



**USAID**  
ამერიკელი ხალხისაგან

## დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3)

შესაძლებლობის განვითარება და სტაბილური ტრენინგი  
კონსულტანტების შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები

*მომზადებულია ლინდა ბუჩანანის მიერ  
2014 წ. 25 მაისი*

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

## **მადლობა**

მსურს მადლობა გადავუხადო USAID–ის G3 პროგრამის წევრებს მხარდაჭერისთვის, ამ საკონსულტაციო მისიის პერიოდში. ბატონი მარის მიკელსონის კონსულტაციების და ხელმძღვანელობის გარეშე ვერ შევძლებდი საქართველოს საჯარო სამსახურის სირთულეებში და პროფესიული პოტენციალის განვითარებასთან დაკავშირებით მის პრობლემებში სწრაფად გარკვევას. მისი წინადადებები ნამდვილად დასაფასებელი იყო.

დიდად ვაფასებ ნათია ქალდანის დახმარებას, რომელმაც მნიშვნელოვანი ადმინისტრაციული როლი შეასრულა საჯარო სამსახურის რეფორმის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფთან შეხვედრების და მრგვალი მაგიდის დისკუსიების / სემინარების მოწყობის თვალსაზრისით. მან ასევე განმიმარტა საქართველოს საჯარო სამსახურის საოპერაციო ასპექტები და დიდსულოვნად შემომთავაზა თარგმანი ბევრ შეხვედრაზე; ამასთანავე, უზრუნველყო უკუკავშირი, პროექტებთან დაკავშირებით – გმადლობთ, ნათია

ასევე, მადლობას ვუხდის ლუიზა მაკაროვას, რომელმაც შეადგინა ამ ანგარიშში შესული დიაგრამები. მისი დიზაინერული უნარ-ჩვევების წყალობით ანგარიში პროფესიონალურად გამოიყურება, მე მას განსაკუთრებით ვაფასებ ამ უნარ-ჩვევებისთვის, რომლებიც მე არ გამაჩნია.

ლინდა ბუჩანანი

## მოკლე მიმოხილვა

საკონსულტაციო მომსახურების ამოცანებია:

- აკადემიური დაწესებულებების, საქართველოს მთავრობის (GoG), ტრენინგის ცენტრების, კერძო სექტორის ტრენინგის ფირმების სხვადასხვა ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების შეფასება, საჯარო მოსამსახურეებისთვის ტრენინგის და პროფესიონალური განვითარების კურსების შექმნის ან განვითარებისთვის;
- შეისწავლოს მთავრობის ტრენინგის ცენტრების შიდა შესაძლებლობები, საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის საჭიროებების შეფასების ჩატარებისთვის;
- აღწეროს საუკეთესო პრაქტიკა, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში, სწავლის შესაძლებლობის უზრუნველყოფის საქმეში, საჯარო მოსამსახურეების ცოდნის და უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად; და
- რეკომენდაციების წარმოდგენა, საქართველოს მთავრობის საჯარო მოსამსახურეებისთვის სწავლის შესაძლებლობების შესაქმნელად, რომლებიც სტაბილური იქნება დროში.

საკონსულტაციო მომსახურება გათვალისწინებულია USAID-ს სამწლიან პროგრამაში „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3) და ეყრდნობა ადრე განხორციელებულ ინიციატივებს.

მართალია პროფესიული განვითარება შეიძლება მოიცავდეს უნარ-ჩვევების და ცოდნის გადაცემას, სხვადასხვა გზით, როგორებიცაა სწავლება, წვრთნა, სასწავლო ტურები, საკონსულტაციო მისია შემოიფარგლება ტრენინგებით, აუდიტორიებში. ეს შეზღუდვა განპირობებულია საკონსულტაციო მისიის დროის ნაკლებობით.

საუკეთესო პრაქტიკისთვის შერჩეული ქვეყნებია ჩეხეთის რესპუბლიკა, პოლონეთი და ხორვატია. ყველა ეს ქვეყანა ამჟამად ევროკავშირის წევრია.

ტრენინგის მიმწოდებლების სხვადასხვა ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების შეფასებისთვის შესწავლილ იქნა წინა ანგარიშები, ჩატარდა ინტერვიუები ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან. შედეგების განხილვა და დადასტურება მოხდა მრგვალი მაგიდის შეხვედრების / სემინარების სამი სერიის განმავლობაში, რომლებშიც მონაწილეობას იღებდნენ საჯარო სამსახურის რეფორმის სამთავრობო სამუშაო ჯგუფის წევრები. განხილულია დასკვნები, უკუკავშირი, რეკომენდაციის პროექტთან დაკავშირებით და საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციასთან შესაბამისობაში მოყვანის აუცილებლობა, საბოლოო რეკომენდაციების შემუშავებისთვის.

ქვემოთ წარმოდგენილია შემოთავაზებული რეკომენდაციები და შესაბამისი ვადები.

რეკომენდაცია	ვადა
1. CSB რესტრუქტურისზაცია, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მას გააჩნია საექსპერტო კვალიფიკაცია და რესურსების რაოდენობა ტრენინგის და განვითარების ხელმძღვანელობის უზრუნველსაყოფად	დაუყოვნებლივ 1 წელი
2. CSB მხარდაჭერას უწევს ინფორმაციის ნებაყოფლობით გაზიარებას ტრენინგ-ცენტრებს /HR დეპარტამენტებს შორის. CSB გარდაქმნის არაფორმალურ ჯგუფს ოფიციალურ საკონსულტაციო საბჭოდ	მიმდინარე
3. მკაფიოდ განისაზღვროს CSB და CEGSTAR-ის შესაბამისი როლები და პასუხისმგებლობები, ტრენინგის და განვითარების საქმეში,	დაუყოვნებლივ 1 წელი
4. CSB უხელმძღვანელებს საჯარო სამსახურის ფარგლებში შესრულების მაჩვენებლების შეფასების სისტემის შექმნის და განხორციელების მიმართ თანმიმდევრული მიდგომის შემუშავებას.	მოკლევადიანი 1- 2 წელი
5. CSB განსაზღვრავს ტრენინგის საჭიროებებს უმაღლესი ხელმძღვანელობის, საშუალო დონის მენეჯერების და პირველი ხაზის ზედამხედველებისთვის	მოკლევადიანი 1- 2 წელი
6. HR დეპარტამენტები / ტრენინგის ცენტრები განაგრძობენ <u>ზოგადი მოკლევადიანი</u> ტრენინგის საჭიროებების ანალიზს. CSB შეაჯამებს საჭიროებების ანალიზის შედეგებს და, HR დეპარტამენტთან / ტრენინგის ცენტრებთან ერთობლივად განსაზღვრავს საჭიროებების პრიორიტეტებს და ასევე საჭირო რესურსებს და თანხებს, დონორების დაფინანსებიდან.  ტრენინგის ცენტრები პასუხისმგებლები იქნებიან სპეციალიზებული ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრაზე, დონორების რესურსების კოორდინირებაზე, ამ საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და ადმინისტრაციული ზომების მიღებაზე, ამ ტრენინგების ჩასატარებლად.	მოკლევადიანი 1- 2 წელი
7. CSB შეიმუშავებს სტანდარტებს, ზოგადი მოკლევადიანი კურსების საჭიროებების ანალიზის ხარისხის მონიტორინგისთვის და სამოქმედო გეგმას, მონიტორინგის განსახორციელებლად. სტანდარტების შემუშავება მოხდება HR დეპარტამენტთან / ტრენინგის ცენტრებთან კონსულტაციით. მონიტორინგის შედეგებზე დაყრდნობით, CSB გაითვალისწინებს გაუმჯობესების ნებისმიერ საჭიროებებს.	მოკლევადიანი 1- 2 წელი
8. CSB გაუწევს საერთაშორისო დონორებისგან მიღებული რესურსების და დაფინანსების კოორდინაციას, საქართველოს მთავრობის პრიორიტეტების მიხედვით, ზოგადი მოკლევადიანი კურსებისთვის. დამფინანსებლებთან დისკუსიების შედეგების გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებთან / ტრენინგის ცენტრებთან თანამშრომლობით CSB განსაზღვრავს შედეგებს, ზოგადი ტრენინგის მიმწოდებლებისთვის.	საშუალოვადიანი 2-3 წელი
9. CSB შეიმუშავებს სტანდარტებს ტრენინგის დიზაინის, მიწოდების და ტესტირების ხარისხის მონიტორინგისთვის და ასევე სამოქმედო გეგმას, სტანდარტების მონიტორინგისთვის. სტანდარტების შემუშავება უნდა მოხდეს HR დეპარტამენტებთან / ტრენინგის ცენტრებთან თანამშრომლობით. მონიტორინგის შედეგებზე დაყრდნობით CSB უზრუნველყოფს გაუმჯობესებების საჭიროებების დაკმაყოფილებას.	საშუალოვადიანი 2-3 წელი
10. CSB-მ განსაზღვრა პროცესი და კრიტერიუმები დაწესებულებების და	

<p>შერჩეული კურსების აკრედიტაციისთვის, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებთან, ტრენინგის ცენტრებთან და საქართველოს ტრენინგის მიმწოდებლებთან კონსულტაციით. პროცესების და კრიტერიუმების შემუშავების შემდეგ რეკომენდირებულია აკრედიტაციის ეტაპებად განხორციელება.</p>	<p>გრძელვადიანი 3-4 წელი</p>
<p>11. საჯარო სამსახურის მაღალი თანამდებობის პირებისთვის ტრენინგის ერთადერთი დაწესებულებისთვის, რომელსაც აფინანსებს და მართავს მთავრობა, CSB ჩაატარებს შესაბამისი მონაცემების ანალიზს, რაც მოიცავს პოტენციური მონაწილეების რაოდენობას, კურსების ტიპებს, მოკლე და გრძელვადიან ზემოქმედებას საქართველოს ტრენინგის მიმწოდებლებზე, ზემოქმედებას შემცირებულ დაფინანსებაზე, საერთაშორისო დონორების მხრიდან და ა.შ. ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით, რეკომენდაციას გაუწევს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურის საბჭოს.</p>	<p>გრძელვადიანი 3-4 წელი</p>
<p>12. CSB, საქართველოს საჯარო მომსახურების მიმწოდებლებთან კონსულტაციით, შეისწავლის ტრენინგის და განვითარების ღონისძიებების აუტოსორსინგის შესყიდვების პროცესის გაუმჯობესების და განხორციელების გზებს.</p>	<p>გრძელვადიანი 3-4 წელი</p>

# შინაარსი

რეზიუმე .....	Error! Bookmark not defined.
1. ამოცანები.....	1
2. USAID–ის დემოკრატიული მმართველობის (G3) პროგრამა საქართველოში.....	1
3. საკონსულტაციო მისიის კონცეპტუალური სტრუქტურა .....	2
4. საქართველოს მთავრობის იმ ორგანიზაციების სტრუქტურა, რომლებიც ახდენენ საჯარო მოსამსახურეებისთვის სპეციალიზებული და მოკლევადიანი ტრენინგის კურსების კოორდინირებას და ჩატარებას .....	5
5. მეთოდოლოგია.....	7
6. შედეგები.....	8
A. ტრენინგის მიმწოდებლების ინსტიტუციონალური პოტენციალის და მოტივაციის შეფასება....	8
B. ტრენინგის ცენტრების/განყოფილებების, უნივერსიტეტების, არასამთავრობო ორგანიზაციების და კერძო სექტორის ფირმების დაფინანსება – მოკლევადიანი ზოგადი და სპეციალიზებული ტრენინგი.....	10
C. ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრა – ზოგადი მოკლე კურსები.....	13
D. სერტიფიცირება – მოკლევადიანი ზოგადი კურსები .....	14
E. სამინისტროს ტრენინგის ცენტრების, CSB და SEGSTAR როლები და პოტენციალი – მოკლევადიანი ზოგადი კურსები.....	15
F. შესყიდვები – მოკლევადიანი ზოგადი ტრენინგის კურსები .....	16
7. საუკეთესო პრაქტიკა – საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის/განვითარების მოდელები – აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები .....	16
A. საწყისი ინფორმაცია საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის შესახებ .....	16
B. ჩეხეთის რესპუბლიკა (მიღებულია ევროკავშირში 2004 წ.).....	17
C. პოლონეთი (ევროკავშირში მიღებულია 2004 წ.) .....	20
D. ხორვატია (მიღებულია ევროკავშირში 2013 წ.) .....	22
8. საუკეთესო პრაქტიკის ინიციატივა საქართველოს მთავრობაში – ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრა .....	23

A.	ტრენინგის აკადემია, ფინანსთა სამინისტრო .....	23
B.	პროფესიული განვითარების და კარიერის მენეჯმენტის ცენტრი, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, სახელმწიფო პროკურატურა .....	24
C.	იუსტიციის სამინისტროს ტრენინგის ცენტრი .....	24
<b>9. საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია (2014 წ. თებერვალი) – ტრენინგის კონცეფციები.....</b>		<b>24</b>
<b>10. კრიტერიუმები რეკომენდაციების შემუშავებისთვის.....</b>		<b>26</b>
A.	განხორციელებადი რეკომენდაციები .....	26
B.	ეტაპობრივი (ინკრემენტული) მიდგომა ცვლილებების მიმართ .....	26
C.	დროული წინსვლა .....	26
D.	საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია.....	27
<b>11. შემოთავაზებული რეკომენდაციები და სამოქმედო გეგმა .....</b>		<b>27</b>
<b>12. დააგეგმილი ხაჯრჯები რეკომენდაციების განხორციელებისთვის.....</b>		<b>30</b>
<b>13. შემოთავაზებული CSB ფუნქციონალური HR საორგანიზაციო სტრუქტურა .....</b>		<b>30</b>

# 1. ამოცანები

ამ საკონსულტაციო სამუშაოს ამოცანებია:

- აკადემიური დაწესებულებების, საქართველოს მთავრობის (GoG), ტრენინგის ცენტრების, კერძო სექტორის ტრენინგის ფირმების სხვადასხვა ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების შეფასება, საჯარო მოსამსახურეებისთვის ტრენინგის და პროფესიონალური განვითარების კურსების შექმნის ან განვითარებისთვის;
- შეისწავლოს მთავრობის ტრენინგის ცენტრების შიდა შესაძლებლობები, საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის საჭიროებების შეფასების ჩატარებისთვის;
- აღწეროს საუკეთესო პრაქტიკა, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში, სწავლის შესაძლებლობის უზრუნველყოფის საქმეში, საჯარო მოსამსახურეების ცოდნის და უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად; და
- რეკომენდაციების წარმოდგენა, საქართველოს მთავრობის საჯარო მოსამსახურეებისთვის სწავლის შესაძლებლობების შესაქმნელად, რომლებიც სტაბილური იქნება დროში.

## 2. USAID-ის დემოკრატიული მმართველობის (G3) პროგრამა საქართველოში

საკონსულტაციო მომსახურება გათვალისწინებულია სამწლიან სამუშაო გეგმაში USAID-ის პროგრამის – „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ (G3) – ფარგლებში. სამუშაო გეგმა დაიწყო 2011 წ. და მისი დამთავრება დაგეგმილია 2014 წ. დეკემბერში. საკონსულტაციო მისია ეყრდნობა ადრე ჩატარებულ ინიციატივებს და ითვალისწინებს შემდეგს:

- მოკლევადიანი კურსების ჩატარება ადგილობრივი მომსახურების მიმწოდებლების მიერ, საჯარო სამსახურის დაახლოებით 3000 თანამშრომლის და მენეჯერისთვის, მმართველობის ათ სფეროში მათი უნარ-ჩვევების და ცოდნის გასაუმჯობესებლად<sup>1</sup>;
- მოკლევადიანი კურსების შემუშავება და ჩატარება, ეთიკის, საერთო მენეჯმენტის, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, პროექტების მენეჯმენტის და საჯარო სექტორის ურთიერთობებში ინოვაციების სფეროებში<sup>2</sup>. ამ კურსების შემუშავება მოხდა საჯარო სამსახურის ბიუროს (CSB) პერსონალთან თანამშრომლობით და ჩაუტარდა 267 საჯარო მოსამსახურეს, ადგილობრივი მომსახურების პროვაიდერების მიერ. ამ ინიციატივას ორი მიზანი ჰქონდა: (1) CSB, როგორც სახელმწიფო მოხელეებისთვის პოტენციალის ამაღლების უზრუნველყოფი ორგანიზაციის პოტენციალის ამაღლება და (2) საჯარო მოსამსახურეების პოტენციალის ამაღლება, მომსახურების კერძო ადგილობრივი მიმწოდებლების მეშვეობით; და
- საჯარო სამსახურების რეფორმის ახალი კონცეფციის შემუშავების ხელშეწყობა, საქართველოს მთავრობასთან და სხვა საერთაშორისო დამფინანსებლებთან თანამშრომლობით, საქართველოს საჯარო სამსახურების სექტორში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიმართ სისტემური და მოდერნიზებული მიდგომის უზრუნველსაყოფად. კონცეფციის საბოლოო რევიზიას და დამტკიცებას უხელმძღვანელებს CSB. საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცება უახლოეს მომავალშია მოსალოდნელი

ამას გარდა, საკონსულტაციო მისია ითვალისწინებს საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების და ტრენინგის ცენტრების მიერ საჯარო ადმინისტრაციული მენეჯმენტის და პროფესიონალური პოტენციალის ამაღლების შეფასების<sup>3</sup> შედეგებს. საკონსულტაციო მისიის

<sup>1</sup> კურსები ჩატარდა 2013 წ. აგვისტო-სექტემბერში

<sup>2</sup> კურსები ჩატარდა 2011-2012 წწ.

<sup>3</sup> G3 პროგრამა, USAID



რეკომენდაციები შეესაბამება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციას და ხელს უწყობს მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, აუდიტორიაში ტრენინგების სფეროში.

### 3. საკონსულტაციო მისიის კონცეპტუალური სტრუქტურა

პოტენციური განისაზღვრება, როგორც „ტექნიკური მხარდაჭერის, სწავლის შესაძლებლობების, შესაბამისი ინფორმაციის, მონაცემების აღჭურვილობის, ინფრასტრუქტურის, სისტემის და პროცედურების უზრუნველყოფა, რაც ინდივიდუალურ პირებს და დაწესებულებებს საშუალებას აძლევს მიაღწიონ ორგანიზაციის შედეგებს და მიზნებს<sup>4</sup>, ხოლო საჯარო სექტორის შემთხვევაში – მთავრობის შედეგებს და მიზნებს“.

პროფესიონალური პოტენციალის ამაღლება განიხილება ორ დონეზე – ინდივიდუალურ და საორგანიზაციო დონეებზე.

ინდივიდუალური პოტენციალი ნიშნავს ინდივიდუალური კომპეტენციების, სახელდობრ, ცოდნის, უნარ-ჩვევების, დამოკიდებულების და გამოცდილების განვითარებას, რაც სჭირდება პერსონალს ან ხელმძღვანელებს, მათი განსაზღვრული როლების და პასუხისმგებლობების განხორციელებისთვის, როგორც აღნიშნულია მათი სამუშაოს აღწერებში<sup>5</sup>.

ორგანიზაციის განვითარება შეეხება ორგანიზაციის პოტენციალის განვითარებას, განახორციელოს მისი მანდატი და ამოცანები. სახელდობრ, ორგანიზაციის პოტენციალი შეეხება საორგანიზაციო სისტემებს, ლიდერობას, სტრატეგიებს, კომუნიკაციას და რესურსებს, ეფექტიანად და ქმედითად ფუნქციონირებისთვის<sup>6</sup>.

პოტენციალის განვითარებისთვის შეიძლება სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება, მათ შორის, აუდიტორიაში ტრენინგები, სემინარები, ფასილიტაცია, წვრთნა, სასწავლო ტურები, მოქმედებისას სწავლა და ა.შ. წინამდებარე დოკუმენტი კონცენტრირებულია აუდიტორიაში ტრენინგზე, თუმცა, ცოდნის და უნარ-ჩვევების გადაცემის სხვა ფორმები ასევე ფასეულია. საკონსულტაციო მისიის დროის შეზღუდულობის გამო ჩვენ ვერ შევაფასეთ სასწავლო ტურების, წვრთნის, სწავლების, ქსელების და ა.შ. გამოყენების ფარგლები საქართველოში და ასევე რამდენად ეფექტიანია ისინი, პოტენციალის ამაღლების მხარდაჭერის რეჟიმების სახით, როგორც საორგანიზაციო, ასევე ინდივიდუალურ დონეებზე.

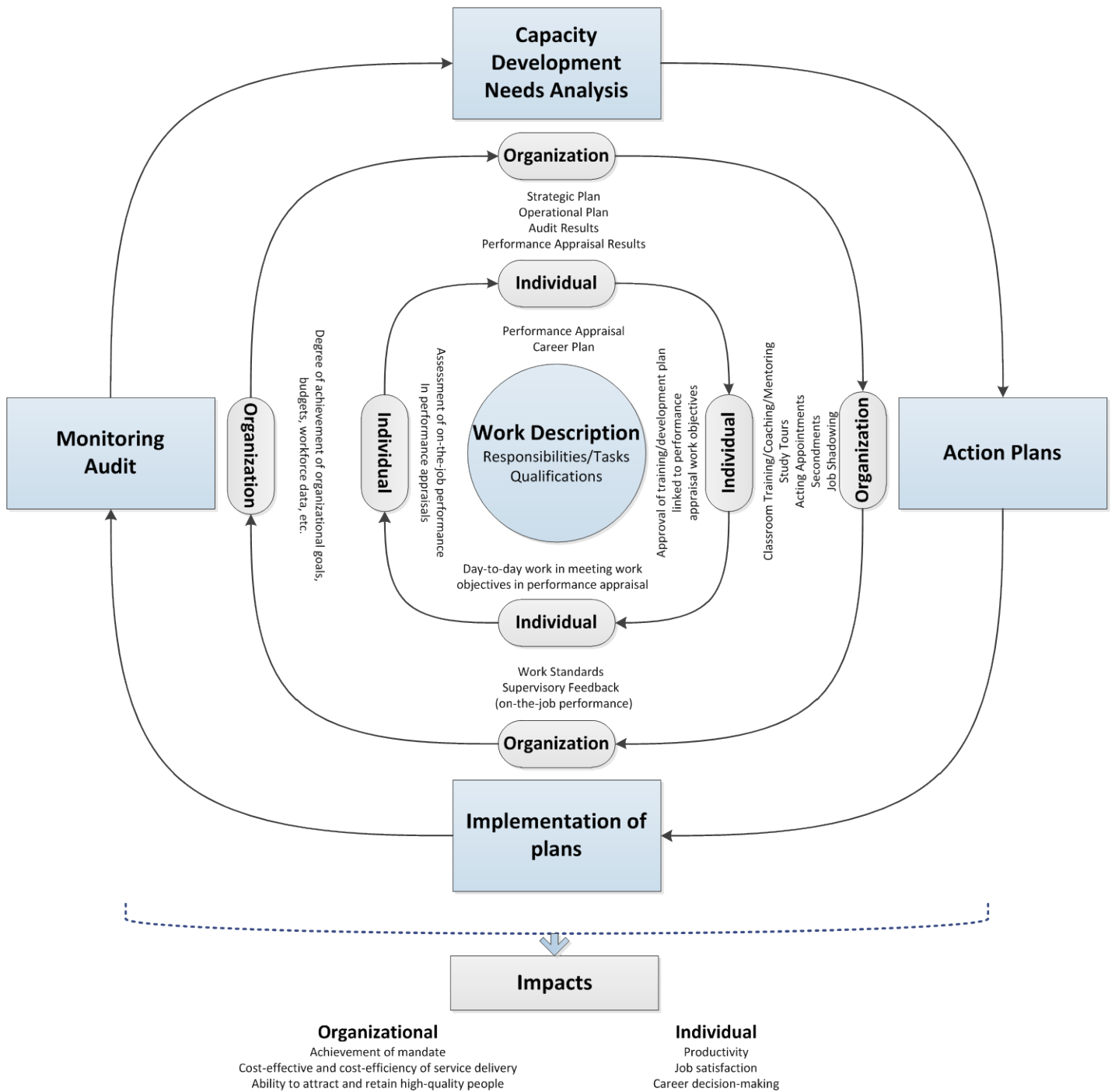
ქვემოთ მოყვანილ დიაგრამაზე წარმოდგენილია ურთიერთდამოკიდებულება ინდივიდუალურსა და საორგანიზაციოს შორის, პოტენციალის ამაღლების თვალსაზრისით, საჭიროებების ანალიზის, დაგეგმვის, განხორციელების და შეფასების მეშვეობით, არსებობის მთელი პერიოდის განმავლობაში

<sup>4</sup> მაიკელსონსი, მარისი. სუბ-ეროვნული დემოკრატიული განვითარების ეროვნული პროგრამის სამწლიანი განხორციელების გეგმის პოტენციალის ამაღლების სტრუქტურა (IP3) ვერსია 1.1, NCDD-S, 2010 წ. დეკემბერი. გვ. 5

<sup>5</sup> იქვე, გვ. 9

<sup>6</sup> იქვე, გვ. 9

ინდივიდუალური და საორგანიზაციო პროფესიონალური პოტენციალის ამაღლების ციკლი<sup>7</sup>  
საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში



პროცესებთან. სამუშაოს აღწერებში განსაზღვრულია სამსახურებრივი ფუნქციები რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიერ მისი მანდატის და ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას და რომლების შესრულებასაც მოელიან თანამშრომლისგან. პასუხისმგებლობების და ამოცანების მიხედვით მიიღება გადაწყვეტილებები იმ კვალიფიკაციების შესახებ, რომლებიც საჭიროა სამუშაოს შესასრულებლად. კვალიფიკაციები მოიცავს უნარ-ჩვევებს, ცოდნას, დამოკიდებულებას, გამოცდილებას და განათლებას, სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისთვის.

<sup>7</sup> შემუშავებულია ლინდა ბუჩანანის მიერ, ამ საკონსულტაციო მისიისთვის, 2014 წ. მაისი

არსებითად, სამუშაოს აღწერა წარმოადგენს პოტენციალის ამაღლების ცენტრალურ ელემენტს, როგორც ორგანიზაციის, ასევე ინდივიდუალური პირისთვის.

ორგანიზაციის პოტენციალის ამაღლების საჭიროებების დაკავშირება ინდივიდუალურ საჭიროებებთან წარმოადგენს შესრულების მაჩვენებლების შეფასების პროცესს. ამ პროცესის მეშვეობით ყალიბდება სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული მოლოდინი, მუშაობის სტანდარტების და ა.შ. თვალსაზრისით, თანამშრომლის მიმართ, მისი პასუხისმგებლობების/მოვალეობების საფუძველზე, რომლებიც სამუშაოს აღწერაშია განსაზღვრული. მუშაობის მაჩვენებლების შესახებ დისკუსია ზედამხედველსა და თანამშრომელს შორის ითვალისწინებს სტრატეგიულ და საოპერაციო გეგმებს, რომლებითაც შეიძლება შეიცვალოს სამუშაოს შესრულების წესი, დაემატოს ახალი პასუხისმგებლობები, შეიცვალოს უკვე არსებული, ან მხედველობაში იქნას მიღებული შესრულების მაჩვენებლების გაუმჯობესების საჭიროება, აუდიტის შედეგების მიხედვით.

შესრულების მაჩვენებლების შეფასების პროცესის მეშვეობით განისაზღვრება ტრენინგის და განვითარების საჭიროება, თანამშრომლის ეფექტიანი მუშაობის ან/და კარიერული ზრდის ხელშეწყობისთვის და შეთანხმდება თანამშრომელს და ზედამხედველს შორის დისკუსიისას. ტრენინგის ინდივიდუალური საჭიროებები შემდეგ შეჯამდება საორგანიზაციო დონეზე და გათვალისწინებული იქნება საორგანიზაციო ტრენინგის გეგმის შემუშავებისას.

ორგანიზაციებში ცვლილებების განსახორციელებლად, აუცილებელია როგორც საორგანიზაციო, ასევე ინდივიდუალური პოტენციალის ამაღლების საჭიროებების სათანადოდ შეფასება. ცვლილებების პროცესებისთვის საჭიროა ისეთი ინიციატივების დასახვა და განხორციელება, რომლებიც უზრუნველყოფს განხორციელების სათანადო თანმიმდევრობას და ტემპს. ცვლილებების ეფექტიანი პროცესები საშუალებას მისცემს როგორც ინდივიდუალურ თანამშრომლებს, ასევე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას, სცნონ ცვლილებების აუცილებლობა, განსაზღვრონ პრიორიტეტები, მნიშვნელობის მიხედვით, გაითავისონ პროცესები, სასურველი ცვლილებების განხორციელებისთვის და აითვისონ ის ტემპი, რომლითაც ინერგება ცვლილებები.

როდესაც პოტენციალის განვითარება ეფექტიანად ხორციელდება როგორც საორგანიზაციო, ასევე ინდივიდუალურ დონეებზე,

- ორგანიზაცია ახორციელებს მის მანდატს და მიზნებს ხარჯთეფექტიანად და რაციონალურად; და
- ინდივიდუალური პირი მაქსიმუმამდე ზრდის მის მწარმოებლურობას, აღწევს სამუშაოთი დაკმაყოფილების მაღალ დონეს და წინ მიდის, კარიერული მიზნების მისაღწევად.

თეორიულად, ტრენინგი განსისაზღვრება, როგორც უნარ-ჩვევების და ცოდნის შეძენა, არსებული სამსახურებრივი ამოცანების ეფექტიანად შესასრულებლად. განვითარება განისაზღვრება, როგორც უნარ-ჩვევების და ცოდნის შეძენა, მომავალი სამსახურებრივი ამოცანების ეფექტიანად შესასრულებლად ან მომავალი სამსახურისთვის ეფექტიანად კონკურირებისთვის.

#### 4. საქართველოს მთავრობის იმ ორგანიზაციების სტრუქტურა, რომლებიც ახდენენ საჯარო მოსამსახურეებისთვის სპეციალიზებული და მოკლევადიანი ტრენინგის კურსების კოორდინირებას და ჩატარებას

საქართველოს მთავრობა დაყოფილია ორ – ცენტრალურ და რეგიონალურ/მუნიციპალურ დონეებად. ცენტრალური მთავრობა პასუხისმგებელია უფრო მაღალი დონის, ეროვნულ საკითხებზე, ხოლო რეგიონული / მუნიციპალური მთავრობა პასუხს აგებს ადგილობრივ საქმეებზე. წინამდებარე ანგარიში კონცენტრირებულია ცენტრალურ დონეზე, რომელზეც არის 20 სამინისტრო<sup>8</sup>. ყველა სამინისტროს აქვს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი და ამას გარდა, ათ სამინისტროს აქვს ტრენინგის ცენტრები.

პრაქტიკულად, დასაქმების მონაცემების შეგროვების და ანალიზის პასუხისმგებლობა ეკისრება საჯარო სამსახურის ბიუროს. წინამდებარე ანგარიშში გამოყენებულია ყველაზე ახალი ხელმისაწვდომი მონაცემები, თუმცა, ვაღიარებთ, რომ საჭიროა მათი სიზუსტის და სარწმუნოების გაუმჯობესება.

საერთო ჯამში, საქართველოს საჯარო სამსახურში<sup>9</sup> 387 სააგენტოა. დაახლოებით 86,000 ადამიანი, ანუ მთავრობის პერსონალის საერთო რაოდენობის 5% მუშაობენ საჯარო მოსამსახურეებად<sup>10</sup>. დაახლოებით 46,000 საჯარო მოსამსახურეს, ანუ მათი საერთო რაოდენობის 53%-ს შეეხება საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ<sup>11</sup>. მცირედი გამონაკლისების გარდა, როგორცაა პერსონალის დაქირავების პროცესი, კანონი არ შეეხება დანარჩენ 40.000 საჯარო მოსამსახურეს<sup>12</sup>. ამ საჯარო მოსამსახურეებს შეეხებათ შრომის კოდექსი.

ტრენინგის ცენტრები წარმოადგენენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს (სსიპ). მართალია, მათი თანამშრომლები საჯარო მოსამსახურეები არიან, ისინი არ ექვემდებარებიან საქართველოს კანონს საჯარო სამსახურის შესახებ. სსიპ-ების დანიშნულება საშუალებას აძლევს ამ ორგანიზაციებს იმუშაონ თვითდაფინანსებით.

ქვემოთ, დიაგრამაზე წარმოდგენილია საჯარო სექტორის ორგანიზაციები და პერსონალის ჯგუფები, რომლებიც რეგულირდება ან არ რეგულირდება საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით. ამ დიაგრამის სიზუსტე უნდა შემოწმდეს, რამდენადაც ეს არის ასეთი ინფორმაციის შეჯამების პირველი მცდელობა. კვალიფიკაციის გაუმჯობესების თვალსაზრისით, კანონი ითვალისწინებს მხოლოდ ფასიან სამეცნიერო შვებულებას, სამ თვემდე ვადით, ხუთ წელიწადში ერთხელ. პერსონალისთვის, რომელსაც არ შეეხება კანონი, მოქმედებს შრომის კოდექსი. კოდექსში არ არის რაიმე დებულებები კვალიფიკაციის ამაღლების შესახებ.

<sup>8</sup> PowerPoint პრეზენტაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი, 2012 წ. სექტემბერი <http://www.csb.gov.ge/en/publications/statistics>

<sup>9</sup> PowerPoint პრეზენტაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი, 2012 წ. სექტემბერი <http://www.csb.gov.ge/en/publications/statistics>

<sup>10</sup> PowerPoint პრეზენტაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი, 2012 წ. სექტემბერი <http://www.csb.gov.ge/en/publications/statistics>

<sup>11</sup> PowerPoint პრეზენტაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი, 2012 წ. სექტემბერი <http://www.csb.gov.ge/en/publications/statistics>

<sup>12</sup> PowerPoint პრეზენტაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი, 2012 წ. სექტემბერი <http://www.csb.gov.ge/en/publications/statistics>

# საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ

საჯარო მოსამსახურეები, რომლებიც რეგულირდებიან და არ რეგულირდებიან

ცენტრალური მთავრობა  
(არაა დადასტურებული)

კანონით არ რეგულირდებიან  
საჯარო და კომო სამართლის იურიდიული პირები<sup>1</sup> – მაგალითები

თვითდაფინანსებადი: ფინანსური მონიტორინგის სამსახური  
ტრენინგის ცენტრები  
არაკომერციული: საჯარო სამსახურის ბიურო ადსრულების პოლიციის დეპარტამენტი

## კანონით რეგულირდებიან

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

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

სამინისტროს დაქვემდებარებული სააგენტოები – მაგალით<sup>2</sup>  
ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო ხაზინა

სამსახურები  
სახელმწიფო დაზვერვა  
სახელმწიფო უშიშროება

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

### შენიშვნები

1. ზოგიერთი სსიპ მუშაობს თვითდაფინანსებისთვის და არა მოგების მისაღებად და თავიდან იცილებს კერძო სექტორის კომპანიებთან კონკურენციას.
2. სამინისტროს დაქვემდებარებულ ზოგიერთ სააგენტოს, ასევე სამინისტროების და სააგენტოების ზოგიერთ პროფესიულ ჯგუფს არ შეეხება კანონი
3. საზოგადოდ, სამინისტროები შეიმუშავენ პოლიტიკას, ხოლო სამინისტროს დაქვემდებარებული სსიპ-ები და სააგენტოები უზრუნველყოფენ პროგრამებს და მომსახურებას, ამ პოლიტიკის შესაბამისად.
4. დიპლომატიური პერსონალი მოიცავს საგარეო საქმეთა სამინისტროს შტატის ყველა წევრს

საჯარო სამსახურის ბიურო არის სსიპ. კანონი უფლებას აძლევს ბიუროს, სხვა ფუნქციებთან ერთად, მოახდინოს კოორდინაცია და უზრუნველყოს „მეთოდური დახმარება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესი, საჯარო მოსამსახურეების პროფესიული ტრენინგი და განვითარება“<sup>13</sup>. ის ასევე უფლებას აძლევს სააგენტოთა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებს, „შეაფასონ მოსამსახურეთა პროფესიონალური დონე, ორგანიზება გაუწიონ პროფესიულ ტრენინგებს (ხელახალი კვალიფიცირება) და პროფესიული განვითარების საქმიანობას“<sup>14</sup> მასში არაფერია ნათქვამი ტრენინგის ცენტრების ფუნქციების შესახებ.

ყველა ტრენინგის ცენტრი, HR დეპარტამენტის ტრენინგის განყოფილება და HR დეპარტამენტები, ტრენინგის განყოფილებების გარეშე, პასუხს აგებენ ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრაზე, ზოგადი მოკლევადიანი ტრენინგის კურსებისთვის. უმეტესად, ტრენინგის ცენტრები და ტრენინგის განყოფილებები, HR დეპარტამენტებში, ახდენენ ტრენინგის კურსების დიზაინის და ჩატარების აუთსორსინგს, როგორც სპეციალიზებული ტრენინგის, ასევე ზოგადი მოკლევადიანი ტრენინგის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მხოლოდ ერთი თუ ორი დიდი სამინისტრო იყენებს „ტრენინგების ტრენინგის“ მიდგომას რამდენიმე სპეციალიზებული კურსისთვის, ხარჯთეფექტიანი სწავლისთვის, ხანგრძლივ პერიოდში.

## 5. მეთოდოლოგია

კერძო და საჯარო სექტორის სხვადასხვა ტრენინგის მომსახურების მიმწოდებლების შესაძლებლობების განსაზღვრის და შეფასებისთვის განხორციელდა შემდეგი ღონისძიებები:

- საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების და ტრენინგის ცენტრების მიერ საჯარო ადმინისტრაციის მენეჯმენტის და პროფესიული პოტენციალის განვითარების უნარის შეფასების<sup>15</sup> განხილვა;
- G3 პროგრამის, USAID, პროექტის საბოლოო ანგარიშის, ეროვნული დონის საჯარო მოსამსახურეებისთვის მოკლევადიანი ტრენინგის კურსების<sup>16</sup> მიმოხილვა;
- შერჩეული კურსებისთვის ტრენინგის მოდულების და ტრენინგის მოდულების სასწავლო პროგრამების განხილვა;
- ტრენინგის შედეგების ხარისხის განხილვა, 14 გასაუბრებაში, შერჩეული ტრენინგის მომსახურების მიმწოდებლებთან. ტრენინგის მიმწოდებლები შეარჩია G3 პროგრამის პერსონალმა.

კონკრეტულად, განვითარების რეკომენდაციებთან დაკავშირებით, განხორციელდა შემდეგი ღონისძიებები:

- საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის (2014 წ. თებერვლის ვერსიის)<sup>17</sup> განხილვა; და

<sup>13</sup> საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ (2013 წ.), მუხლი 130

<sup>14</sup> საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ (2013 წ.), მუხლი 132

<sup>15</sup> G3 პროგრამა, USAID

<sup>16</sup> G3 პროგრამა, USAID

<sup>17</sup> საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, 2014 წ. თებერვალი, საქართველოში დემოკრატიული მმართველობის (G3) პროგრამა, USAID

- ჩატარდა დისკუსიები, ცვლილებების საჭიროების და ტრენინგის სტაბილობის შესახებ, შერჩეულ მომსახურების მიმწოდებლებთან. ეს ორგანიზაციები ჩამოთვლილია I დანართში. ამას გარდა, ჩატარდა შეხვედრები CSB-ის ხელმძღვანელთან, მის მოადგილესთან, CSB-ის შერჩეულ პერსონალთან, G3 პროგრამის დირექტორთან და G3 პროგრამის სხვა პერსონალთან.

შეფასების და რეკომენდაციების შემუშავებისთვის მოეწყო სემინარები/მრგვალ მაგიდასთან შეხვედრები:

- ინტერვიუებიდან, დოკუმენტების შესწავლიდან და კამერალური კვლევებიდან მიღებული ინფორმაციის დადასტურებისთვის, რეკომენდაციების შემუშავებისთვის ფაქტებზე დაყრდნობილი მიდგომის უზრუნველსაყოფად; და
- რეკომენდაციების პირველადი პროექტისთვის ინფორმაციის და უკუკავშირის მისაღებად.

სემინარების/მრგვალ მაგიდასთან შეხვედრების დოკუმენტების პროექტები წარუდგინეს G3 პროგრამის დირექტორს და G3 პროგრამის სხვა პერსონალს; მიღებულ იქნა უკუკავშირი და პროექტები გადაისინჯა. შემდეგ, პროექტები განიხილეს CSB-ის პერსონალთან ერთად და ხელახლა გადაისინჯა. სამი მრგვალი მაგიდის შეხვედრა / სემინარი ჩატარდა შემდეგ ორგანიზაციებთან:

- უნივერსიტეტები, კერძო სექტორის ფირმები და არასამთავრობო ორგანიზაციები;
- HR დეპარტამენტების უფროსები და სახელმწიფო ტრენინგ ცენტრების ხელმძღვანელები;
- საჯარო სამსახურის რეფორმის სამუშაო ჯგუფი.

სემინარებს / მრგვალი მაგიდის დისკუსიებს საერთო ჯამში დაესწრო 33 მონაწილე. II დანართში მოცემულია PowerPoint სლაიდები, რომლებიც წარმოადგინეს მრგვალი მაგიდის შეხვედრაზე, საჯარო სამსახურის რეფორმის სამუშაო ჯგუფთან.

შედეგები, მათ შორის, უკუკავშირი, რეკომენდაციების პროექტზე, სემინარებიდან / მრგვალი მაგიდის შეხვედრებიდან, შეტანილია წინამდებარე ანგარიშში. შესწავლილ იქნა მათი მნიშვნელობა საქართველოს მთავრობისთვის და მხედველობაში იქნა მიღებული, საბოლოო რეკომენდაციების შემუშავებისას.

## 6. შედეგები

### A. ტრენინგის მიმწოდებლების ინსტიტუციონალური პოტენციალის და მოტივაციის შეფასება

ამ პუნქტში ასახულია საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების და ტრენინგის ცენტრების მიერ საჯარო ადმინისტრაციის მენეჯმენტის და პროფესიული პოტენციალის განვითარების უნარის შეფასების<sup>18</sup> შედეგები. რიგ ტრენინგის მიმწოდებლებზე დაყრდნობით, ანგარიშში მოცემულია დასკვნა, რომ არსებობს მოთხოვნა ტრენინგზე, საჯარო სექტორში. საჯარო სექტორის ტრენინგის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისთვის პოტენციურად კვალიფიცირებული ორგანიზაციების წარმომადგენლობითი ნიმუშის სახით შერჩეულ იქნენ სახელმწიფო და კერძო სექტორის შემდეგი ტრენინგის მიმწოდებლები. ორგანიზაციებს სთხოვეს კითხვარის შევსება და ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები.

<sup>18</sup> G3 პროგრამა, USAID

მთავრობის ტრენინგის ცენტრები / აკადემიები / სკოლები  
ფინანსთა სამინისტრო  
იუსტიციის სამინისტრო  
საქართველოს საჯარო მართვის ინსტიტუტი, მმართველობის სკოლა

უნივერსიტეტები  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, სამართლის და ეკონომიკის  
ფაკულტეტი, სახელმწიფო ადმინისტრირების პროგრამა  
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, სამართლის, ჰუმანიტარული  
მეცნიერებების და მართვის სკოლა, სახელმწიფო ადმინისტრირების  
პროგრამა  
GIPA, მმართველობის სკოლა, სახელმწიფო ადმინისტრირების და  
სახელმწიფო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამები

კერძო სექტორის ფორმები  
კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC)  
პოლიტიკის და მენეჯმენტის საკონსულტაციო ჯგუფი (PMCG)

არასამთავრობო ორგანიზაციები (NGOs)  
საქართველოს სტრატეგიული საერთაშორისო კვლევების ფონდი

ქვემოთ შეჯამებულია ტრენინგის მიმწოდებლების ინსტიტუციონალური პოტენციალის და მოტივაციის შეფასების შედეგები:

- უნივერსიტეტები სთავაზობენ პროგრამებს, აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, რომლებიც შეესაბამება სახელმწიფო სექტორის ინტერესებს და შედგენილია დასწრებული და დაუსწრებელი სწავლების სტუდენტებისთვის. კურსები მოიცავს, მაგალითად, თემებს, რომლებიც დაკავშირებულია მენეჯმენტთან, ეკონომიკასთან, შესყიდვებთან საბიუჯეტო საკითხებთან, აუდიტთან, ბუღალტერიასთან და წერის უნარ-ჩვევებთან. უნივერსიტეტები კურსებს შეიმუშავებენ ერთობლივად, უცხოელ პარტნიორებთან და მუშაობენ სასწავლო მასალების და სახელმძღვანელოების საქართველოს კონტექსტთან ადაპტაციაზე.
- უნივერსიტეტები აფორმებენ ურთიერთგაგების მემორანდუმებს ან პარტნიორულ ხელშეკრულებებს კონკრეტულ სამინისტროებთან, ტრენინგის კონკრეტული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, მათ შორის, კურსების, სემინარების ან კონფერენციების ჩატარების თაობაზე. ისინი ახდენენ სტანდარტული აკადემიური თემების ადაპტაციას სამინისტროების კონკრეტულ მოთხოვნილებებთან, არამარტო კურსების შინაარსის თვალსაზრისით, არამედ ასევე ითვალისწინებენ დროის ნაკლებობის პრობლემებს პერსონალისთვის, რომლებიც სრული დატვირთვით მუშაობენ. როგორც წესი, უცხოელ ექსპერტებს, იწვევენ იმისათვის, რომ დაეხმარონ უნივერსიტეტებს სამინისტროების კონკრეტული საჭიროებების დაკმაყოფილებაში.
- არასამთავრობო ორგანიზაციები და კერძო სექტორის მიმწოდებლები მუშაობენ უცხოელ დონორებთან, სახელმწიფო სექტორის ტრენინგის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, როგორც სპეციალიზებული, ასევე ზოგადი მოკლევადიანი ტრენინგებისთვის. ისინი პარტნიორულ ურთიერთობებს ამყარებენ კონკრეტულ სამინისტროებთან ან სააგენტოებთან, როგორც ცენტრალურ, ასევე რეგიონულ/მუნიციპალურ დონეებზე, როგორც ზოგადი, ასევე სპეციალიზებული ტრენინგის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.
- არასამთავრობო ორგანიზაციები და კერძო სექტორის ფორმები სხვადასხვა სტრატეგიებს იყენებენ, საბაზრო ნიშნების განსაზღვრისთვის და გეზს კონკრეტული სამინისტროების



მოთხოვნილებების შესრულებისკენ იღებენ, რათა მოიზიდონ ბიზნესი. ზოგიერთი ორგანიზაცია სთავაზობს საკონსულტაციო მომსახურებას, სხვები – ამზადებენ და ატარებენ ტრენინგის კურსებს.

შეფასების დროს ორგანიზაციებს ვაფასებდით 11 კრიტერიუმის მიხედვით, რომლებიც დაკავშირებულია კურსების ეფექტიანად ჩატარებისთვის საჭირო მახასიათებლებთან. ორი ორგანიზაცია უაღრესად კარგადაა კვალიფიცირებული, როგორც აისახა მათ შეფასებაში – 96% ან უფრო მაღალი რეიტინგი<sup>19</sup>. სხვა ორგანიზაციებმა მიიღეს მაქსიმალური რეიტინგის საკმარისად მაღალი შეფასებები – 74%-დან 87%-მდე. ამ შედეგებზე დაყრდნობით შეიძლება დასკვნის გაკეთება, რომ ტრენინგის მიმწოდებლებს გააჩნიათ პოტენციური საჯარო სექტორის ტრენინგის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

მთავრობის ტრენინგის ცენტრები, აუთსორსინგის მეშვეობით, სთავაზობენ კურსებს საკუთარი ორგანიზაციების პერსონალს და ასევე სხვა სახელმწიფო სექტორის ორგანიზაციებს და კერძო სექტორის კომპანიებს. მათი პირველი პრიორიტეტია ტრენინგების უზრუნველყოფა საკუთარი ორგანიზაციის პერსონალისთვის, თუმცა, მათთვის გასაგებია, რომ ისინი უაღრესად კონკურენტულ ბიზნესს გარემოში მუშაობენ.

შეფასების მიხედვით, არსებობს საკმარისი ინსტიტუციონალური პოტენციური და მოტივაცია, უნივერსიტეტებში, არასამთავრობო ორგანიზაციებში და კერძო სექტორის ფირმებში, მოკლევადიანი ტრენინგების საჭიროების დასაკმაყოფილებლად. ამ ორგანიზაციებს გააჩნიათ საკმარისი რესურსები ან ხელი მიუწვდებათ მათზე, ექსპერტების ჩათვლით, რაც საკმარისი მოქნილობას ანიჭებს მათ იმისათვის, რომ დააკმაყოფილონ სახელმწიფო სექტორის მოთხოვნილებები, პოტენციალის ამაღლებისთვის, დასწრებული ტრენინგის სფეროში, აუდიტორიაში კურსების, სემინარების და კონფერენციების ჩათვლით. შეფასების დასკვნაა, რომ საქარველოს გააჩნია საკმარისი გარეშე სამთავრობო ტრენინგის მიმწოდებლები, რომლებიც შესძლებენ საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის არსებული და მომავალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

## ***B. ტრენინგის ცენტრების/განყოფილებების, უნივერსიტეტების, არასამთავრობო ორგანიზაციების და კერძო სექტორის ფირმების დაფინანსება – მოკლევადიანი ზოგადი და სპეციალიზებული ტრენინგი***

მცირედი გამონაკლისებით, მოკლევადიანი ზოგად ტრენინგის კურსებს სთავაზობენ სამუშაო საათების შემდეგ. ზოგიერთი სამთავრობო ტრენინგის ცენტრი კურსებს უფასოდ ატარებს, ზოგიერთი კურსი – ფასიანია. ზოგიერთი ფულს არ ახდევინებს საკუთარი ორგანიზაციის თანამშრომლებს, ხოლო მთავრობის სხვა პერსონალს მინიმალურ საფასურს უწესებს. ზოგიერთი კერძო სექტორის ფირმის თვალსაზრისით, მთავრობის ტრენინგის ცენტრების მიერ დაწესებული დაბალი გადასახადები ამცირებს მათ კონკურენტუნარიანობას, მხოლოდ ფასის საფუძველზე.

ზოგიერთ უნივერსიტეტს, რომელიც სთავაზობს ხარისხის მოსაპოვებელ პროგრამებს, ასევე გააჩნია ტრენინგის ცენტრები / ინსტიტუტები, რომლებიც უზრუნველყოფს როგორც სპეციალიზებულ, ასევე მოკლევადიან ზოგად კურსებს, რომლებიც საჯარო მოსამსახურეებისთვისაა განკუთვნილი. ზოგიერთი დაწესებულება, როგორცაა GIPA, კარგადაა დამკვიდრებული, ათ წელიწადზე მეტი ხნის განმავლობაში. სხვებმა, მაგალითად, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტმა მხოლოდ გასულ წელს გახსნა კვლევითი და ტრენინგის ცენტრი,

<sup>19</sup> გაანგარიშებებს საფუძვლად უდევს შეფასების მატრიცის შედეგები, საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების და ტრენინგის ცენტრების მიერ საჯარო ადმინისტრაციის მენეჯმენტის და პროფესიული პოტენციალის განვითარების უნარის შეფასება, G3 პროგრამა, USAID

რომელიც საჯარო მოსამსახურეებს შესთავაზებს სპეციალიზებულ და მოკლევადიან ზოგად ტრენინგებს. ერთადერთი უნივერსიტეტი, რომელსაც სახელმწიფო აფინანსებს, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტია და ისიც ასევე იწყებს მოკლევადიანი ზოგადი კურსების ჩატარებას, რომლებიც სახელმწიფო სექტორისთვისაა განკუთვნილი.

არასამთავრობო ორგანიზაციები, როგორცაა საქართველოს სტრატეგიული და საერთაშორისო კვლევების ცენტრი (GSFIS) ათ წელზე მეტი ხნის წინ დაარსდა. თავდაპირველად ის სპეციალიზებული იყო პოლიტიკის ანალიზსა და ეროვნულ უშიშროებაზე და მისი კურსები განკუთვნილი იყო ცენტრალური ხელისუფლების ისეთი სამინისტროებისთვის, როგორცაა თავდაცვის სამინისტრო. ახლახანს მან გააფართოვა კურსების დიაპაზონი და მოიცვა სხვა ჯგუფებიც, როგორცაა სამოქალაქო საზოგადოების ჯგუფები და მუნიციპალური/რეგიონული მთავრობები. უნდა აღინიშნოს, რომ GSFIS მოითხოვს აკრედიტაციას, მაგისტრის ხარისხის მოსაპოვებელი პროგრამების განხორციელებისთვის, ისეთ სფეროებში, როგორცაა სახელმწიფო ადმინისტრირება.

ყველა ტრენინგის პროვაიდერი, სახელმწიფო ტრენინგის ცენტრები, უნივერსიტეტები, არასამთავრობო ორგანიზაციები და კერძო სექტორის ფირმები ფინანსდება საერთაშორისო დონორების მიერ. სპეციალიზებული ტრენინგის თვალსაზრისით, დაფინანსება, როგორც რესურსების, ასევე ფულის თვალსაზრისით, თითქმის 100% უზრუნველყოფილია საერთაშორისო დონორების მიერ. სპეციალიზებული ტრენინგი შეესატყვისება შესაბამისი სამინისტროს მანდატს და შემოიფარგლება ამ სამინისტროს თანამშრომლებით, ან სხვა სამინისტროების იმ თანამშრომლებით, რომლებსაც ანალოგიური პასუხისმგებლობები ეკისრებათ. ქვემოთ მოყვანილ სქემაზე აღნიშნულია რამდენიმე სპეციალიზებული კურსი, რომლებიც საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერით შეიქმნა.

სამინისტრო /სააგენტო / არასამთავრობო ორგანიზაცია / კერძო სექტორის ფირმა (მაგალითები)	სპეციალიზებული კურსი (მაგალითები)	საექსპერტო რესურსები ან \$ უზრუნველყოფილი
ფინანსთა სამინისტრო, შემოსავლების სამსახური	საბაჟო ტრენინგი	EU ფინანსთა სამინისტროს და ნიდერლანდების ფინანსთა სამინისტროს მიერ
ფინანსთა სამინისტრო	შიდა აუდიტი	GIZ
იუსტიციის სამინისტრო, ტრენინგის ცენტრი	რესტორაციული სამართალი	Harmony House, აშშ
სახელმწიფო პროკურატურა, იუსტიციის სამინისტრო	მოწმის დაკითხვა სასამართლოში	
საქართველოს სტრატეგიული და საერთაშორისო კვლევების ფონდი	ეროვნული უშიშროების და პოლიტიკის ანალიზი	RAND
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი	SPSS (სტატისტიკური ინსტრუმენტი)	USAID

ზოგადი მოკლევადიანი კურსებისთვის, მნიშვნელოვანი დაფინანსება, რესურსების ან/და ფულის თვალსაზრისით, უზრუნველყოფილია საერთაშორისო დონორების მიერ. ქვემოთ მოყვანილ სქემაზე აღნიშნულია რამდენიმე ზოგადი მოკლე კურსი, რომლებიც საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერით შეიქმნა.

სამინისტრო /სააგენტო /	
------------------------	--

არასამთავრობო ორგანიზაცია კერძო სექტორის ფირმა (მაგალითები)	ზოგადი მოკლე კურსი (მაგალითები)	საექსპერტო რესურსები ან \$ უზრუნველყოფილი
იუსტიციის სამინისტრო, ტრენინგის ცენტრი	პროექტების მენეჯმენტი კონფლიქტების მოგვარება კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები ეთიკა მენეჯმენტის ტრენინგი	სახელმწიფო ბიუჯეტი (საერთაშორისო დაფინანსების წილი სახელმწიფო ბიუჯეტში ცნობილი არაა)
საჯარო სამსახურის ბიურო	პროფესიული განვითარების პროგრამა	NATO
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი	მოლაპარაკების წარმოების უნარ- ჩვევები Word Excel	USAID
ტრენინგი უზრუნველყოფილია 3.000 საჯარო მოსამსახურისთვის, საქართველოს მთავრობის ფარგლებში, უნივერსიტეტების და კერძო სექტორის მიმწოდებლების მიერ	სახელმწიფო ადმინისტრირების, პოლიტიკის და მენეჯმენტის ათი სფერო დაჯგუფებულია ორ კატეგორიად: (1) პროფესიონალების და მენეჯერების ტრენინგი და (2) ღია მმართველობის პარტნიორობა. კურსები შეიცავდა, სტრატეგიულ დაგეგმვას, პოლიტიკის შემუშავებას, პროექტების მენეჯმენტს, პრეზენტაციების და წერის უნარ-ჩვევებს.	USAID G3 პროგრამა
GIPA	საერთო მენეჯმენტი, ფინანსური მენეჯმენტის ჩათვლით	ჯორჯ მესონის რასელის უნივერსიტეტი (პოლონეთი)
საქართველოს სტრატეგიული და საერთაშორისო კვლევების ფონდი	პოლიტიკური ანალიზი, ეკონომიკური კვლევის მეთოდები	შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო  კანადის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო
კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი	პროექტების მენეჯმენტის და საერთო მენეჯმენტის კურსები	

ზოგადი მოკლე კურსების მიმწოდებლების ბაზარი, რომელიც საჯარო მოხელეებისკენაა მიმართული, სულ უფრო და უფრო იტვირთება. ამას გარდა, კიდევ არის სამინისტროები, რომლებიც გეგმავენ ტრენინგის ცენტრების შექმნას, მაგ. საგარეო საქმეთა სამინისტრო. თუ ასეთი ინიციატივები განხორციელდება, ბაზარი კიდევ უფრო შეივსება და კონკურენტული გახდება.

ტრენინგის სტაბილობასთან დაკავშირებით, სამწუხაროა, რომ საქართველოს მთავრობა დიდადაა დამოკიდებული საერთაშორისო მხარდაჭერაზე. თუ საერთაშორისო დონორები მნიშვნელოვნად შეამცირებენ ტრენინგების ხელშეწყობას, სავარაუდოდ, სამინისტროების ბიუჯეტები საკმარისი არ იქნება საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამას გარდა, შესაძლოა საქართველოში გართულდეს სახელმწიფო სექტორის ადმინისტრირების ბევრი სფეროს, მათ შორის, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროს ექსპერტების პოვნა საქართველოს ფარგლებში.

არსებობს მოსაზრება, რომ საერთაშორისო დაფინანსება შემცირდება მომავალი ხუთი წლის განმავლობაში. ეს მოსაზრება საკმაოდ საფუძველია იმისათვის, რომ კერძო სექტორის ზოგიერთმა

ორგანიზაციამ, არასამთავრობო ორგანიზაციებმა და უნივერსიტეტებმა დაიწყონ გეგმების მომზადება იმისათვის, რომ კონცენტრაცია გადაიტანონ ამ უნიკალური საბაზრო შესაძლებლობების განსაზღვრაზე და შესთავაზონ მომსახურება/პროდუქტები, იმ სფეროებში, სადაც მოსალოდნელია საბაზრო დეფიციტის არსებობა. შესყიდვების თვალსაზრისით, ერთ-ერთმა ფირმამ აღნიშნა, რომ მას არ შეუძლია საჯარო სექტორში კონკურენცია ფასის საფუძველზე და, მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში, ის საერთაშორისო ბაზრისკენ მიმართავს საქმიანობას.

ერთი-ორი ტრენინგის ცენტრი ასევე იწყებს ისეთი სტრატეგიების განხორციელებას, რომლებიც უფრო ხარჯთეფექტიანია ტრენინგის მიწოდების სფეროში. სახელდობრ, სპეციალიზებული ტრენინგის სფეროში, მათი მიდგომაა, რომ კურსის შედგენაში მათ დახმარებას უწევს საერთაშორისო ექსპერტი, რომელიც ასევე ასწავლის მათ პერსონალს, რომლებიც შემდგომ ჩაატარებენ ამ კურსს. ასეთი „ტრენინგის ტრენინგის“ მიდგომა თავიდან აცილებს აუტოსორსინგის მაღალ ხარჯებს და ამის შედეგად ხდება პრაქტიკული უნარ-ჩვევების და ცოდნის გადაცემა საერთაშორისო ექსპერტებისგან სამინისტროს პერსონალისთვის. ზოგიერთ შემთხვევაში, როგორც მეწარმეებს „შეეფერებათ“, „ტრენინგული ტრენინგები“ შემოსავალს ზრდიან კურსების ჩატარებით, სხვა ორგანიზაციების მეშვეობით<sup>20</sup>, როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორის მონაწილეებისთვის.

თუ რიგი ტრენინგის პროვაიდერები განაგრძობენ გაფართოებას, ხოლო საერთაშორისო დაფინანსება შემცირდება, ლოგიკური იქნება დასკვნა, რომ ზოგიერთი ტრენინგის მიმწოდებელი ორგანიზაცია დაიხურება საქართველოში. უფრო ნაკლები პროვაიდერებისთვის გაიზრდება ტრენინგების აუტოსორსინგის ხარჯები. ლოგიკური შედეგია რომ სამოქალაქო სამსახურის ტრენინგის სტაბილობას საფრთხე შეექმნება.

### ***C. ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრა – ზოგადი მოკლე კურსები***

ტრენინგის ცენტრებმა და, ზოგიერთ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებმა უნდა განსაზღვრონ ტრენინგის საჭიროებები და მოიპოვონ რესურსები ამ საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. მართალია ერთეულმა სამინისტროებმა დაიწყეს შესრულების შეფასების სისტემის დანერგვა, ფაქტობრივად, ის არსად არ ამოქმედებულა. ამჟამად, თითქმის ყველა მოკლევადიანი ტრენინგის საჭიროებებს განსაზღვრავენ თანამშრომლები, ირჩევენ რა კურსებს სათაურის მიხედვით, შეთავაზებული კურსების სიიდან.

ამ მიდგომასთან დაკავშირებით არსებობს რამდენიმე პრობლემა, რომლებიც ქვემოთაა აღნიშნული:

- კურსების უმეტესობის დასახელებები ძალზე ზოგადია იმისათვის, რომ წარმოადგენდეს საჭიროების განსაზღვრის ეფექტიან „ინსტრუმენტს“. მაგალითად, თუ მითითებული არაა მენეჯმენტის კურსისთვის მიზნობრივი აუდიტორია, ე.ი პირველი ხაზის ზედამხედველები, საშუალო რგოლის მენეჯერები ან უმაღლესი რგოლის მენეჯერები. შემდგომ, ისეთი ინფორმაცია, როგორიცაა აუცილებელი გამოცდილება. თუ გამოცდილი საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის გათვალისწინებულ კურსს უმეტესად დაესწრებიან მენეჯმენტის გამოცდილების არმქონე მონაწილეები, ეს ძირს გამოუთხრის სწავლის ეფექტიანობას.
- ტრენინგის ცენტრები ახდენენ კურსების დიზაინის და ჩატარების აუტოსორსინგს. როდესაც კურსის დასახელება ძალზე ზოგადია, ტრენინგის მიმწოდებელს არ გააჩნია საკმარისი ინფორმაცია იმისათვის, რომ კურსის შინაარსი და მეთოდოლოგია შეუსაბამოს კონკრეტული ტიპის მონაწილეებს. ამის შედეგად არაეფექტიანია სწავლის გადატანა აუდიტორიიდან სამუშაო ადგილას. შემდგომ, სხვადასხვა ტრენინგის მიმწოდებელი, სხვადასხვა სამინისტროში, სხვადასხვა კურსის შინაარსს და ტრენინგის მეთოდოლოგიებს იყენებს. ამის შედეგია სტანდარტიზაციის ნაკლებობა მთლიანად მთავრობაში.

<sup>20</sup> სხვა ორგანიზაცია ის ორგანიზაციაა, რომელიც არაა მისი დამქირავებელი

- მენეჯერი არაა ჩართული ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრის პროცესში. მენეჯერს არა აქვს შესაძლებლობა შეასრულოს მისი კუთვნილი როლი შესრულების მაჩვენებლების, კარიერული მიზნების და ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრაში, ხელქვეითებთან დისკუსიის დროს. ზოგიერთი თანამშრომელი კურსებს უფრო საკუთარი ინტერესების მიხედვით ირჩევს და არა იმ რეალური უნარ-ჩვევების და ცოდნის მიხედვით, რომელიც მას სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისთვის სჭირდება.

ამ პრობლემების შედეგები საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ორგანიზაციის პოტენციალის განვითარების თვალსაზრისით, შესრულების მაჩვენებლების შეფასების შედეგების გარეშე, ვერ განისაზღვრება ტრენინგის საჭიროება, უნარ-ჩვევების, ცოდნის ან გამოცდილების ხარვეზების გამოსასწორებლად. შემდგომ, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ასახული ზომების განხორციელებისთვის საჭიროებების შეფასება საერთოდ არ არის. ამას გარდა, საერთოდ არ განიხილება ტრენინგის საჭიროებები, უფროსების გეგმების შესრულებისთვის. ფაქტობრივად, ორგანიზაციის პოტენციალის განვითარების საჭიროებები საერთოდ არ მიიღება მხედველობაში.

ტრენინგის ინდივიდუალური საჭიროებების თვალსაზრისით, თანამშრომლების მიერ კურსების სიიდან სათაურის მიხედვით კურსის შერჩევის პროცესი არ უზრუნველყოფს პიროვნების პოტენციალის ამაღლებას. კურსის შესახებ საკმარისი დეტალური ინფორმაციის არარსებობა და ზედამხედველთან განხილვის შესაძლებლობის ნაკლებობა, შესრულების გაუმჯობესებისთვის, ძირს უთხრის ტრენინგის საჭიროებების ანალიზის ხარისხს, ინდივიდუალურ დონეზე.

საჯარო მოხელეების მოტივაცია, ტრენინგებთან დაკავშირებით, როგორც წესი, საკმაოდ მაღალია. კურსების უმეტესობას სთავაზობენ არასამუშაო საათებში და საჯარო მოსამსახურეები პირად დროს და ძალისხმევას ხარჯავენ კვალიფიკაციის გაუმჯობესებისთვის. აუცილებელია მხოლოდ საჭიროებების გაუმჯობესებული ანალიზი, იმისათვის, რომ გაუმჯობესდეს საორგანიზაციო და ინდივიდუალური შესრულების მაჩვენებლები.

#### ***D. სერტიფიცირება – მოკლევადიანი ზოგადი კურსები***

ყოველი კურსის ბოლოს მონაწილეებმა უნდა ჩააბარონ წერილობითი ტესტი, წერილობით დავალება ან ათვისებული უნარ-ჩვევების/ცოდნის რაიმე სხვა სახის წერილობითი გამოცდა. მონაწილეებს, რომლებიც 70% ან უფრო მაღალ შეფასებას მიიღებენ, უნდა გადასცენ სერტიფიკატები. ამ მიდგომას რიგი პრობლემები აქვს, როგორც ქვემოთაა აღნიშნული:

- მთავრობის ფარგლებში კურსების სტანდარტიზაციის არარსებობა. ამის შედეგად, მონაწილე ერთ სამინისტროში სერტიფიკატს იღებს ორდღიანი კურსისთვის, როდესაც ანალოგიური ტიპის კურსის ხანგრძლივობა შეიძლება ორი კვირა იყოს. სერტიფიკატები არ წარმოადგენს რომელიმე კონკრეტული თემის ყოველმხრივი შესწავლის არც თანმიმდევრულ და არც სარწმუნო ინდიკატორს, საჯარო სამსახურში;
- ზოგიერთი კურსებისთვის, როგორებიცაა პიროვნება შორის ვერბალური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები ან მოლაპარაკებების წარმოების უნარ-ჩვევები, წერილობითი ტესტები შეიძლება არ იყოს კურსის კარგად ათვისების მაჩვენებელი. გამოცდა, მაგალითად, როლური თამაშების მეშვეობით, ან კონცენტრირებული ინტერვიუები შეიძლება უნარ-ჩვევების და ცოდნის დაუფლების უკეთესი ინდიკატორი იყოს.

სირთულეები მნიშვნელოვანია. ტესტების შედგენასა და ჩატარებაზე იხარჯება პერსონალის მნიშვნელოვანი დრო და ძალისხმევა, ისევე, როგორც იმის განსაზღვრაზე, ვინ გაიარა ტესტი და ვინ – ჩაიჭრა. ტესტი შედგენილია იმის დასადგენად, თუ რა ზომით აითვისეს მონაწილეებმა უნარ-ჩვევები და ცოდნა. კურსების შინაარსის და ტრენინგის მეთოდოლოგიის სტანდარტიზაციის

გარეშე, კურსის სერტიფიკატებზე, როგორც კონკრეტულ სფეროში უნარ-ჩვევების და ცოდნის საიმედო დამადასტურებელ საბუთებზე დაყრდნობა შეუძლებელი იქნება.

## ***E. სამინისტროს ტრენინგის ცენტრების, CSB და SEGSTAR როლები და პოტენციალი - მოკლევადიანი ზოგადი კურსები***

ინტერვიუებმა უჩვენა, რომ ტრენინგის ცენტრებს, სახელდობრ, ფინანსთა და იუსტიციის სამინისტროების ტრენინგის ცენტრებს სცნობენ სხვა სამინისტროები, მათი ხელმძღვანელობის ტრენინგის და განვითარების თვალსაზრისით.

ინტერვიუებმა ასევე გამოავლინა, რომ თითქმის ყველა ტრენინგის პროვაიდერის აზრით, CSB-ს ამჟამად არ გააჩნია პოტენციალი, რესურსების და ექსპერტების სახით, ტრენინგის და განვითარების საკითხების მენეჯმენტის და შესაბამისი კონსულტაციებისთვის. არსებობს გარკვეული სკეპტიკური დამოკიდებულება იმის მიმართ, თუ რამდენად შესძლებს ის ასეთი პოტენციალის შექმნას იმდენად სწრაფად, რომ დააკმაყოფილოს საჯარო სამსახურის საჭიროებები. თუმცა, საზოგადოდ, გასაგებია, რომ CSB-ს ვერ ექნებოდა საკმარისი რესურსები და საექსპერტო კვალიფიკაცია, რამდენადაც დღემდე მის პასუხისმგებლობაში არ შედიოდა ტრენინგი და განვითარება.

ტრენინგების ყველა პროვაიდერი გამოხატავს კეთილ ნებას ითანამშრომლოს საჯარო სამსახურის ბიუროსთან. ასეთი თანამშრომლობა ხელს შეუწყობს CSB-ის როლს, მთელს საჯარო სამსახურის სექტორში ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრის კოორდინირების და ასევე საქართველოს საჯარო სამსახურის ტრენინგის პრიორიტეტების დაფინანსების თაობაზე მოლაპარაკებების წარმოების თვალსაზრისით. ტრენინგის ცენტრების და ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების ტრენინგის განყოფილებების განცხადებით, ისინი განაგრძობენ მათი არსებული როლის შესრულებას, რაც მოიცავს ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრას და მათი პასუხისმგებლობის შესაბამისი სფეროებში ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების ადმინისტრაციულ მენეჯმენტს. ამას გარდა, ტრენინგის ცენტრები და ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები წინააღმდეგი არ იყვნენ, რომ CSB პასუხისმგებელი ყოფილიყო უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერების ტრენინგის საჭიროებების ანალიზსა და ტრენინგების უზრუნველყოფაზე. დღეისათვის, ტრენინგის კურსებში მონაწილეობას ძალზე ცოტა საშუალო და მაღალი დონის ხელმძღვანელი იღებს. ამგვარად, თუ CSB ამ პასუხისმგებლობას იკისრებს, ეს ტრენინგის ცენტრების და ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების მუშაობაზე დიდ ზემოქმედებას არ მოახდენს.

SEGSTAR და CSB შესაბამისი როლების განმარტება და შეთანხმება საჭირო არაა, ტრენინგის და განვითარების საკითხებთან დაკავშირებით. სავარაუდოდ, არსებული გაურკვევლობა და უთანხმოება, თუ არ გადაწყდება, ძირს გამოუთხრის თანამშრომლობას, რაც ასე საჭიროა უნიფიცირებული საჯარო სამსახურის ხედვის განხორციელებისთვის, როგორც ეს გათვალისწინებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში.

როლების და პასუხისმგებლობების ცვლილება ზემოქმედებას მოახდენს არასამთავრობო ორგანიზაციებზე, უნივერსიტეტებზე და კერძო სექტორის ფირმებზე. ტრენინგის ცენტრებს, SEGSTAR და CSB შორის არსებული როლების და პასუხისმგებლობების კონფიგურაცია ამჟამად იცვლება. თუ უნდა მოხდეს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელება, როლების და პასუხისმგებლობების კონფიგურაცია უნდა მოიცავდეს უფრო კოორდინირებულ მიდგომას ტრენინგის მოთხოვნილებების და კურსების სტანდარტიზებული დიზაინის, მიწოდების და ტესტირების მიმართ, საჯარო სამსახურში. ეს გავლენას მოახდენს არასამთავრობო ორგანიზაციებზე, უნივერსიტეტებსა და კერძო სექტორის ფირმებზე. საჭირო იქნება მათი მონაწილეობა დისკუსიებში, რათა შეფასდეს ზემოქმედება მათ პროდუქციაზე/მომსახურებაზე და მათი გეგმების ადაპტაცია, რათა ისინი შესაბამისი მომსახურების მიმწოდებლებად დარჩნენ, იმგვარად, რომ ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა შეინარჩუნონ.

ცვალებადი როლების და დამოკიდებულებების ხელახალ კონფიგურირებას გარკვეული შედეგები ექნება იმ ცვლილებების პროცესების ხასიათზე, რომლებიც ხორციელდება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის რეალიზაციისთვის. საკონსულტაციო მისიის რეკომენდაციების განხორციელებისთვის სამოქმედო გეგმა ხელს უწყობს მონაწილეობრივ მიდგომას, სადაც დაინტერესებული მხარეები გაცვლიან ინფორმაციას, ითანამშრომლებენ და ერთობლივად ააწყობენ საქართველოს საჯარო სამსახურს მომავალში.

## **F. შესყიდვები – მოკლევადიანი ზოგადი ტრენინგის კურსები**

ინტერვიუებმა გამოავლინა, რომ მომსახურების მიმწოდებლების აღქმით, შესყიდვების პროცესი ყოველთვის სამართლიანი და ობიექტური არაა. ისინი დარწმუნებული არიან, რომ პროცესს სჭირდება სრულყოფა, რათა უზრუნველყოფილი იყოს „ერთი დონის სათამაშო მოედანი“, რომელიც სამართლიან და თანასწორ შესაძლებლობას მისცემს ყველა ორგანიზაციას ტენდერის პროცესში.

ამჟამად, ტრენინგის ცენტრებს და ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებს შეუძლიათ პირდაპირ გააფორმონ კონტრაქტები ტრენინგის მიმწოდებლებთან, ერთი წყაროს წესით, ან საკონკურსო წესით. თუ ჩატარდება კონკურსი, შესყიდვების შესახებ კანონმდებლობის მოთხოვნით ტენდერის საფუძველი მხოლოდ ყველაზე დაბალი ფასი უნდა იყოს.

შესყიდვების პროცესი ზემოქმედებას ახდენს რიგ პროვაიდერებზე, რომლებიც ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ სახელმწიფო სექტორთან ბიზნესის წარმოებისთვის. ზოგიერთი ტრენინგის მიმწოდებელი უარს აცხადებს ტენდერში მონაწილეობაზე, რამდენადაც, მათი აზრით, ადგილი ექნება მიკერძოებას „ფავორიტი ფირმების“ სასარგებლოდ.

## **7. საუკეთესო პრაქტიკა – საჯარო მოსამსახურეების**

### **ტრენინგის/განვითარების მოდელები – აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები**

#### **A. საწყისი ინფორმაცია საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგის შესახებ<sup>21</sup>**

საუკეთესო პრაქტიკის მოდელებს/მეთოდოლოგიებს, აღმოსავლეთ ევროპის პოსტ-საბჭოთა ქვეყნებში, გააჩნია რიგი საერთო მახასიათებლები და ასახავს განვითარების ერთ დონეს. განვითარების არსებული დონის ძირითადი მახასიათებლებია:

- ქვეყნები არიან სოციალიზმის მემკვიდრეობიდან მენეჯმენტის თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტებზე გადასვლის პროცესში და ისინი უკვე აკმაყოფილებენ ევროკავშირში შესვლის ძირითად მოთხოვნებს. ითვლება, რომ ეფექტიანი ადმინისტრაციული რეფორმა წარმოადგენს მთავრობის მიზნების, მათ შორის, ეკონომიკური და სხვა რეფორმების განხორციელების წინაპირობას;
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის რეფორმა კონცენტრირებულია კარგად განათლებული საჯარო მოხელეების ფორმირებაზე, რომლების კარიერული წინსვლა ხდება

<sup>21</sup> შეჯამებულია დოკუმენტიდან “ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის შემუშავება ხორვატიის საჯარო სექტორში”, ავტორები Gordana Marcetic და Dubravka Prelec; ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში ინსტიტუტების და სკლების ქსელი. ბევსაიტი: 820370.Final\_paper\_development\_of\_HRD\_Strategy\_Marcetic\_Prelec\_NISPAcee\_2010

მათი უნარების შესაბამისად და ამასთან, ისინი პროფესიონალურად ასრულებენ საჯარო ადმინისტრირების ამოცანებს, სახელმწიფოს ინტერესებში;

- საჯარო სამსახურის ტრენინგის თვალსაზრისით, საერთოა შემდეგი საკითხები, ამა თუ იმ დონეზე<sup>22</sup>:
  - o ტრენინგები კვლავ ტარდება ერთჯერადად, და ჯერ კიდევ არაა სრულად ინტეგრირებული ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემებში;
  - o არ ჩატარებულა საჯარო სამსახურისთვის ცოდნის და უნარ-ჩვევების საჭიროებების დეტალური ანალიზი და მათი დაკავშირება ტრენინგის საჭიროებებთან;
  - o არაა შედგენილი გეგმები, მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად და არაა შემუშავებული ტრენინგის შედეგების შეფასების სისტემები;
  - o არსებობს კადრების ისეთი სპეციალისტების დეფიციტი, რომლებსაც გააჩნიათ სპეციალიზებული ტრენინგებისთვის საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები; და
  - o ამ პრობლემებს კიდევ უფრო ამძიმებს ის ფაქტი, რომ ტრენინგებისთვის არ არის სათანადო დაფინანსება, ხელმძღვანელობა ხშირად არ სცნობს ტრენინგის მნიშვნელობას, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისთვის.
- შერჩეული ქვეყნები, სადაც ხორციელდება ტრენინგის და განვითარების მხარდამჭერი საუკეთესო პრაქტიკა, არის ჩეხეთის რესპუბლიკა, პოლონეთი და ხორვატია. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია თითოეული ქვეყნის შესახებ. უნდა აღინიშნოს, რომ ტრენინგის და განვითარების გარდა, წარმოდგენილია ინფორმაცია სხვა საკადრო ფუნქციების შესახებაც. ინფორმაცია ასახავს ინტეგრირებულ მიდგომას, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიმართ, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს საკადრო სექტორის რეფორმის ეფექტიანად განხორციელებისთვის.

## ***B. ჩეხეთის რესპუბლიკა (მიღებულია ევროკავშირში 2004 წ.)***

საჯარო სამსახურში პერსონალის მიღებას და მუშაობას არეგულირებს 2002 წ. აქტი საჯარო სამსახურის შესახებ. აქტის საფუძველზე შექმნილია საჯარო სამსახურის გენერალური დირექტორატი, სამთავრობო ოფისი, რომლის პასუხისმგებლობაშიც შედის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კოორდინაცია მთელს საჯარო სამსახურში. აქტით გათვალისწინებულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცენტრალიზებული სისტემა, რომელიც არეგულირებს პერსონალის შერჩევას, საჯარო მოსამსახურეების დაქირავებას, დაწინაურებას და მენეჯმენტს.<sup>23</sup>

კანონით გათვალისწინებული იყო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დეპარტამენტის შექმნა თითოეულ სამინისტროში / სააგენტოში, რომელსაც ხელმძღვანელობს პერსონალის დირექტორი. პერსონალის დირექტორი ანგარიშვალდებულია საჯარო სამსახურის გენერალური დირექტორის წინაშე. თითოეული პერსონალის დირექტორი პასუხისმგებელი იყო მის ორგანიზაციაში ყველა საჯარო მოსამსახურის შერჩევასა და შეფასებაზე.

<sup>22</sup> “ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის შემუშავება ხორვატიის საჯარო სექტორში”, ავტორები Gordana Marcetic და Dubravka Prelec; ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში ინსტიტუტების და სკოლების ქსელი. ვებსაიტი: 820370.Final\_paper\_development\_of\_HRD\_Strategy\_Marcetic\_Prelec\_NISPAcee\_2010 გვ. 7-9

<sup>23</sup> Kotchegura, A.; საჯარო სამსახურის რეფორმა პოსტ-კომუნისტურ ქვეყნებში, რუსეთის ფედერაციის და ჩეხეთის რესპუბლიკის მაგალითი, Leiden University Press, 2008, <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/13307/Binder+AK+3.pdf?sequence=1> გვ. 115



მართალია კანონი მიიღეს, ის სრულად არ განხორციელდა, თუმცა, წარმოადგენდა მნიშვნელოვან წინ გადადგმულ ნაბიჯს, რამდენადაც ქმნიდა საკანონმდებლო ბაზას საჯარო სამსახურის არსებობისთვის<sup>24</sup>. 2001 წ. ივნისში დაარსდა საჯარო ადმინისტრირების ინსტიტუტი, როგორც სახელმწიფო ოფისის დაქვემდებარებული სტრუქტურა. მისი ძირითადი ფუნქციებია სამუშაო ადგილას ტრენინგების უზრუნველყოფა და ტრენინგის ღონისძიებების კოორდინაცია სახელმწიფო სააგენტოებისთვის<sup>25</sup>.

2006 წლიდან, საჯარო სამსახურში მუშაობა რეგულირდება შრომის კოდექსით, რომელიც შეეხება როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო სექტორში დასაქმებულ პირებს. დასაქმების აქტი განსაზღვრავს მთავრობაში მუშაობის ამოცანებს და თანამშრომლების უფლებებს<sup>26</sup>.

ამჟამად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი დეცენტრალიზებულია. სახელმწიფო სამინისტროებს შორის კოორდინაციის პასუხისმგებლობა ეკისრება ეფექტიანი საჯარო ადმინისტრირების დეპარტამენტს, შინაგან საქმეთა დეპარტამენტს, მისი პასუხისმგებლობებია<sup>27</sup>:

- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ცენტრალურ / ქვეყნის დონეზე;
- ხელმძღვანელობის და მართვის უზრუნველყოფა;
- საკადრო პოლიტიკის და სტრატეგიის შემუშავება, განხორციელების კოორდინაცია და მონიტორინგი;
- პერსონალის დაქირავების და უნარ-ჩვევების პროფილების სტანდარტიზაცია;
- ტრენინგის უზრუნველყოფა.

პერსონალის დაქირავების, გათავისუფლების, დასაქმების პირობების და შესრულების მენეჯმენტის პასუხისმგებლობა უმეტესად დელეგირებულია სამინისტროს/სააგენტოს დონეზე. დეცენტრალიზაციის ასეთი დონის მიუხედავად, ეფექტიანი საჯარო ადმინისტრირების დეპარტამენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების კოორდინაციის საქმეში, რის შედეგადაც უზრუნველყოფილია უფრო თანმიმდევრული მიდგომა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიმართ, ცენტრალური ხელისუფლების ყველა სამინისტროში.

არსებობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ანგარიშვალდებულების სისტემა მენეჯერებისთვის, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიულ ამოცანებთან. თუმცა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები არ განიხილება მენეჯმენტის მაჩვენებლების შეფასებებში. უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებს მოეთხოვებათ გეგმების შემუშავება და ანგარიშების წარდგენა სტრატეგიული პერსონალის დაგეგმვის ღონისძიებების, კომპეტენციების ხარვეზების შევსების და საზოგადოდ, პერსონალის მენეჯმენტის თაობაზე<sup>28</sup>.

პერსონალის დაქირავების სისტემა წარმოადგენს კარიერაზე და თანამდებობაზე ორიენტირებული სისტემების კომბინაციას. საჯარო სამსახურში მიღება ხდება საკონკურსო გამოცდებით, ამასთან, მიღების უფლება დელეგირებულია ორგანიზაციის დონეზე, პერსონალის დაქირავებაზე პასუხისმგებელი პირისთვის. ყველა ვაკანსია ქვეყნდება და ყველა თანამდებობაზე ხდება

<sup>24</sup> იქვე, გვ. 133

<sup>25</sup> იქვე, გვ. 120.

<sup>26</sup> OCED ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროფილები ქვეყნებისთვის. ჩეხეთის რესპუბლიკა. მონაცემების წყარო: OECD (2010), ცენტრალურ/ფედერალურ მთავრობებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევა.

<sup>27</sup> იქვე

<sup>28</sup> იქვე

პერსონალის დაქირავება როგორც დაწესებულების შიგნიდან, ასევე გარედანაც, პირდაპირი განაცხადის საფუძველზე<sup>29</sup>.

შესრულების მაჩვენებლების შეფასება მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ყველა დონის პერსონალის დაწინაურებისთვის. კვალიფიკაციები შეესაბამება ხელმძღვანელ და პროფესიონალურ თანამდებობებს. შესრულების მაჩვენებლების შეფასება ხდება უშუალო ხელმძღვანელთან ყოველწლიური შეხვედრის საფუძველზე. ამას გარდა, გამოიყენება 360° უკუკავშირი, ვითარების მიხედვით. გამოიყენება შესრულების მაჩვენებლების შეფასების ყოველმხრივი კრიტერიუმები, მათ შორის, განხორციელებული ღონისძიებები, ვადები და შედეგების ხარისხი, მუშაობის ხარჯთეფექტიანობა, ფასეულობები და კომპეტენციების სრულყოფა<sup>30</sup>.

შესრულების მაჩვენებლების შეფასების სისტემა უზრუნველყოფს ტრენინგის და განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის საფუძველს. თითოეულ თანამშრომელს აქვს ტრენინგის/განვითარების გეგმა, რომელიც მოიცავს 3-წლიან პერიოდს და მასში შედის ხელფასით აზღაურებადი ტრენინგი 18 სამუშაო დღის განმავლობაში. შესაძლებელია დამატებითი ტრენინგის ან განათლების დროის მიღება შვებულებების და სხვა ზომების მეშვეობით. ტრენინგის/განვითარების გეგმა და განათლების მიზნებისთვის შვებულება გათვალისწინებულია საკონტრაქტო შეთანხმებით და ხელმოწერილი უნდა იყოს თანამშრომლის და ხელმძღვანელობის მიერ.<sup>31</sup>

ტრენინგის რეგულირება ხდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით და ითვალისწინებს უწყვეტ სწავლას, რომელიც ხელს უწყობს პროფესიონალურ სრულყოფას, რაც დაკავშირებულია სამსახურებრივ ანგარიშვალდებულებებთან, თვითგანვითარებასთან და უცხო ენების შესწავლასთან. თანამშრომლის ტრენინგის ხარჯებს იხდის ის სამინისტრო, სადაც პირი მუშაობს. კვალიფიკაციის რეგულარული განახლება და ხელახალი ტრენინგი საჯარო მოსამსახურის ვალდებულებაა.

ყველა ახლად მიღებული თანამშრომელი, საჯარო სექტორში, გადის სტანდარტიზებულ 3-თვიან ტრენინგს და შემდეგ გადადის დიფერენცირებული ტრენინგის შემდეგ ეტაპზე, რომელიც 12 თვის განმავლობაში გრძელდება. საშუალოდ, თანამშრომლები იღებენ 10-15 ანაზღაურებად ტრენინგის დღეს წელიწადში. შრომის კოდექსი ითვალისწინებს დამატებით შვებულებას განათლებისთვის, რომელიც შეიძლება დამტკიცდეს ზოგიერთ გარემოებებში. ტრენინგის და განვითარების ხარჯებს იხდის სამინისტრო, სადაც მუშაობს საჯარო მოსამსახურე. თითოეულ თანამშრომელს აქვს ინდივიდუალური საკვალიფიკაციო გეგმა, რომელიც სამწლიან პერიოდს მოიცავს.

ტრენინგის მიმწოდებლების და თავად კურსების აკრედიტაციას ახდენს შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკრედიტაციის კომისია. აკრედიტაციის მისაღებად დაწესებულებებმა თავად უნდა შეიტანონ განაცხადი, როგორც ტრენინგის მიმწოდებლებმა და უნდა წარმოადგინონ შესაბამისი კურსის დოკუმენტაცია, ნებისმიერი კურსისთვის, რომლის შეთავაზებასაც ისინი აპირებენ საჯარო სამსახურისთვის. აკრედიტაცია ხდება ოთხი ტიპის პროგრამებისთვის: (1) შესასვლელი ტრენინგი ახლად მიღებული თანამშრომლებისთვის, (2) უწყვეტი ტრენინგი სხვადასხვა სპეციალიზაციის და განახლებული კურსების ფართო სპექტრისთვის, (3) სპეციალური პროფესიული უნარები და (4) ტრენინგი აღმასრულებელი თანამდებობის პირებისთვის. 2003 წ. აკრედიტებული იყო 91 დაწესებულება და 602 ტრენინგის პროგრამა<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> იქვე

<sup>30</sup> იქვე

<sup>31</sup> კონკრეტული შემთხვევები, ტრენინგის მოდულებისთვის, ჩეხეთის რესპუბლიკის საჯარო მოსამსახურეებისთვის, დანართი 5, საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების და ტრენინგის ცენტრების მიერ საჯარო ადმინისტრაციის მენეჯმენტის და პროფესიული პოტენციალის განვითარების უნარის შეფასება, G3 პროგრამა, USAID

<sup>32</sup> იქვე

მაღალი დონის საჯარო მოსამსახურეები ცალკე ჯგუფად განიხილებიან. არსებობს ცენტრალურად განსაზღვრული უნარ-ჩვევების პროფილი, რომელიც შეეხება ზოგიერთ ორგანიზაციას. არ არსებობს პოტენციური მაღალი თანამდებობის საჯარო მოსამსახურეების განსაზღვრის პრაქტიკა მათი კარიერის ადრეულ ეტაპებზე, კარიერული ზრდის მიზნებისთვის<sup>33</sup>.

### C. პოლონეთი (ევროკავშირში მიღებულია 2004 წ.)

კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ არეგულირებს პოლონეთის საჯარო მოსამსახურეების მიღებას და დასაქმებას.

საჯარო სამსახურის დეპარტამენტის საჯარო სამსახურის ოფისის ხელმძღვანელი განთავსებულია კანცელარიაში და ანგარიშვალდებულია უშუალოდ პრემიერ-მინისტრის წინაშე. ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის განხორციელებაზე<sup>34</sup>.

საჯარო სამსახურის ოფისი პასუხისმგებელია საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრაზე, სამინისტროებსა და სხვა სამთავრობო ორგანიზაციებში. სხვა პასუხისმგებლობებთან ერთად, მათი ფუნქციებია:

- ხელმძღვანელობის და მმართველობის განხორციელება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში;
- მთავრობისთვის ადამიანური რესურსების სტრატეგიების შემუშავება და პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- საკადრო პოლიტიკის და სტრატეგიების განხორციელების კოორდინაცია და მონიტორინგი;
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტანდარტების დაწესება;
- საჯარო სამსახურის ფასეულობების გადაცემა; და
- ტრენინგის უზრუნველყოფა.

საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელის წინაშე ანგარიშვალდებულია საჯარო სამსახურის ტრენინგის და განვითარების დეპარტამენტი. დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაში შედის<sup>35</sup>:

- ტრენინგის პოლიტიკის მიზნების და პრიორიტეტების განსაზღვრა მთელი საჯარო სამსახურისთვის;
- რესურსების განსაზღვრა და ბიუჯეტის შედგენა საკადრო სამსახურის ტრენინგის განხორციელების მხარდაჭერისთვის;

<sup>33</sup> OECD ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროფილები ქვეყნებისთვის. ჩეხეთის რესპუბლიკა. მონაცემების წყარო: OECD (2010), ცენტრალურ/ფედერალურ მთავრობებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევა.

<sup>34</sup> ინფორმაცია საჯარო სამსახურების აქტის შესახებ, ანგარიშგების ურთიერთობები საჯარო სამსახურის ოფისისთვის და მისი პასუხისმგებლობები შეჯამებულია დოკუმენტიდან OECD ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროფილები ქვეყნებისთვის. ჩეხეთის რესპუბლიკა. მონაცემების წყარო: OECD (2010), ცენტრალურ/ფედერალურ მთავრობებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევა.

<sup>35</sup> კონკრეტული შემთხვევები, ტრენინგის მოდულებისთვის, ჩეხეთის რესპუბლიკის საჯარო მოსამსახურეებისთვის, დანართი 5, საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების და ტრენინგის ცენტრების მიერ საჯარო ადმინისტრაციის მენეჯმენტის და პროფესიული პოტენციალის განვითარების უნარის შეფასება, G3 პროგრამა, USAID

- ტრენინგის მიმწოდებელ პოლონურ და უცხოურ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა; და
- საჯარო სამსახურში ტრენინგთან და პროფესიონალურ განვითარებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გავრცელება და განმარტება.

წლიური ტრენინგის და განვითარების დაგეგმვასთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელი აცხადებს ცენტრალურ ტრენინგის გეგმას და განსაზღვრავს ტრენინგის პრიორიტეტებსა და ტიპებს, მთავრობის პრიორიტეტებისა და მიზნების საფუძველზე. ცალკეულ სამინისტროებს და სააგენტოებს მოეთხოვებათ შეიმუშაონ საკუთარი ორგანიზაციისთვის ტრენინგის გეგმები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება ცენტრალურ გეგმებთან.

პოლონეთი მუშაობს პროფესიული განვითარების მიმართ მისი მიდგომის გაუმჯობესებაზე. დამტკიცებულია საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგია 2020 წლამდე და განსაზღვრულია ტრენინგი და პროფესიული განვითარების სხვა საშუალებები, როგორც პრიორიტეტი. შემდგომ, აუცილებელია ინდივიდუალური პროფესიონალური განვითარების გეგმების მომზადების წესების განსაზღვრა და გავრცელება, პროცესის სტანდარტიზაციისთვის<sup>36</sup>.

1990 წელს დაარსდა სახელმწიფო ადმინისტრირების ეროვნული სკოლა, რომელიც ანგარიშვალდებულია პრემიერ-მინისტრის წინაშე. ამ სკოლის ფუნქცია, არსებითად, ორმხრივია:

- ტრენინგების უზრუნველყოფა დასწრებული რეჟიმის სტუდენტებისთვის, საჯარო ადმინისტრაციაში, ვინც შემდგომში გახდება მაღალკვალიფიციური, მაღალი რანგის კანდიდატები საჯარო სამსახურში დანიშნისთვის. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი მოითხოვს, რომ ამ სტუდენტების შერჩევა მოხდეს ღია საკონკურსო წესით, შეირჩევიან 32 წლამდე პირები, მაგისტრის ხარისხი. ტრენინგი გრძელდება, სულ მცირე, 18 თვის განმავლობაში<sup>37</sup>. კურსდამთავრებულებს პირდაპირ ნიშნავენ საჯარო სამსახურში, გამოსაცდელი პერიოდის გარეშე და მათ მოეთხოვებათ იმსახურონ, სულ მცირე, 5 წლის განმავლობაში.
- ფოკუსირებული ტრენინგების ჩატარება უმაღლესი რანგის საჯარო მოსამსახურეებისთვის, რომლებიც უკვე მუშაობენ საჯარო სამსახურში.

პერსონალის დაქირავების სისტემა, პოლონეთში დეცენტრალიზებულია და წარმოადგენს კარიერაზე ორიენტირებული და თანამდებობაზე ორიენტირებული სისტემების ჰიბრიდს. შესრულების მაჩვენებლების შეფასება სავალდებულოა თითქმის ყველა საჯარო მოსამსახურისთვის. კვალიფიკაციები და შესრულების მაჩვენებლების შეფასებები გადამწყვეტი ფაქტორებია მენეჯერების და პროფესიონალების დაწინაურებისთვის. შესრულების მაჩვენებლების შეფასება მოიცავს განხორციელებული ღონისძიებების განხილვას, ღონისძიებების დროულობას, შედეგებს და მათ ხარისხს, ასევე კომპეტენციების გაუმჯობესების საჭიროებას, პროვინებათა შორის და მენეჯმენტის უნარ-ჩვევებს. თითოეულ თანამშრომელს მოეთხოვება გაიაროს შესრულების მაჩვენებლების შეფასება ორ წელიწადში ერთხელ. შეფასება მოიცავს საუბარს თანამშრომელს და მის უშუალო ხელმძღვანელს შორის და წერილობით უკუკავშირს ხელმძღვანელის მხრიდან<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> ევროფონდი, ევროპის სამუშაო პირობების ობსერვატორია, პოლონეთი – სამუშაო პირობები ცენტრალურ სახელმწიფო ადმინისტრაციაში, ავტორები: Jan Czarzasty და Marianna Zieleńska, სახელმწიფო საქმეთა ინსტიტუტი, პოლონეთი, 07-08-2013

<sup>37</sup> Itrich-Drabarek, J; Mroczka, K; და Swietlikowski L; საჯარო; სამსახური პოლონეთში: ჟურნალისტიკის და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი, ვარშავის უნივერსიტეტი, 2012; გვ 76

<sup>38</sup> OECD ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროფილები ქვეყნებისთვის. პოლონეთი. მონაცემების წყარო: OECD (2010), ცენტრალურ/ფედერალურ მთავრობებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევა.

უფრო დაბალი თანამდებობებისთვის, თავდაპირველად თანამშრომლებს იღებენ მაქსიმუმ 1 წლის ვადით. ამ პერიოდის განმავლობაში, არსებითად, ისინი სტაჟიორები არიან. სტაჟირებისას მათ სთავაზობენ მოსამზადებელ ტრენინგებს, საჭირო ცოდნის და უნარ-ჩვევების შესაძენად, რათა მათ წარმატებით ჩააბარონ გამოცდა მუდმივი სამსახურის მისაღებად.

უმაღლესი დონის საჯარო მოსამსახურეები ცალკე ჯგუფად ითვლებიან და მათი სამსახურში მიღება ხდება უფრო ცენტრალიზებული პროცესის მეშვეობით. არ არსებობს ცენტრალურად განსაზღვრული უნარ-ჩვევების პროფილი და არ არსებობს კონკრეტული პოლიტიკა, პოტენციური მაღალი თანამდებობის საჯარო მოსამსახურეების განსაზღვრისთვის, მათი კარიერის ადრეულ ეტაპზე.<sup>39</sup>

ტრენინგი და პროფესიონალური განვითარება არსებითად ითვლება პოლონეთში პროფესიონალური და ეფექტიანი საჯარო სამსახურის შექმნისთვის. თითოეულ საჯარო მოსამსახურეს უფლება აქვს პროფესიული განვითარების გეგმაზე, რომელშიც შედის ტრენინგების გეგმა, სადაც განსაზღვრულია კარიერული გზა, კონკრეტული თანამდებობისკენ.

არსებობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ანგარიშვალდებულებების სისტემა მენეჯერებისთვის, რომელიც სრულადაა დაკავშირებული სტრატეგიულ ამოცანებთან. მართალია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზნები არაა დაკავშირებული მენეჯერების შესრულების მაჩვენებლების შეფასებასთან, ხორციელდება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საქმიანობის რეგულარული მონიტორინგი სამინისტროებში, საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელის მიერ.<sup>40</sup>

#### ***D. ხორვატია<sup>41</sup> (მიღებულია ევროკავშირში 2013 წ.)***

2006 წ. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი მოითხოვს თანამდებობაზე ორიენტირებულ საორგანიზაციო სტრუქტურას, დამსახურების მიხედვით პერსონალის დაქირავების და კარიერული წინსვლის სისტემით. პერსონალის დაქირავება წარმოადგენს გარე და შიდა პერსონალის დაქირავების პროცესების კომბინაციას.

კანონი მოითხოვს, რომ ვაკანსიის საჯაროდ გამოქვეყნებამდე ვაკანსიები უნდა გამოცხადდეს ორგანიზაციების ფარგლებში. შემდგომ, ნორმატიული წესები ითვალისწინებს დაჩქარებულ დაწინაურებას, რაც კვალიფიცირებულ ახალგაზრდა პროფესიონალებს კარიერული წინსვლის საშუალებას აძლევს. ფაქტობრივად, დაჩქარებული დაწინაურება გათვალისწინებულია, როგორც წახალისების და მოტივაციის ზომა, ახალგაზრდა პროფესიონალებისთვის, რათა მათ იმუშაონ აკადემიური თუ პროფესიონალური კვალიფიკაციის გაუმჯობესებაზე, მათ სამსახურებრივ მოვალეობებთან და შესრულების მაჩვენებლებთან დაკავშირებულ სფეროებში.

ფორმალურად არსებობს შესრულების მაჩვენებლების შეფასების სისტემა, ამოცანების მიხედვით მენეჯმენტის პრინციპებზე დაყრდნობით. გათვალისწინებულია, რომ ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრა წარმოადგენს მენეჯერსა და ხელქვეითს შორის დისკუსიების განუყოფელ ნაწილს. თუმცა, მაინც საჭიროა მენეჯერებისთვის მხარდაჭერის გაძლიერება, მათი უნარ-ჩვევების და მოტივაციის გასაუმჯობესებლად, რათა მათ პატიოსნად და ღიად განიხილონ შესრულების სტანდარტები, მიღწევები და ცოდნის თუ უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების საჭიროებები, შესრულების მაჩვენებლების ასამაღლებლად.

<sup>39</sup> იქვე

<sup>40</sup> იქვე

<sup>41</sup> ხორვატიისთვის ინფორმაცია შეჯამებულია დოკუმენტიდან , ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია ხორვატიის საჯარო სამსახურში, ავტორები: Gordana Marcetic და Dubravka Prelec; ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში ინსტიტუტების და სკოლების ქსელი. ვებსაიტი: გვ. 6-11  
820370.Final\_paper\_development\_of\_HRD\_Strategy\_Marcetic\_Prelec\_NISPAcee\_2010

ტრენინგის თვალსაზრისით, ტრენინგის სისტემის შექმნა და ტრენინგების უზრუნველყოფა ხდება ცენტრალიზებულად, რაც ადმინისტრირების სამინისტროს საჯარო სამსახურის ტრენინგის ცენტრის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. თითოეულ სახელმწიფო ორგანოს შეუძლია კონკრეტული სპეციალიზებული ტრენინგის პროგრამების ორგანიზება ცალკე, მათი ინსტიტუციონალური საჭიროებებიდან გამომდინარე. ამას გარდა, საკადრო მოსამსახურეებს უფლება აქვთ დაესწრონ სპეციალიზებულ ტრენინგის პროგრამებს საჯარო სამსახურის ფარგლებს გარეთ, ცოდნის და უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად.

საჯარო სამსახურის ტრენინგის ცენტრმა განაახლა საჯარო სამსახურის ტრენინგის პროგრამების შინაარსი და სცნო, რომ მან მუდმივად უნდა იმუშაოს გაუმჯობესებაზე. ჯერ კიდევ არსებობს დეცენტრალიზებული ტრენინგის პროგრამები ცალკეულ სამინისტროებში და ასევე პროექტები, რომლებიც ხორციელდება სხვადასხვა საერთაშორისო პროექტების მეშვეობით. ცენტრისთვის გასაგებია, რომ მას სჭირდება ცალკეული სამინისტროს პროგრამების და პროექტების უკეთ კოორდინირება მის ზოგად პროგრამებთან, იმისათვის, რომ გამოირიცხოს ფონდების არარაციონალური ხარჯვა და ინიციატივების ურთიერთგადაფარვა.

ხორვატიამ სცნო ტრენინგის მენეჯერების მნიშვნელობა. მენეჯმენტის ტრენინგის პროგრამა დაიწყო 2008 წელს. საჯარო სამსახურების თანამდებობების კლასიფიკაციის შესახებ ბრძანებულების შესაბამისად, საერთო ჯამში 908 მენეჯერი ვალდებული იყო მონაწილეობა მიეო პროგრამაში. 2010 წ. ტრენინგის საჭიროებების შეფასების შედეგებმა დაადასტურა, რომ ეს პროგრამა მნიშვნელოვან პროგრამად იქნა აღიარებული და მენეჯერების დიდმა რაოდენობამ გამოთქვა დაინტერესება ნებაყოფლობით მონაწილეობაში.

## **8. საუკეთესო პრაქტიკის ინიციატივა საქართველოს მთავრობაში – ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრა**

შერჩეულ ორგანიზაციებთან დისკუსიების დროს აღმოჩნდა, რომ მხოლოდ რამდენიმე სამინისტროს გააჩნია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ლიდერობის ინიციატივა და რომ მათი ძალისხმევა უნდა აღინიშნოს, ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრის თვალსაზრისით, თუმცა, ის ჯერ კიდევ განვითარების ჩანასახოვან ეტაპზეა. ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრას უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, რამდენადაც, თუ საჭიროებები ზუსტად არ განისაზღვრება, ტრენინგი მიმართული იქნება ისეთი ცოდნის ან უნარ-ჩვევების განვითარებისკენ, რომლებმაც, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ გააუმჯობესოს შესრულების მაჩვენებლები. შემდგომ, ტრენინგის საჭიროებები უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის საჭიროებებს, რომლებიც წარმოადგენს, მაგალითად, მანდატის ცვლილების, ახალი კანონმდებლობის ან მომსახურების მიწოდების განმტკიცების მოთხოვნის შედეგს. ინიციატივები ქვემოთაა აღწერილი.

### **A. ტრენინგის აკადემია, ფინანსთა სამინისტრო**

შემუშავებულია წლიური ტრენინგის გეგმები, მომდევნო წელს ტრენინგების ჩატარებისთვის. IT დეპარტამენტის მხარდაჭერით შეიქმნა პროგრამული უზრუნველყოფა, ტრენინგის საჭიროებების დასადგენად. პროგრამული უზრუნველყოფა საშუალებას აძლევს მენეჯერს და თანამშრომელს ცალ-ცალკე განსაზღვრონ ტრენინგის საჭიროება კურსის დასახელების მიხედვით.

შემდეგ, აკადემია ახდენს ინფორმაციის შეჯამებას და ერთმანეთს ადარებს თანამშრომლების და მენეჯერების არჩევანს. შედეგებს წარუდგენენ დეპარტამენტის ხელმძღვანელებს, ვინც გადაწყვეტილებას იღებს კურსების შერჩევაზე და იმ თანამშრომლების რაოდენობის განსაზღვრაზე, ვინც დაესწრება თითოეულ კურსს.

უნდა აღინიშნოს, რომ პროგრამული უზრუნველყოფა ასევე შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლებს მიუთითონ, სურთ თუ არა, რომ ტრენერები გახდნენ. ეს ინფორმაცია მნიშვნელოვანია აკადემიისთვის, რამდენადაც ის იყენებს „ტრენერების ტრენინგის“ მიდგომას, ტრენინგის ხარჯთეფექტიანად განხორციელებისთვის.

## ***B. პროფესიული განვითარების და კარიერის მენეჯმენტის ცენტრი, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, სახელმწიფო პროკურატურა***

ცენტრმა შეიმუშავა კითხვარი, რომელშიც ჩამოთვლილია კურსების დასახელებები და რომელიც მოითხოვს მენეჯერისგან განმარტოს, თუ რატომ უწევს თანამშრომელს რეკომენდაციას. სპეციალიზებული და მოკლევადიანი ტრენინგების საჭიროებებისთვის კითხვარების შედეგებს განიხილავენ უფრო მაღალი დონის ხელმძღვანელობასთან. საჭიროებების პრიორიტეტულობა განისაზღვრება ორგანიზაციის პრიორიტეტების მიხედვით, რომლებიც სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებშია ასახული. ტარდება დისკუსიები დონორებთან, იმის დასადგენად, თუ რომელი კურსებისთვის იქნება უზრუნველყოფილი დაფინანსება და, საჭიროების შემთხვევაში – საექსპერტო რესურსები. თუ დონორები არ დააფინანსებენ კურსებს, რომლებიც პრიორიტეტულად ჩათვლება ოფისის მიერ, თანხები უზრუნველყოფილი იქნება ბიუჯეტიდან.

## ***C. იუსტიციის სამინისტროს ტრენინგის ცენტრი***

ტრენინგის საჭიროებების შეფასების პროცესი მოიცავს თანამშრომლების მიერ ფორმის შევსებას, მათი ტრენინგის საჭიროებების დასადგენად. ტრენინგის ცენტრი შეაჯამებს შედეგებს და შეხვედბა მენეჯერებს, საჭიროებების განხილვისთვის. დისკუსიის კონცენტრაცია მოხდება ორი სახის საჭიროებებზე: სამსახურებრივი უნარ-ჩვევები და თანამშრომლების სურვილები. სამსახურებრივ უნარ-ჩვევებთან დაკავშირებით, მენეჯმენტი დაიწყებს კურსებზე დასწრების დამტკიცებას, რაც სამუშაო საათების განმავლობაშია დაგეგმილი.

სამინისტრომ დაიწყო შესრულების მაჩვენებლების სისტემის გამოყენება. მომავალში, ტრენინგის საჭიროებები, რომლებიც ამ სისტემიდან გამომდინარეობს, გაერთიანდება საჭიროებებთან, რომლებიც განისაზღვრება ტრენინგის საჭიროებების შეფასების ღონისძიების მეშვეობით.

## **9. საქართველოს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია (2014 წ. თებერვალი) – ტრენინგის კონცეფციები**

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის რეფორმები მხარდაჭერას უწევს ეფექტიანი და ქმედითი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას, რომელიც იქნება დამსახურებაზე ბაზირებული სისტემა, რომელიც ახდენს პროფესიონალიზმის მოტივაციას, წახალისებას და ხელშეწყობას. მოელიან, რომ რეფორმები ხელს შეუწყობს სამართლებრივი და ინსტიტუციონალური გარემოს შემდგომ განვითარებას, სადაც არ იქნება ფავორიტიზმი, არაეთიკური ქცევა და კორუფცია, რომელიც იქნება კარგად ორგანიზებული და გამჭვირვალე სისტემა, რომელიც გაზრდის საზოგადოების ნდობას ხელისუფლების მიმართ<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, 2014 წ. თებერვალი, საქართველოში დემოკრატიული მმართველობის (G3) პროგრამა, USAID, გვ. 4

კონცეფციის რეკომენდაციაა უფრო მეტად კარიერაზე ორიენტირებული სისტემის შექმნა. კონცეფციის ელემენტები, რომლებსაც მნიშვნელობა აქვს ტრენინგის და განვითარებისთვის, შემდეგია:

- უნიფიცირებული საჯარო სამსახურის შექმნა, რომელიც დაფასდება პატიოსნების, მიუკერძოებლობის და პროფესიონალიზმისთვის;
- ცენტრალური მენეჯმენტის ორგანოს შექმნა, რომელსაც ექნება უფლებამოსილება უზრუნველყოს საჯარო სამსახურის თანმიმდევრული მენეჯმენტი, კოორდინაცია და კონტროლი;
- კარიერული წინსვლის უზრუნველყოფა, კონკურენტული და დამსახურებაზე ბაზირებული დანიშნით, უფრო მაღალ თანამდებობებზე, სასურველია დაინიშნოს პერსონალი ორგანიზაციიდან;
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს პროფესიონალური პოტენციალის განვითარებას; და
- მექანიზმების შექმნა, პროფესიონალური პოტენციალის განვითარებისთვის, რომლებიც ხელმისაწვდომი იქნება ყველა საჯარო მოსამსახურისთვის.

პუნქტი 9. ტრენინგი და პროფესიონალური განვითარება საჯარო მოსამსახურეებისთვის<sup>43</sup> სპეციალურად ითვალისწინებს საჯარო სამსახურის პოტენციალის ამაღლებას. პოტენციალის განვითარების ამოცანაა საჯარო მოსამსახურეების პროფესიონალური კვალიფიკაციების (ცოდნის, უნარ-ჩვევების და სხვა კომპეტენციების) განახლება. მართალია პოტენციალის განვითარება შეიძლება შეეხებოდეს მთელ რიგ ინიციატივებს, რაც მოიცავს ტრენინგს, მივლინებას, დროებით დანიშნას, სასწავლო ტურებს, სწავლებას და ქსელებს, რეკომენდაციები, ამ საკონსულტაციო მისიის ფარგლებში, კონცენტრირებულია აუდიტორიაში ტრენინგსა და განვითარებაზე.

კონცეფციით რეკომენდირებულია, რომ საჯარო სამსახურის კანონმდებლობა ითვალისწინებდეს შემდეგს

- თითოეულ საჯარო მოსამსახურეს უფლება უნდა ჰქონდეს პოტენციალის განვითარებაზე, სამსახურის შეწყვეტის გარეშე ტრენინგის ან სხვა ზომების ფორმით;
- საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა განსაზღვროს დაწესებულებების აკრედიტაციის სტანდარტები, საჯარო მოსამსახურეებისთვის ტრენინგების უზრუნველსაყოფად და პასუხისმგებელი უნდა იყოს საჭიროებების შეფასებაზე;
- პოტენციალის განვითარება ითვალისწინებს ორ მიდგომას:
  - o უნდა დაარსდეს ერთი ტრენინგის დაწესებულება, რომელსაც დააფინანსებს და მართავს სახელმწიფო, ცენტრალური ხელისუფლების უმაღლესი რანგის თანამდებობის პირებისთვის, ეს დაწესებულება ასევე პასუხისმგებელი უნდა იყოს ტრენინგების საჭიროების ანალიზზე;
  - o არასამთავრობო/კერძო სექტორის პროვაიდერებმა უნდა უზრუნველყონ ტრენინგები სხვა პერსონალისთვის, ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე;
  - o ტრენინგის ცენტრებმა ან/და HR დეპარტამენტებმა უნდა ჩაუტარონ ტრენინგები მათ შესაბამის პერსონალს.

<sup>43</sup> იქვე, გვ.32



სხვა ზომები, უნიფიცირებული სტანდარტების განხორციელებისთვის, მთელს საჯარო სამსახურში და იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მთავრობის პოტენციალის განვითარების მოთხოვნები დაკმაყოფილდეს, მოიცავს შემდეგს:

- წლიური სახელფასო ბიუჯეტის ფიქსირებული პროცენტული ნაწილი გათვალისწინებული უნდა იყოს პოტენციალის განვითარებისთვის. თითოეულ საბიუჯეტო ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს უფლებამოსილება მიიღოს გადაწყვეტილება საბიუჯეტო თანხების გამოყენებაზე;
- საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა გამოსცეს უნიფიცირებული სტანდარტები, საჯარო სამსახურში ნებისმიერი მიმწოდებლის მიერ ჩატარებული ტრენინგების ხარისხის მონიტორინგისთვის. მან ასევე უნდა გამოაქვეყნოს წლიური ანგარიში საჯარო სამსახურის ტრენინგის ღონისძიებების და შედეგების მონიტორინგის შესახებ;
- ტრენინგის გარდა პოტენციალის განვითარების სხვა საშუალებების ხელშეწყობა; და
- უნდა იქნას გამოყენებული შესრულების მაჩვენებლების შეფასება, როგორც ინსტრუმენტი, ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრის და სამუშაო მაჩვენებლებზე მისი ზემოქმედების შეფასებისთვის.

## 10. კრიტერიუმები რეკომენდაციების შემუშავებისთვის

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

### A. განხორციელებადი რეკომენდაციები

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

### B. ეტაპობრივი (ინკრემენტული) მიდგომა ცვლილებების მიმართ

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

### C. დროული წინსვლა

თითოეულმა რეკომენდაციამ წინ უნდა წასწიოს საჯარო სამსახური, იმ შედეგების მიღწევისკენ, რომლებიც გათვალისწინებულია საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციით. ამას გარდა,

თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს, მათ შორის, მთავრობის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებს და ტრენინგის ცენტრებს, ასევე გარეშე ტრენინგის მიმწოდებლებს რეალურად უნდა შეეძლოთ „იგრძნონ“, რომ ცვლილებები მუდმივად მიმდინარეობს და რომ ისინი სწორად ვითარდება.

### D. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია

რეკომენდაციები იმგვარად უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ ხელი შეუწყოს საქართველოს მთავრობის წინსვლას, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განხორციელების გზაზე.

## 11. შემოთავაზებული რეკომენდაციები და სამოქმედო გეგმა

რეკომენდაციებს საფუძვლად უდევს საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციასთან დაკავშირებით მიღებული დასკვნები. ცვლილებების პროცესისთვის, რეკომენდაციები ითვალისწინებს CSB-ის თანამშრომლობას საჯარო სექტორის დაწესებულებებთან. პროცესი არსებითად მოიცავს ინფორმაციის გაცვლას, ერთად მუშაობას, მიდგომების შესახებ გადაწყვეტილებების მისაღებად და სტანდარტების შემუშავებისთვის. სტანდარტების მიღების შემდეგ, CSB-ის როლი იქნება აუდიტი ან მონიტორინგი, შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად.

რეკომენდაციები წარმოდგენილია რიგი ლოგიკური ნაბიჯებით, რომლებიც ერთი ინიციატივიდან მეორეზე გადადის. აღინიშნა, რომ პრიორიტეტის ვადები, ფაქტობრივად, სამოქმედო გეგმას წარმოადგენს. რეკომენდაციები და ვადები განხილულია CSB-სთან.

რეკომენდაციები და მათი რაციონალური დასაბუთება წარმოდგენილია სქემაზე, ქვემოთ

რეკომენდაცია	პრიორიტეტის ვადა	დასაბუთება
1. CSB რესტრუქტურისაცია, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მას გააჩნია საექსპერტო კვალიფიკაცია და რესურსების რაოდენობა ტრენინგის და განვითარების ხელმძღვანელობის უზრუნველსაყოფად	დაუყოვნებლივ 1 წელი	CSB-ს ამჟამად არ გააჩნია საექსპერტო კვალიფიკაცია და რესურსები, ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრისთვის, ტრენინგების დიზაინის ან ჩატარებისთვის. მას დასჭირდება ასეთი შესაძლებლობების შექმნა, ლიდერობის უზრუნველსაყოფად, რომელსაც აღიარებენ საჯარო სექტორის ტრენინგის თანამეგობრობის წევრები.
2. CSB მხარდაჭერას უწევს ინფორმაციის ნებაყოფლობით გაზიარებას ტრენინგ-ცენტრებს /HR დეპარტამენტებს შორის. CSB გარდაქმნის არაფორმალურ ჯგუფს ოფიციალურ საკონსულტაციო საბჭოდ	მიმდინარე	ტრენინგის ცენტრები და ზოგიერთი HR დეპარტამენტი უკვე აწყოფენ ნებაყოფლობით შეხვედრებს, თვეში ერთხელ, ტრენინგის ინიციატივების შესახებ ინფორმაციის გაცვლისთვის და უფრო თანმიმდევრული მიდგომისთვის, საჯარო სამსახურის ფარგლებში. იმისათვის, რომ უკეთ გამოჩნდეს საჯარო სექტორში და დაიმსახუროს საჯარო სექტორის ტრენინგის თანამეგობრობის წევრების პატივისცემა, CSB-მ მხარი უნდა დაუჭიროს ამ ინიციატივას
3. მკაფიოდ განისაზღვროს CSB და CEGSTAR-ის შესაბამისი როლები და პასუხისმგებლობები, ტრენინგის და განვითარების საქმეში,	დაუყოვნებლივ 1 წელი	
4. CSB უხელმძღვანელებს საჯარო		შესრულების შეფასების პროცესის მეშვეობით

<p>სამსახურის ფარგლებში შესრულების მაჩვენებლების შეფასების სისტემის შექმნის და განხორციელების მიმართ თანმიმდევრული მიდგომის შემუშავებას.</p>	<p>მოკლევადიანი 1-2 წელი</p>	<p>მენეჯერები განსაზღვრავენ როგორც ორგანიზაციის, ასევე ინდივიდუალურ ტრენინგის საჭიროებებს. ზოგიერთმა სამინისტრომ დაიწყო შესრულების მაჩვენებლების შეფასების სისტემების დანერგვა. CSB-მ უნდა იკისროს ლიდერის როლი, სტანდარტების შემოღებით, შესრულების შეფასების სისტემებისთვის, სანამ სამინისტროები საკუთარ სისტემებს შექნიდნენ და გამოიყენებენ.</p>
<p>5. CSB განსაზღვრავს ტრენინგის საჭიროებებს უმაღლესი ხელმძღვანელობის, საშუალო დონის მენეჯერების და პირველი ხაზის ზედამხედველებისთვის</p>	<p>მოკლევადიანი 1-2 წელი</p>	<p>მენეჯმენტის ტრენინგი იქნება კრიტიკული მოთხოვნა ცოდნის და უნარ-ჩვევების გამომუშავებისთვის, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის განსახორციელებლად. პირველი ხაზის ზედამხედველები ჩართული არიან, რამდენადაც ისინი ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ მწარმოებლობაზე, თანამშრომლებთან ყოველდღიური ურთიერთქმედების შედეგად.</p>
<p>6. HR დეპარტამენტები / ტრენინგის ცენტრები განაგრძობენ <u>ზოგადი მოკლევადიანი</u> ტრენინგის საჭიროებებს. CSB შეაჯამებს საჭიროებების ანალიზის შედეგებს და, HR დეპარტამენტებთან / ტრენინგის ცენტრებთან ერთობლივად განსაზღვრავს საჭიროებების პრიორიტეტებს და ასევე საჭირო რესურსებს და თანხებს, დონორული დაფინანსებიდან.</p> <p>ტრენინგის ცენტრები პასუხისმგებლები იქნებიან <u>სპეციალიზებული</u> ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრაზე, დონორების რესურსების კოორდინირებაზე, ამ საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და ადმინისტრაციული ზომების მიღებაზე, ამ ტრენინგების ჩასატარებლად.</p>	<p>მოკლევადიანი 1-2 წელი</p>	<p>იმის გათვალისწინებით, რომ HR დეპარტამენტები / ტრენინგის ცენტრები უკვე განსაზღვრავენ ამ საჭიროებებს და ზოგიერთი მათგანი ზომებს იღებს პროცესების გაუმჯობესებისთვის, რეკომენდირებულია, რომ ეს პროცესი გაგრძელდეს მომდევნო ერთი წლის მანძილზე. CSB-მ უნდა იკისროს შედეგების კოორდინაციის როლი და განსაზღვროს პრიორიტეტები, უზრუნველყოს მიმდინარე პროცესების და ცვლილებების საჭიროების სიღრმისეული გაგება შემდგომ, CSB ითანამშრომლებს ტრენინგის თანამეგობრობის წევრებთან და ექნება შესაძლებლობა, მოიპოვოს ლიდერობა, ნდობა და პატივისცემა, წევრებს შორის.</p> <p>იმის გათვალისწინებით, რომ თითოეულ სამინისტროს გააჩნია მანდატი, რომელიც საჭიროებს სპეციალიზებულ უნარ-ჩვევებს და ცოდნას, რეკომენდირებულია, რომ სპეციალიზებული ტრენინგი მათ პასუხისმგებლობაში დარჩეს.</p>
<p>7. CSB შეიმუშავებს სტანდარტებს, ზოგადი მოკლევადიანი კურსების საჭიროებების ანალიზის ხარისხის მონიტორინგისთვის და სამოქმედო გეგმას, მონიტორინგის განხორციელებისთვის. სტანდარტების შემუშავება მოხდება HR დეპარტამენტებთან / ტრენინგის ცენტრებთან კონსულტაციით. მონიტორინგის შედეგებზე დაყრდნობით, CSB გაითვალისწინებს გაუმჯობესების</p>	<p>მოკლევადიანი 1-2 წელი</p>	<p>საორგანიზაციო ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრის არარსებობის და ინდივიდუალური საჭიროებების განსაზღვრის პროცესების არაადეკვატურობის გამო, ამ პუნქტის მიმართ ყურადღებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს ინდივიდუალური და ორგანიზაციის სამუშაო მაჩვენებლების გაუმჯობესებისთვის</p>

ნებისმიერ საჭიროებებს.		
<p>8. CSB მოახდენს საერთაშორისო დონორებისგან მიღებული რესურსების და დაფინანსების კოორდინაციას, საქართველოს მთავრობის პრიორიტეტების მიხედვით, ზოგადი მოკლევადიანი კურსებისთვის. დამფინანსებლებთან დისკუსიების შედეგების გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებთან / ტრენინგის ცენტრებთან თანამშრომლობით CSB განსაზღვრავს შედეგებს, ზოგადი ტრენინგის მიმწოდებლებისთვის.</p>	<p>საშუალო ვადიანი 2-3 წელი</p>	<p>დაფინანსების არსებული მიდგომის ფარგლებში სხვადასხვა დამფინანსებლები უზრუნველყოფენ ფულს და რესურსებს, ერთი და იმავე ტრენინგის კურსისთვის, რომელსაც სხვადასხვა შინაარსი და ტრენინგის მეთოდოლოგია აქვს. დაფინანსების კოორდინაცია უზრუნველყოფს თანმიმდევრულ მიდგომას ერთი და იმავე კურსის დიზაინის და მიწოდების მიმართ, მთელს საჯარო სამსახურში. ამას გარდა, კოორდინირებული მოდგომა უკეთ შეესატყვისება საქართველოს მთავრობის პრიორიტეტებს, ვიდრე დამფინანსებლის პრიორიტეტებს. ამას გარდა, ამ მიდგომით ხელმისაწვდომი თანხები და საერთაშორისო დამფინანსებლების მიერ უზრუნველყოფილი ექსპერტები უკეთ გამოყენება</p>
<p>9. CSB შეიმუშავებს სტანდარტებს ტრენინგის დიზაინის, მიწოდების და ტესტირების ხარისხის მონიტორინგისთვის და ასევე სამოქმედო გეგმას, სტანდარტების მონიტორინგისთვის. სტანდარტების შემუშავება უნდა მოხდეს HR დეპარტამენტებთან / ტრენინგის ცენტრებთან თანამშრომლობით. მონიტორინგის შედეგებზე დაყრდნობით CSB უზრუნველყოფს გაუმჯობესებების საჭიროებების დაკმაყოფილებას.</p>	<p>საშუალოვადიანი 2-3 წელი</p>	<p>აუცილებელია ტრენინგის დიზაინის, მიწოდების და ტესტირების სტანდარტები, ტრენინგის ეფექტურობის ასამაღლებლად</p>
<p>10. CSB-მ განსაზღვრა პროცესი და კრიტერიუმები დაწესებულებების და შერჩეული კურსების აკრედიტაციისთვის, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებთან, ტრენინგის ცენტრებთან და საქართველოს ტრენინგის მიმწოდებლებთან კონსულტაციით. პროცესების და კრიტერიუმების შემუშავების შემდეგ რეკომენდირებულია აკრედიტაციის ეტაპებად განხორციელება.</p>	<p>გრძელვადიანი 3-4 წელი</p>	<p>დაწესებულებების და კურსების აკრედიტაცია უზრუნველყოფს კურსის შინაარსის და მიწოდების თანამიმდევრულობას, მთელს საჯარო სამსახურში.</p>
<p>11. საჯარო სამსახურის მაღალი თანამდებობის პირებისთვის ტრენინგის ერთადერთი დაწესებულებისთვის, რომელსაც აფინანსებს და მართავს მთავრობა, CSB ჩაატარებს შესაბამისი მონაცემების ანალიზს, რაც მოიცავს პოტენციური მონაწილეების რაოდენობას, კურსების ტიპებს, მოკლე და</p>	<p>გრძელვადიანი 3-4 წელი</p>	<p>საჭიროა დამატებითი ანალიზი, მაღალი დონის საჯარო მოსამსახურეების ტრენინგთან დაკავშირებული ალტერნატივების შესაფასებლად. ალტერნატივები შეიძლება მოიცავდეს პარტნიორობას საქართველოს არსებულ დაწესებულებებთან, საერთაშორისო დაწესებულებებთან, ახალი შენობის და კამპუსის მშენებლობას დაწესებულებისთვის, არსებული შენობების ადაპტაციას და ა.შ.</p>

<p>გრძელვადიან ზემოქმედებას საქართველოს ტრენინგის მიმწოდებლებზე, ზემოქმედებას შემცირებულ დაფინანსებაზე, საერთაშორისო დონორების მხრიდან და ა.შ. ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით, რეკომენდაციას გაუწევს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურის საბჭოს.</p>		
<p>12. CSB, საქართველოს საჯარო მომსახურების მიმწოდებლებთან კონსულტაციით, შეისწავლის ტრენინგის და განვითარების ღონისძიებების აუთოსორსინგის შესყიდვების პროცესის გაუმჯობესების და განხორციელების გზებს.</p>	<p>გრძელვადიანი 3-4 წელი</p>	<p>ეს რეკომენდაცია უფრო გრძელვადიან პრიორიტეტად უნდა ჩაითვალოს, რამდენადაც ის ითვალისწინებს კანონმდებლობის ცვლილებას და შესყიდვის უფრო ფართო პროცესებს, მთავრობის მონაწილეობით. რეფორმისთვის საჭირო იქნება ინტენსიური კოორდინაცია საჯარო სამსახურში და მას ხელმძღვანელობას გაუწევს CSB-სგან განსხვავებული დაწესებულება</p>

## 12. დაგეგმილი ხარჯები რეკომენდაციების განხორციელებისთვის

CSB-ის რესტრუქტურირაცია უზრუნველყოფს საფუძველს, დამატებითი პერსონალის ხელფასების და ოფისის ფართის ხარჯების გაანგარიშებისთვის, ზემოთ აღნიშნული რეკომენდაციების განსახორციელებლად. რესტრუქტურირაცია განხორციელდება საკონსულტაციო მისიის მიერ, რომელიც დაიგეგმება 2014 წ. ივლისის დასაწყისში, რეკომენდაცია 11 ამაჟამად ვერ შეფასდება რეალისტურად, დამატებითი ანალიზის გარეშე.

ყველა სხვა რეკომენდაციის განხორციელება არ ითვალისწინებს დამატებით საბიუჯეტო ხარჯებს, CSB-ის რესტრუქტურირაციასთან დაკავშირებული ხარჯების გარდა. ფაქტობრივად, დაინტერესებულ მხარეებს შორის უფრო აქტიური კოორდინაცია და თანამშრომლობა უზრუნველყოფს მეტ ეფექტიანობას და ეფექტიანობას უფრო დაბალ ფასად.

## 13. შემოთავაზებული CSB ფუნქციონალური HR საორგანიზაციო სტრუქტურა

2009 წ., საქართველოს კანონით, საჯარო სამსახურის შესახებ, განსაზღვრა CSB<sup>44</sup> შემდეგი ფუნქციები:

- საჯარო სამსახურის სფეროში სიტუაციის შესწავლა და ანალიზი, შესაბამისი ნორმატიული აქტების განხორციელება და ანგარიშების წარდგენა საქართველოს პრეზიდენტისთვის;
- კოორდინაცია და მეთოდოლოგიის უზრუნველყოფა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესისთვის, საჯარო მოსამსახურეების პროფესიული ტრენინგის და განვითარების საქმიანობისთვის, საჯარო სამსახურის სფეროში; და

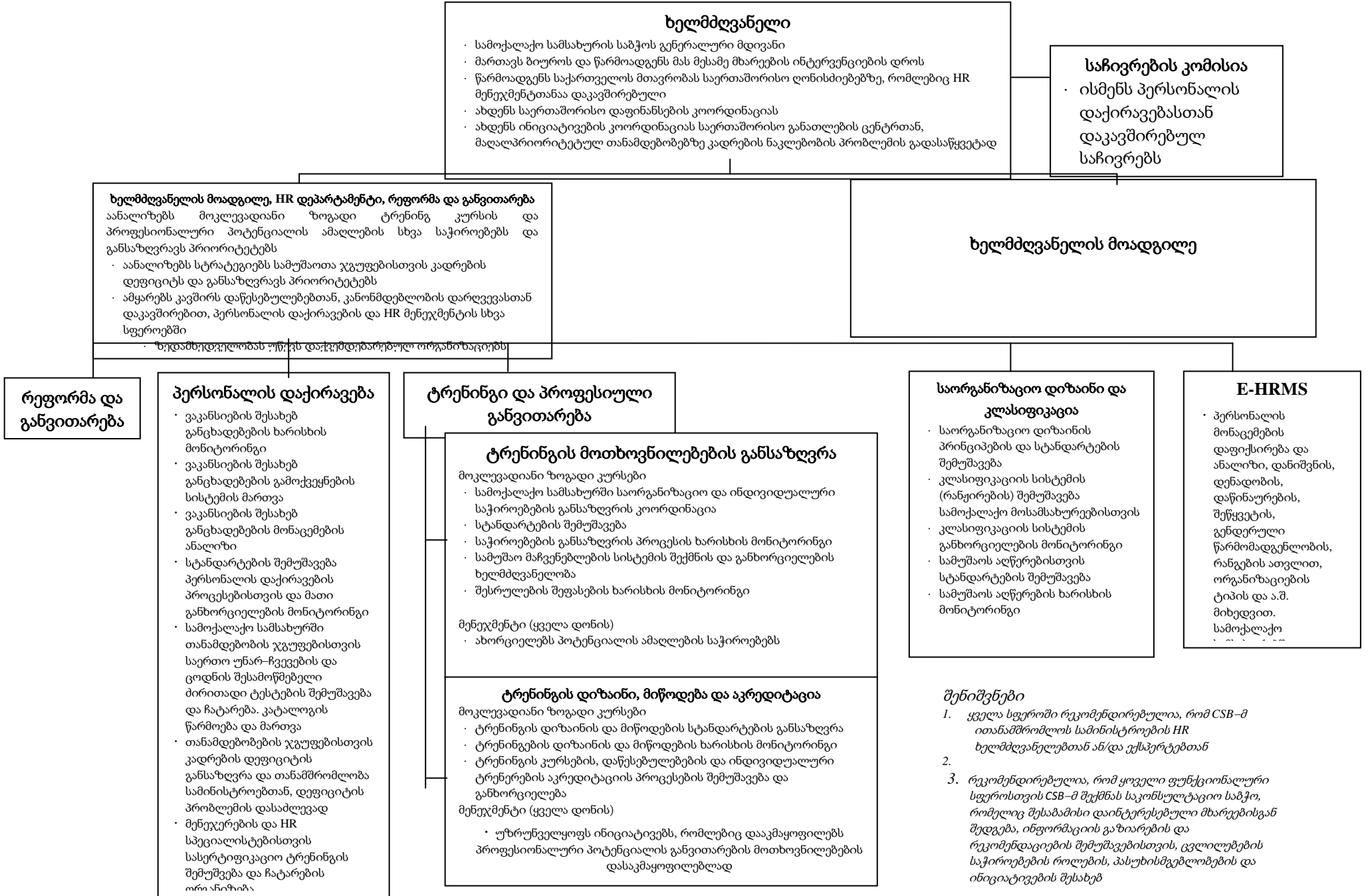
<sup>44</sup> მუხლი 130.2

- სახელმწიფო ორგანოების (სააგენტოების) ადამიანური რესურსების დეპარტამენტების საქმიანობის კოორდინაცია.

თუმცა, CSB-ს სტრუქტურა არ ითვალისწინებდა ამ ფუნქციების განხორციელებას და მას არც ჰქონია რესურსები ამისათვის. ქვემოთ წარმოდგენილია შემოთავაზებული ფუნქციონალური HR საორგანიზაციო სტრუქტურა, რომელიც შეესაბამება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციას. შემოთავაზებული სტრუქტურა საშუალებას მისცემს CSB-ს, განახორციელოს შემოთავაზებული რეკომენდაციები.

დაგეგმილია, რომ მომავალი საკონსულტაციო მისია ჩაატარებს CSB-ის ფუნქციონალურ გამოკვლევას. გათვალისწინებულია, რომ სტრუქტურული და სარესურსო მოთხოვნები, რეკომენდაციების განხორციელებისთვის, უფრო დეტალურად გაანალიზდება ფუნქციონალური კვლევის საკონსულტაციო მისიის მიერ.

სავარაუდო ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ფუნქციები



**ხელმძღვანელი**

- სამოქალაქო სამსახურის საბჭოს გენერალური მდივანი
- მართავს ბიუროს და წარმოადგენს მას მესამე მხარეების ინტერვენციების დროს
- წარმოადგენს საქართველოს მთავრობას საერთაშორისო ღონისძიებებზე, რომლებიც HR მენეჯმენტთანაა დაკავშირებული
- ახდენს საერთაშორისო დაფინანსების კოორდინაციას
- ახდენს ინიციატივების კოორდინაციას საერთაშორისო განათლების ცენტრთან, მაღალპრიორიტეტულ თანამდებობებზე კადრების ნაკლებობის პრობლემის გადასაწყვეტად

**საჩივრების კომისია**

- ისმენს პერსონალის დაქირავებასთან დაკავშირებულ საჩივრებს

**ხელმძღვანელის მოადგილე, HR დეპარტამენტი, რეფორმა და განვითარება**

აანალიზებს მოკლევადიანი ზოგადი ტრენინგ კურსის და პროფესიონალური პოტენციალის ამაღლების სხვა საჭიროებებს და განსაზღვრავს პრიორიტეტებს

- აანალიზებს სტრატეგიებს სამუშაოთა ჯგუფებისთვის კადრების დეფიციტს და განსაზღვრავს პრიორიტეტებს
- ამყარებს კავშირს დაწესებულებებთან, კანონმდებლობის დარღვევასთან დაკავშირებით, პერსონალის დაქირავების და HR მენეჯმენტის სხვა სფეროებში

**ხელმძღვანელის მოადგილე**

**რეფორმა და განვითარება**

**პერსონალის დაქირავება**

- ვაკანსიების შესახებ განცხადებების ხარისხის მონიტორინგი
- ვაკანსიების შესახებ განცხადებების გამოქვეყნების სისტემის მართვა
- ვაკანსიების შესახებ განცხადებების მონაცემების ანალიზი
- სტანდარტების შემუშავება პერსონალის დაქირავების პროცესებისთვის და მათი განხორციელების მონიტორინგი
- სამოქალაქო სამსახურში თანამდებობის ჯგუფებისთვის საერთო უნარ-ჩვევების და ცოდნის შესამოწმებელი ძირითადი ტესტების შემუშავება და ჩატარება. კატალოგის წარმოება და მართვა
- თანამდებობების ჯგუფებისთვის კადრების დეფიციტის განსაზღვრა და თანამშრომლობა სამინისტროებთან, დეფიციტის პრობლემის დასაძლევად
- მენეჯერების და HR სპეციალისტებისთვის სასერტიფიკაციო ტრენინგის შემუშავება და ჩატარების ორგანიზება

**ტრენინგი და პროფესიული განვითარება**

**ტრენინგის მოთხოვნილებების განსაზღვრა**

მოკლევადიანი ზოგადი კურსები

- სამოქალაქო სამსახურში საორგანიზაციო და ინდივიდუალური საჭიროებების განსაზღვრის კოორდინაცია
- სტანდარტების შემუშავება
- საჭიროებების განსაზღვრის პროცესის ხარისხის მონიტორინგი
- სამუშაო მაჩვენებლების სისტემის შექმნის და განხორციელების ხელმძღვანელობა
- შესრულების შეფასების ხარისხის მონიტორინგი

მენეჯმენტი (ყველა დონის)

- ახორციელებს პოტენციალის ამაღლების საჭიროებებს

**ტრენინგის დიზაინი, მიწოდება და აკრედიტაცია**

მოკლევადიანი ზოგადი კურსები

- ტრენინგის დიზაინის და მიწოდების სტანდარტების განსაზღვრა
- ტრენინგების დიზაინის და მიწოდების ხარისხის მონიტორინგი
- ტრენინგის კურსების, დაწესებულებების და ინდივიდუალური ტრენინგების აკრედიტაციის პროცესების შემუშავება და განხორციელება

მენეჯმენტი (ყველა დონის)

- უზრუნველყოფს ინიციატივებს, რომლებიც დააკმაყოფილებს პროფესიონალური პოტენციალის განვითარების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად

**საორგანიზაციო დიზაინი და კლასიფიკაცია**

- საორგანიზაციო დიზაინის პრინციპების და სტანდარტების შემუშავება
- კლასიფიკაციის სისტემის (რანჟირების) შემუშავება სამოქალაქო მოსამსახურეებისთვის
- კლასიფიკაციის სისტემის განხორციელების მონიტორინგი
- სამუშაოს აღწერებისთვის სტანდარტების შემუშავება
- სამუშაოს აღწერების ხარისხის მონიტორინგი

**E-HRMS**

- პერსონალის მონაცემების დაფიქსირება და ანალიზი, დანიშნვის, დენალობის, დაწინაურების, შეწყვეტის, გენდერული წარმოდგენილობის, რანგების ავლით, ორგანიზაციების ტიპის და ა.შ. მიხედვით. სამოქალაქო

**შენიშვნები**

1. ყველა სფეროში რეკომენდირებულია, რომ CSB-მ ითანამშრომლოს სამინისტროების HR ხელმძღვანელებთან ან/და ექსპერტებთან
- 2.
3. რეკომენდირებულია, რომ ყოველი ფუნქციონალური სფეროსთვის CSB-მ შექმნას საკონსულტაციო საბჭო, რომელიც შესაბამისი დაინტერესებული მხარეებისგან შედგება, ინფორმაციის გაზიარების და რეკომენდაციების შემუშავებისთვის, ცვლილებების საჭიროებების როლების, პასუხისმგებლობების და ინიციატივების შესახებ

## გამოკითხული ორგანიზაციების ნუსხა

იუსტიციის სამინისტროს ტრენინგის ცენტრი  
 სახელმწიფო პროკურატურა  
 საქართველოს სტრატეგიული და საერთაშორისო კვლევების ცენტრი  
 თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
 ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
 ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტი  
 იუსტიციის სამინისტრო – HR დეპარტამენტი  
 ეფექტური მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის სექტორი (SEGSTAR)  
 ტრენინგის და კონსულტაციის ცენტრი  
 საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი GIPA  
 საქართველოს სახელმწიფო ადმინისტრირების ინსტიტუტი (PMCG)  
 საჯარო სამსახურის ბიურო  
 NATO-სთან ურთიერთობის ოფისი