



USAID
ამერიკელი ხალხისაგან

დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) საქართველოს საჯარო სამსახურის კლასიფიკაციის სქემა კონსულტანტის შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები

*მომზადებულია როი ემპერიინჰაიმის მიერ
2014 წლის 12 ივნისი*

ამ ნაშრომის გამოცემა შესაძლებელი გახდა ამერიკელი ხალხის მიერ ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს USAID-ის საშუალებით გაწეული დახმარებით. ნაშრომში გამოთქმული შეხედულებები არ გამოხატავს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა და ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

მადლიერება

მსურს, მადლობა გადავუხადო აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს G3 პროგრამის წევრებსა და ჩემს საერთაშორისო კოლეგებს მათ მიერ გაწეული დახმარებისათვის.

მადლობა ლუიზა მაკაროვას, რომელმაც საკუთარ თავზე აიღო შეხვედრების დანიშვნის მნიშვნელოვანი როლი და, რომელიც მეხმარებოდა ხელფასებისა და პრემიების შესახებ მონაცემებისა და ინფორმაციის შეგროვებასა და მათ კონსოლიდაციაში. მადლობას ვუხდით იმ უამრავ ადამიანს, რომლებმაც ფრიად დაკავებული დღის წესრიგის მიუხედავად შეძლეს და გამოყვეს დრო, რომ შემხვედროდნენ და გაეზიარებინათ საკუთარი შეხედულებები საქართველოს საჯარო სამსახურში თანამდებობების კლასიფიკაციასთან დაკავშირებით სათანადო მიდგომების შესახებ.

როი ემპერინჰამი

შემოკლებები

CSB	საჯარო სამსახურის ბიურო
GJEP	თანამდებობების შეფასების გეგმა საქართველოში
MOE	განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო
MOJ	იუსტიციის სამინისტრო
PFM	ქულა-ფაქტორის მეთოდი
SC	უფროსი კონსულტანტი

დიაგრამები

- დიაგრამა 1 თანამდებობების ეფექტიანი შეფასების კომპონენტები და ანაზღაურების გეგმა.
- დიაგრამა 2 საქართველოს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების საცდელი პროგრამა.
- დიაგრამა 3 საქართველოში კლასიფიკაციის გეგმასთან დაკავშირებით ცვლილებისა და პროექტის მართვის ინტეგრაციის მიმოხილვა.
- დიაგრამა 4 რანგირებისა და ხელფასების ყველაზე ხშირად გამოყენებული სტრუქტურების შედარება
- დიაგრამა 5 საქართველოში თანამდებობების შეფასების რეკომენდირებული გეგმის კომპონენტების კონცეპტუალური მიმოხილვა.
- დიაგრამა 6 საქართველოში თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის შეთავაზებული ფართო დიაპაზონის მქონე თანამდებობების/ხელფასების ცხრილი.
- დიაგრამა 7 თანამდებობების რანგირება ფაქტორების შეფასებისა და შედარების საფუძველზე.
- დიაგრამა 8 შეფასების მაგალითის სქემა ქულა-ფაქტორის მეთოდის გამოყენებით.
- დიაგრამა 9 რანგირების მოთხოვნების განსაზღვრა თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის.
- დიაგრამა 10 გარკვეული ოდენობის ფულადი გამოსახულების მინიჭება სხვადასხვა მახასიათებელი ფაქტორისათვის და თანამდებობების რანგირება ფაქტორების შეფასებისა და შედარების მეთოდის გამოყენებით.

- დიაგრამა 11 კლასიფიკაციის ფუნქციის სტრუქტურული ინტეგრირება საჯარო სამსახურის ბიუროს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.
- დიაგრამა 12 განსახორციელებელი საქმიანობები სამ ფაზად
- დიაგრამა 13 პროექტისა და ცვლილების მართვის ინტეგრირებული გეგმა

დანართები

- დანართი 1 ცვლილების პროცესის წარმართვა და ალტერნატივები
- დანართი 2 საქართველოს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების საცდელი პროგრამის უფლებამოსილების სფეროები და ფორმის ნიმუში
- დანართი 3 შეხვედრების განრიგი

სარჩევი

მოკლე მიმოხილვა	5
შემოთავაზებული რეკომენდაციები და განხორციელების ვადები	6
1. შესავალი.....	8
2. საკონსულტაციო მომსახურების მიზნები.....	9
3. მეთოდოლოგია	10
4. საქართველოს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების საცდელი პროგრამა	13
5. საკონსულტაციო მომსახურების კონცეპტუალური სქემა	15
6. დასკვნები	17
ა. კლასიფიკაციის მოქმედი სისტემა და მისი ზეგავლენა ანაზღაურებაზე	17
ბ. საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავებაში.....	18
7. თანამდებობის კლასიფიკაციის სისტემა შერჩეულ ქვეყნებში.....	19
8. კლასიფიკაციის რეკომენდირებული სისტემის პროექტი წერილობით ფორმაში, რომელიც შეესაბამება კონცეფციაში მოცემულ მითითებებსა და თანამდებობის კლასიფიკაციის მოქმედ კრიტერიუმებს. მოიცავს აღწერას, თუ როგორ იქნება გამოყენებული პრინციპები	23
კომპონენტი 1.....	23
კლასიფიკაცია– სამუშაოს აღწერა.....	23
კომპონენტი 2.....	25
თანამდებობის შეფასება – სამუშაოს გაზომვა	25
9. სქემის პროექტი, სადაც მოცემულია ზუსტი კავშირი კლასიფიკაციის ცხრილში დაფიქსირებულ თანამდებობებსა და ანაზღაურების დონეებს შორის; ყველა თანამდებობის ანაზღაურების გრაფიკული ფორმატის ვიზუალური ილუსტრაცია, რომელსაც მივიღებთ რეკომენდირებული პრინციპების გამოყენების შედეგად იმ საორიენტაციო ხარჯების ჩათვლით, რომლებიც წარმოიშვება კლასიფიკაციის სქემაში ცვლილების შეტანის შედეგად	32
კომპონენტი 3.....	32
სახელფასო სტრუქტურა – სამუშაოს ღირებულება	32
საქართველოს საჯარო სამსახურში თანამდებობების შეფასების გეგმის განხორციელებისათვის საჭირო როლები,	

პროცესები და მზადყოფნის მოთხოვნები	37
10. ქულა-ფაქტორის სისტემის კლასიფიკატორების სახელმძღვანელოს საორიენტაციო/სავარაუდო შინაარსი	41
11. მთლიანი მოდელი და თანამდებობების ხელახალ კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული საქმიანობების განხორციელების გეგმა საჯარო სექტორისათვის როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეებზე, რაც წარმოადგენს მთლიანი შეფასების ნაწილს და, სადაც გათვალისწინებულია პრემიებისა და დანამატების არსებული სისტემა	42
13. შემოთავაზებული რეკომენდაციები და განხორციელების ვადები	47

მოკლე მიმოხილვა

გაწეული საკონსულტაციო სამუშაოს მიზნები:

- წერილობითი პროექტი კლასიფიკაციის რეკომენდირებული სისტემის შესახებ, რომელიც შეესაბამება კონცეფციაში მოცემულ მითითებებს (*შენიშვნა: ტერმინი „რეკომენდირებული“ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში მოიცავს კომენტარებს ორგანიზაციული ინფრასტრუქტურის შესახებ, რაც აუცილებელია კლასიფიკაციის ახალი სისტემის მხარდაჭერის, განხორციელებისა და შენარჩუნების მიზნით*);
 - თანამდებობების კლასიფიკაციისათვის საჭირო სამუშაო კრიტერიუმები და იმის ილუსტრაცია თუ როგორ იქნება გამოყენებული პრინციპები;
 - კლასიფიკატორების სახელმძღვანელოს საორიენტაციო შინაარსი;
 - სრული მოდელი და თანამდებობების ხელახალ კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული საქმიანობების განხორციელების გეგმა საჯარო სამსახურისათვის როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეებზე, რაც წარმოადგენს მთლიანი შეფასების ნაწილს, რომელშიც გათვალისწინებულია პრემიებისა და დანამატების არსებული სისტემა;
- 1) პროექტის პრეზენტაცია ანაზღაურებისა (დონეების) და კლასიფიკაციის სისტემაში შემავალი თანამდებობების სისტემატური კავშირის შესახებ. პრეზენტაცია გაკეთდება Power Point-ის ფორმატში და მოიცავს დამატებით, ახსნა-განმარტებით შენიშვნებს სახელმწიფო კანცელარიასა და საჯარო სამსახურის ბიუროში პრეზენტაციის გაკეთების მიზნით;
 - 2) კლასიფიკაციის ცხრილში მოქცეული თანამდებობებისა და ანაზღაურების ზუსტი სქემის პროექტი;
 - 3) ყველა თანამდებობის ანაზღაურების ოდენობის გრაფიკული და ვიზუალური ილუსტრაცია, რომელსაც მივიღებთ რეკომენდირებული პრინციპების გამოყენების შედეგად იმ საორიენტაციო ხარჯების გათვალისწინებით, რომლებიც წარმოიშვება კლასიფიკაციის სქემაში ცვლილების შეტანის გამო;
 - 4) მისიის შესახებ მოკლე ანგარიშის წარდგენა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსათვის, სადაც მოცემული იქნება კონსულტანტის მიერ გაწეული სამუშაოს მიზანი, შინაარსი, მიღწეული შედეგები და იმ ადამიანების სია, რომლებთანაც კონსულტანტს ჰქონდა ინტერვიუები (სამგვერდიანი დოკუმენტი).

აღნიშნული საკონსულტაციო მომსახურება გათვალისწინებულია საქართველოში დემოკრატიული მმართველობის პროექტის (G3) მეოთხე წლის სამუშაო გეგმით. გარდა ზემოხსენებული საკონსულტაციო მომსახურებისა, ამჟამად ხორციელდება კიდევ ერთი ასეთი ტიპის მომსახურება, რომელიც შეესატყვისება ამ მომსახურებით გაწეულ საქმიანობას. ეს არის საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქციების მიმოხილვა. ასევე, სამომავლოდ დაგეგმილია საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მიმოხილვასთან დაკავშირებული საკონსულტაციო მომსახურება, რომელიც შეაჯერებს ამ ანგარიშში მოცემულ გასაწევ სამუშაოს საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შეფასების შედეგად მიღებულ დასკვნებთან და შედეგებთან. წინამდებარე ანგარიშში მოცემული დასკვნები და რეკომენდაციები განხილული იყო (G3) პროექტის წევრებთან, საქართველოს საჯარო

სამსახურის ბიუროს ხელმძღვანელთან და საერთაშორისო კოლეგებთან, რომლებიც მუშაობენ საჯარო სამსახურის რეფორმაზე საქართველოში. უნდა აღინიშნოს, რომ დოკუმენტში გათვალისწინებულია მათი მოსაზრებები.

საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდირებული როლი, არსებითად, იქნება ხელმძღვანელობის გაწევა და მას უნდა ჰქონდეს უფლებამოსილება, რომ უზრუნველყოს ანაზღაურებისა და რანგირების ცენტრალიზებული და პროცესის თანმიმდევრული განვითარება და განხორციელება მაღალ დონეზე. ქვემოთ შეგიძლიათ იხილოთ შემუშავებული რეკომენდაციები.

უნდა აღინიშნოს, რომ რთული იყო იმ ინფორმაციის შეფასება ხელფასების ერთგვაროვნების შესახებ იმ მონაცემების მიხედვით, რომლებიც მოიპოვა საქართველოს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის მოძიების საცდელმა პროგრამამ. ინფორმაციის სრულად მოძიება იყო რთული.

შემოთავაზებული რეკომენდაციები და განხორციელების ვადები

რეკომენდაციები და თითოეული მათგანის რაციონალური დასაბუთება მოცემულია ცხრილში:

რეკომენდაცია	პრიორიტეტი ვადები
1. თანამდებობების კლასიფიკაციის ერთიანი სისტემის შემუშავება და განხორციელება შესაბამისი რანგების მითითებით.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს საშუალო ვადებში 2-3 წელი
2. საჯარო სამსახურის ბიუროში ჩამოყალიბდეს და შეიქმნას კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების განყოფილება, რათა მოხდეს კლასიფიკაციის სისტემის განხორციელებისა და განვითარების სახელმძღვანელო პრინციპების ცენტრალიზება.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
3. კლასიფიკაციის სფეროს ექსპერტის დაქირავება, რომელიც უხელმძღვანელებს განხორციელების პროცესს და რჩევებს მისცემს საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელს სათანადო პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების მიზნით.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
4. თანამდებობებისა და ანაზღაურების ფართო დიაპაზონის მქონე კლასიფიკაციის ან მსგავსი სისტემის დამტკიცება.	საშუალო 2 – 3 წელი
5. საჯარო სამსახურის საორგანიზაციო კომიტეტთან შეიქმნას ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის უფროსის მრჩეველთა კომიტეტი, რომლის მიზანია იქნება კლასიფიკაციის გეგმის შემუშავება.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
6. ჩამოყალიბდეს კლასიფიკაციის ახალი სისტემის ხედვა და მოხდეს მისი გაცნობა/წარდგენა ფართო საზოგადოებისათვის.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
7. შეიქმნას მაღალი დონის „საორგანიზაციო კომიტეტი“, რომლის თავმჯდომარე იქნება საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი. იგი განიხილავს მიღებულ რჩევებს და დაამტკიცებს ახალ სამთავრობო გეგმასთან დაკავშირებულ ყველა გადაწყვეტილებას.	დაუყოვნებლივ 1 წელი

8.	ა) ჩამოყალიბდეს სამუშაო ჯგუფები, რომელთა წევრები იქნებიან სამინისტროებისა და საჯარო სამსახურის ბიუროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლები, რომლებიც იმუშავებენ იმ კონკრეტულ საკითხებზე, რომლებიც უნდა წარედგინოს ხელმძღვანელ კოალიციას.	
9.	დასრულდეს ხარჯების ეფექტიანობის ანალიზი, რათა განისაზღვროს თუ რა არის საჭირო - ახალი კლასიფიკაციის სისტემის „შექმნა თუ ყიდვა და მისი ადგილობრივ პირობებთან მისადაგება/ადაპტაცია“.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
10.	შემუშავდეს გეგმა, რომლის მიხედვით განხორციელდება კლასიფიკაციის სისტემის გავრცელება-გამოყენება საჯარო სამსახურში დასაქმებულ სხვა პირებზე, რომელთაც აქვთ დასაქმების განსხვავებული პირობები.	გრძელვადიანი 3-ზე მეტი წელი
11.	თანამდებობის ქულა-ფაქტორის მიხედვით შეფასების ან მსგავსი მეთოდის დამტკიცება.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს 2 – 3 წელიწადში
12.	საქართველოში თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის დამტკიცდეს კონსულტანტის მიერ შემუშავებული ან სხვა ფორმის სამუშაო ფუნქციების აღწერის დოკუმენტები რანგების მიხედვით.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს 2 – 3 წელიწადში
13.	კონცეფციის დოკუმენტში განსაზღვრული შეფასების ფაქტორების/ინდიკატორების გამოყენება.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს 2 – 3 წელიწადში
14.	1. დამტკიცდეს ანგარიშში მოცემული და რეკომენდირებული სახელფასო სტრუქტურა ან მისი მსგავსი სქემა.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს 2 – 3 წელიწადში
15.	გაიზარდოს თანამდებობრივი სარგოს თანრიგების რიცხვი ერთი რანგის სამი კლასიდან სამი საფეხურით თითოეულ კლასზე თითოეული რანგისათვის.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს 2 – 3 წელიწადში
16.	შემუშავდეს და დადგინდეს გამოცდილების არსებობის აუცილებლობის მოთხოვნა ერთი საფეხურიდან მეორეზე გადასასვლელად.	
17.	შემუშავდეს ცვლილებების მართვის/პროექტის მართვის ერთობლივი გეგმა, რომლითაც უნდა ვიხელმძღვანელოთ თანამდებობების შეფასების პროგრამის განხორციელების პროცესში (იხილეთ დიაგრამა).	დაუყოვნებლივ 1 წელი
18.	დიაგრამაში მოცემული ცვლილების მართვის ფაზების გეგმაში	

ინტეგრირების უზრუნველყოფა.	
19. იმუშავეთ და გამოასწორეთ არსებული სახელფასო სისტემა იმ პერიოდისათვის, ვიდრე მოხდება ხელფასებისა და რანგირების ახალი კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავება. (ა) პრემიერ-მინისტრის ბრძანებულების საფუძველზე, მოითხოვეთ ყველა სამინისტროსაგან, რომ გამოაქვეყნონ ხელფასების შესახებ საკუთარ ვებ-გვერდებზე ამჟამად არსებული მოთხოვნის შესაბამისად.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
20. გაძლიერდეს საჯარო სამსახურის ბიუროს, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი სააგენტოს როლი ამ პროცესში, რომელიც მას ეკისრება კლასიფიკაციის შემუშავების დროს და აისახოს საჯარო სამსახურის ბიუროს წესდებაში მისი უფლებამოსილება, რომ გაუწიოს ხელმძღვანელობა სექტორულ სამინისტროებს.	შემუშავდეს დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელდეს 2 – 3 წელიწადში
21. ტრენინგების საშუალებით გაძლიერდეს სექტორული სამინისტროების უნარ-ჩვევები და პოტენციალი, რათა მათ საჯარო სამსახურის ბიუროსთან ერთად, ტრენინგების საშუალებით, მონაწილეობა მიიღონ საქართველოში თანამდებობების შეფასების სისტემის განხორციელებასა და მის უწყვეტ გამოყენებაში.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
22. იმუშავეთ და გამოასწორეთ არსებული სახელფასო სისტემა სანამ მოხდება ხელფასებისა და რანგირების ახალი კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავება. 23. (ა) პრემიერ-მინისტრის ადმინისტრაციის ბრძანებულების საფუძველზე, მოითხოვეთ ყველა სამინისტროსაგან, რომ გამოაქვეყნონ ინფორმაცია სახელფასო ანგარიშების შესახებ საკუთარ ვებ-გვერდებზე ამჟამად არსებული მოთხოვნის შესაბამისად.	დაუყოვნებლივ 1 წელი
24. იფიქრეთ იმაზე, რომ მოხდეს საჯარო მოსამსახურეების იმ ჯგუფების ინტეგრირება, რომელთა საქმიანობას არ რეგულირებს კანონი. ასეთი ჯგუფებია საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, დამხმარე პერსონალი და სხვა.	4 და მეტი წელი.

1. შესავალი

წინამდებარე ანგარიში მომზადდა იმ საუბრებისა და განხილვების შედეგად მიღებულ ერთობლივ მონაცემებზე დაყრდნობით, რომლებიც ბატონმა როი ემპერინჰამმა ჩაატარა 2014 წლის 24 მაისიდან 19 ივნისამდე აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს დემოკრატიული მმართველობის (G3) პროექტის გუნდის წევრებთან და შერჩეულ სამთავრობო სტრუქტურებთან (კერძოდ, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან) და პროექტის ხელმძღვანელის მიერ შერჩეული არასამთავრობო

ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან. თავად ბატონი ემპერინჰამი არის საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების საკითხების საერთაშორისო კონსულტანტი.

ანგარიშში მოცემულია კლასიფიკაციასთან და თანამდებობების შეფასებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა მიდგომების მიმოხილვა საქართველოს საჯარო სამსახურში. შეფასებას თან ახლავს რეკომენდაციები, რომლებიც ეხება ცვლილების მართვის მიდგომას, რაც მეტად საჭიროა კლასიფიკაციის ახალი სისტემის შემუშავების პროცესის წარმართვისათვის.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მთავარი მიზანია, ჩამოაყალიბოს ეფექტიანი, ეკონომიკურად მომგებიანი საჯარო სამსახური, რომლის მთავარი პრიორიტეტი იქნება საქართველოს მოსახლეობისათვის საუკეთესო, შესაძლო მომსახურების გაწევა.

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში ჩადებულია მოთხოვნა კლასიფიკაციის ერთიანი სისტემის შემუშავების შესახებ, რომლის გამოყენება თანაბრად იქნება შესაძლებელი ყველა საჯარო დაწესებულებაში როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეებზე და სხვა ორგანიზაციების მიერ, რომელთა საქმიანობა რეგულირდება საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით.

კლასიფიკაციის სისტემის ამოცანებია:

- კლასიფიკაციის ერთადერთი და ერთიანი სისტემის ჩამოყალიბება ყველა სამინისტროს ოთხივე რანგისათვის, პირველიდან მეოთხე რანგის ჩათვლით;
- კლასიფიკაციის სტანდარტიზებული კრიტერიუმების შემუშავება;
- თანამდებობების თანმიმდევრული შეფასება სამთავრობო სტრუქტურებში.

მნიშვნელოვანია, არ დაგვავიწყდეს ის ფაქტი, რომ ეს არის უკიდურესად დიდი მნიშვნელობის ცვლილების მართვის პროექტი, რომელსაც გავლენა ექნება საჯარო მოსამსახურეების დიდ პროცენტულ რაოდენობაზე.

გამოცდილებამ ბევრ იურისდიქციაში გვიჩვენა, რომ ხელფასებისა და რანგირების ახალი სისტემის სრულად განხორციელებას ჭირდება სამიდან ოთხ წლამდე და მისი შესრულება შეუძლებელია შესაბამისი დამხმარე ინფრასტრუქტურისაგან იზოლირებულად როგორც ცენტრალურ დონეზე, ისე სექტორულ სამინისტროებში. ამ რეფორმას ხანგრძლივი დრო სჭირდება. რეფორმის ფორმა და მისი განხორციელება მთავრობის ყველა ნაწილის ერთობლივი ამოცანაა. მის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი, საჯარო სამსახურის ბიუროს გავლით, არის მთავრობა, ხოლო მის განხორციელებაზე კი- სექტორული სამინისტროები, რომლებიც სტრატეგიულ/პოლიტიკურ მითითებებსა და განხორციელებისათვის საჭირო მხარდაჭერას ცენტრალური მთავრობისაგან იღებენ.

2. საკონსულტაციო მომსახურების მიზნები

1. შეფასების ანგარიში უნდა მოიცავდეს:
2. წერილობით პროექტს კლასიფიკაციის რეკომენდირებული სისტემის შესახებ, რომელიც შეესაბამება კონცეფციაში მოცემულ მითითებებს *(შენიშვნა: ტერმინი „რეკომენდირებული“ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში მოიცავს კომენტარებს ორგანიზაციული ინფრასტრუქტურის*

შესახებ, რაც აუცილებელია კლასიფიკაციის ახალი სისტემის მხარდაჭერის, განხორციელებისა და შენარჩუნების მიზნით);

3. თანამდებობების კლასიფიკაციისათვის საჭირო სამუშაო კრიტერიუმებსა და იმის ილუსტრაციას თუ როგორ იქნება გამოყენებული პრინციპები;
4. კლასიფიკატორების სახელმძღვანელოს სავარაუდო შინაარსს;
5. სრული მოდელსა და თანამდებობების ხელახალ კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული საქმიანობების განხორციელების გეგმას საჯარო სამსახურისათვის როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეებზე, რაც წარმოადგენს მთლიანი შეფასების ნაწილს და, სადაც გათვალისწინებულია პრემიებისა და დანამატების არსებული სისტემა;
6. პროექტის პრეზენტაცია ანაზღაურების (დონეების) და კლასიფიკაციის სისტემაში შემავალი თანამდებობების სისტემატური კავშირის შესახებ. პრეზენტაცია გაკეთდება Power Point-ის ფორმატში და შემუშავდება დამატებითი შენიშვნები სახელმწიფო კანცელარიასა და საჯარო სამსახურის ბიუროში გასაკეთებელი პრეზენტაციისათვის;
7. კლასიფიკაციის ცხრილში მოქცეული თანამდებობებისა და ანაზღაურების ზუსტი სქემის პროექტი;
8. ყველა თანამდებობის ანაზღაურების ოდენობის გრაფიკული და ვიზუალური ილუსტრაცია, რომელსაც მივიღებთ რეკომენდირებული პრინციპების გამოყენების შედეგად იმ საორიენტაციო ხარჯების გათვალისწინებით, რომლებიც წარმოიშვება კლასიფიკაციის სქემაში ცვლილების შეტანის გამო;
9. მისიის შესახებ მოკლე ანგარიშის წარდგენა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსათვის, სადაც მოცემული იქნება კონსულტანტის მიერ გაწეული სამუშაოს მიზანი, შინაარსი და შედეგები და იმ ადამიანების სია, რომლებთანაც კონსულტანტს ჰქონდა ინტერვიუები (სამგვერდიანი დოკუმენტი).

3. მეთოდოლოგია

დეტალურად იყო გაანალიზებული საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. ასევე, გაანალიზდა სხვა დოკუმენტებიც, როგორებიცაა საჯარო სამსახურის ბიუროს 2011-2012 წლის წლიური ანგარიში, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, საჯარო სამსახურის ბიუროს წესდება, 2014 წლის 21 მარტის SIGMA-ს ანგარიში და კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების პოლიტიკა სხვადასხვა სამინისტროებში. გარდა ამისა, განხორციელდა ანაზღაურების საცდელი პროექტი სამ სამინისტროში. ასევე, კონსულტანტმა განიხილა და მიმოიხილა კლასიფიკაციის სისტემები შერჩეულ ქვეყნებში.

შედეგა შეხვედრები საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსთან და ამ ორგანიზაციის სხვა ხელმძღვანელ პირებთან, ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის დირექტორთან, საქართველოს ევროპულ და ევრო-ატლანტიკური სტრუქტურებთან ინტეგრაციის სახელმწიფო მინისტრის აპარატის თანამდებობის პირებთან და სხვებთან.

ასევე, შეხვედრები შედეგა ადამიანური რესურსების მართვის შერჩეულ დეპარტამენტებთან. ყველა შეხვედრის ცხრილი მოცემულია დანართში 1.

2. კლასიფიკაციის ახალი სისტემის შემოტანასთან დაკავშირებულ საკითხებზე გათვალისწინებული იქნა საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის მუხლები 69 და 70, რომლებშიც ჩამოყალიბებულია საჯარო მოსამსახურეების ოთხი რანგი, როგორც ეს ქვემოთ არის მოყვანილი და თითოეულ რანგში შემავალი სამი საკლასო ჩინი, რაც საბოლოო ჯამში უტოლდება 12 განსხვავებულ სახელფასო თანრიგს.

1. მთავარი საჯარო თანამდებობა;
2. წამყვანი საჯარო თანამდებობა;
3. უფროსი საჯარო თანამდებობა;
4. უმცროსი საჯარო თანამდებობა.

3. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში მოცემულია რიგი რეკომენდაციებისა რანგირებასა და ანაზღაურებასთან დაკავშირებით. განსაკუთრებით ეს ეხება იმას, რომ რანგი უნდა მიესადაგებოდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები;
- თანამდებობის სირთულე, რომელშიც შედის სტრუქტურული დანაყოფების რაოდენობა და დონეები და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება;
- საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები, განათლება, ცოდნა, თანამდებობასთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო და აუცილებელი უნარ-ჩვევები, მოვალეობები და გავლილი ტრენინგები;
- აუცილებელი განათლება, ცოდნა და უნარ-ჩვევები;
- თანამდებობის საჭიროებებიდან გამომდინარე და აუცილებელი შესაბამისი სამუშაო გამოცდილება;
- ანაზღაურების ცხრილის შედგენა საჯარო ორგანიზაციებში;
- საჯარო სამსახურში არსებული თანამდებობები უნდა შეფასდეს დასაქმების საწყის ეტაპზე და წინასწარ განსაზღვრული წესებისა და კრიტერიუმების დაცვით;
- საჯარო მოსამსახურეების განსხვავება დამხმარე პერსონალისაგან.

თანამდებობების განსაზღვრა, მათი რანგირება და თანამდებობების შესაბამისი ხელფასების დადგენა აღიარებულია პრობლემად როგორც საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში, ისე SIGMA-ს ანგარიშში.¹

ამ ანგარიშის მიზნებისათვის, კლასიფიკაციის ახალი სისტემის შექმნა, განვითარება და განხორციელება პირველად გამოყენებული იქნება იმ თანამშრომლების მიმართ, რომლებიც განსაზღვრულია, როგორც პროფესიონალი საჯარო მოსამსახურეები და რომლებიც მოქცეულნი არიან სპექტრში პირველიდან მეოთხე რანგის ჩათვლით. დამხმარე პერსონალი და შტატგარეშე მოსამსახურეები, რომლებიც ასევე განსაზღვრულია არსებული კლასიფიკაციით, არ იქნებიან

¹ კომენტარები საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შესახებ – SIGMA 2014 წლის 21 მარტი

მიჩნეულნი საჯარო მოსამსახურეებად და მათთან შრომითი ურთიერთობების დარეგულირება განხორციელდება საქართველოს შრომის კოდექსით.

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია ჯერ არ არის დამტკიცებული, თუმცა ეს მალე მოხდება. ამ ანგარიშის მიზნებიდან გამომდინარე, ვიმედოვნებთ რომ იგი დამტკიცდება მალე.

კონსულტაციების შედეგად ანგარიშის მომზადების მიზნით არსებული დოკუმენტების მიმოხილვა და ანალიზი ძირითადად მოიცავს სახელფასო და რანგირების სისტემიდან ოთხიდან სამს, როგორც ეს ნაჩვენებია ქვემოთ, დიაგრამაში 1. კონკრეტულად, ეს არის: კლასიფიკაცია, თანამდებობის შეფასება და ხელფასის სტრუქტურა. ანაზღაურება პირდაპირ უკავშირდება შესრულებული სამუშაოს შეფასებას, რომელიც უნდა ჩატარდეს მუშაობის 12 თვის მანძილზე.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ დიაგრამაში 1, ქვევით, მოცემულია სახელფასო და რანგირების სისტემის ოთხი კომპონენტი, რომელთა თავსა და ბოლოში ჩასმულია ანაზღაურების სქემა და გეგმის ადმინისტრირება/მართვა.

მეთოდოლოგია, ასევე, მოიცავს კომენტარებს საჯარო სამსახურის ბიუროსა და სამინისტროების როლზე კლასიფიკაციის შემუშავების პროცესში.

რეკომენდაციების პროექტი შემუშავებული იქნა კანადის მთავრობის კლასიფიკაციის სისტემასთან დაკავშირებული და გაანალიზებული დოკუმენტების, ჩატარებული ინტერვიუების, განხორციელებული კვლევებისა და პროცესში პირდაპირ მონაწილე ადამიანების ცოდნის საფუძველზე.

დიაგრამა 1
თანამდებობის შეფასებისა და ანაზღაურების გეგმის კომპონენტები



4. საქართველოს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების საცდელი პროგრამა

საქართველოს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების საცდელი პროგრამა ინტეგრირებული იყო კონსულტანტის საქმიანობებში, რათა მოეპოვებინა ინფორმაცია ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ პოლიტიკურად მგრძნობიარე არსებულ საკითხებზე და ანაზღაურების ცვალებადობა/განსხვავებების შესახებ, რასაც იწვევს ანაზღაურების არსებული პრაქტიკა პრემიების და სახელფასო დანამატების სახით. სამ სამინისტროს მიეცა წინადადება, რომ მონაწილეობა მიეღოთ საცდელ პროექტში, რომელთაგან იუსტიციისა და განათლების სამინისტროები გამოგვეხმაურნენ და დაგვთანხმდნენ მონაწილეობაზე.

ინფორმაციის მიღება საცდელ პროექტში მონაწილე სამინისტროებისაგან არ იყო ადვილი, რადგან თითოეულ მათგანს აქვს სახელფასო განაკვეთების საკუთარი სისტემა და საკუთარი წესები, რათა მოაქციოს კონკრეტული ადამიანები ამ განაკვეთებში. მათ ყველაფერი გააკეთეს იმისათვის, რომ ჩართულიყვნენ პროცესში და მოეწოდებინათ ინფორმაცია 4 რანგისა და სამი კლასის შესახებ, როგორც ეს მოცემულია ქვემოთ, ცხრილში 2.

ცხრილი 2

ანაზღაურების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების საცდელი პროგრამა

სამინისტრო	რანგი	რანგის დასახელება	წლიური პირველი კლასის ხელფასი	წლიური მეორე კლასის ხელფასი	წლიური მესამე კლასის ხელფასი	წლიური სახელფასო დონეები
იუსტიციის სამინისტრო	1	მთავარი საჯარო თანამდებობა	32,640 5 თანამშრომელი	ინფორმაცია არ არის ინფორმაცია არ არის	35,400 1 თანამშრომელი	32,640 -35,400 მთლიანად თანამშრომლები = 6 გამოკლებული საშუალო დონე
განათლების სამინისტრო			32,640 3 თანამშრომელი	ინფორმაცია არ არის ინფორმაცია არ არის	35,400 1 თანამშრომელი	32,640 – 35,400 მთლიანად თანამშრომლები = 4 გამოკლებული საშუალო დონე
იუსტიციის სამინისტრო	2	წამყვანი საჯარო თანამდებობა	23,050 4 თანამშრომელი	24,420 9 თანამშრომელი	26,040 11 თანამშრომელი	22,800 – 26,40 მთლიანად თანამშრომლები = 24
განათლების სამინისტრო			12,167 63 თანამშრომელი	21,216 10 თანამშრომელი	25,200 10 თანამშრომელი	12,360 – 25200 მთლიანად თანამშრომლები = 83
იუსტიციის სამინისტრო	3	უფროსი საჯარო თანამდებობა	11,880 43 თანამშრომელი	17,340 48 თანამშრომელი	22,800 2 თანამშრომელი	11,800 – 22,800 მთლიანად თანამშრომლები = 93
განათლების სამინისტრო			11,400 5 თანამშრომელი	12,960 1 თანამშრომელი	19,920 28 თანამშრომელი	11,400 – 19,920 მთლიანად თანამშრომლები = 34
იუსტიციის სამინისტრო	4	უმცროსი საჯარო თანამშრომელი	9,000 14 თანამშრომელი	ინფორმაცია არ არის ინფორმაცია არ არის	9.840 16 თანამშრომელი	8,280- 9,480 მთლიანად თანამშრომლები 30 გამოკლებული საშუალო დონე
განათლების სამინისტრო			9,960 11 თანამშრომელი	11,4002 26 თანამშრომელი	14,160 122 თანამშრომელი	9,960 – 14,160 მთლიანად თანამშრომლები = 159
შენიშვნა: ამ ცხრილში მოყვანილი ხელფასები წარმოადგენს საშუალო ხელფასს						

საცდელი პროექტი გვიჩვენებს, რომ ოციდან ორ სამინისტროში ანაზღაურება რანგებსა და კლასების მიხედვით საკმაოდ სწორად არის განაწილებული მცირე გამონაკლისების გარდა, როგორცაა იუსტიციის სამინისტროში თანამშრომელთა განთავსება და თავმოყრა მესამე რანგში, ხოლო განათლების სამინისტროში მეორე რანგში.

ორი სამინისტროს მაგალითიდან გამომდინარე, შრომითი სარგოს კუთხით არაფერია უჩვეულო და ორივე სამინისტროში მდგომარეობა საკმაოდ კარგია. თუმცა, საქართველოში შრომითი სარგო (ხელფასი) ანაზღაურების მთლიანი პაკეტის მხოლოდ ერთ ნაწილს წარმოადგენს.

იმისათვის, რომ მოგვეპოვებინა ინფორმაცია მთლიანი ანაზღაურების შესახებ, ჩვენ შევისწავლეთ ოცივე სამინისტროს ვებ-გვერდი, სადაც სავარაუდოდ ეს ინფორმაცია საჯაროდ ხელმისაწვდომი უნდა იყოს. ასეთი ინფორმაცია შეეხება პრემიებსა და დანამატებს.

20 სამინისტროდან მხოლოდ 9-ს ჰქონდა მოცემული ინფორმაცია სრული ანაზღაურების შესახებ. არ დავასახელებთ კონკრეტულ სამინისტროებს, მაგრამ აღმოვაჩინეთ შემთხვევები, როცა მაღალი თანამდებობის პირების წლიური პრემია ორჯერ აღემატებოდა მათ შრომით სარგოს (ხელფასს). ასევე, აღმოჩნდა, რომ ზოგიერთ სამინისტროში პრემიები შედარებით დაბალი იყო, ვიდრე დანამატებით გაცემული ანაზღაურება, თუმცა, საბოლოო შედეგი ერთნაირი გახლდათ. განსხვავება მხოლოდ წყაროში იყო.

ეს საკმაოდ საინტერესო ინფორმაციაა და დასკვნა, რომელიც შეიძლება გაკეთდეს საცდელი პროგრამის განხორციელების შედეგად არის ის, რომ ძალიან რთულია მივიღოთ ზუსტი ინფორმაცია თანამშრომლების სრული ანაზღაურების შესახებ პირველიდან მეოთხე რანგის ჩათვლით.

5. საკონსულტაციო მომსახურების კონცეპტუალური სქემა

როდესაც პროექტი ხორციელდება ცვლილების შემოტანის მიზნით, აუცილებელია, რომ განხორციელდეს ამ ცვლილების როგორც ტექნიკური მხარის, ისე პროცესში მონაწილე ადამიანების ეფექტიანი მართვა, იმისათვის რომ ცვლილება წარმატებით განხორციელდეს. ტექნიკური ნაწილის მართვა უზრუნველყოფს ცვლილების შემუშავებას, მისთვის ფორმის მიცემასა და ეფექტიან განხორციელებას. სწორედ პროექტის მართვა უზრუნველყოფს ამ პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო სტრუქტურებს, პროცესის წარმართვასა და ინსტრუმენტებს. ადამიანების მართვა კი უზრუნველყოფს ცვლილებასთან დაკავშირებული საკითხების გააზრებას, ადაპტაციას და გამოყენებას იმ თანამშრომლების მიერ, რომლებმაც, პროექტის განხორციელების შედეგად, საკუთარი სამუშაო განსხვავებულად უნდა შეასრულონ. ცვლილების მართვა უზრუნველყოფს ამ ცვლილების განხორციელებისათვის საჭირო სტრუქტურის, პროცესისა და ინსტრუმენტების არსებობას.

ქვემოთ მოცემული დიაგრამა 3 გამოხატავს კლასიფიკაციის ახალი სისტემის განხორციელების პროცესსა და ცვლილებისა და პროექტის მიზნების ურთიერთშეთანხმებასა და თანმიმდევრობას. იქვეა მოცემული შუალედური ამოცანები.

პროექტის დაგეგმვის შემდეგ, საჭიროა კონკრეტული საქმიანობების ინტეგრირება და დაგეგმვა როგორც ცვლილების, ისე პროექტის მართვის მიზნებისათვის.

ჰარვარდის პროფესორმა, ბატონმა ჯონ კოტერმა, ოცდაათწლიანი კვლების შედეგად, დაამტკიცა, რომ ორგანიზაციის მიერ ცვლილების განხორციელების მცდელობების 70% მარცხით მთავრდება. ისმის კითხვა - რა იწვევს მარცხის ასეთ მაღალ დონეს? მარცხის მაღალი დონე განპირობებულია

იმით, რომ ორგანიზაციები არ იყენებენ პოლიტიკურ მიდგომას რათა დააკავშირონ ცვლილებისა და პროექტის მართვა, რაც ასე აუცილებელია ცვლილების წარმატებით განხორციელებისათვის.²

ტექნიკური ნაწილის მართვა უზრუნველყოფს ცვლილების შემუშავებას, მისთვის ფორმის მიცემასა და ეფექტიან განხორციელებას. სწორედ პროექტის მართვა უზრუნველყოფს ამ პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო სტრუქტურებს, პროცესის წარმართვასა და ინსტრუმენტებს. ადამიანების მართვა კი უზრუნველყოფს ცვლილებასთან დაკავშირებული საკითხების გააზრებას, ადაპტაციას და გამოყენებას იმ თანამშრომლების მიერ, რომლებმაც, პროექტის განხორციელების შედეგად, საკუთარი სამუშაო განსხვავებულად უნდა შეასრულონ. ცვლილების მართვა უზრუნველყოფს ამ პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო სტრუქტურის, პროცესისა და ინსტრუმენტების არსებობას.

გარდა ამისა, წინამდებარე კონცეპტუალური სქემა წარმოადგენს მცდელობას, განვსაზღვროთ ანაზღაურებისა და რანგირების სათანადო სისტემა საქართველოს მთავრობისათვის. ძალზედ რთულია მსგავსი ტიპის ცვლილების განხორციელება ისე, რომ უცვლელი დარჩეს კულტურა და არ მოხდეს მისი დაახლოება ახალი სისტემის განხორციელების საჭიროებებთან.

კონცეპტუალური სქემა ყურადღებას ამახვილებს არა მხოლოდ პროექტზე, არამედ იმ კულტურაზეც, რომელშიც მიმდინარეობს პროექტის განხორციელება და იმაზეც, თუ როგორ ხდება პროექტის განხორციელება. სწორედ ეს სამი კომპონენტი აუცილებელია ცვლილების წარმატებით განხორციელებისათვის.

განხორციელების პროცესისათვის საჭიროა აზროვნებაში კულტურული ცვლილება. როდესაც ორგანიზაციის კულტურა უკვე ფორმირებულია, ადამიანებს უწევთ ძველი ფასეულობების, მოსაზრებების და ქცევითი წესების დავიწყება მანამ სანამ ისინი დაიწყებენ ახლის სწავლას.

² ჯონ კოტერი – ცვლილების წარმართვა – ინტერნეტ სივრცეში გამოცემული სტატია – ცვლილების განხორციელების რვასაფეხურიანი პროცესი.

დიაგრამა 3
ცვლილებისა და პროექტის მართვის ინტეგრირება კლასიფიკაციის გეგმის
განხორციელების პროცესში



6. დასკვნები

ა. კლასიფიკაციის მოქმედი სისტემა და მისი ზეგავლენა ანაზღაურებაზე

სამინისტროებს აქვთ კლასიფიკაციის საკუთარი სისტემები, რომლებიც პირდაპირ განსაზღვრავს ანაზღაურებას, რაც შედეგად იწვევს არათანმიმდევრულ და ცვალებად სახელფასო სტრუქტურას საქართველოს მთვარობის სხვადასხვა დონეზე. ის, თუ რამდენად მაღალი ხარისხის არის კლასიფიკაციის სისტემა და რამდენად ხელსაყრელი და მისაღებია იგი განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით. ასევე, განსხვავებულია შრომის ანაზღაურება რანგებსა და კლასების შესაბამისად. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში ამ საკითხთან დაკავშირებით არის ასეთი ჩანაწერი: "...ანაზღაურება მნიშვნელოვნად განსხვავდება სამინისტროების/სააგენტოების მიხედვით, რაც

წარმოადგენს შემთხვევითი (არბიტრარული) კლასიფიკაციის გამოყენების შედეგს, რომელიც მოქმედებს ანაზღაურების ყველა კომპონენტზე: ხელფასზე, ეგრეთ წოდებულ „დანამატსა“ და „პრემიებზე“.³

კონსულტანტს შეხვედრები ჰქონდა ოთხი სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან. ყველამ გამოხატა გარკვეული დონის შემოფოთება კლასიფიკაციის არსებულ სისტემასთან და ანაზღაურებასთან დაკავშირებით. ყველა მათგანი ეთანხმება მთავრობის მხრიდან გამოთქმულ მოსაზრებას ობიექტური მიდგომის დანერგვის შესახებ. გარდა ამ საკითხისა, შემოფოთება გამოითქვა შესრულებული სამუშაოს შეფასების თანმიმდევრული სისტემის არარსებობის გამო, რომელიც კავშირშია კლასიფიკაციასთან და ანაზღაურებასთან.

ფაქტი კი გახლავთ ის, რომ 20 სამინისტროს მიერ იხარჯება დიდი ოდენობის ფული და ენერგია. ამასთანავე, ყველას ყურადღება გამახვილებულია ერთსა და იმავე პრობლემებზე და ყველა აყალიბებს საკუთარ სისტემას. ცენტრალიზებული მიდგომა საშუალებას მისცემს სამინისტროებს, ითანამშრომლონ საჯარო სამსახურის ბიუროსთან და საკუთარი წვლილი შეიტანონ იმ პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელიც იქნება თანმიმდევრული და იქნება გამოყენებული მთავრობის ყველა სტრუქტურის მიერ.

ბ. საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავებაში

საჯარო სამსახურის ბიუროს წესდებაში, რომელიც 2014 წლის 20 თებერვალს დამტკიცდა ნათქვამია, რომ ბიუროს სხვადასხვა მიზნებს შორის მოიაზრება შემდეგი:

- სამთავრობო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების საქმიანობების კოორდინაცია;
 - კოორდინაციისა და მეთოდური დახმარების გაწევა საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებისათვის და საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მათი პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა.
- საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქციებში შედის:
 - შეიმუშაოს და მოამზადოს იმ ზოგადი პრინციპების პროექტი, რომლებიც გამოყენებული იქნება როგორც სამთავრობო ორგანიზაციების სტრუქტურების შექმნისა და განვითარებისათვის, ისე თანამდებობების და მათი როლის განსაზღვრისათვის საჯარო სტრუქტურებში.

არსებული დებულებები საჯარო სამსახურის ბიუროს აძლევს თავისუფლად და მოქნილად მოქმედების საშუალებას და იმ უფლებამოსილებას, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ მან განახორციელოს ამ დოკუმენტში შესული რეკომენდაციები ისე, რომ არ გახდეს ახალი კანონისა და საკანონმდებლო ორგანოს მიერ მისი დამტკიცების საჭიროება.

გარდა ამისა, საჯარო სამსახურის ბიუროს წესდება უფლებამოსილს ხდის საჯარო სამსახურის ბიუროს ნელა და მეთოდურად გამოხატოს და დაიცვას საკუთარი პოზიცია სამინისტროებში, როდესაც საქმე ეხება კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების ახალი სისტემის პოლიტიკის საკითხებს. ასევე, გამართლებულია საჯარო სამსახურის ბიუროში შეიქმნას ცალკე განყოფილება, რომელიც იმუშავებს მხოლოდ კლასიფიკაციასა და ანაზღაურების საკითხებზე.

³ საჯარო სამსახურის ბიუროს კონცეფცია, გვერდი 21.

7. თანამდებობის კლასიფიკაციის სისტემა შერჩეულ ქვეყნებში⁴

შესწავლილი და გაანალიზებული იყო 19 სამთავრობო კლასიფიკაციის სისტემა, რომლებსაც იყენებენ სხვადასხვა ქვეყნების ცენტრალური, რეგიონული და ადგილობრივი სამთავრობო ორგანიზაციები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ცხრამეტიდან რვა არის ევროპის ქვეყნების მაგალითები და მათში არიან, როგორც ევროკავშირის წევრი, ისე არაწევრი და გარდამავალ ეტაპზე მყოფი ქვეყნების სისტემები. ექვსი ქვეყანა წარმოადგენს ჩრდილოეთ ამერიკას და, ამასთანავე, კლასიფიკაციაში შედის როგორც მცირე, ისე მსხვილი ორგანიზაციები. ორი არის ავსტრალიისა და ტასმანიის კლასიფიკაციის სისტემები და ორიც გაერთიანებული სამეფოსი.

1. თანამდებობასა და კარიერაზე დაფუძნებული კლასიფიკაციის სისტემები

მთავრობათა უმეტესობა იყენებს თანამდებობებზე დაფუძნებულ კლასიფიკაციის სისტემას. ასეთებია, ლატვია, მოლდოვა, ხორვატია, ამერიკის შეერთებული შტატები, კანადა, გაერთიანებული სამეფო და ავსტრალია. ესპანეთი, რომელიც თავიდან კარიერაზე დაფუძნებული სისტემის მომხმარებელი იყო, გადავიდა თანამდებობაზე დაფუძნებულ სისტემაზე. პოლონეთი ამჟამად თანამდებობაზე დაფუძნებულ სისტემაზე გადასვლის პროცესშია. თუმცა, გერმანია და საფრანგეთი კვლავ აგრძელებენ კლასიფიკაციის კარიერაზე დაფუძნებული სისტემის გამოყენებას.

2. კლასიფიკაციის სისტემის ინტეგრირება კანონმდებლობაში

თითქმის ყველა ევროპულმა და გარდამავალი ეტაპის ქვეყნებმა განახორციელეს კლასიფიკაციის სისტემების კანონმდებლობაში ინტეგრირება. ასეთი ქვეყნების მაგალითებია: ხორვატია, ლატვია, პოლონეთი, სერბეთი, ავსტრალია, ესპანეთი, საფრანგეთი, გერმანია და ამერიკის შეერთებული შტატები. ქვეყნებს, როგორებიცაა კანადა და გაერთიანებული სამეფო, აქვთ განსაზღვრული პოლიტიკა, რომელშიც მოცემულია მითითებები სხვა კანონებზე, რომლებიც ადგენს თუ ვინ არის საჯარო მოხელე. ასეთი კანონმდებლობა მოიცავს კანონს ადამიანის უფლებების შესახებ და სხვადასხვა საკანონმდებლო აქტებს.

3. სარჩელები

თითქმის ყველა ქვეყანას კლასიფიკაციის სისტემის კანონმდებლობაში/პოლიტიკაში ჩადებული აქვს სარჩელების განხილვის ოფიციალური სქემა. ზოგჯერ, ასეთი სქემა ჩადებულია სხვა კანონებში, რომლებიც ეხება ადამიანური რესურსების მართვის უფრო ფართო საკითხებს. მაგალითად, გაერთიანებულ სამეფოსა და კანადაში არსებობს კლასიფიკაციის პოლიტიკა, სადაც განსაზღვრულია საჩივრების განხილვის პროცესები, რომლებიც ეხება კლასიფიკაციასთან დაკავშირებით მიღებულ გადაწყვეტილებებს ყველა თანამდებობასთან დაკავშირებით, ყველაზე მაღალი რანგის ჩათვლით. გარდამავალ ქვეყნებს, როგორიცაა პოლონეთი, თავად კანონმდებლობაში აქვთ ჩადებული სარჩელების განხილვის დებულებები.

4. სამუშაო ფუნქციების აღწერა, ორგანიზაციების წესდებები და თანამდებობის კლასიფიკაცია

თანამდებობაზე დაფუძნებული კლასიფიკაციის ყველა სისტემა იყენებს სამუშაო ფუნქციების აღწერას, რომელშიც მოცემულია თანამდებობის მიზანი, პასუხისმგებლობები და ფუნქციები.

⁴ თანამდებობის კლასიფიკაციის ახალი სისტემის შემუშავება და განვითარება უკრაინის სამი სამინისტროსათვის, საცდელი პროექტი - ლინდა ბუჩანანი - 2010 წლის ივლისი

ხშირად, ხელმძღვანელობის ვალდებულებას წარმოადგენს სამუშაო ფუნქციების აღწერის დოკუმენტების შექმნა და მათი დამტკიცება. ჩვეულებრივ, მენეჯერებს აქვთ სამუშაო ფუნქციების შექმნის სამი შესაძლო ვარიანტი - დაწერონ თავად, განახორციელონ სამუშაო ფუნქციების აღწერის პროექტის მომზადების დელეგირება დაქვემდებარებული მენეჯერების, თანამშრომლების ან ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამდებობის ანალიტიკოსების დონეზე ან დაიქირაონ ექსპერტი გარედან. თანამდებობების აღწერისა და დამტკიცების შემდეგ, ისინი გადაეცემა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს კლასიფიკაციის მიზნით.

ზოგი ქვეყანა, როგორებიცაა ლატვია და მოლდოვეთი, იყენებენ თანამდებობების გრძელ სიას და ზოგად აღწერილობას და ეს თანამდებობები განსაზღვრულია კანონით დადგენილ თანამდებობების ჩამონათვალში. სხვა ქვეყნებში, როგორებიცაა კანადა, ამერიკის შეერთებული შტატები, გაერთიანებული სამეფო და ავსტრალია, ასევე გარდამავალი პოლონეთი, სამუშაო ფუნქციების აღწერა დგება თითოეული თანამდებობისათვის ან ერთგვაროვანი თანამდებობების ჯგუფისათვის, უნიკალური დასახელებით, რომელიც შეესაბამება თანამდებობის როლს, პასუხისმგებლობებსა და ფუნქციებს.

სამუშაო ფუნქციების აღწერის კლასიფიკაციასთან დაკავშირებით, ორგანიზაციული სტრუქტურა აღწერს ერთი თანამდებობის იერარქიულ ურთიერთობას მეორესთან. ეს განიხილება, როგორც კლასიფიკაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვანი ელემენტი, განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებულ შტატებში, გაერთიანებულ სამეფოსა და კანადაში.

5. ანაზღაურებისა და რანგირების ყველაზე ხშირად გამოყენებული სისტემების შედარება

თანამდებობების კლასიფიკაციის მიზნით, ორგანიზაციები იყენებენ ორგვარ მიდგომას. ერთი მიდგომის შესაბამისად, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის კლასიფიკაციის სპეციალისტი ასრულებს სამუშაო ფუნქციების აღწერის კლასიფიცირებას. მეორე მიდგომის თანახმად კი, სპეციალურად მენეჯერების ან თანამშრომლების ჯგუფის კომიტეტი ასრულებს თანამდებობების კლასიფიკაციას, რომელსაც შემდეგ განიხილავს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის კლასიფიკაციის სპეციალისტი. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის სპეციალისტი ან უფროსი მენეჯერი ან ამტკიცებს ან უკან აბრუნებს კომიტეტის მიერ რეკომენდირებულ კლასიფიკაციას. ეს ბოლო მიდგომა დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორებიცაა ავსტრალია, მოლდოვეთი, პოლონეთი და კანადა.

ანაზღაურებისა და რანგირების ახალი რეკომენდირებული სისტემა წარმოადგენს საქართველოს მთავრობის მიერ დასამტკიცებელ საუკეთესო და უმარტივეს მეთოდს.

შემუშავებული იქნა ოთხ რანგიანი სტრუქტურა, რომელიც მოიცავს საჯარო სექტორში არსებული პროფესიული მენეჯერული თანამდებობების პასუხისმგებლობების მთელ სპექტრს. იგი ეფუძნება თითოეული რანგის მოვალეობებს/საბოლოო შედეგებს. განსხვავება, რომელიც არსებობს თითოეული რანგის ძირითად განსაზღვრებებში აშკარაა. ამიტომ, ძალიან ადვილია, განვსაზღვროთ თუ რომელ რანგს მიეკუთვნება ესა თუ ის თანამდებობა. ბუნებრივი განსხვავება პასუხისმგებლობების დონეებს შორის ხომ ასე აშკარაა (დიაგრამა).

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში 4 მოცემულია სხვადასხვა სტრუქტურების მახასიათებლების, უპირატესობებისა და ნაკლების შედარება და ის, თუ როდის არის უფრო მისაღები მათი გამოყენება.

ცხრილი 4

ანაზღაურებისა და რანგირების ყველაზე ხშირად გამოყენებული სისტემების შედარება⁵

	ერთგვაროვანი რანგირება	ფართო დიაპაზონის მქონე სერიები	კარიერული ერთობა/ოჯახი	თანამდებობების ჯგუფი/ოჯახი
მახასიათებლები	თანამდებობრივი კატეგორია - 10 ან მეტი. შრომის ანაზღაურებას შორის მცირე განსხვავება.	5 ან 6 ფართო დიაპაზონის მქონე სერიები – წინსვლა დამოკიდებულია განხორციელებულ საქმიანობასა და კომპეტენციებზე.	არსებობს აშკარად გამოკვეთილი ოჯახები/ერთობები და მათ შიგნით და მათ შორის შესაძლებელია სხვადასხვა კარიერული გზების განსაზღვრა და დადგენა. თითოეული ერთობის/ოჯახისათვის არის რანგირებისა და ანაზღაურების ერთი და იგივე სტრუქტურა.	იგივეა, რაც კარიერული ოჯახებისათვის, გარდა იმისა, რომ აქ არსებობს გამოკვეთილი საბაზრო დაჯგუფები, რომელთა ანაზღაურება განსხვავებულად უნდა ხდებოდეს. ოჯახებს შორის განსხვავებულია პასუხისმგებლობები ს მასშტაბები და ის საფუძვლები, რომლითაც იქმნება დონეები.
უპირატესობები	აშკარად მინიშნებს ანაზღაურების ფარდობითობაზე ე. ხელს უწყობს კონტროლს. ადვილად გასაგებია.	რაც უფრო ფართოა კატეგორიების/რანგების დიაპაზონი, მით ადვილია მათი ცხადად განსაზღვრა. რანგების ცვლილების დროს უკეთესად არის შესაძლებელი კონტროლი. ხდება დამატებითი განვითარებისა და კომპეტენციების ზრდის წახალისება.	ნათლად განსაზღვრავს კარიერულ გზას ოჯახებს შიგნით და მათ შორის. ხელს უწყობს თანასწორობის მიღწევას ოჯახებს შორის და, შესაბამისად, თანაბარ ანაზღაურებას.	რანგირებისა და ანაზღაურების განსხვავებული სტრუქტურების თანამდებობრივი ოჯახებისათვის, რომლებშიც შედის მსგავსი თანამდებობები წინსვლა დამოკიდებულია კომპეტენციასა და/ან მიღწევებზე.
ნაკლოვანებები	აყალიბებს იერარქიულ მოუქნელობას. შეუსაბამოა ორგანიზაციებში, სადაც არ არსებობს	კონტროლის მექანიზმების ჩამოყალიბება შესაძლებელია, მაგრამ რთულია მართვა. შესაძლოა ჩამოაყალიბოს	მართვა შესაძლოა აღმოჩნდეს რთული. შესაძლოა აღმოჩნდეს განხეთქილების საბაბი, თუ არ მოხდა ინფორმაციის გაცვლა.	შესაძლოა ჰქონდეს ლატერალური კარიერული განვითარების პირობები. შესაძლოა რთული აღმოჩნდეს შიდა თანასწორობის

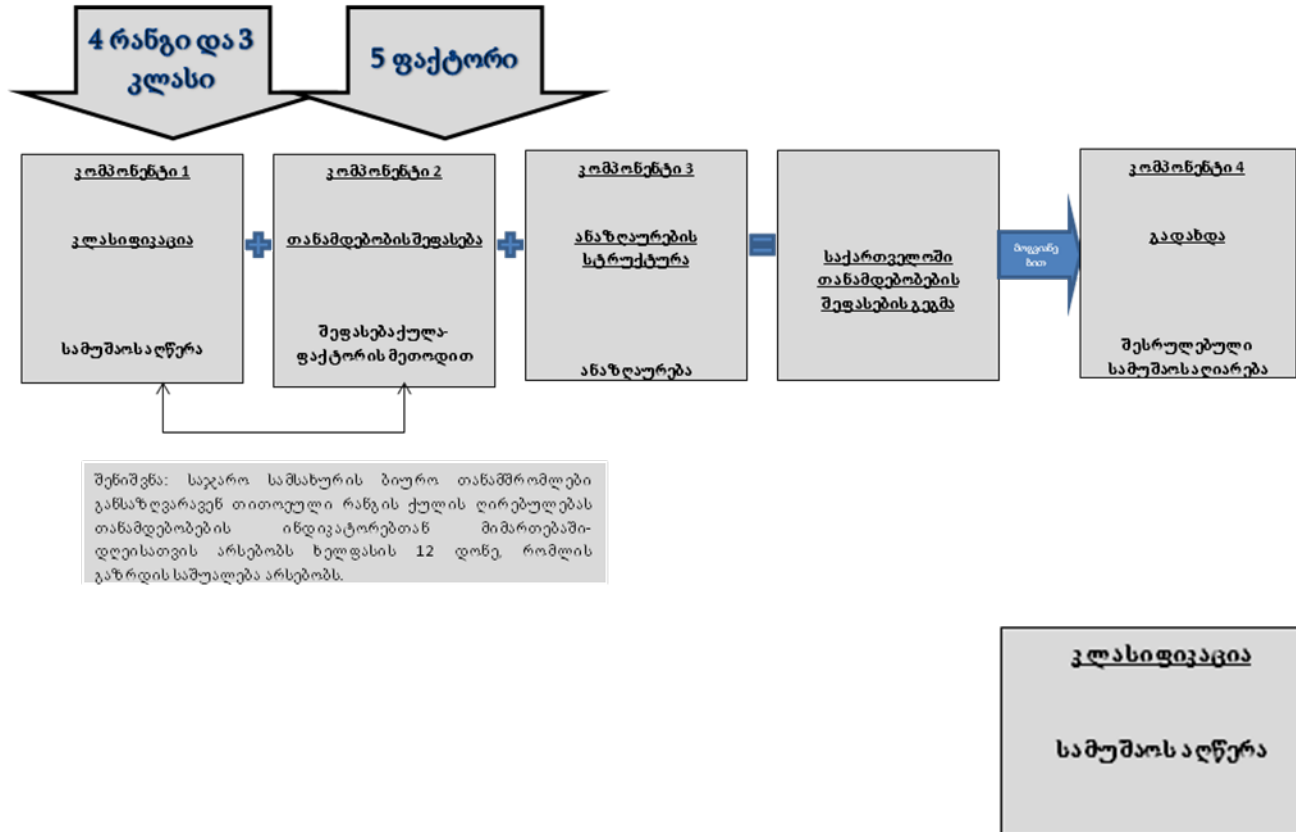
⁵ საჯარო სამსახურის რანგირებისა და ანაზღაურების სისტემის მიმოხილვა –CPRM-ის სადისკუსიო დოკუმენტი 38 –ჯოანა ო-რაიორდანი - სახელმწიფო მართვის ინსტიტუტი, 2008.

	გამართული ორგანიზაციული სტრუქტურა	არარეალისტური დავალებები ანაზღაურების გაზრდის მიზნით.		შენარჩუნება თანამდებობების ოჯახებს შორის თუ ზუსტად არ იქნება გაწერილი სამუშაო ფუნქციების აღწერა.
როდის არის ყველაზე მისაღები მისი გამოყენება	დიდ და ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებში, სადაც ზუსტად არის განსაზღვრული იერარქიული სისტემა. როდესაც საჭიროა მტკიცე და მკაცრი კონტროლი. როდესაც ანაზღაურების გაზრდისათვის საჭიროა ცოტაოდენი, მაგრამ არც-თუ ძალიან დიდი ცვლილება საჭირო სამუშაო ფუნქციების აღწერაში.	მიიჩნევენ, რომ შესაძლებელია, თუ არსებობს რანგების შედარებით შეზღუდული რაოდენობა.	იმ ორგანიზაციებში, სადაც ყურადღება მახვილდება კარიერულ განვითარებაზე და, სადაც შესაძლებელია გამოიყოს და განისაზღვროს სხვადასხვა კარიერული განვითარების გზები ოჯახებს შიგნით და მათ შორის.	როდესაც ოჯახებში არსებობს განსხვავებული თანამდებობები. როდესაც არსებობს მოსაზრება, რომ კარიერული განვითარების გზები უფრო ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული კომპეტენციების მოთხოვნის კუთხით. როდესაც არსებობს გამოკვეთილი საბაზრო ჯგუფები, რომლებსაც განსხვავებული ანაზღაურება ესაჭიროებათ.

8. კლასიფიკაციის რეკომენდირებული სისტემის პროექტი წერილობით ფორმაში, რომელიც შეესაბამება კონცეფციაში მოცემულ მითითებებსა და თანამდებობის კლასიფიკაციის მოქმედ კრიტერიუმებს. მოიცავს აღწერას, თუ როგორ იქნება გამოყენებული პრინციპები

დიაგრამა 5

თანამდებობების შეფასების რეკომენდირებული გეგმის კომპონენტების კონცეპტუალური მიმოხილვა



კომპონენტი 1

კლასიფიკაცია– სამუშაოს აღწერა

კლასიფიკაცია გამოიყენება იმ თანამდებობების დაჯგუფების მიზნით, რომლებსაც აქვთ ერთნაირი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, რომლებისთვისაც საჭიროა ერთნაირი კვალიფიკაცია, გამოცდილება და ტრენინგები/სწავლება. გარდა იმისა, რომ იგი წარმოადგენს ანაზღაურებისა და რანგირების სისტემის ინსტრუმენტს, კლასიფიკაციის სისტემა ძალიან საჭირო რამ არის მთელ სამთავრობო სტრუქტურებში თანამშრომლების დაქირავების, შერჩევისა და ანაზღაურების სტანდარტული ფორმის გამოყენების მიზნით.

საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია რეკომენდაციას იძლევა, რომ თანამდებობების დაჯგუფების მიზნით გამოყენებული იყოს კლასიფიკაციის ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემა. როგორც ჩანს, ეს არის რანგირების საუკეთესო და ყველაზე მარტივი მეთოდი რათა გაგრძელდეს საჯარო სისტემის რეფორმა საქართველოში.

გთხოვთ, იხილოთ დიაგრამა 4, რომელშიც მოცემულია კლასიფიკაციის ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემის სხვა სისტემებთან შედარება.

იმის გამო, რომ კლასიფიკაციის ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემას აქვს უნარი წარმოადგინოს ნათლად განსაზღვრული რანგების მცირე სერიები და, იმავდროულად, ზუსტად განსაზღვროს მათი განსხვავებები რანგირების დროს, კონსულტანტი საქართველოსათვის რეკომენდაციას სწორედ ამ სისტემას უწევს.

ფართო დიაპაზონის მქონე კლასიფიკაცია

ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემაში თანამდებობების ჯგუფური კლასიფიკაცია ხორციელდება ანაზღაურების დიაპაზონების მიხედვით. ეს სიტემა განსხვავდება ანაზღაურების ჩვეულებრივი სისტემისაგან სწორედ ანაზღაურების უფრო ფართო რანგირების შესაძლებლობით თითოეულ დიაპაზონში და, აგრეთვე, დიაპაზონების მცირე რაოდენობით. ანაზღაურების გაუმჯობესება თითოეულ დიაპაზონში ჩვეულებრივ დამოკიდებულია თანამშრომლის კომპეტენციაზე, სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და მის მიღწევებზე.

კლასიფიკაციის ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემის დანერგვა ხშირად ხდება, როგორც სისტემის, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, სრულიად შეცვალოს თავისი ანაზღაურების სისტემა შემდეგი ნაბიჯების განხორციელებით:

- თანამდებობის კლასიფიკაციით არსებულ რანგების/კატეგორიების სტრუქტურის მიხედვით ან იერარქიულად;
- იმის უზრუნველყოფით, რომ რანგის/კატეგორიის ყველა დონეს აქვს თავისი აღწერილობა და თანამდებობების დასახელება;
- რანგების რაოდენობის შემცირებით შედარებით მცირე, 4-5 რაოდენობამდე, სადაც ანაზღაურების სიტემა უფრო მოქნილია ვიდრე რანგირების ჩვეულებრივ სისტემაში.

ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემის თანამდებობების დასახელებები უფრო ზოგადია და განსაზღვრავს და მიუთითებს თანამდებობის ოჯახს/ჯგუფს. ისინი, ასევე, ქმნიან მუდმივ და საერთო სტანდარტს, რომლის საშუალებითაც ეს ოჯახები/ჯგუფები შესაძლოა გამოიყენონ სამთავრობო სტრუქტურების სხვადასხვა დეპარტამენტებში.

G3-მმა დაადგინა ის ფაქტორები/ინდიკატორები, რომლებიც, მისი აზრით, გამოყენებული უნდა იყოს ადამიანებისათვის ოთხიდან ერთ-ერთი რანგის მინიჭების მიზნით მათი შეფასების საფუძველზე.

საერთაშორისო დონეზე გამოყენებული პრაქტიკისა და მიდგომის მიხედვით იქ, სადაც შესაძლებელია, ამცირებენ რანგების რაოდენობას და იქმნება ნათლად გაწერილი, ნაკლები დასახელების თანამდებობებისაგან შემდგარი ერთგვაროვანი სტრუქტურა, რომელიც მიესადაგება საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციას.

ანაზღაურების რანგირება უნდა მოხდეს გამომდინარე საბიუჯეტო სახსრებიდან და შესაძლოა იყოს უფრო მეტად დიფერენცირებული, ვიდრე ეს არის დღეს (ეს საშუალებას მოგვცემს, რომ ის დანამატები, რაც მოქმედებს დღეს, შევიდეს შრომის ანაზღაურებაში/ხელფასში).

ქვემო მოცემული **ცხრილი 6** წარმოადგენს ფართო დიაპაზონის მქონე თანამდებობების/ხელფასის ცხრილის მაგალითს, რომელიც შედგება სამი ნაბიჯისაგან, სადაც გათვალისწინებულია თითოეულ რანგში მოცემული საკლასო ჩინები და გამოცდილება.

ცხრილი 6

საქართველოში თანამდებობის შეფასების გეგმისათვის რეკომენდირებული ფართო დიაპაზონის

მქონე თანამდებობების/ხელფასის ცხრილი

თანამდებობების, რანგებისა და ხელფასის კავშირების ვიზუალური ფორმა									
თანამდებობა და რანგი	რანგი1								
	საკლასო ჩინი 1			საკლასო ჩინი 2			საკლასო ჩინი 3		
	დაბალი დასაწყისი	საშუალო ორნახევარ წლამდე გამოცდილება	მაღალი ხუთი და მეტი წლის გამოცდილება	დაბალი დასაწყისი	საშუალო ორნახევარ წლამდე გამოცდილება	მაღალი ხუთი და მეტი წლის გამოცდილება	დაბალი დასაწყისი	საშუალო ორნახევარ წლამდე გამოცდილება	მაღალი ხუთი და მეტი წლის გამოცდილება.
თანამდებობები თავს იყრის მთავარი საჯარო მოსამსახურის თანამდებობების კრიტერიუმებიდან									
ხელფასის იგივე ცხრილი იქნება გამოყენებული მეორე, მესამე და მეოთხე რანგებისათვის									

კომპონენტი 2

თანამდებობის შეფასება

შეფასება ქულა-ფაქტორის მეთოდით

კომპონენტი 2

თანამდებობის შეფასება – სამუშაოს გაზომვა

თანამდებობის შეფასება წარმოადგენს სისტემატურ პროცესს, რომლის დროსაც ხდება თანამდებობების ერთმანეთთან შედარება, რათა დადგინდეს და განისაზღვროს მათი შედარებითი ღირებულება. ეს გახლავთ თანამდებობების შედარების მეთოდი ოფიციალური წესების საშუალებითა და გამოყენებით, რათა დადგინდეს თანამდებობრივი რანგების თანმიმდევრობა, რაც აყალიბებს ანაზღაურების ობიექტური მიდგომის საფუძვლებს.⁶

⁶ ადამიანური რესურსების მართვა – რა არის თანამდებობის შეფასება – HR.com

საქართველოს თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის თანამდებობების რეალური შეფასება დამოკიდებული იქნება საჯარო სამსახურის ბიუროს გადაწყვეტილებებზე შემდეგ საკითხებთან მიმართებაში:

- კონკრეტული რანგების აღწერა;
- ქულის ღირებულება თითოეული რანგისათვის;
- ფუნქციების შეფასება;
- თითოეული ფუნქციის ქულის ღირებულება, თანამდებობების ფუნქციების ზოგადი აღწერილობა და საორიენტაციო/სავარაუდო ფუნქციური აღწერილობები თითოეული რანგისა და მის ქვეშ მოქცეული საკლასო ჩინისათვის.

ქულა-ფაქტორის შეფასების მეთოდი

ქულა-ფაქტორის შეფასების მეთოდი ყოფს თითოეულ თანამდებობას ანაზღაურებად ფაქტორებად, რანგირებას უკეთებს ამ ფაქტორებს მათი მნიშვნელობის მიხედვით, ანიჭებს თითოეულ ფაქტორს/ინდიკატორს ქულას გამომდინარე თანამდებობისათვის მინიჭებული ფაქტორების რაოდენობიდან და შემდეგ აჯამებს ყველა ფაქტორის ქულებს საბოლოო სიდიდის განსაზღვრის მიზნით.

ეს გახლავთ თანამდებობების შეფასების ყველაზე ფართოდ გამოყენებული მიდგომა. ქულა-ფაქტორის მეთოდი წარმოადგენს ტექნიკას, რომელსაც აქვს „ანაზღაურებადი ფაქტორების/ინდიკატორების მთელი სერიები, რომლებიც ზომავენ და განსაზღვრვენ თანამდებობის ღირებულებას.⁷

თანამდებობის შეფასების ამ მეთოდით, თანამდებობები იყოფა ისეთი სხვადასხვა ფაქტორების/ინდიკატორების მიხედვით, რომლებიც განსაზღვრულია კონცეფციის დოკუმენტში. თითოეულ ფაქტორს/ინდიკატორს მიენიჭება ქულა. ასევე, განისაზღვრება ფაქტორების/ინდიკატორების წონა სამუშაოს შესრულების მიზნით მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე. შემდეგ ხდება ფაქტორებისათვის/ინდიკატორებისათვის ამგვარად მინიჭებული ქულების დაჯამება. ერთი და იგივე მთლიანი ქულების თანამდებობები თავსდება ერთსა და იმავე სახელფასო კატეგორიაში. ქულების საერთო რაოდენობა იძლევა შეფასებული თანამდებობის მნიშვნელობის შედარებით ინდექსს.⁸

თითოეული თანამდებობა ფასდება ასეთი ფაქტორების გამოყენებით. თითოეული ფაქტორის შეფასება გვაძლევს ქულის ღირებულებას. შემდეგ სამივე ფაქტორის ქულები ჯამდება და ვიღებთ თანამდებობის კლასიფიკაციას. მაგალითად:

- შეწონილი ფაქტორები მიანიშნებს თანამდებობისათვის დამახასიათებელ ძირითად პასუხისმგებლობებს, თანამდებობის კომპლექსურობას დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობისა და დონის და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების ჩათვლით; ასევე, საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებს, რომლებიც უკავშირდება თანამდებობასთან მიბმული ამოცანებისა და მოვალეობების შესრულებასა და ტრენინგებს; მთლიანად

⁷ რა არის თანამდებობის შეფასება – HR.com - ინტერნეტი

⁸ თანამდებობის შეფასების 4 ძირითადი მეთოდი - სმიტი ჩანდი - www.yourarticlibrary.com

განათლებისა და ცოდნის დონეს და საჭირო გამოცდილებას, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად;

- რანგირების პროცესი გვეხმარება განვსაზღვროთ არსებული სამუშაო ძალის შესადარისი კატეგორიები.

უნდა დადგინდეს ზუსტი განსხვავება თითოეული რანგის ძირითად პასუხისმგებლობებს შორის; თითოეულ თანამდებობას უნდა ჰქონდეს სამუშაო ფუნქციების აღწერა, სადაც განსაზღვრული იქნება თანამდებობისათვის დამახასიათებელი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები; ყველა თანამდებობას უნდა ჰქონდეს შერჩევის კონკრეტული კრიტერიუმები, რომლებშიც ჩადებული იქნება თანამდებობრივი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები; პირველი რანგი მიჩნეული იქნება ოთხ რანგს შორის უმაღლესად, რომელთაგან მეოთხე იქნება ყველაზე დაბალი რანგი.

ეს მეთოდი გულისმობს შეფასებას სტანდარტების მიხედვით; თითოეული თანამდებობის რანგირება ხდება ფაქტორების სერიების მიხედვით და ყველა თანამდებობა ედრება ერთმანეთს, რათა მოხდეს მათი შედარებითი მნიშვნელობების განსაზღვრა ოთხი ან ხუთი ძირითადი კომპონენტის შერჩევის გზით, რომლებიც ყველაზე მეტად ან ყველაზე ნაკლებად საერთოა ყველა თანამდებობისათვის. ეს კომპონენტები არ არის წინასწარ განსაზღვრული. მათი შერჩევა ხდება თანამდებობის ანალიზის საფუძველზე.⁹

ხელფასი განისაზღვრება იმ ფაქტორების/ინდიკატორების წონის შედარებით, რომლებიც მინიჭებულია თითოეული თანამდებობისათვის, მაგალითად, არსებული ანაზღაურება მაღალი თანამდებობებისათვის შესაძლოა დაიყოს ფაქტორებად, რომელთა წონაც განისაზღვრება მნიშვნელობიდან გამომდინარე. ამგვარად, თანამდებობისათვის ხელფასის მისადაგება ხდება ფაქტორების შედარების მიხედვით.

ფაქტორების შედარების მეთოდი საშუალებას გვაძლევს განვახორციელოთ თანამდებობების უფრო სისტემატური შედარება ვიდრე არა-ანალიტიკური მეთოდებით. ეს არის სისტემატური, გაზომვადი მეთოდი და არსებობს ხელმისაწვდომი დეტალური ინსტრუქციები მისი გამოყენების მიზნით. ასეთი სისტემით შეფასება შედეგად იძლევა თანამდებობების უფრო ზუსტ შეფასებას, რადგან იგი არის უფრო ობიექტური, რადგან წონა ირჩევა არბიტრარულად. ასევე, იგი მოქნილია, რადგან მას არა აქვს რანგირების ზედა ზღვარი, რომელიც შესაძლოა მიენიჭოს თანამდებობას ფაქტორის საშუალებით.

ზემოაღნიშნული მიდგომა აღწევს ორ მიზანს. იგი გამორიცხავს სუბიექტური დამოკიდებულების ელემენტს მაშინ, როცა არ არსებობს გეგმა და სახელმძღვანელო პრინციპები და აძლევს მენეჯერებს საშუალებასა და ინსტრუმენტს დაგეგმონ თანამშრომლებით დაკომპლექტების მოთხოვნები და შეაფასონ შესრულებული სამუშაო.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს არ წარმოადგენს ზუსტ მეცნიერებას, კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების გეგმები არის ფორმალიზებული პროცედურები, რომლითაც მიღწევა თანამდებობების ობიექტური დაჯგუფება და ანაზღაურების ობიექტური დონეები ორგანიზაციაში არსებული თანამდებობებისა და სამუშაო ძალისათვის.

⁹ თანამდებობის ქულა-ფაქტორის შეფასების მეთოდი - სიუზან თომპსონი, eHow წყარო – eHow

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში აღნიშნული შეფასების ფაქტორები გამოყენებული იქნება ქულა-ფაქტორის შეფასების სისტემაში, რათა მოხდეს თანამდებობის შეფასება და განისაზღვროს მათი ადგილები შესაბამის რანგებსა და კლასებში.

ქულა-ფაქტორის მეთოდის განხორციელების ძირითადი ნაბიჯები

უნდა აღიწეროს თითოეული რანგი მის შესახებ მოკლე ინფორმაციის, ამოცანებისა და პასუხისმგებლობების, რანგის შესაბამისი თანამდებობისა და ზოგადი სამუშაო ფუნქციების მიხედვით.

1. შეფასების ფაქტორების/ინდიკატორების შერჩევა

2. მნიშვნელოვანი თანამდებობის შერჩევა ორიენტაციის მიზნით

გამოიყენეთ ერთ მნიშვნელოვანი თანამდებობა ყოველი რანგის თითოეული კლასისათვის, რაც შედეგად მოგცემთ 12 საორიენტაციო პოზიციას საქართველოს თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის.

3. მნიშვნელოვანი თანამდებობების რანგირება

გამოიყენეთ თითოეული ფაქტორი/ინდიკატორი შერჩეული თანამდებობის დამოუკიდებელი რანგირების მიზნით (ასე უნდა მოიქცეს თანამდებობების შეფასების კომიტეტის ყველა და თითოეული წევრი). რანგირება ხდება ინდივიდუალურად და შემდეგ ეწყობა შეხვედრა კონსენსუსის მიღწევის მიზნით.

4. განსაზღვრეთ ფულადი ღირებულება

თითოეულ ფაქტორს მიანიჭეთ ფულადი ღირებულება, რათა განისაზღვროს თითოეული თანამდებობის სახელფასო განაკვეთი.

5. ყველა თანამდებობის შედარება საორიენტაციო თანამდებობებთან

ხდება ყველა თანამდებობის შედარება სიაში მოცემულ მნიშვნელოვან/მთავარ თანამდებობთან. ამის გაკეთება აუცილებელია იმისათვის, რომ გავიგოთ თანამდებობის შედარებითი მნიშვნელობა და ადგილი თანამდებობებს შორის.¹⁰

ილუსტრაცია: როგორ მუშაობს ქულა-ფაქტორით შედარების სისტემა

ცხრილი 7

თანამდებობების რანგირება ფაქტორების/ინდიკატორების შედარების საფუძველზე

(შეწონვა ხდება მხოლოდ ილუსტრირების მიზნებისათვის - სისტემაში მათი განსაზღვრა მოხდება, როდესაც შემუშავდება სისტემა)

თანამდებობა/რანგი	თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები	თანამდებობის კომპლექსურობა და დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობისა	საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები, რომლებიც უკავშირდება თანამდებობასთან მიზნული ამოცანებისა და	მთლიანად განათლებისა და ცოდნის დონე და საჭირო გამოცდილება, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოს	თანამდებობისათვის შესაბამისი სამუშაო გამოცდილება
-------------------	---	---	---	--	--

¹⁰ ფაქტორების შედარების მეთოდი – თანამდებობების შეფასების ხარისხობრივი მეთოდი – What is human resources.com

		და დონის და გადაწყვეტილებ ის მიღების უფლებამოსილე ბის ჩათვლით	მოვალეობების შესრულებასა და ტრენინგებს	შესასრულებლა დ	
რანგი 1 მთავარი საჯარო მოსამსახურე	1	1	1	1	1
რანგი 2 წამყვანი საჯარო მოსამსახურე	2	2	1	1	2
რანგი 3 უფროსი საჯარო მოსამსახურე	3	3	1	1	3
რანგი 4 უმცროსი საჯარო მოსამსახურე	4	4	1	1	4

ამას უნდა მოყვეს კონკრეტული თანამდებობის რანგირების ზემოთ მოცემული კრიტერიუმების გამოყენება, როგორც ეს აღნიშნული იყო ზევით

ცხრილი 8

ქულა-ფაქტორის მეთოდით შეფასების სისტემის მაგალითი თითოეული თანამდებობისათვის

შეფასების ფაქტორები	მინიჭებული ქულები	გამოყენებული სტანდარტები (ორიენტირები, სამუშაო ფუნქციების აღწერა	კომენტარები
თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები			
თანამდებობის კომპლექსურობა დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობისა და დონის და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების ჩათვლით			
საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები, რომლებიც უკავშირდება თანამდებობასთან მიზნული ამოცანებისა და მოვალეობების შესრულებასა და ტრენინგებს			
მთლიანად განათლებისა და ცოდნის დონე და საჭირო გამოცდილება, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად			

სამუშაო გამოცდილება			
მთლიანი ქულების რაოდენობა		რანგისა და კლასის მინიჭება <i>შეკრიბეთ შეფასების შედეგად მიღებული ყველა ქულა და შემდეგ მინიჭეთ თანამდებობას შესაბამისი რანგი და კლასი ქულების რაოდენობის მიხედვით.</i>	
რანგის განსაზღვრა			

- შენიშვნა: ეს არის კლასიფიკაციის რეკომენდირებული სისტემის პროექტი. შეფასების ფაქტორების/კრიტერიუმების დეტალები და მახასიათებლები და მათი ღირებულების განსაზღვრა თითოეული რანგისათვის წარმოადგენს საჯარო სამსახურის ბიუროს პასუხისმგებლობას და ეს სამუშაო განხორციელდება მაშინ, როდესაც შემუშავდება სისტემა.

რანგების სტრუქტურა და თანამდებობების რანგირება

არსებობს ოთხ რანგიანი სტრუქტურა, რომელმაც უნა მოიცვას საჯარო სექტორში არსებული თანამდებობებისა და პასუხისმგებლობების მთელი სპექტრი თითოეული რანგისათვის გათვალისწინებულ მოვალეობებზე/მოსალოდნელ შედეგებზე დაყრდნობით.

საქართველოს თანამდებობის შეფასების გეგმაში მოცემული რანგების აღწერა, რომელიც ავტორმა მოამზადა და მოცემულია ცხრილში 9, გვიჩვენებს მნიშვნელოვან განსხვავებებს რანგებს შორის ზეგავლენისა და მთლიანად ანგარიშვალდებულების თვალსაზრისით; ასევე, თითოეული რანგის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, წარმოაჩენს ნოუ-ჰაუს, პრობლემების მოგვარებისა და ანგარიშვალდებულების კომპლექსურ დონეებს.

საჭირო იქნება ორიენტირების შემუშავება, რათა მოხდეს თითოეულ რანგში მოქცეული თითოეული კლასის დიფერენცირება და ორიენტირების მისადაგება ქულა-ფაქტორის შეფასების მიხედვით.

ცხრილი 9

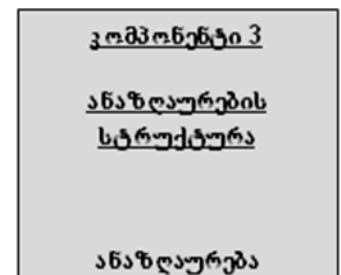
მოთხოვნების განსაზღვრა თანამდებობების მიმართ საქართველოს საჯარო სექტორში თანამდებობების შეფასების გეგმის მიხედვით განსაზღვრული თანამდებობრივი რანგებისათვის

რანგების აღწერა

რანგი 1 მთავარი საჯარო თანამდებობა აღწერა ეფუძნება ნოუ-ჰაუს, პრობლემების მოგვარებასა და ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს	ამ რანგის თანამდებობის პირები წარმოადგენენ ყველაზე მაღალი არაპოლიტიკური თანამდებობის პირებს მსხვილ სამინისტროებში/სააგენტოებში. ისინი შეიმუშავენ პოლიტიკას და აქვთ გადაწყვეტი პასუხისმგებლობა ყველაფერზე, რაც კი ხდება სამინისტროში/სააგენტოში, რათა მიღწეული იყოს სახელმწიფოებრივი მიზნები. გარდა ამისა, ისინი განსაზღვრავენ სამთავრობო პოლიტიკის განხორციელებისათვის შესაბამის სტრატეგიას; იღებენ გადაწყვეტილებებს და სახავენ მიზნებს. ორგანიზაციის ფუნქციებიდან გამომდინარე, ამ თანამდებობის პირებს აქვთ სხვადასხვა სახის მოვალეობები, მაგრამ განიცდიან სახელმძღვანელო პრინციპების ნაკლებობას - მათ ჭირდებათ ორგანიზაციის სტრატეგიისა და პროცედურების ღრმა ცოდნა. გადაწყვეტილებების მიღება ხდება მრავალ სხვადასხვა საკითხზე, რაც მოითხოვს ორიგინალურ მიდგომებს და, ასეთ შემთხვევებში, სახელმძღვანელო პრინციპებიც დიდა ვერ დაეხმარება. არარუტინული და განსხვავებული საკითხების მოსაგვარებლად საჭიროა გარე ორგანიზაციებთან და ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე თანამდებობის პირებთან ხშირი კონტაქტი ტელეფონით, ელექტრონული ფოსტით და პირადი შეხვედრების ფორმით, რაც ორგანიზაციის სახელით ხორციელდება.
რანგი 2 წამყვანი საჯარო თანამდებობა აღწერა ეფუძნება ნოუ-ჰაუს, პრობლემების მოგვარებასა და ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს	ამ რანგის თანამდებობის პირები ყველაზე მაღლა დგანან კონკრეტულ სფეროში და ხშირად არიან წამყვანი პროფესიონალები და პოლიტიკის სფეროში მრჩეველები ან დეპარტამენტების ხელმძღვანელები. მათ აქვთ მაღალი დონის პასუხისმგებლობები და დამოუკიდებელი განსჯის უფლებამოსილება. ამ რანგის თანამდებობის პირებს ხშირად უწევთ სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარება. ბევრი პრობლემა ახალია და მოითხოვს ორიგინალურ გადაწყვეტილებებს. ამ რანგის თანამდებობის პირებს არ ჭირდებათ უფლებამოსილების მიღება ორგანიზაციის პოლიტიკასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მისაღებად. ისინი გადაწყვეტილებებს საკუთარი პასუხისმგებლობით იღებენ. გამონაკლის შემთხვევებში, გადაწყვეტილების შეთანხმება ხდება მაღალ დონეზე მოქმედების კონკრეტული კურსის დამტკიცების მიზნით თუკი ასეთ მოქმედებას შესაძლოა ჰქონდეს გავლენა სახელმწიფო დონეზე. არარუტინული საკითხების მოსაგვარებლად საჭიროა გარე ორგანიზაციებთან და ორგანიზაციის შიგნით თანამდებობის პირებთან ხშირი კონტაქტი ტელეფონით, ელექტრონული ფოსტით და პირადი შეხვედრების ფორმით, რაც ორგანიზაციის სახელით ხორციელდება.
რანგი 3 უფროსი საჯარო მოხელე აღწერა ეფუძნება ნოუ-	ამ რანგის თანამდებობის პირები შესაძლოა იყვნენ მსხვილი ადმინისტრაციული ორგანიზაციების დირექტორები/მენეჯერები ან სპეციალისტებისა და პოლიტიკის შემუშავებელი ჯგუფის ხელმძღვანელები დიდ ორგანიზაციაში. ნაკლებად სავარაუდოა მათი რომ ყოველთვის და ყველა საკითხზე არსებობდეს კონკრეტული სახელმძღვანელო პრინციპები და ამიტომ, მათ ჭირდებათ

ჰაუს, პრობლემების მოგვარებასა და ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს	გადაწყვეტილებების მიღება ორგანიზაციის შიგნით შეთანხმებული სტრატეგიის ფარგლებში. ისიც შესაძლოა, რომ არ არსებობდეს პრეცედენტები, რომლებიც მათ დაეხმარება კონკრეტული პრობლემების მოგვარებაში. ასეთი რანგის თანამდებობაზე მენეჯერის პასუხისმგებლობების მქონე ადამიანებს ვიწრო სპეციალობის ან უფრო ფართო ადმინისტრაციულ სფეროში აქვთ შემდეგი პასუხისმგებლობების სფეროები: ზედამხედველობა, მიმართულების მიცემა და ჯგუფების ტრენინგები. ზედამხედველობა შემოიფარგლება შედეგებზე დისკუსიებითა და მისაღწევი მიზნების დასახვით. ხშირია კონტაქტები გარე ორგანიზაციებთან და მაღალი თანამდებობის პირებთან არარუტინულ საკითხებზე.
რანგი 4 უმცროსი საჯარო მოხელე აღწერა ეფუძნება ნოუ-ჰაუს, პრობლემების მოგვარებასა და ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს	სამუშაო, როგორ წესი, არ არის სწორხაზოვნად ერთგვაროვანი და სწორხაზოვნად განსაზღვრული და ყოველთვის არის გადასაწყვეტი პრობლემები. ამ რანგის თანამშრომლებს აქვთ მხოლოდ პროფესიული მრჩეველის პასუხისმგებლობები და ევალებათ მხოლოდ საკუთარი სამუშაოს მართვა; გარდა ამისა, მათ, შესაძლოა, ჰყავდეთ მეოთხე რანგის და ქვედა დონის თანამშრომლები, რომელთა მუშაობის მართვაც მათ ევალებათ. ისინი ექვემდებარებიან მცირე დოზით ზედამხედველობას. მათთვის სახავენ ამოცანებს და მიზნებს, თუმცა ამ ამოცანებისა და მიზნების მიღწევის გზებს განსაზღვრავს უმცროსი საჯარო მოხელე.

9. *სქემის პროექტი, სადაც მოცემულია ზუსტი კავშირი კლასიფიკაციის ცხრილში დაფიქსირებულ თანამდებობებსა და ანაზღაურების დონეებს შორის; ყველა თანამდებობის ანაზღაურების გრაფიკული ფორმატის ვიზუალური ილუსტრაცია, რომელსაც მივიღებთ რეკომენდირებული პრინციპების გამოყენების შედეგად იმ საორიენტაციო ხარჯების ჩათვლით, რომლებიც წარმოიშვება კლასიფიკაციის სქემაში ცვლილების შეტანის შედეგად*



კომპონენტი 3

სახელფასო სტრუქტურა – სამუშაოს ღირებულება

საქართველოს საჯარო სამსახურში თანამდებობების შეფასების გეგმაში (საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია) განსაზღვრულია ხუთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც გამოიყენება

ხელფასის განსაზღვრის მიზნით, როგორც ეს ნაჩვენებია ცხრილში 11. ხელფასის მიზმა ანაზღაურების დონეებთან საკმაოდ ადვილია თუ განხორციელდება თანამდებობის შეფასება (რანგირებისა და ანაზღაურების სათანადო სისტემის გამოყენებით, როგორსაც წარმოადგენს რეკომენდირებული სისტემა) და თუ განისაზღვრება რანგები და კლასები. თანამდებობის შეფასების პროცესი საშუალებას გვაძლევს გამოვიყენოთ ქულები, რომელთა მიხედვითაც ხდება ინდივიდისათვის შესაბამისი რანგისა და კლასის განსაზღვრა და, დეფაქტო, თანამდებობის შესაბამისი ხელფასის დადგენა.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ერთ-ერთი ყველაზე ფუნდამენტური და რთული ამოცანა სწორედ თითოეული თანამდებობის შედარებითი ღირებულების დადგენაა. თანამშრომლებმა კარგად იციან რამდენს უხდიან მათ, რა ოდენობის პასუხისმგებლობა არის მათზე დაკისრებული და რა „სტატუსი“ აქვთ მათ თანამდებობას სხვებთან შედარებით. სწორედ ამ უსამართლობისა და სუბიექტურობის გააზრება ხელფასსა და სტატუსში შესაძლოა გახდეს ძლიერი უკმაყოფილების მიზეზი, რაც იწვევს მორალურ პრობლემებს, პროდუქტიულობის დაცემას, სამსახურის გაცდენას, უკმაყოფილებასა და ქრონიკულ უთანხმოებას. შეუძლებელია თანამშრომლებში ყველა იმ შეგრძნებების აღმოფხვრა, რომელიც არსებობს თანამშრომლებს შორის ანაზღაურების სისტემასთან დაკავშირებით, თუმცა ბევრი რამის გაკეთება არის შესაძლებელი, რომ სამართლიანად მოხდეს თანამდებობების დაჯგუფება და ხელფასების განაწილება თანამშრომლებს შორის.¹¹

საქართველოს საჯარო სამსახურში თანამდებობების შეფასების გეგმაში განსაზღვრულია ხუთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც გამოიყენება ხელფასის განსაზღვრის მიზნით, როგორც ეს ნაჩვენებია ცხრილში 10. ხელფასის მიზმა ანაზღაურების დონეებთან საკმაოდ ადვილია თუ განხორციელდება თანამდებობის შეფასება (რანგირებისა და ანაზღაურების სათანადო სისტემის გამოყენებით, როგორსაც წარმოადგენს რეკომენდირებული სისტემა) და თუ განისაზღვრება რანგები და კლასები. თანამდებობის შეფასების პროცესი საშუალებას გვაძლევს გამოვიყენოთ ქულები, რომელთა მიხედვითაც ხდება ინდივიდისათვის შესაბამისი რანგისა და კლასის განსაზღვრა და, დეფაქტო, თანამდებობის შესაბამისი ხელფასის დადგენა.

მაგალითად, საორიენტაციოდ ავიღოთ მთავარი საჯარო მოსამსახურე, რომელიც წარმოადგენს პირველ რანგს და რომელზეც გამოყოფილია სახელფასო თანრიგი ფულის 20 ერთეულის ოდენობით; შეფასების კომიტეტმა შესაძლოა მიიღოს გადაწყვეტილება, ამ ოციდან გამოყოს 9 თანამდებობისათვის მიწერილი მოვალეობების გამო, 5 - სირთულისათვის, 2 - საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებისათვის, 3 - განათლებითა და ცოდნისათვის და 1 - გამოცდილებისათვის, რაც ასე აუცილებელია თანამდებობისათვის განსაზღვრული მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების შესასრულებლად.

თუ მეორე რანგის - წამყვანი საჯარო თანამდებობა - სახელფასო თანრიგი განსაზღვრულია ფულის 18 ერთეულის ოდენობით, 8 შესაძლოა იყოს თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობებისათვის; 4 - სირთულისათვის, 1 - საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებისათვის, 2 - განათლებისა და ცოდნისათვის და 3 - გამოცდილებისათვის, რაც ასე აუცილებელია თანამდებობისათვის განსაზღვრული მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების შესასრულებლად.

¹¹ კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების სტრატეგიები, პროფესორი ჩანგ-ჰუინ ჩოუ, კორეის რესპუბლიკის საჯარო სამსახურის კომისიის თავმჯდომარე

ხელფასის განსაზღვრა ხდება თანამდებობისათვის გამოყოფილი ფაქტორებისათვის/ინდიკატორებისათვის მინიჭებული წონების შედარებით, მაგალითად, მაღალი თანამდებობის არსებული ხელფასები შესაძლოა დაიყოს ფაქტორებად, რომელთა წონის დადგენა მოხდება მათი მნიშვნელობის მიხედვით (ყველზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, მაგალითად თანამდებობისათვის გამოყოფილი პასუხისმგებლობები, იღებს ყველაზე მაღალ წონას).

თითოეული ფაქტორის რანგირება ხდება ციფრულ გამოსახულებაში. ამის შემდეგ, ჯამდება თანამდებობის მთლიანი ქულა საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დადგენილი ფაქტორების რაოდენობის მიხედვით. ეს ჯამი წარმოადგენს ძირითად ინსტრუმენტს იმისათვის, რომ გავარკვიოთ, თუ რომელ რანგს მიეკუთვნება თანამდებობა.

ცხრილი 10

ფულად ერთეულებში გამოხატული ღირებულების მინიჭება სხვადასხვა ფაქტორებისათვის და თანამდებობების რანგირება ფაქტორების

შედარების მეთოდის გამოყენებით

ღირებულების დემონსტრირება გრაფიკულ ფორმატში, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა განვსაზღვროთ ანაზღაურების ოდენობა სხვადასხვა თანამდებობებისათვის											
თანამდებობა/რანგი	ხელფასის ოდენობა ან ფულად გამოხატულებაში	1 თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები		2 თანამდებობის კომპლექსურობა/სირთულე სტრუქტურული ერთეულებისა და დონეების და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების ჩათვლით		3 საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები, რომლებიც უკავშირდება თანამდებობასთან მიბმული მოვალეობისა და ამოცანების შესრულებას		4 განათლება და ცოდნა, რაც საჭიროა თანამდებობაზე სამუშაოდ		5 თანამდებობისათვის საჭირო სამუშაო გამოცდილება	
		ფულადი ღირებულება	თანამდებობის რანგირება	ფულადი ღირებულება	თანამდებობის რანგირება	ფულადი ღირებულება	თანამდებობის რანგირება	ფულადი ღირებულება	თანამდებობის რანგირება	ფულადი ღირებულება	თანამდებობის რანგირება
რანგი 1 მთავარი საჯარო თანამდებობა	20	9.0	1	5.0	1	2.0	2	3.0	1	1.0	4
რანგი 2 წამყვანი საჯარო თანამდებობა	18	8.0	2	4.0	2	1.0	3	2.0	2	3.0	3

რანგი 3 უფროსი საჯჯარო თანამდე ბოზა	16	6.0	3	3.0	3	3.0	4	1.5	3	2.5	5
რანგი 4 უმცროსი საჯარო თანამდე ბოზა	14	4.0	4	2.0	4	1.5	5	1.0	5	5.5	2

თითოეულ კლასში შესაძლოა იყოს ხელფასის სამი დონე, გამომდინარე გამოცდილებიდან და კვალიფიკაციის დონიდან, როგორც ეს ნაჩვენებია ცხრილში. სწორედ ამის გამო, თქვენ მოგიწევთ ანაზღაურების 3 დონის დიფერენცირება თითოეული საკლასო ჩინის მიხედვით. ამის შემდეგ შესაბამისი სახელფასო განაკვეთის შერჩევა საკლასო ჩინისათვის უკვე დამოკიდებული იქნება გამოცდილებაზე.

ასეთი მიდგომა ეფექტიანია და სახელფასო თანრიგებს/განაკვეთებს 12-იდან 36-მდე ზრდის. საჭირო იქნება კრიტერიუმების შემუშავება სახელფასო განაკვეთებისათვის თითოეული კლასის ცალკეული საფეხურებისათვის და, ასევე, მაღალ კლასზე გადასვლის მიზნით.

საქართველოს საჯარო სამსახურში თანამდებობების შეფასების გეგმის განხორციელებისათვის საჭირო როლები, პროცესები და მზადყოფნის მოთხოვნები

საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი კლასიფიკაციის სისტემის მართვაში

საჯარო სამსახურის ბიუროს, როგორც ცენტრალური სააგენტოსა და როგორც მთავრობის წარმომადგენლის როლი თანამშრომლების დაქირავების მიზნით იქნება იმის უზრუნველყოფა, რომ მას ქონდეს ძირითადი პასუხისმგებლობა თანამდებობის შეფასების პროცესში, რაც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს მშვიდ გადასვლას ანაზღაურებისა და რანგირების ახალ სისტემაზე.

რეკომენდირებულია, რომ სამინისტროები, თანამდებობების შეფასების კომიტეტების მეშვეობით, პასუხისმგებლები იყვნენ სამინისტროს შიგნით თანამდებობების შეფასებასა და ანაზღაურების განსაზღვრაზე კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების იმ სისტემის გამოყენებით გზით, რომელსაც შეიმუშავენ და გამოაქვეყნებს საჯარო სამსახურის ბიურო ახალი სისტემის ამოქმედებისათვის.

ანაზღაურების სისტემა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების საფუძველს და ასეთებია: შერჩევა და დაქირავება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ხელფასი და ტრენინგი. საჭიროა ცალკე განყოფილება, რომელიც მუდმივად მიაწოდებს რჩევებს და გაუწევს დახმარებას სამინისტროებს.

ამისათვის საჭირო იქნება საჯარო სამსახურის ბიუროს გაფართოვება და მისი პოტენციალის გაძლიერება, ამ უკანასკნელმა რათა მოახერხოს კლასიფიკაციასთან დაკავშირებით მითითებებისა და რჩევების მიცემა და დახმარების გაწევა.

დიაგრამა 11 გვიჩვენებს ერთ-ერთ ვარიანტს, თუ როგორ უნდა მოხდეს ამ პასუხისმგებლობების ორგანიზება საჯარო სამსახურის ბიუროს გარშემო. უნდა შეიქმნას „კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების“ ახალი განყოფილება, რომლის პასუხისმგებლობის სფერო იქნება სამინისტროებისათვის დახმარების გაწევა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა შევიდეს სამუშაო ფუნქციების აღწერილობაში და ასევე, დახმარების გაწევა სამინისტროების თანამდებობების შეფასების კომიტეტებისათვის თანამდებობების 4 რანგში გადანაწილების პროცესში, რაც უნდა ეფუძნებოდეს ორიენტირებს. ასევე, სამინისტროებისათვის უნდა შეიმუშაოს ადვილად გამოსაყენებელი ტექნიკური სახელმძღვანელოები.

კლასიფიკაციის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტებმა კარგად უნდა იცოდნენ ის საკადრო პოლიტიკა და პროგრამები, რომლებიც ეხება თანამდებობების მართვასა და კლასიფიკაციას;

ანაზღაურების ადმინისტრირების პოლიტიკა, პრინციპები და საქმიანობები, კლასიფიკაციის ისეთი ინსტრუმენტები, როგორებიცაა კლასიფიკაციისა და თანამდებობების სტანდარტები და კონცეფციები, კლასიფიკაციის/მართვის პრინციპები და მასთან დაკავშირებული საქმიანობები, რაც საჭიროა სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებისათვის დეტალური კონსულტაციებისა და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევის მიზნით.

ზემოაღნიშნული სპეციალისტების მუშაობა ძალიან მნიშვნელოვანია მთლიანი გეგმის განხორციელების მიზნით. ისინი აწვდიან სამინისტროებს მითითებებს და უწევენ დახმარებას, რათა მათ ჩამოაყალიბონ განხორციელების გეგმები საკუთარი სამინისტროებისათვის, ჩაუტარონ ტრენინგი საჯარო სამსახურის ბიუროს თანამდებობების შეფასებისა და ზედამხედველობის კომიტეტსა და სამინისტროების თანამდებობების შეფასების ჯგუფების წევრებს. ადრეულ ეტაპზე, საჭირო იქნება მათი მონაწილეობა სამინისტროების შეფასების კომიტეტების სამუშაო პროცესში.

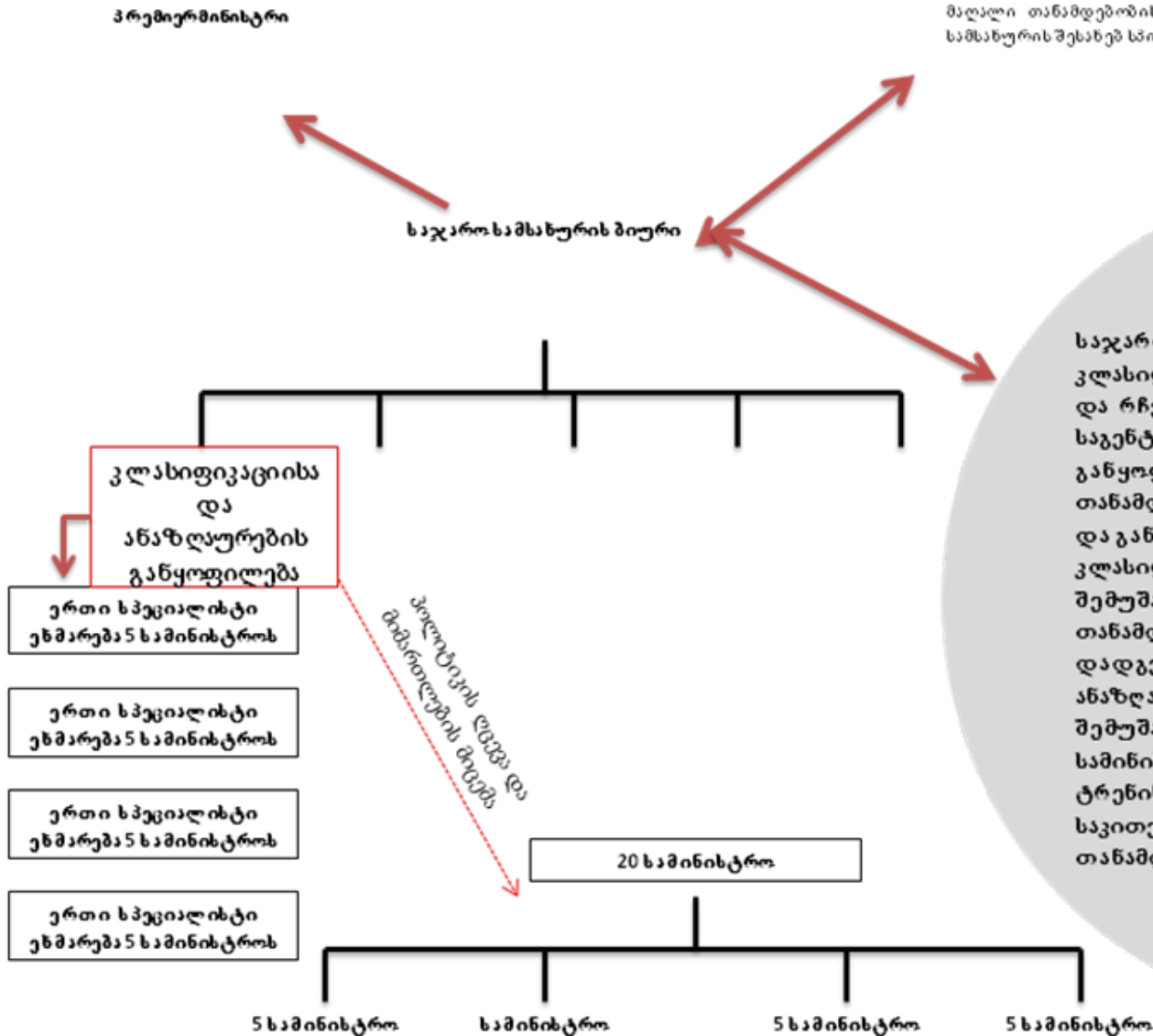
ქვემოთ მოცემულ სტრუქტურაში არის კლასიფიკაციის ერთი სპეციალისტი, რომელიც რჩევებს აძლევს და ეხმარება 5 სამინისტროს, რაც საბოლოო ჯამში უდრის დირექტორის გარდა 4 სპეციალისტს და დამხმარე პერსონალს. პროგრამის შემუშავებისა და განხორციელების, აგრეთვე გეგმაში საჯარო სამსახურის სხვა კლასების ჩართვის შემდეგ, საჭირო გახდება თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა. ამჟამად, არსებული ცოდნა და გამოცდილება განსხვავდება სამინისტროების მიხედვით და ზოგან უფრო მეტი გამოცდილებაა დაგროვებული კლასიფიკაციის სფეროში ვიდრე სხვა სამინისტროებში. საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა იფიქროს და გამოიყენოს ერთი ან მეტი სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების ხელმძღვანელები და მოამზადოს ის (ისინი) როგორც სპეციალისტები და, შესაბამისად, მოითხოვოს მათგან, რომ გაუძღვნენ სხვადასხვა კომიტეტებს სანამ დასრულდება დაყოფისა და განაწილების პროცესი.

დიაგრამა გვიჩვენებს, თუ რამდენად ძლიერია საჯარო სამსახურის ბიუროს პოზიცია კლასიფიკაციის პოლიტიკის შემუშავებასა და პროცესებში, რაც გამოიხატება იმაშიც, რომ ანგარიშის წარდგენა ხდება პირდაპირ პრემიერ-მინისტრისათვის. აღნიშნული სქემა, ასევე, გვიჩვენებს საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელის გაზრდილ როლს კლასიფიკაციის პროცესში და ბიუროს მთლიანი პასუხისმგებლობების სფეროს კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების სისტემის შემუშავების პროცესში.

დიაგრამა 11

კლასიფიკაციის ფუნქციის სტრუქტურული ინტეგრირება საჯარო სამსახურის ბიუროს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში

საჯარო სამსახურის ბიუროს დირექტორი პასუხისმგებელია პრემიერის წინაშე საჯარო სექტორის ეფექტურ მართვასა და ფუნქციონირებაზე. დირექტორი წარუდგენს საჯარო სექტორის განვითარების დღის წესრიგს, აძლევს რჩევას მაღალი თანამდებობის პირების დსნიშვნაზე, და მოქმედებს, როგორც საჯარო სამსახურის შესახებ სპიკერი.



საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების თემებზე და რჩევის მიცემის კუთხით ცენტრალური საგენტო. პასუხისმგებლობები და განყოფილებები:

- თანამდებობების შეფასების გეგმის შედგენა და განხორციელება;
- კლასიფიკაციის გეგმისა და პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება;
- თანამდებობების მახასიათებელი ნიშნების დადგენა;
- ანაზღაურების გეგმისა და პოლიტიკის შემუშავება;
- სამინისტროების კადრების განყოფილებების ტრენინგი შეფასებისა და კლასიფიკაციის საკითხებში, როგორებიცაა კლასიფიკაცია და თანამდებობრივი სტანდარტები

სამინისტროს პასუხისმგებლობა

სამინისტროში თანამდებობის შეფასების კომიტეტის ჩამოყალიბება, რომელიც იმუშავებს სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტთან ერთად, რათა შეაფასოს ყველა თანამდებობა პირველიდან მეოთხე რანგის ჩათვლით და უზრუნველყოს სამინისტროს სრული მზადყოფნა სისტემის განხორციელებისათვის და შესაბამისობა საჯარო სამსახურის მიერ დადგენილ მზადყოფნის მოთხოვნებთან.

სამინისტროს მზადყოფნის შეფასება

თითოეული სამინისტროს მზადყოფნის შეფასების მიზანია ზუსტად და ობიექტურად შეფასდეს, თუ რამდენად მზად არიან ისინი საქართველოში საჯარო სექტორის თანამდებობების შეფასების გეგმის განხორციელებისათვის და გატარდეს საჭირო ცვლილებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს გეგმის წარმატებით განხორციელებას. ამ მიზნით, სამინისტროებმა:

- უნდა დაადგინონ ის უმნიშვნელო სტრუქტურული და ფუნქციური პრობლემები და სხვა პოტენციური სირთულეები, რაც ხელს შეუშლის თანამდებობების ზუსტ და ეფექტიან რანგირებას;
- უნდა უზრუნველყონ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებს აქვთ საკმარისი ინფორმაცია შესაბამის კონტექსტსა და სამინისტროს შედარებით სტაბილურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში არსებული თანამდებობების შესახებ;
- უნდა განსაზღვრონ საქმიანოები, რომლებიც უნდა განახორციელონ სამინისტროებმა და/ან საჯარო სამსახურის ბიურომ რათა უფრო უკეთ მოემზადონ საქართველოს საჯარო სექტორში თანამდებობების შეფასების გეგმის განსახორციელებლად.
- უნდა უზრუნველყონ, რომ სამინისტროს თანამშრომლებს ესმით და ეთანხმებიან საქართველოს საჯარო სექტორში თანამდებობების შეფასების გეგმის მიზნებს, მეთოდებსა და მოსალოდნელ შედეგებს და თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის იმ ფორმებს, რომლებიც აუცილებელია საჯარო სამსახურის ბიუროსთან ურთიერთობისათვის.

სამინისტროში არსებული თანამდებობების შეფასება

სამინისტროში სპეციალურად შექმნილი თანამდებობების შეფასების კომიტეტი და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი განიხილავს ყველა თანამდებობას, რათა კარგად გაიაზრონ თითოეული მათგანი (ან იდენტური თანამდებობების ჯგუფი), თანამდებობების ძირითადი მოვალეობები, თანამდებობების პასუხისმგებლობის სფეროები, აღნიშნონ თანამდებობებისათვის დამახასიათებელი უნიკალური მახასიათებლები, დააფიქსირონ საჭირო კვალიფიკაცია და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო გამოცდილება.

სამუშაო ფუნქციების ზუსტად და ნათლად აღწერა

საჯარო სამსახურის ბიუროს გუნდმა უნდა იმუშაოს თითოეულ სამინისტროსთან რათა უზრუნველყოს, რომ სამუშაო ფუნქციების აღწერის დოკუმენტებში ზუსტად არის გაწერილი სამუშაო და არა ადამიანი, რომელიც ამ სამუშაოს ასრულებს; იდენტურ თანამდებობებს ექნებათ ზოგადი აღწერა; ასეთი აღწერა უნდა არსებობდეს თითოეულ თანამდებობასთან დაკავშირებით და მასში შეტანილი უნდა იყოს თანამდებობისათვის დამახასიათებელი ამოცანები და პასუხისმგებლობის სფეროები; სამუშაო ფუნქციების აღწერის დოკუმენტები უნდა იყოს ერთნაირ ფორმატში ყველა სამინისტროში რათა ადვილი იყოს მათი შედარება და ანალიზი.

შესაბამისი დონის მინიჭება თანამდებობებისათვის

შენიშვნა: საჯარო სამსახურის ბიურო ადგენს ფაქტორებს/ინდიკატორებს და შესაბამის რანგებს, რაც წარმოადგენს საჯარო სამსახურში თანამდებობების შეფასების გეგმის საფუძველს, როგორც ეს მოცემულია ცხრილში 6.

ფაქტორები მინიმალურად უნდა იყოს დაკავშირებული თანამდებობის სირთულეებთან, თანამდებობისათვის განსაზღვრულ პასუხისმგებლობის სფეროებთან და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებასთან, იმასთან თუ რამდენად ბევრი ადამიანის ზედამხედველობის უფლება აქვს მინიჭებული და რამდენად ხშირია შიდა და გარე კომუნიკაცია. თანამდებობის მთლიანი ქულა ფაქტორების მიხედვით განსაზღვრავს თუ რომელ რანგს და საკლასო ჩინს მიეკუთვნება თანამდებობა და ხელფასის რა ტარიფია განსაზღვრული ამ დონისათვის.

თანამდებობების რანგირების თავსებადობა სხვადასხვა სამინისტროებს შორის

საჯარო სამსახურის ბიუროს თანამდებობების შეფასების გუნდმა უნდა გამოიყენოს ერთი და იგივე სისტემა და რანგირების ინსტრუმენტი, რათა განათავსონ თანამდებობები ოთხი რანგის მიხედვით. სისტემა და ინსტრუმენტები საჯარო სამსახურის ბიურომ სამინისტროებს და მათ წარმომადგენლებს უნდა ასწავლოს ტრენინგების საშუალებით. მსგავსი პროცესი დაეხმარება სამინისტროებს, რომ უზრუნველყონ საუკეთესო ხარისხი.

ანაზღაურება

ოთხივე რანგის საჯარო მოსამსახურეებს ექნებათ მათთვის მინიჭებული რანგის ერთ-ერთი ნაბიჯის შესაბამისი ანაზღაურება, რომელიც განისაზღვრება თითოეული თანამდებობისათვის გამოყოფილი ფაქტორების წონების შედარებით.

ვის შეეხება კლასიფიკაციის ახალი სისტემა?

დასაწყისში კლასიფიკაციის სისტემა შეეხება სექტორულ სამინისტროებში დასაქმებულ მუდმივ საჯარო მოსამსახურეებს, რომელთა დასაქმება განხორციელდა საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის თანახმად და რომლებიც შეესაბამებიან ოთხი რანგით გათვალისწინებული პროფესიონალი საჯარო მოსამსახურეების განსაზღვრებას.

10. ქულა-ფაქტორის სისტემის კლასიფიკატორების სახელმძღვანელოს საორიენტაციო/სავარაუდო შინაარსი

ჩვენს შემთხვევაში კლასიფიკატორების სახელმძღვანელოში მოცემული იქნება კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული კონკრეტული მითითებები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იყოს გამოყენებული ქულა-ფაქტორის მეთოდი.

ქვევით მოცემულია საქართველოსათვის რეკომენდირებული ქულა-ფაქტორის რანგირების სისტემის მსგავსი სისტემის შინაარსი. შეფასების სისტემის გამოყენების მიზნით, სახელმძღვანელოში უნდა შევიდეს კონკრეტული მინიშნებები შემდეგ საკითხებზე:¹²

¹² კლასიფიკატორების სახელმძღვანელო – აშშ სახელმწიფო დეპარტამენტი

1. თანამდებობების კლასიფიკაციის სტანდარტები კონკრეტული მითითებებით შემდეგ საკითხებზე:
 - ა. სტანდარტების ფორმატი
 - ბ. სტანდარტების შემუშავება
2. შეფასების სისტემა ფაქტორების გამოყენებით
 - ა. ფაქტორების გამოყენებით შეფასების სისტემის სტრუქტურა
 - ბ. ფაქტორები
 - ა. თანამდებობების შეფასება ფაქტორებით შეფასების სისტემის გამოყენებით
 - ბ. ფაქტორების დამოკიდებულება
3. თანამდებობების აღწერა
4. ანაზღაურების სისტემისა და სერიების განსაზღვრა
5. რანგის განსაზღვრა
6. თანამდებობის კლასიფიკაცია

11. მთლიანი მოდელი და თანამდებობების ხელახალ კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული საქმიანობების განხორციელების გეგმა საჯარო სექტორისათვის როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივ დონეებზე, რაც წარმოადგენს მთლიანი შეფასების ნაწილს და, სადაც გათვალისწინებულია პრემიებისა და დანამატების არსებული სისტემა

ეს პროცესი მოიცავს სისტემით გათვალისწინებული თანამდებობებისა და შეფასების მიდგომების განსაზღვრას, პროგრამის შემუშავებას, შემფასებლებისათვის ტრენინგის ჩატარებასა და ხელმძღვანელობის გაწევას და შეფასების ჯგუფების მუშაობის ხელმძღვანელობას.

ძალიან მნიშვნელოვანია დროის ფაქტორი. თუ 20 სამინისტროში ყველა თანამდებობის ქულა-ფაქტორით შეფასებას ერთი ან მეტი წელი დასჭირდა, მაშინ პროცესი უნდა დაიყოს სამ ან ოთხ ფაზად და ამ ფაზების განმავლობაში უნდა განხორციელდეს რანგებსა და თანამდებობების შეფასება.

საქართველოს საჯარო სისტემაში თანამდებობების შეფასების პროცესი ¹³

- ა) კომუნიკაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბება

ეჭვს გარეშეა, რომ ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი მომენტი ორგანიზაციის ცვლილებებს შორის. კომუნიკაციის სტრატეგია გამოსადეგი უნდა იყოს პროექტისათვის რეგულარული კომუნიკაციის მიზნით. საწყისი კომუნიკაციის შედეგად უნდა მოხდეს პროგრამის წარდგენა, ძირითადი ეტაპების განხილვა და იმ ცვლილებების განსაზღვრა, რომლებსაც, ჩვენი აზრით, განიცდიან თანამშრომლები.

ბ) თანამდებობების შეფასების კომიტეტის ჩამოყალიბება

¹³ როგორ განვახორციელოთ ანაზღაურების სისტემა ქულა-ფაქტორის მეთოდის გამოყენებით – სტივ მაკდონელი, eHow წყარო - ინტერნეტი

თანამდებობების შეფასების კომიტეტი შედგება ყოველი სამინისტროს შუა დონის მენეჯერების წარმომადგენლებისაგან, მას ხელმძღვანელობს და ზედამხედველობს საჯარო სამსახურის ბიურო. კომიტეტის წევრებმა წინასწარ უნდა გაიარონ ტრენინგები, რომ განივითარონ ცოდნა იმ საკითხებზე, რომლებზე მუშაობაც მათ მოუწევთ.

გ) ქულა-ფაქტორის გეგმის შერჩევა

ქულა-ფაქტორის იგივე მეთოდი, როგორც რეკომენდირებული იყო საქართველოს საჯარო სექტორის თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის.

დ) მასალების შემუშავება ტრენინგებისათვის

საჯარო სამსახურის ბიურომ, სამინისტროებთან კონსულტაციებზე დაყრდნობით, უნდა ჩამოაყალიბოს თანამდებობების შეფასების კომიტეტები როგორც ბიუროსათვის, ისე სამინისტროებისათვის, სადაც განხილული იქნება ქულა-ფაქტორულ შეფასებაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა და ტექნიკური ტრენინგი თანამდებობების შეფასების სისტემის გამოყენებაზე.

ე) საორიენტაციო თანამდებობების განსაზღვრა

განისაზღვროს „საორიენტაციო თანამდებობების“ ქვე-ჯგუფები, რომლებიც კოლექტიურად წარმოაჩენენ სამინისტროების ტიპიურ წყობას.

ვ) შეფასების კომიტეტების ჩამოყალიბება

გადაწყვიტეთ, რომელი კომიტეტები იმუშავენ თანამდებობების შეფასებაზე: სამინისტროს თუ საჯარო სამსახურის ბიუროს კომიტეტები. ისიც შესაძლოა, რომ მათ ერთად იმუშაონ. შეადგინეთ თანამდებობების შეფასების კომიტეტები და დაიწყეთ შეფასება ან მიაწიჭეთ ქულები თითოეულ საორიენტაციო თანამდებობას გეგმაში არსებული თითოეული ფაქტორის გამოყენებით.

ზ) მოიძიეთ მონაცემები კონკურენტული ხელფასების შესახებ

მოიპოვეთ ასეთი ინფორმაცია საორიენტაციო თანამდებობების შესახებ სანდო წყაროებიდან, როგორებიცაა ადამიანური რესურსების საკონსულტაციო ფირმების კვლევები.

თ) თანამდებობების რანგირება

საჯარო სამსახურის ბიურომ, სამინისტროებთან კონსულტაციების შედეგად, უნდა განახორციელოს თანამდებობების რანგირება უმაღლესიდან ყველაზე დაბალ პოზიციამდე მთლიანი ქულების მიხედვით და დააჯგუფოს ისინი სახელფასო განაკვეთების ან ქულების მიხედვით.

ი) ხელფასის განაკვეთის დადგენა რანგების მიხედვით

დაადგინეთ ხელფასის განაკვეთები თითოეული რანგისათვის. საჯარო სამსახურის ბიურომ, მთავრობასა და სამინისტროებთან კონსულტაციების შედეგად, უნდა განსაზღვროს ხელფასის სასურველი დიაპაზონი და სხვაობა ხელფასის მინიმალურ და მაქსიმალურ რაოდენობას შორის ყველა რანგისათვის.

კ) დაიანგარიშეთ განხორციელების ხარჯი

თუ ხარჯი ძალიან მაღალია, განსაზღვრეთ ვადა, მაგალითად ერთიდან სამ წლამდე, რომლის შემდეგაც ყველა თანამშრომელს გადაუხდინან სახელფასო რანგისათვის დადგენილი ოდენობის მინიმალურს ან მეტს. ამაზე გავლენა ექნება პრემიებისა და დანამატების გადახდის ან არგადახდის შესახებ გადაწყვეტილებას. ასევე, საჭირო იქნება პოლიტიკის შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღება შემდეგ საკითხებზე:

- ა) ხელფასის შეცვლა;
- ბ) ხელფასების სტრუქტურის შეცვლა;
- გ) ხელფასის ოდენობის შენარჩუნება მათთვის, ვისაც უხდინან დამატებით რანგისა და კლასისათვის, რომელსაც მიეკუთვნება მათი თანამდებობა;
- დ) გადაყვანა სხვა თანამდებობაზე
- ე) თანამშრომლების მიერ გასაჩივრების პროცედურა

ლ) კომუნიკაცია შედეგების შესახებ

ახალი პროგრამების შედეგების შესახებ ინფორმაცია მიაწოდეთ ყველა თანამშრომელს. შესაძლებლობის მიხედვით, დანიშნეთ პერსონალური საუბრები თანამშრომლებთან, რომლებიც იღებენ მინიმალურზე დაბალ ან მაქსიმალურზე მაღალ ხელფასს.

მ) განსაზღვრეთ გასაჩივრების პროცესი

ამაში შედის პროცედურები, რომლებიც უნდა დაიცვათ, თუ თანამშრომელს აქვს სურვილი, რომ გაასაჩივროს მისი ახალი სახელფასო განაკვეთი.

ნ) დაადგინეთ თანამდებობის შეფასების განრიგი

საჯარო სამსახურის ბიურომ მიზნად უნდა დაისახოს, რომ რეგულარულად შეაფასოს თითოეული თანამდებობა, მაგალითად, ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ.¹⁴

გეგმის შემუშავებამდე რთულია უფრო დეტალური პროცესის განსაზღვრა. ისეთი გადაწყვეტილებები, როგორებიცაა ის, თუ რანგირების როგორი სისტემა იქნება გამოყენებული, როგორი იქნება სახელფასო განაკვეთები, შევა თუ არა არსებული პრემიები და დანამატები სახელფასო ბიუჯეტში და განისაზღვრება თუ არა როგორც ანაზღაურების ნაწილი, რომელიც დაკავშირებული იქნება თანამდებობის შეფასებასთან და რანგთან.

ცხრილი 12 პროცესი სამ ფაზად

ფაზა 1	ფაზა 2	ფაზა 3
პროექტის დაგეგმვა და საორიენტაციო შეხვედრები	თანამდებობის გაანალიზება და შეფასება	ანაზღაურების კომპონენტის ანალიზი
1. კლასიფიკაციის პროექტის მიზნებისა და კომპეტენციების ახსნა 2. მოვალეობების გაწერა თანამშრომლებისა და მენეჯერებისათვის	3. მონაცემების შეგროვება 4. არსებული თანამდებობის მოვალეობებისა და ფუნქციების გააზრება 5. თანამდებობის მოვალეობებისა და ფუნქციების გაანალიზება და გაზომვა 6. თანამდებობის კლასიფიკაციისა და შეფასების გეგმის შემუშავება	7. ანაზღაურების სისტემის შემუშავება 8. არსებული ხელფასების შესახებ ინფორმაციის მოძიება და გაანალიზება 9. საბაზრო მონაცემების შეგროვება და გაანალიზება

12. ტრანსფორმაციის წარმართვა - სტრატეგიული ცვლილებების მართვა

ცვლილებების მართვა არეგულირებს სტრატეგიის განხორციელების პროცესში წარმოშობილ და ადამიანების წინაშე მდგარ რისკებს. როდესაც არსებულ თანამშრომლებს უწევთ საკუთარ სამსახურზე/თანამდებობაზე განსხვავებულად ფიქრი (ახალი კომპეტენციების სწავლა, განსხვავებული ქცევისა და აზროვნების დემონსტრირება), ცვლილების წარმატებით განხორციელებაზე დიდი გავლენა ექნება იმას, თუ რამდენად სწრაფად შეეჩვევიან და გაატარებენ ისინი ცვლილებებს საკუთარ საქმიანობაში.¹⁵

საწყის ეტაპზე ყველაზე მნიშვნელოვანია ცვლილებისათვის მომზადება, რომელსაც მოყვება ცვლილების რეალური განხორციელება და შემდეგ მისი განმტკიცება. თითოეულ ამ ფაზას აქვს თავისი მნიშვნელოვანი ნაბიჯები, რომლებიც მოყვანილი დანართში 1 - ცვლილებების წარმართვა. დანართ 1-ში მოყვანილი ცვლილებების მართვის ნაბიჯების დამტკიცება და განხორციელება თითქმის სრულად უზრუნველყოფს წარმატებას.

ტრანსფორმაციის პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია და მთავარ როლს თამაშობს ცვლილებების მართვა, რომელიც ინტეგრირებულია პროცესში, როგორც ეს ნათლად არის დემონსტრირებული დიაგრამაში 13. დიაგრამის ზედა ნაწილში თქვენ შეამჩნევთ ცვლილებების/პროექტის მართვის პროცესის მთავარ ნაბიჯებს: define (განსაზღვრეთ), plan (დაგეგმეთ), implement (განახორციელეთ) support (მხარი დაუჭირეთ). შემდეგ, თითოეულ ნაბიჯში, ისრების ზედა ნაწილში მოცემულია

¹⁵ ინსტრუქციები ცვლილებების შესახებ – გეილ სევერინის ბლოგი

პროექტის მენეჯმენტის მიერ გადასადგმელი ნაბიჯები, ხოლო ისრების ბოლოს - ცვლილებების მართვის ნაბიჯები. ყოველ ეტაპზე ინტეგრირებულად უნდა ხდებოდეს როგორც ცვლილებების, ისე პროექტის მართვის ნაბიჯების განხორციელება.

დიაგრამა 13 პროექტისა და ცვლილებების ინტეგრირებული მართვა

ცვლილებების მართვის პროექტმა უნდა განახორციელოს შემუშავებისა და განხორციელების



პროცესი, როგორც ეს ილუსტრირებულია დიაგრამაში 13. ცვლილების ასპექტისათვის უნდა ვიხელმძღვანელოთ პირველ სვეტში და დანართში 1 მოცემული 8 ნაბიჯით. პროექტის გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა ის ნაბიჯი, რომელიც ამ ანგარიშში არის მოცემული.

13. შემოთავაზებული რეკომენდაციები და განხორციელების ვადები

რეკომენდაციები და მათი რაციონალური დასაბუთება მოცემულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში

რეკომენდაცია	პრიორიტეტული ვადები	რაციონალური დასაბუთება
კომპონენტი 1 – კლასიფიკაცია		
1. კლასიფიკაციის ერთიანი სისტემის, სადაც გათვალისწინებულია შესაბამისი რანგები, შემუშავება და განხორციელება.	შემუშავება დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელება საშუალოდ 2 -3 წელი	საჯარო მოსამსახურეების ანაზღაურების სისტემის შექმნა შემუშავების პროცესის მთავარი კომპონენტი და პირველი ნაბიჯია. ყველა გადაწყვეტილება შედარებული უნდა იქნეს ანაზღაურების სისტემასთან და მთავრობის გადახდის უნართან და შესაძლებლობებთან. რანგირების ზუსტი/სწორხაზოვანი სტრუქტურა მნიშვნელოვანი და აუცილებელია საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელების შემდგომი ნაბიჯებისათვის.
2. კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების განყოფილების ჩამოყალიბება საჯარო სამსახურის ბიუროში, რაც დაგეხმარება პოლიტიკისა და სახელმძღვანელო პრინციპების ცენტრალიზაციაში კლასიფიკაციის სისტემის განხორციელებისა და გამოყენების მიზნით.	საშუალო 1 წელი	მთავრობამ დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს და უნდა იყოს კლასიფიკაციის სისტემის შექმნის პროცესის მთავარი პასუხისმგებელი მხარე. საჯარო სამსახურის ბიუროს ამჟამად უკვე აქვს ამ როლის საკუთარ თავზე აღების მანდატი. საჯარო სამსახურის ბიურო უნდა იყოს სათანადო დონეზე დაკომპლექტებული კლასიფიკაციის სფეროს სპეციალისტებით, რომლებსაც შეუძლიათ საჭირო რჩევების მიცემა და სამინისტროებისათვის დახმარების გაწევა კლასიფიკაციის გეგმის განხორციელებისა და გამოყენების მიზნით.
3. აიყვანეთ კლასიფიკაციის სფეროს ექსპერტი, რომელიც უხელმძღვანელებს განხორციელების პროცესს და რჩევებს მისცემს საჯარო სამსახურის ბიუროს	დაუყოვნებლივ 1 წელი	რანგებისათვის ანაზღაურების დონეებისა და სტანდარტების განსაზღვრა წარმოადგენს საკმაოდ რთულ და დიდ სამუშაოს. შესაბამისი განყოფილებების ჩამოყალიბებამდე, კლასიფიკაციის ექსპერტს შეუძლია გაუძღვეს პროცესს საჯარო სამსახურის

ხელმძღვანელს სათანადო პოლიტიკის მიღების მიზნით.		ბიუროს ხელმძღვანელის მითითებების მიხედვით. ძირითადი ფუნქციები მოიცავს სამუშაო გეგმის პროექტის შედგენას და კლასიფიკაციის სისტემების განსაზღვრას, რომლებიდანაც შესაძლოა რომელიმე აირჩეს საქართველოსათვის (მაგალითად, „ჰეი“ სისტემა). ექსპერტმა უნდა შეასრულოს ქვემოთ რეკომენდირებული საორგანიზაციო კომიტეტების მდივნის ფუნქცია. ამ თანამდებობაზე, ექსპერტი შეადგენს კომიტეტის დღის წესრიგს, სადაც შევა მთავარი საკითხები.
4. თანამდებობების კლასიფიკაციისა და რანგირების ფართო დიაპაზონის მქონე სისტემის ან მსგავსი სისტემის დამტკიცება.	საშუალო 2 – 3 წელი	საერთაშორისო დონის საუკეთესო პრაქტიკა გულისხმობს, შეძლებისდაგვარად, რანგების მთლიანი რაოდენობის შემცირებასა და ნათელი, შეთანხმებული სტრუქტურის შემუშავებას, სადაც იქნება რამდენიმე რანგი. ასეთი მიდგომა შეესაბამება იმ კონცეფციას, რომელიც ჩამოყალიბებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში. ფართო დიაპაზონის მქონე მიდგომა ნიშნავს კარგად განსაზღვრული რანგების სერიების შექმნას და მათ უფრო დეტალურ დიფერენციაციას, რაც მოგვცემს მეტ სიზუსტეს თანამდებობების რანგირების მიზნით საქართველოს სისტემისათვის.
5. საჯარო სამსახურის ბიუროს საორგანიზაციო კომიტეტთან შეიქმნას მრჩეველთა კომიტეტი, რომელიც დაკომპლექტდება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების დირექტორებისაგან რათა შემუშავდეს კლასიფიკაციის გეგმა.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	დირექტორების ჩართვა საწყის ეტაპზე უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამოცდილების გაზრდას სამინისტროებიდან, რაც დაეხმარება კონკრეტული კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავებაში და ნებისმიერი პრობლემის დაძლევაში, რათა საჯარო სამსახურის ბიურომ საკუთარ თავზე აიღოს ხელმძღვანელისა და პოლიტიკის შემუშავებლის როლი.
6. ჩამოყალიბეთ კლასიფიკაციის ახალი სისტემის ხედვა და გახადეთ იგი ხელმისაწვდომი საჯარო მოხელეებისათვის.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი ეტაპია ცვლილების მართვის პროცესში. კომუნიკაცია უნდა იყოს ხშირი და უნდა ხორციელდებოდეს ყოველ საჭირო მომენტში.

		ხედვა, რომელშიც შედის ანაზღაურების სისტემა, დაგეგმარება წინასწარ განსაზღვრით პროცესები და გადავლახოთ პრობლემები.
7. ჩამოაყალიბეთ მაღალი დონის „საორგანიზაციო კომიტეტი“, რომლის ხელმძღვანელი იქნება საჯარო სამსახურის ბიუროს დირექტორი, რათა გადაამოწმოს რჩევები და დამტკიცოს გადაწყვეტილებები, რომლებიც ეხება სამთავრობო გეგმის ჩამოყალიბებას. 7. a) ჩამოაყალიბეთ სამუშაო ჯგუფები, რომლებშიც შევა სამინისტროები და საჯარო სამსახურის ბიუროს ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლები, რომლებიც იმუშავენ კონკრეტულ საკითხებზე და ანგარიშს წარუდგენენ ხელმძღვანელ კოალიციას.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	მაღალი დონის საორგანიზაციო კომიტეტის შექმნა ცვლილების მართვის პროცესის მნიშვნელოვანი ეტაპია. კომიტეტს უნდა ჰქონდეს პრემიერ-მინისტრის მიერ მინიჭებული მანდატი და კომპეტენციების ფარგლები გადაწყვეტილების მიღებისა და მითითებების გაცემის ჩათვლით. ეს შესაძლებელია იყოს საჯარო სამსახურის ბიუროს ქვე-კომიტეტი. სამუშაო ჯგუფებს შეუძლიათ იმუშაონ კონკრეტულ საკითხებზე, როგორებიცაა შეფასების ფაქტორები/ინდიკატორები, კონკრეტულ დანგებთან დაკავშირებული ანაზღაურება, კვლევები და მიაწოდოს რეკომენდაციები საორგანიზაციო კომიტეტს.
8. ხარჯების ეფექტიანობის ანალიზის დასრულება, რათა დადგინდეს „ვიციდოთ თუ მოვახდინოთ კლასიფიკაციის სისტემის ადაპტაცია/მისადაგება ქართულ სინამდვილესთან“.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	შესაძლოა უფრო ნაკლები დაჯდეს, რომ დავიქირავოთ კომპანია, რომელსაც ექნება საკუთარი კლასიფიკაციის სისტემა, რომლის ადაპტაცია შესაძლებელი იქნება საქართველოს საჯარო სისტემისათვის. ასეთი მაგალითია, „ჰეი“-ს თანამდებობების შეფასების გეგმა, რომელსაც მსოფლიოს ბევრი ქვეყანა იყენებს.
9. გეგმის შემუშავება, რომლის მიხედვითაც კლასიფიკაციის სისტემა გავრცელდება სხვა საჯარო მოსამსახურეებზე, რომლებსაც აქვთ შრომითი ხელშეკრულებების სხვადასხვა პირობები.	ხანგრძლივადიანი 3 და მეტი წელი	გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების შემდეგ, კარგი იქნება იმის განსაზღვრა, თუ მოსამსახურეების კიდე რა ჯგუფი უნდა მოექცეს თანამდებობების შეფასების გეგმაში, ასეთებია საჯარო სამართლის იურიდიული პირები და LEPPs.
კომპონენტი 2 – თანამდებობის შეფასება		
10. ქულა-ფაქტორის შეფასების ან მსგავსი მეთოდის დამტკიცება.	შემუშავება დაუყოვნებლივ 1 წელი	ეს მეთოდი განსაზღვრავს თანამდებობის ღირებულებას ფულად გამოსახულებაში და მისი გამოყენება

	განხორციელება 2 – 3 წელი	შესაძლებელია სხვადასხვა თანამდებობის მიმართ, ახლადშექმნილი თანამდებობების ჩათვლით.
11. შეიმუშავეთ სამუშაო ფუნქციების აღწერა რანგების მიხედვით საჯარო სამსახურის თანამდებობის შეფასების გეგმისათვის, რომელიც მოცემულია ცხრილში 9. შესაძლოა გამოიყენოთ ფუნქციების მსგავსი აღწერა.	შემუშავება დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელება 2 – 3 წელი	რანგის მიხედვით სამუშაო ფუნქციების აღწერა გვიჩვენებს დონეს და მნიშვნელოვან განსხვავებებს რანგებს შორის გავლენისა და ანგარიშვალდებულების მხრივ, ასევე სირთულის მიხედვით გამომდინარე თითოეული რანგის ნოუ-ჰაუდან, პრობლემების მოგვარების კომპეტენციებიდან და ანგარიშვალდებულებიდან.
12. კონცეფციაში მოცემული შეფასების ფაქტორების გამოყენება.	შემუშავება დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელება 2 – 3 წელი	შეფასების ფაქტორები: • თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები, • სამუშაო სირთულები, სტრუქტურული ერთეულებისა და დონეების და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებების ჩათვლით. • თანამდებობასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები, • კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები, განათლება, ცოდნა, თანამდებობასთან დაკავშირებული ამოცანებისა და მოვალეობების შესასრულებლად საჭირო უნარი, ტრენინგი და სხვა, რაც აკმაყოფილებს თანამდებობის მოთხოვნებს. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში მოცემული თანამდებობების შეფასების ფაქტორები შეესაბამება საუკეთესო გამოცდილებას და გამოყენებული უნდა იყოს, როგორც ბაზა და მოხდეს მათი გავრცობა მას შემდეგ, რაც შემუშავდება შეფასების გეგმის მოთხოვნები.
კომპონენტი 3 – სახელფასო სტრუქტურა		
13. 1. ანგარიშში მოცემული ან მსგავსი სახის რეკომენდირებული სახელფასო სტრუქტურის		შეესაბამება ფართო დიაპაზონის მქონე კლასიფიკაციის სისტემას და ქულა- ფაქტორის შეფასების გეგმას, რაც იძლევა საშუალებას მივიღოთ

დამტკიცება.		სახელფასო თანრიგები რანგების და რანგების შიგნით მოქცეული დონეებისა და ნაბიჯების მიხედვით.
14. გაიზარდოს სახელფასო თანრიგები რანგის სამი საკლასო ჩინიდან კლასის სამ ნაბიჯამდე თითოეულ რანგში. 15. შემუშავდეს გამოცდილების მოთხოვნა ნაბიჯიდან ნაბიჯზე გადასასვლელად, როგორც ეს მოცემულია ცხრილში 6.	შემუშავება დაუყოვნებლივ 1 წელი განხორციელება 2 – 3 წელი	რეკომენდირებულია, იყოს 3 კლასი და 3 ნაბიჯი თითოეული კლასისათვის, რაც გაზრდის სახელფასო თანრიგს თითოეულ რანგში სამიდან ცხრამდე. ერთი ნაბიჯიდან მეორეზე გადასვლა უნდა ეფუძნებოდეს სამუშაო გამოცდილებას (იხილეთ ცხრილი 6 - საქართველოში თანამდებობის შეფასების გეგმისათვის რეკომენდირებული ფართო დიაპაზონის მქონე თანამდებობების/ხელფასების ცხრილი) თავდაპირველი დანიშვნა სათანადო რანგში, კლასსა და ნაბიჯზე გადაწყდება დაქირავების დროს და გათვალისწინებული იქნება გამოცდილება, როგორც ერთ-ერთი ფაქტორი. მოძრაობა სამ ახალ ნაბიჯს შორის დამოკიდებულია სამუშაო გამოცდილებაზე. ნაბიჯების დიდი ოდენობა არ იქნება ზედმეტი და გვადლევს კარიერის დაგეგმვისა და ტრენინგის გავლის შესაძლებლობებს.
სხვა რეკომენდაციები		
16. შევიმუშაოთ პროექტისა და ცვლილების მართვის ერთობლივი გეგმა და გავუძღვეთ თანამდებობების შეფასების გეგმის შემუშავებასა და განხორციელებას (დიაგრამა 13). ა) დარწმუნდით, რომ ცვლილებების მართვის ნაბიჯები, რომლებიც მოცემულია ცხრილში 3, შეტანილია გეგმაში.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	ეს არის დიდი მასშტაბის ცვლილებების პროექტი, რომელსაც გავლენა ექნება ყველა საჯარო მოსამსახურეზე, რომელთა თანამდებობებიც განსაზღვრულია საჯარო სექტორის რეფორმის კონცეფციის მიხედვით. ცვლილებების გატარების ფორმა განსაზღვრავს როგორც წარმატებას, ისე მარცხს.
17. გამოასწორეთ	დაუყოვნებლივ 1 წელი	ამისათვის საჭირო იქნება ზუსტი ინფორმაცია, რათა დარეგულირდეს

არსებულ სისტემაში ანაზღაურების საკითხები სანამ შეიმუშავებთ და განახორციელებთ კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების ახალ სისტემას. (ა) პრემიერ მინისტრის ბრძანებულების საფუძველზე, მოთხოვით ყველა სამინისტროს, დადონ ყველა ინფორმაცია ხელფასების შესახებ მათ ვებ-გვერდებზე, არსებული მოთხოვნის შესაბამისად.		არსებულ სისტემაში ხელფასების ცვლილებასთან დაკავშირებული საკითხები. ასევე, საჭირო იქნება, რომ საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშაოს ხელფასების დაცვის პოლიტიკა, რომლის მიხედვითაც უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, რომ ხელფასები არ შემცირდება კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების ახალ სისტემაზე გადასვლის გარდამავალ პერიოდში, რაც მშვიდ მდგომარეობაში ამყოფებს ადამიანებს.
18. საჯარო სამსახურის ბიუროს როლის გაძლიერება, როგორც კლასიფიკაციის პროცესის ცენტრალური ორგანოსი. მას, ასევე, უნდა ჰქონდეს ნებართვა ინტეგრირებული საკუთარ წესდებაში, რომ შეუძლია მითითებების მიცემა სამინისტროებისათვის (დიაგრამა 11).	შემუშავება 1 წელი განხორციელება 2- 3 წელი	საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა ჰქონდეს უფლებამოსილება და ჰყავდეს სპეციალისტები, რომ განახორციელოს მაღალი დონის ცენტრალური ორგანოსათვის დამახასიათებელი მხარდაჭერა საჯარო სამსახურის თანამდებობების შეფასების გეგმისათვის კლასიფიკაციის პროცესის განსაზღვრისა და მართვის მიზნით. იდეალურ შემთხვევაში, საჯარო სამსახურის ბიუროს პასუხისმგებლობები არის შემდეგი: • კლასიფიკაციის წესები • საჯარო სამსახურის თანამდებობების კლასიფიკაციის გეგმის სამუშაო სტანდარტების შემუშავება და გამოყენება • პოლიტიკის სფეროში დახმარების გაწევა სამინისტროებისათვის კლასიფიკაციასთან დაკავშირებულ საკითხებზე • მიმართულებების მიცემისა და ტრენინგის უზრუნველყოფა, რაც დაეხმარება სამინისტროებს, კლასიფიკაციის საკითხებზე ჯანსაღი გადაწყვეტილებების მიღებაში.
19. გაძლიერდეს სექტორული სამინისტროების პოტენციური ტრენინგების	დაუყოვნებლივ 1 წელი	არსებობს სამუშაო ფუნქციების თანმიმდევრული აღწერილობების შემუშავების აუცილებლობა იმის გათვალისწინებით, რაც მოცემულია

გზით, რათა იმუშაონ საჯარო სამსახურის ბიუროსთან ერთად საჯარო თანამდებობების შეფასების გეგმის განხორციელებასა და გამოყენებაში.		საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში თანამდებობების რანგების მოთხოვნებთან დაკავშირებით, რაც უნდა მიეზას სამუშაოს შეფასების პროგრამას.
20. მოაგვარეთ არსებულ სისტემაში ანაზღაურების საკითხები, სანამ შეიმუშავებთ განხორციელებით კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების ახალ სისტემას. (ა) პრემიერ მინისტრის ბრძანებულების საფუძველზე, მოთხოვნით ყველა სამინისტროს, დადონ ყველა ინფორმაცია ხელფასების შესახებ მათ ვებ-გვერდებზე, არსებული მოთხოვნის შესაბამისად.	დაუყოვნებლივ 1 წელი	ამისათვის საჭირო იქნება ზუსტი ინფორმაცია, რათა მოვაგვაროთ ანაზღაურების ცვლილებების საკითხები არსებულ სისტემაში. ასევე, საჯარო სამსახურის ბიუროსაგან საჭირო იქნება ხელფასების დაცვის პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც იქნება იმის გარანტია, რომ არც-ერთი თანამშრომლის ხელფასი არ შემცირდება ახალ სისტემაზე გადასვლის გარდამავალ პერიოდში, რაც მშვიდად ამყოფებს ადამიანებს.
21. შეეცადეთ, რომ ეს განავრცოთ სხვა საჯარო მოსამსახურეებზე - მათზე, რომელთა საქმიანობა არ რეგულირდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით. ასეთებია საჯარო სამართლის იურიდიული პირების თანამშრომლები, დამხმარე პერსონალი და სხვა.	4 წელი და მეტი	მას შემდეგ, რაც საჯარო სამსახურის თანამდებობების შეფასების გეგმა დაიწყებს განხორციელებას და ფუნქციონირებას, ერთი წლის შემდეგ უკვე კარგი იქნება მასში სხვა ჯგუფების ჩართვაც. საქართველოში შეიქმნება შეფასების 3 ან 4 გეგმა, რომლებშიც პროცესი და ჩარჩო იქნება იდენტური, თუმცა შესაძლებელი იქნება მათი ცვლილება, რათა მოხდეს მათში სხვადასხვა რანგების, შეფასების ფაქტორებისა და ანაზღაურების სტრუქტურის ინტეგრირება.