



2021

საქართველოს სამსახურის ბიუროს
2021 წლის საქმიანობის ანგარიში

CIVIL SERVICE BUREAU ACTIVITY
REPORT 2021

**სსიპ-საჯარო სამსახურის
ბიუროს 2021 წლის
საქმიანობის ანგარიში**



შინაარსი

01

ადამიანური რესურსების
მართვა

4

02

თანამდებობის პირთა
ქონებრივი ძველმანათობის
დაკანონიერების გეგმებისა
და მონეტარის პოლიტიკის

15

03

ბენეფიციარი სამსახური

18

04

საჯარო სამსახურის ბიუროს
ინსტიტუციური გაძლიერება

21

05

აგროპროდუქტების
უზენაესობის და
მონეტარის პოლიტიკის
გეგმვის სავალდებულო
სამსახური

23

06

საჯარო სამსახურის
მდგრადი უზენაესობის
პროგრამის უზენაესობის
სადასტურებელი ნორმატიული
მდგრადობის
ინსტიტუციური გაძლიერების
ხელშეწყობით

28

07

საჯარო სამსახურის
რეორგანიზაციის მიზნობრივი
ხელშეწყობა

32

08

საერთაშორისო
თანამშრომლობა

35

09

საკანონმდებლო სპეცილიზაცია
და სასამართლო პროცესები

37

2021 წლის სტატისტიკა
საჯარო სამსახური

68

01

ადამიანური რესურსების მართვა

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მოთხოვნათა გათვალისწინებით, საჯარო დაწესებულებაში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის უზრუნველყოფისათვის, საჯარო სამსახურის ბიურო, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, აგრძელებს მუშაობას საჯარო სამსახურის სფეროში არსებული მდგომარეობის შესწავლისა და ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგის მიმართულებით.

■ **მიღება საჯარო სამსახურში.** კონკურსის მონაწილე კანდიდატის უფლების დაცვისა და კონკურსის პირველ ეტაპზე კანდიდატის მიერ გაკეთებული განაცხადის ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის გადამოწმების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიმართა 46-მა კანდიდატმა 75 ვაკანტურ პოზიციასთან დაკავშირებით. საკონკურსო პირობების და განაცხადის შესაბამისობის გადამოწმების შემდეგ, ბიუროს რეკომენდაციით, კონკურსის მომდევნო ეტაპზე დაშვებულ იქნა 6 კანდიდატი 9 ვაკანსიაზე.

■ **დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების გადამოწმება.** საანგარიშო პერიოდში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 28-ე მუხლის მე-3 პუნქტის შესაბამისად, მოხელის თითოეული თანამდებობისთვის თანამდებობის სპეციფიკის და ამ თანამდებობისათვის დადგენილი სამუშაო აღწერილობის შინაარსის გათვალისწინებით, საჯარო სამსახურის ბიურომ განიხილა და შეითანხმა 484 საჯარო დაწესებულების 1522 პოზიციის დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ამასთანავე, 484 საჯარო დაწესებულებიდან 162 საჯარო დაწესებულებას ბიურომ რეკომენდაციის სახით გაუზიარა მოსაზრებები, წინადადებები და შენიშვნები მისი კომპეტენციის ფარგლებში.

**ბიუროს მიერ
ადმინისტრირებულ
ვებგვერდზე – www.hr.gov.ge –
გამოცხადდა 4441 ვაკანსია,
აქედან 2794 ღია კონკურსი,
256 – დახურული, 386 – შიდა,
585 – გამარტივებული,
397 – სტაჟირება და
23 – სხვა.**

საკონკურსო კომისიის ოქმების ანალიზი. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 21-ე მუხლის შესაბამისად, საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგისა და ერთგვაროვანი პრაქტიკის დანერგვის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ შეისწავლა საჯარო დაწესებულებებში მოხელეთა შესარჩევი კონკურსების მიმდინარეობის პროცესი. აღნიშნული მიზნით, ბიურომ მიმართა როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო დაწესებულებას, სასამართლო ორგანოს, ასევე, საჯარო სამართლის იურიდიული პირსა და საქვეუწყებო დაწესებულებას, ღია, დახურული და შიდა კონკურსის ფარგლებში, საკონკურსო კომისიის შესაბამისი დოკუმენტაციის წარმოდგენის მიზნით.

თითოეული საჯარო დაწესებულება შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით გამოიყო, ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ ვებგვერდზე – www.hr.gov.ge – მოხელეთა ვაკანტურ პოზიციებზე გამოქვეყნებული ვაკანსიების მიხედვით. გამოთხოვილი ინფორმაციის შედეგად გაანალიზდა 28 დაწესებულების მიერ გამოგზავნილი საკონკურსო დოკუმენტაცია. მიღებული დოკუმენტაციის განხილვისა და ანალიზის შედეგად გამოვლინდა რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც საჭიროებს დახვეწას „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონმდებლობის ერთგვაროვანი აღსრულების მიზნით:

- უმეტესწილად, კანდიდატების შეფასებისათვის გამოყენებულია მხოლოდ გასაუბრების და ძირითადად, არასტრუქტურირებული ინტერვიუს ფორმატი, რაც კანდიდატის მოტივაციისა და პიროვნული მახასიათებლების შესაფასებლად ნაკლებად რელევანტური ინსტრუმენტებია.
- ხშირია გასაუბრების ეტაპთან ერთად ზეპირი დავალების ეტაპის ჩატარებაც. გასულ საანგარიშო პერიოდებთან შედარებით, კანდიდატის შეფასებისას უფრო ხშირად იყენებენ ზეპირი დავალების კომპონენტს, თუმცა, მნიშვნელოვანია შესაბამისი ეტაპის ოქმში აღნიშნული იყოს ინფორმაცია ზეპირი დავალების კონკრეტულ ინსტრუმენტებთან და მათი გამოყენებით კანდიდატის შეფასების მეთოდთან დაკავშირებით.
- კვლავ იშვიათია წერიტი დავალების კომპონენტის გამოყენების პრაქტიკა. შესაძლოა, პანდემიის პირობებში, აღნიშნული კომპონენტი უფრო მეტ ორგანიზაციულ და დროით რესურსს მოითხოვდეს, თუმცა, საკონკურსო თანამდებობის სპეციფიკის გათვალისწინებით, თუ საუკეთესო კანდიდატის შერჩევისათვის წერიტი დავალება უფრო შედეგიანი იქნება, უმჯობესია აღნიშნული მეთოდის გამოყენება.
- წინა წლებთან შედარებით, შემცირდა სხვადასხვა პოზიციისთვის ერთი საკონკურსო კომისიის შექმნის ფაქტები, თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში, კვლავ აქტუალურია აღნიშნული გამოწვევა. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საჯარო დაწესებულებებში იქმნება ერთი მრავალწევრიანი საკონკურსო კომისია, პარალელურად მიმდინარე კონკურსების ფარგლებში კანდიდატთა შერჩევის მიზნით. თუმცა, კომისიის წევრთა სიმრავლე, მათი სხვადასხვა კომპეტენციის გათვალისწინებით არ იძლევა თითოეული მათგანის ყველა პოზიციის შემთხვევაში კანდიდატთა შერჩევის პროცესში ჩართულობის შესაძლებლობას და მეორე მხრივ, შესაძ-



ლოა გახდეს კანდიდატისთვის დისკომფორტის შექმნის საფუძველი. უნდა აღინიშნოს, რომ საკონკურსო კომისიის სხდომებს, მიუხედავად კომისიის შემადგენლობის მრავალფეროვნებისა, ფაქტობრივად მხოლოდ რამდენიმე წევრი ესწრება, ძირითადად, იმავე დაწესებულების წარმომადგენლები. აღნიშნული პრაქტიკის დამკვიდრება ეწინააღმდეგება საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის სულისკვეთებას და შესაძლებელია, გრძელვადიან პერსპექტივაში გამოიწვიოს საჯარო დაწესებულებებში ჩატარებული კონკურსებისადმი უნდობლობა.

- საკონკურსო კომისიის ოქმების ნაწილში არ არის დეტალურად განერილი ინფორმაცია კონკურსის ეტაპებისა და მიმდინარეობის შესახებ. ოქმში მითითებულია მხოლოდ კონკურსის ეტაპების სახელწოდებები, რაც წინააღმდეგობაში მოდის მოქმედ კანონმდებლობასთან.
- საკონკურსო კომისიის ოქმები არ იძლევა სრულყოფილ ინფორმაციას კონკურსის პროგრამის, პირობების, კანდიდატის შეფასების ფორმებისა და მეთოდების, კომისიის წევრების მსჯელობის და გადაწყვეტილების მიღების საფუძვლების შესახებ, რაც შესაძლებელია გახდეს კანდიდატის უფლების დაცვის მიზნით სასამართლოში საკითხის განხილვის წინაპირობა.

■ კანდიდატთან გასაუბრების მონიტორინგი. საჯარო სამსახურის ბიურომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულების მიზნით განახორციელა საჯარო დაწესებულებებში კონკურსის დროს მიმდინარე გასაუბრების ეტაპის მონიტორინგი. ახალი კორონავირუსის (COVID-19) გამო ქვეყანაში შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე, ბიუროს წარმომადგენელი გასაუბრების ეტაპს აკვირდებოდა ელექტრონული რესურსების გამოყენებით. გასულ წელთან შედარებით, საჯარო დაწესებულებები უფრო ორგანიზებულად ახერხებდნენ გასაუბრების დისტანციურად დაგეგმვასა და ჩატარებას, თუმცა, კვლავ გამომწვევად რჩება ტექნიკური ასპექტები, რომელიც აფერხებს მონიტორინგის პროცესს (მაგ: ხმის, ვიდეო კამერის, ინტერნეტის, ელექტრო აქსესუარების გამართულობის პრობლემა). საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელი საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში, დააკვირდა მოხელის ოთხივე რანგის ცხრავე კატეგორიის თანამდებობაზე მოცხადებული კონკურსის ფარგლებში ჩატარებული გასაუბრების პროცესს 12 საჯარო დაწესებულებაში. გასაუბრების მონიტორინგის პროცესში გამოვლინდა მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც საჭიროებს გაუმჯობესებას:

- რამდენიმე შემთხვევაში დარღვეული იყო პროცედურული საკითხები, კანდიდატებისთვის გასაუბრების ჩანერის შესაძლებლობის შეთავაზებასთან, აცილების შესახებ ინფორმირებასთან და კომისიის შემადგენლობის წარდგენასთან დაკავშირებით.
- იკვეთებოდა ტენდენცია გასაუბრების პროცესის მხოლოდ კომისიის თავმჯდომარის ჩართულობით წარმართვის კუთხით და შეიმჩნეოდა კომისიის დანარჩენ წევრთა, მათ შორის, ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლის პასიური ჩართულობა კანდიდატის შეფასების პროცესში.
- ერთეულ შემთხვევებში გასაუბრების პროცესი ტექნიკური გაუმართაობისა და შეფერხებების გამო დაგვიანებით დაიწყო.



- კანდიდატთან ინტერვიუ, ძირითადად, მიმდინარეობდა არასტრუქტურირებულად. უმეტეს შემთხვევაში, წინასწარ არ იყო შემუშავებული სტრუქტურირებული კითხვარი, რაც ამცირებს კანდიდატის შეფასების პროცესში კომისიის წევრთა თანაბარ ჩართულობას, კანდიდატთან გასაუბრების დროის ეფექტიანად და თანაბრად მართვის შესაძლებლობას.
- ზეპირი დავალების ეტაპზე, ძირითადად, გამოყენებული იყო დახურული ტიპის შეკითხვები, რომელიც შეიძლება შედეგიანი იყოს ფაქტობრივი ცოდნის გამოვლენისთვის, თუმცა, ნაკლებად ეფექტიანს ხდის თავისუფალი მსჯელობის, პოზიციათა წარმოჩენისა და ფაქტის/მოვლენის არგუმენტირებული შეფასების კუთხით კანდიდატის შესაბამისი კომპეტენციების შეფასებას.
- გასაუბრების ნაწილში, ნაკლებად არის გამოყენებული მოტივაციისა და პიროვნული მახასიათებლების შესაფასებელი წინასწარ განსაზღვრული ფორმები.
- კანდიდატთა შეფასების ფორმები და კრიტერიუმები ზოგიერთ შემთხვევაში განერილია ზოგადად და სუბიექტური ინტერპრეტაციების რისკს ზრდის, აღნიშნული გარემოება კი შესაძლოა კანდიდატის მხრიდან კონკურსის პროცესის მიმართ უნდობლობის გამოწვევის საფუძველიც კი გახდეს.

ევროკავშირის ტექნიკური მხარდაჭერის პროექტის მხარდაჭერით მომზადდა ასევე, ძირითადი კომპეტენციების ელემენტების, მოდელისა და ლექსიკონის შემუშავების მეთოდოლოგია და შეიქმნა ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და ლექსიკონი. აღნიშნული დოკუმენტები დამატებით შესაძლებლობებს მისცემს საჯარო დაწესებულებებს შერჩევის პროცესი გახდეს მეტად კომპეტენციებზე დაფუძნებული.

შერჩევის პროცესის დახვეწის მიმართულებით, საჯარო სამსახურის ბიურო გეგმავს საბაზისო კომპეტენციების შეფასებისა და გაზომვის ინსტრუმენტის შემუშავებას, რაც ხელს შეუწყობს კანდიდატის შეფასებისას სტრუქტურირებული ინტერვიუების გზით კომპეტენციების შეფასებასა და გაზომვას.

საჯარო სამსახურში შერჩევისა და მიღების პროცესის დახვეწის მიზნით, იგეგმება საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული კანონმდებლობისა და საჯარო სამსახურის რეფორმის შესახებ კონცეფციის გადახედვა, ახალი დასავლური ტენდენციების ასახვისა და არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად.

■ გამართივებული კონკურსის გარეშე გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულება-ბის მონიტორინგი. საანგარიშო პერიოდში საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გადამოწმდა სხვადასხვა საჯარო დაწესებულებაში გამართივებული საჯარო კონკურსის გარეშე გაფორმებული 1283 შრომითი ხელშეკრულება. გაფორმებული ხელშეკრულებების დამუშავების შედეგად, გამოიკვეთა სხვადასხვა ტიპის ხარვეზები, რომლებიც ძირითადად ეხებოდა შემდეგ ასპექტებს:

- ხელშეკრულებების ნაწილში (2%), შესასრულებელი ფუნქციები არის ზოგადი ხასიათის, რის გამოც რთულდება დადგინდეს მათი დამხმარე ან არამუდმივი ხასიათი;
- ზოგიერთ ხელშეკრულებაში (2,1%) ასახული ფუნქციები შეესაბამება პროფესიული საჯარო მოხელის მიერ განსახორციელებელ ფუნქციებს და არ ატარებს დამხმარე ან არამუდმივი ამოცანების შინაარსს;



- ნაწილი ხელშეკრულებით საერთოდ არ არის გათვალისწინებული შესასრულებელი ფუნქციები.

საანგარიშო პერიოდში გადამოწმებული შრომითი ხელშეკრულებებიდან ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე გაფორმებულია 572 ხელშეკრულება, რეგიონულ დონეზე – 402, სასამართლო სისტემაში – 82, პარლამენტის აპარატში – 121, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საჯარო დაწესებულებებში – 52, ხოლო აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის საჯარო დაწესებულებებში – 54 შრომითი ხელშეკრულება.

პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობა და რეზერვი. ბიურო თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, ჩართული იყო საჯარო დაწესებულებების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და სხვა დაწესებულებასთან შერწყმის გამო შტატის შემცირებისას მოხელის მობილობის პროცესში. საანგარიშო პერიოდში 41 საჯარო დაწესებულებაში განხორციელდა რეორგანიზაცია. გარე მობილობის პროცედურის განხორციელების მიზნით საჯარო სამსახურის ბიუროში შემოსულია 15 განცხადება. მობილობის შედეგებთან დაკავშირებით, საჯარო დაწესებულებებისგან მიღებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რეორგანიზაციის შედეგად გათავისუფლებული ვერც ერთი პირი ვერ დასაქმდა საჯარო სამსახურის სისტემაში, ე.წ. გარე მობილობის საფუძველზე. ამჟამად მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხულია 56 მოხელე.

სამსახურიდან უკანონოდ გათავისუფლებული მოხელის სამსახურში აღდგენა. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის მე-3 პუნქტის თანახმად, სასამართლოს მიერ მოხელის თანამდებობაზე აღდგენის მოთხოვნით, საჯარო სამსახურის სისტემაში ტოლფასი თანამდებობების მოძიების მიზნით, სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროს საჯარო დაწესებულებებმა მომართეს 5 მოხელის თანამდებობაზე აღდგენის შესახებ. შედეგად, საჯარო დაწესებულებების მიერ გამოგზავნილ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, სამსახურში აღსადგენი მოხელეები ჩაირიცხნენ მოხელეთა რეზერვში და მიეცათ კანონით განსაზღვრული განაცდური და კომპენსაცია.

პროფესიული საჯარო მოხელის შუფასების სისტემის ხელშეწყობა. საანგარიშო პერიოდში, საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად თანამშრომლობდა საჯარო დაწესებულებებთან და კონსულტაციას უწევდა მათ შეფასების პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებზე. ახალი კორონავირუსის (COVID-19) გამო, ქვეყანაში არსებული მდგომარეობის შესაბამისად, შეფასების პროცესის მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს დისტანციურ რეჟიმში შეფასების განხორციელება. იმის გათვალისწინებით, რომ ზოგიერთი თანამშრომელი ადგილზე მუშაობს, ზოგი კი უფლებამოსილებებს სახლიდან ახორციელებს, მნიშვნელოვანია ყველა მოხელის მიმართ გამოყენებული იყოს შეფასების ერთგვაროვანი მიდგომები და პრაქტიკა, რის დამკვიდრებასაც ხელს უწყობს სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიურო შესაბამის დაწესებულებებთან და პასუხისმგებელ პირებთან უწყვეტი კომუნიკაციით და კონსულტაციით.

პროფესიული განვითარების სისტემა საჯარო სამსახურში. საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის წარდგენილი მონაცემების შესაბამისად, მოხელის პროფესიული განვითარების გეგმის მიხედვით, 2021 წლისათვის 5155 (საჯარო მოხელეთა საერთო რაოდენობის 33.4%) მოხელისათვის განისაზღვრა 198 პროფესიული განვითარების როგორც საბაზისო, ასევე დამატებითი



პროგრამა. მათგან, პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა დაიგეგმა 71 საჯარო დაწესებულების 1010 მოხელისათვის. აქედან, პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი განესაზღვრა ახლადდანიშნულ მოხელეთა 68%, ხოლო მოხელის მენეჯერული უნარების პროგრამა – 32%.

პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი გაიარა – 61.5%, მოხელის მენეჯერული უნარების განვითარების პროგრამა – 38.5%

პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამები დაიგეგმა 67 საჯარო დაწესებულების 4 145 მოხელისათვის. დამატებითი პროგრამების სტატისტიკური ანალიზისას იკვეთება 15 ყველაზე მეტად მოთხოვნილი სასწავლო თემატიკა: საბანკო საქმე; ინფორმაციული ტექნოლოგიები; ეთიკა საჯარო სამსახურში; AMS (შესაბამისობის აუდიტი); Microsoft Excel; სტრესის მართვა; სახელმწიფო შესყიდვები; ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მომსახურების ტექნოლოგიები; საგადასახადო კანონმდებლობა; აკადემიური წერა; დროის მართვა; პრეზენტაციის მომზადება და ჩატარება; ეფექტური მოლაპარაკებები; პროექტების მართვა; გენდერული პოლიტიკა. აღნიშნული თე-

მატიკის სასწავლო კურსებზე განაწილებულია საერთო ჯამში პროფესიული განვითარების 2021 წლის დამატებით პროგრამებში ჩართულ მოხელეთა 48%.

აღნიშნული პროგრამები, ახალი კორონავირუსის (COVID-19) მიზეზით არსებული შეზღუდვების გამო, საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციითა და საქართველოს მთავრობის მიერ დადგენილი რეგულაციების გათვალისწინებით, ხორციელდება, მათ შორის, დისტანციურ რეჟიმში.

საერთო ჯამში, მოხელის პროფესიული განვითარების სასწავლო პროგრამა 5 864 პირისათვის განხორციელდა. საბაზისო პროგრამების თითოეული კურსის მიხედვით განხორციელების მაჩვენებელი შემდეგია: პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი გაიარა 61.5%, მოხელის მენეჯერული უნარების განვითარების პროგრამა – 38.5%.

პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესების ხელშეწყობა. დისტანციურ რეჟიმში მუშაობისა და პანდემიის შეზღუდვების გამო პროფესიული განვითარების პროგრამების ხელმისაწვდომობის გაზრდისა და პროცესების გაციფრულების 21-ე საუკუნის თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინების მიზნით, სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიურომ, გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) მხარდაჭერით, დაიწყო მოხელეთა სწავლების ერთიან ელექტრონულ პლატფორმაზე მუშაობა. ამ ეტაპზე, გრძელდება პლატფორმის შექმნის პროგრამული სამუშაოები და მიმდინარეობს მისი ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემასთან (eHRMS) ინტეგრირება.

სწავლების ერთიანი ელექტრონული პლატფორმის შემუშავების პარალელურად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და გაეროს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით, ონლაინ სწავლა-სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფისა და განხორციელებული პროგრამების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდოლოგიის შექმნის მიზნით, განხორციელდა კვლევა, რომლითაც შეფასდა უკვე არსებული საბაზისო პროფესიული განვითარების პროგრამის ეფექტიანობა და შემუშავდა სისტემის გაუმჯობესების მექანიზმები, განსაკუთრებით კი დისტანციურ სწავლების



მიმართულებით. გარდა ამისა, ადგილობრივი ექსპერტის ჩართულობით, მომზადდა ონლაინ და შერეული სწავლა-სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებისა და აკრედიტაციის სქემის სტანდარტების პირველადი დოკუმენტი.

პროფესიული განვითარების სისტემის ხარისხის გაზომვის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და გაეროს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით, ხორციელდება კვლევა საბაზისო პროფესიული განვითარების პროგრამების მიმწოდებელი სასწავლო დაწესებულებების და საბაზისო პროგრამების რეიტინგების შესახებ. კვლევის შედეგად შემუშავდება მეთოდოლოგია, რომელიც შესაძლებელს გახდის, ობიექტური და შენონილი ალგორითმის საფუძველზე, სასწავლო დაწესებულებებისა და საბაზისო პროგრამების რეიტინგების წარმოებას.

■ სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა. საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის მხარდაჭერით, შემუშავდა სამუშაო ძალის დაგეგმვის მეთოდოლოგიის პირველადი დოკუმენტი. აღნიშნული მეთოდოლოგიის ადაპტაციის მიზნით, მიმდინარეობს სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესის პილოტირება. მიმდინარე პილოტირების პროცესის დასრულებისთანავე, შემუშავდება სამუშაო ძალის დაგეგმვის მეთოდოლოგიის საბოლოო დოკუმენტი. სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესი ერთ-ერთი ფუნდამენტური რგოლია ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში და ამდენად, ამ მიმართულებით შემუშავებული სახელმძღვანელო მნიშვნელოვნად დაეხმარება ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელ პირებს ადამიანური რესურსების პროცესების სტრატეგიულად დაგეგმვასა და მომავლის საჭიროებების პროგნოზირებაში.

■ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენელთა გაძლიერება. სსიპ-საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად აგრძელებს ადამიანური რესურსების ერთეულების წარმომადგენელთა შესაძლებლობების გაძლიერებას, როგორც ცენტრალურ ასევე რეგიონულ და მუნიციპალურ დონეზე პროფესიული განვითარების სხვადასხვა პროგრამების განხორციელებისა თუ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მეთოდური სახელმძღვანელოებისა და ინსტრუქციების შემუშავების მეშვეობით.

სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროსათვის, ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის მხარდაჭერით, მომზადდა ძირითადი კომპეტენციების ელემენტების, მოდელისა და ლექსიკონის შემუშავების მეთოდოლოგია და შეიქმნა ძირითადი კომპეტენციების მოდელი და ლექსიკონი. კომპეტენციების მოდელი არის თანამედროვე ინსტრუმენტი ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, რომელიც გამოიყენება საჯარო მოხელეთა შერჩევის, შეფასების და განვითარებისთვის. შესაბამისად, მოხელეთა საბაზისო კომპეტენციების მოდელის შემუშავება გააუმჯობესებს ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირების საქმიანობას მოხელეთა შერჩევის, შეფასების და პროფესიული განვითარების მიმართულებით.

ამავე პროექტის ფარგლებში, სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროსა და 6 საპილოტე სამინისტროს ჩართულობით განხორციელდა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ხელმძღვანელისა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სხვადასხვა თანამდებობის სამუშაოს აღწერილობების დახვეწა-ჰარმონიზაცია. სამუშაოს აღწერილობების ჰარმონიზაციის მიზნით, განისაზღვრა თანამდებობის მიზანი და მოხდა მიზნის გამრავალფეროვნება; გათანაბრდა/დაბალანსდა



ადამიანური რესურსების მართვისა და ადამიანური კაპიტალის განვითარების სხვადასხვა სფეროებს მიკუთვნებული ფუნქციები; ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ხელმძღვანელის პოზიციის სამუშაოს აღწერილობაში უფრო მეტად გამოიკვეთა სტრატეგიული მიმართულება; განისაზღვრა და ჩამოყალიბდა ფართო პროფილის მქონე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სპეციალისტი (HR Generalist); თანამდებობებისთვის კომპეტენციების დასადგენად გამოყენებულ იქნა კომპეტენციების ჩარჩო; სამუშაოს აღწერილობები გამდიდრდა საჭირო პროფესიული ცოდნით (თემატიკის ჩამონათვალი).

საჯარო სამსახურის ბიურო გეგმავს გააგრძელოს მუშაობა საჯარო დაწესებულებების სხვა კორიზონტალური ფუნქციების სამუშაო აღწერილობების ჰარმონიზაციისა მიმართულებით. აღნიშნული ხელს შეუწყობს სამუშაოს აღწერილობების დახვეწას საჯარო სამსახურის სისტემაში და შექმნის საფუძველს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში, სტანდარტიზებული სამუშაოს აღწერილობების ინტეგრირებისათვის.

■ მოხელეთა შიფასებისა და პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესება მუნიციპალიტეტის ორგანოებში. საქართველოში საჯარო სამსახურის რეფორმის წარმატებით განხორციელებისა და მუნიციპალურ დონეზე შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის გაუმჯობესების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურო, გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) დეცენტრალიზაციისა და საქართველოს ადგილობრივ დონეზე კარგი მმართველობის ხელშეწყობის პროექტის მხარდაჭერით, აგრძელებს ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მიერ შერჩეული შეფასების მოდელების დახვეწას, შეფასების პროცესში მენეჯერების შესაძლებლობებისა და უნარების გაზრდას და მუნიციპალურ დონეზე სამუშაოს მართვისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის გაუმჯობესებას. პროექტის ფარგლებში, საქართველოს ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები (8 მენტორი), მცხეთა-მთიანეთისა და ქვემო-ქართლის რეგიონის მუნიციპალიტეტების მერიებისა და საკრებულოების, ასევე, ორივე რეგიონის რწმუნებულის ადმინისტრაციების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელ პირებთან ერთად აქტიურად მუშაობდნენ მოხელეთა შეფასების მეთოდოლოგიისა და შეფასების პროცესის დახვეწისა და განვითარების კუთხით. პროექტში ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებთან ერთად ჩართული იყო იმერეთის რეგიონის მუნიციპალიტეტებიდან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების 4 წარმომადგენელი (მენტორი). აღნიშნული ჩართულობით გაუმჯობესდა როგორც ცენტრალურ და მუნიციპალურ დონეზე, ისე რეგიონებს შორის ურთიერთთანამშრომლობა. აღნიშნული პროექტი ფარგლებში შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და პროფესიული განვითარების საკითხებზე გადამზადდა I და II რანგის 201 მოხელე.

პროფესიული განვითარებისათვის მრავალფეროვანი მეთოდების წახალისების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) დეცენტრალიზაციისა და საქართველოს ადგილობრივ დონეზე კარგი მმართველობის ხელშეწყობის პროექტის მხარდაჭერით, ცენტრალური საჯარო დაწესებულებებისა და საქართველოს სამი რეგიონის (იმერეთი, მცხეთა მთიანეთი და ქვემო ქართლი) მუნიციპალიტეტებიდან შერჩეული ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი 15 პირისათვის განხორციელდა მენტორთა ტრენინგი. ტრენინგის მიზანი იყო ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირთა გაძლიერება



მენტორული უნარებით და შესაბამისი ცოდნით აღჭურვა, რაც ხელს შეუწყობს მენტორინგის ინსტრუმენტის შემდგომ დანერგვას ადგილობრივ თვითმმართველობის დონეზეც.

საანგარიშო წლის ივნისიდან საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით, გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერითა და გერმანიის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ფედერალური სამინისტროს (BMZ) დაკვეთით, პროგრამის – „კარგი მმართველობა ადგილობრივი განვითარებისთვის სამხრეთ კავკასიაში“ – ფარგლებში, 5 თვის განმავლობაში, განხორციელდა პროექტი „სამუშაოს შეფასებაზე დაფუძნებული თანამედროვე პროფესიული განვითარების მიდგომების დანერგვის ხელშეწყობა სამეგრელო – ზემო სვანეთის რეგიონის 9 მუნიციპალიტეტში“. პროექტის მიზანი იყო, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ცნობიერების ამაღლება შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე დაფუძნებული თანამედროვე პროფესიული განვითარების მიდგომებთან დაკავშირებით, ცენტრალური საჯარო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირების მხრიდან გამოცდილების გაზიარება „სწავლა კეთებით“ პრინციპზე და მენტორინგის მეთოდზე დაყრდნობით. პროექტის ფარგლებში, მენტორებმა მოამზადეს პროფესიული განვითარების გეგმის ნიმუშები და განაახლეს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის პოზიციის სამუშაოს აღწერილობა, ასევე, ადგილობრივი თვითმმართველობების ორგანოების სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებისათვის ჩაატარეს ტრენინგები პროფესიული განვითარების საკითხებზე, რათა უკეთესად ყოფილიყო აღქმული შეფასებისა და პროფესიული განვითარების პროცესებში მათი მონაწილეობის მნიშვნელობა და როლი. აღნიშნული ტრენინგების ფარგლებში გადამზადდა I და II რანგის 300-მდე მოხელე.

**საჯარო სამსახურში
შეფასებისა და
პროფესიული
განვითარების
საკითხებზე სულ
გადამზადდა 500-მდე
მენეჯერი საქართველოს
სამ რეგიონში**

პროექტის ფარგლებში მომზადდა სხვადასხვა მეთოდოლოგიური მასალა, მათ შორის, საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზის დოკუმენტი, პროფესიული განვითარების სისტემის მართვის პრაქტიკული სახელმძღვანელო, შეფასების შედეგებზე დაფუძნებული პროფესიული განვითარების შესახებ ვიდეორგოლი, ასევე, შეფასების შედეგებზე დაფუძნებული პროფესიული განვითარების სისტემის მართვის პროცესების აღწერის დოკუმენტი. აღნიშნული პროექტი ხელს შეუწყობს ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულებისა ან/და ამ საკითხებზე პასუხისმგებელი პირების, ასევე მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირების გაძლიერებას.

საჯარო სამსახურის ბიურო კვლავაც გეგმავს მსგავსი პროექტის განხორციელებას საქართველოს სხვა რეგიონების მუნიციპალური ორგანოებისათვის, რომელიც ფარგლებშიც აქცენტი გაკეთდება პროფესიული განვითარების სისტემის დახვეწასა და გაუმჯობესებაზე, საჭიროებების იდენტიფიცირებასა და ანალიზსა და შეფასების შედეგებზე დაფუძნებული პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავებაზე.

HR ფორუმი. საანგარიშო პერიოდში, საჯარო სამსახურის ბიურომ საქართველოში გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის მხარდაჭერით, 3 HR ფორუმს უმასპინძლა. ფორუმებს ესწრებოდნენ ცენტრალური საჯარო უწყებების



ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლები. UNDP-ს მხარდაჭერით ჩატარებული HR ფორუმი შესრულებული სამუშაოს მართვისა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის საკითხებს მიეძღვნა. აღსანიშნავია, რომ ამ ფორუმის შემდეგ ბიუროს ინიციატივით და საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირების ჩართულობით, ჩატარდა სამუშაო შეხვედრები ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავების კონკრეტულ გეგმებთან, ნაბიჯებთან და ვადებთან დაკავშირებით. შედეგად, ცენტრალურ უწყებებს უკვე დაწყებული აქვთ მუშაობა HR სტრატეგიის შექმნის/განახლების მიმართულებით.

ევროკავშირის ტექნიკური დახმარების პროექტის მხარდაჭერით ჩატარებულ HR ფორუმზე განხილულ იქნა ძირითადი/საბაზისო კომპეტენციების მოდელის, ელემენტებისა და ლექსიკონის შემუშავების, ასევე, ადამიანური რესურსების მართვის პოზიციების განახლებული სამუშაოს აღწერილობებისა და ჰარმონიზაციის მეთოდოლოგია. საბაზისო კომპეტენციების მოდელი მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს შერჩევის პროცესის გაუმჯობესებას, სამუშაოს აღწერილობების განახლება კი ჰარმონიულად დააკავშირებს ადამიანური რესურსების მართვის პოზიციების საქმიანობას კანონით განსაზღვრულ ვალდებულებებთან და ნათლად გამოკვეთს ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამის პროფილებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის განვითარება.

საანგარიშო პერიოდში, ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში დამატებული 4 ახალი მოდული სრულად ამოქმედდა და საჯარო დაწესებულებების უმრავლესობა უკვე, აღნიშნული მოდულების გამოყენებით წარმართავს სხვადასხვა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს, მათ შორის, ელექტრონულად განხორციელდა მოხელეთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება. ამასთან, მონაცემთა სრულყოფისა და სისრულის უზრუნველყოფის მიზნით, საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში, სისტემა უკვე იღებს მონაცემებს იმ სამი საჯარო დაწესებულებისაგან, რომლებიც არ უკავშირდებოდნენ აღნიშნულ სისტემას.

სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამა.

„საჯარო დაწესებულებაში სტაჟირების გავლის წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 18 ივნისის N410 დადგენილების შესაბამისად, საანგარიშო პერიოდში სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის გაზაფხულისა და შემოდგომის ნაკადზე გამოცხადდა 5864 ვაკანსია. გამოცხადებულ ვაკანსიებზე დარეგისტრირდა 325 სტაჟირების მსურველმა, აქედან 57 კურსდამთავრებულისა და 268 სტუდენტის სტატუსით. 325 სტაჟიორიდან 290 სტაჟიორი დარეგისტრირდა თბილისის მასშტაბით გამოცხადებულ ვაკანსიებზე, ხოლო რეგიონების მასშტაბით კი – 35 სტაჟიორი.

სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის დახვეწისა და გაუმჯობესების, მიზნით 2022 წლისთვის დაიგეგმა სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის მიმართ დაინტერესებული მხარეების დამოკიდებულების კვლევა. კვლევის პროცესში დაგეგმილია 500-მდე სტუდენტის/კურსდამთავრებულისა და 100-მდე საჯარო დაწესებულების გამოკითხვა, გარდა ამისა კვლევის ფარგლებში ჩატარდება ფოკუსირებული დისკუსიები, სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის საჭიროებებისა და გაუმჯობესების გზების იდენტიფიცირებისათვის. გარდა ამისა, საჯარო სამსახურში ახალგაზრდების მოზიდვისა და მრავალფეროვანი გარემოს უზრუნველყოფისათვის, აღნიშნულ კვლევაში მონაწილეობას მიიღებენ ასევე ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელი ახალგაზრდები.



აღნიშნული კვლევის შედეგების გაანალიზების შედეგად, 2023 წლისათვის დაგეგმილია სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის გავლის კონცეფციის შემუშავება და კონცეფციის საფუძველზე სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამის გავლის განახლებული წესის შესახებ სარეკომენდაციო დოკუმენტის მომზადება.



02

თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის შევსებისა და მონიტორინგის პროცესი

2021 წლის პირველი იანვრიდან, თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაცია წარდგენილია 6 180 პირის მიერ. მათ შორის – 783 ყოფილი თანამდებობის პირი და 38 მოსამართლეობის კანდიდატად რეგისტრირებული პირია. დეკლარაციების შევსების პროცესთან დაკავშირებით სულ დაფიქსირდა 9 717 სატელეფონო ზარი და 1 218 ონლაინ დახმარების შეტყობინება.

საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად აგრძელებს მუშაობას თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარირების უზრუნველყოფის, შესაბამისი ელექტრონული სისტემის დახვეწისა და მონიტორინგის განხორციელების მიმართულებით.

2021 წლის პირველი იანვრიდან მოხდა თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარირების განახლებული ელექტრონული სისტემის ოპერირების დაწყება. საჯარო სამსახურის ბიურომ, სსიპ-ციფრული მმართველობის სააგენტოსთან თანამშრომლობით, შეძლო აღნიშნული სისტემის საჯარო დაწესებულებების მიერ ადმინისტრირებულ ბაზებთან დაკავშირება. კერძოდ, სსიპ – საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოდან, სსიპ – ნოტარიუსთა პალატიდან, სსიპ – შემოსავლების სამსახურიდან და სსიპ – მომსახურების სააგენტოდან უძრავი ქონების, მოძრავი ქონების (ავტოსატრანსპორტო საშუალება, ცეცხლსასროლი იარაღი), სამეწარმეო საქმიანობის, შემოსავლების და მოქმედი ხელშეკრულებების შესახებ ინფორმაციის წამოღება.

„ელექტრონული დოკუმენტისა და ელექტრონული სანდო მომსახურების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის შევსება (ავტორიზაცია) და წარდგენა (ელექტრონული ხელმოწერით დადასტურება) ხდება ID ბარათით, რაც დამატებით საშუალებას აძლევს დეკლარანტს თანამდებობის პირს



2021 წლის განმავლობაში თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაცია წარდგენილია 6 180 პირის მიერ. მათ შორის - 783 ყოფილი თანამდებობის პირი და 38 მოსამართლეობის კანდიდატად რეგისტრირებული პირია. დეკლარაციების შევსების პროცესთან დაკავშირებით სულ დაფიქსირდა 9 717 სატელეფონო ზარი და 1 218 ონლაინ დახმარების შეტყობინება.

გამოქვეყნებულ დეკლარაციაშიც განახორციელოს მისთვის სასურველი ცვლილება/კორექტირება. განახლებული პროგრამის გაშვებასთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურის ბიუროში მომზადდა და ბიუროს უფროსის 2021 წლის 31 მაისის ბრძანებით დამტკიცდა „თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის ტექნიკურად სწორად შევსების ინსტრუქცია“.

საანგარიშო პერიოდში, განახლებულ პროგრამაში დეკლარაცია წარდგენილ იქნა 2 988 თანამდებობის პირის მიერ.

„შესამოწმებელი თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის მონიტორინგის ინსტრუქციის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 14 თებერვლის N81 დადგენილების შესაბამისად, 2021 წლის 29 იანვარს ელექტრონული სისტემის მიერ შემთხვევითი შერჩევის პრინციპის დაცვით შერჩეულ იქნა მიმდინარე წელს შესამოწმებელი თანამდებობის პირები. კერძოდ, შერჩეულ თანამდებობის პირთა რაოდენობამ შეადგინა, 5640 – საერთო რაოდენობის 5%, სულ 282 თანამდებობის პირი. ასევე, შესამოწმებელ დეკლარანტთა სიას დაემატა 21 თანამდებობის პირი, რომლებიც სისტემაში აისახა წარმოდგენილი დასაბუთებული წერილობითი განცხადების საფუძველზე. შესაბამისად, 2021 წლის განმავლობაში შესამოწმებელი დეკლარაციების ჯამურმა ოდენობამ შეადგინა 303.

წლის განმავლობაში შესამოწმებელი თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების შერჩევისათვის დამოუკიდებელი კომისიის შექმნის მიზნით, ბიუროს მიერ გამოცხადებულ მოწვევაზე 2020 წელს არც ერთ არასამთავრობო ორგანიზაციას და აკადემიური წრის წარმომადგენელს არ შემოუტანია განაცხადი, რის გამოც კომისია ვერ შეიქმნა და შესაბამისად, ბიუროს მიერ 2021 წელს განხორციელდება მხოლოდ შემთხვევითი შერჩევით და დასაბუთებული წერილობითი განცხადების საფუძველზე.

შესამოწმებელ თანამდებობის პირთა მონიტორინგის პროცესი, შესაბამისი გრაფიკით, გადანაწილდა თვეების მიხედვით, რომელსაც ახორციელებს დეკლარაციების მონიტორინგის დეპარტამენტის 7 თანამშრომელი. 2021 წლის განმავლობაში შემოწმებული 303 თანამდებობის პირთა ქონებრივი დეკლარაციიდან: დადებითად შეფასდა 130 თანამდებობის პირის დეკლარაცია, დაჯარიმდა – 133 თანამდებობის პირი, გაფრთხილება მიეცა – 32 თანამდებობის პირს, პროკურატურაში გადაიგზავნა – 1 თანამდებობის პირის დეკლარაცია და მონიტორინგი შეწყდა – 7 თანამდებობის პირის დეკლარაციაზე, რის მიზეზსაც წარმოადგენდა ის გარემოება, რომ მათი თანამდებობიდან გათავისუფლების მომენტიდან ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის შერჩევამდე გასულია ერთ წელზე მეტი ვადა და არ წარმოადგენდნენ „საჯარო დანესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლით განსაზღვრულ თანამდებობის პირებს.



საჯარო სექტორში კორუფციის პრევენციის მექანიზმების გადახედვისა და კვლევის განხორციელების მიზნით, ბიურო გეგმავს შესაბამისი სამუშაო ჯგუფის შექმნას საჯარო სამსახურის ბიუროს, რელევანტური საჯარო უწყებებისა და მოწვეული ექსპერტების ჩართულობით. სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში განხორციელდება საერთაშორისო კარგი პრაქტიკის და კანონმდებლობით გათვალისწინებული არსებული პრევენციის მექანიზმების ანალიზი. კერძოდ: კორუფციის პრევენციის რა ინსტრუმენტები/მექანიზმები მოქმედებს პრაქტიკაში ახლა (სიტუაციის ანალიზი), რომელი ინსტრუმენტების/მექანიზმების დახვეწა გვსურს მომავალში (სამომავლო ნაბიჯები და ტრენდები) და როგორ უნდა მივალწიოთ ამას (რეკომენდაციები და დანერგვის ინოვაციური გზები). ამასთანავე, თანამედროვე გამოწვევების, ტენდენციების გამოკვეთისა და საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლის მიზნით, დაგეგმილია ელექტრონული ვალუტის („კრიპტოვალუტის“) გასაჯაროების და თანამდებობის პირის მიერ დეკლარირების პროცედურული ასპექტების კვლევა. ასევე, იგეგმება საერთაშორისო კონფერენცია საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობის, კეთილსინდისიერებისა და კორუფციის პრევენციის საკითხებთან დაკავშირებით, სადაც მიმოხილულია ჩატარებული კვლევის პირველადი შედეგებიც.

03

გენდერი საჯარო სამსახურში

საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში დასრულდა მუშაობა კვლევაზე „მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში“, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების მიმართ საჯარო მოხელეთა გამოცდილებისა და აღქმების შესწავლით, ასევე, ქალების პროფესიული წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე არსებული ბარიერებისა და ხელშემწყობი ფაქტორების გაანალიზებით, საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული წინსვლის მხარდაჭერა და გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფის ხელშეწყობა. კვლევის პროცესში ონლაინ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო საჯარო მოსამსახურეთა უპრეცედენტო რაოდენობამ, კერძოდ, 2527-მა საჯარო მოსამსახურემ, ხოლო სიღრმისეული ინტერვიუები ჩატარდა საჯარო სამსახურში მენეჯერულ და წამყვან პოლიტიკურ პოზიციაზე დასაქმებულ ათ ქალ რესპონდენტთან. კვლევის ჩატარება წარმოადგენდა საჯარო სამსახურის ბიუროს კვლევითი რესურსების გაძლიერების მიზნით დაგეგმილი აქტივობის შედეგს, რომელიც აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ (GGI) მხარდაჭერით განხორციელდა.

2021 წლის 31 მარტს, ქალთა თვის ფარგლებში დაგეგმილი აქტივობების ნაწილად დაიგეგმა და ელექტრონულ რეჟიმში ჩატარდა აღნიშნული კვლევის პრეზენტაცია-განხილვა, რომელსაც საჯარო მოხელეები ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებიდან, აგრეთვე დონორი და პარტნიორი ორგანიზაციების, ისევე როგორც აკადემიური წრეებისა და საკითხებით დაინტერესებული პროფესიული წრის წარმომადგენლები დაესრულნენ.

**კვლევაში
„მენეჯერი ქალები
საქართველოს საჯარო
სამსახურში“
მონაწილეობა მიიღო საჯარო
მოსამსახურეთა უპრეცედენტო
რაოდენობამ – 2527**

საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით, გაეროს ქალთა ორგანიზაციასთან (UN Women) თანამშრომლობით, კვლევით-მა ორგანიზაცია „CRR-საქართველომ“, განახორციელა საჯარო სამსახურში სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროების კვლევა. მსგავსი კვლევა საქართველოში პირველად ჩატარდა და იგი განხორციელდა გენდერული თანასწორობის, ქალთა მიმართ და ოჯახში ძალადობის უწყებათაშორის კომისიასთან მჭიდრო თანამშრომლობით, გაეროს ქალთა ორგანიზაციისა და ნორვეგიის მთავრობის მხარდაჭერით, კვლევაში გამოყენებულია რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდების

კომბინაცია. ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა, რომელშიც 461 საჯარო მოხელე მონაწილეობდა. ამასთან, ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუს ფორმით გამოიკითხა ონლაინ გამოკითხვის შედეგად შერჩეული 35 საჯარო მოხელე, ასევე მთავრობისა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენლები. კვლევის შედეგები ხელს შეუწყობს სექსუალური შევიწროების პრევენციისა და მასზე რეაგირების პოლიტიკისა და მექანიზმების შემუშავებას, ასევე, საქართველოს საჯარო სამსახურში სექსუალური შევიწროებისაგან თავისუფალი სამუშაო გარემოს შექმნას. წინამდებარე კვლევის პრეზენტაცია ჩატარდა 2021 წლის 19 ივნისს.

აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო ერთ-ერთი პირველი საჯარო უწყებაა, რომელმაც მთავრობის ადმინისტრაციის ადამიანის უფლებათა სამდივნოსთან და გაეროს ქალთა ორგანიზაციასთან (UN Women) თანამშრომლობით, შეიმუშავა და დანერგა ბიუროში სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრის შიდა მექანიზმი.

წინამდებარე ინსტრუმენტის გაცნობის მიზნით, გაეროს ქალთა ორგანიზაციამ, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით, ორდღიანი სამუშაო შეხვედრა გამართა. შეხვედრის მიზანს საჯარო სამსახურში სამუშაო ადგილზე სექსუალურ შევიწროებაზე რეაგირების მექანიზმების გაძლიერება და გენდერულად მგრძობიარე სამუშაო გარემოს ხელშეწყობა წარმოადგენდა. შეხვედრის ფარგლებში საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებმა, ადგილობრივ ექსპერტებთან ერთად, განიხილეს სექსუალური შევიწროების აღკვეთისა და რეაგირების შიდა მარეგულირებელი მექანიზმის გამოყენების და პრაქტიკაში დანერგვის საკითხები. სამუშაო შეხვედრის მონაწილეებმა საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის გენდერული თანასწორობის პრიორიტეტების განსაზღვრაზეც იმსჯელეს. საჯარო სამსახურში სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა საჯარო სამსახურის ბიუროს 2022 წლის პრიორიტეტებს შორისაა და ამ მიმართულებით იგეგმება ბიუროს როლის გაძლიერება საჯარო უწყებებში სექსუალური შევიწროების აღკვეთისა და რეაგირების მექანიზმების დანერგვის პროცესში მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად.

საჯარო სივრცეში და სამუშაო ადგილას სექსუალური შევიწროების რეგულირების საკითხებზე მოხელეთა ცნობიერების ამაღლების მიზნით ჩატარდა საჯარო მოხელეთა ფორუმი, რომელსაც უძღვებოდა ადგილობრივი ექსპერტი ქალთა მიმართ და ოჯახში ძალადობის საკითხებში.

2021 წელს, საჯარო სამსახურის ბიურო კვლავაც შეუერთდა საქართველოს მთავრობის ყოველწლიურ 16 დღიან კამპანიას ქალთა მიმართ ძალადობისა და ოჯახში ძალადობის საკითხებზე. კამ-



**საჯარო სამსახურის
ბიურო, გაეროს ქალთა
ორგანიზაციის მხარდაჭერით
და ადგილობრივი ექსპერტის
ჩართულობით, გეგმავს ბიუროს
გენდერული თანასწორობის
სტრატეგიის შემუშავებას.**

პანიის ფარგლებში, ჩატარდა საჯარო მოხელეთა ფორუმი თემაზე „სახელმწიფოს პოლიტიკა ქალთა მიმართ და ოჯახში ძალადობის წინააღმდეგ ბრძოლაში“. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის ადამიანის უფლებათა სამდივნოს უფროსმა და საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს ადამიანის უფლებათა დაცვისა და გამოძიების ხარისხის მონიტორინგის დეპარტამენტის წარმომადგენელმა 200-მდე საჯარო მოხელეს გააცნეს ადამიანის უფლებების დაცვისა და გენდერული თანასწორობის კოორდინაციის სისტემა, საქართველოში მოქმედი ძირითადი სამართლებრივი ჩარჩო, რომელიც ქალთა

მიმართ ძალადობისა და ოჯახში ძალადობის წინააღმდეგაა მიმართული. ფორუმის ფარგლებში ყურადღება გამახვილდა, ასევე, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს პოლიტიკაზე და ძალადობის პრევენციის და რეაგირების მექანიზმებზე.

04

საჯარო სამსახურის ბიუროს ინსტიტუციური გაძლიერება

საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით, ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარების სააგენტოს (USAID) საქართველოს ადამიანური და ინსტიტუციური განვითარების ცენტრის (HICD) მხარდაჭერითა და პოლიტიკისა და მართვის საკონსულტაციო ჯგუფის (PMCG) დახმარებით, განხორციელდა ბიუროს საქმიანობისა და მიმდინარე პროცესების ბიუროს მისიასა და მიზნებთან შესაბამისობის შეფასება. ქვეყანაში COVID-19-ის პანდემიით გამოწვეული მდგომარეობის გამო, სამთავრობო პროგრამის ფარგლებში გაცხადებული მიზნების მიღწევის კვალდაკვალ, ძალიან მნიშვნელოვანია ბიუროს ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების გაანალიზება. ანალიზი მიზნად ისახავს, ბიუროს საქმიანობის შეფასებას და პროცესების გაუმჯობესებისათვის რეკომენდაციების მომზადებას.

ამ მიზნით, კომპანიამ შეისწავლა ბიუროს საქმიანობის შიდა და გარე ასპექტები, შეაფასა ინსტიტუციური საქმიანობა და მონიტორინგის და შეფასების არსებული სისტემები.

ორგანიზაციული შეფასება განხორციელდა 2021 წლის ივლისიდან სექტემბრამდე პერიოდში. შეფასების ჩატარებისას გამოყენებულ იქნა USAID-ის ადამიანური და ინსტიტუციური შესაძლებლობების განვითარების (HICD) მოდელი და პროცესი სამი ძირითადი ფაზისაგან შედგებოდა, რაც გულისხმობს საქმიანობის ანალიზს და ხარვეზების გამოვლენას, ხარვეზების გამომწვევი მიზეზების ანალიზს და იმ გადაწყვეტილებებისა და ზომების შერჩევას, რომელთა განხორციელებამაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა.

შედეგად, ბიუროსთვის მომზადდა რეკომენდაციების დოკუმენტი, რომელთა პრიორიტეტიზაციის საფუძველზე, შემუშავდება რეკომენ-

**საჯარო სამსახურის
რეფორმის კონცეფციის
განახლების სამფაზიანი
მიდგომა**

რა ეტაპზე ვართ ახლა
[სიტუაციის ანალიზი], რა მიზნებს
უნდა მივაღწიოთ მომავალში
[სამომავლო ნაბიჯები და
ტრენდები]
როგორ უნდა მივაღწიოთ ამ
მიზნებს [რეკომენდაციები
და დანერგვის ინოვაციური
მექანიზმები]

დაციების შესრულების გეგმა და დაიგეგმება შესაბამისი ნაბიჯები პრაქტიკაში განსახორციელებლად.

საჯარო დაწესებულებაში კორპორაციული საქმიანობებისა და შედეგების დაგეგმვისა და მართვის სისტემის შემოღება დაწესებულების მიზნების მიღწევის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია. სწორედ ორგანიზაციული საქმიანობის მართვის სისტემა უზრუნველყოფს იმ სტრუქტურირებულ პროცესებს, რომელთა მეშვეობითაც დაწესებულება განსაზღვრავს სტრატეგიულ ამოცანებს, ირჩევს ტაქტიკურ მიდგომას დასახული ამოცანების შესასრულებლად, უზრუნველყოფს პრიორიტეტების შესასრულებლად საჭირო რესურსების მობილიზებას და თანამშრომლებს განუსაზღვრავს პასუხისმგებლობების სფეროებს.

საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის ძირითად პრიორიტეტებს ეროვნული დარგობრივი სტრატეგია – საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია – განსაზღვრავს, რომელიც 2014 წელს დამტკიცდა საქართველოს მთავრობის №627 დადგენილებით.

კონცეფციის დამტკიცებიდან შვიდი წლის შემდეგ, ბიურო გეგმავს აღნიშნული დოკუმენტის გადახედვას და საჯარო სექტორის თანამედროვე გამოწვევებისა და პრაქტიკის გათვალისწინებით პრობლემების ანალიზს. ამ პროცესში შეიქმნება შესაბამისი სამუშაო ჯგუფი საჯარო სამსახურის ბიუროს, რელევანტური საჯარო უწყებებისა და ექსპერტების ჩართულობით, რომელიც შეისწავლის არსებული საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დოკუმენტს სამფაზიანი მიდგომის საფუძველზე. კერძოდ, რა ეტაპზე ვართ ახლა (სიტუაციის ანალიზი), რა მიზნებს უნდა მივაღწიოთ მომავალში (სამომავლო ნაბიჯები და ტრენდები) და როგორ უნდა მივაღწიოთ ამ მიზნებს (რეკომენდაციები და დანერგვის ინოვაციური მექანიზმები). აღნიშნული სამფაზიანი მიდგომის ფარგლებში პარალელურად გაანალიზდება საერთაშორისო კარგი პრაქტიკაც. ეს ანალიზი შესაძლოა დაუკავშირდეს საჯარო სამსახურის ახალი სტრატეგიის შექმნისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესსაც.

ამ ეტაპზე, ბიუროს 2020-2021 წლების ინსტიტუციური სამოქმედო გეგმის შესრულების ვადა ამოინურა. შესაბამისად, ბიურო პარალელურ რეჟიმში, მუშაობს 2022 წლის ინსტიტუციური სამოქმედო გეგმის შექმნაზე. ამ მიზნით, პროცესში ჩართულები არიან ბიუროს გუნდი და ევროკავშირის მხარდაჭერის პროექტის ფარგლებში შერჩეული საერთაშორისო ექსპერტები.



05

აზროვნების ტრანსფორმაცია და ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესება საჯარო სამსახურში

საჯარო სამსახურის ბიურომ, გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და შვედეთის მთავრობის მხარდაჭერით 2021 წელს განახორციელა პროექტი „აზროვნების ტრანსფორმაცია და ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესება საჯარო სამსახურში“. პროექტის ფარგლებში განხორციელდა არაერთი მნიშვნელოვანი აქტივობა.

■ **საჯარო მოხელეთა ფორუმი.** საჯარო სამსახურის ბიურომ პროექტის ფარგლებში გააგრძელა საჯარო მოხელეთა ფორუმების ჩატარება. თავდაპირველად მოხდა ჩატარებული ფორუმებით კმაყოფილების დადგენა და მომავალი ფორუმების თემატიკის განსაზღვრის მიზნით, ჩატარდა 2 ფოკუს-ჯგუფის შეხვედრა. სულ ჩატარდა 21 საჯარო მოხელეთა ფორუმი, რომელსაც ესწრებოდა ცენტრალურ საჯარო დაწესებულებებსა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში დასაქმებული 2900 მოხელე. ფორუმები გაიმართა ისეთ აქტუალურ თემებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა: ინოვაციური ბიზნეს მოდელი საჯარო სამსახურში, გადანაცვლების მიღება პროფესიული განვითარების პროცესში, საჯარო მოხელეთა როლი დემოკრატიული არჩევნების ჩატარების პროცესში, სახელმწიფო ენა საჯარო სამსახურში, პრეზენტაციების მომზადების თანამედროვე ტექნიკები და სხვა.

საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით, შეგროვდა და სოციალური ქსელით გავრცელდა მოხელეთა შესახებ საინტერესო და ინსპირაციული ისტორიები. ისტორიების შეგროვების მიზნით, პროექტის გუნდმა შეიმუშავა შესაბამისი საკომუნიკაციო სტრატეგია. შეიქმნა სპეციალური მისამართი, სადაც მოხელეებს მიეცათ თავიანთი ისტორიების გამოგზავნის შესაძლებლობა, ასევე ისტორიების შეგროვების ინიციატივის შესახებ ინფორმაციის გაზიარება მოხდა სხვადასხვა საკომუნიკაციო პლატფორმების საშუალებით, მათ შორის მო-



**2021 წლის
განმავლობაში ჩატარდა
21 საჯარო მოხელეთა ფორუმი,
რომელსაც ესწრებოდა
2900 მოხელე**

ხელეთა ფორუმებზე. ბიუროს სოციალურ ქსელში გაზიარდა 14 მოხელის ისტორია.

■ **მმართველობით პოზიციებზე დასაქმებული საჯარო მოხელეების შესაძლებლობების გაძლიერება.** ამ მიზნით, ჩატარდა 29 სამდღიანი ტრენინგი „საჯარო სამსახურში მართვისა და ლიდერობის შესახებ“, რომლის ფარგლებშიც გადამზადდა მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული 441 მოხელე შემდეგი უწყებებიდან: საქართველოს იუსტიციის უმაღლესი

საბჭო; საქართველოს უზენაესი სასამართლო; თბილისის სააპელაციო სასამართლო; ქუთაისის სააპელაციო სასამართლო; საქართველოს პარლამენტი; საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია; საქართველოს სამინისტროები; აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროები, მთავრობის აპარატები, უმაღლესი საბჭოები; საქალაქო და რაიონული სასამართლოების აპარატები; სამეგრელო-ზემო სვანეთისა და შიდა ქართლის რეგიონების ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები. დამატებით ჩატარდა ონლაინ შეხვედრა ერთ-ერთი ჯგუფის მონაწილეების ინიციატივითა და თხოვნით, ვინაიდან მათ გამოთქვეს სურვილი ტრენინგებისა და პროექტის გუნდისთვის გაეზიარებინათ ტრენინგის განმავლობაში მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში დანერგვის შესახებ ინფორმაცია.

■ **საჯარო სამსახურში მენტორინგის ინსტრუმენტის დანერგვის ხელშეწყობა.**

მოწვეულ იქნა ორი ადგილობრივი ექსპერტი, რომლებმაც შეიმუშავეს ხუთდღიანი ტრენინგ მოდული საჯარო სამსახურში მენტორინგის ინსტრუმენტის შესახებ. აგრეთვე, შემუშავდა შესაბამისი კრიტერიუმები, რომელთა გათვალისწინებითაც შეირჩა 10 მენტორი სხვადასხვა სამინისტროდან. შეგირდების იდენტიფიცირებისა და მენტორინგის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით, მენტორთა ჩართულობით ჩატარდა ცნობიერების ამაღლების 10 შეხვედრა, რომელთაც ესწრებოდნენ სამინისტროებში მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელეები. შეხვედრებს სულ დაესწრო 210-მდე მენეჯერი. აღნიშნული შეხვედრებიდან, სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების ხელმძღვანელების დახმარებით, განისაზღვრა იმ პირთა ვინაობა, რომლებმაც, ცნობიერების ამაღლების შეხვედრების შემდგომ, სურვილი გამოთქვეს შეგირდების როლში ეთანამშრომლათ მენტორთა წყვილებთან. შედეგად, გამოიკვეთა 70 მენეჯერი, სხვადასხვა სამინისტროდან. შესაბამისად, თითოეულ მენტორს განესაზღვრა 7 შეგირდის მენტორობა, რომლებთან ერთადაც გაიწერა მომდევნო თვეებში განსახორციელებელი აქტივობები. მენტორებმა წარმოადგინეს, ყოველთვიური ანგარიშები, რომლებიც დეტალურად აღწერს უკვე განხორციელებულ, მიმდინარე და სამომავლო პროცესებს. გარდა ამისა, ერთ-ერთი მენტორის ინიციატივით, საკუთარ ცოდნასა და კვალიფიკაციაზე დაყრდნობით დამატებით ჩატარდა ონლაინ შეხვედრა შეგირდებისათვის თემაზე: სტრესი და სტრესის მართვა, სადაც თითოეული მენტორის შეგირდებს მიეცათ მონაწილეობის შესაძლებლობა. მენტორებმა საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსსა და პროექტის გუნდს გააცნეს მენტორინგის საბოლოო შედეგები, პროცესის გამოწვევები და სამომავლო რეკომენდაციები. ინიციატივის წარმატების შეფასების მიზნით ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს შეგირდებმა. გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, მონაწილეთა 80 %-მა დააფიქსირა, რომ მენტორინგის



გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, მონაწილეთა 80%-მა დააფიქსირა, რომ მენტორინგის პროცესში მიღებული ცოდნა და გამოცდილება მათ დაეხმარათ სამსახურებრივი მოვალეობების უკეთ შესრულებაში.

პროცესში მიღებული ცოდნა და გამოცდილება მათ დაეხმარათ სამსახურებრივი მოვალეობების უკეთ შესრულებაში. მენტორინგის პროცესში მიღებულ ყველაზე სასარგებლო ინფორმაციად დასახელდა: ცვლილებების მართვა, თანამშრომელთა მოტივაცია, კომუნიკაცია, კონფლიქტების გადაჭრის გზები და მენეჯერული უნარები.

■ ეთიკის მენტორინგის დანერგვის ხელშეწყობა.

მონვეულმა საერთაშორისო ექსპერტმა შეიმუშავა ტრენერთა ტრენინგის მოდული, ასევე, წარმოადგინა კრიტერიუმების ჩამონათვალი, რომელთა გათვალისწინებითაც შეირჩა ტრენინგის მონაწილეთა ვინაობა.

კერძოდ, სულ შეირჩა 20 მონაწილე სხვადასხვა საჯარო დაწესებულებებიდან, როგორებიცაა: სახალხო დამცველის აპარატი, სახელმწიფო ინსპექტორის აპარატი, ეროვნული ბანკი, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, თავდაცვის სამინისტრო, ცენტრალური საარჩევნო კომისია, იუსტიციის სამინისტრო, საჯარო სამსახურის ბიურო, იუსტიციის სასწავლო ცენტრი და ფინანსთა სამინისტრო. მონაწილეებმა გაიარეს სამდღიანი გადამზადების კურსი. შეხვედრების შედეგად, იდენტიფიცირდა მენტორთა 10 წყვილი. საერთაშორისო ექსპერტმა შეიმუშავა სახელმძღვანელო მენტორებისთვის, რომელიც მოიცავს პრაქტიკულ ქეისებს და ასევე, იმ ტექნიკებს, რომლებიც სჭირდებათ მენტორებს შეხვედრების ჩატარების დროს.

ეთიკის მენტორინგის მიზნობრივი შეხვედრების დაგეგმვისათვის, სამინისტროებში დაიგზავნა ოფიციალური წერილი და შეგროვდა ინფორმაცია იმ პირთა შესახებ, რომლებიც სამინისტროებში ეთიკურ საკითხებზე პასუხისმგებელ პირებს წარმოადგენენ. სულ შეგროვდა 20 მონაწილე. ეთიკის მენტორებმა ჩაატარეს 16 შეხვედრა სამინისტროებში დასაქმებული პირებისთვის ისეთ საკვანძო თემებზე, როგორებიცაა: ეთიკური გარემო; ღირებულებები; ნეიტრალიტეტი; საჩუქრის ინსტიტუტი; მამხილებელთა დაცვა; რისკების მართვა და სხვ.

■ ტალანტების მართვის სისტემის განვითარება. ადგილობრივმა ექსპერტებმა ჩაატარეს კვლევა საჯარო სამსახურში ტალანტების მართვის შესახებ, რომლის ფარგლებშიც ასევე, ჩატარდა ფოკუს ჯგუფი, სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლების მონაწილეობით. მიღებული ინფორმაციისა და კვლევის შედეგების გათვალისწინებით, მომზადდა სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურში ტალანტების აღმოჩენისა და მართვის შესახებ. ექსპერტებმა ასევე შეიმუშავეს ტალანტების მართვის ტრენინგმოდული და ჩაატარეს სამდღიანი მასტერკლასი ამ თემატიკის ირგვლივ, რომელსაც საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების 20-მდე წარმომადგენელი ესწრებოდა. გარდა ამისა, საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, ტალანტების მართვის საკითხი ინტეგრირდა მენტორინგის პროგრამაში და მენტორთა გეგმებში, სადაც დამატებით თითოეულ შეგირდს მიეწოდა ინფორმაცია ამ მექანიზმზე.

■ დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობების ხელშეწყობა. პროექტის ფარგლებში შეიმუშავდა სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურში ელექტრონული მმართველობისა და ლიდერობის შესახებ. სახელმძღვანელოზე იმუშავა ხუთმა ადგილობრივი ექსპერტი, რომელთაც



აღნიშნულ სფეროში მრავალწლიანი გამოცდილება აქვთ. სახელმძღვანელოს მიხედვით ასევე შეიქმნა ილუსტრირებული გზამკვლევი „მართვა და ლიდერობა ციფრულ სამყაროში“, რომელზეც დიზაინერსა და ილუსტრატორთან ერთად, დარგის სამმა ექსპერტმა იმუშავა.

ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში. კვლევის მიზნებისთვის, ჩატარდა ორი ფოკუს ჯგუფი ცენტრალური ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენლების მონაწილეობით. გარდა ამისა, შემუშავდა კითხვარი რაოდენობრივი კვლევისთვის და დაეგზავნა საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირებს, როგორც ცენტრალურ ხელისუფლებაში, ასევე, თვითმმართველობის დონეზე. აღნიშნულის საფუძველზე მომზადდა ანგარიში „ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში“, რომელიც მიზნად ისახავდა საჯარო სამსახურში თანამშრომლების ბედნიერების/კეთილდღეობის დონის შეფასებას. კვლევა 2021 წლის მარტიდან მაისის ჩათვლით ონლაინ პლატფორმის გამოყენებით ჩატარდა და მასში მონაწილეობა 1466-მა საჯარო მოხელემ მიიღო. პრაქტიკულად მთელი სამიზნე პოპულაცია შეფასდა, რაც იმას ნიშნავს, რომ შერჩევის ცდომილება მინიმუმამდეა დაყვანილი, მიღებული შედეგები სრულყოფილად ასახავს პოპულაციის მახასიათებლებს და მისი გენერალიზება შესაძლებელია. კვლევის ერთ-ერთი ძირითადი მიგნების მიხედვით კვლევაში ჩართულ საჯარო მოხელეთა უმეტესობას, სამუშაოსთან ასოცირებული ბედნიერების საშუალო დონე აქვს (65%), 17.7%-ს – დაბალი, 17.3%-ს კი – მაღალი. ამასთანავე რაც უფრო პოზიტიურად ფასდება ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეული პროცესი ორგანიზაციაში მაგ., რეკრუტმენტი და შერჩევა, ჩართულობა, ტრენინგი, განვითარება და განათლება, შრომის პირობები, შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება, კომპენსაცია და დაჯილდოება, მით უფრო მაღალია თანამშრომელთა კეთილდღეობის დონე და სხვ.

მხილების ელექტრონული სისტემის გაუმჯობესება და ვებგვერდის – MKHILEBA.GOV.GE დახვეწა. აღნიშნულის უზრუნველყოფის მიზნით, დაიგეგმა და განხორციელდა მხილების მექანიზმის შესახებ არსებული მოსაზრებებისა და დამოკიდებულებების შესახებ ონლაინ გამოკითხვა, რომელშიც საჯარო დაწესებულებების 327-მა თანამშრომელმა მიიღო მონაწილეობა. გამოკითხვის მიგნებები გაანალიზდა და შესაბამისი ამოცანების განხორციელების მიზნით დაქირავებულ იქნა ექსპერტი. მოხდა ვებგვერდის – www.mkhileba.gov.ge დახვეწა. გახდა უფრო მოქნილი და მომხმარებელზე ორიენტირებული, აღმოიფხვრა იდენტიფიცირებული ხარვეზები. ვებგვერდზე განთავსდა მხილების ვებგვერდის გამოყენების შესახებ ვიდეო ინსტრუქცია, მხილების თემატიკაზე შემუშავებული ბანერები, შეიცვალა ვიზუალი, ფუნქციონალის გამოყენება გამარტივდა მომხმარებლისათვის, დაემატა სტატისტიკური მონაცემების გრაფა, განახლდა მხილების შესახებ აღწერილობითი ნაწილი, ასევე, რესურსების, სამართლებრივი დოკუმენტებისა და ხ.დ.კ.-ს ნაწილი და გაიმართა ვებგვერდის მობილური ვერსია.

საერთაშორისო კონფერენცია. 23 ივნისს გაიმართა გაეროს საჯარო სამსახურის დღი-სადმი მიძღვნილი საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე „ციფრული და დისტანციური მმართველობა – თანამედროვე გამოწვევები“. რამდენადაც პანდემიით გამოწვეულმა ვითარებამ საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროში შეცვალა დღის წესრიგი და პრიორიტეტები, საჯარო სამსახურშიც აუცილებელი გახდა ახლებური მიდგომების დანერგვა და მმართველობის სისტემის ეტაპობრივი გარდაქმნა. ამ პროცესში კი ციფრული და დისტანციური მმართველობა განსაკუთრებულ აქ-



ტუალურობას იძენს. არსებულ გამოწვევებსა და თანამედროვე მიდგომებზე სასაუბროდ კონფერენციაზე მომხსენებლად მოწვეულები იყვნენ დარგის ექსპერტები როგორც საქართველოდან, ასევე პარტნიორი ქვეყნებიდან. მათ მიმოიხილეს თანამედროვე რეალობის გათვალისწინებით ჩამოყალიბებული მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღების საკითხები, ეფექტიანი დისტანციური მუშაობის პრაქტიკები, ციფრული მმართველობის გამოწვევები, ორგანიზაციისა და პერსონალის მართვის ახალი ტენდენციები, ასევე, პერსონალურ მონაცემთა დაცვის მნიშვნელობა ელექტრონული მმართველობის პირობებში. კონფერენცია სრულად ონლაინ ფორმატში ჩატარდა და მასში მონაწილეობა მიიღო საქართველოს ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების და საერთაშორისო პარტნიორი ორგანიზაციების 100-ზე მეტმა წარმომადგენელმა.

■ **საინფორმაციო ვიდეო რგოლები.** საჯარო მოხელეებთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებისა და საჯარო სამსახურის რეფორმის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით, შემუშავდა და ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული გვერდების მეშვეობით გავრცელდა ვიდეოები: ინსპირაციული ისტორიების შესახებ საჯარო სამსახურში; კეთილსინდისიერების შესახებ საჯარო სამსახურში; საჯარო სამსახურის რეფორმის, მართვისა და ლიდერობის, ასევე, მენტორინგის შესახებ.

■ **პროექტის შეჯამების ღონისძიება.** პროექტის მიღწევების შეჯამების, მიღწეული შედეგებისა და არსებული გამოწვევების შეჯერების მიზნით, გაიმართა დასკვნითი ღონისძიება, რომელსაც ესწრებოდა 270 მონაწილე საქართველოს ცენტრალური საჯარო დაწესებულებებიდან, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებიდან, ასევე, საერთაშორისო ექსპერტები და პარტნიორი საერთაშორისო ორგანიზაციები.

06

საჯარო სამსახურის მედეგობის უზრუნველყოფა პროფესიული უნარების სრულყოფის ინოვაციური მექანიზმების ინსტიტუციონალიზაციის ხელშეწყობით

საჯარო სამსახურის ბიურომ, გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით განახორციელა პროექტი „საჯარო სამსახურის მედეგობის უზრუნველყოფა პროფესიული უნარების სრულყოფის ინოვაციური მექანიზმების ინსტიტუციონალიზაციის ხელშეწყობით“.

■ **მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის ხელშეწყობა საჯარო სამსახურში.** ინკლუზიური და წარმომადგენლობითი საჯარო სამსახურის ხელშეწყობის მიზნით, პროექტის ფარგლებში ჩატარდა კვლევა და შემუშავდა კონცეფციის დოკუმენტი საჯარო სამსახურში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შესახებ. აღნიშნული მიზნით, მოწვეულმა ექსპერტმა ჩაატარა ფოკუს-ჯგუფის 3 შეხვედრა შემდეგი ჯგუფების ჩართულობით: საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალები; ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელი საჯარო მოხელეები; საჯარო სამსახურში დასაქმებული შშმ პირები. კონცეფციის დოკუმენტში აისახა წარმომადგენლობითი საჯარო სამსახურის მიმართ ზოგადი მიდგომები, საერთაშორისო თუ ადგილობრივი პრაქტიკა, ასევე, განსახორციელებელი ქმედებები და მექანიზმები, რაც უზრუნველყოფს მრავალფეროვნებაზე ორიენტირებული შერჩევის პროცედურების დადგენას და შესაბამისი სამუშაო პირობების შექმნას.

■ **კონფერენცია შშმ პირთა საერთაშორისო დღესთან დაკავშირებით.** საჯარო სამსახურში შშმ პირების უფლებების შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დაცვის საერთაშორისო დღისადმი მიძღვნილი კონფერენცია ჩაატარა თემაზე: „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა სტატუსი და უფლებრივი მდგომარეობა



საჯარო სამსახურში“. ღონისძიების ფარგლებში, ადგილობრივმა ექსპერტებმა მიმოიხილეს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა ძირითადი უფლებები და საჭიროებები, მათი უფლებრივი მდგომარეობის კოორდინაციის საკითხები, პერსონალის მრავალფეროვნების არსი საჯარო სამსახურში და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა დასაქმების ფსიქოლოგიური ასპექტები. კონფერენცია 2 დეკემბერს ჩატარდა და მასში მონაწილეობა 200-მდე საჯარო მოხელემ მიიღო.

■ საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა კეთილდღეობის განმაპირობებელი ფაქტორების შესაფასებელი ინსტრუმენტის შემუშავება. წინა წლის განმავლობაში, საჯარო სამსახურის ბიურომ ჩაატარა კვლევა საჯარო მოხელეების ბედნიერების/კეთილდღეობის დონის შესაფასებლად, რომელიც მოიცავდა საჯარო სამსახურში კეთილდღეობის განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზს. აღნიშნული კვლევა საფუძვლად დაედო სამუშაო ადგილას კეთილდღეობის ორგანიზაციული ფაქტორების შემდგომ სიდრმისეულ ანალიზს, რომელიც პროექტის ფარგლებში განხორციელდა. ასევე, შემუშავდა საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა კეთილდღეობის განმაპირობებელი ფაქტორების შესაფასებელი ინსტრუმენტი და შესაბამისი მეთოდოლოგია/თეორიული ჩარჩო. აღნიშნული მექანიზმის ინსტიტუციონალიზაციის მიზნით, იგეგმება მისი ყოველწლიურად გამოყენება საჯარო დაწესებულებებში ბედნიერების გასაზომად და შესაძარბელი მონაცემების ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად. შემუშავებული ინსტრუმენტის გამოყენება პირველად, საპილოტე რეჟიმში, საჯარო სამსახურის ბიუროში იგეგმება.

■ საჯარო სამსახურის ბიუროს ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერება. ორგანიზაციისათვის შიდა და გარე კომუნიკაციის სტანდარტების არსებობის კრიტიკული მნიშვნელობის გათვალისწინებით, ბიუროს ძირითადი სტრატეგიული მიმართულებებისა და საქმიანობის შესაბამისად, მუშავდება კომუნიკაციის სტანდარტი. საკომუნიკაციო სტანდარტის ფარგლებში გათვალისწინებული იქნება საჯარო მმართველობის რეფორმის არსებული საკომუნიკაციო სტრატეგია. აღნიშნული მიზნით, შეირჩა ექსპერტთა ჯგუფი და გაიმართა სამუშაო შეხვედრები.

გარდა ამისა, საჯარო სამსახურის რეფორმის კოორდინაციის პროცესის გასაძლიერებლად მნიშვნელოვანია ბიუროში მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის მეთოდების/ინსტრუმენტების გაუმჯობესება. მონაცემთა თანმიმდევრული შეგროვებისა და ანალიზის პროცესის ხელშეწყობის მიზნით, პროექტის ფარგლებში გათვალისწინებულია მონაცემების შეგროვებისა და ანალიტიკური ანგარიშების წარმოების არსებული მეთოდების გადახედვა და მონაცემთა დამუშავებისა და ანალიზის გზამკვლევის შემუშავება. აღნიშნული მიზნით შეირჩა საკონსულტაციო კომპანია, რომელმაც გამართა შეხვედრები როგორც ბიუროს სტრუქტურულ ერთეულებთან, ასევე გარე მხარეების ჩართულობით.

■ საჯარო მოხელეებთან კომუნიკაციის გაძლიერება. საჯარო მოხელეებს შორის კომუნიკაციის გაძლიერების მიზნით, პროექტის ფარგლებში გათვალისწინებულია ახალი საკომუნიკაციო არხების და პლატფორმების შექმნა და არსებულის დახვეწა.

ამ მიზნით, გრძელდება სხვადასხვა თემაზე საჯარო მოხელეთა ფორუმების ორგანიზება, რომელშიც მონაწილეობას იღებენ ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში



დასაქმებული საჯარო მოხელეები. ამ დროისათვის, ჩატარებულია 4 საჯარო მოხელეთა ფორუმი, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 500-მა საჯარო მოხელემ.

■ საჯარო მოხელის დღე. საჯარო მოხელეებთან კომუნიკაციის გაძლიერებისათვის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ინიციატივას წარმოადგენს საჯარო მოხელის დღესთან დაკავშირებული ინიციატივა, რომელიც ყოველწლიურად 19 დეკემბერს აღინიშნება. ქვეყნის განვითარების პროცესში საჯარო მოხელეთა მნიშვნელოვანი წვლილის აღსანიშნავად, აქტივობის ფარგლებში, 20 დეკემბერს ჩატარდა საჯარო მოხელის დღისადმი მიძღვნილი ღონისძიება, რომელსაც ცენტრალურ და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში დასაქმებული 165 საჯარო მოხელე დაესწრო. ღონისძიების ფარგლებში საჯარო სამსახურის ბიურომ საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებს გააცნო ბიუროს გუნდი, საჯარო სამსახურის სისტემის გაუმჯობესების კუთხით ბიუროს მიერ სხვადასხვა მიმართულებით განხორციელებული აქტივობების შედეგები და სამომავლო გეგმების შესახებ ინფორმაცია. პროექტის ფარგლებში შეიქმნა და მოხელის დღის ფორმატში გაზიარდა ვიდეო, რომელშიც საჯარო მოხელეების შვილები საუბრობენ მათი თვალთ დანახულ მოხელე მშობლებზე.

■ ეთიკის მენტორინგი. აღნიშნული პროექტის ფარგლებში გრძელდება გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ მხარდაჭერილი წინა ქვეპროექტის ფარგლებში დაწყებული მენტორინგის ინიციატივის გაგრძელება და კეთილსინდისიერების საკითხებში გადამზადებული მენტორების ჩართულობით მენტორინგის განხორციელება. ამ ეტაპისათვის უკვე ჩატარებულია ეთიკის მენტორინგის 5 შეხვედრა, რომელსაც სამინისტროების და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების შიდა აუდიტის ერთეულების 70 წარმომადგენელი ესწრებოდა.

■ მართვისა და ლიდერობის შესაძლებლობების გაძლიერება საჯარო სამსახურში. საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებული პირების პროფესიონალიზმის ამაღლების მიზნით, აქტივობის ფარგლებში განახლდა მართვისა და ლიდერობის შესახებ ტრენინგ მოდული. ტრენინგების სამიზნე აუდიტორიად ამჯერად განისაზღვრა მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლები საჯარო სამართლის იურიდიული პირებიდან. საანგარიშო პერიოდისათვის ჩატარებულია 2 პარალელური ტრენინგი, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო სამინისტროების საჯარო სამართლის იურიდიული პირების 31-მა თანამშრომელმა.

■ საჯარო სამსახურში თემათური მენტორინგის პროგრამის დანერგვის ხელშეწყობა. პროექტის ფარგლებში გაგრძელდა მენტორინგის პროგრამის საჯარო უწყებებში და კონკრეტულად კი, მოხდა თემატური მენტორინგის პროგრამის შემუშავება. აღნიშნული მიზნით, განალიზდა წინა პროექტის ფარგლებში მენტორინგის პროგრამის წინაშე არსებული გამოწვევები და მიღწევები, შემუშავდა ხუთთვიანი მენტორინგის პროგრამა და შესაბამისი განრიგი, გაიმართა საორიენტაციო შეხვედრები საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებთან, შემუშავდა შეგირდების შერჩევის გამჭვირვალე პროცედურა. პროექტის ფარგლებში შეირჩა 50 შეგირდი, რომელთაც მენტორობას უწევნ გადამზადებული, გამოცდილი მენტორები საჯარო დაწესებულებებიდან. მენტორებმა წარმოადგინეს ყოველთვიური ანგარიშები მათ მიერ განხორციელებული აქტივობების შესახებ. ასევე, მიმდინარეობს მენტორინგის საკითხებში ტრენინგ მოდულისა და სახელმძღვანელოს შემუშავება.



■ **სამუშაოს მართვის სისტემის გაძლიერება საჯარო სამსახურში.** საჯარო სამსახურში სამუშაოს მართვის სისტემის გაძლიერების მიზნით, შემუშავდა კონცეფციის დოკუმენტი სამუშაოს მართვის ციკლის შესახებ, რომელიც შეეხება ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა სტრატეგიის დაგეგმვა, ორგანიზაციული მიზნების განსაზღვრა, გუნდების და ინდივიდების მიზნების განსაზღვრა სტრატეგიული ამოცანების შესაბამისად. ამ მიზნით, მოწვეული ექსპერტის მიერ ჩატარდა თემატური შეხვედრები და სამი ფოკუს-ჯგუფის შეხვედრა, რომლის ფარგლებშიც მოხდა საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების მოსაზრებების დადგენა სამუშაოს მართვის სისტემის შესახებ, ასევე, იდენტიფიცირდა სამუშაოს შესრულების შეფასების ციკლთან დაკავშირებული პრობლემები.

■ **კომპეტენციების ჩარჩოს შემუშავების სახელმძღვანელო.** პროექტის ფარგლებში ასევე მიმდინარეობს კომპეტენციების ჩარჩოს შემუშავების სახელმძღვანელოს შექმნის პროცესი, რისთვისაც, ამ ეტაპისათვის შეირჩა სფეროს ექსპერტი, რომელიც შეიმუშავებს სახელმძღვანელოს ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა: ფუნქციური კომპეტენციების შემუშავება და კომპეტენციებზე დაფუძნებული მოდელის მახასიათებლები; კომპეტენციების შემუშავების პროცესი და მეთოდოლოგია; ქცევითი ინდიკატორების აღმოჩენა და დადასტურება და სხვა. სახელმძღვანელოში ასევე თავმოყრილი იქნება კომპეტენციების ჩარჩოს შემუშავებისათვის საჭირო პრაქტიკული ინსტრუმენტები (კითხვარები, ნუსხები და სამუშაო რუკები).

07

საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის ხედულება

■ საქართველოს ინტელექტუალური საკუთრების ეროვნული ცენტრის – „საქპატენტის“ – ინსტიტუციური ანალიზი.

საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – საქართველოს ინტელექტუალური საკუთრების ეროვნული ცენტრის – „საქპატენტის“ მხრიდან, ინსტიტუციური ანალიზისათვის საჭირო ღონისძიებების განხორციელებაში თანამშრომლობისა და მეთოდური დახმარების გაწევის საჭიროებასთან დაკავშირებით შემოსული თხოვნის საფუძველზე, ახორციელებს „საქპატენტის“ ინსტიტუციურ ანალიზს. კერძოდ, საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგიისა და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების შესაბამისად, დაიგეგმა და განხორციელდა პირველადი ანალიზის პროცესი: შემუშავდა კითხვარი, რომელიც შესავსებად დაეგზავნა საქპატენტის ხელმძღვანელ პირებსა და თითოეული სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელს. აღნიშნული კითხვარი მოიცავდა ისეთ საკითხებს, როგორცაა ორგანიზაციის პრიორიტეტული ფუნქციები და ამოცანები, მიღწევები, ორგანიზაციული მოწყობა და საშტატო ერთეულების რაოდენობა, ასევე, თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქცია-მოვალეობები და დაქვემდებარების დონე. კითხვარით მიღებული ინფორმაციის დამუშავების შედეგად, იდენტიფიცირდა ზოგადი სტრუქტურული და ორგანიზაციული მოწყობის ხარვეზები და ჩატარდა პირისპირ ინტერვიუები. ინტერვიუების პროცესში მიღებული ინფორმაციის შეფასებისა და ზემოაღნიშნული პროცესის ფარგლებში მიმოხილული ეტაპების შესაბამისად, შემუშავდა საქპატენტის ინსტიტუციური ანალიზის პირველადი შედეგების ამსახველი ანგარიში.

■ მზამკვლევაში სახელმწიფო პოლიტიკური და პოლიტიკური თანამდებობის პირებისათვის. საჯარო სამსახურის



ბიურომ, USAID-ის პროექტის დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა (GGI) საქართველოში მხარდაჭერით, ადგილობრივი ექსპერტის ჩართულობით, ახლად არჩეული ან დანიშნული სახელმწიფო პოლიტიკური და პოლიტიკური თანამდებობის პირებისათვის მოამზადა სახელმძღვანელოები. თანამდებობაზე განწესების პარალელურად აღნიშნული სახელმძღვანელოები სახელმწიფო პოლიტიკურ და პოლიტიკურ თანამდებობის პირებს, დაეხმარება კანონმდებლობით დაკისრებული ვალდებულებების შესრულებაში და წარმოაჩენს მათ როლს სახელმწიფო მმართველობაში.

■ მოხელის დროებითი ტრანსფერი. საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამის (NATO PDP) მხარდაჭერით, გრძელდება მუშაობა მოხელის დროებითი ტრანსფერის მექანიზმის შემუშავების მიმართულებით. „საჯარო სამსახურში მოხელეთა დროებითი ტრანსფერის შესახებ კონცეფციის“ საფუძველზე, საჯარო სამსახურის ბიურომ, ადგილობრივი ექსპერტის ჩართულობით, შეიმუშავა დროებითი ტრანსფერის ინსტრუქციის პირველადი პროექტი. აღნიშნული ინსტრუმენტის ადაპტაციის მიზნით, საანგარიშო პერიოდში, შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი, ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლების შემადგენლობით. სამუშაო ჯგუფის მიზანია, არსებული პრაქტიკისა და საჯარო დაწესებულებების სპეციფიკის გათვალისწინებით, ექსპერტის მიერ მომზადებული პირველადი პროექტის საფუძველზე, შეიმუშაოს ტრანსფერის საბოლოო ინსტრუქცია, რომელიც საჯარო დაწესებულებებს მისცემს შესაძლებლობას უფრო აქტიურად გამოიყენონ და დაწერონ აღნიშნული მექანიზმი პრაქტიკაში მოხელეთა უნარების გაუმჯობესებისა და ახალი კომპეტენციების განვითარების მიზნით.

■ ელექტრონული კურსი საჯარო სამსახურის კანონის შესახებ. საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში, საჯარო სამსახურის ბიურომ, USAID-ის პროექტის დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა (GGI) საქართველოში მხარდაჭერით, ადგილობრივი ექსპერტის ჩართულობით მომზადებული კურსის შინაარსობრივ ნაწილზე დაყრდნობით, დაასრულა ანიმაციური ვიდეო რგოლების მომზადება. კურსის ფარგლებში მომზადდა 30 ანიმაციური, ადაპტირებული ვიდეო რგოლები, რომელიც ხელი შეუწყობს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მართივ გაგებასა და ცნობიერების ამაღლებას, საჯარო სამსახურში არსებული ახალი მიდგომების ერთგვაროვანი პრაქტიკის დანერგვის ხელშეწყობის მიზნით. ელექტრონული კურსის პრეზენტაცია გაიმართა მოხელის დღისადმი მიძღვნილი ღონისძიების ფარგლებში და დიდი ინტერესი გამოიწვია მოხელეებში.

■ ეთიკის ელექტრონული კურსი. საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად აგრძელებს მუშაობას საჯარო სამსახურში ეთიკისა და კეთილსინდისიერების საკითხებზე ცნობიერების ამაღლების კუთხით. ამ მიზნით, საჯარო მოსამსახურეებისათვის მომზადდა საჯარო სამსახურში ეთიკის ელექტრონული სასწავლო კურსი, რომელიც შეიქმნა საჯარო მოსამსახურეებში ეთიკური გარემოსა და კეთილსინდისიერების მნიშვნელობის წახალისების, ასევე, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი პროფესიული სტანდარტებისა და კორუფციის პრევენციის მექანიზმების შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით.

ელექტრონული კურსი შედგება სასწავლო და საგამოცდო ნაწილებისაგან. თითოეული თემატური მოდული დატვირთულია როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული მაგალითებით, ასევე, არაეთიკუ-



**საჯარო
მოსამსახურეებისათვის
მომზადდა საჯარო სამსახურში
ეთიკის ელექტრონული
სასწავლო კურსი –
www.ethics.gov.ge –
რომელიც შეიქმნა
საჯარო მოსამსახურეებში
ეთიკური გარემოსა და
კეთილსინდისიერების
მნიშვნელობის ნახალისების
მიზნით.**

რი შემთხვევების მაგალითებით, რომელთა წინაშეც შესაძლოა დადგეს საჯარო მოსამსახურე ყოველდღიური საქმიანობისას. ელექტრონული კურსის საგამოცდო ნაწილის წარმატებით გავლის შემდეგ, საჯარო მოსამსახურეს გადაეცემა კურსის გავლის დამადასტურებელი სერტიფიკატი.

საანგარიშო პერიოდში დასრულდა კურსის შინაარსობრივი და ტექნიკური მხარის გამართვა და აღნიშნული კურსის შესახებ ინფორმაცია სატესტო რეჟიმში დაეგზავნა ცენტრალურ საჯარო უწყებებში დასაქმებულ საჯარო მოხელეებს. დეკემბრის მდგომარეობით, პორტალზე რეგისტრაცია გაიარა 105-მა მოხელემ, ხოლო კურსის წარმატებით გავლის დამადასტურებელი სერტიფიკატი მიიღო 43-მა მოხელემ.

2022 წლიდან იგეგმება კურსის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება როგორც ცენტრალურ, ასევე, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში დასაქმებულ მოხელეებს შორის, რათა გაიზარდოს კურსის მომხმარებელთა და სერტიფიცირებულთა რაოდენობა.



08

საერთაშორისო თანამშრომლობა

მიუხედავად მსოფლიოში შექმნილი პანდემური მდგომარეობისა, საჯარო სამსახურის ბიურო განაგრძობს თანამშრომლობას საერთაშორისო პარტნიორებთან, აქტიურად მონაწილეობს ღონისძიებებსა და კონფერენციებში და ამით ცდილობს, როგორც ქართული გამოცდილების გაზიარებას მთელ რიგ საკითხებთან დაკავშირებით, ასევე სხვა ქვეყნების მიღწევების და საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლას და ანალიზს.

საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლები საანგარიშო პერიოდში, ადამიანური კაპიტალის განვითარების საკითხებსა და ანტიკორუფციული მიმართულებით პრევენციული ღონისძიებების შესახებ საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარების მიზნით, დისტანციურ რეჟიმში აქტიურად მონაწილეობენ OECD SIGMA-ს, CoE-ს, IACC-ს Network of Integrity-ს, NCPA-ს, ასტანას რეგიონული საჯარო სამსახურის ჰაბის, უკრაინის საჯარო სამსახურის ეროვნული სააგენტოს, სამხრეთ კორეის პერსონალის მართვის სამინისტროს, ყაზახეთის რესპუბლიკის საჯარო სამსახურის საქმეთა სააგენტოს, აღმოსავლეთ პარტნიორობისა და სხვათა მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებსა და კონფერენციებში.

მაგალითად, ბიუროს თანამშრომლებმა მონაწილეობა მიიღეს ასტანას საჯარო მოხელეთა ჰაბის, სამხრეთ კორეის პერსონალის მართვის სამინისტროსა და ყაზახეთის რესპუბლიკის საჯარო სამსახურის საქმეთა სააგენტოს ერთობლივ კონფერენციაში თემაზე „ადამიანური რესურსების განვითარება ელექტრონული სწავლების მეშვეობით“. ასევე, უკრაინის საჯარო სამსახურის ეროვნული სააგენტოს მიერ ორგანიზებულ კონფერენციაში თემაზე „კლასიფიცირებისა და რანგირების სისტემები საჯარო სამსახურში“ და ასტანას საჯარო მოხელეთა ჰაბის მიერ ორგანიზებულ კონფერენციაში თემაზე „ადამიანური რესურსების

მართვის პროცესები საჯარო მმართველობაში: გამონვევები და პერსპექტივები”, ასევე, „საჯარო სამსახურის მიმდინარე რეფორმები: გამონვევები და პერსპექტივები”, ამავე ჰაბის მიერ ორგანიზებულ პანელურ სესიაში თემაზე „ლიაობის და გამჭვირვალობის პრინციპების დანერგვა მმართველობაში: საქართველოს მაგალითი“.

ევროკავშირისა და ევროპის საბჭოს ეკონომიკური დანაშაულისა და თანამშრომლობის განყოფილების მიერ ჩატარდა საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე: „ბენეფიციარი მესაკუთრეების გამჭვირვალობის განვითარება“. კონფერენცია წარმოადგენდა ევროკავშირისა და ევროპის საბჭოს ინიციატივების – პარტნიორობა კარგი მმართველობისთვის (PGG) და ჰორიზონტალური დაწესებულების (HF) – ფარგლებში დაგეგმილ ღონისძიებას, რომლის მიზანია იყო ბენეფიციარი ქვეყნების რეფორმის დღის წესრიგის დახვეწის ხელშეწყობა ადამიანის უფლებების დაცვის, დემოკრატიისა და კანონის უზენაესობის ქრილში. ორივე პროგრამა ფოკუსირებულია კორუფციის პრევენციასა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაზე. კონფერენციას ესწრებოდნენ ექსპერტები და პრაქტიკოსები ევროპის სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო დაწესებულებებიდან, მათ შორის, ბიუროს დეკლარაციების მონიტორინგის დეპარტამენტიდან.

ევროპის საბჭოს და ევროკავშირის ინიციატივის – პარტნიორობა კარგი მმართველობისთვის (PGG) – ფარგლებში ჩატარდა რეგიონული სამუშაო შეხვედრა თემაზე: „წითელი დროშები და დეკლარაციების ელექტრონული სისტემები“. სამუშაო შეხვედრას ესწრებოდნენ ბიუროს დეკლარაციების მონიტორინგისა და დეკლარაციების შევსების დეპარტამენტების თანამშრომლები.

საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად აგრძელებს თანამშრომლობას Network for Integrity-თან და აღნიშნული ქსელის მონაწილე უწყებებთან ერთად იმსჯელებს სამომავლო თანამშრომლობის ფორმატსა და თემატური სამუშაო ჯგუფების შექმნის საკითხებზე. საქართველომ ქსელის მონაწილე ქვეყნებს და უწყებებს გაუზიარა გამოცდილება თანამდებობის პირთა დეკლარაციების შევსებისა და მონიტორინგის სისტემების განვითარების კუთხით.

დეკლარაციების შევსების და მონიტორინგის სისტემის დახვეწის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ განაცხადი გააკეთა ევროკომისიის ტექნიკური დახმარებისა და ინფორმაციის გაცვლის ინსტრუმენტის (TAIEX) გამოყენების თაობაზე, რომლის ფარგლებშიც, 2022 წელს დაგეგმილია ექსპერტის მისია.

აქტიურად გრძელდება თანამშრომლობა ასტანას საჯარო მოხელეთა ჰაბთან და 2022 წლის პირველ ნახევარში საჯარო სამსახურის ბიურო სტაჟირების ორკვირიან პროგრამას შესთავაზებს ყაზახეთის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მაგისტრატურის 30-მდე სტუდენტს საჯარო მმართველობის რეფორმის და ანტიკორუფციული მექანიზმების მმართველობაში დანერგვის გზებთან დაკავშირებულ საკითხებზე.

09

საკანონმდებლო სვდიღებები და სასამართლო პროცესები

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადდა და საქართველოს მთავრობას 2021 წლის 15 ივნისს წარედგინა „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონში ცვლილების შეტანის თაობაზე“ საქართველოს კანონის კორექტირებული პროექტი. „ელექტრონული მთავრობის“ პროგრამაში „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონში ცვლილების შეტანის თაობაზე“ კანონის პროექტის ატვირთვის შემდგომ, გამოიკვეთა კანონის საფუძველზე შექმნილ სსიპებთან მიმართებაში არსებული საკანონმდებლო ნორმების ცვლილების საჭიროება და შესაბამისი კანონის პროექტების (62 კანონის პროექტი) შემუშავება. კანონის პროექტის პირველადმა ვერსიამ განიცადა გარკვეული სახის კორექტირება საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის გავრცელების საკითხის, საჯარო სამართლის იურიდიული პირების დაქვემდებარებისა და მათ საქმიანობაზე ზედამხედველობის/კონტროლის განხორციელების ქრილში. კორექტირებული საკანონმდებლო პაკეტი საქართველოს მთავრობას წარედგინა 2021 წლის 25 ოქტომბერს, რომელიც ითვალისწინებს არსებული გარდამავალი პერიოდის ერთი წლით გახანგრძლივებას და ემსახურება საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გავრცელებისათვის სათანადო პირობების შექმნას და პრაქტიკაში მის უხარვეზო განხორციელებას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მომზადდა და საქართველოს მთავრობას წარედგინა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონში ცვლილების შეტანის თაობაზე“ საქართველოს კანონის პროექტი, რომელიც ითვალისწინებს არსებული გარდამავალი პერიოდის 2022 წლის 31 დეკემბრამდე გახანგრძლივებას.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის მონიტორინგის საფუძველზე, დაჯარიმებული თანამდებობის პირებიდან, 2021 წლის 1 იანვრიდან, ამავე წლის 31 დეკემბრამდე პერიოდში სასამართლოში გასაჩივრებულ იქნა ბიუროს უფროსის 5 განკარგულება. აღნიშნული სარჩელები განხილვის ეტაპზეა.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის წარუდგენლობის საფუძველზე, დაჯარიმებული თანამდებობის პირებიდან, 2021 წლის 1 იანვრიდან, ამავე წლის 31 დეკემბრამდე პერიოდში სასამართლოში გასაჩივრებულ იქნა ბიუროს უფროსის 4 განკარგულება. აღნიშნული სარჩელებიდან 3 სარჩელი განხილვის ეტაპზეა, ხოლო ერთი განუხილველად დარჩა სარჩელის გამოხმობის საფუძველზე.

დაჯარიმების შესახებ თანამდებობის პირების მიერ წინა წლებში გასაჩივრებული გადაწყვეტილებებიდან, 2021 წლის 1 იანვრიდან 31 დეკემბრამდე პერიოდში, სასამართლოს მიერ დაკმაყოფილდა 2 სარჩელი.

სასამართლოს მიერ წინა წლებში დაკმაყოფილებული გადაწყვეტილებებიდან ბიუროს მიერ, 2021 წლის 1 იანვრიდან 31 დეკემბრამდე პერიოდში, სააპელაციო წესით გასაჩივრებულ იქნა 1 გადაწყვეტილება.

აღნიშნულ პერიოდში, ბიუროს წინააღმდეგ შეტანილ იქნა სააპელაციო საჩივარი საჯარო ინფორმაციის გაცემასთან დაკავშირებით, რომელიც თბილისის სააპელაციო სასამართლოს გადაწყვეტილებით არ დაკმაყოფილდა და მხარის მიერ გასაჩივრდა საკასაციო წესით.

თბილისის საქალაქო სასამართლოს წარმოებაშია სულ – 20 საქმე, სააპელაციო სასამართლოში – 2 და საქართველოს უზენაეს სასამართლოში – 6 საქმე.

აღსანიშნავია, რომ საანგარიშო პერიოდში ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ ვებგვერდზე (www.mkhileba.gov.ge) დაფიქსირდა სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების მისამართით მხილების 78 შესაძლო ფაქტი. გარდა ამისა, საანგარიშო პერიოდში, ბიუროში არ შემოსულა წერილი ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების დარღვევასთან დაკავშირებით, თუმცა სხვადასხვა საჯარო დაწესებულებას მათი წერილობითი და სატელეფონო თხოვნის საფუძველზე, ბიუროს კომპეტენციის ფარგლებში გაეწია სამართლებრივი დახმარება და მიეცა რეკომენდაცია, როგორც ინტერესთა შეუთავსებლობის, ასევე დისციპლინური გადაცდომის თაობაზე მიმდინარე წარმოებებთან დაკავშირებით.

LEPL CIVIL SERVICE BUREAU ACTIVITY REPORT 2021



CONTENTS

01 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	41	06 ENHANCE CIVIL SERVICE RESILIENCE BY PAVING THE WAY TOWARDS DEVELOPMENT OF INNOVATIVE RE-SKILLING APPROACHES	59
02 PROCESS OF FILLING-IN AND MONITORING OF PUBLIC OFFICIALS' ASSET DECLARATIONS	49	07 PROMOTING CIVIL SERVICE REFORM	62
03 GENDER IN PUBLIC SERVICE	51	08 INTERNATIONAL COOPERATION	64
04 INSTITUTIONAL STRENGTHENING OF CIVIL SERVICE BUREAU	53	09 LEGISLATIVE CHANGES AND LITIGATION	66
05 TRANSFORMATION OF MINDSET AND IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN CIVIL SERVICE	55	STATISTICS IN CIVIL SERVICE 2021	68

01

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

For purposes of ensuring uniform state Human Resource Management Policy for public institutions, pursuant to requirements prescribed under the Law on Civil Service, the Civil Service Bureau within its competence continues efforts in research of baseline conditions in civil service environment and monitoring of uniform state policy implementation.

■ **RECRUITMENT IN THE CIVIL SERVICE.** Total of 46 candidates, competing for 75 vacant positions appealed to Civil Service Bureau for protection of applicants' rights and reassessment of applicant's compliance with general formal competency requirements, set forth in official job announcement. After the reassessment of official requirements and applicants' competencies, the Civil Service Bureau recommended advancement of 6 applicants, competing for 9 different openings, to the next stage of recruitment process.

■ **VERIFICATION OF ADDITIONAL QUALIFICATION REQUIREMENTS.** Pursuant to Article 28 of the Law of Georgia Civil Service, during the reporting period, based on special characteristics and nature, as well as contents of relevant job descriptions of various Civil Servant Positions, the Civil Service Bureau reexamined and approved Additional qualification requirements of 1522 positions, distributed through 484 public institutions. Additionally, 162 out of 484 public institutions received opinions, suggestions and comments in form of recommendations, drawn up in the framework of Bureau's authority.

■ **COMPETITION PROTOCOL ANALYSIS (CPS).** Pursuant to Article 21 of the Law of Georgia on Civil Service, to ensure monitoring of uniform state policy implementation and incorporation of the uniform practices in Civil Service, the Bureau examined the process of conducting civil servants' recruitment at public institutions. The

**Total of 4441 Job Postings
on Official Website of
the Bureau – www.hr.gov.ge –
where 2794 – open competition,
256 – closed, 386 – internal,
585 – simplified,
397 – internship and
23 – other**

Bureau requested submission of relevant Recruitment Commission Protocols on open, closed and internal competitions from central and municipal self-governing institutions, judiciary bodies, as well as Legal Entities from Public Law and other subordinated institutions. The Bureau used random selection for all institutions examined, based on job openings posted on the website, administered by the Bureau – www.hr.gov.ge. Following the request, 28 public institutions submitted relevant CPs for review. The analysis of submitted documentation led to significant findings, which require improvement in order to ensure uniform enforcement of the Civil Service legislation:

- In most of reviewed cases, the applicants were evaluated based solely on the interview, which in general was delivered in a format of unstructured interviews, which fail to prove relevant instruments for evaluation of applicants' motivation and personal traits.
- Conducting verbal testing during the interview stage is a common occurrence. It is noteworthy that use of verbal testing increased compared to previous reporting periods, however, it is important to include information on specific instruments of verbal testing and methodology of applicant evaluation in the protocol of the corresponding stage.
- Use of written testing component remains rare. It is possible that under pandemic circumstances, use of this component associated with more organizational routine and time resources; however, if considering the special characteristics of the open position, the written testing proves to be more efficient in selecting the best candidate, the Bureau recommends to resort to it.
- Number of cases involving use of one and the same commission for different positions has diminished, compared to the previous reporting years; however, some cases of such practice still remained. The practice dictates that public institutions staff one multi-member Recruitment Commission for processing several parallel selections at once. However, large number of members involved does not guarantee possibility of their due and proper participation in a selection process, considering their diverse profiles and competencies, on one hand and may lead to discomfort or anxiety of participants, on the other. It is noteworthy that despite the diversity of formal list of the commission-members, only several of them are actually present at Recruitment Commission meetings, mostly, those who represent the same institution. Such practice contradicts with the spirit of the Civil Service legislation and from the long-term perspective may build a distrust to the selection procedures within public institutions.
- Some CPs lack detailed information on stages of recruitment and the process itself. CPs include only names of respective stages, which is in breach of applicable legislation.
- CPs fail to provide comprehensive information on recruitment agenda, conditions, forms and methodology of applicants' evaluation, discussions among commission members and basis for relevant decision, which may serve as grounds for taking case to the court for purposes of protecting applicants' rights.

■ **CANDIDATE INTERVIEW MONITORING.** For fulfilling obligations under Law of Georgia on Civil Service, the Civil Service Bureau monitored interviews held at public institutions during the recruitment process. Due to new challenges and threats posed by COVID-19 pandemic, representative of the Civil Service Bureau monitored interviews via digital channels. Compared to the previous year, remote interview planning and implementation procedures were much more organized, however, technical issues (e.g.: problems with microphone, video camera, internet, other electric appliances), which hinder monitoring process, still remain a challenge. During the reporting period, responsible representative of the Bureau monitored interviews for all 9 categories of all 4 Civil Servant ranks, held at 12 different public institutions. The monitoring uncovered significant issues that require improvement:

- Several cases, procedural requirements pertaining option to record an interview, renounce any member of the commission and introduction of commission members, were breached.
- Outlined a trend of interview being led solely by the commission chairman, whereas other member, including representatives of HR Management structural units, involved themselves very passively while evaluating the applicant.
- In a few cases, interview delayed due to technical malfunctions.
- General trend dictates that interviews with applicants are not structured properly. In most cases, structured questionnaire was not prepared in advance, which impedes equal involvement of all commission members in evaluation process, as the interview time is not managed properly and equal opportunity to engage is not ensured.
- Oral Testing stage, generally, involved questions with options, which may be effective for determining knowledge base of the applicant, but fail in providing opportunity to assess applicants' abilities of analytical thinking, presenting opinions and justified assessment of facts/ events.
- Interviews lacked use of pre-developed templates for assessment of applicant's motivation and personality.
- In some cases, Applicant Assessment Forms and Criteria are drawn-up based on general experiences, which lead to increased risk of biased interpretation, ultimately leading to applicants' distrust to the recruitment process.

EU Technical Assistance Project allowed the Bureau to define methodology for preparation of Elements, Model and Glossary of General Competence, ultimately leading to final introduction of the last two. The newly introduced documents will improve ability of public institutions to make recruitment process more competence-based.

To further improve recruitment processes and procedures, the Bureau intends to elaborate instrument for Assessment and Measurement of Basic Competences, which will facilitate assessment and measurement of applicant competences based on structured interviews.

Another step to the better civil servant recruitment and onboarding will be reexamination of legislation, regulating the Bureau's activities and civil service reform with purpose of reflecting new western trends and elimination of existing flaws.

■ MONITORING OF LABOR CONTRACTS SIGNED WITHOUT SIMPLIFIED COMPETITION.

During the reporting period, the Bureau monitored total of 1283 labor contracts, concluded at various public institutions pursuant to simplified recruitment procedure, bypassing the competitiveness clause. The monitoring unveiled different types of flaws, in particular:

- In 2% of applicable contracts, description of duties is of a general nature, making it difficult to identify their complementary or non-permanent nature;
- In 2,1% of monitored contracts, duties and responsibilities therein fall under those of Professional Civil Servant and did not carry the content of complementary or nonpermanent tasks;
- Some of contracts include no duties and responsibilities at all.

Out of the labour contracts examined during the reporting period, 572 contracts were signed at the central government level; 402 at the regional level; 82 in the judiciary; 121 in the Office of the Parliament; 52 in public institutions of Autonomous Republic of Adjara; 54 in public institutions of Autonomous Republic of Abkhazia.

■ **PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS' MOBILITY AND RESERVE.** The Bureau, within its competence, was actively involved in mobility of public servants, cut down due to reorganization, liquidation and/or merger of various public institutions. Throughout the reporting period, 41 public institutions underwent reorganization. The Bureau received total of 15 applications requesting external mobility. According to the information retrieved from public institutions, no individual, who was relieved of relevant duties due to reorganization, received mobility in civil employment ecosystem on the grounds of external mobility. Currently, 56 civil servants are listed on a reserve.

■ **RESTITUTION OF UNLAWFULLY DISMISSED CIVIL SERVANTS.** The Bureau received total of 5 applications for restitution of unlawfully dismissed civil servants to same or equal duties in the civil employment ecosystem, submitted by public institutions and issued by the court, pursuant to Clause 3, Article 118 of the Law of Georgia on Civil Service. As a result, based on the information submitted by respective public institutions, employees eligible for restorations were enlisted on the Civil Servants' Reserve and paid compensation, as reserved for in applicable legislation.

■ **SUPPORT TO PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS' PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM.** Throughout the reporting period, the Bureau proactively cooperated with public institutions and consulted them on assessment procedure-related matters. Due to the remote working environment, brought by the COVID-19 pandemic, the main obstacle at hand was assessing civil servants in remote mode. Keeping in mind that some civil servants work on-site, while others fulfill their duties remotely, it is vital to use uniform approaches and practices for all civil servants, which is so actively facilitated by the LEPL Civil Service Bureau through continuous communication and counselling of respective institutions and their responsible officials.

■ **PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEM IN CIVIL SERVICE.** According to data submitted to Civil Service Bureau, following the Civil Servants' Professional Development Plan, in year 2021, 198 professional development program, including both basic and supplementary programs, were set up for

5155 civil servants (33.4% of total number of active civil servants). From those 198, basic professional development programs targeted 1010 servants scattered across 71 public institutions. From those, 68% of newly recruited servants received personal and professional competence development courses, whereas 32% were delivered courses in Managerial Skills for Civil Servants.

**Courses in personal and professional competencies – 61.5%,
Managerial Skills for Civil Servants – 38.5%**

Supplementary professional development programs were delivered to 4145 civil servants, representing 67 public institutions. Statistical analysis of programs rendered identify TOP-15 most wanted courses: Banking; IT; Ethical norms in Civil Service; AMS (Compliance audit); Microsoft Excel; Stress management; State Procurement; Effective Communication and Service Techniques; Tax Legislation; Academic Writing; Time Management; Presentation Preparation and Delivery; Effective Negotiations; Project Management; Gender Policy. Those

courses account for 48% of civil servants who received supplementary professional development courses throughout the year 2021.

Due to the restrictions put in place in response to the COVID-19 Pandemic, with the recommendation of the Bureau and in compliance with regulations approved by the Government of Georgia, the courses were delivered through remote channels, among others.

Ultimately, 5 864 Civil Servants underwent professional development courses, distributed in following manner: Courses in personal and professional competencies – 61.5% and Managerial Skills for Civil Servants – 38.5%

IMPROVING PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEM For purposes of increasing accessibility to professional development programs in the modern pandemic environment, which entails remote working, as well as integrating modern trends and technologies into our learning processes, the Bureau, with the support of United Nations Development Program (UNDP), started development of e-learning platform for civil servants. At this stage, necessary coding works are in progress, along with the works for integration of the platform into the single Electronic Human Resources Management System (e-HRMS).

Parallel to development of the Single E-learning Platform, initiative of the Bureau, supported by the UNDP, conducted research on efficiency of the existing basic professional development program, with ultimate goal of developing a comprehensive methodology for evaluation of efficiency, produced by the learning programs already delivered and ensuring due quality of the remote learning. Based on relevant findings, the Bureau developed certain mechanisms for improving the system, especially in the direction of the remote learning. Moreover, in collaboration with the local experts, the Bureau prepared the first draft document on Mechanisms for Ensuring Due Quality of Online and Hybrid Learning and Standards of Accreditation Scheme.

With a purpose to measure quality of professional development system, the Bureau initiated and UNDP supported yet another research on rating of learning institutions, providing basic professional development courses and their basic courses. Based on findings of the mentioned research, the Bureau will prepare a methodology, which will make it possible to develop and maintain the rating of learning institutions and basic programs, based on objective and weighted algorithm.

■ **STRATEGIC HR MANAGEMENT.** Yet another initiative of the Bureau, that was supported by the EU Technical Assistance Project, prepared the first draft on “Methodology for Workforce Planning”. For due adjustment of the provisions and approaches of the methodology, it is now being piloted. As soon as the pilot planning process is completed, the final draft of the methodology will follow. Workforce Planning is one of the fundamental pillars in the HRM cycle, thus a guidebook in the field will prove to be significantly helpful for professional working on these matters in ensuring proper strategic planning and forecasting.

■ **CAPACITY BUILDING OF REPRESENTATIVES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UNITS.** LEPL Civil Service Bureau continues proactive efforts towards capacity building of HRM structural units’ representatives both on the level of central and municipal governments. For this purpose, the Bureau implements various professional development programs and develops methodological guidelines and instructions for HRM professionals.

The EU Technical Assistance Project developed methodology for preparation of Elements, Model and Glossary of General Competence for the Bureau. Those are intended for selection, evaluation and development of civil servants. Therefore, elaboration of Model for Public Servants’ Basic Competencies will improve HRM professionals’ performance in terms of selection, evaluation and professional development of civil servants.

Under the framework of the same project, LEPL Civil Service Bureau partnered with 6 pilot ministries, where job descriptions of the Head of HRM structural unit, as well as other personnel thereof, were improved and harmonized with existing trends. To ensure due harmonization, the Bureau defined and diversified objectives of each relevant position, balanced functions scattered across various directions of HR management and workforce development, strengthened and highlighted strategic functions of the HRM Department heads, established the position of the broad-range HR professional and approved relevant definition (HR Generalist), employed competence framework for proper assignment of competencies to various positions, knowledge and qualification field of the job description was broadened with necessary professional knowledge (list of relevant educational credentials).

The Bureau intends to continue its work towards harmonization of job descriptions for other horizontal functions of the public institutions. This work will ultimately yield improved quality of job descriptions in the civil employment ecosystem and lay a foundation for integrating uniform, standardized job descriptions into the e-HRMS.

■ **IMPROVING EVALUATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEMS AT MUNICIPAL INSTITUTIONS.** To achieve an objective of successful implementation of the Civil Service Reform in Georgia and improving performance evaluation systems at municipal level, the Bureau partnered with UNDP Project – Fostering Decentralization and Good Governance at the Local Level. Along with our partner we continue to further adjust and improve evaluation models selected by the self-governing bodies, build capacity and skill-set of managers involved in evaluation process and improve work management and performance evaluation systems on municipal levels. Under the project framework, representatives from HRM units of central government institutions (8 mentors), teamed up with responsible HRM pro-

professionals of Mtskheta-Mtianeti and Kvemo Kartli municipal city halls and assemblies, as well as those of Governor's office in both municipalities to work on methodology for evaluation of Civil Servants and further improvement of evaluation process. In addition to representatives from central government, 4 representatives (mentors) from Imereti Municipal HRM Structural Units were also involved, which contributed to improved cooperation between both central and municipal government, but also between different districts. Total of 201 I and II rank servants were trained under the project framework.

Under the umbrella of the Bureaus initiative, supported by the UNDP Project – Fostering Decentralization and Good Governance at the Local Level – 15 HRM specialists representing central and municipal public institutions from three regions (Imereti, Mtskheta-Mtianeti and Kvemo Kartli), received training in mentoring. The key objective of the training was to equip responsible HRM specialists with mentoring skills and knowledge, which shall promote future incorporation of mentoring tool on local self-government level as well.

Starting from the June of the reporting year, the Bureau implemented a 5-month project – Facilitating Incorporation of Performance Evaluation-based Modern Professional Development Approaches in 9 Municipalities of Samegrelo-Upper Svaneti District”, initiated by the Bureau, supported by the German International Cooperation Community (GIZ) and commissioned by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). The main objective of the project was to raise awareness among HRM professionals on performance evaluation-based modern professional development approaches, experience sharing by the HRM professionals from central government institutions, based on principles of “Learning by doing” and using the mentoring method. Under the project framework, the mentors prepared samples of professional development plan and revised job descriptions of Human Resources Management professionals. In addition to that, mentors delivered training on topics pertaining professional development for heads of structural units within public institutions, to give them better understanding significance and role of their participation in evaluation and professional development processes. Around 300 I and II rank Civil Servants benefited from said trainings.

Under the project umbrella, the Bureau prepared various methodological materials, including the Analysis of the Best International Practice, Practical Guidebook on Management of Professional Development System, video clip on evaluation-based professional development system, as well as document, describing

processes associated with management of evaluation-based professional development system. The project will build strong capacity within HRM structural units and/or their staff, as well as that of various officials in civil service.

Around 500 Managers, representing three different districts of Georgia, received training on topics of Evaluation and Professional Development in Civil Service

The Civil Service Bureau intends to broaden project area and include municipal public institutions from other districts as well. There the project will focus on improvement of the professional development system, needs assessment and analysis and elaboration of plans for evaluation-based professional development.

■ **HR FORUM.** Thanks to UNDP and EU Technical Assistance Project, the Civil Service Bureau hosted 3 HR Forums throughout the reporting period. Forums were attended by HRM professionals from central government institutions. UNDP-supported HR Forum focused on Performance Management and HRM Strategy topics. It is noteworthy, that following this Forum, the Bureau assembled working groups, involving HRM professionals from various public institutions. On working meeting the participants discussed specific plans, steps and timelines for elaboration of HRM Strategies. These meetings fruited in central government institutions already working towards creation/ revision of HR Strategy.

Key topics, discussed at EU TAP-supported HR forum, included elaboration of Basic Competence Model, Elements and Glossary, as well as, Methodology for Revision and Harmonization of HRM Positions. Having Basic Competence Model in place will significantly improve recruitment process, whereas revision and harmonization of job descriptions for HRM positions will link respective HRM activities with obligations under applicable legislation and thoroughly outline relevant profiles of HRM.

■ **DEVELOPMENT OF AUTOMATED HRM SYSTEM.** Throughout the reporting period, the Bureau launched 4 new modules in Single Digital HRM System in full operational mode and most of public institutions already use those modules to execute certain HRM processes, including, electronic performance evaluation. Besides, to ensure data comprehensiveness, throughout the reporting period, the System had been collecting data from those three public institutions, that had not yet integrated with the said HRM System.

■ **STATE INTERNSHIP PROGRAM.** In accordance with June 18, 2014 #410 Decree of the Government of Georgia on Rules and Conditions for Receiving Internship at Public institutions, total of 5864 openings were posted for Spring and Autumn waves. The Bureau received 325 internship applications, 57 from graduates and 268 from students. 290 applicants applied for openings in Tbilisi, as regional institutions saw activity of 35 applicants.

To further improve State Internship Program, in 2022 the Bureau intends to conduct a research on attitude towards State Internship Program among stakeholders. Under the research scope, the Bureau plans to interview around 500 students/ graduates and 100 public institutions and pair those with focus discussions, targeting identification of needs of the State Internship Programs and ways to make it better. Moreover, to ensure improved attraction of youth and due diversity and inclusiveness, the Bureau intends to invite youngsters representing ethnical minorities to participate in the research.

Based on the research findings, the Civil Service Bureau will prepare a new Concept for State Internship Program in 2023, along with the recommendation document on necessary amendments and changes to the existing Rules and Conditions for Receiving Internship at Public institutions.

02

PROCESS OF FILLING-IN AND MONITORING OF PUBLIC OFFICIALS' ASSET DECLARATIONS

Since January 1, 2021 total of 6180 individuals declared their assets, including 783 former officials and 38 registered judge candidates. The Bureau registered 9717 phone calls and 1218 online support messages in relation to the declaration process.

The Civil Service Bureau continues active work towards ensuring that the assets of officials are declared, the relevant electronic systems are improved, and declaration process is monitored.

On June 1, 2021 the Bureau put into commission updated electronic declaration system. The Civil Service Bureau collaborated with the LEPL Digital Governance Agency to integrate the new system with databases administered by the public institutions, in particular, LEPL National Agency of Public Registry, LEPL Notary Chamber, LEPL Revenue Service and LEPL Service Agency. Integration enabled the system to import data on immovable and movable property (means of transportation, firearms), entrepreneurial activities, revenue and active contracts.

In accordance with the Georgian Law on Electronic Documents and Electronic Trust Services, completion (authorization) of the official's assets declaration and submission (digital signature) are carried out using and ID card, which allows declaring official to make any desired change/adjustment even to the submitted declaration. In relation to the launch of a new software, the Civil Service Bureau prepared an Instruction on Technically Correct Completion of the Official's Assets Declaration, which was approved by the May 31, 2021 Order of the Bureau Head.

Throughout the reporting period, 2988 officials submitted declarations to the updated system.

In accordance with the Resolution N81 of the Government of Georgia of February 14, 2017 on "Approval of the Instruction for Monitoring Asset

In 2021 total of 6180 officials declared their assets, including 783 former officials and 38 registered judge candidates. The bureau registered 9717 phone calls and 1218 online support messages in relation to the declaration process. The Bureau registered 9717 phone calls and 1218 online support messages pertaining the declaration process.

Declarations of Public Servants Subject to Examination, on January 29, 2021 the electronic system randomly selected officials, subject to the monitoring throughout the current year. The system selected 5% of the total 5640 entries, i.e. 282 officials. The Bureau subjected additional 21 officials to the monitoring, who were manually registered in the system, based on the justified written appeals. Thus, total number of declarations eligible for monitoring added up to 303.

As no representatives of the NGO or Academic sector applied to participate in selection of eligible officials for declaration monitoring in 2020, which resulted in failure to form an independent selection commission, in 2021 the Bureau employed only random selection and justified written appeal instruments to form the list.

Based on the final list of eligible officials, the Bureau prepared a monthly schedule for 7 employees of the Declaration Monitoring Department, responsible for the due completion of a process. Re-

sults of the monitoring of 303 eligible declarations were as follows: Compliant – 130 officials; fined – 133; warned – 32; initiated prosecution – 1. In case of 7 declarations the process of monitoring was interrupted due to circumstance that the relevant officials had been relieved of their duties for over the year by the time they were randomly selected and they did not qualify as officials under the Article 2 of the Georgian Law on Conflict of Interest and Corruption at Public institutions.

To ensure research and revision of corruption prevention mechanisms at public institutions, the Bureau intends to set up a designated working group, comprising of the representatives from the Bureau and relevant public institutions, along with the local field experts. The working group shall conduct a comparative analysis of the best international practice and the legislative mechanisms in place, in particular: what corruption prevention tools/ mechanisms are currently being practiced (baseline analysis), which tools/ mechanism need to be improved (future steps and trends) and ways to achieve improvement (recommendations and innovative approaches for incorporation). Besides, in order to tackle modern challenges and follow existing trends in the best international practice, the Bureau intends to research procedural aspects of disclosing information and officials declaring digital currencies (Cryptocurrencies). The Bureau plans to host an international conference on topics of conflict of interest, conscientiousness and corruption prevention at public institutions, where it will present initial findings of described research.

03

GENDER IN PUBLIC SERVICE

During the reporting period the Bureau completed a research Female Managers in Georgian Civil Service, having a core objective of studying experience and perception of Civil Servants towards career development in civil service, supporting career advancement of women in civil service and ensuring gender equality through analysis of obstacles and drivers of female success in civil service. The research saw unprecedented number of online survey participants, as 2527 civil servants filled it out. As for the in-depth interviews, they were conducted with 10 female respondents, holding managerial and leading political positions at public institutions. Successful completion of the said research was the fruit of the Bureau's efforts towards building research capacity inside the organization, which were part of the USAID Good Governance Initiative.

As part of activities planned under the umbrella of women's month, on March 31, 2021 the Bureau hosted remote presentation of the research findings, followed by relevant discussions, engaging Civil Servants from central and regional public institutions, representatives of donor and partner organizations, as well as those of academic circles and other stakeholders.

With the UN Women support of the Bureau's initiative, a research organization CRRC Georgia conducted research on Workplace Sexual Harassment at Civil Service. Such type of research was conducted in Georgia for the first time and it was implemented thanks to close partnership with the Inter-agency Commission on Gender Equality, Violence on Women and Domestic Abuse and with the support of UN Women and the Government of Norway. The research combined qualitative and quantitative methodologies. An online survey saw activity of 461 Civil Servants. In addition to the survey, 35 Civil Servants, as well as repre-

The research saw unprecedented number of online survey participants, as 2527 civil servants filled it out

representatives of the government and civil society organizations participated in partially structured in-depth interview. Research findings will contribute to elaboration of Sexual Harassment Prevention and Response Policy and Mechanisms, as well as creation of sexual harassment-free environment in Georgian Civil Service. The Bureau presented research findings on June 19, 2021.

It shall be noted that the Civil Service Bureau is among pioneers, who in partnership with the Human Rights Secretariat of the Government Administration and UN Women, introduced an internal mechanism combating sexual harassment.

To raise awareness on the said mechanism, UN Women and the Bureau hosted two-day working meeting. Key objective of the meeting was to strengthen sexual harassment response mechanisms and promotion of gender-sensitive working environment. Participants of the meeting discussed issues pertaining use and practical incorporation of internal mechanism for sexual harassment prevention and response. Another discussion topic covered formal definition of gender equality priorities for the Civil Service Bureau. Elimination of sexual harassment in Civil Service is among 2022 priorities of the Bureau and we plan to expand our role in this direction to ensure due support of public institutions in introducing mechanisms for prevention and response to the workplace harassment.

To contribute to improved awareness on issues associated with regulation of public and workplace sexual harassment, the Bureau delivered a Civil Servants' Forum, led by the local expert in topics of the violence against women and domestic abuse. In 2021, the Bureau traditionally joined the 16-days campaign, spearheaded by the Government of Georgia and focusing on issues of the violence against women and domestic abuse. Under the campaign umbrella, the Bureau organized a forum for Civil Servants with a topic: State Policy for Combating the Violence Against Women and Domestic Abuse. The head of Human Rights Secretariat at the Government of Georgia Administration, paired with the representative

With the UN Women Support, the Bureau Plans to involve local field experts and develop the Gender Equality Strategy.

of MIA Human Rights Protection and Investigation Quality Monitoring Department introduced around 200 attending Civil Servants to the human rights protection and gender equality coordination system, as well as acting framework of applicable legislation, which is designated to combat violence against women and domestic abuse. Presenters also highlighted the MIA Policy and mechanisms for violence prevention and response.

04

INSTITUTIONAL STRENGTHENING OF CIVIL SERVICE BUREAU

With the support of USAID Human and Institutional Development Center (HICD) in Georgia, Policy Management and Consulting Group (PMCG) assessed compliance of the Bureau activities and current processes with the organization's missions and objectives. Along with fulfillment of declared objectives under the government program responding to the COVID-19 developments in the country, it is vital to analyze HR capabilities of the Bureau. The key objective of the analysis is to evaluate Bureau performance and elaboration of recommendations targeting improvement of the internal processes.

The Consult researched internal and external aspects of the Bureau's duties, assessed institutional activities, as well as existing monitoring and evaluation systems.

The Consultant conducted Organizational Assessment between July and September 2021, employing USAID Human and Institutional Development Center (HICD) model. The process consisted of three core phases, including performance analysis and identification of shortcomings, analysis of shortcomings and selection of solutions and measures that would ensure improved efficiency of the Bureau's performance.

The research fruited in a Recommendation Document. After recommendations therein are prioritized, the Bureau will elaborate implementation plan and schedule, describing relevant steps to be taken for practical implementation.

Incorporation of the Organizational Performance and Outcome Planning and Management Systems within the civil institution shall be deemed as an important indicator of organization achieving its goals. It is Organizational Performance System that outlines those structural processes that allow an institution to define strategic objectives, select

**Three-phase approach
to update of the Concept
on Civil Service Reform**

What is our current standing
[baseline analysis], what are the
objectives we aspire to reach in the
future [future steps and trends],
how shall we get to the destination
point [recommendations and
innovative ways for incorporation]

tactical approaches for reaching objectives, mobilize resources necessary to perform under priorities and determine spheres of responsibility for the staff.

Core priorities of the Bureau's performance are set forth in National Field Strategy – Concept on Civil Service Reform, approved by the #627 Decree of the Government of Georgia in 2014. 7 years after the initial approval of the Concept, the Bureau intends to revise the document and analyze the problems in terms of modern challenges and practices. To aid the process, the Bureau will set up a designated working group, comprising of the representatives from the Bureau itself, relevant public institutions and local field experts. The working group will examine the existing Concept based on the three-phase approach. In Particular, the three phases include: What is our current standing [baseline analysis], what are the objectives

we aspire to reaching the future [future steps and trends], how shall we get to the destination point [recommendations and innovative ways for incorporation]. Parallel to the three-phase approach, we will analyze existing best international practices as well. These analyzes may be linked to preparation of the new Civil Service Strategy and respective Action Plan.

At this stage, validity of 2020-2021 Institutional Action Plan for the Civil Service Bureau has expired and we are in process of elaborating one for the year 2022. The process involves the Bureau team and international experts selected under EU TAP.

05

TRANSFORMATION OF MINDSET AND IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN CIVIL SERVICE

Aided by the UNDP and the Government of Sweden, in 2021 the Bureau implemented a project **Transformation of Mindset and Improvement of Organizational Climate in Civil Service**. The project involved numerous important activities.

■ **CIVIL SERVANTS FORUM.** The Bureau maintained the practice of arranging thematic forums for civil servants. On the initial stage, the Bureau studied the satisfaction with the previous forums, followed by 2 focus groups, intended to identify topics for the upcoming forums. Overall number of forums hosted by the Bureau reached 21, engaging around 2900 civil servants from various central and municipal public institutions in thematic discussions. Subjects covered included relevant topics, such as: Innovative Business Model in Civil Service, Decision-making in the Professional Development Process, Role of Civil Servants in the Process of Holding Democratic Elections, State Language in Civil Service, Modern Presentation techniques and etc.

Another Bureau initiative fruited in collection of interesting and inspirational stories on Civil Servants that were communicated to public via social networks. To achieve the initiated objective, the project team initially developed a designated communications strategy. The team set up designated e-mail address, where Civil Servants had an opportunity to send their stories. The project team used various channels to communicate information on the initiative, including the Civil Servants Forums. Official Social Network page of the Bureau introduced public to 14 such stories.

■ **CAPACITY BUILDING OF CIVIL SERVANTS HOLDING MANAGERIAL POSITIONS.** The Bureau delivered 29 three-day trainings on Management and Leadership in Civil Service to serve the present purpose. Ultimately, 441 managers representing wide array of public institutions com-

In 2021 the Bureau hosted 21 forums, with as much as 2900 participating civil servants.

pleted the course: High Council of Justice of Georgia, Department of Common Courts, Supreme Court of Georgia, Tbilisi's City Court, Tbilisi Court of Appeals, Kutaisi Court of Appeals, City and District Courts of Georgia, Parliament of Georgia, Line Ministries of Georgia, the Ministries of Autonomous Republics of Adjara and Abkhazia, Government Administration Office of Autonomous Republic of Adjara, Supreme Councils of Autonomous Republics of Adjara and Ab-

khazia and local self-government institutions of Samegrelo Zemo Svaneti and Shida Kartli regions (City Halls and Councils/Assemblies). One of the participating groups initiated an additional online meeting to share their experience with practical application of received knowledge with trainers and project team.

■ FOSTERING THE INTRODUCTION OF MENTORING INSTITUTE FOR MANAGERIAL LEVEL CIVIL SERVANTS. The Bureau invited two local experts, who developed a 5-day training module on Mentoring Tools in Civil Service. To supplement the module, experts compiled a list of relevant criteria, which the Bureau used to select 10 mentors from various ministries. To select apprentices and raise general awareness on mentoring tool, the Bureau, with active engagement of the selected mentors, delivered 10 meetings, dedicated to awareness raising, to professional civil servants, holding managerial positions in various public institutions. Total of around 210 managers attended the meeting. Following the meetings, HRM representatives from relevant institutions helped the Bureau to identify those civil servants, who pursuant to the meeting expressed their willingness to cooperate with mentor couples in a role of a mentee – 70 managers in total. Thus, each mentor received 7 mentees and they jointly prepared the schedule for upcoming months. Each mentor presented a monthly progress report that reflects information on completed tasks, as well on those that are ongoing or scheduled for the future. Moreover, one of the mentors, based on knowledge and qualification at hand, initiated an additional online meeting for the apprentices on the topic: Stress and Its Management. The meeting was open to apprentices of all mentors. After the completion of the mentoring program, mentors presented final results, identified challenges and future recommendations to the Bureau Head and the project team. Willing to evaluate the success of the initiative, the Bureau conducted an online survey for the apprentices. Analysis of the survey results showed that 80% of surveyed believe the knowledge and skills gained throughout the mentoring process will aid them in displaying better performance of their roles. As identified by the survey findings, the most useful pieces of information, gained during the mentoring were: change management, employee motivation, communication, conflict resolution mechanisms and managerial skills.

80% of surveyed apprentices believed that knowledge and skills gained throughout the mentoring process would improve their performance under existing duties.

■ FACILITATING INTRODUCTION OF ETHICS MENTORING. The Bureau invited an international expert to prepare a Training for Trainers module, along with the criteria for selection of the training participants. The bureau selected 20 participants from various public institutions, such as: Public Defender Office, State Inspector Office, National Bank of Georgia, State Audit Office, Ministry of Defense, Central Elections Commission, Ministry of Justice, Civil Service Bureau, Justice Training Center and the Ministry of

Finance. Selected candidates attended 3-day training, followed by identification of 10 mentoring couples. International expert developed a handbook for the mentors that includes practical cases, as well as those techniques, which mentors need on sessions.

The Bureau sent official letters to ministries with the request to arrange targeted mentoring sessions. Later the Bureau team collected information on ministry employees, responsible for ethics issues. The ethics mentors delivered 16 sessions to 20 selected mentees on key issues, such as: ethical environment, values, neutrality, gifts, whistleblower protection, risk management and etc.

■ **DEVELOPING TALENT MANAGEMENT SYSTEM.** Team of local experts conducted a research on Talent Management in Civil Service, which among other tools, included a focus group, comprising of HRM specialists from the ministries. Building on the research findings and collected information, experts prepared guidebook on Talent Identification in Civil Service. In addition to the guidebook, the experts' team developed a Talent Management training module and delivered a 3-day masterclass on the topic with around 20 civil HRM professionals attending. Moreover, due to the relevance of the topic, the Bureau integrated it into the Mentoring Program and respective mentoring schedule, thus each apprentice additionally received information on the said mechanism.

■ **PROMOTING DISTANCE WORKING OPPORTUNITIES.** Within the framework of the project the handbook on Electronic Governance and Leadership in Civil Service was developed. The handbook is a fruit of efforts by 5 local experts with vast experience in the field. Based on the handbook, aided by the team of 3 experts and graphical designer, the Bureau also developed an illustrated guidebook – Management and Leadership in a Digital World.

■ **RESEARCH ON HAPPINESS IN CIVIL SERVICE.** Under the research umbrella, the Bureau gathered two focus groups comprising of representatives from central and local self-governing public institutions. In addition to that, the project team elaborated a questionnaire for quantitative research and sent it out to civil servants on both central and municipal levels. The findings of the research served as a basis for the report Happiness Research in Civil Service, with core objective to assess happiness/ welfare of civil servants. The Bureau delivered the survey between March and May 2021, reaching as much as 1466 civil servants. The survey covered almost the whole spectrum of target groups meaning that research deviation is minimized and findings encompass characteristics of all research population and thus, are suited for generalization. According to one of the key findings, most of surveyed civil servants (65%) describe their workplace happiness at moderate level, whereas 17.7% and 17.3% are very happy and unhappy, respectively. It is noteworthy, that the better are the scores of individual HRM processes, such as recruitment and onboarding, engagement, training, education and development, labor conditions, competence-based performance evaluation, remuneration and awards, the higher the perceived level of happiness.

■ **IMPROVING THE ELECTRONIC WHISTLEBLOWING SYSTEM AND WEBSITE – MKHILEBA.GOV.GE** To serve the declared purpose, the Bureau conducted an online survey on existing opinions and attitudes towards existing whistleblowing mechanism, reaching as much as 327 civil servants. The Bureau analyzed survey findings and invited an external expert to aid in achieving defined objectives.

Existing website – www.mkhileba.gov.ge – improved through becoming more flexible and user-friendly and elimination of identified bugs. The Bureau uploaded a video instruction on use of the website and designated thematic banners on the platform, changed existing interface, simplified the use of the features, added a designated statistics table, updated description of the whistleblowing procedure, references to reading materials and legal documents, FAQs section. In addition, the Bureau fixed problems with the mobile version of the site.

■ **INTERNATIONAL CONFERENCE.** On June 23, the Bureau dedicated an International Conference to the UN Civil Servant Day with a topic – “Digital and Remote Governance – Modern Challenges”. As the pandemic developments had huge implications on agenda and priorities in every field, civil service had also had to face the necessity to introduce innovative solutions and gradually transform the governance system. Under such developments, digital and remote governance has found a new level of relevance. To talk on existing challenges and contemporary approaches to their solution, the Bureau invited field experts from both Georgia and partner countries to give a thematic speech. Invited guests overviewed decision-making and management issues, rising from the current pandemic developments, practices of effective remote work, challenges facing digital governance, new trends in organization and HR management, as well as importance of privacy preservation in the digital governance environment. The conference was fully remote and attracted around 100 attendees from central and municipal public institutions and partner international organizations.

■ **INFORMATIVE VIDEO CLIPS.** To improve communication with civil servants and raise general awareness on Civil Service Reform, the Bureau prepared several video clips, that were uploaded to the Bureau’s official website: Inspirational stories in Civil Service, the video on Integrity in Civil Service and videos on the Civil Service Reform, Management and Leadership as well as Mentoring in Civil Service.

■ **CLOSING EVENT OF THE PROJECT.** To summarize project accomplishments and outstanding challenges, the closing event of the sub-project was held, attended by 270 guests such as representatives central government institutions of Georgia, local self-governing institutions, as well as international experts and partner international organizations.

06

ENHANCE CIVIL SERVICE RESILIENCE BY PAVING THE WAY TOWARDS DEVELOPMENT OF INNOVATIVE RE-SKILLING APPROACHES

The Bureau has implemented a project – Enhance Civil Service Resilience by Paving the Way Towards Development of Innovative Re-skilling Approaches, supported by the United Nations Development Programme (UNDP) with the support of UK aid from the UK Government.

■ **FOSTERING DIVERSIFIED STAFFING IN CIVIL SERVICE.** To facilitate creation of inclusive and representative environment in Civil Service, the Bureau conducted a research and based on its findings, elaborated a draft concept on Diversified Staffing in Civil Service. For this purpose, the invited expert held interviews with following 3 focus groups: female civil servants; civil servants representing ethnical minorities; persons with disabilities in civil service. The draft concept includes general approaches towards representative Civil Service, best international and local practice, as well as, actions and mechanisms necessary to-be implemented to ensure introduction of diversity-oriented recruitment procedures and creation of due working conditions.

■ **CONFERENCE ON THE INTERNATIONAL DAY OF PERSONS WITH DISABILITIES.** To increase awareness on rights of individuals with disabilities among civil servants, the Bureau dedicated a conference to the International Day of the Persons with Disabilities with a main topic “Status and Legal Standing of Persons with Disabilities in the Civil Service”. Experts invited to the conference discussed general rights and needs of disabled civil servants, issues pertaining coordination of their legal status, concept of workforce diversity in civil service and psychological aspects of employment for individuals with disabilities. The Conference was held on December 2 with up to 200 civil servants attending.

■ **ELABORATION OF AN INSTRUMENT FOR ASSESSING FACTORS CONTRIBUTING TO WELFARE OF CIVIL SERVANTS.** During the previous year, the Bureau conducted a research on level of happiness/ welfare among civil servants, which analyzed factors contributing to welfare in civil service. The findings thereof laid a foundation for further in-depth analysis of organization factors of welfare at the working environment, conducted under the project framework. The Bureau introduced an instrument, along with respective methodology/ theoretical framework for assessing factors contributing to welfare of civil servants. To institutionalize the mechanism, the Bureau intends to use it on annual basis to measure level of happiness in public institutions and to ensure availability of comprehensive data for comparison purposes. The first institution to pilot the new instrument will be the Civil Service Bureau.

■ **INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING OF THE CIVIL SERVICE BUREAU.** Considering vitality of standards for internal and external communication, in accordance with key strategic directions and activities of the Bureau, we are working on Communication Standard. The latter shall include existing communication strategy under the Civil Service Reform. For this purpose, the Bureau selected a group of field experts and conducted working meetings.

Moreover, to further strengthen the process of coordinating Civil Service Reform, it is vital to improve data gathering and analysis methodologies/ instruments inside the Bureau. To facilitate consequential data gathering and analysis, the Bureau plans to revise existing methodologies pertaining data gathering and preparation of analytical reports and elaborate an analysis guidebook. To attend to discussed matter, the Bureau selected a consulting company, which arranged meetings with involvement of both structural units of the Bureau and external stakeholders.

■ **IMPROVING COMMUNICATION AMONG CIVIL SERVANTS.** To improve communication among Civil Servants, the project envisages introduction of new communication channels and platforms and improvement of existing ones.

For this purpose, the Bureau continues arranging forums on different topics for Civil Servants from central and municipal self-governing institutions. Up to now, total of 4 forums were held, with as much as 500 participating Civil Servants.

■ **CIVIL SERVANT'S DAY.** Yet another significant initiative contributing to strengthening communication with Civil Servants pertains the Day of Civil Servants, celebrated on December 19 each year. To highlight the significant role of civil servants in the process of state's development, the Bureau arranged an event dedicated to the Day of Civil Servants on December 20 with 165 attendees from central and municipal public institutions. At the event, the Bureau introduced its' team to the attendees, presented results on different activities of the Bureau targeting improvement of the Civil Service System and disclosed information on future plans. Under the project framework, the Bureau prepared and presented a video, where children of civil servants talk about their image civil servant parents.

■ **ETHICS MENTORING.** Under the Project framework, the Bureau continues to uphold Mentoring Initiative, founded under the previous UNDP sub-project. Mentors, who were trained on integrity issues, continue to deliver mentoring to other civil servants. Up to now, total of 5 mentoring meetings were

delivered with overall 70 attendees from Internal audit units of various ministries and local self-government institutions.

■ **STRENGTHENING MANAGERIAL AND LEADERSHIP OPPORTUNITIES IN CIVIL SERVICE.** The Bureau reactivated the Management and Leadership training module to further develop professional skills of civil servants. At this stage, target segment included civil servants holding managerial positions at Legal Entities of Public Law. Throughout the reporting period, the Bureau delivered 2 parallel trainings for 31 employees from LEPLs of different ministries.

■ **FACILITATING INCORPORATION OF THEMATIC MENTORING PROGRAMS IN CIVIL SERVICE.** Under the project framework, the Bureau continued mentoring program at public institutions and in particular – developed a thematic mentoring program. For that cause, the Bureau analyzed challenges and accomplishments of the previous mentoring program, developed 5-months mentoring program with respective schedule, conducted discussions with representatives of public institutions and elaborated transparent procedure for selecting apprentices. Total of 50 apprentices were selected under the project umbrella, who are mentored by duly trained, experienced mentors from various public institutions. Mentors submitted monthly reports on their activities. Moreover, the Bureau is currently working on mentoring training module and handbook.

■ **STRENGTHENING HUMAN RESOURCES PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLE IN CIVIL SERVICE.** To improve human resources performance management system in public institutions, the Bureau prepared a concept on performance management cycle, which covers such topics as strategy planning, setting organizational objectives, settings individual and team objectives in accordance with strategic goals. To create the concept, invited experts held meetings and three focus groups, where they gathered opinions of HRM teams from various public institutions on performance management and identified challenges existing in regard with performance evaluation cycle.

■ **GUIDEBOOK ON FUNCTIONAL COMPETENCIES.** Under the project framework the Bureau continues efforts towards preparation of a guidebook on Competence Framework. At this stage, the Bureau selected a field expert who will work on such topics of a guidebook as: identification of functional competencies and characteristics of competence-based model; process and methodology for elaborating competencies; detection of behavioral indicators and etc. The Guidebook will also include practical instruments (questionnaires, checklists and work maps), necessary for developing the competency framework.

07

PROMOTING CIVIL SERVICE REFORM

■ **NATIONAL INTELLECTUAL PROPERTY CENTER OF GEORGIA “SAKPATENTI” – INSTITUTIONAL ANALYSIS.** Pursuant to the formal request, submitted by Legal Entity of Public Law – National Intellectual Property Center of Georgia “Sakpatenti”, requesting collaboration and methodological support in institutional analysis, the Bureau engaged in the process. In particular, in accordance to methodology of functional analysis and guiding principles of organizational structuring of the public institution, the Bureau planned and implemented the primary analysis: a questionnaire was prepared and sent to officials and representatives of all structural units of Sakpatenti. The questionnaire covered broad spectrum of issues, such as prioritized functions and objectives of the organization, key accomplishments, organizational structuring and staff number, as well as duties and responsibilities of each structural unit and hierarchy in place. Following processing of the completed questionnaires, the Bureau identified general structural and organizational flaws and conducted face-to-face interviews. After processing of the information collected during interviews and combining them with findings of the previously described process, the Bureau prepared the primary draft report on institutional analysis of Sakpatenti.

■ **A GUIDE FOR STATE POLITICAL AND POLITICAL OFFICIALS .** With the support of USAID project, Good Governance Initiative (GGI), the Civil Service Bureau invited local field experts and elaborated a Guide for newly elected or appointed State Political and Political Officials. Along with onboarding procedures in place, the Handbook will aid said officials in due performance of duties and obligations set forth in applicable legislation and help them acknowledge their role in state governance.

■ **TEMPORARY TRANSFER OF PUBLIC SERVANT.** Under the framework of the Bureau’s initiative, supported by the NATO Professional Development Program (NATO PDP), the Civil Service Bureau continues efforts towards elaboration of the temporary transfer mechanism for civil servants. Based on the Concept on Temporary Transfer of Civil Servants, the Civil Service Bureau, with active involvement of local experts, elaborated the primary draft instruction on temporary transfer. To ensure proper adaptation of the said instrument, during the reporting period, the Bureau set up a working group, comprised of HRM professionals from central government institutions. The ultimate objective of the working group is to prepare the final version of the instruction, based on existing practices and specific characteristics of different public institutions, as well as the initial draft, prepared by the experts. The final version of the instruction shall enable public institutions to incorporate and use said mechanism more actively and make it serve the purpose of improving existing skills and gaining new competencies by civil servants.

■ **ELECTRONIC COURSE ON LAW OF GEORGIA ON CIVIL SERVICE.** During the reporting period, the Bureau completed the animated video clip, prepared based on the content of the thematic course, compiled by the team of local experts, invited with the support of USAID Good Governance Initiative (GGI). Under the course’s framework, total of 30 animated, adapted video clips were developed, that will simplify understanding of the Law of Georgia on Civil Service and increase awareness, ultimately facilitating the process of establishing uniform practice of new approaches at public institutions. The Bureau presented digital course at the event dedicated to the Day of the Civil Servant and spiked big interest among the attendees.

■ **DIGITAL COURSE IN ETHICS.** The Civil Service Bureau continues proactive efforts towards raising awareness on ethics and conscientious conduct in civil service. To further serve this purpose, the Bureau prepared a digital learning course on ethics in civil service. The purpose of the course is to promote significance of the ethical environment and conscientious conduct among civil servants, as well as raise awareness on professional standards and corruption prevention mechanisms, set forth in Georgian Legislation. The Course comprises of learning and examination modules. Each thematic module includes both theoretical principles and practical examples, as well as examples of unethical cases, which civil servants may find themselves in during their day-to-day work. After successful completion of the examination module of the digital course, the Civil Servant will receive respective certificate.

During the reporting period, the course was completed from both conceptual and technical points of view and was sent out to civil servants for beta testing. As of December 2021, total of 105 civil servants registered on the portal, whereas 43 managed to successfully complete it and receive a certificate.

In 2022, the Bureau intends to communicate information on the course in central and municipal public institutions, in order to increase the number of registered and certified users.

The Bureau completed Digital Learning Course on Ethics for Civil Servants – www.ethics.gov.ge – to promote significance of the ethical environment and conscientious conduct among civil servants



08

INTERNATIONAL COOPERATION

Despite the presence of a Global Pandemic and its harsh ramifications on previous practices of doing business, the Bureau continues to proactively cooperate with International Partners, participates in events and conferences, trying to both share Georgian experience on wide array of subjects and learn and analyze accomplishments and best practices from around the globe.

Throughout the reporting period, in their tireless effort to share best practices in development of human capital and corruption prevention measures, representatives of the Civil Service Bureau actively participated in remote events and conferences, arranged by OECD SIGMA, CoE, IACC Network of Integrity, NCPA, Astana Regional Civil Service Hub, National Public Service Agency of Ukraine, Personnel Management Ministry of South Korea, Public Service Agency of Kazakhstan, Eastern Partnership and many others.

For example, the Bureau representatives participated in the joint conference held by Astana Regional Civil Service Hub, Personnel Management Ministry of South Korea, Public Service Agency of Kazakhstan on the topic "Development of Human Resources through Digital Learning". Other conferences our professionals attended was held by the National Public Service Agency of Ukraine on the topic "Classification and Ranking System in Public Service", Astana Regional Civil Service Hub on topics "HRM processes in civil governance: challenges and opportunities" and "Current Civil Service Reforms: challenges and opportunities" and the panel session, held by the Hub as well – "Incorporation of openness and transparency in governance: example of Georgia". EU and CoE Economic Crime Cooperation Division (ECCD) hosted an international conference on "Transparency of Beneficial Ownership". The conference was the joint effort under CoE and EU initiatives – Partnership for Good Governance (PGG) and Hor-

izontal Facilities (HF) – with an ultimate objective to improve reform agendas in beneficiary countries in terms of human rights protection, democracy and rule of law. Both initiatives focus on preventing and combating corruption. The attendees were experts and practitioners from public institutions around Europe, including ones from the Bureau’s Declaration Monitoring Department.

The Joint EU and CoE initiative – Partnership for Good Governance (PGG) – hosted a regional working meeting on a topic: “Red Flags and Digital Declaration Systems”. Representatives from Declaration Monitoring units represented the Bureau at the meeting.

Civil Service Bureau maintains active partnership with the Network for Integrity. Along with other members of the Network, the Bureau representatives discussed the format of future partnership and issues pertaining set up of thematic working groups. Georgian party shared country’s experience in terms of developing Digital Declaration and Monitoring Systems with other member states.

To further improve Digital Declaration and Monitoring System, the Bureau submitted an application for of European Commission’s Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX). Under the umbrella of the latter, an expert mission is scheduled to pay a visit to the Bureau in 2022.

Bureau continues active participation in Astana Regional Civil Service Hub and in the first half of 2022, the will offer two-week internship program to around 30 Postgraduate students from Kazakhstan’s higher education facilities to introduce them to civil governance reform and ways of incorporating anti-corruption mechanisms into governance.

09

LEGISLATIVE CHANGES AND LITIGATION

The Civil Service Bureau prepared the adjusted draft law on making changes to Law of Georgia on Legal Entity of Public Law and presented it to the Government of Georgia on June 15, 2021. Following upload of the draft law on making changes to Law of Georgia on Legal Entity of Public Law into the Digital Government software, the Bureau identified necessity to make certain amendments and changes to legal norms pertaining LEPLs established based on the Law in question and prepare respective drafts (62 draft laws). The Bureau made further adjustment to the initial draft in terms of application of the Civil Service regulatory legislation, subordination of LEPLs, and implementation of their supervision/ control. The Bureau submitted updated draft law to the Government of Georgia on October 25, 2021, envisaging prolongation of existing transition period by one year, serving the purpose of providing enough time for creating due environment for applying Law of Georgia on Civil Service to LEPLs and ensuring sound implementation and enforcement.

Keeping circumstances described hereinabove in mind, the Bureau submitted Government of Georgia a draft law on making changes to Law of Georgia on Civil Service that entails prolongation of transition period until December 31, 2021.

During the period between January 1 and December 31 2021, appeals were submitted to the court in relation to 5 decrees of the Bureau Head, imposing fines on government officials based on the monitoring of their property declarations. The appeals still remain in court.

During the period between January 1 and December 31 2021, appeals were submitted to the court in relation to 4 decrees of the Bureau Head, imposing fines on government officials based on

their failure to submit property declarations. Three appeals still remain in court, whereas one was not reviewed as it was recalled by the plaintiff.

Throughout the reporting period, the court approved 2 appeals against imposed fines, submitted during previous years.

Throughout the reporting period, the Bureau took one decision of the court, made during the previous year, approving the appeal on removal of imposed fines, to the Court of Appeals.

During the reporting period, a single case against the Bureau, pertaining the unlawful disclosure of public information, was rejected by the Tbilisi Court of Appeals and was later taken to the Supreme Court.

Tbilisi Civil Court is currently hearing 20 cases, involving the Bureau, whereas Court of Appeals and Supreme Court have 2 and 6 cases, respectively.

It is noteworthy, that throughout the reporting period, the website administered by the Bureau (www.mkhileba.gov.ge) received 78 alleged corruption whistle-blower appeals. Although the Bureau did not receive any written grievances on violation of ethical norms or general principles of conduct, different public institutions received written and telephone assistance and recommendations on legal issues, falling under competencies of the Bureau, pertaining ongoing proceedings on disciplinary misconduct and conflict of interest.

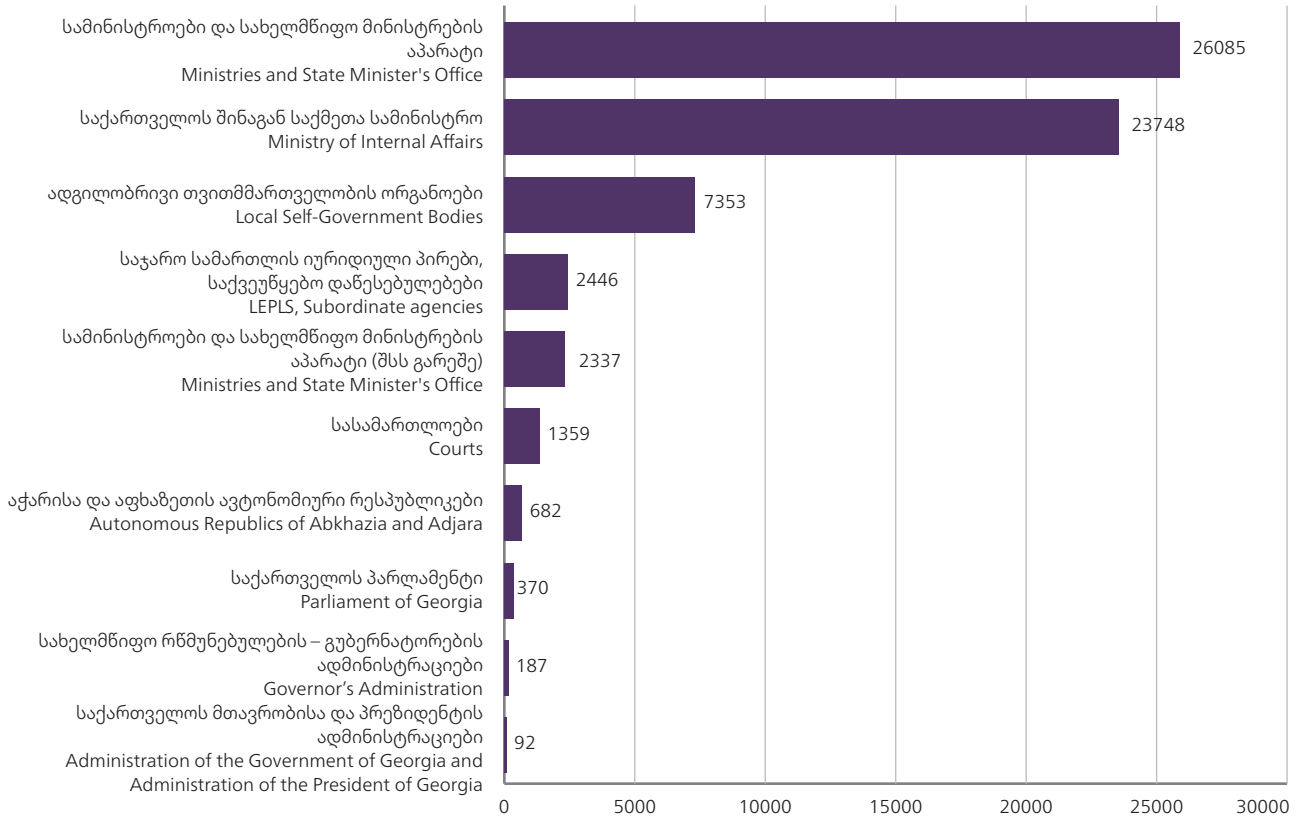


**2021 წლის სტატისტიკა
საჯარო სამსახურში**

**STATISTICS IN
CIVIL SERVICE 2021**



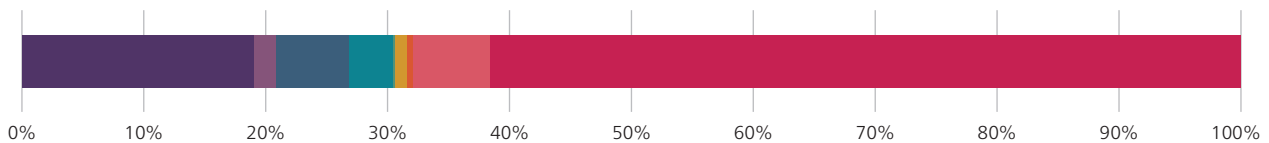
**საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობებზე
(I, II, III და IV რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა**
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK)



ჯამური რაოდენობა:
Total number: **38574**

ჯამური რაოდენობა შსს გარეშე:
Total number excluding Ministry of Internal Affairs: **14826**

**საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობებზე
(I, II, III და IV რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა**
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK)



ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები
Local Self-Government Bodies

აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები
Autonomous Republics of Abkhazia and Adjara

სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს გარეშე)
Ministries and State Minister's Office

სასამართლოები
Courts

საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები
Administration of the Government of Georgia and Administration of the President of Georgia

საქართველოს პარლამენტი
Parliament of Georgia

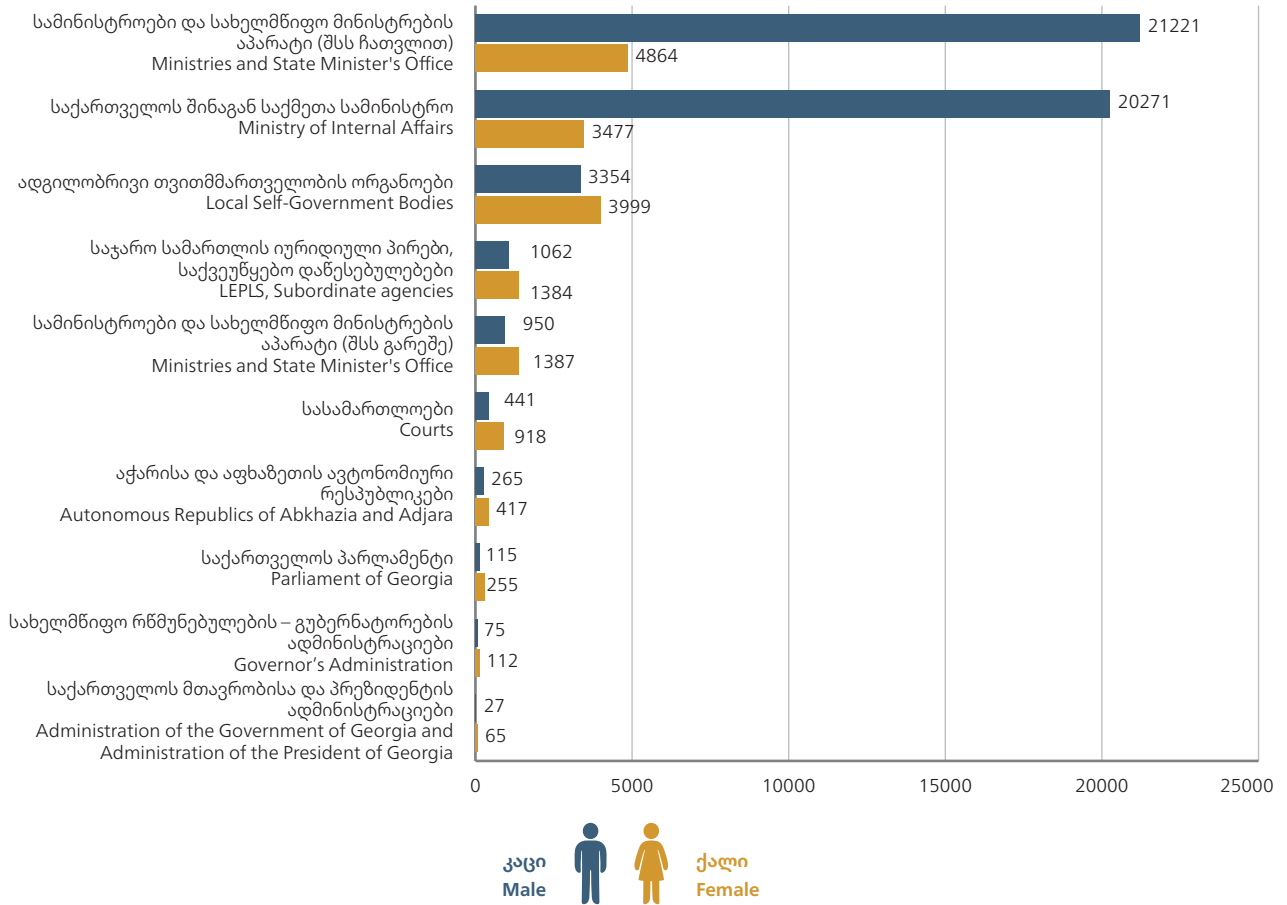
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები
Governor's Administration

საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები
LEPLS, Subordinate agencies

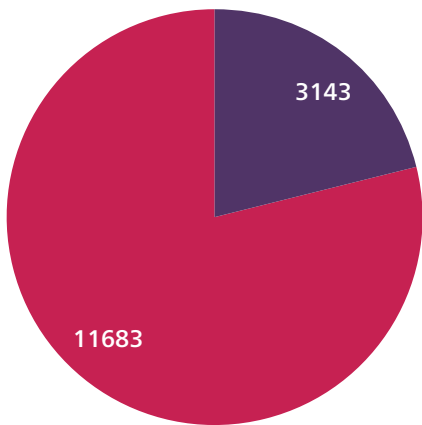
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო
Ministry of Internal Affairs



საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობებზე (I, II, III და IV რანგი) დასაქმებულთა გენდერული განაწილება ორგანიზაციების ჯგუფების მიხედვით
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK) BY GENDER

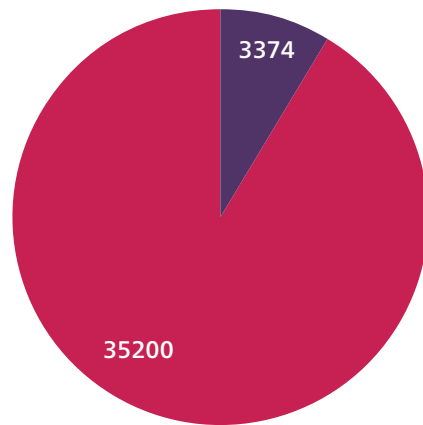


მოხელეთა რაოდენობის განაწილება დაკავებული თანამდებობის მიხედვით
DISTRIBUTION OF SERVANTS ACCORDING TO THE POSITIONS



I და II რანგი | III და IV რანგი
 I and II rank | III and IV rank

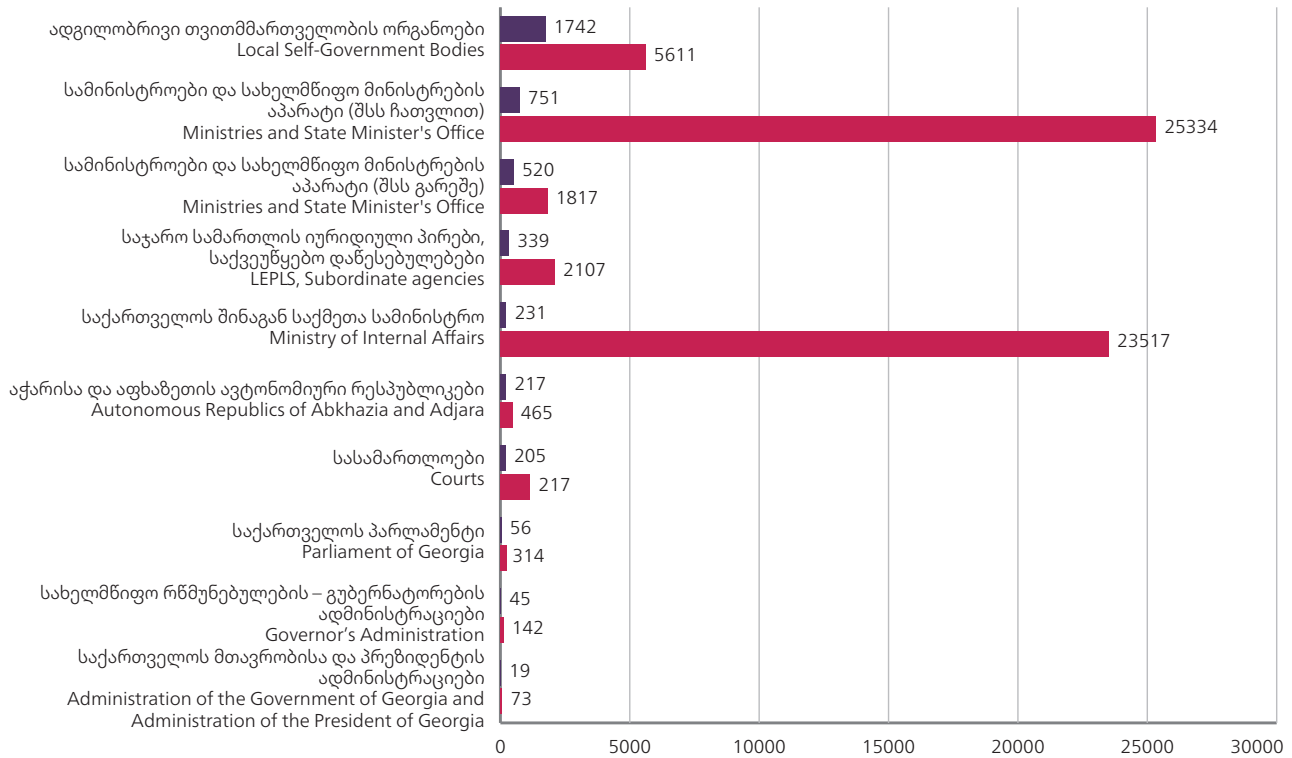
მოხელეთა რაოდენობის განაწილება დაკავებული თანამდებობის მიხედვით შინაგან საქმეთა სამინისტროს ჩათვლით
DISTRIBUTION OF SERVANTS ACCORDING TO THE POSITIONS INCLUDING THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS



I და II რანგი | III და IV რანგი
 I and II rank | III and IV rank

საჯარო სამსახურში I-II და III-IV რანგის თანამდებობებზე დასაქმებულ პროფესიულ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა

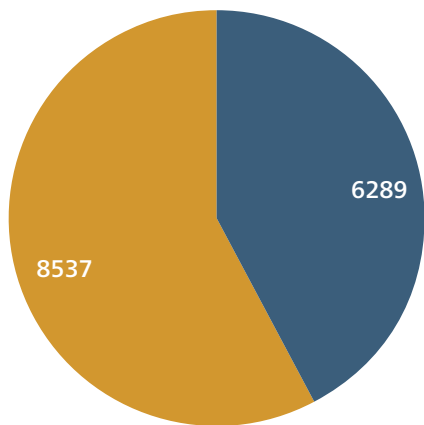
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I-II AND III-IV RANK)



I და II რანგი | III და IV რანგი

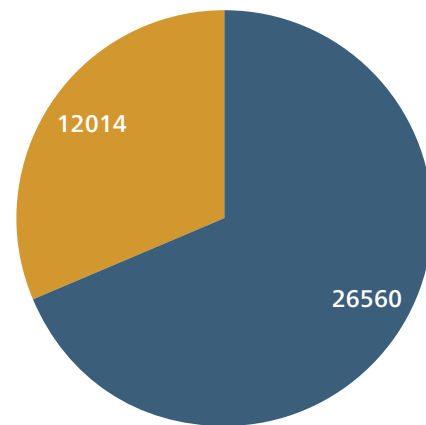
I and II rank | III and IV rank

საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობებზე (I, II, III და IV რანგში) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ შრილში
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK) BY GENDER

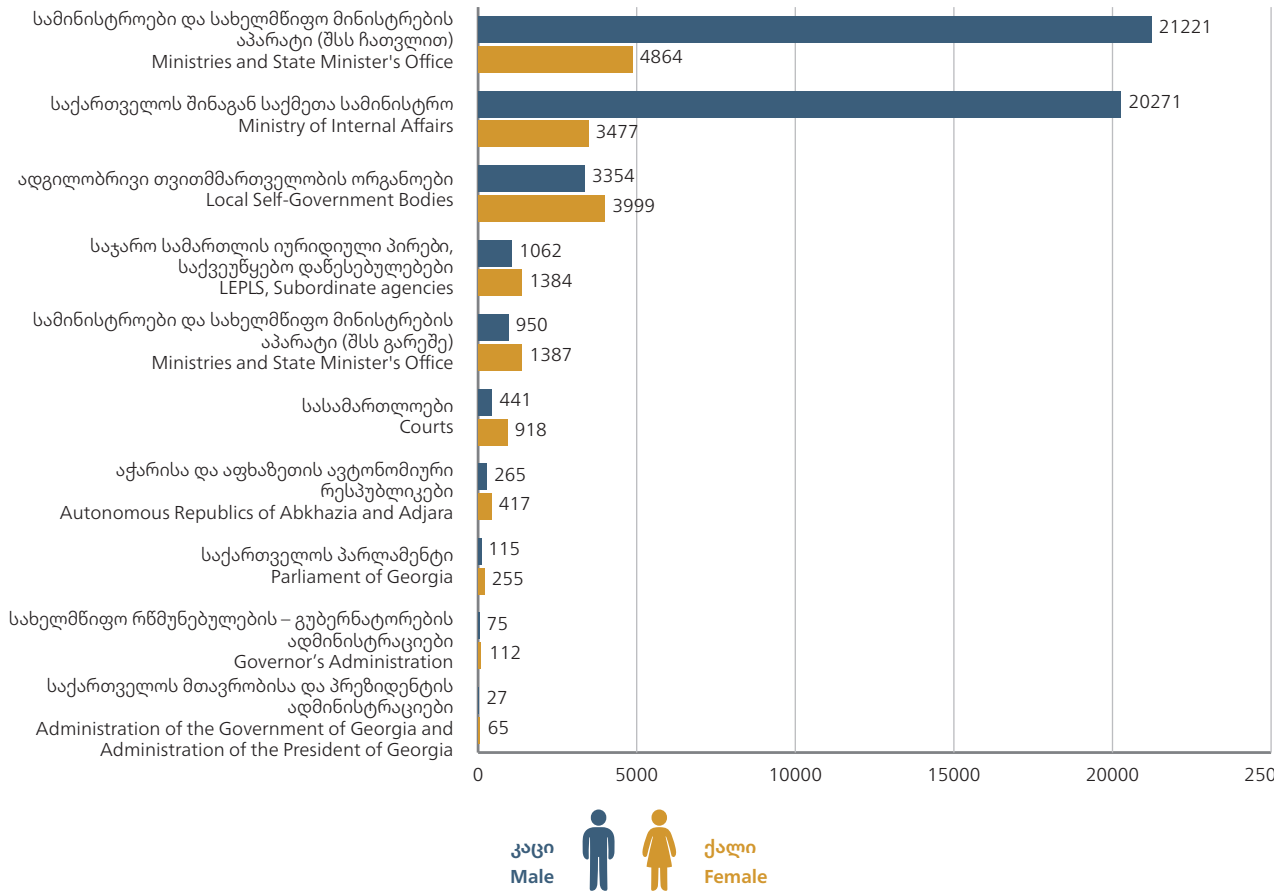


კაცი Male | ქალი Female

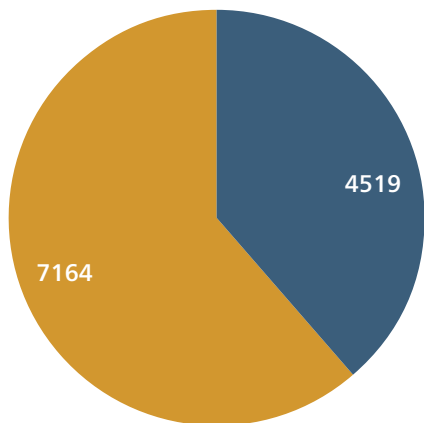
საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობებზე (I, II, III და IV რანგში) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ შრილში შინაგან საქმეთა სამინისტროს ჩათვლით
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK) BY GENDER INCLUDING THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS



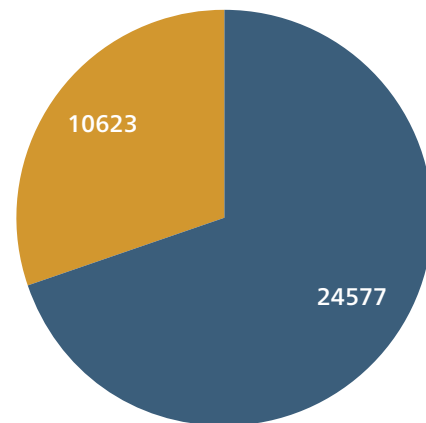
საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობაზე (I, II, III და IV რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ ჭრილში
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK) BY GENDER



საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობაზე (III და IV რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ ჭრილში
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (III AND IV RANK) BY GENDER

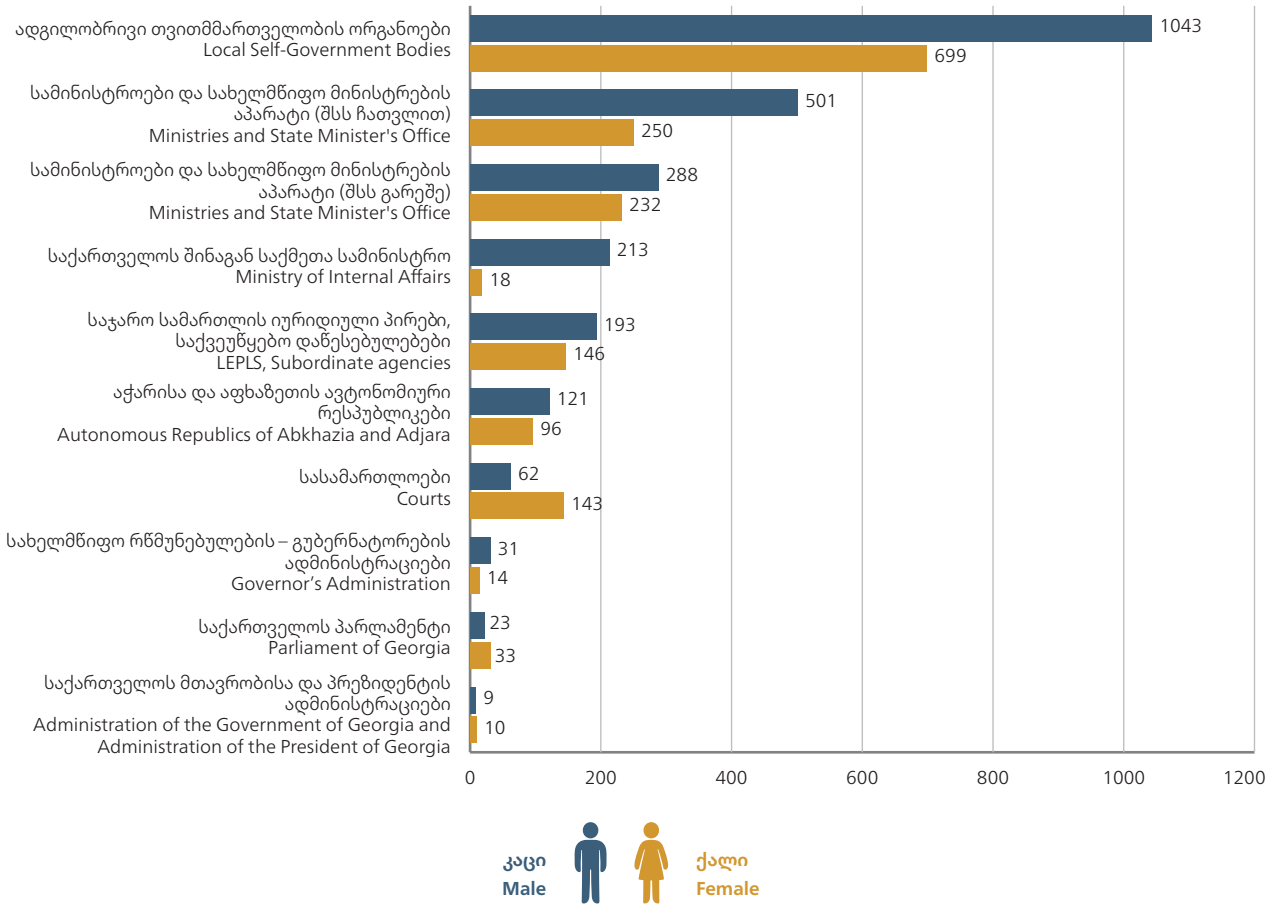


საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობაზე (III და IV რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ ჭრილში შინაგან საქმეთა სამინისტროს ჩათვლით
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (III AND IV RANK) BY GENDER INCLUDING THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS

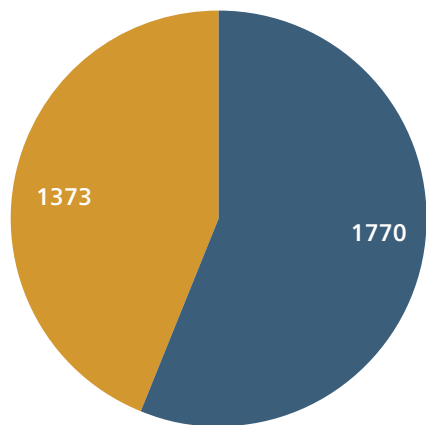


საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობებზე (I და II რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ შრილში

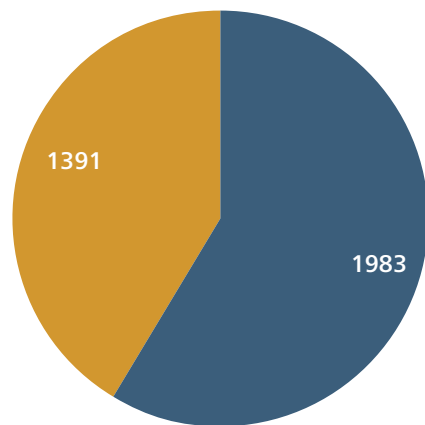
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I AND II RANK) BY GENDER



საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობებზე (I და II რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ შრილში
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I AND II RANK) BY GENDER

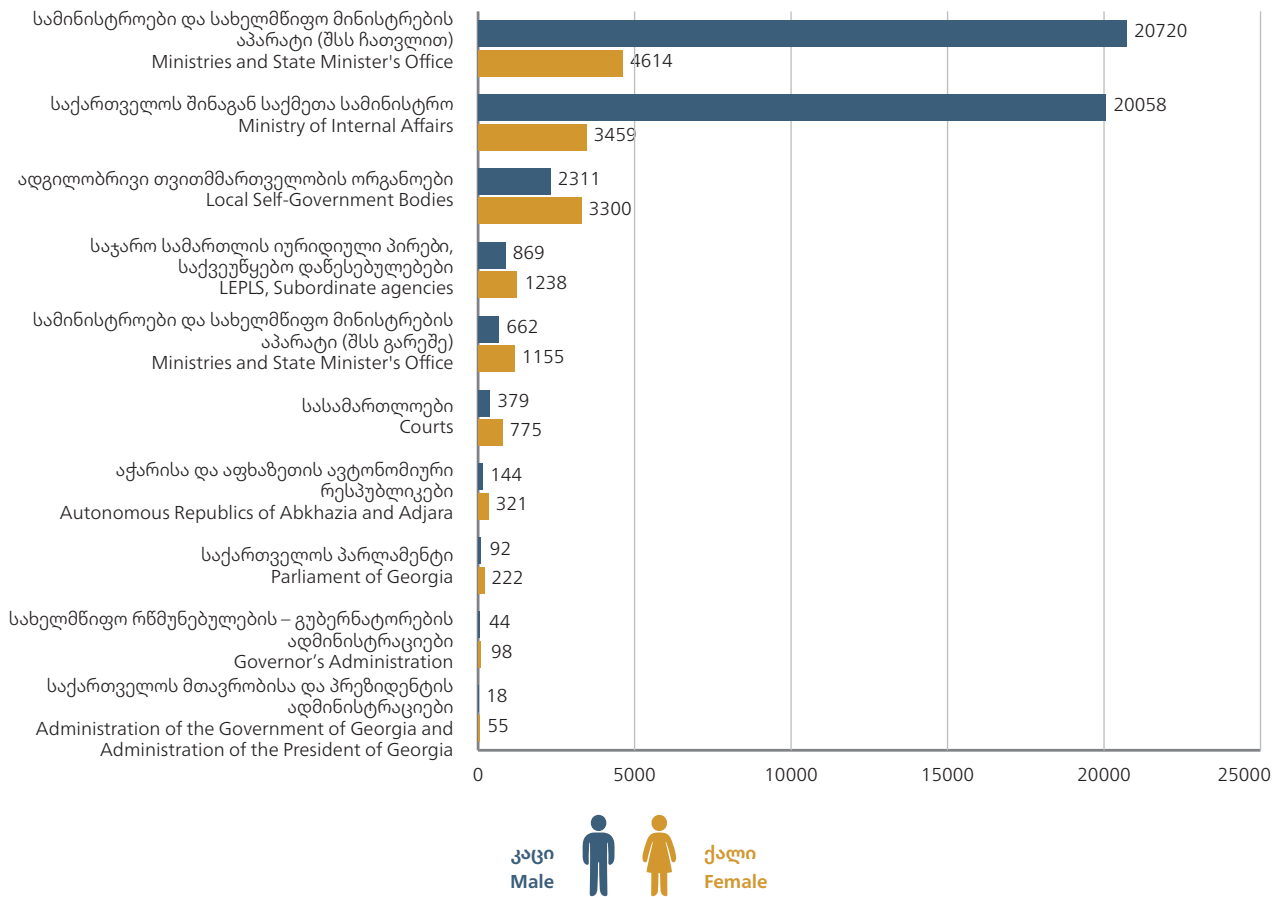


საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობებზე (I და II რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ შრილში შინაგან საქმეთა სამინისტროს ჩათვლით
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I AND II RANK) BY GENDER INCLUDING THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS

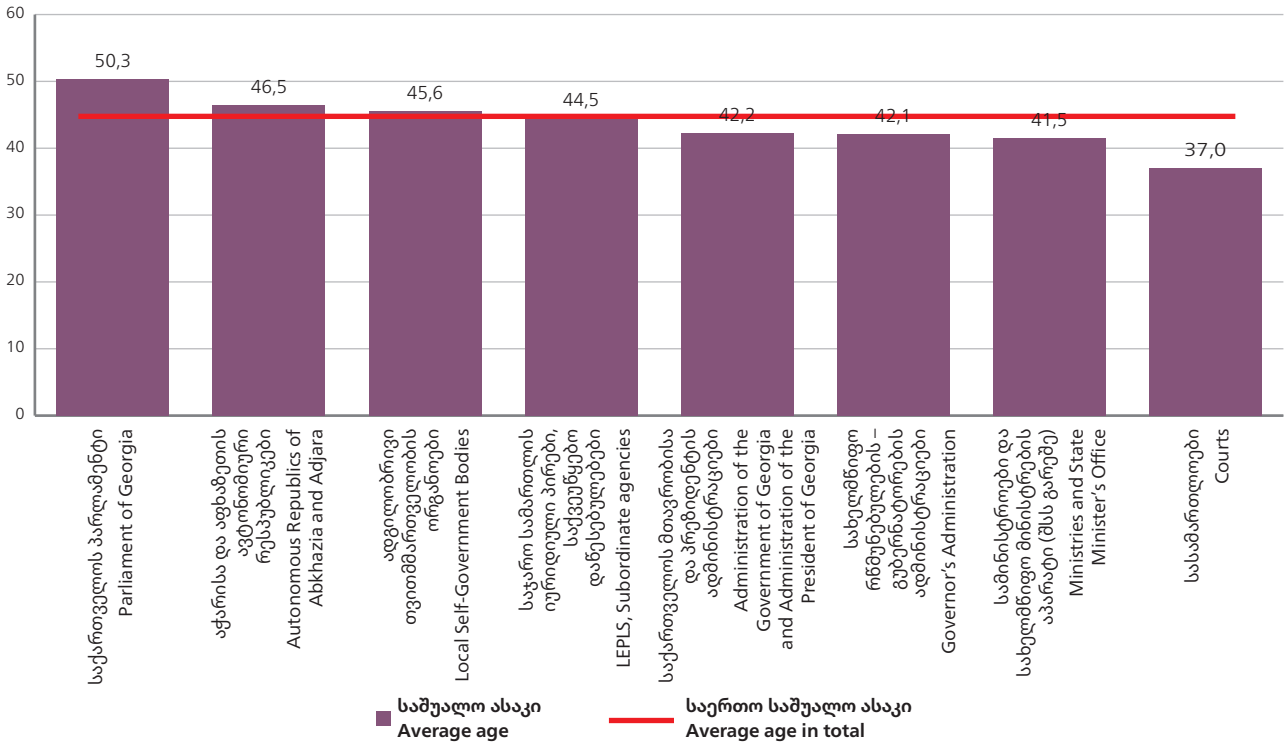


საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელის თანამდებობაზე (III და IV რანგი) დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ შრილში

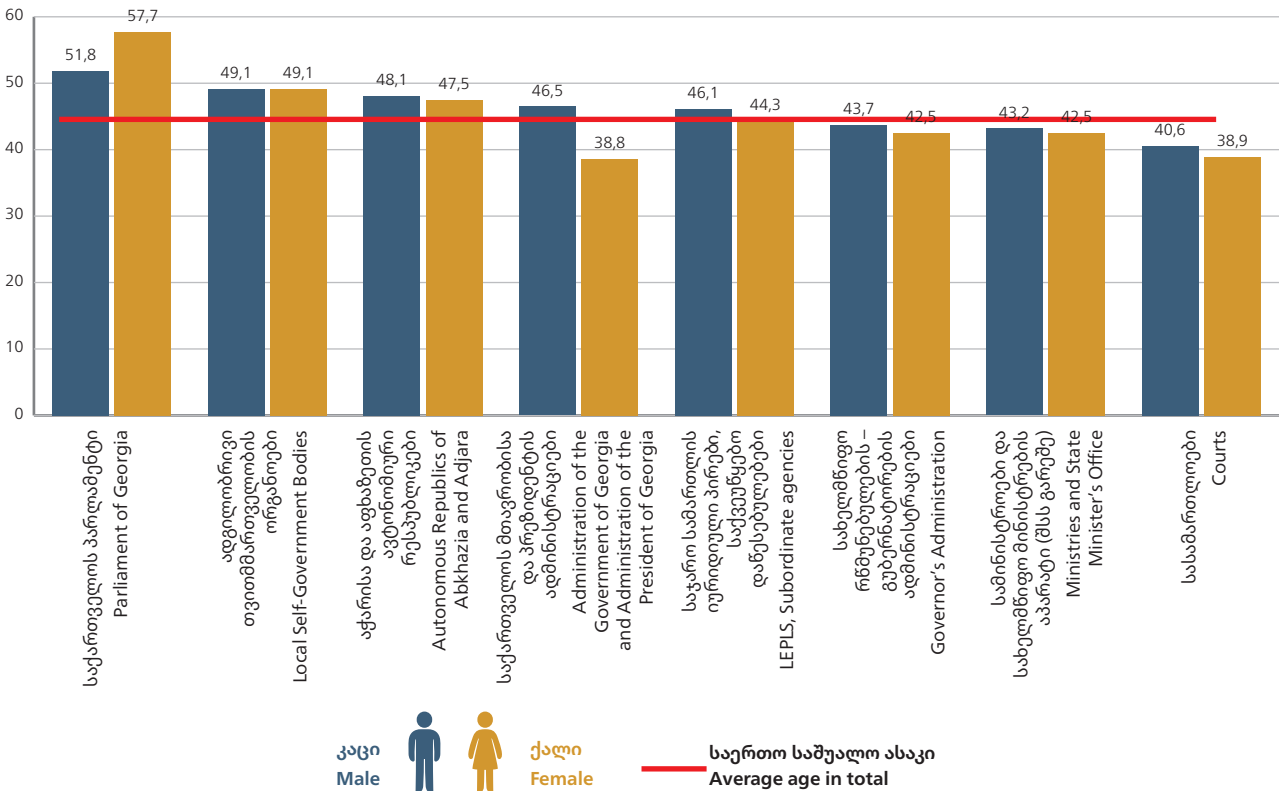
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (III AND IV RANK) BY GENDER



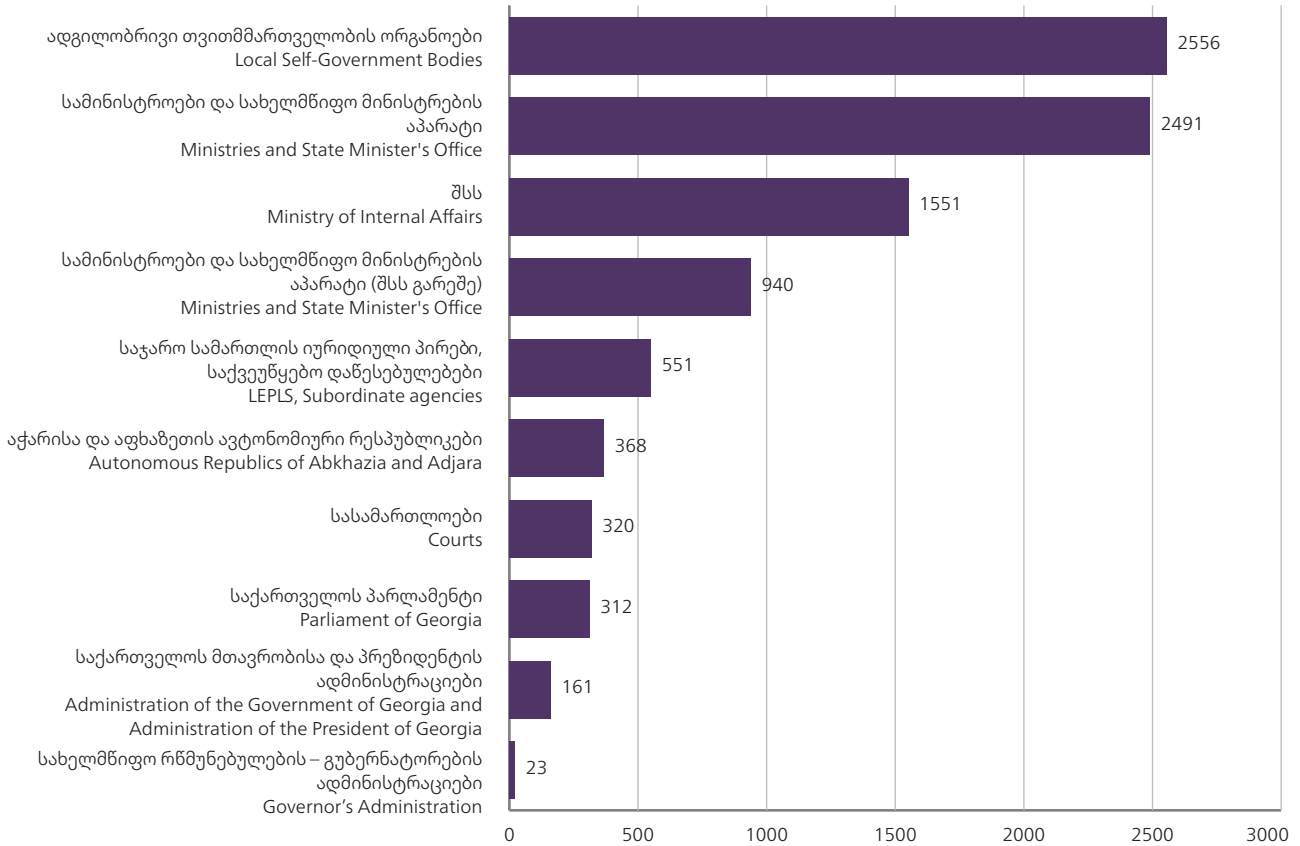
საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელის (I, II, III და IV რანგი) თანამდებობაზე დასაქმებულთა საშუალო ასაკი
 AVERAGE AGE OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK)



საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელის (I, II, III და IV რანგი) თანამდებობაზე დასაქმებულთა საშუალო ასაკი გენდერულ ჭრილში
 AVERAGE AGE OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS (I, II, III AND IV RANK) BY GENDER



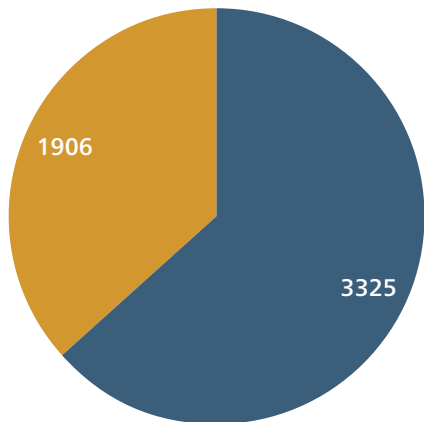
შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა
NUMBER OF LABOUR CONTRACT EMPLOYEES



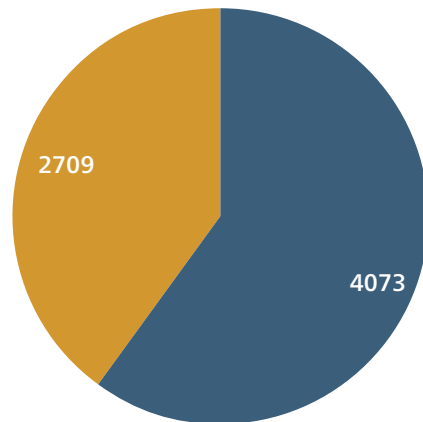
ჯამური რაოდენობა: **6782**
 Total number:

ჯამური რაოდენობა შსს გარეშე: **5231**
 Total number excluding Ministry of Internal Affairs:

შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა გენდერულ შრილში
NUMBER OF LABOUR CONTRACT EMPLOYEES BY GENDER

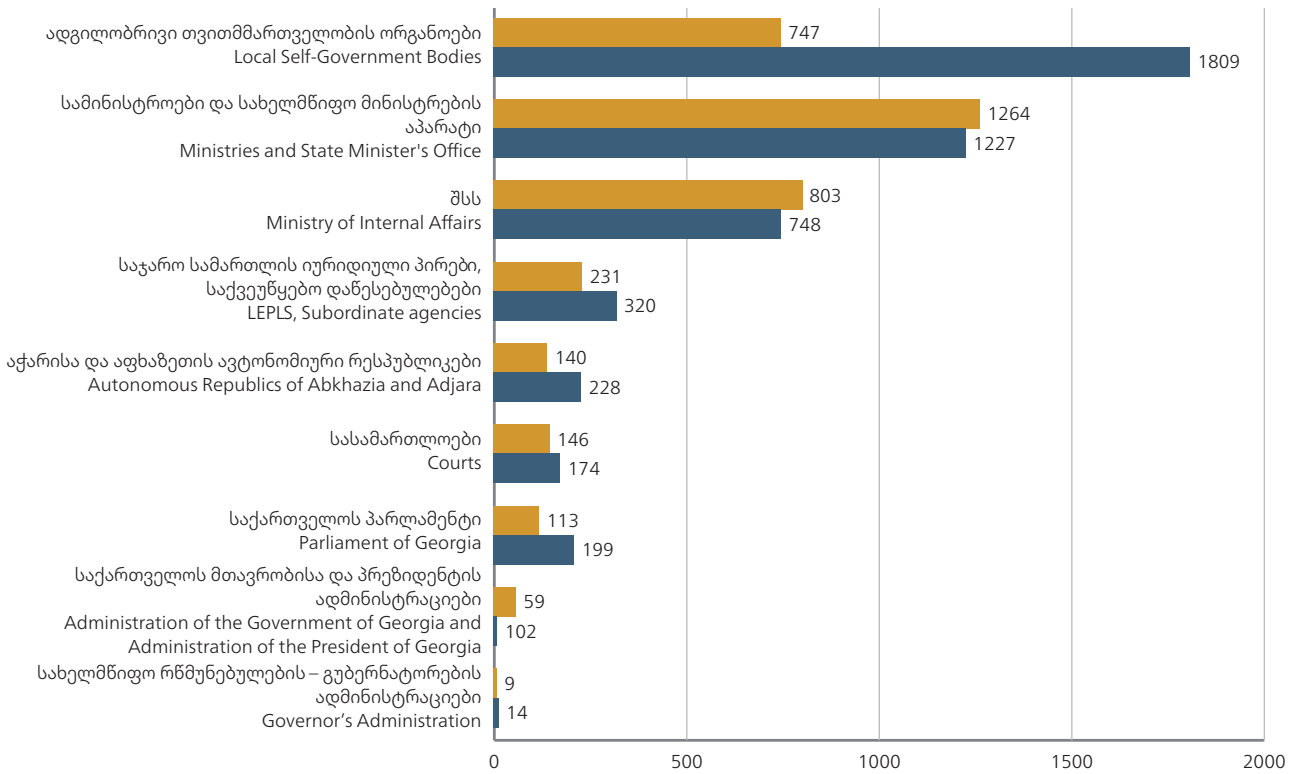


შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა გენდერულ შრილში შინაგან საქმეთა სამინისტროს მოსამსახურეების ჩათვლით
NUMBER OF LABOUR CONTRACT EMPLOYEES BY GENDER INCLUDING MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS EMPLOYEES

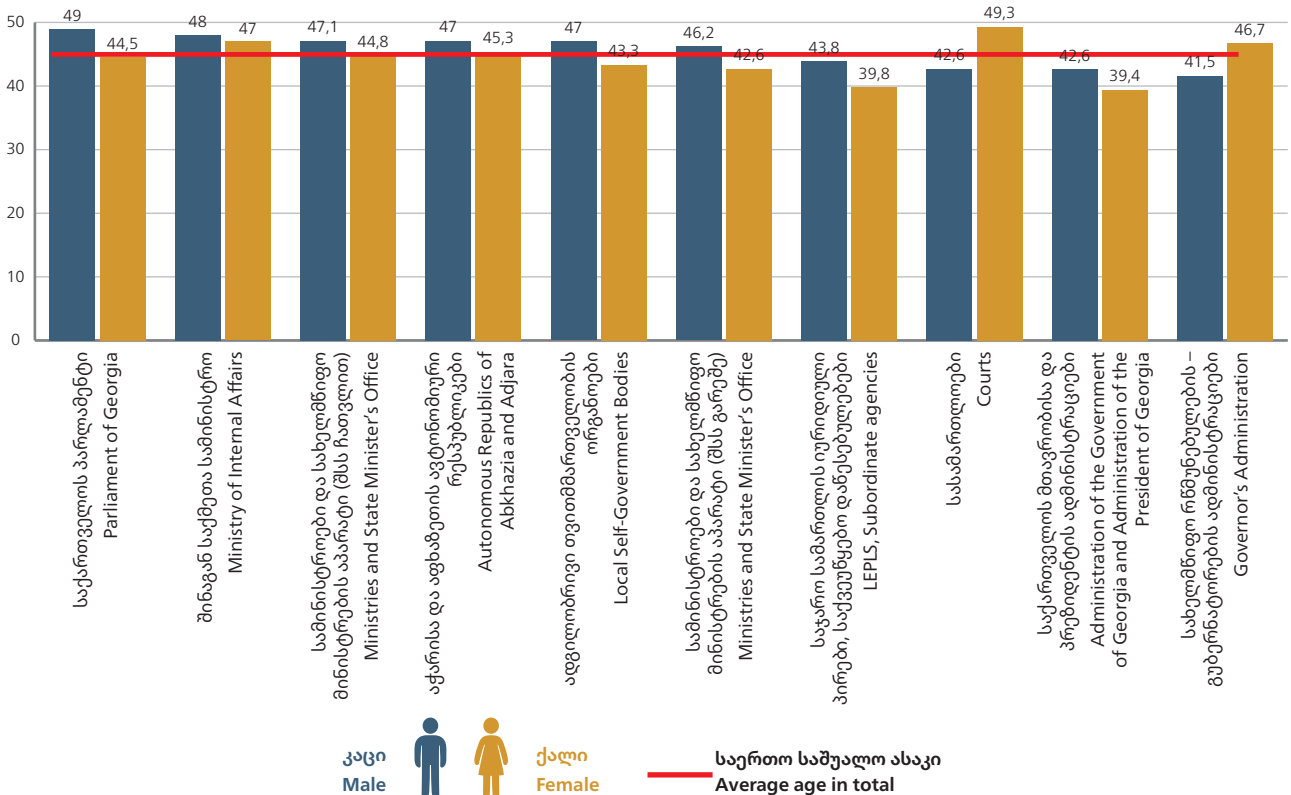


კაცი / Male  ქალი / Female 


შრომითი ხელშეკრულებით (დამხმარე და არაფუნქციონირებელი მოსახლეობის) დასაქმებულ პირთა საშუალო ასაკი გენდერული კრიტერიუმების მიხედვით
AVERAGE AGE OF LABOUR CONTRACT EMPLOYEES BY GENDER



შრომითი ხელშეკრულებით (დამხმარე და არაფუნქციონირებელი მოსახლეობის) დასაქმებულ პირთა საშუალო ასაკი გენდერული კრიტერიუმების მიხედვით
AVERAGE AGE OF LABOUR CONTRACT EMPLOYEES BY GENDER

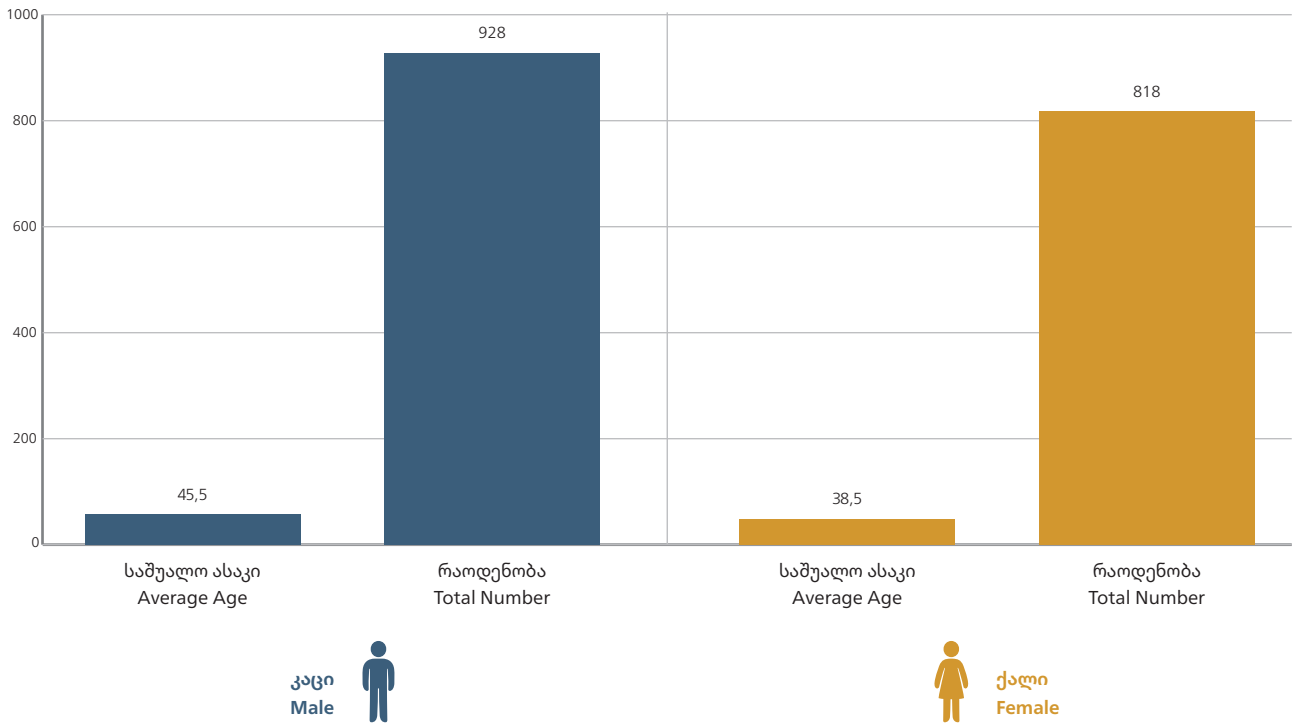


კაცი Male  ქალი Female 

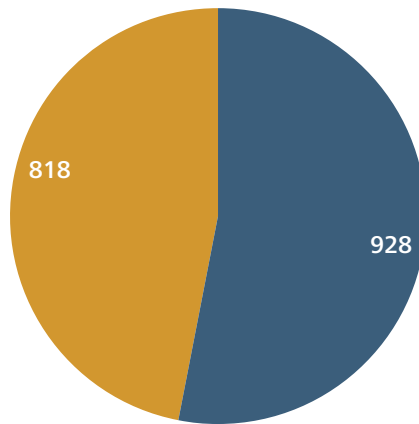
 საერთო საშუალო ასაკი Average age in total



ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა ასაკი გენდერულ შრილში
AVERAGE AGE OF ADMINISTRATIVE CONTRACT EMPLOYEES BY GENDER

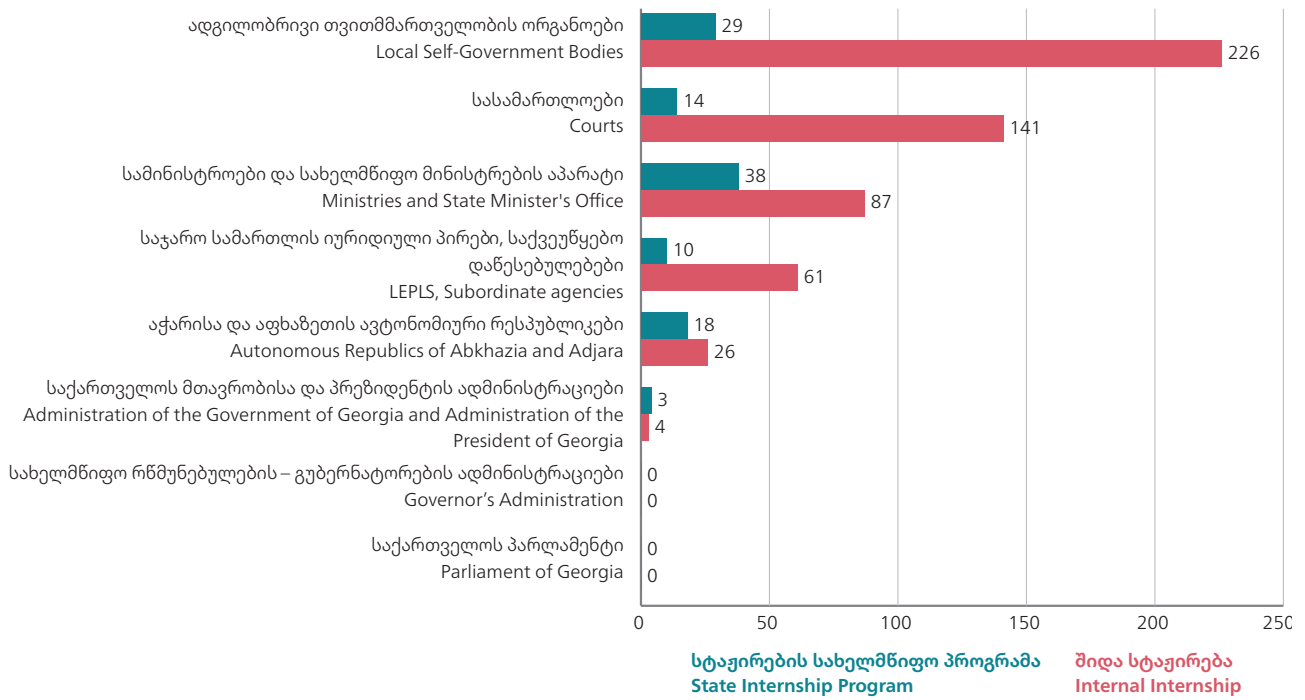


ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა გენდერულ შრილში
NUMBER OF ADMINISTRATIVE CONTRACT EMPLOYEES BY GENDER



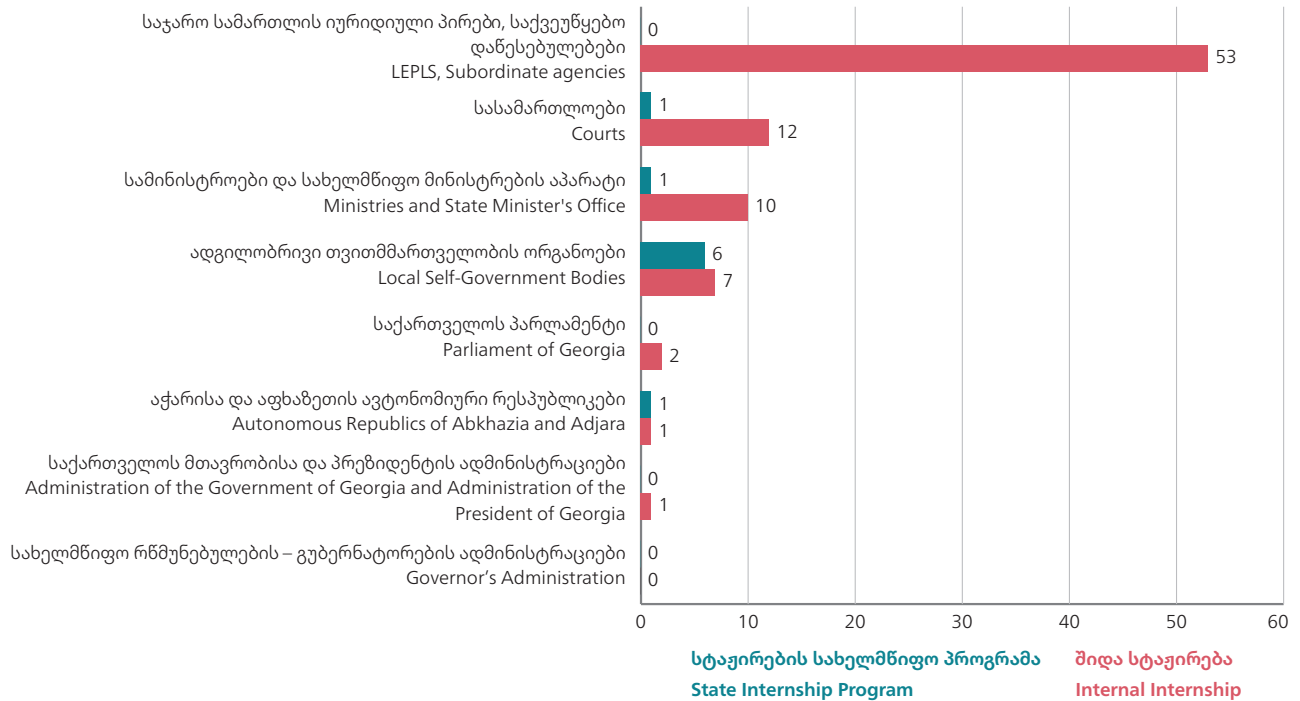
კაცი Male ქალი Female

წლის მანძილზე არსებული სტაჟიორების რაოდენობა
NUMBER OF INTERNS IN THE CIVIL SERVICE



ჯამური რაოდენობა
Total Number **113** **544**

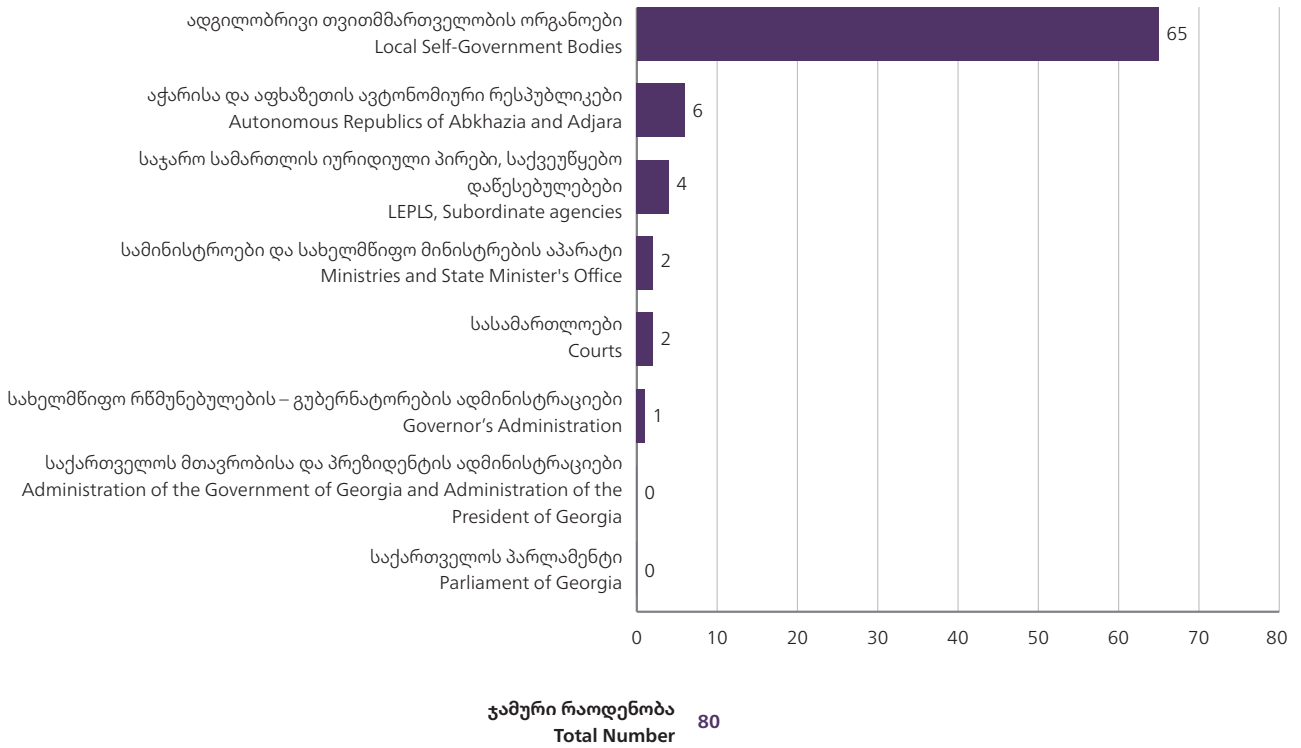
სტაჟირების შემდგომ დასაქმების შემთხვევების რაოდენობა
NUMBER OF POST-INTERNSHIP EMPLOYMENT



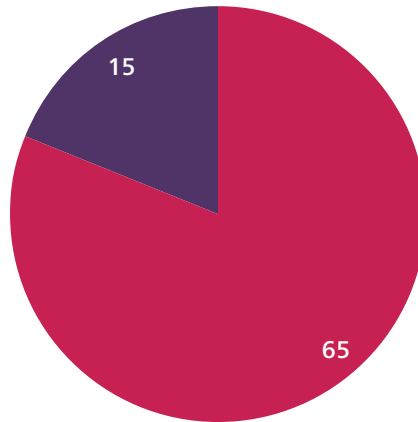
ჯამური რაოდენობა
Total Number **9** **86**



შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პროფესიულ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS WITH DISABILITIES



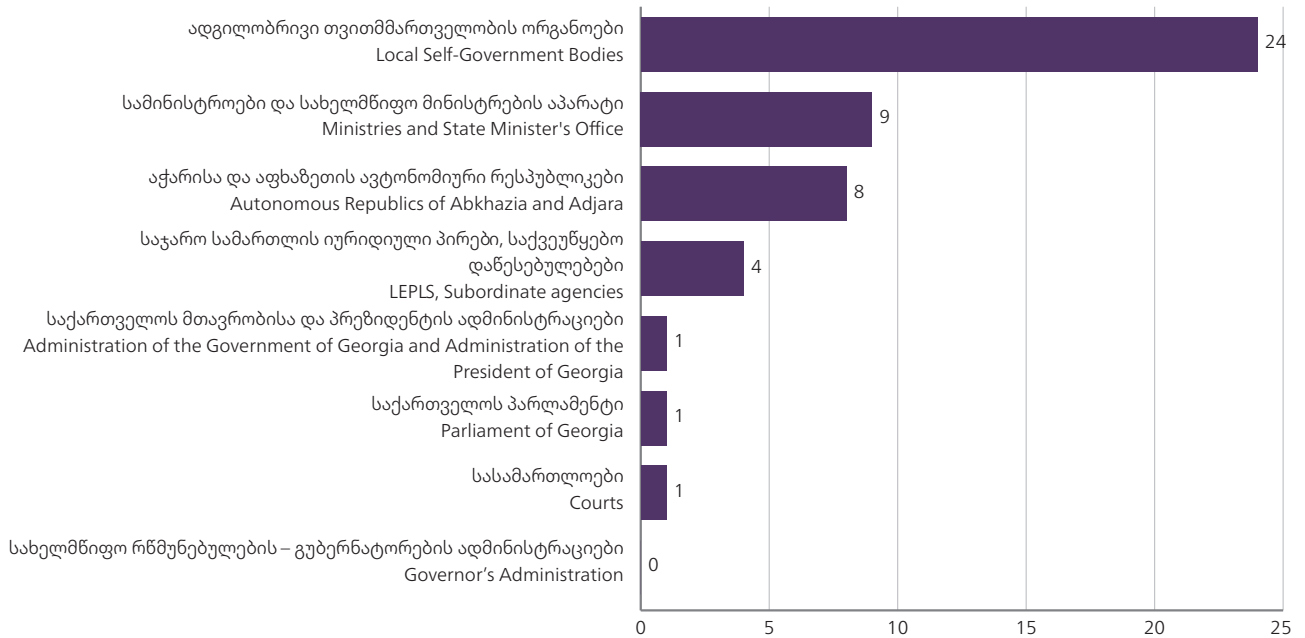
საჯარო სამსახურში შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პროფესიულ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა
NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS WITH DISABILITIES



I და II რანგი | III და IV რანგი
I and II rank | III and IV rank

საჯარო სამსახურში შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პროფესიონალების ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა

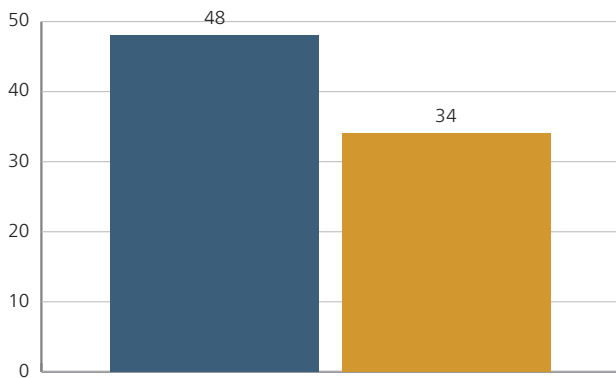
NUMBER OF CONTRACT EMPLOYEES WITH DISABILITIES



ჯამური რაოდენობა 48
Total Number 48

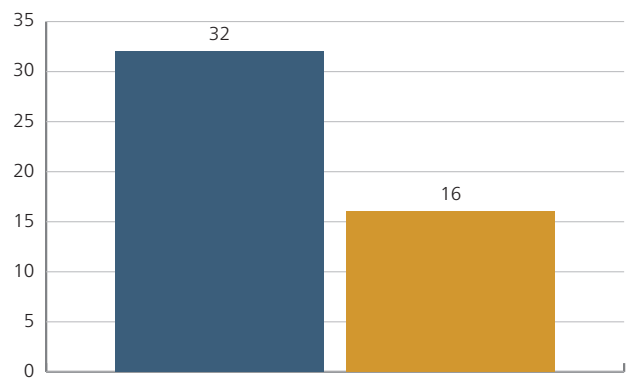
საჯარო სამსახურში შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პროფესიონალების საჯარო მოხელეთა რაოდენობა გენდერულ შრილში

NUMBER OF PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS WITH DISABILITIES BY GENDER



საჯარო სამსახურში შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა გენდერულ შრილში

NUMBER OF CONTRACT EMPLOYEES WITH DISABILITIES BY GENDER



პროფესიული განვითარების მიზნით შვებულებაში გასულ მოხელეთა რაოდენობა Number of vacations for professional development	საერთო Total	ქალი Woman	კაცი Man
ანაზღაურებადი შვებულება Paid leave	94	57	37
ანაზღაურების გარეშე შვებულება Unpaid leave	13	6	7
საერთო Total	107	63	44

უკანონოდ გათავისუფლებული მოხელის Illegally dismissed employee	საერთო Total
სამსახურში აღდგენის რაოდენობა Restoring at work	10
გაცემული კომპენსაციის რაოდენობა The amount of compensation	88819

დისციპლინური გადაცდომების რაოდენობა შემდეგი საფუძვლების მიხედვით Number of disciplinary misconduct on the following grounds	საერთო Total
საჯარო დაწესებულებისათვის ქონებრივი ზიანის მიყენება ან ასეთი ზიანის წარმოშობის საშიშროების განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შექმნა Damaging the property of the public authority or deliberate or negligent creation of such threat	3
ეთიკის ნორმების, ქცევის ზოგადი წესების უგულებელყოფა ან დარღვევა, რომელიც მიმართულია მოხელისა და საჯარო დაწესებულების დისკრედიტაციისაკენ, მიუხედავად იმისა, სამსახურშია იგი ჩადენილი თუ სამსახურის გარეთ Disregarding or violating of the ethical norms and general rules of conduct that aim at discrediting a civil servant and a public institution, committed at or outside the work	27
სამსახურებრივ მოვალეობათა განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეუსრულებლობა Deliberate or negligent failure to perform official duties	51
საერთო Total	81

მხილების განცხადებების რაოდენობა Number of whistleblowing	საერთო Total
www.mkhileba.gov.ge-ის საშუალებით Through www.mkhileba.gov.ge	3

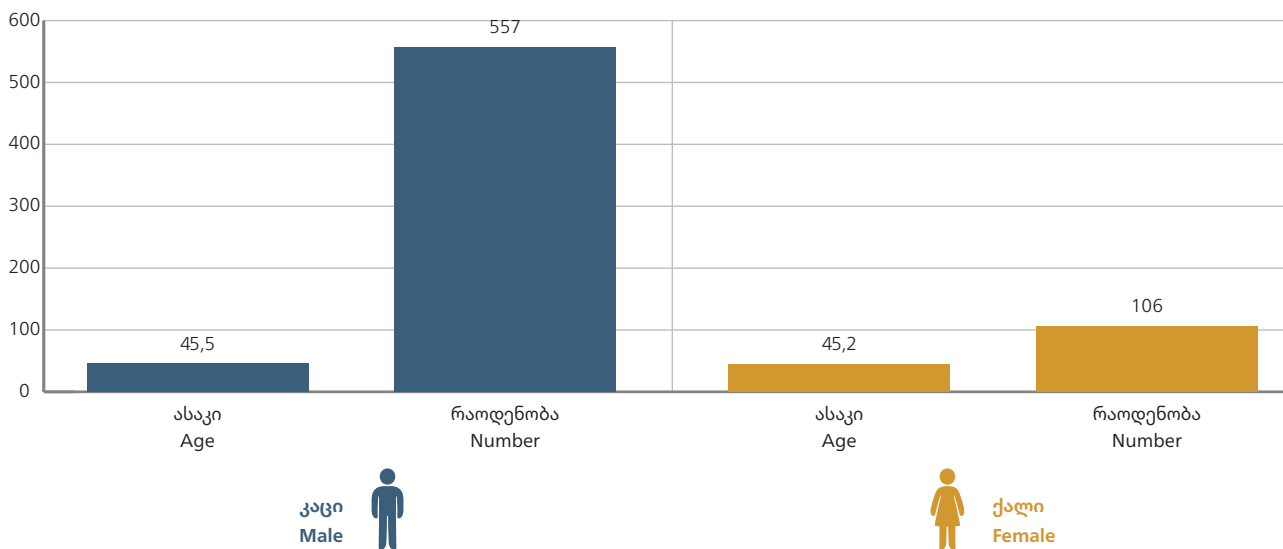
ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულების საფუძველზე On the basis of overtime work	საერთო Total
დამატებითი დასვენების დროის გამოყენების შემთხვევების რაოდენობა Number of additional vacation time use	161
დანამატის გამოყენების შემთხვევების რაოდენობა Number of granting bonuses	1635
საერთო Total	1796

რეორგანიზაციის შედეგად შემცირებულ მოხელეთა რაოდენობა Number of employees dismissed based on reorganization	საერთო Total	კომპენსაციის ჯამური ოდენობა Total sum of compensation
რომლებმაც მიიღეს 1 თვიანი კომპენსაცია Received 1 month compensation	2	5527
რომლებმაც მიიღეს 3 თვიანი კომპენსაცია Received 3 month compensation	53	261700
საერთო Total	55	267227

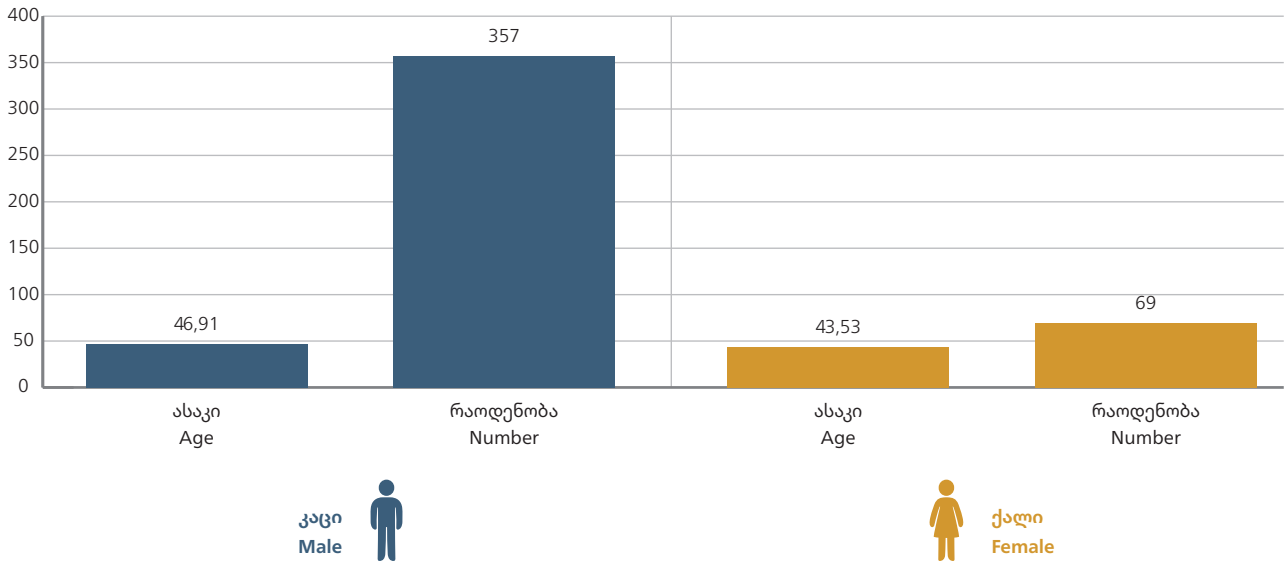
რეორგანიზაციის შედეგად Based on reorganization	საერთო Total
უფრო დაბალ თანამდებობაზე გადაყვანილ თანამშრომელთა რაოდენობა Number of employees transferred to a lower position	85
იგივე რანგისა და კატეგორიის თანამდებობაზე გადაყვანილ მოხელეთა რაოდენობა Number of employees transferred to same rank and category	196
წლის მანძილზე განხორციელებული შიდა მობილობის რაოდენობა Number of internal mobility during the year	276

კლასის მეორე პროფესიულ საჯარო მოხელეთა (I, II, III და IV რანგი) რაოდენობა Number of professional civil servants (I, II, III and IV rank) with class	სქესი Gender			
კლასი Class	მამრობითი Male	მდედრობითი Female	ჯამური ოდენობა Total sum	%
პირველი კლასი 1st class	1295	1736	3031	67%
მე-2 კლასი 2nd class	381	646	1027	23%
მე-3 კლასი 3rd class	10	20	30	1%
მე-4 კლასი 4th class	6	25	31	1%
მე-5 კლასი 5th class	10	94	104	2%
მე-6 კლასი 6th class	11	169	180	4%
მე-7 კლასი 7th class	2	5	7	0%
მე-8 კლასი 8th class	3	1	4	0%
მე-9 კლასი 9th class	0	2	2	0%
მე-10 კლასი 10th class	28	39	67	1%
მე-11 კლასი 11th class	4	4	8	0%
მე-12 კლასი 12th class	0	1	1	0%
საერთო Total	1750	2742	4492	100%

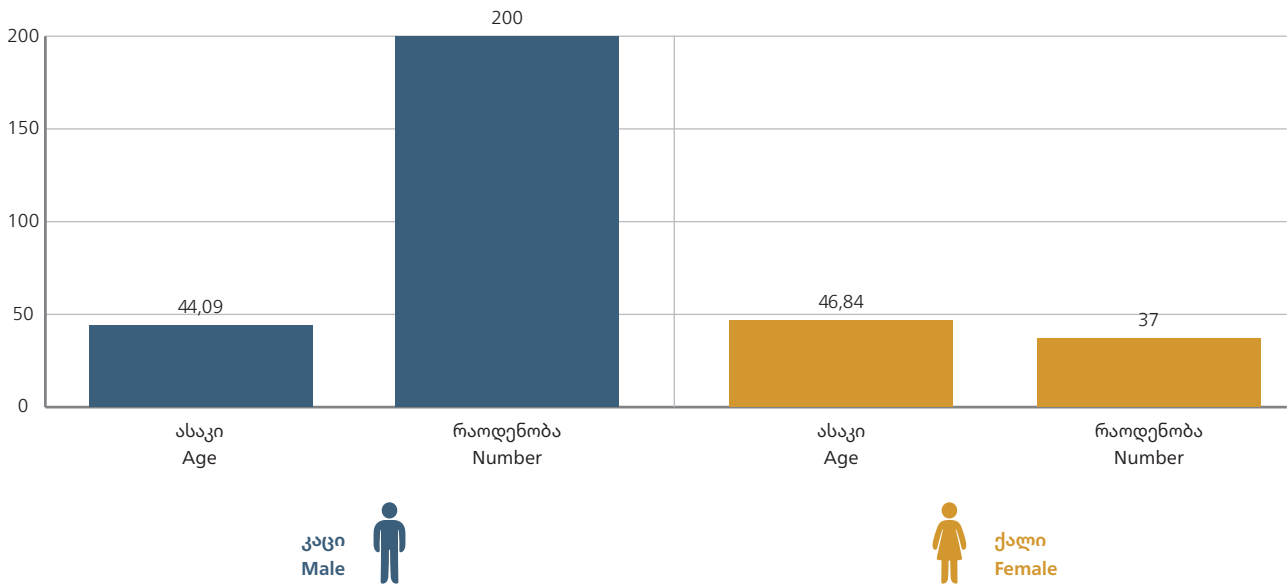
საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი/მოადგილე გენდერულ შრილში
HEADS/DEPUTY HEADS OF PUBLIC INSTITUTIONS BY GENDER



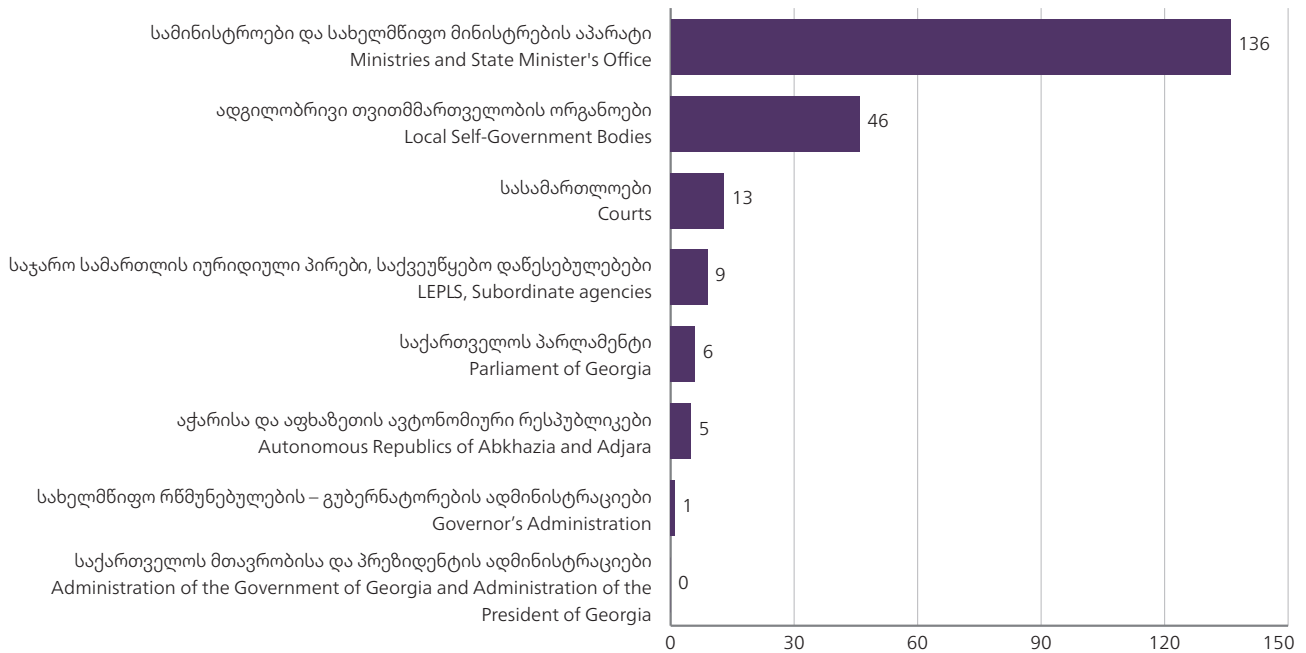
საჯარო დაწესებულების მოადგილე გენდერულ ჭრილში
DEPUTY HEADS OF PUBLIC INSTITUTIONS BY GENDER



საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი გენდერულ ჭრილში
HEADS OF PUBLIC INSTITUTIONS BY GENDER

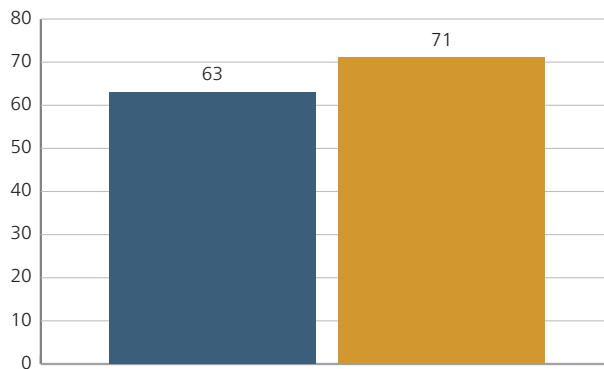


ჰორიზონტალური გადაყვანა HORIZONTAL TRANSFER



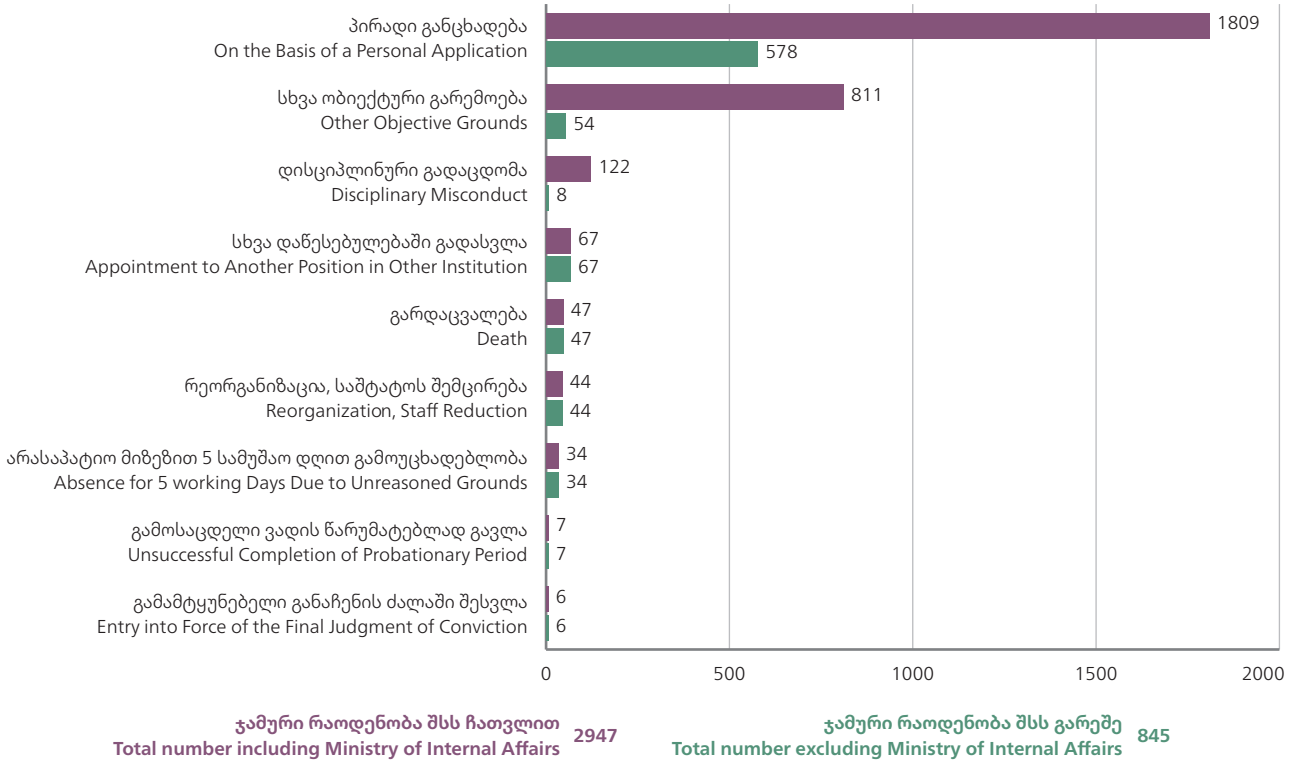
ჯამური რაოდენობა
Total Number 216

დახურული კონკურსის საფუძველზე 1 წელზე მეტი ვადით შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირის მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნის შემთხვევების რაოდენობა THE NUMBER OF LABOUR CONTRACT EMPLOYEES (WITH EXPERIENCE MORE THAN 1 YEAR) APPOINTED BASED ON CLOSED COMPETITION

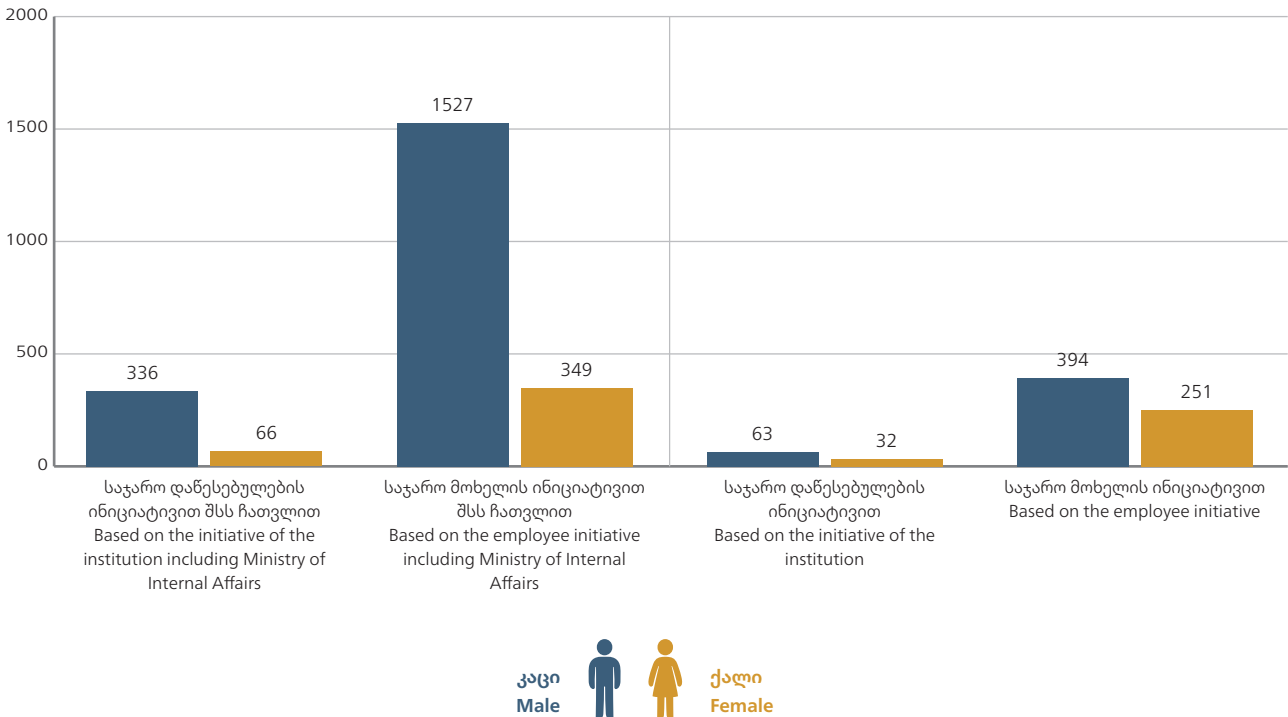


კაცი Male
ქალი Female

მოსახლის თანამდებობიდან გათავისუფლებულ თანამშრომელთა რაოდენობა
NUMBER OF DISMISSED PROFESSIONAL CIVIL SERVANTS

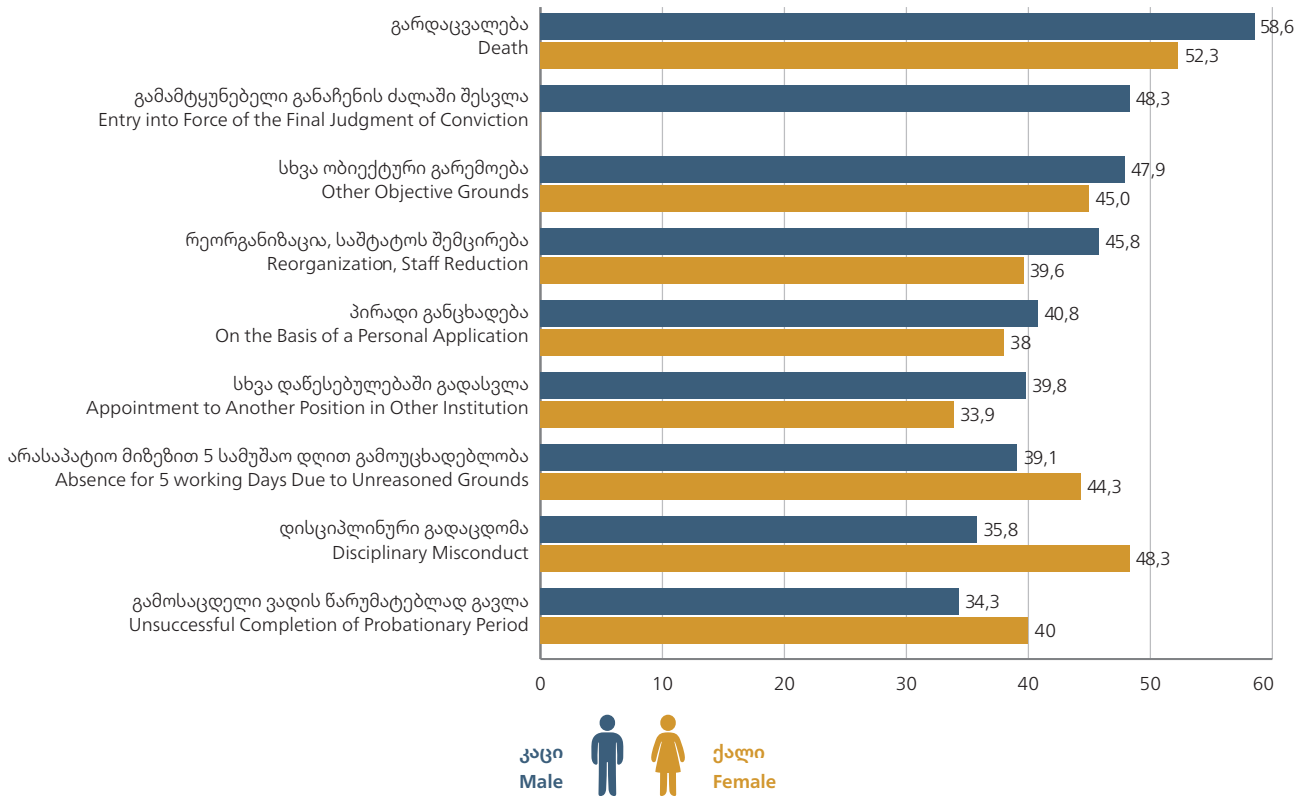


სამსახურიდან გათავისუფლების რაოდენობა გენდერულ ჭრილში
NUMBER OF DISMISSALS BY GENDER



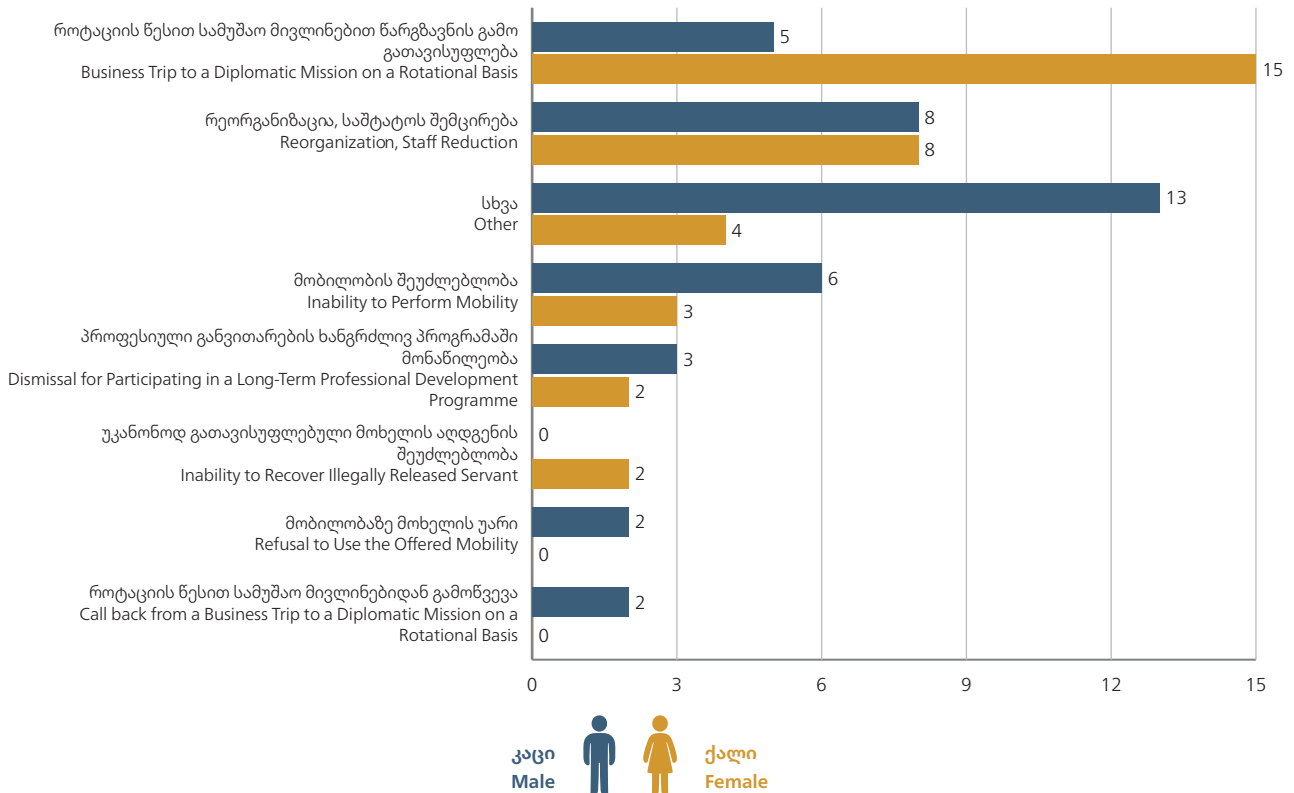
სამსახურიდან გათავისუფლების ასაკი გენდერულ ჭრილში

NUMBER OF DISMISSALS BY GENDER



რეზერვი

RESERVE



წლიური გადინების მაჩვენებელი
ANNUAL TURNOVER RATE

