

An illustration featuring three stylized human figures in business attire against a light blue background. The figure on the left is a man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a red tie. The figure on the right is a woman with dark hair, wearing a dark blue blazer over a light blue collared shirt. The figure in the foreground is a man with dark hair, wearing a dark blue button-down shirt. Dashed white lines connect the top of the man's head on the left to the top of the woman's head on the right, and from the bottom of each of these two figures to the top of the man's head in the foreground. Small white starburst shapes are scattered around the figures.

შეფასების ერთიანი სისტემა

**საჯარო ორგანიზაციების
გაუმჯობესება თვითშეფასების გზით**

2020



სახელმწიფო სერვისების
განვითარების სააგენტო



მომზადებულია საჯარო მმართველობის ევროპული ქსელის (EUPAN) მიერ
ინოვაციური საჯარო სერვისების ჯგუფის (IPSG) ეგიდით.

თარგმნილი და გამოცემულია სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს
მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და
ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის
ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს
დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

სარჩევი

წინასიტყვაობა	4
I. შესავალი	6
II. რა უნდა შევაფასოთ: შეფასების მოდელი	14
1-ლი კრიტერიუმი: ხელმძღვანელობა/ლიდერობა	16
მე-2 კრიტერიუმი: სტრატეგია და დაგეგმვა	22
მე-3 კრიტერიუმი: პერსონალი	27
მე-4 კრიტერიუმი: პარტნიორობა და რესურსები	32
მე-5 კრიტერიუმი: პროცესები	39
მე-6 კრიტერიუმი: მოქალაქეზე/მომხმარებელზე ორიენტირებული შედეგები	44
მე-7 კრიტერიუმი: შედეგები პერსონალთან მიმართებით	48
მე-8 კრიტერიუმი: სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები	52
მე-9 კრიტერიუმი: საქმიანობის ძირითადი შედეგები	55
III. როგორ შევაფასოთ: ქულების მინიჭების სისტემა	58
IV. სახელმძღვანელო პრინციპები ორგანიზაციის გაუმჯობესებისათვის შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენებით	68
V. შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირი	81
შეფასების ერთიანი სისტემის ლექსიკონი	83
დანართი: 2013 და 2020 წლების შეფასების ერთიანი სისტემის სტრუქტურების შედარება	106
მადლიერების ნიშნად	109

წინასიტყვაობა

საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ქსელი ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების, ევროკომისიისა და დამკვირვებელი ქვეყნების საჯარო ადმინისტრაციათა ხელმძღვანელების არაფორმალური ქსელია, რომელიც ხელს უწყობს ევროპაში მაღალი ხარისხის საჯარო სამსახურისა და საჯარო ადმინისტრაციების არსებობას. ამ სტრუქტურის მნიშვნელობა ეროვნულ და ევროპულ დონეებზე საჯარო ადმინისტრაციების წინაშე არსებულ გამოწვევათა მოგვარებისას განისაზღვრება მისი შორსმჭვრეტელი და ცოდნის გაზიარებაზე დამყარებული როლით. შეფასების ერთიანი სისტემა ქსელის ყველაზე მნიშვნელოვანი პროდუქტია, რომელიც აშკარა გავლენას ახდენს საჯარო ადმინისტრაციების საქმიანობის შეფასებასა და გაუმჯობესებაზე ევროპაში. მოდელით უკვე ევროპის ფარგლებს გარეთაც სარგებლობენ, რაც ნიშნავს, რომ მისი გავლენა კიდევ უფრო გაფართოვდა. 2019 წელს ევროპულ და არაევროპულ ქვეყნებში შეფასების ერთიანი სისტემის 4,100-ზე მეტი მომხმარებელია დარეგისტრირებული.

შეფასების ერთიანი სისტემის ახალი, 2020 წლის მოდელი ამ ინსტრუმენტის მეხუთე ვერსიია და, ძირითადად, 2000 წელს დამტკიცებულ და გამოცემულ მოდელს ეყრდნობა. შეფასების ერთიანი სისტემა ხარისხის მართვის პირველი ევროპული ინსტრუმენტია, რომელიც თავად საჯარო სექტორმა საკუთარ საჭიროებების მიხედვით შეიმუშავა. ეს არის ზოგადი, მარტივი, ხელმისაწვდომი და ადვილად გამოსაყენებელი მოდელი ყველა საჯარო ორგანიზაციისათვის. იგი ეხება ორგანიზაციის სრულყოფილების ყველა ასპექტს და ხელს უწყობს მის მუდმივ გაუმჯობესებას. შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელი გადაიხედა და განახლდა, რათა უკეთ დაეკმაყოფილებინა განვითარების საჭიროებები საჯარო სექტორის მართვის სფეროსა და საზოგადოებაში. 2020 წლის მოდელის განახლებები, ძირითადად, ისეთ საკითხებს ეხება, როგორებიცაა საჯარო ორგანიზაციებში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ზრდა (მზარდი დიגיტალიზაცია), სწრაფად რეაგირების, აზროვნებისა და ქმედების შესაძლებლობა, ასევე, მდგრადობა და მრავალფეროვნება.

მოდელის ახალი ვერსია შეიქმნა ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში შეფასების ერთიანი სისტემის ეროვნულ მიმომხილველთა ინტენსიური თანამშრომლობით. სისტემის განახლება ძირითადად სამუშაო ჯგუფმა ითავა. ვსარგებლობთ შესაძლებლობით და გვინდა, განსაკუთრებული მადლობა გადავუხადოთ ავსტრიას, ბელგიას, იტალიას, პოლონეთს, პორტუგალიასა და ფინეთს, რომლებსაც საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტის შეფასების ერთიანი სისტემის რესურსცენტრიც ეხმარებოდა. ევროკავშირის პრეზიდენტობისას, პროცესს მნიშვნელოვნად შეუწყვეს ხელი ესტონეთმა, ბულგარეთმა და რუმინეთმაც.

საბოლოო ჯამში, საჯარო ადმინისტრაციის მუშაობისა და სერვისების ხარისხი ფასდება მათი გავლენით ადამიანების ცხოვრებაზე. შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის მიზანია, გზა გაუკვალოს საჯარო ორგანიზაციებს საუკეთესო შედეგების მიღწევაში.

შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის გარშემო გაერთიანებულია საზოგადოების არაერთი აქტიური წევრი. სისტემის ეროვნულ მიმომხილველთა ქსელი პასუხისმგებელია მოდელის სიძლიერესა და უახლეს მოვლენებთან შესაბამისობაზე, მომხმარებელთა უფრო ფართო ქსელი კი მას საკუთარ ორგანიზაციებში იყენებს და კონკრეტულ შედეგებს გვაწვდის. ქსელის წევრები ერთმანეთს გამოცდილებასა და ცოდნას უზიარებენ ამ სისტემის ევროპულ მომხმარებელთა ღონისძიებებზე, ასევე სხვა აქტივობებზე, სადაც „შეფასების ერთიანი სისტემის მეგობრები“ იკრიბებიან. ათასობით ორგანიზაციამ უკვე დაამკვიდრა მოდელი და დაამტკიცა, რომ იგი მუშაობს. ევროპულ ღონისძიებებზე ასობით ადამიანი იკრიბება. გთავაზობთ, თქვენც დანერგოთ შეფასების ერთიანი სისტემის ახალი, 2020 წლის მოდელი და შეუერთდეთ მის გარშემო გაერთიანებულ ორგანიზაციებს!

საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ქსელი 5-ის სამდივნო¹

(ხორვატია, ფინეთი, გერმანია, რუმინეთი, ევროკომისია)

2019 წლის ნოემბერი

¹ საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ქსელი 5-ის სამდივნო როტაციის პრინციპით მოქმედებს: მასში ყოველთვის შედის როგორც ამჟამინდელი, ისე წინა და ორი მომავალი პრეზიდენტი ქვეყანა, ევროკომისიასთან ერთად.

I. შესავალი

შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის შინაარსი

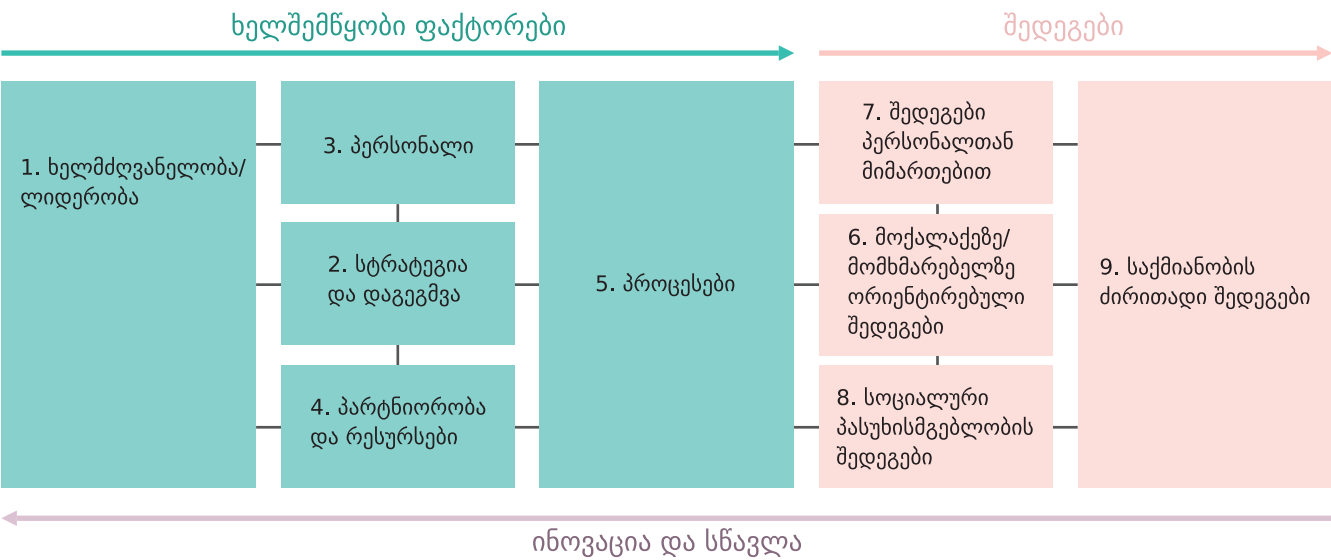
განსაზღვრება

შეფასების ერთიანი სისტემა (შეს) ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი თვითშეფასების მოდელია, რომელიც საჯარო სფეროსთვის უშუალოდ საჯარო სექტორმა შეიმუშავა. სისტემაზე წვდომა უფასოა საჯარო ორგანიზაციებისთვის, რათა შეძლონ შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის გაუმჯობესება ამ ინსტრუმენტის მეშვეობით. სისტემა შეიქმნა საჯარო სექტორის ყველა სეგმენტისთვის და მისი გამოყენება შესაძლებელია ეროვნულ/ფედერალურ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეებზე. მიუხედავად იმისა, რომ შეფასების ერთიანი სისტემა ევროპულ კონტექსტში შემუშავდა, ამ ინსტრუმენტით სარგებლობა ნებისმიერ საჯარო ორგანიზაციას შეუძლია მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში.

შეფასების ერთიანი სისტემა ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის ნაწილია, შთაგონებული ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის „სრულყოფილების მოდელით“. საქმიანობის მართვის ეს ინსტრუმენტი ასრულებს „კომპასის“ როლს, რათა ხელმძღვანელებს დაეხმაროს სრულყოფილებისკენ სავალი გზების ძიებაში. თავისი გრაფიკული გამოსახულებების მეშვეობით, სისტემა განმარტავს მიზნშედეგობრივ კავშირს ორგანიზაციულ ფაქტორებსა და საქმიანობის შედეგებს შორის.

შეფასების ერთიანი სისტემა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციის საქმიანობაში, მოქალაქეებში/ მომხმარებლებში, თანამშრომლებსა და საზოგადოებაში საუკეთესო შედეგები მიიღწევა ისეთი სტრატეგიითა თუ დაგეგმვით, პარტნიორობით, რესურსებითა და პროცესებით, რომლებსაც ლიდერები მართავენ. ინსტრუმენტი უწყებას ერთდროულად სხვადასხვა კუთხიდან აფასებს: ეს არის პოლისტიკური მიდგომა ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზისადმი.

შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელი



ეს 9-კრიტერიუმიანი სტრუქტურა აერთიანებს მთავარ ასპექტებს, რომლებიც გასათვალისწინებელია ნებისმიერი ორგანიზაციული ანალიზისას. კრიტერიუმები 1-დან 5-ის ჩათვლით (ხელშემწყობი ფაქტორები) ორგანიზაციის მენეჯერულ პრაქტიკას ეხება და განსაზღვრავს, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია და როგორ ეკიდება საკუთარ მოვალეობებს სასურველი შედეგების მისაღწევად. 6-დან 9-ის ჩათვლით კრიტერიუმებში მოცემული შედეგები - მოქალაქეების/მომხმარებლების, პერსონალის, სოციალური პასუხისმგებლობისა და საქმიანობის ძირითადი შედეგების შესრულების კუთხით - იზომება აღქმისა და შედეგებზე ორიენტირებული საქმიანობის საზომებით.

თითოეული კრიტერიუმი იყოფა ქვეკრიტერიუმებად. 28 ქვეკრიტერიუმი გამოკვეთს იმ მთავარ საკითხებს, რომლებიც გასათვალისწინებელია ორგანიზაციის შეფასებისას. კონკრეტული მაგალითები დეტალურად განმარტავს ქვეკრიტერიუმების შინაარსს და მიუთითებს იმ სავარაუდო ასპექტებს, რომლებიც საყურადღებოა ადმინისტრაციის მიერ ქვეკრიტერიუმებში აღწერილ მოთხოვნათა შესრულების შეფასებისას.

ეს მაგალითები აღწერს საუკეთესო პრაქტიკის შემთხვევებს ევროპის მასშტაბით. ზოგი მათგანი არ არის რელევანტური ყველა ორგანიზაციისათვის, მაგრამ თვითშეფასებისას შეიძლება მათი, როგორც ყურადსაღები საკითხების, გათვალისწინება. ხელშემწყობი ფაქტორებისა და შედეგების შეფასებიდან გამოტანილი დასკვნების ინტეგრირება მენეჯერულ საქმიანობაში ქმნის ინოვაციისა და სწავლის უწყვეტ ციკლს, რომელიც თან ახლავს ორგანიზაციებს სრულყოფილებისკენ მიმავალ გზაზე.

მოდელის სტრუქტურის შეუცვლელად, უბრალოდ მაგალითებისა და ენის ადაპტირების მეშვეობით, განისაზღვრა მოდელის სექტორული ვერსიები. ამის მიზანია, თითოეული ორგანიზაციისთვის გაადვილდეს შეფასების ერთიანი სისტემის დანერგვა და გაიზარდოს მისი ეფექტიანობა. ევროპული ვერსია - „შეფასების ერთიანი სისტემა - განათლება“ („CAF EDUCATION“) - 2013 წლიდან არსებობს და ეროვნულ დონეზე ბევრი სექტორისთვის (მაგ.: მართლმსაჯულების დანესებულებები, უმაღლესი სასწავლებლები, მუნიციპალიტეტები) შემუშავდა შესაბამისი ვერსიები.

შეფასების ერთიანი სისტემის მიზანი და სარგებელი

შეფასების ერთიანი სისტემა კატალიზატორის როლს ასრულებს ორგანიზაციაში მიმდინარე სრული გაუმჯობესების პროცესში. მისი ზოგადი მიზანია მოქალაქეთა უკეთესი მომსახურება: ამ სისტემის დანერგვა ზრდის მომხმარებლის მომსახურების ხარისხს და, შესაბამისად, მოქალაქეთა კმაყოფილებასაც.

შეფასების ერთიანი სისტემა საჯარო ადმინისტრაციებს ეხმარება შემდეგ საკითხებში:

1. სრულყოფილების კულტურის დანერგვა;
2. დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე (PLAN-DO-CHECK-ACT, PDCA) ციკლის ეტაპობრივი განხორციელება;
3. თვითშეფასების ჩატარება ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის კომპლექსური შემოწმებისათვის;
4. დიაგნოსტიკა, რომელიც აჩვენებს ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებს და იმ სფეროებს, სადაც საჭიროა გაუმჯობესება; გაუმჯობესებისთვის აუცილებელი ქმედებების/აქტივობების განსაზღვრა.

გარდა ამისა, ბევრი ორგანიზაცია, რომლებიც შეფასების ერთიან სისტემას იყენებს, აღიარებს მის სხვადასხვა სარგებელს:

სისტემა შეიქმნა საგანგებოდ საჯარო სექტორისთვის და მასზეა მორგებული: ეს არის ხარისხის მართვის ევროპული მოდელი, რომელიც თვითონ საჯარო ადმინისტრაციებმა შეიმუშავეს საჯარო სექტორისთვის.

საერთო ენა: მოდელი თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს აძლევს ორგანიზაციული საკითხების ერთად და კონსტრუქციულად განხილვის შესაძლებლობას. იგი ხელს უწყობს დიალოგს და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას საჯარო ორგანიზაციებს შორის.

თანამშრომლების ჩართულობა: თვითშეფასების პროცესი ორგანიზაციის გაუმჯობესებაში თანამშრომელთა სისტემატური მონაწილეობის საფუძველია.

დამადასტურებელ მონაცემებზე დამყარებული გაუმჯობესება: საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს უბიძგებს, შეაგროვონ და ეფექტიანად გამოიყენონ ინფორმაცია და მონაცემები.

გარე ხარჯების არარსებობა: შეფასების ერთიანი სისტემა ხელმისაწვდომია უფასოდ. მას ავრცელებს შეფასების ერთიანი სისტემის ევროპული რესურსცენტრი, ასევე, სისტემის ეროვნულ მიმომხილველთა ქსელი.

გარე უკუკავშირი: 2009 წელს შეფასების ერთიანი სისტემის ქსელმა განსაზღვრა საერთო პროცედურა „გარე უკუკავშირის აქტორთა“ რეკომენდაციების შესასრულებლად. აღნიშნული რეკომენდაციები ემსახურება ორგანიზაციის შემდგომ განვითარებას და მის აღიარებას შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიან გამოყენებლად.

2020 წლის შეფასების ერთიანი სისტემის ევროპული მოდელი ითვალისწინებს ქვემოთ ჩამოთვლილი საშუალებებით მიღებულ გამოცდილებასა და შედეგებსაც:

- „ინსტრუმენტების ნაკრები - საჯარო ადმინისტრირების ხარისხი“ (Toolbox – Quality of Public Administration), ევროკომისია, 2018
- „ინოვაციების მიმომხილვა მთავრობათა გლობალურ ტენდენციებში“ (Embracing Innovation in Governments Global Trends), ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია, 2018
- ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის დეკლარაცია საჯარო სექტორში ინოვაციის შესახებ, 2019
- „საჯარო ადმინისტრირების/მმართველობის პრინციპები“ (The Principles of Public Administration), ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია, SIGMA, 2019
- „ევროპის საჯარო სექტორის ჯილდო“ (EPSA – European Public Sector Award), საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტი
- „საჯარო სექტორის ინოვაციის ობსერვატორია“ (Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)), ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია

ორგანიზაციული სრულყოფილების პრინციპები

შეფასების ერთიანი სისტემა, როგორც ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის ინსტრუმენტი, ემყარება ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის მიერ განსაზღვრულ სრულყოფილების ძირეულ პრინციპებს და ცდილობს მათ მორგებას საჯარო სექტორზე. მისი მიზანია საჯარო ორგანიზაციების შედეგებზე ორიენტირებული საქმიანობის გაუმჯობესება. სწორედ ამ პრინციპების ხორცშესხმა განასხვავებს ტრადიციულ ბიუროკრატიულ საჯარო უწყებას ისეთი ორგანიზაციისგან, რომელიც ფოკუსირებულია ხარისხის ყოვლისმომცველი მართვის კულტურის დამკვიდრებაზე.



შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის არსია ორგანიზაციის თვითშეფასება და, შესაბამისად, ყოვლისმომცველი გაუმჯობესების პროცესის დაწყება. უპირველეს ყოვლისა, ის მიემართება საჯარო ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის შეფასებასა და მართვას, თუმცა მისი საბოლოო მიზანია წვლილის შეტანა კარგი/დემოკრატიული მმართველობის დამყარებაში. კარგი მმართველობის ამოსავალ წერტილად მიიჩნევა ის საერთო პრინციპები და ფასეულობები, რომლებიც გასათვალისწინებელია შეფასებისას. ფასეულობების განმარტება და ტერმინოლოგია სხვადასხვა ადმინისტრაციაში განსხვავდება, საზიარო თემების მიუხედავად. ამიტომ, საჯარო სექტორის საერთო ფასეულობებისა და პრინციპების ჩამოსაყალიბებლად, შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელთათვის მნიშვნელოვანი წყაროა საერთოევროპული კონტექსტი.

1-ლი პრინციპი: შედეგზე ორიენტირება

თავისი საქმიანობის განხორციელების პროცესში ორგანიზაცია ორიენტირებულია შედეგებზე. შედეგები მიიღწევა წინასწარ დასახული მაჩვენებლების შესაბამისად. ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებული ყველა მხარე (ხელისუფლება, მოქალაქეები/მომხმარებლები, პარტნიორები და ორგანიზაციის თანამშრომლები) კმაყოფილებით აღიარებს მიღწეულ შედეგებს.

მე-2 პრინციპი: მოქალაქეზე/მომხმარებელზე ორიენტირება

ორგანიზაცია ფოკუსირებულია როგორც არსებულ, ისე პოტენციურ მომხმარებელთა/მოქალაქეთა საჭიროებებზე და მათ რთავს საკუთარი პროდუქტებისა თუ მომსახურების განვითარებასა და, ზოგადად, საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

მე-3 პრინციპი: ლიდერობა და მიზნის მუდმივობა

ეს პრინციპი გულისხმობს შორსმჭვრეტელი და სამაგალითო ხელმძღვანელობის/ლიდერების არსებობას, რომლებსაც აქვთ გრძელვადიანი/სტრატეგიული ხედვა და ორგანიზაციას აღიქვამენ ერთ ცოცხალ და დინამიკურ სისტემად. ლიდერები აყალიბებენ მკაფიო მისიას, ხედვასა და ღირებულებებს; ისინი ქმნიან და ინარჩუნებენ ისეთ შიდა გარემოს, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ, სრულად ჩაერთონ ორგანიზაციის მიერ დასახული ამოცანების მიღწევაში.

მე-4 პრინციპი: პროცესებისა და ფაქტების მართვა

ამ პრინციპის მიხედვით, სასურველ შედეგს ორგანიზაცია უფრო ეფექტიანად აღწევს მაშინ, როდესაც არსებული რესურსები და საქმიანობა იმართება პროცესის სახით, გადანწყვეტილებები კი ეყრდნობა მონაცემებისა და ინფორმაციის ანალიზს.

მე-5 პრინციპი: პერსონალის განვითარება და ჩართულობა

სხვადასხვა დონეზე მომუშავე პერსონალი ორგანიზაციის მთავარი ამოსავალი წერტილია. თუ თანამშრომლები სრულფასოვნად არიან ჩართულნი ორგანიზაციის საქმიანობაში, მათი უნარები ორგანიზაციის კეთილდღეობას წაადგება. პერსონალის წვლილი ორგანიზაციის გაძლიერებაში მაქსიმალურად უნდა გაიზარდოს მისი განვითარებითა და ჩართულობით, აგრეთვე, ისეთი სამუშაო გარემოსა და კულტურის შექმნით, რომელიც დაფუძნებულია საერთო ღირებულებებზე, ურთიერთნდობაზე, ღიაობაზე, პიროვნების მხარდაჭერასა თუ გაძლიერებაზე და წარმატების აღიარებაზე.

მე-6 პრინციპი: მუდმივი სწავლა, ინოვაცია და გაუმჯობესება

სრულყოფილების მიღწევა ორგანიზაციის STATUS QUO-ს დიდი გამოწვევის წინაშე აყენებს და სტიმულს აძლევს ცვლილებებს უწყვეტი განათლების გზით, რაც ინოვაციებისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობებს წარმოშობს. ამიტომ მუდმივი გაუმჯობესება ორგანიზაციის უცვლელი ამოცანა უნდა გახდეს.

მე-7 პრინციპი: პარტნიორობის განვითარება

დასახული მიზნების მისაღწევად, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ სხვა ორგანიზაციები, ამიტომაც მნიშვნელოვანია, მათ შეძლონ საერთო ინტერესებზე დაფუძნებული ურთიერთთანამშრომლობის ჩამოყალიბება. საჯარო ორგანიზაცია და მისი მომწოდებლები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებულნი. შესაბამისად, ორმხრივად სასარგებლო ურთიერთობა აძლიერებს ორივეს შესაძლებლობას, შექმნან საზოგადოებრივი სარგებელი.

მე-8 პრინციპი: სოციალური პასუხისმგებლობა

საჯარო სექტორის ორგანიზაციებმა უნდა იკისრონ თავიანთი წილი სოციალური პასუხისმგებლობა, ხელი შეუწყონ ეკოლოგიურ მდგრადობას, დააკმაყოფილონ ადგილობრივი თუ გლობალური საზოგადოების მოლოდინები და მოთხოვნები.

სრულყოფილების ეს პრინციპები ინტეგრირებულია შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის სტრუქტურაში. სისტემის 9 კრიტერიუმის გათვალისწინებით მართული ორგანიზაციის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი, დროთა განმავლობაში, ორგანიზაციული სიმწიფის მაღალ დონეს განაპირობებს. თითოეული პრინციპისთვის შემუშავებულია ორგანიზაციული სიმწიფის 4 დონე, რათა ორგანიზაცია თავად განსაზღვროს სრულყოფილებისკენ სავალი გზა.

რა სიახლეა 2020 წლის შეფასების ერთიანი სისტემაში?

თვითშეფასების სტრუქტურამ უკვე დაამტკიცა თავისი ეფექტიანობა. შესაბამისად, იგი არ შეცვლილა და კვლავ ორგანიზაციული სრულყოფილების 8 პრინციპს ემყარება. შეფასების ერთიანი სისტემა ისევ 9 კრიტერიუმსა და 28 ქვეკრიტერიუმს მოიცავს, მაგრამ ზოგიერთი ქვეკრიტერიუმი, უკეთესად გაგების მიზნით, ფორმულირებულია თავიდან.

შეფასების ერთიანი სისტემის წინა ვერსიების მომხმარებლებს არ გაუჭირდებათ ახალ მოდელში გარკვევა, ვინაიდან ის მნიშვნელოვნად არ შეცვლილა. სისტემის 2020 წლის ვერსია ყურადღებას ამახვილებს **ციფრული ტექნოლოგიების დამკვიდრებაზე (დიגיტალიზაციაზე)** და ორგანიზაციის ისეთ შესაძლებლობებზე, როგორიცაა **სწრაფი რეაგირება და მოქმედება, ასევე, მდგრადობისა და მრავალფეროვნების შენარჩუნება** საოპერაციო და სტრატეგიული დონეების მყარი ურთიერთკავშირის მისაღწევად. ეს ორგანიზაციას ხელს შეუწყობს **რეფორმების განხორციელების** პროცესში.

მთავარი ცვლილება შეტანილია მაგალითების დონეზე: ყველა მათგანი გადაიხედა, შემცირდა აღწერები და რაოდენობა. შესაბამისად, განახლდა ლექსიკონი. დანართში მოცემულ ცხრილში შედარებულია შეფასების ერთიანი სისტემის 2013 და 2020 წლის მოდელები.

ორგანიზაციებს შეუძლიათ, მოდელის განხორციელება საკუთარ კონკრეტულ საჭიროებებსა და კონტექსტს შეუსაბამონ, თუმცა რეკომენდებულია, დაიცვან მისი სტრუქტურა, 9 კრიტერიუმითა და 28 ქვეკრიტერიუმით, ასევე, გამოიყენონ შეფასების ერთ-ერთი პანელი, რადგან იგი საფუძვლად უდევს თვითშეფასების პროცესის წარმართვას სახელმძღვანელო პრინციპების შესაბამისად.

როგორ დავნერგოთ შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელი

თვითშეფასებისა და გაუმჯობესების პროცესი

შეფასების ერთიანი სისტემის დანერგვა 3-ფაზიან გეგმას ეყრდნობა.

ფაზა 1: შეფასების ერთიანი სისტემის განხორციელების დაწყება

გადაწყვეტილების მიღება შეფასების ერთიანი სისტემის დანერგვის შესახებ ორგანიზაციის გაუმჯობესებისა და ცვლილების ყოვლისმომცველი პროცესის დაწყებაზე მიანიშნებს. ეს საკითხი გასათვალისწინებელია თავიდანვე. პროცესის დასაწყებად საჭიროა მკაფიოდ განსაზღვრული ვალდებულებები და პასუხისმგებლობები, ასევე, გადაწყვეტილება ხელმძღვანელობის მხრიდან, რომ დანერგოს შეფასების ერთიანი სისტემა და ჩართოს თანამშრომლები ამ პროცესში.

ფაზა 2: თვითშეფასება შეფასების ერთიანი სისტემის ფარგლებში

ამ ფაზაში თანამშრომლები და ხელმძღვანელობა, კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, ატარებენ ორგანიზაციის ერთობლივ თვითშეფასებას, რათა დადგინდეს ძლიერი მხარეები და გასაუმჯობესებელი სფეროები. მისი მთავარი შედეგი, შეფასების პარალელურად, არის ორგანიზაციის სამომავლო გაუმჯობესებაზე მიმართული იდეების კატალოგი. მე-2 ფაზის დასრულების შემდეგ, უნდა მომზადდეს ანგარიში თვითშეფასების შესახებ.

ფაზა 3: შეფასების ერთიანი სისტემის გაუმჯობესების გეგმა

ორგანიზაციის სამომავლო გაუმჯობესებაზე მიმართული იდეების საფუძველზე (რომლებიც შემუშავდა მე-2 ფაზის დროს), მზადდება შეფასების ერთიანი სისტემის გაუმჯობესების გეგმა, რომელშიც განისაზღვრება აღნიშნული იდეების დანერგვა. ამ დროს მნიშვნელოვანია, დადგინდეს პრიორიტეტული ქმედებები, განისაზღვროს მათი შესრულების განრიგები და პასუხისმგებელი პირები, ასევე, გამოიყოს დანერგვისთვის საჭირო რესურსები.

შეფასების ერთიანი სისტემის გაუმჯობესების გეგმა ორ წელიწადში უნდა განხორციელდეს. ამის შემდეგ შესაძლებელია ახალი თვითშეფასების პროცესის დაწყება. ეს ციკლი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მუდმივ გაუმჯობესებას.

მთელ პროცესს საფუძვლად უდევს გზამკვლევი, რომელიც განხორციელების 10-საფეხურიან გეგმას მოიცავს.

გარე უკუკავშირის პროცედურა

საჯარო ორგანიზაციებმა, რომლებიც ნერგავენ შეფასების ერთიან სისტემას, უნდა დაინახონ საკუთარი ძალისხმევის შედეგები, რისთვისაც მოდელი ითვალისწინებს **გარე უკუკავშირის პროცედურას**. უკუკავშირის მიზანია შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელი ორგანიზაციების დახმარება ხარისხისკენ სწრაფვის გზაზე.

თვითშეფასების ანგარიშის დამტკიცებიდან 6-12 თვეში ორგანიზაციას შეუძლია ამ პროცედურის გამოყენება, რათა მიიღოს „შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიანი გამომყენებლის“ სტატუსი. სისტემის გარე ექსპერტების მიერ დადებითად შეფასების შემთხვევაში, ეს სტატუსი დაადასტურებს, რომ შეფასების ერთიანი სისტემა ეფექტიანად დაინერგა და უწყებამ თავის ორგანიზაციულ კულტურაში სრულყოფილების პრინციპების განხორციელება დაიწყო.

შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიანი გამომყენებლის სტატუსის მინიჭება იმ წევრი სახელმწიფოების პასუხისმგებლობაა, რომლებიც პროცედურას იყენებენ. ორგანიზაციებმა, რომლებსაც სურთ შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიანი გამომყენებლის სტატუსის მოპოვება, ჯერ უნდა მოიძიონ ინფორმაცია თავიანთ ქვეყანაში არსებულ შესაძლებლობებზე.

როგორ მივიღოთ დახმარება შეფასების ერთიანი სისტემის 2020 წლის მოდელის გამოყენებისას

2001 წელს, საჯარო სამსახურზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებით, შეიქმნა შეფასების ერთიანი სისტემის ეროვნულ მიმომხილველთა ქსელი და შეფასების ერთიანი სისტემის ევროპული რესურსცენტრი. მიმომხილველთა ქსელი პასუხისმგებელია მოდელის შემუშავებასა და დახვეწაზე ევროპის მასშტაბით. იგი პერიოდულად განიხილავს შეფასების ერთიანი სისტემის გავრცელების ახალ ინსტრუმენტებსა და სტრატეგიებს; ასევე, ორ წელიწადში ერთხელ მართავს სისტემის ევროპულ მომხმარებელთა შეკრებას, სადაც ისინი განიხილავენ საუკეთესო პრაქტიკას და ერთმანეთს იდეებს უზიარებენ.

წევრი ქვეყნების ეროვნული მიმომხილველები სათანადო ინიციატივებს შეიმუშავებენ თავიანთ ქვეყნებში ამ მოდელის გამოყენების სტიმულირებისა და მხარდაჭერისათვის. აქტივობების სპექტრი ფართოა: ეროვნული რესურსცენტრების ჩამოყალიბება, საგანგებო ვებგვერდების შექმნა და კონფერენციები ხარისხის შესახებ. ჩვეულებრივი ამბავია შეფასების ერთიანი სისტემის ერთობლივი პროექტები, რომლებსაც ხშირად ევროკავშირი აფინანსებს. როგორც წესი, მათ ახორციელებს ორი ან მეტი ევროპული სახელმწიფო ან კანდიდატი ქვეყანა, ასევე, სხვა კონტინენტზე მდებარე ქვეყნებიც (უმეტესად TWINNING-ისა და TAIEX-ის პროგრამების ფარგლებში).

შეფასების ერთიანი სისტემის ევროპული რესურსცენტრი განთავსებულია საჯარო ადმინისტრირების ევროპულ ინსტიტუტში (მაასტრიხტი, ნიდერლანდები). იგი პასუხისმგებელია ევროპაში შეფასების ერთიანი სისტემის დანერგვის ხელშეწყობაზე. ევროპული რესურსცენტრის მთავარი ფუნქციებია: ექსპერტების მოძიება, შეფასების ერთიანი სისტემის ქსელის შეხვედრების კოორდინირება, ტრენინგების მიწოდება, კვლევების ჩატარება შეფასების ერთიანი სისტემის განხორციელებაზე და შეფასების ერთიანი სისტემის ვებგვერდის WWW.EIPA.EU/CAF ადმინისტრირება. ამ ვებგვერდზე ხელმისაწვდომია ყველა საჭირო ინფორმაცია შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებლებისა და ეროვნული მიმომხილველების შესახებ, შესაბამის პუბლიკაციებთან ერთად (კვლევების ანგარიშები და საინფორმაციო ბიულეტენები).

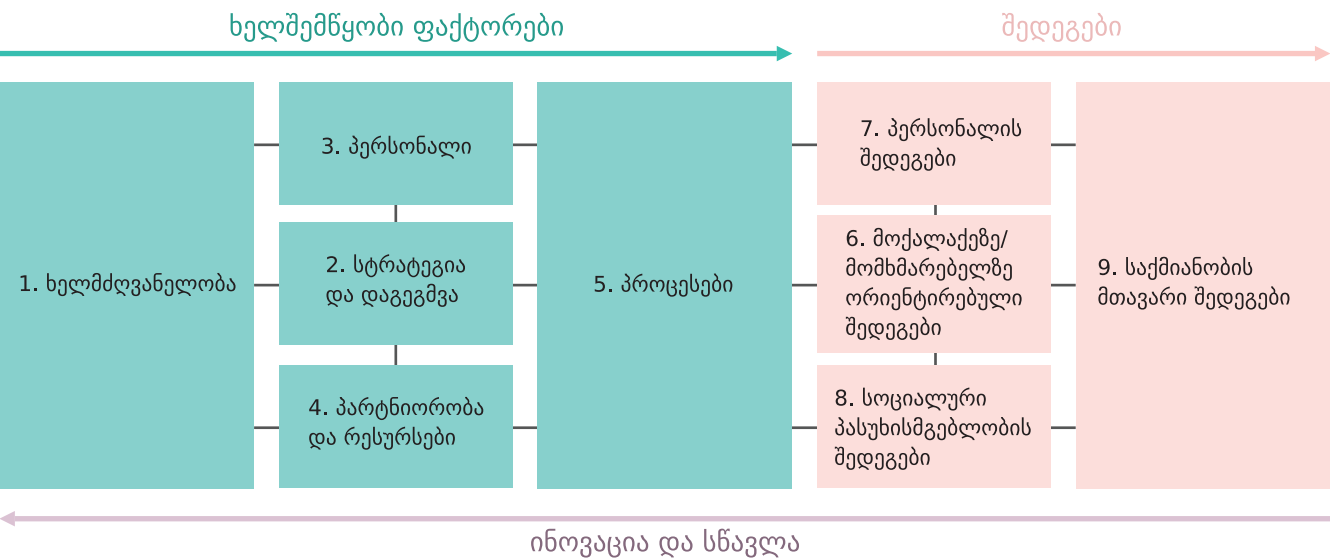
წევრი სახელმწიფოების მოთხოვნის საფუძველზე, შეფასების ერთიანი სისტემის ევროპული რესურსცენტრი მათ ეხმარება „შეფასების ერთიანი სისტემის ღონისძიებათა“ გამართვაში. ეს ღონისძიებები ევროპულ დონეზე ორ წელიწადში ერთხელ იმართება. ამასთან, ევროპული რესურსცენტრი ახორციელებს საერთოევროპულ ტრენინგპროგრამას შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის მომწოდებელ ექსპერტთათვის.

მომდევნო თავებში მოცემულია ინფორმაცია შემდეგ საკითხებზე:

- შეფასების ერთიანი სისტემის 2020 წლის მოდელის შეფასების ჩარჩო (თავი II)
- ქულების მინიჭების სისტემა (თავი III)
- თვითშეფასების პროცესი (თავი IV)
- გარე უკუკავშირის პროცედურა (თავი V)
- შეფასების ერთიანი სისტემის ლექსიკონი

II. რა უნდა შევადგათ: შეფასების მოდელი

ქვემოთ მოცემული 9-კრიტერიუმიანი სტრუქტურით განისაზღვრება ის მთავარი ასპექტები, რომლებიც გასათვალისწინებელია ნებისმიერ ორგანიზაციულ ანალიზში.



პირველი 5 ხელშემწყობი ფაქტორი აძლიერებს ორგანიზაციას საკუთარი საქმიანობის საუკეთესოდ წარმართვაში:

- ამ პროცესში უდიდესი როლი ეკისრება (1) ხელმძღვანელობას. ის სახავს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიმართულებას და აყალიბებს ორგანიზაციულ საფუძვლებს.
- კარგი ხელმძღვანელობა იყენებს (2) სტრატეგიისა და დაგეგმვის ინსტრუმენტებს, ასევე, (3) ადამიანური რესურსების მართვას; იგი (4) თანამშრომლობს პარტნიორებთან და მართავს ისეთ რესურსებს, როგორიცაა ბიუჯეტი, ცოდნა და საინფორმაციო ტექნოლოგიები.

- ამის საფუძველზე ორგანიზაცია (5) განსაზღვრავს და დოკუმენტურად ასახავს შიდა პროცესებს და რეგულარულად ავითარებს მათ.
- თუ ორგანიზაციას შეუძლია ხელშემწყობი ფაქტორების კარგად გამოყენება და განვითარება, ბრწყინვალე შედეგებს მიაღწევს საკუთარი მომხმარებლების, დაინტერესებული მხარეების, თანამშრომლების, მოქალაქეებისა და საზოგადოებისთვის. შეფასების ერთიანი სისტემა ადგენს 4 კრიტერიუმს, რომლებიც ზომავს ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებს.

თვითშეფასების პროცესში უნდა განვასხვაოთ მიზეზშედეგობრივი კავშირი ხელშემწყობ ფაქტორებსა (მიზეზებს) და შედეგებს (ეფექტს) შორის; ასევე, გავითვალისწინოთ თავად მიზეზების (ხელშემწყობი ფაქტორების) პოლიტიკური ურთიერთობა.

მიზეზშედეგობრივი კავშირი ხელშემწყობ ფაქტორებსა (მიზეზებს) და შედეგებს (ეფექტს) შორის მნიშვნელოვანია. ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ამოწმებდეს კონკრეტული შედეგის შესაბამისობას იმ „მონაცემებთან“, რომლებიც შეგროვდა ხელშემწყობი ფაქტორის შესაბამისი კრიტერიუმისთვის.

ქვემოთ იხილეთ ამ კავშირის ზოგიერთ მაგალითი:

- მოქალაქეზე/მომხმარებელზე ორიენტირებული შედეგები - ანუ რამდენად კმაყოფილები არიან მოქალაქეები ორგანიზაციის (სამინისტრო, მუნიციპალიტეტი, სკოლა და ა.შ.) მუშაობით? როგორ აღიქმება ტელეფონით მისაწვდომობა? რომელ საათზე იხსნება მოქალაქეთა მომსახურების ცენტრი?
- შედეგები პერსონალის თვალსაზრისით - ანუ რამდენად კმაყოფილები არიან თანამშრომლები ორგანიზაციაში საკუთარი მუშაობით? როგორია მათი საქმიანობის შედეგები? ტრენინგის რომელი კურსები გაიარეს?
- შედეგები სოციალური პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით - მაგალითად, რა რაოდენობის გადამუშავებული ქალაქი გამოიყენება? გამჭვირვალობის/ღია მონაცემების რამდენ ინიციატივას დაეჭირა მხარი?
- საქმიანობის ძირითადი შედეგები - მაგალითად, მოკლევადიანი/გრძელვადიანი შედეგები, რომლებსაც აღწევს ორგანიზაცია თავისი საქმიანობით (საზოგადოებრივი ტრანსპორტის, პოლიციის, უშიშროების, გარემოს დაცვის, სოციალური მომსახურების, კანონების ხარისხის და ა.შ. თვალსაზრისით)?

ასეთი შესაბამისობის შემოწმება ზოგჯერ რთულია, ვინაიდან შედეგების მიღებისას სხვადასხვა მიზეზი (ხელშემწყობი ფაქტორები) ზემოქმედებს ერთმანეთზე. ნებისმიერ შემთხვევაში, შეფასებისას უნდა შემოწმდეს მარჯვენა მხარის შედეგების სათანადო უკუკავშირის არსებობა მარცხენა მხარის შესაბამის კრიტერიუმებთან მიმართებით.

ხელშემწყობი ფაქტორების კრიტერიუმები

ხელშემწყობი ფაქტორების 1-5 კრიტერიუმები ეხება ორგანიზაციის მენეჯერულ საქმიანობებს. ეს კრიტერიუმები განსაზღვრავს, რას აკეთებს ორგანიზაცია და როგორ ეკიდება თავის მოვალეობებს სასურველი შედეგების მისაღწევად. ხელშემწყობი ფაქტორებთან დაკავშირებული ქმედებები უნდა შეფასდეს ხელშემწყობი ფაქტორების პანელზე დაყრდნობით (იხ. თავი „როგორ შევადგათ: ქულების მინიჭების სისტემა“).

1-ლი კრიტერიუმი: ხელმძღვანელობა/ლიდერობა



1.1. ქვეკრიტერიუმი

მიეცი ორგანიზაციას მიმართულება მისი მისიის, ხედვისა და ფასეულობების შემუშავების გზით.

1.2. ქვეკრიტერიუმი

მართე ორგანიზაცია, მისი საქმიანობა და უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი.

1.3. ქვეკრიტერიუმი

შთაბოძე, წახალისე და მხარი დაუჭირე პერსონალს ორგანიზაციაში, იყავი მისაბაძი მაგალითი (როლური მოდელი) მათთვის.

1.4. ქვეკრიტერიუმი

მართე ეფექტიანი ურთიერთობა პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან.

წარმომადგენლობით დემოკრატიულ სისტემაში არჩეული პოლიტიკოსები სტრატეგიულ არჩევანს აკეთებენ და განსაზღვრავენ მიზნებს, რომელთა მიღწევაც სურთ პოლიტიკის სხვადასხვა სფეროში. საჯარო სექტორის ორგანიზაციების ხელმძღვანელობა, საკუთარი სფეროს ექსპერტიზაზე დაყრდნობით, რჩევებს აძლევს პოლიტიკურ ხელმძღვანელობას, რაც ამ უკანასკნელს საჯარო პოლიტიკის ფორმირებაში ეხმარება. საჯარო სექტორის ორგანიზაციების ხელმძღვანელობა პასუხისმგებელია საჯარო პოლიტიკის განხორციელებასა და მიღწევებზე. შეფასების ერთიანი სისტემა მკაფიოდ განასხვავებს ერთმანეთისგან პოლიტიკური ხელმძღვანელობის როლსა და საჯარო სექტორის ორგანიზაციათა ხელმძღვანელების/მენეჯერების როლს, თუმცა ხაზს უსვამს ამ ორ მოთამაშეს შორის თანამშრომლობის მნიშვნელობას პოლიტიკის მიზნების მიღწევაში.

1-ლი კრიტერიუმი კონცენტრირებულია იმ ადამიანთა ქცევაზე, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციის მართვაზე (ხელმძღვანელობა/ლიდერები). მათ რთული სამუშაო აქვთ: როგორც კარგი ლიდერები, ისინი აყალიბებენ ორგანიზაციის მკაფიო და საერთო მიზანს; როგორც მენეჯერები, ქმნიან გარემოს, რომელშიც ორგანიზაციასა თუ მის თანამშრომლებს შეუძლიათ სრულყოფა, და უზრუნველყოფენ შესაფერისი მმართველი მექანიზმის ფუნქციონირებას; და როგორც ფასილიტატორები, მხარს უჭერენ თავიანთ თანამშრომლებს და აყალიბებენ ეფექტიან ურთიერთობას ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, განსაკუთრებით, პოლიტიკურ იერარქიასთან.

შეფასება

რას აკეთებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შემდეგის მისაღწევად:

1.1. ქვეკრიტერიუმი

მიეცი ორგანიზაციას მიმართულება მისი მისიის, ხედვისა და ფასეულობების შემუშავების გზით.

ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მართვას მკაფიო მისიის, ხედვისა და ძირითადი ფასეულობების შესაბამისად. ხელმძღვანელობა შეიმუშავებს ორგანიზაციის მისიას (რატომ ვარსებობთ/რა არის ჩვენი მანდატი?), ხედვას (საით გვინდა წასვლა/რა არის ჩვენი მისწრაფება?) და ფასეულობებს (რა მართავს ჩვენს ქცევას?). ეს ყველაფერი საჭიროა ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატებისათვის. მისიას, ხედვასა და ფასეულობებს ხელმძღვანელობა გააცნობს მთელ ორგანიზაციას და უზრუნველყოფს მათ მიღწევას. ყველა საჯარო ორგანიზაციას ესაჭიროება ფასეულობები, რომლებიც ქმნის ამ უწყების საქმიანობის ჩარჩოს და შეესაბამება მის მისიასა და ხედვას.

საჯარო სექტორის ორგანიზაციებისთვის არსებითად მნიშვნელოვანია ისეთი ფასეულობები, როგორიცაა: დემოკრატია და კანონის უზენაესობა; მოქალაქეზე ორიენტირება; მრავალფეროვნება და გენდერული თანასწორობა; სამართლიანი სამუშაო გარემო; კორუფციის საწინააღმდეგო მექანიზმების ინტეგრირება და მისი პრევენცია; სოციალური პასუხისმგებლობა და ანტიდისკრიმინაციული გარემო. ამავე დროს, ეს არის მთელი საზოგადოებისათვის სამაგალითო ფასეულობები, რომელთა დაცვაც მნიშვნელოვანია, და ხელმძღვანელობა ქმნის პირობებს მათი არსებობისთვის.

ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის შესაძლებლობა, იმოქმედოს სწრაფად და გონიერად და იცოდეს იმ გამოწვევებისა და შესაძლებლობების შესახებ, რომლებიც ციფრული ტექნოლოგიების დამკვიდრებას მოაქვს.

მაგალითები

ა. ორგანიზაციისთვის მკაფიო მიმართულების დასახვა მისიის, ხედვისა და ფასეულობების ფორმულირებით, რაშიც ჩართულნი არიან შესაბამისი დაინტერესებული მხარეები და თანამშრომლები.

ბ. ორგანიზაციის სტრატეგიებსა და საქმიანობაში მთავარი ადგილის მინიჭება ევროპის საჯარო სექტორის პრინციპებისა და ფასეულობებისთვის, როგორიცაა თანმიმდევრულობა, გამჭვირვალობა, ინოვაცია, სოციალური პასუხისმგებლობა და ინტეგრაცია, მდგრადობა, მრავალფეროვნება და გენდერული ასპექტები.

გ. ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და ფასეულობების შესაბამისობა ადგილობრივ, ეროვნულ, საერთაშორისო და სახელმწიფო-საერთაშორისო სტრატეგიებთან, დიגיტალიზაციის, საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმებისა და საერთოევროპული დღის წესრიგის (მაგ.: მდგრადი განვითარების მიზნები, EU2020, გაუმჯობესებული რეგულირება) გათვალისწინებით.

დ. მისიის, ხედვის, ფასეულობების, ასევე, სტრატეგიული და საოპერაციო ამოცანების უფრო ფართოდ გაცნობა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის და დიალოგი მათთან.

ჟ. ორგანიზაციის სწრაფი რეაგირებისა და გონივრული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა: მისიის, ხედვის, ფასეულობებისა და სტრატეგიის პერიოდული გადახედვა, რათა აისახოს გარემოში მომხდარი ცვლილებები (მაგ.: დიגיტალიზაცია, კლიმატის ცვლილება, საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმები, დემოგრაფიული საკითხები, ჯკვიანი ტექნოლოგიებისა და სოციალური მედიის ზემოქმედება, მონაცემთა დაცვა, პოლიტიკური და ეკონომიკური ცვლილებები, სოციალური უთანხმოებები, მომხმარებელთა განსხვავებული საჭიროებები და შეხედულებები).

ჰ. ორგანიზაციის მომზადება ციფრულ ტექნოლოგიებზე გადასვლით გამოწვეული ცვლილებებისა და გამოწვევებისათვის (მაგ.: დიგიტალიზაციის სტრატეგია, ტრენინგი, მონაცემთა დაცვის სახელმძღვანელო პრინციპები, მონაცემთა დაცვის ოფიცრის დანიშვნა).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

1.2. ქვეკრიტერიუმი

მართე ორგანიზაცია, მისი საქმიანობა და უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი.

ლიდერები შეიმუშავენ, ახორციელებენ და მონიტორინგს უწევენ ორგანიზაციის მართვის სისტემას. სათანადო ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც მკაფიოდ არის განსაზღვრული ყველა დონის პერსონალის ფუნქციები და პასუხისმგებლობა, აგრეთვე, ორგანიზაციის ძირითადი და დამხმარე პროცესები, იძლევა გარანტიას, რომ ორგანიზაცია შეძლებს მოკლევადიანი ანდა შუალედური და გრძელვადიანი შედეგების მიღწევას ეფექტიანი სტრატეგიის გამოყენებით.

შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის მართვა ეფუძნება ნათლად განსაზღვრულ და გაზომვად მიზნებს, რომლებშიც ასახულია ორგანიზაციის მოკლევადიანი ანდა შუალედური და გრძელვადიანი შედეგები. ამ ტიპის მართვის ინტეგრირებული სისტემა იძლევა საშუალებას, რომ განისაზღვროს ხელმისაწვდომი რესურსების შესაბამისობა ორგანიზაციის მოკლევადიან ანდა შუალედურ და გრძელვადიან შედეგებთან, რათა ხელმძღვანელობამ შეძლოს ორგანიზაციისთვის მართებული მიმართულების მიცემა, ფაქტებზე დაფუძნებული ინფორმაციის საფუძველზე. ეს სისტემა ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას, რომ რეგულარულად განიხილოს და შეაფასოს შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობა და მისი შედეგები.

ლიდერები პასუხისმგებელნი არიან შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის გაუმჯობესებაზე. ისინი მომავლისთვის ემზადებიან იმ ცვლილებებით, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის მისიის შესასრულებლად. მუდმივი გაუმჯობესების პროცესის დაწყება ხარისხის მართვის ერთ-ერთი მთავარი სამიზნეა. საამისოდ ნიადაგს ლიდერები ამზადებენ, ინოვაციის, სწავლისა და ეთიკური ქცევისადმი მზაობის კულტურის შექმნით.

მაგალითები

ა. შესაფერისი მართვის სტრუქტურების, პროცესების, ფუნქციების, პასუხისმგებლობებისა და კომპეტენციების განსაზღვრა და ორგანიზაციის მოქნილობის უზრუნველყოფა.

ბ. ორგანიზაციის მართვის სისტემისა და საქმიანობის გაუმჯობესების ხელმძღვანელობა, დაინტერესებული მხარეთა და მომხმარებელთა განსხვავებული საჭიროებების გათვალისწინებით.

გ. მართვის საინფორმაციო სისტემის შემუშავება, შიდა კონტროლისა და რისკების მართვის სისტემათა გათვალისწინებით.

დ. სამიზნე მაჩვენებლების დასახვა; გრძელვადიანი და შუალედური შედეგების დაბალანსებული სისტემის გამოყენება, რათა გაიზომოს და შეფასდეს ორგანიზაციის შედეგებზე ორიენტირებული საქმიანობა და გავლენა, მომხმარებელთა/მოქალაქეთა განსხვავებული საჭიროებებისთვის პრიორიტეტის მინიჭებით.

ე. ეფექტიანი შიდა და გარე კომუნიკაციის დანერგვა მთელ ორგანიზაციაში და კომუნიკაციის ახალი საშუალებების, მათ შორის, სოციალური მედიის გამოყენება.

ვ. მართვის ისეთი სისტემის დანერგვა, რომელიც ემსახურება კორუფციისა და არაეთიკური ქცევის პრევენციას და, ამავე დროს, ეხმარება თანამშრომლებს შესაბამისობის სახელმძღვანელო პრინციპების მიწოდებით.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

1.3. ქვეკრიტერიუმი

შთაგონე, წაახალისე და მხარი დაუჭირე პერსონალს ორგანიზაციაში, იყავი მისაბაძი მაგალითი (როლური მოდელი) მათთვის

პირადი ქცევითა და ადამიანური რესურსების მართვით ლიდერები ახერხებენ თანამშრომლების სტიმულირებას, მოტივირებასა და მხარდაჭერას. მოქმედებენ რა როგორც მისაბაძი მაგალითები, ისინი თავად მიჰყვებიან განსაზღვრულ მიზნებსა და ღირებულებებს, რითაც თანამშრომლებს მსგავსი ქმედებისკენ უბიძგებენ. ლიდერები მხარს უჭერენ თანამშრომლებს, რომ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს საკუთარი მოვალეობების შესრულებით. ლიდერობის გამჭვირვალე სტილი, რომელიც ორმხრივ უკუკავშირს, ნდობასა და ღია კომუნიკაციას ემყარება, უბიძგებს თანამშრომლებს, რომ წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის წარმატებაში.

პირადი ქცევის ამ ასპექტების გარდა, თანამშრომელთა მოტივირებისა და მხარდაჭერის მთავარი ფაქტორები მოიცავს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და მართვის სისტემაშიც. კომპეტენ-

ციებისა და მოვალეობების, მათ შორის, ანგარიშვალდებულების დელეგირება მოტივირებული ადამიანების მართვის მთავარი საფუძველია. მოტივირების ფაქტორებს შორისაა, ასევე, პირადი განვითარებისა და სწავლის თანასწორი შესაძლებლობები, აღიარებისა და დაჯილდოების სისტემები.

მაგალითები

ა. სტიმულირება ინოვაციებზე, ურთიერთნდობასა და ღიაობაზე დაფუძნებული ხელმძღვანელობის დამკვიდრებით.

ბ. მართვა პირადი მაგალითით. ეს ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი თავად მოქმედებს დადგენილი ამოცანებისა და ფასეულობების (თანმიმდევრულობა, გონივრულობა, პატივისცემა, მონაწილეობა, ინოვაცია, გაძლიერება, პუნქტუალობა, ანგარიშვალდებულება, მოქნილობა) შესაბამისად.

გ. ლიდერებსა და თანამშრომლებს შორის ორმხრივი ნდობისა და პატივისცემის კულტურის დამკვიდრება, რაც მოიცავს პროაქტიულ ზომების მიღებას ნებისმიერი სახის დისკრიმინაციის წინააღმდეგ, თანასწორი შესაძლებლობების ხელშეწყობას და თანამშრომელთა ინდივიდუალურ საჭიროებებსა და პირად მდგომარეობაზე რეაგირებას.

დ. ორგანიზაციასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ თანამშრომლები-სათვის ინფორმაციის რეგულარული მიწოდება და კონსულტაცია.

ე. თანამშრომელთა გაძლიერება და მხარდაჭერა დროული უკუკავშირის მიწოდებით, რათა თავად შეძლონ საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესება.

ვ. სწავლის კულტურის პოპულარიზება; თანამშრომლების სტიმულირება, რომ განივითარონ კომპეტენცია და მიესადაგონ ახალ მოთხოვნებს (მოულოდნელობისთვის მომზადებისა და სწრაფად სწავლის მეშვეობით).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშეწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

1.4. ქვეკრიტერიუმი

მართე ეფექტიანი ურთიერთობა პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან

ლიდერები პასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციით ან მისი საქმიანობით დაინტერესებულ ყველა მხარესთან ურთიერთობის მართვაზე. ამიტომ საჯარო სექტორის მენეჯერები თემატურ დიალოგს წარმართავენ პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასა და სხვა დაინტერესებულ პირებთან.

საჯარო სექტორის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციისა და პოლიტიკური ხელმძღვანელობის კოორდინირებულ ურთიერთქმედებას. ეს ქვეკრიტერიუმი აღწერს ერთ-ერთ ძირითად განსხვავებას საჯარო და კერძო სექტორის ორგანიზაციებს შორის. საჯარო სექტორის ორგანიზაცია კონცენტრირებული უნდა იყოს სხვადასხვა კუთხით ურთიერთობაზე პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასთან.

ერთი მხრივ, ინდივიდუალურ პოლიტიკოსს შეიძლება ჰქონდეს ხელმძღვანელის ფუნქცია - საჯარო სექტორის ორგანიზაციების ლიდერებთან ერთად, ის შეიძლება აყალიბებდეს მიზნებს. ამ თვალსაზრისით, საჯარო სექტორის ორგანიზაცია მოქმედებს როგორც პოლიტიკური ხელმძღვანელობის მმართველი ორგანო; მეორე მხრივ, პოლიტიკური ხელმძღვანელობა შეიძლება აღმოჩნდეს დაინტერესებულ მხარეთა კონკრეტული ჯგუფი.

მაგალითები

ა. დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის, შესაბამისი პოლიტიკური ორგანოების, საჭიროებებისა და მოლოდინების ანალიზი და მონიტორინგი.

ბ. შესაბამისი პოლიტიკური ორგანოების დახმარება ორგანიზაციასთან დაკავშირებული საჯარო პოლიტიკის განსაზღვრაში.

გ. ორგანიზაციის შედეგებზე ორიენტირებული საქმიანობის შეთავსება საჯარო პოლიტიკასა და პოლიტიკურ გადანაცვლებებთან.

დ. პროაქტიული ურთიერთობა პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასთან, შესაბამისი აღმასრულებელი და საკანონმდებლო ორგანოებიდან.

ე. პარტნიორობის მართვა მნიშვნელოვან დაინტერესებულ მხარეებთან (მოქალაქეები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, დაინტერესებული ჯგუფები და პროფესიული ასოციაციები, მრეწველობა, საჯარო უწყებები და სხვა).

ვ. საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციის შესახებ; საზოგადოებაში რეპუტაციისა და აღიარების მოპოვება და დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებზე ორიენტირებული მარკეტინგის კონცეფციის შემუშავება.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]



მე-2 კრიტერიუმი: სტრატეგია და დაგეგმვა

2.1. ქვეკრიტერიუმი

დაადგინე დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებები და მოლოდინები, გარე გარემო და შესაბამისი ინფორმაცია მენეჯმენტთან დაკავშირებით.

2.2. ქვეკრიტერიუმი

შეიმუშავე სტრატეგიები და გეგმები შეგროვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით.

2.3. ქვეკრიტერიუმი

გააცანი სტრატეგიები და გეგმები ორგანიზაციასა და დაინტერესებულ მხარეებს, განახორციელე და გადასინჯე ისინი.

2.4. ქვეკრიტერიუმი

მართე ცვლილება და ინოვაცია ისე, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს სწრაფი და გონივრული რეაგირება მათზე და გამოავლინოს გამძლეობა.

საჯარო ორგანიზაციის მისიისა და ხედვის განსახორციელებლად, აუცილებელია მკაფიო სტრატეგიის არსებობა. სტრატეგიული ამოცანების დასახვა მოიცავს დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებისა და მოლოდინების დადგენას, არჩევანის გაკეთებას, ასევე, პრიორიტეტების განსაზღვრას საჯარო პოლიტიკაზე, ამოცანებსა და დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებზე დაყრდნობით და ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით.

სტრატეგია განსაზღვრავს მოკლევადიან (მიწოდებული პროდუქტებისა და სერვისების სახით) და გრძელვადიან (გავლენა) შედეგებს, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას; ასევე, პროგრესის გაზომვის საშუალებებს, წარმატებისთვის აუცილებელი მთავარი ფაქტორების გათვალისწინებით.

სტრატეგია უნდა გარდაიქმნას გეგმებად, პროგრამებად, სამოქმედო ამოცანებად და გაზომვად მონაცემებად, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს მისი წარმატებით განხორციელება. გეგმის ნაწილი უნდა გახდეს მონიტორინგი და მიმართულების მიცემა, ასევე, ყურადღების მიპყრობა მოდერნიზაციისა და ინოვაციის საჭიროებებისათვის, რაც ორგანიზაციას ხელს შეუწყობს ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში. სტრატეგიისა და გეგმის განხორციელებაზე მონიტორინგს შედეგად უნდა მოჰყვეს მათი განახლება და, სადაც საჭიროა, შესწორება.

შეფასება

რას აკეთებს ორგანიზაცია შემდეგის მისაღწევად:

2.1. ქვეკრიტერიუმი

დაადგინე დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებები და მოლოდინები, გარე გარემო და შესაბამისი ინფორმაცია მენეჯმენტთან დაკავშირებით

დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საჯარო ორგანიზაციის სტრატეგიისა თუ გეგმის შემუშავებასა და განხორციელებაში. სტრატეგიის განსაზღვრა იწყება სანდო ინფორმაციის შეგროვებით შემდეგ საკითხებზე: ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის არსებული და მომავალი საჭიროებები; ორგანიზაციის შედეგებზე ორიენტირებული შიდა საქმიანობა; და მისი შესაძლებლობები გარე გარემოში, მათ შორის, საჯარო სექტორში ეროვნულ და ევროპულ დონეებზე მიმდინარე რეფორმების თვალსაზრისით. ეფექტიანი განხორციელებისა და შემდგომი საქმიანობისათვის არსებითია ამოცანების დასახვა და იმ პირობების დადგენა, რომლებიც უნდა შესრულდეს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. პროცესი უნდა ეყრდნობოდეს რისკების ანალიზსა და მართვას.

ეს ინფორმაცია აუცილებელია სტრატეგიული და სამოქმედო დაგეგმვის ხელშესაწყობად; ასევე უმნიშვნელოვანესია იმ გეგმების სამართავად, რომლებიც შემუშავდება შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის.

დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე მიდგომის თანახმად, საჭიროა რეგულარულად ჩატარდეს განხილვები დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობით, რათა მონიტორინგი გაეწიოს მათი საჭიროებების ცვლილებას, ასევე, მათ კმაყოფილებას. ამ ინფორმაციის ხარისხსა და დაინტერესებულ მხარეთა უკუკავშირის სისტემატურ ანალიზზეა დამოკიდებული დასახული მიზნების ხარისხი.

მაგალითები

ა. რეგულარული დაკვირვება გარემოზე - მათ შორის, სამართლებრივ, პოლიტიკურ თუ დემოგრაფიულ ცვლილებებსა და დიგიტალიზაციაზე, ასევე, გლობალურ ფაქტორებზე (მაგ.: კლიმატის ცვლილება), როგორც სტრატეგიებისა და გეგმებისთვის საჭირო რესურსებზე - და მათი ანალიზი.

ბ. ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის განსაზღვრა და ინფორმაციის გაანალიზება მათი არსებული თუ მომავალი საჭიროებების, მოლოდინებისა და კმაყოფილების შესახებ.

გ. საჯარო სექტორში ადგილობრივ და ევროპულ დონეებზე მიმდინარე რეფორმების ანალიზი ეფექტიანი სტრატეგიების განსაზღვრისა და გადახედვისათვის.

დ. ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობისა და შესაძლებლობების გაანალიზება, ყურადღების გამახვილებით შიდა ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე/რისკებზე.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

2.2. ქვეკრიტერიუმი

შემუშავებული სტრატეგიები და გეგმები შეგროვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით

სტრატეგიის შემუშავება ნიშნავს საჯარო ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრას, რომლებიც თანხვდება საჯარო პოლიტიკას, დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებსა და ლიდერების ხედვას, აგრეთვე მოიცავს ინფორმაციას შიდა მმართველობასა და გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე.

უმაღლესი დონის მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრული სტრატეგიული პრიორიტეტები და მიღებული გადაწყვეტილებები უნდა უზრუნველყოფდეს მკაფიო ამოცანებს მოკლევადიან და გრძელვადიან შედეგებთან დაკავშირებით და რესურსებს ამ ამოცანების მისაღწევად. საჯარო ორგანიზაციების სტრატეგიებში უნდა აისახოს მათი სოციალური პასუხისმგებლობა.

დაგეგმვა გულისხმობს გააზრებულ და მეთოდურ მიდგომას, რომლითაც მთელი ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვისას ასევე უნდა განისაზღვროს ინდიკატორები და შედეგებზე მონიტორინგის სისტემები, რომლებიც განხორციელების შემდგომ ფაზაში გამოიყენება. სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებზე მუშაობა ქმნის ჩარჩოს ორგანიზაციის იმ შედეგების გასაზომად, რომლებიც ფასდება შემდეგ კრიტერიუმებში: მოქალაქეები/მომხმარებლები (მე-6 კრიტერიუმი), პერსონალი (მე-7 კრიტერიუმი), სოციალური პასუხისმგებლობა (მე-8 კრიტერიუმი) და საქმიანობის ძირითადი შედეგები (მე-9 კრიტერიუმი).

მაგალითები

- ა. სტრატეგიის შემუშავება მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პრიორიტეტებისა თუ მიზნების განსაზღვრით, ორგანიზაციის ხედვისა და ეროვნული/ევროპული სტრატეგიების შესაბამისად.
- ბ. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა; მათ განსხვავებულ საჭიროებებსა და შეხედულებებზე ინფორმაციის გამოყენება სტრატეგიებისა და გეგმების შესამუშავებლად.
- გ. მდგრადობის, სოციალური პასუხისმგებლობის, მრავალფეროვნებისა და გენდერული მენისტრიმინგის ასპექტების ჩართვა ორგანიზაციის სტრატეგიებსა და გეგმებში.
- დ. გეგმების შემუშავება პრიორიტეტების, ამოცანების, ასევე, მოკლევადიანი (მიწოდებული პროდუქტები და სერვისები) და გრძელვადიანი (გავლენა) შედეგების განსაზღვრით, ორგანიზაციის მისიისა და საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმის შესაბამისად.
- ე. რესურსების ხელმისაწვდომობა გეგმის ეფექტიანად განხორციელებისთვის.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

2.3. ქვეკრიტერიუმი

გააცანი სტრატეგიები და გეგმები ორგანიზაციას და დაინტერესებულ მხარეებს, განახორციელე და გადასინჯე ისინი

ორგანიზაციის შესაძლებლობა, დანერგოს საკუთარი სტრატეგია, დამოკიდებულია გეგმებისა და პროგრამების ხარისხზე. მათში დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი საპროგნოზო მაჩვენებლები და შედეგები, რომლებიც მოსალოდნელია ორგანიზაციის თითოეული დონისა და თანამშრომლისგან. შესაბამისი დაინტერესებული მხარეები და ორგანიზაციის სხვადასხვა დონის თანამშრომლები კარგად უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი მათთან დაკავშირებულ მიზნებსა და საპროგნოზო მაჩვენებლებზე, რათა ორგანიზაციამ სტრატეგია ეფექტიანად და ერთგვაროვნად შეასრულოს.

ორგანიზაციამ სტრატეგია უნდა დანერგოს თითოეულ დონეზე. ეფექტიანი და დროული განხორციელებისათვის, აუცილებელია, ხელმძღვანელობამ სწორად წარმართოს პროცესები, მართოს პროექტები და პროგრამები და შექმნას სათანადო ორგანიზაციული სტრუქტურა.

მნიშვნელოვანია სტრატეგიისა და გეგმების განხორციელების მუდმივი და კრიტიკული მონიტორინგი, აუცილებლობის შემთხვევაში - პრაქტიკისა და პროცესების შეცვლა ან, საჭიროების შემთხვევაში - განახლება; ასევე სტრატეგიისა და გეგმების გაცნობა ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარისთვის.

მაგალითები

ა. ორგანიზაციის სტრატეგიების განწერა შესაბამის გეგმებად, დავალებებად და სამიზნეებად ორგანიზაციის განყოფილებებისა და თანამშრომლებისათვის.

ბ. ორგანიზაციის თითოეული ერთეულისთვის გეგმებისა და პროგრამების შემუშავება მისაღწევი მიზნებით, შედეგებითა და მოსალოდნელი შედეგების ინდიკატორებით.

გ. სტრატეგიების, სამუშაო გეგმებისა და ორგანიზაციის დასახული/მიღწეული შედეგების გაცნობა თავად ორგანიზაციის თანამშრომლებისა და ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარისათვის.

დ. ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება რეგულარული ინტერვალებით და ყველა დონეზე (განყოფილებები, ფუნქციები, საორგანიზაციო სქემა), რათა გაკონტროლდეს მისი ეფექტიანობა, ქმედითობა და სტრატეგიის განხორციელების დონე.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

2.4. ქვეკრიტერიუმი

მართე ცვლილება და ინოვაცია ისე, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს სწრაფი და გონივრული რეაგირება მათზე და გამოავლინოს გამძლეობა

ეფექტიან საჯარო სექტორს უნდა შეეძლოს სწრაფი და გონივრული რეაგირება და გამოავლინოს გამძლეობა, რათა დააკმაყოფილოს მოქალაქეთა/მომხმარებელთა ახალი მოლოდინები, გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი და შეამციროს ხარჯები. მან უნდა დაანერგოს ინოვაციური მიდგომები და ცვლილებები შეიტანოს არსებულ პრაქტიკაში. ინოვაციური მიდგომა შეიძლება რამდენიმე სახით გამოვლინდეს:

- ინოვაციური მეთოდებისა და პროცესების დანერგვა სერვისებისა და პროდუქტების მისაწოდებლად;
- სამუშაო პროგრამების სამართავად აუცილებელი ახალი მეთოდების დანერგვა;
- ინოვაციური სერვისებისა თუ პროდუქტების შემუშავება, რომლებსაც დამატებითი სარგებლის მოტანა შეუძლია მოქალაქეებისა და მომხმარებლებისთვის.

შემუშავება/შექმნის სათანადოდ დაგეგმილ ფაზას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმისათვის, რომ შემდგომში ორგანიზაციამ მიიღოს გადაწყვეტილებები, მართებულად წარმართოს სერვისების ტექნიკური მიწოდების პროცესი და შეძლოს ინოვაციების შეფასება. ამდენად, მენეჯმენტის უმთავრესი პასუხისმგებლობაა ღია და წამახალისებელი გარემოს ჩამოყალიბება სერვისის ინოვაციური გაუმჯობესების ნებისმიერი ინიციატივისადმი, მიუხედავად იმისა, საიდან მოდის ის.

მაგალითები

- ა. ინოვაციებთან დაკავშირებული საჭიროებებისა და მამოძრავებელი ფაქტორების დადგენა, დიგიტალიზაციის შესაძლებლობებისა და სირთულეების გათვალისწინებით.
- ბ. ორგანიზაციის ინოვაციური პოლიტიკისა და მისი შედეგების გაცნობა ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.
- გ. ინოვაციებზე დამყარებული კულტურის დამკვიდრება და შესაძლებლობის შექმნა ორგანიზაციული განვითარებისთვის.
- დ. ცვლილების ეფექტიანად მართვა; თანამშრომლებისა და დაინტერესებული მხარეების ადრეულ ეტაპზე ინფორმირება და ჩართვა.
- ე. კრეატიული იდეების გენერირების სისტემათა დანერგვა; თანამშრომელთა და დაინტერესებულ მხარეთა ინოვაციური წინადადებების წახალისება ყველა დონეზე; კვლევისა და შემოწმების მხარდაჭერა.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

მე-3 კრიტერიუმი: პერსონალი



3.1. ქვეკრიტერიუმი

მართე და გაუმჯობესე ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიის მხარდასაჭერად.

3.2. ქვეკრიტერიუმი

განავითარე და მართე თანამშრომელთა კომპეტენცია.

3.3. ქვეკრიტერიუმი

ჩართე თანამშრომლები პროცესებში, გააძლიერე ისინი და ხელი შეუწყვე მათ კეთილდღეობას.

ადამიანი ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი განძია. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა მას საშუალებას აძლევს, შეასრულოს თავისი სტრატეგიული ამოცანები, ასევე, გამოიყენოს ადამიანთა ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები. ადამიანური რესურსების წარმატებული მართვა ხელს უწყობს თანამშრომელთა ჩართულობას, მოტივაციას, განვითარებასა და შენარჩუნებას. მოქნილობისათვის, ორგანიზაციამ ინდივიდუალურ დონეზე უნდა მართოს თავისი თანამშრომლების კომპეტენცია და შესაძლებლობები.

გაუმჯობესებებს ისეთი მიმართულებებით, როგორიცაა ლიდერობის განვითარება, თანამშრომელთა შესაძლებლობების მართვა და პერსონალის სტრატეგიული დაგეგმვა, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან ადამიანი ორგანიზაციის ყველაზე დიდი ინვესტიციაა.

პატივისცემა და სამართლიანობა, ღია დიალოგი, გაძლიერება, პოლიტიკური ნეიტრალურობა, დაჯილდოება და აღიარება, ზრუნვა, ასევე, უსაფრთხო და ჯანსაღი გარემოს შექმნა, უმნიშვნელოვანესია იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა უერთგულონ ორგანიზაციის სრულყოფილების იდეას და ჩაერთონ მის მუშაობაში.

მნიშვნელოვანია გააზრება, რომ მხოლოდ კმაყოფილ ადამიანებს შეუძლიათ ორგანიზაციის მიყვანა კმაყოფილ მომხმარებელამდე.

შეფასება

რას აკეთებს ორგანიზაცია შემდეგის მისაღწევად:

3.1. ქვეკრიტერიუმი

მართე და გააუმჯობესე ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიის მხარდასაჭერად

ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის ერთ-ერთი უმთავრესი ნაწილია ყოვლისმომცველი მიდგომა ადამიანთა მართვისადმი, სამუშაო კულტურა და გარემო. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა შესაძლებლობას აძლევს ადამიანებს, ეფექტიანად შეიტანონ პროდუქტიული წვლილი ორგანიზაციის საერთო მისიის, ხედვისა და ამოცანების შესრულებაში.

ეს ქვეკრიტერიუმი აფასებს, თუ რამდენად ახერხებს ორგანიზაცია თავისი სტრატეგიული ამოცანების შეთავსებას ადამიანურ რესურსებთან, ისე, რომ მათი გამოვლენა, განვითარება, პოზიციებზე დანიშვნა და გაუმჯობესება იყოს გამჭვირვალე და ითვალისწინებდეს ოპტიმალური წარმატების მიღწევას. ის ამოწმებს, თუ როგორ ახერხებს ორგანიზაცია ისეთი ადამიანების მოზიდვასა და შენარჩუნებას, რომლებსაც აქვთ უნარი, რომ სერვისები/პროდუქტები მიაწოდონ მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოლოდინების გათვალისწინებით. 3.1. ქვეკრიტერიუმი მოიცავს ადამიანური რესურსების არსებულ და მომავალ საჭიროებათა რეგულარულ გაანალიზებას, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი პოლიტიკის შემუშავებასა და განხორციელებას, რომელსაც ახლავს დაქირავების, კარიერული წინსვლის, დანიშნულების, ანაზღაურების, დაჯილდოებისა და მენეჯერული ფუნქციების დაკისრების ობიექტური კრიტერიუმები.

მაგალითები

ა. ადამიანური რესურსების არსებულ და მომავალ საჭიროებათა ანალიზი ორგანიზაციის სტრატეგიის გათვალისწინებით.

ბ. ადამიანური რესურსების გამჭვირვალე პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება დაქირავების, დანიშნულების, ანაზღაურების, განვითარების, დელეგირების, პასუხისმგებლობების, დაჯილდოებისა და მენეჯერული ფუნქციების დაკისრების ობიექტურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების პრინციპების შესაბამისად.

გ. ადამიანური რესურსების პოლიტიკაში სამართლიანობის, პოლიტიკური ნეიტრალურობის, დამსახურების, თანასწორი შესაძლებლობების, მრავალფეროვნების, სოციალური პასუხისმგებლობისა თუ სამსახურებრივი და პირადი ცხოვრების დაბალანსების პრინციპების დანერგვა; ასევე, ქალთა კარიერული განვითარების ხელშეწყობის საკითხის განხილვა და შესაბამისი გეგმების შემუშავება.

დ. ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და ფასეულობების მისაღწევად საჭირო კომპეტენციისა და შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, განსაკუთრებული აქცენტით სოციალურ უნარებზე, სწრაფ და გონივრულ აზროვნებასა და ციფრულ თუ ინოვაციურ უნარებზე.

ჟ. შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის კულტურის ხელშეწყობა: საქმიანობის მიზნების განსაზღვრა და თანამშრომლებისთვის გაცნობა, სისტემატური მონიტორინგი მუშაობაზე და თანამშრომლებთან დიალოგი შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის შესახებ.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშეწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

3.2. ქვეკრიტერიუმი

განავითარე და მართე თანამშრომელთა კომპეტენცია

ორგანიზაციის წარმატებისთვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა კომპეტენციის გამოვლენას, განვითარებასა და მართვას. ინდივიდუალური განვითარების გეგმები და რეგულარული დიალოგი მუშაობის შედეგებზე ამზადებს ნიადაგს იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა საკუთარ თავზე მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ და მეტი ინიციატივა გამოიჩინონ ორგანიზაციის მუდმივი განვითარების თვალსაზრისით.

როდესაც ეს პროცესი შეესაბამება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს, იგი ხელს უწყობს თანამშრომელთა შედეგზე ორიენტირებულ საქმიანობას და დინამიკური სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბებას. ამის კიდევ ერთი ხელშეწყობი საშუალებაა ტრენინგის ინოვაციური მეთოდების დანერგვა (მაგ.: ელექტრონული ტრენინგი, მულტიმედიური მიდგომა, ან საპროექტო აზროვნების მიდგომა).

მეტიც, ამის საჭიროება უფრო და უფრო ნათელი ხდება, თუ გავითვალისწინებთ, რომ სამუშაო ადგილების ასეთ კონკურენტულ ბაზარზე ორგანიზაციებმა ნიჭიერი ახალგაზრდების მოზიდვა უნდა შეძლონ თავიანთი მიზნების მისაღწევად.

მაგალითები

ა. ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის/გეგმის განხორციელება, სადაც გათვალისწინებული იქნება არსებული თუ სამომავლო საჭიროებები თანამშრომელთა კომპეტენციის, უნარებისა და საქმიანობისადმი დაწესებული მოთხოვნების თვალსაზრისით.

ბ. ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და ამოცანების შესასრულებლად აუცილებელი ნიჭიერი ადამიანების მოზიდვა და განვითარება.

გ. სწავლების ახალი და ინოვაციური ფორმების დანერგვა კომპეტენციის გასაუმჯობესებლად (მაგ.: საპროექტო აზროვნება, გუნდური მუშაობა, ექსპერიმენტები, ელექტრონული სწავლება და ტრენინგი სამუშაოსგან მოწყვეტის გარეშე).

დ. კომპეტენციის, მათ შორის, პირადი უნარების (მაგ.: ინოვაციებისადმი გახსნილობა) განვითარების ინდივიდუალური გეგმების შემუშავება რეგულარული გასაუბრების (თანამშრომელთა განვითარებასთან დაკავშირებით) ფარგლებში, რომელიც შეეხება შედეგზე ორიენტირებულ საქმიანობას. ეს უზრუნველყოფს ფორუმს ორმხრივი უკუკავშირისთვის და მოლოდინების შესაჯერებლად.

ე. მენეჯერული და ლიდერობის უნარების განვითარებისთვის კონკრეტული პროგრამების, მათ შორის, საჯარო ადმინისტრირების ინსტრუმენტების შემუშავება.

ვ. ახალი თანამშრომლების ხელმძღვანელობა მენტორობის, „ქოუჩინგისა“ და ინდივიდუალური კონსულტაციების გზით.

ზ. ტრენინგის თანამედროვე მეთოდების შემუშავება და ხელშეწყობა (მაგ.: მულტიმედიური მიდგომა, ტრენინგი სამუშაოდან მოწყვეტის გარეშე, ელექტრონული სწავლება, სოციალური მედიის გამოყენება).

თ. ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების გავლენის შეფასება ორგანიზაციის მიზნებზე და შედეგების გაზიარება კოლეგებისთვის.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშეწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

3.3. ქვეკრიტერიუმი

ჩართე თანამშრომლები პროცესებში, გააძლიერე ისინი და ხელი შეუწყვე მათ კეთილდღეობას

თანამშრომლების ჩართულობა ქმნის გარემოს, სადაც ადამიანები ზემოქმედებას ახდენენ მათ სამუშაოსთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებსა და ქმედებებზე. ხელმძღვანელობა და პერსონალი აქტიურად თანამშრომლობენ ორგანიზაციის განვითარებაში, დიალოგის გზით უმკლავდებიან გათიშულობას, ქმნიან შემოქმედებით, ინოვაციურ გარემოს, სადაც იბადება წინადადებები/იდეები საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. საჭიროა თანამშრომელთა ხელშეწყობა მათი პოტენციალის სრულად გამოვლენის მიზნით.

თანამშრომლებთან დაკავშირებული სტრატეგიის სათანადოდ განხორციელებისათვის, ორგანიზაციის ყველა ლიდერმა და მენეჯერმა უნდა აჩვენოს, რომ ზრუნავენ მათ პრობლემებსა და კეთილდღეობაზე, ასევე, აქტიურად უწყობენ ხელს ღია კომუნიკაციისა და გამჭვირვალობის კულტურის დანერგვას.

თანამშრომელთა ერთგულება საქმისადმი მიიღწევა როგორც ოფიციალური ფორუმების (მაგ.: საკონსულტაციო კომიტეტები), ისე ყოველდღიური დიალოგის გზით (მაგ.: გაუმჯობესების იდეების შესახებ). ასევე კარგი პრაქტიკაა კმაყოფილების კვლევებისა და ლიდერთა შეფასების დანერგვა. ამ გზით უფრო კონკრეტულად ფასდება სამუშაო კლიმატი, ხოლო მიღებული შედეგები გაუმჯობესებისათვის გამოიყენება.

მაგალითები

- ა.** ღია კომუნიკაციისა და დიალოგის კულტურის ხელშეწყობა, გუნდური მუშაობის წახალისება.
- ბ.** თანამშრომლებისა და მათი წარმომადგენლების (მაგ.: პროფკავშირები) ჩართვა ისეთ აქტივობებში, როგორიცაა: გეგმებისა და სტრატეგიების შემუშავება; მიზნების დასახვა; პროცესების განსაზღვრა; გაუმჯობესებისა და ინოვაციური აქტივობების იდენტიფიცირება და განხორციელება.
- გ.** სისტემების შექმნა გაუმჯობესების იდეებისა და მოსაზრებების მისაღებად თანამშრომლებისგან.
- დ.** პერსონალის რეგულარული გამოკითხვა და შედეგების გამოქვეყნება; სათანადო უკუკავშირი შედეგებზე, მათ ანალიზსა და გასაუმჯობესებელ აქტივობებზე.
- ე.** კარგი ეკოლოგიური სამუშაო პირობების შექმნა მთელ ორგანიზაციაში, მათ შორის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების მოთხოვნათა გათვალისწინება.
- ვ.** ისეთი პირობების შექმნა, რომლებიც ხელს შეუწყობს სათანადო ბალანსის დაცვას სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის (მაგ.: სამუშაო საათების ადაპტირების შესაძლებლობა, არასრულ განაკვეთზე მუშაობა, შეღავათები დეკრეტულ შვებულებაში მყოფი ქალებისა თუ მამაკაცებისთვის).
- ზ.** განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა სოციალურად მოწყვლადი თანამშრომლებისა და შშმ პირების საჭიროებებისთვის.
- თ.** ადაპტირებული სქემებისა და მეთოდების დანერგვა თანამშრომელთა არაფინანსური ფორმით დაჯილდოებისთვის (მაგ.: შეღავათების დაგეგმვა და გადახედვა; იმ სოციალური, კულტურული და სპორტული აქტივობების მხარდაჭერა, რომლებიც ფოკუსირებულია თანამშრომელთა ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშეწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

მე-4 კრიტერიუმი: პარტნიორობა და რესურსები



4.1. ქვეკრიტერიუმი

განავითარე და მართე პარტნიორობა შესაბამის ორგანიზაციებთან

4.2. ქვეკრიტერიუმი

თანამშრომელე მოქალაქეებსა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან

4.3. ქვეკრიტერიუმი

მართე ფინანსები

4.4. ქვეკრიტერიუმი

მართე ინფორმაცია და ცოდნა

4.5. ქვეკრიტერიუმი

მართე ტექნოლოგია

4.6. ქვეკრიტერიუმი

მართე ფიზიკური ინფრასტრუქტურა/ობიექტები

სტრატეგიისა და გეგმების განხორციელების ხელშესაწყობად, ასევე, პროცესების ეფექტიანად წარმართვისათვის, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ სხვადასხვა ტიპის რესურსი. ამ რესურსებს შეიძლება ჰქონდეს მატერიალური ან არამატერიალური სახე, თუმცა ორგანიზაციამ ისინი გონივრულად უნდა მართოს.

სხვადასხვა ტიპის პარტნიორები (მაგ.: სხვა საჯარო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები, სასწავლო დაწესებულებები, სერვისების კერძო მიმწოდებლები) ორგანიზაციას საჭირო ექსპერტიზას სთავაზობენ და ხელს უწყობენ გარემოში ორიენტირების მხრივ.

მოქალაქეებსა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა გარკვეული პარტნიორობაა, რომელიც საჯარო სექტორის ორგანიზაციებისთვის უფრო და უფრო შესაფერისი ხდება. საჯარო ორგანიზაციებს სულ უფრო მეტად განიხილავენ ორგანიზაციათა ჯაჭვის ნაწილად, რომლებიც ერთად მუშაობენ მოქალაქეებისთვის კონკრეტული შედეგების მოტანაზე (მაგ.: უსაფრთხოების ან ჯანდაცვის სფეროში).

ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის, პარტნიორობების გარდა, ორგანიზაციებმა უნდა მართონ შესაბამისი რესურსებიც (მაგ.: ფინანსები, ცოდნა, ტექნოლოგია, ფიზიკური ინფრასტრუქტურა).

რესურსების ეფექტიან, ინოვაციურ და გამჭვირვალე მართვას არსებითი მნიშვნელობა აქვს საჯარო ორგანიზაციებისათვის ისეთი კუთხით, როგორიცაა ანგარიშვალდებულება სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის მიმართ, ხელმისაწვდომი რესურსების ლეგიტიმურ გამოყენებაზე.

შეფასება

რას აკეთებს ორგანიზაცია შემდეგის მისაღწევად:

4.1. ქვეკრიტერიუმი

განავითარე და მართე პარტნიორობა შესაბამის ორგანიზაციებთან

როგორც და მუდმივად ცვალებად საზოგადოებაში საჯარო ორგანიზაციებს სჭირდებათ სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობების მართვა, რათა შეასრულონ თავიანთი სტრატეგიული ამოცანები. ეს სხვა ორგანიზაციები შეიძლება იყვნენ კერძო, არასამთავრობო და საჯარო პარტნიორები.

ამიტომ ორგანიზაციებმა უნდა განსაზღვრონ თავიანთი ძირითადი პარტნიორები და დადონ შეთანხმებები მათთან. წარმატებული საჯარო პოლიტიკის ჯაჭვის შექმნაში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლობას სხვადასხვა ინსტიტუციურ დონეს შორის.

მაგალითები

ა. მთავარი პარტნიორების (მაგ.: შემსყიდველი-პროვაიდერი, მიმწოდებელი, ერთობლივი წარმოება, შემავსებელი/ჩამნაცვლებელი პროდუქტის პროვაიდერი, მფლობელი, დამფუძნებელი) იდენტიფიცირება კერძო/საჯარო სექტორებიდან და სამოქალაქო საზოგადოებიდან და ნდობაზე, დიალოგსა თუ გულახდილობაზე დაფუძნებული მდგრადი ურთიერთობის დამყარება მათთან.

ბ. პარტნიორული ხელშეკრულებების მართვა სხვადასხვა პარტნიორის პოტენციალის გათვალისწინებით, რომ ხელი შეუწყონ ორივე მხარისთვის სარგებლის მიღწევას, ასევე, დაეხმარონ ერთმანეთს გამოცდილებით, რესურსებითა და ცოდნით.

გ. თითოეული პარტნიორის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა, მათ შორის, კონტროლის, შეფასებისა და გადასინჯვის კუთხით; სისტემატური მონიტორინგი პარტნიორობათა შედეგებსა და გავლენაზე.

დ. ორგანიზაციის პრინციპებისა და ფასეულობების განხორციელება იმგვარი პროვაიდერების შერჩევით, რომლებსაც სოციალური პასუხისმგებლობის რეპუტაცია აქვთ სახელმწიფო შესყიდვების კუთხით.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

4.2. ქვეკრიტერიუმი

ითანამშრომლე მოქალაქეებსა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან

მოქალაქეებისა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების ჩართულობა სულ უფრო აუცილებელ ბერკეტად განიხილება საჯარო ორგანიზაციების ეფექტიანობისა და ქმედითობის გაზრდისთვის. მათი უკუკავშირი საჩივრების, იდეებისა და მოსაზრებების სახით მნიშვნელოვანი ფაქტორია სერვისებისა და პროდუქტების გაუმჯობესებაში. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან პარტნიორობა მნიშვნელოვანია პოლიტიკის მთელ ციკლში; ასეთმა ორგანიზაციამ შეიძლება შეასრულოს გადაწყვეტილების თანამიმდევრის, თანაშემუშავებლის, თანამწარმოებლისა და თანაშემფასებლის როლი.

როგორც თანამიმდევრები, მოქალაქეები მონაწილეობენ მათთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში;

როგორც თანაშემუშავებლებს, მათ შეუძლიათ გავლენის მოხდენა იმ საკითხზე, თუ რა სერვისი და როგორ უნდა მიიწოდონ საჯარო ორგანიზაციებმა კონკრეტული საჭიროების დასაკმაყოფილებლად;

როგორც თანამწარმოებლები, მოქალაქეები თვითონაც მონაწილეობენ სერვისების წარმოებისა და/ან მიწოდების ციკლში;

და როგორც თანაშემფასებლები, ისინი აფასებენ სერვისებისა და საჯარო პოლიტიკის ხარისხს.

მაგალითები

ა. გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა პროაქტიული საინფორმაციო პოლიტიკით, ასევე, ორგანიზაციის ღია მონაცემების გადაცემით.

ბ. მოქალაქეთა მონაწილეობისა და მათთან თანამშრომლობის აქტიურად წახალისება:

- თანაშემუშავება და ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღება საკონსულტაციო ჯგუფებში, კვლევებში, გამოკითხვებსა და ხარისხის ჯგუფებში;
- თანამწარმოება: სერვისების მიწოდებაში გარკვეული როლების საკუთარ თავზე აღება;
- თანაშემფასება.

გ. მოქალაქეთა/მომხმარებელთა იდეების, მოსაზრებებისა და საჩივრების აქტიურად მოძიება და შეგროვება შესაბამისი საშუალებებით (მაგ.: კვლევები, საკონსულტაციო ჯგუფები, კითხვარები, საჩივრების ყუთები, გამოკითხვები).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

4.3. ქვეკრიტერიუმი

მართე ფინანსები

დეტალური ბიუჯეტის მომზადება პირველი ნაბიჯია ხარჯთეფექტური, მდგრადი და ანგარიშვალდებული ფინანსური მართვისაკენ, რაც მოიცავს როგორც ფინანსურ, ისე არაფინანსურ ამოცანებს. დეტალური საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა და შიდა კონტროლი აუცილებელია, რათა მუდმივი მონიტორინგი გაეწიოს დასახული მიზნების მისაღწევად მიღებულ ფინანსურ გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობას.

სულ უფრო საჭირო ხდება დამატებითი ფინანსური რესურსების გენერირება, მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად შეზღუდულია თანხების გამოყოფა თუ ხელახლა გადანაწილება.

მაგალითები

- ა. ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა ბიუჯეტის გრძელვადიანი დაგეგმვითა და დაბალანსებით, ასევე, ფინანსურ გადაწყვეტილებათა რისკების გაანალიზებით.
- ბ. შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის ბიუჯეტირება (საბიუჯეტო დოკუმენტებში სამუშაოს შესრულების მონაცემთა შეტანა).
- გ. ფინანსური ხარჯების აღრიცხვისა და კონტროლის, ასევე, შეფასების ეფექტიანი სისტემების (მაგ.: საბიუჯეტო ხარჯების ხარჯთაღრიცხვების) გამოყენება.
- დ. მონიტორინგი მრავალფეროვნებასა და გენდერულ მენისტრიმინგზე ბიუჯეტირების გავლენაზე.
- ე. ფინანსური მოვალეობების დელეგირება და დეცენტრალიზაცია და ცენტრალიზებულ კონტროლთან დაბალანსება.
- ვ. საბიუჯეტო და ფინანსური გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა და ბიუჯეტზე ინფორმაციის გამოქვეყნება ადვილად გასაგები სახით.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

4.4. ქვეკრიტერიუმი

მართე ინფორმაცია და ცოდნა

ორგანიზაციის მთავარი ძალა გახლავთ მისი ცოდნა, უნარები და კომპეტენცია. ნებისმიერმა ორგანიზაციამ სათანადო დროს სათანადო ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს საკუთარ თანამშრომლებს და მისცეს მიღებული ცოდნის გამოყენების შესაძლებლობა. ეს მოიცავს ღია და კომუნიკაციაზე დამყარებული ორგანიზაციული კულტურის არსებობას, რომელსაც საფუძვლად სწავლა უდევს და რომლის ძირითადი ფაქტორებია ცოდნის გაზიარება და შენარჩუნება.

წარმატებული საჯარო ორგანიზაციები ქმნიან ცოდნის სისტემებს. ცოდნის მისაღებად და ყველა თანამშრომლისა და დაინტერესებული მხარისათვის გადასაცემად, ისინი ციფრული ტექნოლოგიებს იყენებენ.

მაგალითები

- ა. სწავლაზე დამყარებული ორგანიზაციის შექმნა, სადაც იქნება სისტემები ინფორმაციისა და ცოდნის მართვის, შენახვისა თუ მისაწვდომობისათვის, ორგანიზაციის მდგრადობისა და მოქნილობის უზრუნველსაყოფად.
- ბ. დიგიტალიზაციის შესაძლებლობით სარგებლობა ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის ასამაღლებლად და ციფრული უნარების გასაძლიერებლად.
- გ. სწავლისა და თანამშრომლობის ქსელების შექმნა ორგანიზაციის გარეთ არსებული შესაბამისი ინფორმაციისა და კრეატიული იდეების მოსაპოვებლად.
- დ. მუდმივი მონიტორინგი ინფორმაციასა და ცოდნაზე ორგანიზაციაში, მისი შესაბამისობის, სიზუსტის, სანდოობისა და უსაფრთხოების კუთხით.
- ე. ორგანიზაციაში ინფორმაციის გადაცემის შიდა არხების შექმნა, რათა ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს წვდომა შესაბამის ინფორმაციასა და ცოდნაზე.
- ვ. ორგანიზაციის თანამშრომელთა შორის ცოდნის მუდმივი გადაცემის ხელშეწყობა.
- ზ. საჭირო ინფორმაციისა თუ მონაცემების ხელმისაწვდომობა და ყველა გარე დაინტერესებული მხარისთვის გაზიარება მარტივი/გასაგები ფორმით და კონკრეტული საჭიროებების გათვალისწინებით.
- თ. თანამშრომელთა მნიშვნელოვანი (როგორც აშკარა, ისე ნაგულისხმევი) ცოდნის შენარჩუნება მათი ორგანიზაციიდან წასვლის შემთხვევაში.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშეწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

4.5. ქვეკრიტერიუმი

მართე ტექნოლოგია

საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები და ორგანიზაციის სხვა ტექნოლოგიური პოლიტიკა ისე უნდა იმართებოდეს, რომ ხელი შეუწყოს მისი სტრატეგიული და საოპერაციო მიზნების მდგრადობას.

უაღრესად მნიშვნელოვანია მკაფიო ხედვის და რეალისტური სტრატეგიის არსებობა, თუ სად, როგორ და რა პროცესებისა თუ სერვისებისთვის უნდა გამოიყენონ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები. მომხმარებლების, მოქალაქეებისა და თანამშრომლებისთვის საუკეთესო შედეგების მისაღწევად, ორგანიზაციის სტრატეგიაში უნდა ჩაერთოს მათი საჭიროებები, შესაძლებლობები, მოლოდინები და წინადადებები.

გარდა ამისა, უნდა შენარჩუნდეს ბალანსი ღია მონაცემების მიწოდებასა და მონაცემთა დაცვას შორის.

მაგალითები

ა. ტექნოლოგიების მართვა სტრატეგიული და საოპერაციო ამოცანების შესაბამისად; ასევე, სისტემატური მონიტორინგი მართვის შედეგებზე, ხარჯთეფექტურობასა და გავლენაზე.

ბ. ორგანიზაციისთვის რელევანტური ახალი ტექნოლოგიების (დიდი მონაცემები, ავტომატიზაცია, რობოტიზაცია, ხელოვნური ინტელექტი, მონაცემთა ანალიზი და სხვა) იდენტიფიცირება და გამოყენება; საჭიროების შემთხვევაში, ღია მონაცემებისა და წყაროებს უზრუნველყოფა.

გ. ტექნოლოგიის გამოყენება კრეატიულობის, ინოვაციების, თანამშრომლობის (ღრუბლოვანი (cloud) სისტემებისა თუ ინსტრუმენტების გამოყენებით) და მონაწილეობის ხელშესაწყობად.

დ. დადგენა, თუ როგორ შეუძლია საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებს შიდა და გარე სერვისების გაუმჯობესება და ჭკვიანური ონლაინ სერვისების მიწოდება დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებისა და მოლოდინების დასაკმაყოფილებლად.

ე. ზომების მიღება მონაცემთა ეფექტიანი დაცვისა და კიბერუსაფრთხოებისათვის, მონაცემთა დაცვის ზოგადი რეგულაციის (GDPR) დანერგვით.

ვ. საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სოციალურ-ეკონომიკური და ეკოლოგიური გავლენის გათვალისწინება (მაგ.: გამოყენებული კარტრიჯების განკარგვა, ან არაელექტრონულ მომხმარებელთა შემცირებული წვდომა).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

4.6. ქვეკრიტერიუმი

მართე ფიზიკური ინფრასტრუქტურა/ობიექტები

საჯარო ორგანიზაციებმა რეგულარულად უნდა შეაფასონ მათ განკარგულებაში არსებული ინფრასტრუქტურის მდგომარეობა. საჭიროა ხელმისაწვდომი ინფრასტრუქტურის ეფექტიანი, რენტაბელური და მდგრადი მართვა - ისე, რომ მოემსახუროს მომხმარებელთა საჭიროებებს და უზრუნველყოს პერსონალის სამუშაო პირობები.

უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო პირობები მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა ორგანიზაციის გამართულად საქმიანობისათვის. ასევე საგულისხმოა მდგრადობის ასპექტი, მათ შორის, შენობების, ოთახებისა და აღჭურვილობა-აპარატურის ექსპლუატაციის ვადა.

მაგალითები

ა. ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ყველა ობიექტისა და ასპექტის (შენობები, ოფისები, ნაგებობები, ენერგომომარაგება, აღჭურვილობა-აპარატურა, სატრანსპორტო საშუალებები და მასალები) ეფექტიანობის, ქმედითობისა და მდგრადობის უზრუნველყოფა და მოვლა-პარტონობა.

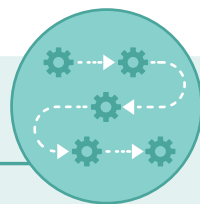
ბ. მომხმარებელთა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, უსაფრთხო და სათანადო სამუშაო პირობების შექმნა; ასევე, ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ობიექტების ეფექტიანი გამოყენება, მათ შორის, ბარიერების გარეშე მისასვლელის უზრუნველყოფა.

გ. ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ობიექტთა მართვის სისტემაში (შენობები, ტექნიკური აღჭურვილობა-აპარატურა და სხვა) ექსპლუატაციის ვადის პოლიტიკის ჩართვა, მათი ხელახალი უსაფრთხო გამოყენება, გადამუშავება ან განკარგვა.

დ. ორგანიზაციის ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ობიექტებისთვის დამატებითი საზოგადოებრივი ფასეულობის მინიჭება (მაგ.: ადგილობრივი თემისთვის ობიექტების გამოყენების უფლების მიცემით).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

მე-5 კრიტერიუმი: პროცესები



5.1. ქვეკრიტერიუმი

შეიმუშავე და მართე პროცესები მოქალაქეებისა და მომხმარებლებისთვის ფასეულობის გასაზრდელად

5.2. ქვეკრიტერიუმი

მიწოდე მომხმარებლებს, მოქალაქეებს, დაინტერესებულ მხარეებსა და საზოგადოებას პროდუქტები და სერვისები

5.3. ქვეკრიტერიუმი

წარმართე პროცესების კოორდინაცია ორგანიზაციის შიგნით და სხვა შესაბამის ორგანიზაციებთან

ნებისმიერი ორგანიზაცია ბევრი პროცესით იმართება. თითოეული პროცესი არის იმ ურთიერთდაკავშირებული აქტივობების ორგანიზებული კრებული, რომელთა დახმარებითაც რესურსები თუ საწარმოო საშუალებები გარდაიქმნება სერვისებად (მოკლევადიანი, მყისიერი/ხელშესახები შედეგები) და საზოგადოებაზე გავლენად (გრძელვადიანი შედეგები).

განასხვავებენ 3 ტიპის პროცესს, რომლებიც შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას, მათი ხარისხისა და მათ შორის ურთიერთქმედების ინტენსივობის მიხედვით:

- ძირითადი/მთავარი პროცესები, რითაც მიიღწევა ორგანიზაციის მისია და სტრატეგია და, შესაბამისად, გადამწყვეტია პროდუქტებისა თუ სერვისების მიწოდებაში;
- მართვის პროცესები, რითაც ორგანიზაცია იმართება და იკვლევს გზას; და
- მხარდამჭერი პროცესები, რომლებიც უზრუნველყოფს აუცილებელი რესურსების მიწოდებას ორგანიზაციისთვის.

აღნიშნული 3 ტიპიდან შეფასების ერთიანი სისტემა მხოლოდ ძირითად პროცესებს აფასებს - კერძოდ, მათ, რომლებიც ეფექტიანად უწყობს ხელს ორგანიზაციის მისიისა და სტრატეგიის შესრულებას. მე-5 კრიტერიუმი კონკრეტულად ეხება ორგანიზაციის ძირითად პროცესებს, 1-2 კრიტერიუმები - მართვის პროცესებს, ხოლო 3-4 კრიტერიუმები - მხარდამჭერ პროცესებს. ისეთი ჰორიზონტალური სტრუქტურული ერთეულებისათვის, როგორიცაა სტრატეგიული განყოფილება, ასევე, ადამიანური რესურსებისა და ფინანსური დეპარტამენტები, მართვის ან მხარდაჭერის აქტივობები ძირითადი პროცესების ნაწილია. ქმედითი და ეფექტიანი ორგანიზაცია თავისი ძირითადი პროცესების განსაზღვრისა და დაგეგმვის პროცესში ითვალისწინებს ორგანიზაციის მისიისა და სტრატეგიის შესაბამისობას მოქალაქეების/მომხმარებლების თუ სხვა დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებთან, შემდეგ კი ამის გათვალისწინებით აწვდის სერვისებს (მოკლევადიანი, მყისიერი/ხელშესახები შედეგები) და ახდენს გავლენას (გრძელვადიანი შედეგები).

საჯარო ორგანიზაციათა ძირითადი პროცესების ბუნება შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს: მაგალითად, მოიცავდეს შედარებით აბსტრაქტულ ქმედებებს, როგორიცაა პოლიტიკის განვითარების ხელშეწყობა და ეკონომიკური საქმიანობის რეგულირება, ან ძალიან კონკრეტულ საქმიანობას, როგორიცაა სერვისის მიწოდება. მოქალაქეების/მომხმარებლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის მათი მნიშვნელობისა და ფინანსური ეფექტიანობის გაზრდა განვითარებისა და განახლების პროცესის 2 მთავარი მამოძრავებელი ფაქტორია. მოქალაქის/მომხმარებლის უფრო აქტიური ჩართვა სტიმულია ორგანიზაციებისთვის, რომ მუდმივად გააუმჯობესონ პროცესები ტექნოლოგიების/ციფრული ტექნოლოგიების, ეკონომიკის, მოსახლეობისა თუ გარემოს ცვლილებათა გათვალისწინებით.

შეფასება

რას აკეთებს ორგანიზაცია შემდეგის მისაღწევად:

5.1. ქვეკრიტერიუმი

შემუშავე და მართე პროცესები მოქალაქეებისა და მომხმარებლებისათვის ფასეულობის გასაზრდელად

ეს ქვეკრიტერიუმი ამოწმებს, თუ როგორ უწყობს ხელს პროცესები ორგანიზაციის სტრატეგიულ თუ სამოქმედო მიზნებს და როგორ ხდება მათი იდენტიფიცირება, შემუშავება, მართვა და განახლება ორგანიზაციისთვის ფასეულობის გასაზრდელად. ხარისხიანი სერვისების/პროდუქტების მისაწოდებლად, ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორ არიან ჩართულნი ორგანიზაციის მენეჯერები, თანამშრომლები და გარე დაინტერესებული მხარეები შემუშავების, მართვის და განახლების პროცესებში.

პროცესების მომხმარებელთა საჭიროებებზე მოსარგებად, ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს სწრაფი და გონივრული რეაგირება. იგი უნდა აანალიზებდეს მომხმარებელთა/მოქალაქეთა საჭიროებებს და რეგულარულად აფასებდეს პროცესების ეფექტიანობასა და ქმედითობას ისეთი მიდგომების მეშვეობით, როგორიცაა „lean“ მეთოდოლოგია. ეს გულისხმობს არსებული რესურსების ისე გამოყენებას, რომ ორგანიზაციამ მომხმარებლებისთვის მაქსიმალური ფასეულობები შექმნას მუდმივი განვითარების პირობებში.

მაგალითები

ა. პროცესების შემუშავება მომხმარებელთა საჭიროებებისა და შეხედულებების გათვალისწინებით, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს სწრაფად და გონივრულად მართული საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბება, ასევე, პროცესების რეგულარული იდენტიფიცირება და დოკუმენტირება.

ბ. პროცესების რეგულარული მისადაგება თანამშრომელთა და შესაბამის დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებისა და მოლოდინებისათვის.

გ. პროცესების სამართავი სისტემის შემუშავება და დანერგვა ციფრული ტექნოლოგიების, მონაცემებით ხელმძღვანელობისა და ღია სტანდარტების შესაძლებლობათა გამოყენებით.

დ. სტრატეგიული მიზნების მხარდაჭერა პროცესებით; მათი დაგეგმვა, მართვა და საჭირო რესურსების გამოყოფა დასახული მაჩვენებლების მისაღწევად.

ე. პროცესებზე პასუხისმგებელი პირების (რომლებიც აკონტროლებენ პროცესის ყველა ნაბიჯს), ასევე, მათი პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა.

ვ. პროცესების, რისკებისა და წარმატების მთავარი ფაქტორების რეგულარული გაანალიზება და შეფასება ცვალებადი გარემოს გათვალისწინებით.

ზ. პროცესების რეგულარული გამართივება; საჭიროების შემთხვევაში, სამართლებრივ მოთხოვნებში ცვლილებების შეთავაზება.

თ. პროცესების ინოვაცია და ოპტიმიზაცია ეროვნული და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობით.

ი. პროცესების გადასინჯვა და გაუმჯობესება პერსონალურ მონაცემთა დასაცავად (მონაცემთა დაცვის ზოგადი რეგულაცია, GDPR).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

5.2. ქვეკრიტერიუმი

მიანოდე მომხმარებლებს, მოქალაქეებს, დაინტერესებულ მხარეებსა და საზოგადოებას პროდუქტები და სერვისები

ეს ქვეკრიტერიუმი აფასებს, თუ როგორ შეიმუშავებენ და აწვდიან ორგანიზაციები სერვისებს/პროდუქტებს მოქალაქეების/მომხმარებლების ჩართულობით, მათივე საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

მოქალაქეებისა და სამოქალაქო საზოგადოების გამოცდილებითა და კრეატიულობით სარგებლობა ხელს შეუწყობს ეფექტიანი, ქმედითი და ინოვაციური საჯარო სექტორის შექმნას, რომელიც სამართლიან ფასად აწვდის ინოვაციურ სერვისებსა და პროდუქტებს და ყურადღებას ამახვილებს პრინციპზე „მხოლოდ ერთხელ (once-only)“. სერვისებისა და პროდუქტების ხარისხის გაუმჯობესებაში მოქალაქეების/მომხმარებლების როლი ძალიან მნიშვნელოვანია 3

დონეზე. ესენია: თანამშემუშავება, გადაწყვეტილების თანამიღება და თანაწარმოება: სერვისების თანაწარმოება ზრდის ხარისხის მდგრადობას, რადგან მოქალაქე/მომხმარებელი ხდება პროცესის ერთგვარი თანამესაკუთრე, ხოლო წარმოება - უფრო ხილული და გასაგები (შესაბამისად, მეტად ლეგიტიმური და დამაკმაყოფილებელიც).

მაგალითები

- ა. ორგანიზაციის პროდუქტებისა და სერვისების განსაზღვრა და შემუშავება; ექსპლუატაციის სრული ციკლის, მათ შორის, გადამუშავებისა და ხელახალი გამოყენების აქტიურად მართვა.
- ბ. ინოვაციური მეთოდების გამოყენება მომხმარებელსა და მოთხოვნაზე ორიენტირებული საჯარო სერვისების შესამუშავებლად და ყურადღების გამახვილება „მხოლოდ ერთხელ“ პრინციპზე.
- გ. მრავალფეროვნებისა და გენდერული საკითხების მართვის გამოყენება საჭიროებებისა და მოლოდინების გამოსავლენად და დასაკმაყოფილებლად.
- დ. მოქალაქეების/მომხმარებლებისა თუ სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართვა სერვისების/პროდუქტების შემუშავებასა და მიწოდებაში, ასევე, ხარისხის სტანდარტების ჩამოყალიბებაში.
- ე. ორგანიზაციის პროდუქტებისა და სერვისების რეკლამირება; ასევე, სათანადო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა მოქალაქეთა/მომხმარებელთა დახმარებისა და მხარდაჭერის მიზნით.
- ვ. ორგანიზაციის პროდუქტებსა და სერვისებზე წვდომის ხელშეწყობა (მაგ.: ონლაინ მომსახურება; მოქნილი სამუშაო საათების დანერგვა; დოკუმენტების უზრუნველყოფა სხვადასხვა ფორმატში - ბეჭდურად თუ ელექტრონულად, შესაბამის ენაზე, პლაკატებისა ბროშურების სახით, ბრაილის შრიფტით, და აუდიო საინფორმაციო დაფების მეშვეობით).
- ზ. მომხმარებელთა გამოკითხვების, საჩივრების მართვის პროცედურებისა და უკუკავშირის სხვა ფორმების გამოყენება, რათა დადგინდეს შესაძლებლობები პროცესების, პროდუქტებისა და სერვისების ოპტიმიზების მხრივ.

[მიანიჭეთ ქულა ხელშემწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

5.3. ქვეკრიტერიუმი

წარმართე პროცესების კოორდინაცია ორგანიზაციის შიგნით და სხვა შესაბამის ორგანიზაციებთან

ეს ქვეკრიტერიუმი აფასებს, თუ რამდენად კარგად არის პროცესები კოორდინირებული თავად ორგანიზაციაში და იმავე სერვისის ჯაჭვის სხვა ორგანიზაციების პროცესებთან.

საჯარო ორგანიზაციების ეფექტიანობა ხშირად მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის თანამშრომლობა აქვთ მათ სხვა საჯარო, კერძო და მესამე სექტორის (თუნდაც სხვა სამთავრობო დონის) ორგანიზაციებთან, რომლებთანაც სერვისის მიწოდების ერთგვარ ჯაჭვს ქმნიან, საერთო შედეგზე ორიენტირებით.

გადამკვეთი ფუნქციები და პროცესები ჩვეულებრივი ამბავია საჯარო ორგანიზაციებში. უაღრესად მნიშვნელოვანია მათი მართვის სათანადოდ ინტეგრირება, რადგან პროცესების ეფექტიანობასა და ქმედითობას მოქალაქეებისა და მომხმარებლებისთვის ფასეულობის გაზრდის თვალსაზრისით, დიდწილად განსაზღვრავს „გათიშულობის“ კულტურიდან თანამშრომლობით და ინტეგრაციულ მიდგომაზე გადასვლა.

მაგალითები

ა. პროცესების მართვისას საზღვრებს გარეშე მუშაობის კულტურის შექმნა, გათიშულობის მენტალიტეტის დაძლევა.

ბ. ორგანიზაციის სერვისების მიწოდების ჯაჭვებისა და პარტნიორების განსაზღვრა.

გ. საერთო სტანდარტებზე შეთანხმება, ასევე, მონაცემთა გაზიარებისა და საზიარო სერვისების დამკვიდრების ხელშეწყობა, რათა კოორდინაცია გაეწიოს იმავე ჯაჭვის პროცესებს, როგორც ორგანიზაციაში, ისე კერძო, არასამთავრობო და საჯარო სექტორების ძირითად პარტნიორებთან.

დ. თანამშრომლების, მომხმარებლებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართვა საზღვრებს მიღმა მუშაობის დამკვიდრებასა და თანამშრომლობაში.

ე. პარტნიორობის გამოყენება სხვადასხვა სამთავრობო დონეზე (მუნიციპალიტეტები, რეგიონები, სახელმწიფო და საზოგადოებრივი კომპანიები), რათა შესაძლებელი გახდეს კოორდინირებული სერვისების მიწოდება.

ვ. მენეჯმენტისა და თანამშრომლების მოტივირება (პირობების შექმნასთან ერთად), რომ ჩამოაყალიბონ საერთო ორგანიზაციული პროცესები (მაგ.: საზიარო სერვისები, საერთო განვითარების პროცესი სხვადასხვა განყოფილებას შორის).

[მიანიჭეთ ქულა ხელშეწყობი ფაქტორების პანელის გამოყენებით]

შედეგების კრიტერიუმები

მე-6 კრიტერიუმიდან მოყოლებული, შეფასების ფოკუსი ხელშეწყობი ფაქტორებიდან შედეგებზე ინაცვლებს. შედეგების პირველი სამი კრიტერიუმით ვზომავთ აღქმებს: რას ფიქრობენ ჩვენი თანამშრომლები, მოქალაქეები/მომხმარებლები და საზოგადოება ჩვენზე. ასევე გვაქვს შესრულების შიდა ინდიკატორები, რომლებიც აჩვენებს, რამდენად კარგად ვასრულებთ სამუშაოს დასახულ მიზნებთან ანუ გრძელვადიან შედეგებთან მიმართებით. შედეგების შეფასება მოითხოვს სხვა ტიპის რეაგირებას. ამდენად, აქედან მოყოლებული რეაგირება ეფუძნება შედეგების შეფასების პანელს (იხ. თავი „როგორ შევადგათ: ქულების მინიჭების სისტემა“).

მე-6 კრიტერიუმი: მოქალაქეზე/მომხმარებელზე ორიენტირებული შედეგები



6.1. ქვეკრიტერიუმი

გაბომე აღქმა

6.2. ქვეკრიტერიუმი

გაბომე საქმიანობის ხარისხი

ტერმინი მოქალაქე/მომხმარებელი ასახავს კომპლექსურ ურთიერთობას ადმინისტრაციასა და მის საზოგადოებას შორის. ადამიანი, ვისთვისაც სერვისებია გამიზნული, უნდა განიხილებოდეს მოქალაქედ, დემოკრატიული საზოგადოების წევრად, რომელსაც აქვს უფლებები და მოვალეობები (მაგ.: გადასახადების გადამხდელი, პოლიტიკური აქტორი და სხვა), ასევე, მომხმარებლად. ადამიანი არ არის მხოლოდ მომსახურების მიწოდების ობიექტი, სერვისების ბენეფიციარი/მომხმარებელი, ის თავისი მოვალეობების შემსრულებელიცაა (გადასახადების ან ჯარიმების გადახდა). ამ დროს მას აქვს უფლება, სამართლიანად და თავაზიანად მოექცნენ, ორგანიზაციის ინტერესების უგულებელყოფის გარეშე. ვინაიდან ეს ორი ასპექტი არ არის ყოველთვის მკაფიოდ გამიჯნული, აღნიშნული კომპლექსური ურთიერთობა აღწერილი იქნება, როგორც მოქალაქესთან/მომხმარებელთან ურთიერთობა. მოქალაქე/მომხმარებელი საჯარო სექტორის ორგანიზაციათა საქმიანობების, პროდუქტებისა თუ სერვისების მიმღები ან ბენეფიციარია. ამ ტერმინის განსაზღვრება საჭიროა, მაგრამ არ არის აუცილებელი, განიმარტოს, როგორც მხოლოდ შეთავაზებული სერვისების ძირითადი მიმღები.

მე-6 კრიტერიუმი აღწერს შედეგებს, კერძოდ, რამდენად კმაყოფილია მოქალაქე/მომხმარებელი ორგანიზაციითა და მის მიერ შეთავაზებული პროდუქტებით თუ სერვისებით. შეფასების ერთიანი სისტემა განასხვავებს აღქმისა და საქმიანობის შედეგებს. აუცილებელია, ყველა ტიპის საჯარო ორგანიზაციამ უშუალოდ გაბომოს მოქალაქეების/მომხმარებლების კმაყოფილების დონე (აღქმის შედეგები). გარდა ამისა, გასაზომია საქმიანობის შედეგებიც. ამ შემთხვევაში, დამატებითი ინფორმაცია მოქალაქეთა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე გროვდება საქმიანობის შედეგების ინდიკატორთა გაბომვით. ამ ინდიკატორების ბრძამ შედეგად უნდა გაზარდოს მოქალაქეთა/მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე.

შეფასება

რას მიაღწია ორგანიზაციამ მომხმარებელთა და მოქალაქეთა საჭიროებებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილების კუთხით ქვემოთ მითითებული საკითხების შედეგების საფუძველზე

6.1. ქვეკრიტერიუმი

გაზომე აღქმა

მოქალაქეთა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ან აღქმის უშუალო გაზომვას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ეს ნიშნავს კითხვის დასმას უშუალოდ მათთვის და ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტზე უკუკავშირისა და ინფორმაციის უშუალოდ მათგან მიღებას. უმეტეს შემთხვევაში, ეს ინფორმაცია მოქალაქეთა ან მომხმარებელთა გამოკითხვებით მიიღება. გამოიყენება დამატებითი ინსტრუმენტებიც, როგორიცაა ფოკუს-გუფები ან მომხმარებელთა პანელები.

ეს ქვეკრიტერიუმი აფასებს, ზომავს თუ არა ორგანიზაცია ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა: ორგანიზაციის იმიჯი; მისაწვდომობა; თანამშრომელთა მუშაობის შედეგები; მოქალაქეთა/მომხმარებელთა მონაწილეობა; ინფორმაციის გამჭვირვალობა; პროდუქტებისა და სერვისების ხარისხი და სპეციფიკაციები; ორგანიზაციაში არსებული ინოვაციები; სწრაფი და გონივრული რეაგირების შესაძლებლობა; და დიგიტალიზაციის უნარები; ასევე, აჩვენებს თუ არა ორგანიზაცია ამ გაზომვების შედეგებს თამამად.

მაგალითები

ორგანიზაციის ზოგადი აღქმა

- ა. ორგანიზაციის საერთო იმიჯი და რეპუტაცია საზოგადოებაში.
- ბ. ორგანიზაციის მისაწვდომობა.
- გ. ორგანიზაციის თანამშრომელთა ორიენტირება მოქალაქეებზე/მომხმარებლებზე.
- დ. მოქალაქეთა/მომხმარებელთა ჩართულობა და მონაწილეობა, მათ შორის, ელექტრონული მონაწილეობა.
- ე. ორგანიზაციის გამჭვირვალობა და ღიაობა და მის მიერ ინფორმაციის მიწოდება.

პროდუქტებისა და სერვისების აღქმა

- ვ. ფიზიკური და ციფრული სერვისების მისაწვდომობა.

ზ. პროდუქტებისა და სერვისების ხარისხი.

თ. სერვისების დიფერენცირება მომხმარებელთა საჭიროებების გათვალისწინებით.

ი. ინოვაციური შესაძლებლობები ორგანიზაციაში.

კ. ორგანიზაციის მოქნილობა.

ლ. ორგანიზაციაში ციფრული ტექნოლოგიების დამკვიდრება (დიגיტალიზაცია).

მ. ორგანიზაციის რეპუტაცია და მომხმარებელთა/მოქალაქეთა ნდობა მის მიმართ.

[მიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]

6.2. ქვეკრიტერიუმი

გაზომე საქმიანობის ხარისხი

მოქალაქეთა და მომხმარებელთა აღქმის პირდაპირი გაზომვის გარდა, მათთვის მიწოდებული სერვისების ხარისხი შეიძლება გაიზომოს შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის მართვის ინდიკატორებით. ამ შემთხვევაში გამოიყენება მართვის ინდიკატორების გაზომვადი შედეგები (მაგ.: დამუშავებისთვის საჭირო დრო, ლოდინის ხანგრძლივობა, საჩივრების რაოდენობა).

ამ გაზომვების შედეგად, შეიძლება დასკვნების გამოტანა მიწოდებული პროდუქტებისა და სერვისის ხარისხზე, გამჭვირვალობასა და მისაწვდომობაზე, ასევე, დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობასა და ინოვაციებზე. შეფასების ერთიანი სისტემა მიმოიხილავს შიდა ინდიკატორების მაგალითებს. ეს ინსტრუმენტი ზომავს შედეგზე ორიენტირებულ საქმიანობას, რათა დაკმაყოფილდეს მოქალაქეთა და მომხმარებელთა საჭიროებები თუ მოლოდინები.

მაგალითები

სერვისების და პროდუქტების ხარისხთან დაკავშირებული შედეგები

ა. მოცდის დრო (სერვისების მიწოდებისას დამუშავების/მომსახურების დრო);

ბ. საჩივრების რაოდენობა და მათი განხილვის ხანგრძლივობა, განხორციელებული გამოსასწორებელი ზომები;

გ. იმ ზომების შეფასების შედეგები, რომლებიც უკავშირდება შეცდომებს, ასევე შესაბამისობას ხარისხის სტანდარტებთან;

დ. სერვისის დადგენილი სტანდარტების დაცვა;

გამჭვირვალობასთან, მისაწვდომობასა და რეპუტაციასთან დაკავშირებული შედეგები

ე. საინფორმაციო და საკომუნიკაციო არხების, მათ შორის, სოციალური მედიასაშუალებების რაოდენობა;

ვ. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და სიზუსტე;

ზ. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის მიზნებისა და შედეგების შესახებ;

თ. ღია მონაცემების მიწოდების მასშტაბი.

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობასა და ინოვაციებთან დაკავშირებული შედეგები

ი. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვის ინტენსივობა სერვისებისა თუ პროდუქტების შემუშავებასა და მიწოდებაში და/ან გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში;

კ. მიღებული და განხორციელებული წინადადებების რაოდენობა.

ციფრული ტექნოლოგიებისა და ელექტრონული მართვის პროცედურების გამოყენებასთან დაკავშირებული შედეგები

ლ. შეფასების მასშტაბი, რომელიც დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად ტარდება მათ ცვალებად საჭიროებებსა და ამ საჭიროებათა დაკმაყოფილებაზე მონიტორინგის მიზნით;

მ. სხვადასხვა სამსახურის (დეპარტამენტის) მუშაობის დაწყების დრო;

ნ. სერვისების ღირებულება;

ო. ინფორმაციის მისაწვდომობა სხვადასხვა სამსახურის მართვის პასუხისმგებლობაზე.

[მიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]



მე-7 კრიტერიუმი: შედეგები პერსონალთან მიმართებით

7.1. ქვეკრიტერიუმი

გაბომე აღქმა

7.2. ქვეკრიტერიუმი

გაბომე საქმიანობის ხარისხი

ეს არის შედეგები, რომლებსაც ორგანიზაცია აღწევს საკუთარი თანამშრომლების კომპეტენციასთან, მოტივაციასთან, კმაყოფილებასთან, აღქმასა და სამუშაოს შესრულებასთან მიმართებით.

აღნიშნული კრიტერიუმი ორი ტიპის შედეგს განასხვავებს: ერთი მხრივ, ეს მოიცავს ორგანიზაციის ზოგადი აღქმის გაბომვას, როდესაც კითხვებს უშუალოდ თანამშრომლებს უსვამენ (მაგ.: ისეთი საშუალებებით, როგორიცაა კითხვარი, კვლევები, ფოკუსგუფები, შეფასებები, ინტერვიუები და კონსულტაცია პერსონალის წარმომადგენლებთან); და, მეორე მხრივ, პერსონალთან დაკავშირებულ ზოგად შედეგებს, რომლებსაც თავად ორგანიზაცია იყენებს, რათა მონიტორინგი გაუწიოს თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და საქმიანობის შედეგებს და გააუმჯობესოს ისინი.

შეფასება

რას მიაღწია ორგანიზაციამ საკუთარი თანამშრომლების საჭიროებებისა თუ მოლოდინების დაკმაყოფილების კუთხით ქვემოთ განხილული საკითხების შედეგების საფუძველზე

7.1. ქვეკრიტერიუმი

გაბომე აღქმა

ამ ქვეკრიტერიუმით ფასდება, აღიქვამს თუ არა პერსონალი ორგანიზაციას მიმზიდველ სამუშაო ადგილად და არის თუ არა მოტივირებული თავის ყოველდღიურ საქმიანობაში, რომ მაქსიმალური გააკეთოს ორგანიზაციისთვის. საჯარო სექტორის ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია, სისტემატურად გაბომონ, თუ როგორ აღიქვამენ თანამშრომლები ორგანიზაციას და მის მიერ მიწოდებული პროდუქტებისა თუ სერვისების ხარისხს.

მაგალითები

ორგანიზაციის ზოგადი აღქმა

- ა. ორგანიზაციის იმიჯი და შედეგზე ორიენტირებული მთლიანი საქმიანობა;
- ბ. თანამშრომლების ჩართულობა ორგანიზაციაში, გადანაცვეტილებათა მიღების პროცესებსა და გაუმჯობესებისკენ მიმართულ საქმიანობაში;
- გ. თანამშრომლების ცოდნა ინტერესთა შესაძლო კონფლიქტებზე, ეთიკურ ქცევასა და თანმიმდევრულობის მნიშვნელობაზე;
- დ. უკუკავშირის, კონსულტაციის, დიალოგისა და პერსონალის სისტემატური გამოკითხვის მექანიზმი;
- ე. ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა;
- ვ. ორგანიზაციის მზადყოფნა ცვლილებისა და ინოვაციისათვის;
- ზ. დიგიტალიზაციის გავლენა ორგანიზაციაზე;
- თ. ორგანიზაციის მოქნილობა.

მენეჯმენტისა და მართვის სისტემების აღქმა

- ი. მენეჯმენტის უნარი, გაუძღვეს ორგანიზაციას და მასზე ინფორმაცია გააცნოს საზოგადოებას;
- კ. ორგანიზაციის სხვადასხვა პროცესის შემუშავება და მართვა;
- ლ. სამუშაოს განაწილება და პერსონალის შეფასების სისტემა;
- მ. ცოდნის მართვა;
- ნ. შიდა საკომუნიკაციო და საინფორმაციო ზომები;
- ო. ინდივიდუალური და გუნდური მუშაობის აღიარების ინტენსივობა და ხარისხი.

სამუშაო პირობების აღქმა

- პ. სამუშაო ატმოსფერო და ორგანიზაციის კულტურა;
- ჟ. სოციალური საკითხებისადმი მიდგომა (მაგ.: მოქნილი სამუშაო საათები, სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსი, ჯანმრთელობის დაცვა);

რ. თანასწორი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, სამართლიანი მოპყრობა და ქცევის რეგულირება ორგანიზაციაში;

ს. სამუშაო სივრცე.

კარიერისა და უნარ-ჩვევების განვითარების აღქმა

ტ. სისტემატური განვითარება კარიერაში და კომპეტენციის კუთხით;

უ. ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების ხელმისაწვდომობა და ხარისხი.

[მიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]

7.2. ქვეკრიტერიუმი

გაზომე საქმიანობის ხარისხი

საქმიანობის საზომები შედგება შიდა, პერსონალთან დაკავშირებული შესრულების ინდიკატორებისგან. ეს ინდიკატორები შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას, რომ გაზომოს შედეგები, რომლებსაც აღწევს თანამშრომელთა ქცევის, სამუშაოს შესრულების, უნარ-ჩვევების განვითარების, მოტივაციისა და ორგანიზაციაში ჩართულობის თვალსაზრისით.

ასეთი შედეგები, ჩვეულებრივ, მოიცავს პერსონალის რეალურ გარემოში ქცევის შიდა საზომებს (მაგ.: ბიულეტენი, პერსონალის დენადობა, პერსონალის საჩივრების რაოდენობა, ინოვაციური მოსაზრებების რაოდენობა და სხვა).

მაგალითები

პერსონალთან დაკავშირებული ზოგადი შედეგები

ა. თანამშრომლების შენარჩუნებასთან, ლოიალურობასა და მოტივაციასთან დაკავშირებული შედეგები;

ბ. გასაუმჯობესებელ საქმიანობაში მონაწილეობა;

გ. დაფიქსირებული ეთიკური დილემების ოდენობა (მაგ.: შესაძლო ინტერესთა კონფლიქტები);

დ. სოციალური პასუხისმგებლობის საქმიანობაში მოხალისეობრივი მონაწილეობის სიხშირე;

ე. ინდიკატორები, რომლებიც მიუთითებს პერსონალის უნარს, დააკმაყოფილოს მოქალაქეთა/ მომხმარებელთა საჭიროებები.

თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს ინდივიდუალურ შესრულებასა და შესაძლებლობებთან დაკავშირებული შედეგები

ვ. სამუშაოს (ინდივიდუალური) შესრულების ინდიკატორები;

ზ. ციფრული საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ინსტრუმენტების გამოყენების ინდიკატორები;

თ. უნარების განვითარებისა და ტრენინგის ინდიკატორები;

ი. ინდივიდებისა და გუნდების აღიარების სიხშირე.

[შიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]



მე-8 კრიტერიუმი: სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები

8.1. ქვეკრიტერიუმი

გაზომე ალქმა

8.2. ქვეკრიტერიუმი

გაზომე საქმიანობის ხარისხი

საჯარო ორგანიზაციების ძირითადი მისია ყოველთვის არის საზოგადოების გარკვეული კატეგორიის საჭიროებებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილება. გარდა თავისი ძირითადი მისიისა, საჯარო ორგანიზაცია პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდოს ადგილობრივ, რეგიონულ, ეროვნულ და საერთაშორისო საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვან ეკონომიკურ, სოციალურ თუ ეკოლოგიურ კომპონენტებს მდგრად განვითარებაში და თავისი წვლილიც შეიტანოს ამ საქმეში. ეს შეიძლება მოიცავდეს ორგანიზაციის მიდგომას და წვლილს ისეთი მიმართულებებით, როგორიცაა: ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება, გარემოს დაცვა, გლობალური რესურსების შენარჩუნება, დასაქმების თანასწორი შესაძლებლობების შექმნა, ეთიკური ქცევის დამკვიდრება, ადგილობრივ თემებთან ურთიერთობების დამყარება და მათი განვითარება.

სოციალური პასუხისმგებლობის მთავარი მახასიათებელი გამოიხატება ორგანიზაციის სურვილში, შეძლოს, ერთი მხრივ, სოციალური და გარემოსდაცვითი ასპექტების ინტეგრირება თავის გადამწყვეტილებებში (მე-2 კრიტერიუმი), მეორე მხრივ კი - რეაგირება იმ გავლენაზე, რომელიც მის გადამწყვეტილებებს აქვს საზოგადოებასა და გარემოზე. სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილი უნდა იყოს, სტრატეგიული ამოცანები კი შემონმდეს სოციალური პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით, რათა თავიდან ავიცილოთ არასასურველი შედეგები.

ორგანიზაციის საქმიანობა იმ საზოგადოების (ადგილობრივი, რეგიონული, ეროვნული თუ საერთაშორისო) საკეთილდღეოდ, რომელშიც ის ოპერირებს, და მისი გავლენა გარემოზე, ორგანიზაციის მთლიანი საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი გახდა.

ორგანიზაციამ, რომელიც თავის სოციალურ პასუხისმგებლობაზე მუშაობს, უნდა გააუმჯობესოს საკუთარი:

1. რეპუტაცია და იმიჯი მოქალაქეებში;
2. უნარი, მოიზიდოს თანამშრომლები, გაზარდოს მათი მოტივაცია თუ ერთგულება და შეინარჩუნოს ისინი;
3. ურთიერთობები კომპანიებთან, სხვა საჯარო ორგანიზაციებთან, მედიასთან, მომწოდებლებთან, მოქალაქეებსა/მომხმარებლებსა და იმ საზოგადოებასთან, რომელშიც საქმიანობს.

საზომები მოიცავს როგორც ალქმის ხარისხობრივ/რაოდენობრივ მაჩვენებლებს (8.1), ასევე რაოდენობრივ ინდიკატორებს (8.2). ისინი შეიძლება უკავშირდებოდეს: ორგანიზაციის ეთიკურ, დემოკრატიულ და თანამონაწილეობით ქცევას; გარემოს მდგრად დაცვას; სიცოცხლის ხარისხს; ეკონომიკურ ზეგავლენას, როგორც ორგანიზაციული ქცევის შედეგს.

შეფასება

რას მიაღწია ორგანიზაციამ საკუთარი სოციალური პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით ქვემოთ განხილული საკითხების შედეგების საფუძველზე

8.1. ქვეკრიტერიუმი

გაზომე აღქმა

აღქმის საზომები ფოკუსირებულია საზოგადოების მიერ ორგანიზაციის საქმიანობის აღქმაზე ადგილობრივ, რეგიონულ, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეებზე. აღქმის შეფასება შეიძლება სხვადასხვა წყაროს მეშვეობით. მათ შორისაა: კვლევები, ანგარიშები, საჯარო შეხვედრები პრესასთან, არასამთავრობო ორგანიზაციები, საჯარო მომსახურების ორგანიზაციები, უშუალო უკუკავშირი დაინტერესებული მხარეებისა და სამეზობლოსგან.

აღქმა მიუთითებს სოციალური და გარემოსდაცვითი სტრატეგიების ეფექტიანობაზე და მოიცავს შემდეგ საკითხებს: მოსაზრებები გამჭვირვალობაზე; გავლენა ცხოვრებისა და დემოკრატიის ხარისხზე; შეხედულებები მოქალაქეთა მხარდაჭერ ეთიკურ ქცევაზე; მიდგომა გარემოსდაცვითი საკითხებისადმი და მისი შედეგები.

მაგალითები

- ა. ორგანიზაციის გავლენა მოქალაქეთა/მომხმარებელთა ცხოვრების ხარისხზე, რომელიც სცდება ორგანიზაციის არსებულ ინსტიტუციურ მისიას;
- ბ. ორგანიზაციის, როგორც ადგილობრივი/გლობალური საზოგადოების ნაწილის რეპუტაცია;
- გ. ორგანიზაციის გავლენა ეკონომიკურ განვითარებაზე;
- დ. ორგანიზაციის გავლენა გარემოს მდგრადობაზე, მათ შორის, კლიმატის ცვლილებაზე;
- ე. ორგანიზაციის გავლენა დემოკრატიის, გამჭვირვალობის, ეთიკური ქცევის, კანონის უზენაესობის, ღიაობისა და თანმიმდევრულობის ხარისხზე.

[მიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]

8.2. ქვეკრიტერიუმი

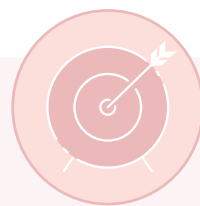
გაზომე საქმიანობის ხარისხი

შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის ხარისხის გაზომვა კონცენტრირებულია საზომებზე, რომლებსაც ორგანიზაცია იყენებს, რომ შეძლოს თავის სოციალურ პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებული საქმიანობის მონიტორინგი, გააზრება, პროგნოზირება და გაუმჯობესება. მან მკაფიოდ უნდა მიუთითოს სოციალური საკითხებისადმი ორგანიზაციის მიდგომათა ეფექტიანობაზე. ისინი შეიძლება ითვალისწინებდეს ეთიკურ ქცევას, ჯანმრთელობის რისკების პრევენციის ინიციატივებსა და შედეგებს, რესურსების შენარჩუნებისა თუ გარემოზე ზემოქმედების ინიციატივებს და ა.შ.

მაგალითები

- ა. ორგანიზაციის საქმიანობა რესურსების შენარჩუნებისა და მდგრადობის უზრუნველსაყოფად;
- ბ. შესაბამის სამთავრობო უწყებებთან, ჯგუფებსა და საზოგადოების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის სიხშირე;
- გ. მედიაში პოზიტიური და ნეგატიური გაშუქების მასშტაბი და მნიშვნელობა;
- დ. სოციალურად დაუცველი მოქალაქეების დახმარება;
- ე. დამქირავებლის სტატუსით, ისეთი პოლიტიკის მხარდაჭერა, რომელიც მიემართება მრავალფეროვნებას, ეთნიკურ უმცირესობებს, დაუცველი ადამიანების ინტეგრაციასა და მიმღებლობას;
- ვ. საერთაშორისო განვითარების პროექტების მხარდაჭერა;
- ზ. ცოდნის, ინფორმაციისა და მონაცემების გაცვლა ყველა დაინტერესებულ მხარესთან;
- თ. მოქალაქეების/მომხმარებლებისთვის ჯანმრთელობის რისკებისა და უბედური შემთხვევების პრევენციის პროგრამები.

[მიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]



მე-9 კრიტერიუმი: საქმიანობის ძირითადი შედეგები

9.1. ქვეკრიტერიუმი

გარე შედეგები: მყისიერი/ხელშესახები შედეგები და საზოგადოებრივი ფასეულობა

9.2. ქვეკრიტერიუმი

შიდა შედეგები: ეფექტიანობის დონე

საქმიანობის ძირითადი შედეგები გულისხმობს იმ მნიშვნელოვან, გაზომვად მიღწევებს, რომლებსაც ორგანიზაცია განსაზღვრავს მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში საკუთარი წარმატების წარმოსაჩენად.

ეს არის სტრატეგიებისა და პროცესების შესაძლებლობები იმ მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად, რომლებიც განსაზღვრულია ორგანიზაციის მისიაში, ხედვასა და სტრატეგიულ გეგმებში.

საქმიანობის ძირითადი შედეგები შეიძლება შემდეგნაირად დაიყოს:

- გარე შედეგები: მოკლევადიანი (მყისიერი/ხელშესახები) შედეგები და გრძელვადიანი შედეგები მიზნებთან მიმართებით, რომლებიც კონცენტრირებულია კავშირზე მისიასა და ხედვას (1-ლი კრიტერიუმი), სტრატეგიასა და დაგეგმვას (მე-2 კრიტერიუმი), პროდუქტებსა და სერვისებს (მე-5 კრიტერიუმი) და გარე დაინტერესებული პირებისთვის მიღწეულ შედეგებს შორის.
- შიდა შედეგები: ეფექტიანობის დონე, ფოკუსირებული კავშირზე პერსონალთან (მე-3 კრიტერიუმი), პარტნიორობასა და რესურსებთან (მე-4 კრიტერიუმი), პროცესებსა (მე-5 კრიტერიუმი) და შედეგებთან, რომლებიც მიღწეულია ორგანიზაციის სრულყოფის მხრივ.

შეფასება

შედეგები, რომლებსაც ორგანიზაციამ მიაღწია შემდეგ ასპექტებთან მიმართებით:

9.1. ქვეკრიტერიუმი

გარე შედეგები: მყისიერი/ხელშესახები შედეგები და საზოგადოებრივი ფასეულობა

გარე შედეგები არის საზოგადოებაში, რომელითაც ფასდება ორგანიზაციის სტრატეგიის ეფექტიანობა, რომ დააკმაყოფილოს გარე დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინები; ასევე, საკუთარი მისიის, ხედვისა და საჯარო სექტორში მიმდინარე რეფორმების შესაბამისად წარმოქმნას ფასეულობა საზოგადოებისთვის. საჯარო სექტორის ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა შეაფასოს, რამდენად მიაღწია საკუთარი საქმიანობის ძირითად მიზნებს, რომლებიც განსაზღვრულია სტრატეგიულ გეგმაში მოკლევადიანი, მყისიერი/ხელშესახები შედეგების (ანუ პროდუქტები და სერვისები) და გრძელვადიანი შედეგების (ანუ ორგანიზაციის ძირითადი აქტივობების გავლენა გარე დაინტერესებულ პირებსა და საზოგადოებაზე) თვალსაზრისით, რათა ეფექტიანად გააუმჯობესოს თავისი შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობა.

მაგალითები

- ა. მყისიერი/ხელშესახები შედეგები - სერვისებისა და პროდუქტების რაოდენობა და ხარისხი;
- ბ. გრძელვადიანი შედეგები - სერვისებისა და პროდუქტების ზეგავლენა სამიზნე ჯგუფზე;
- გ. ორგანიზაციისა და სამთავრობო უწყებებს შორის კონტრაქტების/ხელშეკრულებების დადების მასშტაბი;
- დ. გარე შემონეშვებისა და საქმიანობის აუდიტის შედეგები;
- ე. შედარებითი ანალიზის დასკვნები მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგების თვალსაზრისით;
- ვ. საჯარო სექტორში განხორციელებული რეფორმების შედეგები.

[მიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]

9.2. ქვეკრიტერიუმი

შიდა შედეგები: ეფექტიანობის დონე

შიდა შედეგები შეეხება ორგანიზაციის ეფექტიანობას, შიდა პროცესების ქმედითობასა და ფუნქციონირების ფინანსურ ზომებს. ისინი ითვალისწინებს შემდეგ საკითხებს: ორგანიზაციის პროცესების მართვა (მაგ.: პროდუქტიულობა, რენტაბელობა ან არარენტაბელობა), ფინანსური შესრულება (ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, ფინანსური შედეგების შესაბამისობა ბიუჯეტთან), რესურსების ეფექტიანი გამოყენება (პარტნიორობა, ინფორმაცია, ტექნოლოგიები, ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ობიექტები) და საქმიანობის შეფასების შედეგები (შიდა ინსპექტირება და აუდიტი; სერტიფიცირების კონკურსებსა და დაჯილდოებებში მონაწილეობა).

მაგალითები

- ა. ორგანიზაციის ეფექტიანობა ხელმისაწვდომი რესურსების, მათ შორის, ადამიანური რესურსების, ცოდნისა და ობიექტების მართვის თვალსაზრისით;
- ბ. პროცესების გაუმჯობესებებისა და ინოვაციების შედეგები;
- გ. აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტებთან შედარების ანალიზის შედეგები;
- დ. ერთობლივი საქმიანობისა და პარტნიორული ხელშეკრულებების შედეგები;
- ე. დიგიტალიზაციის გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე ორიენტირებულ საქმიანობაზე;
- ვ. შიდა ინსპექტირებისა და აუდიტის შედეგები;
- ზ. კონკურსებში მონაწილეობის, ხარისხის ჯილდოებისა და ხარისხის მართვის სისტემის სერტიფიცირების შედეგები;
- თ. ბიუჯეტისა და დასახული ფინანსური მაჩვენებლების შესრულების შედეგები;
- ი. ხარჯთეფექტურობა - გრძელვადიანი შედეგების მიღწევა მინიმალური შესაძლო დანახარჯებით.

[შიანიჭეთ ქულა შედეგების პანელის გამოყენებით]

III. როგორ შევადგათ: ქულების მინიჭების სისტემა

რატომ არის საჭირო ქულების მინიჭება?

შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის თითოეული კრიტერიუმისა და ქვეკრიტერიუმისთვის ქულის მინიჭება 4 ძირითად მიზანს ემსახურება:

1. ინფორმაციის უზრუნველყოფა, მიმართულების მიცემა და პრიორიტეტების დასახვა გაუმჯობესების საქმიანობათა წარმართვისათვის;
2. საკუთარი პროგრესის გაზომვა, თუკი შეფასების ერთიანი სისტემით რეგულარულად სარგებლობთ. ორგანიზაციაში ხარისხის სამართავად ამ ინსტრუმენტის ორ წელიწადში ერთხელ გამოყენება კარგ პრაქტიკად ითვლება;
3. კარგი პრაქტიკის გამოვლენა, ხელშემწყობი ფაქტორებისა და მაღალქულიანი შედეგების მეშვეობით;
4. დახმარება სანდო პარტნიორების პოვნაში, საუკეთესო პრაქტიკის გასაზიარებლად (რას ვსწავლობთ ერთმანეთისგან).

საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარების მთავარი მიზანია ხელშემწყობი ფაქტორების მართვისა და შედეგების მიღწევის სხვადასხვა მეთოდის შედარება. თუმცა, საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ შეფასების ერთიანი სისტემის ქულების შედარება სარისკოა, განსაკუთრებით, სხვადასხვა საჯარო ორგანიზაციაში ქულების სისწორის ერთგვაროვანი დადასტურების გარეშე.

როგორ მივანიჭოთ ქულები?

შეფასების ერთიანი სისტემა ქულების მინიჭების ორ გზას გვთავაზობს: კლასიკურს და ქულების განსაზღვრას „დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით“. რაც შეეხება ხელშემწყობ ფაქტორებს, დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლი ფუნდამენტურია ორივესთვის.

ქულების მინიჭების „კლასიკური“ გზით ზოგადად ფასდება თითოეული ქვეკრიტერიუმი, დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლის იმ ფაზის მითითებით, რომელსაც კონკრეტული ქვეკრიტერიუმი განეკუთვნება. შეფასების ერთიანი სისტემის ქულების „დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით“ მინიჭება ქვეკრიტერიუმების უფრო დეტალურ ანალიზს ასახავს. ის იძლევა შესაძლებლობას, ქულებით ერთდროულად და დამოუკიდებლად შეფასდეს დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლის ყველა ფაზა თითოეული ქვეკრიტერიუმისთვის.

შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის სხვებთან შედარება, აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტებთან შედარების ანალიზითა და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებით, შეფასების ორივე პანელის უმაღლესი დონეა.

1. შეფასების ერთიანი სისტემის ქულების კლასიკური მინიჭება

ქულების მინიჭების ეს შეკრებითი მეთოდი ეხმარება ორგანიზაციას, რომ უკეთ გაეცნოს დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმდე ციკლს და უფრო პოზიტიურად მიმართავს მას ხარისხზე დამყარებული მიდგომისაკენ.

- ხელშეწყობი ფაქტორების შეფასების პანელის მიხედვით, ორგანიზაცია თავისი საქმიანობის შედეგებს ეფექტიანად მაშინ აუმჯობესებს, როდესაც რეგულარული გადახედვით/გაანალიზებითა და გარე შედარებებით მიღებული გამოცდილების საფუძველზე, სრულად არის დანერგილი დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმდე ციკლი.
- შედეგების შეფასების პანელში გათვალისწინებულია შედეგების ტენდენცია და დასახული მაჩვენებლების მიღწევა. ორგანიზაცია გაუმჯობესების მუდმივ ციკლს გადის, როდესაც მიღწეულია ძალიან კარგი და მდგრადი შედეგები, ასევე, ყველა დასახული მაჩვენებელი, და ჩატარებულია პოზიტიური შედარება შესაბამისი ორგანიზაციების მთავარ შედეგებთან.

ხელშეწყობი ფაქტორების შეფასების პანელი - ქულების კლასიკური მინიჭება

ფაზა	ხელშეწყობი ფაქტორების პანელი - ქულების კლასიკური მინიჭება	ქულა
	ჩვენ არ ვართ ამ სფეროში აქტიური, საერთოდ არ გვაქვს ინფორმაცია მასზე, ან გვაქვს, მაგრამ ძალიან არასანდოა	0 - 10
დაგეგმვა	ჩვენ გვაქვს გეგმა ამის გასაკეთებლად	11 - 30
გაკეთება	ჩვენ ამას ვახორციელებთ/ვაკეთებთ	31 - 50
შემოწმება	ჩვენ ვამოწმებთ/განვიხილავთ, რამდენად თანხვდება/შესაბამება ჩვენ მიერ შესრულებული სამუშაო კანონს/რეგულაციას და ხარისხს	51 - 70
მოქმედება	შემოწმების/განხილვის საფუძველზე, საჭიროებისამებრ, შეგვაქვს შესწორებები	71 - 90
დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმდე	ყველაფერს, რასაც ვაკეთებთ, ვგეგმავთ ან ვახორციელებთ, თან ვამოწმებთ და რეგულარულად ვასწორებთ; ამასთან, ვსწავლობთ სხვებისგანაც. შესაბამის საკითხზე უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლი ჩვენთან განვითარებულია	91 - 100

მითითებები

- მოიძიეთ ძლიერი და სუსტი მხარეების დამადასტურებელი მონაცემები და ფაზებს შორის აირჩიეთ დონე, რომელსაც მიაღწიეთ. ქულების მინიჭების ეს მეთოდი შეკრებითია: თქვენ უნდა დაასრულოთ ერთი ფაზა (მაგ.: შემოწმება), რომ გადახვიდეთ შემდეგ ფაზაზე (მაგ.: მოქმედება).

- მიანიჭეთ ქულა 0-დან 100-მდე არჩეული ფაზის მიხედვით. 100-ქულიანი სკალა შესაძლებლობას გაძლევთ, დააზუსტოთ ამ მიდგომის დანერგვისა და განხორციელების ხარისხი.

შედეგების პანელი - ქულების კლასიკური მინიჭება

შედეგების პანელი - ქულების კლასიკური მინიჭება	ქულა
შედეგები არ იზომება და/ან ინფორმაცია ხელმიუწვდომელია	0 - 10
შედეგები იზომება და აჩვენებს უარყოფით ტენდენციებს და/ან არ აკმაყოფილებს შესაბამის მაჩვენებლებს	11 - 30
შედეგები აჩვენებს უცვლელ ტენდენციებს და/ან ზოგი შესაბამისი მაჩვენებელი მიღწეულია	31 - 50
შედეგები აჩვენებს გაუმჯობესების ტენდენციებს და/ან შესაბამისი მაჩვენებელთა უმეტესობა მიღწეულია	51 - 70
შედეგები აჩვენებს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას და/ან ყველა შესაბამისი მაჩვენებელი მიღწეულია	71 - 90
მიღწეულია საუკეთესო და მდგრადი შედეგები, ასევე, ყველა შესაბამისი მაჩვენებელი. ჩატარდა პოზიტიური შედარება შესაბამისი ორგანიზაციების მთავარ შედეგებთან	91 - 100

მითითებები

- 6-დონიან სკალაზე თითოეულ კრიტერიუმს მიანიჭეთ ქულა 0-დან 100-მდე. თითოეული დონე ერთ-დროულად ითვალისწინებს როგორც ტენდენციას, ასევე მაჩვენებლის მიღწევას.

2. შეფასების ერთიანი სისტემის ქულების მინიჭება დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით

ქულების დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება არის რეალობასთან მიახლოებულად შეფასების მეთოდი, როდესაც, მაგალითად, ბევრი საჯარო ორგანიზაცია ასრულებს სამუშაოს („გააკეთე“), მაგრამ ზოგჯერ დაგეგმვის სათანადო ფაზის („დაგეგმე“), ანდა მიღწევებთან დაკავშირებული პროგრესის შემდგომი შემოწმების გარეშე. შეფასების ეს მეთოდი მეტ ინფორმაციას იძლევა იმ სფეროებზე, რომლებსაც ყველაზე მეტად სჭირდება გაუმჯობესება.

- ხელშეწყობი ფაქტორების პანელში აქცენტი კეთდება დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ფაზებზე, როგორც ერთიან ციკლზე, და პროგრესი წარმოდგენილია როგორც სპირალი, რომლის თითოეულ ხვეულში შესაძლებელია გაუმჯობესება თითოეულ ამ ფაზაში.
- შედეგების პანელში განსხვავება კეთდება შედეგების ტენდენციასა და დასახული მიზნების მიღწევას შორის. ეს განსხვავება მკაფიოდ აჩვენებს, ტენდენციის გაძლიერებაა საჭირო, თუ დასახული მიზნების მიღწევაზე ფოკუსირება.

ხელშეწყობი ფაქტორების პანელი - ქულების დამუხტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება								
	შკალა	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	სულ
ფაზა	პროგრესის დამადასტურებელი მონაცემები	არანაირი მონაცემი ან მხოლოდ რამდენიმე იდეა	სუსტი მონაცემები ზოგიერთ სფეროზე	კარგი მონაცემები შესაბამის სფეროებზე	ძლიერი მონაცემები ყველა სფეროზე	ძალიან ძლიერი მონაცემები ყველა სფეროზე	სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით საუკეთესო მონაცემები ყველა სფეროზე	
დაგეგმვა	დაგეგმვა ეფუძნება დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს. დაგეგმვა რეგულარულად ხორციელდება ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებში							
	ქულა							
გააკეთება	აღსრულება მიმდინარეობს დადგენილი პროცესებისა და პასუხისმგებლობების მეშვეობით და განანიჭებულია ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებს შორის							
	ქულა							
შემოწმება	დადგენილი პროცესების მონიტორინგი მიმდინარეობს შესაბამისი ინდიკატორებით. ეს პროცესები რეგულარულად გადაიხილება ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებში							
	ქულა							
მოქმედება	შემოწმების შედეგების მიხედვით, რეგულარულად ინერგება შესწორებები და გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებში							
	ქულა							

მითითებები

- წაიკითხეთ თითოეული ფაზის (დაგეგმვა, გაკეთება, შემოწმება და მოქმედება) განსაზღვრება;
- მოიძიეთ თითოეული ფაზასთან დაკავშირებული დამადასტურებელი მონაცემები, რომლებიც ილუსტრირებული იქნება რამდენიმე მაგალითით;
- მიანიჭეთ ქულა თითოეულ ფაზას;
- გამოიანგარიშეთ მთლიანი ქულა თითოეული ფაზის ქულების საშუალო სიდიდის გათვალისწინებით.

შედეგების შეფასების პანელი - ქულების
დამხსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება

შედეგების პანელი - ქულების დამხსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება						
სკალა	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
ტენდენციები	არ იზომება	უარყოფითი ტენდენცია	უცვლელი ტენდენცია ან მცირე პროგრესი	მზარდი პროგრესი	მნიშვნელოვანი პროგრესი	შესაბამისი ორგანიზაციებთან შედარებით, ყველა შედეგში დადებითი ტენდენცია
ქულა						
დაგეგმილი მაჩვენებლები	არანაირი ან ფრაგმენტული ინფორმაცია	შედეგები არ შეესაბამება დაგეგმილ მაჩვენებლებს	რამდენიმე დაგეგმილი მაჩვენებელი მიღწეულია	ზოგიერთი დაგეგმილი შესაბამისი მაჩვენებელი მიღწეულია	დაგეგმილი შესაბამისი მაჩვენებლების უმეტესობა მიღწეულია	ყველა დაგეგმილი მაჩვენებელი მიღწეულია
ქულა						

მითითებები

- ცალ-ცალკე განიხილეთ თქვენი შედეგების ტენდენცია ბოლო 3 წლის განმავლობაში და ბოლო წელს მიღწეული დაგეგმილი მაჩვენებლები.
- 6-საფეხურიან სკალაზე ტენდენციას მიანიჭეთ 0-დან 100-მდე ქულა.
- ბოლო წლის დაგეგმილი მაჩვენებლების მიღწევას 6-დონიან სკალაზე მიანიჭეთ 0-დან 100-მდე ქულა.
- გამოიანგარიშეთ მთლიანი ქულა, ტენდენციებისა და დაგეგმილი მაჩვენებლების საშუალო სიდიდის გათვალისწინებით.

მაგალითი 1: როგორ გამოვიყენოთ ქულების დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება ხელშემწყობი ფაქტორების მიმართ - ქვეკრიტერიუმი 3.3

აქ წარმოდგენილია სავარაუდო დამადასტურებელი მონაცემები 3.3 ქვეკრიტერიუმის თვითშეფასებიდან. ისინი ეხება მოდელის მაგალითებს; მითითებულია თითოეული მათგანის ფაზა (დაგეგმე, გააკეთე, შეამოწმე, იმოქმედე), ასევე, ეს ფაზა ძლიერი მხარეა (+) თუ სუსტი (-).

3.3 ქვეკრიტერიუმის მაგალითი: ჩართე და გააძლიერე თანამშრომლები და ხელი შეუწყვე მათ კეთილდღეობას

3.3.ა. ორგანიზაცია მუდმივად აქცევს ყურადღებას შიდა კომუნიკაციას სხვადასხვა მიმართულებით: ზემოდან ქვემოთ, ქვემოდან ზემოთ და ჰორიზონტალურად. ის სარგებლობს ღია გარემოს სიკეთეებით და იყენებს სხვადასხვა მეთოდსა და ინსტრუმენტს: წლიურ და კვარტალურ შეხვედრებს მთელ პერსონალთან, ციფრულ საშუალებებს, როგორიცაა ინტერნეტი, ელექტრონული ფოსტა და სოციალური მედია.

ჯერჯერობით არ შემუშავებულა მიდგომა, რომელიც შეამოწმებს კომუნიკაციის ეფექტიანობასა და თანამშრომელთა აღქმას საკუთარი ჩართულობის შესახებ. დაგეგმე +, გააკეთე +, შეამოწმე -

3.3.ბ. შიდა დიალოგისა და ცოდნის გაზიარების გაუმჯობესების სხვა მეთოდებს მიეკუთვნება გუნდური მუშაობა და პირისპირ დიალოგი: გუნდები და ინდივიდები მონაწილეობენ სტრატეგიული ამოცანების ფუნქციურ/ჯგუფის მიზნებში გადაყვანაში, ხოლო გუნდური მუშაობა სტანდარტული მიდგომაა გაუმჯობესების პროექტებისადმი. ეს მიდგომა დადებითად ფასდება თანამშრომელთა გამოკითხვებში. თუმცა გუნდური მუშაობა და გაუმჯობესების ჯგუფები ამჟამად შემოიფარგლებიან მხოლოდ ძირითადი პროცესებით. დაგეგმე +, გააკეთე +-, შეამოწმე +

3.3.გ. გარდა ამისა, არ არის განსაზღვრული იდეებისა და წინადადებების შეგროვების მეთოდები. დაგეგმე -

3.3.დ. ორგანიზაცია წელიწადში ორჯერ ატარებს თანამშრომელთა გამოკითხვებს. ამისთვის იყენებს 6 წლის წინათ განსაზღვრულ მეთოდს, რომელიც სრულად არ შეესაბამება ახლახან განხორციელებულ სტრუქტურულ და საოპერაციო ცვლილებებს. დაგეგმე +, გააკეთე +, შეამოწმე -, იმოქმედე -

3.3.ე., 3.3.ვ. მენეჯმენტი დიდ ყურადღებას აქცევს თანამშრომელთა კეთილდღეობას, კერძოდ, მათთვის სათანადო სამუშაო პირობების შექმნით, ასევე, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსებაზე ზრუნვით. ინიციატივები განისაზღვრა რამდენიმე მნიშვნელოვან საჯარო და კერძო ორგანიზაციასთან აღიარებული საუკეთესო სტანდარტების გაზიარებით და თანამშრომლებთან კონსულტაციით; შარშან რამდენიმე ახალი პროექტი დაინერგა, როგორიცაა ღია ოფისები და დღის ზრუნვის ცენტრი. დაგეგმე +, გააკეთე +, იმოქმედე +

3.3.ზ. უკვე მრავალი წელია, რაც ორგანიზაცია ცდილობს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების პრობლემების მოგვარებას. შენობები და ობიექტები სწორედ ამის გათვალისწინებით პროექტდება. გასულ წელს შემუშავდა პროექტი დისტანციური მუშაობისა და მოქნილი სამუშაო გრაფიკის ხელშესაწყობად. ცენტრი. დაგეგმე +, გააკეთე +, იმოქმედე +

3.3.თ. არ არსებობს მექანიზმი სოციალური და კულტურული ინიციატივების მხარდასაჭერად, თანამშრომლებისთვის რაიმე სხვა არაფინანსური სიკეთეების უზრუნველსაყოფად, ან ამ ყველაფრის მოსათხოვად. ჯერჯერობით არ შემუშავებულა მეთოდი, რომელიც შეამოწმებს კომუნიკაციის ეფექტიანობასა და თანამშრომელთა აღქმას საკუთარი ჩართულობის შესახებ. დაგეგმე -, გააკეთე -

გემოაღნიშნული მიგნებები შეტანილია ხელშემწყობი ფაქტორების ქვემოთ მოცემულ ცხრილში, რომ გამოითვალოს ქვეკრიტერიუმის საერთო ქულა. ცხრილის უჯრები გამოყენებულია როგორც ჩანაწერების წიგნაკი, რათა ქვეკრიტერიუმის შეფასებისას შეგროვებული დამადასტურებელი მონაცემებიდან გამოიყვანონ მთლიანი ქულა, ასევე, ამ ჩანაწერების მეშვეობით წარიმართოს დისკუსია კონსენსუსის შესხვედრაზე.

ხელშემწყობი ფაქტორების პანელი - ქულების დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება								
	სკალა	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	სულ
ფაზა	დამადასტურებელი მონაცემები	არანაირი მონაცემი ან მხოლოდ რამდენიმე იდეა	სუსტი მონაცემები ზოგიერთ სფეროზე	კარგი მონაცემები შესაბამის სფეროებზე	ძლიერი მონაცემები ყველა სფეროზე	ძალიან ძლიერი მონაცემები ყველა სფეროზე	სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით საუკეთესო მონაცემები ყველა სფეროზე	
დაგეგმვა	დაგეგმვა ეფუძნება დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს. დაგეგმვა რეგულარულად ხორციელდება ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებში	(3.3.გ) (3.3.თ)			(3.3.ა) (3.3.ბ) (3.3.დ) (3.3.ე, 3.3.გ) (3.3.ზ)			
	ქულა			50				
გაკეთება	აღსრულება მიმდინარეობს დადგენილი პროცესებისა და პასუხისმგებლობების მეშვეობით და განაწილებულია ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებს შორის	(3.3.თ)		(3.3.ბ)	(3.3.ა) (3.3.დ) (3.3.ე, 3.3.გ) (3.3.ზ)			
	ქულა			50				
შემონწმება	დადგენილი პროცესების მონიტორინგი მიმდინარეობს შესაბამისი ინდიკატორებით. ეს პროცესები რეგულარულად გადაისინჯება ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებში	(3.3.დ)	(3.3.ა)		(3.3.ბ)			
	ქულა		25					
მოქმედება	შემონწმების შედეგების მიხედვით, რეგულარულად ინერგება შესწორებები და გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები ორგანიზაციის შესაბამის განყოფილებებში	(3.3.დ)			(3.3.ე, 3.3.გ) (3.3.ზ)			
	ქულა		30					

შენიშვნები მინიჭებული ქულების თაობაზე

დაგეგმვა: დადებითია ვითარება შიდა კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის, თანამშრომელთა გამოკითხვების, კეთილდღეობის, ასევე, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსების თვალსაზრისით. არაფერია დაგეგმილი იდეების შეგროვებისა და სოციალურ-კულტურული ინიციატივების მხარდაჭერის კუთხით. შესაბამისად, შეფასება ხვდება კატეგორიაში „კარგი მონაცემები შესაბამის სფეროებზე“, ოღონდ ამ სვეტის მარჯვნივ: 50 ქულა.

გაკეთება: დადებითია ვითარება შიდა კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის, თანამშრომელთა გამოკითხვების, კეთილდღეობის, ასევე, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსების თვალსაზრისით. გუნდური მუშაობის შემთხვევაში, განხორციელება არ არის ყოვლისმომცველი, რადგან ის მხოლოდ ძირითად პროცესებს მოიცავს. არაფერია შემუშავებული სოციალურ-კულტურული ინიციატივების მხარდასაჭერად. შესაბამისად, შეფასება ხვდება კატეგორიაში „კარგი მონაცემები შესაბამის სფეროებზე“, ოღონდ ამ სვეტის მარჯვნივ: 50 ქულა.

შემონმება: შემონმების მონაცემები, ზოგადად, სუსტია ყველა პუნქტში. კერძოდ, ორგანიზაციას ესმის, რომ თანამშრომელთა გამოკითხვების მეთოდი შესაფერისია, რათა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციაში მომხდარ ცვლილებებს, მაგრამ ამისთვის ჯერ არაფერი გაკეთებულა. მიუხედავად ამისა, განხორციელდა ამ სფეროს შესაბამისი რამდენიმე პროექტი კეთილდღეობის, ასევე, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსების კუთხით, მაგრამ შემონმების ფაზასთან მკაფიო კავშირის გარეშე. შესაბამისად, შეფასება ხვდება კატეგორიაში „სუსტი მონაცემები ზოგიერთ სფეროზე“: 25 ქულა.

მოქმედება: მონაცემები აჩვენებს გარკვეულ გაუმჯობესებას კეთილდღეობის, ასევე, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსებისა და შშმ პირების კუთხით, მაგრამ ისინი მკაფიოდ არ უკავშირდება შემონმების აქტივობის შედეგებს. შესაბამისად, შეფასება ხვდება კატეგორიაში „კარგი მონაცემები შესაბამის სფეროებზე“, ამ სვეტის მარჯვნივ: 30 ქულა.

მაგალითი 2: როგორ გამოვიყენოთ ქულების დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება შედეგების მიმართ - ქვეკრიტერიუმი 7.2

აქ წარმოდგენილია სავარაუდო დამადასტურებელი მონაცემები ორგანიზაციის მიერ 7.2 ქვეკრიტერიუმის თვითშეფასებიდან. შეჯამებულია ორი ქვეთავის - „ზოგადი შედეგები“ და „ინდივიდუალური შესრულებისა და უნარების განვითარება“ - დამადასტურებელი მონაცემები. შეფასების პანელის თანახმად, მითითებულია ტენდენციები და დაგეგმილი მაჩვენებლები, ასევე, თითოეული მათგანის შემთხვევაში ძლიერი მხარეა (+) ეს, თუ სუსტი (-).

7.2 ქვეკრიტერიუმის მაგალითი: საქმიანობის შეფასებები

თვითშეფასებიდან მიღებული დამადასტურებელი მონაცემების სინთეზი

ორგანიზაცია აფასებს თანამშრომელთა საქმიანობის მრავალ ინდიკატორს, რომლებიც შეჯამებულია კვარტალურ და წლიურ ანგარიშებში. ჩვენ შეგვიძლია, შემდეგნაირად შევაჯამოთ 2018 წლის შედეგები შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის სქემის მიხედვით; დამატებითი დეტალებისთვის იხილეთ 2018 წლის წლიური ანგარიში.

ზოგადი შედეგები

ინდიკატორები ეხება შემდეგ ასპექტებს: გაცდენა, ავადმყოფობა, გაუმჯობესების აქტივობებში ჩართულობა, საჩივრები (რაოდენობა და რეაგირების დრო), მონაწილეობა სოციალურ აქტივობებში და მოხალისეობრივი ჩართულობა ინიციატივებში. ამ ინდიკატორების 60%-ზე მეტში დადებითი ტენდენცია ჩანს ბოლო სამი წლის განმავლობაში, ხოლო სოციალურ აქტივობებში მონაწილეობა აჩვენებს მცირე კლებას 2018 წელს.

ამ ინდიკატორებისთვის არ არის განსაზღვრული მაჩვენებლები. ტენდენცია + დაგეგმილი მაჩვენებელი -

ინდივიდუალური შესრულებისა და უნარების განვითარება

ფასდება თანამშრომლის ტრენინგის საათების რაოდენობა, ინდივიდის/ჯგუფის დაგეგმილი მიზნის მიღწევის პროცენტი და კომპეტენციის საერთო დეფიციტი. ყველა ინდიკატორისთვის კონკრეტული მიზნები განსაზღვრულია, სულ მცირე, ყოველწლიური 10%-იანი ზრდით. მთლიანობაში, ინდიკატორების 70% დადებით ტენდენციას აჩვენებს, მაგრამ მცირე კლებაა კომპეტენციის კუთხით (დეფიციტის მატება). მიზნების 50%-ზე ნაკლებია მიღწეული; ტრენინგის ინდიკატორების, განსაკუთრებით, კომპეტენციის დეფიციტის აღმოფხვრის ინდიკატორების მიზნები არ მიღწეულა. ტენდენცია + დაგეგმილი მიზანი -

გემოაღნიშნული მიგნებები გამოიხატა ქულით, რომელიც შეტანილია ქვემოთ წარმოდგენილ შედეგების ცხრილში, ამ კრიტერიუმის ზოგადი ქულის გამოსაყვანად, რომელზეც კონსესუსის შეხვედრაზე იმსჯელებენ.

შედეგების პანელი - ქულების დაზუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით მინიჭება						
სკალა	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
ტენდენციები	არ იზომება	უარყოფითი ტენდენცია 	უცვლელი ტენდენცია ან მცირე პროგრესი 	მზარდი პროგრესი 	მნიშვნელოვანი პროგრესი 	შესაბამისი ორგანიზაციებთან შედარებით, ყველა შედეგში დადებითი ტენდენცია
ქულა				60		
დაგეგმილი მაჩვენებლები	არანაირი ან ფრაგმენტული ინფორმაცია	შედეგები არ შეესაბამება დაგეგმილ მაჩვენებლებს	რამდენიმე დაგეგმილი მაჩვენებელი მიღწეულია	ზოგიერთი დაგეგმილი შესაბამისი მაჩვენებელი მიღწეულია	დაგეგმილი შესაბამისი მაჩვენებლების უმეტესობა მიღწეულია	ყველა დაგეგმილი მაჩვენებელი მიღწეულია
ქულა		25				

შენიშვნები მინიჭებული ქულების თაობაზე

ტენდენციები: შედეგების დიდი ნაწილი მზარდ პროგრესზე მიუთითებს, მხოლოდ 2 ინდიკატორი აჩვენებს უარყოფით ტენდენციას (განსაკუთრებით, კომპეტენციის შესახებ). ზოგადი შედეგებისა და ინდივიდუალური საქმიანობის შეფასებები ხვდება სვეტში „მზარდი პროგრესი“, საერთო 60 ქულით.

დაგეგმილი მაჩვენებლები: მიზნები არ არის განსაზღვრული ზოგადი შედეგების ინდიკატორებისთვის (სვეტი „არანაირი ან ფრაგმენტული ინფორმაცია“), ხოლო ინდივიდუალურ საქმიანობაში მიღწეულია მიზნების 50%-ზე ნაკლები (სვეტი „რამდენიმე დაგეგმილი მაჩვენებელი მიღწეულია“), საერთო 25 ქულით.

IV. სახელმძღვანელო პრინციპები ორგანიზაციის გაუმჯობესებისათვის შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენებით

არსებობს უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესის შემუშავებისა და განხორციელების რამდენიმე გზა. ორგანიზაციის ზომა, კულტურა და ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის ინსტრუმენტების გამოყენების გამოცდილება რამდენიმე იმ პარამეტრთაგანია, რომლებიც ორგანიზაციას ეხმარება, რომ განსაზღვროს ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის განხორციელების ყველაზე შესაფერისი გზა.

წინამდებარე თავში მოცემულია 10-ნაბიჯიანი პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების უწყვეტ გაუმჯობესებაზე, შეფასების ერთიანი სისტემის ინსტრუმენტის გამოყენებით. ეს პროცესი შეიძლება რელევანტური იყოს ორგანიზაციათა უმეტესობისთვის. უნდა აღინიშნოს, რომ აქ მოცემული ნიმუში ემყარება ბევრი ორგანიზაციის გამოცდილებას, რომლებიც შეფასების ერთიან სისტემას იყენებენ. თუმცა, გაუმჯობესების ყოველი პროცესი უნიკალურია. შესაბამისად, აქ არ არის აღწერილი პროცესის ზუსტი სახელმძღვანელო. ნიმუშის მითითება უფრო ემსახურება თვითშეფასების პროცესზე პასუხისმგებელი პირების სტიმულირებას.



მას შემდეგ, რაც დაასრულებენ შეფასების ერთიანი სისტემით სარგებლობის პროცესს და დაიწყებენ გასაუმჯობესებელ ქმედებებს, მის გამოყენებლებს შეუძლიათ, მოითხოვონ „შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიანი გამოყენების“ სტატუსი. აღნიშნული სისტემით სარგებლობას საკვანძო მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირის პროცედურაში. შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის პროცედურის სახელმძღვანელო პრინციპები ხელმისაწვდომია შეფასების ერთიანი სისტემის ვებგვერდზე: <http://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-center/>.

1-ლი ფაზა: შეფასების ერთიანი სისტემის განხორციელების დაწყება

1-ლი ნაბიჯი

გადაწყვეტილების მიღება თვითშეფასების ორგანიზებასა და დაგეგმვაზე

თვითშეფასების პროცესის წარმატების საკვანძო ელემენტებია თავდადება, ასევე, მაღალი პასუხისმგებლობისა და საკუთრების განცდის გაზიარება ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის.

ბევრი ორგანიზაციის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თავდადებისა და პასუხისმგებლობის განცდისთვის აუცილებელია, თვითშეფასების ჩატარებაზე გადაწყვეტილება მენეჯმენტმა მიიღოს ორგანიზაციის დაინტერესებულ მხარეებთან სერიოზული კონსულტაციების შედეგად. ეს გადაწყვეტილება მკაფიოდ უნდა ასახავდეს მენეჯმენტის სურვილს, აქტიურად ჩაერთოს პროცესში, რაც გამოიხატება თვითშეფასების სარგებლობის აღიარებით და ღიაობის გარანტირებით, შედეგების პატივისცემითა და გასაუმჯობესებელ ქმედებათა დაწყებით. ასევე, მოიცავს ვალდებულებას, გამოიყოს თვითშეფასების პროფესიონალურად ჩატარებისთვის საჭირო რესურსები.

გადაწყვეტილების მისაღებად მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელობამ იცოდეს, რა სარგებლობა მოაქვს შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასებას; ასევე, ფლობდეს ინფორმაციას მოდელის სტრუქტურასა და თვითშეფასების პროცესზე. ძალიან მნიშვნელოვანია, ყველა მენეჯერი თავიდანვე იყოს დარწმუნებული ამ სარგებელში.

შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენებელთა უკუკავშირი - შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენების მიზეზები

ყველაზე მნიშვნელოვანი საფუძველია სტიმულირების შიდა ფაქტორები. არსებითი მიზეზია ძლიერი მხარეებისა და გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოვლენა. ფინანსური სტრესი ყველაზე ნაკლებმნიშვნელოვანი ფაქტორია.

ამ ფაზაში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაში ერთმა ან მეტმა ადამიანმა აიღოს პასუხისმგებლობა ამ საბაზისო პრინციპების გამყარებაზე. კარგი იქნება ისეთ ორგანიზაციასთან დაკავშირება, რომელიც პასუხისმგებელია შეფასების ერთიანი სისტემის გავრცელებაზე თქვენს ქვეყანაში (ინფორმაცია

ამ საკითხზე ხელმისაწვდომია ვებგვერდზე www.eipa.eu/caf), და თხოვნა, გააკეთოს პრეზენტაცია შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელზე, ან მოგანოდოს ინფორმაცია ორგანიზაციებზე, რომლებიც ამ მოდელს უკვე იყენებენ და მზად არიან გამოცდილების გაზიარებისათვის.

თვითშეფასების ჩატარებაზე საბოლოო გადანყვეტილების მიღებამდე, საჭიროა კონსულტაციები პერსონალთან, რათა მათ მხარი დაუჭირონ პროცესს. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თვითშეფასების ზოგადი სარგებლის გარდა, შეფასების ერთიანი სისტემა საუკეთესო შესაძლებლობაა ბევრი ადამიანისთვის, რომ უკეთ გაიცნოს თავისი ორგანიზაცია; ასევე, ადამიანებს სურვილი უჩნდებათ, უფრო აქტიურად ჩაერთონ ორგანიზაციის განვითარებაში.

თვითშეფასების ჩატარებაზე ზოგ ორგანიზაციას შესაძლოა დასჭირდეს გარე დაინტერესებული მხარეების თანხმობა. ესენი შეიძლება იყვნენ პოლიტიკოსები ან მაღალი დონის ორგანიზაციების ხელმძღვანელები, რომლებიც, ტრადიციულად, აქტიურად მონაწილეობენ მენეჯმენტის მიერ გადანყვეტილებათა მიღების პროცესში. ძირითადად გარე დაინტერესებულმა მხარეებმა შეიძლება გარკვეული როლი შეასრულონ მონაცემთა შეგროვებასა და ინფორმაციის დამუშავებაში; ასევე, სარგებელი მიიღონ გამოვლენილ გასაუმჯობესებელ სფეროებში განხორციელებული ცვლილებებიდანაც.

თვითშეფასების პირველადი დაგეგმვა

თვითშეფასების ჩატარებაზე გადანყვეტილების მიღების შემდეგ იწყება დაგეგმვის პროცესი. მენეჯმენტის ერთ-ერთი პირველი გადანყვეტილებით შეიძლება განისაზღვროს თვითშეფასების მასშტაბი და მიდგომა.

ხშირად ისმის კითხვა თვითშეფასების მასშტაბთან დაკავშირებით - მთელ ორგანიზაციაში უნდა ჩატარდეს, თუ მის ცალკეულ განყოფილებებში? შეიძლება ცალკეულმა განყოფილებებმა ჩაატარონ თვითშეფასება, მაგრამ ყველა კრიტერიუმისა და ქვეკრიტერიუმის სრულფასოვნად შეფასებისათვის, თითოეული ეს განყოფილება საკმარისად ავტონომიური უნდა იყოს - საკუთარი მისიით, ადამიანური რესურსებითა და ფინანსურ პროცესებზე განსაზღვრული პასუხისმგებლობით. ასეთ შემთხვევებში უნდა შეფასდეს შესაბამისი მიმწოდებელ-მომხმარებლის ურთიერთობა, ასევე, დაინტერესებული მხარეების ურთიერთობა შერჩეულ განყოფილებასა და დანარჩენ ორგანიზაციას შორის.

სასურველია, მენეჯმენტის გადანყვეტილებით, შეირჩეს ქულების მიმნიჭებელი პანელი. შემოთავაზებულია ქულების მინიჭების 2 გზა. არჩევისას ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს დრო, რომელიც შეუძლია დაუთმოს ქულების მინიჭებას, ასევე, გამოცდილებისა და სიმწიფის დონე.

ამ ფაზაში უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტმა კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გადანყვეტილება უნდა მიიღოს - დანიშნოს თვითშეფასების პროცესის პროექტის ლიდერი. **პროექტის ლიდერი**, ჩვეულებრივ, შემდეგ მოვალეობებს ასრულებს:

- პროექტის, მათ შორის, კომუნიკაციის პროცესის დეტალურად დაგეგმვა;
- პროექტზე კომუნიკაცია და კონსულტაციები ყველა დაინტერესებულ მხარესთან;
- თვითშეფასების გუნდისთვის ტრენინგის ორგანიზება;
- დამხმარე დოკუმენტებისა და მონაცემების შეგროვება;
- თვითშეფასების გუნდში აქტიური მონაწილეობა;
- კონსენსუსის პროცესის ხელშეწყობა;

- თვითშეფასების ანგარიშის რედაქტირება;
- მენეჯმენტის მხარდაჭერა ქმედებების პრიორიტეტიზაციასა და სამოქმედო გეგმის განსაზღვრაში.

პროექტის ლიდერის კომპეტენციების მიმართ მოთხოვნა მაღალია. ეს პირი კარგად უნდა იცნობდეს საკუთარ ორგანიზაციას, ასევე, შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელს, და შეეძლოს თვითშეფასების პროცესის ხელშეწყობა. პროექტის ლიდერად შესაფერისი ადამიანის დანიშვნა, რომელსაც ზემოაღნიშნული ცოდნა აქვს და სარგებლობს როგორც უმაღლესი მენეჯმენტის, ასევე თანამშრომლების ნდობით, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გადამწყვეტილებაა, რადგან გავლენას ახდენს თვითშეფასების ხარისხსა და შედეგებზე.

ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელში გამოყენებული ლექსიკა და მაგალითები უცხოა და მნიშვნელოვნად განსხვავდება მათი ყოველდღიური პრაქტიკისგან. ეს საკითხი მოდელის გაცნობის სანყის ეტაპზევე უნდა გადაიჭრას, რათა პრობლემად არ იქცეს თვითშეფასების ჩატარებისას. ასეთ შემთხვევებში, ტრენინგების ჩატარების გარდა (რომლებზეც მოგვიანებით ვისაუბრებთ), საჭიროა მოდელის „ადაპტირება“ ორგანიზაციის ლექსიკასთან. ვიდრე ასეთ ადაპტირებას შეუდგებით, სასურველია, გაიკითხოთ, ხომ არ გაუკეთებია უკვე ეს თქვენი ორგანიზაციის მსგავს რომელიმე სხვა დაწესებულებას.

მე-2 ნაბიჯი

თვითშეფასების პროექტის შესახებ ინფორმაციის კომუნიკაცია

პროექტის მიდგომის განსაზღვრის შემდეგ, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია კომუნიკაციის გეგმის შემუშავება. ეს გეგმა მოიცავს საკომუნიკაციო ქმედებებს, რომლებიც გამიზნულია პროექტის ყველა დაინტერესებული პირისთვის, განსაკუთრებით, საშუალო რგოლის მენეჯერებისა და ორგანიზაციის დანარჩენი პერსონალისთვის.

კომუნიკაცია ცვლილების მართვის პროექტების ერთ-ერთი ძირითადი სფეროა, განსაკუთრებით, როდესაც ორგანიზაცია თვითშეფასებას ატარებს. მიზანსა და თვითშეფასების პროცესზე მკაფიო კომუნიკაციის გარეშე, ეს საქმე, დიდი ალბათობით, „მორიგ პროექტად“ ან „მენეჯმენტის რაღაც ღონისძიებად“ ჩაითვლება. აქ რისკი ის არის, რომ მსგავსი ვარაუდები რეალობად იქცევა, რადგან საშუალო რგოლის მენეჯმენტი და სხვა პერსონალი არ მოინდომებენ, სრულად ჩაერთონ თვითშეფასების პროცესში.

შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელთა უკუკავშირი - სათანადოდ არ არის გააზრებული, რა მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციას თანამშრომელთა პასუხისმგებლობისა და საკუთარი საქმის განცდის შექმნაში.

შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელთა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მათი აზრით, პრიორიტეტები სათანადოდ არ არის გამოკვეთილი თანამშრომლებთან საკომუნიკაციო ქმედებების კუთხით. ეს ყურადსაღები დასკვნაა. გამოცდილება აჩვენებს, რომ შეფასების ერთიანი სისტემის

ერთ-ერთი მთავარი პოტენციური სარგებელია ცნობიერების დონის ამაღლება და კომუნიკაციის გაძლიერება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით. თუმცა, ეს მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, როცა მენეჯ-მენტი და შეფასების ერთიანი სისტემის თვითშეფასებაზე პასუხისმგებელი პირები თავიდანვე აქტიურად აწვდიან ინფორმაციას თანამშრომლებს და მათ რთავენ პროცესში, ორგანიზაციის საშუალო რგოლის მენეჯერებს კი გააზრებული აქვთ თვითშეფასების მიზანი და პოტენციური სარგებელი.

ადრეულ ეტაპზე კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი შედეგია ზოგიერთი თანამშრომლისა და მენეჯერის სტი-მულირება, უშუალოდ ჩაერთონ თვითშეფასების გუნდში. იდეალურ შემთხვევაში, კოლეგები პირადი სურვილით ერთვებიან პროცესში. მოტივაცია საბაზისო ელემენტი უნდა იყოს, რომელიც პერსონალს თვითშეფასების მთელ პროცესთან დააკავშირებს. პერსონალს სრულიად ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასების მიზანზე - ორგანიზაციის მთელი საქმიანობის ეფექტიანობის გაუმჯობესება. ამ მიმართულებით კომუნიკაციის პოლიტიკა კონცენტრირებული უნდა იყოს ყველა დაინტერესებული პირის, თანამშრომლისა და მოქალაქე/კლიენტისთვის მომგებიან შედეგებზე.

ამრიგად, მკაფიო და თანმიმდევრული კომუნიკაცია ყველა დაინტერესებულ მხარესთან პროექტის თითოეულ ფაზაში უმნიშვნელოვანესია პროცესის წარმატებისა და შემდგომი ქმედებისათვის. პროექტის ლიდერმა, ორგანიზაციის ზედა რგოლის მენეჯმენტთან ერთად, უნდა გააძლიეროს ეს პოლიტიკა შემდეგ საკითხებზე კონცენტრირებით:

- რა ცვლილების მოტანა შეუძლია თვითშეფასებას;
- რატომ არის ის პრიორიტეტი;
- როგორ უკავშირდება ის ორგანიზაციის სტრატეგიულ დაგეგმვას;
- როგორ უკავშირდება ის (მაგ.: როგორც პირველი ნაბიჯი) ორგანიზაციის ძალისხმევას, გააუმჯობესოს შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობა, ვთქვათ, ინოვაციური საოპერაციო რეფორმის დანერგვით.

კომუნიკაციის გეგმა დიფერენცირებული უნდა იყოს და ითვალისწინებდეს შემდეგ ელემენტებს: ფოკუს-ჯგუფი, მესიჯი, მედია, გამგზავნი, სიხშირე და ინსტრუმენტები.

მე-2 ფაზა: თვითშეფასების პროცესი

მე-3 ნაბიჯი

თვითშეფასების ერთი ან მეტი გუნდის ჩამოყალიბება

თვითშეფასების გუნდი უნდა იყოს მაქსიმალურად წარმომადგენლობითი. ჩვეულებრივ, მასში შედიან ორგანიზაციის სხვადასხვა სექტორის, ფუნქციის, გამოცდილებისა და დონის თანამშრომლები. ამოცანა გახლავთ მაქსიმალურად ეფექტიანი გუნდის შექმნა, რომელიც შეძლებს ორგანიზაციის ყველაზე ბუსტი და დეტალური პერსპექტივის წარმოდგენას.

შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელთა გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ასეთი გუნდები 5-20 წევრისგან შედგება. თუმცა, ეფექტიანი და შედეგებით არაფორმალური მუშაობის სტილისათვის სასურველია, ჯგუფში რაოდენობა 10 წევრს არ აღემატებოდეს.

თუ ორგანიზაცია ძალიან დიდია და კომპლექსური, შესაფერისი იქნება თვითშეფასების ერთზე მეტი გუნდის ჩამოყალიბება. ასეთ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია გუნდებს შორის სათანადო კოორდინაცია.

წევრები უნდა შეირჩნენ ორგანიზაციის შესახებ ცოდნისა და პიროვნული უნარების (მაგ.: ანალიტიკური და კომუნიკაციის) მიხედვით, და არა მხოლოდ პროფესიულ უნარებზე დაყრდნობით. მათი შერჩევა შეიძლება მოხალისეობრივ საფუძველზე, თუმცა, პროექტის ლიდერი და მენეჯმენტი ინარჩუნებს პასუხისმგებლობას თვითშეფასების გუნდის ხარისხზე, მრავალფეროვნებასა და სანდოობაზე.

პროექტის ლიდერი, შესაძლოა, ამავდროულად გუნდის თავმჯდომარეც იყოს; ეს ხელს უწყობს პროექტის უწყვეტობას; თუმცა, ამავე დროს, გამოსარიცხია ინტერესთა კონფლიქტი. მნიშვნელოვანია, თავმჯდომარეს გუნდის ყველა წევრი ენდობოდეს, რათა მან დისკუსია სამართლიანად და ეფექტიანად წარმართოს, ამასთანავე, ყველას მიეცეს საშუალება, საკუთარი წვლილი შეიტანოს პროცესში. თავმჯდომარეს თავად ჯგუფი დანიშნავს. მნიშვნელოვანია ეფექტიანი სამდივნოს შექმნა, რომელიც დაეხმარება თავმჯდომარეს შეხვედრების ორგანიზებაში, ასევე, შეხვედრისთვის სივრცის მოძიებასა თუ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო მხარდაჭერაში.

ერთ-ერთი ხშირად დასმული კითხვაა, უნდა ჩაერთონ თუ არა ზედა რგოლის მენეჯერები თვითშეფასების გუნდში. პასუხი დამოკიდებულია ორგანიზაციის კულტურასა და ტრადიციაზე. ჩართვის შემთხვევაში, მენეჯერებს შეუძლიათ დამატებითი ინფორმაციის მიწოდება; გარდა ამისა, გაიზრდება ალბათობა, რომ ისინი მეტ პასუხისმგებლობას იგრძნობენ გასაუმჯობესებელ ქმედებათა განხორციელებაზე; გაიზრდება მრავალფეროვნება/წარმომადგენლობითობაც. თუ ორგანიზაციის კულტურა ამას ხელს არ უწყობს, თვითშეფასების ხარისხი დაზარალდება - გუნდის რომელიმე წევრს შეიძლება გაუჩნდეს განცდა, რომ ბლოკავენ და არ აძლევენ საშუალებას, საკუთარი წვლილი სათანადოდ შეიტანოს, ან თავისუფლად გამოთქვას აზრი.

მე-4 ნაბიჯი

ტრენინგის ორგანიზება

მენეჯმენტის ინფორმირება და ტრენინგი

სასარგებლო იქნება ზედა ან საშუალო რგოლის მენეჯმენტისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის ტრენინგის ჩატარება თვითშეფასებაში, რათა გაიღრმავონ ცოდნა - ზოგადად, ხარისხის მართვის ყოვლის-მომცველი სისტემის კონცეფციებზე და, კონკრეტულად, შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასებაზე.

თვითშეფასების გუნდის ინფორმირება და ტრენინგი

თვითშეფასების გუნდი უნდა გაეცნოს შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელსა და თვითშეფასების პროცესის თავისებურებებს. თუ პროექტის ლიდერს ამ მომენტისთვის უკვე გავლილი აქვს შესაბამისი ტრენინგი, ძალიან კარგი იქნება, გუნდის სწავლებისას შეასრულოს წამყვანი როლი. თეორიული ნა-წილის გარდა, ტრენინგი უნდა მოიცავდეს პრაქტიკულ სავარჯიშოებსაც, რათა მონაწილეებმა გაიაზრონ ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის პრინციპები; ასევე, შეეჩვიონ კონსენსუსის მიღწევას, რადგან წევრთა უმრავლესობისთვის ასეთი კონცეფციები და ქცევა შესაძლოა უცხო იყოს.

გუნდს უნდა ჰქონდეს პროექტის ლიდერის მიერ შედგენილი ყველა იმ დოკუმენტისა და ინფორმაციის სია, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის ეფექტიანი შეფასებისთვის. შეიძლება გუნდმა ერთად შეაფასოს ხელშემწყობი ფაქტორების ერთი ქვეკრიტერიუმი და შედეგების ერთი ქვეკრიტერიუმი. ეს მათ უკეთ დაანახევებს, როგორ მიმდინარეობს შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასება. წინასწარი შეთანხმებაა საჭირო, თუ როგორ უნდა შეფასდეს მონაცემები, რომლებიც ძლიერ მხარეებსა და გასაუმჯობესებელ სფეროებს გამოავლენს, ასევე, როგორ მიენიჭოს ქულები.

კიდევ ერთი ეტაპი, რომელიც მოგვიანებით - კონსენსუსის ფაზაში - დროს დაზოგავს, არის საერთო წარმოდგენის შექმნა ორგანიზაციის მთავარ დაინტერესებულ მხარეებზე, ვისთვისაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობა: მომხმარებლები/მოქალაქეები, პოლიტიკოსები, მომწოდებლები, პარტნიორე-ბი, მენეჯერები და თანამშრომლები. მკაფიოდ უნდა გამოიკვეთოს ამ დაინტერესებული მხარეებისთვის მიწოდებული თუ მათგან მიღებული ყველაზე მნიშვნელოვანი სერვისები და პროდუქტებიც, ჩამოყალიბდეს პროცესის საკვანძო ეტაპები.

მე-5 ნაბიჯი

თვითშეფასების ჩატარება

ინდივიდუალური თვითშეფასების ჩატარება

თვითშეფასების გუნდის თითოეულმა წევრმა, პროექტის ლიდერის მიერ მიწოდებული დოკუმენტებისა და ინფორმაციის გამოყენებით, ზუსტად უნდა შეაფასოს ორგანიზაცია თითოეული ქვეკრიტერიუმის შესაბამისად, პროცესში კი დაეყრდნოს ორგანიზაციაში მუშაობის ცოდნასა და გამოცდილებას. ისინი მოკლედ აღწერენ ძლიერი მხარეებისა და გასაუმჯობესებელი სფეროების დამადასტურებელ მონაცემებს. რეკომენდებულია გასაუმჯობესებელი სფეროების შეძლებისდაგვარად ზუსტი ფორმულირება, რათა

გაადვილდეს შემდგომ ეტაპზე შემოთავაზებულ ქმედებათა იდენტიფიცირება. შემდეგ გუნდის წევრებმა უნდა შეადგინონ თავიანთი მიგნებების ჩამონათვალი და მიაწიონ ქულა თითოეულ ქვეკრიტერიუმს, ქულების მინიჭების შერჩეული პანელის შესაბამისად.

თავმჯდომარე მზად უნდა იყოს, რომ უპასუხოს თვითშეფასების გუნდის წევრების კითხვებს ინდივიდუალური შეფასებისას. მას ასევე შეუძლია წევრთა მიგნებების კოორდინირება კონსენსუსის შეხვედრის მოსამზადებლად.

როგორ მივანიჭოთ ქულები?

შეფასების ერთიანი სისტემა ქულების მინიჭების ორ გზას ითვალისწინებს: კლასიკურ მიდგომას და ქულების განსაზღვრას დაბუსტებით/დეტალების გათვალისწინებით. ქულების მინიჭების ორივე სისტემა დეტალურად აღწერილია III თავში. სასურველია, რომ ორგანიზაციამ, რომელსაც ადრე თვითშეფასება არ ჩაუტარებია და/ან ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის ტექნიკა არ გამოუყენებია, კლასიკური მიდგომით ისარგებლოს.

კონსენსუსის მიღწევა გუნდში

ინდივიდუალური შეფასებების დასრულებისთანავე, გუნდი უნდა შეიკრიბოს და შეთანხმდეს ძლიერ მხარეებზე, გასაუმჯობესებელ სფეროებსა და თითოეული ქვეკრიტერიუმის ქულებზე. კონსენსუსის მისაღწევად აუცილებელია დიალოგი და დისკუსია (მეტიც, ეს არსებითია, როგორც სწავლისა და გამოცდილების კომპონენტი), რადგან ძალიან მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ რა განაპირობებს განსხვავებულ ხედვას ძლიერ მხარეებზე, გასაუმჯობესებელ სფეროებსა და ქულებზე.

თვითშეფასების გუნდს შეუძლია განსაზღვროს 9 კრიტერიუმის შეფასების თანმიმდევრობა. არ არის აუცილებელი დანომრილი რიგითობის მკაცრად დაცვა.

კონსენსუსის ძიება

როგორ მიიღწევა კონსენსუსი? ამისათვის შესაძლებელია 4-საფეხურიანი მეთოდის გამოყენება:

1. იდენტიფიცირებული ძლიერი მხარეებისა და გასაუმჯობესებელი სფეროების ყველა დამადასტურებელი მონაცემის წარმოდგენა, თითოეული ქვეკრიტერიუმის მიხედვით;
2. კონსენსუსის მიღწევა ძლიერი მხარეებისა და გასაუმჯობესებელი სფეროების საკითხზე - ჩვეულებრივ, ნებისმიერი დამატებითი დამადასტურებელი მონაცემისა თუ ინფორმაციის განხილვის შემდეგ;
3. ინდივიდუალური ქულების წარდგენა, თითოეული ქვეკრიტერიუმის მიხედვით;
4. კონსენსუსი საბოლოო ქულაზე.

ეს შეხვედრა თავმჯდომარემ კარგად უნდა მოამზადოს (მაგ.: მოაგროვოს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, კოორდინირება გაუწიოს ინდივიდუალურ შეფასებებს), რაც უზრუნველყოფს შეხვედრის მშვიდად წარმართვას და დაზოგავს ძვირფას დროს.

შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელთა უკუკავშირი - დისკუსიის სარგებელი

დისკუსიის შედეგად, მომხმარებელთა უმრავლესობამ კონსენსუსს მიაღწია. თავად დისკუსია ხშირად თვითშეფასების ნამდვილ ფასეულობად მიიჩნევა: კონსენსუსით მიღწეული საბოლოო შედეგი უფრო მეტია, ვიდრე ინდივიდუალურ მოსაზრებათა ერთობლიობა. შეჯერებული თვალსაზრისი ასახავს წარმომადგენლობითი გუნდის საერთო ხედვას, აკორექტირებს ინდივიდუალურ სუბიექტურ მოსაზრებებს და სცდება მათ. ძლიერ და სუსტ მხარეებზე დამადასტურებელი მონაცემების დაკონკრეტება და სხვადასხვა მოსაზრების დასაბუთება ხშირად უფრო მნიშვნელოვან პროცესად მიიჩნევა, ვიდრე ქულების მინიჭება.

თავმჯდომარე პასუხისმგებელია ამ პროცესის წარმართვასა და გუნდური კონსენსუსის მიღწევაზე. მისი როლი პროცესში არსებითია. ნებისმიერ შემთხვევაში, დისკუსია უნდა ემყარებოდეს განხორციელებულ ქმედებათა დამადასტურებელ მკაფიო მონაცემებს და მიღწეულ შედეგებს. შეფასების ერთიანი სისტემა მოიცავს შესაბამისი მაგალითების ჩამონათვალს, რაც ხელს უწყობს სათანადო დამადასტურებელ მონაცემთა იდენტიფიცირებას. ეს ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი. ასევე, არ არის აუცილებელი ყველა დასახელებული მაგალითის გამოყენება. მხოლოდ ორგანიზაციისათვის რელევანტური ნიმუშები უნდა შეირჩეს. თუმცა, გუნდმა უნდა სცადოს ნებისმიერი დამატებითი მაგალითის მოძიება, რომელიც, მათი აზრით, ორგანიზაციისთვის შესაბამისია.

მაგალითები მნიშვნელოვანია ქვეკრიტერიუმის შინაარსის უფრო დეტალურად განმარტებისთვის, რათა:

- შევისწავლოთ, როგორ ასრულებს ადმინისტრაცია ქვეკრიტერიუმში განსაზღვრულ მოთხოვნებს;
- ხელი შეუწყოს დამადასტურებელი მონაცემების იდენტიფიცირებას;
- იყოს კარგი პრაქტიკის ინდიკატორი ამ კონკრეტულ სფეროში.

თვითშეფასების ხანგრძლივობა

არსებული რეალობისა და პრეფერენციების შედარება, ასევე, სხვადასხვა გამოკითხვის შედეგები აჩვენებს, რომ სანდო თვითშეფასებისთვის 2-3 დღე არ კმარა, ხოლო 10 დღე - ზედმეტად ხანგრძლივია. ძნელია, განისაზღვროს იდეალური განრიგი შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასებისათვის, რადგან ბევრი ცვლადია გასათვალისწინებელი, მათ შორის, მენეჯმენტის ამოცანები, დრო, რესურსები და გამოცდილება, მონაცემთა ხელმისაწვდომობა, დაინტერესებულ მხარეთა დრო და ინფორმაცია, პოლიტიკური ზეწოლები. თუმცა, ორგანიზაციების უმეტესობისთვის ნორმა 5 დღეა. ამაში შედის ინდივიდუალური შეფასებაც და კონსენსუსის შეხვედრაც (შეხვედრები).

ორგანიზაციების დიდმა ნაწილმა შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენების მთელი პროცესი (მომზადება, თვითშეფასება, დასკვნების გამოტანა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება) 3 თვეში დაასრულა.

3 თვე იდეალური ვადაა ფოკუსირებისთვის. მეტი დროის დათმობა ზრდის ყველა მონაწილეს მხარის მოტივაციისა თუ ინტერესის განელების რისკს. გარდა ამისა, თვითშეფასების პროცესის დაწყებიდან დასასრულამდე შეიძლება ორგანიზაციაში მდგომარეობა შეიცვალოს. ასეთ შემთხვევაში, შეფასება და ქულები ზუსტი ვერ აღმოჩნდება. მსავსი ალბათობა დიდია, რადგან ორგანიზაციის გაუმჯობესება შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენებით დინამიკური, უწყვეტი პროცესია. შესაბამისად, მონაცემებისა თუ ინფორმაციის განახლება ამ პროცესის ნაწილია.

მე-6 ნაბიჯი

ანგარიშის მომზადება თვითშეფასების შედეგებზე

თვითშეფასების ტიპური ანგარიში უნდა მიუყვებოდეს შეფასების ერთიანი სისტემის სტრუქტურას (იხ. სქემა A) და მოიცავდეს, სულ მცირე, შემდეგ ელემენტებს:

- ძლიერი მხარეები და გასაუმჯობესებელი სფეროები თითოეული ქვეკრიტერიუმის მიხედვით, გამყარებული შესაბამისი დამადასტურებელი მონაცემებით.
- ქულა, რომელიც ეფუძნება ქულების მინიჭების გამოყენებულ პანელს, შეგროვებული დამადასტურებელი მონაცემების მიხედვით.
- მოსაზრებები გასაუმჯობესებელ ქმედებებზე.

თვითშეფასების ანგარიში გასაუმჯობესებელ ქმედებათა საფუძვლად გამოდგება, თუ ზედა რგოლის მენეჯმენტი ოფიციალურად მიიღებს მას და, იდეალურ შემთხვევაში, მოიწონებს და დაამტკიცებს. თუ კომუნიკაციის პროცესმა კარგად იმუშავა, ეს არ იქნება პრობლემა. ზედა რგოლის მენეჯმენტმა ასევე უნდა დაადასტუროს ვალდებულება გასაუმჯობესებელ ქმედებათა განხორციელების მხრივ. ამ ეტაპზე აგრეთვე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები გაეცნონ ძირითად შედეგებს.

მე-3 ფაზა: გაუმჯობესების გეგმა/პრიორიტეტების გამოკვეთა

მე-7 ნაბიჯი

გაუმჯობესების გეგმის შემუშავება თვითშეფასების ანგარიშის საფუძველზე

შეფასების ერთიანი სისტემის მომხმარებელთა უკუკავშირი: საზომების ნაკლებობა

ბევრი ორგანიზაცია წინააღმდეგობას წააწყდა შეფასების ერთიანი სისტემის პირველად გამოყენებისას. საჯარო ორგანიზაციათა უმეტესობაში პრობლემა აღმოჩნდა საზომების ნაკლებობა. ამას ხშირად შედეგად მოსდევდა საზომების სისტემის შექმნა, როგორც პირველი გასაუმჯობესებელი ქმედება.

შეფასების ერთიანი სისტემის მიზნებისთვის, თვითშეფასების პროცედურა მხოლოდ ანგარიშით არ უნდა შემოიფარგლოს. მას უნდა მოჰყვეს ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის გასაუმჯობესებელ ქმედებათა ანგარიში.

სამოქმედო გეგმის შემუშავება შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია, ასევე, საშუალებაც, რომ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მიიწოდოს ორგანიზაციის სტრატეგიული პროგრამირების სისტემას. ორგანიზაციისთვის უნდა შეიქმნას ინტეგრირებული გეგმა, რათა გაუმჯობესდეს მისი, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმის ფუნქციონირება. კერძოდ, ანგარიშის ძირითადი ლოგიკა ასეთია:

- ეს არის ერთიანი, სისტემური სამოქმედო გეგმა ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და საქმიანობისათვის;
- ეს არის თვითშეფასების ანგარიშის შედეგი და, შესაბამისად, ეფუძნება თავად ორგანიზაციაში გამოვლენილ დამადასტურებელ მონაცემებსა და ინფორმაციას, თანაც - რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია - თანამშრომელთა პერსპექტივის გათვალისწინებით.
- ის ამყარებს ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებს, იღებს ზომებს სუსტი მხარეების დასაძლევად და რეაგირებს თითოეულ მათგანზე, შესაბამისი გასაუმჯობესებელი ქმედებებით.

პრიორიტეტები გასაუმჯობესებელ სფეროებს შორის

გაუმჯობესების გეგმის მომზადებისას, მენეჯმენტმა შესაძლოა იფიქროს სტრუქტურირებული მიდგომის გამოყენებაზე, მათ შორის, შემდეგ კითხვებზე:

- რისი მიღწევა გვსურს 2 წელიწადში, ორგანიზაციის ზოგადი ხედვისა და სტრატეგიის თანახმად?
- რა ნაბიჯები უნდა გადავდგათ ამ მიზნების მისაღწევად (სტრატეგიის/დავალების განსაზღვრა)?

გაუმჯობესების გეგმის შემუშავება შეიძლება ასე წარიმართოს - მენეჯმენტი, შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციის გზით:

- თვითშეფასების ანგარიშიდან ამოკრეფს გაუმჯობესების იდეებს და გააერთიანებს საერთო თემებად;
- აანალიზებს გასაუმჯობესებელ სფეროებს და შემოთავაზებულ იდეებს, შემდეგ აყალიბებს გასაუმჯობესებელ ქმედებებს, ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების გათვალისწინებით;
- გასაუმჯობესებელ ქმედებათა შორის გამოკვეთს პრიორიტეტებს. ამისთვის იყენებს შეთანხმებულ კრიტერიუმებს, რითაც გამოითვლება გასაუმჯობესებელ ქმედებათა ზეგავლენა (დაბალი, საშუალო, მაღალი). კერძოდ:
 - ✓ ქმედების სტრატეგიული წონა (დაინტერესებულ მხარეებზე გავლენის, ორგანიზაციის შედეგებზე გემოქმედებისა და შიდა/გარე ცნობადობის კომბინაცია);
 - ✓ ქმედების სიმარტივე (სირთულის ხარისხის, საჭირო რესურსებისა და მიღწევის სისწრაფის გათვალისწინება);
- განსაზღვრავს თითოეული ქმედების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირს, ასევე, შესრულების განრიგს, ეტაპებს და აუცილებელ რესურსებს (იხ. სქემა B).

მეტი სიცხადისათვის, კარგი იქნება, მიმდინარე გასაუმჯობესებელ ქმედებათა მიბმა შეფასების ერთიანი სისტემის სტრუქტურასთან.

პრიორიტეტების გამოკვეთის ერთ-ერთი გზა გახლავთ თითოეული კრიტერიუმის ან ქვეკრიტერიუმის შეფასების დონის კომბინირება. ეს წარმოდგენას შეგვიქმნის ორგანიზაციის საქმიანობაზე ყველა სფეროში, ასევე, მის მთავარ სტრატეგიულ ამოცანებზე.

რეკომენდაციები

თვითშეფასება შეფასების ერთიანი სისტემით აღიარებულია გაუმჯობესების გრძელვადიანი სტრატეგიის დასაწყისად. თუმცა, ეს პროცესი აუცილებლად გამოავლენს რამდენიმე სფეროს, რომლებზე რეაგირებაც შედარებით სწრაფად და მარტივად შეიძლება. ამ საკითხების სწრაფად გადაჭრა სანდოობას შემატებს გაუმჯობესების პროგრამას და ეს იქნება დაბანდებული დროისა და რესურსის მყისიერი უკუგება. ამასთან, იგი შეიძლება აღმოჩნდეს სტიმული გაგრძელებისთვის - წარმატება შობს წარმატებას.

კარგი იქნება იმ ადამიანების ჩართვა გასაუმჯობესებელ აქტივობებში, რომლებმაც თვითშეფასება ჩაატარეს. ისინი შეიძლება შემდგომი ნაბიჯების საუკეთესო ინიციატორები აღმოჩნდნენ.

საუკეთესო შემთხვევაში, უნდა მოხდეს სამოქმედო გეგმის - რომელიც თვითშეფასების შედეგია - ინტეგრირება ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში და იგი იქცეს დაწესებულების საერთო მართვის ნაწილად.

თვითშეფასების გუნდის წევრები

თვითშეფასების გუნდის წევრები დიდ ენერგიას დებენ ამ დავალების შესრულებაში, უმეტესად, ჩვეული ყოველდღიური შრომის მიღმა. გუნდში მუშაობას ისინი ხშირად გარკვეული ეჭვით იწყებენ - ამ დავალების სარგებლობის, მენეჯმენტის ჩართულობის, ღიაობის, გულწრფელობისა თუ სხვა ასპექტების მიმართ. ცოტა ხნის შემდეგ, როდესაც დაინახავენ, რომ ამ საკითხს სერიოზულად ეკიდებიან, იზრდება მოტივაცია და ენთუზიაზმი. ბოლოს ისინი სრულად იღებენ პასუხისმგებლობას შედეგებზე. მათ აქვთ პოტენცია, გახდნენ გაუმჯობესების გუნდის ყველაზე მოტივირებული კანდიდატები. ამიტომ, მათ ამ როლის შესაბამისად უნდა მოექცეთ.

მე-8 ნაბიჯი

გაუმჯობესების გეგმის გაცნობა მთელი ორგანიზაციისთვის

უკვე აღინიშნა, რომ კომუნიკაცია თვითშეფასებისა და მომდევნო გასაუმჯობესებელ ქმედებათა წარმატების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია. საკომუნიკაციო ქმედებების მეშვეობით, შესაბამისი ინფორმაცია, შესაბამისი მედიით, შესაბამისი სამიზნე ჯგუფებს შესაბამის დროს უნდა მიეწოდებოდეს - არა მხოლოდ თვითშეფასებამდე და თვითშეფასებისას, არამედ შემდეგაც.

ორგანიზაციის გადასაწყვეტია, გაასაჯაროებს თუ არა თვითშეფასების ანგარიშს, მაგრამ კარგი პრაქტიკაა შედეგების - თვითშეფასების ძირითადი მიგნებების, გაუმჯობესების საჭიროების მქონე სფეროებისა და გაუმჯობესების გეგმის - გაცნობა მთელი პერსონალისათვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, რისკი შეექმნება შესაძლებლობას, რომ ჩამოყალიბდეს ცვლილებისა და გაუმჯობესებისთვის შესაფერისი პლატფორმა.

შედეგების გაცნობისას ყოველთვის სასურველია, ხაზგასმით აღინიშნოს, რას აკეთებს ორგანიზაცია კარგად და როგორ შეიძლება ამის შემდგომი გაუმჯობესება. ბევრ ორგანიზაციას თავისი ძლიერი მხარეები ბუნებრივ მოცემულობად მიაჩნია და ხშირად ავიწყდება, ან ვერც კი იაზრებს, რამდენად მნიშვნელოვანია წარმატების აღნიშვნა და დაფასება.

მე-9 ნაბიჯი

გაუმჯობესების გეგმის განხორციელება

მე-7 ნაბიჯში აღწერილია, რამდენად მნიშვნელოვანია პრიორიტეტებად დაყოფილი გაუმჯობესების გეგმის შემუშავება. შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელში მოყვანილი ბევრი მაგალითი შეიძლება ჩაითვალოს გაუმჯობესებისკენ გადასადგმელ პირველ ნაბიჯად. შესაძლოა არსებული კარგი პრაქტიკისა და მართვის ინსტრუმენტების დაკავშირება მოდელის სხვადასხვა კრიტერიუმთან. ამის მაგალითები ნაჩვენებია.

გასაუმჯობესებელ ქმედებათა განხორციელება უნდა ემყარებოდეს შესაფერის და თანმიმდევრულ მიდგომას, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესს; უნდა დაზუსტდეს ვადები და მოსალოდნელი შედეგები; განისაზღვროს თითოეულ ქმედებაზე პასუხისმგებელი პირი და დამუშავდეს ალტერნატიული სცენარები კომპლექსური ქმედებებისთვის.

ხარისხის მართვის ნებისმიერი პროცესი უნდა ემყარებოდეს განხორციელების რეგულარულ მონიტორინგს და მოკლევადიანი, აგრეთვე, შუალედური თუ გრძელვადიანი შედეგების შეფასებას. მონიტორინგი საშუალებას იძლევა, შეცვალოს დაგეგმილი ქმედება მისი განხორციელებისას და შეამოწმოს - რას მიაღწია და რა ზეგავლენა მოახდინა მან. ამის გასაუმჯობესებლად, აუცილებელია, დაინერგოს ქმედებათა შესრულების გაზომვის მეთოდები (შესრულების ინდიკატორები, ნარმატების კრიტერიუმი და სხვა). გასაუმჯობესებელ ქმედებათა წარმართვისთვის, ორგანიზაციამ უნდა გამოიყენოს დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლი. გასაუმჯობესებელ ქმედებათაგან სრული სარგებლის მისაღებად, საჭიროა მათი ინტეგრირება ორგანიზაციის ჩვეულებრივ პროცესებში.

შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასების საფუძველზე სულ უფრო მეტი ქვეყანა ქმნის აღიარების სქემებს. ასეთი თვითშეფასების წყალობით, „სრულყოფილების დონეები“ შეიძლება ხარისხის მართვის ევროპულმა ფონდმაც აღიაროს (www.efqm.org).

შეფასების ერთიანი სისტემის სამოქმედო გეგმის განხორციელება ხელს უწყობს მართვის ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენებას, როგორიცაა ქულების ბარათის დაბალანსებული სისტემა, მომხმარებლისა და თანამშრომლის კმაყოფილების კვლევა და შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის მართვის სისტემები.

მე-10 ნაბიჯი

მომდევნო თვითშეფასების დაგეგმვა

დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლის გამოყენება სამოქმედო გეგმის სამართავად გულისხმობს ახალ შეფასებას შეფასების ერთიანი სისტემის მეშვეობით.

მას შემდეგ, რაც გაუმჯობესების სამოქმედო გეგმა შემუშავდება და ცვლილებები დაიწყება, მნიშვნელოვანია, მათ პოზიტიური გავლენა ჰქონდეთ და უარყოფითად არ მოქმედებდნენ იმ ასპექტებზე, რომლებსაც ორგანიზაცია ადრე წარმატებით ართმევდა თავს. ზოგმა ორგანიზაციამ რეგულარული თვითშეფასება შეიტანა თავისი ბიზნესის დაგეგმვის მოდელში: შეფასება ისეთ დროს ტარდება, რომ ხელს უწყობს ამოცანებისა და ფინანსური რესურსების ყოველწლიურ განსაზღვრას.

აღნიშნული სისტემის შეფასების პანელები მარტივი და, ამავდროულად, მძლავრი ინსტრუმენტებია გაუმჯობესების სამოქმედო გეგმის პროგრესის შესაფასებლად.

V. შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირი

მას შემდეგ, რაც დაასრულებენ შეფასების ერთიანი სისტემით თვითშეფასებას და წარადგენენ ანგარიშს მის შესახებ, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს 6-დან 12 თვემდე ვადაში შეუძლიათ მოითხოვონ „შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიანი გამოყენების“ სტატუსი.

შეფასების ერთიანი სისტემის **გარე უკუკავშირის პროცედურის** მიზანია:

- ხელი შეუწყოს შეფასების ერთიანი სისტემის ხარისხიან განხორციელებას და მის ზეგავლენას ორგანიზაციაზე.
- დაადგინოს, ნერგავს თუ არა ორგანიზაცია ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის ფასეულობებს შეფასების ერთიანი სისტემის გამოყენების შედეგად.
- შექმნას და განაახლოს მოტივაცია ორგანიზაციაში უწყვეტი გაუმჯობესებისთვის.
- წახალისოს კოლეგებს შორის საქმიანობის განხილვა და აღიარებული საუკეთესო სტანდარტების გაზიარება.
- დააჯილდოოს ორგანიზაციები, რომლებიც შეუდგნენ უწყვეტი გაუმჯობესების გზას.

ამ ამოცანების განსახორციელებლად, პროცედურა შემდეგ 3 საყრდენზე დგას:

საყრდენი 1: თვითშეფასების პროცესი.

ხარისხიანი თვითშეფასების პროცესი მომავალში წარმატებული გაუმჯობესების საფუძველს ქმნის. შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის 1-ლი საყრდენი ითვალისწინებს თვითშეფასების ხარისხის გაანალიზებას.

საყრდენი 2: გასაუმჯობესებელ ქმედებათა პროცესი.

შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის მე-2 საყრდენი შეისწავლის გამოყენებულ დაგეგმვის პროცედურებს, ასევე, პროცესს შეფასების ერთიანი სისტემის გაუმჯობესების აქტივობათა განსახორციელებლად.

საყრდენი 3: ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის განვითარების დონე ორგანიზაციაში.

შეფასების ერთიანი სისტემის მოდელის ერთ-ერთი მიზანია, გაუძღვეს საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს სრულყოფილების 8 ძირითადი პრინციპის შესრულებისკენ. შესაბამისად, შეფასება ეხება ორგანიზაციის განვითარების დონეს, რომელსაც იგი აღწევს თვითშეფასებისა და გაუმჯობესების პროცესის შედეგად.

შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის აქტორები

შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის კვალიფიციური აქტორები მოქმედებენ როგორც შემფასებლები. ისინი აანალიზებენ კანდიდატების მიერ წარმოდგენილ დოკუმენტებს, ინტერვიუს ატარებენ შეფასების ერთიანი სისტემის დანერგვის აქტორებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან და ახორციელებენ ვიზიტებს ადგილზე. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, ხდება უკუკავშირის ფორმულირება და მზადდება გადანაცვტილება „შეფასების ერთიანი სისტემის ეფექტიანი გამომყენებლის“ სტატუსის მინიჭებაზე. სისტემის გარე უკუკავშირის აქტორების მთავარი ამოცანებია:

- გააანალიზონ შეფასების ერთიანი სისტემისა და სრულყოფილების პრინციპების დანერგვა ორგანიზაციაში;
- მიანოდონ უკუკავშირი და რეკომენდაციები შეფასების ერთიანი სისტემის განხორციელებაზე;
- ორგანიზაციაში ხელი შეუწყონ მოტივაციასა და განახლებებს შეფასების ერთიანი სისტემით მუშაობისათვის.

სისტემის გარე უკუკავშირის კვალიფიციური აქტორები რომ გახდნენ, კანდიდატებმა უნდა გაიარონ ტრენინგის საერთო კურსი ეროვნულ ან ევროკავშირის დონეზე.

შეფასების ერთიანი სისტემის გარე უკუკავშირის პროცედურის საერთო სახელმძღვანელო პრინციპები შეიმუშავა შეფასების ერთიანი სისტემის ქსელმა და ხელმისაწვდომია ვებგვერდზე: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. ეს სახელმძღვანელო პრინციპები გარანტია იმისა, რომ შეფასების პროცესები ორგანიზებულია ხარისხიანად, ხოლო სისტემის ეფექტიანი გამომყენებლის სტატუსი მოიცავს ერთნაირ სტანდარტს მთელ ევროკავშირში.

შეფასების ერთიანი სისტემის ლექსიკონი

ადამიანური რესურსების მართვა

ორგანიზაციის თანამშრომელთა ცოდნის მართვა, უნარების განვითარება და სრული პოტენციალის გამოყენება პოლიტიკის მხარდაჭერის, ბიზნესის დაგეგმვისა და პროცესების ეფექტიანი წარმართვის მიზნით.

ამოცანები (მისაღწევი შედეგები/მიზნები/საპროგნოზო მაჩვენებლები)

სასურველი სიტუაციის ფორმულირება, რომელშიც აღწერილია ორგანიზაციის მისიაში განსაზღვრული სასურველი შედეგები ან ეფექტები, მაგალითად:

- სტრატეგიული ამოცანები:
გლობალური საშუალო და გრძელვადიანი ამოცანები მიუთითებს ზოგად მიმართულებას, საითაც ორგანიზაციას სურს წასვლა. მასში აღწერილია საბოლოო შედეგები ან ეფექტები, რომელთა მიღწევაც ორგანიზაციას სურს.
- სამოქმედო ამოცანები:
ეს არის სტრატეგიული ამოცანების კონკრეტული ფორმულირება (მაგ.: განყოფილების დონეზე). სამოქმედო ამოცანა შეიძლება დაუყოვნებლივ გარდაიქმნას კონკრეტულ ქმედებად და მოვალეობად.

ავტომატიზაცია

ციფრულ ტექნოლოგიებზე გადასვლის (დიგიტალიზაციის) დროს მოქალაქეებს მაღალი მოლოდინები აქვთ საჯარო ადმინისტრირების მიმართ. მათ სურთ სერვისები, რომლებიც ყოველთვის ხელმისაწვდომი და სწრაფია, ასევე, აკმაყოფილებს მოქალაქეთა ინდივიდუალურ საჭიროებებს. საჯარო ადმინისტრირების პროცესების ავტომატიზაცია არის მოქალაქეთა მოლოდინების დაკმაყოფილების, დროის ეკონომიისა და შიდა დამუშავების დაჩქარების აუცილებელი წინაპირობა. გარდა ამისა, ავტომატიზაცია საჭიროა დიგიტალიზაციის დასაჩქარებლად.

შესაბამისად, ავტომატიზაცია საჯარო სექტორში მოიცავს საკითხს, თუ რომელი მოვალეობებისა და სერვისების უზრუნველყოფა შეიძლება ავტომატურად, ადამიანის ჩარევის გარეშე (მაგ.: მონაცემთა დამუშავება, განაცხადის წარდგენა).

ანგარიშვალდებულება

დაკისრებულ და აღებულ მოვალეობებზე პასუხისმგებლობის ვალდებულება, ასევე, ანგარიშგება მინდობილი რესურსების გამოყენებასა და მართვაზე. ადამიანები, რომლებმაც ანგარიშვალდებულება იკისრეს, ვალდებულნი არიან, პასუხი გასცენ კითხვებს, მათ კონტროლს დაქვემდებარებულ რესურსებსა და საქმიანობაზე კი ანგარიში წარუდგინონ ადამიანებს, რომლებმაც ეს ანგარიშვალდებულება დააკისრეს. ამრიგად, ორივე მხარეს თავისი მოვალეობები აქვს.

აუდიტი

დამოუკიდებელი შეფასების ფუნქცია ორგანიზაციის აქტივობებისა თუ შედეგების შესამოწმებლად და შესაფასებლად. აუდიტის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია ფინანსური, ოპერაციული, ინფორმაციული

ტექნოლოგიების, შესაბამისობისა და მენეჯმენტის აუდიტი. შეიძლება გამოვყოთ აუდიტორული კონტროლის 3 დონე:

- ✓ შიდა კონტროლი, რომელსაც მენეჯმენტი ახორციელებს;
- ✓ შიდა აუდიტი, რომელსაც ორგანიზაციის დამოუკიდებელი რგოლი ახორციელებს. აქტივობათა შესაბამისობის/რეგულირების გარდა, შიდა აუდიტმა შეიძლება გარკვეული როლი შეასრულოს ორგანიზაციის შიდა მენეჯმენტის ეფექტიანობის გაკონტროლებაში;
- ✓ გარე აუდიტი, რომელსაც გარედან მოწვეული დამოუკიდებელი ორგანიზაცია ახორციელებს.

აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტთან შედარების ანალიზი

გაზომვადი მაღალი დონის მიღწევა (ზოგჯერ მას „კლასში საუკეთესოს“ უწოდებენ, იხ. საუკეთესო/კარგი/სამაგალითო პრაქტიკა); საბაზისო მონაცემი ან საზომი სტანდარტი შედარებისთვის; ანდა საქმიანობის დონე, რომელიც აღიარებულია კონკრეტული პროცესის სრულყოფილების სტანდარტად. აღნიშნული ტერმინი ბევრნაირად განისაზღვრება, მაგრამ მასთან დაკავშირებული საკვანძო სიტყვებია „შედარება სხვებთან“. „აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტთან შედარების ანალიზი არის უბრალოდ შედარება სხვა ორგანიზაციებთან და სწავლა გამოვლენილი შედეგების საფუძველზე“ (შედარებითი ანალიზის ევროპული ქცევის კოდექსი).

ბიზნესპროცესების გარდაქმნა (BPR)

ეს იდეა გულისხმობს პროცესის სრულ გადაკეთებას, რაც ქმნის დიდი ნახტომის გაკეთების ან მნიშვნელოვანი გარღვევის შესაძლებლობას. ამ ახალი პროცესის განხორციელების შემდეგ, შეიძლება დაუბრუნდეთ უწყვეტი გაუმჯობესების გზების ძიებას პროცესის ოპტიმიზაციისთვის.

გადაწყვეტილებათა თანამიღება

მოქალაქეთა და კლიენტთა ჩართვა საჯარო ადმინისტრაციების გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესებში. ამის მაგალითებს შორისაა მოქალაქეთა მონაწილეობა ქალაქის იერსახის დაპროექტების პროცედურებში, ასევე, გადაწყვეტილებათა მიღებაში ინფრასტრუქტურასა და საჯარო ხარჯებზე.

გავლენა

შესაძლო და რეალურად განხორციელებული ქმედებების, ინტერვენციებისა ან პოლიტიკის ეფექტი და შედეგები საჯარო, კერძო და მესამე სექტორებში.

გამოკითხვა

მონაცემების შეგროვება ინდივიდებისა თუ ჯგუფების შეხედულებებზე, დამოკიდებულებებსა ან ცოდნაზე. ხშირად მოსახლეობის სხვადასხვა სექტორს სთხოვენ გამოკითხვაში მონაწილეობას.

გამძლეობა

გამძლეობის მართვა მოიცავს ყველა ღონისძიებას, რომლის მიზანია ორგანიზაციული სისტემის მდგრადობის გაუმჯობესება, რათა ის გაძლიერდეს გარე ზეგავლენების მიმართ. აქედან გამომდინარე, გამძლეობა სისტემური წინააღმდეგობაა შოკებისა და სახიფათო ცვლილებების მიმართ. აქ განასხვავებენ პროაქტიულ (სწრაფი და გონივრული რეაგირება) და რეაქტიულ (გამძლეობა) ფორმებს. გამძლე ორგანიზაციული სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელია სწრაფი და მოქნილი ადაპტაცია გარე ზეგავლენებთან.

გამჭვირვალობა

ღიაობა, კომუნიკაცია და ანგარიშვალდებულება. ეს მეტაფორული მნიშვნელობის სიტყვა ფიზიკაში გამოიყენება: „გამჭვირვალე“ საგანი. გამჭვირვალეა საგანი, რომელშიც შეიძლება გაიხედო. გამჭვირვალე პროცედურებია: ღია შეხვედრები, ფინანსური ანგარიშგების გამოქვეყნება, კანონმდებლობა ინფორმაციის თავისუფლების შესახებ, ბიუჯეტის განხილვა, აუდიტი.

გადლიერება

მეტი ძალაუფლების მიცემა ინდივიდის ან ინდივიდთა ჯგუფისთვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. იგი გამოიყენება მოქალაქეების ან დასაქმებულების მიმართ, რაც გამოიხატება ადამიანის/ჯგუფის ამ პროცესში ჩართვით, ასევე, მათთვის გარკვეული ავტონომიის მინიჭებით ქმედებებში/გადაწყვეტილებებში.

გრძელვადიანი შედეგი (Outcome)

ზოგადი ეფექტი, რომელიც მოკლევადიან შედეგებს აქვს გარე დაინტერესებულ მხარეებსა ან ფართო საზოგადოებაზე.

მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგის მაგალითი: ცეცხლსასროლი იარაღის ფლობაზე პირობების გამკაცრების შედეგად, შემცირდა ნებართვების რაოდენობა. შუალედური შედეგი არის ნაკლები ნებართვების გაცემა, საბოლოო შედეგი - ის, რომ ნაკლები ცეცხლსასროლი იარაღი ტრიალებს საზოგადოებაში, გრძელვადიანი შედეგით კი მიღწეულია უფრო მაღალი დონის უსაფრთხოება ან დაცულობის განცდა.

დაინტერესებული მხარეები

ყველა მხარე, ვინც ფინანსურად თუ სხვაგვარად არის დაინტერესებული ორგანიზაციის საქმიანობით. შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები შეიძლება 4 მთავარ კატეგორიად დაიყოს: პოლიტიკური ხელისუფლება; მოქალაქეები/მომხმარებლები; ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები; პარტნიორები. დაინტერესებული მხარეების მაგალითებია: პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიმღებები, მოქალაქეები/მომხმარებლები, თანამშრომლები, საზოგადოება, მაკონტროლებელი უწყებები, მედია და პარტნიორები, ასევე, სამთავრობო ორგანიზაციებიც.

დამადასტურებელი მონაცემები

ინფორმაცია, რომელიც ადასტურებს მტკიცებას ან ფაქტს. დამადასტურებელ მონაცემებზე დამყარებული მიდგომა უმნიშვნელოვანესია მყარი გადაწყვეტილების, დასკვნის ან მოსაზრების ჩამოყალიბებისთვის.

დიგიტალიზაცია - ციფრული ტრანსფორმაცია

ტექნიკური თვალსაზრისით, დიგიტალიზაცია არის ინფორმაციის გარდაქმნა ციფრულ და კომპიუტერით წასაკითხ მონაცემებად. კომპიუტერული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარების გამო, ინტერნეტისა და სოციალური მედიის დიგიტალიზაცია ცვლის საზოგადოებას, ბიზნესსა და საჯარო სერვისის მიწოდებას ბევრ სფეროში. საჯარო სექტორის ორგანიზაციებმა უნდა მოამზადონ თანამშრომლები, რომ შეძლონ მიმდინარე პრობლემების მოგვარება დიგიტალიზაციის გამოყენებით, ან იპოვონ მომსახურების მიწოდების ახალი და ეფექტიანი გზები. ამ სფეროებში მისაღებ ზომებს შორისაა დიგიტალიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრა, ტრენინგი, მონაცემთა დაცვის სახელმძღვანელო მითითებები, მონაცემთა დაცვის ოფიცრების დანიშვნა და სხვა.

ციფრული კომპეტენციები გულისხმობს ციფრული ტექნოლოგიების მთელი სპექტრის თავდაჯერებულად და სათანადოდ გამოყენებას ინფორმირების, კომუნიკაციისა და საბაზისო პრობლემების გადასაჭრელად.

დიגיტალური ტრანსფორმაცია და ინოვაცია ნიშნავს ციფრული ინსტრუმენტებისა და მეთოდების დანერგვას - ჩვეულებრივ, იმ ორგანიზაციის მიერ, რომელიც ციფრულ ფაქტორს არ ითვალისწინებდა თავისი ძირითადი საქმიანობის ნაწილად, ან არ უწყობდა ფეხს ცვლილებას ციფრულ ტექნოლოგიებში. დიგიტალური ტრანსფორმაცია საჯარო სექტორში უნდა ითვალისწინებდეს სამთავრობო მიზანსაც და მოიცავდეს საჯარო მონაცემების (განსაკუთრებით, იდენტობის) ფლობისა და შენახვის, მონაცემთა უსაფრთხოებისა და ხელშეუხებლობის, ციფრული მომსახურების ხელმისაწვდომობის და საზოგადოების ციფრული წიგნიერების დამატებით ფაქტორებს.

დიდი მონაცემები

მონაცემები მიჩნეულია 21-ე საუკუნის ნედელ მასალად. დიდი მონაცემების კომპანიები და სახელმწიფოები ეკონომიკური ზრდისა და საზოგადოებრივი ფასეულობის ახალ იმპულსებს ელიან. ამ მონაცემების 3 მთავარი მახასიათებელია მათი მოცულობა, მრავალფეროვნება და სისწრაფე. საზოგადოების თითქმის ყველა სფეროს მზარდი დიგიტალიზაციის გამო, იზრდება საყოველთაოდ ხელმისაწვდომი მონაცემების მოცულობაც. დიდი მონაცემების ანალიტიკა მრავალფეროვან სიღრმისეულ ცოდნას უზრუნველყოფს, მაგალითად, საჯარო უსაფრთხოების („მოსალოდნელი პოლიტიკის ანალიზი“), სერვისების, განათლების, სოციალური და ინოვაციური პოლიტიკის სფეროებში.

ეთიკა

საჯარო სერვისში ეთიკა ნიშნავს საერთო ღირებულებებსა და ნორმებს, რომლებსაც საჯარო მოხელეები იცავენ თავიანთ მოვალეობათა შესრულებისას. ამ გაცხადებული ან ნაგულისხმევი ფასეულობების/ნორმების მორალური ხასიათი განსაზღვრავს სწორ და არასწორ, კარგ ან ცუდ ქცევას. ფასეულობები მორალური პრინციპებია, ხოლო ნორმები შეიძლება ადგენდეს, თუ რა არის კანონიერი და მორალურად გამართლებული რომელიმე კონკრეტულ სიტუაციაში.

ეკონომია

ეკონომია და ეკონომიურობა ნიშნავს ფინანსების მომჭირნე მართვას, მათ შორის, ხარჯების შემცირებას უფრო ეფექტიანი შესყიდვებითა და ფულის ისე დაზოგვით, რომ არ დაზარალდეს მოკლევადიანი, მყისიერი/ხელშესახები შედეგებისა ან ამოცანების ხარისხი.

ელექტრონული ინსტრუმენტები

კომპიუტერი ან ონლაინ ინსტრუმენტი, რომლითაც დავალება სრულდება უფრო ადვილად, სწრაფად და ეფექტიანად.

ელექტრონული მმართველობა

საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება საჯარო ადმინისტრირებაში. ორგანიზაციულ ცვლილებასა და ახალ უნარებთან ერთად, ის ხელს უწყობს საჯარო სერვისებისა და დემოკრატიული პროცესების გაუმჯობესებას, ასევე, აძლიერებს საჯარო პოლიტიკის მხარდაჭერას. ელექტრონული მმართველობა ხელშემწყობი ფაქტორია უკეთესი და უფრო ქმედითი ადმინისტრირებისათვის. მას შეუძლია საჯარო პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების გაუმჯობესება, ასევე, საჯარო სექტორის დახმარება, რომ დააძლიოს პოტენციურად კონფლიქტური მოთხოვნები უკეთესი სერვისების მიწოდებაზე ნაკლები რესურსებით.

ელექტრონული სწავლება

ელექტრონულია სწავლების ყველა ის ფორმა, სადაც ელექტრონული ან ციფრული მედია გამოიყენება სასწავლო მასალების მიწოდების, გავრცელებისა და/ან ინტერპერსონალური კომუნიკაციის გაადვილებისთვის.

ეფექტიანობა

მიღებული შედეგების შეფარდება წარმოების ფაქტორებსა ან ხარჯებთან. ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა შეიძლება ერთი და იმავე ცნებად ჩაითვალოს. პროდუქტიულობა შეიძლება გაიზომოს ისე, რომ მოიცვას წარმოების ყველა (მთლიანი პროდუქტიულობა) ან კონკრეტული (შრომის ან კაპიტალის პროდუქტიულობა) ფაქტორი.

ექსპლუატაციის ციკლის პოლიტიკა

საჯარო შენობები, ჩვეულებრივ, ხანგრძლივდროით გამოიყენება. ამიტომ, მათი აშენებიდან დანგრევამდე მთელი ექსპლუატაციის ციკლის გათვალისწინება ინფორმაციას იძლევა შენობის რეალურ ხარისხზე. უნდა გაანალიზდეს შენობის ექსპლუატაციის ციკლის ყველა ფაზა და ოპტიმიზაცია მდგრადობის სხვადასხვა ასპექტის თვალსაზრისით. ამის მიზანია შენობის მაღალი ხარისხის მიღწევა გარემოზე მაქსიმალურად მცირე ზემოქმედებით (მაგ.: ეკოლოგიური მშენებლობა; ენერგიის განახლებადი წყაროების გამოყენება; ტექნიკური აღჭურვილობა, რომელიც შეიძლება უსაფრთხოდ გამოვიყენოთ ხელახლა, გადამუშავდეს ან გადავადგოთ).

ექსპლუატაციის ციკლის პოლიტიკის განსახორციელებლად, საჭიროა ობიექტების ინტეგრირებული მართვის სისტემა. ობიექტების ინტეგრირებული მართვა ითვალისწინებს მშენებლობის მართვის კომერციულ, ტექნიკურ და გარემოსდაცვით ასპექტებს.

ვადა

დრო, რომლის განმავლობაშიც შედეგის მიღწევა იგეგმება.

მოკლე ვადა:

ჩვეულებრივ, წელიწადზე ნაკლები პერიოდი.

საშუალო ვადა:

ჩვეულებრივ, 1-დან 5 წლამდე პერიოდი.

გრძელი ვადა:

ჩვეულებრივ, 5 წელზე მეტი.

ზემოდან ქვემოთ

ინფორმაციის ნაკადი და გადანაცვები, რომლებიც მოედინება ორგანიზაციის ზედა დონეებიდან ქვედა დონეებისკენ. ამის საპირისპიროა ქვემოდან ზემოთ მიდგომა.

თანაშემუშავება

საჯარო სერვისების (შემდგომ) შემუშავებაში მოქალაქეთა და კლიენტთა მონაწილეობის მექანიზმი. ამის მაგალითებია: ინოვაციური ან საპროექტო აზროვნების სემინარები; ასევე, უკუკავშირის სტრუქტურირებული სქემები, სადაც აღინერება მოქალაქეთა და მომხმარებელთა უკუკავშირი, მომსახურების პროცესების შემდგომი დახვეწისთვის.

თანაშეფასება

მოქალაქეები გამოხატავენ საკუთარ მოსაზრებებს საჯარო პოლიტიკისა და მიღებული სერვისების ხარისხზე.

თანანარმოება

მოქალაქეების მონაწილეობა სერვისების წარმოებისა და/ან მიწოდების ციკლში.

თანმიმდევრულობა

პირადი ღირებულებების სისტემისა და იდეალების დაცვა საუბრებსა და ქმედებებში. მათი რეპუტაცია რომ არ შეილახოს, საჯარო ინსტიტუტებმა უნდა უზრუნველყონ თავიანთი თანამშრომლების კეთილსინდისიერი ქცევა: შესაბამისად, შეიმუშაონ თანამშრომელთა ქცევის ზოგადი კოდექსები, რომლებშიც ჩამოყალიბდება სახელმძღვანელო მითითებები პერსონალის ქმედებაზე კონკრეტულ სიტუაციებში.

იდების ძიების პროცესი (გონებრივი იერიში)

გუნდური მუშაობის ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება დროის მოკლე პერიოდში იდების შეუზღუდავად მოძიებისთვის. ყველაზე მნიშვნელოვანი წესია ამ პროცესში კრიტიკისგან თავშეკავება.

ინკლუზია

ორგანიზაცია ყველა ადამიანს ცნობს საზოგადოების წევრად, წარმომავლობის, შეზღუდული შესაძლებლობის, სექსუალური ორიენტაციისა და ასაკის მიუხედავად. ის აღიარებს, რომ ინდივიდთა მრავალფეროვნება სასარგებლოა მთელი საზოგადოებისთვის და ორგანიზაციის კულტურასა და სერვისებში ნერგავს დისკრიმინაციის დაუშვებლობისა და თანასწორობის ღირებულებებს. საჯარო სექტორის ორგანიზაციები სამაგალითო მოდელები არიან ინკლუზიური საზოგადოების ჩამოყალიბებაში.

ინოვაცია

კარგი იდეების გარდაქმნა ახალ სერვისებად, პროცესებად, ინსტრუმენტებად, სისტემებად და ადამიანებს შორის ურთიერთობებად. ორგანიზაცია ინოვაციურია, თუ არსებულ მოვალეობებს ახლებურად ასრულებს, ანდა მომხმარებელს ახალ სერვისს განსხვავებული გზით სთავაზობს (მაგ.: თვითმომსახურება ინტერნეტის მეშვეობით).

ინოვაციური კულტურა

საჯარო სექტორში ორგანიზაციის ინოვაციური კულტურისთვის დამახასიათებელია მთელი რიგი ფასეულობები, როგორიცაა: პასუხისმგებლობა, მუდმივი ორიენტირება მომხმარებელზე, ღიაობა, ქმედების გაცვეთილი მოდელების ეჭვქვეშ დაყენება, მრავალფეროვნება, ორმხრივი დაფასება, მიღწევაზე ორიენტირება და ბევრი სხვა. ამ კონტექსტში, ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობამ შეიძლება წარმოქმნას ახალი პერსპექტივები და ხელი შეუწყოს მნიშვნელოვანი სასწავლო პროცესების დაწყებას. ხელმძღვანელობა ერთ-ერთ წამყვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის ინოვაციური კულტურის ჩამოყალიბებაში.

ინტერესთა კონფლიქტი

საჯარო სექტორში „ინტერესთა კონფლიქტით“ აღინიშნება კონფლიქტი საჯარო მოხელის საჯარო მოვალეობასა და კერძო ინტერესს შორის. ასეთ დროს საჯარო მოხელის კერძო ინტერესმა (მაგ.: მეორადი დასაქმება, შესაძლო მიკერძოება, საჩუქრის მიღება) შეიძლება არასათანადო გავლენა იქონიოს მისი

ოფიციალური მოვალეობების შესრულებაზე. არასათანადო ქმედებათა მტკიცებულებების გარეშე, ინტერესთა კონფლიქტმა შეიძლება შექმნას არაკეთილსინდისიერების შთაბეჭდილება, რაც შეარყევს ნდობას ამ ადამიანის კეთილსინდისიერად მოქმედებისადმი.

ინფორმაცია

მონაცემთა ნაკრები, რომელიც ქმნის მესიჯს; მონაცემთა ერთობლიობა, რომელიც შესაბამის აზრს ატარებს. ინფორმაციის განსაზღვრის ყველაზე გავრცელებული გზა არის მისი აღწერა ფაქტებად, რომლებიც მოგვანოდეს ან შევითვალთ რაღაცის ან ვიღაცის შესახებ.

კიბერუსაფრთხოება

ინტერნეტთან დაკავშირებული სისტემების, მათ შორის, აღჭურვილობის, პროგრამებისა და მონაცემების დაცვა. კომპიუტერულ კონტექსტში, უსაფრთხოება შედგება კიბერუსაფრთხოებისა და ფიზიკური უსაფრთხოებისგან. ორგანიზაციები ორივეს იყენებენ, რომ მონაცემთა ცენტრები და სხვა კომპიუტერული სისტემები დაიცვან უკანონო შეღწევისგან.

კომპეტენცია

ადამიანის ცოდნა, უნარები და მიდგომები, რომლებსაც ის პრაქტიკაში იყენებს სამუშაოს შესრულებისას. ინდივიდი კომპეტენტურად ითვლება, თუ წარმატებით შეუძლია დავალების შესრულება.

კონსენსუსი

შეთანხმების მიღწევა, ჩვეულებრივ, პირველადი თვითშეფასების შემდეგ, როცა შემფასებლები იკრიბებიან ინდივიდუალური შეფასებებისა და ქულების შესაჯერებლად. პროცესი, ჩვეულებრივ, სრულდება ინდივიდუალურ შემფასებლებს შორის შეთანხმებით. შედეგად, მიიღება ორგანიზაციის საერთო ქულა და შეფასება.

კონსენსუსი ან თვითშეფასების ანგარიში

ამ დოკუმენტში აღწერილია თვითშეფასების შედეგები. ანგარიში უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებსა და გასაუმჯობესებელ სფეროებს, შესაძლოა წინადადებებსაც ზოგიერთი მთავარი პროექტის გასაუმჯობესებელი აქტივობებისთვის (არასავალდებულო).

კონტროლი

მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომლის მთავარი მოვალეობაა ორგანიზაციის ყველა სფეროს დაგეგმვა, წარმართვა და გაკონტროლება. პრაქტიკაში, კონტროლი იყოფა საოპერაციო და სტრატეგიული კონტროლის საკითხებად.

საოპერაციო კონტროლი პასუხისმგებელია ბიუჯეტის მართვაზე და უზრუნველყოფს საჯარო ორგანიზაციის ეკონომიკურ წარმატებას. სტრატეგიული კონტროლი აანალიზებს პოლიტიკურ, იურიდიულ, დემოგრაფიულ, ტექნიკურ, სოციალურ, გარემოსდაცვით და სხვა მექანიზმებს, რათა საჯარო ორგანიზაცია დარწმუნდეს, რომ მისი პროდუქტები აკმაყოფილებს მოთხოვნებს და აქვს მოთხოვნის ცვლილებებზე რეაგირების უნარი.

კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა

კერძო და საჯარო სექტორის ორგანიზაციების ვალდებულება, ხელი შეუწყონ მდგრად განვითარებას

თანამშრომლებთან, მათ ოჯახებთან, ადგილობრივ თემებსა და ფართო საზოგადოებასთან მუშაობით, რათა გაუმჯობესდეს ცხოვრების ხარისხი.

ლიდერები

ტერმინი „ლიდერი“, ტრადიციულად, ასოცირდება ისეთ ადამიანებთან, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციაზე. ეს სიტყვა შეიძლება ასევე აღნიშნავდეს ადამიანს, რომელსაც, გარკვეულ საკითხში მისი კომპეტენციის გამო სხვები მისაბაძ მაგალითად აღიარებენ.

„ლინ“ (Lean) მეთოდოლოგია

მას ახასიათებს მუდმივი ორიენტაცია მომხმარებელზე და ხარჯების უწყვეტი შემცირება. „ლინ“ მენეჯმენტის მიზანია, შეიქმნას მაქსიმალურად ეფექტიანი, პროცესზე ორიენტირებული კორპორატიული მენეჯმენტი და მკაფიოდ განსაზღვრული პროცესები. პასუხისმგებლობები და საკომუნიკაციო არხები უნდა შემუშავდეს ლოგიკურად, „ლინ“ მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტის - მომხმარებელზე ორიენტირებისა და ხარჯების შემცირების - გათვალისწინებით. ეს მთავარი ასპექტები ეხება როგორც შიდა, ასევე კომპანიათაშორის პროცესებსა და სტრუქტურებს.

მართვა/მენეჯმენტი

მართვის ფუნქცია საჯარო ორგანიზაციაში (მაგ.: განყოფილების მენეჯერი, ქალაქის მენეჯერი). გარდა ამისა, მენეჯმენტი ნიშნავს ადამიანს, ვინც ასრულებს ამ ფუნქციას და ფლობს მართვის საჭირო უნარებს. მენეჯმენტის ტიპურ ფუნქციებსა და მოვალეობებში შედის დაგეგმვა, ორგანიზება, გაძღოლა და წინსვლის კონტროლი. ხელმძღვანელობისგან განსხვავებით, მენეჯმენტს შეეხება აქვს ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურულ ჩარჩოსთან (მაგ.: დაგეგმვა, მიზნების განსაზღვრა და შესრულება, წარმატების კონტროლი, რესურსების განაწილება და სხვა), ხოლო ხელმძღვანელობა ფოკუსირებულია თანამშრომელთა პერსონალურ გაძღოლაზე.

მართვის საინფორმაციო სისტემა

კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემა, რომლითაც გროვდება და მზადდება ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ (მაგ.: სამუშაოს შესრულების მონაცემები, საბიუჯეტო მონაცემები, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგების მონაცემები), რათა ის იმართებოდეს მიზნების მიღწევის, რისკებისა და ხარისხის მუდმივი შეფასების საფუძველზე. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შეიძლება ანალიზის ჩატარება, პრობლემების გადაჭრა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. მართვის საინფორმაციო სისტემები აგროვებს შიდა და გარე მონაცემებს და მათ ამზადებს მართვის გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა

რაოდენობრივი საზომების კრებული, რითაც ფასდება, თუ რამდენად ახერხებს ორგანიზაცია საკუთარი მისიისა და სტრატეგიული ამოცანების განხორციელებას. ეს საზომები იქმნება 4 ელემენტის ირგვლივ: ინოვაცია და სწავლა (პერსონალის მართვა); შიდა პროცესები; მომხმარებლები; და ფინანსური მართვა. თითოეული მიდგომის ინდიკატორები ერთმანეთთან გადაბმულია მიზნულშედეგობრივი კავშირით. ეს კავშირი ემყარება ჰიპოთეზებს, რომლებზეც საჭიროა მუდმივი მონიტორინგი. მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა კომუნიკაციის ძალიან ხელსაყრელი ინსტრუმენტიც არის მენეჯმენტისთვის, რათა ორგანიზაციის პერსონალს და დაინტერესებულ მხარეებს აცნობოს, თუ რამდენად სრულდება სტრატეგიული გეგმა. ამ სისტემას სულ უფრო აქტიურად იყენებს ევროპის საჯარო სექტორი. უნდა აღინიშნოს, რომ მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა გამოიყენება შეფასების ერთიან სისტემაში.

მდგრადი განვითარება

განვითარება, რომლითაც შესაძლებელია არსებულ საჭიროებათა დაკმაყოფილება მომავალი თაობის საჭიროებათა დაკმაყოფილების შეუღალავად.

მდგრადი განვითარების მიზნები (SDGs)

მდგრადი განვითარების 17 მიზანი გულისხმობს გაეროს პოლიტიკურ ამოცანებს მდგრადი ეკონომიკური, სოციალური და გარემოსდაცვითი განვითარებისათვის. ამ ამოცანების მთავარი ასპექტებია ეკონომიკური ზრდის დაჩქარება, ცხოვრების სტანდარტებს შორის განსხვავების შემცირება, თანასწორი შესაძლებლობების შექმნა და ბუნებრივი რესურსების დაბალანსებული მართვა, რაც უზრუნველყოფს ეკოსისტემის კონსერვაციასა და მდგრადობას.

მენტორობა

თანამშრომლობის ამ ფორმით, ნდობის მქონე პირი, მენტორი, თავის ცოდნას სთავაზობს მეორე ადამიანს, რათა წარუძღვას, წახალისოს და მხარდაჭერა აღმოუჩინოს მას. მენტორობის მიზანია, ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს ცოდნის გაღრმავებასა და განვითარებაში და პოტენციალის გამოყენებაში. მენტორობის იდეა გულისხმობს ახალი თანამშრომლების დახმარებასაც, რომ იპოვონ საკუთარი როლი, დაამყარონ კონტაქტი სხვა თანამშრომლებთან და ა.შ. ეს ეხმარება მათ სათანადო ინტეგრირებას ახალ სამუშაო გარემოში.

მისანვდომობა

საჯარო ობიექტების მისანვდომობა ერთ-ერთი უმთავრესი მოთხოვნაა საჯარო სერვისების თანაბარი მისანვდომობისა და ხარისხიანობის უზრუნველსაყოფად. სათანადოდ მისანვდომი ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია: საზოგადოებრივი ტრანსპორტით მისანვდომობა, შეზღუდული შესაძლებლობის პირთათვის ადაპტირებული მისასვლელი, სამუშაო საათები და ლოდინის ხანგრძლივობა, „ერთი ფანჯრის პრინციპი“, გასაგები ენის გამოყენება და სხვა. ეს მოიცავს ციფრულ მისანვდომობასაც (მაგ.: ვებ-გვერდების უფასოდ წვდომას).

მისია/მისიის განაცხადი

ტერმინი განმარტავს ორგანიზაციის მთავარ მიზანს, რას უნდა მიაღწიოს თავისი დაინტერესებული მხარეებისათვის და რატომ არსებობს იგი. საჯარო სექტორის ორგანიზაციის მისია გამომდინარეობს საჯარო პოლიტიკიდან და/ან კანონით განსაზღვრული მანდატიდან. საბოლოო მიზნები, რომელთა მიღწევასაც ორგანიზაცია მისიის კონტექსტში ისახავს, ფორმულირებულია ორგანიზაციის ხედვაში. მისიის განაცხადი არის წერილობითი დეკლარაცია, რომელიც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში არ იცვლება და განსაზღვრავს:

- ორგანიზაციის მიზანს;
- მის მიერ მიწოდებულ პროდუქტებსა თუ სერვისებს;
- ორგანიზაციის მთავარ მომხმარებელს;
- ორგანიზაციის ფასეულობებს.

მმართველობა

კარგი საჯარო ადმინისტრირების მთავარი ელემენტები განისაზღვრება უფლებამოსილებისა და კონტროლის დადგენილი სისტემით. მასში უნდა განისაზღვროს: დაინტერესებულ მხარეთა წინაშე ანგა-

რიშგების ვალდებულება მიზნების მიღწევაზე, ასევე, ქმედებებისა და გადანაცვებულებათა მიღების პროცესის გამჭვირვალობაზე; ქმედითობა და ეფექტიანობა; საზოგადოების საჭიროებებზე რეაგირება; პრობლემებისა და ტენდენციების პროგნოზირება; კანონისა და წესების დაცვა.

მნიშვნელობის მინიჭება

ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი მთავარი უნარი, გაიაზროს რთული და დინამიკური სამყარო, რომელშიც ვცხოვრობთ. იგი ეხება მნიშვნელოვან საკითხს, თუ როგორ უნდა მოვახერხოთ უცნობი რამის ისე სტრუქტურირება, რომ შევძლოთ მასში მოქმედება.

ტერმინი ასევე ეხება საკითხს, თუ რა მნიშვნელობით ასრულებენ თანამშრომლები სხვადასხვა საქმიანობას, ანდა რა კონკრეტული წვლილი შეაქვს ცალკეულ სერვისს ორგანიზაციის საერთო წარმატებაში.

მოკლევადიანი შედეგი (Output)

წარმოების მყისიერი შედეგი, რაც შეიძლება იყოს საქონელი ან მომსახურება. განასხვავებენ შუალედურ შედეგებსა და საბოლოო შედეგებს; პირველი არის პროდუქტი, რომელიც ერთი განყოფილებიდან მეორეს მიეწოდება ორგანიზაციის შიგნით, მეორე კი - შედეგი, რომელიც მიეწოდება ორგანიზაციის გარეთ.

მონაცემთა დაცვა

ეს პროცესი ხელს უწყობს მონაცემთა დაცვის რისკების გამოვლენასა და მინიმუმამდე შემცირებას მათი დამუშავებისას. ასეთმა რისკებმა შეიძლება დიდი საფრთხე შეუქმნას ინდივიდებს, ამიტომ ისინი სიფრთხილით უნდა შეფასდეს. ევროკავშირის ახალ „მონაცემთა დაცვის ზოგად რეგულაციასთან“ შესაბამისობისათვის, რეკომენდებულია, მომზადდეს „მონაცემთა დაცვის ზეგავლენის შეფასება“, რომელიც განსაზღვრავს და აფასებს ინდივიდთა რისკებს.

მონაცემთა დაცვის ოფიცერი ასრულებს უსაფრთხოების დაცვის ფუნქციას, რომელიც სავალდებულოა „მონაცემთა დაცვის ზოგადი რეგულაციით“. იგი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის მონაცემთა დაცვის სტრატეგიასა და მისი განხორციელების ზედამხედველობაზე, რათა პროცესი შეესაბამებოდეს „მონაცემთა დაცვის ზოგად რეგულაციას“.

მონაცემთა ხელშეუხებლობა

საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეს ასპექტი ეხება ორგანიზაციის ან ინდივიდის შესაძლებლობას, გადანაცვით, კომპიუტერულ სისტემაში არსებული რომელიმე მონაცემების გაზიარება შეიძლება მესამე მხარეებისთვის.

მონაცემთა დაცვის ზოგადი რეგულაცია (GDPR)

ევროკავშირის „მონაცემთა დაცვის ზოგადი რეგულაცია“ ძალაში შევიდა 2018 წელს. მისი მიზანია ინდივიდთა პირადი ინფორმაციის დაცვის კანონების მოდერნიზება. დოკუმენტი ახალი ჩარჩოა ევროპის მონაცემთა დაცვის ახალი კანონებისთვის.

მოქალაქე/მომხმარებელი

ეს ტერმინი ასახავს ორმხრივ ურთიერთობას საჯარო ადმინისტრაციასა და საჯარო სერვისების მომხმარებლებს, ასევე, საზოგადოების ყველა წევრს შორის, რომლებიც, როგორც მოქალაქეები და გადასახადების გადამხდელები, დაინტერესებულნი არიან სერვისებით და მათი მყისიერი შედეგებით.

მოქნილი აზროვნება

აზროვნების ტიპი, რომელსაც შეუძლია ციფრული ტექნოლოგიების დამკვიდრების შედეგად მოტანილი ცვლილებების სიღრმისეულად გაგება და გარდაქმნა სათანადო ქმედებებად. მოქნილი აზროვნების მთავარი ელემენტები ასეთია:

- ✓ კოლექტიური ინტელექტი აღემატება ინდივიდუალურ სერვისებს.
- ✓ შეცდომები აღიქმება სწავლის შესაძლებლობად.
- ✓ სრულყოფილება არ მოითხოვება თავიდანვე.
- ✓ მთავარი ფოკუსია მომხმარებლისთვის სიკეთის მოტანა.
- ✓ ამ მიდგომის კომპონენტია მომხმარებელთან თანამშრომლობაზე დამყარებული სწავლა.

ამრიგად, მოქნილი აზროვნება არის პრობლემის გადაჭრის მიმართ დამოკიდებულება და ინოვაციური მეთოდი, რომელსაც შეუძლია, დააჩქაროს საჯარო ადმინისტრირების რეფორმა დიგიტალიზაციის ეპოქაში. მოქნილი აზროვნება საჭიროა როგორც მენეჯმენტის, ასევე პერსონალის დონეზე.

მოქნილობა (agility - სწრაფი და გონივრული რეაგირების შესაძლებლობა)

„ორგანიზაციის უნარი, სწრაფად მოახდინოს რეაგირება ცვლილებაზე, არსებული სტაბილური კონფიგურაციის ადაპტირებით“. ეს პრაქტიკა ხელს უწყობს ბაზრის ან გარემოს ცვლილებებზე სწრაფად მორგებას პროდუქციული და ეკონომიური გზებით. ეს შესაძლებლობა იქმნება ინოვაციური მეთოდებით, როგორიცაა „სკრამი“, „კანბანი“, „ლინ“ მენეჯმენტი (დანაკარგების შემცირებით მეტი ღირებულების შექმნა მომხმარებლისთვის), საპროექტო აზროვნება (design thinking), ასევე, მენეჯმენტისა და პერსონალის მოქნილი აზროვნების ხელშეწყობა შესაბამისი ტრენინგების ჩატარებით.

მრავალფეროვნება

ეს ცნება ეხება განსხვავებებს და შეიძლება აღნიშნავდეს ჯგუფების ან ინდივიდების განსხვავებულ ღირებულებებს, მიდგომებს, კულტურას, ფილოსოფიას ან რელიგიურ მრწამსს, ცოდნას, უნარებს, გამოცდილებასა და ცხოვრების სტილს. საჯარო ადმინისტრირებაში მრავალფეროვნანია ორგანიზაცია, თუ ის ასახავს საზოგადოებას და იმ მომხმარებლებისა და დაინტერესებული მხარეების სხვადასხვა საჭიროებას, რომლებსაც ემსახურება.

„მხოლოდ ერთხელ“ პრინციპი

მომხმარებელზე ორიენტირებული და მოთხოვნით მართული საჯარო სერვისების განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პრინციპი „მხოლოდ ერთხელ“. ამ ხედვის თანახმად, მოქალაქეებს ინფორმაციის, პროდუქტისა თუ საჯარო სერვისების მოთხოვნა/მიღება შეუძლიათ ერთი განაცხადის წარდგენით. ამ თვალსაზრისით, „მხოლოდ ერთხელ“ პრინციპი ბიუროკრატიული პრინციპის მტერია, რომლისთვისაც, სხვა ნიშნებთან ერთად, დამახასიათებელია სხვადასხვა პასუხისმგებლობის სიმრავლე საჯარო ადმინისტრაციებში.

ობიექტების მართვა

შენობებისა და მათი ტექნიკური აღჭურვილობის მართვა. საჯარო შენობები და მათი ქონება, ასევე, საოპერაციო პროცესები, ისტორიულად განიხილება ობიექტების მართვის კონცეფციის კონტექსტში. პროცესების კოორდინირებული მართვის მიზანია საოპერაციო და მართვის ხარჯების მუდმივი შემცირება, ფიქსირებული ხარჯის მეტი მოქნილობა, საწარმოს ტექნიკური ხელმისაწვდომობა, შენობებისა და აღჭურვილობის შენარჩუნება ან გაზრდა გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ორგანიზაციული კულტურა

ქცევის, ეთიკური ნორმებისა და ფასეულობების მრავალფეროვნება, რომლებსაც გადასცემენ, იყენებენ და აძლიერებენ ორგანიზაციის წევრები; მათზე გავლენას ახდენს ეროვნული, სოციალურ-პოლიტიკური თუ იურიდიული ტრადიციები და სისტემები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზაციის აგების ფორმა, ანუ სამუშაო სივრცისა და ფუნქციების განაწილება, მენეჯმენტსა და პერსონალს შორის კომუნიკაციის ფორმალური ჯაჭვი, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების განაწილება ორგანიზაციის შიგნით.

პარტნიორობა

კომერციულ ან არაკომერციულ საფუძველზე დამყარებული ხანგრძლივი საქმიანი ურთიერთობა სხვა მხარეებთან, საერთო მიზნის მისაღწევად, რასაც მოაქვს სარგებელი ორგანიზაციისა და მისი მომხმარებლების/დაინტერესებული მხარეებისთვის. პარტნიორობის ინსტიტუციონალიზებისთვის, ფორმდება პარტნიორობის შეთანხმებები.

პერსონალი

ყველა ინდივიდი, რომლებიც დაქირავებული ჰყავს ორგანიზაციას, მათ შორის, სრულ ან ნახევარ განაკვეთზე, ანდა დროებით.

პროცედურა

განსახორციელებელი ქმედებების ჯაჭვის დეტალური და ნათელი აღწერა.

პროცესი

ურთიერთდაკავშირებულ ქმედებათა წყება, რომლებიც ხელს უწყობს დასახული მოკლევადიანი, შუალედური და გრძელვადიანი შედეგების მიღწევას არსებული რესურსების გამოყენებით, ისე, რომ ამ შედეგებს მოჰქონდეთ საზოგადოებრივი სარგებელი.

პროცესის დიაგრამა/რუკა

პროცესის შიგნით მიმდინარე ქმედებათა წყების გრაფიკული გამოსახულება.

პროცესის შემუშავებასა და მართვაზე პასუხისმგებელი პირი

პასუხისმგებელია პროცესების შემუშავებაზე, გაუმჯობესებაზე, შესრულებაზე, კოორდინირებასა და ორგანიზაციაში ინტეგრირებაზე. მის პასუხისმგებლობაში შედის:

- პროცესის გააზრება: როგორ უნდა განხორციელდეს ის პრაქტიკაში?
- პროცესის მიზნის განსაზღვრა: როგორ ჯდება ის ფართო ხედვაში? ვინ არიან შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები და დაკმაყოფილებულია თუ არა მათი მოლოდინები? როგორ უკავშირდება იგი სხვა პროცესებს?
- პროცესის გაცნობა შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეებისთვის.
- პროცესის მონიტორინგი, გაზომვა და აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტთან შედარების ანალიზი: რამდენად ეფექტიანი და ქმედითია პროცესი?

- პროცესზე ანგარიშის მომზადება: კონკრეტულად რა შეიძლება გაუმჯობესდეს? რომელია სუსტი მხარეები და როგორ შეიძლება მათი დაძლევა?

ამ ნაბიჯების გავლით, პროცესის შემუშავებასა და მართვაზე პასუხისმგებელ პირს ეძლევა პროცესის უწყვეტად გაუმჯობესების შესაძლებლობა.

რესურსები

მოიცავს ცოდნას, შრომას, კაპიტალს, შენობებს ან ტექნოლოგიებს, რომლებსაც ორგანიზაცია იყენებს თავისი ამოცანების შესასრულებლად.

რისკების მართვა

პოტენციური რისკების წინასწარ განსაზღვრა, მათი ანალიზი და გამაფრთხილებელი ზომების მიღება რისკის შესამცირებლად.

რობოტიკა

რობოტიკა და ხელოვნური ინტელექტი ნიშნავს რუტინული სამუშაოს ავტომატიზაციას ჭკვიანი ტექნოლოგიების დახმარებით. ეს ტექნოლოგიები განსაკუთრებით შესაფერისია შემდეგ სფეროებში გამოსაყენებლად: საინფორმაციო სერვისები, ვიდეოანალიტიკა, მეთვალყურეობის მოვალეობები, სოციალური მედიიდან შესაბამისი ინფორმაციის გაფილტვრა, ტექსტური დოკუმენტების შეფასება და დამუშავება და სხვა.

როლური მოდელი

ტერმინი მოიცავს ადამიანებსა ან ორგანიზაციებს, რომლებიც რაიმე კონკრეტული ქცევით ან სოციალური როლით სამაგალითონი არიან სხვა ადამიანებისთვის. ჩვეულებრივ, მათი მიზანძვა სურთ, ან ცდილობენ, მათგან ისწავლონ.

საბიუჯეტო/ფინანსური გამჭვირვალობა

ამ იდეის ძირითადი მიზანია ყოვლისმომცველი, გასაგები, ალქმადი და ხელმისაწვდომი ინფორმაციის უზრუნველყოფა ბიუჯეტზე ინტერნეტის მეშვეობით. მეტი საბიუჯეტო/ფინანსური გამჭვირვალობის მისაღწევად, საჭიროა საბიუჯეტო დოკუმენტების გამოქვეყნება, საბიუჯეტო ინიციატივების გასაჯაროება (www.openspending.com), კონტაქტების დამყარება, ფინანსური მონაცემების სათანადოდ ვიზუალიზაცია და მოქალაქეთა ჩართვა სამეურნეო პროცესებში (ინფორმირება, კომენტირება, განხილვა, მონაწილეობა).

სამაგალითო ხელმძღვანელობა

ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნაში ხელმძღვანელობა გადამწყვეტ როლს თამაშობს. როგორც მისაბადი მაგალითები, მენეჯერები აჩვენებენ პირად მზაობას ცვლილებებისათვის და ასეთივე მზაობის შესაქმნელად თანამშრომლებს შორის. ამიტომ კულტურული ცვლილების პროგრამები და ხელმძღვანელობის ტრენინგები უნდა მოიცავდეს შემდეგ კონცეფციებს: თანმიმდევრულობა, მნიშვნელობის მინიჭება, პატივისცემა, მონაწილეობა, ინოვაცია, გაძლიერება, სიზუსტე, ანგარიშვალდებულება, სისხარტე და სხვა.

სამოქმედო გეგმა

დავალდებულების, პასუხისმგებლობათა განაწილების, პროექტის მიზნებისა (მაგ.: გეგმური მაჩვენებლები/ვადები) და საჭირო რესურსების (მაგ.: დრო, ფული) გეგმა.

სამუშაოს აღწერილობა

ფუნქციის (მოვალეობების, პასუხისმგებლობების, ცოდნის, კომპეტენციებისა და უნარების) სრულყოფილი აღწერა. „სამუშაოს აღწერილობა“ ადამიანური რესურსების მართვის ფუნდამენტური ინსტრუმენტია. ეს არის ცოდნის, ანალიზის, კომუნიკაციისა და დიალოგის ელემენტი. ის ერთგვარი ქარტიაა ორგანიზაციასა და თანამშრომელს შორის; გარდა ამისა, ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია, რითიც დამქირავებლები და დაქირავებულები ეცნობიან საკუთარ პასუხისმგებლობებს.

საპროექტო აზროვნება (design thinking)

შემეცნებითი, სტრატეგიული და პრაქტიკული პროცესები, რომლებითაც დამპროექტებლები და/ან მათი გუნდები ქმნიან საპროექტო კონცეფციებს (წინადადებებს ახალ პროდუქტებზე, შენობებზე, მანქანა-დანადგარებზე და ა.შ.). საპროექტო აზროვნების მიზანია, დაეხმაროს საჯარო სექტორს ყოველდღიური პრობლემების გადაჭრის პრაქტიკული და ინოვაციური მეთოდების შემუშავებაში.

საუკეთესო/კარგი/შთამაგონებელი პრაქტიკა

საუკეთესო საქმიანობა, მეთოდები ან მიდგომები, რომელთა გამოყენება გამორჩეულ მიღწევებს განაპირობებს. საუკეთესო პრაქტიკა ფარდობითი ტერმინია და ზოგჯერ ინოვაციურ ან საინტერესო ბიზნესპრაქტიკას აღნიშნავს, რომელიც შედარებით ანალიზის გზით გამოვლინდა. ისევე, როგორც შედარებით ანალიზის შემთხვევაში, უმჯობესია, გამოიყენებოდეს ტერმინი „კარგი პრაქტიკა“ ან „შთამაგონებელი პრაქტიკა“, ვინაიდან რთულია, განსაზღვრო, რა არის საუკეთესო.

საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება (Benchlearning)

აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტებთან შედარების ანალიზი ევროპის საჯარო ადმინისტრაციებში, ჩვეულებრივ, ფოკუსირებულია სწავლის ასპექტებზე და მას ახლა უფრო ხშირად „საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას“ უწოდებენ, როგორც სწავლას, თუ როგორ გააუმჯობესო საქმიანობა ცოდნის, ინფორმაციის, ზოგჯერ კი რესურსების გაზიარებით. ის აღიარებულია ორგანიზაციაში ცვლილების დანერგვის ერთ-ერთ ეფექტიან გზად, ამცირებს რისკს, ეკონომიურია და ზოგავს დროს.

საჩივრების მართვა

მომხმარებელთა საჩივრების სისტემური მართვა. მისი ამოცანებია მოქალაქეთა/მომხმარებელთა ურთიერთობების ოპტიმიზაცია და ხარისხის უზრუნველყოფა.

სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობა

თანამშრომლობა სამთავრობო უწყებასა და კერძო კომპანიას შორის, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია ისეთი პროექტების დაფინანსების, განხორციელებისა და ოპერირებისთვის, როგორიცაა საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ქსელები, პარკები და საკონფერენციო ცენტრები. სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის გზით პროექტის დაფინანსება შესაძლებლობას იძლევა, უფრო მალე დასრულდეს, ან პირველ რიგში შესრულდეს პროექტი.

საჯარო ორგანიზაცია/საჯარო ადმინისტრაცია

ნებისმიერი ინსტიტუტი, მომსახურე ორგანიზაცია ან სისტემა, რომელიც ექვემდებარება არჩეული მთავრობის (ცენტრალური, ფედერალური, რეგიონული ან ადგილობრივი) პოლიტიკის მიმართულებასა და კონტროლს. მათ შორისაა ორგანიზაციები, რომელთაც ევალებათ პოლიტიკის შემუშავება და კანონის აღსრულება - საკითხები, რომლებიც სერვისის მკაცრად განსაზღვრულ კლასიფიკაციაში ვერ ექცევა.

საჯარო პოლიტიკა

მიზანმიმართული სამოქმედო კურსი, რომელსაც სამთავრობო უწყებები და თანამდებობის პირები მიჰყვებიან პრობლემის ან საჯარო ინტერესის საკითხის მოგვარებისას. ის მოიცავს მთავრობის ქმედებას, უმოქმედობას, გადანაცვლებათა მიღება-არმიღებას და გულისხმობს კონკურენტულ ალტერნატივებს შორის არჩევანის არსებობას.

საჯარო პოლიტიკა ნიშნავს იმ პირთა შინაარსობრივი გადანაცვლებების, ამოცანებისა და აქტივობების ჯამს, რომლებიც მონაწილეობენ შესაბამის პოლიტიკურ სისტემაში (მაგ.: მუნიციპალურ, ცენტრალურ, ფედერალურ, ან ევროპულ დონეზე).

სერვისის დაპროექტება

ხალხის, ინფრასტრუქტურის, კომუნიკაციისა და სერვისის მატერიალური კომპონენტების დაგეგმვა და ორგანიზება სერვისის ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ურთიერთქმედება სერვისის მიმწოდებელსა და მის მომხმარებლებს შორის.

სოციალური მედია

ინტერნეტით კომუნიკაციის ინსტრუმენტი ინფორმაციის შექმნის, გაზიარებისა და მოხმარებისათვის. სოციალური მედიის მთავარი მახასიათებლებია:

- ადამიანების ურთიერთქმედება;
- მომხმარებლის მიერ შექმნილი მედიაშედეგები და პროფილები;
- პერსონალიზაცია და მომხმარებელთა პირადი ანგარიშები;
- „მონონების“ ლილაკები, მიმდევრები, კომენტარები და რეიტინგები;
- მათ მოგებაზე ორიენტირებული გლობალური კომპანიები მართავენ.

ყველაზე მნიშვნელოვანი სოციალური მედიაპლატფორმები, რომლებიც საჯარო სექტორების ორგანიზაციებში გამოიყენება, არის Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn და Instagram. სოციალური მედიის არხებით მოქალაქეებთან, დაინტერესებულ მხარეებსა და მომხმარებლებთან კომუნიკაციის შესაძლებლობაზე ყველა საჯარო ორგანიზაციამ უნდა იფიქროს, მონაცემთა ხელშეუხებლობის რისკებისა და „მონაცემთა დაცვის ზოგადი რეგულაციის“ გათვალისწინებით.

სოციალური პასუხისმგებლობა

კერძო და საჯარო სექტორის ორგანიზაციების ვალდებულება, ხელი შეუწყონ მდგრად განვითარებას თანამშრომლებთან, მათ ოჯახებთან, ადგილობრივ თემებსა და საზოგადოებასთან მუშაობით, რათა გაუმჯობესდეს ცხოვრების ხარისხი. ამის მიზანია სარგებლის მოტანა როგორც ორგანიზაციის, ასევე ფართო საზოგადოებისთვის.

სრულყოფილება

ორგანიზაციის მართვისა და შედეგების მიღწევის გამორჩეული პრაქტიკა, დაფუძნებული ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის ძირულ კონცეფციებზე, რომლებიც ჩამოაყალიბა ხარისხის მართვის ევროპულმა ფონდმა. ესენია: შედეგზე ორიენტირება, მომხმარებელზე ორიენტირება, ლიდერობა და მიზნების მუდმივობა, პროცესებით და ფაქტებით მართვა, პერსონალის ჩართულობა, უწყვეტი გაუმჯობესება, ინოვაცია, ორმხრივად სასარგებლო პარტნიორობები და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა.

სტრატეგია

პრიორიტეტულ ქმედებათა გრძელვადიანი გეგმა, რომელიც შემუშავებულია მთავარი და საერთო მიზნის მისაღწევად, ან მისიის შესასრულებლად.

სწავლა

ცოდნისა თუ ინფორმაციის მიღება და გაგება, რომელმაც შეიძლება მიგვიყვანოს გაუმჯობესებასა ან ცვლილებასთან. ორგანიზაციული სასწავლო ქმედებების მაგალითებია: შედარებითი ანალიზი/საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება, შიდა და გარე შეფასებები და/ან აუდიტი და საუკეთესო პრაქტიკის კურსები. ინდივიდუალური სწავლის მაგალითებია ტრენინგი და უნარების განვითარება.

- სასწავლო გარემო:
გარემო სამუშაო ჯგუფში, სადაც სწავლა მიმდინარეობს უნარების შეძენის, ცოდნის/გამოცდილების გაზიარებისა და საუკეთესო პრაქტიკაზე დიალოგის ფორმით.
- სწავლაზე დაფუძნებული ორგანიზაცია:
ორგანიზაცია, სადაც პერსონალი უწყვეტად იძლიერებს სასურველი შედეგის მიღწევის უნარს და ხდება აზროვნების ახალი, მასშტაბური მოდელების კულტივირება. თავისუფლება კოლექტიური მისწრაფებაა და პერსონალი მუდმივად სწავლობს მთელი ორგანიზაციის კონტექსტში.
- სწავლა სამუშაოდან მოწყვეტის გარეშე:
სამუშაო ადგილზე ტრენინგის ერთ-ერთი ფორმა. ეს გულისხმობს თანამშრომლისთვის ოპერაციების ჩვენებას ან ახსნას უფრო გამოცდილი კოლეგის, მეთვალყურის ან მენეჯერის მიერ. სამუშაო სრულდება მეთვალყურეობის ქვეშ და უკუკავშირი მნიშვნელოვანია. ასეთი სწავლების სხვადასხვა ფორმაა: ქოუჩინგი, სამუშაო პოზიციების როტაცია; და სპეციალურ პროექტებში მონაწილეობა.

სწავლისა და თანამშრომლობის ქსელები

აქ შეიძლება იგულისხმებოდეს შიდა და/ან გარე ინიციატივები თანამშრომელთა დასაკავშირებლად. მათი მიზანია „ნოუ-ჰაუსა“ და საუკეთესო პრაქტიკის გაცვლა, ან ინოვაციური სერვისის/პროდუქტის შემუშავება და გააზრება.

უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი

ორგანიზაციული პროცესების უწყვეტი გაუმჯობესება ხარისხის, ეკონომიის ან დროითი ციკლის თვალსაზრისით. ჩვეულებრივ, ამ პროცესის წინაპირობაა ორგანიზაციის ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვა.

ფასეულობა - საზოგადოებრივი ფასეულობა

ფულადი, კეთილდღეობის, კულტურული და მორალური ფასეულობები. მორალური ფასეულობები მეტ-ნაკლებად უნივერსალურია, ხოლო კულტურული ფასეულობები შეიძლება განსხვავდებოდეს - როგორც ორგანიზაციებს, ასევე ქვეყნებს შორის. კულტურული ფასეულობები უნდა გადაეცემოდეს და გამოიყენებოდეს, ასევე, უკავშირდებოდეს ორგანიზაციის მისიას. არამომგებიანი ორგანიზაციებისა და კერძო ბიზნესების კულტურული ფასეულობები შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან.

საზოგადოებრივ ფასეულობას (საჯარო) სერვისებისგან იღებს საზოგადოება და არა ინდივიდები (კერძო ფასეულობა). თუმცა, ეს დამატებული ფასეულობა ხშირად არ არის სათანადოდ შეფასებული - და, ზოგჯერ, გააზრებულაც - არც საზოგადოების და არც თავად ორგანიზაციის მიერ. შეზღუდული საჯარო

ბიუჯეტების შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, საჯარო სერვისებით შექმნილი საზოგადოებრივი ფასეულობა ხილვადი იყოს. საზოგადოებრივი ფასეულობის მიდგომას იყენებენ როგორც საჯარო, ისე არამომგებიანი ორგანიზაციები, რომ აჩვენონ თავიანთი წვლილი და საზოგადოებრივი ფასეულობა - მაგალითად, ბინათმშენებლობის, საზოგადოებრივი მაუწყებლობისა და პოლიციის სფეროებში.

ქვემოდან ზემოთ მიდგომა

მაგალითად, ინფორმაციის ან გადაწყვეტილებათა ნაკადის მიმართულება ორგანიზაციის ქვედა დონეებიდან ზედა დონეებისკენ. ამის საპირისპიროა ზემოდა ქვემოთ მიდგომა.

ქმედითობა

ეს არის ურთიერთკავშირი დასახულ მიზანსა და გავლენას, ეფექტს ან გრძელვადიან პერსპექტივაში მიღწეულ შედეგს შორის.

ქოუჩინგი

მიზნის მიღწევასა და პრობლემის გადაჭრაზე ორიენტირებული რჩევა და მხარდაჭერა სპეციალისტებისა და აღმასრულებლებისთვის. ქოუჩინგის მიზანია მათი ურთიერთობის და, განსაკუთრებით, ხელმძღვანელობის თვისებების შემდგომი გაძლიერება და შეცვლილ სამუშაო ვითარებაზე მორგება. ქოუჩინგი, უპირველესად, ემსახურება რეალისტური მიზნების მიღწევას, რომლებიც კლიენტის განვითარებას ეხება. მახვილი კეთდება თვითანალიზისა და თვითგაცნობიერების ხელშეწყობაზე.

ქრაუდფანდინგი (Crowdfunding)

პროექტის ან წამოწყების დაფინანსების პრაქტიკა, რომლის დროსაც ფული გროვდება ძალიან ბევრი ადამიანის შემოწირულობებით; ეს შემოწირულობები მცირე მოცულობის თანხებია და, ჩვეულებრივ, გროვდება ინტერნეტის მეშვეობით.

ქსელი

არაფორმალური ორგანიზაცია, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს იერარქიულად დაქვემდებარებულ/არადაქვემდებარებულ ადამიანებს ან ორგანიზაციებს. ქსელის წევრები ხშირად უზიარებენ ერთმანეთს ღირებულებებსა და ინტერესებს.

ქცევის კოდექსი

ინდივიდების, პროფესიული ჯგუფების, გუნდების ან ორგანიზაციების ქცევის წესები, სახელმძღვანელო მითითებები ან სტანდარტები. ის შეიძლება ეხებოდეს კონკრეტულ საქმიანობებსაც, როგორიცაა აუდიტი ანდა აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტთან შედარების ანალიზი. მას ხშირად ეთიკურ სტანდარტებსაც უწოდებენ.

ღია მონაცემები

ნებისმიერი მონაცემი, რომელიც შეიძლება ნებისმიერმა ადამიანმა უფასოდ მოიპოვოს, გამოიყენოს და გაავრცელოს, ოღონდ თავდაპირველი წყაროს მითითებით. იურიდიული ღიაობის გარდა, ასეთი მონაცემები ტექნიკურადაც გახსნილი უნდა იყოს ისეთი ფორმატებით, რომლებიც კომპიუტერით იკითხება და სრულად ხელმისაწვდომია (მაგ.: PDF არ აკმაყოფილებს ტექნიკური ღიაობის მოთხოვნას).

ღია წყარო

ნებისმიერი პროგრამა, რომლის თავდაპირველი კოდი საჯაროდ ხელმისაწვდომია და შეიძლება მისი მოდიფიკაცია, თუკი მომხმარებელი ან შემუშავებელი ამას აუცილებლად მიიჩნევს. ღია წყაროს პროგრამას ხშირად საზოგადოებრივი ჯგუფები შემუშავებენ და უფასოდ ხელმისაწვდომია.

შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის მართვა (Performance Management)

შეთანხმებაზე დაფუძნებული ინტერაქციული კონტროლის მოდელი. მისი სამოქმედო ძალა არის შეთანხმების მხარეთა უნარში, მოძებნონ სათანადო ბალანსი ხელმისაწვდომ რესურსებსა და ამ რესურსების გამოყენებით მისაღებ შედეგებს შორის. მოქმედებაში საქმიანობის შედეგის ძირითადი იდეაა, შეძლებისდაგვარად დაბალანსდეს, ერთი მხრივ, რესურსები და მიზნები და, მეორე მხრივ, ეფექტიანობა და ხარისხი, თანაც ისე, რომ, სასურველი შედეგი დადგეს ხარჯთეფექტური გზით.

შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის საზომი (Performance measure)

ზომავს ინდივიდის, გუნდის, ორგანიზაციის ან პროცესის მიერ მიღწეულ შედეგს (იხ. ასევე „ინდიკატორი“).

შედეგზე ორიენტირებული საქმიანობის ბიუჯეტირება

ორგანიზაციის თითოეული რგოლის მიერ გამოყენებული საწარმოო რესურსები და წარმოებული სერვისები. მისი მიზანია საქმიანობის შეფასება განსაზღვრული გრძელვადიანი შედეგების მისაღწევად (დასახულ მიზანთან შეფარდებით). ამ ტიპის ბიუჯეტს, ჩვეულებრივ, სამთავრობო ორგანოები და უწყებები იყენებენ, რათა აჩვენონ კავშირი გადასახადის გადამხდელთა თანხებსა და იმ სერვისების გრძელვადიან შედეგებს შორის, რომლებსაც ფედერალური, ცენტრალური ან ადგილობრივი მთავრობები უზრუნველყოფენ.

შედეგზე ორიენტირებულ საქმიანობასთან დაკავშირებული დიალოგი/გასაუბრება

პერსონალის შეფასებაზე მიმართული ყოველწლიური სტრუქტურირებული გასაუბრება აღმასრულებლებსა და თანამშრომლებს შორის. ამ გასაუბრებით აისახება გასული წლის მუშაობის შედეგები და მიღწევა საერთო შეთანხმება შემდეგ კომპონენტებში: განვითარების შემდგომი ღონისძიებები, თანამშრომლობა, საქმიანობის ახალი სფეროები, შემდგომი ტრენინგი და სხვა (იხ. ასევე „შეფასება“).

შემდგომი დაკვირვება

თვითშეფასების პროცესსა და ორგანიზაციაში ცვლილებებს მოსდევს შემდგომი დაკვირვება, რომლის მიზანია, შეაფასოს, რამდენად შეესაბამება მიღწეული შედეგები დასახულ ამოცანებს. ამ ანალიზს შეიძლება შედეგად მოჰყვეს ახალი ინიციატივები ან სტრატეგიისა და გეგმის შესწორება ახალი გარემოებების შესაბამისად.

შეფასება/საქმიანობის შეფასება/საქმიანობის შესრულების შესახებ გასაუბრებები

საქმიანობის შეფასება უნდა განვიხილოთ მართვის კონტექსტში. ორგანიზაციის მართვის სისტემა, ჩვეულებრივ, მოიცავს ცალკეული დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. ეს პრაქტიკა ეხმარება ორგანიზაციას, დააკვირდეს განყოფილებებისა და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობას, სხვადასხვა მენეჯერულ დონეზე ინდივიდუალურად შესრულებული სამუშაოს ერთიანობაში წარმოდგენით.

შეფასების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა პირადი გასაუბრება თანამშრომელსა და მის უშუალო მენეჯერს შორის. ამ გასაუბრებისას, სამუშაოს შესრულების შეფასების გარდა, შეიძლება თანამშრომლის მუშაობის სხვა ასპექტებიც შეფასდეს, მათ შორის, სამუშაოს ცოდნა და კომპეტენციები, საიდანაც

შეიძლება განისაზღვროს ტრენინგის საჭიროებები. ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის მიდგომა იყენებს დაგეგმე-გააკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე ციკლს ინდივიდუალურ დონეზე: დაგეგმე სამუშაო მომდევნო წლისთვის; შეასრულე სამუშაო; შეამოწმე შესრულების ეფექტიანობა შესაფასებელ გასაუბრებაზე; და, თუ საჭიროა, იმოქმედე - მომავალი წლისთვის დააზუსტე ამოცანები, საშუალებები და კომპეტენციები. საქმიანობის შეფასების ობიექტურობის გასაზრდელად რამდენიმე გზა არსებობს:

- ✓ აღმავალი შეფასება, როდესაც მენეჯერებს აფასებენ მათ წინაშე უშუალოდ ანგარიშვალდებული თანამშრომლები;
- ✓ 360-გრადუსიანი შეფასება, როდესაც მენეჯერებს აფასებენ სხვადასხვა კუთხიდან/გადმოსახედიდან: გენერალური მენეჯერები, იმავე რანგის კოლეგები, თანამშრომლები და მომხმარებლები.

შესრულების ინდიკატორები

რაოდენობრივი საზომები, რომლებიც სრულყოფილ ინფორმაციას გვაწვდის ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხზე.

ეს საოპერაციო საზომები საჯარო ადმინისტრირებაში გამოიყენება იმისთვის, რომ გაადვილდეს: მონიტორინგი ორგანიზაციის ფუნქციონირებასა და საქმიანობაზე; ასევე, გააზრება, პროგნოზირება და გაუმჯობესება. ორგანიზაციის საქმიანობის საზომები სხვადასხვა ტერმინით აღინიშნება: გრძელვადიანი შედეგები, საზომები, ინდიკატორები, პარამეტრები. ამიტომ მნიშვნელოვანია, გავზომოთ იმ პროცესების შესრულება მაინც, რომლებიც უმნიშვნელოვანესია სასურველი შედეგების მისაღწევად.

შესრულების ძირითადი ინდიკატორები ზომავს ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებს და შეფასების ერთიანი სისტემის მე-4 და მე-5 კრიტერიუმებში შეტანილი ძირითადი პროცესების განხორციელებას, რომლებიც, დიდი ალბათობით, ზემოქმედებს საქმიანობის ძირითადი შედეგების ქმედითობასა და ეფექტიანობაზე.

შესაბამისობა

კანონის, წესის, მოთხოვნისა თუ თხოვნის დაცვა, ან მასთან შესაბამისობა. ბიზნესგარემოში კანონებთან, რეგულაციებთან, წესებსა და სტრატეგიებთან შესაბამისობა ამ საქმიანობის შემადგენელი ნაწილია, რასაც ხშირად „კორპორატიულ შესაბამისობასაც“ უწოდებენ.

შესრულების ძირითადი შედეგები

ეს არის შედეგები, რომლებსაც ორგანიზაცია აღწევს დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებისა და მოთხოვნების დაკმაყოფილების კუთხით, სტრატეგიასა და გეგმასთან მიმართებით (გარე შედეგები); ასევე, ორგანიზაციის შედეგები მართვისა და გაუმჯობესების კუთხით (შიდა შედეგები).

შეფასება

შემოწმება, მოიტანა თუ არა სასურველი შედეგი განხორციელებულმა ქმედებებმა და ხომ არ შეიძლებოდა უკეთესი შედეგის მიღწევა ნაკლები დანახარჯებით.

ცვლილებათა მართვა

ორგანიზაციაში საჭირო ცვლილებების დაწყება, რასაც, ჩვეულებრივ, წინ უძღვის მოდერნიზაციისა და რეფორმირების გეგმა; ასევე, ცვლილების დინამიკის მართვა მისი ორგანიზების, განხორციელებისა და მხარდაჭერის მეშვეობით.

ცვლილებათა ეფექტიანი მართვა საჭიროებს ძლიერ ხელმძღვანელობას, გამჭვირვალე კომუნიკაციას და მკაფიო სტრუქტურებს. ამიტომ, ცვლილებათა სტიმულირების, ასევე, მიზნების დასახვისა და შესრუ-

ლებისთვის, საჭიროა სხვადასხვა ინსტრუმენტისა და მიდგომის კომბინირება (მაგ.: პროექტის მართვა, ინოვაციური წრეები, ცვლილების ელჩები, საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება და აღიარებულ საუკეთესო სტანდარტთან შედარების ანალიზი, საცდელი პროექტები, მონიტორინგი, ანგარიშგება და დაგეგმვა-გაკეთება-შემოწმება-მოქმედება ციკლის განხორციელება).

ციკლი დაგეგმე-გაკეთე-შეამოწმე-მოქმედე

დემინგმა აღწერა 4-საფეხურიანი ციკლი, რომელიც ემსახურება ორგანიზაციის უწყვეტ გაუმჯობესებას:

- ✓ დაგეგმვა (პროექტის ფაზა);
- ✓ გაკეთება (აღსრულების ფაზა);
- ✓ შემოწმება (კონტროლის ფაზა);
- ✓ მოქმედება (ქმედების, ადაპტაციის და შესწორების ფაზა).

ეს ციკლი ხაზს უსვამს, რომ გაუმჯობესების პროგრამები უნდა დაიწყოს დაგეგმვით. მას შედეგად უნდა მოჰყვეს ეფექტიანი ქმედება, რომელიც უნდა შემოწმდეს და ბოლოს ადაპტირდეს, შემდეგ კი ხელახლა დაიწყოს ეს ციკლი დაგეგმვის ფაზით.

ცოდნა

ცოდნა შეიძლება განისაზღვროს როგორც „ინფორმაცია, რომელიც იცვლება გამოცდილებით, კონტექსტით, ინტერპრეტაციით და გაცნობიერებით“. ცოდნა არის ცალკეული ინფორმაციის ტრანსფორმირების შედეგი. მიგვაჩნია, რომ ცოდნა განსხვავდება მონაცემისა თუ ინფორმაციისგან, რადგანაც მოითხოვს ადამიანური შემეცნებითი უნარის გამოყენებას (მაგალითი: პრაქტიკა, ნოუ-ჰაუ, ექსპერტიზა, ტექნიკური ცოდნა).

ცოდნის მართვა

სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ცოდნისა და მისი თანმდევი პროცესების (შექმნა, ორგანიზება, განაწილება, გამოყენება და ექსპლუატაცია) მკაფიო და სისტემატური მართვა. მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს, რომ ცოდნა მოიცავს როგორც ფარულ (ადამიანების გონებაში არსებულ), ასევე გამოხატულ (რომელიც კოდიფიცირებული და გამოხატულია ინფორმაციის სახით მონაცემთა ბაზებში, დოკუმენტებში და სხვა) ცოდნას. ცოდნის კარგი პროგრამა ამ ორივე ძირითადი ფორმისთვის ითვალისწინებს განვითარებისა და გადაცემის პროცედურებს. ორგანიზაციების უმეტესობაში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ცოდნაში ხშირად იგულისხმება: მომხმარებლების, პერსონალის, პროცედურების, პროდუქტებისა და სერვისების ცოდნა; მომხმარებელთა საჭიროებებზე მორგებული ცოდნა; ორგანიზაციული მექანიზმები; წარსულის ან სხვა გამოცდილების გათვალისწინება; ურთიერთობების უნარი; აქტივების ცოდნა; და ინტელექტუალური კაპიტალის შეფასება და მართვა. ცოდნის მენეჯმენტში მრავალნაირი პრაქტიკა და პროცესი გამოიყენება. ყველაზე გავრცელებულია: შექმნა და აღმოჩენა; გაზიარება და სწავლა; ორგანიზება და მართვა.

წარმატების კრიტიკული ფაქტორი

წინაპირობები, რომელთა შესრულება აუცილებელია დასახული სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ის გამოყოფს მთავარ აქტივობებს ან შედეგებს, რომელთა დამაკმაყოფილებელი შესრულება აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

წარმოების რესურსი

ნებისმიერი ინფორმაცია, ცოდნა, მასალა და სხვა რესურსი, რომლებიც წარმოებისთვის გამოიყენება.

ხარისხი

(საჯარო სექტორის კონტექსტში) ისეთი მახასიათებლების/თვისებების მქონე საჯარო სერვისის მდგრადი მიწოდება, რომლებიც აკმაყოფილებს ან შეესაბამება: სპეციფიკაციებს/მოთხოვნებს (კანონი, კანონმდებლობა, რეგულაცია); მოქალაქის/მომხმარებლის და ყველა დაინტერესებული მხარის (პოლიტიკური, ფინანსური, ინსტიტუტები, პერსონალი) მოლოდინებს. ხარისხის კონცეფციამ ევოლუცია განიცადა ბოლო ათწლეულების განმავლობაში: ხარისხის კონტროლი კონცენტრირებულია იმ პროდუქტზე/სერვისზე, რომელიც კონტროლდება და იმართება გაწერილი სპეციფიკაციებისა და სტანდარტიზაციის საშუალებით. ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის მეთოდები (შერჩევის მეთოდები) 1920-30-იანი წლებიდან განვითარდა.

ხარისხის უზრუნველყოფა

კონცენტრირებულია იმ ძირითად პროცესებზე, რომლებიც მიმართულია პროდუქტის ან სერვისის ხარისხის გარანტირებისკენ. აღნიშნული ტერმინი მოიცავს ხარისხის კონტროლს. ეს კონცეფცია, რომელიც 1950-იან წლებში გაჩნდა და ფართოდ გამოიყენებოდა 1980-1990-იან წლებში ISO 9000 ნორმების მეშვეობით, აღარ გამოიყენება. ის ჩაანაცვლა ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემის კონცეფციამ.

ხარისხის ყოვლისმომცველი მართვა ან ხარისხის მართვა

მართვის ფილოსოფია, რომლის მიხედვითაც მთელი ორგანიზაცია (თანამშრომლები, მენეჯმენტი და დამხმარე პროცესები) იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარი პროდუქტების/სერვისებისა და პროცესების ხარისხზე; ამასთან, იგი მუდმივი მცდელობით აუმჯობესებს პროცესების ეფექტიანობას ყველა ეტაპზე. მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველმა სისტემამ უნდა დაფაროს ორგანიზაციის ყველა ასპექტი, რისთვისაც იყენებს პოლისტიკური მართვის მიდგომას. მიდგომა მოიცავს დაინტერესებულ მხარეებსაც. ეს კონცეფცია 1980-იან წლებში აღმოცენდა. ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემა, ხარისხის მართვა, ან ყოვლისმომცველი ხარისხი ერთი და იგივე კონცეფციაა, თუმცა, ზოგი ავტორი მათ განასხვავებს.

ხარისხის მართვის სისტემები

კოორდინირებული ქმედებები ორგანიზაციის მართვისა და კონტროლისათვის, რათა მუდმივად გაუმჯობესდეს ორგანიზაციის საქმიანობის ქმედითობა და ეფექტიანობა.

ხარისხის მართვის ყოვლისმომცველი სისტემა (TQM)

მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის ფილოსოფია, რომელიც ცდილობს ბიზნესპროცესების უწყვეტ გაუმჯობესებას ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებითა და გუნდური მუშაობით, რომელშიც ჩართულია ყველა თანამშრომელი.

ხარჯთაღრიცხვა

შიდა აღრიცხვის ერთ-ერთი მთავარი ასპექტი, სადაც ხარჯები აღირიცხება, საბიუჯეტო მუხლებში გაიწერება (მაგ.: სერვისებსა და პროდუქტებთან მიმართებით) და ფასდება სპეციალური მიზნებისთვის. ხარჯთაღრიცხვის სისტემები აჩვენებს, რა ჯდება საჯარო სერვისების წარმოება. მისი შედეგები მნიშვნელოვან ინფორმაციას უზრუნველყოფს საქმიანობის შეფასების სისტემებისთვის.

ხარჯების განხილვა

სტრუქტურირებული, სავალდებულო შემოწმების პროცესები, რათა დადგინდეს, როგორ და რატომ სრულდება დავალებები საჯარო ადმინისტრაციაში და, შედეგად, გაიზარდოს საჯარო სერვისების მიწოდების ეფექტიანობა და ქმედითობა. ხარჯების განხილვა ეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს, რომ უკეთ გაიაზრონ ხარჯები და განსაზღვრონ ეფექტიანობის შესაძლებლობები. ეს არის კონკრეტული ხარჯების დეტალური შეფასება, რომლის მიზანია გამჭვირვალობის გაზრდა, ეფექტიანობის გაუმჯობესება და, საჭიროების შემთხვევაში, რესურსების ხელახალი გადანაწილება.

ხედვა

განხორციელებადი ოცნება/მისწრაფება, თუ რისი გაკეთება და მიღწევა სურს ორგანიზაციას. ამ ოცნებისა და მისწრაფების კონტექსტს ორგანიზაციის მისია განსაზღვრავს.

ხელმძღვანელობა

გზა, რომლითაც ლიდერები აყალიბებენ ორგანიზაციის მისიასა და ხედვას და ხელს უწყობენ მათ განხორციელებას; ავითარებენ გრძელვადიანი წარმატებისთვის საჭირო ღირებულებებს და ნერგავენ მათ შესაბამისი ქმედებების ან ქცევის გზით; პირადად მონაწილეობენ იმაში, რომ შემუშავდეს, განხორციელდეს და გადაისინჯოს მენეჯმენტის სისტემა, ხოლო ორგანიზაცია მუდმივად იყოს ფოკუსირებული ცვლილებასა და ინოვაციაზე.

ხელმძღვანელობის კულტურა

მენეჯერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის ინოვაციური კულტურის ჩამოყალიბებაში. ორმხრივი ნდობისა და ღიაობის სტიმულირებით, ისინი ზრუნავენ თანამშრომლებზე, მენტორობას უწევენ მათ და მოქმედებენ, როგორც მისაბაძი მაგალითები. ასეთი დამოკიდებულებით, მენეჯერები ხელს უწყობენ მათი ხელმძღვანელი როლის მიმართ ნდობის გაჩენას და ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და სტრატეგიული მიზნების ერთგულებას.

ხელოვნური ინტელექტი (AI)

კომპიუტერული პროგრამის შესაძლებლობა, იფიქროს და ისწავლოს. ეს მეცნიერების სფეროა, რომელიც ცდილობს „ჭკვიანი“ კომპიუტერის შექმნას. ხელოვნური ინტელექტის სისტემას შეუძლია შეიძინოს, გადმოსცეს და გამოიყენოს ცოდნა. ეს უკავშირდება შესაძლებლობას, არსებული ცოდნიდან გამოიტანოს ან მიიღოს ახალი ცოდნა და რეპერზენტაციისა და მანიპულაციის მეთოდები გამოიყენოს რთული პრობლემების გადასაჭრელად.

EFQM

ხარისხის მართვის ევროპული ფონდი.

ISO

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია, გლობალური ქსელი, რომელიც განსაზღვრავს საერთაშორისო სტანდარტებს ბიზნესის, მთავრობისა და საზოგადოებისთვის (იმ სექტორებთან პარტნიორობით, რომლებიც მათ გამოიყენებენ), ამტკიცებს გამჭვირვალე პროცედურით და აქვეყნებს მთელ მსოფლიოში დასანერგად. ISO-ს სტანდარტები განსაზღვრავს მოთხოვნებს ისეთ საკითხებთან მი-

მართებით, როგორცაა მოწინავე პროდუქტები, სერვისები, პროცესები, მასალები და სისტემები, ასევე, შესაბამისობის კარგი შეფასება და მენეჯერული თუ ორგანიზაციული პრაქტიკა.

SMART (S-კონკრეტული, M-გაზომვადი, A-მიღწევადი, R-რეალისტური, T-დროში განსაზღვრული) ამოცანები

ორგანიზაციის ამოცანები მიუთითებს, თუ რის მიღწევას ესწრაფვის იგი. რეკომენდებულია, ამოცანები განისაზღვროს შემდეგი პარამეტრებით:

- კონკრეტული (Specific) - ზუსტად განმარტოს, რის მიღწევას აპირებს;
- გაზომვადი (Measurable) - ამოცანები იყოს რაოდენობრივი;
- მიღწევადი (Achievable) - ამოცანა ძალიან ამბიციურია, თუ მას ითვალისწინებს მისია?
- რეალისტური (Realistic) - რამდენად ხელმისაწვდომია საჭირო რესურსები?
- დროში განწერილი (Timed) - ექცევა განსაზღვრული დროის ფარგლებში.

დანართი: 2013 და 2020 წლების შეფასების ერთიანი სისტემის სტრუქტურების შედარება

ხელშემწყობი ფაქტორები	
შეფასების ერთიანი სისტემა 2013	შეფასების ერთიანი სისტემა 2020
1-ლი კრიტერიუმი: ხელმძღვანელობა	1-ლი კრიტერიუმი: ხელმძღვანელობა
1.1. ქვეკრიტერიუმი მიეცი ორგანიზაციას მიმართულება მისი მისიის, ხედვისა და ფასეულობების შემუშავების გზით	1.1. ქვეკრიტერიუმი მიეცი ორგანიზაციას მიმართულება მისი მისიის, ხედვისა და ფასეულობების შემუშავების გზით
1.2. ქვეკრიტერიუმი მართე ორგანიზაცია, მისი საქმიანობა და უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი	1.2. ქვეკრიტერიუმი მართე ორგანიზაცია, მისი საქმიანობა და უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი
1.3. ქვეკრიტერიუმი წაახალისე და მხარი დაუჭირე პერსონალს ორგანიზაციაში, იყავი მისაბაძი მაგალითი მათთვის	1.3. ქვეკრიტერიუმი შთააგონე , წაახალისე და მხარი დაუჭირე პერსონალს ორგანიზაციაში, იყავი მისაბაძი მაგალითი მათთვის
1.4. ქვეკრიტერიუმი მართე ეფექტიანი ურთიერთობა პოლიტიკურ ორგანოებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან	1.4. ქვეკრიტერიუმი მართე ეფექტიანი ურთიერთობა პოლიტიკურ ორგანოებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან
მე-2 კრიტერიუმი: სტრატეგია და დაგეგმვა	მე-2 კრიტერიუმი: სტრატეგია და დაგეგმვა
2.1. ქვეკრიტერიუმი შეაგროვე ინფორმაცია დაინტერესებული მხარეების არსებულ და მომავალ საჭიროებებზე, ასევე მენეჯმენტთან დაკავშირებული ინფორმაცია	2.1. ქვეკრიტერიუმი დაადგინე დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებები და მოლოდინები, გარე გარემო და შესაბამისი ინფორმაცია მენეჯმენტთან დაკავშირებით
2.2. ქვეკრიტერიუმი შეიმუშავე სტრატეგია და გეგმა, შეგროვებული ინფორმაციის გათვალისწინებით	2.2. ქვეკრიტერიუმი შეიმუშავე სტრატეგიები და გეგმები შეგროვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით
2.3. ქვეკრიტერიუმი გააცანი სტრატეგია და გეგმა მთელ ორგანიზაციას და რეგულარულად გადახედე მათ	2.3. ქვეკრიტერიუმი გააცანი სტრატეგიები და გეგმები ორგანიზაციას და დაინტერესებულ მხარეებს, განახორციელე და გადასინჯე ისინი
2.4. ქვეკრიტერიუმი დაგეგმე, დანერგე ინოვაცია და ცვლილება და გადახედე მათ	2.4. ქვეკრიტერიუმი მართე ცვლილება და ინოვაცია ისე, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს სწრაფი და გონივრული რეაგირება მათზე და გამოავლინოს გამძლეობა

მე-3 კრიტერიუმი: პერსონალი	მე-3 კრიტერიუმი: პერსონალი
3.1. ქვეკრიტერიუმი გამჭვირვალედ დაგეგმე, მართე და გააუმჯობესე ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიისა და გეგმის გათვალისწინებით	3.1. ქვეკრიტერიუმი მართე და გააუმჯობესე ადამიანური რესურსები, ორგანიზაციის სტრატეგიის მხარდასაჭერად
3.2. ქვეკრიტერიუმი გამოავლინე, განავითარე და გამოიყენე თანამშრომელთა კომპეტენცია ისე, რომ ინდივიდუალური და ორგანიზაციული მიზნები ერთმანეთს თანხვედბოდეს	3.2. ქვეკრიტერიუმი განავითარე და მართე თანამშრომელთა კომპეტენცია
3.3. ქვეკრიტერიუმი ჩართე თანამშრომლები პროცესებში ღია დიალოგის დამყარებისა და გაძლიერების გზით და მათი კეთილდღეობის მხარდაჭერით	3.3. ქვეკრიტერიუმი ჩართე თანამშრომლები პროცესებში, გააძლიერე ისინი და ხელი შეუწყვე მათ კეთილდღეობას
მე-4 კრიტერიუმი: პარტნიორობა და რესურსები	მე-4 კრიტერიუმი: პარტნიორობა და რესურსები
4.1. ქვეკრიტერიუმი განავითარე და მართე პარტნიორობა შესაბამის ორგანიზაციებთან	4.1. ქვეკრიტერიუმი განავითარე და მართე პარტნიორობა შესაბამის ორგანიზაციებთან
4.2. ქვეკრიტერიუმი განავითარე და დაამყარე პარტნიორული ურთიერთობა მოქალაქეებთან/მომხმარებლებთან	4.2. ქვეკრიტერიუმი ითანამშრომლე მოქალაქეებსა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან
4.3. ქვეკრიტერიუმი მართე ფინანსები	4.3. ქვეკრიტერიუმი მართე ფინანსები
4.4. ქვეკრიტერიუმი მართე ინფორმაცია და ცოდნა	4.4. ქვეკრიტერიუმი მართე ინფორმაცია და ცოდნა
4.5. ქვეკრიტერიუმი მართე ტექნოლოგია	4.5. ქვეკრიტერიუმი მართე ტექნოლოგია
4.5. ქვეკრიტერიუმი მართე ფიზიკური ინფრასტრუქტურა/ობიექტები	4.5. ქვეკრიტერიუმი მართე ფიზიკური ინფრასტრუქტურა/ობიექტები
მე-5 კრიტერიუმი: პროცესები	მე-5 კრიტერიუმი: პროცესები
5.1. ქვეკრიტერიუმი რეგულარულად გამოავლინე, შეიმუშავე, მართე და განაახლე ორგანიზაციის პროცესები, დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით	5.1. ქვეკრიტერიუმი შეიმუშავე და მართე პროცესები მოქალაქეებისა და მომხმარებლებისათვის ფასეულობის გასაზრდელად
5.2. ქვეკრიტერიუმი შეიმუშავე და მიაწოდე მოქალაქეებ/მომხმარებლებზე ორიენტირებული სერვისები და პროდუქტები	5.2. ქვეკრიტერიუმი მიაწოდე მომხმარებლებს, მოქალაქეებს, დაინტერესებულ მხარეებსა და საზოგადოებას პროდუქტები და სერვისები
5.3. ქვეკრიტერიუმი მართე პროცესების კოორდინაცია ორგანიზაციის შიგნით და სხვა შესაბამის ორგანიზაციებთან	5.3. ქვეკრიტერიუმი წარმართე პროცესების კოორდინაცია ორგანიზაციის შიგნით და სხვა შესაბამის ორგანიზაციებთან

შედეგები	
შეფასების ერთიანი სისტემა 2013	შეფასების ერთიანი სისტემა 2020
მე-6 კრიტერიუმი: მოქალაქეზე/მომხმარებელზე ორიენტირებული შედეგები	მე-6 კრიტერიუმი: მოქალაქეზე/მომხმარებელზე ორიენტირებული შედეგები
6.1. ქვეკრიტერიუმი ალქმის გაზომვა	6.1. ქვეკრიტერიუმი ალქმის გაზომვა
6.2. ქვეკრიტერიუმი საქმიანობის ხარისხის გაზომვა	6.2. ქვეკრიტერიუმი საქმიანობის ხარისხის გაზომვა
მე-7 კრიტერიუმი: შედეგები პერსონალთან მიმართებით	მე-7 კრიტერიუმი: შედეგები პერსონალთან მიმართებით
7.1. ქვეკრიტერიუმი ალქმის გაზომვა	7.1. ქვეკრიტერიუმი ალქმის გაზომვა
7.2. ქვეკრიტერიუმი საქმიანობის ხარისხის გაზომვა	7.2. ქვეკრიტერიუმი საქმიანობის ხარისხის გაზომვა
მე-8 კრიტერიუმი: სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები	მე-8 კრიტერიუმი: სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები
8.1. ქვეკრიტერიუმი ალქმის გაზომვა	8.1. ქვეკრიტერიუმი ალქმის გაზომვა
8.2. ქვეკრიტერიუმი საქმიანობის ხარისხის გაზომვა	8.2. ქვეკრიტერიუმი საქმიანობის ხარისხის გაზომვა
მე-9 კრიტერიუმი: საქმიანობის ძირითადი შედეგები	მე-9 კრიტერიუმი: საქმიანობის ძირითადი შედეგები
9.1. ქვეკრიტერიუმი გარე შედეგები: მოკლევადიანი, მყისიერი/ხელშესახები შედეგები და გრძელვადიანი შედეგები მიზნებთან მიმართებით	9.1. ქვეკრიტერიუმი გარე შედეგები: მყისიერი/ხელშესახები შედეგები და საზოგადოებრივი ფასეულობა
9.2. ქვეკრიტერიუმი შიდა შედეგები: ეფექტიანობის დონე	9.2. ქვეკრიტერიუმი შიდა შედეგები: ეფექტიანობის დონე

მადლიერების ნიშნად

შეფასების ერთიანი სისტემა შეიქმნა საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ქსელის წევრ ქვეყნებს შორის თანამშრომლობით. სისტემის ეს საერთო მოდელი შემოთავაზებულია საჯარო სექტორის ორგანიზაციების დასახმარებლად ხარისხის მართვის მეთოდების გამოყენებაში. ის ქმნის ზოგად ჩარჩოს, რომელიც ხელსაყრელია საჯარო ორგანიზაციების თვითშეფასებისა და სრულყოფისათვის.

2020 წლის ვერსია გახლავთ შეფასების ერთიანი სისტემის ეროვნულ მიმომხილველთა ქსელისა და საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტის ინტენსიური თანამშრომლობის შედეგი. აღნიშნული სტრუქტურები პასუხისმგებელი არიან ამ ინსტრუმენტის პოპულარიზაციაზე, განხორციელებასა და პერიოდულ გადასინჯვაზე - როგორც ევროპულ, ასევე ეროვნულ დონეებზე.

შეფასების ერთიანი სისტემის 2020 წლის ვერსიის რედაქციაზე მუშაობდნენ:

კოორდინატორები: თომას პროროკი (საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტის საგანგებო მრჩეველი) და საბინა ბელოტი (იტალია)

- მაიკლ კალინგერი, ფილიპ პარზერი (ავსტრია)
- ისაბელე ვერშუერენი (ბელგია)
- იაან ილომაკი, ტიმო კუნცი, აილა სარმალა (ფინეთი)
- ტერესა ასიონე, იტალო ბენედინი, კლაუდია მიგლიორე (იტალია)
- კატარზინა დუზიკი (პოლონეთი)
- კრისტინა ევარისტო (პორტუგალია)
- ფაბრიციო როსი (საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტი)

მის მომზადებაში საკუთარი წვლილი შეიტანეს ბულგარეთმა, საბერძნეთმა და სლოვაკეთის რესპუბლიკამაც.

მადლიერებით აღვნიშნავთ შეფასების ერთიანი სისტემის სხვა ეროვნულ მიმომხილველთა დამატებით წვლილსაც პროცესში.

საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტის შეფასების ერთიანი სისტემის რესურსცენტრი.

P.O.Box 1229, 6201 BE მაასტრიხტი

ნიდერლანდები

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

შეფასების ერთიანი სისტემის ეროვნულ მიმომხილველთა ქსელი ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში

ავსტრია	მაიკლ კალინგერი	სამოქალაქო მომსახურებისა და სპორტის სამინისტრო
ბელგია	ისაბელე ვერშუერენი	ფედერალური საჯარო სერვისი
ბულგარეთი	მიმი იოტოვა	საჯარო ადმინისტრირების ინსტიტუტი
ხორვატია	ტომისლავ მიჩეტიჩი	საჯარო ადმინისტრირების სამინისტრო
კვიპროსი	ლენია ორფანიდუ	ფინანსთა სამინისტრო
ესტონეთი	ნელე ნოი	ესტონეთის ფინანსთა სამინისტრო
ფინეთი	ტიმო კუნცი	შპს საჯარო მენეჯმენტის ფინური ინსტიტუტი
საბერძნეთი	იოანის დიმიტრიუ	შინაგან საქმეთა სამინისტრო
უნგრეთი	დავიდ კოიშა	პრემიერ-მინისტრის აპარატი
იტალია	საბინა ბელოტი	საჯარო ადმინისტრირების დეპარტამენტი
ლიეტუვა	აუშრა გალვენინენე	ლიეტუვის შინაგან საქმეთა სამინისტრო
ლუქსემბურგი	ნადინ ჰოფმანი	საჯარო და ადმინისტრაციული რეფორმის სამინისტრო
მალტა	ჯოზეფ ბუგეჯა	პრემიერ-მინისტრის აპარატი
პოლონეთი	კატარზინა დუზიკი	პრემიერ-მინისტრის კანცელარია
პორტუგალია	კრისტინა ევარისტო	ფინანსთა სამინისტრო
რუმინეთი	ვასილისა-ვალენტინა რუსენი	განვითარებისა და საჯარო ადმინისტრირების დეპარტამენტი
სლოვაკეთი	კრისტინა კრუპნიკოვა	სტანდარტიზაციის, მეტროლოგიისა და ტესტირების ოფისი
სლოვენია	ლორედანა ლეონი	საჯარო ადმინისტრირების სამინისტრო

ესპანეთი	ბეგონა ლაზარო ალვარესი	ფინანსთა და საჯარო ადმინისტრირების სამინისტრო
საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტი	ფაბრიციო როსი	საჯარო ადმინისტრირების ევროპული ინსტიტუტის შეფასების ერთიანი სისტემის რესურსცენტრი
ევროკომისია	საბინა შლევ	ევროკომისია, ადამიანური რესურსებისა და უსაფრთხოების გენერალური დირექტორატი

შეფასების ერთიანი სისტემა - დამკვირვებლები

ბოსნია და ჰერცეგოვინა	კენან ავდაგიჩი	საჯარო ადმინისტრირების რეფორმის კოორდინატორის ოფისი
ჩრდილოეთ მაკედონია	მარია ნიკოლსკა	ინფორმაციის საზოგადოებისა და ადმინისტრირების სამინისტრო
სერბეთი	ლილიანა უბელაჩი	საჯარო ადმინისტრირებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის სამინისტრო
უკრაინა	ანჟელა კუკულია	საჯარო სამსახურის ევროკავშირის სტანდარტებთან ადაპტაციის ცენტრი
საჯარო ადმინისტრირების რეგიონული სკოლა	გორან პასტროვიჩი	პროგრამის მენეჯერი, საჯარო ადმინისტრირების რეგიონული სკოლა

ევროკავშირის არაწევრი ქვეყნები, რომლებიც ახორციელებენ შეფასების ერთიან სისტემას

აზერბაიჯანი, ბრაზილია, კაბო-ვერდე, ჩინეთი, დომინიკის რესპუბლიკა, ეგვიპტე, საქართველო, ინდონეზია, კოტ-დ’ივუარი, მაროკო, ნამიბია, თურქეთი.

