



USAID
ამერიკელი ხალხისაგან

დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3)

საქართველოს საჯარო სამსახურში პერსონალის დაქირავების
პროცესები
კონსულტანტების შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები

*მომზადებულია ლინდა ბუჩანანის მიერ
2014 წ. 7 ივნისი*

ამ პუბლიკაციაში წარმოდგენილი ავტორის შეხედულებები არ ასახავს აუცილებლად შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ან შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

მადლობა

მსურს მადლობა გადავუხადო USAID-ის G3 პროგრამის წევრებს მხარდაჭერისთვის, ამ საკონსულტაციო მისიის დროს, ასევე ჩემს საერთაშორისო კოლეგებს. ყველამ დიდი დახმარება გამიწია იმაში, რომ გამეგო რეალური ვითარება საქართველოში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში და მისი მნიშვნელოვანი სირთულეები, რეფორმის შემდგომი განხორციელებისას.

დიდად ვაფასებ ნათია ქაღდანის დახმარებას, რომელმაც მნიშვნელოვანი ადმინისტრაციული როლი შეასრულა საჯარო სამსახურის რეფორმის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფთან შეხვედრების და მრგვალი მაგიდის დისკუსიების / სემინარების მოწყობის თვალსაზრისით. მან ასევე არ დაიზარა და შეაგროვა ინფორმაცია არსებული ვითარების შესახებ და დიდი მხარდაჭერა გამიწია ამ დოკუმენტის დასრულებისას. გმადლობთ, ნათია

ლინდა ბუჩანანი

მოკლე მიმოხილვა

ამ საკონსულტაციო სამუშაოს ამოცანებია:

- საჯარო სამსახურში საწყისი დონის თანამდებობებზე პერსონალის მიღების არსებული პრობლემების შეფასების ჩატარება და ასევე სამსახურში მიღების პროცესების მენეჯმენტთან დაკავშირებული შესაბამისი სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი;
- კადრებით დაკომპლექტების სფეროში აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების საუკეთესო პრაქტიკის აღწერა, წინასწარ საკვალიფიკაციო გამოცდებთან დაკავშირებით; და
- ფაქტებზე დაყრდნობით რეკომენდაციების შემუშავება, კადრებით დაკომპლექტების საკითხთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურების რეფორმის კონცეფციის შესაბამისად, წინასწარი საკვალიფიკაციო გამოცდების შემოღების ჩათვლით.

საკონსულტაციო მომსახურება გათვალისწინებულია USAID–ს სამწლიან პროგრამაში „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3) და ეყრდნობა ადრე განხორციელებულ ინიციატივებს. ამას გარდა, ამჟამად ხორციელდება ორი სხვა საკონსულტაციო მისია, რომლებიც ჯერ არ დასრულებულა. ეს საკონსულტაციო მისიებია: (1) კლასიფიკაცია და ანაზღაურება და (2) საჯარო მომსახურების ბიუროს (CSB) ფუნქციონალური ანალიზი. წინამდებარე ანგარიშის შედეგები და რეკომენდაციები განხილულია საერთაშორისო კოლეგებთან და გათვალისწინებულია მათი საწყისი მოსაზრებები.

კადრებით დაკომპლექტების არსებული სირთულეების შეფასების ჩასატარებლად გადაისინჯა საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და ღია კონკურსების ჩატარების პროცედურა; შერჩევითი პრინციპის საფუძველზე გაანალიზდა შერჩეული განცხადებები ვაკანსიის შესახებ, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტზე; ჩატარდა ინტერვიუები HR განყოფილებების ხელმძღვანელებთან და G3 პროგრამის პერსონალის მიერ შერჩეული დაწესებულებების სხვა წარმომადგენლებთან. წინამდებარე ანგარიშისთვის გაანალიზებული მონაცემები მოგვაწოდა საჯარო სამსახურის ბიურომ.

შედეგები განიხილეს და დაადასტურეს საჯარო სამსახურების რეფორმის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფის მრგვალი მაგიდის შეხვედრებზე/სემინარებზე. სამუშაო ჯგუფმა განიხილა ასევე რეკომენდაციების პროექტიც და მათი უკუკავშირი გათვალისწინებულ იქნა რეკომენდაციების შემუშავებისას.

არსებითად, CSB–ის სავარაუდოდ ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა, საქართველოს საჯარო სამსახურებში პერსონალის დაქირავების თანმიმდევრული და ხარისხიანი პროცესის უზრუნველყოფა. რეკომენდაციები ქვემოთაა წარმოდგენილი.

რეკომენდაცია	პრიორიტეტი ვადა
<p>1. სამუშაოს აღწერების ხარისხი</p> <p>CSB–მ უნდა შეიმუშაოს სტანდარტები, სამუშაოს აღწერების შესადგენად. CSB ხელმძღვანელობს ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრას და უზრუნველყოფს კურსების მომზადებას და ჩატარებას ადამიანური რესურსების სპეციალისტებისთვის.</p>	დაუყოვნებლივ 1 წელი
<p>2. საიმედო პროფესიული მონაცემები</p> <p>A. CSB–მ უნდა შეისწავლოს ISCO სისტემის ან ფინანსთა სამინისტროს მოქმედი</p>	დაუყოვნებლივ 1 წელი

<p>სისტემის გამოყენების შესაძლებლობა, ვაკანსიების მონაცემთა ბაზაში პროფესიული ჯგუფების კატეგორიებად დაყოფისთვის. თუ მიიღება გადაწყვეტილება სისტემის დანერგვის შესახებ, CSB შეადგენს სამუშაო გეგმას, სისტემის განხორციელებისთვის და მოსთხოვს ორგანიზაციებს მიუთითონ კატეგორიის ოთხციფრიანი კოდი სამუშაოს აღწერის ფორმებში.</p> <p>A. კადრების ნაკლებობა</p> <p>იმ პროფესიებისთვის, სადაც კვალიფიცირებული განმცხადებლების ნაკლებობაა, CSB დაეხმარება დაწესებულებებს სტრატეგიების შემუშავებაში, ამ პრობლემის მოსაგვარებლად. ალტერნატივები შეიძლება მოიცავდეს მოლაპარაკებებს ახლად დაარსებულ განათლების საერთაშორისო ცენტრთან და ასევე მუდმივ კავშირებს უნივერსიტეტებთან, ახალი პროგრამების შესაქმნელად.</p>	
<p>3. შეფასების ორეტაპიანი პროცესი</p> <p>საჯარო სამსახურებისთვის მიღებული უნდა იყოს შეფასების ორეტაპიანი პროცედურა. პირველ ეტაპზე უნდა იყოს სამუშაოთა ჯგუფებისთვის საეთო ელემენტარული უნარ-ჩვევების სავალდებულო ტესტირება, როგორცაცაა ენის ცოდნა და კომპიუტერზე მუშაობის უნარი. CSB თანამშრომლობს შესაბამის დაწესებულებებთან, კომპეტენციის 3 დონის განსაზღვრის, ტესტების მომზადების და კანდიდატების წინასწარი ტესტირების ორგანიზებისთვის. იმ კანდიდატებისთვის, რომლებიც წარმატებით გაივლიან ტესტირებას, შედეგები ძალაში უნდა იყოს განსაზღვრული ვადის, მაგ. 3 წლის განმავლობაში. ამ რეკომენდაციის მიღების შემთხვევაში CSB–ს დასჭირდება მისი მონაცემთა ბაზის ადაპტირება ისე, რომ გათვალისწინებული იყოს ტესტირების შედეგები, რომლებიც ხელმისაწვდომი გახდება ყველა დაწესებულებისთვის, საჯარო სექტორში.</p> <p>მეორე ეტაპზე დაწესებულებები პასუხისმგებელი უნდა იყვნენ კვალიფიკაციის საკუთარ შეფასებებზე, ან ვაკანსიასთან დაკავშირებული მოთხოვნების ან/და კარიერული მოთხოვნების მიხედვით.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>
<p>4. პერსონალის დაქირავების სტანდარტები</p> <p>CSB შეიმუშავებს პერსონალის დაქირავების სტანდარტებს, წერილობითი ტესტებისთვის და ინტერვიუებისთვის, HR განყოფილებების ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით. შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად CSB განახორციელებს მონიტორინგს.</p> <p>სტანდარტებში ასევე უნდა შედიოდეს სახელმძღვანელო პრინციპები, შესარჩევი კომისიების შემადგენლობის და მათი ფუნქციონირებისთვის.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>
<p>5. ტრენინგი – HR სპეციალისტები</p> <p>CSB ხელმძღვანელობას უწევს სავალდებულო სასერთიფიკაციო ტრენინგის შემუშავებას ადამიანური რესურსების სპეციალისტებისთვის, რომლებსაც აკისრიათ პასუხისმგებლობა პერსონალის დაქირავების პროცესზე. კურსი მხედველობაში იღებს სისტემას, რომელიც არის როგორც თანამდებობაზე, ასევე კარიერაზე მიმართული. შესარჩევ კომისიებში ერთი წევრი უნდა იყოს სერტიფიცირებული HR სპეციალისტი, პერსონალის დაქირავების თითოეული პროცესისთვის.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>
<p>6. ტრენინგის მენეჯერები</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>

<p>CSB ხელმძღვანელობს სავალდებულო სასერთიფიკაციო ტრენინგის შექმნას მენეჯერებისთვის, რომლებიც პერსონალის დაქირავების პროცესში მონაწილეობენ. მენეჯერებს მოეთხოვებათ ასეთი სერტიფიკატების მიღება, იმისათვის, რომ დასაშვები იყოს მათი დანიშვნა შესარჩევ კომისიაში.</p>	
<p>7. სარეზერვო სიები</p> <p>დაწესებულებებს უფლება უნდა ჰქონდეთ შეადგინონ სარეზერვო სიები, ღია საკონკურსო პროცესის მეშვეობით.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>
<p>8. უნდა დაარსდეს ცალკე საჩივრების კომისია, რომელიც ანგარიშვალდებული იქნება CSB მიმართ, როგორც დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი ორგანიზაცია. კომისია პასუხისმგებელი იქნება საჩივრების შესწავლასა და მოსმენაზე.</p>	<p>გრძელი ვადა 3+ წელი</p>
<p>9. მუშაობა სხვა მხარეებთან</p> <p>CSB შექმნის სხვა მხარეებთან მუშაობის ინიციატივებს, რომლებიც გათვალისწინებული იქნება საჯარო სექტორის სხვადასხვა თემებისთვის, მათ შორის, მოზარდებისთვის, რათა გააცნოს მათ კარიერული შესაძლებლობები, საჯარო სექტორში მუშაობის ხასიათი და პერსონალის დაქირავების პროცესი.</p>	<p>გრძელი ვადა 3+ წელი</p>
<p>10. CSB წამყვან როლს შეასრულებს საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონპროექტის მომზადებაში, რომელშიც შევა ამ რეკომენდაციების დებულებები, სხვა HR საკონსულტაციო მისიების რეკომენდაციებთან ერთად</p>	<p>გრძელი ვადა 3+ წელი</p>

შინაარსი

1. ამოცანები	1
2. საქართველოში დემოკრატიული მმართველობის (G3)პროგრამა	1
3. საკონსულტაციო მისიის კონცეფციური სტრუქტურა.....	2
A. კანონმდებლობა ადამიანის უფლებების შესახებ	2
B. დაინტერესებული მხარეები და საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში პერსონალის მიღების პროცესის აღქმა	3
C. პერსონალის დაქირავება, როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილების ინტეგრირებული ფუნქცია	6
4. მეთოდოლოგია	7
5. საქართველოს საჯარო სამსახური – თანამშრომლების რაოდენობა	8
6. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ – მოქმედება საჯარო სექტორში	8
7. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ – ცენტრალური მთავრობის დონეზე – სამართლებრივი მოთხოვნები და მიღებული პრაქტიკა	11
A. პრინციპები	11
B. პერსონალის დაქირავების პროცესი.....	12
C. განცხადება ვაკანსიის შესახებ	12
D. შერეჩვის პროცესი.....	13
E. დანიშვნის პროცესი.....	14
F. გასაჩივრების პროცესი.....	14
8. შედეგები.....	14
A. პერსონალის დაქირავების შესახებ ხელმისაწვდომი მონაცემების აღწერა.....	14
B. ვაკანსიების შესახებ განცხადებების განხილვის შედეგები	17
C. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და პირველი შეფასება ვაკანსიის შესახებ განცხადების კრიტერიუმების მიხედვით	18
D. ინდივიდუალური ტესტირება და კვალიფიკაციის მოთხოვნები	18
E. წერილობითი ტესტები.....	19
F. ზეპირი ტესტები	19
G. გასაუბრებები (ინტერვიუ)	19
H. საჩივრების კომისია.....	20
9. საუკეთესო პრაქტიკა – საჯარო მოხელეების სამსახურში მიღების მოდელები – აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები.....	20
A. ხორვატია (შეუერთდა ევროკავშირს 2013 წ.).....	20

B.	პოლონეთი (შევიდა ევროკავშირში 2004 წ.).....	21
C.	ალბანეთი (ითხოვა ევროკავშირში შესვლა)	22
10.	საუკეთესო პრაქტიკა – საჯარო მოხელეების სამსახურში მიღების მოდელები – საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	24
11.	საუკეთესო პრაქტიკა – პროფესიული დასაქმების მონაცემები	24
12.	საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია (2014 წ. თებერვალი) – პერსონალის დაქირავება.....	25
13.	კრიტერიუმები რეკომენდაციების შემუშავებისთვის	27
A.	განხორციელებადი რეკომენდაციები	27
B.	ეტაპობრივი (ინკრემენტული) მიდგომა ცვლილებების მიმართ.....	27
C.	დროული წინსვლა	27
D.	საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია	27
14.	შემოთავაზებული რეკომენდაციები და ვადები განხორციელებისთვის.....	28
15.	რეკომენდაციების განხორციელებისთვის გათვალისწინებული ხარჯები.....	32
16.	სავარაუდო CSB ფუნქციონალური HR საორგანიზაციო სტრუქტურა.....	32

1. ამოცანები

ამ საკონსულტაციო სამუშაოს ამოცანებია:

- საჯარო სამსახურში საწყისი დონის თანამდებობებზე პერსონალის მიღების არსებული პრობლემების შეფასების ჩატარება და ასევე სამსახურში მიღების პროცესების მენეჯმენტთან დაკავშირებული შესაბამისი სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი;
- კადრებით დაკომპლექტების სფეროში აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების საუკეთესო პრაქტიკის აღწერა, წინასწარ საკვალიფიკაციო გამოცდებთან დაკავშირებით; და
- ფაქტებზე დაყრდნობით რეკომენდაციების შემუშავება, კადრებით დაკომპლექტების საკითხთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურების რეფორმის კონცეფციის შესაბამისად, წინასწარი საკვალიფიკაციო გამოცდების შემოღების ჩათვლით.

2. საქართველოში დემოკრატიული მმართველობის (G3) პროგრამა

საკონსულტაციო მომსახურება გათვალისწინებულია USAID-ს სამწლიან პროგრამაში „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3). სამუშაო გეგმა დაიწყო 2011 წ. და მისი დამთავრება დაგეგმილია 2014 წ. დეკემბერში. საკონსულტაციო მისია ეყრდნობა ადრე ჩატარებულ ინიციატივებს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში და ითვალისწინებს შემდეგს:

- საჯარო სამსახურების რეფორმის ახალი კონცეფციის შემუშავების ხელშეწყობა, საქართველოს მთავრობასთან და სხვა საერთაშორისო დამფინანსებლებთან თანამშრომლობით, საქართველოს საჯარო სამსახურების სექტორში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიმართ სისტემური და მოდერნიზებული მიდგომის უზრუნველსაყოფად. კონცეფციის საბოლოო რევიზიას და დამტკიცებას უხელმძღვანელებს CSB. საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცება უახლოეს მომავალშია მოსალოდნელი;
- ადგილობრივი მომსახურების მიმწოდებლების მიერ მოკლევადიანი კურსების ჩატარება საჯარო სამსახურების დაახლოებით 3000 თანამშრომლის და მენეჯერისთვის, მმართველობის ათ სფეროში მათი უნარ-ჩვევების და ცოდნის გასაუმჯობესებლად;
- მოკლევადიანი კურსების მომზადება და ჩატარება შემდეგ სფეროებში: ეთიკა, საერთო მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, პროექტის მენეჯმენტი და ინოვაციები საჯარო სექტორთან ურთიერთობებში. ეს კურსები მომზადებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს (CSB) პერსონალთან თანამშრომლობით და ჩაუტარდა 267 საჯარო მოხელეს, მომსახურების ადგილობრივი მიმწოდებლების მიერ. ამ ინიციატივას ორი მიზანი ჰქონდა: (1) CSB-ს, როგორც მთავრობის თანამშრომლების შესადლებლობების განმამტკიცებელი ორგანიზაციის პოტენციალის ამაღლება; და (2) საჯარო მოსამსახურეების პოტენციალის ამაღლება, ადგილობრივი კერძო სექტორის მომსახურების მიმწოდებლების მეშვეობით; და
- კერძო და საჯარო სექტორის ტრენინგის მიმწოდებლების ინსტიტუციონალური პოტენციალის და მოტივაციის შეფასება, საჯარო სამსახურების ტრენინგის და

განვითარების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად და რეკომენდაციების შეთავაზება და სწავლის ისეთი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, რომლებიც სტაბილური იქნება დროში.

ამ დროს ტარდება კიდევ ორი საკონსულტაციო მისია. ერთი დაკავშირებულია საჯარო სექტორში კლასიფიკაციასთან და ანაზღაურებასთან. მეორე წარმოადგენს CSB-ის საორგანიზაციო სტრუქტურის ფუნქციონალურ ანალიზს. მართალია ეს საკონსულტაციო მისია დანარჩენ ორ მისიაზე ადრე დასრულდება, წინამდებარე ანგარიშში წარმოდგენილ რეკომენდაციების შემუშავებისას გათვალისწინებულია კოლეგებთან პირველი დისკუსიების შედეგებიც.

3. საკონსულტაციო მისიის კონცეფციური სტრუქტურა

A. კანონმდებლობა ადამიანის უფლებების შესახებ

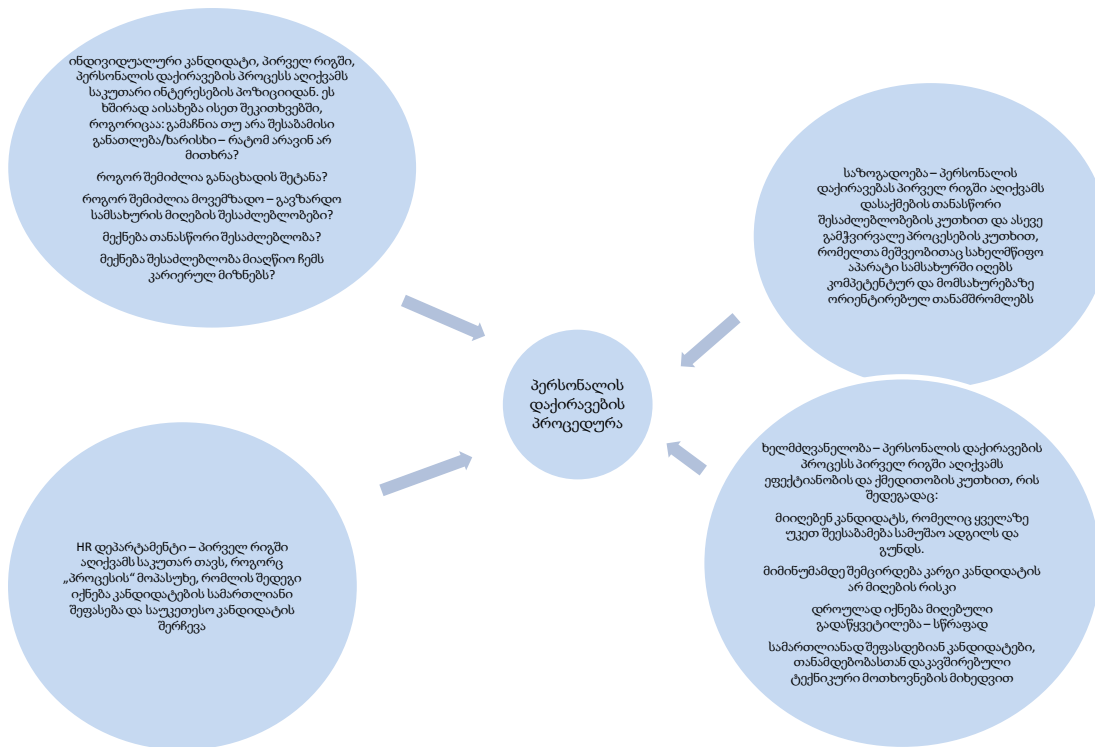
სამსახურში მიღება მნიშვნელოვანი საკითხია ყველა მოქალაქისთვის სამართლიანი და თანასწორი წვდომის უზრუნველყოფის საქმეში, როგორც გათვალისწინებულია კანონმდებლობით, ადამიანის უფლებების შესახებ. სამსახურში მიღების პროცესთან დაკავშირებით, აუცილებელია ზომების მიღება იმის უზრუნველსაყოფად, რომ გამოირიცხოს დისკრიმინაცია სხვადასხვა საფუძველზე. საქართველოს კანონი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის გამორიცხვის შესახებ¹, კრძალავს დისკრიმინაციას შემდეგ საფუძველზე:

- რასა,
- ასაკი,
- კანის ფერი,
- ენა,
- სქესი,
- მოქალაქეობა,
- წარმოშობა,
- დაბადების ან საცხოვრებელი ადგილი,
- ქონებრივი ან სოციალური სტატუსი,
- რელიგია ან რწმენა,
- ეროვნული, ეთნიკური ან სოციალური წარმოშობა,
- პროფესია,
- ოჯახური მდგომარეობა,
- ჯანმრთელობის მდგომარეობა,
- ინვალიდობა,
- სექსუალური ორიენტაცია, გენდერული იდენტობა და გამოხატვა,
- პოლიტიკური თუ სხვა პოზიცია ან სხვა მახასიათებლები.

¹ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის გამორიცხვის შესახებ კანონი ამოქმედდა 2014 წ. მაისიდან.

B. დაინტერესებული მხარეები და საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში პერსონალის მიღების პროცესის აღქმა²

საჯარო სექტორში დამსახურების მიხედვით სამსახურში მიღების პროცესის აღქმა სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების მიერ



ზემოქმედება

ინტერესების დაბალანსება უზრუნველყოფს კომპეტენტური, მიუკერძოებელი და სამსახურზე ორიენტირებული სამუშაო ძალების არსებობას წარმომადგენლობითი სამუშაო ძალები

დაინტერესებული მხარეები იზიარებენ საერთო ფასეულობებს, მაგრამ მათი პრიორიტეტულობა და ინტერპრეტაცია განსხვავებულია, სხვადასხვა ჯგუფში. საერთო ფასეულობებია თანასწორი წვდომა, სამართლიანობა, გამჭვირვალობა, კომპეტენტურობა, მიუკერძოებლობა და სხვა.

საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში სამსახურში მიღების პროცესებს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, მათი ინტერესებიდან

² დიაგრამა შედგენილია ლინდა ბუჩანანის მიერ, ამ საკონსულტაციო მისიისთვის

გამომდინარე, მიუხედავად იმისა, რომ ყველა მათგანს შეიძლება საერთო ფასეულობები ჰქონდეს.

საზოგადოება სხვადასხვა თემებისგან შედგება, რომელთაგან ზოგიერთი შეიძლება გეოგრაფიულად გაფანტული იყოს მთელს ქვეყანაში. როგორც წესი, საზოგადოება სამსახურში მიღების პროცესს თანასწორობის და სამართლიანობის კუთხით უყურებს, რის შედეგადაც უზრუნველყოფილია კომპეტენტური და მომსახურებაზე ორიენტირებული პერსონალი. თანასწორობას და სამართლიანობას სხვადასხვა თემები აღიქვამენ იმ შეგრძნების მიხედვით, რომ მათ შესაბამის წევრებს გააჩნიათ „თანასწორი შესაძლებლობა, მიიღონ სამსახური საჯარო სექტორში“ და მოელიან, რომ მათ წარმომადგენლები იქნებიან სახელმწიფო აპარატში.

მენეჯერები სამსახურში მიღების პროცესს ორგანიზაციის სამუშაო მაჩვენებლების პოზიციიდან განიხილავენ. დიდი სამუშაო დატვირთვის გამო, იდეალურად მათ სურთ სამსახურში მიღების ისეთი პროცესის უზრუნველყოფა, რომელიც განსაზღვრავს კვალიფიცირებულ კანდიდატებს, ვისაც უკვე გააჩნია სამუშაო ადგილისთვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და ცოდნა, ეფექტიანად მუშაობისთვის, დასაქმების პირველი დღიდანვე. საჭიროა, რომ სამსახურში მიღების პროცესი იყოს ხანმოკლე, მინიმალური ადმინისტრირებით. სამართლიანობის თვალსაზრისით, როგორც წესი, მენეჯერების აზრით, ყველა ტექნიკური წერილობითი ტესტი და გასაუბრება უზრუნველყოფს ობიექტურ ზომებს, რომლებიც წარმატებული მუშაობის სამართლიანი და თანასწორი წინაპირობაა.

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლების აზრით, როგორც წესი, მათი როლია „სისტემის დაცვა“, მენეჯერების მხარდაჭერისთვის. ჩვეულებრივ, მათი პოზიციას ორგანიზაციის ოფიციალური ხედვის მხარდაჭერა, რომ ყველა კანდიდატის შეფასება სამართლიანად და ობიექტურად ხდება.

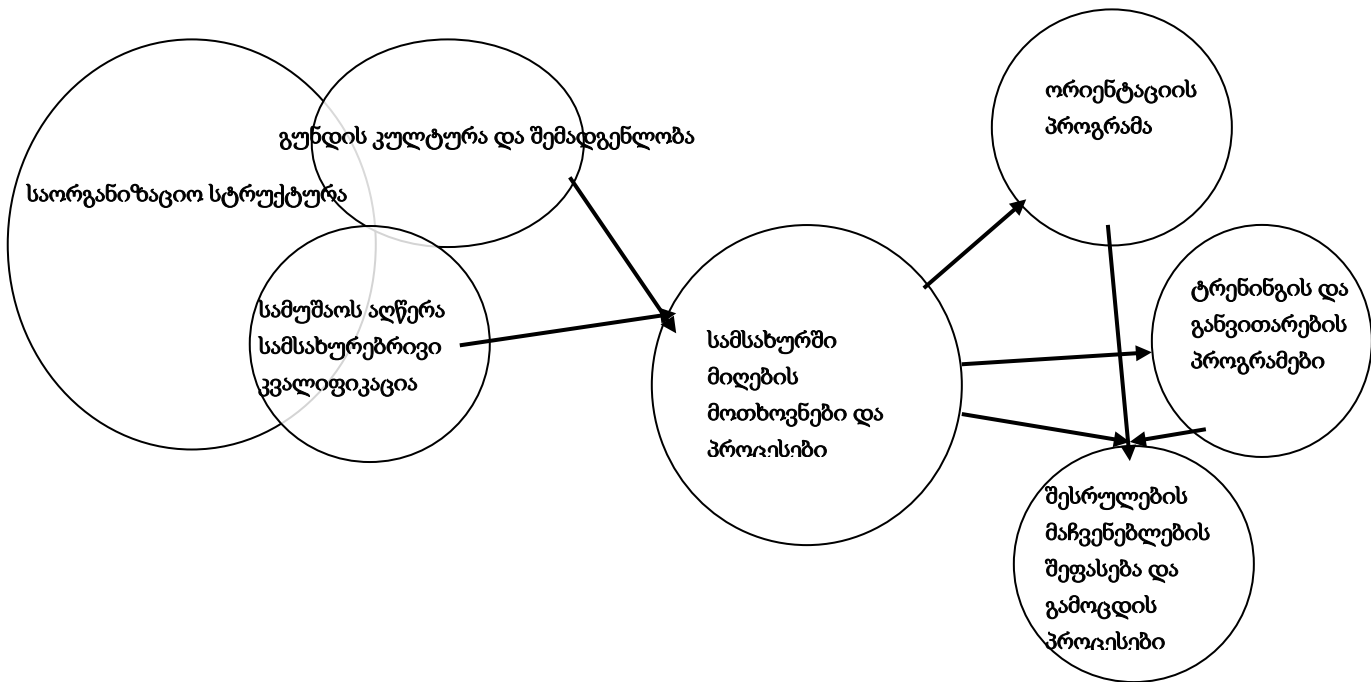
ცალკეული კანდიდატები, პერსონალის დაქირავების პროცესს უბრალოდ „სამსახურის შოვნის“ პოზიციიდან ხედავენ. ინდივიდუალური კანდიდატები ცდილობენ გაზარდონ „სამსახურის შოვნის“ შანსი ფორმალური პროცესის გარკვევის და ასევე იმ პირებთან არაფორმალური კონტაქტების მეშვეობით, რომლებიც უკვე სისტემაში არიან, რათა მიიღონ ინფორმაცია სამუშაოს ფუნქციების და შეფასების მოთხოვნების შესახებ. სამართლიანობა, როგორც წესი, მათი აღქმით, არის „სამსახურის შოვნის“ ერთნაირი შესაძლებლობები ყველასთვის და მათი დამატებითი ძალისხმევა, სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მისაღებად, უნდა დაფასდეს ან რომ არაოფიციალურ ინფორმაციას ყველა სხვაც ეძებს და თუ ისინი ამას არ გააკეთებენ, არახელსაყრელ მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან.

საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში, პერსონალის დაქირავება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთადერთი პროცესია, რომელიც სამივე დაინტერესებული მხარის – საზოგადოების, ინდივიდუალური კანდიდატების და მენეჯმენტის – ფასეულობებს და მოლოდინს შეეხება. პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებით, საინტერესოა აღინიშნოს, რომ საქართველოს მთავრობამ გადასინჯა საქართველოს კანონი საჯარო მოხელეების შესახებ 2011 წელს, საზოგადოებისთვის მეტი გამჭვირვალობის, ინდივიდუალური კანდიდატებისთვის ვაკანსიების შესახებ განცხადებების მეტი

ხელმისაწვდომობის და მენეჯერების მხარდასაჭერად, პერსონალის დაქირავების პროცესის ვადების გაუმჯობესების უზრუნველსაყოფად³.

³ სამოქალაქო სამსახურის ბიუროს წლიური ანგარიში 2011-12 წწ. გვ. 8 და 9

C. პერსონალის დაქირავება, როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის განყოფილების ინტეგრირებული ფუნქცია⁴



პერსონალის დაქირავების პროცესი დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სხვა პროცესებთან. სამუშაოს აღწერებში განსაზღვრულია სამსახურებრივი ფუნქციები კონკრეტული თანამდებობისთვის, საორგანიზაციო სტრუქტურაში. ყველა თანამდებობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიერ მისი მანდატის და ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას. სამუშაოს აღწერილობის ფუნქციაა განსაზღვროს ის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და შესაძლებლობები, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისთვის. ზოგიერთ ორგანიზაციაში უნარ-ჩვევები, ცოდნა და შესაძლებლობები ცალკე განისაზღვრება, როგორც კომპეტენციის პროფილი.

თანამედროვე ორგანიზაციებში, პერსონალის დაქირავების პროცესში, სამუშაო ცოდნასთან და უნარ-ჩვევებთან ერთად, მხედველობაში მიიღება პირადი თვისებების შესაბამისობაც, რაც ნიშნავს, რომ ახალ თანამშრომელს ასევე მოეთხოვება ჯგუფის/საორგანიზაციო კულტურის მოთხოვნებთან შესაბამისობა. პირადი თვისებების შესაბამისობა, როგორც წესი, ცნობილია, როგორც კომუნიკაციის უნარი, დამოკიდებულება და სათანადო ქცევა. ამ პირად თვისებებს სულ უფრო და უფრო მეტად ენიჭება კრიტიკული მნიშვნელობა, ინფორმაციის გაზიარების და ჯგუფის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის.

საორიენტაციო პროგრამის მიზანია დაეხმაროს ახალმოსულ თანამშრომლებს ორგანიზაციასთან სწრაფად ადაპტაციაში, რათა მაქსიმალურად გაიზარდოს შესრულების მაჩვენებლები, რაც შეიძლება სწრაფად. ეფექტიანი საორიენტაციო პროგრამა ეხმარება ახალ თანამშრომლებს წარმატებით გაიარონ გამოსაცდელი პერიოდი, როგორც ამას შეაფასებს შესრულების მაჩვენებლების შეფასების პროცესი. საორიენტაციო პროგრამის სტრუქტურა გარკვეულწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში მოსული ახალი თანამშრომლების რაოდენობაზე და მუშაობის დაწყების ვადებზე.

⁴ დიაგრამა შედგენილია ლინდა ბუჩანანის მიერ, ამ საკონსულტაციო მისიისთვის

გამოსაცდელი პერიოდის წარმატებით გავლა და ეფექტიანად მუშაობა სამუშაო ადგილას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თვალსაზრისით, პერსონალის დაქირავების პროცესი სხვადასხვაა, იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა ორგანიზაცია თანამდებობაზე ორიენტირებული სისტემა ან კარიერაზე ორიენტირებული სისტემა.

თანამდებობაზე ორიენტირებულ სისტემაში, პერსონალის დაქირავება განისაზღვრება, როგორც „გარკვეული ვაკანსიისთვის საუკეთესო კვალიფიკაციის მქონე კანდიდატის (საჯარო ადმინისტრაციიდან ან მის ფარგლებს გარედან) დროულად და ხარჯთეფექტიანად განსაზღვრის და დაქირავების პროცესი“⁵. ამგვარად, უნარ-ჩვევების, ცოდნის, დამოკიდებულების და გამოცდილების მოთხოვნებს, უპირველეს ყოვლისა, საფუძვლად უდევს თანამდებობრივი მოთხოვნები.

კარიერაზე ორიენტირებულ სისტემაში პერსონალის დაქირავება განისაზღვრება, როგორც „თანამდებობათა გარკვეული ჯგუფისთვის და ასევე, მომავალი კარიერული წინსვლისთვის საუკეთესო კვალიფიკაციის მქონე კანდიდატის (საჯარო ადმინისტრაციიდან ან მის ფარგლებს გარედან) დროულად და ხარჯთეფექტიანად განსაზღვრის და დაქირავების პროცესი“⁶. ამგვარად, უნარ-ჩვევების, ცოდნის, დამოკიდებულების და გამოცდილების მოთხოვნებს, უპირველეს ყოვლისა, საფუძვლად უდევს მოთხოვნები თანამდებობათა ჯგუფისთვის, ორგანიზაციაში და უფრო მაღალი დონის თანამდებობისთვის.

4. მეთოდოლოგია

დეტალურად გაანალიზდა საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი და მისი შესაბამისი ღია კონკურსის ჩატარების პროცედურა, როგორც ამას ითვალისწინებს საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. ასევე განხილულ იქნა სხვა დოკუმენტებიც, მათ შორის, საჯარო სამსახურის ბიუროს ყოველწლიური ანგარიში 2011-2012 წწ. ამას გარდა, გაანალიზდა 15 განცხადება ვაკანსიის შესახებ, რომლებიც შერჩევითი პრინციპით იქნა არჩეული საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტზე⁷.

ჩატარდა შეხვედრები ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების შერჩეულ ხელმძღვანელებთან. ხელმძღვანელები შეარჩია G3 პროგრამის პერსონალმა. შესაბამისი დაწესებულებების ნუსხა წარმოდგენილია I დანართში. ამას გარდა, ჩატარდა დისკუსიები G3 პროგრამის იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც ადრე საქართველოს მთავრობაში მუშაობდნენ.

⁵ პერსონალის დაქირავების და შერჩევის შედარებითი კვლევა: პროცედურები, პროცესები, შეფასების ინსტრუმენტები, რეკომენდაციები პერსონალის მენეჯმენტის ეროვნული ცენტრისთვის, სამოქალაქო სამსახურის რეფორმა და ყაზახეთის მთავრობის მოდერნიზაცია 2012 წ. აგვისტო, გვ. 4

⁶ პერსონალის დაქირავების და შერჩევის შედარებითი კვლევა: პროცედურები, პროცესები, შეფასების ინსტრუმენტები, რეკომენდაციები პერსონალის მენეჯმენტის ეროვნული ცენტრისთვის, სამოქალაქო სამსახურის რეფორმა და ყაზახეთის მთავრობის მოდერნიზაცია 2012 წ. აგვისტო, გვ.

⁷ ვაკანსიების შესახებ განცხადებების თარგმანი ავტომატურად იყო უზრუნველყოფილი ინტერნეტში, თითოეული განცხადებისთვის, CSB-ის ვებსაიტზე

ჩატარდა კომპიუტერული კვლევა, სამი ქვეყნის საუკეთესო პრაქტიკის დასადგენად. ამ სამი ქვეყნიდან ორი უკვე გახდა ევროკავშირის (EU) წევრი. ეს ქვეყნებია პოლონეთი და ხორვატია. ამას გარდა, წარმოდგენილია ინფორმაცია ალბანეთიდანაც. ალბანეთმა მოითხოვა თანხმობა ევროკავშირში შესვლაზე.

მომზადდა რეკომენდაციების პროექტი, დოკუმენტების, ვაკანსიის შესახებ განცხადებების და ინტერვიუების, ასევე საჯარო სამსახურების რეფორმის კონცეფციის განხილვის საფუძველზე.

შედეგების ვერიფიკაცია მოხდა მრგვალი მაგიდის შეხვედრაზე საჯარო სამსახურების რეფორმის კონცეფციის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფთან, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ რეკომენდაციები ფაქტებს ეყრდნობოდა. ამას გარდა, რეკომენდაციების პროექტი წარუდგინეს სამუშაო ჯგუფს და მათი უკუკავშირი გათვალისწინებულია საბოლოო რეკომენდაციებში, რომლებიც წინამდებარე ანგარიშშია წარმოდგენილი. II დანართში წარმოდგენილია ამ დისკუსიის PowerPoint პრეზენტაცია.

5. საქართველოს საჯარო სამსახური – თანამშრომლების რაოდენობა

საქართველოს საჯარო სამსახურში, საერთო ჯამში 387 სააგენტოა, აქედან 20 სამინისტრო და 82 – საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. თანამშრომლების საერთო რაოდენობა დაახლოებით 86,000–ს შეადგენს, მათგან დაახლოებით 47% დასაქმებულია საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში⁸.

6. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ – მოქმედება საჯარო სექტორში

საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული პერსონალის დაქირავების პროცედურები, ამა თუ იმ ხარისხით, შეეხება ყველა სახელმწიფო დაწესებულებას, რელიგიური, საგანმანათლებლო და კულტურული საჯარო სამართლის იურიდიული პირების გარდა.

სახელმწიფო დაწესებულებები, როგორებიცაა საჯარო სამართლის იურიდიული პირები (სსიპ) და გარკვეული პროფესიული ჯგუფები, როგორცაა დიპლომატიური პერსონალი, უნდა აკმაყოფილებდნენ მხოლოდ ორ მოთხოვნას: პერსონალის დაქირავების საკონკურსო პროცედურის გამოყენება და სამუშაოს შესახებ განცხადების განთავსება CSB–ის ვაკანსიების საიტზე⁹ (www.hr.gov.ge). ქვემოთ წარმოდგენილი დიაგრამა უჩვენებს,

⁸ PowerPoint პრეზენტაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი, 2012 წ. სექტემბერი <http://csb.gov.ge/en/publications/statistics>. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამშრომლების რაოდენობები არ შეიცავს შინაგან საქმეთა სამინისტროს, თავდაცვის სამინისტროს, ასევე განათლების, რელიგიის და კულტურის სფეროში მომუშავე სსიპ–ების თანამშრომლებს.

⁹ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურების შესახებ, მუხლი 11

თუ რომელმა დაწესებულებებმა უნდა დააკმაყოფილონ მხოლოდ ორი მოთხოვნა და რომლებმა უნდა დაიცვან კანონის მოთხოვნები სრულად¹⁰. უნდა აღინიშნოს, რომ მართალია თითოეულმა სსიპ-მ უნდა დაიცვას მხოლოდ ეს ორი მოთხოვნა, პერსონალის დაქირავების კვალიფიკაციები და პროცესები წარმოდგენილია ამ ორგანიზაციის მიმართ მოქმედ შესაბამის ნორმატიულ აქტში. ტრენინგის და განვითარების პროგრამების სტრუქტურა და ხასიათი გარკვეულწილად დამოკიდებულია ახლად მიღებული თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე, უნარ-ჩვევებზე, ცოდნასა და მათ შესაძლებლობაზე, შეასრულონ სამუშაო, რომლისთვისაც ისინი დაიქირავეს.

¹⁰ მოიცავს პროცედურებს/წესებს ღია კონკურსის ჩატარებისთვის, დამტკიცებულია 2014 წ. მარტში, საქართველოს კანონი სამოქალაქო სამსახურის შესახებ

**პერსონალის დაქირავების პროცესი
დაწესებულებები, რომლებსაც შეეხება საქართველოს კანონი საჯარო
სამსახურის შესახებ**

ცენტრალური მთავრობა
(არაა დადასტურებული)

დაწესებულებებმა უნდა შეასრულონ კანონის მხოლოდ ორი მოთხოვნა (პერსონალის მიღება საკონკურსო საფუძველზე და ფუნქციის შესახებ განცხადების გამოქვეყნება CSB-ის საჯარო და კერძო სამართლის იურიდიული პირები – მაგალითები

თვითდაფინანსებადი: ფინანსური მონიტორინგის სამსახური
ტრენინგის ცენტრები

არაკომერციული: სამოქალაქო სამსახურის ბიურო
აღსრულების პოლიციის დეპარტამენტი

დაწესებულებები, რომლებმაც კანონის ყველა მოთხოვნა უნდა შეასრულონ

**პროფესიული ჯგუფები
სამინისტროებში
მაგალითები**
მოსამართლეები
პროკურორები
სამხედრო პერსონალი
დიპლომატიური
პერსონალი
პენიტენციარული
პერსონალი

პარლამენტი
პრეზიდენტის ადმინისტრაცია
კანცელარია
სახელმწიფო მინისტრის შტატი
იუსტიციის საბჭო
საკონსტიტუციო სასამართლო
საერთო სასამართლოები
საქართველოს ეროვნული ბანკი
სახელმწიფო აუდიტის ოფისი
სახალხო დამცველის ოფისი და
სააგენტოები
გუბერნატორი და ადმინისტრაცია
სამინისტროები ³–სულ 20

**სამინისტროს
დაქვემდებარებული
სააგენტოები – მაგალით ²**
ფინანსთა სამინისტროს
სახელმწიფო ხაზინა

სამსახურები
სახელმწიფო დაზვერვა
სახელმწიფო უშიშროება

სამინისტროები - მაგალითები
შინაგან საქმეთა სამინისტრო (MIA)
თავდაცვის სამინისტროს გაერთიანებული შტაბი და
სახმელეთო ძალები

შენიშვნები

- ¹ სამინისტროს დაქვემდებარებულ ზოგიერთ სააგენტოს, ასევე სამინისტროების და სააგენტოების ზოგიერთ პროფესიულ ჯგუფს არ შეეხება კანონი
- ² საზოგადოდ, სამინისტროები შეიმუშავენ პოლიტიკას, ხოლო სამინისტროს დაქვემდებარებული სსიპ-ები და სააგენტოები უზრუნველყოფენ პროგრამებს და მომსახურებას, ამ პოლიტიკის შესაბამისად.
- ³ დიპლომატიური პერსონალი მოიცავს საგარეო საქმეთა სამინისტროს შტატის ყველა წევრს

7. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ – ცენტრალური მთავრობის დონეზე – სამართლებრივი მოთხოვნები და მიღებული პრაქტიკა

A. პრინციპები

აუცილებელია პერსონალის საკონკურსო წესით დაქირავების პროცესის განხორციელება ყველა ვაკანსიისთვის, იმ საჯარო მოსამსახურეების გარდა, რომლებსაც საქართველოს პრეზიდენტი, საქართველოს პარლამენტი და საქართველოს პარლამენტის თავმჯდომარე ან პრემიერ-მინისტრი ნიშნავს ან ირჩევს¹¹.

პერსონალის საკონკურსო წესით დაქირავების პრინციპებია: კანონიერება, სამართლიანობა, გახსნილობა, დისკრიმინაციის გამორიცხვა, ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა¹². ეს პრინციპები ჰარმონიზებულია ადმინისტრაციული სამართლის ევროპულ პრინციპებთან, რაც მოიცავს¹³:

- კანონის უზენაესობა, რაც ნიშნავს ადმინისტრაციული ქმედებების და გადაწყვეტილებების სამართლებრივი სიზუსტე;
- გამჭვირვალობა, რაც ადმინისტრაციული პროცესების და შედეგების შემოწმების შესაძლებლობას იძლევა და შესაბამისობა წესებთან და ნორმატივებთან;
- ანგარიშვალდებულება, რაც უზრუნველყოფს კანონის უზენაესობას, სხვა ადმინისტრაციულ თუ სასამართლო ორგანოების მიმართ;
- საჯარო რესურსების ეფექტიანად გამოყენება; და
- ეფექტიანობა, პოლიტიკური მიზნების მიღწევაში, როგორც ითვალისწინებს სამართლებრივი აქტები.

კანონი მოითხოვს, რომ საკონკურსო პროცედურები უზრუნველყოფდეს კანდიდატის შეფასებას, თანამდებობრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით, ასევე უზრუნველყოფდეს საქართველოს მოქალაქეებისთვის თანასწორ ხელმისაწვდომობას და უნდა იყოს გამჭვირვალე, კანდიდატების შერჩევის თაობაზე და დანიშვნისას გადაწყვეტილების მიღებისას¹⁴.

¹¹ მუხლი 30,1, საქართველოს კანონი სამოქალაქო სამსახურის შესახებ

¹² მუხლი 3, კონკურსის პრინციპები, ღია კონკურსის ჩატარების პროცედურა, როგორც გათვალისწინებულია სამოქალაქო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით

¹³ სამოქალაქო სამსახურის განსაზღვრა, სამოქალაქო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, საქართველო, 2014 წ. თებერვალი, გვ. 7

¹⁴ მუხლი 4, კონკურსის მიზანი და ამოცანები, კონკურსის პრინციპები, ღია კონკურსის ჩატარების პროცედურა, როგორც გათვალისწინებულია სამოქალაქო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით

B. პერსონალის დაქირავების პროცესი

2011-12 წლებში მიღებულია კანონმდებლობის შემდეგი ცვლილებები:

- პერსონალის დაქირავების პროცესის გამჭვირვალობის გაზრდა, მოთხოვნით, რომ ყველა ვაკანსია გამოქვეყნდეს საჯაროდ, CSB-ს ვებსაიტზე და სამუშაოს მაძიებლებს შესაძლებლობა ჰქონდეთ შეიტანონ განაცხადი სასურველ სამუშაოზე მიღების შესახებ¹⁵;
- მოთხოვნა, რომ ვაკანსიის შესახებ განცხადებებში იყოს სამუშაოს აღწერა, ინფორმაციით, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების, ასევე შესაბამისი შესრულების სტანდარტების მითითებით¹⁶; და
- პერსონალის დროულად დაქირავების უზრუნველყოფა, ხელმძღვანელობის მხარდასაჭერად.

არსებითად, პერსონალის დაქირავების პროცესი მოიცავს შემდეგ ნაბიჯებს: ვაკანსიის შესახებ განცხადების გამოქვეყნება, შეტანილი განაცხადების განხილვა (კვალიფიცირებული კანდიდატების შერჩევა, ბიოგრაფიების (CV) და მოტივაციის წერილების საფუძველზე), განმცხადებლის ტესტირება და გადაწყვეტილება თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ. III დანართში წარმოდგენილი დიაგრამა ასახავს სამუშაოს მიმდინარეობს პროცესს, რომელშიც განზოგადებულია მოთხოვნების პრაქტიკა, სხვადასხვა სამინისტროებში და ასახულია დამტკიცების პროცესი, რომელშიც მონაწილეობენ სამინისტროს თანამდებობის პირები და CSB.

C. განცხადება ვაკანსიის შესახებ

CSB-ის ვაკანსიების შესახებ შერჩევითი პრინციპით შერჩეული რეალური განცხადებების განხილვის მიხედვით, როგორც წესი, განცხადებები საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით გათვალისწინებულ მინიმუმზე მეტ ინფორმაციას შეიცავს. საზოგადოდ, ასეთი ინფორმაციაა:

- იმ დაწესებულების დასახელება, სადაც არის ვაკანსია და თანამდებობის დასახელება;
- სამუშაოს კატეგორია
- განაცხადის შეტანის ბოლო ვადა, ხელფასი, ადგილმდებარეობა, ნაწილობრივი ან სრული დატვირთვა, გამოსაცდელი პერიოდი, თუ გამოიყენება;
- სამუშაოს აღწერა;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, განათლებასთან, სამუშაო გამოცდილებასთან, ენის ცოდნასთან თუ რაიმე სხვა ცოდნასთან დაკავშირებით;
- ნებისმიერი დამატებითი ინფორმაცია სხვა მოთხოვნების შესახებ; და
- საკონტაქტო პირი, რომელიც პასუხისმგებელია განცხადებაზე.

ვაკანსია ქვეყნდება CSB-ის ვებსაიტზე. CSB-ს გააჩნია კანონით განსაზღვრული უფლებამოსილება, უზრუნველყოს, რომ განცხადება შეესაბამებოდეს კანონს. ვაკანსია გამოქვეყნებული უნდა იყოს, სულ მცირე, ათი დღის განმავლობაში და საკუთარი

¹⁵ საკანონმდებლო ცვლილებების განყოფილება, 2011-12 სამოქალაქო სამსახურის ბიუროს წლიური ანგარიში, გვ.8

¹⁶ იქვე, გვ.9

შეხედულებებისამებრ, დაწესებულებას შეუძლია განცხადება უფრო დიდი ხნით დატოვოს ვებსაიტზე ან გამოაქვეყნოს დამატებით ადგილებშიც.

კანდიდატებს განაცხადი შეაქვთ ონლაინ რეჟიმში, მოტივაციის წერილის, ბიოგრაფიის (CV) და ნებისმიერი სხვა მოთხოვნილი დოკუმენტაციის წარდგენით. დოკუმენტები შედის ელექტრონული ფორმატით დაწესებულების ადამიანური რესურსების კომპიუტერულ ტერმინალში.

D. შერჩევის პროცესი

თითოეული კანდიდატის შეფასება ხდება თანამდებობრივი მოთხოვნების მიხედვით, როგორც აღნიშნულია ვაკანსიის შესახებ განცხადებაში¹⁷.

შეფასების ჩატარებისთვის დაწესებულების ხელმძღვანელი ნიშნავს შესარჩევ კომისიას. სამინისტროებში, როგორც წესი, მინისტრი ნიშნავს მინისტრის მოადგილეს ან დეპარტამენტის უფროსს კომისიის თავმჯდომარედ. ზოგიერთ შემთხვევებში მინისტრმა შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება, რომ თავად იქნება კომისიის თავმჯდომარე.

კომისიის თავმჯდომარე შეარჩევს სხვა წევრებს, როგორც წესი, მათ შორის არის იმ დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, რომელსაც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ექვემდებარება ვაკანტური თანამდებობა, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენელი და დამოუკიდებელი ექსპერტები. თავმჯდომარე ასევე ნიშნავს ვიცე თავმჯდომარეს. კომისიის წევრთა რაოდენობას განსაზღვრავს თავმჯდომარე.

CSB ადასტურებს, რომ კომისიის შემადგენლობა შეესაბამება კანონს და, თუ ეს ასე არაა, მან შეიძლება მოითხოვოს შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება. თუ სამინისტრო არ დააკმაყოფილებს CSB-ის მოთხოვნას, CSB-ისთვის ერთადერთი გამოსავალი იქნება მოახსენოს საქართველოს მთავრობას. საზოგადოების წარმომადგენლებს უფლება აქვთ მოითხოვონ ინფორმაცია კომისიის შემადგენლობის შესახებ.

კანონი ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებს: განაცხადების გადარჩევა, წერილობითი ტესტები, ზეპირი ტესტები და პირადი გასაუბრება¹⁸. კანონში არაა აღნიშნული, რომ ოთხივე ეტაპი სავალდებულოა, ასევე არაა მასში აღნიშნული რაიმე დეტალური მოთხოვნები, კანდიდატის შეფასებასთან დაკავშირებით. პრაქტიკაში, ყოველთვის ტარდება კანდიდატების რეზიუმეების გადარჩევა, შეიძლება ჩატარდეს ან არ ჩატარდეს წერილობითი ტესტირება და ყოველთვის ტარდება გასაუბრებები.

კანდიდატების პირველი გადარჩევის დროს ფასდება, არის თუ არა მოტივაციის წერილი და აკმაყოფილებს თუ არა კანდიდატი არსებით მოთხოვნებს (განათლების და გამოცდილების მიმართ). ამ პროცესში შემდგომი მონაწილეობისთვის განიხილებიან მხოლოდ ის კანდიდატები, რომლებსაც აქვთ მისაღები მოტივაციის წერილი და რომლებიც აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს განათლების და გამოცდილების მიმართ.

¹⁷ მუხლი 4,2, კონკურსის მიზანი და ამოცანები, კონკურსის პრინციპები, ღია კონკურსის ჩატარების პროცედურა, როგორც გათვალისწინებულია სამოქალაქო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით

¹⁸ მუხლი 12, კონკურსის მიზანი და ამოცანები, კონკურსის პრინციპები, ღია კონკურსის ჩატარების პროცედურა, როგორც გათვალისწინებულია სამოქალაქო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით

კანდიდატების შეფასების ხასიათი, მათ შორის, გადაწყვეტილება, ჩატარდეს თუ არა წერილობითი ტესტები და ასევე ტესტების და ინტერვიუების ტიპის შესახებ, მიიღება კომისიის შეხედულებებისამებრ. კანონი მოითხოვს, რომ გადაწყვეტილება მიღებულ იქნას განცხადების შეტანის ბოლო დღიდან სამი თვის ვადაში, როგორც განსაზღვრულია ვაკანსიის შესახებ განცხადებაში¹⁹.

E. დანიშვნის პროცესი

თანამდებობაზე დასანიშნად შეირჩევა ყველაზე მაღალი შეფასების მქონე კანდიდატი. შესარჩევი კომისიის ანგარიშს, რომლითაც დასაბუთებულია დანიშნულება, როგორც წესი, ამზადებს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენელი. ანგარიშს ხელს აწერს კომისიის ყველა წევრი. უნდა აღინიშნოს, რომ კანონით არ დაიშვება სხვა იმ კანდიდატების „სარეზერვო სიის“ შედგენა, რომლებიც შეიძლება კვალიფიცირებულად ჩაითვალოს პერსონალის დაქირავების პროცესში.

F. გასაჩივრების პროცესი

კანონი ითვალისწინებს გასაჩივრების პროცესს. დაწესებულების ხელმძღვანელს შეუძლია ჩამოაყალიბოს საჩივრების განხილვის კომისია²⁰ და საკუთარი შეხედულებებისამებრ განსაზღვროს მისი წევრები და შემადგენლობა, იმ პირობით, რომ კომისიის წევრები მონაწილეობას არ უნდა იღებდნენ პერსონალის დაქირავების პროცესში. სამართლებრივი რესურსი გათვალისწინებულია.

8. შედეგები

A. პერსონალის დაქირავების შესახებ ხელმისაწვდომი მონაცემების აღწერა

დასმული შეკითხვების საპასუხოდ, CSB-ის მიერ, გასული ორი ფისკალური წლისთვის წარმოდგენილია შემდეგი მონაცემები პერსონალის დაქირავების შესახებ და შეტანილია IV დანართში. მონაცემები შეეხება საჯარო სექტორის ყველა დაწესებულებას. CSB-ის სისტემას არ გააჩნია შესაძლებლობა წარმოადგინოს მონაცემები ისეთი კონკრეტული დაწესებულებების შესახებ, როგორებიცაა სსიპ ან სამინისტროები.

წელი

ვაკანსიები
#

განმცხადებლები
#

კანდიდატები,
რომლებიც
აკმაყოფილებენ

¹⁹ იქვე, მუხლი 14.6

²⁰ იქვე, მუხლი 15

კრიტერიუმებს,
ტესტირებამდე
#

2012	822	69,615	1,564
2013	9567	513,109	23,098

2012 წ., განმცხადებლების 2%-მა, ხოლო 2013 წ. განმცხადებლების 4,5%-მა წარმატებით გაიარა გადარჩევის ეტაპი, საკონკურსო პროცესში შემდგომი ტესტირებისთვის. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს მონაცემები წარმოადგენს მონაცემებს მთელი მთავრობისთვის. ცალკეულ დაწესებულებებს შეიძლება განცხადებების მიღების უფრო მაღალი მაჩვენებლები ჰქონდეთ. სისტემას არ გააჩნია შესაძლებლობა განსაზღვროს, თუ რა მიზეზით დაიწუნეს კანდიდატები.

ორივე ფისკალური წლის განმავლობაში განმცხადებლების ყველაზე დიდი რაოდენობა იყო შემდეგ პროფესიულ კატეგორიებში

პროფესიული კატეგორია	2012			2013		
	ვაკანსიები #	განმცხადებლები #	საშუალო #	ვაკანსიები #	განმცხადებლები #	საშუალო #
მდივანი/ოფისის მენეჯმენტი	6	3497	583	56	12317	220
ინტერნატურა	91	21948	241	156	18391	118
მომსახურების სექტორი	57	16847	295	197	57613	292
იურიდიული	36	8867	246	619	48189	78
ეკონომიკა	25	2575	103	64	5657	88
საზოგადოებასთან ურთიერთობა	10	2758	276	151	18021	119
საქმის წარმოება	10	3231	323	259	25602	99
ჯანდაცვა	20	924	46	547	5196	9
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი	9	2968	330	186	21655	116
გადასახადები	2	129	64	164	7263	44

იმ პროფესიული კატეგორიების შესახებ მონაცემების მოთხოვნის საპასუხოდ, რომლებსაც კანდიდატებმა არ შეიტანეს განაცხადები, მიღებულია შემდეგი ინფორმაცია:

წელი	პროფესიული კატეგორია	სულ
2012	სტაჟირება არჩევნების ადმინისტრირება	2
2013		75

	მენეჯმენტი იურიდიული ჯანდაცვა არჩევნების ადმინისტრირება სტაჟირება ლოჯისტიკა თარგმანი/რედაქტირება ადგილობრივი მთავრობა გარემო და ბუნებრივი რესურსები მეტყვეობა	
--	--	--

A. i. პრობლემები პერსონალის დაქირავების მონაცემებთან დაკავშირებით

პროფესიული ჯგუფების კლასიფიკაცია იმდენად ზოგად დონეზეა, რომ შეუძლებელია პერსონალის დაქირავების მონაცემების ანალიზის ჩატარება. მცირედი გამონაკლისების გარდა, როგორებიცაა საქმის წარმოება ან სამდივნო საქმიანობა/ოფისის მენეჯმენტი, სამუშაოს რეალური ხასიათის შესახებ არაფერია ცნობილი და ამ ორ კატეგორიაშიც კი, სამუშაოს ზუსტი ხასიათი „გამოსაცნობია“.

პერსონალის დაქირავების საიმედო მონაცემების ნაკლებობას მნიშვნელოვანი შედეგები აქვს საჯარო სექტორისთვის. მაგალითად, შეუძლებელია იმის დადგენა, სამუშაოს რომელი ჯგუფებისთვის არის კვალიფიცირებული კანდიდატების ნაკლებობა საჯარო სექტორში და რომელ ჯგუფებშია კადრების მაღალი დენადობა. საჭიროა ისეთი ალტერნატივების განხილვა, როგორიცაა პროაქტიური დაქირავება ან ერთობლივი საკონკურსო პროცესების ჩატარება, შერჩეული სამუშაოებისთვის, რომლებისთვისაც ერთნაირი მოთხოვნებია უნარ-ჩვევების და ცოდნის მიმართ, სხვადასხვა დაწესებულებებში. მაგალითად, ტექნიკური პერსონალი, როგორებიც არიან პროგრამისტები და ვებ დიზაინერები.

ამას გარდა, ასეთი მონაცემების ნაკლებობა ხელს უშლის საქართველოს უნივერსიტეტებისთვის იმ კონკრეტული პროფესიების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, რომლებიც მოთხოვნადია ამჟამად ან იქნება მომავალში, საჯარო სექტორში. პროფესიების მიმართ მოთხოვნების ცვლილებაზე უნივერსიტეტების მხრიდან რეაგირების დრო, როგორც წესი, ხანგრძლივია და საჭიროა მნიშვნელოვანი დრო ადაპტაციისთვის, რათა შეიქმნას სასწავლო პროგრამები შრომის ბაზარზე მოთხოვნადი უნარ-ჩვევების და ცოდნის უზურნველსაყოფად.

საიმედო პროფესიული მონაცემების ნაკლებობა ასევე ხელს უშლის საჯარო სექტორის დასაქმების პროფილების შემუშავებას, ასაკის, ეთნიკური უმცირესობების, გენდერის და ა. შ. მიხედვით, რაც საფუძველი იქნებოდა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან, მათ შორის, პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებული კანონმდებლობის ან/და პრაქტიკის ცვლილებების აუცილებლობის დასადგენად.

B. ვაკანსიების შესახებ განცხადებების განხილვის შედეგები

განალიზდა 15 განცხადება ვაკანსიების შესახებ, CSB-ის ვებსაიტიდან (www.hr.gov.gr). ანალიზის შედეგები მოიცავს შემდეგს:

- ზოგიერთ სამუშაოს აღწერაში გამოთვლილი ფუნქციები/პასუხისმგებლობები ძალზე ზოგადი იყო იმისათვის, რომ მკითხველისთვის რაიმე წარმოდგენა შეექმნა სამუშაოს ხასიათის შესახებ;
- ხშირად, განათლების მიმართ მოთხოვნები არ შეესაბამებოდა სამუშაოს დასახელებას. მაგალითად, ბუღალტრისათვის განათლების მოთხოვნა იყო „ეკონომიკა“; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისთვის ითხოვდნენ იურისტს;
- თითქმის ყველა განცხადებაში იყო საკანონმდებლო აქტების ცოდნის მოთხოვნა, ბევრ განცხადებაში ენის ცოდნის და კომპიუტერული უნარ-ჩვევების გარდა არაფერს მოითხოვდნენ;
- ბევრ განცხადებაში მოთხოვნილი იყო ქართული ენის ცოდნა, მაშინ, როცა ზოგიერთი სამუშაოსთვის საჭირო იყო რუსული და მხოლოდ მცირერიცხოვან განცხადებებში იყო ინგლისური ენის ცოდნის მოთხოვნა;
- ბევრი არა კომპიუტერული სფეროს სპეციალისტს მოეთხოვებოდა გარკვეული ცოდნა ტექსტური რედაქტორების, მაგ. Microsoft Word სფეროში;
- ზოგიერთში მითითებული იყო გამოსაცდელი პერიოდი, ზოგიერთში – არა;
- ზოგიერთ განცხადებაში მოცემული იყო დეტალური ინფორმაცია განაცხადის შეტანასთან დაკავშირებით; და
- ენის ცოდნის ან კომპიუტერზე მუშაობის უნარისთვის, როგორც წესი, მოთხოვნები იყო „ძალზე დემოკრატიული“, „დემოკრატიული“ და „საშუალო“.

ვაკანსიების შესახებ განცხადებებში განსაზღვრულია კრიტიკული მნიშვნელობის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და გამოცდილება, რომლებიც უნდა ჰქონდეს კანდიდატს, სამუშაოზე მოსვლისას, იმისათვის, რომ წარმატებით იმუშაოს. განათლება და გამოცდილება უნდა შეესაბამებოდეს სამსახურებრივ ფუნქციებს, სამუშაო მაჩვენებლების ეფექტიანად პროგნოზირებისთვის. მაგალითად, როდესაც ბუღალტრის თანამდებობისთვის იურისტის ხარისხს ითხოვენ, სამსახურში წარმატებით მუშაობის პროგნოზული მაჩვენებელი დაბალია. როდესაც მხედველობაში არ მიიღება პირადი თვისებები, როგორცაა კომუნიკაციის უნარი, კანდიდატის შესაძლებლობა, შეუერთდეს გუნდის მუშაობას, დაბალია და ამან შეიძლება შეამციროს გუნდის მუშაობის მწარმოებლურობა.

საჯარო სამსახურის რეფორმის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფის უკუკავშირში აღნიშნულია, რომ „სათანადო უფლებამოსილების მქონე პირს შეუძლია დანიშნოს საჯარო მოხელე გამოსაცდელი ვადით, რომელიც არ აღემატება ექვს თვეს“²¹. თუმცა, უმეტესად, ამ უფლებას არ იყენებენ, რამდენადაც არ არსებობს დეტალური საკანონმდებლო მოთხოვნები ან მექანიზმები, რომლითაც იხელმძღვანელებდნენ მენეჯერები, თანამშრომლის სამუშაო მაჩვენებლებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღებისას.

სამუშაოზე ეფექტიანად მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების, ცოდნის და გამოცდილების ზუსტად განსაზღვრის შედეგები მნიშვნელოვანია. ზუსტი განსაზღვრა ზემოქმედებას ახდენს დაწესებულების ინსტიტუციონალურ შესაძლებლობაზე, განახორციელოს მისი მანდატი და

²¹ მუხლი 24, საქართველოს კანონი სამოქალაქო სამსახურის შესახებ 2013 წ.

მიზნები და ასევე შეინარჩუნოს მოქნილობა, იმისათვის რომ რეაგირება მოახდინოს პოლიტიკის და პროგრამების ცვლილებაზე, მთავრობის მითითებების შესაბამისად.

C. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და პირველი შეფასება ვაკანსიის შესახებ განცხადების კრიტერიუმების მიხედვით

განმცხადებლების წარმატების დაბალი მაჩვენებლები (2% – 2012 წ. და 4.5% – 2013 წ.) პირველი შეფასების საფუძველზე, ვაკანსიის შესახებ განცხადების მოთხოვნების მიხედვით, საჭიროებს შემდგომ შესწავლას, უარყოფის ასეთი მაღალი მაჩვენებლების მიზეზის დასადგენად. შემდგომ, საჭიროა მონაცემები თითოეული დაწესებულებიდან, იმის დასადგენად, ასეთი მაჩვენებლები საერთოა თუ არა ყველა მათგანისთვის. საჭიროა შესწავლილ იქნას უარყოფის მიზეზები, განსაკუთრებით იმ ვაკანსიებისთვის, სადაც წარმატებული კანდიდატების მცირე რაოდენობა იყო, ან სადაც განაცხადები არ შესულა.

საჯარო სექტორის პოზიციიდან, უარყოფის ასეთი მაღალი მაჩვენებლების გამო შეიძლება შეიქმნას შთაბეჭდილება, რომ „საჭიროა ნაცნობები, სამსახურის საშოვნელად“. ასეთი ნეგატიური აღქმის გამო, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ საჯარო სექტორში პერსონალის მიღება, არსებითად, ნათესაურ კავშირებსა და პროტექციას ეყრდნობა. ასეთი აღქმა ეწინააღმდეგება მთავრობის გეგმებს, შექმნას საჯარო სექტორი, რომელიც ხასიათდება მაღალი პროფესიონალიზმით და კომპეტენტურობით, სადაც პროცესები სამართლიანი და მიუკერძოებელია.

D. ინდივიდუალური ტესტირება და კვალიფიკაციის მოთხოვნები

თითქმის ყველა განცხადებაში, ვაკანსიის შესახებ, გათვალისწინებული იყო ქართული ენის ცოდნასთან დაკავშირებული გარკვეული მოთხოვნები, ბევრ განცხადებაში იყო კომპიუტერზე მუშაობის ცოდნის მოთხოვნა, მაგალითად, Microsoft Office Outlook, Internet Explorer or Microsoft PowerPoint. ზოგიერთ განცხადებაში მოთხოვნა იყო უცხო ენის, როგორც წესი, რუსულის ცოდნის მოთხოვნა.

საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი მოითხოვს ყველა ვაკანსიის შესახებ განცხადების განთავსებას CSB-ის ვებსაიტზე. ყველა პირს, რომელიც დააკმაყოფილებს ვაკანსიის შესახებ განცხადებაში მითითებულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, უნდა ჩაუტარდეს ტესტირება თითოეული დაწესებულების მიერ, პერსონალის დაქირავების ყველა პროცესის დროს. მაგალითად, თუ პირი წარმატებით გაივლის Microsoft Word ტესტს, ფინანსთა სამინისტროში და კანდიდატი არ დაინიშნება თანამდებობაზე, ტესტირების შედეგების გამოყენება არ შეიძლება შემდგომ კონკურსებში არც იმავე სამინისტროში და არც სხვა სამინისტროებში, სადაც იმავე ტიპის თანამდებობისთვის იგივე კომპეტენციებს მოითხოვენ.

2013 წლის განმავლობაში 23,098 კანდიდატმა წარმატებით გაიარა საწყისი გადარჩევის ეტაპი, ვაკანსიების შესახებ განცხადებებში მითითებული კვალიფიკაციების მიხედვით. ამგვარად, საჭირო იყო 23,000 ადამიანის ინდივიდუალური ტესტირება, ენის, კომპიუტერზე მუშაობის ცოდნის თუ სხვა მოთხოვნების მიხედვით, წერილობითი ტესტების ან გასაუბრებების

საფუძველზე. შემდგომ, ადმინისტრაციული დროის მნიშვნელოვანი დანახარჯები, ტესტირების დაგეგმვისას, ზრდის ხარჯებს.

შემდგომ, კანონით ნებადართულია მხოლოდ ერთი კანდიდატის შერჩევა პერსონალის დაქირავების ყოველი პროცესის დროს. დაუშვებელია სარეზერვო სიების შედგენა, იმ კანდიდატების კვალიფიცირებისთვის, რომლებსაც ასევე შეიძლება ძალზე დემოკრატიული მაჩვენებლები ჰქონოდათ, როგორც პირველ კანდიდატს. იმავე ტიპის შემდეგი ვაკანსიის შესავსებად, იმავე დაწესებულებაში საჭიროა პერსონალის დაქირავების ახალი პროცესის ჩატარება, ახალი საკვალიფიკაციო ტესტებით, თითოეული კანდიდატისთვის.

ამის შედეგები საკმაოდ მნიშვნელოვანია, პერსონალის დაქირავების პროცესთან დაკავშირებული დროის და ხარჯების თვალსაზრისით.

E. წერილობითი ტესტები

წერილობითი ტესტები ყოველთვის არ ტარდება. ასეთ შემთხვევაში, კანდიდატების ცოდნა, უნარ-ჩვევები ან შესაძლებლობები მოწმდება გასაუბრების მეშვეობით.

წერილობითი ტესტების გარეშე ან მხოლოდ სავარაუდო პასუხებიანი ტესტების გამოყენებით ვერ შემოწმდება ისეთი კრიტიკული მნიშვნელობის უნარ-ჩვევები, როგორცაა, მაგალითად, ლოგიკა, გადაწყვეტილების მიღების უნარი, მსჯელობის, ანალიზის უნარი. ამ ტიპის უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობები არსებითია ისეთი პროფესიონალური და ეფექტიანი სიმძლავრეების შესაქმნელად, რომლების მეშვეობითაც შესაძლებელი იქნება პოლიტიკის და პროგრამების შემუშავება და შესრულება, საქართველოს მთავრობის პრიორიტეტების და მიზნების განსახორციელებლად.

F. ზეპირი ტესტები

კანონში ზეპირი ტესტები განსაზღვრული არაა. გასაუბრებებში ზეპირი ტესტები ნახსენები არაა. საჭიროა გარკვევა, თუ რას გულისხმობს კანონი.

G. გასაუბრებები (ინტერვიუ)

შესარჩევი კომისიების სიდიდე სხვადასხვაა. ერთი დაწესებულების კომისიაში შეიძლება 12 წევრი იყოს, მეორეში – სამი, სხვებში შვიდი ან რვა.

საზოგადოდ, გასაუბრება გრძელდება მაქსიმუმ 20 წუთი, ხშირად – ნაკლები. ერთ, გამორჩეულ დაწესებულებაში ისინი აგებულებია ისე, რომ 30–40 წუთს გაგრძელდეს. მცირედი გამონაკლისების გარდა, გასაუბრება წარმოადგენს არა-სტრუქტურირებულ საუბარს, განსაზღვრული ფაქტორების გარეშე, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელი იქნებოდა კანდიდატის შეფასება. 15 წუთიანი გასაუბრება ძალზე ხანმოკლეა საიმედოდ შეფასებისთვის. დროის ასეთ ხანმოკლე პერიოდში, შესაძლოა, „მოწონების“ ფაქტორი ერთადერთია, რომელიც შეიძლება შეფასდეს.

შემდგომ, თანამედროვე ორგანიზაციები ხაზს უსვამენ გუნდური ფუნქციონირების და ჰორიზონტალური კომუნიკაციის უნარს. კომუნიკაციის უნარის სარწმუნოდ შეფასებისთვის საჭიროა კანდიდატების კომუნიკაციის ძლიერი მხარეების და განწყობის შეფასება. ასეთი უნარ-ჩვევების შემოწმების გარეშე რთული იქნება ისეთი კანდიდატების შერჩევა, რომლებიც შესძლებენ პროფესიონალური, ეფექტიანი და ქმედითი საჯარო სამსახურების შექმნის ხელშეწყობას.

H. საჩივრების კომისია

საჩივრების კომისიის დანიშნულებაა პერსონალის დაქირავების პროცესთან დაკავშირებული ნებისმიერი საჩივრების განხილვა. კომისიას ქმნის იმ დაწესებულების ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია პერსონალის დაქირავებისთვის კონკურსის ჩატარებაზე²². ძნელად დასაჯერებელია, რომ შეიქმნება სამართლიანობის შთაბეჭდილება, თუ უმაღლესი ხელმძღვანელობა უკვე მონაწილეობს საკონკურსო პროცესის ორგანიზაციაში. რამდენიმე ინტერვიუში აღინიშნა, რომ მინისტრები არ ამტკიცებენ შესარჩევი კომისიის მიერ შერჩეულ კანდიდატებს. ეს გადაწყვეტილებები მიღებულია ყოველგვარი ოფიციალური საჩივრების გარეშე.

გამოსწორება მნიშვნელოვანი მექანიზმია, კანონის უზენაესობის და გამჭვირვალობის მხარდაჭერისთვის. პროცესები არამართო ობიექტური, სამართლიანი და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს, არამედ მათ უნდა აღიქვამდნენ კიდევ ობიექტურ, სამართლიან და ხელმისაწვდომ პროცესებად, ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის. საქართველოს საჯარო სამსახური, რომლის ისტორიაშიც პერსონალს სამსახურიდან უშვებდნენ მთავრობის შეცვლასთან ერთად და ასევე აბრალებდნენ ნათესაობის და პროტექციის გამოყენებას, საჭიროებს ეფექტიან მექანიზმებს, ცვლილებების მისაღწევად. დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი საჩივრების განხილვის კომისია მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს იმისათვის, რომ ჩათვალონ, რომ საჯარო სამსახური საჩივრების დამუშავების მიუკერძოებელ და სამართლიან პროცესებს იყენებს.

9. საუკეთესო პრაქტიკა – საჯარო მოხელეების სამსახურში მიღების მოდელები – აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები

A. ხორვატია²³ (შეუერთდა ევროკავშირს 2013 წ.)

საკადრო განყოფილებებმა უნდა მოამზადონ საჯარო სამსახურში მიღების გეგმები, ცენტრალურ სახელმწიფო ადმინისტრაციულ ორგანოსთან თანამშრომლობით, რომელიც პასუხისმგებელია

²² იქვე, მუხლი 15.1

²³ ხორვატიის შესახებ ინფორმაცია მიღებულია დოკუმენტიდან, ადამიანური რესურსების განვითარების სატრატეგიის შემუშავება ხორვატიის სამოქალაქო სამსახურისთვის, ავტორი Gordana Marcetic და Dubravka Prelec; ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში საჯარო ადმინისტრაციის ინსტიტუტების და სკოლების ქსელი; 2010 (გვ. 6-11) ვებსაიტის მისამართი: 820370.Final_paper_development_of_HRD_Strategy_Marcetic_Prelec_NISPAcee_2010

საჯარო სამსახურების საქმეებზე. გეგმებში მითითებული უდა იყოს შევსებული ან ვაკანტური თანამდებობების სტატუსი, საჯარო მოსამსახურეების რაოდენობა, რომლებიც საჭირო არიან ხანგრძლივი პერიოდისთვის, რომლებისთვისაც შედგენილია გეგმის პროექტები და სტაჟიორების რაოდენობა²⁴. გეგმები ქვეყნდება ოფიციალურ ბეჭდვით ორგანოში და ერთ ყოველდღიურ გაზეთში მაინც, ასევე განთავსდება საჯარო სამსახურის საქმეთა ორგანოს ვებსაიტზეც.

ხორვატიის საჯარო სამსახურში მიღება შეიძლება მოხდეს სტანდარტული ან საგანგებო პროცედურების მეშვეობით. სტაჟიორები არიან ის კანდიდატები, რომლებმაც მიიღეს განათლება, პროფესიის კონკრეტული კვალიფიკაციით, მაგრამ არ გააჩნიათ პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილება, ე.ი., სტუდენტები, რომლებმაც დაამთავრეს უნივერსიტეტი. პერიოდულად, პროცედურები ტარდება სტაჟიორებისთვის. საგანგებო პროცედურები გამოიყენება, როდესაც საჭიროა კვალიფიცირებული კანდიდატი, პრაქტიკული სამსახურებრივი გამოცდილებით.

საჯარო სამსახურში პერსონალის მიღება ხდება დამსახურების მიხედვით, ღია საკონკურსო პროცედურის მეშვეობით. ვაკანსიები უნდა გამოქვეყნდეს. კანდიდატების შესაფასებლად დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ ინიშნება შესარჩევი საბჭო.

გარეშე კანდიდატების განხილვამდე შეიძლება განიხილონ შიდა კანდიდატები, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანის თუ დანიშვნის მიზნით. ორივე შემთხვევაში შერჩევა ხდება პროფესიული კვალიფიკაციის, უნარ-ჩვევების, პროფესიონალური გამოცდილების, წინა სამუშაო ადგილას სამუშაო მაჩვენებლების და ტესტირების შედეგების მიხედვით²⁵.

დანიშნულმა პირებმა უნდა გაიარონ სავალდებულო გამოსაცდელი პერიოდი, გამოსაცდელი პერიოდი ერთ წელს შეადგენს სტაჟიორებისთვის და ექვს თვეს – გამოცდილი პირებისთვის, სტაჟიორები ესწრებიან სპეციალურ ტრენინგის პროგრამებს, რომლებიც დაკავშირებულია მათი კონკრეტული თანამდებობის ფუნქციებთან და ისინი შეიძლება მიავლინონ ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებებში, უფრო სიღრმისეული გამოცდილების მისაღებად, იმავე ან სხვა ორგანიზაციაში²⁶.

დანიშნულმა პირებმა, რომლებიც წარმატებით გაივლიან გამოსაცდელ პერიოდს, უნდა ჩააბარონ საჯარო სამსახურის გამოცდა, რომლის ადმინისტრირებას ახდენს საჯარო სამსახურის საქმეთა ცენტრალური ორგანო, გამოსაცდელი პერიოდის დამთავრებიდან ექვსი თვის ვადაში. თუ გამოცდას ვერ ჩააბარებენ, ისინი ტოვებენ სამსახურს.

B. პოლონეთი²⁷ (შევიდა ევროკავშირში 2004 წ.)

პოლონეთის საჯარო სამსახურში პერსონალის დაქირავება მოიცავს: პირველად დაქირავებას, მოსამზადებელ სამსახურს და პირველ შეფასებას

²⁴ პუნქტი 2, სამოქალაქო სამსახურში მიღების გეგმები, მუხლი 42, ხორვატიის სამოქალაქო სამსახურის შესახებ აქტი

²⁵ იქვე, პუნქტი 3, მუხლი 45.4

²⁶ იქვე, პუნქტი 5, მუხლი 54.1

²⁷ Itrich-Drabarek, J; Mrocza, K; და Swietlikowski L; სამოქალაქო სამსახური პოლონეთში; ჟურნალისტიკის და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი, ვარშავის უნივერსიტეტი, 2012; გვ 43

პირველადი დაქირავება

პოლონეთის საჯარო სამსახურში დასაქმება რეგულირდება 2008 წ. აქტით საჯარო სამსახურის შესახებ. უნდა გამოქვეყნდეს ყველა განცხადება პერსონალის დაქირავების შესახებ. სხვა ინფორმაციასთან ერთად, განცხადება უნდა შეიცავდეს ძირითად ფუნქციებს, სამსახურებრივ მოთხოვნებს, მითითებით, თუ რომელია სავალდებულო და რომელი – ალტერნატიული, სამუშაო პირობებს, ინვალიდების დასაქმების მაჩვენებლებს და პერსონალის დაქირავების მეთოდებსა და ტექნიკას.

სამსახურში მიღებაზე განაცხადის შეტანა შეუძლია ნებისმიერ პირს, რომელიც აკმაყოფილებს განცხადებაში განსაზღვრულ მოთხოვნებს. საჭიროა კომიტეტის შექმნა, კანდიდატების შეფასებისთვის, თანამდებობისთვის განსაზღვრული კვალიფიკაციების მიხედვით. შემდეგ, წარმატებულ კანდიდატს ნიშნავენ თანამდებობაზე, კონტრაქტის საფუძველზე, არაუმეტეს ერთი წლის ვადით.

მოსამზადებელი სამსახური

შემდეგ კონტრაქტის საფუძველზე მიღებული თანამშრომელი იწყებს მოსამზადებელ სამსახურს, ამ პერიოდის განმავლობაში თანამშრომელი გაივლის თეორიულ და პრაქტიკულ მომზადებას, როგორც საჯარო სამსახურის თანამშრომელი, ზოგადად. მოსამზადებელი სამსახური გრძელდება ოთხი თვის განმავლობაში და მთავრდება გამოცდით, რომელიც უნდა ჩატარდეს დაქირავებიდან არაუმეტეს 8 თვის შემდეგ.

ადაპტაციის პერიოდი

ადაპტაციის მიზანია თანამშრომლის ინტეგრაცია ორგანიზაციის სტრუქტურაში და დამოკიდებულების და ქცევის სასურველი სტანდარტების მისაღწევად. თანამშრომლებს უტარდებათ სწავლება და წვრთნა, სახაზო მენეჯერის მიერ. მათ შესაძლებლობა ეძლევათ გაერკვნენ საორგანიზაციო სტრუქტურაში, მოქმედების პრინციპებში, სამუშაოების მოცულობასა და თანამდებობრივ მოთხოვნებში.

პირველი შეფასება

ადაპტაციის პერიოდის შემდეგ ყველა ახალ თანამშრომელს მოეთხოვება გაიაროს პირველი შეფასება. შეფასებისას მხედველობაში მიიღება ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა დამოკიდებულება, თავდადება და წინსვლა სამუშაოზე, დამოკიდებულებები კოლეგებთან, ვადების დაცვა, სამუშაოების შესრულებისას და ასევე მოსამზადებელი სამსახურის ბოლოს ჩაბარებული გამოცდის შედეგები²⁸. პირველი შეფასება განსაზღვრავს, მიიღებენ თუ არა პირს მუდმივ თანამშრომლად, საჯარო სამსახურში. თუ თანამშრომელი გაივლის პირველ შეფასებას, მას მუდმივ დასაქმებას შესთავაზებენ.

C. ალბანეთი²⁹ (ითხოვა ევროკავშირში შესვლა)

ეროვნული შესარჩევი კომისია შედგება შემდეგი ცხრა წევრისგან:

²⁸ იქვე, გვ.50

²⁹ ინფორმაცია ეყრდნობა დანიშვნის, პერსონალის დაქირავების, მენეჯმენტის და სამოქალაქო სამსახურთან ურთიერთობის შეწყვეტის პროცედურებს, სამოქალაქო სამსახურის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობისთვის და TMC წევრებისთვის. პროცედურები დამტკიცებულია ევროკავშირის მიერ და ძალაში შევიდა 2014 წ. აპრილში

- საჯარო ადმინისტრაციის დეპარტამენტის წარმომადგენელი, როგორც ხმის უფლების არმქონე მუდმივი წევრი;
- ორი გარეშე წარმომადგენელი, შერჩეული ალბანეთის საჯარო ადმინისტრაციის სკოლის მიერ;
- ერთი წევრი, შერჩეული, როგორც უმაღლესი ხელმძღვანელობის ჯგუფის წარმომადგენელი;
- საზოგადოების წარმომადგენელი წევრები, რომლებიც შერჩეული არიან საზოგადოებისთვის ღია პროცესის მეშვეობით; და
- მინისტრთა საბჭოს მიერ შერჩეული დამოუკიდებელი წევრები.

საჯარო ადმინისტრაცია მინისტრთა საბჭოს დასამტკიცებლად წარუდგენს წლიურ გეგმას. გეგმაში განსაზღვრულია უმაღლესი ხელმძღვანელობის რაოდენობა, რომელიც საჭიროა ამ წლისთვის. გათვალისწინებული მოთხოვნილებების საფუძველზე ტარდება საკონკურსო შერჩევის პროცესი. კანდიდატებმა უნდა დააკმაყოფილონ საერთო საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, მენეჯერების კატეგორიისთვის და ასევე კონკრეტული მოთხოვნები განსაზღვრული პროფესიული საქმიანობისთვის. საერთო მენეჯმენტის კომპეტენციები მოიცავს³⁰:

- სხვადასხვა დონისძიებების განხორციელების და მართვის უნარს;
- კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს;
- სტრატეგიული მენეჯმენტის უნარ-ჩვევებს;
- პიროვნებათა შორის ურთიერთობების დამყარების უნარს;
- ეფექტიანობას;
- გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევებს;
- საერთო კომპეტენციების ფართო გააზრებას;
- ცოდნას, ეკონომიკური და სოციალური მოვლენების სფეროში;
- საიმედოობას;
- ხედვას;
- შემოქმედებითობას;
- პატიოსნებას; და
- ევროპული სამართლებრივი სისტემის ცოდნას.

შერჩევის პროცესი მოითხოვს, რომ საშუალო დონის ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დანიშნული პირების 80% უკვე მუშაობდეს ალბანეთის საჯარო სამსახურში, ხოლო 20% უნდა იყვნენ პირები, რომლებიც არ მუშაობენ საჯარო სამსახურში. ყველა დანიშნული პირი უნდა აკმაყოფილებდეს მოთხოვნებს კვალიფიკაციის მიმართ.

შერჩევის პროცესი ორი ეტაპისგან შედგება: პირველი და მეორე ეტაპებისგან. პირველ ეტაპზე კონკურსის შესახებ განცხადება საჯარო ადმინისტრაციის დეპარტამენტის ვებსაიტზე. ტარდება კანდიდატების განაცხადების გადარჩევა, ძირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მიხედვით. წარმატებული განმცხადებლების სია ქვეყნდება საჯარო ადმინისტრაციის დეპარტამენტის ვებსაიტზე.

მეორე ეტაპზე ხდება კანდიდატების განათლების, გამოცდილების და მათ პროფესიასთან დაკავშირებით გავლილი ტრენინგების, ასევე მათი წლიური მიღწევების შემოწმება. ამ შეფასებას მოსდევს წერილობითი ტესტები სტრუქტურირებული ინტერვიუ. შეფასების პროცესი

³⁰ თავი III, პ. 2, დანიშნის, პერსონალის დაქირავების, მენეჯმენტის და სამოქალაქო სამსახურთან ურთიერთობის შეწყვეტის პროცედურები, სამოქალაქო სამსახურის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობისთვის და TMC წევრებისთვის

ითვალისწინებს კანდიდატების თანმიმდევრობის განსაზღვრას რანგის მიხედვით. წარმატებული კანდიდატების სახელები გამოქვეყნდება ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ვებსაიტზე. კანონმდებლობა ითვალისწინებს გასაჩივრების უფლებას.

წარმატებულ კანდიდატებს იღებენ ალბანეთის საჯარო ადმინისტრირების სკოლის სიღრმისეული ტრენინგის პროგრამაში. თუ კანდიდატი ნებაყოფლობით დატოვებს პროგრამას, მან უნდა აანაზღაუროს ტრენინგთან დაკავშირებული ყველა ხარჯები.

10. საუკეთესო პრაქტიკა – საჯარო მოხელეების სამსახურში მიღების მოდელები – საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო

უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო სექტორის ზოგიერთი ორგანიზაცია პერსონალის დაქირავების საუკეთესო პრაქტიკას იყენებს. ერთ–ერთი მაგალითია თავდაცვის სამინისტრო, საჯარო პერსონალის დაქირავებისას.

თავდაცვის სამინისტრო ატარებს „ღია კარის დღეს“. ამ ღონისძიებაზე იწვევენ კანდიდატებს, რომლებიც წარმატებით გაივლიან საწყის გადარჩევას, ვაკანსიის შესახებ განცხადებაში მითითებული მოთხოვნების მიხედვით. ღონისძიების დროს განმცხადებლებს აწვდიან დეტალურ ინფორმაციას ვაკანსიის და მასთან დაკავშირებული მოთხოვნების შესახებ, განუმარტავენ შერჩევის პროცესს, წერილობითი ტესტების და გასაუბრების პროცედურების ჩათვლით.

შემდგომ, შესარჩევი კომისიის წევრების დახმარებისთვის დეტალურად განიხილება ფაქტორები, რომლებიც შეფასდება წერილობითი ტესტების და ინტერვიუების დროს. კანდიდატების შეფასებისთვის გამოიყენება რეიტინგის სტრუქტურირებული შკალა. ეს დოკუმენტაცია წარმოდგენილია V დანართში.

11. საუკეთესო პრაქტიკა – პროფესიული დასაქმების მონაცემები

პროფესიების საერთაშორისო სტანდარტული კლასიფიკაცია (ISCO-08) წარმოადგენს შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) კლასიფიკაციის სტრუქტურას, შრომის და დასაქმების შესახებ ინფორმაციის ორგანიზაციისთვის. არსებული ვერსია, რომელიც ცნობილია, როგორც ISCO-08, გამოქვეყნდა 2008 წ. ILO აღწერს ISCO კლასიფიკაციის მიზნებს შემდეგნაირად:

„ინსტრუმენტი სამუშაო ადგილების მკაფიოდ განსაზღვრულ ჯგუფებად ორგანიზებისთვის, შესაბამისი ამოცანების და მოვალეობების მიხედვით. მისი გამოყენება გათვალისწინებულია სხვადასხვა მიზნებისთვის, მათ შორის, იმისათვის, რომ სამუშაოს მაძიებლები შეესაბამებოდნენ ვაკანსიებს, ასევე პროფტექნიკური განათლების პროგრამების შემუშავებისთვის და ხელმძღვანელობისთვის“³¹.

³¹ Wikipedia ISCO

ISCO არაა სამუშაო ადგილების კლასიფიკაციის სისტემა ხელფასის განსაზღვრის მიზნისთვის. ესაა პროფესიული ჯგუფების კატეგორიებად დაყოფის სისტემა უნარ-ჩვევების დონეების მიხედვით. ინფორმაცია შეჯამებულია პროფესიების დიდი, საშუალო, მცირე და ერთეული ჯგუფის კატეგორიებისთვის. VI დანართში წარმოდგენილია პროფესიების კლასიფიკაციის სტრუქტურის აღწერის ნიმუში პროფესიონალური ჯგუფისთვის, რომელშიც საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პროფესიონალები ერთ ჯგუფს შეადგენენ. მასში შედის სამუშაოს, ამოცანების და მოვალეობების აღწერა, ერთეულის დონეზე.

შემდგომ, საჯარო სამსახურის რეფორმის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფმა, მრგვალი მაგიდის შეხვედრაზე/სემინარზე დისკუსიისას აღნიშნა, რომ ფინანსთა სამინისტრომ შეიმუშავა ISCO-ს ანალოგიური პროფესიული ჯგუფების სტრუქტურა.

კანადა საკუთარი ეროვნული პროფესიული კლასიფიკაციის სისტემით სარგებლობს. ის ძალზე წააგავს ILO-ის ISCO სისტემას. ფედერალურ მთავრობას გააჩნია სამუშაოს აღწერილობის ფორმატი, რომელიც მოითხოვს სამუშაოსთვის მინიჭებული ოთხციფრიანი კოდის შეტანას, ძირითადი თანამდებობრივი ფუნქციების მიხედვით, საჯარო სექტორის ყველა თანამდებობისთვის. შესაძლებელია მონაცემების გაერთიანება, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ნებისმიერი საკითხის, მათ შორის, პერსონალის დაქირავების, ხელფასების შედარების, გენდერული თანასწორობის და ა.შ. ანალიზისთვის.

12. საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია (2014 წ. თებერვალი) – პერსონალის დაქირავება

საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის მიხედვით რეკომენდირებულია ახალი კანონის მიღება საჯარო სამსახურის შესახებ. პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებით მოქმედებს შემდეგი რეკომენდაციები³²:

- ცენტრალური სამმართველო ორგანოს შექმნა, რომელსაც ექნება სათანადო უფლებამოსილებები, საჯარო სამსახურის თანმიმდევრული მართვის და კოორდინაციისთვის;
- კარიერული შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, საკონკურსო წესით და დამსახურების მიხედვით უფრო მაღალი დონის თანამდებობებზე დანიშვნის და შიდა პერსონალის დაქირავების გზით;
- საჯარო სამსახურში მიღება საკონკურსო წესით და დამსახურებების მიხედვით;

საჯარო სამსახურის განსაზღვრის შესახებ პუნქტში გამოთქმულია წინადადება, რომ საჯარო სამსახური, უმეტესად, კარიერაზე ორიენტირებული სისტემა იყოს³³. საჯარო სამსახურის ფარგლების შესახებ პუნქტში გაკეთებულია დასკვნა, რომ შერეული სისტემა ყველაზე ოპტიმალური მოდელია³⁴.

³² საქართველოს სამოქალაქო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია (2014 წ. თებერვალი), გვ. 8

³³ იქვე, გვ. 8

³⁴ იქვე, გვ. 11

საჯარო სამსახურის სისტემაში შესვლის თვალსაზრისით, შემოთავაზებული მარეგულირებელი მოთხოვნები მოიცავს შემდეგს:

- გამჭვირვალე და დამსახურების მიხედვით დანიშვნის პროცესი;
- შესვლისთვის საჭირო ობიექტური კვალიფიკაციების განსაზღვრა, შესვლის რეჟიმებთან ერთად;
- შერჩევის პროცესის გამოყოფა; და
- კოორდინაციის და ზედამხედველობის უფლებამოსილების გადაცემა კონკრეტული სახელმწიფო ორგანოსთვის.

კონცეფციაში ასევე აღნიშნულია, რომ შერჩევის პროცესის მიზანია ისეთი პირების დანიშვნა, რომლებსაც „გააჩნიათ სათანადო კვალიფიკაცია, მოტივაცია და აკმაყოფილებენ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს“³⁵ და რომ არსებობს ყოველმხრივი წესების ნაკრების შემოღების აუცილებლობა³⁶.

პერსონალის დაქირავების პროცესთან დაკავშირებით, შემოთავაზებულია შემდეგი რეკომენდაციები:

- გაუქმდეს დაწესებულებების ნორმატიული აქტები, რომლებშიც განსაზღვრულია სამსახურის სპეციფიკაციები და CSB-ს დააკისროს პასუხისმგებლობა კონკრეტული თანამდებობებისთვის მინიმალური სპეციფიკაციების შემუშავებაზე, რანგების მიხედვით;
- შეიქმნას მოსამზადებელი განათლების კურსი კანდიდატებისთვის, რომლებსაც სურთ საჯარო სამსახურში შესვლა;
- კანდიდატებს უნდა მოეთხოვებოდეთ წინასწარი საკვალიფიკაციო გამოცდის ჩაბარება;
- დანიშნულმა პირებმა უნდა გაიარონ გამოსაცდელი პერიოდი და შესაბამისი მექანიზმი და ვადები კანონით უნდა იყოს განსაზღვრული;
- უნდა შემუშავდეს ნორმატიული აქტები, რომლებიც დაარეგულირებს საკონკურსო კომისიების ფორმირების წესებს და ფუნქციონირებას. კომისია უნდა შდგებოდეს ხუთი – შვიდი წევრისგან და მასში უნდა შედიოდნენ წევრები იმ დაწესებულების ფარგლებს გარედან, რომელიც ატარებს პერსონალის დაქირავების პროცესს. წევრის სახით კომისიაში უნდა შედიოდეს პერსონალის დაქირავების სპეციალისტი. ამ სპეციალისტის ფუნქცია უნდა იყოს იმის უზრუნველყოფა, რომ დაცული იყოს პერსონალის მიღების წესები და პროცედურები; და
- დეტალურად უნდა განისაზღვროს წესები და პროცედურები, მათ შორის, დეტალურად უნდა განისაზღვროს კონკურსის ეტაპები, განსაკუთრებით გამოცდების და ინტერვიუების ჩატარებისთვის.

რეკომენდირებულია საკვალიფიკაციო შეფასების ორი ეტაპი. პირველი ეტაპი დაკავშირებულია ფართო საზოგადოების სამსახურის შესახებ ცოდნასთან და მოიცავს ქართული ენის და შესაძლოა, უცხო ენის, საჯარო ადმინისტრირების, საჯარო სამსახურის საკანონმდებლო ბაზის, პროფესიონალური ეთიკის ცოდნას და IT უნარ-ჩვევებს CSB პასუხისმგებელი უნდა იყოს საერთო საკვალიფიკაციო გამოცდის ორგანიზებაზე და წარმატებულ განმცხადებლებს უნდა გადაეცეთ სერტიფიკატი, რომელიც ძალაში იქნება სამი წლის განმავლობაში.

³⁵ იქვე, გვ. 13

³⁶ იქვე, გვ. 13

მეორე ეტაპზე გათვალისწინებული უნდა იყოს კონკრეტულ თანამდებობასთან დაკავშირებული მოთხოვნების შეფასება და ამ დამატებით მოთხოვნებს განსაზღვრავს დაწესებულების ხელმძღვანელი.

13. კრიტერიუმები რეკომენდაციების შემუშავებისთვის

ამ საკონსულტაციო მისიის რეკომენდაციები ფორმულირებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის ხელშეწყობისთვის, შედეგებში მითითებული პრობლემების მოგვარებისას. რეკომენდაციები ასევე ფორმულირებულია იმისათვის, რომ მხედველობაში იქნას მიღებული შემდეგი კრიტერიუმები:

A. განხორციელებადი რეკომენდაციები

რეკომენდაციები ფორმულირებული უნდა იყოს იმგვარად, რომ შეესატყვისებოდეს საქართველოს საჯარო სამსახურის კონკრეტულ რთულ ამოცანებს და ასევე უნდა იყოს პრაქტიკული, რათა შესაძლებელი იყოს მათი განხორციელება. საჭიროა სამოქმედო გეგმა, პრაქტიკული, ნაბიჯ-ნაბიჯ ღონისძიებებისთვის, რომლებიც აკავშირებს პერსონალის დაქირავების შესახებ რეკომენდაციების განხორციელებას სხვა HR ინიციატივებთან. ეს ინიციატივები მითითებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში, საჯარო სამსახურის მთელს სფეროში რეფორმის მიმართ ინტეგრირებული მიდგომის მისაღწევად. შემდგომ, რეკომენდაციები უნდა ითვალისწინებდეს ხელმისაწვდომ რესურსებს და საექსპერტო კვალიფიკაციის დონეს, ცვლილებების განხორციელებისთვის.

B. ეტაპობრივი (ინკრემენტული) მიდგომა ცვლილებების მიმართ

რეკომენდაციები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ უზრუნველყოფდეს ეტაპობრივ მიდგომას ეფექტიანი ცვლილებების მიმართ. როგორც ჩანს, ცვლილებების პროცესი განხორციელდება იმ ტემპით, რომლის დროსაც CSB-ს რეალურად შეეძლება საკმარისი საექსპერტო კვალიფიკაციის გამომუშავება, იმისათვის, რომ წამყვანი როლი შეასრულოს ცვლილებების პროცესის წარმართვაში. ნათელია, რომ აუცილებელია საკმარისი ცვლილებები იმისათვის, რომ „გაღღვეს“ არსებული სისტემები. თუმცა, ამავე დროს, ცვლილებების ტემპმა იმდენად ვერ უნდა გადატვირთოს CSB და სხვა დაინტერესებული მხარეები, რომ მათ ვეღარ შესძლონ პროცესის კონტროლის განხორციელება და დაკარგონ ნდობა.

C. დროული წინსვლა

თითოეული რეკომენდაცია წინ უნდა უბიძგებდეს საჯარო სამსახურს, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის გათვალისწინებული შედეგების განხორციელების გზაზე. ამას გარდა, თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების ჩათვლით, რეალურად უნდა შეეძლოს „იგრძნოს“, რომ ცვლილებები მუდმივად ხდება და რომ ხორციელდება სწორი ცვლილებები.

D. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია

რეკომენდაციები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ ხელს უწყობდეს საქართველოს მთავრობის წინსვლას საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელების საქმეში

14.შემოთავაზებული რეკომენდაციები და ვადები განხორციელებისთვის

რეკომენდაციებს საფუძვლად უდევს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციასთან დაკავშირებით მიღებული დასკვნები. ცვლილებების პროცესისთვის, რეკომენდაციები ითვალისწინებს CSB-ის თანამშრომლობას საჯარო სექტორის დაწესებულებებთან, პერსონალის დაქირავების სტანდარტების დაწესებისთვის და CSB შეასრულებს მონიტორინგის როლს, სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად. ამ მიდგომის მეშვეობით CSB იქნება ის „კონკრეტული სახელმწიფო ორგანო“, რომელსაც გადაეცემა კოორდინაციის და ზედამხედველობის უფლებამოსილება, როგორც გათვალისწინებულია საჯარო სექტორის რეფორმის კონცეფციით. შემდგომ, CSB-ს ეკისრება როლი, ოფიციალურად დააარსოს დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი საპროტესტო კომისია. კომისია უზრუნველყოფს დამატებით ალტერნატიულ რესურსს საჩივრების განხილვისთვის.

CSB ხელმძღვანელობას გაუწევს იმ უნარ-ჩვევების და ცოდნის განსაზღვრის პროცესს, რომლებიც უნდა გააჩნდეთ მენეჯერებს და ადამიანური რესურსების სპეციალისტებს, პერსონალის დაქირავების პროცესის ეფექტიანად განხორციელებისთვის. ის ორგანიზებას გაუწევს ტრენინგის კურსების მომზადებას და ჩატარებას, რათა მენეჯერებმა და ადამიანური რესურსების სპეციალისტებმა ეფექტიანად შეასრულონ მათი მოვალეობები, პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებით. ეს შეესაბამება რეკომენდაციას, რომელიც მოცემულია პოტენციალის განვითარების და სტაბილური ტრენინგის საკონსულტაციო მისიის ანგარიშში³⁷, რომ CSB პასუხისმგებელი უნდა იყოს მენეჯერების და მეთვალყურეების ტრენინგის მოთხოვნილებების განსაზღვრაზე და ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად კურსების ორგანიზებასა და ჩატარებაზე.

რეკომენდაციები წარმოდგენილია რიგი ლოგიკური ნაბიჯებით, რომლებიც ერთი ინიციატივიდან მეორეზე გადადის. აღინიშნა, რომ პრიორიტეტის ვადები, ფაქტობრივად, სამოქმედო გეგმას წარმოადგენს. განხორციელების ვადა დაახლოებით სამი წელია.

რეკომენდაციები და მათი რაციონალური დასაბუთება წარმოდგენილია სქემაზე, ქვემოთ

რეკომენდაცია	პრიორიტეტის ვადა	დასაბუთება
11. სამუშაოს აღწერების ხარისხი CSB-მ უნდა შეიმუშაოს სტანდარტები, სამუშაოს აღწერების შესადგენად. CSB ხელმძღვანელობს ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრას და უზრუნველყოფს კურსების მომზადებას და ჩატარებას ადამიანური რესურსების სპეციალისტებისთვის.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	სამუშაოს აღწერაში მითითებულია ის ძირითადი მოვალეობები/ფუნქციები, რომლებისთვისაც განსაზღვრულია კვალიფიკაციები პერსონალის დაქირავების პროცესში. თუ სამუშაოს აღწერაში სამუშაო არაადეკვატურადაა აღწერილი, სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო კვალიფიკაცია ზუსტი არ იქნება. HR პერსონალი ექსპერტი კონსულტანტები არიან მენეჯერებისთვის, სამუშაოს აღწერილობების შედგენისას. ტრენინგის მიზანია HR პერსონალის შესრულების მაჩვენებლების გაუმჯობესება ამ როლში.
12. საიმედო პროფესიული მონაცემები A. CSB-მ უნდა შეისწავლოს ISCO	დაუყოვნებლივ	პროფესიული ჯგუფების შესახებ საიმედო მონაცემების გარეშე CSB ვერ გააანალიზებს

³⁷ რეკომენდაცია #3, პოტენციალის ამაღლება და სტაბილური ტრენინგი, საქართველოში დემოკრატიული მმართველობის პროგრამა (G3) მომზადებულია ლინდა ბუჩანანის მიერ, 2014 წ. 25 მაისი, გვ. 24

<p>სისტემის ან ფინანსთა სამინისტროს მოქმედი სისტემის გამოყენების შესაძლებლობა, ვაკანსიების მონაცემთა ბაზაში პროფესიული ჯგუფების კატეგორიებად დაყოფისთვის. თუ მიიღება გადაწყვეტილება სისტემის დანერგვის შესახებ, CSB შეადგენს სამუშაო გეგმას, სისტემის განხორციელებისთვის და მოსთხოვს ორგანიზაციებს მიუთითონ კატეგორიის ოთხციფრიანი კოდი სამუშაოს აღწერის ფორმებში.</p> <p>B. კადრების ნაკლებობა</p> <p>იმ პროფესიებისთვის, სადაც კვალიფიცირებული განმცხადებლების ნაკლებობაა, CSB დაეხმარება დაწესებულებებს სტრატეგიების შემუშავებაში, ამ პრობლემის მოსაგვარებლად. ალტერნატივები შეიძლება მოიცავდეს მოლაპარაკებებს ახლად დაარსებულ განათლების საერთაშორისო ცენტრთან და ასევე მუდმივ კავშირებს უნივერსიტეტებთან, ახალი პროგრამების შესაქმნელად.</p>	<p>1 წელი</p>	<p>პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. უნარ-ჩვევებსა და ცოდნაზე ორგანიზაციის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის აუცილებელია პროფესიული მონაცემები, როგორც ინსტიტუციონალურ, ასევე სამთავრობო დონეზე.</p> <p>პროფესიების იდენტიფიკაცია, ნაკლებობასთან ერთად, პერსონალის დაქირავების სტრატეგიის წინაპირობას წარმოადგენს.</p>
<p>13. შეფასების ორეტაპიანი პროცესი</p> <p>საჯარო სამსახურებისთვის მიღებული უნდა იყოს შეფასების ორეტაპიანი პროცედურა. პირველ ეტაპზე უნდა იყოს სამუშაოთა ჯგუფებისთვის საერთო ელემენტარული უნარ-ჩვევების სავალდებულო ტესტირება, როგორებიცაა ენის ცოდნა და კომპიუტერზე მუშაობის უნარი. CSB თანამშრომლობს შესაბამის დაწესებულებებთან, კომპეტენციის 3 დონის განსაზღვრის, ტესტების მომზადების და კანდიდატების წინასწარი ტესტირების ორგანიზებისთვის. იმ კანდიდატებისთვის, რომლებიც წარმატებით გაივლიან ტესტირებას, შედეგები ძალაში უნდა იყოს განსაზღვრული ვადის, მაგ. 3 წლის განმავლობაში. ამ რეკომენდაციის მიღების შემთხვევაში CSB-ს დასჭირდება მისი მონაცემთა ბაზის ადაპტირება ისე, რომ გათვალისწინებული იყოს ტესტირების შედეგები, რომლებიც ხელმისაწვდომი გახდება ყველა დაწესებულებისთვის, საჯარო სექტორში.</p> <p>მეორე ეტაპზე დაწესებულებები პასუხისმგებელი უნდა იყვნენ</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>	<p>ტესტირების ხარჯების და დროის შემცირებისთვის აუცილებელი ცენტრალიზებული მიდგომა, სამუშაოთა ჯგუფების, მაგ. ენის ან კომპიუტერზე მუშაობის ცოდნის მინიმალური საკვალიფიკაციო სტანდარტების მიხედვით</p> <p>აუცილებელია კოლაბორაციული მიდგომა ტესტირების იმ საჭირო დონის დასადგენად, რომელიც საერთოა ყველა დაწესებულებისთვის. ამას გარდა, შეიძლება საჭირო გახდეს მიდგომა, ტესტების ჩასატარებლად, ტესტირების შედეგების შენახვა და ა.შ., ყველა დაწესებულების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.</p> <p>ამას გარდა, მხედველობაშია მისაღები საჯარო სექტორის არსებული დაწესებულებების, მაგალითად, ეროვნული საგამოცდო ცენტრის, იუსტიციის სამინისტროს ტრენინგის ცენტრის ან ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის მომსახურების გამოყენების შესაძლებლობა, ყოველ მათგანს გააჩნია საკმარისი საექსპერტო კვალიფიკაცია და გამოცდილება ტესტების შედგენისა და ჩატარების სფეროში.</p> <p>ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს</p>

<p>კვალიფიკაციის საკუთარ შეფასებებზე, ან ვაკანსიასთან დაკავშირებული მოთხოვნების ან/და კარიერული მოთხოვნების მიხედვით.</p>		<p>მოქნილობას, რაც შესაძლებლობას აძლევს დაწესებულებებს მეორე ეტაპზე შეადგინონ და ჩაატარონ კონკრეტული ტესტები, ორგანიზაციის უნიკალური მოთხოვნილებების შესაბამისად.</p>
<p>14. პერსონალის დაქირავების სტანდარტები</p> <p>CSB შეიმუშავებს პერსონალის დაქირავების სტანდარტებს, წერილობითი ტესტებისთვის და ინტერვიუებისთვის, HR განყოფილებების ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით. შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად CSB განახორციელებს მონიტორინგს.</p> <p>სტანდარტებში ასევე უნდა შედიოდეს სახელმძღვანელო პრინციპები, შესარჩევი კომისიების შემადგენლობის და მათი ფუნქციონირებისთვის.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>	<p>აუცილებელია პერსონალის დაქირავების სტანდარტების შემუშავება, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ პერსონალის დაქირავების პროცესი ოპერატიულად ასახავს კანონიერების, სამართლიანობის, გახსნილობის, არა-დისკრიმინაციულობის, ობიექტურობის და მიუკერძოებლობის პრინციპებს. ჩვენი სტანდარტების ნაწილის სახით, გათვალისწინებული უნდა იყოს ინსტრუმენტები, მთელს საჯარო სექტორში პერსონალის დაქირავების მიმართ თანმიმდევრული მიდგომის უზრუნველსაყოფად.</p>
<p>15. ტრენინგი – HR სპეციალისტები</p> <p>CSB ხელმძღვანელობას უწევს სავალდებულო სასერთიფიკაციო ტრენინგის შემუშავებას ადამიანური რესურსების სპეციალისტებისთვის, რომლებსაც აკისრიათ პასუხისმგებლობა პერსონალის დაქირავების პროცესზე. კურსი მხედველობაში იღებს სისტემას, რომელიც არის როგორც თანამდებობაზე, ასევე კარიერაზე მიმართული. შესარჩევ კომისიებში ერთი წევრი უნდა იყოს სერტიფიცირებული HR სპეციალისტი, პერსონალის დაქირავების თითოეული პროცესისთვის.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>	<p>HR სპეციალისტები იქნებიან ექსპერტი კონსულტანტები, მენეჯერებისთვის. ხარისხიანი კონსულტაციების და ხელმძღვანელობის უზრუნველსაყოფად ისინი ინფორმირებული უნდა იყვნენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შესახებ, ასევე იმის შესახებ, თუ როგორაა პერსონალის დაქირავება ინტეგრირებული ამ სისტემაში. ისინი ასევე ინფორმირებული უნდა იყვნენ პერსონალის დაქირავების სტანდარტებით გათვალისწინებული მოთხოვნების შესახებ და იმის შესახებ, თუ პერსონალის დაქირავება როგორ უწყობს ხელს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმების შესრულებას და დისკრიმინაციის ყველა ფორმის გამორიცხვის შესახებ საქართველოს კანონის მოთხოვნების დაცვას.</p>
<p>16. ტრენინგის მენეჯერები</p> <p>CSB ხელმძღვანელობს სავალდებულო სასერთიფიკაციო ტრენინგის შექმნას მენეჯერებისთვის, რომლებიც პერსონალის დაქირავების პროცესში მონაწილეობენ. მენეჯერებს მოეთხოვებათ ასეთი სერტიფიკატების მიღება, იმისათვის, რომ დასაშვები იყოს მათი დანიშვნა შესარჩევ კომისიაში.</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>	<p>რამდენადაც მენეჯერები არიან გადაწყვეტილების მიმღები პირები, პერსონალის დაქირავების პროცესში, აუცილებელია, რომ ისინი ინფორმირებული იყვნენ პერსონალის დაქირავების საერთო პროცესის და გადაწყვეტილებების მიღების შედეგების თაობაზე.</p>
<p>17. სარეზერვო სიები</p> <p>დაწესებულებებს უფლება უნდა ჰქონდეთ შეადგინონ სარეზერვო სიები,</p>	<p>საშუალო ვადა 2-3 წელი</p>	<p>სარეზერვო სიები წარმოადგენს ზომას, რომელიც მიმართულია ხარჯების შემცირების და ვადების გაუმჯობესებისგან,</p>

<p>ღია საკონკურსო პროცესის მეშვეობით.</p>		<p>საკონკურსო პროცესში. სარეზერვო სიების შექმნა კვლავ უნდა ეყრდნობოდეს პერსონალის ღია, საკონკურსო წესით დაქირავების პროცესებს.</p>
<p>18. უნდა დაარსდეს ცალკე საჩივრების კომისია, რომელიც ანგარიშვალდებული იქნება CSB მიმართ, როგორც დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი ორგანიზაცია. კომისია პასუხისმგებელი იქნება საჩივრების შესწავლასა და მოსმენაზე.</p>	<p>ხანგრძლივი ვადა 3+ წელი</p>	<p>დაწესებულებების ხელმძღვანელებს გააჩნიათ დელეგირებული უფლებამოსილება, დანიშნონ პერსონალი კანონის შესაბამისად. იმ შემთხვევაში, თუ საჩივრების კომისია დაწესებულების ფარგლებში შეიქმნება, წარმოიშობა ინტერესების კონფლიქტი, თუ ხელმძღვანელი უკვე მონაწილეობს პერსონალის დაქირავების პროცედურებში, ფორმალურად ან არაფორმალურად. რამდენადაც სასამართლოსთვის მიმართვასთან დაკავშირებული ხარჯები შეიძლება ხელმისაწვდომი არ იყოს ზოგიერთი მომჩივანისთვის, ეს ზომა რეკომენდირებულია კანონის უზენაესობის, სამართლიანობის და გამჭვირვალობის პრინციპების დასაცავად.</p>
<p>19. მუშაობა სხვა მხარეებთან CSB შექმნის სხვა მხარეებთან მუშაობის ინიციატივებს, რომლებიც გათვალისწინებული იქნება საჯარო სექტორის სხვადასხვა თემებისთვის, მათ შორის, მოზარდებისთვის, რათა გააცნოს მათ კარიერული შესაძლებლობები, საჯარო სექტორში მუშაობის ხასიათი და პერსონალის დაქირავების პროცესი.</p>	<p>ხანგრძლივი ვადა 3+ წელი</p>	<p>აუცილებელია საზოგადოების ინფორმირება პერსონალის დაქირავების მიმართ ახალი მიდგომის შესახებ. სახელდობრ, საჭიროა ახალგაზრდების ინფორმირება, საჯარო სექტორის სამუშაოებისთვის კვალიფიკაციების ცვლილების შესახებ და ასევე იმის შესახებ, თუ რა პროფესიებშია საკადრო დეფიციტი. ეს ინფორმაცია მათ იმ ასაკში უნდა მიეწოდოს, როდესაც ისინი გადაწყვეტილებას იღებენ კარიერის არჩევანის შესახებ.</p>
<p>20. CSB წამყვან როლს შეასრულებს საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონპროექტის მომზადებაში, რომელშიც შევა ამ რეკომენდაციების დებულებები, სხვა HR საკონსულტაციო მისიების რეკომენდაციებთან ერთად</p>	<p>ხანგრძლივი ვადა 3+ წელი</p>	<p>არსებული კანონი მრავალჯერის გადაისინჯა, იმდენად, რომ მისი თანმიმდევრულად ინტერპრეტაცია გართულებულია. აუცილებელია ახალი კანონი, რომელიც დაწერილი იქნება მარტივი ენით და რომელიც თანმიმდევრულად ასახავს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შესაბამისად გაცემულ რეკომენდაციებს. რეკომენდირებულია ხანგრძლივი ვადა იმისათვის, რომ CSB-ს საკმარისი დრო ჰქონდეს რესურსების მოსაპოვებლად და გამოცდილების დასაგროვებლად, მონიტორინგის სტანდარტების შემუშავებისთვის, რაც აისახება ახალ კანონში.</p>

15. რეკომენდაციების განხორციელებისთვის გათვალისწინებული ხარჯები

თუ შეარჩევნებ მოსამართლეებს, იუსტიციის სამინისტროს არსებული თანამშრომლებიდან, საჩივრების კომისიის წევრებად, ამ რეკომენდაციისთვის საჭირო აღარ იქნება დამატებითი დანახარჯები. ალტერნატივაა პენსიონერი მოსამართლეების მიღება ამ კომისიაში, რომლებსაც გადაუხდინას სტიპენდიას მომსახურებისთვის.

თუ მიიღება გადაწყვეტილება ILO-ს პროფესიების საერთაშორისო სტანდარტული კლასიფიკაციის გამოყენების შესახებ, საჭირო იქნება ექსპერტების საერთაშორისო დაფინანსების და ტრენინგის საჭიროების განხილვა. ამ საკონსულტაციო მისიის ვადები ხარჯების სიღრმისეულად შესწავლის საშუალებას არ იძლევა. თუ მიიღება გადაწყვეტილება, მაგალითად, ფინანსთა სამინისტროს პროფესიონალური კატეგორიების გამოყენების შესახებ, დამატებითი ხარჯები საჭირო აღარ იქნება.

საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის საჭირო დამატებითი ხარჯები მოიცავს ბროშურების და მასალების ბეჭდვას, საჯარო პრეზენტაციებზე გამოსაყენებლად. თუმცა, ეს ხარჯები ამ ეტაპზე ვერ დაიგეგმება, რამდენადაც ჯერ არაა განხილული ბროშურების და მასალების ხასიათი.

შეფასების ორეტაპიანი პროცესის გამოყენების შედეგად დაზოგილი თანხები, რაც დაკავშირებულია ელემენტარული უნარ-ჩვევების კოორდინირებულ ტესტირებას, სამუშაო გარემოში, მთელს საჯარო სამსახურში, სავარაუდოდ, დაფარავს CSB-ს მიერ ამ პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების ხარჯებს.

სხვა რეკომენდაციების განხორციელება არ ითვალისწინებს რაიმე დამატებით საბიუჯეტო ხარჯებს, CSB-ის რესტრუქტურისთვის საჭირო ხარჯების გარდა. CSB-ის ფუნქციონალური ანალიზის საკონსულტაციო მისიას დასჭირდება განსაზღვროს პერსონალის დაქირავების ფუნქციების ხასიათი და იმ რესურსების რაოდენობა, რომლებიც საჭირო იქნება ამ ფუნქციების შესასრულებლად.

16. სავარაუდო CSB ფუნქციონალური HR საორგანიზაციო სტრუქტურა

დღეისათვის CSB-ს არ ეკისრება რაიმე მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა პერსონალის დაქირავების პროცესთან დაკავშირებით. ის ამოწმებს, რომ ვაკანსიების შესახებ განცხადებები შეესაბამებოდეს კანონმდებლობის მოთხოვნებს და ამტკიცებს შესარჩევი კომისიის შემადგენლობას, დაწესებულებების წარდგენით.

დაგეგმილია, რომ მომავალი საკონსულტაციო მისია ჩაატარებს CSB-ის ფუნქციონალურ გამოკვლევას. VII დანართი წარმოადგენს წინასწარ შემოთავაზებულ ფუნქციონალურ HR

საორგანიზაციო სტრუქტურას, რომელიც შეესატყვისება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციას, რაც ითვალისწინებს ამ ანგარიშში წარმოდგენილ რეკომენდაციებს. გათვალისწინებულია, რომ სტრუქტურული და სარესურსო მოთხოვნები, რეკომენდაციების განხორციელებისთვის, უფრო დეტალურად გაანალიზდება ფუნქციონალური კვლევის საკონსულტაციო მისიის მიერ.

დაწესებულებების სია
ინტერვიუები ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან და
დაწესებულებების სხვა წარმომადგენლებთან

სახელმწიფო პროკურატურა
იუსტიციის სამინისტრო
ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
საგარეო საქმეთა სამინისტრო
თავდაცვის სამინისტრო
ეროვნული საგამოცდო ცენტრი
საჯარო სამსახურის ბიურო

CSB პერსონალის დაქირავების მონაცემები

მთავრობის 2013 და 2012 ფისკალური წლები ცალ-ცალკე

ვაკანსიების შესახებ რამდენი განცხადება გამოქვეყნდა (1) 2013 და (2) 2012 წლებში, (1) ორგანიზაციების მიერ, რომლებიც ექვემდებარებიან საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონს (2) რომლებიც არ ექვემდებარებიან ამ კანონს?

რამდენი განცხადება გამოაქვეყნეს (1) სამინისტროებმა, რომლებსაც შეეხებოდა საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და (2) სსიპ-ებმა?

შეგიძლიათ დაასახელოთ ვაკანსიების შესახებ განცხადებების რაოდენობები პროფესიების ჯგუფების მიხედვით, როგორებიცაა ფინანსები, ადამიანური რესურსები, პოლიტიკის შემუშავება, სამედიცინო პერსონალი და ა.შ., გამოქვეყნებული სამინისტროების მიერ, რომლებსაც შეეხებოდა საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და სსიპ-ების მიერ?

შეგიძლიათ დაასახელოთ განმცხადებლების საშუალო რაოდენობა სხვადასხვა ტიპის განცხადებებისთვის – იდეალურ შემთხვევაში, პროფესიების ჯგუფებისთვის?

იყო რაიმე განცხადებები, რომლებთან დაკავშირებითაც არავინ არ შემოიტანა განაცხადი? თუ იყო, რა პროფესიებში?

შეუძლია CSB-ს განცხადებების გადარჩევა, მაგალითად, მინიმალური განათლების, ენის ცოდნის ან გამოცდილების ხანგრძლივობის მიხედვით, პერსონალის დაქირავების პროცესის პირველ ეტაპზე?

რამდენი განაცხადი იქნა უარყოფილი (1) 2013 და (2) 2012 წლებში? შეგიძლიათ დაასახელოთ რაოდენობები, უარყოფის მიზეზების მიხედვით?

აწარმოებს CSB განმცხადებლების კატალოგს? თუ აწარმოებს, რა ინფორმაციას შეიცავს ის?

შეგიძლიათ გაგვიზიაროთ მოსაზრებები განცხადებების სისტემას და HRMS შესაძლებლობებს შორის კავშირის შესახებ?

გააჩნია CSB-ს რაიმე მონაცემები კადრების დენადობის შესახებ, თანამშრომლების ტიპების მიხედვით?

გააჩნია CSB-ს მონაცემები განცხადებების, კანდიდატების რიცხვის და სამინისტროებსა და სსიპ-ებში მაღალ თანამდებობებზე დანიშნული პირების შესახებ?

მთავრობის 2013 და 2012 ფისკალური წლები ცალ-ცალკე

ვაკანსიების შესახებ რამდენი განცხადება გამოქვეყნდა (1) 2013 და (2) 2012 წლებში, (1) ორგანიზაციების მიერ, რომლებიც ექვემდებარებიან საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონს (2) რომლებიც არ ექვემდებარებიან ამ კანონს?

საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად გამოქვეყნებული განცხადებები:

2012: 822

2013: 9567

ორგანიზაციების მიერ, რომლებსაც არ შეეხებათ საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი: არა

რამდენი განცხადება გამოაქვეყნეს (1) სამინისტროებმა, რომლებსაც შეეხებათ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და (2) სსიპ-ებმა?

შეუძლებელია განისაზღვროს ცალ-ცალკე

შეგიძლიათ დაასახელოთ ვაკანსიების შესახებ განცხადებების რაოდენობები პროფესიების ჯგუფების მიხედვით, როგორებიცაა ფინანსები, ადამიანური რესურსები, პოლიტიკის შემუშავება, სამედიცინო პერსონალი და ა.შ., გამოაქვეყნებული სამინისტროების მიერ, რომლებსაც შეეხებათ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და სსიპ-ების მიერ?

2012

დასახელება	ვაკანსიების რაოდენობა	შეტანილი განცხადებების რაოდენობა
სტაჟირება	91	21948
განათლება / სწავლა	84	3241
მენეჯმენტი	76	13393
საინფორმაციო ტექნოლოგიები (IT)	68	5524
მომსახურების სექტორი	57	16847
არჩევნების ადმინისტრირება	44	1670
მენეჯმენტი	38	6189
იურიდიული	36	8867
ეკონომიკა	25	2575
შესყიდვები	22	2096
ჯანდაცვა	20	924
ფინანსები	17	2211
სოციალური სამუშაო	17	2778
ლოჯისტიკა	14	1838
უშიშროება	13	1067
აღრიცხვა	13	1114
მშენებლობა	13	349

პროგრამირება	13	177
მარკეტინგი	12	4238
საბანკო ზედამხედველობა	12	1504
საზღვაოსნო	11	252
ლოჯისტიკა	11	218
საქმის წარმოება	10	3231
საზოგადოებასთან ურთიერთობა	10	2758
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი	9	2968
ექსპერტიზა	9	160
აუდიტი	8	2124
სოფლის მეურნეობა	7	104
მონიტორინგი	7	585
მდივანი / ოფისის მენეჯერი	6	3497
პროექტის მენეჯმენტი	6	741
სამართალი და ანალიტიკა	6	1138
დიზაინი	5	366
გაყიდვები	5	785
კვლევები / სამეცნიერო სამუშაოები	4	285
ინჟინერი	3	28
ტექნიკური სამუშაო	3	953
სპორტი / ახალგაზრდობის საკითხები	3	24
საერთაშორისო ურთიერთობები	3	413
გადასახადები	2	129
E-მმართველობა	2	171
IT მხარდაჭერა	2	511
ბირთვული და რადიოაქტიური უშიშროება	2	67
ბიზნესის ადმინისტრირება	1	91
სამხედრო რეგისტრაცია და გაწვევა	1	13
თარგმანი / რედაქტირება	1	212

2013:

დასახელება	ვაკანსიების რაოდენობა	შეტანილი განცხადებების რაოდენობა
ადგილობრივი მთავრობა	872	8167
მენეჯმენტი	658	44729
იურიდიული	619	48189
მეტყევეობა	612	7577
ჯანდაცვა	547	5196
მენეჯმენტი	428	25982
გარემო და ბუნებრივი რესურსები	413	13785
განათლება / სწავლა	362	16210
კანონ აღსრულება	302	10073
სოფლის მეურნეობა	270	8165
საქმის წარმოება	259	25602
ლოჯისტიკა	221	8105
მომსახურების სექტორი	197	57613
ტექნიკური სამუშაო	196	3305
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი	186	21655
საინფორმაციო ტექნოლოგიები (IT)	173	8067
გადასახადები	164	7263
საბაჟო	163	6714
სტაჟირება	156	18391
ინჟინერი	155	1771
საზოგადოებასთან ურთიერთობა	151	18021
რესურსების ოფიცერი	132	5047
შესყიდვები	131	7864
სოციალური სამუშაო	128	5124
აღრიცხვა	115	4618

ფინანსები / ბიუჯეტი	109	2110
ჯანდაცვა / სოციალური საკითხები	104	3788
აუდიტი	99	5059
სტატისტიკა	86	5062
ლოჯისტიკა	74	9430
უშიშროება	72	4427
IT მხარდაჭერა	72	5883
საერთაშორისო ურთიერთობები	72	4439
ეკონომიკა	64	5657
ტრანსპორტი	58	3805
მდივანი / ოფისის მენეჯერი	56	12317
მშენებლობა	55	1471
ფინანსები	55	4055
საკუთრების გასხვისება	53	2482
პროექტის მენეჯმენტი	51	7203
სპორტი / ახალგაზრდობის საკითხები	48	1921
არჩევნების ადმინისტრირება	39	2840
თარგმანი / რედაქტირება	39	665
კვლევა / სამეცნიერო სამუშაო	36	220
პროგრამირება	33	852
მონიტორინგი	33	4654
თავდაცვა / უშიშროება / უსაფრთხოება	33	1340
რეგიონული პოლიტიკა	33	2030
საორგანიზაციო საქმიანობა	30	2861
ექსპერტიზა	29	1843
კანონი და ანალიზი	27	3533
შიდა კონტროლი	27	1402
ავიაცია	27	644
საგარეო ურთიერთობები	25	641

ენერგეტიკა	24	528
დაზღვევის მეთვალყურეობა	22	326
მარკეტინგი	21	2041
დიპლომატია	19	2325
საზღვაოსნო	19	414
ბიბლიოთეკა	19	2003
ადამიანური რესურსები	18	1163
სოფლის მეურნეობა	17	373
განათლება / მეცნიერება / კულტურა	17	929
პროტოკოლი	17	909
არქიტექტურა	17	317
საინფორმაციო უსაფრთხოება	16	451
საბანკო ზედამხედველობა	15	2733
კოორდინაცია	15	2112
პოლიტიკა/ანალიზი	13	455
ბიზნესი და ანალიზი	12	984
ხარისხის მენეჯმენტი	12	567
შრომა და დასაქმება	12	289
ბირთვული და რადიოაქტიური უშიშროება	10	155
ხელოვნება	10	186
სოციალური დაცვა	10	204
საგანგებო სიტუაციები	9	128
E-მართა	8	945
სამხედრო რეგისტრაცია და გაწვევა	6	573
პროცედურული საკითხები / წესები	6	124
ღვინის ტექნოლოგია	6	22
დიზაინი	5	376
ტელეკომუნიკაცია	5	752
დიასპორა / კავკასიის საკითხები	5	226

ვეროპული ინტეგრაცია	5	144
ინვესტიცია	5	545
გაყიდვები	4	940
სისტემური ადმინისტრატორი	4	158
კომუნიკაცია	4	109
ბაზის ადმინისტრატორი	3	239
კომენდანტი	3	51
საკუთრების აღრიცხვა / მონიტორინგი	2	171
არა-საბანკო დაწესებულებების ზედამხედველობა	1	165
გეო მონაცემთა ბაზები და პროგრამირება	1	64

შეგიძლიათ დაასახელოთ განმცხადებლების საშუალო რაოდენობა სხვადასხვა ტიპის განცხადებებისთვის – იდეალურ შემთხვევაში, პროფესიების ჯგუფებისთვის?

იყო რაიმე განცხადებები, რომლებთან დაკავშირებითაც არავინ არ შემოიტანა განაცხადი? თუ იყო, რა პროფესიებში?

ვაკანსიები, რომლებზეც არ შემოსულა განცხადებები 2012 წ. (2 ვაკანსია)
სტაჟირება
არჩევნების ადმინისტრირება

ვაკანსიები, რომლებზეც არ შემოსულა განცხადებები 2013 წ. (75 ვაკანსია)

მენეჯმენტი
იურიდიული
ჯანდაცვა
არჩევნების ადმინისტრირება
სტაჟირება
ლოჯისტიკა
თარგმანი / რედაქტირება
ადგილობრივი ხელისუფლება
გარემო და ბუნებრივი რესურსები
მეტყვეობა

შეუძლია CSB-ს განცხადებების გადარჩევა, მაგალითად, მინიმალური განათლების, ენის ცოდნის ან გამოცდილების ხანგრძლივობის მიხედვით, პერსონალის დაქირავების პროცესის პირველ ეტაპზე?

დიახ, ონლაინ მოთხოვნების ვებ პორტალს გააჩნია განმცხადებლების სკრინინგის ფუნქცია.

რამდენი განაცხადი იქნა უარყოფილი (1) 2013 და (2) 2012 წლებში? შეგიძლიათ დაასახელოთ რაოდენობები, უარყოფის მიზეზების მიხედვით?

უარყოფის მიზეზები ცნობილი არაა

2012 - წარმატებული განაცხადები: 1564 ; განაცხადების მთლიანი რაოდენობა: 69615

2013 - წარმატებული განაცხადები: 23098; განაცხადების მთლიანი რაოდენობა: 513109

აწარმოებს თუ არა CSB განმცხადებლების კატალოგს? თუ აწარმოებს, რა ინფორმაციას შეიცავს ის?

დიახ, CSB აწარმოებს განმცხადებლების კატალოგს, რომელშიც შედის პირადი მონაცემები და დოსიეები.

შეგიძლიათ გაგვიზიაროთ მოსაზრებები განცხადებების სისტემას და HRMS შესაძლებლობებს შორის კავშირის შესახებ?

ამ მომენტისათვის არ არსებობს კავშირები განცხადებების სისტემას და eHRMS შესაძლებლობებს შორის.

გააჩნია CSB-ს რაიმე მონაცემები კადრების დენადობის შესახებ, თანამშრომლების ტიპების მიხედვით?

ხელმისაწვდომი არაა

გააჩნია CSB-ს მონაცემები განცხადებების, კანდიდატების რიცხვის და სამინისტროებსა და სსიპ-ებში მაღალ თანამდებობებზე დანიშნული პირების შესახებ?

ცალ-ცალკე ხელმისაწვდომი არაა

**საჯარო სამსახურის ბიუროს
სავარაუდო ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა
ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ფუნქციები**

