

საჯარო სამსახურის რეფორმა -
სიტუაციის ანალიზი და იდეები რეფორმის
სამომავლო ნაბიჯებისთვის

ევროკავშირის საჯარო მმართველობის მხარდაჭერის პროგრამა

შინაარსი

კვლევის მეთოდოლოგია	4
საჯარო სამსახურის რეფორმის სამართლებრივი ჩარჩოს ანალიზი	4
საჯარო სამსახურის ბიუროს მანდატის განხორციელება და როლი რეფორმის დანერგვის პროცესში	7
საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი	7
საჯარო სამსახურის რეფორმის სტრატეგიული დაგეგმვა და სექტორული გადაკვეთები	10
საჯარო სამსახურის ბიუროს სერვისები.....	12
ვებგვერდი და ინტელექტუალური რესურსები	14
საჯარო სამსახურის მიერ მართული არმ პლატფორმები	15
საჯარო სამსახურის ბიუროს იმიჯი და ურთიერთობები	16
საჯარო სამსახურის საბაზისო HR ინდიკატორების მიმოხილვა	17
საჯარო სამსახურში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკების მიმოხილვა	29
არმ ერთეულების ანალიზი.....	29
პოზიციათა რანგირება	31
სამუშაო აღწერილობები.....	33
თანამშრომელთა მოზიდვა, რეკრუტირება	34
დამსაქმებლის იმიჯი, საჯარო სამსახურის ბრენდირება.....	34
სამუშაო ძალის დაგეგმვა	36
რეკრუტირება	37
შერჩევა	43
კანდიდატის გამოცდილება	44
თანამშრომლის ორიენტაცია, ადაპტაცია.....	44
ყვანასთან დაკავშირებული ანალიტიკის წარმოება	45
ანაზღაურება	46
თანამშრომელთა ჩართულობა	49
გადინება და გასვლის ინტერვიუ	52
შესრულების მართვა	54
თანამშრომელთა განვითარება	66
პროფესიული განვითარება	66
პროფესიული განვითარების ბიუჯეტი	67
განვითარების საჭიროებათა კვლევა	69
განვითარების გეგმის აღსრულება.....	70

სასწავლო ღონისძიებების მრავალფეროვნება	71
სასწავლო შედეგების შეფასება	72
განვითარებასთან დაკავშირებული მონაცემთა აღრიცხვა და დამუშავება	72
კარიერული განვითარება	73
მობილობა	74
მაღალი რგოლის საჯარო მოხელეები	76
შედეგების შეჯამება	78
საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში საქართველოს მიერ საერთაშორისო და ეროვნულ დონეზე ნაკისრი ვალდებულებები	79
რეფორმის მიღწევები	87
სამომავლო ცვლილებათა მიმართულებები	91
სამომავლო ნაბიჯები.....	91

კვლევის მეთოდოლოგია

სიტუაციური ანალიზი მიზნად ისახავს, შექმნას კომპლექსური სურათი საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობისა და არსებული HR პრაქტიკების შესახებ.

კვლევა დაეფუძნა შემდეგ მონაცემებს:

- SIGMA/OECD - მეთოდოლოგიური ჩარჩოს გამოყენებით ჩატარებულ SIGMA/OECD-ის საჯარო მმართველობის პრინციპებთან სამართლებრივი შესაბამისობის შეფასებას, რომელიც მოიცავს საქართველოს საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი სამართლებრივი ჩარჩოს და მისი გავრცელების ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ანალიზს.
 - განხილულ პრაქტიკებთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო მიმოხილვას.
 - საჯარო სამსახურის რეფორმების სხვადასხვა ასპექტების შეფასების მიზნით მომზადებულ კვლევებს, ანგარიშებს, გამოკითხვების შედეგებს, სახელმწიფო აუდიტის ანგარიშებს.
 - საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მოწოდებულ რაოდენობრივ მონაცემებს, ე.წ. HR საბაზისო და სპეციალურ ანალიტიკურ მონაცემებს.
 - თვისობრივ მონაცემებს: მუნიციპალიტეტების, ცენტრალური ხელისუფლების (სამინისტროების), დამოუკიდებელი სსიპ-ების HR წარმომადგენლების და შუარგოლის ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფების შედეგებს, ასევე ინტერვიუებს მინისტრის მოადგილეებთან.
 - საჯარო სამსახურის ბიუროს გუნდთან ჩატარებული სამუშაო შეხვედრების მიგნებებს.
- სიტუაციის ანალიზი დაყოფილია თემატურ ქვეთავებად, რომელიც აერთიანებს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი წყაროს ანალიზის მიგნებებს.

საჯარო სამსახურის რეფორმის სამართლებრივი ჩარჩოს ანალიზი

საქართველოში საჯარო სამსახურის კანონმდებლობის შეფასება განხორციელდა IPA ქვეყნებისთვის შემუშავებული SIGMA/OECD - მეთოდოლოგიური ჩარჩოს გამოყენებით¹:

ეს შეფასება ფოკუსირებულია მხოლოდ საკანონმდებლო ბაზაზე - ამიტომ ანალიზში გათვალისწინებულია მხოლოდ საკანონმდებლო ბაზასთან დაკავშირებული

¹<https://www.sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May-2019.pdf>

ქვეინდიკატორები ან ქვეინდიკატორების ნაწილები. მიუხედავად იმისა, რომ შეფასებამ შეიძლება გარკვეული წარმოდგენა შეგვიქმნას საჯარო სამსახურის რეგულაციების SIGMA/OECD-ის საჯარო მმართველობის პრინციპებთან შესაბამისობაზე², ის არ იძლევა სრულ, ყოვლისმომცველ სურათს, რადგან SIGMA-ს ყველა ინდიკატორი არის კომპოზიციური ინდიკატორი, რომელიც მიზნად ისახავს შეაფასოს არა მხოლოდ საკანონმდებლო ბაზა, არამედ საჯარო სამსახურის რეფორმის პრაქტიკაც.

საქართველოში საჯარო სამსახურის სფეროს მარეგულირებელი ნორმები გარკვეულწილად ხარვეზებს მოიცავს. ჰორიზონტალურ დონეზე მთავარი ხარვეზი არის ის, რომ მთელ რიგ დაწესებულებებზე, რომლებიც შეიმუშავენ და ახორციელებენ სამთავრობო პოლიტიკას, არ ვრცელდება საჯარო სამსახურის კანონმდებლობა, რადგან ისინი საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსით სარგებლობენ. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გარდამავალი დებულებების თანახმად, სსიპ-ები, შესაბამის კატეგორიებად დაყოფამდე, იყენებენ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მხოლოდ გარკვეულ დებულებებს (კონკურსებთან, ჰორიზონტალურ გადაყვანასა და ნაწილობრივი კარიერულ განვითარებასთან დაკავშირებულს), ხოლო შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებული საკითხების უმეტესობა რეგულირდება შრომის კანონმდებლობით, ან შიდა პროცედურებით. ასეთი სსიპ-ების მაგალითებია საბაჟო ადმინისტრაცია ან საჯარო სამსახურის ბიურო.

მიუხედავად იმისა, რომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი ავალდებულებს სსიპ-ებს გამოიყენონ კანონის მოთხოვნები შერჩევასთან დაკავშირებით, ზოგიერთ დაწესებულება ნებაყოფლობით იყენებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის სხვა დებულებებსაც. (ასეთი დაწესებულებაა მაგალითად, სსიპ-შემოსავლების სამსახური, რომელიც საგადასახადო პოლიტიკის ადმინისტრირების ნაწილში იყენებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამის რეგულაციას, ხოლო საბაჟო პოლიტიკის ადმინისტრირების შემთხვევაში ითვალისწინებს ფინანსთა მინისტრის ბრძანებას). ეს ზოგად სურათს კიდევ უფრო რთულს და გაურკვეველს ხდის. კიდევ ერთი დებულება, რომელიც ზრდის ამ ბუნდოვანებას, არის კულტურის სფერო.

² <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-4 მუხლის მე-3 პუნქტი ჩამოთვლის საჯარო დაწესებულებების კატეგორიებს, რომლებზეც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი ვრცელდება იმ შემთხვევაში, თუ სპეციალური კანონმდებლობით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. ეს არის „სტანდარტული“ რეგულაცია, რომელიც საშუალებას იძლევა განსხვავებულად მოწესრიგდეს ზოგიერთი საკითხი, როდესაც დაწესებულების სპეციფიკა ამას საჭიროებს. თუმცა, საჯარო სამსახურის კანონმდებლობის ეს „გამონაკლისი“ უნდა იყოს კონტროლირებადი და დაექვემდებაროს პირველად კანონმდებლობას, რაც ყოველთვის ასე არ არის. მაგალითად, შსს-ს თანამშრომლებზე (არამართო პოლიციელებზე) არ ვრცელდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი და ისინი ექვევნიან შინაგან საქმეთა მინისტრის ბრძანებით მიერ დადგენილი სპეციალური წესების რეგულირების ქვეშ. აღნიშნული, ქმნის არასახარბიელო პრაქტიკას, რადგან „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გამოყენების რეალური ფარგლები დამოკიდებულია მინისტრის და არა პარლამენტის გადაწყვეტილებებზე.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ შესახებ საქართველოს კანონის კიდევ ერთი ნაკლოვანება დაკავშირებულია პოლიტიკურ მრჩევლებსა (ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი) და მენეჯერულ პოზიციებზე (პროფესიული საჯარო მოხელე) დასაქმებულთა შორის მკაფიო გამყოფი ხაზის არარსებობასთან. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, ორივე საფუძვლით შესაძლებელია პრაქტიკაში მენეჯერული პოზიციის დაკავება. ასევე, რეგულაცია, რომელიც უნდა იძლეოდეს მკაფიო დიფერენცირების საშუალებას დამხმარე ფუნქციების შემსრულებელ შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმებულ პირებსა და პროფესიულ საჯარო მოხელეებს შორის, არ არის საკმარისად დეტალური, რაც საჯარო სამსახურის სისტემისთვის საბაზისო საკითხია და პრაქტიკაში შეიძლება გაურკვევლობას იწვევდეს. ზემოაღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებით, საჯარო სამსახურის ფარგლების რეგულირება, როგორც ჰორიზონტალურ, ისე ვერტიკალურ დონეზე, არ აკმაყოფილებს SIGMA/OECD-ის მიერ დადგენილ სტანდარტებს და საჭიროებს გაუმჯობესებას. თუმცა მხოლოდ საკანონმდებლო ბაზის შეფასება, სიტუაციის ფრაგმენტულ სურათს იძლევა და პრაქტიკის სრულყოფილი ანალიზის გარეშე (რაც სცილდება ამ ანალიზის ფარგლებს) მნიშვნელოვანი დასკვნების გამოტანა შეუძლებელია.

SIGMA/OECD მეთოდოლოგიური ჩარჩოთი განხორციელებული ანალიზი პრაქტიკასთან მიმართებით, ცალკეული ინდიკატორების მიხედვით, მოცემულია შესაბამის თემატურ ქვეთავებში.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მანდატის განხორციელება და როლი რეფორმის დანერგვის პროცესში

სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს როლის გასაანალიზებლად მოცემულ თავში წარმოდგენილია რამდენიმე ასპექტი:

- ბიუროს სამართლებრივი მანდატი და კანონმდებლობით განსაზღვრული როლი;
- ბიუროს რეკომენდაციათა მნიშვნელობა და განხორციელებული მონიტორინგის შედეგებზე რეაგირება;
- საჯარო სამსახურის რეფორმის სტრატეგიული მართვა და რეფორმათა ინტერსექტორული გადაკვეთები;
- ბიუროს როლი რეფორმის განხორციელების პროცესში: კონსულტირება და კომუნიკაცია;
- ბიუროს იმიჯის აღქმა ჩართული მხარეების მხრიდან.

საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი

საჯარო სამსახურის ბიურო არის საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომლის მიზანია ქვეყანაში საჯარო სამსახურის სფეროში შემუშავებული პოლიტიკის განხორციელების კოორდინაცია და ეფექტური საჯარო სამსახურის პრინციპების დანერგვა.

ბიურო ახორციელებს საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზის დახვეწას, საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესებას და ელექტრონული მმართველობის პროექტების დანერგვას, სწავლობს საერთაშორისო გამოცდილებას, ახორციელებს სიტუაციის ანალიზს და ატარებს კვლევებს პრაქტიკის გაუმჯობესების მიზნით. დებულების მიხედვით ბიუროს ფუნქციებია:

- საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება და კოორდინაცია;
- საჯარო სამსახურში არსებული მდგომარეობის შესწავლა;

- სამართლებრივი ბაზის სრულყოფის თაობაზე წინადადებების მომზადება;
- საჯარო დაწესებულებათა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების მუშაობის კოორდინაცია;
- საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების კოორდინაცია და მეთოდური დახმარების გაწევა.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის III თავი აწესრიგებს საჯარო სამსახურის მართვის ცენტრალიზებულ სისტემას, რომელიც არის ორდონიანი და მოიცავს საჯარო სამსახურის საბჭოს და საჯარო სამსახურის ბიუროს როლის აღწერილობას. კანონის ჩანაწერის მიუხედავად, აღნიშნული საბჭოს შემადგენლობა არ არის დამტკიცებული და შესაბამისად, არც მისი შეკრებები ჩატარებულა.

სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელმძღვანელობს ბიუროს უფროსი, რომელსაც თანამდებობაზე 5 წლის ვადით ნიშნავს საქართველოს პრემიერ-მინისტრი.

2022 წლის ნოემბერში, „კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონში განხორციელებული ცვლილების თანახმად³, საჯარო სამსახურის ბიუროს კომპეტენციების არეალს გამოაკლდა დეკლარირების უზრუნველყოფის და მონიტორინგის, ასევე მხილების ვებგვერდის ადმინისტრირების ფუნქცია და 2023 წლის 1 სექტემბრიდან სრულად გადავიდა ახლად შექმნილი ანტიკორუფციული ბიუროს ფუნქციებში.

საჯარო სამსახურში პროფესიონალური ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის, სამართლებრივი ჩარჩოსა და ინსტიტუციური მოწყობის SIGMA/OECD მეთოდოლოგიასთან შესაბამისობის ანალიზის მიხედვით⁴ შეიძლება დავასკვნათ, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროზე პოლიტიკური პასუხისმგებლობა მკაფიოდ არ არის მიკუთვნებული, რადგან ბიუროს ხელმძღვანელს არ აქვს პოლიტიკური მანდატი (Policy mandate) და კანონით ნათლად არ არის განსაზღვრული ბიუროს უფროსის საბჭოს სხდომაში მონაწილეობის საკითხი.

საჯარო სამსახურში რეფორმების კუთხით ბიუროს ინიციატივები ხორციელდება საკანონმდებლო ცვლილებებით (მთავრობის დადგენილებების, კანონპროექტის

³https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/33550?publication=81&fbclid=IwAR1FF-ZOxFFdFkrDONZNA4XpYHS4dr_jO0RNSfCgjlZ4Y27qWhknQZ4RyQE

⁴ შეფასება ფოკუსირებულია ელემენტების მუზდულ რაოდენობაზე, რადგან SIGMA-ს მეთოდოლოგიურ ჩარჩოში ქვეინდიკატორების უმეტესობა დაკავშირებულია პრაქტიკასთან და არა კანონმდებლობასთან (რაც სცილდება ამ შეფასების ფარგლებს).

მომზადების) და რეკომენდაციების მეშვეობით. წინა თავში უკვე აღინიშნა, SIGMA/OECD-ის საჯარო მმართველობის მოწყობის პრინციპებთან, საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონისა და კანონქვემდებარე აქტების შესაბამისობასთან დაკავშირებით, თუმცა არანაკლებ პრობლემას წარმოადგენს ბიუროს მიერ კანონმდებლობის მოქმედების არეალში მოქცეული დაწესებულებების მიერ რეგულაციების აღსრულების მონიტორინგი და აღსრულებაზე რეაგირების სათანადო მექანიზმის არარსებობა.

ბიუროს მიერ სავალდებულო მონიტორინგი ხორციელდება მხოლოდ შერჩევის პროცესში, კერძოდ კი - დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების კანონმდებლობით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეთანხმება, ვაკანსიის www.hr.gov.ge ზე განთავსება, კანდიდატის მომართვის შემთხვევაში, განაცხადის ფორმალური მოთხოვნების შესაბამისობის გადამოწმება და განაცხადის დაშვება კონკურსის მომდევნო ეტაპზე. განაცხადების გამოქვეყნების გარდა, ბიუროს მონიტორინგის ფუნქცია გააჩნია გასაუბრების მონიტორინგისა და საკონკურსო ოქმების გაანალიზების ნაწილში, თუმცა საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი სხვა კანონქვემდებარე აქტების მიხედვით, ბიუროს როლი მონიტორინგის ნაწილში ლიმიტირებულია. მონიტორინგის განხორციელების მიმართულებით გამოწვევას წარმოადგენს, ერთის მხრივ, ბიუროს შეზღუდული ტექნიკური, თუ ადამიანური რესურსი, ხოლო მეორეს მხრივ შეუსაბამობის აღმოჩენის შემთხვევაში, რეაგირების, ზემოქმედების მექანიზმის არარსებობა. დასახვეწია, მონიტორინგის განხორციელების ფორმალური პროცედურებიც. ამასთანავე, ბიუროს არ გააჩნია მექანიზმი მოახდინოს რეაგირება, იმ შემთხვევაში, თუ კანონით სავალდებულო ინფორმაცია არ არის ბიუროში წარდგენილი, ატვირთული, მაგალითად, პროფესიული განვითარების გეგმები, ანგარიში, საქმიანობის შეფასების შედეგები, შერჩევის შედეგები.

რაც შეეხება ბიუროს მიერ გაცემულ რეკომენდაციებს, მათი როლი ძირითადად მდგომარეობს საუკეთესო პრაქტიკის წახალისებაში, მეთოდურ დახმარებაში და იმ სივრცის შევსებაში, რომელიც სამართლებრივად არ არის რეგულირებული. ბიუროს მიერ რეკომენდაციების სტატუსი გამყარებული არაა რაიმე სამართლებრივი მექანიზმით, შესაბამისად მათი გამოყენება დაწესებულებების კეთილ ნებას წარმოადგენს. აღნიშნული მნიშვნელოვნად ასუსტებს ბიუროს ბერკეტს რეფორმით გათვალისწინებული ცვლილებების დანერგვის პროცესში.

ასევე, ცალკეული დაწესებულებებისათვის რეკომენდაციით მიმართვის შემდგომ, ბიურო მოკლებულია სამართლებრივ და პრაქტიკულ მექანიზმებს გადაამოწმოს მათი აღსრულების სტატუსი.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ რეკომენდაციებს სავალდებულო დატვირთვა არ აქვს, რიგი დაწესებულებებისათვის მნიშვნელოვანია მათი არსებობა. ასეთია მუნიციპალიტეტების შემთხვევა, რომლებიც დაბალი შიდა ადამიანური რესურსების ექსპერტიზის პირობებში, მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ ბიუროს პოზიციას და რჩევებს.

საჭიროება:

- ბიუროს მანდატის გამოკვეთა, საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის განახლება შესრულების მონიტორინგის და რეაგირების ნაწილში;
- სარეკომენდაციო მექანიზმების დახვეწა.

საჯარო სამსახურის რეფორმის სტრატეგიული დაგეგმვა და სექტორული გადაკვეთები

აღნიშნული თავი ეხება ბიუროს საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმარებას და ასევე, ბიუროს როლს სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) გაძლიერების საკითხში საჯარო სამსახურში.

საჯარო სამსახურის ბიურო პასუხისმგებელია საქართველოს საჯარო სამსახურის სტრატეგიულ განვითარებაზე. ბიუროს საქმიანობა ძირითადად წარმართებოდა ორ წლიანი სამოქმედო გეგმებით, რომლებიც თავის მხრივ ეფუძნებოდა სხვადასხვა სტრატეგიულ დოკუმენტებს: საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, საჯარო მმართველობის რეფორმა (PAR), ღია მმართველობის პარტნიორობა (OGP), სავიზო რეჟიმის ლიბერალიზაციის სამოქმედო გეგმა (VLAP), სახელმწიფო აუდიტის რეკომენდაციები და ა.შ.

ამჟამად მიმდინარეობს საქართველოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით გრძელვადიანი ხედვის ჩამოყალიბების პროცესი საჯარო სამსახურის რეფორმის პოლიტიკის დოკუმენტის შემუშავების სახით, რომელიც PAR სტრატეგიის პარალელურად, იქნება ბიუროს საქმიანობისთვის სტრატეგიული მიმართულებების განმსაზღვრელი 2024 წლიდან.

საჯარო სამსახურის რეფორმა და მისი გადაკვეთები სხვა მიმდინარე რეფორმებთან, არსებული მდგომარეობით, გათვალისწინებულ უნდა იქნას PAR-ის პროექტის მართვის პროცესში, თუმცა კვლევის პროცესში გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი ხარვეზები საჯარო მმართველობის სფეროში მიმდინარე რეფორმებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის და ურთიერთდახმარების ნაწილში. კერძოდ, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრის) კოორდინაციით წარმართული ფინანსური მართვის და კონტროლის რეფორმა (FMC) დამოუკიდებლად მიმდინარეობს და ბიუროს ჩართულობა მინიმალურია მისი დანერგვის პროცესში (შედეგად, მენეჯერთა საბაზისო სავალდებულო სასწავლო მოდულს შინაარსობრივად აკლია ისეთი საკითხები, რომელიც მენეჯერისთვის მნიშვნელოვანია და ფინანსური მართვის და კონტროლის რეფორმის დანერგვას შუწყობს ხელს). დაბალია სტრატეგიული თანამშრომლობა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ა(ა)იპ-პროფესიული უნარების სააგენტოსთან და მიმდინარე პროფესიული განათლების განვითარების რეფორმასთან.

გამოწვევას წარმოადგენს, ასევე, სტრატეგიული მართვისათვის კრიტიკული საკითხი, რომელიც გულისხმობს დაწესებულებებიდან ინფორმაციის გამოთხოვას და არმ ანალიტიკური მონაცემების შენახვას, დამუშავებას და ანალიზს. ამ მიმართულებით, ბიურო ევროკავშირის პროექტის - „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ (ევროკავშირის PAR პროექტი) - დახმარებით გეგმავს სარეკომენდაციო სახელმძღვანელოს გამოქვეყნებას HR ინდიკატორებთან დაკავშირებით. დამატებით, საჯარო სამსახურის ბიურო გაეროს განვითარების პროგრამის ხელშეწყობით ახორციელებს მონაცემთა მართვასთან დაკავშირებულ პროექტს, თუმცა ამ ეტაპზე, მონაცემთა მართვა საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება. აღნიშნული მიმართულებით პრობლემურია მონაცემთა აღრიცხვის და დამუშავების ტექნიკური ნაწილიც, რაც აფერხებს სრულფასოვანი ხელის შექმნას მიმდინარე პროცესებზე და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას.

მონაცემთა საკითხს ეხმიანება საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის მიერ განხორციელებული საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიშიც, რომლის მიხედვით, მაგალითად, საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობის შესახებ ინფორმაციას „აღრიცხავს სხვადასხვა უწყება: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, საჯარო სამსახურის ბიურო და

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. დათვლის განსხვავებული მეთოდოლოგიიდან გამომდინარე, მონაცემები საჯარო სექტორში დასაქმებულთა შესახებ ფრაგმენტულია და ზოგიერთ შემთხვევაში ვერ ხერხდება დასაქმებულთა, როგორც აბსოლუტური რაოდენობის, ისე მათი კატეგორიების (საჯარო სექტორი, სახელმწიფო სამსახური, საჯარო სამსახური) სათანადო სიზუსტით იდენტიფიცირება. ასევე, არ არის განსაზღვრული ერთიანი სტატისტიკის წარმოებაზე პასუხისმგებელი უწყება.“

საჭიროება:

- საჯარო სამსახურის რეფორმის სტრატეგიული დაგეგმარება საკვანძო ანალიტიკურ მონაცემებზე დაფუძნებით;
- რეფორმის პროცესში სტრატეგიული თანამშრომლობა და გადაკვეთის არეალის ერთობლივი დაგეგმვა PAR-ით გათვალისწინებულ მიმართულებების განმახორციელებელ დაწესებულებებს შორის;
- ინტერსექტორული თანამშრომლობა საჯარო დაწესებულებების მიერ წარმართულ რეფორმებს შორის.

საჯარო სამსახურის ბიუროს სერვისები

საჯარო სამსახურის ბიურო ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებს შემდეგი სახით:

- სამართლებრივი აქტების პროექტებისა და მეთოდური სახელმძღვანელოების შემუშავებით;
- ცხელი ხაზისა და არმ საკითხებზე ბიუროს თანამშრომლების მიერ გაცემული კონსულტაციებით;
- დონორების დახმარებით შექმნილი პროექტებით, რომელიც მოიცავს ტრენინგების, მენტორინგის და ცოდნის გაზიარების სხვადასხვა კომპონენტებს, მათ შორის ბიუროს მიერ ორგანიზებულ თემატურ ფორუმებს, საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვანი საკითხების ირგვლივ განხორციელებულ კვლევებს და სხვა.

საკუთარი სერვისების შეფასების მიზნით საჯარო სამსახურის ბიურომ 2019 წელს ჩაატარა კვლევა. კვლევის შედეგების მიხედვით, ბიუროს მომსახურების დონით კმაყოფილია რესპონდენტთა 74 %.

ბიუროს სერვისებით კმაყოფილების შეფასება არ წარმოადგენს ბიუროს რეგულარულ, ყოველწლიურ სავალდებულო კვლევას, თუმცა სამომავლოდ ბიურო გეგმავს მის პერიოდულ გამოყენებას.

საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის გამოწვევას წარმოადგენს თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელიც ფლობს კომპეტენციას პროფესიული კონსულტირება გაუწიოს საჯარო დაწესებულებებს. ცხელი ხაზის პროფესიული კომპეტენცია მოიცავს ძირითად პროცედურულ საკითხებს, მაშინ როცა დაწესებულების მხრიდან დაკვეთა ხშირია სიდრმისეულ თემატურ კონსულტირებაზე.

ფოკუს ჯგუფების შედეგების მიხედვით, კომუნიკაცია და დახმარების ხარისხი ბიუროს მხრიდან ფასდება პოზიტიურად. თუმცა, არსებობს ცალკეული შემთხვევები, როდესაც სიდრმისეულ საკითხებზე ცხელი ხაზის კომპეტენცია არ არის საკმარისი, ან საკითხის სირთულიდან გამომდინარე ბიუროს არ გააჩნია შეჯერებული პოზიცია და უწევს დამატებითი შიდა კონსულტაციების გამართვა.

კონსულტირების პარალელურად საჯარო სამსახურის ბიურო ეწევა კვლევით საქმიანობას პრაქტიკების შემდგომი სრულყოფის მიზნით. კვლევები ხორციელდება, როგორც გარე ხელშეწყობით, ასევე თავად ბიუროს შიდა ექსპერტიზით, რესურსებით. კვლევების შესახებ ინფორმაცია განთავსებულია ბიუროს ვებგვერდზე, რესურსების სექციაში. ბიუროს მიერ ჩატარებული კვლევები ხშირად სპორადულია და გამოწვევას წარმოადგენს სავალდებულო, რეგულარული კვლევების იდენტიფიცირება და მათი რეგულარული ჩატარება ინდიკატორების დინამიკის გაზომვის მიზნით.

საჭიროება:

- საკონსულტაციო სერვისის გაძლიერება ინსტრუქციების და შესაბამისი თანამშრომლების კომპეტენციების გაძლიერების გზით;
- კვლევების ნაწილში სისტემური მიდგომის შემუშავება;
- ბიუროს პოზიციონირებისა და საჯარო სამსახურის სისტემაზე პასუხისმგებლობის ხელახალი გააზრება.

ვებგვერდი და ინტელექტუალური რესურსები

საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდის რესურსების სექცია განკუთვნილია ბიუროს მიერ ჩატარებული სამართლებრივი აქტების, კვლევების, მეთოდური სახელმძღვანელოების, დაგეგმილი ღონისძიებებისა და ტრენინგების გასაზიარებლად. ბიუროს ინიციატივით შექმნილი სახელმძღვანელოები ფარავს მის მიერ ინიცირებულ თითქმის ყველა რეფორმას და შექმნილია მომხმარებლის ინტერესების გათვალისწინებით. თუმცა, რიგი თემატური საკითხების გარშემო შემოთავაზებული რესურსები ჭარბად ფარავს თემატიკას და მკითხველს უტოვებს არჩევანს თავად გააკეთოს შინაარსების კომპილაცია. ფოკუს ჯგუფების მიხედვით, ცალკეულ შემთხვევებში (მაგალითად, მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში) მეტად მორგებული, ფოკუსირებული და ცალსახა რეკომენდაციები გაამარტივებს პრაქტიკების დანერგვას გარდამავალ ეტაპზე, სანამ გაძლიერდება დაწესებულებათა ადამიანური რესურსების მართვის კომპეტენციები.

მეთოდური სახელმძღვანელოები განთავსებულია მათი შექმნის თარიღების შესაბამისად, რაც ნაკლებად ეფექტიანია ვიზუალიზაციის კუთხით. ფოკუს ჯგუფების შედეგების მიხედვით, რესურსების სექციის თემატური კატეგორიზაცია და საძიებო სისტემის გაუმჯობესება მნიშვნელოვანია.

სახელმძღვანელოთა პოტენციური მომხმარებლები - არმ სპეციალისტები და მენეჯერები ხშირად არ ფლობენ ინფორმაციას ხელმისაწვდომი მეთოდური სახელმძღვანელოების შესახებ.

საჭიროება:

- ინფორმირებულობის გაზრდა მენეჯერებსა და HR სპეციალისტებს შორის არსებულ მეთოდურ სახელმძღვანელოებთან მიმართებაში;
- ვებ გვერდის სტრუქტურის და საძიებო სისტემის დახვეწა;
- სამომავლოდ მეთოდურ სახელმძღვანელოებში და კვლევებში დუბლირებების შემცირება და რესურსების მიმართვა ახალი პრაქტიკების განვითარებაზე;
- ბიუროს სავალდებულო რეკომენდაციების რეესტრის შექმნა.

საჯარო სამსახურის მიერ მართული არმ პლატფორმები

საჯარო სამსახურის ბიურო, ცენტრალიზებულად მართავს და აგროვებს მონაცემებს, რომლებიც სავალდებულო წესით აისახება ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში (eHRMS) იმ დაწესებულებების მიერ, რომლებზეც ვრცელდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი. აღნიშნული პლატფორმის გამოყენების ვალდებულების გამო რიგი დაწესებულებები (მაგალითად, საქართველოს პარლამენტი, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო და ა.შ) პერსონალის მართვის პროცესს წარმართავენ ორ, ან სამ სისტემაში ერთდროულად, რადგან დღემდე ვერ განხორციელდა მათი საწყისი სისტემებიდან მონაცემთა მიგრაცია eHRM-ის სისტემაში. აღნიშნული ცხადია აისახება გაორმაგებულ, ან გასამმაგებულ დატვირთვაში პერსონალის მართვის მიმართულებით. გარდა ამისა, აღნიშნული პლატფორმა მომხმარებლების ნაწილში (მათ შორის, ბიუროს მართვის მხარეს) მოიცავს რიგ ნაკლოვანებებს:

- ნაკლებად არის მოქნილი და მომხმარებელზე ორიენტირებული, მოითხოვს ბევრ ქმედებას მომხმარებლის მხრიდან;
- მონაცემები საჭიროებს გაწმენდას, დასამატებელია ბარიერები, რომელებიც შეცდომებს შეამცირებს, ამ მიმართულებით გასაახლებელია ვალიდაციების სისტემა;
- სისტემას არ აქვს ძლიერი ანალიტიკური და ანგარიშგებების ფუნქციონალი;
- ბიუროს მიერ ადმინისტრირებადი პლატფორმები და დაწესებულებების მიერ გამოყენებული საქმისწარმოების სისტემები არ უკავშირდება ერთმანეთს და დამოუკიდებელ სამუშაო სისტემებს წარმოადგენს.

eHRM სისტემას არ იყენებენ ძალოვანი უწყებები (საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო და საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო). აღსანიშნავია, რომ სისტემას აქვს ინტეგრაციის მოდულიც, მიმდინარეობს სამუშაოები, მათ შორის ამ სამინისტროების მხარესაც, რომ კლასიფიკატორები ერთმანეთს დაემთხვეს, თუმცა დღის წესრიგში რჩება მათი მონაცემების სპეციფიკურობის და ინფორმაციის უსაფრთხოების საკითხი.

არსებული სისტემების გამართული ფუნქციონირება მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს, რადგან სრულფასოვანი, ხარისხიანი მონაცემებისა და ეფექტიანი

ანგარიშგების ფუნქციების გარეშე ბიუროს არ ეძლევა საშუალება ეფექტიანად გაუწიოს მონიტორინგი HR პრაქტიკების განხორციელებას საჯარო სამსახურში.

საჭიროება:

- ერთგვაროვან მონაცემთა დამუშავების ავტომატიზაციის და სტანდარტული ანგარიშგების გამარტივებული სისტემების შექმნა.

საჯარო სამსახურის ბიუროს იმიჯი და ურთიერთობები

HICD⁵ ორგანიზაციული შეფასების ფარგლებში გამოკითხული თითოეული დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენელმა დაადასტურა, რომ ბიურო მათი ერთ-ერთი სანდო პარტნიორია და წარმატებით, დროულად და ეფექტიანად ასრულებს შესაბამისი საერთაშორისო პროექტებისა და პროგრამების ფარგლებში აღებული ვალდებულებებს. ამ პროექტების განხორციელებისას დონორებს არ სჭირდებათ დამატებითი ძალისხმევის გაწევა⁶.

ევროკავშირის⁷ მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, საჯარო დაწესებულებების უმრავლესობა ბიუროსთან კომუნიკაციას აფასებს, როგორც ინფორმაციულს, სასარგებლოსა და შედეგიანს. საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლები განსაკუთრებით აღნიშნავენ ბიუროს მხარდაჭერას რეფორმებისა და ცვლილებების განხორციელების პროცესში.

სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების ნაწილი ბიუროსთან კომუნიკაციას აფასებს, როგორც ცალმხრივს და მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით (დეკლარაციების მონიტორინგი, საჯარო სამსახურის რეფორმის მონიტორინგი და სხვ.) გამოთქვამს აქტიური ორმხრივი კომუნიკაციის სურვილს. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების ნაწილი თვლის, რომ ბიუროსთან თანამშრომლობა ორმხრივად სასარგებლოა, განსაკუთრებით საჯარო მმართველობის რეფორმის სტრატეგიის დოკუმენტზე მუშაობის პროცესში.

⁵ USAID-ის ადამიანური და ინსტიტუციური შესაძლებლობების განვითარების აქტივობა (HICD).

⁶ საჯარო სამსახურის ბიუროს HICD შეფასება, 2021.

⁷ სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული რისკების შეფასება, ნინო ცუხიშვილი, 2022.

აღსანიშნავია, რომ ბიუროს მიერ შემუშავებულია რეგულარული საკომუნიკაციო და გამოცდილების გაზიარების სივრცე HR ფორუმის სახით, რომელიც დადებითად ფასდება საჯარო დაწესებულებების HR წარმომადგენლების მიერ.

ჩატარებული ფოკუს ჯგუფების შედეგების მიხედვით ბიუროსთან კომუნიკაცია პოზიტიურად, თუმცა მაინც არაერთგვაროვნად ფასდება, კერძოდ, ბიუროს აქტიური კომუნიკაცია აქვს სამინისტროების და მუნიციპალიტეტების არმ წარმომადგენლებთან, თუმცა უჭირს საჯარო სამსახურის მასშტაბის დაფარვა და რიგი დაწესებულებების ჩართვა კონსულტაციების, სწავლების, პრაქტიკის გაზიარების ნაწილში.

საჭიროება:

- ბიუროს მიერ საკომუნიკაციო არეალის გაფართოება და მეტი HR წარმომადგენლების ჩართვა სხვადასხვა ღონისძიებებში;
- ცოდნის ჰორიზონტალურად გადაცემის მექანიზმების და შესაბამისი პლატფორმების შექმნა.

საჯარო სამსახურის საბაზისო HR ინდიკატორების მიმოხილვა

მოცემულ თავში წარმოდგენილია საბაზისო მაჩვენებლები, რომლებიც მნიშვნელოვანია ზოგადი ტენდენციების დასანახად საჯარო სამსახურის სისტემაში. დეტალური თემატური მონაცემები, კი შესაბამის თავებშია განხილული.

2022 წლის მონაცემებით საქართველოს საჯარო სამსახურში დასაქმებულია 14079 პროფესიული საჯარო მოხელე, რომელთაგანაც 59.1 % (8330) ქალია, ხოლო 40.8 % (5749) მამაკაცი⁸.

ორგანიზაციული ჯგუფების მიხედვით ქალთა რაოდენობა შემდეგნაირად ნაწილდება ცენტრალური და ავტონომიური რესპუბლიკების ხელისუფლება - 61%, სასამართლო - 69%, ხოლო მუნიციპალიტეტი/რწმუნებულების დონეზე 56%.

⁸ მონაცემი წარმოდგენილია შსს-ს მონაცემის გარეშე.

ცხრილი 1. საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა გენდერული განაწილება ორგანიზაციული ჯგუფების მიხედვით 2022

ორგანიზაციული ჯგუფი	მამრობითი	მდედრობითი	პროფესიულ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა
1. ცენტრალური/ავტონომიური	2003 (39%)	3149 (61%)	5152
2. სასამართლოები	427 (31%)	957 (69%)	1384
3. მუნიციპალიტეტი/რწმუნებულები	3319 (44%)	4224 (56%)	7543

ცხრილი 1.1. საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა გენდერული განაწილება ორგანიზაციული ჯგუფების მიხედვით სქესის ფარგლებში 2022⁹

ორგანიზაციული ჯგუფი	მამრობითი	მდედრობითი
1. ცენტრალური/ავტონომიური	35%	38%
2. სასამართლოები	7%	11%
3. მუნიციპალიტეტი/რწმუნებულები	58%	51%
პროფესიული საჯარო მოხელეთა რაოდენობა	5749	8330

2019 - 2022 წლების დინამიკის ჭრილში მოხელე ქალთა რაოდენობა ცენტრალურ და ავტონომიურ ხელისუფლებაში ფაქტიურად სტაბილურად უცვლელია 61.19% – 61.12%, ზრდის ტენდენციაა სასამართლო სისტემაში 66.6% - 69.15% და მუნიციპალიტეტი/რწმუნებულების დონეზე 48.26% - 55.9%.

ცხრილი 2. საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა განაწილება 2019-2022 წლებში.

წელი	საერთო რაოდენობა		I და II რანგი	
	ქალი	კაცი	ქალი	კაცი
	ცენტრალური/ავტონომიური			
2019	2719	1724	492	592
	61%	39%	45%	55%
2020	3268	1906	560	645
	63%	37%	46%	54%
2021	3508	2419	517	634

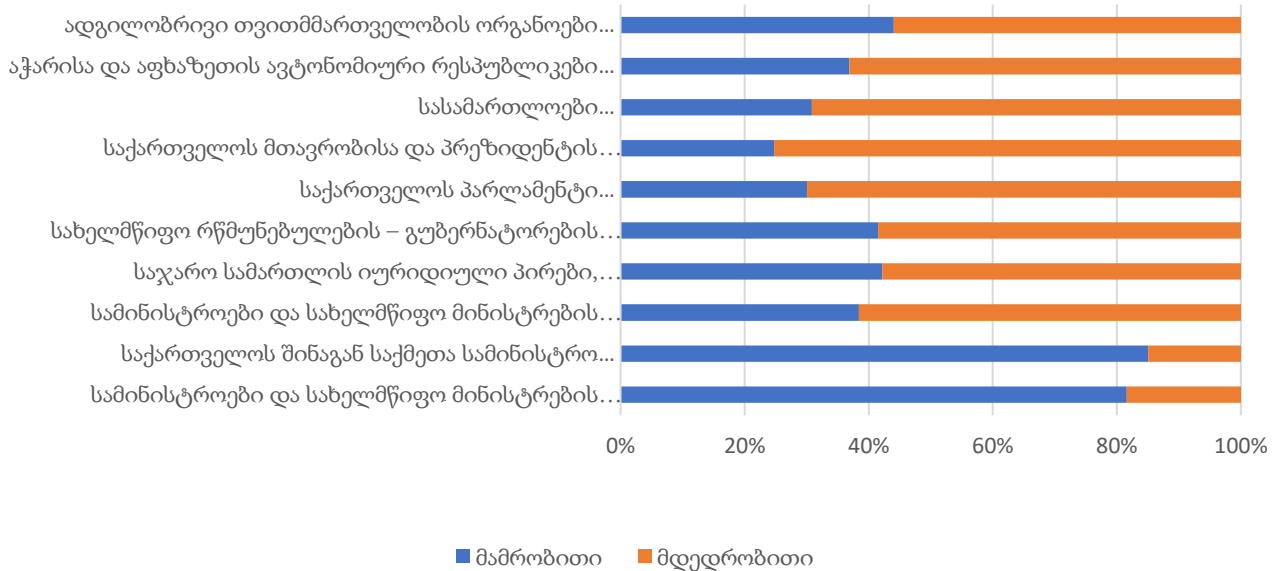
⁹ მაგალითად, პროფესიულ საჯარო მოხელე ქალებს შორის, რამდენია დასაქმებული კონკრეტულ ორგანიზაციულ ჯგუფში.

	59%	41%	45%	55%
2022	3149	2003	585	528
	61%	39%	53%	47%
სასამართლო სისტემა				
2019	1002	502	158	70
	67%	33%	69%	31%
2020	1027	500	154	69
	67%	33%	69%	31%
2021	918	441	143	62
	68%	32%	70%	30%
2022	957	427	66	161
	69%	31%	29%	71%
მუნიციპალიტეტი/რწმუნებული				
2019	5121	5489	826	1258
	48%	52%	40%	60%
2020	4553	4033	867	1307
	53%	47%	40%	60%
2021	4111	3429	713	1074
	55%	45%	40%	60%
2022	4224	3319	1063	781
	56%	44%	58%	42%

გენდერული დეტალური განაწილება შსს-ს ჩათვლით 2022 წლისთვის შემდგენიარად გამოიყურება:

გამოსახულება 1. საჯარო მოხელეთა გენდერული განაწილება ორგანიზაციების მიხედვით, შსს-ს ჩათვლით, 2022 წელი.

პროფესიულ საჯარო მოხელეთა გენდერული განაწილება



წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო

გრაფაში ასახული მონაცემების მიხედვით, ცალსახაა ასიმეტრიული გენდერული განაწილება შსს-ს სისტემაში¹⁰, რაც გამოწვეულია ტრადიციული გენდერული განაწილებით, პროფესიათა მიმართ სტერეოტიპული აღქმებითა და სამუშაო სფეროს მასკულიზირი ხასიათიდან გამომდინარე.

ასაკობრივი განაწილების კუთხით, ცენტრალურ/ავტონომიურ ხელისუფლებაში დასაქმებულთა უმეტესი წილი 26-დან 40 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფში მოდის და შეადგენს 42% -ს.

¹⁰ თუმცა აღსანიშნავია, რომ შინაგან საქმეთა სამინისტრო მუშაობს გენდერული თანასწორობის სტრატეგიაზე.

ცხრილი 3. საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა ასაკობრივი განაწილება 2019-2022 წლებში.

დასაქმებულთა ასაკი	18-25	26-40	41-55	56+	საპენსიო ასაკი ¹¹
ცენტრალური/ავტონომური					
2019	3%	52%	34%	10%	7%
2020	4%	35%	35%	26%	22%
2021	3%	46%	34%	17%	0%
2022	3%	42%	37%	19%	12%
სასამართლო სისტემა					
2019	7%	68%	23%	2%	2%
2020	7%	46%	32%	15%	7%
2021	4%	57%	35%	4%	0%
2022	5%	61%	30%	4%	2%
მუნიციპალიტეტი/რწმუნებული					
2019	2%	41%	42%	16%	8%
2020	4%	32%	38%	26%	20%
2021	1%	37%	37%	24%	0%
2022	2%	37%	36%	25%	12%

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო

ასაკობრივი მონაცემები მიუთითებს, რომ საჯარო სამსახურის სისტემაში პრობლემას არ წარმოადგენს მრავალფეროვანი ასაკის ადამიანების მოზიდვა, ასევე მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ზღვრული ასაკით განპირობებული გათავისუფლება (გარდა ძალოვანი სტრუქტურებისა) საპენსიო ასაკის პირების ოდენობა ძალზე მცირეა, თუმცა არსებული მონაცემების ნაკლები დეტალიზაციის გამო რთულია მთელი რიგი დაბერებადი პროფესიების პრობლემის იდენტიფიცირება.

საჯარო სამსახურში შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა დასაქმების მიმართულებით მიმდინარე რეფორმების ფონზე, შშმ პირთა დასაქმების სტატისტიკა შემდეგნაირად გამოიყურება:

¹¹ საპენსიო ასაკი გამოითვლება, ქალისათვის 60-დან, ხოლო კაცისათვის 65 წლიდან ზემოთ.

ცხრილი 4. საჯარო სამსახურში დასაქმებულ შშმ პირთა რაოდენობა 2022 წელი.

	შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა რაოდენობა		საერთო	მენეჯერული თანამდებობა (I და II რანგები)
	პროფესიული საჯარო მოხელე კაცი	პროფესიული საჯარო მოხელე ქალი		
ორგანიზაციული ჯგუფი				
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	30	25	55	14
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	4	3	7	2
სასამართლოები	1	2	3	0
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	0	0	0	0
საქართველოს პარლამენტი	0	0	0	0
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	0	1	1	0
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები	6	4	10	1
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს გარეშე)	1	1	2	1
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	0	0	0	0
საერთო (შსს გარეშე)	42	36	78	18

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო

მონაცემების მიხედვით, შშმ პირთა დასაქმების მაჩვენებელი დაბალია და მისი ძირითადი წილი ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე მოდის და მათ 25%-ს მენეჯერული პოზიციები შეადგენს. (ასევე, გასათვალისწინებელია, რომ შშმ პირთა დასაქმების დაბალი მაჩვენებელი შესაძლებელია გამოწვეულია იმითაც, რომ არ არსებობს შშმ პირთა შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციის შეგროვების ერთიანი მეთოდოლოგია. საჯარო დაწესებულებები ითვლიან მხოლოდ უწყებებში დასაქმებულ ოფიციალურ შშმ პირთა სტატუსის მქონე თანამშრომლეთა რაოდენობას და არ ხდება სხვაგვარი ფუნქციური შეზღუდვების იდენტიფიცირება და აღრიცხვა.)

რაც შეეხება საჯარო სამსახურში დასაქმებული მოხელეებისა და სხვა ტიპის ხელშეკრულებებით აყვანილ პირთა წილობრივ გადანაწილებას, მონაცემები შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 5. მოხელეთა, შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებების რაოდენობა დაწესებულებების მიხედვით

ორგანიზაციული ჯგუფი	მოხელე	შრომითი ხელშეკრულებები	ადმინისტრაციული ხელშეკრულებები
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	7348	1844	1181
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	697	333	63
სასამართლოები	1384	236	
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	101	146	77
საქართველოს პარლამენტი	356	146	139
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	195	13	
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები	2084	618	
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს გარეშე)	1914	690	77
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	24025	1594	
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს ჩათვლით)	25939	2284	
საერთო (შსს გარეშე)	14079	4026	1537
საერთო (შსს ჩათვლით)	38104	5620	

ცხრილი 5.1 მოხელეთა, შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებების პროცენტული განაწილება დაწესებულებების მიხედვით

ორგანიზაციული ჯგუფი	მოხელე %	შრომითი ხელშეკრულებები %	ადმინისტრაციული ხელშეკრულებები %
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	71%	18%	11%
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	64%	30%	6%
სასამართლოები	85%	15%	0%

საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	31%	45%	24%
საქართველოს პარლამენტი	56%	23%	22%
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	94%	6%	0%
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები	77%	23%	0%
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს გარეშე)	71%	26%	3%
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	94%	6%	0%
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს ჩათვლით)	92%	8%	0%
საერთო (შსს გარეშე)	72%	20%	8%
საერთო (შსს ჩათვლით)	87%	13%	0%

ცხრილი 5.2 შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებების პროცენტული მიმართება პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობებზე დასაქმებულთა რაოდენობასთან, დაწესებულებების მიხედვით

ორგანიზაციული ჯგუფი	მოხელეთა რაოდენობა	შრომითი ხელშეკრულებები %	ადმინისტრაციული ხელშეკრულებები %
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	7348	25%	16%
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	697	48%	9%
სასამართლოები	1384	17%	0%
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	101	145%	76%
საქართველოს პარლამენტი	356	41%	39%
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	195	7%	0%
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები	2084	30%	0%
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს გარეშე)	1914	36%	4%
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	24025	7%	0%
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს ჩათვლით)	25939	9%	0%
საერთო (შსს გარეშე)	14079	29%	11%
საერთო (შსს ჩათვლით)	38104	15%	0%

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო

საჯარო სამსახურში მოხელეთა შრომის ზეგანაკვეთური ანაზღაურების შესახებ მონაცემები მიუთითებს, რომ ცენტრალურ/ავტონომიურ ხელისუფლებებში, სასამართლოსა და მუნიციპალიტეტებში მზარდია ზეგანაკვეთური ანაზღაურების მონეტარული სახით ანაზღაურების ტენდენცია. თუმცა აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული მონაცემი წარმოადგენს არა მოხელეთა რეალურად ნამუშევარ ზეგანაკვეთურ საათებს, არამედ მხოლოდ დაწესებულების მიერ ზეგანაკვეთურად იდენტიფიცირებულს. არმერთეულების წარმომადგენლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციით, ზოგი დაწესებულება საკუთარ კორპორატიულ პრაქტიკებზე დაფუძნებით, ზეგანაკვეთურ საათებს საკუთარი დაწესებულების სპეციფიკად მიიჩნევს და მათ არ აღრიცხავს და ხშირ შემთხვევაში არ ანაზღაურებს.

ცხრილი 6. ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება 2019-2022 წლები

	დამატებითი დასვენების დროის გამოყენების შემთხვევების რაოდენობა	დანამატის გამოყენების შემთხვევების რაოდენობა
	ცენტრალური/ავტონომიური	
2019	253	631
2020	0	476
2021	90	779
2022	100	1057
	სასამართლო	
2019	306	36
2020	1	88
2021	2	87
2022	8	62
	მუნიციპალიტეტი/რწმუნებული	
2019	853	1000
2020	6	393
2021	69	705
2022	1043	309

ცხრილი N6 ასახავს ზეგანაკვეთური შემთხვევების გამოყენებისა და მასზე რეაგირების დინამიკას 2019-2022 წლებში. მონაცემთა მიხედვით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ცენტრალურ/ავტონომიურ ხელისუფლებებში გაზრდილია ზეგანაკვეთურის ფაქტის

დაფიქსირება და ასევე გაზრდილია მისი მატერიალური სახით ანაზღაურების შემთხვევები. ზეგანაკვეთური მუშაობის დაფიქსირების კუთხით განსხვავებული ვითარებაა სასამართლოში, რომელშიც შემთხვევათა ოდენობის კლება ფიქსირდება, რაც შეეხება მატერიალური სახით ანაზღაურების შემთხვევების ოდენობებს მოცემული მონაცემებით, რთულია ტენდენციაზე საუბარი.

2022 წლის დეტალიზირებული მონაცემის მიხედვით, მუნიციპალიტეტებში შეიმჩნევა ზეგანაკვეთური სამუშაოს, დასვენების დღეების ხარჯზე ანაზღაურების გაძლიერება. შემცირებულია ზოგადად ზეგანაკვეთური სამუშაო ან მისი აღრიცხვა სამინისტროების და სასამართლოს დონეზე.

ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულების საფუძველზე	დამატებითი დასვენების დროის გამოყენების შემთხვევების რაოდენობა (მუხლი 61)	დანამატის გამოყენების შემთხვევების რაოდენობა (მუხლი 61)
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	1041	300
აფხაზეთის ა/რ	0	1
აჭარის ა/რ	0	0
პარლამენტი	0	0
პრეზიდენტის ადმინისტრაცია	0	6
რწმუნებულის ადმინისტრაცია	2	9
სამინისტრო	100	214
სასამართლო	8	60
სხვა	0	812
საერთო	1151	1402

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, კითხვარი

საქართველოს საჯარო სამსახურში 2022 წლის გადინების მაჩვენებელი წარმოადგენს **8%**-ს, რაც შენარჩუნების კარგ მაჩვენებლად ითვლება. აღნიშნული მონაცემი მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნას სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების დროს, რადგან გავრცელებული შეხედულებებით და ჩართულ მხარეთა აღქმებით გადინების ტენდენცია მაღალია. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მტკივნეულად

ორგანიზაციის მიერ კვალიფიციური და წარმატებული თანამშრომლების გადინება აღიქმება, თუმცა მოცემულ ეტაპზე, არ გვაქვს შესაძლებლობა, გადინების მონაცემს შევხედოთ აღნიშნული პერსპექტივის ქრილში.

აღსანიშნავია, რომ მონაცემების მიხედვით მნიშვნელოვნად მაღალია ნებაყოფლობითი გადინება კაცების შემთხვევაში, ასევე საერთო ფონზე მაღალია გადინება მენეჯერულ პოზიციებზე.

რაც შეეხება გადინების მაჩვენებლების განსხვავებებს ორგანიზაციული ჯგუფების ქრილში, ის შედარებით მაღალია აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკების ხელისუფლებებში, სადაც ჯამური მაჩვენებელი 11% შეადგენს. ასევე, მაღალია მაჩვენებელი სახელმწიფო რწმუნებულების ადმინისტრაციების შემთხვევაში, სადაც გადინების მაჩვენებელი - 17% უტოლდება.

ცხრილი 7. გადინების მაჩვენებელი¹² 2022 წელი

ორგ. ჯგუფები	მოხელის პირადი განცხადებით			ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით			საერთო გადინება სქესის და მენეჯერული პოზიციის მიხ			გადინების საერთო მაჩვენებელი
	ქალი	კაცი	მენეჯერული	ქალი	კაცი	მენეჯერული	ქალი	კაცი	მენეჯერული	
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	5%	9%	7%	1%	2%	1%	6%	11%	8%	8%
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	6%	18%	10%	2%	0%	0%	7%	18%	10%	11%
სასამართლოები	9%	12%	4%	0%	0%	0%	9%	12%	4%	10%
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	1%	19%	4%	0%	0%	0%	1%	19%	4%	6%
საქართველოს პარლამენტი	3%	8%	6%	0%	2%	0%	3%	10%	6%	5%
სახელმწიფო რწმუნებულების –	13%	17%	15%	2%	3%	2%	15%	19%	17%	17%

¹² გადინების მაჩვენებელი გამოითვლება შემდეგი ფორმულით: საანგარიშო პერიოდში გათავისუფლებულთა რაოდენობა / საანგარიშო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა * 100

გუბერნატორების ადმინისტრაციები											
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები	5%	11%	7%	1%	2%	1%	5%	13%	8%	8%	
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს გარეშე)	8%	11%	9%	1%	2%	2%	9%	13%	11%	11%	
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	4%	8%	5%	1%	1%	2%	5%	8%	7%	8%	
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი (შსს ჩათვლით)	5%	8%	8%	1%	1%	2%	6%	9%	10%	8%	
საერთო (შსს გარეშე)	6%	10%	7%	1%	2%	1%	7%	12%	9%	9%	
საერთო (შსს ჩათვლით)	5%	8%	7%	1%	1%	1%	6%	9%	9%	8%	

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, კითხვარი

რაც შეეხება გადინების მაჩვენებელს წლების დინამიკის ჭრილში, ის შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 8. გადინების მაჩვენებელი 2019-2022 წლები

	გადინების მაჩვენებელი %			
		საერთო	ქალი	კაცი
2019	I, II, III, IV რანგები	6,3	5,6	2,8
	I და II რანგი	4,5		
2020	I, II, III, IV რანგები	4,7	3,7	6,1
	I და II რანგი	5,3		
2021	I, II, III, IV რანგი	5,7	3,6	8,5
	I და II რანგი	6,7		
2022	I, II, III, IV რანგი	9,0	6,8	12,0
	I და II რანგი	8,6		

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, კითხვარი

საჯარო სამსახურში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკების მიმოხილვა

არმ ერთეულების ანალიზი

ადამიანური რესურსების მართვის ცალკეული პრაქტიკების დანერგვა დიდწილადაა დამოკიდებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების და მათი თანამშრომლების კომპეტენციებზე. დღევანდელი დაკვეთა გულისხმობს არმ ერთეულების მიერ სტრატეგიულ მუშაობას და მათ მიერ სტრატეგიული არმ პრაქტიკების განხორციელებას. სტრატეგიული არმ გაძლიერების ნაწილში, მნიშვნელოვანია შემდეგი საკითხების მიმოხილვა:

- არმ ერთეულების ფუნქციის განხორციელების არეალი, ადმინისტრაციული VS სტრატეგიული ფუნქციები. სტრატეგიული ფუნქციების მაგალითია არმ სტრატეგიის შემუშავება, სამუშაო ძალის დაგეგმვა, არმ ანალიტიკურ მონაცემების დამუშავება და მათზე დაფუძნებით სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება;
- არმ ერთეულების/როლის წონა და სტრუქტურული იერარქია ორგანიზაციაში;
- არმ ერთეულის თანამშრომელთა დარგობრივი ექსპერტული ცოდნა, ფუნქციური კომპეტენციები და არმ ერთეულებისთვის კრიტიკული რბილი უნარების ღონე.

არმ სტრატეგიების შემუშავება სამინისტროების ღონეზე ინტენსიურად დაიწყო 2021 წლიდან მნიშვნელოვანწილად სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიშში¹³ ასახული რეკომენდაციების საფუძველზე¹⁴. 2023 წლის მარტში საჯარო სამსახურის ბიუროსათვის PAR-ის ტექნიკური დახმარების პროექტის მხარდაჭერით შემუშავდა სარეკომენდაციო სახელმძღვანელო საჯარო დაწესებულებებისათვის¹⁵, რათა ხელი შეეწყოს სამინისტროების მიერ არმ სტრატეგიების შემუშავების პროცესს.

არმ სტრატეგიის შემუშავებას აფერხებს შემდეგი ფაქტორები: დაწესებულებების უმეტესობას, მათ შორის ცენტრალურ ხელისუფლებაში, არ გააჩნია სამინისტროს ან ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია, რაც ართულებს არმ სტრატეგიის შექმნას და ორგანიზაციული დაკვეთის იდენტიფიცირებას. არსებული სექტორული სტრატეგიები, კი

¹³ აუდიტის ანგარიში

¹⁴ საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, ივნისი, 2022.

¹⁵ [ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავების გზამკვლევი.](#)

როგორც წესი მოიცავს სამინისტროს სისტემაში შემავალ სსიპ-ებს და სხვა საჯარო დაწესებულებებს, რაც ართულებს კონკრეტული ორგანიზაციის (სამინისტროს) პასუხისმგებლობების არეალის მკაფიოდ დანახვას და შესაბამისად არმ ღონისძიებების იდენტიფიცირებას.

ზემოთ ხსენებული პრობლემის გარდა, არმ სტრატეგიის განხორციელებისათვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს საჯარო სექტორში მიმდინარე ბიუჯეტირების პრინციპი, რომელიც ხარჯების კლასიფიცირებას ახდენს პროგრამული ბიუჯეტირების, ანუ სექტორული ხარჯების მიხედვით, ხოლო ადამიანურ რესურსებთან (და ზოგადად ადამიანური რესურსების პრაქტიკების დანერგვასთან) დაკავშირებული ხარჯები ვერ საბუთდება შესაბამისი კლასიფიკატორით¹⁶. აღნიშნული საკითხის დარეგულირების მიმართულებით შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის (FMC) სტრატეგია, რომელსაც კოორდინაციას უწევს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფოს შიდა კონტროლის დეპარტამენტი (ჰარმონიზაციის ცენტრი).

სტრატეგიული არმ პრაქტიკების მიმართულებით, აღსანიშნავია სამუშაო ძალის დაგეგმვა, რომელიც დღის წესრიგში დადგა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის ანგარიშში ასახული რეკომენდაციების შედეგად.¹⁷ აღსანიშნავია, რომ ანგარიშის გამოქვეყნებამდე ფინანსთა სამინისტროს არმ ერთეულმა, ევროკავშირის PAR პროექტის მხარდაჭერით, წამოიწყო სამუშაო ძალის დაგეგმვის მეთოდოლოგიის შემუშავებისა და პილოტირების პროცესი, რომელიც დასრულდა 2023 წლის ზაფხულში.

სტრატეგიული არმ-ის განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია არმ ერთეულების ორგანიზაციული იერარქია - მათი ადგილი დაწესებულების სტრუქტურაში, საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციით სამინისტროებში არმ ფუნქცია სასურველია წარმოდგენილი იყოს პირველადი სტრუქტურული ერთეულის (დეპარტამენტის/სამსახურის) სახით, თუმცა ოთხ¹⁸ სამინისტროში აღნიშნული ფუნქცია ხორციელდება მეორადი სტრუქტურული ერთეულის (სამმართველოს) მიერ. ამასთანავე, დღევანდელი მდგომარეობით არმ სტრუქტურულ ერთეულებში ნაკლებად არიან დასაქმებული თანამშრომლები, რომელთა ძირითად ფუნქციასაც წარმოადგენს არმ სტრატეგიული ფუნქციების შესრულება. დამკვიდრებული პრაქტიკით, ერთეულის

¹⁶ ASSESMENT REPORT, Implementation of Financial Management and Control within Georgian Government, SIGMA, Alastair Swarbrick , Inguna Sudraba, February 2020

¹⁷ ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, ადამიანური რესურსების მართვა, 27 მაისი 2021

¹⁸ იხ. ვებგვერდები/დებულება.

ხელმძღვანელი წარმოადგენს არმ პრაქტიკების მთავარ წარმმართველს, ხოლო მისი თანამშრომლების უდიდესი ნაწილი პერსონალის ადმინისტრირების ფუნქციებს ასრულებს.

მიუხედავად იმისა, რომ ჩატარებული კვლევის ფარგლებში არ გამოკვეთილა არმ წარმომადგენლის საქმიანობაში, პოლიტიკური პირების ზემოქმედების ფაქტი, OECD/SIGMA-ს მეთოდოლოგიით ჩატარებული საკანონმდებლო ჩარჩოს ანალიზის მიხედვით, მაღალია პოლიტიკურ პირთა ჩარევის არეალი არმ-ის მიერ წარმართულ პრაქტიკებში (რადგან HR ერთეულებს საჯარო დაწესებულებებში პოლიტიკური თანამდებობის პირები ხელმძღვანელობენ და ძირითადი HR გადაწყვეტილებები მათთან შეთანხმებით მიიღება, ასევე შიდა კომისიების თავმჯდომარეები დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ ინიშნება).

სტრატეგიული არმ ფუნქციის განხორციელებისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს არმ თანამშრომელთა პროფესიული კომპეტენციები. საჯარო სამსახურის ბიურო 2014 წლიდან რეგულარულად ატარებს საინფორმაციო კამპანიებს, შეხვედრებს ტრენინგებს, 2020 წლიდან ნერგავს, ასევე მენტორინგის პროგრამებს საქმიანობის შეფასების, პროფესიული განვითარების, ეთიკისა და კეთილსინდისიერების, მართვისა და ლიდერობის მიმართულებით, როგორც ცენტრალური ისე მუნიციპალური ორგანოებისათვის, თუმცა, არმ კომპეტენციები კვლავაც გამოწვევად რჩება. ბიუროს ამ ეტაპამდე არ შეუქმნია სისტემურად დაგეგმილი სასწავლო პროგრამა/მოდული, რომელიც ფარავს ყველა საკვანძო არმ კომპეტენციას.

საჭიროება:

- სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვისა და არმ თანამშრომელთა კომპეტენციების გაძლიერება.

პოზიციათა რანგირება

საჯარო სამსახურში რანგისთვის გათვალისწინებულ მინიმალური მოთხოვნების სტანდარტს ადგენს „პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობის თითოეული იერარქიული რანგისათვის აუცილებელი სპეციალური მოთხოვნების განსაზღვრის

შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N218 დადგენილება, ხოლო პოზიციების/კატეგორიებისთვის სპეციალური საკვალიფიკაციო მოთხოვნები დადგენილია „პროფესიული საჯარო მოხელეების თანამდებობათა დასახელებებისა და იერარქიულ რანგებში განაწილების წესის, შესაბამისი იერარქიული რანგისთვის მიკუთვნებული მოხელეთა თანამდებობების იერარქიული ჩამონათვალის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 26 აპრილის N215 დადგენილებით. კლასიფიკაციის აღნიშნული სისტემა გამოყოფს ცხრა კატეგორიას, რომელიც განაწილებულია ოთხ თანამდებობრივ რანგში. თანამდებობაზე გადანაწილება ეფუძნება ხუთ კრიტერიუმს: პასუხისმგებლობის დონე, სამუშაოს სირთულე, კომპეტენციები, კვალიფიკაცია და სამუშაო გამოცდილება.

კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავებისას, დაწესებულებებს განსხვავებული მიდგომა გააჩნიათ საშტატო განრიგის ჩამოყალიბებისას. კერძოდ, რიგ დაწესებულებებს დეფიციტი აქვთ შუალედური პოზიციების, ან დაბალი პოზიციების მიმართულებით. ასევე, რიგი მუნიციპალური ორგანოები თავს არიდებენ ყველაზე დაბალი, მე-4 რანგის კატეგორიის საშტატო განრიგში გათვალისწინებას, რადგან მისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნა გულისხმობს საშუალო განათლების დონეს¹⁹. დაბალი პოზიციების არ არსებობა ან მისი გაუქმება, ძირითადად გამოწვეულია, დაბალი სახელფასო კოეფიციენტით ან დაბალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნებით, რაც ართულებს შერჩევისა და კარიერის მართვის პროცესს დაწესებულებაში. მაგალითად, მეოთხე რანგის პოზიციებისთვის, განსაკუთრებით კი 4.3-ისთვის დადგენილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნა - სრული ზოგადი განათლების დონე შეუძლებელს ხდის ასეთი პირის კარიერულ განვითარებას ზედა პოზიციებზე, სადაც უკვე უმაღლესი განათლებაა მოთხოვნილი. ამასთანავე, ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ რანგებისათვის დაწესებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნა ყოველთვის არ ასახავს პოზიციის საჭიროებას და მესამე რანგის საწყის კატეგორიებზე დასაშვებია ლიბერალური მიდგომა განათლების დონის განსაზღვრისას.²⁰

არსებული რანგირების სისტემა ხშირად ვერ ქმნის საკმარისს თანამდებობრივ დონეებს, რათა მოხდეს თანამშრომლის ვერტიკალური გადაადგილება მენეჯერული პოზიციის

¹⁹ აღნიშნული პოზიციის საკვალიფიკაციო მოთხოვნა დაწესდა იქნა განათლების სამინისტროს რეფორმების შესაბამისად, რომლის მიზანია პროფესიული სწავლების წახალისება.

²⁰ საქართველოს საჯარო სამსახურში ტექნიკური და არაკადემიური პროფესიების შესწავლა კვლევის ანგარიში მომზადებულია ACT-ის მიერ გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოებისთვის (GIZ) ნოემბერი, 2022 თბილისი, საქართველო

მიღწევამდე. შედეგად მენეჯერის ვაკანტური პოზიციის არარსებობის პირობებში, არსებული სისტემა მცირე შესაძლებლობას იძლევა თანამშრომლის კარიერულად გასაზრდელად.

გარდა ამისა, საქართველოს საჯარო სექტორში თანამდებობრივი ოჯახების²¹ არ არსებობის გამო, გამოწვევას წარმოადგენს შრომის ბაზართან მიახლოებული ანაზღაურების, დეფიციტური პოზიციების განსაზღვრის, სამუშაო ძალის დაგეგმვის პრაქტიკების ეფექტიანი განხორციელება. ამასთანავე, იგი აფერხებს ზუსტად მორგებული პროფესიული განვითარების სქემების შემუშავებას.

საჭიროება:

- არსებული რანგირების სისტემის გადახედვა;
- კონსულტაციების დაწყება სამუშაოს ოჯახების შექმნასთან დაკავშირებით.

სამუშაო აღწერილობები

სამუშაო ანალიზი და სამუშაოს აღწერილობების შემუშავება, ერთიანი ფორმატით, საჯარო დაწესებულებებში, განხორციელდა 2016-17 წლებში და მოგვიანებით დამატებით განახლდა რიგი დაწესებულებების მიერ. სამუშაო აღწერილობების ხარისხთან დაკავშირებულ გამოწვევებს წარმოადგენს:

- აღწერილობების ზოგადი ხასიათი, რომელიც ნაკლებად ასახავს თანამდებობის სპეციფიკას;
- იმის გამო, რომ საჯარო სექტორში არ არსებობს სამუშაოს ოჯახები სამუშაოს აღწერილობებიც არ არის სტანდარტიზებული ამ მიმართულებით (მაგ. ფინანსების, პოლიტიკის შექმნის და სხვა მიმართულებებით);
- პოზიციისათვის შექმნილი აღწერილობები არ ასახავს ერთ კატეგორიაზე/პოზიციასზე მომუშავე სპეციალისტების ფუნქციებს შორის სხვაობას;
- რეალობაში ადამიანებს ეკისრება ფუნქციები, რომლებიც საერთოდ არ არის გათვალისწინებული მათი სამუშაოს აღწერილობით;

²¹ (ფუნქციურად მსგავსი პოზიციების ერთობლიობა

- სამუშაო აღწერილობები ძალიან რთული, იურიდიული და ბუნდოვანი ენით არის დაწერილი²².

ცალკეული სამინისტროების და მუნიციპალიტეტების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად, სწორი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა გამოწვევად რჩება. 2022 წელს ჩატარებული კვლევა მიუთითებს, რომ ხშირად ხდება ზედმეტად მაღალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების დაწესება, რაც აფერხებს პროფესიული განათლების მქონე პირთა ჩართვას საჯარო სამსახურში, ამავდროულად, არ ეხმიანება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარმართული რეფორმის იდეას, რომლის მიზანია განავითაროს პროფესიული განათლება და პროფესიული სასწავლებლების კურსდამთავრებულთა დასაქმების არეალი.

საჭიროება:

- სამუშაო ანალიზის მეთოდის დახვეწა, რომელიც უზრუნველყოფს პოზიციათა რანგებში სწორ გადანაწილებას და სამუშაო აღწერილობების ხარისხის გაუმჯობესებას.

თანამშრომელთა მოზიდვა, რეკრუტირება

დამსაქმებლის იმიჯი, საჯარო სამსახურის ბრენდირება

საჯარო სამსახურში დასაქმების მიმზიდველობის გაზრდაზე მიმართული სისტემური ღონისძიებები და მიმზიდველობის (იმიჯის) გაზომვის მიმართულებით სპეციალური კვლევები არ განხორციელებულა. ცენტრალურ დონეზე, ცალკეული დაწესებულებები აფიქსირებენ საჭიროებას, ამ მიმართულებით სისტემური მიდგომების ჩამოყალიბების თაობაზე.

საჯარო სამსახურის იმიჯი გამოწვევას წარმოადგენს *გრძელვადიან ჭრილში მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების მიმართულებით*.

აღსანიშნავია, რომ ცალკეული დაწესებულებების მიერ სხვადასხვა დროს განხორციელდა ორგანიზაციის, უფრო ხშირად კი ცალკეული თანამდებობების პოპულარიზაცია (მეხანძრე, მართლწესრიგის ოფიცერი, პოლიციელი და ა.შ).

²² “სამუშაოს შეფასებაზე დაფუძნებული თანამედროვე პროფესიული განვითარების მიდგომების დანერგვის ხელშეწყობა აჭარის, გურიის, რაჭა-ლეჩხუმისა და ქვემო სვანეთის რეგიონების 11 მუნიციპალიტეტში” 2022

საზოგადოების მხრიდან საჯარო სექტორის მიმართ დამოკიდებულებების საკვლევად, 2016 და 2019 წელს UNDP-ს მიერ განხორციელდა კვლევები, რომლებიც გარკვეულ წარმოდგენას გვიქმნის საჯარო სამსახურის იმიჯის შესახებ, თუმცა არა როგორც დამსაქმებლის იმიჯის ჭრილში. კვლევის მიხედვით:

- საზოგადოების ნდობა საჯარო სამსახურის მიმართ წარმოადგენს 67%, თუმცა 2016 წელთან შედარებით აქ 4%-იანი კლება შეინიშნება;
- კვლევა ასევე აჩვენებს, რომ ბოლო ოთხი წლის მანძილზე შემცირდა საზოგადოების ნდობა საჯარო სამსახურის პროფესიონალიზმისა და მიუკერძოებლობის მიმართ. მოქალაქეთა რაოდენობა, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ საჯარო სამსახურში პროფესიონალები მუშაობენ შემცირდა 74%-დან (2016 წელი) 58%-მდე (2019 წელი);
- გამოკითხულ მოქალაქეთა რაოდენობა, რომლებიც თვლიან, რომ სახელმწიფო უწყებების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები პოლიტიკური დაკვეთითაა განპირობებული გაიზარდა 34%-დან 2016 წელს, 56%-მდე 2019 წელს²³.

კვლევის მიხედვით ფიქსირდება გარკვეული ტენდენცია საჯარო დაწესებულების მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების კლებისა, რაც ზრდის ტენდენციის შემთხვევაში მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს თანამშრომელთა მოზიდვის და არსებული ადამიანური რესურსის შენარჩუნების მაჩვენებელზე. მოცემული ტიპის კვლევა 2019 წლის მერე არ ჩატარებულა. აღსანიშნავია, რომ საზოგადოების მიერ საჯარო სექტორის აღქმა უფრო ფართოა და ხშირად მოიაზრებს ხელისუფლების პოლიტიკურ შემადგენელსაც, საჯარო სექტორი და პოლიტიკური ძალა უმეტესად გაიგივებულია, რაც განსაკუთრებით მოწყვლადს ქმნის საჯარო სამსახურის იმიჯს ხელისუფლების პოპულარობის ფლუქტუაციისას.

საჭიროება:

- საჯარო სექტორის, როგორც პოლიტიკურად დამოუკიდებელი სუბიექტის წარმოჩენა და მისი როგორც დამსაქმებლის პოპულარიზაცია.

²³ საქართველოს საზოგადოებისა და საჯარო მოხელეების დამოკიდებულება საჯარო მმართველობის რეფორმის მიმართ. 2019

სამუშაო ძალის დაგეგმვა

სამუშაო ძალის დაგეგმვა მიმდინარეობს მომდევნო წლის ბიუჯეტირების პროცესის პარალელურად. აღნიშნული პროცესი ფორმალურ სახეს ატარებს და რიგ დაწესებულებებში მას წარმართავს საფინანსო სტრუქტურული ერთეული. საჯარო სამსახურს არ გააჩნია სიდრმისეული მეთოდური მიდგომა, სამუშაო ძალის რეალური საჭიროებების განსასაზღვრად, რომელიც ეფუძნება მთელი რიგი ფაქტორების ანალიზს (მაგ, დენადობის, დაწინაურების საჭიროებების, ზღვრული ასაკის და ა.შ). დღეს არსებული პროცესი ძირითადად გულისხმობს არსებული საშტატო განრიგის ფარგლებში ვაკანტური პოზიციების გადაადგილებას, ათვისებას, ან არასაშტატო პოზიციების კვოტების მართვას. საკადრო დეფიციტის დარეგულირების აპრობირებულ გზას წარმოადგენს შრომითი ხელშეკრულებებით აყვანის პრაქტიკა. გამოკითხვის მიხედვით, შრომითი ხელშეკრულებით აყვანილი თანამშრომლები ხშირად ასრულებენ შტატიან თანამშრომელთა იდენტურ ფუნქციებს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. გადაჭარბებული დაქირავების პრევენციის მიზნით, ვაკანსიების გამოქვეყნებამდე, ხდება მიზანშეწონილობის ზოგადი შეფასება, ობიექტური კრიტერიუმებისა და სპეციალური ანალიზის მეთოდების გამოყენების გარეშე, თუმცა აღნიშნული ვერ დააბალანსებს სამუშაო ძალის სათანადო დაგეგმვის პრაქტიკის არ არსებობას.

სამუშაო ძალის დაგეგმვის პრაქტიკის არარსებობა, სხვადასხვა ფაქტორების გარდა, განპირობებულია დაწესებულებებში სტრატეგიის არარსებობითაც, რაც ასევე ართულებს პროაქტიულ დაგეგმარებას.²⁴

პოლიტიკური თანამდებობის პირების ინტერვიუების თანახმად, სამუშაო ძალის დაგეგმვა მნიშვნელოვანია სამომავლო უნარების განსაზღვრისა და პერსონალის დროული მომზადების კუთხითაც. კერძოდ, ევროკავშირის ასოცირების ხელშეკრულების ფარგლებში იკვეთება რიგი ახალი უნარები, ცოდნები, რომლებიც დეფიციტურია, ან შეიძლება არ არსებობდეს შრომით ბაზარზე. ამ პირობებში უმნიშვნელოვანესია რამდენიმე წლით წინმსწრები მომზადება და სამუშაო ძალის პროაქტიული დაგეგმვა. ამ მიმართულებით იკვეთება ასევე, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ა(ა)იპ - პროფესიული უნარების სააგენტოს როლი.

²⁴ საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, 13 აგვისტო, 2021.

აღსანიშნავია, რომ სამუშაო ძალის დაგეგმვის საჭიროება გამოვლინდა მუნიციპალიტეტებში შემდეგი მიმართულებით: მთელი რიგი დეფიციტური პროფესიების შევსება შეიძლება დაბალანდეს ადმინისტრაციული დაყოფის ან ტერიტორიული პრინციპით საზიარო პერსონალის აყვანით, რაც შესაძლებელია სამუშაო ძალის დაგეგმვის გამოყენებით.

როგორც უკვე აღინიშნა, PAR-ის პროექტის დახმარებით, ფინანსთა სამინისტროში მიმდინარეობს სამუშაო ძალის დაგეგმვის მეთოდური ჩარჩოს შექმნაზე ორიენტირებული საპილოტე პროექტი, პრაქტიკის შემდგომი გავრცელების პერსპექტივით.

საჭიროება:

- სამუშაო ძალის დაგეგმვის პრაქტიკის დანერგვა და პროაქტიული ხედვის შემუშავება სამომავლო უნარების გათვალისწინებით.

რეკრუტირება

საჯარო სამსახურში აყვანის პროცესს არეგულირებს „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის N204 დადგენილება. აღნიშნული დადგენილების შესაბამისად, რეკრუტირების პროცესი ცენტრალიზებულად მიმდინარეობს www.hr.gov.ge-ს ვებგვერდის მეშვეობით და რეგლამენტირებულია კონკურსის წესით. დადგენილების მიხედვით, კონკურსის სახეებია: ღია, დახურული, შიდა და გამარტივებული საჯარო კონკურსი. მოცემული წესი არ ვრცელდება შინაგან საქმეთა სამინისტროს სისტემაზე. დადგენილების თანახმად, შესარჩევი კომისიის საქმიანობაში არ მონაწილეობს დაწესებულების ხელმძღვანელი, თუმცა, შეზღუდვა ეხება მხოლოდ დაწესებულების ხელმძღვანელს და არა სხვა პოლიტიკური თანამდებობის პირებს, მაგალითად დაწესებულების ხელმძღვანელის მოადგილეს, რაც SIGMA-ს მეთოდოლოგიის მიხედვით, შესაძლოა გავლენას ახდენდეს შერჩევის პროცესზე.

თანამშრომლის აყვანის პერიოდი საშუალოდ გრძელდება 11-დან 63 დღემდე, თუმცა ცალკეულ დაწესებულებებში, ვაკანსიის გამოცხადებამდე საჭირო შიდა

ორგანიზაციული/არაფორმალური პროცედურების გავლის ჩათვლით, შესაძლოა აღნიშნული პროცესი გაგრძელდეს ექვსი თვე.

ცხრილი 9. თანამშრომლის აყვანის საშუალო ვადა (დღეების ოდენობა) 2022 წელი

საშუალო ხანგრძლივობა							
ორგანიზაციის ჯგუფი	გამარტივებული კონკურსი	დახურული კონკურსი	სტაჟირება	სხვა	ღია კონკურსი	შიდა კონკურსი	Grand Total
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	14	16			27	14	22
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	16	18	13		20	11	16
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი	33	14	30	20	27	12	22
სასამართლოები	14	26	20		38	43	32
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები		15			16		15
საქართველოს პარლამენტი		23			21	12	20
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები		8			12	15	12
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები და სხვა	34	21	40	48	31	20	32
საერთო	32	17	37	42	30	15	28

თანამშრომლის აყვანის დროში ეფექტურობა, ანუ ვაკანსიის გამოცხადებიდან პირის შერჩევასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პერიოდი, სამინისტროების მონაცემების მიხედვით, შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 10. აყვანის საშუალო ხანგრძლივობა²⁵ კონკურსის ტიპის მიხედვით სამინისტროების ჭრილში. 2022 წლის მონაცემი.

ორგანიზაცია	გამარტივებული კონკურსი	დახურული კონკურსი	სტაჟირება	სხვა	დია კონკურსი	შიდა კონკურსი	დღეების საშუალო ოდენობა
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	43,2	18,8		40,0	23,1	11,5	27,3
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	16,0				44,0	22,3	27,4
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	7,8	16,5	25,0		33,0	15,8	19,6
საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	2,0	13,6			22,4	8,4	11,6
იუსტიციის სამინისტრო	9,0	14,0	29,3	15,8	27,9	13,0	18,2
კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო					63,5		63,5
ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	72,0	11,3			15,7	10,0	27,2
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო		15,5			17,5	10,3	14,4
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო		9,5	32,0		37,1	15,2	23,4

ცხრილში მოცემული მონაცემების მიხედვით, შეიმჩნევა მნიშვნელოვანი განსხვავებები სამინისტროების მიხედვით, რაც სავარაუდოდ მათი, როგორც დამსაქმებლის იმიჯს და/ან შიდა ორგანიზაციულ ეფექტურობას უკავშირდება. მონაცემთა მიხედვით ცალსახაა, რომ შიდა კონკურსმა შეამცირა აყვანის დრო, თუმცა აქვე აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული პროექტის ფარგლებში მოპოვებული თვისობრივი კვლევის შესაბამისად, არმ სპეციალისტები საჭიროდ მიიჩნევენ შიდა კონკურსის ტექნიკური ნაწილის გამარტივებას.

²⁵ დღეების რაოდენობა კონკურსის გამოცხადებიდან საკონკურსო კომისიის მიერ გადაწყვეტილების მიღებამდე.

საჯარო სამსახურის ბიურო მოცემულ პროცესში ახორციელებს განაცხადის შესაბამისობისა და აყვანის პროცესის მიმდინარეობის მონიტორინგს.

საჯარო მოხელეთა აყვანის ეფექტურობის გასაანალიზებლად ცხრილი N11-ში აღწერილია პროცენტული რაოდენობა აყვანილი პირების გამოცხადებულ ვაკანსიებთან მიმართებაში (ყველა ტიპის კონკურსი). მონაცემების მიხედვით, აყვანის ეფექტიანობა სამი წლის ანალიზის ქრონოლოგიაში (2019-2021) მნიშვნელოვნად არ შეცვლილა. მონაცემების ანალიზის შედეგად იკვეთება, რომ მეოთხე (უმცროსი სპეციალისტების დონე) და მესამე რანგზე (უფროსი სპეციალისტების დონე) დაბალია აყვანის ეფექტურობა, განსაკუთრებით მესამე რანგის საწყის პოზიციაზე (3.3). მაგალითად 2020 წელს აყვანის ეფექტურობა ცენტრალური/ ავტონომიური ხელისუფლების შემთხვევაში შეადგენს 29% - ს. ამასთანავე, სამინისტროების მიხედვით დეტალური ცხრილის²⁶ (იხილეთ დანართი 2) ანალიზისას ვლინდება, რომ მხოლოდ ორ სამინისტროს²⁷ აჰყავს მეოთხე რანგის პოზიციებზე, ამასთანავე მესამე რანგზე (სამინისტროების უმეტესობის ყველაზე დაბალი პოზიციები იწყება მესამე რანგიდან) აყვანის ეფექტიანობა დაბალია. კერძოდ, 2019 წელს ვაკანსიის შევსების ეფექტიანობის დიაპაზონი 25-50%-ია, 2020 წელს - 17%-50% (მათ შორის 33%-50% პირველ და მეორე რანგზე), 2021 -ს კი - 25-50%-ს.

ცხრილი 11. აყვანის ეფექტურობა²⁸ რანგის და დაწესებულებების ტიპის მიხედვით 2019-2022 წლები

რანგი/ თანამდებობა	4,3	4,2	4,1	3,3	3,2	3,1	2,2	2,1	1,1	საშუალო
2019										
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	63%	71%	70%	58%	73%	57%	68%	77%	58%	66%
სასამართლო			97%	79%	77%	77%	78%		88%	83%
სსიპ					86%					86%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა	100%	50%	71%	54%	72%	77%	80%	80%	78%	74%
2020										

²⁶ აღნიშნული ცხრილი არ მოიცავს ჯანდაცვის და შინაგან საქმეთა სამინისტროების მონაცემებს.

²⁷ ცხრილში წარმოდგენილი არაა შინაგან საქმეთა სამინისტრო, რომელსაც აქტიურად აჰყავს კადრები მეოთხე რანგის დონიდან.

²⁸ აყვანის ეფექტურობა გამოითვლება კონკურსით გამოცხადებული ვაკანტური ადგილებისა და შერჩეული კანდიდატების რაოდენობის მიხედვით.

მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	67%	61%	68%	63%	69%	65%	74%	73%	65%	67%
სასამართლო			83%	74%	68%	64%	14%		50%	59%
სსიპ					22%	100%		100%		74%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა		100%	43%	29%	67%	70%	74%	83%	65%	66%
2021										
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	89%	79%	85%	64%	69%	69%	74%	76%	70%	75%
სასამართლო		100%	88%	53%	70%	74%	74%		100%	80%
სსიპ			71%	71%	57%	42%	79%		75%	66%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა		50%	56%	43%	63%	68%	81%	73%	70%	63%
2022										
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	75%	65%	69%	65%	60%	64%	74%	86%	71%	66%
სასამართლო			58%	64%	49%	43%	62%		0%	34%
სსიპ	55%		37%	23%	61%	47%	66%	59%	71%	34%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა	100%	100%	77%	78%	71%	82%	90%	83%	84%	40%
საერთო	78%	75%	70%	58%	65%	67%	71%	79%	68%	65%

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, hr.gov.ge -ს სისტემიდან ამოღებული მონაცემები.

აყვანის ეფექტიანობის ნაწილში მონაცემები ადასტურებს, არმ წარმომადგენლების და პოლიტიკური თანამდებობების პირების წუხილს კვალიფიციური ადამიანური რესურსის მოზიდვის სირთულესა და საჯარო სექტორის ბრენდის გაუმჯობესების საჭიროებაზე. ამ ჭრილში მნიშვნელოვანია, განხილულ იქნას ძალისხმევა, რომელსაც იჩენს საჯარო დაწესებულება თანამშრომელთა აყვანისას. სახელმწიფო აუდიტის ანგარიშის შესაბამისად, არსებული პრაქტიკების პირობებში, სამინისტროები ვერ უწევენ კონკურენციას კერძო სექტორს მოთხოვნადი/დეფიციტური პროფესიების მქონე ადამიანური რესურსებით ორგანიზაციის დაკომპლექტებისას; გამოცხადებული

კონკურსების მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორს წარმოადგენს ჩამლილი და შეწყვეტილი კონკურსების მაღალი რაოდენობა.²⁹

სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის ეფექტიანობის ანგარიში დაეფუძნა მხოლოდ სამიზნე სამინისტროების პრაქტიკის ანალიზს, შესაბამისად, ცხრილში 12 მოცემულია 2022 წლის მონაცემები, რომლებიც მიუთითებს ჩამლილი კონკურსების ოდენობაზე, რომელიც, როგორც წესი, ხდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია ვერ არჩევს კვალიფიციურ კანდიდატს და შესაბამისად ჩამლილი კონკურსი ზრდის დაწესებულების ადმინისტრაციული რესურსის ხარჯს და ძალისხმევას ახალი კადრის ასაყვანად.

ცხრილი 12. ჩამლილი კონკურსების პროცენტული რაოდენობა ორგანიზაციების ტიპის/ჯგუფის მიხედვით

ორგანიზაციის ტიპი	2021	2022
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	17%	15%
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	8%	8%
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი	8%	13%
სასამართლოები	5%	21%
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	17%	17%
საქართველოს პარლამენტი	0%	0%
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	24%	16%
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები და სხვა	16%	25%
საერთო	14%	23%

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო. hr.gov.ge -ს მონაცემთა პორტალი

მიუხედავად იმისა, რომ კანონმდებლობა არ კრძალავს საჯარო დაწესებულებებმა ღია კონკურსის შესახებ განაცხადი განათავსონ hr.gov.ge -ს მიღმა დასაქმების ვებ-გვერდებზე, მათ შორის სოციალური მედიის გვერდებზე, დაწესებულებების უმეტესობა ლიმიტირებულად იყენებს მოზიდვის არხებს. გამონაკლისს წარმოადგენენ სამინისტროები, რომლებიც ხშირად იყენებენ სოციალურ მედიას ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად.

როგორც წესი, რეკრუტირების პროცესი მოიცავს უშუალოდ ფორმალურ საკონკურსო პროცესს, რაც შეეხება რეკრუტირების სტრატეგიულ ასპექტებს, რომელიც უკავშირდება

²⁹ საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, 13 აგვისტო, 2021.

ტალანტების პროაქტიულ მოზიდვას: პოტენციური კანდიდატების ჩართულობას (candidate engagement) და კანდიდატების მოზიდვაზე ორიენტირებული გზავნილების შემუშავებას (candidate outreach) - დაწესებულებები ინერტულნი არიან აღნიშნული მიმართულებით.

ფოკუს ჯგუფების მონაცემების მიხედვით, ცენტრალური ხელისუფლების წარმომადგენელი არმ სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ კონკურსით და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით აყვანა, ეფექტიანად დაინერგა და მათი დაწესებულებები ინარჩუნებენ მიუკერძოებლობას აყვანის პროცესში. თუმცა ასევე გამოითქვა მოსაზრებები, რომ:

- შიდა კონკურსის გამოცხადება ზოგადი პროცედურით, გარდა გართულებული ადმინისტრაციული პროცედურისა, იწვევს გარე კანდიდატთა შორის იმიჯის გაუარესებას, რადგან იქმნება შთაბეჭდილება, რომ კონკურსის შედეგი წინასწარ გადაწყვეტილია (შერჩევის პლატფორმა, შესაბამისი შეტყობინების მიუხედავად, ტექნიკურად კანდიდატს მაინც აძლევს საშუალებას გააკეთოს განაცხადი შიდა კონკურსის წესით შესარჩევ პოზიციებზე.).
- დახურულ და შიდა კონკურსებში მონაწილეობისგან თავს იკავებენ კანდიდატები (რადგან არსებობს ვარაუდი, რომ იგი წინასწარ შერჩეული ადამიანის დასაწინაურებლად გამოიყენება).
- დახურული და შიდა კონკურსებში მონაწილე კომისიის წევრების მოტივაცია დაბალია, რომ ხარისხიანად ჩაატაროს შერჩევის პროცესი.

რაც შეეხება, მუნიციპალიტეტებში აყვანის არსებულ პრაქტიკას და პროცესთან დაკავშირებულ აღქმებს, 2021 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვით შერჩევის პროცესზე პოლიტიკური გავლენები მნიშვნელოვნად შემცირებულია, თუმცა აღმოფხვრილი არ არის. საჯარო მოხელეთა დაახლოებით მესამედი თვლის, რომ ასეთი ფაქტები პრაქტიკაში გვხვდება.³⁰

შერჩევა

შერჩევის მიმართულებით, დაწესებულებების უმეტესობა შემოიფარგლება საკონკურსო ფორმატით ინტერვიუს გამოყენებით. შერჩევის ეტაპზე გამოწვევას წარმოადგენს:

³⁰ პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი საჯარო სამსახური, საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის შეფასების ანგარიში, USAID, 2021. <http://csb.gov.ge/media/3301/45345345.pdf>

- პოზიციასთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით შერჩევის სხვა ეტაპების, მეთოდების არარსებობა, ან იშვიათად გამოყენება
- დავალებების გამოყენების შემთხვევაში კანდიდატის ვინაობის, მათ შორის გენდერული ასპექტის ანონიმურობის დაცვა
- ინტერვიუს ჩამტარებელი პირების მომზადების დონე გასაუბრების ტექნიკებში
- ინტერვიუს და კანდიდატის შეფასების პროცედურის სტანდარტიზაცია
- ქვევითი კომპეტენციების გასაზომი ტექნიკების გამოყენება
- მენეჯერული კომპეტენციების გაზომვა შერჩევის ეტაპზე

გამოკითხული სამიზნე სამინისტროების მონაცემებით, მხოლოდ ორი სამინისტრო იყენებს კომპეტენციებზე დაფუძნებულ ინტერვიუს.

აღსანიშნავია, რომ კომპეტენციებზე დაფუძნებული ინტერვიუს სწავლების მიზნით ევროკავშირის PAR პროექტის დახმარებით ჩატარდა ტრენინგების სერია და შესაბამისი სახელმძღვანელოც გამოქვეყნებულია.

კანდიდატის გამოცდილება

საჯარო დაწესებულებებში არ არის დანერგილი კანდიდატის კმაყოფილების (ე.წ. კანდიდატის გამოცდილების) გასაზომი ღონისძიებები, რომელიც მნიშვნელოვანია დაწესებულების, როგორც მიმზიდველი დამსაქმებლის იმიჯის ფორმირებისა და შენარჩუნებისათვის. ამასთანავე, რიგი გამოკითხული დაწესებულებების წარმომადგენლები მიუთითებენ, რომ კანდიდატის მიმართ კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნა და ინტერვიუს პროცესის მოაზრება, დაწესებულების იმიჯის ჩამოყალიბების ნაწილად ხშირად პრობლემას წარმოადგენს.

თანამშრომლის ორიენტაცია, ადაპტაცია

თანამშრომლის ადაპტირების მიმართულებით საჯარო სექტორში არ არსებობს სამართლებრივი ვალდებულება, თუმცა საჯარო სამსახურის ბიუროს ევროკავშირის PAR პროექტის დახმარებით შექმნილი აქვს თანამშრომლის ადაპტაციის მეთოდური სახელმძღვანელო³¹.

³¹ ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა, ანა სიჭინავა, 2021.

გამოკითხული სამიზნე³² სამინისტროებიდან ორს დამტკიცებული აქვს ადაპტაციის პროცედურა, რომელიც ასევე მოიცავს მენტორინგის ელემენტს.

აყვანასთან დაკავშირებული ანალიტიკის წარმოება

აყვანის მიმართულებით საჯარო სამსახურში არ ხდება დაწესებულების დონეზე შესაბამისი ანალიტიკის წარმოება. Hr.gov.ge-ს სისტემა არ ფლობს რიგ ანალიტიკურ ერთეულებს რომელიც მნიშვნელოვანია რეკრუტინგის ციკლის ყველა ასპექტის გასაანალიზებლად. მაგალითად, მოზიდვის წყაროთა ეფექტიანობის შესახებ.

სირთულეს წარმოადგენს მონაცემთა ავტომატური დამუშავება საჯარო სამსახურის ბიუროს მომხმარებლის მხარეზე. აღნიშნული ფაქტორი სამუშაო ძალის დაგეგმვის პრაქტიკის არქონასთან ერთად გამოწვევას წარმოადგენს რეკრუტინგის პროცესის სტრატეგიული ხედვის განვითარების მიმართულებითაც.

საჭიროება:

- მოზიდვის არხების გაფართოების წახალისება; შიდა კონკურსების ფორმალური პროცედურების გადახედვა;
- შერჩევის მეთოდოლოგიის და პროცესის დახვეწა; შერჩევაში ჩართულ პირთა კომპეტენციების გაძლიერება შერჩევის მეთოდების მიმართულებით;
- კანდიდატების გამოცდილების გაუმჯობესება და უკუკავშირის სისტემის დანერგვა მის გასაზომად;
- თანამშრომლის ორიენტაციის პროცესის გაუმჯობესება, დანერგვის მასშტაბის გაზრდა;
- აყვანასთან დაკავშირებულ მონაცემებთან წვდომის და დამუშავების გაუმჯობესება.

მოტივაცია

მოცემული თავი მოიცავს ანაზღაურების, მოხელეთა ჩართულობის და დენადობასთან დაკავშირებულ ქვეთავებს.

³² იუსტიციის, გარემოს, ეკონომიკის, ფინანსთა, ინფრასტრუქტურის და განათლების სამინისტროები.

ანაზღაურება

საჯარო მოხელეთა სახელფასო ბაღე რეგულირებულია კანონით „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ხელფასების ჯანსაღი საკანონმდებლო ბაზა, გარკვეული პროცედურების დაურეგულირებლობა უარყოფითად მოქმედებს ხელფასის დადგენის სამართლიანობაზე - ეს დაკავშირებულია სამუშაოს შეფასების დეტალური პროცედურების ნაკლებობასთან, შესრულების შეფასების არათანმიმდევრულ გამოყენებასთან, რაც ფულადი ჯილდოს განაწილებისა და მოხელის კლასის მიხედვით ზრდის საფუძველს წარმოადგენს.

„საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონი საშუალებას აძლევს დაწესებულებას სახელფასო კოეფიციენტების შესაბამისად ანაზღაურების მატება განახორციელოს ცალკეული ინდივიდების მიმართ. აღნიშნული შესაძლებლობის მიუხედავად, რიგი დაწესებულებები თავს იკავებენ სტანდარტული სახელფასო ზღვრის ცვლილებისაგან, რადგან შრომის ანაზღაურების მარეგულირებელი დებულება არ განმარტავს სახელფასო კოეფიციენტის ცვლილების წესს, პრინციპს. მოცემული მეთოდის, წესის არ არსებობა კი რისკებს შექმნის თანამშრომელთა მიერ სამართლიანობის აღქმის პროცესში ცალკეული პირებისათვის ანაზღაურების მატების შემთხვევაში. კოეფიციენტის ზრდის წესის არარსებობა ერთადერთ შემაფერხებელს არ წარმოადგენს. რიგ შემთხვევებში, დაწესებულებებმა რანგირების ეტაპზე გამოიყენეს მაქსიმალური კოეფიციენტები, რითაც იგივე პოზიციის ფარგლებში ანაზღაურების მატება შეუძლებელი გახდა.

გამოკითხული სამიზნე სამინისტროების უმეტესობა მიუთითებს, რომ ზოგჯერ იყენებენ ანაზღაურების კოეფიციენტით ზრდის საშუალებას, თუმცა ზრდის შიდა პროცედურა/მეთოდი არაა დადგენილი/დამტკიცებული. პრობლემას წარმოადგენს ასევე, მკაფიო მეთოდოლოგიის არარსებობა, რომელიც შესაძლებელს გახდიდა სახელფასო ბაღეზე პოზიციათა გადანაწილებას ობიექტურ ფაქტორებზე დაყრდნობით. 2018 წელს, საკონსულტაციო კომპანია EY-ს მიერ, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან თანამშრომლობით, ჩატარდა კერძო სექტორში ხელფასების კვლევა. აღნიშნული კვლევის მიზანს წარმოადგენდა სახელმწიფო და კერძო სექტორის მსგავს თანამდებობრივ პოზიციებს შორის მიახლოებითი სახელფასო

სხვაობის დადგენა. სახელმწიფო და კერძო სექტორის ძირითადი პოზიციების შედარების შედეგად დადგინდა საშუალო სხვაობა სახელმწიფო მოხელის ხელფასს და კერძო სექტორის ანალოგიური პოზიციის ხელფასს შორის. შედარებამ აჩვენა, რომ კერძო სექტორთან შედარებით, განსაკუთრებით დაბალკონკურენტული როგორც მაღალი, ასევე სხვა დონის მენეჯერული პოზიციები იყო. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შემუშავდა მიახლოებითი გაანგარიშება სახელმწიფო და კერძო სექტორის ხელფასების დაახლოებისათვის საჭირო ფინანსური რესურსების შესაფასებლად³³.

სტანდარტული სახელფასო დონით გამოწვეული, ანაზღაურების არაკონკურენტულობის დაძლევის მიზნით, დაწესებულებები ხშირად მიმართავენ არასამშტატო პოზიციებზე დაქირავებას. სპეციფიკური, ბაზარზე რთულად მოპოვებადი კადრების აყვანის გასაუმჯობესებლად შემუშავდა შრომის ბაზარზე იშვიათი, დეფიციტური ან/და მაღალანაზღაურებადი პროფესიების/ფუნქციათა ერთობლიობის ნუსხა და შესაბამისი შრომის ანაზღაურების წესი³⁴. აღნიშნული წესი გულისხმობს განსაზღვრული პოზიციებისათვის დადგენილზე, არაუმეტეს, 30%-ით მეტი ანაზღაურების დანიშვნის შესაძლებლობას. აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული რეგულირება ქმნის მოქნილობას დეფიციტური კადრების აყვანისას, ჩამოყალიბებული არაა დეფიციტური პოზიციების იდენტიფიცირების/დასაბუთების მეთოდი. ასევე, არ არსებობს კვლევა, რომელიც ზომავს აღნიშნული 30%-იანი დანამატის ეფექტიანობას.

ანაზღაურებასთან მიმართებაში 2021 წელს ჩატარებული კვლევის თანახმად, საჯარო მოხელეები გაწეული ძალისხმევითა და ანაზღაურების შეუსაბამობაზე მიუთითებენ.³⁵

სამინისტროების და მუნიციპალიტეტის ორგანოების სახელფასო შეზღუდვებისგან განსხვავებით, მეტი თავისუფლება აქვთ სსიპ-ებს და რიგ საჯარო დაწესებულებებს.

2022 წლიდან საჯარო სამსახურში ხორციელდება ანაზღაურების 10%-ი მატება. აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს წვდომა ფაქტობრივი ანაზღაურების შესახებ აქვს მხოლოდ დაგზავნილი კითხვარების მეშვეობით და იგი მნიშვნელოვან უზუსტობებს მოიცავს. სწორედ ამ მიზეზით აღნიშნული მონაცემი ვერ მოხვდა ანგარიშში.

³³ საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში, ეფექტიანობის ანგარიში, 13 აგვისტო, 2021. გვ. 44

³⁴ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 7 თებერვლის N68 დადგენილება „ შრომის ბაზარზე იშვიათი, დეფიციტური ან/და მაღალანაზღაურებადი პროფესიების/ფუნქციათა ერთობლიობის ნუსხის განსაზღვრისა და საჯარო დაწესებულებაში ამ ფუნქციების შემსრულებელთა შრომის ანაზღაურების წესის დამტკიცების შესახებ“.

³⁵ პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი საჯარო სამსახური, საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის შეფასების ანგარიში, USAID, 2021. <http://csb.gov.ge/media/3301/45345345.pdf>

შრომის ანაზღაურებასთან მიმართებაში მნიშვნელოვანია SIGMA-ს მეთოდოლოგიით გათვალისწინებული პარამეტრი. იგი უჩვენებს, თუ რა მიმართებაა ორგანიზაციაში არსებულ ყველაზე მაღალ და დაბალ ანაზღაურებას შორის (პოლიტიკური თანამდებობის და ტექნიკური პერსონალის ხელფასის გამოკლებით). მიღებული სტანდარტით მისაღები ფარგლები ე.წ. შეკუმშვის დონე 16-მდე მერყეობს. ქვემოთ ცხრილში მოცემულია შეკუმშვის ხარისხი ორგანიზაციების ჯგუფების მიხედვით, სადაც ხელფასთა შორის ყველაზე დიდი სხვაობა თვითმმართველ ორგანოებში აღინიშნება (17).

ცხრილი 13. ხელფასის შეკუმშვის³⁶ დონე 2021-22 წლები

ჯგუფი	მაქს. თანამდებობრივი სარგო	მინ. თანამდებობრივი სარგო	შეკუმშვის ხარისხი
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	5500	330	17
აფხაზეთის ა/რ	2200	590	4
აჭარის ა/რ	3520	825	4
მთავრობის ადმინისტრაცია	6600	1760	4
პრეზიდენტის ადმინისტრაცია	5500	2200	3
სამინისტრო	7500	450	17
სასამართლო	5600	570	10
საქართველოს პარლამენტი	5500	1800	3
სახელმწიფო რწმუნებულის ადმინისტრაცია	2500	550	5
სხვა	7000	580	12
საერთო	7500	330	23

2021

ჯგუფი	მაქს. თანამდებობრივი სარგო	მინ. თანამდებობრივი სარგო	შეკუმშვის ხარისხი
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	5000	380	13
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	3200	590	5
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატი	6000	450	13
სასამართლო	5600	570	10

³⁶ ხელფასის შეკუმშვის მაჩვენებლის გამოთვლის მეთოდი: მაქსიმალური ხელფასი / მინიმალური ხელფასი

საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციები	6000	1600	4
საქართველოს პარლამენტი	5000	1800	3
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	2500	550	5
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები და სხვა	7000	350	20
საერთო	7000	350	20

რაც შეეხება ფულად ჯილდოებსა და ფინანსურ წახალისებას, საჯარო სამსახურის რეგულაციების მიხედვით, საჯარო მოხელეთა მატერიალური წახალისება უკავშირდება შეფასების შედეგებს და მისი ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს წლიური ანაზღაურების 10%-ს. ბიუროს მიერ გამოკითხულ სამიზნე სამინისტროების ინფორმაციით 2022-ის წლიური ჯილდოს მიმართება სახელფასო ბიუჯეტთან მერყეობს 5%-6%-ის ფარგლებში სამინისტროების მიხედვით³⁷.

<p>საჭიროება:</p> <ul style="list-style-type: none"> - შრომის ბაზართან და სექტორის შიგნით არსებული ანაზღაურების ანალიზი; - სახელფასო ბადის, ბადეზე პოზიციათა განაწილების (სამუშაო ანალიზის ეფექტიანი მეთოდით) და ბადეზე კოეფიციენტის ზრდის მატების პროცედურის გამართვა.

თანამშრომელთა ჩართულობა

საჯარო სამსახურში მზარდ ტენდენციას წარმოადგენს ცალკეული დაწესებულების მიერ თანამშრომელთა ჩართულობის და კმაყოფილების კვლევების განხორციელება. აღნიშნულ კვლევებს, როგორც წესი ეცნობიან მაღალი და შუა რგოლის ხელმძღვანელები, ასევე არსებობს ტენდენცია მოცემული კვლევის შედეგების გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული აქტივობების ასახვის, HR სამოქმედო გეგმაში.

საჯარო სამსახურის სისტემის მასშტაბით ბოლო კვლევები ჩატარდა 2016 და 2019 წლებში. კვლევის შედეგების მიხედვით:

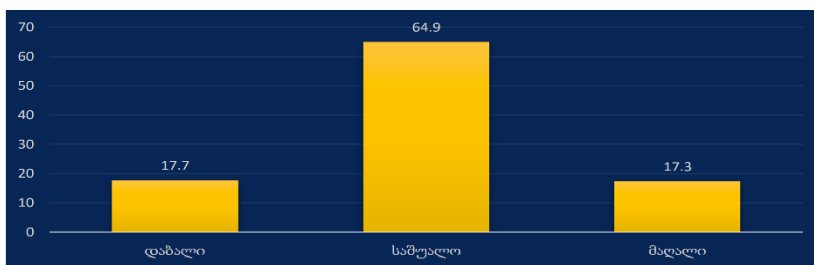
³⁷ მონაცემი არ მოიცავს ძალოვანი სამინისტროების მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას.

- საჯარო მოხელეთა 80% ამაყობს თავისი საქმიანობით და ეს მონაცემი 2016 წლის შემდეგ პრაქტიკულად არ შეცვლილა.
- საჯარო მოხელეები დადებითად აფასებენ საჯარო მმართველობის ინსტიტუციურ რეფორმებს, მათ შორის მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვას.
- 2016 წელთან შედარებით იკლო იმ საჯარო მოხელეთა რაოდენობამ, რომლებიც თვლიან, რომ სახელმწიფო უწყებების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები საზოგადოებრივ ინტერესს ემსახურება - 67% 2016 წელს, 59% 2019 წელს.
- გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ საჯარო სამსახურში პროფესიონალები მუშაობენ, შემცირდა 50%-დან 41%-მდე.³⁸

საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიცირებით 2021 წელს ჩატარდა საჯარო მოხელეთა ბედნიერების ინდექსის კვლევა აპრობირებული საერთაშორისო მეთოდოლოგიის მიხედვით³⁹. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 1466-მა საჯარო მოხელემ. კვლევის შედეგების მიხედვით გამოიკვეთა შემდეგი ტენდენციები:

- საჯარო მოხელეთა უმეტესობას (65%) სამუშაო კეთილდღეობის საშუალო დონე აქვს. თითქმის თანაბარია დაბალი (17.7%) და მაღალი (17.3%) ბედნიერების ინდექსის მქონე ჯგუფებში მოხვედრილი თანამშრომლების პროცენტული რაოდენობა.
- მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულ საჯარო მოხელეებს სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების უფრო მაღალი საშუალო ქულა აქვთ (M=107.5), ვიდრე არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულთ (M=91.9).

გამოსახულება 2. ბედნიერების ინდექსის % განაწილება



წყარო: [ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში, ანგარიში 2021](#)

- შედეგები მსგავსია რანგებისა და იერარქიული საფეხურების მიხედვითაც. შედარებით მაღალ რანგობრივ და იერარქიულ პოზიციაზე დასაქმებულ

³⁸ საქართველოს საზოგადოებისა და საჯარო მოხელეების დამოკიდებულება საჯარო მმართველობის რეფორმის მიმართ. 2019

³⁹ ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში, 2021

ინდივიდებს უფრო მაღალი აქვთ სამსახურთან დაკავშირებული ბედნიერების ხარისხიც.

აღნიშნული კვლევის შედეგები ავსებს სხვა მონაცემებს კარიერული განვითარების მნიშვნელოვნების შესახებ.

საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს კვალიფიციური თანამშრომლის შენარჩუნების და ჩართულობის პრაქტიკები, კერძოდ კარიერული განვითარების, ეფექტიანი პროფესიული განვითარების, ანაზღაურების, ფინანსური წახალისების სახით. აღნიშნული მოცემულობის პირობებში რიგი დაწესებულებები ცდილობენ შეიმუშაონ არამატერიალური მოტივაციის პრაქტიკები. შენარჩუნების მექანიზმების დეფიციტის პირობებში აქტიურად გამოიყენება გუნდურობის განმტკიცებაზე და პოზიტიური სოციალური გარემოს გაძლიერებაზე ორიენტირებული ღონისძიებები.

2022 წლის მონაცემებით, საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა საშუალო სტაჟი შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 14. საშუალო სტაჟი ორგანიზაციების ტიპის/ჯგუფის მიხედვით, 2022 წელი

	საშუალო სტაჟი
სასამართლო	4,3
მუნიციპალიტეტი	3,9
სამინისტრო	3,4
სსიპ, საქვეუწყებო	4,0
გაერთიანებული საშუალო	3,9

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, E-HRMS პლატფორმის ბაზა.

აღსანიშნავია, რომ თანამშრომელთა შენარჩუნების გაზომვის კუთხით მნიშვნელოვან მაჩვენებელს წარმოადგენს სტაჟის ზოგადი და დეტალური ანალიზი, თუმცა აღნიშნული საბაზისო ინდიკატორის დამუშავება, როგორც ბიუროს ისე დაწესებულებების მხარეზე, ტექნიკურ ბარიერებთანაა დაკავშირებული. მოცემული ცხრილი წინააღმდეგობაში მოდის დენადობის დაბალ მაჩვენებელთან და შესაბამისად შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მაღალი სანდობით არ გამოირჩევა.

- საჭიროება:
- შენარჩუნებასთან დაკავშირებული მონაცემების რეგულარული ანალიზი;
 - ჩართულობის მიმართულებების გაძლიერება (მათ შორის ბრენდინგის გზით).

გადინება და გასვლის ინტერვიუ

გათავისუფლებასთან დაკავშირებული დებულებები დიდწილად აკმაყოფილებს SIGMA-ს სტანდარტებს. სამსახურიდან გათავისუფლების მიზეზები ეფუძნება ობიექტურ კრიტერიუმებს და უზრუნველყოფილია გასაჩივრების უფლება. რეორგანიზაციის შემთხვევაში ინდივიდუალური გადაწყვეტილების მიღების უფრო დეტალური კრიტერიუმები უნდა შემუშავდეს და დარეგულირდეს. შესრულების შეფასებასთან დაკავშირებული უფრო თანმიმდევრული რეგულაციები ხელს შეუწყობს საჯარო მოხელეების უფლებების უკეთ დაცვას სამსახურიდან გათავისუფლების დროს. საჯარო სამსახურში ყველა თანამდებობის მოქმედი თანამდებობის პირებისთვის ნარკოტესტირების შედეგად სავალდებულო გათავისუფლება ძალზე მკაცრ ზომად გამოიყურება. ზოგადად, შეწყვეტასთან დაკავშირებული დებულებები დიდწილად შეესაბამება სტანდარტებს.

გადინება.

საჯარო დაწესებულებები ამუშავებენ გადინების შესახებ მონაცემს. საჯარო სამსახურის გაერთიანებული მონაცემები გადინების შესახებ მოცემულია პირველ თავში, იხ. ცხრილი 8. 2022 წლის გადინების მიხედვით ჩამოთვლილი მაჩვენებლები შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 15. გადინების მაჩვენებელი, გათავისუფლების საფუძვლის, სქესის, იერარქიის და სამინისტროს მიხედვით, 2022 წელი

სამინისტრო	მოხელის პირადი განცხადებით			ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით		
	ქალი	კაცი	მენეჯერული	ქალი	კაცი	მენეჯერული
თავდაცვა	1%	3%	3%	0%	0%	0%
შსს	1%	2%	1%	0%	0%	1%
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	1%	1%	0%	4%	2%	1%
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	1%	1%	1%	2%	4%	2%
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	1%	1%	1%	2%	4%	2%
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	2%	0%	2%	4%	3%	4%
საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	2%	2%	7%	5%	6%	11%

საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	2%	4%	5%	1%	0%	2%
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	1%	0%	1%	7%	6%	7%
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	1%	1%	1%	2%	5%	5%
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	1%	1%	0%	1%	0%	2%

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო (გამოკითხვის მეთოდი, eHRMS).

მოცემული ცხრილის მიხედვით, სამინისტროებში, ისევე, როგორც ზოგადად საჯარო სამსახურში გადინების მაჩვენებელი დაბალია, მათ შორის დაბალია პირადი განცხადებით გათავისუფლების წილი (გამონაკლისს წარმოადგენს საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო). აღნიშნული მონაცემის მიხედვით, საჯარო დაწესებულებები უმკლავდებიან თანამშრომელთა შენარჩუნების ამოცანას. აღსანიშნავია, რომ საინტერესო იქნებოდა წასული თანამშრომლების გაანალიზება ეფექტიანობის ჭრილში, თუმცა შეფასების ქულების ინფლაციური მონაცემი, არ იძლევა ამ უკანასკნელის გაანალიზების შესაძლებლობას.

დაწესებულებები დენადობის მიზეზების სიღრმისეული კვლევის მიმართულებით იშვიათად იყენებენ რაიმე აპრობირებულ ფორმალურ მიდგომას, მაგალითად მათ შორის გასვლის ინტერვიუს.

გასვლის ინტერვიუს პრაქტიკა არ წარმოადგენს სავალდებულო პრაქტიკას, შესაბამისად მხოლოდ ცალკეული დაწესებულებები იყენებენ აღნიშნულ პრაქტიკას, თუმცა მას ძირითადად არაფორმალური ხასიათი აქვს: კერძოდ არ ხდება მისი წერილობით ჩანიშვნა და ინტერვიუს შედეგების ანალიზი ან ასახვა რაიმე ტიპის ანგარიშგებაში. აღნიშნული პრაქტიკის არქონა მნიშვნელოვან ინფორმაციას, უკუკავშირს აკლებს არმ სამომავლო ღონისძიებების დაგეგმვის პროცესს.

რეორგანიზაცია.

აღსანიშნავია, რომ რეორგანიზაციის პროცესში ბიუროს ჩართულობა მინიმალურია. რეორგანიზაციასთან მიმართებაში ფოკუსს ჯგუფის მონაწილე მენეჯერები და არმ სპეციალისტები აფიქსირებენ პოზიტიურ შეფასებას და აღნიშნავენ, რომ პროცესი არის მკაფიო, სტრუქტურირებული და მოწესრიგებული. მიუხედავად იმისა, რომ მისი

განხორციელება ბიუროკრატიული პროცესების ზრდას იწვევს, იგი მაინც წარმატებულ პრაქტიკად ფასდება.

აღსანიშნავია, რომ კვლევის პროცესში გამოიკეთა შემთხვევა, რომლის მიხედვითაც გამოვლინდა HR რგოლის გვერდის ავლით რეორგანიზაციის პროცესის ინიცირება, აღნიშნული ფაქტი მიუთითებს, რომ შესაძლოა არსებულ პროცედურაში დასახვეწია HR ერთეულის მონაწილეობის ასპექტები.

საჭიროება:

- ორგანიზაციიდან გასვლის მიზეზების შესწავლა და ანალიზი, გასვლის ინტერვიუების წარმოება;
- რეორგანიზაციის პროცესში HR რგოლის მანდატის გაძლიერება.

შესრულების მართვა

შესრულების მართვის ასპექტები საჯარო სამსახურში რეგულირდება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილებით. დადგენილების მიხედვით, საქმიანობის შეფასების შედეგები უკავშირდება ფინანსურ ჯილდოს, პროფესიულ განვითარებას და კლასის მატებას, ასევე, იშვიათ შემთხვევაში, მაღლობის გამოცხადებასა და ფასიანი საჩუქრის გადაცემას SIGMA-ს მეთოდოლოგიის მიხედვით, საქმიანობის შეფასების პროცედურებისა და მეთოდოლოგიების არასაკმარისმა ცენტრალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს არათანმიმდევრული მიდგომა საჯარო სამსახურში და ზოგიერთ შემთხვევაში არ უზრუნველყოს დამსახურებაზე დაფუძნებული შეფასება.

მთავრობის დადგენილება განსაზღვრავს ზოგად მიმართულებებს შესაფასებელი კომპონენტების ნაწილში და თავისუფლებას აძლევს საჯარო დაწესებულებას შექმნას მასზე მორგებული შეფასების სისტემა. მიუხედავად ამისა, აღნიშნული დებულება, მკაფიო მითითებას იძლევა შეფასების მართვის პროცესის წარმართვის მიმართულებით (მიზნების დასახვა, შეფასების დიალოგის წარმართვა, შეფასების შემდგომი ღონისძიებების განსაზღვრა და ა.შ).

აღსანიშნავია, რომ საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე თანამშრომლის საქმიანობის შეფასება სავალდებულოა მხოლოდ საჯარო მოხელეების სტატუსის მქონე თანამშრომლების შემთხვევაში.

საქართველოს საჯარო სამსახურში დაწესებულებების შემუშავებული შეფასების მოდელები ძირითადად ეფუძნება მიზნების, ფუნქციების შესრულების და ქცევითი კომპეტენციების შეფასებას, ცალ-ცალკე ან კომბინირებულად. eHRMS პლატფორმიდან ამოღებული მონაცემების თანახმად, სამინისტროების შიდა შეფასებების მოდელები მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

ცხრილი 16. საქმიანობის შეფასებაში გამოყენებული კომპონენტები სამინისტროების მიხედვით, 2022 წელი.

ორგანიზაცია	ფუნქციები	მიზნები	კომპეტენციები
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	დიახ	დიახ	დიახ
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	დიახ	დიახ	დიახ
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	არა	არა	დიახ
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	დიახ	არა	არა
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	დიახ	დიახ	დიახ
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	დიახ	დიახ	დიახ
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	დიახ	დიახ	დიახ
საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	დიახ	არა	არა
საქ.რეგიონული განვითარ. და ინფრასტრუქტ.სამინისტროს საქ. საავტომობილო გზების დეპარტამენტი	დიახ	დიახ	დიახ

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, eHRMS პლატფორმის მონაცემთა ბაზა.

აღნიშნული დადგენილების ეფექტიანი დანერგვის მიზნით საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ, დონორთა დახმარებით, შემუშავდა ხუთი მეთოდური სახელმძღვანელო⁴⁰ და განხორციელდა 10-მდე პროექტი (იხილეთ დანართი 1). დამატებით ცალკეულმა დაწესებულებებმა, ასევე, დონორთა დახმარებით, განახორციელეს არაერთი პროექტი

⁴⁰ პრაქტიკული რჩევები თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, ია წულაია, 2018
 საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება, ია წულაია, თამარ სიმონგულაშვილი, მარინა კუჭუხიძე, 2018.
 საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო, ია წულაია, ნინო ოხანაშვილი, თამარ სიმონგულაშვილი, მარინა კუჭუხიძე, 2018.
 შეფასება მიზნების მიხედვით, სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტების მოხელეებისათვის, ირმა მიქაძე, ქეთევან დოლიძე, 2019.
 სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი, თეა ბოკუჩავა, ია წულაია, 2021

შეფასების მეთოდის შექმნის და შიდა სწავლების მიმართულებით, რომელიც მიზნად ისახავდა შეფასების ჩატარებასთან დაკავშირებული უნარ-ჩვევების ფორმირებაზე.

შეფასების ეფექტიან დანერგვაზე მიმართული პროექტების შუალედური ანგარიშების მიხედვით, მოხელის საქმიანობის შეფასების პროცესში იკვეთება შემდეგი გამოწვევები:

- კავშირი შეფასების კომპონენტებსა და საქმიანობის რეალურ ასპექტებს შორის - მუნიციპალიტეტის ორგანოები, ბიუროს 2018 წლის რეკომენდაციის საფუძველზე მოხელეებს აფასებენ ქვევითი კომპეტენციების მიხედვით, რომელიც ხშირად არ ზომავს მოხელის საქმიანობისათვის საჭირო ასპექტებს. უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს მზარდი ტენდენცია შეფასების მოდელებში ცვლილების შეტანის, ფუნქციების შესრულების შეფასების მიმართულებით.
- შეფასების მიზნების კავშირი დაწესებულების მიზნებთან - სამინისტროების შემთხვევაში, კვლავ გამოწვევად რჩება დაწესებულების, სტრუქტურული ერთეულის მიზნებთან ინდივიდუალური მიზნების დაკავშირების.
- სამუშაოს აღწერილობების ხარისხი - ცალკეულ შემთხვევებში, სამუშაო აღწერილობების დაბალი ხარისხი, რომელიც აფერხებს ფუნქციების შეფასების პროცესს.
- შეფასებასთან დაკავშირებული რბილი უნარები - შეფასების პროცესის ეფექტიანად წარმართვას აფერხებს ისეთი უნარების არქონა, როგორცაა უკუკავშირი, შეფასების დიალოგის წარმართვა, შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა.
- კავშირი შეფასებასა და განვითარებას შორის - დაწესებულებების უმეტესობას არ აქვს დანერგილი ინდივიდუალური განვითარება შეფასების შედეგებზე დაფუძნებით. ხშირად გამოწვევას წარმოადგენს ქვევითი კომპეტენციების მიმართულებით განვითარების დაგეგმვა, შესაბამისი განმავითარებელი ღონისძიებების მისადაგება, განვითარების ბიუჯეტის უზრუნველყოფა.
- კავშირი შეფასების შედეგებსა და სამოტივაციო ღონისძიებებს შორის - შეფასების შედეგებზე მიმართული სამოტივაციო ღონისძიებები (ჯილდო, კლასი, მადლობა) ვერ ასტიმულირებს შედეგებს, რადგან შეფასების ქულათა ინფლაციის გამო, არ გამოარჩევს კარგ შემსრულებლებს. ამავდროულად, აღნიშნული კავშირი ხელს უშლის ობიექტური შეფასებების დაწერას მენეჯერთა მხრიდან.

- კალიბრაცია - დაწესებულებებში დიდი განსვლაა შეფასების ქულათა აღქმის და მათი გამოყენების მიმართულებით. ქულათა კანონისმიერი განმარტება არ წარმოადგენს საკმარის საფუძველს აღნიშნული საკითხის დასარეგულირებლად.
- შეფასების შედეგების (ქულათა) დიფერენციაცია - შეფასების შედეგები არ ასახავს შესრულების ინდივიდუალურ განსხვავებებს. დაწესებულებათა უმეტესობაში შეფასების შედეგები ინფლაციურია.

მუნიციპალიტეტებში განსაკუთრებით პრობლემურია შეფასების ობიექტურობის მაჩვენებელი. 2021 წლის კვლევის თანახმად, ხელმძღვანელებს, არ აქვთ გაცნობიერებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების როლი ორგანიზაციული მიზნების განხორციელების პროცესში. „მათი ძირითადი მოტივაცია ამ პროცესში კონფლიქტების თავიდან არიდება და კეთილგანწყობილი ურთიერთობების შენარჩუნებაა.“⁴¹ ამავე კვლევის მიხედვით, „შეფასების შედეგების მიხედვით განსაზღვრული დანამატი იმდენად მცირეა, რომ საჯარო მოხელეთა აზრით, ის თანამშრომელთა სტიმულაციისა და მოტივირების ფუნქციას ვერ ასრულებს“.

ცხრილი 17. მოხელეთა საქმიანობის შეფასების ქულათა ინფლაციის მაჩვენებელი, საჯარო დაწესებულებების მიხედვით, 2019-2022 წლები.

	საუკეთესო-კარგი	დამაკმაყოფილებელი- არადამაკმაყოფილებელი
2019		
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	97%	3%
სასამართლო	100%	0%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა	99%	1%
2020		
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	99%	1%
სასამართლო	100%	0%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა	99%	1%
2021		
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	99%	1%
სასამართლო	98%	2%
სსიპ	84%	16%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა	97%	3%

⁴¹ პოლიტიკური გავლენებისგან თავისუფალი საჯარო სამსახური, საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის შეფასების ანგარიში, USAID, 2021. <http://csb.gov.ge/media/3301/45345345.pdf>

2022		
მუნიციპალიტეტი/ რწმუნებული	99%	1%
სასამართლო	100%	0%
სსიპ	100%	0%
ცენტრი/ ავტონომიური რესპუბლიკა	97%	3%

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, eHRMS პლატფორმის მონაცემთა ბაზა.

2022 წლის მონაცემების მიხედვით სამინისტროების შეფასების ქულათა ინფლაციის დონე შემდეგნაირად გამოიყურება:

ცხრილი 18. მოხელეთა საქმიანობის შეფასების ქულათა ინფლაციის მაჩვენებელი, სამინისტროების მიხედვით, 2022 წელი.

ორგანიზაცია / შეფასების დონე	საუკეთესო-კარგი	დამაკმაყოფილებელი- არადამაკმაყოფილებელი
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	100%	
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	96%	4%
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	97%	3%
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	100%	
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	99%	1%
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	99%	1%
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	99%	1%
საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	100%	

წყარო: საჯარო სამსახურის ბიურო, E-HRMS პლატფორმის მონაცემთა ბაზა.

ამავე მონაცემების საფუძველზე ცნობილია, რომ შეფასების შედეგებს 2022 წელს სამოტივაციო ღონისძიებები არ მოჰყოლია.

ცხრილი 19. ქულათა შიდა პროცენტული განაწილება სამინისტროების დონეზე, წლების მიხედვით 2018-2022 წლები.

ორგანიზაცია	წელი	საუკეთესო	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადამაკმაყოფილებელი	შეფასებულთა საერთო რაოდენობა
საქართველოს განათლების,	2018	72,99%	27,01%	0,00%	0,00%	274

მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო						
საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო	2019	61,83%	37,76%	0,41%	0,00%	241
საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო	2020	79,03%	19,35%	1,61%	0,00%	248
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	2021	72,31%	0,00%	27,69%	0,00%	130
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	2022	84,68%	15,32%	0,00%	0,00%	124
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	2018	18,16%	81,84%	0,00%	0,00%	347
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	2019	29,76%	69,05%	1,19%	0,00%	168
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	2020	36,02%	61,83%	2,15%	0,00%	186
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	2021	57,89%	42,11%	0,00%	0,00%	209

საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	2022	53,72%	45,74%	0,53%	0,00%	188
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	2018	51,06%	46,10%	2,84%	0,00%	141
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	2019	60,51%	36,94%	2,55%	0,00%	157
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	2020	55,70%	40,94%	3,36%	0,00%	149
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	2021	67,88%	29,20%	2,92%	0,00%	137
საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	2022	64,89%	32,06%	3,05%	0,00%	131
საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	2018	33,59%	65,91%	0,51%	0,00%	396
საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	2019	55,99%	43,75%	0,26%	0,00%	384
საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	2020	70,26%	29,74%	0,00%	0,00%	417

საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	2021	72,21%	27,79%	0,00%	0,00%	457
საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	2022	79,07%	20,72%	0,21%	0,00%	473
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	2018	59,03%	38,19%	1,39%	1,39%	144
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	2019	65,60%	32,80%	1,60%	0,00%	125
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	2020	66,41%	32,81%	0,78%	0,00%	128
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	2021	71,32%	28,68%	0,00%	0,00%	129
საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	2022	76,56%	22,66%	0,78%	0,00%	128
საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	2021	69,23%	28,21%	0,00%	2,56%	78
საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	2022	88,41%	11,59%	0,00%	0,00%	69
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნისა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	2018	22,56%	76,92%	0,51%	0,00%	195
საქართველოს ოკუპირებული	2019	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	125

ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო						
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	2020	24,81%	75,19%	0,00%	0,00%	133
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	2021	23,15%	76,85%	0,00%	0,00%	108
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	2022	14,52%	85,48%	0,00%	0,00%	124
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	2018	36,62%	54,93%	8,45%	0,00%	71
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	2019	38,46%	59,34%	1,10%	1,10%	91
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და	2020	56,32%	42,53%	0,00%	1,15%	87

ინფრასტრუქტურის სამინისტრო						
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	2021	28,92%	68,67%	0,00%	2,41%	83
საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	2022	26,83%	69,51%	0,00%	3,66%	82
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	2018	38,13%	60,50%	1,14%	0,23%	438
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	2019	55,80%	43,34%	0,85%	0,00%	586
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	2020	58,60%	40,48%	0,92%	0,00%	541
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	2021	58,60%	41,23%	0,16%	0,00%	616
საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო	2022	67,84%	31,27%	0,88%	0,00%	566
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2018	40,72%	59,28%	0,00%	0,00%	167
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2019	3,68%	96,32%	0,00%	0,00%	163
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2020	4,00%	95,43%	0,57%	0,00%	175
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2021	9,41%	90,00%	0,00%	0,59%	170

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2022	14,37%	85,63%	0,00%	0,00%	174
შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	2018	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22
შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	2019	68,75%	31,25%	0,00%	0,00%	32
შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	2020	59,26%	33,33%	7,41%	0,00%	27
შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	2021	60,71%	32,14%	7,14%	0,00%	28
შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში სახელმწიფო მინისტრის აპარატი	2022	61,54%	30,77%	7,69%	0,00%	26

ცხრილი 20. 2022 წლის შეფასების სამართლებრივი შედეგების განაწილება.

ორგანიზაცია	კლასის მინიჭება	მადლობის გამოცხადება	ფასიანი საჩუქარი	ფულადი ჯილდო	სამსახურიდან გათავისუფლება	საერთო
სამინისტროები	121	0	122	190474	2	190719
სამინისტროები (შედეგების	0,06%	0,00%	0,06%	99,87%	0,00%	190719

პროცენტული განაწილება)						
საერთო	2657	15	0	198542	2	201216
საერთო (შედეგების პროცენტული განაწილება)	1,32%	0,01%	0,00%	98,67%	0,00%	100,00%

კვლევის პროცესში დაფიქსირდა შემთხვევები, როდესაც ფუნქციების შესრულების მიხედვით შეფასებისას, მენეჯერმა ვერ შეძლო თანამშრომლის ყველაზე ხშირად შესრულებული ფუნქციების შეფასება, რადგან იგი არ არსებობს მის სამუშაო აღწერილობაში და მისი ჩამატება ვერ მოხდება, რადგან ის სხვა სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციაა.

ფოკუს ჯგუფების შედეგების მიხედვით, მნიშვნელოვან ხარვეზებს მოიცავს მოხელისათვის კლასის მინიჭების საკითხი, რადგან პრაქტიკაში კანონმდებლობით გათვალისწინებული კლასის მინიჭების ჩანაწერის ინტერპრეტაცია ხდება. ამასთანავე, დადგენილება არ მოიცავს ამომწურავ განმარტებებს, რომელიც საჭიროა პრაქტიკაში გამოვლენილი არასტანდარტული შემთხვევების მოსაგვარებლად.

პოლიტიკურ თანამდებობის პირები შეფასების პროცესთან დაკავშირებით შემდეგ მოსაზრებას აფიქსირებენ:

- შესრულებული სამუშაოს შეფასების ეფექტიანად დანერგვას დრო და ორგანიზაციული მენტალობის ცვლა სჭირდება;
- რთულია ობიექტური შეფასებების დაწერა იმ პირობებში, როდესაც მცირე რაოდენობის პერსონალი ასრულებს დიდი ოდენობის საქმეს;
- რთულია ობიექტური შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება საჯარო სამსახურის სპეციფიკის პირობებში;
- უკეთესი იქნება, თუ იარსებებს მატერიალური წახალისება შეფასების გარეშე, ე.წ. მე-13 ხელფასის სახით, ეს შესაძლებელს გახდის შეფასებები დაიწეროს ობიექტურად.

ფოკუს ჯგუფებში და ინტერვიუებში გაჟღერდა სურვილი შეფასების სისტემაში დაემატოს მენეჯერთა შეფასების პრაქტიკა დაქვემდებარებულების მიერ, თუმცა იმ დათქმით, რომ მას განმავითარებელი დატვირთვა ექნება მხოლოდ.

საჭიროება:

- შეფასების მოდელის გადახედვა და ეფექტიანი მართვის ინსტრუმენტად ჩამოყალიბება.

თანამშრომელთა განვითარება

აღნიშნული თავი ეხება საჯარო მოხელის განვითარების შესაძლებლობების ანალიზს, შემდეგი კომპონენტების მიხედვით: პროფესიული განვითარება, კარიერული განვითარება და მობილობის პრაქტიკა.

პროფესიული განვითარება

პროფესიული განვითარების ასპექტები საჯარო სამსახურში რეგულირდება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილების შესაბამისად. სამართლებრივი ბაზის არსებობის მიუხედავად, საჯარო სამსახურის ბიურო არ არის სრულად უფლებამოსილი განახორციელოს ან კოორდინაცია გაუწიოს აღნიშნულ პოლიტიკას.

დადგენილების თანახმად, საჯარო დაწესებულება უზრუნველყოფს მოხელეთა სწავლებას წინასწარ განსაზღვრული საბაზისო პროგრამით. სწავლებას ექვემდებარება ახლად მიღებული⁴² და მენეჯერულ პოზიციაზე ახლად დანიშნული თანამშრომლები. სწავლება ხორციელდება განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ აკრედიტებული საბაზისო პროგრამების მქონე სასწავლო ცენტრების მიერ⁴³. საბაზისო პროგრამების მიღმა დაწესებულებას ევალება დამატებითი ტრენინგ საჭიროებების შესწავლა და მათი განხორციელება. პროფესიული განვითარების მეთოდური დახმარების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებულია და მის ვებ-გვერდზე განთავსებულია ორი სახელმძღვანელო⁴⁴. ამავდროულად საჯარო

⁴² სწავლება სავალდებულო საჯარო სამსახურის სისტემაში ახლად შემოსული პირთათვის.

⁴³ ამ ეტაპზე აკრედიტირებულია ექვსი ტრენინგ ცენტრი.

⁴⁴ მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო, ირმა მიქაძე და ია წულაია, UNDP, 2018. პროფესიული განვითარების საჭიროების კვლევის სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის, მერი გაბაშვილი, 2022.

სამსახურის ბიუროს მიერ განხორციელდა ოთხი პროექტი პროფესიული განვითარების პრაქტიკების დასაწესად (იხ. დანართი).

კვლევის შედეგად, საბაზისო პროგრამებთან მიმართებაში გამოიკვეთა შემდეგი საჭიროებები:

- საბაზისო სასწავლო პროგრამის სტრუქტურა და სასწავლო დრო საჭიროებს გადახედვას, მეტად მორგებას რანგის კომპეტენციებთან და რეალისტური სასწავლო დროის დადგენას;
- არ არსებობს მექანიზმი, რომლითაც საბაზისო ტრენინგის (მისი კომპონენტის) გავლის ვალდებულებისგან გათავისუფლებიან ის პირები, რომლებიც პროფესიულ დონეზე ფლობენ საკითხს და გააჩნიათ ამის დამადასტურებელი დოკუმენტი (მაგ. იურიდიული განათლების მქონე პირებისათვის ადმინისტრაციული წარმოების კომპონენტის გავლა).

აღსანიშნავია, რომ ბიურო UNDP-ს დახმარებით მუშაობს პროფესიული განვითარების განახლებულ კონცეფციებზე, როგორც ცენტრალურ ისე მუნიციპალურ დონეზე.

პროფესიული განვითარების ბიუჯეტი

მუნიციპალიტეტის დონეზე დაწესებულებებს გააჩნიათ ვალდებულება⁴⁵ შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1 პროცენტი გამოყონ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. მსგავსი ვალდებულება და შესაბამისი საბიუჯეტო მუხლი არ გააჩნიათ ცენტრალური ადმინისტრაციული ხელისუფლების დაწესებულებებს. სამინისტროები განსხვავდებიან პროფესიული განვითარების ბიუჯეტირების ოდენობის და სწავლების განმახორციელებელი ინფრასტრუქტურის მიხედვით. ექვს სამინისტროს გააჩნია სასწავლო ცენტრი, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამინისტროს და მასში შემავალი დაწესებულებების პროფესიულ განვითარებას. აღსანიშნავია, რომ სამინისტროების არმ ხელმძღვანელების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად, სამინისტროს სისტემაში ტრენინგ ცენტრის არსებობა, არ წარმოადგენს სასწავლო საჭიროებების სრულად დაკმაყოფილების გარანტიას. ცალკეულ შემთხვევაში, პრობლემას წარმოადგენს არა უშუალოდ ტრენინგ ცენტრის ბიუჯეტში არსებული

⁴⁵ ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ 101 მუხლის მე-2 პუნქტი.

თანხები, არამედ შესაბამისი ბიზნეს პროცესების გაუმართაობა სამინისტროსა და ტრენინგ ცენტრს შორის.

თუმცა, რიგი სამინისტროები და მათ სისტემაში შემავალი დაწესებულებები არ ფლობენ სასწავლო ცენტრს და არც პროფესიული განვითარების ბიუჯეტს. 2022-23 წლებში პროფესიული განვითარების ბიუჯეტი შეადგენდა 0-130000 ლარს და აისახება „საქონლისა და მომსახურების“ მუხლში. აღნიშნული თანხები ხშირ შემთხვევაში ვერ აკმაყოფილებს საბაზისო ტრენინგების ჩასატარებლად საჭირო მოთხოვნებს და სამინისტროს არმ რგოლს უწევს დონორული დახმარების ძიება, აღნიშნული ფინანსური დეფიციტის დასაბალანსებლად. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ბიუჯეტირების არსებული პრაქტიკიდან გამომდინარე, დაწესებულებებს არ გააჩნიათ ასიგნება პროფესიული განვითარების მიმართულებით.

განსხვავებული ვითარებაა სამინისტროების სისტემებში შემავალ და დამოუკიდებელ სსიპ-ებში. ბიუჯეტის ოდენობა ძირითადად დამოკიდებულია სსიპ-ების შემოსავლების წყაროზე, სსიპ-ის სამუშაოს სპეციფიკასა და მაღალი რგოლის ხელფაზე, პროფესიულ განვითარებასთან მიმართებაში. მთელი რიგი სსიპ-ების საქმიანობა საჭიროებს სპეციფიკური სავალდებულო თემატიკის ფარგლებში სწავლებას, რომელიც ძირითადად უზრუნველყოფილია შიდა ტრენინგების რესურსით.

გამოწვევას წარმოადგენს ასევე, პროფესიული განვითარების რეალისტური ბიუჯეტირება⁴⁶ და მასში ინვესტირებული თანხების გაზომვა, მათ შორის იმ დაწესებულებებში, რომლებიც ფლობენ საკუთარ სასწავლო ცენტრებს და ტრენინგ დირექტორების გამოთვლა მონაწილის ჭრილში შესაძლებელია.

ფოკუს ჯგუფში მონაწილე მენეჯერი და არმ სპეციალისტების აზრით, პროფესიული განვითარების მიმართულებით რეფორმა პრაქტიკაში ვერ დაინერგა, არასაკმარისი ფინანსური სახსრების გამო.

პროფესიული განვითარებისთვის გახარჯული ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაცია არ გროვდება ბიუროს მიერ და შესაბამისად ზუსტი მონაცემების ასახვა ვერ მოხდა ანგარიშში.

⁴⁶ როგორც წესი პროფესიული განვითარების ბიუჯეტი ფიქსირებული თანხაა, რომელიც ეფუძნება არა ყოველწლიურ დაანგარიშებას, არამედ ისტორიულად დაწესებულ თანხებს.

განვითარების საჭიროებათა კვლევა

საჭიროებათა კვლევა, უმეტეს საჯარო დაწესებულებებში, მიმდინარეობს ფორმალური სახით და შემოიფარგლება მხოლოდ სავალდებულო ტრენინგების ასახვით eHRM სისტემაში. დამატებითი ტრენინგების საჭიროების კვლევა რიგ ნაკლოვანებებს მოიცავს, შემდეგი მიზეზების გამო:

- ა) არ არსებობს დადგენილი სავალდებულო მეთოდოლოგია;
- ბ) კვლევის ჩამტარებელი და კვლევაში მონაწილე არმ და უშუალო მენეჯერების კომპეტენციები ხშირად არასაკმარისია პროცესის ეფექტიანად წარმართვისთვის;
- გ) დაბალია სათანადო კვლევის ჩატარების მოტივაცია, რადგან როგორც უკვე აღინიშნა, უმეტეს შემთხვევაში არ არსებობს მისი განხორციელების ბიუჯეტი⁴⁷.

პროფესიული განვითარების პრაქტიკების შესახებ ანგარიშები, შესაბამის პროექტებში ჩატარებული შუალედური კვლევები და მოცემული პროექტის ფარგლებში ჩატარებული ფოკუს ჯგუფების თანახმად, პროფესიული განვითარების საჭიროებათა კვლევა უმეტეს შემთხვევაში არ მოიცავს სასწავლო დონის ძიებებს, რომელიც მნიშვნელოვანია დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების, ორგანიზაციული განვითარების, სამთავრობო პროექტების განსახორციელებლად, ასევე იგი არ მოიცავს სტრატეგიულ ხედვას სამომავლო უნარების, ან საკვანძო კომპეტენციათა გრძელვადიან ჭრილში სისტემური განვითარების შესახებ. აღნიშნული ვითარება განსაკუთრებით აქტუალურია მუნიციპალიტეტის ორგანოების შემთხვევაში.

სამინისტროების და თვითმმართველი მუნიციპალური ორგანოების უმეტესობამ, საჯარო სამსახურის ბიუროს მოთხოვნისა და შესაბამისი ელექტრონული პლატფორმის (eHRMS) არსებობის პირობებშიც, ვერ შეძლო ინდივიდუალური განვითარების დაგეგმვის პრაქტიკის დანერგვა.

ამ ეტაპზე ბიურო მუშაობს მუნიციპალიტეტის ორგანოებისათვის საჭიროებათა კვლევის მეთოდოლოგიის და მასალების გაუმჯობესებაზე UNDP-ს „დეცენტრალიზაციისა და კარგი მმართველობის ხელშეწყობა ადგილობრივ დონეზე“ პროექტის მხარდაჭერით.

⁴⁷ ადგილობრივ დონეზე საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სისტემის ანალიზი, ანგარიში, ირმა მიქაძე, 2021
საჯარო სამსახურში არსებული პროფესიული განვითარების მეთოდების პრაქტიკული ანალიზი, ანა სიჭინავა, 2022.

განვითარების გეგმის აღსრულება

განვითარების გეგმის აღსრულება მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს, როგორც შესაბამისი ბიუჯეტის არმქონე სამინისტროების, ასევე მუნიციპალიტეტის ორგანოებისათვის. სამართლებრივი ვალდებულებიდან გამომდინარე,⁴⁸ დაწესებულებები ბიუჯეტიდან ხელმისაწვდომ თანხებს ახმარენ საბაზისო ტრენინგების განხორციელებას. დამატებითი ტრენინგები კი ხორციელდება დონორთა დახმარებით და საკუთარი სასწავლო ცენტრების მეშვეობით, ასეთის არსებობის შემთხვევაში. განსაკუთრებულ პრობლემას კი წარმოადგენს ინდივიდუალური განვითარების გეგმით განსაზღვრული ტრენინგების აღსრულება.

მუნიციპალური ორგანოების მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს *სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების დაცვით პროფესიული განვითარების ბიუჯეტის ათვისება*. მხოლოდ გამონაკლისი მუნიციპალიტეტები ახერხებენ პროფესიული განვითარების ბიუჯეტის ათვისებას. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ პროფესიული განვითარების სავალდებულო ბიუჯეტის არსებობა საკანონდებლო დონეზე არ გულისხმობს მის სრულად, ან ნაწილობრივად ათვისების ვალდებულებას.

აღსანიშნავია, რომ ამ მიმართულებით განხორციელდა საპილოტე პროექტი სამ რეგიონში, სადაც ტრენინგების შექმნა განხორციელდა ინტერმუნიციპალური შესყიდვების ფარგლებში. 2023 წლის იანვრის მონაცემით, აღნიშნული პრაქტიკის განხორციელების მიუხედავად, შესყიდვა ვერ განხორციელდა (პროვაიდერების ტენდერში არ ჩართვის, ან სატენდერო მოთხოვნების ვერ დაკმაყოფილებლობის გამო). ბიურო არ აგროვებს ფინანსურ მონაცემს მუნიციპალიტეტების მიერ პროფესიულ განვითარებაზე დახარჯული თანხების შესახებ, შესაბამისად მონაცემები ვერ მოხვდა ანგარიშში.

სამინისტროებში, რომლებიც არ ფლობენ პროფესიული განვითარების ბიუჯეტს, წინასწარ შემუშავებული გეგმა ვერ ხორციელდება სრულად. ფოკუს ჯგუფებით მოპოვებული ინფორმაციის თანახმად, რიგ შემთხვევებში დაწესებულებები ახორციელებენ დაგეგმილ ტრენინგებს, თუმცა არა თავდაპირველად, გეგმით გათვალისწინებული თემატიკის

⁴⁸ დაწესებულება ვალდებულია საბაზისო ტრენინგების ჩატარება უზრუნველყოს ახალი თანამშრომლის მოხელის პოზიციაზე დანიშნიდან 1 წლის განმავლობაში, ხოლო დამატებითი პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამის განხორციელებისათვის, დაწესებულებას აქვს 2 წელი.

მიმართულებით. ასეთი შემთხვევები, ძირითადად განპირობებულია დონორი ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული სწავლებების ხარჯზე.

ფინანსების დეფიციტის დასაძლევად, რიგმა დაწესებულებებმა შეძლეს შიდა ტრენინგების სისტემის დანერგვა, რომლებიც დამატებითი საზღაურის გარეშე ატარებენ სწავლებებს სხვადასხვა თემატური მიმართულებით. მაგ. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემა.

პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურო ნერგავს moodle-ის ბაზაზე შექმნილ ონლაინ პლატფორმას, რომელიც ადვილად ხელმისაწვდომს გახდის სასწავლო პროდუქტებს. აღნიშნული პლატფორმა ინტეგრირებულია e-HRM სისტემასთან, რითაც არმ სპეციალისტებს შესაძლებლობა ექნებათ eHRM სისტემიდან დაამატონ მოხელე, მათთვის გეგმით განსაზღვრულ კურსზე.

სასწავლო დონისძიებების მრავალფეროვნება

საჯარო დაწესებულებები განვითარების ძირითად ფორმად მოიაზრებენ ტრენინგებს, სასწავლო მივლინებებს. მხოლოდ რიგი დაწესებულებები იყენებენ მენტორინგის პრაქტიკას და ისიც, მხოლოდ ახლად აყვანილი თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში⁴⁹. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ, ევროკავშირის PAR პროექტის დახმარებით ორ შერჩეულ საპილოტე სამინისტროში, განხორციელდა მენტორინგის ინსტიტუციონალიზაციის პროექტი, ხოლო UNDP-ის მხარდაჭერით შემუშავდა მენტორინგის სახელმძღვანელო⁵⁰. 2020 წლიდან დღემდე განხორციელდა 10-მდე მენტორინგის პროექტი ადამიანური რესურსების მართვის, კეთილსინდისიერებისა და მენეჯმენტის მიმართულებით. იმის მიუხედავად, რომ ბიუროს მიერ შემუშავებულია საინფორმაციო ბარათი ტრენინგის ალტერნატიული განვითარების დონისძიებების შესახებ, საჯარო დაწესებულებებში გამოწვევას წარმოადგენს ტრენინგის ალტერნატიული განვითარებული დონისძიებების დანერგვა, რომელიც დააბალანსებს სასწავლო ბიუჯეტის დეფიციტს და ამავე დროს ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებული სწავლებით, გაზრდის განვითარების შედეგებს.

ალტერნატიული დონისძიებების გამოყენებას აფერხებს გავრცელებული დამოკიდებულება, რომელიც სწავლების მთავარ ინსტრუმენტად მიიჩნევს ტრენინგს.

⁴⁹ გამონაკლისის სახით საგარეო საქმეთა სამინისტროს გააჩნია შიდა რესურსით უზრუნველყოფილი ქოუჩინგის სისტემა.

⁵⁰ მენტორის სახელმძღვანელო 2022, ანა სიჭინავა.

ამასთანავე, ალტერნატიული ღონისძიებების გამოყენება მოითხოვს მენეჯერის დროით რესურსს და შემოქმედებით მიდგომებს.

სასწავლო შედეგების შეფასება

პროფესიული განვითარების მიმართულებით სუსტ მხარეს წარმოადგენს *სასწავლო შედეგების გაზომვის (ცოდნის, უნარების ტრანსფერის) შეფასების პრაქტიკის არ არსებობა* (გამონაკლისს წარმოადგენს უშუალოდ ტრენინგის დასრულების შემდეგ ტრენინგის შეფასება მონაწილეთა მიერ). პროფესიული განვითარების პრაქტიკების კვლევისას, ასევე დაფიქსირდა უკმაყოფილება პრე და პოსტ ტესტების ხარისხის შესახებ.⁵¹

აღსანიშნავია, რომ შიდა აუდიტის რეკომენდაციის შესაბამისად, 6 თვის შემდეგ ტრენინგის ეფექტიანობის შესაფასებელ კითხვარებს იყენებს საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. მოცემული მიმართულებით ანგარიშვალდებულების ნაკლებობა საჯარო დაწესებულებებში ბუნდოვანს ხდის განვითარებაზე ინვესტირებული თანხების ეფექტიანობას. გარდა ამისა, ამცირებს მოტივაციას, დაიხვეწოს საჭიროებათა კვლევის მიდგომები, მათ შორის, ტრენინგთა სათანადო პრიორიტეტიზაცია, გაზარდოს მოხელეთა ჩართულობა და პასუხისმგებლობა სწავლის პროცესში.

სწავლების ეფექტიანობის შეფასების მიზნით, 2023 წლის დასაწყისში საჯარო სამსახურის ბიურომ დააგზავნა შეფასების კითხვარი, რომელიც მიზნად ისახავს შეაფასოს აკრედიტირებული სასწავლო ცენტრების მიერ უზრუნველყოფილი საბაზისო პროგრამების ხარისხი/ ეფექტიანობა.

განვითარებასთან დაკავშირებული მონაცემთა აღრიცხვა და დამუშავება

როგორც უკვე აღინიშნა, საჯარო სამსახურში სასწავლო ღონისძიებების დიდ წილს დონორი ორგანიზაციები უზრუნველყოფენ. გამონაკლისების გარდა, აღნიშნული ტრენინგების შესახებ მონაცემები ვერ ხვდება ჩატარებული ტრენინგების ბაზებში, რომელსაც აწარმოებს არმ ერთეული.

პროფესიული განვითარების შესახებ ანგარიშგება ძირითადად მოიცავს ჩატარებული ტრენინგების და დატრენინგებული ადამიანების ოდენობას და მისი დამუშავება შესაბამისი ანალიტიკური ინდიკატორების შესაბამისად არ ხორციელდება.

⁵¹ საჯარო სამსახურში არსებული პროფესიული განვითარების მეთოდების პრაქტიკული ანალიზი, ანა სიჭინავა, 2022.

საჭიროება:

- პროფესიული განვითარების კონცეფციის განახლება და პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული სამოტივაციო კომპონენტის დამუშავება.

კარიერული განვითარება

SIGMA-ს პრინციპების მიხედვით, მიუხედავად იმისა, რომ კარიერული განვითარების საკითხი რეგულირებულია საკანონმდებლო დონეზე, პრაქტიკაში მაინც არსებობს სივრცე პოლიტიკური ჩარევისთვის, რადგან საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს ნიშნავს პოლიტიკური თანამდებობის პირი.

სამინისტროების და მუნიციპალიტეტის ორგანოების დონეზე, კარიერული განვითარება შესაძლებელია განხორციელდეს მხოლოდ შიდა კონკურსის გზით, რომლის წინაპირობაც ვაკანტური პოზიციის არსებობაა. აღნიშნული შეზღუდვა, სამუშაო ძალის დაგეგმვის ეტაპზე ქმნის ახალი სამტატო ერთეულების დამატების საჭიროებას, რაც ართულებს კარიერული განვითარების პრაქტიკას.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხვების მიხედვით, შიდა კონკურსის გამოცხადება ფორმალურ პრაქტიკად მიიჩნევა და წინასწარ განსაზღვრულ კანდიდატზეა მორგებული. შესაბამისად, მოცემული პრაქტიკა ვერ ასრულებს თავის დატვირთვას და ამავდროულად ზრდის ადმინისტრაციულ ტვირთს დაწესებულებაზე.

ცხრილი 21. - შიდა კონკურსზე შეტანილი აპლიკაციების პროცენტული წილი გამოცხადებული ადგილების რაოდენობასთან მიმართებით.

წელი	განაცხადების რაოდენობა ვაკანტურ ადგილებთან მიმართებით	
	საერთო	სამინისტროები
2020	12%	11%
2021	14%	13%
2022	21%	20%

აღნიშნული საკითხი, მნიშვნელოვან მოტივაციურ პრობლემად სახელდება საჯარო მოხელეების მხრიდან და არმ სუბიექტების მიერ. არსებული სამართლებრივი პრაქტიკის

პირობებში ვერტიკალური კარიერული გადაადგილების მაჩვენებელია ასახულია ცხრილში.

ცხრილი 21. ვერტიკალური კარიერული გადაადგილების მაჩვენებელი 2019-2021 წლებში

	ორგანიზაციული ჯგუფი	მეორე რანგი - საჯარო დაწესებულების მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი	მეორე რანგი - საჯარო დაწესებულების პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოადგილე	მესამე რანგი - საჯარო დაწესებულების მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი	მესამე რანგი - საჯარო დაწესებულების მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი	მესამე რანგი - საჯარო დაწესებულების პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი	პირველი რანგი - საჯარო დაწესებულების პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი
2020	მუნიციპალიტეტი/რწმუნებული	29%	17%	24%	16%	38%	3%
	სასამართლო	20%		41%	27%	39%	
	საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები და სხვა ორგანიზაციები		0%	0%		0%	
	ცენტრი/ავტონომიური რესპუბლიკა	35%	36%	8%	5%	20%	23%
2021	მუნიციპალიტეტი/რწმუნებული	44%	31%	18%	35%	47%	27%
	სასამართლო	60%		13%	29%	40%	17%
	საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, საქვეუწყებო დაწესებულებები და სხვა ორგანიზაციები	17%		7%	0%	6%	0%
	ცენტრი/ავტონომიური რესპუბლიკა	52%	54%	22%	4%	29%	45%

საჭიროება:
 - დაწინაურების პრაქტიკის გადახედვა და პასუხისმგებლობების და ფუნქციების გამრავალფეროვნების შემოტანა.

მობილობა

საჯარო სექტორში მობილობის პრაქტიკა რეგულირდება „პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის

N199 დადგენილებით და მისი მიზანია საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის გამო შტატების შემცირების შედეგად თანამდებობიდან გასათავისუფლებელ პროფესიულ საჯარო მოხელეთა დასაქმების უზრუნველყოფა. SIGMA-ს მეთოდოლოგიის მიხედვით, მიუხედავად იმისა, რომ მობილობა კარგად არის რეგულირებული საკანონმდებლო ჩარჩოში, ფორმა/პროცედურა, რომლითაც საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს ქმნის სივრცეს პოლიტიკური ჩარევისთვის.

ფოკუს ჯგუფებში მონაწილე არმ ხელმძღვანელების თანახმად, მობილობა წარმოადგენს წარუმატებელ პრაქტიკას, რადგან მობილობას დაქვემდებარებული გასათავისუფლებელი მოხელის კვალიფიკაცია ძალზე დაბალია, რის გამოც დაწესებულებები თავს იკავებენ აღნიშნული მოხელეების დანიშვნისგან. აღნიშნული მოსაზრების არგუმენტად სახელდება ის, რომ მობილობის პრაქტიკას დაწესებულებები ძირითადად იყენებენ დაბალი შემსრულებლებისა თუ არასასურველი თანამშრომლების გასათავისუფლებლად, ნაცვლად შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა, რაც ამყარებს შემცირებული მოხელეების დაბალი კვალიფიკაციის შესახებ საჯარო დაწესებულებების წარმოდგენებს. მობილობის პრაქტიკის გამოყენების მაჩვენებელი შემდეგია:

ცხრილი 20. მობილობის მონაცემები 2020-2022 წლებში

	რეორგანიზაციის შედეგად სხვა ორგანიზაციაში იმავე რანგისა და კატეგორიის თანამდებობაზე დასაქმებულ თანამშრომელთა რაოდენობა	რეორგანიზაციის შედეგად სხვა ორგანიზაციაში უფრო დაბალ თანამდებობაზე დასაქმებულ თანამშრომელთა რაოდენობა
2020	0	0
2021	5	2
2022	0	0

მონაცემები ადასტურებს მობილობის დაბალ ეფექტიანობას პრაქტიკაში, მათ შორის უფრო დაბალი თანამდებობის შეთავაზების შემთხვევაშიც.

გამოკითხვების შედეგად დაფიქსირდა სურვილი დამუშავდეს პრაქტიკები ორგანიზაციის შიგნით, ან სამინისტროს სისტემაში ჰორიზონტალური გადაადგილებების და როტაციების მიმართულებით.

საჭიროება:

- მობილობის ალტერნატიული გადაადგილებების პრაქტიკის შექმნა.

მაღალი რგოლის საჯარო მოხელეები

მიუხედავად იმისა, რომ დეტალური დებულებები, რომლებიც დაკავშირებულია პირველი რანგის საჯარო მოხელეების დაქირავებასთან და სამსახურიდან გათავისუფლებასთან, დიდწილად შეესაბამება SIGMA-ს სტანდარტებს, მთავარი ნაკლოვანება გამოხატულია მაღალი მმართველობითი დონის არასათანადო განსაზღვრებაში. სამინისტროებში ადამიანური რესურსების მართვის ყველა გადაწყვეტილებას იღებენ მინისტრები/მოადგილეები და არა პირველი რანგის საჯარო მოხელეები, რაც ხელს უწყობს საჯარო სამსახურის პოლიტიზებას.

პირველი რანგის საჯარო მოხელეებისთვის ადამიანური რესურსების პრაქტიკები არ არის დამატებით რეგულირებული, მათი თანამდებობების სპეციფიკის გათვალისწინებული.

2016-17 წლებში ჩატარებული ფუნქციური ანალიზის და კლასიფიცირების სისტემის ცვლილებების შესაბამისად, საჯარო დაწესებულებები შედგებიან ორი პოლიტიკური დონის (მინისტრი, მოადგილე) და ორი ადმინისტრაციული მმართველობითი დონისაგან (დეპარტამენტი ან სამსახური და სამმართველო ან განყოფილება). ახალი რანგირების სისტემიდან ამოვარდა სამმართველოს უფროსის მოადგილის როლი. ასევე, სარეკომენდაციო ხასიათის შეზღუდვები დაწესდა დეპარტამენტის მოადგილის სამტატო ერთეულის გამოყენებაზე (მინიმუმ ოთხი მეორადი სტრუქტურული ერთეული ან 10 ზე მეტი თანამშრომლის ყოლა) 2016-17 წლის შემდგომ ფუნქციური ანალიზი არ ჩატარებულა და შესაბამისად არ გაანალიზებულა მმართველობითი რგოლის განაწილების ეფექტიანობა. მოცემულ ანგარიშში წარმოდგენილი არაა მმართველობითი პოზიციების მიმართება არამმართველობით პოზიციებთან.

ხელმძღვანელთა შერჩევა და მომზადება მმართველობით უნარებში წარმოადგენს გამოწვევას. როგორც შერჩევის მეთოდების განხილვისას აღინიშნა, ხელმძღვანელთა შერჩევისას არასათანადო ყურადღება ენიჭება მმართველობითი უნარების გაზომვას. თანამშრომლის მენეჯერულ პოზიციაზე დაწინაურების შემთხვევაში, დაწესებულებას ეკისრება საბაზისო ტრენინგით უზრუნველყოფის ვალდებულება, თუმცა არსებული მენეჯერების გაძლიერება მმართველობითი კომპეტენციების მიმართულებით, რომელიც საკვანძოა რეფორმით გათვალისწინებული სიახლეების დასაწერად, მოითხოვს მნიშვნელოვან მმართველობით რესურსებს. განსაკუთრებით კრიტიკულია

მუნიციპალიტეტის დონეზე მასშტაბის დაძლევა. ბიუროს ინიცირებით ჩატარდა მართვის ტრენინგ მოდულების სერია, ასევე შეიქმნა მენეჯერთა მენტორინგის პროგრამა, თუმცა მენეჯერული უნარების მიმართულებით კვლავ რჩება გამოწვევები.

აღსანიშნავია, რომ მენეჯერული კომპეტენციების ნაკლებობა კრიტიკულია მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების დონეზე. საჯარო სამსახურის რეფორმის ჭრილში გაიზარდა უშუალო ხელმძღვანელის მმართველობითი ფუნქციები (თანამშრომლის შეფასება, პროფესიული განვითარების დაგეგმარება და ა.შ), ამ პრაქტიკის პარალელურად მეორადი სტრუქტურული ერთეულების (სამმართველოების/განყოფილების) დონეზე ნომინალური მენეჯერული პოზიციები მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს.

პოლიტიკურ პირებთან ინტერვიუს დროს გამოიკვეთა, რომ არსებობს შემთხვევები თანამშრომელთა მენეჯერულ პოზიციაზე გადაყვანისა, თუმცა მათ ვერ გაართვეს თავი მენეჯერულ როლს. არსებული შემთხვევები ხაზს უსვამს ინდივიდუალური განვითარების პრაქტიკის აუცილებლობას, რომელიც წინმსწრებად იზრუნებს თანამშრომლის მომზადებაზე მენეჯერული როლისათვის, ასევე მიუთითებს შერჩევის ხარვეზებზე.

ცხრილი 21. გადინების დინამიკა 2019-2022

	გადინების მაჩვენებელი %			
		საერთო	ქალი	კაცი
2019	I, II, III, IV რანგები	6,3	5,6	2,8
	I და II რანგი	4,5		
2020	I, II, III, IV რანგები	4,7	3,7	6,1
	I და II რანგი	5,3		
2021	I, II, III, IV რანგი	5,7	3,6	8,5
	I და II რანგი	6,7		
2022	I, II, III, IV რანგი	9,0	6,8	12,0
	I და II რანგი	8,6		

აღსანიშნავია, რომ დენადობის მონაცემების ანალიზისას გამოკვეთა მენეჯერთა დენადობის შედარებით მაღალი მაჩვენებელი ზოგად მაჩვენებელთან მიმართებაში.

ზოგადად, საქართველოში უფროსი საჯარო თანამდებობის კონცეფცია საჭიროებს გადახედვას მისი ფარგლების, უფროსი საჯარო მოხელეების უფლებამოსილებისა და

პირველი რანგის მოხელეების მიერ ადამიანური რესურსების მართვის ინსტრუმენტების პრაქტიკაში გამოყენების კუთხით.

საჭიროება:

- მაღალი მენეჯერული რგოლის ინსტიტუციური როლის გადააზრება და გაძლიერება.

შედეგების შეჯამება

SWOT ანალიზი მიზნად ისახავს სიტუაციის ანალიზის შეჯამებულ მონაცემებზე დაფუძნებით, შეაფასოს საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმართულებით არსებული ძლიერი და სუსტი მხარეები, გამოკვეთოს არსებული რესურსები და დაბრკოლებები.

S-ძლიერი მხარეები	W-სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> - ბიურო - ბიუროს მოქნილობა, მოტივაცია, კომპეტენცია და ღიაობა - ბიუროს მიერ შექმნილი რესურსები, სახელმძღვანელოები - ბიუროს გარშემო არსებული არმ სპეციალისტების მხარდაჭერი წრე - ეფექტური კომუნიკაცია ჩართულ მხარეებთან - დანერგვის პროცესზე ორიენტაცია - დონორებთან ურთიერთობის აწყობილი ფორმატები - ინსტიტუციური - საკანონმდებლო ჩარჩოს არსებობა, დებულებები ყველა საკვანძო არმ სისტემასთან მიმართებაში. - ინფრასტრუქტურა - eHRM სისტემის არსებობა - ელექტრონული სასწავლო პლატფორმის შემოტანა - რეკრუტირების ცენტრალიზებული პორტალი - სისტემა/ რეფორმები - სტაჟირების განახლებული პრაქტიკა 	<ul style="list-style-type: none"> - ბიურო - ბიუროს თანამშრომელთა შეზღუდული რესურსი - კვლევითი და სასწავლო რესურსების, მასალების დუბლირებები, ცალკეულ შემთხვევებში არაკონსისტენტურობა - ინსტიტუციური - ბიუროს მხრიდან მონიტორინგის სუსტი მექანიზმები - ბიუროს მხრიდან რეაგირების მექანიზმების არქონა - ინფრასტრუქტურა - არაცენტრალიზებული ანალიტიკური მონაცემები და პლატფორმები - შეზღუდვები ანალიტიკის შენახვის, სიზუსტის და დამუშავების ნაწილში - სისტემა/ რეფორმები - მაღალი რგოლის დაბალი ჩართულობა და მხარდაჭერა - რეფორმით განსაზღვრული პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის აღსრულების ხარისხი

<ul style="list-style-type: none"> - დაბალი გადინება - ასაკობრივ ჭრილში დაბალანსებული სამუშაო ძალა - საჯარო სამსახურის არმ სპეციალისტთა გაზრდილი მოტივაცია 	<ul style="list-style-type: none"> - მენეჯერთა კომპეტენციები და გადაშვადების მასშტაბი - არმ სპეციალისტების კომპეტენციები - პროგრამული ბიუჯეტირების მიღმა ბიუჯეტირების შეზღუდვები - სტრატეგიული პრაქტიკების სისუსტე - რეფორმით განსაზღვრული პრაქტიკების არასრული/არასისტემური დანერგვა-ფორმალური სახე - კარიერული განვითარების შეზღუდული შესაძლებლობები - ზეგანაკვეთური დროის ადრიცხვა და ანაზღაურება - სამუშაოს ანალიზის არაეფექტიანი მეთოდოლოგია - პროფესიული განვითარების პროგრამების დაბალი განხორციელების ხარისხი - ინკლუზიურობის დაბალი მაჩვენებელი
<p>O- შესაძლებლობები</p>	<p>T-დაბრკოლებები</p>
<ul style="list-style-type: none"> - საერთაშორისო/პარტნიორი/დონორი ორგანიზაციების ფინანსური და ინტელექტუალური დახმარება - ასოცირების ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებები - ანტი - კორუფციული ბიუროს ფორმირება 	<ul style="list-style-type: none"> - საჯარო დაწესებულების მართვაში არასაკმარისი სტრატეგიული მიდგომები - ნაკლები მიმართულება არმ სპეციალისტებისთვის - ტოპ მენეჯმენტის დაბალი მზაობა გადასცეს ძალაუფლება არმ ერთეულებს და გააძლიეროს საჯარო მოხელეები - ბიუროს დაბალი გავლენა კეთილსინდისიერებაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შემუშავებაზე

საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში საქართველოს მიერ საერთაშორისო და ეროვნულ დონეზე ნაკისრი ვალდებულებები

საჯარო სამსახურის რეფორმა 2015 წელს დაწყებული საჯარო მმართველობის რეფორმის ნაწილია, რომელიც ხორციელდება ევროპული საჯარო მმართველობის

პრინციპების შესაბამისად, გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული და ეფექტური სახელმწიფო მართვის სისტემის ჩამოყალიბების უზრუნველსაყოფად.

საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის პროცესში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საქართველოს მიერ საერთაშორისო დონეზე ნაკისრ ვალდებულებებს, რაც თავის მხრივ, განსაზღვრავს რეფორმის პრიორიტეტულ მიმართულებებს, რომლებიც ასახულია სხვადასხვა ეროვნულ და ინსტიტუციურ სტრატეგიულ დოკუმენტებში.

საჯარო სამსახურის რეფორმის წარმატებით განხორციელება ფუნდამენტურ როლს თამაშობს საქართველოს ევროკავშირში ინტეგრაციის გზაზე. საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმების თანახმად, ქვეყანამ უნდა განახორციელოს სიღრმისეული რეფორმები საჯარო მმართველობისა და საჯარო სამსახურის მიმართულებით. ასოცირების შესახებ შეთანხმების მიხედვით, მხარეებმა ურთიერთთანამშრომლობით უნდა „განავითარონ, გაამყარონ და გაზარდონ დემოკრატიული ინსტიტუტებისა და კანონის უზენაესობის სტაბილურობა და ეფექტიანობა ... განაგრძონ საჯარო მმართველობის რეფორმა და შექმნან ანგარიშვალდებული, ეფექტიანი, ქმედითი, გამჭვირვალე და პროფესიონალური საჯარო სამსახური“.

საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შეთანხმების შესრულებისათვის საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს კოორდინაციით ყოველწლიურად მუშავდება საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შეთანხმების განხორციელების დღის წესრიგი, რომლის თანახმად, მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ახალი სამართლებრივი ჩარჩოს იმპლემენტაცია უფრო პროფესიონალური და დამსახურებაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის უზრუნველსაყოფად. დღის წესრიგით ნაკისრი ვალდებულებების გათვალისწინებით, საჯარო სამსახურის ბიურო 2023 წლის განმავლობაში, მიზნად ისახავს საჯარო სამსახურის განვითარების პოლიტიკის დოკუმენტის შექმნას და საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მეთოდურ მხარდაჭერას.

ევროკავშირის წევრობის კანდიდატის სტატუსის მისაღებად საქართველოს მიერ შევსებულ კითხვარზე დაყრდნობით, ევროკომისიის დასკვნაში აღნიშნულია, რომ საჯარო სამსახურის სისტემა უმეტესწილად შესაბამისობაშია საჯარო მმართველობის ევროპულ პრინციპებთან, სტანდარტებსა და პრაქტიკასთან. იქვე ხაზგასმულია, რომ

საქართველომ უნდა განაგრძოს კანონმდებლობის აღსრულება და უზრუნველყოს სტაბილური, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე საჯარო სამსახურის სისტემის ფორმირება. ევროკომისია თავის დასკვნაში განმარტავს, რომ საჯარო სამსახური და ადამიანური რესურსების მართვა ეფუძნება თანმიმდევრულ სამართლებრივ ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სისტემის უწყვეტობას და საჯარო მმართველობის შესაძლებლობების განვითარებას. ევროკომისიის რეკომენდაციით, საქართველომ უნდა გააძლიეროს ძალისხმევა დამსახურებაზე დაფუძნებული, პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების კუთხით, მმართველობის ყველა დონეზე, ასევე, გამჭვირვალე რეკრუტირების პოლიტიკის, დაწინაურებისა და სამსახურიდან გათავისუფლების პროცედურების პრაქტიკაში დანერგვის მიმართულებით. სახელმწიფო ინსტიტუტების ეფექტიანი და სრულყოფილი ფუნქციონირება და მათი ანგარიშვალდებულების გაძლიერება ევროკავშირის მიერ დადგენილი 12 პუნქტიანი პირობის ნაწილია, რომელიც საქართველომ უნდა შეასრულოს კანდიდატის სტატუსის მისაღებად.

საქართველომ ჩართულია ნატოს წლიური ეროვნული პროგრამის განხორციელებაში, რომელიც წარმოადგენს საქართველოს ნატო-ში ინტეგრაციის ერთ-ერთ ძირითად მექანიზმს. აღნიშნული პროგრამის შესაბამისად, საჯარო სამსახურის ბიურო, სამოქმედო გეგმის ფარგლებში ყოველწლიურად განსაზღვრავს საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში მიმდინარე რეფორმებისა და დონისძიებების შესახებ ვალდებულებებს, რომლებიც შესაბამისობაშია საქართველოს ნატო-ში ინტეგრაციის მიზნებთან და ახორციელებს ყოველწლიურ ანგარიშგებას რეფორმის პროცესში გათვალისწინებულ ვალდებულებებთან დაკავშირებით, მათ შორის, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების, საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესების და მოხელეთა ეთიკისა და კეთილსინდისიერების შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიმართულებით.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის გენერალური ასამბლეის მიერ 2015 წელს მიღებული A/RES/70/1 რეზოლუციის - „ჩვენი სამყაროს გარდაქმნა: 2030 წლის დღის წესრიგი მდგრადი განვითარებისთვის“ - თანახმად, საქართველომ, ყველა სხვა გაეროს წევრ ქვეყანასთან ერთად, აიღო ვალდებულება, განახორციელოს 2030 წლისთვის დასახული მდგრადი განვითარების მიზნები და ამოცანები. ეფექტიანი,

ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ინსტიტუტების შექმნა ყველა დონეზე სწორედ ამ ვალდებულების ნაწილია (SDG მიზანი 16; ამოცანა 16.6).

საქართველო ყოველწლიურად ახორციელებს ანგარიშგებას შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციაში საქართველოს მიერ რატიფიცირებული კონვენციების იმპლემენტაციის თაობაზე. ექსპერტთა კომიტეტის მიერ მომზადებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების საფუძველზე, საქართველო იღებს ვალდებულებას, შრომის კანონმდებლობა შეუსაბამოს შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ დადგენილ სტანდარტებს. გაცემული რეკომენდაციები, სხვა საკითხებთან ერთად, მოიცავს საჯარო სამსახურში ანაზღაურების სისტემის გაუმჯობესების, გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფის, რეკრუტირების მექანიზმების გაძლიერების, დისკრიმინაციის აღმოფხვრისა და მრავალფეროვანი გარემოს ხელშეწყობის საკითხებს.

საჯარო სამსახურის სისტემის გაუმჯობესება და საჯარო სამსახურში არსებული ადამიანური კაპიტალის განვითარება და მართვის ინსტრუმენტების დახვეწა წარმოადგენს საქართველოს მთავრობის მიერ შემუშავებული საქართველოს განვითარების სტრატეგიის ერთ-ერთ ამოცანას - ხედვა 2030.

2023 წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობამ საჯარო მმართველობის რეფორმის ახალი სტრატეგია (2023-2026) და სამოქმედო გეგმა (2023-2024) დაამტკიცა. აღნიშნული სტრატეგიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას საჯარო სამსახურის და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის რეფორმა წარმოადგენს, რომლის მთავარი მიზანია საჯარო სამსახურის სისტემის გაუმჯობესება. აღნიშნულის გათვალისწინებით, საჯარო სამსახურის ბიურო, მომდევნო ოთხი წლის განმავლობაში, გეგმავს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით გათვალისწინებული მექანიზმების პრაქტიკაში სრულყოფილი და სისტემური დანერგვის უზრუნველყოფას, საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის გაზრდას სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების იმპლემენტაციის გზით, საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა პროფესიული განვითარებისა და საჯარო სამსახურში გენდერული მენისტრიმინგის ხელშეწყობას.

საქართველოს პარლამენტმა 2023 წლის დასაწყისში დაამტკიცა ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგია (2022-2030) და დაადგინა, რომ სტრატეგიით გათვალისწინებული მიზნების შესრულებაზე პასუხისმგებელმა თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ აუცილებელია სახელმძღვანელო პრინციპად აქციოს ადამიანის

უფლებებზე დაფუძნებული მიდგომა, უზრუნველყოს თანასწორი გარემოს შექმნა და გამორიცხოს ნებისმიერი დისკრიმინაციული გადაწყვეტილება. გარდა ამისა, სტრატეგიისა და მის შედეგად შემუშავებული სამოქმედო გეგმების აღსრულების პროცესში, არსებითი ყურადღება უნდა დაეთმოს საქართველოსთვის ევროპული პერსპექტივის მინიჭების შესახებ ევროპული საბჭოს მიერ გაცემულ თორმეტ პუნქტიან რეკომენდაციებს და საქართველოს პარლამენტის წინაშე ინტენსიური და ხარისხიანი ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფას.

სტრატეგია მნიშვნელოვან წინაპირობებს ქმნის ქვეყანაში მრავალფეროვანი, თანასწორი და ინკლუზიური გარემოს ფორმირებისათვის და ცალკე პრიორიტეტებად ასახელებს, ერთი მხრივ, თანასწორობის კონსტიტუციური გარანტიების ასახვის საჭიროებას სახელმწიფო პოლიტიკაში და, მეორე მხრივ, მათი პრაქტიკაში დანერგვის აუცილებლობას. აღნიშნული პრიორიტეტი აერთიანებს ისეთ თემატურ მიმართულებებს, როგორებიცაა თანასწორობისა და უმცირესობათა უფლებები, გენდერული თანასწორობა, ქალთა უფლებები და ბრძოლა ოჯახში ძალადობის წინააღმდეგ, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებები და სხვ.

საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად თანამშრომლობს საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის ადამიანის უფლებათა სამდივნოსთან, ადამიანის უფლებათა დაცვის საკითხებში საქართველოს პრემიერ-მინისტრის მრჩეველთან, საქართველოს პარლამენტის ადამიანის უფლებათა კომიტეტთან და ადამიანის უფლებათა დაცვის მიმართულებით მომუშავე სხვა უწყებებთან. ბიურო ასევე, ჩართულია საერთაშორისო სადამკვირვებლო მისიებისადმი ანგარიშგებისა თუ თვითშეფასების პროცესებში. მაგალითად, როგორებიცაა ქალთა მიმართ და ოჯახში ძალადობის წინააღმდეგ ევროპის საბჭოს ექსპერტთა ჯგუფის (GREVIO) და CEDAW კომიტეტის წინაშე ანგარიშგების პროცესში მონაწილეობა; ასევე, გაერთიანებული ერების ასამბლეის უნივერსალური პერიოდული მიმოხილვისათვის (UPR) და „სამოქალაქო და პოლიტიკური უფლებების შესახებ“ საერთაშორისო პაქტის შესრულებისათვის საქართველოს პერიოდული ანგარიშის მომზადების პროცესში მონაწილეობა.

რაც შეეხება ამ კუთხით ეროვნულ დონეზე ნაკისრ ვალდებულებებს, აღსანიშნავია „შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ“ გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის კონვენციისა და „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ“ საქართველოს კანონის ვალდებულების შესრულების მიზნით,

ბიუროს მიერ ყოველწლიურად დამტკიცებული „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ“ სამოქმედო გეგმები. 2022 წლის გეგმა ითვალისწინებს საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირებისათვის შშმ პირების სტატუსის მარეგულირებელი კანონმდებლობისა და საერთაშორისო პრინციპების შესახებ ცნობიერების ამაღლების პროცესის ხელშეწყობასა და საჯარო სამსახურის ბიუროს სერვისებისა და რესურსების შესაბამისი ადაპტირების ხელშეწყობას, ასევე, საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებული შშმ პირების სტატუსის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების სისტემის დახვეწას.

„საქართველოს კიბერუსაფრთხოების 2021 – 2024 წლების ეროვნული სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების შესაბამისად განსაზღვრული სამოქმედო გეგმის ფარგლებში, საჯარო სამსახურის ბიურო, კომპეტენციის შესაბამისად, წარმოადგენს წამყვან ან მხარდამჭერ უწყებას შემდეგი აქტივობების შესრულების პროცესში: კიბერპირიცივის დამატებითი სავალდებულო ტრენინგების ჩატარება საჯარო მოხელეებისთვის/ადმინისტრაციულ ორგანოებში დასაქმებული პირებისათვის; მაღალი რანგის თანამდებობის პირების ინფორმირების მიზნით კიბერუსაფრთხოების დაიჯესტის მიწოდება; საერთო სარგებლობის დისტანციური სატრენინგო პლატფორმის ტექნიკური და შინაარსობრივი განვითარება; კრიტიკული ინფრასტრუქტურების კიბერუსაფრთხოების სპეციალისტებისთვის ცოდნისა და კვალიფიკაციის ეროვნული ჩარჩოს მომზადება.

სახელმწიფოს ახალგაზრდული სტრატეგია (2020-2030) საქართველოს სამთავრობო სტრატეგიაა, რომელიც საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის კონცეფციის ფარგლებში ითვალისწინებს ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც უზრუნველყოფილია ახალგაზრდების როგორც საზოგადოების სრულფასოვანი წევრების მონაწილეობა, ღირსეული დასაქმება, ჯანმრთელობის დაცვა და კეთილდღეობა, ინფორმაციის, რესურსებისა და განვითარების შესაძლებლობების თანაბრად ხელმისაწვდომობა. საჯარო სამსახურის ბიურო, კომპეტენციის ფარგლებში, ჩართულია სახელმწიფო ახალგაზრდული სტრატეგიის 2022-2023 სამოქმედო გეგმის განხორციელების პროცესში. კერძოდ, ბიუროს ვალდებულებები მოიცავს საჯარო სამსახურში მიღების პროცესში კომპეტენციების ჩარჩოს შერჩევის/შეფასების გზამკვლევის შემუშავებასა და სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამისთვის მენტორინგის სისტემის შემუშავებას.

საქართველოს მთავრობას 2021 წლის 30 ივნისის №1106 განკარგულებით დამტკიცებული აქვს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგია 2021-2024 წლებისთვის და სამოქმედო გეგმა 2021-2022 წლებისთვის. ამასთან, 2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმა დამტკიცდა საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 17 იანვრის №96 განკარგულებით.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგია წარმოადგენს ევროკავშირთან ასოცირების შესახებ შეთანხმების საფუძველზე, რომელიც ეფუძნება ევროკომისიის მიერ შემუშავებულ კონცეფციას, საერთაშორისოდ აღიარებულ კარგი მმართველობის პრინციპებს და პასუხობს ეროვნულ კონტექსტს, საჭიროებებსა და გამოწვევებს. შესაბამისად, დოკუმენტი სისტემატიზებულიად მოიცავს რეფორმის სამივე მიმართულების, კერძოდ, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის, შიდა აუდიტისა და საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერებისთვის მნიშვნელოვან ასპექტებს.

იმის გათვალისწინებით, რომ სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმა მჭიდრო კავშირშია საჯარო სამსახურის რეფორმასთან, ზემოთ ხსენებული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა ითვალისწინებს კოორდინაციის გაზრდის აუცილებლობას. აღნიშნული ასევე ხაზგასმულია OECD/SIGMA-ს მიერ საქართველოში 2020 წელს განხორციელებულ კვლევაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების შესახებ. კვლევის ფარგლებში გაცემული ერთ-ერთი რეკომენდაციაა დასახული მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად და მართვა-მენეჯმენტის მოდელის დასაწესებად, ქმედითი თანამშრომლობის უზრუნველყოფა დაწესებულებებს შორის, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიული დაგეგმვის, პროგრამული ბიუჯეტის, ფინანსური მართვისა და შიდა კონტროლის განხორციელებაზე. რისთვისაც უნდა ჩამოყალიბდეს მჭიდრო და ქმედითი თანამშრომლობა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს, მის შესაბამის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციასა და სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს შორის.

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური პერიოდულად ახორციელებს საჯარო სამსახურის ბიუროს ეფექტიანობის აუდიტს. 2020-2022 წლების განმავლობაში, აუდიტის სამსახურმა სამი ძირითადი მიმართულებით მიმოიხილა ბიუროს საქმიანობა: ქვეყანაში ანტიკორუფციული გარემოს, საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვისა და საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საკანონმდებლო ჩარჩოსა და

პრაქტიკის შესწავლის გზით. შედეგებად, ბიუროს მიმართ გაიცა კონკრეტული რეკომენდაციები არსებული სისტემების დახვეწისა და მოდიფიცირების მიზნით, რაც ითვალისწინებს, როგორც საკანონმდებლო ჩარჩოს გადახედვას, ასევე პრაქტიკული ინსტრუმენტების შემუშავებას.

ანტიკორუფციული მიმართულებით გაცემული რეკომენდაცია შესრულდა და ბიურომ აწარმოა შესაბამისი ანგარიშგების პროცესი აუდიტის სამსახურთან. რაც შეეხება ადამიანური რესურსების მართვისა და პროფესიული განვითარების მიმართულებებს, მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ბიუროს ინსტიტუციური გაძლიერება ბიუროს მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების სრულფასოვანი მონიტორინგის მიზნით, რათა საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში ბიურომ შეძლოს მიიღოს პრაქტიკული ზომები. ასევე, აუცილებელია სამუშაო ძალის დაგეგმვისა და სტრატეგიული ადამიანური რესურსების კომპონენტის გაძლიერება. საჯარო სექტორში არსებული მიზნების მიღწევის და ეფექტიანი პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია ბიურომ შესაბამის პასუხისმგებელ უწყებებთან ერთად იმსჯელოს პროფესიული განვითარების გეგმებზე, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მაქსიმალურად გათვალისწინების თაობაზე და სხვ.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დამტკიცებული 2022-2023 წლების ინსტიტუციური სამოქმედო გეგმა განსაზღვრავს მთელ რიგ აქტივობებს, რომლებიც მიზნად ისახავს საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის პროცესის ანალიზს, ასევე, მიზნად ისახავს, ანგარიშვალდებული, ინოვაციური და პროფესიული საჯარო სამსახურის სისტემის განვითარებას.

საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში გენდერული მეინსტრიმინგი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრიორიტეტია. აღნიშნული პრიორიტეტის რეალიზებისთვის საჯარო სამსახურის ბიურომ შეიმუშავა გენდერული თანასწორობის სტრატეგია (2022-2026) და სამოქმედო გეგმა 2022-2024. ბიუროს გენდერული თანასწორობის სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა ეფუძნება ადამიანის უფლებათა საერთაშორისო ინსტრუმენტებს, რომლის მონაწილეც არის საქართველო, საერთაშორისო ხელშეკრულებებს და შეთანხმებებს, ასევე გენდერული თანასწორობისა და ქალთა გაძლიერების შესახებ საქართველოს ეროვნულ კანონმდებლობას, პოლიტიკის დოკუმენტებს და საერთაშორისო კარგ პრაქტიკებს.

რეფორმის მიღწევები

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის მიღწევების შეჯამება

წინარე თავებში დეტალურად განხილულია საქართველოს საჯარო სექტორში დანერგილი პრაქტიკები. მოცემული თავი მიზნად ისახავს შეაჯამოს 2014 წელს მთავრობის მიერ დამტკიცებული საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციით განისაზღვრული ცვლილებების განხორციელების სტატუსი. კონცეფციით განისაზღვრა ათი მიმართულება, კერძოდ:

საჯარო სამსახურის განმარტება - რეფორმის შედეგად შეიქმნა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომელმაც განსაზღვრა საჯარო სამსახურის ცნება და ჩამოაყალიბა საჯარო სამსახურის ათი პრინციპი, რომლებიც, მათ შორის, ფარავს კონცეფციით განსაზღვრულ საკითხებს. საჯარო სამსახურის განსაზღვრების შედეგად აღმასრულებელ ხელისუფლებაში გაიმიჯნა პოლიტიკური ნაწილი და საჯარო მმართველობა, ხოლო საჯარო მმართველობა განისაზღვრა, როგორც სახელმწიფოს საქმიანობა, რომელიც არ არის კანონშემოქმედება, მართლმსაჯულება და მთავრობის წევრების საქმიანობა.

სწორედ აღნიშნული გაიმიჯნა წარმოადგენს მთავარ გამოწვევას რეფორმის განხორციელების გზაზე. როგორც წინა თავებში აღინიშნა, საკანონმდებლო დონეზე არსებობს პოლიტიკური პირების ჩარევის შესაძლებლობა საჯარო სამსახურის საკადრო გადაწყვეტილებებში. რაც შეეხება ყოველდღიურ პრაქტიკას, თვითმმართველ ორგანოებში ჩატარებული კვლევა ადასტურებს რეფორმის მოწყვლადობას პოლიტიკური და საჯარო მმართველობის ფაქტობრივი დამოუკიდებლობის მიმართულებით. ასევე, ხშირია კანონის ფორმალისტური ინტერპრეტაცია მოხელეთა მიერ, მისი არსის და სულისკვეთების უგულვებელყოფა.

საჯარო სამსახურის საზღვრების დადგენა - რეფორმის შედეგად შერჩეულ იქნა „პროფესიული საჯარო მოხელის მოდელი“ და განისაზღვრა თანამდებობების ის კატეგორია, რომელზეც ვრცელდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონმდებლობა, ასევე, ის პოზიციები, რომლებიც სხვა კანონმდებლობის რეგულირების ქვეშ იმყოფება. აღსანიშნავია, რომ განსხვავებული შეფასებები არსებობს მოდელის სარგებლიანობის შესახებ, რადგან მერიტოკრატიის და მოხელეთა სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად მიმართული აქტივობები, შემაფერხებლად აღიქმება მართვის პროცესში (დაწინაურება,

წახალისება). ასევე, „ჩაკეტილი“ საჯარო სამსახური ართულებს კვალიფიციური კადრის მოზიდვის პროცესს, სისტემაში არსებული კადრების პროფესიული განვითარება კი ვერ მიმდინარეობს ეფექტიანად.

კანონი ტოვებს შესაძლებლობას ძალოვანი და განსაკუთრებული სპეციფიკის მქონე დაწესებულებებისათვის მეორადი საკანონმდებლო რეგულაციების გავრცელების თვალსაზრისით, რაც ხშირ შემთხვევაში აფერხებს რეფორმის გავრცელებას მათზე. ასევე, არსებობს ბუნდოვანი საკანონმდებლო ჩანაწერი ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით აყვანილი პირების შემთხვევაში (მენეჯერული ფუნქციის უფლების ქონა). კვლავაც, ღიად რჩება სსიპ-ების მიკუთვნებულობის საკითხი საჯარო სამსახურთან.

საჯარო სამსახურის მართვის, კოორდინაციისა და ზედამხედველობის ცენტრალიზებული სისტემა - რეფორმის წარმართველ ძალად განისაზღვრა საჯარო სამსახურის ბიურო, რომელმაც შეიმუშავა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, კონცეფციით გათვალისწინებული პრაქტიკების მარეგულირებელი მეორადი დებულებები, მეთოდური სახელმძღვანელოები და წარმართა პრაქტიკების დანერგვის პროცესი. როგორც წინარე თავებში აღინიშნა, გამოწვევად რჩება ბიუროს მანდატი და მის მიერ გაცემული რეკომენდაციების სამართლებრივი სტატუსი. ასევე, დღემდე არ ამოქმედებულა საჯარო სამსახურის საბჭო, რომელიც ორდონიანი მმართველობის პროცესიდან ფაქტობრივად ამოვარდნილია და ვერ აძლიერებს ბიუროს გადაწყვეტილებების სტატუსს.

თანამდებობრივი კლასიფიკაციის სისტემის შემუშავება - შემუშავდა კრიტერიუმებზე დაფუძნებული რანგირების სისტემა, თუმცა რანგირების პროცესი ხარვეზებით წარმართა და წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე უზრუნველყოფილი სამუშაოს ანალიზის ნაცვლად, ძირითადად დაეფუძნა მანამდე არსებულ სახელფასო დონეებს. აღსანიშნავია, რომ უკვე არსებული გამოცდილების საფუძველზე გამოვლინდა ძირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების გადახედვის, დამატებითი თანამდებობების გაჩენის და თანამდებობრივი ოჯახების შექმნის საჭიროება, ასევე, მეტი მოქნილობის შექმნა ჰორიზონტალური და ვერტიკალური თანამდებობრივი გადაადგილებების მართვის მიმართულებით.

ანაზღაურების სისტემა - შეიქმნა სახელფასო მატრიცა, გაუქმდა დაუსაბუთებელი დანამატების გაცემის სისტემა (მხოლოდ ზეგანაკვეთური, დამატებითი ფუნქციების და საკლასო დანამატები არის შენარჩუნებული), განისაზღვრა ჯილდოს ზედა ზღვარი და იგი დაუკავშირდა საქმიანობის შედეგებს, ასევე შეფასების შედეგების საშუალოვადიანი

მიღწევების საფუძველზე შეიქმნა საკლასო დანამატი (ორი, ან სამწლიან პერიოდში ზედიზედ კარგი, ან საუკეთესო შეფასება). აღსანიშნავია, რომ რეფორმის პროცესში, ანაზღაურების სასტარტო დონის ფორმირება დაეფუძნა სამინისტროებში არსებული ხელფასის, დანამატების და პრემიების ზოგად მაჩვენებლებს, რითაც სახელფასო ბადეზე სამინისტროები განსხვავებული კოეფიციენტით აღმოჩნდნენ. მოცემულ საკითხს გავლენა აქვს დაწესებულებების კონკურენტუნარიანობაზე, ასევე, ჯილდოს დაკავშირებამ შეფასების შედეგებთან ავტომატურად გამოიწვია შეფასების ქულათა ინფლაცია. გამოწვევას წარმოადგენს საკლასო დანამატის ოდენობაც, რომელიც თავისი სიმცირიდან გამომდინარე, არ წარმოადგენს მამოტივირებელ ფაქტორს (სარგოს 1%). დამატებით დაზუსტებს საჭიროებს, სახელფასო მატრიცაზე კოეფიციენტის მატების პროცესი. ასევე, ანაზღაურების ანალიზის პრაქტიკის და ბენეფიტების სისტემის და მათი დაანგარიშების დანერგვის პროცესები.

საჯარო სამსახურში მიღება - შეიქმნა ცენტრალიზებული აყვანის მეთოდოლოგია და არსებული პროცესზე ადმინისტრირების და მონიტორინგის ვალდებულება შევიდა საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქციებში. მოცემული რეფორმით შეიზღუდა პოლიტიკური პირების პირდაპირი ჩართულობა აყვანის პროცესში, თუმცა საკანონმდებლო ნორმა ტოვებს არაპირდაპირი გავლენის საშუალებას (პოლიტიკური პირის მიერ კომისიის თავჯდომარის დანიშვნა). ამასთანავე, პრაქტიკის შემსწავლელი კვლევა მიუთითებს, რომ საჯარო სამსახურში დამკვიდრებული მენტალიტეტი ხელს უწყობს ნეპოტიზმს და პოლიტიკური ნიშნით დასაქმების ხელშეწყობას თვითმმართველ ორგანოებში. გამოწვევად რჩება შერჩევის მეთოდების ხარისხი და შესარჩევი კომისიის კომპეტენციების დონე შერჩევის მიმართულებით. ასევე, გამოწვევას წარმოადგენს სამუშაო ძალის დაგეგმვის პრაქტიკა.

საჯარო მოხელეების მართვა - შეიქმნა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის უმეტესი რეგულაციები და პრაქტიკები, თუმცა მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს მათი დანერგვის ხარისხი. განსაკუთრებული გამოწვევაა მოხელის კარიერული განვითარების ასპექტები, ასევე მათი მოტივირების შესაძლებლობები, რომელიც უკავშირდება შეფასების შედეგებს, რომელიც თავის მხრივ მთელი საჯარო სექტორის მასშტაბით ინფლაციურია (კარგი და საუკეთესო შეფასებების სიჭარბე). გამოწვევას წარმოადგენს ანალიტიკაზე დაფუძნებული არამ პრაქტიკების დაგეგმვა და განხორციელება.

სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება - შეიქმნა საბაზისო და დამატებითი ტრენინგების პრაქტიკა და განისაზღვრა საბაზისო ტრენინგების მიმწოდებელთა აკრედიტაციის პრინციპები, პროცესი და მათი სერვისების შეფასების მეთოდი. მიუხედავად განხორციელებული რეფორმისა, გამოწვევად რჩება პროფესიული სწავლების განხორციელების პროცესი, სწავლებაზე გამოყოფილი ბიუჯეტის სიმცირე, ან არ ქონა, ხოლო თვითმმართველობების შემთხვევაში კანონით გათვალისწინებული ბიუჯეტის ათვისების შეფერხება შესყიდვების რეგულაციების გამო.

საჯარო მოხელეების უფლება-მოვალეობები - დეტალურად გაიწერა საჯარო მოხელეების უფლებები, ვალდებულებები, ასევე დისციპლინური წარმოების წესი.

თანაბარი შესაძლებლობები მამაკაცებისა და ქალებისთვის - პრიორიტეტული გახდა „გენდერული მენსტრიმინგი“, ასევე, ზოგადად თანასწორობა და მრავალფეროვნება საჯარო სამსახურში. რამაც ხელი შეუწყო პროფესიული საჯარო მოხელე ქალების წილის ზრდას საჯარო სამსახურში.

სამომავლო განვითარების მიმართულებები განხილულია ქვემოთ მოცემულ თავში.

სამომავლო ცვლილებათა მიმართულებები

სამომავლო ნაბიჯები

მოცემულ თავში წარმოდგენილია ცხრილი, რომელიც ასახავს პრობლემების, გამოძვევი მიზეზების და შედეგების აღწერას. ასევე, მოიცავს პოტენციური სამომავლო ქმედებების ჩამონათვალს.

არეალი	პრობლემები	მიზეზები	შედეგები	ცვლილების პოტენციური მიმართულება	სავარაუდო აქტივობები	ვადა
საჯარო სამსახურის ფარგლები	„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გავრცელების ჰორიზონტალური არათანმიმდევრული განმარტება. სსიპ-ების კატეგორიზაციის არარსებობა და შედეგად, მათზე საჯარო სამსახურის - ის მარეგულირებელი კანონმდებლობის არ გავრცელება (გარდა კანონში ჰირდაპირ გათვალისწინებული შემთხვევებისა); ასევე, მინისტრის გადაწყვეტილებით ზოგიერთი დაწესებულების საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის რეგულაციებისაგან განსხვავებული	ნარვეზები კანონმდებლობაში, სსიპ-ების მრავალფეროვნება და კომპლექსური ხასიათი, გადაკვეთები საჯარო მმართველობის ორგანიზების პრობლემებთან, ასევე „კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონთან	საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის არათანმიმდევრული გამოყენება, ფრაგმენტაცია, რაც აფერხებს საჯარო სამსახურის სისტემურ განვითარებას.	სახელმწიფო მმართველობის ორგანიზების ხელახალი გააზრება ფრაგმენტაციის საწინააღმდეგო სამართლებრივი და ინსტიტუციური მექანიზმების ჩამოყალიბება	საჯარო მმართველობის ამჟამინდელი მოწყობის ანალიზი, საერთაშორისო კრიტერიუმების ანალიზი და ახალი კანონმდებლობის შეთავაზება არსებული სპეციფიკური რეგულაციების გადახედვა; „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის შეცვლა, რათა ძირითადი ასპექტები რეგულირდებოდეს პირველადი კანონმდებლობის საფუძველზე. დაწესებულებების შექმნამდე ან მათ რეორგანიზაციამდე ex-ante რეგულირების გავლენის ანალიზის ვალდებულების შემოღების შესაძლებლობა	საშუალო ვადიანი გრძელ ვადიანი გრძელ ვადიანი

	რეჟიმის დადგენის შესაძლებლობა					
	„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გავრცელების ვერტიკალური ფარგლები: შესაბამობები საჯარო სამსახურის ზედა რგოლის განსაზღვრაში (პოლიტიკური მრჩევლების მენეჯერული ფუნქციებით აღჭურვა და პირველი რანგის პოზიციებზე დანიშვნა)	ხარვეზები კანონმდებლობაში	პოტენციური პოლიტიკური გავლენა საჯარო მოხელეებზე	გაუმჯობესება კანონმდებლობაში	ცვლილებები საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში	გრძელ ვადიანი
	ვერტიკალური ფარგლები: საჯარო სამსახურის ქვედა რგოლის კლასიფიცირების პრობლემები	არასრულყოფილი კანონმდებლობა	თანამდებობების არასაკმარისი კლასიფიკაცია და ბუნდოვანი გამყოფი ხაზი საჯარო სამსახურის პოზიციებსა და სხვა თანამდებობებს შორის (მაგალითად, შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირები) საშუალო განათლების მქონე პერსონალის კარიერული განვითარების შესაძლებლობებით უკმაყოფილება.	უფრო დეტალური და ზუსტი დებულებები მეორად კანონმდებლობაში თანამდებობათა ოჯახების სისტემის ჩამოყალიბება	ცვლილებები მეორად კანონმდებლობაში ცვლილებები საჯარო სამსახურის კანონში	მოკლე ვადიანი გრძელ ვადიანი

<p>საჯარო სამსახურის იმიჯი</p>	<p>საჯარო სამსახურის მიმართ ნდობის შემცირების ტენდენცია, რაც გავლენას ახდენს საჯარო სამსახურში მოზიდვის შესაძლებლობებზე</p>	<p>საჯარო სერვისების არასაკმარისი ხარისხი</p> <p>პროფესიული საჯარო სამსახურის იდეაზე და მნიშვნელობაზე არასაკმარისი ცნობიერება</p>	<p>გავლენა საჯარო სამსახურის ეფექტიანობასა და ეფექტურობაზე; კვალიფიციური პადამიანური კაპიტალის მოზიდვის პრობლემები</p> <p>საჯარო სამსახურის იმიჯი და რეპუტაცია</p>	<p>საჯარო მოხელეების, როგორც პროფესიონალთა კორპუსის, წარმოჩენა, რომელიც მუშაობს მოქალაქის ინტერესებისათვის, მიუხედავად სახელისუფლებო პროცესებისა.</p> <p>მეტი ინვესტიცია საჯარო მოხელეების პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის გაუმჯობესებაში.</p> <p>გაუმჯობესებული კომუნიკაცია გარე აქტორებთან (მედია, არასამთავრობო ორგანიზაციები).</p> <p>შემდგომი ინვესტიცია პროფესიონალიზმის, მერიტოკრატიის გაზრდაში</p>	<p>ტრენინგებზე მეტი ფოკუსირება მომხმარებელთან ურთიერთობაზე;</p> <p>მეტი ფოკუსირება საჯარო მოხელეების მუშაობის შეფასებაზე;</p> <p>რეკრუტირების დეპოლიტიზაცია (შესაძლოა, უმაღლესი საჯარო მოხელის პოზიციის შემოღების გზითაც);</p> <p>საჯარო სამსახურის ბრენდის შექმნა და გაუმჯობესება</p>	<p>მოკლე ვადიანი</p> <p>მოკლე ვადიანი</p> <p>გრძელ ვადიანი</p> <p>გრძელ ვადიანი</p>
<p>საჯარო სამსახურთან ასოცირების შეზღუდვები</p>	<p>საჯარო სამსახურის გეოგრაფიული მრავალფეროვნება, ბიუროს ინიციატივების შეზღუდვები</p>	<p>საჯარო სამსახურის განვითარების პოლიტიკისა და ღირებულებების არათანმიმდევრული განხორციელება</p>	<p>საჯარო სამსახურის განვითარების პოლიტიკისა და ღირებულებების არათანმიმდევრული განხორციელება</p>	<p>უკეთესი კოორდინაცია გეოგრაფიულად შორს მყოფ არმ ერთეულებთან; საჯარო სამსახურის, როგორც ბრენდის პოპულარიზაცია</p>	<p>CSB-ის მხარდაჭერა საჯარო სამსახურის დღეების ორგანიზებაში ყველა საჯარო უწყებაში</p> <p>ჰიბრიდული HR ფორუმები, ჰიბრიდული შეხვედრების პრაქტიკის დანერგვა</p> <p>საჯარო სამსახურის ბრენდის შექმნა და გაუმჯობესება</p>	<p>მოკლე ვადიანი</p> <p>მოკლე ვადიანი</p> <p>გრძელ ვადიანი</p>
<p>არასაკმარისი კომუნიკაცია საჯარო დაწესებულებებს შორის; ცოდნის არასაკმარისი გადაცემა</p>	<p>თანამშრომლობის კულტურის ნაკლებობა; ჰორიზონტალური თანამშრომლობისა და გადამკვეთ რეფორმებს შორის; სუსტი</p>	<p>თანამშრომლობის კულტურის ნაკლებობა; ჰორიზონტალური თანამშრომლობისა და გადამკვეთ რეფორმებს შორის; სუსტი</p>	<p>რეფორმით დაგეგმილი ცვლილებების არაეფექტურობა</p>	<p>შესაძლებლობების განვითარება</p> <p>გადაადგილებებისა და მობილობის ხელშეწყობა</p>	<p>ტრენინგები, სემინარები</p> <p>ცვლილებები საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში</p>	<p>მოკლე ვადიანი</p> <p>გრძელ ვადიანი</p> <p>გრძელ ვადიანი</p>

		კოორდინაცია და კავშირი	ცვლილებების განხორციელების პროცესის შეფერხება	საჯარო სამსახურის საკითხებზე პასუხისმგებელი მინისტრის მოადგილეების/ მერის მოადგილეების იდენტიფიცირება		
საჯარო სამსახურის მენეჯმენტი	CSB-ის სუსტი ჰოზიციონირება: საჯარო სამსახურის საკითხებზე პოლიტიკური პასუხისმგებლობის ნაკლებობა	საჯარო სამსახურის საბჭოს არარსებობა, ბიუროს როლის ბუნდოვანება საბჭოს საქმიანობაში.	საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის არათანმიმდევრული გამოყენება, ფრაგმენტაცია, რაც აფერხებს საჯარო სამსახურის სისტემურ განვითარებას. საჯარო სამსახურის პოლიტიკის განხორციელების სუსტი ცენტრალური კოორდინაცია	საჯარო სამსახურის პოლიტიკის ცენტრალური კოორდინაციის გაუმჯობესება. საჯარო სამსახურის საბჭოს ჩამყალიბება, CSB-ის სტატუსის ხელახალი გააზრება, ბიუროს როლის გაძლიერება.	კარგი პრაქტიკის ანალიზის განხორციელება. კანონმდებლობის ცვლილება	მოკლე ვადიანი გრძელ ვადიანი
	ბიუროს რეკომენდაციების მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის არარსებობა, ინფორმაციის დროულად მიღებისა და ანალიტიკური ანგარიშების წარმოების შეზღუდვები	ბიუროს სუსტი მანდატი; შეზღუდული რესურსები	ბიუროს რეკომენდაციების შესრულების კუთხით არმქონე ერთეულების ნაკლები მოტივაცია; საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის არათანმიმდევრული გამოყენება, ფრაგმენტაცია, რაც აფერხებს საჯარო სამსახურის სისტემურ განვითარებას.	ბიუროს როლის გაძლიერება (კანონმდებლობა)	ბიუროს როლის გადახედვა/გაძლიერება (კანონმდებლობა)	გრძელ ვადიანი
	CSB-ის სუსტი როლი რეორგანიზაციებთან მიმართებაში	შეზღუდული იურიდიული მანდატი	დაუსაბუთებელი რეორგანიზაციები საჯარო მოხელეების უფლებების არასაკმარისი დაცულობა	რეორგანიზაციის პროცედურების დახვეწა, ex-ante ანალიზის სავალდებულობის მოთხოვნა CSB-სათვის მეტი უფლებამოსილების მინიჭება რეორგანიზაციის პროცესის	არსებულ კანონმდებლობაში ცვლილებების შეტანა	გრძელ ვადიანი

			რეორგანიზაციის დროს	ზედამხედველობაში არმ პერსპექტივიდან		
	არმ ერთეულების შეზღუდული შესაძლებლობები არმ პრობლემების გადასაჭრელად	საჯარო დაწესებულებებში არმ ერთეულებს სუსტი როლი, სტატუსი/ადგილი სტრუქტურაში არასაკმარისი არმ კომპეტენციები	CSB-ის გადატვირთვა კითხვებით. არმ-ის დაბალი ხარისხი საჯარო დაწესებულებებში..	არმ ერთეულების შესაძლებლობების გაზრდა.	არმ ერთეულების მიმართ შესაძლებლობების გაძლიერების აქტივობები. არმ პერსონალისთვის არმ სერტიფიცირების გათვალისწინება ცოდნისა და კომპეტენციების თანმიმდევრული დონის უზრუნველსაყოფად.	
	დაწესებულებებისთვის მიწოდებული არათანმიმდევრული რჩევები და აღნიშნული პრაქტიკით გადატვირთული სამუშაო	კითხვების სიმრავლე, რომლებიც წარმოიქმნება არმ ერთეულების დაბალი შესაძლებლობების გამო. ბიუროში არმ-ის მაღალი კომპეტენციების მქონე პერსონალის სიმცირე; CSB-ში მუშაობის ორგანიზება.	საჯარო სამსახურის დებულებების არათანმიმდევრული გამოყენება; ბიუროს მიერ ბუნდოვანი ან განსხვავებული რეომენდაციების მიწოდება.	ბიუროს პროცესების ორგანიზება, ბიუროს თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაძლიერება	ხშირად დასმული კითხვები CSB ვებგვერდზე; CSB-ის ვებგვერდზე არსებული სახელმძღვანელოების უკეთ ორგანიზება; გარკვეული სახელმძღვანელოების კონსოლიდაცია, რომლებიც ეხება იმავე ან მსგავს საკითხს; მეტი ტრენინგი ბიუროს თანამშრომლებისთვის; ბიუროს შესაბამისი პერსონალის რეგულარული შეხვედრები რთული კითხვების განსახილველად და პასუხებზე შეთანხმების მიზნით; არმ ერთეულების შესაძლებლობების გაზრდა.	მოკლე ვადიანი გრძელ ვადიანი გრძელ ვადიანი მოკლე ვადიანი მოკლე ვადიანი მოკლე ვადიანი
	eHRM სისტემის ანგარიშგების შეზღუდული	პრობლემები eHRM სისტემის	შუქდებელია საჯარო სამსახურის რეფორმის ეფექტური	გამოწვევების საფუძვლიანი ანალიზი eHRM სისტემასთან მიმართებით.	მონაცემთა ბაზების დახვეწა,	მოკლე ვადიანი

	ფუნქციები; მონაცემთა ხარისხის განსხვავება დაწესებულებებს შორის, პრობლემები სისტემის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით	დიზაინთან დაკავშირებით. ზოგიერთი შემთხვევაში მონაცემთა უსაფრთხოების დაცვის სისუსტე.	მონიტორინგი ხარისხიანი მონაცემების გარეშე; გარკვეული სამინისტროების მიერ არ ხდება eHRM სისტემის გამოყენება; დუბლირებული ანგარიშგება - დაწესებულებები პარალელურად კვლავ იყენებენ თავიანთ სისტემებს		სისტემების განვითარება და ინტეგრაცია.	გრძელ ვადიანი
	არმ ერთეულები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ სტრატეგიულ დაგეგმვას; სტრატეგიული არმ-ის მიმართულებით შესაძლებლობების ნაკლებობა; დაწესებულების სტრატეგიული განვითარების პრაქტიკის სისუსტე.	არმ ერთეულებში ცოდნისა და კომპეტენციების ნაკლებობა; მიზნებით მართვის (MBO) კულტურისა და პრაქტიკის ნაკლებობა	არსებული არმ პრაქტიკები სრულად არ უწყობს ხელს ორგანიზაციების წარმატებას.	სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვის პრაქტიკის დანერგვა, არმ ერთეულების როლის გარდაქმნა სტრატეგიულ HRM-ად;	სახელმძღვანელოებისა და დამხმარე მასალების მოშვადება; სამუშაო ძალის დაგეგმვის შესაძლებლობების განვითარება;	მოკლე ვადიანი გრძელ ვადიანი
	სამუშაოს აღწერილობების დაბალი ხარისხი: ზოგადი ხასიათი; სამუშაო ოჯახების არარსებობა;	არმ პერსონალის შეზღუდული შესაძლებლობები სამუშაოს ანალიზისას; ამჟამინდელი მეთოდოლოგია არ მოიცავს სამუშაო ოჯახებს	არმ პროცესების უმეტესობის ხარისხი დამოკიდებულია სამუშაოს აღწერილობის ხარისხზე	სამუშაოს აღწერილობების უკეთესი ხარისხისა და თანმიმდევრული განვითარების უზრუნველყოფა.	სამუშაოს აღწერილობის რეგულაციის გაუმჯობესება; ელექტრონული სწავლება სამუშაოს ანალიზზე; ცენტრალური მართვა ბიუროს მიერ სამუშაო ოჯახების შექმნისას	მოკლე ვადიანი მოკლე ვადიანი გრძელ ვადიანი

რეკრუტირება	პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული პრობლემები განსაკუთრებით მუნიციპალიტეტებში	კვალიფიციური სამუშაო ძალის სიმცირე	პრობლემები გარკვეულ პოზიციებზე მოზიდვასთან დაკავშირებით, მაგალითად, არქიტექტორები.	არსებული კლასიფიკაციის შემოწმება ფაქტობრივი ხელფასის კონკურენტუნარიანობის კვლევა	გარკვეული პროფესიებისთვის, მათ შორის მე-3 რანგში, პროფესიული განათლებით შესვლის შესაძლებლობის შექმნა; ანაზღაურების საკითხებზე კვლევების რეგულარული პრაქტიკის დანერგვა	
	თეორიულ ცოდნასა და ფორმალურ მოთხოვნებზე ორიენტირებული კონკურსები	ფორმალური მოთხოვნები ხაზგასმულია სამუშაოს აღწერილობებში და კანონმდებლობაში. რეკრუტირების დროს რბილი უნარების გაზომვის შესაძლებლობების ნაკლებობა.	შერჩევის ტექნიკის პროგნოზირების შეზღუდული შესაძლებლობები. გარკვეული კანდიდატების პრივილეგირება (რომლებიც კარგად სწავლობენ, თუმცა შეიძლება ვერ აღწევენ შედეგებს)	სამუშაო აღწერილობების გაუმჯობესება კომპეტენციებზე აქცენტირებით; საკონკურსო კომისიების შესაძლებლობების გაუმჯობესება . კომპეტენციის ჩარჩოს გამოყენების წახალისება რეკრუტირებისას.	სახელმძღვანელო და ტრენინგები ინტერვიუების დროს კომპეტენციების შეფასების შესახებ (მომზადებულია); სახელმძღვანელოს საფუძველზე ელექტრონული სწავლების კურსის მომზადება; არმ პერსონალის სერტიფიცირება შემდეგ საკითხებზე, მაგალითად შერჩევაზე, არმს ზოგადი კურსი, ა.შ.	
მოტივაცია	შესრულებული სამუშაოს შეფასების წარუმატებელი გამოყენება პრაქტიკაში	გადაწყვეტილებები ს / პრაქტიკების არასაკმარისი სტანდარტიზება; მენეჯერების არასაკმარისი კომპეტენციები და შესაძლებლობები; არასრულყოფილ შესრულებასთან დაკავშირებული კულტურა და პრაქტიკა (ორგანიზაციული ინდიკატორები არ	შესრულების შეფასება გადაიქცა კიდევ ერთ პრაქტიკად, რომელიც არ იძლევა დიფერენცირების საშუალებას საუკეთესო შემსრულებლებსა და ნაკლებშემსრულებლებს შორის. შეფასებები არ უკავშირდება სხვა არმ პროცესებს (შესრულების	შეფასებების მეტი სტანდარტიზება. ხელახალი გადააზრება, რომელიც დაკავშირებს შეფასებას კარიერულ განვითარებასთან და წახალისებთან. მენეჯერების შესაძლებლობების გაზრდა. შესრულების მართვის გაუმჯობესება ორგანიზაციულ დონეზე.	დამატებითი კვლევა შეფასების სისტემის გამოყენებისას პრობლემების, მიზეზების შესასწავლად. კანონმდებლობის დახვეწა და უფრო დეტალური გაცნობა. მენეჯერების ტრენინგი შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე.	მოკლე ვადიანი გრძელ ვადიანი მოკლე ვადიანი

		არის განსაზღვრული); ოჯახის მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა, მაღალი დატვირთვა,	წახალისება, კარიერული განვითარება)			
	პოზიციების სუბიექტური კლასიფიკაცია. სახელფასო სისტემის სამართლიანობის პრობლემა.	სამუშაოს ანალიზის პრაქტიკა (job evaluation)	მოხელეთა ნაკლები მოტივაცია, გადინების მაღალი მაჩვენებელი დაბალი ხელფასიანი პოზიციებიდან	სამუშაოს ანალიზის განხორციელება.	სამუშაოს ანალიზის საკანონმდებლო დონეზე რეგულირების შემოღება. სამუშაოს ანალიზის ცენტრალიზებული პროცესი.	გრძელ ვადიანი გრძელ ვადიანი
	სახელფასო კოეფიციენტების განსაზღვრა	წინსვლის მკაფიო კრიტერიუმების არარსებობა.	ხელფასების განაწილების სამართლიანობის ნაკლებობა.	ხელფასების საფუძვრების მიზნებისა და დასაბუთების განხილვის აუცილებლობა და ამის საფუძველზე პროცედურების დანერგვა.	ახალი პროცედურების და კრიტერიუმების დანერგვა.	გრძელ ვადიანი
	ფართოდ გავრცელებული აღქმა დაბალი ხელფასის შესახებ	პერსონალის უკმაყოფილება	დაბალი ჩართულობა და მოტივაცია; პრობლემები პერსონალის მოზიდვასთან და შენარჩუნებასთან დაკავშირებით.	კრიტერიუმების დადგენა და ხელფასების შედარება.	კვლევა, რომელიც ადარებს ხელფასებს საჯარო სექტორში შესაბამის პოზიციებზე, ფინანსთა სამინისტროსთან მჭიდრო თანამშრომლობით.	გრძელ ვადიანი
	ორგანიზაციული კულტურა – ლეგალისტური (ფორმალისტური) მიდგომა	მემკვიდრეობა	შესრულებაზე ორიენტაციის ნაკლებობა, დირებულებების ნაკლებად გააზრება;	უფლებამოსილების დელეგირებისა და უფლებამოსილების გაძლიერების ხელშეწყობა; ანგარიშვალდებულებისა და ობიექტურობის მექანიზმების გაძლიერება; უმაღლესი საჯარო მოხელის თანამდებობის შემოღება;	მენეჯერული რგოლის მომზადება ანგარიშვალდებულების მიმართულებით; უმაღლესი საჯარო მოხელის თანამდებობის შემოტანა; გამოკითხვა არსებული ორგანიზაციული კულტურის დიაგნოსტიკისთვის	გრძელ ვადიანი
პროფესიული და						

კარიერული განვითარება						
	IV რანგის იშვიათად გამოიყენება ან არ არსებობა	დაბალი ხელფასები	სირთულეები დაბალ პოზიციებზე კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნების	კლასიფიცირების სისტემის შეცვლა, რათა მეორადი კანონმდებლობის დონეზე გარკვეულ თანამდებობებზე ჰქონდეთ მეტი შესაძლებლობა კარიერული წინსვლისთვის	საკანონმდებლო ცვლილებების გზით კარიერული განვითარების შესაძლებლობა უმაღლესი განათლების არმქონე პირთათვის III რანგის შესაბამის თანამდებობებზე;	გრძელ ვადიანი
	შუბლდული კარიერული განვითარების შესაძლებლობები	კარიერული დონების შუბლდული რაოდენობა, განსაკუთრებით ექსპერტთა კატეგორიისთვის	ფრაგმენტაცია; გადაწყვეტილებების ქაოტური განხორციელება, მცირე ერთეულების შექმნა, რათა შეძლონ პირების დაწინაურება მენეჯერულ პოზიციებზე	რანგირების სისტემისა და კოეფიციენტის სისტემის მიმოხილვა. განიხილეთ უფროსი ექსპერტებისთვის სამუშაო კატეგორიების ჩამოყალიბება, რომლებიც ტოლი იქნება დაბალი ან თუნდაც საშუალო დონის მენეჯერული პოზიციების; სამუშაოს გამდიდრების/გამრავალფეროვნების საშუალებების შემოტანა; პროექტზე დაფუძნებული მუშაობის ხელშეწყობა.	კარიერის განვითარების არსებული სისტემის ანალიზი და გაუმჯობესების გზებისა და რეკომენდაციების შეთავაზება	გრძელ ვადიანი
	ფორმალური შიდა კონკურსები	შიდა კონკურსები ხილვადია გარე მომხმარებლებისა და დაინტერესებული მხარეებისთვის. მენეჯერებს სურთ კონკრეტული პირების დაწინაურება.	შიდა კონკურსებზე კონკურენციის ნალებობა; ბევრი გარე კანდიდატი, რომლებიც არ არიან უფლებამოსილი მიიღონ მონაწილეობა შიდა კონკურსებში. (სისტემის პრობლემა)	ზოგიერთ შემთხვევაში უარის თქმა შიდა კონკურსებზე და დამსახურებაზე დაფუძნებული კონკურსის გარეშე დაწინაურებების დანერგვა	საკანონმდებლო ცვლილებები	გრძელ ვადიანი
პროფესიული განვითარება						

	სათანადო ადაპტაციის პროგრამის ნაკლებობა	არმ ერთეულების დაბალი შესაძლებლობები; სამართლებრივი ვალდებულების ნაკლებობა	შენარჩუნებასა და ჩართულობასთან დაკავშირებული პრობლემები. პროფესიული განვითარების დაგეგმვის პირველ ეტაპზე დაშვებული შეცდომები.	სავალდებულო ადაპტაციის შემოღება.	ამ ვალდებულების კანონმდებლობაში შემოტანა. ადაპტაციის სახელმძღვანელო (უკვე შემუშავებულია)	გრძელ ვადიანი მოკლე ვადიანი
	საჭიროებებზე მორგებული პროფესიული განვითარების პროგრამების ნაკლებობა		მაგალითად, პროგრამები უფროსი საჯარო თანამდებობებისთვის, მათი შემოღების შემთხვევაში	ცენტრალიზებული საჯარო მმართველობის სკოლის შექმნა ან სტრატეგიული პარტნიორობა აკადემიურ ინსტიტუტთან		
	დამატებითი ტრენინგების დაბალი განხორციელების მაჩვენებელი/ ან ზუსტად მორგებული შინაარსის განსაზღვრის პრობლემა	ბიუჯეტის არარსებობა, საჭიროებათა კვლევის მეთოდების არასაკმარისი ცოდნა	პროფესიული განვითარების შეფერხება; დემოტივაცია დაიგეგმოს განვითარება; რესურსების ინვესტირება არასაწორ სწავლებებში	ბიუჯეტირების საკითხის სავალდებულო ნაწილად დარეგულირება; საჭიროებათა კვლევის და პრიორიტეტიზაციის მეთოდების განმტკიცება; განვითარებასთან დაკავშირებული მონაცემების ეფექტიანი დამუშავება; ხელმისაწვდომი პლატფორმების დანერგვა პროფ. განვითარების მოტივირება	საკანონმდებლო ცვლილება პრაქტიკების განახლება	გრძელ ვადიანი მოკლე ვადიანი
უმაღლესი საჯარო მოხელის თანამდებობა	პოლიტიკური თანამდებობის პირების/მათი გადაწყვეტილებით დანიშნული პირების ჩართვა არმ პროცესებში;	კანონმდებლობის ხარვეზები	საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა პროფესიონალიზმის შეზღუდული დონე. პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის არასაკმარისი დაცულობა	უმაღლესი საჯარო მოხელის თანამდებობის - დანერგვის სხვადასხვა ვარიანტების შესწავლა;	საკანონმდებლო ცვლილება პრაქტიკების განახლება	გრძელ ვადიანი
	მენეჯერების დაბალი ჩართულობა;	არასაკმარისი მენეჯერული კომპეტენციები	არასაკმარისი დელეგირება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	უფლებამოსილება, დელეგირება და ა.შ.	მენეჯერული შესაძლებლობების განვითარება,	გრძელ ვადიანი

			არასაკმარისი ჩართულობა		პერიოდული ჩართულობის, გამოკითხვების პრაქტიკის დანერგვა/წახალისება მენეჯერებს შორის,	გრძელ ვადიანი მოკლე ვადიანი
--	--	--	---------------------------	--	--	--

