპექტიულია კანდიდატი შემდგომი პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით?
- შეადარეთ კანდიდატი სხვა აპლიკანტებს (უპირატესობები და ნაკლოვანებები)

რჩევები ინტერვიუს ჩასატარებლად

- ეცადეთ კანდიდატს შეუქმნათ სასიამოვნო გარემო რომ მან თავი შებოჭილად არ იგრძნოს
- აუხსენით, როგორი იქნება ინტერვიუს სქემა და სტრუქტურა
- მოკლეთ მოუყევით თქვენი ორგანიზაციისა და მისი ფუნქციების შესახებ. ამასთან მოერიდეთ ზედმეტ წვრილმანებს რომ არ უბიძგოთ კანდიდატს მოგვცეს თქვენთვის სასურველი თუმცა არასწორი პასუხები
- დასმული შეკითხვები დაუკავშირეთ სააპლიკაციო ბარათს და CV-ს
- მიეცით აპლიკანტს საშუალება, ისაუბროს საკუთარ მიღწევებზე და მიუთითოს, როდის განიცადა სირთულეები და როგორ გაართვა თავი მათ. გამოყოფილი დროის სწორი დაბალანსებით შეეცადეთ გაარკვიოთ კანდიდატის როგორც მიღწევები ასევე სირთულეები
- გაარკვიეთ როგორი იყო კანდიდატის კარიერა
- მიეცით აპლიკანტს საშუალება, თავადაც დასვას კითხვები
- აუხსენით როგორი იქნება თქვენი ორგანიზაციის მიერ სასურველი კანდიდატის შერჩევის პროცედურა

ინტერვიუს ტექნიკა

იმისათვის, რომ ინტერვიუ ეფექტური იყოს არსებობს რამდენიმე მარტივი ტექნიკა:

1. აქტიური მოსმენა
2. შეკითხვების დასმის ტექნიკა
3. ინტერვიუს შინაარსის, სტრუქტურისა და პროცესის მონიტორინგი

ინტერვიუს სტრუქტურირება ინტერვიურერის მნიშვნელოვანი ამოცანაა. თუ რესპოდენტი საუბრისას განუწყვეტლივ გადადის ერთი თემიდან მეორეზე, სწორედ ინტერვიუერის ამოცანაა მისცეს საუბარს სასურველი მიმართულება.

იმისათვის, რომ რესპოდენტს ქონდეს სწორი ინფორმაციის მოწოდების მოტივაცია, საჭიროა, რომ იგი დარწმუნდეს სიმართლის თქმის აუცილებლობაში, ენდობოდეს ინტერვიუერს და ატმოსფეროც შესაბამისი იყოს. მგვარად, ინტერვიუერს უხდება აქტიური მუშაობა ინტერვიუს პროცესზე: როგორ მიდის ინტერვიუ? არის რესპოდენტი გულწრფელი? რატომ არიდებს თავს ის გარკვეულ საკითხებზე საუბარს? როგორ ვაგრძნობინო თავი კომფორტულად? როგორია ჩვენი ურთერთობა და რა გავლენა ექნება ამას ინტერვიუს შინაარსსა და პროცედურაზე?

აქტიურ მსმენელს ესმის როგორც თანამოსაუბრის ნათქვამის შინაარსი, აგრეთვე ის შეგრძნებები რომელიც ნათქვამს თან ახლავს. აქტიური და ყურადღებიანი მოსმენისათვის აუცილებელია გონებაში გავათავისუფლოთ სივრცე თანამოსაუბრის თვალთახედვისათვის.

აქტიური მოსმენის ტექნიკა შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

1. მოუსმინეთ ყურადღებით. მოსმენა კომუნიკაციის, ურთიერთობების გაუმჯობესების და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა. უსმინეთ ღია გულითა და გონებით. ამ უნარების ბუნებრივად ჩამოყალიბებამდე ზოგჯერ გარკვეული პრაქტიკაა საჭირო

2. იმის შესამოწმებლად, რომ თანამოსაუბრეს სწორად გაუგეთ, გაიმეორეთ ან შეაჯამეთ მისი ნათქვამი. ამით მას დაარწმუნებთ, რომ უსმენდით და მისცემთ საშუალებას, განმარტოს გაუგებრობა
3. საუბარი განაგრძეთ თანამოსაუბრისთვის ახალი შეკითხვის დასმით

ინტერვიუს დროს ინფორმაციის მიღების ერთადერთი გზაა კითხვების დასმა. მეთოდი, რომლის მიხედვითაც ხდება კითხვების ჩამოყალიბება, გავლენას ახდენს მიღებულ პასუხებზე. კითხვების მთავარი კატეგორიებია ღია და დახურული კითხვები. ღია კითხვებზე რესპოდენტს შეუძლია უპასუხოს თავის სიტყვებით, სურვილისამებრ მოკლედ ან ვრცლად. დახურულ კითხვებზე კი ინტერვიუერი მიიღებს მხოლოდ მოკლე პასუხს, (ძირითადად "კი" ან "არა"). ღია კითხვების გამოიყენება, როგორც ე.წ. "აქსელერატორები", ხოლო დახურული კითხვები, როგორც ე.წ. "მუხრუჭები".

ღია კითხვა: "როგორია თქვენი გამოცდილება მართვის თვალსაზრისით?" დახურული კითხვა: "რამდენი წელია, რაც ამ თანამდებობაზე მუშაობთ?"

შინაარსის დონეზე, ღია კითხვებით შეიძლება ინფორმაციის მოპოვება ისეთ საკითხებზე რომელთა შესახებაც ინტერვიუერისათვის თითქმის არაფერია ცნობილი. დახურული კითხვებით კი შესაძლებელია სპეციფიური ინფორმაციის მიღება საკითხებზე, რომელთა შესახებაც მან უკვე რაღაც იცის, საკითხებზე, რომელთა შემოწმებაც სურს. სტრუქტურის დონეზე, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ დახურული კითხვების გამოყენება აადვილებს საუბარზე კონტროლს ინტერვიუს მსვლელობისას. გარდა ამისა, დახურული კითხვები პასუხისათვის ნაკლებ დროს მოითხოვს, ვიდრე ღია კითხვები.

პროცესის დონეზე, მნიშვნელოვანია როგორც დახურული ასევე ღია კითხვების გამოყენება. ზედმეტად ბევრი დახურული კითხვა აღიზიანებს რესპოდენტს - მას არ ეძლევა საშუალება, ყურადღება გაამახვილოს საკითხებზე, რომლებსაც მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ზედმეტად ბევრმა ღია კითხვამ შეიძლება დააბნიოს რესპოდენტი. რისი გაგება სურს ინტერვიუერს, რა უნდა მას ჩემგან? ამდენად მნიშვნელოვანია დახურულ და ღია კითხვებს შორის ბალანსი. იმის გადაწყვეტა, თუ როგორია სწორი ბალანსი, დამოკიდებულია ინტერვიუს მიზანზე და საჭირო ინფორმაციის ტიპზე.

სამუშაოს შესრულების შეფასება

სამუშაოს შესრულების შეფასების მიზანი შესაძლოა მრავალგვარი იყოს, მათ შორის არაფორმალური პროცესების ფორმალიზება, თანამშრომელთა მოტივირება, სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება და განვითარების საჭიროებების გამოვლენა.

სამუშაოს შესრულება მუდმივი შეფასების საგანია. ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც აკვირდება სხვის ქცევას, აფასებს მას ცნობიერად ან გაუცნობიერებლად. ამგვარი შეფასება შედეგად ხდება ადამიანების განსჯა, რასაც ატყობინებენ ან არ ატყობინებენ იმ ადამიანს, რომელსაც აფასებენ. ძალიან ხშირად ამგვარი შეფასების შედეგებს სხვებს უფრო ეუბნებან, ვიდრე თავად იმ ადამიანს, რომლის შეფასებაც ხდება. იმ მიზნით, რომ მოხდეს ამ არაფორმალური პროცესის ფორმალიზაცია, იყენებენ შეფასების სისტემას, რომელიც აიძულებს ყველას დაასაბუთოს თავისი აზრი, ამცირებს სუბიექტურობისა და მიკერძოებულობის ხარიხს. ამავე დროს ხდება ამ შეხედულებების განხილვა სხვებთან ერთად, უმეტეს შემთხვევაში იმ ადამიანებთან ერთად, რომლის შეფასებაც ხდება. ამგვარი ფორმალიზებული სისტემა ხელს შეუწყობს ურთიერთობების გაუმჯობესებას ორგანიზაციაში.

დამტკიცებულია, რომ თანამშრომლები უკეთ მუშაობენ, როდესაც მათ იციან რომ სამუშაოს შესრულებაზე უკუკავშირი უნდა მიიღონ. იმის ცოდნა, რომ შესრულება უნდა

შეფასდეს, რომელსაც შეიძლება გარკვეული კავშირი ჰქონდეს ამ ადამიანის მომავალთან, მძლავრი მოტივაციის აღმძვრელი შეიძლება იყოს. სამართლიანი დაჯილდოვების სისტემა შეფასების სისტემაზე უნდა იყოს აგებული.

სისტემური შეფასება, მით უფრო თუ ის სხვადასხვა ადამიანების მიერ კეთდება, კარგი საფუძველია იმ ადამიანთა გამოსარკვევად, რომლებიც მზად არიან უფრო "მძიმე" სამუშაოსთვის.

და ბოლოს, შეფასების შემდეგ უნდა გამოვლინდეს კვალიფიკაციის ამაღლების და განვითარების საჭიროებები. შეფასების სპეციალური ფურცელი წარმოადგენს კარგ წყაროს თანამშრომელისათვის ახალი ცოდნის, უნარ ჩვევებისა ან კომპეტენციის საჭიროების გამოსავლენად.

როგორ უნდა მოვახდინოთ შეფასება? სამუშაოს შესრულების შესაფასებლად უნდა გამოვიყენოთ ისეთი კრიტერიუმები, რომლების ზუსტი გაზომვაა შესაძლებელი. კრიტერიუმები განისაზღვრება თანამშრომლის კომპეტენციებიდან და ქცევიდან გამომდინარე. როგორც წესი, კომპეტენციები სამუშაოს აღწერილობაში არის მოცემული. მათი შეტანა შეფასების სისტემაში ორი მიზეზეის გამო ხდება: (1) შეიძლება მათზე დაკვირვება დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში და (2) მათ შეიძლება მოგვცენ ინფორმაცია იმის თაობაზე, თუ რამდენად და როგორ განვითარდა ადამიანი სამუშაოს დაწყებიდან.

ობიექტურობისათვის საჭირო განისაზღვროს შესრულდა თუ არა შეთანხმებული შედეგები. თუ არ შესრულდა, მაშინ შემფასებელმა ობიექტურად უნდა შეაფასოს, არსებობდა თუ არა გარე ხელისშემშლელი ფაქტორები.

კომპეტენციის შეფასებასთან ერთად ფასდება ქცევაც. იმისათვის, რომ შემფასებელმა შეინარჩუნოს ობიექტურობა, საჭიროა შეფასდეს თანამშრომლის ქცევა და არა მისი პროვნული თვისებები. როდესაც შემფასებელი აღწერს ქცევას, ნაკლები შანსი რჩება ინტერპრეტაციებისა და გაუგებრობებისათვის.

ამის მაგალითებია:

- ის ჩვეულებრივ დროულად მოდის
- ის ასუფთავებს და აწესრიგებს მის სამუშაო მაგიდა და ოთახს წასვლის წინ
- ის ძალზედ მეგობრულია
- ის ყოველთვის აკეთებს იმას რასაც ამბობს
- ის ზედმეტად მუშაობს, როდესაც ამის საჭიროება დგას
- ის ღიაა კრიტიკის მიმართ
- ის ყველაზე უკეთ და მალე ეუფლება კომპიუტერულ პროგრამებს

კარგი იქნება თუ შემფასებელი აღნიშნავს, თუ რა შესაძლო შედეგი შეიძლება მოჰყვეს იმ ქცევას, რომელზეც არის საუბარი.

შეფასების პროცედურა

ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, თუ როგორ ჩაატარებთ შეფასებას. თუ არ მივიღებთ მხედველობაში კრიზისულ სიტუაციებს, თანამშრომელთა შეფასება წელი-წადში ერთხელ ტარდება[3]. კადრების განყოფილებას (ან ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს) აქვს მომზადებული სპეციალური ფორმა/ანკეტა ე.წ. "შეფასების ფურცელი" რომლის მიხედვითაც ხდება თანამშრომლის შეფასება. შეფასებას უმეტესწილად ატარებს უშუალო ხელმძღვანელი, ვინაიდან ის ყველაზე ახლო კონტაქტშია შესაფასებელ თანამშრომელთან და ყველაზე უკეთ იცის მისი ძლიერი და

[3] ზოგიერთი სპეციალისტი იძლევა რჩევას შეფასების წელიწადში 3-ჯერ ჩასატარებლად ახალი თანამშრომლებისთვის

სუსტი მხარეები. ზოგჯერ შემფასებელი კონსულტაციებს იღებს კლიენტებისგან და მიზნობრივი ჯგუფის წარმომადგენლებისაგან. შეფასება ტარდება გასაუბრების ფორმით და აუცილებელია მისი შედეგები გაეცნოს შესაფასებელს.

თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგი

გარდა გეგმიური შეფასებისა, ხელმძღვანელი ახორციელებს თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგს. მონიტორინგის შეხვედრა ტარდება დავალებების მიცემიდან გარკვეული დროის შემდეგ (დამოკიდებულია დავლების მოცულობაზე, ვადებზე, სირთულეზე და სხვ), რათა განხილულ იქნეს თანამშრომლის რეალური მიღწევები.

დისკუსია იმართება შემდეგ საკითხებზე: რისი გაკეთება და მიღწევა გახდა რეალურად შესაძლებელი; რომელი დავალების შესრულება აღმოჩნდა არარეალური ან შეუძლებელი; იყო თუ არა დაშვებული შეცდომები მუშაობის პროცესში; რა იყო ამ შეცდომის მიზეზი; რისი გაკეთება შეიძლება ამის გამოსასწორებლად. ხელმძღვანელს და თანამშრომელს შორის შეიძლება კონკრეტული შეთანხმებები დაიდოს სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებით. შეიძლება განისაზღვროს ახალი ან ადაპტირებული დავალებები და ამოცანები და განხილულ იქნას ის ნაბიჯები, რომლებიც უნდა გადაიდგას თანამშრომლის საქმიანობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად (სამუშაოთა მონაცვლეობა-როტაცია, ადგილზე წვრთნა, ტრეინინგი და ა. შ.). ხელმძღვანელმა ისეთნაირად უნდა წარმართოს მონიტორინგის დისკუსია, რომ თანამშრომელი დაარწმუნოს რომ მას აქვს უნარი და კომპეტენცია, გააუმჯობესოს თავისი საქმიანობა ისე, რომ შეფასების კრიტერიუმები დაკმაყოფილებული იქნას.

მონიტორინგის შეხვედრა წარუმატებელი იქნება იმ შემთხვევაში, თუ ორივე მხარე თავს აარიდებს "ცხელი კარტოფილის ხელში აღებას", ე.ი. საქმიანობაში დაშვებული შეცდომების განხილვას. თუმცა იმ მომენტში ამან შეიძლება ნაკლები კონფრონტაცია გამოიწვიოს მხარეებს შორის, მაგრამ საბოლოო ჯამში უარყოფით გავლენას მოახდენს თანამშრომლებზე. ეს სერიოზულ პრობლემებს გამოიწვევევს, როცა დადგება თანამშრომლების რეალური შეფასების საკითხი. სამართლიანი შეფასებისას შეუძლებელი იქნება მუშაობაში დაშვებულ შეცდომებზე და მათთან დაკავშირებულ პიროვნულ თვისებებზე თვალის დახუჭვა.

წარმატებული მონიტორინგის შეხვედრა წარმოადგენს თანმიმდევრულ პროცესს. ძალიან მნიშვნელოვანია დავალებებთან დაკავშირებული დადებითი მხარეების აღნიშვნა (რისი მიღწევა მოხერხდა და რა წარიმართა გეგმის შესაბამისად) ამის შემდეგ უნდა შეეხოთ დავალებების იმ ასპექტებს, რომლებიც კარგად ვერ შესრულდა და იმ ამოცანებს, რომლებიც ვერ იქნა მიღწეული. რაც უფრო კონკრეტულად არის განსაზღვრული მოვალეობები და ამოცანები, მით უფრო ადვილი იქნება პრობლემური მომენტების აღმოჩენა.

შემდეგ თანმიმდევრობით ხდება თითოეული პრობლემური საკითხის ანალიზი და გადაწყვეტა. ყველაზე ეფექტური გზა "მარტივი" პრობლემების გადაწყვეტით იწყება, რაც დადებით ატმოსფეროს შექმნას შეუწყობს ხელს. უფრო რთულ პრობლემებს შეიძლება მოგვიანებით შეეხოთ. "მარტივია" პრობლემები, რომლებიც ეხება დავალების ობიექტურ ასპექტებს და სამუშაო გარემოს. განსაკუთრებით რთული კი ის პრობლემებია, რომლებიც პიროვნების ქცევის ან შეხედულებების შეცვლას ეხება. პიროვნული თვისებების ცვლილებები (როგორიცაა მოქნილობა, ადაპტაციის უნარი, და სხვა) განსაკუთრებით მტკივნეულად აღიქმება პიროვნებების მიერ. ასეთი საკითხები უმჯობესია მას შემდეგ განიხილოთ, რაც პრობლემათა გარკვეულ რაოდენობას გადაჭრით და ნდობის ატმოსფერო შეიქმნება და ბოლოს თანამშრომლებს და ხელმძღვანელს შორის აუცილებლად უნდა იქნას მიღწეული შეთანხმება იმ პრაქტიკული

ნაბიჯების შესახებ, რომლებიც დაუყოვნებლივ უნდა გადაიდგას და განისაზღვროს მომდევნო შეხვედრამდე შესრულებული ამოცანები და დავალებები.

მონიტორინგის შეხვედრის გეგმის მაგალითი

მონიტორინგს შეხვედრის პროცესი შესაძლოა წარმოვიდგინოთ სქემის სახით. შეხვედრა იწყება შესავალი ნაწილით, სადაც ხდება შეხვედრის მიზნის კიდევ ერთხელ ჩამოყალიბება, განსახილველი საკითხების შეთანხმება და სხვა პროცედურული საკითხების მოგვარება. შემდეგ იწყება პირველი ძირითადი სექცია. სადაც ხორციელდება თანამშრომლის აზრის მოსმენა საკუთარი მუშაობის შესახებ განსახილველი პერიოდის მანძილზე, რაც ზოგად შთაბეჭდილებას შეუქმნის ხელმძღვანელს. ამ დროს თანამშრომელს თავისუფლად შეუძლია ისაუბროს იმის შესახებ, თუ რას მიიჩნევს მნიშვნელოვნად. ხშირად ამ დროს განიხილება სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული საკითხები, თუმცა არ არის გამორიცხული, პიროვნული საკითხიც წამოიჭრას.

გახსნა	წარმატებით შესრულებული დავალებები	დავალებებთან და მიზნებთან დაკავშირებული პრობლემები	პიროვნულ თვისებებთან დაკავშირებული პრობლემები	დახურვა
1. მიზანი	1. შესრულე-ბული სამუშაოს ზოგადი მიმოხილვა	1. პრობლემები, სადაც გამოსავლის შეთავაზება ხელმძღვანელს შეუძლია	1. პრობლემები, სადაც გამოსავლი მოსაზებნია	1. მიღწეული შეთანხმებების მოკლე შეჯამება
2. დღის წესრიგი/ პროცედუ-რული საკითხები	2. წარმა-ტებით შესრულე-ბული დავალებების და შედეგების განხილვა	2. პრობლემები, სადაც გამოსავალი ორივე მხარემ უნდა მოძებნოს	2. უკუკავშირი პიროვნულ თვისებებზე, რომლებიც შეიძლება პრობლემას ქმნიდნენ	2. განსაკუთრე-ბული საკითხები
		3. პრობლემები, სადაც თანამშრომელმა უნდა მოძებნოს გამოსავალი	3. კონკრეტული ნაბიჯების ერთობლივი ძიება სიტუაციის გამოსასწორებლად	3. დაუყოვნებ-ლივ გადასადგმელი ნაბიჯები
დრო (10)	(30)	(45)	(45)	(10)

მეორე ნაბიჯია დაგეგმილი ღონისძიებების და შედეგების მიმოხილვა. თავდაპირველად ფოკუსირება უნდა მოხდეს იმაზე, რაც დამაკმაყოფილებლად იქნა მიღწეული. შემდეგ განიხილება უშუალოდ პრობლემები, ანუ სამუშაოს "ფუნქციური" მხარე. პრობლემათაგან ყველაზე მარტივია, ის რომლის გადაწყვეტაც ხელმძღვანელის კომპენტენციაა და რომლისთვისაც მას შეუძლია გამოსავლის შეთავაზება. უფრო რთულია ის პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტა მოითხოვს როგორც ხელმძღვანელის, ასევე თანამშრომლის მონაწილეობას. განსაკუთრებით რთულია ის პრობლემები, რომელთათვისაც ხელმძღვანელს მზა გამოსავალი არ გააჩნია.

შეხვედრის მესამე ძირითად ნაწილში განიხილება თანამშრომლის პიროვნული თვისებები. ეს ჩვეულებრივ მტკივნეული საკითხია, ამიტომ ხელმძღვანელმა შეიძლება აირჩიოს, მხოლოდ ზედაპირულად შეეხოს ამ პრობლემებს, მაგრამ უნდა აღვნიშნოთ, რომ უმჯობესია პრობლემა მთელი სიღრმით განიხილოთ ან საერთოდ არ შეეხოთ მას.

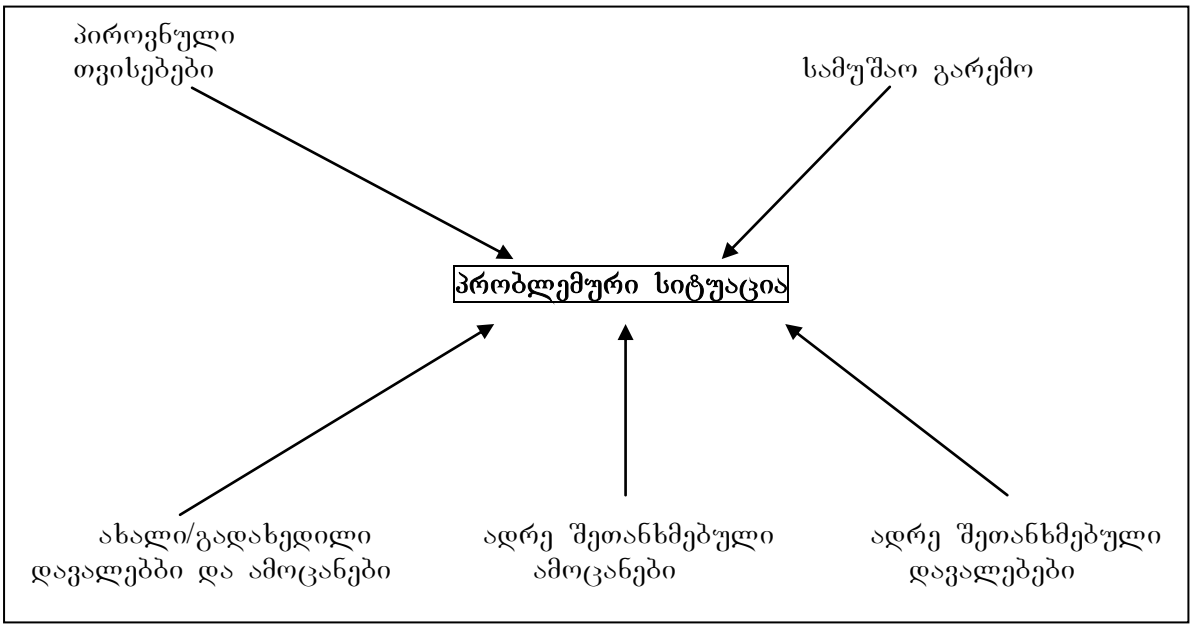
შეხვედრას ასრულებს ძირითადი განხილული საკითხების და განსაკუთრებით მიღწეული შეთანხმებების შეჯამება. თანამშრომელს და ხელმძღვანელს შეუძლიათ დასახონ მომავალში განსახილველი მნიშვნელოვანი საკითხები და შეთანხმდნენ ნაბიჯებზე, რომლებიც უახლოეს მომავალში უნდა იქნას გადადგმული.

ცხადია, რეალურ სიტუაციაში შეხვედრა ზუსტად ამ გეგმის მიხედვით ვერ წარიმართება, მაგრამ ეცადეთ საკმარისი დრო იყოს იმისთვის, რომ ორივე მხარემ მოასწროს სათქმელი. გარდა ამისა, დრო უნდა იქნას დატოვებული გაუთვალისწინებელი საკითხებისთვისაც.

შეხვედრის მომზადებისას ხელმძღვანელს ჩვეულებრივ გარკვეული წარმოდგენა აქვს იმაზე, თუ რა საკითხები იქნება განხილული, აგრეთვე გარკვეული ინფორმაცია ჩატარებული სამუშაოს ხარისხზე, შესრულებულ და შეუსრულებელ დავალებებზე, მიღწეულ და მიუღწეველ მიზნებზე. კარგი იქნება თუ შეხვედრის მომზადებისას ხელმძღვანელი თავისთვის მოხაზავს პრობლემების შესაძლო სიას და მოიფიქრებს, სად შეიძლება გამოსავლის ძებნა. ეს მას დაეხმარება იმის გადაწყვეტაში, შეხვედრის მიმდინარეობისას რა მომენტში წამოიჭრას ესა თუ ის საკითხი, რომ კარგად მოერგოს მთლიან სქემას (ჯერ მარტივი და შემდეგ რთულ პრობლემების გადაწყვეტა).

პრობლემურ მხარეებთან დაკავშირებით, არსებობს ასპექტები, რომლებიც ხელმძღვანელმა წინასწარ უნდა შეისწავლოს და ასპექტები რომლებიც უშუალოდ შეხვედრის მიმდინარეობისას უნდა იქნას განხილული. ჩვეულებრივ, ხელმძღვანელს პრობლემური მხარეებს შესახებ წარმოდგენა ექმნება უშუალო დაკვირვებით, ან იმ პირებთან საუბრით, რომლებიც აკვირდებიან თანამშრომელს მუშობის პროცესში. ხელმძღვანელმა უნდა გადაწყვიტოს ხომ არ მდგომარეობს პრობლემა სამუშაო გარემოში ან ხომ არ წარმოიქმნება მისი გავლენით ხომ არ არის გამოწვეული დავალებაზე ან მიზანზე არასწორი ან არაადექვატური შეთანხმებით; მოხერხდება თუ არა მისი გადაწყვეტა ახალი შეთანხმებით, ხომ არ არის პრობლემა გამოწვეული თანამშრომლის პიროვნული თვისებებით. რა თქმა უნდა, პრობლემის მიზეზი ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის კომბინაციაც შეიძლება იყოს. შეხვდრისას უნდა წამოიჭრას თითოეული ეს ასპექტი (სპეციფიურ ასპექტზე ყურადღების ფოკუსირება ხდება ფრთხილი გამოკითხვის საშუალებით) რაც მიგვიყვანს პრობლემის ანალიზამდე და შესაძლო გამოსავლის პოვნამდე. ამ პროცესის თანმიმდევრული ნაბიჯების აღწერის ნაცვლად ჩვენ მის საილუსტრაციოდ გთავაზობთ ქვემოთმოყვანილ სქემას. დისკუსიის პროცესში სხვადასხვა ასპექტები შეიძლება სხვადასხვა თანმიმდევრობით წამოიჭრას. მთვარია, განუხილავი არ დარჩეს არცერთი მათგანი.

პრობლემური სიტუაციის შესწავლა სხვადასხვა ასპექტიდან



პრობლემებზე ფოკუსირება არ ნიშნავს იმას, რომ მონიტორინგის შეხვედრა აუცილებლად ნეგატიურ ატმოსფეროში უნდა წარიმართოს. დრო უნდა გამოიყოს სამუშაოს პოზიტიური ასპექტების განხილვისთვისაც. ხაზი უნდა გაესვას პიროვნების წვლილს ზოგადად და მუშაობის მიღწეულ წარმატებებს. მაგრამ საკმარისი დრო უნდა დაეთმოს შედარებით წარუმატებელი ასპექტების სერიოზულ განხილვასაც. თუ შეცდომების განხილვა მხოლოდ იმის აღიარებით მთავრდება, რომ "სიტუაციის გამო სხვაგვარად ვერ მოხერხდებოდა" ეს ნიშნავს, რომ დისკუსიამ ვერ შეასრულა თავისი დანიშნულება და ვერ დაეხმარა პიროვნებას მუშობის ხარისხის გაუმჯობესებაში. რთული პრობლემის განხილვა და მათი ერთობლივი დაძლევა არცერთი მხარისათვის არ არის ადვილი, მაგრამ წარმატებული განხორციელების შემთხვევაში ორგანიზაციის და მისი თანამშრომლების რეალურ განვითარებამდე მივყავართ.

შეფასებასთან დაკავშირებული შეცდომები

ვანდე ბრუკს (1986) მოჰყავს თანამშრომლების შეფასებასთან დაკავშირებული შეცდომები, რომელთა ცოდნაც გამოგადგებათ თქვენი პერსონალის შეფასების დროს. ზოგიერთი მათგანი არაობიექტური ინფორმაციით წინასწარი შეხედულებების ჩამოყალიბებასთან არის დაკავშირებული. მაგალითად:

- ჰორნის ეფექტი: ერთ-ერთი ასპექტის ნეგატიურად შეფასების გამო მთლიანობაში ძალზედ ნეგატიური შეფასების მიცემა
- ჰალოს ეფექტი: ერთ-ერთი ძალიან პოზიტიური ასპექტი გადაფარავს სხვა ასპექტებს... ასეთ შემთხვევებში მხოლოდ ერთ ფაქტზე დაყრდნობით ძალიან შორს მიმავალ დასკვნებს აკეთებენ
- დასკვნების გაკეთება იმაზე, რაც სხვებმა თქვეს
- დასკვნის გაკეთება პირველ შთაბეჭდილებებზე დაყრდნობით
- დასკვნების გაკეთება უკანასკნელ ხანებში მიმდინარე საქმიანობებით
- დასკვნის გაკეთება მხოლოდ შედეგზე დაყრდნობით
- პროექცია: ადამიანი, რომელიც აფასებს, შეფასების კრიტერიუმად იღებს საკუთარი ქცევის სტანდარტებს და პირიქით, საკუთარ სისუსტეებს მიაწერს შესაფასებელ ადამიანს
- დასკვნების გაკეთება მოცემულ მომენტში არსებული გუნება-განწყობილებისა და გრძნობების მიხედვით

ვან დე ბრუკი იძლევა არაზუსტი შეფასების სამ მიზეზს. მათ შორის მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს შემდეგი ორი:

1. ადამიანები გებულობენ მოვლენებს ისე როგორც მათ სურთ
2. შემფასებლები აფასებენ მომუშავის პიროვნულ თვისებებს, მაშინ როდესაც შეფასების მიზანი არის იმის შეფასება თუ როგორ შეასრულა მან სამუშაო

იმ მიზნით რომ თავი ავარიდოთ ამ შეცდომებს, აუცილებელია, რომ შეფასების სისტემა დავაფუძნოთ ობიექტურ დაკვირვებას. ამისთვის ეცადეთ:

- ჩამოწერეთ შესაფასებელ პერიოდში მომხდარი ფაქტები და შეეცადეთ შეფასება მოახდინოთ მხოლოდ რეალურ ფაქტებზე დაყრდნობით
- ნუ დაეყრდნობით დამთხვევებს
- ნუ გააკეთებთ შეფასებას მოკლე პერიოდისთვის
- დაივიწყეთ წინა შეფასება, ვინაიდან ის ხელს შეუშლის ახლა მიმდინარე შეფასებას
- გააკეთეთ შეფასება მხოლოდ სამუშაოსთან დაკავშირებით, წინასწარ გაერკვიეთ ზუსტად რაში მდგომარეობს სამუშაო

- ზუსტად განსაზღვრეთ შეფასების კრიტერიუმები და გააცანით ისინი სხვებსაც
- შეაფასეთ თითოეული კრიტერიუმი ცალცალკე.

დაჯილდოვების სისტემები

დაჯილდოების სისტემა შეიძლება დავყოთ ორ ძირითად ჯგუფად:

- პირდაპირი – სახელფასო/ანაზღაურების სისტემა
- არაპირდაპირი- შეღავათები და სხვა

საბიუჯეტო ორგანიზაციებში მეტწილად გავრცელებულია სახელფასო სისტემა, რომელიც ეფუძნება ნამუშევარი წლების რაოდენობას, რაც სტაბილურობის განცდას უქმნის თანამშრომლებს.

ბიზნეს ორგანიზაციებში მეტწილად გავრცელებულია შესრულებული სამუშოს მოცულობის მიხედვით ანაზღაურება. მაგალითად, მოძიებულ კლიენტთა რაოდენობა, გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობა. აღნიშნული სისტემა ეფექტურია ისეთი ორგანიზაციებისათვის, სადაც თანამშრომლებს შეუძლით გავლენა იქონიონ სამუშაოს შედეგზე.

კრიტერიუმების არჩევისას მნიშვნელოვანია ვისარგებლოთ ორგანიზაციის სტრატეგიით. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის თანამშრომლებს ჰქონდეთ სამართლიანობის შეგრძნება და რომ ვინც ერთი და იგივე სამუშაოს ასრულებს ჰქონდეს ერთი და იგივე ხელფასი.

ანაზღაურების სიტემების ჩამოყალიბებისას დამქირავებლის ამოცანაა ანაზღაურების ისეთ განაწილებას, რომელიც უზრუნველყოფს:

- მოტივაციის გაზრდას
- შერულების მაღალ ხარისხს
- შრომით დისციპლინას
- შრომით კმაყოფილებას

რაც შეეხება არაპირდაპირ წახალისებას, ესეც ფართოდ გავრცელებული მიდგომაა. არაპირდაპირი დაჯილდოებების მაგალითებად შესაძლოა გამოგვადგეს:

- მედალის, სიგელის, სერთიფიკატის გადაცემა
- ფულადი დაჯილდოებები (პრემიები, ხელფასი)
- დაწინაურება
- შექება, წვლილის აღნიშვნა
- თავისუფალი დროით დაჯილდოება (დამატებითი დასვენების დღეები)
- ფუნქციების გაზრდა
- კვალიფიკაციის ამაღლება
- კოლექტივისაგან საჩუქარი, დაბადების დღის აღნიშვნა
- მივლინებებზე გაგზავნა

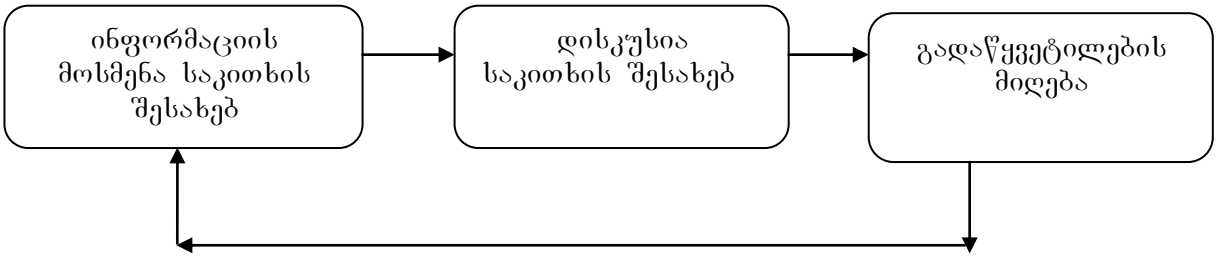
ნაწილი მეორე: ინფორმაციის მართვა ადგილობრივ ხელისუფლებაში

სახელმძღვანელოს ამ ნაწილის მიზანია ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ყურადღება გაამახვილოს ინფორმაციის როლზე გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და წარმოაჩინოს ინფორმაციის ეფექტური მართვის შესაძლებლობები.

ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმატებული ფუნქციონირება და მოქალაქეთა კეთილდღეობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხზე. ამასთან მოქალაქეები ხშირად მიმართავენ ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეებს სხვადასხვა ხასიათის ინფორმაციისათვის. ადგილობრივი თვითმმართველობის სტრუქტურებს უნდა შეეძლოთ მოქალაქისათვის საჭირო ინფორმაციის გონივრულ ვადებში მიწოდება.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციული მართვა

ხელისუფლებაში ყოფნა დაკავშირებულია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებასთან. პრაქტიკიდან მრავალი მაგალითის მოყვანა შეიძლება, როცა ცალკეული სამსახურებისა თუ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ხელმძღვანელები საათობით განიხილავენ ხოლმე სხვადასხვა საკითხებს და იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომელთა ცხოვრებაში გატარებაც მნიშვნელოვნად მოქმედებს ცალკეული მოქალაქის ყოველდღიურ ცხოვრებაზე. საკითხთა განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი რამდენიმე საფეხურად შეიძლება დაიყოს:



პირველ ეტაპზე, ადგილობრივი თვითმართველობის ორგანოების სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლები, ერთმანეთს უზიარებენ მათ ხელთ არსებულ სტატისტიკურ თუ სხვა სახის ინფორმაციას, ეკონომიკურ თუ ფინანსურ გაანგარიშებებს და წარმოადგენენ პრობლემის გადაჭრის მათეულ გზებსა და გეგმებს. შემდეგ ეტაპზე, ხდება პრობლემის გადაჭრის გზების განხილვა. საბოლოოდ, მონაწილეები აჯერებენ თავიანთ გეგმებს და ირჩევენ გადაწყვეტილების ოპტიმალურ ვარიანტს.

ეფექტური, ადგილობრივი ინტერესებისადმი ადექვატური გადაწყვეტილებების მიღება მოსახლეობის მხარდაჭერის მოპოვების საწინდარია.

მოდით ერთად განვიხილოთ თუ რაზეა დამოკიდებული სწორი გადაწყვეტილებების მიღება. შეგვიძლია, ჩვენი ვარიანტები ფურცელზეც ჩამოვწეროთ. ეს ჩამონთვალი საკმაოდ გრძელი შეიძლება იყოს და ყოველი მოსაზრება სწორია, მაგრამ მოდით გამოვყოთ უმთავრესი მომენტი. კერძოდ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მონაწილეს უნდა ჰქონდეს ამომწურავი ინფორმაცია იმ ობიექტის (პრობლემის, საკითხის) შესახებ, რომელზედაც მიღებული უნდა იქნეს გადაწყვეტილება.

ამომწურავი ინფორმაცია გულისხმობს ინფორმაციას:

- პრობლემის წარმოშობის
- პრობლემის განვითარების
- იმ გარემოს შესახებ სადაც წარმოიშვა ეს პრობლემა
- მოსახლეობის სხვადასხვა ფენების დამოკიდებულების შესახებ
- ექსპერტებისა თუ საზოგადოების დაინტერესებული წევრების შეხედულებას და პრობლემის მოგვარების სხვადასხვა ვარიანტებს

სწორედ ასეთი ინფორმაციული პაკეტით აღჭურვილი ადამიანს შეუძლია მიიღოს სწორი და კვალიფიციური გადაწყვეტილება. წინააღმდეგ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილე პირის მოსაზრება დამყარებული იქნება მხოლოდ მის პირად შეხედულებაზე.

იმისათვის, რომ ცხადად დავინახოთ თუ რა როლს ასრულებს ინფორმაცია გადა-წყვეტილებების მიღების პროცესში, განვიხილოთ შემდეგი შემთხვევა:

შემთხვევა - "ძველი მეგობრის რჩევა[4]"

თქვენ გადაწყვიტეთ შეცვალოთ თქვენი სამუშაო კაბინეტის დიზაინი, განაახლოთ საოფისე ავეჯი და ასე შემდეგ, მაგრამ ჯერ ბოლომდე ვერ მოიფიქრეთ რა და როგორ. მეგობართან გამართულ წვეულებაზე თქვენი ორი ნაცნობი შეგხვდათ, ერთს დიდი ხანია იცნობთ და ახლო მეგობრები ხართ. იგი რამდენჯერმეა ნამყოფი თქვენს ბინაში და სამუშაო კაბინეტში. იცის თქვენი გემოვნება და სტილი, ფინანსური შესაძლებლობები. მეორე პიროვნებას კი მხოლოდ რამდენჯერმე შეხვედრიხართ, თუმცა მან თავისი ერუდიციითა და გემოვნებით თქვენზე კარგი შთაბეჭდილება დატოვა.

წვეულებაზე საუბარი სამუშაო კაბინეტის განახლებაზე გააბით. ორივე მეგობარმა მეტად ყურადსაღები რჩევები მოგცათ. განსაკუთრებით ახლად გაცნობილი მეგობარი აღმოჩნდა გათვიცნობიერებული დიზაინერი. მან არამარტო გირჩიათ თუ როგორ მოაწყოთ კაბინეტი, ავეჯიც შეგირჩიათ და მაღაზიაც კი დაგისახელათ, სადაც მისი შეძენა შეგიძლიათ.

მეორე დღეს, როდესაც სამსახურში მიხვედით, დაინახეთ, რომ ძველი მეგობრის რჩევა უკეთესი გამოდგა. მიუხედავად იმისა, რომ ახლადგაცნობილმა კეთილმოსურნემ ნათლად დაგისაბუთათ – თქვენს მეზობლად, ავეჯის მაღაზიაში მიღებული ახალი კარადა მეტად დაამშვენებდა თქვენს კაბინეტს, აღმოჩნდა, რომ ის იმდენად მასიურია, ოთახში ვერ დაეტევა. არც მის მიერ მინიშნებული სამუშაო მაგიდის ფასი მოგეწონათ მაინც და მაინც. საბოლოოდ, მიხვდით, რომ ძველი მეგობრის რჩევა უფრო შეესაბამებოდა თქვენი კაბინეტის ფართს და თქვენს გემოვნებას.

ახლა მოდით გავაანალიზოთ, რატომ აღმოჩნდა ძველი მეგობრის რჩევა უპრიანი. დავიწყოთ იქიდან რომ ძველი მეგობარი უკვე რამდენჯერმე იყო თქვენს კაბინეტში და წარმოდგენა ქონდა მის ფართობზე, სივრცულ შესაძლებლობაზე და ა.შ. იგი თქვენსც კარგად გიცნობთ, წარმოდგენა აქვს თქვენს გემოვნებაზე. თქვენი ახალი მეგობარი კი ყოველივე ამას მოკლებულია. ანუ ძველი მეგობარი გაცილებით უკეთ არის ინფორმირებული თქვენსა და თქვენი კაბინეტის შესახებ, ვიდრე ახალი.

რა ხდება ადამიანთა აზროვნებაში როდესაც ისინი ფიქრობენ თუ რა რჩევა მოგცეთ? ძველი, კარგად ინფორმირებული მეგობარი თავის შეხედულებეს უფარდებს იმ

[4] ადაპტირებულია წიგნიდან „გადაწყვეტილების მიღების პროცესის საინფორმაციო უზრუნველყოფა", კივიტას გეორგიკას გამოცემა, თბილისი, 2000წ

ინფორმაციას რომელიც მას გააჩნია, ითვალისწინებს გარკვეულ ნიუანსებს (მაგ: კაბინეტის ფართს). მის ხელთ არსებული ინფორმაცია საშუალებას აძლევს გარკვეულ ჩარჩოში მოაქციოს ტვინის მუშაობა, მოახდინოს მისი ორიენტირება თქვენს ინტერესებსა და თქვენი კაბინეტის რეალურ შესაძლებლობებზე.

ახალი მეგობარი კი რომელიც შეზღუდული არ არის ისეთი ინფორმაციული ჩარჩოებით, ფანტაზიას აძლევს გაქანებას. იგი ცდილობთ გირჩიოთ ყოველივე საუკეთესო. კაბინეტის დიზაინის შეცვლის მისეული გადაწყვეტა შეიძლება ერთობ მიმზიდველი, თავალისმომჭრელი იყოს. მაგრამ იგი რეალობას მოწყვეტილია და მისი განხორციელება შეუძლებელია.

ვნახოთ, რა შეცდომა დაუშვა თქვენმა ახალმა მეგობარმა:

- მან არ დაადგინა თქვენი თხოვნის მიზანი. თქვენ მას თხოვეთ რჩევა თქვენი, *კონკრეტული კაბინეტის დიზაინის შეცვლის* შესახებ და არა მისი შეხედულება საერთოდ კაბინეტების დიზაინზე
- მან თქვენგან არ მოითხოვა კვალიფიციური გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია (სივრცული მახასიათებელები, თქვენი ფინანსური შესაძლებლობები და ა.შ.)

შესაბამისად, მას ხელთ არ აღმოაჩნდა ის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტები, რაც მისცემდა საშუალებას მიიღო კვალიფიციური და სწორი გადაწყვეტილება.

ამრიგად, ამ მარტივი ყოფითი შემთხვევის მაგალითზეც კი ნათლად ჩანს, რა მნიშვნელობა აკისრია ინფორმაციას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მისი დანიშნულებაა:

- ნათლად დაანახოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეებს რა არის მათი მსჯელობის მიზანი, ანუ რაზე უნდა იყოს გადაწყვეტილება მიღებული
- მოახდინოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეთა აზრების მიმართვა პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალური მოდელისკენ
- მისცეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილე პირებს სრული და ამომწურავი ინფორმაცია იმ გარემოზე, რომელშიც წარმოიშვა პრობლემა და სადაც უნდა მოხდეს მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელება
- უზრუნველყოს მიღებული გადაწყვეტილებების ადექვატურობა არსებულ რეალობასთან

მმართველობით ორგანოებში, მათ შორის ადგილობრივ მუნიციპალურ მმართველობაშიც, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ადამიანთა გაცილებით დიდი მასები და ფართო ინტერესებია ჩართული, ამდენად პროცესიც უფრო რთულია.

იმისათვის, რომ ცხადად წარმოვიდგინოთ თუ რამდენად ფართო წრეს მოიცავს მმართველობით ორგანოში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოდით ერთმანეთს შევადაროთ გადაწყვეტილების მიღება კაბინეტის დიზაინის შეცვლის შესახებ და კანალიზაციის ახალი კოლექტორის აშენება – არ აშენების შესახებ. წარმოვიდგინოთ ერთგვარი ცხრილი, სადაც ნაჩვენები იქნება – ვინ იღებს მონაწილეობას გადაწყვეტილებიოს მიღების პროცესში, ვისზე მოახდენს გავლენას ეს გადაწყვეტილება და ვის მიაყენებს ზარალს გადაწყვეტილება თუ ვერ იმუშავებს ოპტიმალურად.

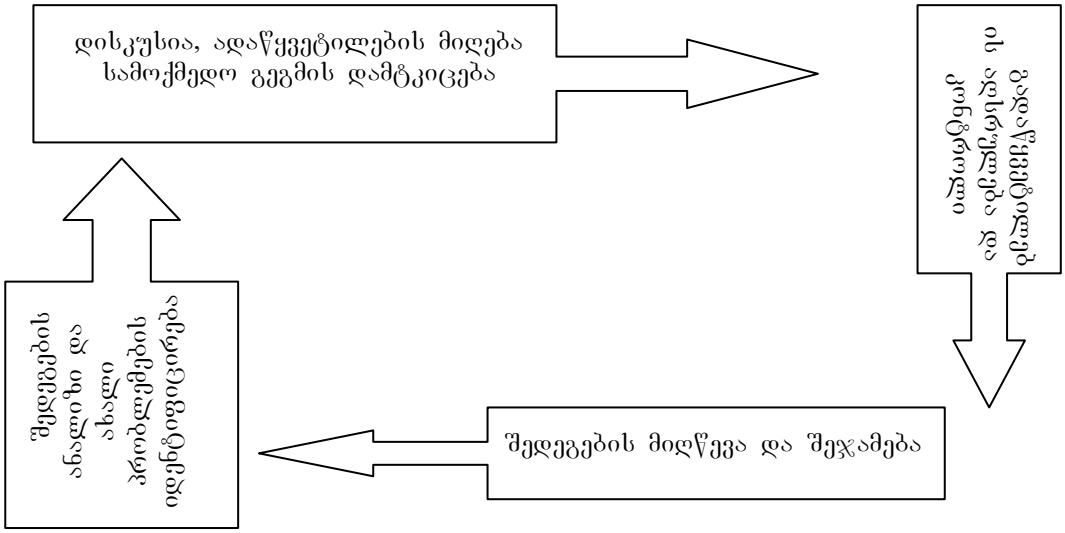
გადაწყვეტილება კაბინეტის დიზაინის შეცვლის შესახებ			გადაწყვეტილება ახალი კოლექტორის აშენება არ აშენების შესახებ		
ვინ მონაწილეობს	ვისზე ახდენს გავლენას	ვინ დაზარალ-და	ვინ მონაწილეობს	ვისზე ახდენს გავლენას	ვინ დაზარალდა
1.თქვენ თვითონ 2.თქვენი ორი მეგობარი.	1. თქვენზე გექმნებათ დისკომფორ-ტი. 2.ნაწილობ-რივ ადამიანზე ვისაც თქვენს კაბინეტში უწევს შესვლა.	1.თქვენ (იტყვიან რომ ცუდი გემოვნება გაქვთ)	1. გამგებელი. 2. გამგეობის სხვა წევრები. 3. მუნიც. სამსახურების მეთაურები. 4. საფინანსო სამსახური 5. საკრებულო (ამტკიცებს ბიუჯეტს) 6. საამშენე-ბელ/სარემონ-ტო ფირმები	1. მოსახლეობა რომელიც იყენებს ამ მომსახურებას. 2. ადგ. მმართველობის ორგანოზე 3. ადგილობრივ ბიუჯეტზე 4. მუნიციპალი-ტეტის ავტორი-ტეტზე.	1.მოსახლეობა, რომელიც ვერ მიიღებს მომსახურებას. 2. ადგ.ბიუჯეტი (ე.ი. ყველა მოქალაქე) 3. ხელისუფ-ლების ავტო-რიტეტი 4. მუნიციპა-ლიტეტი მთლიანად.

თვითმმართველობის ორგანოებში გადაწყვეტილების მიღების კიდევ ერთი მახასიათებელია მასში მრავალგვარ ინტერესთა მონაწილეობა. კერძოდ, ადგილობრივ თვითმმართველობას აქვს ერთი ინტერესი – ააშენოს ახალი კოლექტორი და დაახარჯოს რაც შეიძლება ნაკლები ფული (ყოველ შემთხვევაში უნდა ჰქონდეს). სამშენებლო სარემონტო ფირმებს სურთ რაც შეიძლება მეტი ანაზღაურება მიიღონ შესრულებულ სამუშაოში. მოსახლეობას აინტერესებს გამართულად მუშაობდეს წყალ-კანალიზაციის სისტემა და ნაკლებად პრობლემატური იყოს მისი მოხმარება.

ინტერესთა ასეთი კომპლექსურობა მეტად ართულებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ამიტომაც, მეტად მნიშვნელოვანია რამდენად არიან საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფილნი გადაწყვეტილების მიმღებები.

ინფორმაციული უზრუნველყოფის პროცესი

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ერთჯერადი აქტი არ არის. ასევე, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციული უზრუნველყოფა არ არის ერთჯერადი აქტი და იგი თან სდევს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ყოველ სტადიაზე. თუ შევთანხმდებით, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შემდეგი მარტივი გრაფიკული სქემით შეიძლება გამოისახოს:



ამ წრის ყველა მონაკვეთზე სრულფასოვანი გადაწყვეტილების მიღებისათვის ადგილობრივი ხელისუფლების წევრებს ესაჭიროებათ შესაბამისი ინფორმაციული უზრუნველყოფა. ძნელი წარმოსადგენია, რომ ადგილობრივი ხელისუფლების ცალკეულმა წევრმა სრულყოფილად მიადევნოს თვალი ყოველი გადაწყვეტილების აღსრულების პროცესს. შეისწავლოს რა შედეგები იქნა მიღწეული და რა ახალი პრობლემა წარმოიშვა. შესაბამისად, მას ესაჭიროება ინსტიტუციონალიზებული ინფორმაციული წყარო, რომელიც უზრუნველყოფს მისთვის ასეთი ხასიათის ინფორმაციის მიწოდებას.

იმისდა მიხედვით, თუ წრის რომელ მონაკვეთზე ვიმყოფებით სხვადასხვა ინფორმაციაა აუცილებელი. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უმთავრესად აუცილებელია სოციალ-ეკონომიკური მონაცემები და ფინანსური გაანგარიშებები, ექსპერტთა მოსაზრებები და საზოგადოებრივი აზრის დამოკიდებულება პრობლემისადმი. გადაწყვეტილების აღსრულების კონტროლის დროს ძირითადი მოთხოვნა მოდის ფინანსურ მონაცემსა და აუდიტორულ შეფასებებზე. შედეგების შეფასების დროს აუცილებელია ინფორმაცია ფინანსურ დანახარჯებზე, აუდიტორულ შეფასებებზე, საზოგადოებრივი აზრის გამიკითხვა და მას-მედიის მინიტორინგი, რაც აგრეთვე ახალი პრობლემების დროულად გამოსავლენის კარგი საშუალებაა.

თვითმმართველობის ორგანოებში გადაწყვეტილების მიღების ინფორმაციული უზრუვნველყოფის პროცესის სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ მას მრავალპლანიანი მომხმარებელი ყავს. რაც უფრო ფართოა ადგილობრივი/მუნიციპალური ორგანოს ფუნქციები, მით უფრო მეტი და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება უხდებათ ხელისუფლების წარმომადგენლებს. მით უფრო კომპლექსურია ის გარემო, სადაც ხდება გადაწყვეტილების აღსრულება და შესაბამისად უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ ინფორმაციის უზრუნველყოფას.

პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

მუნიციპალიტეტის საქმიანობაში დიდი ადგილი უჭირავს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს. საქართველოს ადგილობრივი ხელისუფლების სფეროში ეს ახალი ფენომენი საკრებულოების ჩამოყალიბების შემდეგ შემოვიდა. საკრებულო პარტიული წარმომადგენლობის საფიუძველზეა დაკომპლექტებული. იმისათვის, რომ ნათლად გამოვკვეთოთ თუ რა განსხვავებაა ადგილობრივი ხელისუფლების აღმასრულებელ და წარმომადგენლობით შტოებს შორის, გამოვიყენოთ ცხრილი, რომლის ერთ მხარეს ნაჩვენები იქნება თუ რაზეა ორიენტირებული ადგილობრივი აღმასრულებელი, მეორე მხარეს – რაზეა ორიენტირებული ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ხელისუფლება

აღმასრულებელი ხელისუფლება		საკრებულო	
ორიენტირებულია	პასუხისმგებელია	ორიენტირებულია	პასუხისმგებელია
1. საკრებულოს დავალებების შესრულებაზე 2. განსაზღვრული გეგმებისა და ამოცანების შესრულებაზე	1. ადგილობრივი საკრებულოს წინაშე	1. ადგილობრივი ინტერესების დაცვაზე 2. ადგილობრივი მოსახლეობის ნების გატარებაზე 3. მდგრად ადგილობრივ განვიტარებაზე	1. ამომრჩევლის წინაშე 2. ქვეყნის კონსტიტუციის წინაშე 3.საკუთარი სინდისის წინაშე 4.საკუთარი პარტიების წინაშე

ცხრილიდან ცხადად ჩანს, რომ ძირითადი განსხვავება სწორედ პასუხისმგებლობის გრაფაშია. ჩვენს რეალობაში ადგილობრივი აღმასრულებელი ხელისუფლება საკრებულოს წინაშეა პასუხისმგებელი. მაშინ როდესაც, ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ორგანოს წევრები ინდივიდუალურად და კოლექტიურად პასუხისმგებელნი არიან ამომრჩევლის წინაშე, რომელმაც იგი ადგილობრივ

საკრებულოში აირჩია და იმაზე თუ რამდენად გაამართლებენ ისინი ამომრჩევლის იმედებს, დიდადაა დამოკიდებული მათი შემდგომი პოლიტიკური კარიერა.

აქედან გამომდინარე, საკრებულოს წევრი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს იმ ინფორმაციას, რომელიც მას წარმოდგენას შეუქმნის თუ როგორია საზოგადოებრივი აზრის დამოკიდებულება კონკრეტული საკითხისადმი. რას ფიქრობს ამომრჩეველი ამ საკითხზე და როგორი გადაწყვეტილება იქნებოდა მისი ინტერესების ადექვატური. ეს არ ნიშნავს, რომ საკრებულოს წევრისათვის ინტერესმოკლებულია ინფორმაცია სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტის, ფინანსური გაანგარიშებისა და საექსპერტო დასკვნის შესახებ, მაგრამ ყოველივე ეს მოდის მას შემდეგ, რაც საკრებულოს წევრი დარწმუნებული იქნება – მან ზუსტად იცის მისი ამომრჩევლის აზრი განსახილველი საკითხის შესახებ.

ამრიგად პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციული უზრუნველყოფის პირველი დამახასითებელი ნიშანი გახლავთ ის, რომ პოლიტიკოსებს აუცილებლად სჭირდებათ თავიანთი ამომრჩევლის და მთლიანად ადგილობრივი საზოგადოების დამოკიდებულება განსახილველი საკითხის მიმართ.

> მოდით ჩვენს მიერ მოყვანილი ზემოთ აღნიშნული მაგალითი უფრო დავუახლოვოთ რეალობას და წარმოვიდგინოთ, რომ აღმასრულებელმა ხელისუფლებამ კანალიზაციის კოლექტორის მშენებლობისთვის აუცილებელი თანხები მომავალი წლის ბიუჯეტში შეიტანა. მაგრამ შეზღუდული რესურსების გამო იგი იძულებული გახდა ეს თანხები საბავშვო ბაღების რემონტისათვის აუცილებელი კაპიტალური ხარჯებისთვის ჩამოეჭრა. ამან მეტად გააღიზიანა საკრებულოს რამოდენიმე წევრი, რომლებიც იმ სოფლებიდან არიან, სადაც "დაზარალებული" საბავშო ბაღებია. მათ ბიუჯეტის პროექტის განხლვის დროს დააყენეს წინადადება, კოლექტორის აშენებისათვის საჭირო თანხები ჩამოჭროდა არა ბაღების რემონტს არამედ კეთილმოწყობის სამსახურისათვის გამოყოფილ ხარჯებს. ეს კი პრინციპულად მიუღებელი აღმოჩნდა "სისუფთავის მოყვარულთა" პარტიის წარმომადგენებისათვის. მათ განაცხადეს, რომ მოსახლეობამ ისინი საკრებულოში ქალაქის დასუფთავების პროგრამის წამოყენების გამო აირჩია და ვერ დაუშვებდნენ დასუფთავების ღონისძიებაზე თანხების შეკვეცას. მათ მოითხოვეს კოლექტორის ასაშენებლად საჭირო თანხები ადმინისტრაციული აპარატის 20%-იანი შემცირების ხარჯზე გამოყოფილიყო.

მეტად რთულ სიტუაციში აღმოვჩნდით, გამოიკვეთა პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ერთი თავისებურება- **ინტერესთა კონფლიქტი**. ასეთი კონფლიქტი ძირითადად ინტერესთა ჯგუფებს შორის წარმოიშობა. არ არის სავალდებულო, რომ ერთი პარტია ერთ ინტერესთა ჯგუფად განვიხილოთ. როგორც წესი, თითოეულ პარტიაში რამდენიმე ასეთი ჯგუფია წარმოდგენილი.

პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების დროს, წარმომადგენლობითი ორგანოს წევრის (ან წევრების მხრიდან ცალკეული ფინანსური, სოციალური თუ პროფესიული ჯგუფების უწინარესად დაცვას-ინტერესთა ლობირებას, **ლობიზმს** უწოდებენ.

დემოკრატიულ საზოგადოებაში, ინტერესთა კონფლიქტის შემთხვევაში, გადაწყვეტილება კონსენსუსის გზით მიიღება. მისი მიღწევის დროს ყოველი მხარე თმობს გარკვეულ მოთხოვნებს და ითვალისწინებს მეორე მხარის ინტერესებს. კონსენსუსი ძირითადად დისკუსიის წესით იკვეთება, როცა მხარეები ერთმანეთს წარუდგენენ თავიანთ არგუმენტებს. ამრიგად პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციული უზრუნველყოფის კიდევ ერთი თავისებურება ის არის, რომ მის მონაწილეებს სჭირდებათ არგუმენტები თავიანთი პოზიციების განსამტკიცებლად.

შესაბამისად, პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დროს აუცილებელია გადაწყვეტილების მიმღებთ მივაწოდოთ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც დაეხმარებათ მათ არგუმენტაციის განმტკიცებაში, ძალზე ხშირდ წარმომადგენლობითი ორგანოს წევრები თვითონ მოითხოვენ ასეთი ინფორმაციის მიწოდებას.

ეს ინფორმაცია შეიძლება იყოს: სხვადასხვა ქვეყნებისა თუ თვითმმართველობის ორგანოების გამოცდილება, ექსპერტთა შეფასებები თუ პრობლემების გადაჭრის გზების ანალიზი. ასეთი დაკვეთის შესრულება ძალზე შრომატევად სამუშაოსთანაა დაკავშირებული. რადგან წარმომადგენლობითი ორგანოს წევრს სჭირდება არა ინფორმაცია ზოგადად, არამედ სწორედ ის ინფორმაცია, რომელიც მის არგუმენტებს გაამყარებს. ასეთი ინფორმაციის მოპოვება და მიწოდება კი ძალზე რთული პროცესია.

მოდით, ვნახოთ რა ინფორმაცია სჭირდება აღმასრულებელ ხელისუფლებას და რა საკრებულოს წევრებს თავიანთი არგუმენტების გასამყარებლად:

ადგ. აღმასრულებელი ხელისუფლება	ადგ. წარმომადგენლობითი ორგანო
1. ფინანსური გაანგარიშება თუ რა დაჯდება მშენებლობა 2. ფინანსური გაანგარიშება თუ საიდან დაიფარება ეს ხარჯები 3. ნაგებობის პოექტი 4. ტექნიკური მახასაიათებლები 5. შესრულების განიგი 6. ექსპლუატაციის მახასითებლები 7. ტენდერში მონაწილე ფირმათა სრული დოკუმენტაცია	1. მოთხოვნის შემთხვევაში ყველა ის ინფორმაცია, რაც საჭიროა აღმასრულებელი ხელისუფლებისათვის 2. ადგილობრივი საზოგადოებრივი აზრი ამ საკითხზე 3. სხვადასხვა ქვეყნებისა თუ თვითმმართველობითი ორგანოების გამოცდილება 4. დამოუკიდებელ ექსპერტთა აზრები და შეფასებები • ადგილობრივი პრესის გამოხმაურება • სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფების, არასამთავრობო ორგანიზაციების და საზოგადოებრივი გაერთიანებების მოსაზრებები

როგორც ვხედავთ, ისეთი პროზაული და ყოფითი საკითხის შესახებ, როგორიც ახალი კოლექტორის მშენებლობაა, გადაწყვეტილების მიღებამ მეტად კომპლექსური უზრუნველყოფა მოითხოვა.

ცხრილში ჩამოთვლილი ინფორმაციული ველებიდან ზოგი შეიძლება პერმანენტულად მიეწოდებოდეს საკრებულოს წევრებს, ზოგიც კი მათი მოთხოვნის შემთხვევაში სრულდებოდეს. ისეთი სახის ინფორმაცია, როგორიც არის საზოგადოებრივი მონიტორინგი, ადგილობრივი თუ ცენტრალური პრესის ანალიზი, სისტემატიურად უნდა მიეწოდებოდეს წარმომადგენლობით ორგანოს წევრებს. მაშინ როდესაც სხვა ტიპის ინფორმაცია (მაგ. სხვადასხვა ქვეყნების გამოცდილება, ექსპერტებისა თუ არასამთავრობო ორგანიზაციების შეხედულებები) შეიძლება მხოლოდ ცალკეული საკითხების განხილვის დროს იყოს აქტუალური და მათი მიწოდება სწორედ ამ საკითხების განხილვასთან დაკავშირებით უნდა მოხდეს.

საჯარო ინფორმაცია

ადგილობრივი ხელისუფლების სპეციფიკა კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციის შესრულებას მოითხოვს. ეს არის საჯარო ინფორმაციის გავრცელება.

საჯარო ინფორმაციას განეკუთვნება ინფორმაციული ნაკადი, რომელიც საშუალებას აძლევს თითოეულ მოქალაქეს სრული წარმოდგენა იქონიოს თვითმმართველობის ორგანოს საქმიანობაზე, ეფექტურად ისარგებლოს მის მიერ გატარებული მომსახურებით, ჩაერთოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და წარმატებით დაიცვას თავისი ინტერესები.

ყოველი დონის სახელისუფლებო ორგანო დაინტერესებული უნდა იყოს საჯარო ინფორმაციის გავრცელებით. ჯერ ერთი, ეს მათი მოვალეობაა და მეორეც, ეს ხელს

უწყობს ხელისუფლებას საზოგადოებრივი მხარდაჭერის მოპოვებაში. საჯარო ინფორმაციის არსებობით განსაკუთრებით დაინტერესებულები არიან ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ორგანოები და აი, რატომ:

1. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, წარმომადგენლობითი ორგანოს გადაწყვეტილებანი საჯარო ხასიათისანი არიან. ისინი თანაბარწილად მოიცავენ მუნიციპალიტეტის მთელ მოსახლეობას და ამიტომაც საჭიროა მოსახლეობას ქონდეს ინფორმაცია ამ გადაწყვეტილილებათა შესახებ.
2. წარმომადგენლობითი ორგანოს წევრები ორიენტირებულნი არიან ამომრჩეველზე, ამიტომაც ისინი დაინტერესებულნი არიან ხდებოდეს ზემოქმედება საზოგადოებრივ აზრზე მხარდაჭერის მოსაპოვებლად.

გამგებლისთვის დიდი მნიშვნელობა შეიძლება არც კი ჰქონდეს იმას, რომ საზოგადოებამ დეტალურად იცოდეს როგორ აშენდა ახალი კოლექტორი, საიდან გამოიძებნა თანხები, რა სარგებლობა მოუტანა მან მოსახლეობას, მაშინ, როდესაც, საკრებულოს წევრის პოლიტიკური კარიერა უწინარესად დამოკიდებულია იმაზე, რომ მოსახლეობამ დაინახოს მისი როგორც პოლიტიკოსის გადამწყვეტი როლი კოლექტორის მშენებლობის საქმეში.

3. საჯარო ინფორმაციის გავრცელება ხელს აძლევს საკრებულოს, იგი საზოგადოებას თავის მოკავშირედ ხდის აღმასრულებელი ხელისუფლების კონტროლის საქმეში.

თუ ყოველ მოქალაქეს ეცოდინება, რა გადაწყვეტილება მიიღო ადგილობრივმა ხელისუფლებამ, თუ ეცოდინება, რა უნდა მიიღოს მან ადგილობრივი თვითმმართველობისაგან და ვინ რა მომსახურეობაზეა პასუხისმგებელი, ცხადია ასეთი მოქალაქე საჭიროების შემთხვევაში უშუალოდ მიმართავს საკრებულოს.

საჯარო ინფორმაცია უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობის ჩართვას მართველობით პროცესში. შესაბამისად, რაც უფრო ხელმისაწვდომი და ხარისხიანია საჯარო ინფორმაცია, მით უფრო მყარია დემოკრატია და სამოქალაქო საზოგადოება.

ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი

ინფორმაციის შეგროვების რამდენიმე საშუალება არსებობს, რომელთა შორის თითოეულს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ეს შესაძლებლობებია:

1. პირადი გასაუბრება
2. კითხვარები
3. კითხვარებისა და გასაუბრების კომბინაცია
4. დოკუმენტების ანალიზი
5. უშუალო დაკვირვება
6. ჯგუფის საკუთარი გამოცდილება და ინტუიცია

გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს ინდივიდუალური ან ჯგუფური გასაუბრებები. შეიძლება იყოს ღია და სიღრმითი, ან აგებული შეკითხვების სტრუქტურირებულ ფორმატზე	**დადებითი მხარეები**. სიღრმითმა ინტერვიუმ შეიძლემა გამოაჩინოს ახალი მონაცემები, განსაკუთრებით, თუ მას კარგად ჩავატარებთ. იმის გარდა, რომ მიღებული მონაცემები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, პირადი კონტაქტიც შეუფასებელია, განსაკუთრებით მონაწილეობითი პროცესისთვის. ის აფართოებს მონაწილეობის დონეს, ამყარებს ნდობას და ზრდის ურთიერთგაგების გრძნობას მონაწილეებს შორის.
	უარყოფითი მხარეები. გასაუბრება შეიძლება იყოს ძვირადღირებული და ბევრი დროც სჭირდება. ხშირად ძნელია მონაცემების ინტერპრეტირება და რაოდენობრივი განსაზღვრა, რადგან ის შეიძლება იყოს სუბიექტური. ინტერვიუების შედეგად მიღებული მონაცემები შეიძლება არ ექვემდებარებოდეს შედარებას, თუ კითხვები არ იქნება ყურადღებით მომზადებული და დაგეგმილი.

კითხვარები	**დადებითი მხარეები.** კითხვარების გამოყენება საშუალებას გვაძლევს სწრაფად მივიღოთ დიდი რაოდენობით მონაცემები. კითხვარი ინფორმაციის შეკრების შედარებით იაფი საშუალებაა, მოიცავს მოქალაქეების დიდ რაოდენობას და იძლევა კონფიდენციალურობის გარანტიას, თუ სწორად არის მომზადებული და გავრცელებული. ეს კი, თავისთავად, გულისხმობს გულახდილ პასუხებს.
	უარყოფითი მხარეები. მიღებული პასუხების რაოდენობა შეიძლება იყოს მცირე, ამგვარად, შედეგი ასახავს პასუხებს მხოლოდ იმათგან, ვინც საერთოდ უპასუხა. პასუხები არის კარგი იმდენად, რამდენადაც არის კარგი კითხვები. ანუ კითხვები ხანდახან ასახავს იმ ადამიანის (ადამიანების) მიკერძოებას, ვინც ადგენს კითხვარს. ასევე ხდება შედეგების არასწორი ინტერპრეტირება –იმაზე მეტის ამოკითხვა, რაც სინამდვილეში არის.

გასაუბრებისა და კითხვარების კომბინირება

ეს მეთოდი მდგომარეობს ღია კითხვების დასმაში სხვადასხვა მონაწილე მხარეებისთვის ისე, რომ ყველა მხარე იყოს წარმოდგენილი. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს თუ რამდენად ფართოდ განვსაზღვრეთ მონაწილე მხარეები. კითხვებიც შეიძლება საკმაოდ ფართო იყოს: რა მოგწონთ სოფელში? რა არ მოგწონთ? რა ცვლილებების დანახვას ისურვებდით? შემდეგ ხდება რესპონდენტების განცხადებების დალაგება პასუხების კატეგორიის მიხედვით და უფრო გასაგები და შინაარსიანი ნათქვამების ჩასმა კითხვარებში, რომლებსაც უფრო ფართო მასშტაბით ავრცელებენ. კითხვარში შეიძლება ყოველი განცხადების შემდეგ ვიკითხოთ ეთანხმება თუ არ ეთანხმება, ან რამდენად ეთანხმება რესპონდენტი მოცემულ ფრაზას. მონაცემები გროვდება, ხდება საშუალო მაჩვენებლების გამოანგარიშება. ეს მიდგომა შეიძლება იყოს ძალიან ნაყოფიერი რესპონდენტების რეალური დამოკიდებულების ასახვის თვალსაზრისით, რადგან მას საფუძვლად უდევს ადამიანების საერთო წარმოდგენები.

დოკუმენტების ანალიზი ეს მეთოდი კარგია თუ არის ორგანიზებული დოკუმენტაცია, რომელიც გვაძლევს საშუალებას შევადაროთ ინფორმაცია დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.	**დადებითი მხარეები.** მეთოდი იაფი და ობიექტურია და გვაძლევს ტენდენციების რეალისტურ სურათს. მაგალთად, მონაწილებითი დაგეგმვის ჯგუფს, რომ ჰქონდეს მიღებული დავალება განიხილოს თემის ეკონომიკური განვითარების შესაძლო გზები, კარგი იქნებოდა შეესწავლა დასაქმების ტენდენციები სხვადასხვა კატეგორიების მიხედვით დროის შედარებით ხანგრძლივი პერიოდების განმავლობაში. ეს მონაცემები არამარტო მოგვცემდა ცვლილებებს დასაქმებაში, არამედ სამომავლო პროგნოზირების საშუალებასაც.
	უარყოფითი მხარეები. ეს მეთოდი დამოკიდებულია სანდო და ხელმისაწვდომ მონაცემთა ბაზის არსებობაზე, რაც შეიძლება არ იყოს. ის ასევე ასახავს იმას, რაც მოხდა, და არა იმას რატომ მოხდა.
უშუალო დაკვირვება	**დადებითი მხარეები.** ჩვენ უშუალოდ შეგვიძლია დავინახოთ რა ხდება სინამდვილეში და არ დავეყრდნოთ მხოლოდ სხვების ნათქვამს. დაკვირვება "უცხო" ადამიანის მხრიდან მოგვცემს საკითხის ახლებურ ხედვას, რაც შეიძლება აკლდეს იმათ, ვინც კონკრეტულ სიტუაციაში ცხოვრობს.
	უარყოფითი მხარეები. ძალიან ძვირი, ხანგრძლივი და შერჩევითი პროცესია. დაკვირვებამ შეიძლება იმოქმედოს იმ ქცევაზე, რომელზეც ის აპირებს დაკვირვებას. შესაბამისად ყოველთვის არსებობს რისკი, რომ კონკრეტულ დღეს დაკვირვებისას ნანახი არის გამონაკლისი. ცხადია, ყოველთვის არსებობს დამკვირვებლის მიკერძოების შესაძლებლობაც. ხანდახან ჩვენ ვხედავთ იმას, რაც გვინდა, რომ დავინახოთ.

საკუთარი გამოცდილება და ინტუიცია	**დადებითი მხარეები**. ეს მეთოდი არის ხელმისაწვდომი ნებისმიერ მომენტში და არის პერსონალური. მას არ სჭირდება ნებართვა ინფორმაციის მოსაძიებლად. ეს არის მონაცემებისა და ინფორმაციის ერთ-ერთი სწრაფი წყარო. შესაძლოა დაკომლექტდეს ისეთი ჯგუფი, რომ ასახავდეს სხვადასხვა შეხედულებებს, სხვადასხვა ცხოვრებისეულ და სამუშაო გამოცდილებას, მაშინ ჩვენს განკარგულებაში არსებული ბაზა შეიძლება იყოს მდიდარი და ბევრის მომცემი
	უარყოფითო მხარეები. სუბიექტურია, მიკერძოებულია და ხანდახან ძნელია მისი გამოყენება ისე, რომ სხვებისგან არ მიიღოთ აგრესიული რეაქცია. ამასთან, ამ მეთოდით მირებულ შედეგებს აუცილებლად გააკრიტიკებენ ისინი, ვინც სკეპტიკურად არის განწყობილი პიროვნებების მიმართ.

მონაცემების დამუშავება და ანალიზი

როგორიც არ უნდა იყოს მონაცემების მოპოების გზა, მნიშვნელოვანია რას უზამთ შეგროვებულ ინფორმაციას. ჩვენ გთვაზობთ:

- *გააერთიანოთ ის.* შეაგროვეთ ერთად მონაცემები, თუ ეს შესაძლებელია
- *დაახარისხეთ კატეგორიებად*, თქვენი საჭიროებებიდან გამომდინარე
- *გადადეთ რაც არ გაინტერესებთ* გამომდინარე თქვენი მიზნებიდან – წინააღმდეგ შემთხვევაში, გაიჭყლიტებით ინფორმაციის დიდი რაოდენობის ქვეშ
- *გაანალიზეთ* იმისთვის, რომ გაიგოთ, რას ნიშნავს ის თქვენი მიზნებისა და ამოცანების თვალსაზრისით
- *გამოიყენეთ* გადაწყვეტილებების მიღებისთვის და დოკუმენტაციის შედგენისთვის

როგორ ვიმუშაოთ ჯგუფთან - ჯოჰარის ფანჯარა[5]

ურთიერთობების გზების შემსწავლელი მოდელი - ჯოჰარის ფანჯარა - გამოგონებულ იქნა დიდი ხნის წინ, ორი პიროვნების, ჯო და ჰარის მიერ, როდესაც ისინი მართავდნენ სემინარს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების თემაზე. აქედან მისი სახელწოდებაა - "ჯოჰარი". ეს მეთოდი, ერთი შეხედვით მარტივი, სიღრმისეულად კი ძალზე ეფექტურია ადამიანთა თუ ჯგუფთა ერთობლივი მუშაობის ხელშეწყობისთვის.

"ფანჯარა" ასახავს ორ პიროვნებას თუ ჯგუფებს შორის გაზიარებული და გაგებული ინფორმაციის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ცვლილებებს. მთავარ ცვლადებს წარმოადგენს უკუკავშირის მიღება და გაცემა, რაც აფართოებს კომუნიკაციის დროს გაცვლილ ინფორმაციას, მონაცემებს, აზრებს და დიალოგებს.

ჯოჰარის ფანჯარას აქვს ოთხი შუშა, მაგრამ ჩარჩოები შუშებს შორის ამ არაჩვეულებრივ ფანჯარაში მოძრავია და დამოკიდებულია ინფორმაციის ნაკადზე. ფანჯრის ზედა მარცხენა ნაწილი ასახავს იმას, რაც იცის როგორც ერთმა, ისე მეორე მხარემ. ეს ღია ფანჯარა გაკეთებულია გამჭვირვალე და კარგი შუშისაგან. ურთიერთობის წამოწყება მხარეებს შორის თითქოს აფართოვებს ამ ფანჯარას.

ფანჯრის გახსნილი ნაწილის საპირისპირო შუშა ურთიერთობების ფანჯრის მოდელში არის უცნობი, დაფარული ინფორმაცია. ფანჯრის ეს ნაწილი წარმოადგენს ყველაფერს, რაც უცნობია ორივე მხარისათვის. ეს შუშა მეტაფორულად შეღებილია შავად.

[5] ადაპტირებულია წიგნიდან ფ.ფიშერი, „მონაწილეობითი დაგეგმვა", ნაწილი 1, თეორია. კივიტას გეორგიკას გამოცემა, თბილისი, 2000წ.

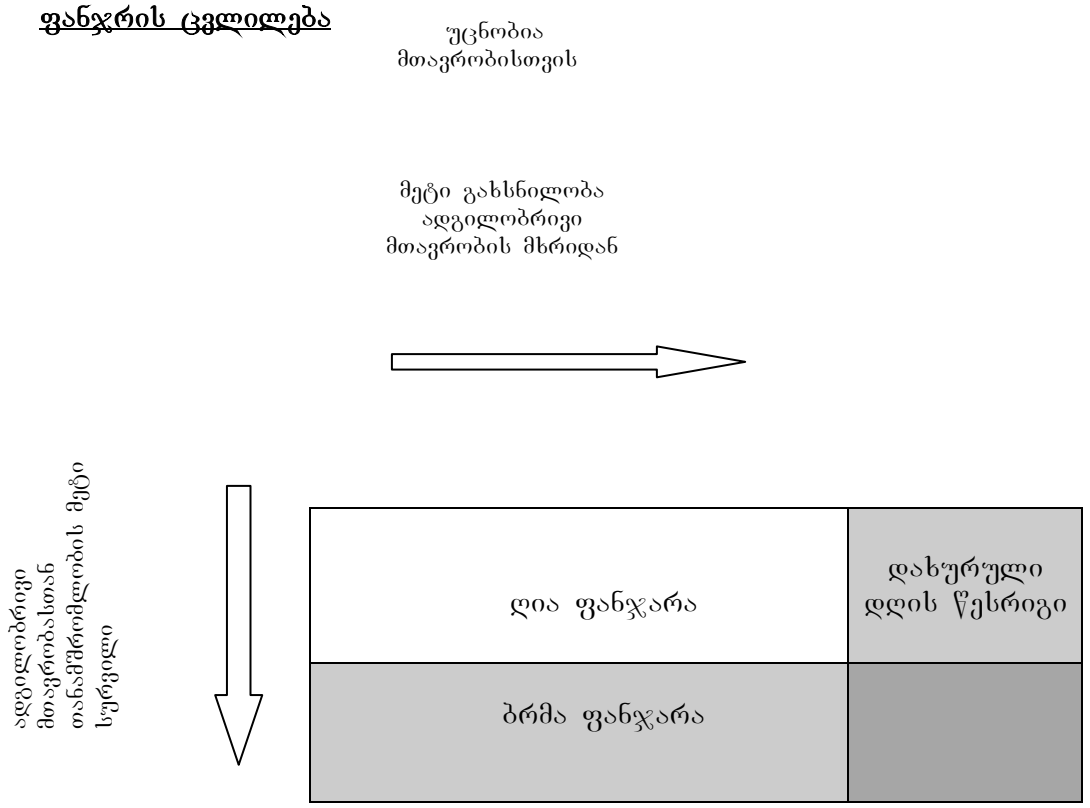
ურთიერთობის მიზანია გაფართოვდეს ღია ფანჯარა და წაიშალოს ფანჯრის მეოთხე შუშის შავი საღებავი.

კომუნიკაციის ფანჯრის დანარჩენი ორი შუშა წარმოადგენს იმას, რაც მხარეებმა იციან, მაგრამ ერთმანეთს არ უზიარებენ სხვადასხვა მიზეზების გამო. ეს ნაწილები დამზადებულია ისეთი შუშისაგან, რომელიც აძლევს საშუალებას ერთ მხარეს გამოიხედოს გარეთ, მაგრამ არ აძლევს საშუალებას მეორე მხარეს შეიხედოს შიგნით. ფანჯრის ზემოთა მარჯვენა ნაწილს ეწოდება "გასაიდუმლოებული დღის წესრიგი " და წარმოადგენს ყველაფერ იმას, რაც იცის ადგილობრივმა ხელისუფლებამ (პირველმა მხარემ), მაგრამ არ იციან მოქალაქეებმა (მეორე მხარემ). ქვემოთა მარცხენა კუთხეში მოთავსებულია ის, რაც იციან მოქალაქეებმა, მაგრამ არ ეუბნებიან ხელისუფლებას. პირობითად, მას ეწოდება ბრმა ფანჯარა.

<u>ჯოჰარის ფანჯარა – კომუნიკაციის მოდელი</u>

	ცნობილია მოსახლეობისთვის	უცნობია მოსახლეობისთვის
ცნობილია ადგილობრივი მთავრობისთვის	ღია ფანჯარა	დახურული დღის წესრიგი
უცნობია ადგილობრივი მთავრობისთვის	ბრმა ფანჯარა	უცნობი

<u>ფანჯრის ცვლილება</u>



საზოგადოებასთან ურთიერთობების სტრატეგია

საზოგადოებასთან ურთიერთობის ტერმინის მრავალგვარი განმარტება არსებობს. გთავაზობთ რამოდენიმე მათგანს:

> 1. საზოგადოებასთან ურთიერთობა არის დაგეგმილი და მდგრადი მოქმედება ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის კეთილგანწყობისა და ურთიერთგაგების დასამყარებლად.
>
> *საზოგადოებრივი ურთიერთობების ინსტიტუტე*
>
> 2. საზოგადოებასთან ურთიერთობა არის კოლექტიური რეპუტაციის მენეჯმენტი.
>
> *მოი ალი*
>
> 3. საზოგადოებასთან ურთიერთობა არის რეპუტაცია – შედეგი იმისა, რასაც აკეთებთ, რასაც ამბობთ და რასაც თქვენზე ამბობენ.
>
> *საზოგადოებრივი ურთიერთობების ინსტიტუტის მეორე დეფინიცია*

ზემოთ მოყვანილი განმარტებებიდან მოკლე დასკვნა რომ გავაკეთოთ, საზოგადოებასთან ურთიერთობა ეს არის სტრატეგია, რომელიც დიდ აუდიტორიებთან საკომუნიკაციოდ გამოიყენება. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ძირითადი ფუნქციებია:

- საზოგადოებისთვის ინფორმაციის მიწოდება
- საზოგადოების საჭიროებებზე რეაგირება: შეგროვდეს ინფორმაცია, ან საზოგადოების აზრი იმ მიზნით, რომ შემდგომში ორგანიზაციამ მოახდინოს ამ აზრზე რეაგირება
- საზოგადოებასა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთმომგებიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბება
- საზოგადოებრივი ურთიერთობები მოიცავს, როგორც ინფორმაციის გაცემას ასევე გადაწყვეტილების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობის პრინციპებსაც

ზედაპირული მსგავსების მიუხედავად საზოგადოებასთან ურთიერთიობა ანუ პიარი თავისი არსით მნიშვნელოვნად განსხვავდება რეკლამრებისა და პროპაგანდისაგან.

ცხრილში მოცემულია ძირითადი განსხვავებები ზემოთ აღნიშნულ სამ ტერმინს შორის - მიზნობრივი ჯგუფის, მიზნობრიობის, გამოყენებული ინსტრუმენტებისა და კომუნიკაციის ფორმებით

	რეკლამა	**პროპაგანდა**	**პი-არი**
მიზანი	საქონლისა თუ მომსახურების გაყიდვა	ძალაუფლების ხელშემწყობი იდეებისა და შეხედულებების მტკიცება, მართვადი მსოფლმხედველობა და ღირებულებები	მართვადი იმიჯი. ცვლილებების გატარება და შეხედულებების კონსოლიდაცია, ინტერესების შეჯერება კეთილი ნება და ურთიერთგაგება
ტიპიური ინსტრუმენტები	მას მედია, გარე რეკლამა, სუვენირები და ა.შ.	მასმედია, ხელოვნება (კინო, მხატვრობა და ა.შ.) ცენზურა, მტრის ხატის შექმნა, დეზინფორმაცია	მას მედია, PR-აქციები
მიწოდება	წყვეტილი	უწყვეტი და სისტემური პროცესი	უწყვეტი და სისტემური პროცესი
კომუნიკაციის ფორმა	ცალმხრივი კომუნიკაცია, ზეგავლენის საშუალება	ცალმხრივი ბრძანება-მონოლოგი, უკუკავშირი იგნორირებულია	ორმხრივი დიალოგი, უკუკავშირი უზრუნველყოფილია

საზოგადოებასთან ურთიერთობის უამრავი ფორმა და მეთოდი არსებობს. ეს შესაძლოა იყოს:

- რადიო/ტელევიზია/გაზეთები
- წერილები
- ტელეფონი
- სოციოლოგიური გამოკითხვა
- საინფორმაციო ბუკლეტი/ბიულეტენი
- საინფორმაციო დაფები
- საჯარო შეხვედრები/განხილვები
- გამოფენა
- ფოკუს ჯგუფები
- საინფორმაციო ცენტრი
- რეკლამა
- რეფერენდუმი
- ინტერნეტი
- მოქალაქეების საფოსტო ყუთი
- კომენტარების/საჩივრების აღმნუსხველი სისტემა

ეს სია შეიძლება კიდევ დიდხანს გაგრძელდეს. განვიხილოთ ზოგიერთი მეთოდი, უფრო დაწვრილებით:

რადიო / ტელევიზია/ გაზეთები

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები მოქალაქეთა ინფორმირების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და ეფექტური საშუალებებია, მაგრამ დღესდღეობით საქართველოს ყველა დასახლებულ პუნქტში არ არის რადიო/ტელევიზია და არ ვრცელდება გაზეთები. ამავე დროს, ადგილობრივ ხელისუფლებას არ შეუძლია სრულად იყოს დამოკიდებული მასმედიაზე.

რა შეგიძლიათ აცნობოთ მოსახლეობას გაზეთებითა და რადიო\ტელევიზიით? საკრებულოს დაგეგმილი სხდომის, ან საჯარო მოსმენის დღის წესრიგი, ადგილი, დრო და თარიღი, რაიმე განსაკუთრებული მოვლენა ადგილობრივ ხელისუფლებაში ან მუნიციპალიტეტის საზოგადოებრივ – პოლიტიკურ ცხოვრებაში, ხელისუფლების რაიმე ახალი პროგრამა, ახალი საზოგადოებრივი მომსახურების გამოჩენა, საგანგებო სიტუაციების შესახებ და სხვ. ყურადღება მიაქციეთ, რომ გაზეთებში გამოქვეყნებული პრესრელიზი ან განცხადება თავისუფალი იყოს ფაქტობრივი უზუსტობისაგან და სარედაქციო შეცდომებისაგან, რადგან მათ შეუძლიათ ეჭვის ქვეშ დააყენონ ხელისუფლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის სისწორე.

მუნიციპალიტეტის ხელმძღვანელობისა და ადგილობრივი ტელევიზიის მოლაპარაკების შედეგად, შეიძლება განხორციელდეს საკრებულოს სხდომის პირდაპირი რეპორტაჟი ან სხდომის ჩანაწერის გადაცემა. ამ ნაბიჯით გარკვეულწილად თავიდან აიცილებთ კრიტიკას, რომ ხელისუფლების საქმიანობა არ არის გამჭვირვალე.

ადგილობრივ მასმედიას, განსაკუთრებით გაზეთებს, შეუძლიათ მოგცეთ მოქალაქეთა ინფორმირების დამატებითი საშუალებები. მაგალითად, ზოგი ადგილობრივი ხელისუფლებისაგან ხალისით მიიღებდა წერილებს ან სარედაქციო ხასიათის პუბლიკაციებს ან სულაც ცალკე სვეტს გამოყოფდა, სადაც ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენელს შეეძლებოდა თავისი მოსაზრებების დაფიქსირება.

რადიოსა და ტელევიზიაში პირდაპირი ეთერით გადაცემული “მრგვალი მაგიდის” ტიპის შეხვედრები, დებატები ხელისუფლების წარმომადგენლებს შორის, მოქალაქეთა ჩართვა პირდაპირ ეთერში, გამგებლის, საკრებულოს თავმჯდომარის ან წევრის რეგულარული

(მაგ. ყოველკვირეული) ტელეინტერვიუ მუნიციპალიტეტში არსებული მდგომარეობის შესახებ მოქალაქეთა ინფორმირების საუკეთესო საშუალებაა.

ტელეფონი

ტელეფონის მეშვეობით ადგილობრივ ხელისუფლებას შეუძლია მოქალაქეებს საკმაოდ მრავალფეროვანი ინფორმაცია მიაწოდოს და იმავედროულად, გაიგოს მათი აზრი ამა თუ იმ საკითხის შესახებ.

თუკი თქვენს მუნიციპალიტეტში სატელეფონო კავშირი გამართულად მუშაობს და მოსახლეობის უმეტესობას აქვს ტელეფონი, ინფორმირების ეს მეთოდი, განსაკუთრებით "ცხელი სატელეფონო ხაზი" , შეიძლება საკმაოდ ეფექტიანი აღმოჩნდეს, რადგანაც სხვადასხვა მიზეზის გამო ყველა მოქალაქეს არ შეუძლია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში მოსვლა მისთვის საინტერესო ინფორმაციის მისაღებად.

ამავე დროს ტელეფონის, როგორც ინფორმირების საშუალების გამოყენება, დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე – დაწყებული ბიუჯეტით (გამართულად მომუშავე საინფორმაციო სატელეფონო ხაზს, მის აღჭურვილობასა და პერსონალს შენახვა სჭირდება) დამთავრებული ინფორმაციაზე მოთხოვნის მასშტაბით. ბევრი მოქალაქე ამჯობინებს ინფორმაცია მიიღოს წერილობითი სახით.

საინფორმაციო ბიულეტენი და სხვა ბეჭდვითი პროდუქცია

ადგილობრივი მასმედია ხშირად ვერ ახერხებს სრულად გააშუქოს ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობა. ამიტომ ადგილობრივი ხელისუფლება (მათ შორის საქართველოშიც) პერიოდულად გამოსცემს საკუთარ გაზეთს, საინფორმაციო ბიულეტენს, ბროშურებს, საინფორმაციო ფურცლებს და სხვ. ამ გამოცემებში შუქდება ადგილობრივი ხელისუფლების საქმიანობის ის საკითხები, რომელიც ვერ ხვდება მასმედიის ყურადღების სფეროში, მაგრამ შესაძლოა საინტერესო იყოს მოქალაქეებისთვის.

საინფორმაციო ბიულეტენში შეგიძლიათ დაბეჭდოთ ხელისუფლების ყოველწლიური ანგარიში, ბიუჯეტის ყოველთვიური შესრულება, ადგილობრივ ხელისუფლების წარმომადგენელთა მოსაზრება, მუნიციპალიტეტში მიმდინარე ან დაწყებული ახალი პროგრამა, ახალი მუნიციპალური სამსახურის გახსნა, საკრებულოს დადგენილებები, ნორმატიული აქტები და ყველა ის ინფორმაცია, რაც საინტერესო იქნება მოსახლეობისთვის. შეეცადეთ საინფორმაციო ბიულეტენი მოსახლეობასთან ორმხრივი კავშირის საშუალებად აქციოთ. ამის ერთ-ერთი საშუალება ბიულეტენში მოქალაქეთა წერილების გამოქვეყნებაა.

თუკი თქვენს საკრებულოს ჯერჯერობით არ გააჩნია საკუთარი საინფორმაციო გამოცემა და თან განიცდის ფინანსების სიმცირეს, პირველ ეტაპზე შეიძლება შეარჩიოთ გამოცემის შედარებით მცირე და არცთუ ძვირი ფორმატი. მაგალითად, 1-2 თაბახის ფურცელი, რომელსაც თავფურცელზე ახლავს ადგილობრივი ხელისუფლების ოფიციალური ატრიბუტიკა, რათა მოქალაქეებმა იცოდნენ, რომ ეს ინფორმაცია ხელისუფლების მიერაა მოწოდებული.

მოქალაქეებს ხელისუფლებაზე მრავალი ინფორმაცია შეიძლება დასჭირდეთ, მაგალითად: გამგეობის / საკრებულოს კომისიების, განყოფილებებისა და მათი ხელმძღვანელების საკონტაქტო ინფორმაცია და მოკლე ბიოგრაფიული მონაცემები. გამოეცით მოკლე ცნობარი, სადაც თავმოყრილი იქნება ეს ინფორმაცია. პერიოდულად ადგილობრივ თვიმმართველობას შეუძლია გამოსცეს წლიური ანგარიში, საინფორმაციო ფურცლები ადგილობრივ ბიუჯეტზე, წყლით მომსახურებაზე და სხვ.

გამოფენა

გამოფენის გამოყენება შეიძლება იმისთვის, რომ გავაშუქოთ პრობლემა, მოვახდინოთ გამოკითხვის შედეგების დემონსტრირება ან შევთავაზოთ მოსახლეობას საკითხის გადაჭრის შესაძლო გზები. გამოფენა, როგორც ასეთი, გვაძლევს ინფორმირების და ასევე, გარკვეულწილად, კონსულტირების შესაძლებლობას. მაგრამ, თუ გამოფენა არ არის სხვა უფრო ფართო პროცესის ნაწილი, ის თავისთავად, ვერ დაეხმარება მოსახლეობას აქტიურად მიიღოს მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

რამდენიმე რჩევა გამოფენის ჩასატარებლად:

- ჩართეთ საზოგადოება (სამიზნე ჯგუფი) მასალების მომზადებაში;
- გამოიყენეთ ადვილად დასამახსოვრებელი ფრაზები და ფაქტები;
- შემოქმედებითად მიუდექით ილუსტრაციების, ვიდეოსა და წარმოდგენების გამოყენებას;
- დარწმუნდით, რომ გამოფენა დროულია და მისი შინაარსი რელევანტური – მიეცით მოსახლეობას საკმარისი დრო რეაქციისთვის
- გახადეთ გამოფენა ხელმისაწვდომი რაც შეიძლება მეტი ადამიანისთვის –მაგალითად, გასვლითი ჩვენების ჩატარების გზით.

საინფორმაციო დაფები

გავრცელების ყველაზე მარტივი და ხელმისაწვდომი საშუალება არის ბეჭდური ინფორმაციის განთავსება საინფორმაციო სტენდებზე, რომლებიც მოთავსებული უნდა იყოს თვითმმართველობის შენობის წინ ან საზოგადოების შეკრების ადგილებში. შესაძლოა, მათი განთავსება საზოგადოებრივი ტრანსპორტის გაჩერებებზეც. საინფორმაციო დაფები მოსახერხებელია, რადგან მათზე მარტივად შეიძლება ძველი ინფორმაციის ახლით შეცვლა, მაგრამ დაკარგავს აქტუალობას თუ ინფორმაციის განახლება არ მოხდა

საფოსტო ყუთი

მოქალაქეების აზრები და კომენტარები სხვადასხვა საკითხებზე ასევე შეიძლება შეგროვდეს ეგრეთწოდებულ "მოქალაქეთა საფოსტო ყუთებში", რომლებიც განლაგდება საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს შენობაში. კომენტარები რეგულარულად უნდა შეგროვდეს და უკუკავშირი მოხდეს საზოგადოებასთან.

წინასწარი შეტყობინება

საკრებულოს სხდომის შესახებ მოქალაქეთა წინასწარი შეტყობინება, უპირველეს ყოვლისა, აჩვენებს მოქალაქეებს, რომ მათ მიერ არჩეულ ხელისუფლებას სურს მოისმინოს და განიხილოს მოქალაქეთა მოსაზრებები.

წინასწარ შეტყობინებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც უშუალოდ სხდომის შესახებ წინა დღით გამოცხადებულმა ინფორმაციამ შესაძლოა ვერ მიაღწიოს ბევრ მოქალაქამდე. ამ შემთხვევაში საკრებულოს სხდომაზე მოქალაქეთა მოსვლა ნაკლებად არის მოსალოდნელი.

იზრუნეთ რომ თქვენი მუნიციპალიტეტის მოსახლეობა ერთი კვირით ადრე მაინც იყოს ინფორმირებული საკრებულოს სხდომის ან რაიმე საკითხის საჯარო მოსმენის შესახებ.

გამოაკარით სხდომის დღის წესრიგი საკრებულოს შენობის ირგვლივ, საზოგადოების შეკრების ადგილებზე ან სპეციალურად დამზადებულ საინფორმაციო დაფებზე, გააგზავნეთ საკრებულოს სხდომის დღის წესრიგი ადგილობრივ მასმედიაში, რომ ხელმისაწვდომი გახდეს ფართო საზოგადოებისთვის, გამოაქვეყნეთ ადგილობრივი ხელისუფლების საინფორმაციო ბიულეტენში.

უშუალო კონტაქტი მოსახლეობასთან

ადგილობრივ ხელისუფლებას შეუძლია გამართოს პერიოდული შეხვედრები მოქალაქეებთან მათი ინფორმირების მიზნით. შეხვედრის საგანი შეიძლება იყოს ადგილობრივი ბიუჯეტი ან ნებისმიერი სხვა ადგილობრივი საკითხი, რომელიც შეიძლება საზოგადოებას აინტერესებდეს.

გააკეთეთ ყველაფერი რათა ამგვარი შეხვედრები რაც შეიძლება ნაკლებად ოფიციალურ და მოქალაქეთათვის მაქსიმალურად კომფორტულ გარემოში მოეწყოს, რომ მათ თავი შებოჭილად არ იგრძნონ. კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნა მოქალაქეებს სტიმულს მისცემს შემდგომში აქტიური მონაწილეობა მიიღონ ასეთ შეხვედრებში.

კარგი იქნება თუ საინფორმაციო შეხვედრაზე ექსპერტს ან ადგილობრივი ხელისუფლების შესაბამისი სტრუქტურის წარმომადგენელს მოიწვევთ, რომელიც კვალიფიციურ პასუხს გასცემს მოქალაქეთა შეკითხვებს. ეს ხელს შეუწყობს ერთი მხრივ, ინფორმაციის გავრცელებას, მეორე მხრივ, მოსახლეობის მიერ საკითხის სწორად აღქმას.

უშუალო კონტაქტით ინფორმაციის მოწოდების კიდევ ერთი ტრადიციული და ფართოდ გავრცელებული ფორმა გახლავთ **პრესკონფერენცია**. დროულად აცნობეთ მასმედიას დაგეგმილი პრესკონფერენციის შესახებ. პრესკონფერენციაზე გააკეთეთ განცხადება და მიეცით მასმედიას კითხვების დასმის საშუალება. ეს მეთოდი საშუალებას მოგცემთ კონსტრუქციულ ვითარებაში განიხილოთ საკითხი.

სადისკუსიო ჯგუფები და არაფორმალური შეხვედრები

საკრებულოს წევრებს და აპარატის თანამშრომლებს შეუძლიათ შეხვდნენ მოქალაქეებს და განიხილონ მათთან სხვადასხვა საკითხები არაფორმალურ ვითარებაში. ეს შეიძლება იყოს არაფორმალური შეხვედრები 5-10 მოქალაქესთან, რომლებიც გამოხატავენ სხვადასხვა შეხედულებებს, ინტერესებს, პრიორიტეტებს და ა.შ ადგილობრივი თვითმმართველობის საქმიანობასთან დაკავშირებით. ამ შემთხვევაში აუცილებელია ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლებმა ბოლომდე მოუსმინონ მოქალაქეებს, არ შეაწყვეტინონ და არ ეცადონ დისკუსიის წარმართვას თავისთვის სასურველი შედეგისკენ. მხოლოდ ამ შემთხვევაში გახდება მათთვის გასაგები მოქალაქეთა რეალური შეხედულებები ან საჭიროებები.

საინფორმაციო ცენტრი

ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ ინფორმაციის მომზადებისა და გავრცელების სამუშაოს ლომის წილი მის სტრუქტურაში არსებულ საინფორმაციო სამსახურზე მოდის თუკი, რა თქმა უნდა, მას აქვს ამგვარი სამსახური.

მოქალაქეთა ინფორმირების ცენტრი არის სპეციალური ოფისი, რომელსაც ადგილობრივი თვითმმართველობა აყალიბებს რათა გაუადვილოს მოქალაქეებს ინფორმაციის მიღება. მისი მთავარი აზრი ისაა, რომ იყოს მაქსიმალურად ორიენტირებული მომხმარებელზე. აქ მოქალაქე სწრაფად უნდა იღებდეს საჭირო ინფორმაციას ან კეთილგანწყობილ რჩევას.

საინფორმაციო ცენტრი შეიძლება ასრულებდეს მრავალნაირ ფუნქციას და საზოგადოებასთან ინტერაქტიული კავშირის მდიდარი რესურსი იყოს ადგილობრივი თვითმმართველობისთვის.

თუ ადგილობრივ ხელისუფლებას საინფორმაციო ცენტრი არ გააჩნია, მაშინ ამ ფუნქციას პრესცენტრი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილება ან სათანადო კვალიფიკაციის თანამშრომლები ითავსებენ.

რამდენიმე რჩევა საინფორმაციო ცენტრის ფუნქციონირებისთვის

საინფორმაციო ცენტრი უნდა იყოს განლაგებული მოქალაქეებისთვის ადვილად ხელმისაწვდომ ადგილას, ხოლო მომსახურება უნდა იყოს სწრაფი, ხარისხიანი და კეთილგანწყობილი. აქ მოსული მოქალაქის დრო არ უნდა დაიკარგოს და ის არ უნდა წავიდეს იმედგაცრუებული და იმ გრძნობით, თუ რა ძნელი აღმოჩნდა მისთვის საჭირო ინფორმაციის მოძიება.

მოქალაქეთათვის ინფორმაციის მომზადებისას შეეცადეთ შეხედოთ დოკუმენტს იმ მომხმარებლის თვალით, ვისთვისაც ის არის გამიზნული.
მშრალი, რთული, სპეციფიკური ტერმინებითა და ციფრებით გადატვირთული ინფორმაცია, შესაძლოა გასაგები იყოს სპეციალისტისთვის, მაგრამ რიგითმა მოქალაქემ ვერაფერი გაუგოს.

უმეტეს შემთხვევაში მოქალაქე ამგვარი "ინფორმაციით" ვერ ისარგებლებს, ხოლო თქვენი მიზანი – მოქალაქეთა ინფორმირება, მიუღწეველი დარჩება.

ინფორმაცია უნდა იყოს:

- სრულყოფილი
- შედგენილი მოსახლეობისათვის გასაგებ ენაზე
- პასუხობდეს კონკრეტულ კითხვებს: ("ვინ", "რა", "როდის", "სად", "როგორ", "რატომ").

წინამდებარე გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია
და არ ასახავს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის
ან გაეროს განვითარების პროგრამის თვალსაზრისს.