



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) პროგრამა

საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქციური მიმოხილვა
საკონსულტაციო შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები

*ანგარიში მოამზადა ანცი შუნდიმ, მომზადებაში
მონაწილეობა მიიღო მარი მიკელსონმა*

12 ივლისი , 2014

დისკლეიმერი

წინამდებარე პუბლიკაციაში წარმოდგენილი ავტორისეული შეხედულებები აუცილებლად არ გამოხატავს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ან ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

შინაარსი

შემაჯამებელი მიმოხილვა.....	
1. ფუნქციური მიმოხილვის ზოგადი ჩარჩო.....	
1.1 დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) პროგრამა.....	
2. საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის ზოგადი მიმოხილვა.....	
2.1. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია	
2.2. გამოწვევები, რომლებიც საფუძვლად უდევს კონცეფციას.....	
ბიუროს ურთიერთობა უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებთან - ინსტიტუციური განზომილება	
3. საჯარო სამსახურის ბიუროში არსებული მდგომარეობა.....	
3.1. საჯარო სამსახურის ბიუროს არსებული ორგანიზაციული მოწყობა	
3.2. არსებული პერსონალი და მისი შესაძლებლობები	20
4. ბიუროს ფუნქციები და სამუშაო პროცესები	22
4.1 საჯარო სამსახურისთვის პოლიტიკის დაგეგმვა და შემუშავება – რეფორმის ინსტიტუციური ეფექტი	23
4.2. სამსახურში მიღებასთან, დაწინაურებასა და საქმიანობის შეფასებასთან დაკავშირებული ფუნქციები.....	
4.2.1. საჯარო სამსახურში მიღება.....	
4.2.2. გამოსაცდელი ვადა და დამტკიცების პროცედურა.....	
4.2.3. საჯარო სამსახურში დაწინაურება.....	
4.2.4. საქმიანობის შეფასება	
4.3. უწყებების ფუნქციური მოწყობა	
4.4. სამუშაოს აღწერილობები, სამუშაოს შეფასება და ანაზღაურების პოლიტიკა.....	
4.4.1. სამუშაოს აღწერილობები საჯარო სამსახურში.....	34
4.4.2. სამუშაოს შეფასება საჯარო სამსახურში	
4.4.3. ანაზღაურების პოლიტიკა	
4.5. ეთიკა, დისციპლინური და სააპელაციო ფუნქციები (მედიაცია)	
4.5.1. ეთიკა საჯარო სამსახურში	
4.5.2. დისციპლინური და სააპელაციო ფუნქციები (მედიაცია)	38
4.6. სწავლება და შესაძლებლობების განვითარება.....	

4.7.	ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაცია.....	
5.	ბიუროს რეკომენდირებული ორგანიზება და საჭირო უნარ-ჩვევები.....	43
5.1.	ბიუროს რეკომენდირებული ორგანიზება.....	44
5.2.	სამუშაოს აღწერილობები და თითოეული დეპარტამენტისთვის საჭირო უნარ- ჩვევები.....	
6.	ბიუროს ტრანსფორმირების სავარაუდო ხარჯები	
	დანართი 1 - ფუნქციური მიმოხილვის მოთხოვნები და მეთოდოლოგია.....	62

შემაჯამებელი მიმოხილვა

საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს (შემდგომში „ბიურო“) ფუნქციური მიმოხილვის მიზანია ბიუროს მომზადება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციით გათვალისწინებული მნიშვნელოვანი და რთული რეფორმების განსახორციელებლად. კონცეფცია შემუშავდა „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3) პროგრამის დახმარებით და მას იზიარებს ყველა საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც მხარს უჭერს საქართველოს მთავრობას. საქართველოს მთავრობა კონცეფციას, სავარაუდოდ, უახლოეს მომავალში დაამტკიცებს.

ფუნქციური მიმოხილვა დაეფუძნა ბიუროსათვის კონცეფციით მინიჭებულ სამომავლო ფუნქციებს, აგრეთვე იმ ფუნქციებს, რომლებიც გათვალისწინებულია G3 პროგრამის ფარგლებში განხორციელებული, სულ მცირე, სამი საკონსულტაციო პროექტით. ბიურომ უნდა შეიმუშაოს დეტალური პროცედურები და განსაზღვროს თავისი როლი და ურთიერთობა სხვა დაწესებულებებთან მომდევნო თვეების განმავლობაში. აქედან გამომდინარე, შეიძლება შეიცვალოს პროცედურებისა და ფუნქციების რაოდენობა. ბიურომ რეკომენდაციები უნდა მოარგოს მისთვის გათვალისწინებული პროცედურებისა და როლის საბოლოო ვარიანტს.

ანალიზი მიუთითებს ბიუროში ამჟამად მოქმედი დეპარტამენტების როლების აღრევაზე. ადმინისტრაციული დეპარტამენტი, რომელსაც, როგორც წესი, ევალება მხოლოდ სამხმარე ფუნქციების შესრულება, აქტიურად არის ჩართული საკანონმდებლო და პროცედურული რეგულაციების შემუშავებაში. საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი, რომელსაც, ჩვეულებრივ, ეკისრება რეფორმის განხორციელებისა და პროცედურების განვითარების ფუნქცია, უპირატესად ორიენტირებულია საერთაშორისო ურთიერთობებსა და პროექტების მართვაზე.

ბიურო დაკომპლექტებულია, როგორც დანიშნული და ასევე კონკურსის წესით აყვანილი კადრებით, თუმცა მათ გამოცდილება აკლიათ საჯარო სამსახურისა და ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით. იმავდროულად, ბიუროში ძალიან ბევრი იურისტი მუშაობს, თუმცა საერთოდ არ არის წარმოდგენილი ისეთი აუცილებელი პროფესიების წარმომადგენლები, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, ანალიტიკოსები, ეკონომისტები, პროექტის მენეჯერები და სხვ.

კვლევის ფარგლებში ბიუროს ყველა შესაძლო ფუნქცია ექვს ძირითად ფუნქციურ სფეროდ დაჯგუფდა. ბიუროს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელიც მას მომავალში დაეკისრება გულისხმობს პოლიტიკის შემუშავებას, ნორმების დადგენასა და სამთავრობო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული პროცედურების მონიტორინგს. ამ ფუნქციის მიხედვით, საქართველოს საჯარო სამსახურის სამომავლო მართვის დეცენტრალიზებული სისტემა, რომლის დროსაც მნიშვნელოვანი დისკრეციით სარგებლობენ სამთავრობო დაწესებულებები, იცვლება ცენტრალიზებული სისტემით,

სადაც ფუნქციონირებს ძლიერი ცენტრალური რგოლი, რომელიც ადგენს სტანდარტებს და შეიმუშავებს ერთიან პოლიტიკას სამინისტროებისა და სამთავრობო უწყებებისათვის.

რეკომენდაციები წარმოდგენილია ორ ეტაპად, კონცეფციით განხორციელებისათვის გათვალისწინებული ეტაპების მიხედვით. პირველი ეტაპი ორიენტირებულია კონცეფციის განხორციელების ჩარჩოს მომზადებაზე (პროცედურების შემუშავება, კანონებისა და რეგულაციების მომზადება, ცნობიერებისა და შესაძლებლობების ამაღლება), ხოლო მეორე ეტაპი - სამართლებრივი ჩარჩოს განხორციელებაზე რეფორმების მხარდასაჭერად. საჭიროა ბიუროს დაუყოვნებლივ რეორგანიზაცია შემოთავაზებული სტრუქტურის ფარგლებში. ამჟამად არსებული საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი სამ ფუნქციურ დეპარტამენტად დაიყო, საქმიანობის კონკრეტული სფეროების მიხედვით, რაც მიზნად ისახავს ეფექტიანობის გაუმჯობესებასა და თანამშრომელთა სპეციალიზაციის უზრუნველყოფას. ესენია:

- სამსახურში აყვანისა და დაწინაურების პოლიტიკის დეპარტამენტი
- ხელფასებისა და ფუნქციური ორგანიზების პოლიტიკის დეპარტამენტი
- სწავლების პოლიტიკისა და ეთიკის დეპარტამენტი

საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელებასთან დაკავშირებული ყველა ფუნქცია დაჯგუფდა აღნიშნული სამი დეპარტამენტის ფარგლებში. მომავალში ადმინისტრაციულ დეპარტამენტს მხოლოდ დამხმარე ფუნქციები ექნება. პირველი ეტაპისათვის მიზანშეწონილია პერსონალის გაზრდა 37 თანამშრომლამდე, ხოლო თანდათანობით, ტრანსფორმაციის მეორე ეტაპისათვის - 48 თანამშრომლამდე.

შემუშავდა სამუშაოს აღწერილობები თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის, ხოლო ფუნქციებს შორის განსხვავება დაეფუძნა განხორციელების ეტაპებს. შემუშავდა რეკომენდაციები თითოეული ორგანიზაციული ერთეულისათვის საჭირო შესაძლებლობების კუთხით. ბიურომ უნდა მოიზიდოს პერსონალი, რომელსაც ექნება გარკვეული ფუნქციების განხორციელების გამოცდილება; უპირატესად, **ეს გულისხმობს გამოცდილებას სამუშაოს აღწერილობებისა და შეფასების პროცედურების შემუშავების სფეროში, რაც განაპირობებს ახალ კლასიფიკაციისა და სახელფასო სისტემას.** ბიურო უნდა შეეცადოს, რომ სამსახურში აიყვანოს სამინისტროებში და თუ შესაძლებელია, ასევე კერძო სექტორში დასაქმებული ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებში დასაქმებული პირები. თუ მათი დაქირავება შეუძლებელია, ბიურო უნდა შეეცადოს რამდენიმე ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის სულ მცირე ექვსი თვით მივლინებას ბიუროში, რეფორმის განხორციელების მხარდასაჭერად. ახალი თანამშრომლების დაქირავებასთან ერთად უნდა ხდებოდეს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება. წინამდებარე ანგარიშში წარმოდგენილია ბიუროსათვის რეკომენდებული ტრენინგების თემატიკა პირველი ეტაპისათვის (იხ. ქვემოთ).

ასევე წარმოდგენილია, ბიუროს ტრანსფორმაციის ფინანსური შედეგების გაანგარიშება. აღნიშნული რეკომენდაციების გამოყენება ბიუროს შეუძლია ფინანსთა სამინისტროსა და მთავრობასთან მოლაპარაკებების დროს მომდევნო საბიუჯეტო ციკლისას ან

საერთაშორისო პარტნიორებისათვის ტექნიკური დახმარების თაობაზე თხოვნების მოსამზადებლად.

ისეთი რთული და მნიშვნელოვანი რეფორმების განხორციელება, როგორც ითვალისწინებს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია მოითხოვს ყველა დაინტერესებულ მხარესთან თანამშრომლობასა და გამჭვირვალობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ბიურომ უნდა შექმნას საკონსულტაციო კომისია, რომელიც შედგება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისაგან რეფორმის საკითხების განსახილველად და გადასაწყვეტად. განხორციელებას უნდა ახლდეს ცნობიერების ასამაღლებელი კამპანია საჯარო მოხელეებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის. კომისიის მუშაობაში ყველა მათგანის მონაწილეობა ერთ-ერთი წინაპირობა იქნება წარმატებული საჯარო სამსახურის რეფორმისათვის.

1. ფუნქციური მიმოხილვის ზოგადი ჩარჩო

საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქციურ მიმოხილვას მხარს უჭერს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მიერ დაფინანსებული პროგრამა „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3).

1.1 USAID/ დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) პროგრამა

G3 პროგრამა ოთხწლიანი ინიციატივაა, რომელიც მიზნად ისახავს საქართველოს მთავრობის („მთავრობის“) მხარდაჭერას მმართველობის სფეროში მნიშვნელოვანი რეფორმების განხორციელების პროცესში. აღნიშნული საკონსულტაციო პროექტი პროგრამის *ცენტრალური მთავრობის მხარდაჭერის* კომპონენტის ნაწილია და ეფუძნება უკვე დასრულებულ პროექტებს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, მათ შორისაა:

- საჯარო სამსახურის რეფორმის ახალი კონცეფციის განვითარების ხელშეწყობა მთავრობასა და სხვა საერთაშორისო დონორებთან თანამშრომლობით ადამიანური რესურსების მართვის სისტემური და მოდერნიზებული მიდგომის უზრუნველსაყოფად საქართველოს საჯარო სამსახურის ფარგლებში. ბიუროს მიერ კონცეფციის საბოლოო განხილვის შემდეგ მთავრობამ კონცეფცია გაახმოვანა 1 ივლისს და აღნიშნა, რომ მოხდება მისი დამტკიცება.
- ადგილობრივი პროვაიდერების მეშვეობით მმართველობის საკითხებზე მოკლევადიანი კურსების უზრუნველყოფა დაახლოებით 3,000 საჯარო მოხელისა და მენეჯერისათვის და ადრე განხორციელებული სამუჯშაოების ფარგლებში დამატებით 3,000 საჯარო მოხელისათვის მმართველობის სფეროებში უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის ამაღლების მიზნით.

- მოკლევადიანი კურსების შემუშავება და მიწოდება ეთიკის, ზოგადი მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მართვის, პროექტის მართვისა და საჯარო სექტორის ურთიერთობებში ინოვაციების სფეროში. ეს კურსები შემუშავდა საჯარო სამსახურის ბიუროს პერსონალთან თანამშრომლობით და უზრუნველყოფილი იქნა 267 საჯარო მოხელისათვის ადგილობრივი პროვადერების მიერ. აღნიშნული ინიციატივა ორ მიზანს ემსახურებოდა: 1) ბიუროს, როგორც საჯარო მოხელეებისთვის შესაძლებლობების პროვადერის, შესაძლებლობათა განვითარებას და 2) საჯარო მოხელეთა შესაძლებლობების განვითარებას კერძო, ადგილობრივი პროვადერების გამოყენებით.
- კერძო და საჯარო ტრენინგ-მომწოდებლების ინსტიტუციური შესაძლებლობებისა და მოტივაციის შეფასება, საჯარო მოხელეთა მომზადებისა და საჯარო სამსახურის განვითარების საჭიროებების უზრუნველსაყოფად და რეკომენდაციების შესამუშავებლად სწავლების ისეთი შესაძლებლობების დანერგვის მიზნით, რომლებიც მდგრადი იქნება დროთა განმავლობაში.

დღეისათვის, დასრულებულია სამი სხვა საკონსულტაციო პროექტი შესაძლებლობების განვითარებისა და მდგრადი სწავლების, საქართველოს საჯარო სამსახურში კადრების შერჩევისა და აყვანის პროცესის, საჯარო სექტორში კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების საკითხებზე. ამჟამად დაგეგმვის ეტაპზეა, სულ მცირე, კიდევ ერთი საკონსულტაციო პროექტი. თავდაპირველად გათვალისწინებული იყო კონსულტირება „მედიაციის“ ახალ ფუნქციასთან დაკავშირებით, რომელიც, ბიუროს აზრით, უნდა ჰქონოდა საჯარო სამსახურს. შემდგომში იგი სხვა საკონსულტაციო პროექტით ჩანაცვლდა, რომელიც ეხება სამუშაოს აღწერილობების შემუშავების მეთოდოლოგიის განვითარებას. შედეგად, ამ ანგარიშში ასახული რეკომენდაციები ითვალისწინებს საკონსულტაციო პროექტებით შემოთავაზებულ რეკომენდაციებსა და სამუშაო პროცესებს. მედიაციის ფუნქცია განხილული იქნება „დისციპლინური წარმოებისა და გასაჩივრების“ ფუნქციის ფარგლებში.

2. საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმდინარეობის ზოგადი მიმოხილვა

საქართველოში საჯარო სამსახურის სისტემის რეფორმირების საჭიროება რამდენიმე წლის წინ გამოვლინდა. 1997 წლიდან საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი არაერთხელ გადაიხედა. 2005 წელს დაწყებული ინიციატივა წარუმატებელი აღმოჩნდა შეთავაზებული სისტემის ფარგლებში მრავალი ხარვეზისა და ქაოტური ხასიათის გამო.¹ თუმცა 1997 წლის კანონში შენარჩუნდა ეს ინიციატივა. ის მუდმივად იცვლებოდა მთავრობის მოკლევადიანი პრიორიტეტების ასახვისა და სხვადასხვა მიმდინარე

¹ დეტალური ანალიზისათვის იხილეთ SIGMA-ს კომენტარები საქართველოს საჯარო სამსახურის კოდექსის პროექტის თაობაზე, ოქტომბერი, 2010.

პროცედურასთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით. აშკარა იყო საჯარო სამსახურის სისტემური მიმოხილვის საჭიროება. შესაბამისად, 2013 წელს საქართველოს მთავრობამ წამოიწყო ფართო კონსულტაციების პროცესი, რამაც განაპირობა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შემუშავება. ამ ინიციატივას მხარი დაუჭირეს USAID/დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) პროგრამამ და სხვა დონორმა ორგანიზაციებმა. კონცეფციაში წარმოდგენილ წინადადებებს იზიარებს და ეთანხმება ყველა საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც მხარს უჭერს საქართველოს მთავრობას ამ ინიციატივას². სახელმწიფო კანცელარიამ კოორდინაცია გაუწია საჯარო სამსახურის რეფორმის ახალი კონცეფციის შემუშავებას. კონცეფციას დაეთანხმა მთავრობა, ხოლო წინამდებარე ფუნქციური მიმოხილვის მიზნებისათვის ჩვენ გამოვიყენეთ კონცეფციის საბოლოო შემოკლებული ვერსია.

2.1. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია

ბიუროს წინამდებარე ფუნქციური მიმოხილვა მნიშვნელოვანი ნაბიჯია შესაძლებლობების განვითარების მიზნით საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განსახორციელებლად. კონცეფცია ითვალისწინებს მნიშვნელოვან და არსებითი ხასიათის ცვლილებებს არამარტო საჯარო სამსახურის სტრატეგიული მოწყობის, არამედ ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პროცესების თვალსაზრისით. ტენდენცია გულისხმობს გადასვლას მკვეთრად დეცენტრალიზებული და პოზიციანზე დაფუძნებული სისტემიდან შერეულ სისტემაზე, რომელსაც აქვს საჯარო სამსახურის კარიერული სისტემის ელემენტები და ასევე ადამიანური რესურსების მართვის ძლიერი ცენტრალური ორგანო. ბიუროს დაევალა უხელმძღვანელოს საჯარო სამსახურის რეფორმას და განავითაროს ახალი სამართლებრივი ჩარჩო, პროცედურები და სახელმძღვანელო პრინციპები საჯარო სამსახურისათვის. ამავდროულად, ბიურომ უნდა ორგანიზება გაუწიოს და მართოს შესაძლებლობების განვითარების ფართომასშტაბიანი პროცესი, ასევე მხარდაჭერა აღმოუჩინოს ყველა სახელმწიფო ორგანოს. არსებული პრაქტიკისგან განსხვავებით, ბიურო უშუალოდ ჩაერთვება ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთ პროცესში, როგორცაა სამსახურში აყვანის პროცედურის პირველი ეტაპი, კლასიფიკაცია და საქმიანობის შეფასება, რეზერვი და ზოგადი ტრენინგი მენეჯერებისათვის. დაბოლოს, გაიზრდება ბიუროს როლი დაწესებულებების მონიტორინგისა და ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურების აუდიტის განხორციელების კუთხით.

როგორც მოსალოდნელი იყო, კონცეფცია ზოგადად აღწერს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებს. თუმცა, ზოგჯერ რთულია კონცეფციიდან ამონარიდის გაკეთება, თუ როგორ განვითარდება ადამიანური რესურსების მართვის სამუშაო პროცესები. ამ პროცესების უმრავლესობა აღწერილი იქნება კანონქვემდებარე ნორმატიულ აქტებსა და საჯარო სამსახურის შესახებ ახალ კანონში. კონცეფცია არ წარმოადგენს დეტალურ

² SIGMA-ს კომენტარები საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციასთან დაკავშირებით, 11 მარტი, 2014

მიდგომას ძალიან მკაფიო ვარიანტებით, რაც განაპირობებს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის დაუყოვნებლივ შემუშავებას. მთელ რიგ წინადადებებთან დაკავშირებით დეტალური კომენტარები წარმოადგინა SIGMA-მ. წინამდებარე ანგარიშის მომზადების პროცესში გათვალისწინებული იქნა როგორც კონცეფცია, ასევე SIGMA-ს კომენტარები.

ბიურო კონცეფციის დამტკიცებისთანავე გააგრძელებს დეტალური პროცესებისა და სისტემების შემუშავებას, რაც მოსამზადებელი ეტაპი იქნება საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონისა და შესაბამისი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტების შემუშავებამდე და დამტკიცებამდე. ეს პროცესი, სავარაუდოდ, აგვისტოში დაიწყება და 2014 წლის ბოლოს დასრულდება. მხოლოდ ამ ეტაპზე გახდება ცნობილი საკმარისი დეტალები იმ ფუნქციებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სამუშაო პროცესების თაობაზე, რომლებშიც ჩართული იქნება ბიურო, და მისი სამომავლო როლი. ფუნქციური მიმოხილვის მიზნებისათვის შევეცდებით მაქსიმალურად შევაფასოთ ბიუროს სამომავლო ფუნქციები და როლი, რათა შესაძლებელი იყოს არსებული რესურსების ანალიზი, და შევიმუშაოთ რეკომენდაციები რეორგანიზაციასა და კადრებით დაკომპლექტებასთან დაკავშირებით. ჩვენ ვიცით, რომ ზოგიერთი რეკომენდაცია შესაძლოა სრულად არ შეესაბამებოდეს ბიუროს ფუნქციებს, რადგან ეს ფუნქციები მოგვიანებით განისაზღვრება. ასეთ შემთხვევაში ბიურომ უნდა შეიტანოს საჭირო კორექტირება რეკომენდაციებისა და შემოთავაზებული ფუნქციური ორგანიზაციის თვალსაზრისით.

2.2. გამოწვევები, რომლებიც საფუძვლად უდევს კონცეფციას

კონცეფციაში წარმოდგენილი რეკომენდაციების განხორციელება ბიუროს მხრიდან მოითხოვს ცვლილების მართვის პროცესის შემუშავებას. ფუნქციური მიმოხილვა ხელს შეუწყობს ამ საქმიანობას. ახალი სისტემისა და პროცესების განხორციელება, როგორც ეს აღწერილია კონცეფციაში, ძალიან ბევრი გამოწვევების წინაშე დააყენებს ბიუროს, ისევე როგორც სხვა სახელმწიფო ორგანოს. კონცეფცია თავის მხრივ ითვალისწინებს, სულ მცირე, სამ ძირითად რეფორმას (კლასიფიკაციასა და ანაზღაურებას, კადრების შერჩევისა და აყვანის სისტემას და პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემიდან შერეულ კარიერულ სისტემაზე გადასვლას). ყველა ამ რეფორმის პარალელურად შემუშავებისა და განხორციელების გათვალისწინებით, თითოეული ასეთი რეფორმის მართვა სირთულეებს უკავშირდება და მოითხოვს რესურსებს, რაც შემდეგში კიდევ უფრო გართულდება და მოითხოვს დამატებით რესურსებს. აქედან გამომდინარე, უაღრესად მნიშვნელოვანია ცვლილებების სწორად დაგეგმვა და თანმიმდევრული ინტერვენციები, რაც იძლევა ახალი კადრების მოზიდვის საშუალებას ბიუროს არსებული პერსონალის კვალიფიკაციის განვითარებასთან ერთად ახალი ამოცანების შესასრულებლად.

დაგეგმვისა და მოწესრიგების პროცესი კიდევ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს იმ ფაქტის გამო, რომ ბიუროს მემკვიდრეობით არ მიუღია ძლიერი პოზიცია საერთო სისტემაში. ბიურო მხოლოდ ახლახან გახდა საჯარო სამსახურის რეფორმის განვითარებისა და სხვა მართვის პროცესების ცენტრალური რგოლი. 2014 წლის თებერვალში საქართველოს

მთავრობის მიერ ბიუროს წესდების დამტკიცება ნათელი გამოვლინებაა პოლიტიკური ნებისა, რომ ცენტრალურ დონეზე შეიქმნას პოლიტიკის შემუშავებისა და მონიტორინგის ძლიერი რგოლი. წესდება ითვალისწინებს მთელ რიგ ფუნქციებს, რომლებიც მომავალში ბიურომ უნდა განახორციელოს კონცეფციაზე დაყრდნობით. ეს ფუნქციები მხედველობაში მიიღება ფუნქციური მიმოხილვისას.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები, რომლებზეც კონცეფცია მიუთითებს, წარმოადგენს თანამედროვე საჯარო სამსახურის მოდელს და სათანადოდ განხორციელების შემთხვევაში, ის მნიშვნელოვან სარგებელს მოუტანს საჯარო მმართველობას და გააუმჯობესებს საჯარო სერვისების მიწოდებას საქართველოში. სრულყოფილად ფუნქციონირებისთვის საჯარო სამსახურის აღნიშნული მოდელი მოითხოვს ბევრი პროცედურისა და სისტემის არსებობას. ანალიზის შედეგები აჩვენებს, რომ ზოგიერთი ფუნდამენტური ელემენტი არ არსებობს ან არ ფუნქციონირებს სათანადოდ დონეზე. მაგალითისათვის, დაწესებულებათა უმეტესობას არ გააჩნია სამუშაოს აღწერილობები, ან რაც არსებობს, არ არის სტრუქტურულად სათანადოდ ჩამოყალიბებული, რათა გამოყენებული იქნეს კადრების შერჩევის და აყვანის პროცედურებისათვის ან, რაც მთავარია, სამუშაოს კლასიფიკაციის პროცესისათვის. იმ შემთხვევაში თუ ბიურო მიზნად ისახავს უზრუნველყოს კონცეფციით გათვალისწინებული რეფორმების განხორციელება, ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ფუნდამენტური საკითხებიდან დაწყება, სანამ ყურადღება უფრო რთულ პროცედურებზე იქნება გადატანილი.

2.3. ბიუროს ურთიერთობა უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებთან - ინსტიტუციური განზომილება

საქართველოში საჯარო სამსახურის შესახებ პირველი კანონის მიღების შემდეგ საჯარო სამსახურის სისტემა განვითარდა დეცენტრალიზებული მართვის სისტემის გამოყენებით, რომელიც ითვალისწინებდა მნიშვნელოვან უფლებამოსილებას და მენეჯერულ დისკრეციას ყველა სამინისტროსა თუ სხვა საჯარო ადმინისტრაციის დაწესებულებებისათვის. ასეთი დეცენტრალიზებული მართვის სისტემა ასევე ფუნქციონირებდა საჯარო სამსახურის ფარგლებს გარეთ არსებულ სხვა დაწესებულებებში (საჯარო სამართლის იურიდიული პირები - სსიპ-ები). ყველა ასეთი სსიპ-ისათვის ორიენტირი იყო „მშობელი“ სამინისტრო, რომლის წინაშეც იყო ანგარიშვალდებული.

სისტემაში ზოგადად არ არსებობდა ცენტრალური ორგანო, რომელიც გაუძღვებოდა იმპლემენტაციის პროცესს საჯარო ადმინისტრაციის დონეზე. ბიუროს როლი შორს იყო სხვა ქვეყნების ანალოგიური ინსტიტუტების როლისაგან, იმ ქვეყნებშიც კი სადაც დეცენტრალიზებული სისტემა მოქმედებდა. ბიუროს როლი შემოიფარგლება შემდეგი ფუნქციებით:

- საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში შესატანი ცვლილებების შემუშავება სხვადასხვა საკითხის გადაწყვეტის მიზნით, რომლებიც განხორციელების პროცესში იჩენდა თავს (ყველა ასეთი ინტერვენცია ქაოტურად ხორციელდებოდა, ძირითადი სისტემის ცვლილების გარეშე);
- www.hr.gov.ge ვებგვერდის წარმოება და მასზე ყველა ვაკანსიის გამოქვეყნების უზრუნველყოფა;
- თითოეულ დაწესებულებაში შესარჩევი კომისიის თავმჯდომარის ფორმალურად დამტკიცება.

ზოგადი სტანდარტებისა თუ პროცედურების და საჯარო სამსახურის მართვის ხელმძღვანელი ცენტრალური რგოლის არარსებობის პირობებში უწყებებმა განავითარეს ადამიანური რესურსების მართვის საკუთარი შესაძლებლობები და შეიმუშავეს საკუთარი სტანდარტები და პროცედურები. სამინისტროებმა დაადგინეს სტანდარტები მათ წინაშე ანგარიშვალდებული სააგენტოებისა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირებისათვის. შედეგად, დღეისათვის ზოგიერთ სამინისტროში არსებობს კარგად განვითარებული და აღჭურვილი ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები, რომლებმაც შეძლეს საჯარო სამსახურის მართვის ეფექტიანი სტანდარტებისა და პროცედურების განვითარება.³ ფაქტობრივად, ზოგიერთ შემთხვევაში მათ უკეთესი შესაძლებლობები აქვთ, ვიდრე ბიუროს.

ბიუროსთან, როგორც საჯარო სამსახურის მართვის ცენტრალურ რგოლთან, ურთიერთობები არ არსებობდა ან მეტწილად ფორმალური იყო.

დღევანდელი ხელისუფლების სათავეში მოსვლისა და საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შემუშავების შემდეგ ბიურომ მეტი მნიშვნელობა შეიძინა. მას ხელმძღვანელი როლი დაეკისრა ამ რეფორმის პროცესში. ამჟამად ყველა დაწესებულებისთვის ცნობილია, რომ ბიურო სისტემის ცენტრს წარმოადგენს და მას მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება კონცეფციით გათვალისწინებული რეფორმების განხორციელებისას.

ამჟამად, საჯარო სამსახური მკვეთრად დეცენტრალიზებული და დისკრეციული სისტემიდან გადადის უფრო მეტად ცენტრალიზებულ სისტემაზე. თუმცა, მოცემულ ეტაპზე ცენტრალიზაციის ხარისხი და ცენტრალური რგოლის ზუსტი როლი არ არის განსაზღვრული. არ არსებობს მკაფიო

კონკრეტული საქმე – ალბანეთი

საჯარო სამსახურის მართვა სრულიად დეცენტრალიზებული იყო 1992-2000 წლებში. ადგილი ჰქონდა დაწესებულებების ხელმძღვანელებისათვის მინიჭებული დისკრეციული უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებას, რაც გამოიხატებოდა პრემიებისა და დანამატების (ზოგჯერ ხელფასის ორი ოდენობით) გადაჭარბებულ გამოყენებასა და თანამშრომელთა რაოდენობის განუწყვეტლივ ზრდაში. 2000 წლიდან დაიწყო ცენტრალიზებული სისტემის განხორციელება, რომელიც ითვალისწინებდა ცენტრალური ერთეულის მნიშვნელოვან უფლებამოსილებას, მკაფიო წესებსა და სტანდარტებს, დაწესებულებების დისკრეციის არქონას. 2013 წელს დაიწყო დისკუსიები დაწესებულებების დისკრეციის ხარისხის გაზრდასთან დაკავშირებით გარკვეულ პროცესებთან მიმართებით კონკრეტული საჭიროებების შესაბამისად.

³ სხვა უწყებებთან ერთად. განსაკუთრებით საინტერესოა თავდაცვის, იუსტიციისა და ფინანსთა სამინისტროებს მაგალითები.

მითითებები ადამიანური რესურსების მართვის დეცენტრალიზაციასა თუ ცენტრალიზაციასთან დაკავშირებით. ამ კონკრეტული ელემენტის ისტორიული მიმოხილვა სხვადასხვა ქვეყანაში მიუთითებს ცენტრალიზებულიდან დეცენტრალიზებულ მოდელზე გადასვლაზე და პირიქით. უწყვეტი მხარდაჭერა ნორმალურია, ხოლო ამპლიტუდა უნდა განისაზღვროს თითოეული ქვეყნის კონკრეტული პირობებისა და განსაზღვრული პროცესების მეტ-ნაკლებად კონტროლის საჭიროების საფუძველზე. კონცეფციიდან ცხადი ხდება, რომ საქართველოს საჯარო სამსახურის სისტემას სჭირდება მონიტორინგის პეროგატივის მქონე მართვის ერთეულის შექმნა ცენტრალური სტანდარტების დასადგენად და პერიოდული ერთეულების დისკრეციის შემცირება.

კონცეფციის განხორციელება განაპირობებს ბიუროს მუდმივ გაძლიერებას და, პარალელურად, სხვადასხვა იწყებებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების კომპეტენციების შემცირებას. ამ როლის შესაძენად ბიურომ მნიშვნელოვნად უნდა გააუმჯობესოს საკუთარი შესაძლებლობები, თუმცა ამის სწრაფად მიღწევა შეუძლებელია. შესაბამისად, ფუნდამენტური საკითხია, დაწესებულებებში ყველა საკადრო სამსახურისათვის შეიქმნას ეფექტიანი და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული გარემო რეფორმის წარმატებით განხორციელების უზრუნველსაყოფად და მაქსიმალური სარგებლის მისაღებად მათი პრაქტიკული გამოცდილებიდან, საერთაშორისო საკონსულტაციო მომსახურებისა და საუკეთესო პრაქტიკის მოდელებიდან, რომლებიც დროთა განმავლობაში შემუშავდა.

3. საჯარო სამსახურის ბიუროში არსებული მდგომარეობა

დღეისათვის საჯარო სამსახურის ბიუროს („ბიუროს“) აქვს ორმაგი როლი: 1) საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციით გათვალისწინებული დებულებების განხორციელება და 2) თანამდებობის პირების მიერ ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების წარდგენის ადმინისტრირება. მეორე როლი ბიუროს თავიდანვე დაეკისრა და ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენდა. ეს ფუნქციური მიმოხილვა, უპირველეს ყოვლისა, გააანალიზებს შესაძლებლობებსა და სისტემებს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელებასთან დაკავშირებით. ბიუროს ხელმძღვანელის თხოვნის საფუძველზე ჩვენ განვიხილავთ არსებულ შესაძლებლობებს და შევიმუშავებთ რეკომენდაციებს სტრუქტურის ცვლილების თაობაზე, ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციებთან დაკავშირებული ფუნქციის მიმართებაში. ეს მიმოხილვა სრულად დაეყრდნობა 2014 წლის მარტში გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) დაკვეთით შესრულებული დოკუმენტით გათვალისწინებულ რეკომენდაციებს.⁴ საქართველოს მთავრობას ჯერ კიდევ არ მიუღია გადაწყვეტილება, თუ რა ფორმატისა და მოცულობის იქნება ქონებრივი

⁴ თანამდებობის პირთა შემოსავლისა და ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის შემოწმება საქართველოში, დ-რი ტელმან ჰოპი, მარტი, 2014.

მდგომარეობის დეკლარაციისა და აუდიტის ფუნქცია, რომელიც ბიურომ უნდა განახორციელოს. შესაბამისად, რეკომენდაციები ბიუროს მიერ შესაძლოა შიგვალს აღნიშნულ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ.

3.1. საჯარო სამსახურის ბიუროს არსებული ორგანიზაციული მოწყობა

ბიუროს ამჟამინდელი როლი და ფუნქციები განსაზღვრულია დებულებით, რომელიც მთავრობამ 2014 წლის თებერვალში დაამტკიცა.⁵ დებულებაში ასახულია ბიუროს განახლებული ფუნქციები. დებულება ითვალისწინებს ბიუროს ფუნქციას, განავითაროს საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკა და მთავრობისათვის შეიმუშაოს წინადადებები არსებული პროცედურების გაუმჯობესების მიზნით. დებულება ასევე ითვალისწინებს ბიუროს ფუნქციას საჯარო სამსახურის რეფორმის კოორდინაციისა და ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით.

დებულება დამტკიცდა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შემუშავების პარალელურად და ბიუროსათვის დებულებით დაკისრებული ფუნქციები შეესაბამება მის როლს აღნიშნულ პროცესში. თუმცა, პროცესის ინტენსივობის გათვალისწინებით იერარქიული ორგანიზაციული სქემა და რაც მთავარია, ბიუროს თითოეული დეპარტამენტის ფუნქციები ყოველთვის არ ასახავს ბიუროს დებულებით გათვალისწინებულ მოწყობას. მაგალითად, საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტის ყოველდღიური საქმიანობა შორს არის დებულებით გათვალისწინებული ფუნქციებისაგან. ამ დეპარტამენტის ფუნქციათა უმეტესობას, ფაქტობრივად, ადმინისტრაციული დეპარტამენტი ახორციელებს.

აღნიშნული სიტუაცია ბიუროს სწრაფი ტრანსფორმაციისა და მისი პერსონალის რაოდენობის განუწყვეტლივი ზრდის შედეგია. მოკლე და საშუალოვადიან პერსპექტივაში მნიშვნელოვანია ფუნქციების სისტემატიზაცია კონკრეტულ დეპარტამენტებთან მიმართებაში, რომლებსაც ისინი მიეკუთვნება დებულების საფუძველზე.

საჯარო სამსახურის ბიუროს იერარქიული ადგილი

ამჟამად ბიურო ექვემდებარება საქართველოს პრემიერ-მინისტრს. საერთაშორისო პრაქტიკა საჯარო სამსახურის ცენტრალური ერთეულის იერარქიული დაქვემდებარების თვალსაზრისით განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყანაში. ზოგიერთ ქვეყანაში საჯარო სამსახურის ცენტრალური რგოლი უშუალოდ პრემიერ-მინისტრის პირდაპირ დაქვემდებარებაშია (საფრანგეთი, ლატვია, დიდი ბრიტანეთი, ალბანეთი და მოლდოვა). სხვა ქვეყნებში ცალკე დეპარტამენტის სახით ფუნქციონირებს სამინისტროს ფარგლებში (ლიტვა, მონტენეგრო და ხორვატია) ან სპეციალური სახელმწიფო მართვის სამინისტროს შემადგენელი ნაწილია (კოსოვო, მაკედონია). მესამე ალტერნატივაა ასეთი ცენტრალური რგოლის დამოუკიდებელი ინსტიტუტის სახით არსებობა, რომელიც პირდაპირ

⁵ საქართველოს მთავრობის #181 დადგენილება, 20 თებერვალი, 2014.

ანგარიშვალდებულია პარლამენტის წინაშე (მაკედონია 1999-2011 წლებში, პოლონეთი). ყველა ამ ალტერნატივას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რომლებიც ქვემოთ წარმოდგენილია ცხრილის სახით:

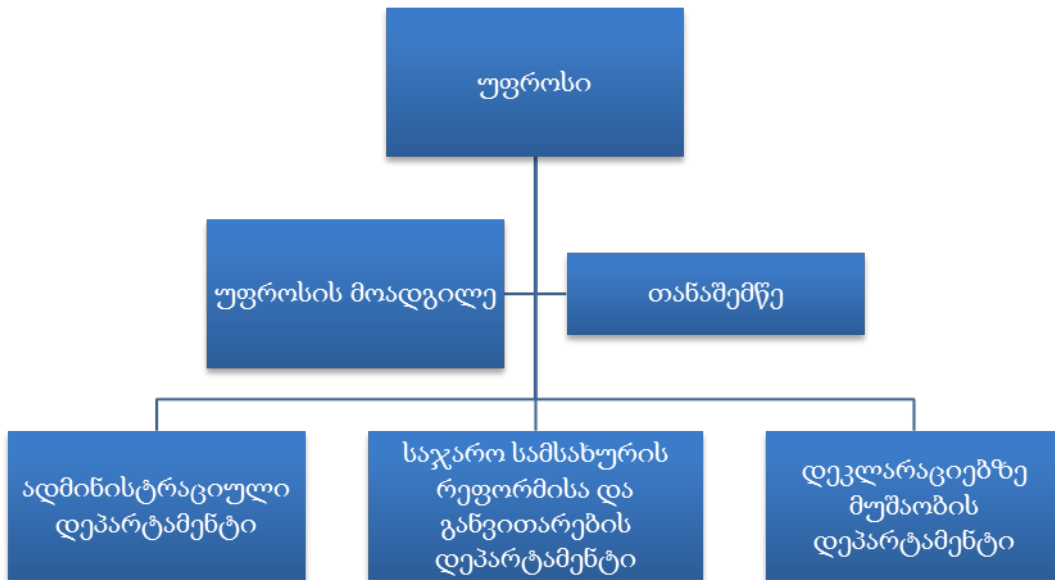
ქვემდებარეობა	დადებითი მხარე	უარყოფითი მხარე
პრემიერ-მინისტრის დაქვემდებარებაში	ძლიერი პოლიტიკური მხარდაჭერით სარგებლობა პრემიერ-მინისტრის უფლებამოსილების სახით - მნიშვნელოვანია, როდესაც უნდა განხორციელდეს რთული რეფორმები	პრემიერ-მინისტრი გადატვირთულია სხვა უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანებით და საჯარო სამსახურს არ უთმობს საკმარის დროსა და ყურადღებას - აუცილებელია, საჯარო სამსახურის ორგანოს ჰყავდეს ძლიერი ხელმძღვანელობა
სამინისტროს შემადგენლობაში	მუდმივად იპყრობს მინისტრის ყურადღებას და წარმოდგენილია მთავრობის დონეზე - რეკომენდებულია, როდესაც სისტემა ყოველმხრივ გამართულია და პროცესები გამართულად ფუნქციონირებს	ზოგჯერ ძნელია რეფორმების გატარება და მონიტორინგის ფუნქციის შესრულება, განსაკუთრებით ისეთ ტრადიციულად ძლიერ სამინისტროებში, როგორცაა ფინანსთა, იუსტიციისა და შინაგან საქმეთა სამინისტროები
დამოუკიდებელი დაწესებულება	უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეთა უფლებების დაცვას და მიუკერძოებელია გასაჩივრების შემთხვევებში	გრძელვადიან პერსპექტივაში სუსტ დაწესებულებად გადაიქცევა, რადგან არ მონაწილეობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ვერ ახორციელებს თავისი რეკომენდაციების ადვოკატირებას პირდაპირ. ამჟამად იგი აღარ გამოიყენება პოლიტიკის შემუშავების ფუნქციებისათვის. იგი კვლავ გამოიყენება გასაჩივრების საქმეებზე (კოსოვო და მაკედონია).

საქართველოში საჯარო სამსახურის რეფორმის განვითარების გათვალისწინებით, მიზანშეწონილად მივიჩნევთ ბიურო დარჩეს პრემიერ-მინისტრის დაქვემდებარებაში. ეს საშუალებას მისცემს ბიუროს, გააგრძელოს რთული რეფორმები და ამ პროცესში გამოიყენოს პრემიერ-მინისტრის უფლებამოსილება. გარდა ამისა, პრემიერ-მინისტრთან უშუალო კავშირის არსებობის შემთხვევაში, ბიუროს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს მთავრობაზე, რომ ამ უკანასკნელმა მიიღოს სწრაფი გადაწყვეტილებები, ასევე წამოჭრას საკითხები მთავრობის სხდომაზე, რომლებსაც უშუალოდ პრემიერ -მინისტრი გაახმოვანებს.

საჯარო სამსახურის ბიუროს ორგანიზაციული სტრუქტურა

ბიურო წარმოდგენილია 3 სტრუქტურული დეპარტამენტით, სადაც სულ დასაქმებულია 30 თანამშრომელი, მათ შორის 16 მუდმივი თანამშრომელი, ხოლო 14 - შტატგარეშე. ერთი

თანამშრომელი არ მუშაობს სრულ განაკვეთზე და მივლინებულია ნატოს სამეკავშირეო ოფისში. ბიუროს ორგანიზაციული სქემა წარმოდგენილია ქვემოთ:



პერსონალი და მათი ფუნქციები შეგვიძლია შემდეგი სახით შევაჯამოთ:

თანამშრომლების საერთო რ-ბა	30
მუდმივი	16
შტატგარეშე	14
უფროსი/უფროსის მოადგილე	2
ქონებრივი მდგომარეობის	5
დეკლარაცია	
საჯარო სამსახურის ძირითადი პერსონალი	12
ნატო-ში მივლინებული	1
დამხმარე პერსონალი	9
საზოგადოებასთან ურთიერთობა	1

საჯარო სამსახურის ძირითად პერსონალში მოაზრებულია საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტის, ასევე ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ყველა თანამშრომელი, რომლებიც თავიანთი სამუშაო დროის უმეტეს ნაწილს საჯარო სამსახურთან დაკავშირებულ საქმიანობას უთმობენ. დამხმარე პერსონალის კატეგორიაში იგულისხმებიან ექსპერტები საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სფეროში, რომლებიც საჯარო სამსახურში კადრების შერჩევასა და აყვანასთან დაკავშირებულ მონაცემთა ბაზებსა და ვებ-გვერდზე მუშაობენ, აქვთ მხოლოდ დამხმარე ფუნქცია და ნებისმიერ შემთხვევაში არ შეუძლიათ გავლენა იქონიონ პროცედურებზე.

ადმინისტრაციული დეპარტამენტის უფროსი არ მოიაზრება ამ კატეგორიაში, თუმცა მისი სამუშაო დრო თანაბრად ნაწილდება დამახმარე ფუნქციებსა და კანონშემოქმედებაზე.

აღნიშნული ინფორმაცია ცხადყოფს, რომ ბიურო თავისი რესურსების თითქმის 30%-ს გამოყოფს დამხმარე საქმიანობისთვის. საჯარო ორგანიზაციებისათვის არ არსებობს დამხმარე საქმიანობის მოცულობის მკაფიო სტანდარტი, თუმცა ეფექტურობის თვალსაზრისით კერძო სექტორისთვის სასურველია, დამხმარე პერსონალი 20-23%-ით იყოს წარმოდგენილი.⁶ ამ კუთხით, ბიუროს პერსონალის 30%-ის დამხმარე ფუნქციებით აღჭურვა მეტისმეტია მისი შეზღუდული რაოდენობის თანამშრომლების გათვალისწინებით. **რეკომენდებული** იქნება დამხმარე პერსონალის იმავე რაოდენობით შენარჩუნება, ხოლო ძირითადი პერსონალის რაოდენობის გაზრდა. ბიუროს საშუალო ვადიანი მიზანი უნდა იყოს დამხმარე პერსონალის 22-25%-ის ფარგლებში შენარჩუნება.

ბიუროს დეპარტამენტების ამჟამინდელი ფუნქციები საჯარო სამსახურთან მიმართებაში

ბიუროს დებულების თანახმად, საჯარო სამსახურთან დაკავშირებით ორ დეპარტამენტს აკისრია შემდეგი ფუნქციები:

1. საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი

- ა) შეიმუშავებს წინადადებებს სახელმწიფო ორგანოთა სტრუქტურების ჩამოყალიბების ძირითადი პრინციპების, ამ სტრუქტურებში შესაბამისი თანამდებობების ადგილისა და როლის შესახებ;
- ბ) შეისწავლის საჯარო მოსამსახურეთა სამსახურში მიღების, ატესტაციის, დაწინაურების, სამსახურიდან გათავისუფლების არსებულ პრაქტიკას და შეიმუშავებს შესაბამის რეკომენდაციებს;
- გ) შეიმუშავებს საჯარო სამსახურის სფეროში სამოქმედო სტანდარტების, ინსტრუქციების, სხვა მეთოდური და ნორმატიული დოკუმენტებისა და საკანონმდებლო წინადადებების პროექტებს;
- დ) შეიმუშავებს საჯარო მოსამსახურეების ეთიკისა და დისციპლინური ნორმების პროექტებს;
- ე) მონიტორინგს უწევს საჯარო სამსახურის სფეროში მოქმედი ნორმატიული აქტების შესრულებას და ამზადებს საჯარო სამსახურის საბჭოსათვის შესაბამის დასკვნებსა და წინადადებებს;
- ვ) საჯარო სამსახურის საბჭოსა და ბიუროს საქმიანობის გამჭვირვალობის და საჯარო სამსახურის სფეროში მიმდინარე პროცესებში საზოგადოების მონაწილეობის უზრუნველყოფის მიზნით, ურთიერთობას ამყარებს არასამთავრობო სექტორთან და მასმედიასთან;

⁶ დელოიტი და ტუშის ეფექტურობის შეფასება, 2004

- ზ) ორგანიზებას უწევს საჯარო სამსახურის საბჭოს საქმიანობას, უზრუნველყოფს საბჭოს წევრებს შესაბამისი ინფორმაციით;
- თ) შეიმუშავებს საჯარო მოხელეთა საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებსა და მეთოდებს;
- ი) უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სისტემაში საკადრო პოლიტიკის ერთიანი პრინციპების გატარებას და მონიტორინგს;
- კ) საჯარო სამსახურის მართვის სრულყოფის მიზნით, უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სფეროში სხვა სახელმწიფოთა გამოცდილების შესწავლა-განზოგადებას და თანამშრომლობს საერთაშორისო ორგანიზაციებთან;
- ლ) შეისწავლის საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული მომზადებისა და კვალიფიკაციის არსებულ დონეს, უზრუნველყოფს შესაბამის ღონისძიებათა განხორციელებას მათი პროფესიონალიზმისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით;
- მ) მონაწილეობს საჯარო სამსახურში კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სახელმწიფო პროგრამების ფორმირებასა და განხორციელებაში, კონკრეტულ ღონისძიებათა დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში;
- ნ) კოორდინაციას უწევს საჯარო სამსახურის სფეროში პროექტებისა და პროგრამების დაგეგმვასა და განხორციელებას;
- ო) ადგენს საჯარო სამსახურის სფეროში მოქმედი სტრუქტურების ტრანსფორმაციის აუცილებლობასა და შესაძლებლობას, შეიმუშავებს რეკომენდაციებს ახალი სტრუქტურების შექმნის ან არსებულის გარდასაქმნელად;
- პ) ახორციელებს საჯარო სამსახურის დაწესებულებათა სისტემაში არსებული საორგანიზაციო სტრუქტურების ანალიზს და, საჭიროების შემთხვევაში, შეიმუშავებს შესაბამის რეკომენდაციებს მათი სრულყოფის მიზნით;
- ჟ) შეიმუშავებს წინადადებებს საჯარო სამსახურის მართვის ახალი მეთოდებისა და ტექნიკის დანერგვის შესახებ;
- რ) ახორციელებს გარე ფაქტორების შეფასებას საჯარო სამსახურის სფეროს სტრუქტურების საქმიანობის დაგეგმვისა და ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისათვის;
- ს) ახორციელებს საჯარო სამსახურის დაწესებულებათა საქმიანობის მეთოდების ეფექტიანობის შესწავლას და ანალიზს;
- ტ) ახორციელებს საჯარო სამსახურის დაწესებულებების მართვის მეთოდების, ორგანიზაციული და სტრუქტურული ხასიათის ცვლილებების გატარების პროცესის მონიტორინგს;
- უ) უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სისტემის სტრუქტურებში სხვადასხვა მმართველობითი დონის ხელმძღვანელებისათვის მართვის თანამედროვე მეთოდების მიზნობრივ სწავლებას;
- ფ) ახორციელებს კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა ფუნქციებს.

2. ადმინისტრაციული დეპარტამენტი

- ა) ახორციელებს ბიუროს მიმდინარე საქმიანობის სამართლებრივ უზრუნველყოფას;

- ბ) ახორციელებს საჯარო მოსამსახურეთა კანონით განსაზღვრული უფლებებისა და გარანტიების დაცვის მონიტორინგს;
- გ) უზრუნველყოფს ბიუროში დოკუმენტბრუნვის მოწესრიგებას, შემოსული და გასული დოკუმენტების რეგისტრაციას და კორესპონდენციის ადრესატისათვის გადაცემას;
- დ) ახორციელებს ბიუროს მიმდინარე საქმიანობის ორგანიზაციულ და მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფას;
- ე) საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით უზრუნველყოფს საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის აღრიცხვა-ანგარიშგებას და საბუღალტრო ბალანსის წარმოებას;
- ვ) აკონტროლებს საჯარო სამსახურის ბიუროს მატერიალურ-ტექნიკურ ფასეულობათა მდგომარეობას;
- ზ) უზრუნველყოფს კონფერენციების, სემინარების, პრესკონფერენციების, ბრიფინგებისა და სამეცნიერო შეკრებების გამართვას საჯარო სამსახურის სფეროში აქტუალური საკითხების განსახილველად;
- თ) უზრუნველყოფს არსებულ ვაკანსიაზე პროფესიული და პერსონალური მონაცემებით ყველაზე უფრო შესაფერის კანდიდატთა მოძიების კომპიუტერული სისტემის შექმნას;
- ი) უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების შესახებ მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნასა და ადმინისტრირებას;
- კ) უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სფეროში თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ელექტრონული მმართველობა) სწავლებას;
- ლ) კოორდინაციას უწევს სახელმწიფო ორგანოთა (დაწესებულებათა) საკადრო სამსახურების საქმიანობას;
- მ) უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებულ ვაკანტურ თანამდებობაზე საკონკურსო პირობებით თანამშრომელთა შერჩევასა და ატესტაციის სტანდარტული პროცედურების დამუშავებას;
- ნ) უზრუნველყოფს საკონკურსო საატესტაციო კომისიების მოდელური რეგლამენტის შემუშავებას;
- ო) ანალიზებს ინფორმაციას საჯარო მოსამსახურეების უფლებებისა და გარანტიების დაცვის, დისციპლინური პასუხისმგებლობის თაობაზე და ამზადებს შესაბამის დასკვნებს;
- პ) საქართველოს მთავრობისათვის შესაბამისი დასკვნის წარსადგენად ანალიზებს საჯარო სამსახურის სფეროში მოქმედი ნორმატიული აქტების შესრულებას;
- ჟ) უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სფეროში სტატისტიკური მონაცემების შეგროვებას, ანალიზებს მათ და ქმნის საჯარო სამსახურის ერთიან სახელმწიფოებრივ საინფორმაციო სისტემას;
- რ) ახორციელებს კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა ფუნქციებს.

აღნიშნული ორი დეპარტამენტის ფუნქციების ანალიზისა და ბიუროს დებულებასთან მათი ფუნქციების შედარების შედეგად უნდა აღინიშნოს, რომ

- საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი ახორციელებს ძალიან ცოტა ფუნქციას, რომლებსაც დებულება ითვალისწინებს.
- ამ დეპარტამენტის როლი ეხება ძირითადად პროექტების კოორდინაციას, საერთაშორისო ურთიერთობებსა და საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის კვლევას.
- მოცემულ ეტაპზე ეს დეპარტამენტი საჯარო სამსახურის რეფორმისა და პროცედურების განვითარებას მინიმალურ დროსა და რესურსებს უთმობს.
- ადმინისტრაციულ დეპარტამენტს აქვს შერეული როლი - დამხმარე საქმიანობა და საჯარო სამსახურის რეფორმასთან დაკავშირებული წესებისა და რეგულაციების შემუშავება.
- ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ძირითადი საქმიანობა საჯარო სამსახურის პოლიტიკის განხორციელებას უკავშირდება. მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან აქტიურად არ მონაწილეობს რეფორმის შემუშავებაში, ეს დეპარტამენტი შეიძლება ჩაითვალოს მთავარ განხორციელებელ ერთეულად რეფორმის პროცესის მიმდინარეობისას.
- ამ ორი დეპარტამენტის მოწყობა და ფუნქციები დამაბნეველია და, სავარაუდოდ, მომავალში პრობლემატური იქნება ორგანიზაციული მოწყობის თვალსაზრისით. ფუნქციებისა და რესურსების განაწილება სხვადასხვა სამსახურებს შორის ხელს არ შეუწყობს ორგანიზაციის წარმატებას მისი ფუნქციების შესასრულებლად.

საჯარო სამსახურის რეფორმის განვითარებისას მთავარ ძალას ბიუროს უფროსი და უფროსის მოადგილე წარმოადგენს. პერსონალი, რომელიც შეიმუშავებს რეკომენდაციებს და ხელს უწყობს განვითარების ფუნქციას, შეზღუდულია ბიუროს ფარგლებში. ამ მიზეზით ბიურო ეყრდნობა გარე მხარდაჭერას პოლიტიკის დოკუმენტებისა და პროცედურების შესამუშავებლად. თუმცა, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს შესაძლებლობების მყისიერად შექმნას ბიუროს ფარგლებში, რათა სრულად იქნეს გააზრებული სხვადასხვა პარტნიორის მიერ შემუშავებული წინადადებები და შესაძლებელი იყოს საქართველოზე მორგებული საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა.

ჩვენი აზრით, **თითოეული ფუნქცია უნდა შემუშავდეს და განხორციელდეს ერთი და იმავე სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში.** ეს ნიშნავს, რომ ერთი და იგივე სტრუქტურული ერთეული იყოს პასუხისმგებელი გარკვეული პროცესის განვითარებაზე, განხილვაზე, განხორციელებასა და მონიტორინგზე. თუ პროცესს ორი ან მეტი სამსახური ახორციელებს, შესაძლოა, წამოიჭრას პრობლემები, რადგან პასუხისმგებლობა გადანაწილდება და რესურსები არ იქნება ეფექტიანად გამოყენებული. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ რესურსები ყველაზე უკეთესად გამოიყენება მაშინ, როდესაც პირი, რომელიც შეიმუშავებს პოლიტიკას, ასევე პასუხისმგებელია განხორციელებასა და მისი განხორციელების მონიტორინგზე (მოცემულ შემთხვევაში მონიტორინგი ეხება განხორციელებას სხვა დაწესებულებებში და არ წარმოადგენს ინტერესთა კონფლიქტის შემთხვევას).

მეორეს მხრივ, ერთი ორგანიზაციული ერთეულისათვის მინიჭებულ ფუნქციებს უნდა ჰქონდეს ერთნაირი ბუნება და შესაბამისი მოქმედების სფერო. პოლიტიკის

განვითარების, განხორციელებისა და მხარდაჭერის ფუნქციების გაერთიანება ერთსა და იმავე ერთეულში შეიძლება პრობლემური აღმოჩნდეს. სხვადასხვა ქვეყნის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ყურადღება ყოველთვის კონცენტრირებულია ყველაზე იოლი ფუნქციისაკენ (მოცემულ შემთხვევაში დამხმარე ფუნქციები). საბოლოო ჯამში, ეს ფუნქცია იკავებს ყველაზე მეტ სამუშაო დროს დეპარტამენტში და გაცილებით ნაკლები დრო ეთმობა ერთეულის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციების განხორციელებას.

ამ მიზნით, ჩვენ განვიხილეთ ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ფუნქციები, როგორც ბიუროს რესტრუქტურის თაობაზე ჩვენი რეკომენდაციების ნაწილი და მივანიჭეთ მას მხოლოდ დამხმარე ფუნქცია. საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტის ფორმატი შეიცვლება და სულ მცირე, სამ სხვადასხვა დეპარტამენტად ჩამოყალიბდება. მოცემულ ეტაპზე ბიუროს განვითარების ზოგადი როლი მიმართულია პოლიტიკის განვითარების ფუნქციისაკენ. ეს დეპარტამენტი დაიყოფა რამდენიმე ორგანიზაციულ ერთეულად, რომლებიც სპეციალიზებული იქნება კონკრეტული პროცედურების მიმართულებით.

3.2. არსებული პერსონალი და მისი შესაძლებლობები

ამ ნაწილში გავანალიზებთ მხოლოდ საჯარო სამსახურის რეფორმაზე მომუშავე ძირითადი პერსონალის კატეგორიის შესაძლებლობებს და არა დამხმარე პერსონალის კატეგორიისას.

ზოგადად, ბიუროს თანამშრომლები თანამდებობებზე ახალი დანიშნული არიან და მათ გამოცდილება აკლიათ საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურების სფეროში.

პერსონალის რაოდენობა	გამოცდილება წლების/თვეების მიხედვით
1	6 წელი
1	4 წელი
1	2 წელი
1	10 თვე
4	4-7 თვე
4	2-3 თვე

თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ ოთხი და ექვსი წლის მუშაობის გამოცდილება, ჩართული არიან აქტივობების განხორციელებაში და არ აქვთ შეხება რეფორმებისა და პროცედურების შემუშავებასთან. ერთი თანამშრომლის გარდა, რომელიც საჯარო სამსახურის რეფორმის განვითარების საკითხებზე მუშაობს, სხვა ყველას აქვს საშუალოდ ექვსთვიანი გამოცდილება. შეიძლება ითქვას, რომ ბიუროს თანამშრომლები, ზოგადად, ენთუზიაზმით მუშაობენ და აქვთ დიდი პოტენციალი, მაგრამ არ ჰყოფნით გამოცდილება საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული პროცედურების კუთხით.

გამოცდილების ასეთი დონე, სავარაუდოდ, გავლენას მოახდენს ბიუროს ურთიერთობაზე სამინისტროების ან სხვა ორგანიზაციების საკადრო სამსახურებთან. ზოგიერთ ასეთ სამსახურს უფრო გამოცდილი პერსონალი ჰყავს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების სფეროში და ამჟამად ახორციელებს იმ პროცესებს, რომელთა რეგულირებას ბიურო რეფორმის ფარგლებში გეგმავს. ასეთი ტიპის მოწყობით ბიუროსათვის რთული იქნება საქმის გაძღოლა. მომავალში ახალი კადრების შერჩევისა და აყვანის დროს ბიურო უნდა ცდილობდეს, მოიზიდოს პროფესიონალები ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, რომელთაც აქვთ გამოცდილება ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურების მიმართულებით. ალტერნატივა, შესაძლოა იყოს გარკვეული სამინისტროებიდან ადამიანური რესურსების სპეციალისტების ბიუროში დროებით მივლინება პროცედურების შემუშავებისა და ბიუროს პერსონალის მომზადების მიზნით შიდა შესაძლებლობების შექმნამდე.

თანამშრომელთა უმრავლესობას **იურიდიული განათლება** აქვს (16-დან 13 თანამშრომელს ბიუროს უფროსისა და უფროსის მოადგილის ჩათვლით), რაც იწვევს დაუბალანსებელ დამოკიდებულებას იურისტებზე. ზოგადად, არსებობს მოსაზრება, რომ ყველა ამ საკითხის განხილვა შესაძლებელია მარეგულირებელ ჭრილში, თუმცა, რეალურად, ყოველთვის ასე არ ხდება ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკაში მთელ მსოფლიოში. მიუხედავად იმისა, რომ რეგულაციები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, მენეჯმენტსა და ადამიანური რესურსების პრაქტიკას ასევე მნიშვნელოვანი როლი აკისრია. ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს წესებს, შესაძლებლობების განვითარებას საუკეთესო პრაქტიკის საფუძველზე. შესაბამისად, ბიურო უნდა ცდილობდეს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში პროფესიონალების მოზიდვასა და შენარჩუნებას. მომავალში ბიუროს როლი რეფორმის წარმართვა და განხორციელების ხელშეწყობა იქნება, რისი გაკეთებაც ნორმატიული დოკუმენტების მიღებით ყოველთვის შეუძლებელია. ხშირ შემთხვევაში ბიურომ უნდა შეიმუშაოს მართვის პრაქტიკა და იხელმძღვანელოს მაგალითებით.

ბიუროსათვის გათვალისწინებული ახალი ფუნქციები მოითხოვს ეკონომისტებისა და სოციალური მეცნიერებების (ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და ა.შ.) ფაკულტეტების კურსდამთავრებულთა ან იმ პირთა დაქირავებას, რომლებსაც აქვთ განათლება ადამიანური რესურსების და/ან საჯარო ადმინისტრაციის მიმართულებით. სამუშაოს შეფასება, სახელფასო გეგმების შემუშავება და განხორციელება შეიძლება ეკონომისტების მიერ. ამ შემთხვევაში საჭიროა ეკონომიკური მოდელები და გათვლები. კადრების შერჩევა და აყვანა, დაწინაურება, სამუშაოს შესრულების შეფასება და შესაძლებლობათა განვითარება მოითხოვს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს, რომლებიც, როგორც წესი, სხვა ქვეყნებში სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტების კურსდამთავრებულები არიან. **რეკომენდებულია**, მომავალში კადრების აყვანისას ბიურომ პერსონალი შეავსოს სხვადასხვა პროფესიის სპეციალისტებით, რათა უზრუნველყოს ბალანსი ცოდნასა და უნარებს შორის ბიუროს მანდატით გათვალისწინებული მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად.

ბიურომ უნდა შექმნას პროფესიონალთა სამუშაო ჯგუფები ძირითადი პროცესებისათვის, რომლებიც კონცეფციის განხორციელების დროს შეიქმნება. ამ ჯგუფებმა უნდა გააერთიანონ სფეროს პროფესიონალები და შეავსონ ბიუროს თანამშრომელთა ცოდნა. თითოეულ სამუშაო ჯგუფში ბიურო წარმოდგენილი უნდა იყოს ექსპერტებით შესაბამისი ერთეულებიდან, რომელთა შექმნაც მიზანშეწონილად მიგვაჩნია. ამ კუთხით სამუშაო ჯგუფში მონაწილეობა ასევე მოიაზრებს ადგილზე ტრენინგებს ბიუროს ექსპერტებისათვის, რომლებსაც შეეძლებათ, მიიღონ გამოცდილება სხვა დაწესებულებების საკადრო სამსახურების წარმომადგენლებისაგან ან ამ კონკრეტულ პროცესზე მომუშავე გარე ექსპერტებისაგან.

4. ბიუროს ფუნქციები და სამუშაო პროცესები

ამ თავში განვიხილავთ საჯარო სამსახურის ბიუროს („ბიურო“) ფუნქციებს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის მიხედვით. ასევე გავანალიზებთ ფუნქციებს, რომლებიც კონკრეტულად არ არის ნახსენები, მაგრამ კონცეფციაში წარმოდგენილი ძირითადი ფუნქციებიდან გამომდინარეობს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ეს ფუნქციები უფრო დეტალურად კანონქვემდებარე აქტებით განისაზღვრება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მიღების შემდეგ (ჩვენ მიერ წარმოდგენილი აღწერილობა შეიძლება მომავალში შეიცვალოს). ბიუროს მოუწევს რეკომენდაციებში შესაბამისი ცვლილებების შეტანა. ეს თავი დაყოფილია ნაწილებად მსგავსი ფუნქციების მქონე ჯგუფების მიხედვით, რაც ბიუროს შეთავაზებულ ორგანიზაციულ მოწყობაში აისახება. თითოეულ ნაწილში განხილულია განსხვავებული ფუნქციები.

კონცეფცია ითვალისწინებს საქართველოს საჯარო სამსახურის ცენტრალიზებული მართვის სისტემას, რაც არსებული მოიდელისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ბიურომ და საქართველოს მთავრობამ უნდა განსაზღვრონ ცენტრალიზაციის ხარისხი, რომელსაც მიენიჭება უპირატესობა საქართველოს საჯარო სამსახურის მართვასთან მიმართებით. უდავოა, რომ პოლიტიკის განვითარება ერთიანი იქნება ყველა დაწესებულებისათვის და ერთი და იგივე ძირითადი პროცედურები ყველა დაწესებულებაზე გავრცელდება. განვითარების ეს ფუნქცია ეკუთვნის ბიუროს. საქართველოს მთავრობამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება დაწესებულებების ავტონომიასა და დისკრეციასთან დაკავშირებით ადამიანური რესურსების მართვასა და პროცედურებთან მიმართებით და, ამავდროულად, თუ რა დონეზე განხორციელებს მონიტორინგის ფუნქციას ბიურო მომავალში. განხორციელებისას მენეჯერული დისკრეციისა და ხსენებული საზედამხედველო ფუნქციის სიღრმის შესაბამისად ბიურომ უნდა მოარგოს პროცედურები და განავითაროს შესაძლებლობები უწყების შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ. ჩვენი რეკომენდაციები შეესაბამება მოდელს, რომელიც ითვალისწინებს ბიუროს დისკრეტული მონიტორინგის ფუნქციას.

4.1. საჯარო სამსახურისთვის პოლიტიკის დაგეგმვა და შემუშავება – რეფორმის ინსტიტუციური ეფექტი

ბიურო პასუხისმგებელი იქნება საჯარო სამსახურის რეფორმის სამომავლო განვითარებაზე სტრატეგიებიდან დაწყებული პროცედურებისა და სისტემების შემუშავების ჩათვლით. ეს ფუნქცია გამომდინარეობს კონცეფციით განსაზღვრული ამოცანიდან, შეიქმნას ერთიანი საჯარო სამსახური ყველა საჯარო დაწესებულებისათვის საქართველოში. იგივე მეორდება ბიუროს წესდებებსა და SIGMA-ს კომენტარებში კონცეფციის თაობაზე. ეს ფუნქცია სისტემის ცვლილების გამოხატულებაა. პასუხისმგებლობის გადატანა დაწესებულებებიდან ბიუროზე განაპირობებს საჯარო სამსახურის დეცენტრალიზებული სისტემიდან ცენტრალიზებულზე გადასვლას.

აღნიშნული ფუნქცია ითვალისწინებს:

- საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული პოლიტიკის შემუშავებას ზოგადად, სახელფასო რეფორმასა და შესაძლებლობების განვითარებისაკენ მიმართულ ღონისძიებებთან დაკავშირებით.
- ქვეყანაში საჯარო სამსახურის განვითარების მიზნების განსაზღვრას.
- სავალდებულო პროცედურების განვითარებას ადამიანური რესურსების მართვის ყველა პროცესისათვის ყველა საჯარო დაწესებულებაში.
- სტანდარტების დადგენას ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა პროცესისათვის, რომლებსაც დაწესებულებები დამოუკიდებლად განხორციელებენ.
- ამ პროცესებთან დაკავშირებული წესებისა და ნორმების შემუშავებას.
- პრაქტიკული სახელმძღვანელოების შემუშავებას ყველა პროცესისათვის ეფექტიანობის სახით განხორციელების ხელშესაწყობად.
- განხორციელებაზე ზედამხედველობას წესებისა და სტანდარტების უნიფიცირებული სახით დანერგვის უზრუნველსაყოფად;

ქვეყანაში საჯარო სამსახურის განვითარება და მართვა მთავრობის პრეროგატივაა. ბიურომ საქართველოს მთავრობის სახელით უნდა განხორციელოს ეს ფუნქციები, როგორც საჯარო სამსახურის საკითხებზე მომუშავე სპეციალიზებულმა ორგანომ. ბიუროს დაქვემდებარება პრემიერ-მინისტრისათვის ხელს უწყობს ამ ტიპის მოწყობას.

რაც შეეხება აღნიშნულ ფუნქციას, არსებობს პრობლემა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა ურთიერთობა ექნება ბიუროსა და მთავრობას საჯარო სამსახურის საბჭოსთან და რა როლი ეკისრება საბჭოს ბიუროს დებულების შესაბამისად. დებულება ითვალისწინებს საჯარო სამსახურის საბჭოს („საბჭოს“) საკონსულტაციო როლს - დებულების მუხლი 1. მე-2 მუხლის პირველი პუნქტის „ა“, „დ“, „ე“ და „ვ“ ქვეპუნქტებითა და მე-2 პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული უფლებამოსილებები იწვევს გაურკვევლობას იმასთან დაკავშირებით, თუ რა როლი უნდა ჰქონდეს საბჭოს და წარმოადგენს ბიუროს როლის დუბლირებას.

დებულება ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ ბიურო შეიმუშავებს სტანდარტებსა და პროცედურებს და წარუდგენს მათ საბჭოს მთავრობისათვის გაგზავნამდე, რაც გულისხმობს საბჭოს გადაწყვეტილების მიღების როლს. აღნიშნულმა მომავალში შეიძლება გამოიწვიოს ინტერესთა კონფლიქტი, რადგან საბჭოს წევრების უმეტესობა დამოუკიდებელია მთავრობისაგან, და ასევე შეიძლება გავლენა მოახდინოს მთავრობის მიერ გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ჩვენი რეკომენდაციაა, საჯარო სამსახურის საბჭოს დარჩეს საკონსულტაციო ფუნქცია. საბჭოს როლი მნიშვნელოვანია ისეთი საკითხების განხილვისას, რომლებიც ეხება დაწესებულებებს მთავრობის მიღმა (საკანონმდებლო ორგანოები, სასამართლო ხელისუფლება და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები). ამ ფორმატში აღნიშნულ დაწესებულებებს შეუძლიათ, წარმოადგინონ თავიანთი ალტერნატივები და კომენტარები ბიუროს წინადადებებზე, რაც ხელს უწყობს შემოთავაზებული პოლიტიკისა და სტანდარტების წინასწარ შეთანხმებას და ასევე იძლევა მათი განხორციელების საშუალებას. თუმცა, საბოლოო გადაწყვეტილებას მთავრობა იღებს. ბიურო ყოველთვის უნდა განიხილებოდეს, როგორც რეფორმის ლოკომოტივი და არ არის საჭირო ამ როლის დაკნინება სხვა ორგანოსათვის გადაცემით.

კონცეფციის დამტკიცების შემდეგ ბიურო იქნება ერთადერთი დაწესებულება საქართველოში, რომელიც განავითარებს სტანდარტებსა და პროცედურებს საჯარო სამსახურის სფეროში. წარსულში ეს ფუნქცია მთლიანად დეცენტრალიზებული იყო და თითოეულ დაწესებულებას შეეძლო თავისი კონკრეტული სტანდარტებისა და პროცედურების შემუშავება. ამ ფუნქციის მშვიდად გადაბარებისა და დაწესებულებებთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნების მიზნით **ბიურომ უნდა შექმნას სათათბირო ორგანო**, რომელიც დაკომპლექტდება სამინისტროებისა და სხვა უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისაგან. შემადგენლობა შეიძლება ისეთივე იყოს, რაც საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის შემუშავებელი სამთავრობო სამუშაო ჯგუფის შემთხვევაში და ჩაითვლება, რომ იგივე ექსპერტთა ჯგუფის გაარძელებს მათ მიერ დაწესებულ საქმეს.

ბიუროს დონეზე ზემოაღნიშნული ძირითადი ფუნქცია განხორციელდება ყველა თანამშრომლის მიერ, ზოგადად, მათი კონკრეტული პასუხისმგებლობის სფეროსა და იმ დეპარტამენტების მისიების შესაბამისად, რომლებშიც ისინი მუშაობენ. ამ ფუნქციის სრულად განხორციელებაზე პასუხისმგებლობა დაეკისრება ბიუროს ხელმძღვანელობას.

4.2. სამსახურში მიღებასთან, დაწინაურებასა და საქმიანობის შეფასებასთან დაკავშირებული ფუნქციები

საჯარო სამსახურში მიღება ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით ყველაზე მნიშვნელოვანი პროცესია, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის საჯარო სამსახურის მოდელს. თუ სამსახურში მიღება დამსახურების მიხედვით ხორციელდება, ძალიან დიდი შანსი არსებობს იმისა, რომ ქვეყანას ჰქონდეს პროფესიული საჯარო სამსახური. გარდა ამისა,

საჯარო მოხელეების კარიერულ განვითარებასა და დისციპლინურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პროცესებიც სამართლიანი იქნება. სამსახურში მიღების წესის შეცვლის შემთხვევაში ყველა სხვა შემდგომი პროცედურაც უნდა შეიცვალოს და შესაბამისად მათი დანერგვა რთული და პრობლემატური იქნება.

ამ თავში დაჯგუფებულია სამსახურში მიღებასა და საჯარო მოსამსახურის კარიერულ განვითარებასთან დაკავშირებული ყველა ფუნქცია. ეს საკითხები შეიძლება წარმოადგენდეს ბიუროს ცალკე დეპარტამენტის კომპეტენციას.

4.2.1. საჯარო სამსახურში მიღება

აღნიშნულ ფუნქციაზე მნიშვნელოვან ყურადღებას ამახვილებს კონცეფცია (როგორც ძირითადი დოკუმენტი, ისე მისი შემოკლებული ვერსია (ივლისი, 2014)), SIGMA-ს კომენტარები და საქართველოში საჯარო სამსახურში დასაქმების პროცესის თაობაზე საკონსულტაციო ანგარიში,⁷ რომელიც G3-ის მხარდაჭერით მომზადდა. ამ ფუნქციის განხილვისას გათვალისწინებული იქნა ყველა აღნიშნული დოკუმენტი.

ზოგადი კონსენსუსი არსებობს იმასთან დაკავშირებით, რომ **ბიურომ უნდა შეიმუშაოს წესები და სტანდარტები** სამსახურში მიღების პროცედურების განხორციელებასთან დაკავშირებით. ეს სტანდარტები უნდა ვრცელდებოდეს სამსახურში მიღების ორივე მოდელზე - როგორც ღია, ისე შიდა კონკურსზე (დაწინაურება საჯარო სამსახურში).

რეგულაციების შემუშავებისა და სტანდარტების დადგენის შემდეგ ბიუროს ეკისრება ძირითადი ამოცანა, საჯარო დაწესებულებების ყველა საკადრო სამსახურმა შეძლოს ამ რეგულაციების განხორციელება. ბიურომ ორგანიზება უნდა გაუწიოს საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის ყველა მენეჯერისათვის ინტენსიურ აქტივობებს, რომლებიც ორიენტირებულია **შესაძლებლობების განვითარებაზე** და ითვალისწინებს სწავლებასა და ინსტრუქტაჟს.

საქართველოს საჯარო სამსახური პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემიდან გადადის შერეულ სისტემაზე, რომელშიც კარიერული ნიშნები დომინირებს. ფაქტობრივად, წინადადება ითვალისწინებს შერეულ კარიერულ სისტემას და იძლევა მაღალი რანგის თანამდებობებზე კანდიდატთა შერჩევის შესაძლებლობას სისტემის მიღმა მხოლოდ გამონაკლისის სახით.

ღია კონკურსი - I ეტაპი - სერტიფიცირება

⁷ ანგარიში მომზადებულია ლინდა ბუჩენენის მიერ 2014 წლის ივნისში.

საჯარო სამსახურში დამწყებ თანამდებობაზე მიღების პროცესი უნდა განხორციელდეს

ორ ეტაპად. ბიუროს უნდა დაეკისროს პასუხისმგებლობა კადრების შერჩევისა და აყვანის პროცესის პირველი ეტაპის ორგანიზებასა და განხორციელებაზე, როდესაც პოტენციურ საჯარო მოხელეთა ზოგადი ცოდნა და უნარები მოწმდება (კონცეფციაში გამოყენებულია ტერმინი „სერტიფიცირება“). ეს ბიუროს ახალი ფუნქციაა. ასეთი სისტემის ორგანიზებასთან დაკავშირებით რამდენიმე შესაძლებლობა არსებობს, რადგან პროცედურები განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით.

საჯარო სამსახურში კადრების შერჩევასა და აყვანასთან დაკავშირებული მონაცემთა ბაზებისა და საჯარო სამსახურის ფარგლების გათვალისწინებით, საქართველოს მთავრობამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ რომელია ყველაზე შესაფერისი ალტერნატივა. ბიუროს მონაცემების თანახმად, 2012 წელს სამსახურში მიღებულია 822, ხოლო 2013 წელს - 9,567 თანამშრომელი. 2013 წლის მონაცემები, როგორც ჩანს, საკმაოდ მაღალია, ამიტომ, ალბათ, განხილული უნდა იქნეს 2012 წლის მაჩვენებელი. ბიურომ ასევე უნდა განიხილოს საჯარო სამსახურის ფარგლების განვრცობა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებზე. შესაძლოა გათვალისწინებული იქნეს საშუალო მაჩვენებელიც.

რეკომენდებულია, ბიურომ შექმნას მრავალპასუხიანი კითხვების მონაცემთა ბაზა, რომელიც „სერტიფიცირების“ ყველა ასპექტს მოიცავს. მონაცემთა ბაზა საკმარისად დიდი უნდა იყოს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ კითხვები რეალურად იძლეოდეს საჯარო მოხელეთა აუცილებელი ცოდნის შეფასების საშუალებას ყველა დაწესებულებაში (შესაძლებელია სირთულის ორი დონის არსებობა საშუალო და საუნივერსიტეტო განათლების კრიტერიუმის გამოყენებით სამუშაოს, იმის მიხედვით თუ რას ითვალისწინებს სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული მოთხოვნები). შესაძლებელია მონაცემთა ბაზის 20%-ის განახლება ყოველწლიურად.

ალბანეთში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური განყოფილება საჭიროებისამებრ, დროდადრო ორგანიზებას უწევს კონკრეტული პროფესიებისათვის დამწყებ პოზიციაზე კადრების შერჩევასა და აყვანას. ამ შემთხვევაში აღნიშნული ცენტრალური სამსახური ორგანიზებას უწევს სამსახურში მიღების ორივე ეტაპს, როგორც ამას ითვალისწინებს კონცეფცია.

ბოსნია და ჰერცეგოვინაში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური განყოფილება ორგანიზებას უწევს სერტიფიცირების გამოცდებს მეტნაკლებად ანალოგიური მეთოდით, როგორც ამას ითვალისწინებს კონცეფცია.

ლიტვასა და კოსოვოში კონკურსის ეს ზოგადი ნაწილი ინტეგრირებულია კონკურსის პროცესში და ითვალისწინებს კონკრეტული ქულების მინიჭებას. ორივე ქვეყანაში მრავალპასუხიანი კითხვების მონაცემთა ბაზებს ამზადებს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური განყოფილება, ხოლო კითხვებს დაწესებულებები არჩევენ კონკურსის პროცესში შემთხვევითობის პრინციპის საფუძველზე, კომპიუტერის მეშვეობით მარტივი ლოგარითმების გამოყენებით.

ირლანდიასა და მაკედონიაში, ასევე ხორციელდება სამსახურში მიღება კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებით და მრავალპასუხიანი კითხვების მონაცემთა ბაზების წინასწარ მომზადება.

ბიურო უნდა უწევდეს ორგანიზებას მრავალპასუხიანი კითხვების შემუშავებას კონკრეტული სფეროს პროფესიონალებთან ერთად. ეს აქტივობა დიდ ხარჯებთან არ არის დაკავშირებული. მონაცემთა ბაზების მართვაზე პასუხისმგებლობა ბიუროს დაეკისრება.

სერტიფიცირების კონკურსების ორგანიზება უკავშირდება **ადამიანური რესურსების საჭიროებათა დაგეგმვას**. ბიურომ უნდა გამოავლინოს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში არსებული ხარვეზები, შეაფასოს ახალი თანამშრომლების საჭიროებები ყველა საჯარო დაწესებულებაში ყოველწლიურად ან ყოველ ექვს თვეში ერთხელ და დაგეგმოს სერტიფიცირების კონკურსების ორგანიზება. საჭიროებიდან გამომდინარე, ასეთი კონკურსების ორგანიზება ბიუროს მიერ შესაძლებელია რამდენჯერმე წლის განმავლობაში, ასევე ადგილობრივ დონეზე ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისათვის.

ყველა იმ კანდიდატს, რომელიც ბარიერს გადალახავს, ბიურო უნდა აძლევდეს სერტიფიკატს. იგი უნდა აწარმოებდეს ყველა სერტიფიცირებული კანდიდატის სრულყოფილ სიას, რომელსაც თავის ვებ-გვერდზე გამოაქვეყნებს.

ღია კონკურსი - II ეტაპი - სპეციალური კონკურსი, ორგანიზებული იმ დაწესებულების მიერ, რომელიც აცხადებს ვაკანსიას

აღნიშნულ პროცედურასთან დაკავშირებული ზოგადი წესები და სტანდარტები ბიურომ უნდა შეიმუშაოს, თუმცა ამ ეტაპის ფაქტობრივ განხორციელებაზე პასუხისმგებელია ის დაწესებულება, რომელიც აცხადებს ვაკანსიას.

ბიურო კვლავ პასუხისმგებელი იქნება **ვაკანსიების გამოქვეყნებაზე** საჯარო სამსახურის ყველა თანამდებობასთან დაკავშირებით, თუმცა რეზერვის დანერგვის შემდგომ ბიუროს მეთვალყურეს როლი ეკისრება.

რეზერვის მართვა ბიუროს ახალი ფუნქციაა. ასეთი სია იქმნება დაწესებულებების რეორგანიზაციის შემთხვევებში, როდესაც გათავისუფლებული საჯარო მოხელეებისათვის არ მოიძებნება ადგილი ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. რეზერვის არსებობა ადმინისტრაციულ ხარჯებს უკავშირდება, რადგან სიაში რეგისტრირებული საჯარო მოხელეები ხელფასს იღებენ სრულად ან ნაწილობრივ განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში. აქედან გამომდინარე, მთავრობა დაინტერესებული უნდა იყოს, რომ ეს სია, შეძლებისდაგვარად მოკლე იყოს.

რეზერვს ბიურო უნდა აწარმოებდეს ცენტრალიზებულად ყველა საჯარო დაწესებულებისათვის. დაწესებულებამ, რომელიც ითხოვს დამწყებ პოზიციაზე ვაკანსიის გამოქვეყნებას ან სურს ვაკანსიაზე შიდა კონკურსის ჩატარება, თხოვნით უნდა მიმართოს ბიუროს ვაკანსიის გამოქვეყნების თაობაზე. ბიურო ამოწმებს, რეზერვში რეგისტრირებული რომელიმე მოხელე აკმაყოფილებს თუ არა მოთხოვნებს ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად. იმ შემთხვევაში, თუ სიაში აღმოჩნდება კვალიფიციური მოხელე, ბიურომ არ უნდა გამოაქვეყნოს ვაკანსია და მოსთხოვოს დაწესებულებას,

თანამდებობაზე დანიშნოს მოხელე პირდაპირ რეზერვიდან. პროცედურის დეტალური რეგულაციები კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტებით უნდა განისაზღვროს.

კონცეფციის თანახმად, **ბიურო ნიშნავს თითო წარმომადგენელს შესარჩევ კომისიებში**, რომლებიც შეიქმნება თითოეული დაწესებულების მიერ სამსახურში მიღების მეორე ეტაპზე. ეს გულისხმობს ბიუროს არსებული ფუნქციისათვის მეტი მნიშვნელობის მინიჭებას კომისიის თავმჯდომარის დამტკიცებასთან დაკავშირებით. კომისიაში წარმომადგენლის სახით ბიუროს შეუძლია დანიშნოს ერთი წარმომადგენელი თავისი აპარატიდან ან სამეცნიერო წრეებისა ან არასამთავრობო ორგანიზაციებიდან, ან კიდევ ყოფილი საჯარო მოხელეებიდან. ჩვენ, გარკვეულწილად, სკეპტიკურად ვუყურებთ ამ პროცედურის პრაქტიკაში განხორციელებას, რადგან როგორც ბიურო აცხადებს საკმაოდ დიდია დაქირავებულ თანამშრომელთა რაოდენობა. შესაძლოა, ბიურომ გააგზავნოს წარმომადგენელი შესარჩევ კომისიებში კანცელარიასა და სამინისტროებში მნიშვნელოვანი პოზიციების შემთხვევაში, მაგრამ გადაჭარბებულად ჩანს წარმომადგენლის მონაწილეობა ყველა უწყების შესარჩევ პროცედურაში. გამოსავალი შესაძლოა იყოს თითოეული სამინისტროსათვის უფლებამოსილების მინიჭება, დანიშნოს წარმომადგენელი კადრების შერჩევისა და აყვანის პროცედურებში იმ დაწესებულებებსა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირებში, რომლებიც ანგარიშვალდებული არიან კონკრეტული სამინისტროს წინაშე. ბიურომ უნდა უზრუნველყოს, რომ სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებიდან შესაფერისი რაოდენობის პერსონალი იყოს მომზადებული კადრების შერჩევისა და აყვანის პროცედურულ საკითხებში და მათ ეფექტიანი მონაწილეობა მიიღონ საუკეთესო კანდიდატურების შერჩევაში.

კონცეფცია ითვალისწინებს შესაძლებლობას, რომ **ღია კონკურსის შემთხვევაში ბიურომ შეადგინოს კვალიფიციურ კანდიდატთა მოკლე სია (short list)**. ყოველწლიურად დაქირავებულთა დიდი რაოდენობისა და საზოგადოების მხრიდან საჯარო სამსახურში დასაქმების შესაძლებლობების მიმართ დიდი ინტერესის გათვალისწინებით, ამ ფუნქციამ შესაძლოა „წაიღოს“ ბიუროს რესურსების მნიშვნელოვანი მაწილი. სხვა ქვეყნებში კანდიდატთა მოკლე სიას, როგორც წესი, ადგენს დაწესებულება, რომელიც უწევს ორგანიზებას კადრების შერჩევასა და აყვანას. საქართველოში სამსახურში მიღების ორგანიზებას ახორციელებს უშუალოდ დაწესებულება და კანდიდატთა მოკლე სიას ადგენს დაწესებულება და არა ბიურო. ამ სახით შესაძლებელია დიდი რაოდენობის განაცხადის მართვა და უწყებებს აღარ დასჭირდებათ დამატებითი პერსონალი. კანდიდატთა მოკლე სია, რომელიც ფორმალურ კრიტერიუმებს ეფუძნება არ მოითხოვს დიდ ცოდნას და როგორც წესი, დამხმარე საქმიანობად განიხილება. ბიურო ორიენტირებული უნდა იყოს მხოლოდ ისეთ ფუნქციებზე, როგორცაა პოლიტიკისა და სტანდარტების შემუშავება და მონიტორინგი.

იმ შემთხვევაში, თუ კანდიდატთა სიას შეადგენს ბიურო, ცალკე სამსახური უნდა შეიქმნას. თუ აღნიშნული ერთეული განიხილავს სტაჟირების თაობაზე განაცხადებს, სამუშაოს მოცულობა მნიშვნელოვნად გაიზრდება. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში

წარმოდგენილია სამსახურში მიღებისა და სტაჟირების მონაცემები 2012 და 2013 წლებისათვის:

	2012	2013
ვაკანტური თანამდებობები	731	9,410
სტაჟირების თანამდებობები	91	152
აპლიკანტების/ვაკანსიების საშუალო რაოდენობა	135	53
აპლიკანტების/სტაჟირების საშუალო რაოდენობა	241	118

შეიძლება 2013 წელი მივიჩნიოთ, როგორც განსაკუთრებული წელი, როდესაც სამსახურში აყვანაზე გავლენა იქონია სხვა გარე ფაქტორებმა. რაოდენობრივ ანალიზში ჩვენ მხოლოდ 2012 წლის მონაცემებს განვიხილავთ:

წუთები/სამუშაო დღე	480
რამდენი წუთი სჭირდება განაცხადის განხილვას	7
განხილული განაცხადები/სამუშაო დღე	69
განხილული განაცხადები/თვე	1,371
განხილული განაცხადები/წელი	16,457
რამდენი საჯარო მოხელეა 2012 წელს?	7.3

მიზანშეწონილად არ მიგვაჩნია, ბიურომ შეიძინოს ეს ფუნქცია. მაგრამ, თუ გადაწყვეტილება იქნება მიღებული ამ მიმართულებით, თანამშრომელთა რაოდენობის განსაზღვრისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ზემოაღნიშნული ანალიზი.

4.2.2. გამოსაცდელი ვადა და დამტკიცების პროცედურა

გამოსაცდელ ვადის მენეჯმენტი იმ უწყების პრეროგატივაა, სადაც დასაქმებულია საჯარო მოხელე. გამოსაცდელი ვადის ბოლოს ხელმძღვანელი ან მენეჯერი აფასებს მოსამსახურის მიერ სამუშაოს შესრულებას და ამტკიცებს მას თანამდებობაზე ან იღებს გადაწყვეტილებას, რომ ის თანამდებობისათვის შეუფერებელია. ასეთი გადაწყვეტილებების რეგისტრაციას უნდა ახორციელებდეს ბიურო.

აღნიშნულს პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს დაწინაურების შემთხვევაში. მხოლოდ საჯარო მოხელის თანამდებობებზე დამტკიცებული თანამშრომლების დაწინაურება უნდა იყოს დასაშვები. ბიურომ უნდა დაამოწმოს, რომ ყველა კანდიდატი არის დამტკიცებული საჯარო მოხელის თანამდებობაზე, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც

უწყებებს თავად შეუძლიათ ამ პროცესის წარმართვა ცენტრალური მონაცემთა ბაზის გამოყენებით.

4.2.3. საჯარო სამსახურში დაწინაურება

დაწინაურების პროცედურა ძალიან მნიშვნელოვანია კარიერაზე დაფუძნებულ სისტემებში. მიუხედავად იმისა, რომ პროცედურას მთლიანად უწყებებო ახორციელებენ, ბიუროს მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება საჯარო დაწესებულებებში დაწინაურებისას თანასწორობის პრინციპის უზრუნველსაყოფად. დაწინაურების შესაძლებლობა ხელმისაწვდომი უნდა იყოს საჯარო მოსამსახურეებისათვის ყველა საჯარო დაწესებულებაში. შესაბამისად, შესაძლებელია პრიორიტეტული რიგითობის განსაზღვრა (მაგალითად, თავდაპირველად მოცემულ უწყებაში დასაქმებულ საჯარო მოხელეებს შეუძლიათ განაცხადის შემოტანა, შემდეგ კი სხვა მოხელეებს სხვა დაწესებულებებიდან), თუმცა ეს საკითხი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტებით უნდა განისაზღვროს.

პირველ ეტაპზე ბიურომ უნდა მიიღოს თხოვნა ვაკანსიის გამოქვეყნების თაობაზე. ბიურომ უნდა შეამოწმოს აკმაყოფილებს თუ არა რეზერვში რეგისტრირებული რომელიმე მოხელე ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად საჭირო მოთხოვნებს. დადებითი პასუხის შემთხვევაში ვაკანსია აღარ ქვეყნდება და დაწესებულებას მოეთხოვება თანამდებობაზე დანიშნოს შესაბამისი მოხელე კონკურსის გარეშე. თუ რეზერვიდან ერთზე მეტი მოსამსახურე აკმაყოფილებს მოთხოვნებს, კონკურსი ტარდება მხოლოდ ამ პირებს შორის. იმ შემთხვევაში, თუ არცერთი მოხელე არ აკმაყოფილებს პირობებს, ბიურო აქვეყნებს ვაკანსიას თავის დასაქმების პორტალზე.

იმ შემთხვევაში, თუ არცერთი მოქმედი საჯარო მოსამსახურე არ შეიტანს განაცხადს ვაკანსიაზე, ბიუროს უნდა ჰქონდეს უფლებამოსილება გამოაცხადოს კონკურსი გარე კანდიდატებისათვის. ამ შემთხვევაში გამოიყენება ის წესები, რომლებიც მოქმედებს დამწყებ თანამდებობებზე დაწესებული მოთხოვნების შემთხვევაში.

4.2.4. საქმიანობის შეფასება

ბიურომ უნდა განავითაროს პროცედურები და სტანდარტები სამუშაოს შესრულების შეფასებასთან დაკავშირებით. ეს პროცედურა ხორციელდება მთლიანად უწყებების მიერ, ხოლო ბიუროს ზედამხედველობისა და მონიტორინგის ფუნქცია ეკისრება.

ეს უფრო უშუალო პროცედურაა და არა კონკრეტული ნორმა. ბიურომ უნდა მოამზადოს პრაქტიკული სახელმძღვანელო და გაიდლაინები, ასევე უზრუნველყოს მენეჯერების დიდი ჯგუფის, შესაძლებლობების განვითარება ზედა რგოლიდან დაწყებული, ქვედა რგოლის ჩათვლით.

ბიურო უნდა ახდენდეს ყველა დაწესებულებაში პროცედურის განხორციელებას მონიტორინგს და აანალიზებდეს მონაცემებს. ზოგადად, იმპლემენტაციის პირველი წლები პილოტურად მიიჩნევა და მენეჯერები და მათი თანამშრომლები სწავლობენ თუ

როგორ უნდა მოხდეს სამუშაოს შესრულების გაზომვა. პირველ წლებში შეფასების შედეგები გავლენას არ ახდენს. იმ შემთხვევაში, თუ შედეგები დადგენილი სტანდარტების ფარგლებშია, შესაძლებელია ეფექტის დადგომა (მაგალითად, ჰორიზონტალური დაწინაურება სახელფასო შკალაზე ან პრემია სამუშაოს შესრულებისათვის).

დაწესებულებების მონიტორინგი ბიურომ ორ ეტაპად უნდა განახორციელოს:

- როდესაც მიზნები შეთანხმებულია წლის დასაწყისში
- როდესაც მიღწევების შეფასება ხორციელდება წლის ბოლოს

იმპლემენტაციის პირველი წლის განმავლობაში ბიუროს შეუძლია მოითხოვოს მონაცემების ან თუნდაც ფორმების წარდგენა ბიუროსათვის იმის უზრუნველსაყოფად, რომ პროცედურა ინერგება. ამ მონაცემების საფუძველზე ბიუროს შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილება, რომ საწყის ეტაპზე დაწესებულებებს მოსთხოვოს განმეორებითი შეფასება, იმ შემთხვევაში თუ შედეგები არ არის წარმოდგენილი სტანდარტის ფარგლებში (მაგალითად, შეფასებული საჯარო მოხელეების 80%-85% ზედა ორი რგოლის თანამშრომლებია).

ეს ბიუროს ახალი ფუნქციაა. ბიუროში უნდა შეიქმნას შესაძლებლობები პროცესის სწორად გაგებისა და უწყებებისთვის კონსულტაციების გაწევის მიზნით. როგორც უკვე აღინიშნა, ეს არის პროცესი, რომლის განხორციელებასაც რამდენიმე წელი სჭირდება და ბიუროსაგან მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა საჭირო მიზნის მისაღწევად.

საქმიანობის შეფასება ასევე მნიშვნელოვანია **ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასებისათვის**. ტრენინგ-საჭიროებები სამუშაოს შესრულების შეფასების დროს განისაზღვრება. თითოეული ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური განახორციელებს უწყების ტრენინგ-საჭიროებების შეგროვებასა და გამთლიანებას და შესაბამისი მასალის ბიუროსათვის გადაგზავნას. ამ ინფორმაციის საფუძველზე ბიურო განსაზღვრავს ადმინისტრაციის ტრენინგ-საჭიროებებს და დაიწყებს სასწავლო პროგრამების შემუშავებას. შესაბამისად, ბიურომ უნდა შეიმუშაოს ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასების მეთოდოლოგია და გადააზადოს ადამიანური რესურსების მენეჯერები. ამასთანავე, საჭიროა ბიუროს შესაძლებლობების განვითარება მონაცემთა ანალიზისა და გამოყენების კუთხით მის მიერ სასწავლო პროგრამების შესამუშავებლად. ამ პროცესში ვითვალისწინებთ მხოლოდ ზოგად ტრენინგებს ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში. ჩვენ არ ვითვალისწინებთ სპეციალიზებულ სწავლებას, რომელიც კონკრეტული უწყების ექსკლუზიურ პერსონალს მოსაშორებლად რჩება.

4.3. უწყებების ფუნქციური მოწყობა

კონცეფცია ხაზგასმით მიუთითებს იმ საკითხებზე, რომლებიც უკავშირდება უწყებების რეორგანიზაციასა და ხელმძღვანელების მიერ აღნიშნული უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებას, ანუ ამ პროცესის გამოყენებას არასასურველი პერსონალის მოსაშორებლად.

ჩვენი წინადადებაა უწყებების რეორგანიზაციის გამოყენება მხოლოდ ადმინისტრაციის ეფექტიანობის გაზრდისა და მომსახურების მიწოდების გაუმჯობესების მიზნით ხდებოდეს. ამ მოსაზრებიდან გამომდინარე, გთავაზობთ რეზერვის შექმნას.

ამჟამად უწყებებში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა საბიუჯეტო კანონით განისაზღვრება, რის საფუძველზეც მთავრობა იღებს გადაწყვეტილებას დეპარტამენტების, სამმართველოებისა და პერსონალის განაწილების თაობაზე. ეს მხოლოდ სამინისტროებს ეხება. საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შემთხვევაში, აღნიშნულ რაოდენობებს ის სამინისტროები განსაზღვრავენ, რომლებსაც ისინი ექვემდებარებიან. ამ ეტაპზე ფინანსთა სამინისტრო ერთადერთი დაწესებულებაა, რომელიც მთავრობას კონსულტაციას უწევს თანამშრომელთა რაოდენობისა და რეორგანიზაციის საკითხებზე, თუმცა ეს მხოლოდ შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს ეხება. მთავრობას არასკმარისად ეძლევა კონსულტაციები საჯარო უწყებების ეფექტიან ორგანიზებასთან დაკავშირებით განსახორციელებელი ფუნქციების, შესაძლებლობების და ა.შ. თვალსაზრისით. ამიტომ, აუცილებელია პერიოდულად ფუნქციური მიმოხილვის ჩატარება თითოეულ სამინისტროსა და უწყებებაში. მთავრობამ უნდა მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილება, მაგრამ ამ ეტაპზე მხოლოდ ინიციატორი სამინისტროს დასაბუთებას ეყრდნობა.

მიგვაჩნია, რომ საჯარო უწყებები საქართველოში, მათი ხელმძღვანელებისათვის მინიჭებული მაღალი დონის დისკრეციის გათვალისწინებით, განიცდიან სტრუქტურებისა და ფუნქციების დუბლირებას. აქედან გამომდინარე, უწყებები ყოველთვის არ არიან ორგანიზებული იმგვარად, რომ ეფექტიანად და ეფექტურად უზრუნველყონ სახელმწიფო სერვისების მიწოდება. მთავრობას სჭირდება გადაწყვეტილების მიღებამდე მიიღოს პროფესიული რჩევა საჯარო სტრუქტურებთან დაკავშირებით. ბიუროს საუკეთესოდ შეუძლია ასეთი სერვისის უზრუნველყოფა შემდეგი მოსაზრებებიდან გამომდინარე:

- ბიურო შეიმუშავებს წესებსა და სტანდარტებს უწყებების სტრუქტურულ ორგანიზებისათვის;
- ბიურო შეიმუშავებს წესებსა და სტანდარტებს უწყებებში სამუშაო კლასიფიკაციასა და სამუშაოს აღწერილობებთან დაკავშირებით;
- ბიურო აწარმოებს რეზერვს ყველა უწყებისათვის;
- ბიურო ცენტრალური ორგანოა, რომელიც ზედამხედველობას უწევს საჯარო მმართველობას და მხედველობაში იღებს ყველა უწყების ზოგად ინტერესს.

უწყებების ფუნქციური მოწყობა მნიშვნელოვანია ბიუროს სხვა ფუნქციების სწორად განხორციელებისათვის, როგორცაა: საჯარო სამსახურში სამუშაოს კლასიფიკაცია, სამუშაოს აღწერილობები და ანაზღაურება. ზემოაღნიშნული ბიუროს ოთხივე ფუნქცია წარმოადგენს ერთი პროცედურის სხვადასხვა ეტაპს და პასუხისმგებლობა ერთი დაწესებულების ფარგლებში უნდა იყოს კონცენტრირებული.

როგორ უნდა განხორციელდეს აღნიშნული ფუნქცია?

- ბიურო შეიმუშავებს წესებსა და სტანდარტებს უწყებათა ორგანიზების, ასევე საქმიანობის შეფასებისა და სამუშაოს აღწერილობის მიზნით.
- შესაძლებლობების განვითარებისა და ინსტრუქტაჟის ღონისძიებები ბიუროს მიერ უნდა იყოს ორგანიზებული.
- სტანდარტების საფუძველზე უწყებები შეიმუშავებენ თავიანთ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს (ორგანოგრამა) და პერსონალის განაწილებას დეპარტამენტებსა და სხვა სტრუქტურულ ერთეულებში და შესაბამის საკითხებს წარუდგენენ მთავრობას დასამტკიცებლად. წარდგენილი უნდა იქნეს სამუშაოს აღწერილობები თითოეული დეპარტამენტისა და ორგანიზაციული ერთეულისათვის.
- ფინანსთა სამინისტრო დაადასტურებს, რომ წინადადებები ფინანსურად სიცოცხლისუნარიანია.
- ბიურო:
 - a) აანალიზებს და ადასტურებს, რომ სტრუქტურა შეესაბამება დადგენილ სტანდარტებს.
 - b) ამოწმებს შეთავაზებულ ფუნქციებს, ხომ არ ახორციელებს მათ რომელიმე სხვა საჯარო დაწესებულება და ადგილი ხომ არ აქვს ფუნქციების დუბლირებას.
 - c) ორგანიზაციულ სტრუქტურაში პერსონალი განაწილებულია ეფექტიანად და უზრუნველყოფს ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელებას.
 - d) რეზერვში რეგისტრირებული მოხელეებისათვის არ მოიძებნება ადგილი ახალ სტრუქტურაში.
- მთავრობა გადაწყვეტილებას იღებს დაწესებულების მიერ წარმოდგენილი წინადადებების, აგრეთვე ფინანსთა სამინისტროსა და ბიუროს მოსაზრებების საფუძველზე.

ამჟამად ბიუროს არ აქვს ამ ფუნქციის შესრულების შესაძლებლობა. მოკლევადიან პერსპექტივაში ბიუროს შეუძლია ზემოხსენებულიდან მხოლოდ „ა“ და „დ“ ფუნქციების შესრულება, ხოლო საშუალოვადიან პერსპექტივაში (ორი-სამი წლის განმავლობაში) „ბ“ და „გ“ ფუნქციების შესრულების დაწყება. ეს ფუნქციები შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ სამინისტროებთან მიმართებაში. ბიუროს შეუძლია მუშაობა სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებთან მათი შესაძლებლობების ასამაღლებლად, ასევე მათ დაქვემდებარებაში არსებული დაწესებულებებისა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირებისათვის რეკომენდაციების გასაწევად რეორგანიზაციის შემთხვევაში. ამ ფუნქციის ასეთი სახით განხორციელება ბიუროს მხრიდან მცირე რესურსებს მოითხოვს.

საშუალოვადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში ბიურო შეძლებს მთავრობისთვის **ფუნქციური მიმოხილვის ღონისძიებების** განხორციელებას. ეს აქტივობები გამოყენებული იქნება საჯარო დაწესებულების მიერ შესრულებული ფუნქციების ინვენტარიზაციისათვის და ურთიერთგადამკვეთი საკითხებისა და ინსტიტუციური მანდატების შესაბამისად, რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ანალიზისათვის. ასეთი

აქტივობები, როგორც წესი, ყოველ ხუთ წელიწადში ხორციელდება სახელმწიფო სერვისების ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით.

4.4. სამუშაოს აღწერილობა, სამუშაოს შეფასება და ანაზღაურების პოლიტიკა

ყველა ეს ფუნქცია ბიუროსათვის ახალია. ამჟამად ისინი ხორციელდება ცალკეული დაწესებულებების (სამინისტროებისა და უწყებების) მიერ სტანდარტიზებული პროცედურების გარეშე. მომავალში, კონცეფციის განხორციელებისა და ახალი კანონმდებლობის მიღების შემდეგ ბიურო განახორციელებს არა მხოლოდ პოლიტიკის შემუშავების, არამედ მონიტორინგის ფუნქციასაც. ამ ნაწილში წარმოდგენილი რეკომენდაციები ეფუძნება სამუშაო პროცესებს, რომლებიც დაწვრილებით არის განხილული G3 პროგრამის სხვა საკონსულტაციო პროექტებში, როგორცაა: „საქართველოს საჯარო სამსახურის კლასიფიკაციის სქემა“, „საჯარო მოსამსახურეთა შესაძლებლობების განვითარება“ და „საჯარო სამართლის იურიდიული პირების ფუნქციური მიმოხილვა“.

სამუშაოს აღწერილობებისა და სამუშაოს შეფასებისათვის მოსამზადებელი აქტივობები, ფაქტობრივად, ერთი და იმავე პროცესის ეტაპებია. ჩვენი რეკომენდაციაა, ბიურომ შეიმუშაოს **ერთიანი ნორმები სამუშაოს აღწერილობისა და სამუშაოს შეფასების მეთოდოლოგიისთვის** და კონსულტაცია გაუწიოს დაწესებულებებს ორივე აქტივობის ერთდროულად განახორციელებასთან დაკავშირებით. ეს ფუნქციები ერთნაირ შესაძლებლობებს მოითხოვს და მათ ერთი და იგივე პერსონალი უნდა ახორციელებდეს.

საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით რეკომენდებულია **კომისიების შექმნა**, რომლებიც ზედამხედველობას გაუწევენ სამუშაო აღწერილობების შემუშავებასა და სამუშაოს შეფასებას. ჩვენი რეკომენდაციაა შეიქმნას კომისია ბიუროს დონეზე, რომელიც დაადგენს სტანდარტებს და ზედამხედველობას გაუწევს შეფასების პროცესს ზოგადად, აგრეთვე, შეიქმნას კომისიები თითოეულ უწყებაში, რომლებიც ზედამხედველობას გაუწევენ სამუშაო აღწერილობების შემუშავებასა და სამუშაოს შეფასების მეთოდოლოგიის განხორციელებას. ჩვენ ვეთანხმებით ამ წინადადებას და რეკომენდებულად მიგვაჩნია, ბიურომ დაიცვას ეს მიდგომა. მნიშვნელოვანია, **ბიურომ შეიმუშაოს კომპლექსური სასწავლო კურსი**, რათა ყველა უწყებაში შეიქმნას სამუშაოს ანალიტიკოსების ჯგუფი, რომლებსაც შეეძლებათ აღნიშნული პროცესების დანერგვა.

4.4.1. სამუშაოს აღწერილობები საჯარო სამსახურში

სამუშაოს აღწერილობის შემუშავება ამჟამად დაწესებულებების მიერ ხორციელდება ინდივიდუალურად შექმნილი მოდელების საფუძველზე და ისინი არ ასახავენ ერთიანი კლასიფიკაციის ფაქტორებს. ბიურო მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს ამ ფუნქციის განხორციელებისას:

- a) ბიურომ უნდა შეიმუშაოს მეთოდოლოგია, სტანდარტული ნორმები და სამუშაოს აღწერილობის ფორმატი, რომლებიც გამოყენებული იქნება ყველა საჯარო დაწესებულებაში საქართველოში.
- b) ბიურომ უნდა შეიმუშაოს სამუშაოს აღწერილობის მეთოდოლოგიის პრაქტიკული სახელმძღვანელო.
- c) ბიურომ ხელი უნდა შეუწყოს ყველა უწყებას, რათა მათ განავითარონ შესაძლებლობები მეთოდოლოგიის საფუძველზე სამუშაოს აღწერილობის შესამუშავებლად.
- d) ბიურო ყურადღებით უნდა დააკვირდეს უწყებების მიერ მომზადებული სამუშაოს აღწერილობების ხარისხს და საჭიროების შემთხვევაში, მოსთხოვოს მათ მათი შეცვლა სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად.

სამუშაოს აღწერილობების ხარისხი პირდაპირ აისახება სამუშაოს შეფასების პროცესსა და ხელფასის დონეზე. სამუშაოს აღწერილობები ასევე წარმოადგენს სამსახურში მიღებისა და დაწინაურების პროცედურების საფუძველს. გარდა ამისა, სამუშაოს აღწერილობები გამოყენებული იქნება, როგორც დისკუსიის საფუძველი უწყებების რეორგანიზაციასთან დაკავშირებით, საჯარო მოხელეების რეზერვში რეგისტრაციასთან ერთად.

ბიურომ უნდა დაიქირაოს და ჩამოაყალიბოს სამუშაოს ანალიტიკოსების ჯგუფი, რომელიც განავითარებენ შესაძლებლობებს სამუშაოს აღწერილობებისა და შეფასების პროცედურებისთვის. ისინი ხელს შეუწყონ ყველა დაწესებულების სამუშაოს ანალიტიკოსებს და ასევე კონსულტაციას გაუწევენ სამუშაოს შეფასების კომისიას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

4.4.2. სამუშაოს შეფასება საჯარო სამსახურში

ბიურომ უნდა უხელმძღვანელოს სამუშაოს შეფასების პროცესს და ყველა დაწესებულებაში ერთიანი სისტემა უნდა დაინერგოს. ძალიან მნიშვნელოვანია მოსამზადებელი ეტაპი, რომლის დროსაც ბიურომ უნდა გააუმჯობესოს შიდა შესაძლებლობები რეკომენდაციების განხორციელების უზრუნველსაყოფად. ბიუროს მიერ ამ ფუნქციის განხორციელება ითვალისწინებს:

- a) მეთოდოლოგიისა და სტანდარტული რეგულაციების შემუშავება სამუშაოს შეფასების პროცესისათვის, რომელიც განხორციელდება საჯარო სამსახურის ყველა უწყებაში საქართველოში.
- b) იმპლემენტაციის სახელმძღვანელო პრინციპების შემუშავებას სამუშაოს შეფასების მეთოდოლოგიის თაობაზე.
- e) ყველა დაწესებულების ხელშეწყობას, რათა მათ განავითარონ შესაძლებლობები მეთოდოლოგიის საფუძველზე სამუშაოს შეფასების შესამუშავებლად.
- c) პროცესის ხარისხის მონიტორინგს. ბიუროს დონეზე შექმნილ კომისიას ექნება არა მხოლოდ საკონსულტაციო ფუნქცია, არამედ მას შეეძლება, მოსთხოვოს დაწესებულებებს სამუშაოს შეფასების გადახედვა ან პირდაპირი ჩაერიოს ყველა უწყებაში ერთგვაროვანი პრაქტიკის უზრუნველსაყოფად.

- d) იმპლემენტაციისათვის გარდამავალი გეგმის შემუშავებას. მნიშვნელოვანია, უწყებებმა საკმარისი დრო განსაზღვრონ კლასიფიკაციის არსებული სისტემიდან იმ სისტემაზე გადასასვლელად, რომელიც შემუშავდება. ეს რთული პროცესია, რადგან ზოგიერთ თანამდებობაზე კუთვნილი სარგო შეიძლება შემცირდეს. მიზანშეწონილია ამ პროცესის ეტაპობრივი განხორციელება. შეიძლება ამ პროცესის პილოტირება ერთ ან ორ დაწესებულებაში; შემდეგ სამინისტროების ჩართვა და თანდათანობით საჯარო სამსახურის ყველა სხვა დაწესებულებაზე გავრცელება მაქსიმუმ ორი წლის განმავლობაში.
- e) კომუნიკაციის სტრატეგიის შემუშავებას საჯარო მოხელეებისათვის სამუშაო შეფასების ახალი მიდგომისა და ახალი სახელფასო სქემის განხორციელების თაობაზე.

4.4.3. ანაზღაურების პოლიტიკა

დღეისათვის ანაზღაურების პოლიტიკა საქართველოში შემუშავებულია და ხორციელდება ინდივიდუალური დაწესებულებების მიერ და არ გამოიყენება ერთიანი სტანდარტები. ბიუროს ერთ-ერთი მთავარი ახალი ფუნქცია იქნება მთავრობის ანაზღაურების პოლიტიკის შემუშავება და წარმართვა. ამ პროცესში აუცილებელია მჭიდრო თანამშრომლობა ფინანსთა სამინისტროსთან, რომელიც პასუხისმგებელია მთავრობის სახელფასო ფონდის მთლიან მოცულობაზე. ბიურო დაინტერესებულია სახელფასო ფონდის შემადგენლობით, კერძოდ ხელფასების სტრუქტურით. ხელფასი მოტივაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმია ყველა საჯარო მოსამსახურისათვის და პირდაპირ გავლენას ახდენს საჯარო სამსახურის ეფექტიანობაზე. ბიუროს ეკისრება ხელფასების მართვის ფუნქცია იმ პრინციპების დანერგვის უზრუნველსაყოფად, რომლებიც ეფუძნება ევროპული სახელფასო სისტემებს.

სახელფასო და ანაზღაურების სხვა სქემები მოითხოვს იმ უნარ-ჩვევების არსებობას, რომლებიც ამჟამად არ არსებობს ბიუროში. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ დაიწყოს ასეთი შესაძლებლობების ჩამოყალიბება, რაც შეიძლება, სწრაფად. ბიურომ უნდა დაიქირაოს ექსპერტები ფინანსური ანალიზის სფეროში, რომლებსაც ასევე ეცოდინებათ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები. ეკონომისტებმა უნდა იმუშაონ ანალიტიკოსებთან ერთად სამუშაოს შეფასებისა და ანაზღაურების მოდელების ერთდროულად შესაქმნელად.

ამ საკითხთან დაკავშირებით ბიუროს სამომავლო ფუნქციებია:

- a) საჯარო სამსახურში სახელფასო სტრუქტურის შემუშავება. ეს გულისხმობს ხელფასის ყველა ელემენტის განსაზღვრასა და განმარტებას (G3 პროგრამის ფარგლებში მომზადებული ანგარიში, კონფეფცია და SIGMA-ს კომენტარები შეიცავს მთელ რიგ რეკომენდაციებს ხელფასის ელემენტებთან და მათ წონასთან დაკავშირებით. სტრუქტურის მთავარი ელემენტი უნდა იყოს საბაზისო ხელფასი). აუცილებელია სპეციალური კანონი, რომელიც ხელფასების საკითხს დაარეგულირებს.

- b) პრემიების საკითხის შემუშავება, რომელიც შეიძლება გაიცეს საჯარო მოხელეებზე ანაზღაურების შესახებ მთავრობის მიერ დამტკიცებული კრიტერიუმის შესაბამისად. უწყებათა მოქმედების თავისუფლება ალტერნატიული კრიტერიუმების ან პრემიების დამტკიცების კუთხით მინიმუმამდე უნდა შემცირდეს.
- c) ფინანსთა სამინისტროსთან თანამშრომლობით ახალი სახელფასო სტრუქტურის ხარჯების გამოთვლა და იმპლემენტაციის გეგმის მომზადება საჯარო უწყებებისთვის. ეს გეგმა უნდა იყოს ისეთივე, როგორც ეს სამუშაოს კლასიფიკაციის პროცედურების შემთხვევაშია.
- d) ახალი სახელფასო სტრუქტურის განხორციელების მონიტორინგი ყველა საჯარო უწყებაში.
- e) საინფორმაციო კამპანიასთან ერთად შესაძლებლობების განვითარებაზე ორიენტირებული აქტივობების ორგანიზება საჯარო მოხელეებისათვის.
- f) გადაწყვეტილების მიღება, თუ როდის დაიწყება პრემიების გამოყენება საქმიანობის შეფასების საფუძველზე საჯარო დაწესებულებებში. როგორც ზემოთ აღნიშნა, მიზანშეწონილია, პრემიების გამოყენება არ დაიწყოს ახალი სახელფასო სქემის დაწყებისთანავე დაუყოვნებლივ, აგრეთვე შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის პირველივე წლებში. ბიურომ უნდა შეძლოს შესრულებული სამუშაოს საფუძველზე პრემიებისათვის გაცემა მხოლოდ ამ პროცესების კონსოლიდაციის შემდეგ.

არსებობს სახელმწიფო დაწესებულებები, რომლებიც არ შედის საჯარო სამსახურის ფარგლებში, ან თანამშრომელთა კატეგორიები საჯარო დაწესებულებებში, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან საჯარო მოხელეებს. მთავრობამ უნდა შეიმუშაოს ანაზღაურების პოლიტიკა ამ კატეგორიასთან მიმართებაშიც. **მიზანშეწონილია, ბიურო გახდეს ერთადერთი დაწესებულება, რომელიც შეიმუშავებს სამუშაოს შეფასებისა და ანაზღაურების პოლიტიკას ყველა საჯარო უწყებისთვის და ყველა კატეგორიის საჯარო მოხელეებისთვის საქართველოში.** ამის მიღწევა შესაძლებელია მეორე ეტაპზე, საჯარო სამსახურის რეფორმის სრულად განხორციელების შემდეგ. მთავრობისათვის ხელსაყრელი იქნება მხოლოდ ერთი დაწესებულების არსებობა, რომელიც განიხილავს აღნიშნულ საკითხს მთელი სისტემის ფარგლებში. ეს ხელს შეუწყობს თანმიმდევრული პოლიტიკის განხორციელებასა და ერთი და იმავე პრინციპების კონსოლიდაციას ერთ დაწესებულებაში. ეს უნდა იყოს გრძელვადიანი მიზანი ბიუროსათვის.

4.5. ეთიკა, დისციპლინური და სააპელაციო ფუნქციები (მედიაცია)

4.5.1. ეთიკა საჯარო სამსახურში

ბიურომ უნდა შეიმუშაოს საქართველოს საჯარო სამსახურის ეთიკის კოდექსი (ან ქცევის კოდექსი) და ზედამხედველობა გაუწიოს მის განხორციელებას. ზოგადად, ეს მოითხოვს

დიდ ძალისხმევას, რომელიც უფრო მეტად ორიენტირებულია პრინციპებზე, ვიდრე პროცედურებზე. ეთიკის საფუძვლები, როგორც წესი, მოცემულია წესებსა/რეგულაციებში და მიუხედავად იმისა, რომ იურიდიული დოკუმენტი არსებობს, დებულებებისა და რეკომენდაციების უმეტესობა ასახულია კარგი მმართველობის პრაქტიკულ სახელმძღვანელოებში. ასეთი სახელმძღვანელოები უნდა შეიმუშაოს ბიურომ, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის წამყვანმა დაწესებულებამ სამთავრობო დონეზე.

მსოფლიოში ბევრი ორგანიზაციის ფარგლებში შეიქმნა „ეთიკის საკითხებში მრჩევლის“ თანამდებობა. ასეთი თანამდებობა, როგორც წესი, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებში იქმნება. მისი ძირითადი ამოცანებია თანამშრომლებისათვის, მენეჯერებისა და დაწესებულებათა ხელმძღვანელებისათვის კონსულტაციების გაწევა, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ ან როგორი რეაგირება მოახდინონ სხვადასხვა სიტუაციაში, ეთიკის კოდექსში გათვალისწინებული ეთიკური სტანდარტების შესაბამისად. ეთიკური პრინციპების დარღვევის შემთხვევაში მრჩეველი კონსულტაციას უწევს მენეჯერს ან დისციპლინურ კომისიას, თუ რა ზომების მიღება არის შესაძლებელი. ასეთი თანამდებობა საქართველოს საჯარო უწყებებში უნდა შეიქმნას.

აუცილებელი ჩამოყალიბდეს ეთიკის საკითხებში მრჩეველთა ქსელი, რომელსაც უხელმძღვანელებს ბიურო და უზრუნველყოფს სპეციალიზირებულ კონსულტაციებს, სწავლებასა და ინსტრუქტაჟს ქსელის წევრებისათვის. პერიოდულად უნდა მოეწიოს შეხვედრები, რომლებზეც ეთიკის დარღვევის კონკრეტული შემთხვევები განიხილება. საჭიროა სახელმძღვანელოების პერიოდულად განახლება და საერთო გადაწყვეტილებების მიღება კონკრეტულ შემთხვევებში რეაგირებასთან დაკავშირებით. ბიურო როლი შემდეგნაირად შეგვიძლია შევაჯამოთ:

- a) საჯარო სამსახურის ეთიკის კოდექსისა და ეფექტიანი მმართველობის პრაქტიკული სახელმძღვანელოების შემუშავება.
- b) ეთიკის საკითხებში მრჩეველთა ქსელის შექმნა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებში ყველა საჯარო დაწესებულებაში.
- c) ქსელთან პერიოდული შეხვედრების ორგანიზება და მოწინავე პრაქტიკის გაზიარება.
- d) მრავალმხრივი ტრენინგებისა და საინფორმაციო კამპანიების ორგანიზება ეთიკურ სტანდარტებსა და ეთიკური ქცევის მნიშვნელობაზე საჯარო სამსახურში.

4.5.2. დისციპლინური და სააპელაციო ფუნქციები (მედიაცია)

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია ითვალისწინებს ერთიანი პროცედურების განვითარების აუცილებლობას საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომებთან დაკავშირებით. ბიურომ უნდა შეიმუშაოს აღნიშნული პროცედურები და განსაზღვროს დისციპლინური პასუხისმგებლობის სახეები, ისევე როგორც გასაჩივრების პროცედურები.

დისციპლინური საქმისწარმოება საჯარო უწყებების პრეროგატივაა. ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი ცენტრალური სამსახური როგორც ბიუროა ვერ ჩაერევა საქმის არსებითად განხილვაში, თუმცა არის შემთხვევები, როცა ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური სამსახური სააპელაციო ან საკონსულტაციო ორგანოს სახით გამოიყენება დისციპლინურ სახდელთან დაკავშირებით (ხშირ შემთხვევაში ეს ეხება მხოლოდ სერიოზულ ზომებს, როგორცაა დაქვეითება ან საჯარო სამსახურიდან გათავისუფლება). საერთაშორისო პრაქტიკა აღნიშნულ როლთან დაკავშირებით სხვადასხვა ქვეყნის ორ მაგალითს გვთავაზობს:

- ერთ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური სამსახური იღებს დისციპლინური საქმის წარმოებასთან დაკავშირებულ სრულ დოკუმენტაციას და უწყებას მიმართავს რეკომენდაციით, რომელსაც არ აქვს სავალდებულო ხასიათი. ამის შემდეგ ცენტრალური ორგანო განიხილავს პროცედურას, რათა დარწმუნდეს, რომ ყველა ნაბიჯი სწორად განხორციელდა, ასევე განიხილავს დისციპლინური სახდელის პროპორციულობას გადაცდომასთან მიმართებით. ცენტრალური ორგანოს როლი ძირითადად კონსულტაციად აღიქმება, რომლის მიზანია შესაბამისი დაწესებულებებისათვის მითითებების მიცემა არასწორად მოქმედების შემთხვევაში და მათი უზრუნველყოფა შესაძლებლობით, განიხილონ საქმე სასამართლოში განხილვამდე.
- სხვა შემთხვევაში ადამიანური რესურსების ცენტრალური სამსახურის დონეზე იქმნება მუდმივმოქმედი კომისია, რომელიც განიხილავს საჯარო მოსამსახურეთა ყველა საჩივარს დისციპლინურ საქმისწარმოებასთან დაკავშირებით. ეს არის გადაწყვეტილების მიმღები ორგანო და მისი გადაწყვეტილება სავალდებულოა დაწესებულებისათვის. კომისიის წევრები არიან ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური სამსახურის წარმომადგენლები და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები მნიშვნელოვანი უწყებებიდან და პროფკავშირებიდან, აგრეთვე მოწვეული ექსპერტები. პერიოდულად ხორციელდება წევრების განახლება.

ბიურო, ზოგადად, მიზნად ისახავს მედიაციის ფუნქციის შემოღებას საჯარო სამსახურთან დაკავშირებულ საკითხებზე. ასეთ ფუნქცია გავრცელდება მთავრობას, უწყებებსა და პროფკავშირებს (მათი არსებობის შემთხვევაში) შორის ზოგად საქმეებსა და პროცედურებზე, თუმცა ასევე შესაძლებელია მისი ინდივიდუალურ საქმეებზე განვრცობა. ბიუროსათვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია პირველი მოდელი, რადგან ბიუროს ეკისრება პროცედურების სწორად და თანმიმდევრულად განხორციელების უზრუნველყოფის ფუნქცია საჯარო სამსახურის მასშტაბით, ხოლო საბოლოო გადაწყვეტილებებს დაწესებულებები იღებენ. ბიუროს უნდა ჰქონდეს ხელმძღვანელობისა და კარგი პრაქტიკის გავრცელების, აგრეთვე ასეთი პრაქტიკის პოლიტიკასა და სავალდებულო სტანდარტებში გარდაქმნის ფუნქცია. სასამართლო დავების შემთხვევაში ბიურო უნდა იყოს გამჭვირვალე და მიუკერძოებელი სასამართლო განხილვის ან სხვა ეტაპებზე.

პირველი მოდელის შემთხვევაში ბიუროს შეუძლია ორდონიანი სისტემის შექმნა:

1. ბიურო განიხილავს მხოლოდ იმ საქმეებს, რომლებიც ეხება სამინისტროს თანამშრომლებსა და ზედა რგოლის მენეჯერებს სხვა უწყებებში.
2. სამინისტროები განიხილავენ საქმეებს, რომლებიც ეხება მათ დაქვემდებარებაში მყოფი უწყებებისა და სსიპ-ების პერსონალს.

აღნიშნული მოდელის ფარგლებში ბიუროს არ ექნება ძალიან ბევრი განსახილველი საქმე და შეეძლება დაადგინოს სტანდარტები და გახდეს სამაგალითო სამინისტროებისათვის საკონსულტაციო ფუნქციის განხორციელების თვალსაზრისით.

4.6. სწავლება და შესაძლებლობების განვითარება

საჯარო მოხელეების სწავლება და შესაძლებლობების განვითარება ბიუროს უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა. ზემოთ განხილული იქნა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელებასთან დაკავშირებული ახალი პროცედურები. ბიურომ უნდა შეიმუშაოს სასწავლო პროგრამები და განახორციელოს შესაძლებლობების განვითარებაზე ორიენტირებული ინტენსიური ღონისძიებები ზემოხსენებულ ყველა ახალ პროცედურასთან დაკავშირებით, რომლებშიც მონაწილეობას მიიღებენ არა მარტო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები, არამედ უწყებების ხელმძღვანელები, სხვადასხვა სფეროს მენეჯერები და სხვა მნიშვნელოვანი თანამდებობის პირები. მნიშვნელოვანია, ბიურომ უნდა იზრუნოს თავისი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და შექმნას შესაძლებლობები ბიუროს ფარგლებში რეფორმების შემუშავებისა და განხორციელებისათვის.

ბიურო და საქართველოს მთავრობა იწყებენ საჯარო სამსახურისა და საჯარო ადმინისტრაციაში ანაზღაურების სისტემის რეფორმის ძალიან რთულ და გამოწვევებით აღსავსე პროცესს. თავისთავად, ეს რეფორმები შეიცავს რამდენიმე მინირეფორმას, რომლებსაც არსებითად მნიშვნელოვანია ფართომასშტაბიანი რეფორმების ფარგლებში. ამ თვალსაზრისით ბიურომ უნდა აიღოს „ცვლილების მენეჯერის“ როლი შემდეგი ღონისძიებების გატარების მეშვეობით:

1. საჯარო სამსახურის საკომუნიკაციო კამპანიის შემუშავება, რომლითაც შეძლებს უწყებებსა და საზოგადოებაში მხარდაჭერის მოპოვებას
2. მკაფიო და დეტალური გარდამავალი/იმპლემენტაციის გეგმის შემუშავება, რომელიც საკმარის ვადებს ითვალისწინებს წარმატებით განხორციელებისათვის
3. მრავალმხრივი სასწავლო პროგრამის შემუშავება და მართვა სხვადასხვა დონის საჯარო მოხელეებისათვის, რათა მათ შეძლონ რეფორმის გააზრება და განხორციელება

გარდა აღნიშნული აქტივობებისა, რომლებიც დაუყოვნებლივ უნდა განხორციელდეს კონცეფციის ფარგლებში, ბიურომ უნდა შექმნას შესაძლებლობები საჯარო მოხელეების სწავლების ზოგადი პროცესის მართვის მიზნით. ამ მიზანთან დაკავშირებული ფუნქციები დეტალურად აღწერილია შესაძლებლობების განვითარების საკონსულტაციო

ანგარიშში, რომელიც G3 პროგრამის ფარგლებში მომზადდა.⁸ ჩვენ ვეთანხმებით ამ ანგარიშში ასახულ რეკომენდაციებს. ბიუროს მომავალში დაეკისრება შემდეგი მოვალეობები:

- a) სასწავლო საჭიროებათა შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება და უწყებები მიერ ამ მეთოდოლოგიის გამოყენების უზრუნველყოფა საქმიანობის შეფასების პროცესში. ეს მეთოდოლოგია და სასწავლო სტანდარტები უნდა შემუშავდეს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებთან/სასწავლო ცენტრებთან კონსულტაციის საფუძველზე. მონიტორინგის შედეგების საფუძველზე ბიუროს შეუძლია სასწავლო საჭიროებებზე რეაგირება პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლების მიზნით.
- b) სტანდარტების შემუშავება ტრენინგის დაგეგმვის, მიწოდებისა და ტესტირების მონიტორინგისათვის, ასევე სამოქმედო გეგმის შემუშავება სტანდარტების მონიტორინგის განსახორციელებლად. სტანდარტები უნდა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებთან/სასწავლო ცენტრებთან ან/და კერძო სასწავლო პროვაიდერებთან კონსულტაციის საფუძველზე. მონიტორინგის შედეგების საფუძველზე ბიუროს შეუძლია, რეაგირება მოახდინოს ნებისმიერ საჭიროებაზე მისი გაუმჯობესების მიზნით.
- c) ბიურო პასუხისმგებელი იქნება სასწავლო პროგრამების შემუშავებაზე საშუალო და ზედა რგოლის მენეჯერებისათვის საჯარო სამსახურში.
- d) ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტები/სასწავლო ცენტრები განაგრძობენ ზოგადი მოკლევადიანი სასწავლო საჭიროებების გამოვლენას. ბიურომ უნდა შეაჯამოს საჭიროებებთან ანალიზის შედეგები და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებთან/სასწავლო ცენტრებთან თანამშრომლობით განსაზღვროს პრიორიტეტული მიმართულებები, აგრეთვე აუცილებელი რესურსები და დონორთა მხრიდან დაფინანსების ოდენობა საჯარო სამსახურის ფარგლებში შესაძლებლობების განვითარებისათვის. სასწავლო ცენტრები კვლავ იქნებიან პასუხისმგებელი სპეციალური სასწავლო საჭიროებების გამოვლენაზე, ამ საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად დონორთა რესურსების კოორდინაციასა და ადმინისტრაციული ზომების განხორციელებაზე მოხელეთა სწავლების უზრუნველსაყოფად.
- e) ბიურო განსაზღვრავს პროცესს, აგრეთვე დაწესებულებების/კერძო სასწავლო პროვაიდერების აკრედიტაციის კრიტერიუმებსა და კურსებს, რომლებიც შერჩეულია ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებთან, სასწავლო ცენტრებთან და ქართულ სასწავლო პროვაიდერებთან კონსულტაციების საფუძველზე. პროცესისა და კრიტერიუმების შემუშავებისთანავე მიზანშეწონილია აკრედიტაციის ეტაპობრივად განხორციელება.
- f) ბიურო შეიმუშავებს ტრენინგის ზეგავლენის შეფასების მეთოდოლოგიას და დანერგავს ამ მეთოდოლოგიას ყველა დაწესებულებაში საკადრო სამსახურებთან/სასწავლო ცენტრებთან თანამშრომლობით.

G3 პროგრამის ანგარიშში აღნიშნულია, რომ სამინისტროებსა და სხვა დაწესებულებებში არსებული სასწავლო ცენტრები გააგრძელებს ფუნქციონირებას, თუმცა მათ სასწავლო აქტივობებთან დაკავშირებული ინფორმაცია ბიუროს უნდა გაუზიარონ. ბიურო იქნება

⁸ შესაძლებლობის განვითარება და მდგრადი პროფესიული მომზადება, ლინდა ბუჩენენი, მაისი, 2014.

ძირითადი უწყება, რომელიც უზრუნველყოფს ზოგად ტრენინგს განსაკუთრებით ზედა რგოლის მენეჯერებისათვის. თუმცა, შესაძლებელია ხელშეკრულების საფუძველზე ასეთი ტრენინგები განახორციელონ არსებულმა სასწავლო ცენტრებმა, უმაღლესმა სასწავლო დაწესებულებებმა ან კერძო პროვაიდერებმა. ბიურომ უნდა განავითაროს საკუთარი შესაძლებლობები სწავლების კოორდინაციის თვალსაზრისით, თუმცა არ უნდა შეასრულოს სასწავლო ცენტრის ფუნქცია.

4.7. ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაცია

მოცემულ ეტაპზე ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაცია ერთ-ერთია ბიუროს ორი ძირითადი ფუნქციიდან. მოცემული საკონსულტაციო მომსახურება თავდაპირველად არ ითვალისწინებდა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის ფუნქციის განხილვას, რადგან იგი არ უკავშირდება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელებას. ბიუროს ხელმძღვანელის თხოვნის საფუძველზე, შევიმუშავეთ გარკვეული რეკომენდაციები ამ ფუნქციასთან დაკავშირებით ბიუროს ფუნქციური მიმოხილვის ყველა ასპექტის სრულყოფილად განხილვის მიზნით. რეკომენდაციები მთლიანად ეფუძნება ანგარიშს, რომელიც გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) ინიციატივით მომზადდა.⁹

მოცემულ ეტაპზე ბიუროს შეზღუდული როლი ეკისრება ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის პროცედურების კუთხით. ბიურო ვალდებულია:

- განსაზღვროს საჯარო მოსამსახურეთა კატეგორიები, რომლებსაც ევალებათ ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის წარდგენა
- შექმნას ინფრასტრუქტურა დეკლარაციის წარსადგენად
- განახორციელოს მონიტორინგი დეკლარაციის დროულად და სრულყოფილად წარდგენაზე

ბიურო ამჟამად არ ახორციელებს რაიმე ფუნქციას დეკლარაციის სიზუსტესთან ან გაცხადებული ქონების ლეგიტიმურობის გადამოწმებასთან დაკავშირებით. დებულების თანახმად, ბიურო:

- *ახორციელებს თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის მონაცემთა ანალიზს;*
- *დაკისრებული ამოცანების შესასრულებლად და თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების მონაცემების დაზუსტების მიზნით სახელმწიფო ორგანოებიდან და თანამდებობის პირისაგან გამოითხოვს საჭირო ინფორმაციას.¹⁰*

⁹ თანამდებობის პირთა შემოსავლისა და ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის შემოწმება საქართველოში, დ-რი ტელმან ჰოპი, მარტი, 2014.

¹⁰ ბიუროს დებულების მე-3 მუხლი.

ბიუროს თანამშრომლებთან გასაუბრებამ ცხადყო, რომ ამ ფუნქციებს ამჟამად ვერ ახორციელებს ბიურო და არ არსებობს სამართლებრივი მოთხოვნა ამ ტიპის მიმოხილვის განხორციელებასთან დაკავშირებით.

გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების ანგარიშში წარმოდგენილია მოსაზრება, რომ მომავალში ბიუროს დაემატოს ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის აუდიტის/მონიტორინგის ფუნქცია. ამ აზრს იზიარებს ბიუროს ხელმძღვანელობაც. ბიურომ უნდა განახორციელოს დეკლარაციის პირველადი აუდიტი და დარღვევების აღმოჩენის შემთხვევაში, საქმის გარემოებების თაობაზე აცნობოს სხვა კომპეტენტურ ორგანოებს შემდგომი გამოძიებისათვის.

ფაქტობრივად, ეს ფუნქცია დეტალურად არ განხილულა და შეთანხმებულია ბიუროსთან და სხვა შესაბამის უწყებებთან. ბიუროს ფუნქცია ჯერჯერობით არ არის საბოლოოდ განსაზღვრული. გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების ანგარიშში წარმოდგენილია რამდენიმე ვარიანტი, რომელთაგან ნებისმიერი მისაღებია, ხოლო ფუნქციები მნიშვნელოვნად განსხვავდება შესარჩევი ვარიანტების მიხედვით. პერსონალი, რომელიც ამ ფუნქციას განახორციელებს, ასევე დამოკიდებული იქნება მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. ჩვენ მხარს ვუჭერთ გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების ანგარიშში წარმოდგენილ რეკომენდაციას, რომელიც ითვალისწინებს ორი ფინანსური ანალიტიკოსის/აუდიტორის დამატებას დეკლარაციებზე მუშაობის დეპარტამენტის ამჟამინდელი სტრუქტურისათვის, რათა ბიურო მზად იყოს მომავალში ამ ფუნქციის განსახორციელებლად.

5. ბიუროს რეკომენდირებული ორგანიზება და საჭირო უნარ-ჩვევები

აღნიშნულ თავში მოცემულია რეკომენდაციები ბიუროს სამომავლო ორგანიზებისა და თითოეული დეპარტამენტის მიერ ყველა ფუნქციისა და მოვალეობის განხორციელებასთან დაკავშირებული შესაძლებლობების კუთხით. ბიუროს მომავალი საქმიანობა შეიძლება ორ ეტაპად დაიყოს:

ეტაპი 1: პოლიტიკისა და სისტემების შემუშავება, რომლებიც განაპირობებს საჯარო სამსახურისა და ხელფასის შესახებ ახალი კანონებისა და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტების შემუშავებას (ანუ ჩარჩოს შემუშავებას კონცეფციის განსახორციელებლად).

ეტაპი 2: კანონმდებლობით გათვალისწინებული პროცედურების განხორციელება

პირველ ეტაპს, სავარაუდოდ, სულ მცირე, ერთი წელი, ხოლო ყველა აქტივობის სრულად განხორციელებას რამდენიმე წელი დასჭირდება. ბიურომ უნდა შეძლოს ამ მიზნების მიღწევა ორ ეტაპად. მეორეს მხრივ, ახალი თანამშრომლების აყვანა და პერსონალის მომზადება სამუშაოს აღწერილობებით გათვალისწინებული ყველა ამ ფუნქციისა და აქტივობის განხორციელებისათვის ხანგრძლივი პროცესია. ჩვენ ბიუროს ტრანსფორმაციას თანმიმდევრობით ორ ეტაპად განვიხილავთ, რეფორმის ორი ეტაპის შესაბამისად:

ეტაპი 1: ბიუროს რეორგანიზაცია ისეთ დაწესებულებად, რომელსაც ექნება სისტემების შექმნისა და კანონების და პროცედურების შემუშავების უნარი.

ეტაპი 2: შესაძლებლობათა შექმნა კანონმდებლობით გათვალისწინებული პროცედურების განსახორციელებლად.

5.1. ბიუროს რეკომენდირებული ორგანიზება

განვიხილავთ ბიუროს რეორგანიზაციის ორ ვარიანტს:

1. არსებული ორგანიზაციული სახით შენარჩუნდეს საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი, რომელიც პასუხისმგებელია პოლიტიკის, კანონმდებლობისა და პროცედურების შემუშავებაზე პირველი ეტაპის მიზნების განსახორციელებლად. ადმინისტრაციული დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ადმინისტრაციულ მხარდაჭერას და არ ექნება არსებითი ფუნქციები.
2. ბიუროს მყისიერი რეორგანიზაცია სამომავლო ფუნქციების შესაბამისად და დეპარტამენტების შექმნა, რომლებიც გათვალისწინებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელების ორივე ეტაპის მიზნების განსახორციელებლად.

რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით შევარჩიეთ მეორე ვარიანტი შემდეგი მოსაზრებების გამო:



- დეპარტამენტების რეორგანიზაცია ახალი ფუნქციების საფუძველზე ხელს შეუწყობს და განაპირობებს არსებული პერსონალის სპეციალიზირებას;
- უფრო მარტივად და სწრაფად განხორციელდება არსებული პერსონალის მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება ბიუროს ახალი საქმიანობის პროცესში;
- შეიძლება შეიქმნას ძირითადი ჯგუფი ახალი პერსონალის მოსამზადებლად, უშუალოდ თავიანთი პასუხისმგებლობების მიხედვით დეპარტამენტის ფარგლებში;
- არ არსებობს „ვიწრო ხედვის“ რისკი პირველ ეტაპზე მცირე რაოდენობის თანამშრომლების, ეფექტიანი კომუნიკაციის გამოყენებისა და მასალების გავრცელების (ერთობლივი შეხვედრების, საერთო მასალებისა და ა.შ.) გამო;
- უფრო გაადვილდება მეორე ეტაპზე გადასვლა

რეკომენდაციებს საფუძვლად უდევს შემდეგი ძირითადი პრინციპები:

- მსგავსი ფუნქცია ან ერთი და იმავე პროცესის სხვადასხვა ეტაპი შემდგომისდაგვარად დაჯგუფებულია ერთსა და იმავე დეპარტამენტში. არ ხდება ფუნქციების დანაწევრება სხვადასხვა დეპარტამენტს შორის
- ერთმანეთს მკაფიოდ ემიჯნება არსებითი ფუნქციები და დამხმარე ფუნქციები. ადმინისტრაციულ დეპარტამენტს მხოლოდ დამხმარე ფუნქციები უნდა ჰქონდეს

- ექსპერტები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ყველა ვებგვერდსა და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სისტემაზე ბიუროში, დაჯგუფებული არიან ერთ განყოფილებაში ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ფარგლებში.
- თითოეულ მენეჯერს ექნება შესაბამისი მართვის გეგმა.

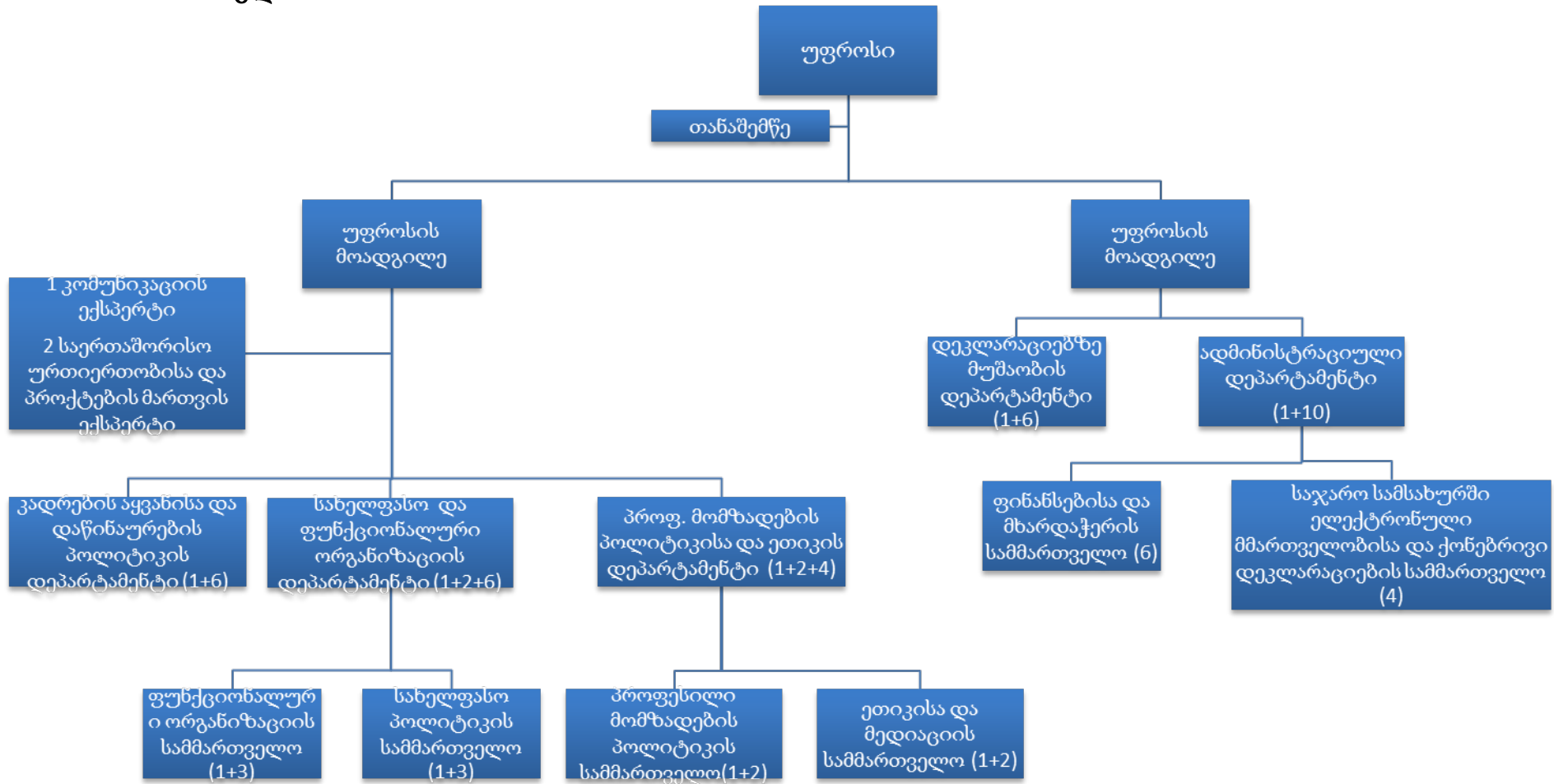
ბიუროსთან კონსულტაციის დროს, ჩვენ განვიხილეთ კანონშემოქმედებითი სამსახურის ცალკე არსებობის საჭიროება ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ფარგლებში, სულ მცირე პროცესის პირველ ეტაპზე, როდესაც კანონშემოქმედებითი საქმიანობა უმნიშვნელოვანეს საკითხად მიიჩნევა. როგორც ანგარიშშია განმარტებული, ჩვენთვის უფრო მისაღებია ისეთი გადაწყვეტა, როდესაც რესურსები თავმოყრილია იმ დეპარტამენტში, რომლებიც უშუალოდ პროცესებს უძღვებიან. ამ გადაწყვეტის დადებითი და უარყოფითი მხარეები განხილულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში, რომელშიც უარყოფითი მხარეები კანონშემოქმედებითი რესურსების ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ფარგლებში თავმოყრის უპირატესობებზე მიუთითებს:

 <p>შესაძლებლობები თავმოყრილია ერთსა და იმავე ერთეულში, რომელიც პროცესს ახორციელებს</p> <p>ძირითადი პერსონალისა და იურისტების ერთობლივი მუშაობა უფრო ეფექტიანია</p> <p>ადგილი არ აქვს როლების აღრევას</p> <p>კანონშემოქმედებითი საქმიანობა პოლიტიკის შემუშავების ნაწილია და არა დამხმარე ფუნქცია</p>	 <p>პირველ ეტაპზე იურისტებს მოეთხოვებათ უფრო მეტი მუშაობა პროცედურებსა და რეგულაციებზე</p> <p>კანონშემოქმედებითი საქმიანობა კონცენტრირებულია ერთსა და იმავე ერთეულში და უზრუნველყოფილია თანამშრომლობა</p> <p>ბიურო არ არის დიდი ორგანიზაცია და შიდა კომუნიკაცია ეფექტიანად ხორციელდება</p>
---	---

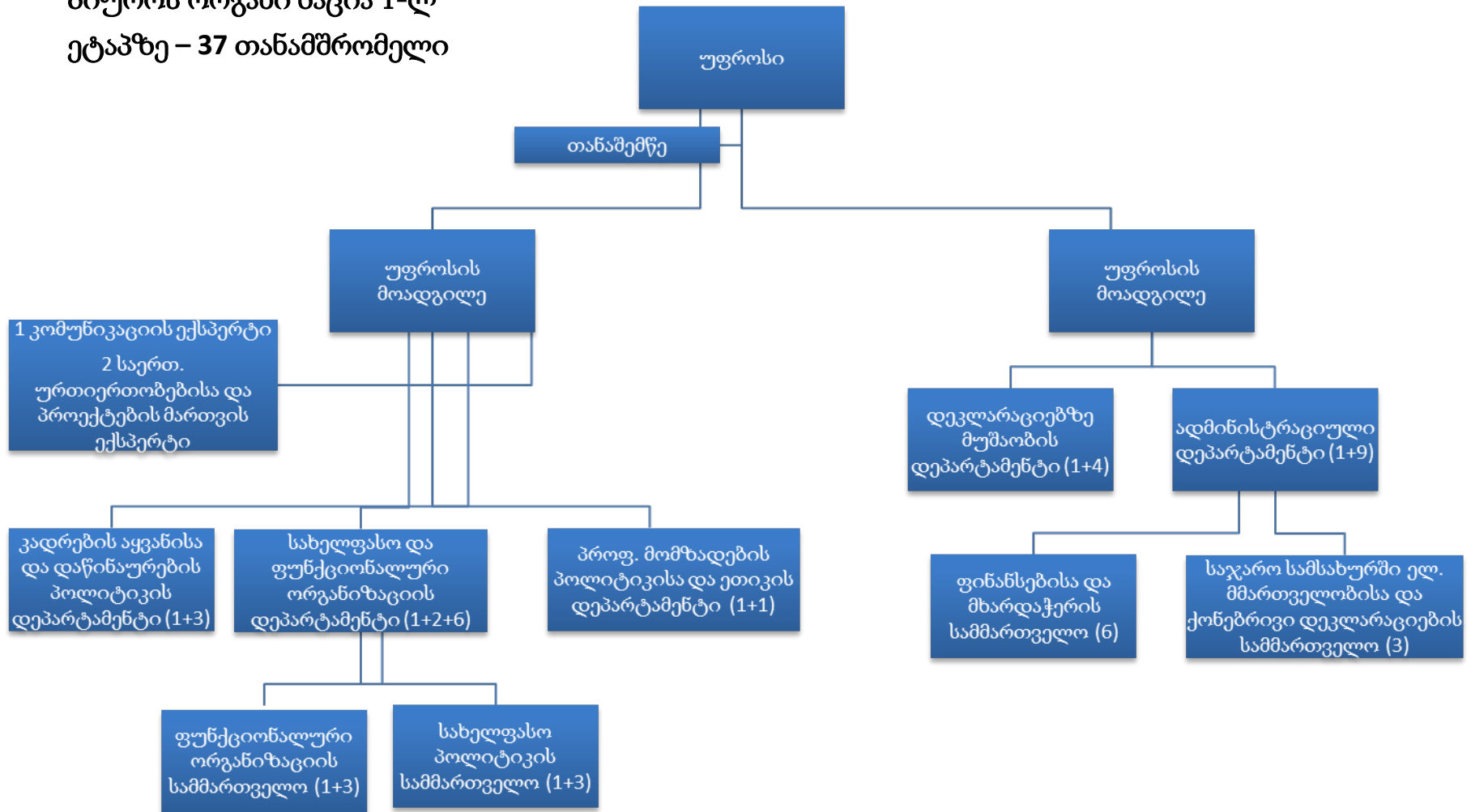
ბიურომ უნდა განაახლოს სტრუქტურა პირველ ეტაპზე კონცეფციით გათვალისწინებული ახალი ფუნქციების შესაბამისად და მიზნად დაისახოს თანამშრომლების დამატება და საჭიროებისამებრ სტრუქტურის შევსება მომდევნო წლებში. მე-2 ეტაპზე შემოთავაზებული სტრუქტურა ბიუროსათვის საშუალოვადიან მიზანს უნდა წარმოადგენდეს.

წარმოგიდგენთ ბიუროს სტრუქტურას ორ ეტაპად ზემოთ აღწერილი ფუნქციების საფუძველზე:

ბიუროს სტრუქტურა მე-2 ეტაპზე –
48 თანამშრომელი



**ბიუროს ორგანიზაცია 1-ლ
ეტაპზე – 37 თანამშრომელი**



5.2. სამუშაოს აღწერილობები და თითოეული დეპარტამენტისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები

ორივე ეტაპზე ბიუროს თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები ქვემოთ არის წარმოდგენილი ცხრილის სახით. ამ სახით ჩვენ წარმოვადგინეთ თანმიმდევრული მიდგომა ბიუროს ტრანსფორმაციისათვის. მნიშვნელოვანია, ბიურომ შეძლებისდაგვარად სწრაფად განიხილოს მთავრობასთან დამატებითი პერსონალისა და რესურსების საჭიროება, რათა 2015 წელს გამოეყოს აუცილებელი ფულადი სახსრები შესაძლებლობების გაუმჯობესების მიზნით. თუ ეს შესაძლებელია, მთავრობის მიერ 2014 წელს გამოყოფილი ხელმისაწვდომი ბიუჯეტის ან ფონდის გამოყენებით ბიურომ, რაც შეიძლება სწრაფად, უნდა დაიწყოს ახალი პერსონალის აყვანა 1-ლი ეტაპისათვის. ახალი კადრები აუცილებელია ხელფასებისა და ფუნქციური ორგანიზების პოლიტიკის დეპარტამენტისათვის. ბიუროს არსებული შესაძლებლობები არ შეესაბამება ამ დეპარტამენტისათვის დაკისრებულ ფუნქციებს.

ახალი კადრების შერჩევა და აყვანა უნდა განხორციელდეს როგორც არსებული, ასევე ახალი თანამშრომლების შესაძლებლობების განვითარების პარალელურად. ბიუროს შეუძლია სასწავლო პროვაიდერებისა თუ საერთაშორისო სპეციალიზებული დაწესებულებების სასწავლო პროგრამების განსაზღვრა. გარკვეულ თემებთან დაკავშირებით რთულია სასწავლო პროვაიდერების მოძიება შიდა ბაზარზე. ბიუროს შეუძლია საერთაშორისო სპეციალიზებულ ტრენინგებზე გაგზავნოს ერთი თანამშრომელი, რომელიც შემდგომში დანარჩენ თანამშრომლებს მოამზადებს აღნიშნულ თემაზე (ტრენინგის ტრენინგი), რითაც დაიზოგება ხარჯები. ბიუროს ასევე შეუძლია, მიმართოს საერთაშორისო დონორებს პერსონალის მომზადების დასაფინანსებლად. უნდა ჩატარდეს სწავლების საჭიროებათა დეტალური შეფასება არსებულ და ახალ თანამშრომლებთან მიმართებით. ამ ეტაპზე ბიუროსათვის აუცილებელია ტრენინგები იმ სფეროებში, რომლებიც გამოვლინდა ჩვენი ანალიზისა და ბიუროს თანამშრომლებთან გასაუბრების საფუძველზე:¹¹

1	ადამიანური რესურსების მართვა (ზოგადი მიმოხილვა)	2	მაღალი
2	სამუშაოს აღწერილობებისა და სამუშაოს შეფასების პროცედურები	6	მაღალი
3	სამსახურში აყვანის ტექნიკა (ტესტირებისა და გასაუბრების ჩატარების უნარ-ჩვევები)	4	მაღალი
4	ორგანიზაციული განვითარება და სამუშაო პროცესის მართვა	6	სამუშაო
5	სახელფასო სისტემა და პოლიტიკა	3	მაღალი
6	საქმიანობის შეფასების ციკლი და მოტივაცია	4	მაღალი

¹¹ ეს უნდა ჩაითვალოს აუცილებელ მინიმალურ ტრენინგად.

7	სასწავლო საჭიროებათა შეფასება და სწავლების ზეგავლენის შეფასება	3	სამუალო
8	სწავლების პროცესის მართვა	2	სამუალო
9	ეთიკა საჯარო სამსახურში	3	სამუალო

ტრენინგი უნდა ჩატარდეს პერსონალისათვის, რომელიც საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში იქნება ჩართული. ამ გზით შესაძლებლობები უფრო სწრაფი ტემპით განვითარდება რეფორმის ტექნიკურ მოთხოვნებთან ერთად (სტრუქტურა, კანონები, სისტემები, რეგულაციები, კანონქვემდებარე აქტები და სხვ.), რომლებიც შესაძლებლობების განვითარების პარალელურად განხორციელდება.

პირველ ეტაპზე თითოეული დეპარტამენტისა და სამმართველოსათვის გათვალისწინებული ფუნქციები რელევანტურია მეორე ეტაპზეც, რადგან მოსალოდნელია პროცედურების მუდმივი გაუმჯობესება. დამატებითი ფუნქციები, რომელთა განხორციელებაც ამ ეტაპზე დაიწყება, ჩამოთვლილია მე-2 ეტაპის სვეტში. ასევე გათვალისწინებული პერსონალის ზოგადი უნარები თითოეული სამსახურისათვის.

ბიუროს ესაჭიროება კვალიფიციური პერსონალი განხორციელების პირველი ეტაპიდანვე. ჩვენი საერთო შეფასების შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოს შრომის ბაზარზე ძნელია ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში შესაძლებლობების მოძიება. ეს პროცედურები ახალია და ამჟამად ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში სპეციალისტების ნაკლებობა შეინიშნება. ბიუროს შეუძლია ახალი კადრების აყვანა და მათი შესაძლებლობების განვითარება, როდესაც ისინი შეუდგებიან დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას, ან შეუძლია მოიზიდოს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები და ექსპერტები სხვა სამთავრობო დაწესებულებებიდან, სადაც ასეთი შესაძლებლობები არის განვითარებული. ერთ-ერთი ასეთი ალტერნატივაა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების/ექსპერტების ჯგუფის შექმნა, რომელთა მივლინებაც შესაძლებელი იქნება ბიუროში, სულ მცირე 6 თვის ვადით. ამ სახით ბიურო მყისიერად შეიძენს საჭირო შესაძლებლობებს, ხოლო ზემოხსენებული ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების გამოყენება შესაძლებელია ტრენინგების ან კონსულტანტების სახით სხვადასხვა პროცედურებში ბიუროს პერსონალისთვის. მივლინებულ თანამდებობის პირთა ჯგუფი ბიუროში, სულ მცირე უნდა დარჩეს პროცედურების, კანონმდებლობისა და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტების შემუშავებამდე.

ეტაპი 1 (ერთი წელი)		ეტაპი 2 (ორი-სამი წელი)
ფუნქციები/საქმიანობის სფერო	<ul style="list-style-type: none"> - კონცეფციის განხორციელების ჩარჩოს მომზადება - პროცედურებისა და სამუშაო პროცესების შემუშავება - კანონებისა და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტების შემუშავება - საკუთარი შესაძლებლობების განვითარება და უწყებებში შესაძლებლობების გაუმჯობესება განხორციელების ეტაპზე 	<ul style="list-style-type: none"> - სამართლებრივ ჩარჩოში გათვალისწინებული პროცედურების განხორციელება - საჯარო უწყებებში განხორციელების პროცესის მონიტორინგი - სტანდარტების, პრინციპებისა და პროცედურების ერთიანი სახით განხორციელების უზრუნველყოფა - მთავრობისათვის კონსულტაციების გაწევა ინფორმირებული გადაწყვეტილების მისაღებად - რეფორმის განსახორციელებლად შესაძლებლობების განვითარება
შესაძლებლობები	37 თანამშრომელი	48 თანამშრომელი
უფროსის მოადგილის აპარატი		
ფუნქციები/საქმიანობის სფერო	<p>საზოგადოებასთან ურთიერთობის ექსპერტი:</p> <ul style="list-style-type: none"> - კომუნიკაციის სტრატეგიის მომზადება საჯარო სამსახურისა და სახელფასო რეფორმის განსახორციელებლად - კომუნიკაციის ინსტრუმენტების შემუშავება - ბიუჯეტის მომზადება - კომუნიკაციის სტრატეგიის განხორციელება <p>ექსპერტები საერთაშორისო ურთიერთობებისა და პროექტის მართვის საკითხებში</p> <ul style="list-style-type: none"> - საპროექტო წინადადებებისა და პროექტების მოკლე აღწერილობების მომზადება დონორებისგან მხარდაჭერის მისაღებად - მოწვეული ექსპერტების ტექნიკური დავალების შემუშავება და მათი საქმიანობის ხელმძღვანელობა - დონორ ორგანოზაციებთან ურთიერთობა და მათი მხარდაჭერის კოორდინაცია კონცეფციის განხორციელების მიზნით - ბიუროს საჭიროებათა პრიორიტეტულობის განსაზღვრა მხარდაჭერის მისაღებად - ანგარიშების მომზადება და მიწოდება საერთაშორისო ორგანიზაციებისათვის 	<p>საზოგადოებასთან ურთიერთობის ექსპერტი:</p> <ul style="list-style-type: none"> - კომუნიკაციის სტრატეგიის განახლება - არახელსაყრელი ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას ახდენს განხორციელებაზე და მიზნობრივი კომუნიკაციის საშუალებებისა და კამპანიის შემუშავება მხარდაჭერის მოსაპოვებლად - კომუნიკაციის სტრატეგიის განხორციელება <p>ექსპერტები საერთაშორისო ურთიერთობებისა და პროექტის მართვის საკითხებში:</p> <p>იგივე</p>
კვალიფიკაცია	<p>საზოგადოებასთან ურთიერთობის ექსპერტი:</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება საკომუნიკაციო მეცნიერებებში ან მარკეტინგში 	იგივე

- ფართო საკომუნიკაციო კამპანიის შემუშავებისა და განხორციელების იგამოცდილება
- გამოცდილება საქმიანობის რეკლამირებისა და საკომუნიკაციო მექანიზმების შემუშავების სფეროში
- კომუნიკაციის საუკეთესო უნარ-ჩვევები

ექსპერტები საერთაშორისო ურთიერთობებისა და პროექტის მართვის საკითხებში:

- განათლება საერთაშორისო ურთიერთობებში, საერთაშორისო სამართალში და ა.შ.
- დამატებითი განათლება ან ტრენინგი პროექტის ციკლის მართვაში
- დონორებთან მუშაობისა და საპროექტო წინადადებების, საპროექტო აღწერილობების, ტექნიკური დავალებების და ა.შ. მომზადების გამოცდილება
- სხვადასხვა დონორების დაგეგმარებისა და პროექტების მართვის პროცედურების ცოდნა
- ანგარიშის წერის უნარი
- ინგლისური ენის სრულყოფილი ცოდნა

	ეტაპი 1 (ერთი წელი)	ეტაპი 2 (ორი-სამი წელი)
ფუნქციები/საქმიანობის სფერო	<ul style="list-style-type: none"> - სამსახურში აყვანის და დაწინაურების პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება - სამსახურში მისაღებად წერილობითი ტესტებისა და გასაუბრების სტანდარტების დადგენა - სტანდარტების დადგენა შიდა დაწინაურებისათვის - კანონებისა და კანონქვემდებარე აქტების შემუშავება საჯარო დაწესებულებებში სამსახურში მიღების, დაწინაურებისა და სტაჟირებისათვის - მრავალპასუხიანი კითხვების მონაცემთა ბაზის შექმნა სერტიფიცირების პროცედურისათვის - სტაჟირების მართვა - ვაკანსიების გამოქვეყნება - ადამიანური რესურსების მენეჯერებისათვის შესაძლებლობათა გაძლიერების პროგრამისა და სერტიფიცირების პროცედურების შემუშავება 	<ul style="list-style-type: none"> - საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების დაგეგმვის, მათ შორის, სამუშაო ადგილების დეფიციტის კოორდინაცია - სამსახურში აყვანის პროცედურების მართვა - დამწყები თანამდებობებისათვის - სამსახურში აყვანის პროცედურებში მონაწილეობა - რეზერვის მართვა - გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას გადაწყვეტილებების რეგისტრაცია - უწყებების სამსახურში მიღების პროცედურების მონიტორინგი და კონსულტაციების გაწევა გაუმჯობესების მიზნით - გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას დადასტურების შესახებ გადაწყვეტილებების რეგისტრაცია - უფლებამოსილების მიცემა ღია კონკურსის ორგანიზებისათვის - პრაქტიკული სახელმძღვანელოებისა და მითითებების შემუშავება
კვალიფიკაცია	<p>1 უფროსი + 3 ექსპერტი</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება იურიდიულ, ადამიანური რესურსების მართვის, სოციალური მეცნიერებების, ფსიქოლოგიის ან სხვა შესაბამის სფეროში - სასურველია ტრენინგი გავლილი ქონდეს სამსახურში აყვანისა და კარიერული განვითარების საკითხებზე - გამოცდილება სამსახურში აყვანის პროცედურებსა სამსახურში აყვანის ტესტების შედგენაში; გასაუბრების უნარ-ჩვევები - ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პრინციპებისა და პროცედურების კარგი ცოდნა - კარგი წერილი უნარები - პრეზენტაციისა და ანგარიშის წერის კარგი უნარები 	<p>1 უფროსი + 6 ექსპერტი (2 სათადარიგო ექსპერტი სამსახურში აყვანის პროცედურაში მონაწილეობის შესაბამისად)</p> <p>აქცენტი კეთდება იპლემენტაციის უნარების, სამსახურში აყვანისა და დაწინაურების პროცედურების უწყვეტ განვითარებაზე. ახალი ექსპერტი უნდა შეირჩეს ადამიანური რესურსების მართვის ან სოციალური მეცნიერებების კურსდამთავრებულებისაგან.</p>

ფუნქციონალური ორგანიზაციის სამმართველო

	ეტაპი 1 (ერთი წელი)	ეტაპი 2 (ორი-სამი წელი)
ფუნქციები/საქმიანობის სფერო	<ul style="list-style-type: none"> - პოლიტიკის, სისტემის, პროცედურებისა და მეთოდოლოგიის შემუშავება სამუშაოს აღწერილობებისა და შეფასებისათვის - საჯარო დაწესებულებებისათვის შიდა ორგანიზაციის სტანდარტების დადგენა - რეგულაციების შემუშავება სამუშაო აღწერილობებისა და შეფასებისათვის, აგრეთვე დაწესებულებათა შიდა ორგანიზაციისათვის - პრაქტიკული სახელმძღვანელოების შემუშავება ყველა პროცედურისათვის - შესაძლებლობათა განვითარების პროგრამის შემუშავება ადამიანური რესურსების მენეჯერებისათვის - სამუშაოს შეფასების ცენტრალური კომისიის შექმნა და მისი საქმიანობის ხელშეწყობა - გარდამავალი გეგმის მომზადება სამუშაოს კლასიფიკაციის ახალი სისტემის განსახორციელებლად - თანამშრომლობა საზოგადოებასთან ურთიერთობის ექსპერტთან საკომუნიკაციო სტრატეგიის მოსამზადებლად 	<ul style="list-style-type: none"> - მეთოდოლოგიის დანერგვაზე გარდამავალი გეგმის შესაბამისად - რეფორმის პროცესის ამ ეტაპზე ყველა დაწესებულებისათვის კონსულტაციების გაწევა - სამუშაოს აღწერილობებისა და სამუშაოს შეფასებების სტანდარტების შესრულების უზრუნველყოფა უწყებების მიერ - დაწესებულებების მიერ წარმოდგენილი შიდა ორგანიზაციის შეფასება და სტანდარტებთან შესაბამისობის სერტიფიცირება - დადასტურება, რომ შემოთავაზებულ ფუნქციებს ამჟამად არ ახორციელებს სხვა საჯარო დაწესებულება და არ წარმოადგენს ფუნქციების დუბლირებას - ორგანიზაციულ სტრუქტურაში პერსონალის ეფექტიანად განაწილებისა და ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელების უზრუნველყოფა - დადასტურება, რომ რეზერვში რეგისტრირებული პერსონალისათვის არ მოიძებნება ადგილი ახალ სტრუქტურაში - სამინისტროებისა და უწყებების ფუნქციური მიმოხილვის განხორციელება
კვალიფიკაცია	<p>1 უფროსი + 3 ექსპერტი</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება იურიდიულ, მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მართვის, სოციალური მეცნიერებების, ფსიქოლოგიის ან სხვა შესაბამის სფეროში - სასურველია ტრენინგი სამუშაოს ანალიზის პროცედურებსა და ორგანიზაციულ განვითარებაში - სამუშაოს ანალიტიკოსად და სამუშაოს პროცესის სპეციალისტად მუშაობის გამოცდილება - ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი 	<p>1 უფროსი + 3 ექსპერტი (1 ექსპერტი სათადარიგო ექსპერტი ფუნქციონალური ორგანიზაციის პროცედურაში მონაწილეობის შესაბამისად)</p> <ul style="list-style-type: none"> - საუცხოო უნარები ორგანიზაციული განვითარების სფეროში - საქართველოს ინსტიტუციური ჩარჩოს მრავალმხრივი ცოდნა - საუცხოო უნარები სამუშაო პროცესის რეორგანიზაციის სფეროში

- პრინციპებისა და პროცედურების კარგი ცოდნა
- სწავლებისა და კომუნიკაციის კარგი უნარები
- წერიტი უნარები (იურიდიული და მოხსენებები)

სახელფასო პოლიტიკის სამმართველო

ეტაპი 1 (ერთი წელი)

ეტაპი 2 (ორი-სამი წელი)

ფუნქციები/საქმიანობის სფერო

- პოლიტიკისა და სახელფასო სისტემის შემუშავება საჯარო უწყებებისათვის
- ანაზღაურების პოლიტიკის შემუშავება საჯარო უწყებებისათვის
- საჯარო სამსახურში ხელფასის სამართლებრივი ჩარჩოს შემუშავება
- პრემიების კატეგორიებისა და წახალისების პირობების განსაზღვრა
- ეკონომიკური მოდელების შემუშავება და ზეგავლენის გამოვლენა
- შესაძლებლობათა განვითარების პროგრამის შემუშავება ადამიანური რესურსების მენეჯერებისათვის
- გარდამავალი გეგმის მომზადება ახალი სახელფასო სისტემის განსახორციელებლად
- თანამშრომლობა საზოგადოებასთან ურთიერთობის ექსპერტთან საკომუნიკაციო სტრატეგიის მოსამზადებლად

- სახელფასო სქემის განხორციელებაზე ზედამხედველობა ყველა საჯარო დაწესებულებაში გარდამავალი გეგმის შესაბამისად
- საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესის ამ ეტაპზე ყველა დაწესებულებისთვის კონსულტაციების გაწევა
- იმ შემთხვევების განსაზღვრა, როდესაც შესაძლებელია საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში საქმიანობის შეფასების საფუძველზე პრემიების გაცემა
- პოლიტიკის შემუშავება სახელფასო სქემების შესაქმნელად სხვა არასაჯარო დაწესებულებებში
- მთავრობის პოლიტიკის წარმართვა საჯარო დაწესებულებებში ანაზღაურებასთან დაკავშირებით

კვალიფიკაცია

- 1 უფროსი + 3 ექსპერტი
- განათლება ეკონომიკის, ფინანსური ანალიზის, სტატისტიკის სფეროში
 - სასურველია ტრენინგი ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებში

- 1 უფროსი + 3 ექსპერტი
- იგივე

- გამოცდილება სახელფასო სქემების შემუშავებასა და შედეგების გამოთვლაში
- ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პრინციპებისა და პროცედურების კარგი ცოდნა
- კარგი ანალიტიკური უნარები და საქართველოს ინსტიტუციური ჩარჩოს კარგი ცოდნა
- სასურველია სხვა დიდი სქემების (განათლების, ჯანდაცვისა და ა.შ. კუთხით) კუთხით სახელფასო ექსპერტად მუშაობის გამოცდილება

	ეტაპი 1 (ერთი წელი)	ეტაპი 2 (ორი-სამი წელი)
ფუნქციები/საქმიანობის სფერო	<ul style="list-style-type: none"> - პოლიტიკის შემუშავება და სასწავლო საჭიროებათა შეფასებისა და სწავლების ზეგავლენის შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება - სტანდარტების შემუშავება სასწავლო ცენტრების მიერ ჩატარებული ტრენინგის ხარისხის მონიტორინგისათვის - სამუშაოს შესრულების შეფასების პროცედურების შემუშავება - შესაძლებლობათა გაძლიერების პროგრამის შექმნა და განხორციელება ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის საქმიანობის შეფასების საკითხებზე და სასწავლო საჭიროებათა შეფასებისა და სასწავლო საჭიროებათა შეფასების ჩატარება - საქართველოს საჯარო სამსახურის ეთიკის კოდექსის შემუშავება 	<p>სწავლების პოლიტიკის სამმართველო:</p> <ul style="list-style-type: none"> - მაღალი თანამდებობის პირებისათვის სასწავლო პროგრამის შემუშავება - პრიორიტეტებისა და დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა საბაზისო ტრენინგებისათვის - სასწავლო ცენტრების აკრედიტაციის პროცესისა და კრიტერიუმების დადგენა - საქმიანობის შეფასების პროცესის ზედამხედველობა - სასწავლო საჭიროებათა შეფასებისა და სწავლების ზეგავლენის შეფასების მეთოდოლოგიის განხორციელების ზედამხედველობა და ინფორმაციის შეგროვება <p>ეთიკისა და მედიაციის სამმართველო:</p> <ul style="list-style-type: none"> - კარგი პრაქტიკის სახელმძღვანელოების შემუშავება - კონსულტაციების გაწევა ეთიკური დარღვევების შემთხვევაში - ეთიკურ მრჩეველთა ქსელის შექმნა დაწესებულებებში და საქმიანობის მართვა - რეკომენდაციების შემუშავება დაწესებულებებისათვის

		<p>მნიშვნელოვანი დისციპლინური სამართალწარმოების შემთხვევებში</p> <ul style="list-style-type: none"> - შესაძლებლობათა გაძლიერების პროგრამის შემუშავება ეთიკისა და დისციპლინური სამართალწარმოების საკითხებზე
<p>კვალიფიკაცია</p>	<p>1 უფროსი + 1 ექსპერტი</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება იურიდიულ, ადამიანური რესურსების მართვის, სოციალური მეცნიერებების სფეროში - სასურველია ტრენინგი ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებსა და ეთიკის სტანდარტებში - გამოცდილება სასწავლო პროგრამებისა და საქმიანობის შეფასების სისტემების შემუშავებაში - ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პრინციპებისა და პროცედურების კარგი ცოდნა - სწავლებისა და კომუნიკაციის კარგი უნარები - ანგარიშის წერის კარგი უნარები 	<p>სწავლების პოლიტიკის სამმართველო (1 უფროსი + 2 ექსპერტი):</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება იურიდიულ, ადამიანური რესურსების მართვის, სოციალური მეცნიერებების, ფსიქოლოგიის სფეროში - სასურველია ტრენინგი ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებსა და ეთიკის სტანდარტებში - საქმიანობის შეფასების სისტემებთან მუშაობის გამოცდილება - ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი პრინციპებისა და პროცედურების კარგი ცოდნა - სწავლებისა და კომუნიკაციის კარგი უნარები - ანგარიშების წერის კარგი უნარები <p>ეთიკისა და მედიაციის სამმართველო (1 უფროსი + 2 ექსპერტი):</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება იურიდიულ, სოციალური მეცნიერებების, ფსიქოლოგიის სფეროში - სასურველია ტრენინგი ეთიკის სტანდარტებში - გამოცდილება დისციპლინური ღონისძიებებისა და ადმინისტრაციული სამართლის კუთხით - ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფიისა და პროცედურების კარგი ცოდნა - სწავლებისა და კომუნიკაციის კარგი უნარები

	<p>ეტაპი 1 (ერთი წელი)</p>	<p>ეტაპი 2 (ორი-სამი წელი)</p>
<p>ფუნქციები/საქმიანობის სფერო</p>	<ul style="list-style-type: none"> - პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციასთან დაკავშირებით - იმ საჯარო მოსამსახურეთა კატეგორიების განსაზღვრა, 	<ul style="list-style-type: none"> - აუდიტის/მონიტორინგის ფუნქციის განვითარება მთავრობის გადაწყვეტილების საფუძველზე - პრაქტიკული სახელმძღვანელოებისა და ინსტრუქციების შემუშავება

	<p>რომლებსაც ევალებათ ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის წარდგენა</p> <ul style="list-style-type: none"> - ინფრასტრუქტურის შექმნა დეკლარაციის წარსადგენად - მონიტორინგი დეკლარაციის დროულად და სრულად წარდგენაზე - ალტერნატივების ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება აუდიტის ახალ ფუნქციასთან დაკავშირებით 	
კვალიფიკაცია	<p>1 უფროსი + 4 ექსპერტი</p> <ul style="list-style-type: none"> - იგივე, როგორც ამჟამად 	<p>1 უფროსი + 6 ექსპერტი</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება ეკონომიკის, ფინანსური ანალიზის, საბუღალტრო, აუდიტის სფეროში - ფინანსურ ინსპექტორად, აუდიტორად, საგადასახადო ინსპექტორად მუშაობის გამოცდილება - სერტიფიკატი აუდიტის პროცედურებში

	ეტაპი 1 (ერთი წელი)	ეტაპი 2 (ერი-სამი წელი)
ფუნქციები/საქმიანობის სფერო	<p>საჯარო სამსახურში ელექტრონული მმართველობისა და დეკლარაციებზე მუშაობის სამმართველო:</p> <ul style="list-style-type: none"> - მონაცემთა ბაზების შემუშავება და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სისტემებთან დაკავშირებული საქმიანობა - სისტემების მართვა - ბიუროს პერსონალის ტექნიკური მხარდაჭერა - ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახურის ფუნქციის შესრულება სისტემების მომხმარებლებისათვის <p>სამართლებრივი, ფინანსური და დამხმარე სერვისების უზრუნველყოფის სამმართველო</p> <ul style="list-style-type: none"> - ბიუროს სამართლებრივი უზრუნველყოფა სახელშეკრულებო საკითხებზე - ბიუროს წარმოდგენა სასამართლოში - ბიუროს ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა 	<p>იგივე</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - ბიუროს შესყიდვების ორგანიზება და ჩატარება - არქივის წარმოება და სხვა საკანცელარიო საქმიანობა - სხვა დამხმარე სერვისების უზრუნველყოფა ბიუროში 	
<p>კვალიფიკაცია</p>	<p>საჯარო სამსახურში ელექტრონული მმართველობისა და დეკლარაციებზე მუშაობის სამმართველო (3 ექსპერტი):</p> <ul style="list-style-type: none"> - განათლება კომპიუტერული მეცნიერებების სფეროში - პროგრამისტად და მონაცემთა ბაზის ადმინისტრატორად მუშაობის გამოცდილება - ვებდიზაინის უნარები - ქსელის ადმინისტრატორის უნარები <p>სამართლებრივი, ფინანსური და დამხმარე სერვისების უზრუნველყოფის სამმართველო (6 თანამშრომელი):</p> <p>1 ექსპერტი სამართლებრივ საკითხებში, რომელსაც ექნება გამოცდილება ხელშეკრულებებისა და სამართალწარმოებაში</p> <p>1 შესყიდვების ექსპერტი</p> <p>1 ბუღალტერი</p> <p>1 არქივის სპეციალისტი/საქმისმწარმოებელი</p> <p>1 მატერიალურ- ტექნიკური პერსონალი</p> <p>1 დამლაგებელი</p>	<p>საჯარო სამსახურში ელექტრონული მმართველობისა და დეკლარაციებზე მუშაობის სამმართველო (3 ექსპერტი):</p> <p>ბიუროში უნდა შეიქმნას დამატებით 1 დეველოპერი საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სფეროში (ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის სისტემა)</p> <p>იგივე კვალიფიკაცია</p> <p>სამართლებრივი, ფინანსური და დამხმარე სერვისების უზრუნველყოფის სამმართველო (6 თანამშრომელი):</p> <p>იგივე</p>

6. საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში ბიუროს ტრანსფორმირების სავარაუდო ხარჯები

ბიუროს შემოთავაზებული ფუნქციური მიმოხილვის განხორციელება მოითხოვს დამატებით რესურსებს მთავრობის მხრიდან. რეფორმის ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია მასთან დაკავშირებული ხარჯების განხილვა. მთავრობამ უნდა მიიღოს პრინციპული გადაწყვეტილება ბიუროს ტრანსფორმაციასთან დაკავშირებული ხარჯების დამტკიცების თაობაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბიუროსთვის რთული იქნება რეფორმის ამოცანების შესრულება მომდევნო წლებში. მთავრობამ ასევე უნდა გაითვალისწინოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელებასთან დაკავშირებული ხარჯები. ამჟამად არ შეეხებოდა ახალ კლასიფიკაციასა და სახელფასო სქემასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, რადგან ეს ცალკე განსახილველი საკითხია. ჩვენ მხოლოდ განვიხილავთ კონცეფციის განხორციელების პირველ ეტაპთან, ანუ კონცეფციით გათვალისწინებული პროცედურების განხორციელების ჩარჩოს მომზადებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

ჩვენ შევეცადეთ ბიუროს რეფორმირებასთან დაკავშირებული ხარჯების გამოთვლას პირველ და მეორე ეტაპებზე წარმოდგენილი რეკომენდაციების საფუძველზე. გამოვთვალეთ დამატებითი პერსონალის ხელფასები, როგორც ამ ხარჯების ნაწილი, აგრეთვე შესაბამისი საოპერაციო ხარჯები, პერსონალის აღჭურვილობა და საწყისი პროფესიული მომზადებისათვის გათვალისწინებული ხარჯები. აღნიშნული შესაძლებლობების განვითარების აქტივობები *მინიმალური* უნდა იყოს პერსონალისთვის, რათა მან შეძლოს მუშაობის დაწყება პროცედურებისა და რეგულაციების შემუშავების კუთხით. აღნიშნული კალკულაცია ეფუძნება ერთი საუკეთესო ქართული ტრენინგ პროვაიდერის ფასებს. ტრენინგებთან დაკავშირებული მონაცემების შემთხვევაში კალკულაცია ეფუძნება RIPA საერთაშორისო (დიდი ბრიტანეთი) ფასებს, რადგან ქართულ სასწავლო პროვაიდერებს არ შეუძლიათ ამ ტიპის სწავლების უზრუნველყოფა. თუმცა, ეს კალკულაცია უნდა ჩაითვალოს, როგორც პირველადი შეთავაზება ბიუროსთვის მთავრობასთან სამომავლო მოლაპარაკებების მიზნებისათვის:

ხელფასები და პრემიები	148,200	84,205	326,400	185,455
საოპერაციო ხარჯები	31,967	18,163	82,200	46,705
აღჭურვილობა	13,112	7,450	19,800	11,250
ბიუროს პერსონალის შესაძლებლობების განვითარება	135,908	80,402	40,000	23,255
სისტემების შემუშავება/ სისტემები	40,400	23,488		
ჯამი	369,587	213,708	468,400	266,665

ჩვენ ასევე შევეცადეთ, წარმოგვედგინა პირველადი ხარჯები ზოგიერთ სამუშაო პროცესთან დაკავშირებით, რომელიც ბიურომ უნდა განახორციელოს კონცეფციის

განხორციელების პირველ ეტაპზე. ეს ხარჯები უნდა ჩაითვალოს, როგორც საჩვენებელი, და განხილული იქნეს მთავრობასთან ან გახდეს დონორებისთვის ტექნიკური დახმარების თაობაზე თხოვნის ნაწილი. ჩვენ გამოვითვალეთ საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონისა და საჯარო სამსახურში ხელფასების შესახებ ახალი კანონის, ასევე შესაბამისი კანონქვემდებარე აქტების შემუშავებასთან დაკავშირებული ხარჯები. აღნიშნული აქტივობებისთვის გთავაზობთ საერთო კალკულაციას ბიუროს პერსონალისა და საერთაშორისო ექსპერტებისთვის:

კომუნიკაციის სტრატეგია და ცნობიერების ამაღლების კამპანია	90,400	52,558
სამსახურში აყვანის მონაცემთა ბაზის შექმნა (სერტიფიცირება)	47,520	27,000
კანონშემოქმედებითი საქმიანობა	344,960	196,000
კანონშემოქმედებით საქმიანობასთან დაკავშირებული ლოჯისტიკა	52,800	30,000
შესაძლებლობების განვითარება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის	440,000	250,000
ბიუროს შიდა ქსელი	8,800	5,000
ჯამი	984,480	560,558

დანართი 1 - ფუნქციური მიმოხილვის მოთხოვნები და მეთოდოლოგია

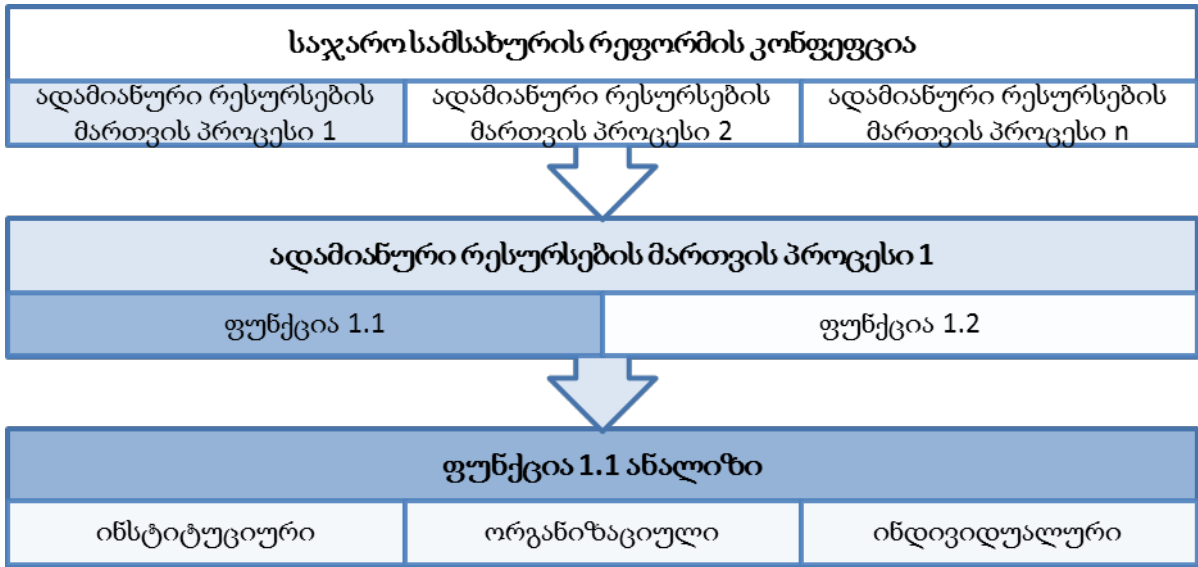
1. ფუნქციური მიმოხილვის მოთხოვნები

აღნიშნული ექსპერტიზის მიზანია, შეისწავლოს საჯარო სამსახურის ბიუროს არსებული საორგანიზაციო სტრუქტურები, კადრებით დაკომპლექტება და პროცესები, მათ შორის, სხვა სამთავრობო სტრუქტურების ურთიერთობა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციით გათვალისწინებულ ახალ მანდატსა და ფუნქციებთან მიმართებაში. ფუნქციური მიმოხილვა შეიმუშავებს საქართველოს მთავრობისათვის წინადადებებს საორგანიზაციო სტრუქტურების, კადრებით დაკომპლექტებისა და პროცესების გადახედვის თაობაზე, ცენტრალური მართვის ორგანოს საჭიროებებიდან გამომდინარე, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის ფარგლებში გათვალისწინებული რეფორმების განსახორციელებლად. ეს მიმოხილვა სამი დონეზე ტარდება, ესენია:

- ინსტიტუციური დონე
- ორგანიზაციული დონე
- ინდივიდუალური დონე

2. ფუნქციური მიმოხილვის მეთოდოლოგია

ბიუროს ფუნქციური მიმოხილვის ჩატარების ამოსავალი წერტილი იქნება კონცეფციაში წარმოდგენილი ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები. ბიუროს ფუნქციები აღებული იქნება ამ პროცესებიდან. თითოეული ფუნქცია გაანალიზებული იქნება სამი - ინსტიტუციური, ორგანიზაციული და ინდივიდუალური - განზომილების შესაბამისად:



ფუნქციური მიმოხილვის საფეხურები:

1. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების ინვენტარიზაცია:

მიმოხილვის პროცესის პირველი ნაბიჯი იყო კონცეფციაში აღწერილი ადამიანური რესურსების მართვის ყველა პროცესის ინვენტარიზაცია. ყველა პროცესი შემდგომში დაიყოფა ბიუროს ფუნქციებად. ისინი დაჯგუფდება:

- არსებულ ფუნქციებად
- ახალ ფუნქციებად

2. სამუშაო პროცესების გეგმის შედგენა:

სამუშაო პროცესების აღწერა თითოეული ფუნქციის შესაბამისად განხორციელდა. არსებული ფუნქციები, მიმდინარე სამუშაო პროცესები და არსებული რესურსები კონცეფციის ჭრილში შეფასდა. ყველა შემთხვევაში შეფასება ითვალისწინებდა ზემოხსენებულ სამივე განზომილებას: ინსტიტუციურს, ორგანიზაციულსა და ინდივიდუალურს.

3. ორგანიზაციული ერთეულებისათვის ფუნქციების მინიჭება:

ბიუროს ორგანიზაციულ ერთეულებს განესაზღვრათ ფუნქციები, რომელთა დაჯგუფებისას გათვალისწინებული იქნა პოლიტიკის განვითარების, რეგულირებისა და მონიტორინგის და მომსახურების მიწოდების ფუნქციების მთავარი მიზანი.

ფუნქციების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო იმას, რომ ერთი და იმავე ფუნქციის შესრულებასთან დაკავშირებული სამუშაო პროცესები ერთსა და იმავე ერთეულს დაეკისროს. განსაზღვრის მეთოდი შეირჩევა ბიუროსთან თანამშრომლობით.

4. რაოდენობრივი ანალიზი:

ყველა ფუნქცია და სამუშაო პროცესი შეფასდა რაოდენობრივი თვალსაზრისით, რათა, შეძლებისდაგვარად, ზუსტად დადგინდეს იდენტიფიცირებული სამუშაო პროცესების საფუძველზე ფუნქციის ეფექტიანად შესრულებისათვის საჭირო თანამშრომელთა რაოდენობა.

5. შესაძლებლობების ანალიზი და რეკომენდაციები:

შეფასდა ბიუროს არსებული შესაძლებლობები განსაზღვრული ფუნქციებისა და სამუშაო პროცესების განხორციელების უნარის დასადგენად. შეფასება განხორციელდა აუცილებელი შესაძლებლობების ჭრილში.

6. აქტიუობათა თანმიმდევრულობა და თანამშრომელთა განაწილება:

სამუშაოს სირთულისა და მოცულობის გათვალისწინებით საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის სრულად განსახორციელებლად წარმოდგენილი იქნა ბიუროს ტრანსფორმაციის ეტაპობრივი მიდგომა. ფუნქციებს განესაზღვრა პრიორიტეტულობა და გამოვლინდა პირველი ჯგუფის ფუნქციების შესასრულებლად საჭირო რესურსები. რეორგანიზაციის თანმიმდევრულობა მნიშვნელოვანია ორი თვალსაზრისით:

- b. შეიძლება ბიურომ ვერ შეძლოს ყველა საჭირო რესურსის მიღება პირველი წლის განმავლობაში.
- c. არსებული პერსონალის შესაძლებლობების გაზრდა და ახალი კადრების მოძიება ორგანიზაციაში მოითხოვს დიდ დროს და მცირე პერიოდში ამის მიღწევა შეუძლებელია.

7. ხარჯების გამოთვლა:

შეფასდა დამატებით პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები აქტივობების თანმიმდევრულობისა და შესაბამისი რეკომენდაციების საფუძველზე.

შეფასების მეთოდები:

მიმოხილვის დროს გამოყენებული იქნა შეფასების სხვადასხვა მეთოდი. სხვადასხვა დოკუმენტის განხილვასთან ერთად ჩატარდა სტრუქტურირებული ინტერვიუები ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან, მათ შორის, ბიუროს პერსონალსა და ძირითადი სამინისტროების წარმომადგენლებთან. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო სამი სხვა საკონსულტაციო პროექტის (პროფესიული მომზადების სისტემა, სამსაქურში აყვანის სისტემა, სამუშაოს კლასიფიკაცია და ანაზღაურება) ფარგლებში შემუშავებულ რეკომენდაციებს სამუშაო პროცესების თაობაზე. დასკვნებისა და რეკომენდაციების შესახებ პრეზენტაცია წარედგინა ბიუროს, რომლის კომენტარებიც აისახა ანგარიშის საბოლოო ვერსიაში.