



საჯარო  
სამსახურის  
ჭიკრო

ეფექტური და გამჭვირვადი  
საჯარო მმართველობა

ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა

საჯარო სამსახურებში: ამერიკის შეერთებული შტატები,

გაერთიანებული სამეფო, თურქეთი, გერმანია და საქართველო

ივნისი, 2013

## **შესავალი**

ეფეტური, გამჭვირვალე და სამართლიანი საჯარო მმართველობა დამოკიდებულია ბევრ სხვადასხვა ფაქტორზე. ერთ–ერთი ასეთი ფაქტორი ადამიანური რესურსების მართვაა. გარანტია იმისა, რომ საჯარო სამსახურში საქმედბოდნენ სწორად შერჩეული ადამიანები, შესაბამისი უნარებით და კვალიფიკაციით, მნიშვნელოვნად ზრდის საჯარო სამსახურის საქმიანობის ეფექტურობას.

სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებულად ხორციელდება. ზოგიერთ ქვეყანაში შექმნილია სპეციალური უწყება, რომელიც ცენტრალიზებული გზით ახორციელებს ყველა სამთავრობო უწყების ადამიანური რესურსის მართვას. ზოგიერთ ქვეყანაში ამგვარი პრაქტიკა მთლიანად დეცენტრალიზებულია და თითოეული უწყება, თუ დეპარტამენტი ინდივიდუალურად ახორციელებს პერსონალის მენეჯმენტს. თუმცა, ძირითადად, შერეული პრაქტიკები გვხვდება, როდესაც ქვეყანაში არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის ზოგად სტრატეგიას, ხოლო უშუალოდ შესაბამისი აქტივობების განხორციელება, როგორცაა შერჩევა, შეფასება და ა.შ., ინდივიდუალურ უწყებებს ევალებათ.

წინამდებარე ნაშრომი წარმოადგენს სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვას. კერძოდ ყურადღება გამახვილებულია იმაზე, თუ რამდენად ცენტრალიზებულია ეს პროცესი პერსონალის შერჩევის და შერჩევის მოთხოვნების თვალსაზრისით. ნაშრომში მიმოხილულია ოთხი ქვეყნის – ამერიკის შეერთებული შტატების, გაერთიანებული სამეფოს, თურქეთის და გერმანიის გამოცდილება. ნაშრომის ბოლოს ასევე მიმოხილულია საქართველოს მდგომარეობა ამ თვალსაზრისით და შედარებულია სხვა სისტემებს.

## **ამერიკის შეერთებული შტატები**

ამერიკის შეერთებულ შტატებში არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება – პერსონალის მართვის ოფისი (Office of Personnel Management(OPM)). ოფისი

განიხილება როგორც ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ცენტრალური ორგანო ფედერალური მთავრობისთვის, ყველა ფედერალურ უწყებაში. მის მოვალეობაში შედის ფედერალური მთავრობისთვის პერსონალის მართვის მიმართულებით დახმარების გაწევა. კონკრეტულად ოფისის ფუნქციებია:

- ფედერალური სამსახურის მოძებნისა და განაცხადის პროცედურების გამარტივება;
- ფედერალურ სამსახურებში დასაქმებულთათვის შესაბამისი და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის და სხვა ბენეფიტების განსაზღვრა;
- ფედერალური საქმიანობის ხელმისაწვდომობა ნებისმიერი დაინტერესებული პირისთვის;
- ფედერალურ სამსახურებში დასაქმებულთა მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა;
- შერჩევის პროცედურების და უნარების პროფილების სტანდარტიზაციის უზრუნველყოფა;

პერსონალის მართვის ოფისი ზედამხედველობას უწევს ფედერალური უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების პოლიტიკას – დაწყებული თანამდებობის პირთა კვალიფიკაციის სისტემის, დამთავრებული ანაზღაურების, ბონუსების და სამსახურის დატოვების სისტემის განსაზღვრით. ოფისი აფასებს თითოეული დეპარტამენტისთვის შექმნილ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას და ამ პოლიტიკის ადეკვატურად განხორციელების პროცესს.

პერსონალის მართვის ოფისს აქვს კონკრეტული პასუხისმგებლობები პერსონალის მართვის სხვადასხვა ასპექტის სისტემების განსაზღვრაში, თუმცა ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად საქმიანობას თითოეული დეპარტამენტი დამოუკიდებლად ახორციელებს. კერძოდ:

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს ანაზღაურების სისტემას; ხოლო ბიუჯეტის განსაზღვრა და ბონუსების განაწილება თითოეული დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაში გადადის;
- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს პოზიციების კლასიფიკაციის სისტემას; ხოლო რეკრუტინგის, კონტრაქტის ხანგრძლივობის, კარიერის მენეჯმენტის და

სამსახურიდან გათავისუფლების მენეჯმენტი თითოეული დეპარტამენტის დონეზე ხორციელდება;

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს ქცევის კოდექსს და თანაბარი შესაძლებლობების საკითხებს; ხოლო შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის და სამუშაო გარემოს კორექტირების მენეჯმენტი ხორციელდება თითოეული დეპარტამენტის დონეზე;

შერჩევის პროცედურა ამერიკის საჯარო სამსახურში გამოკვეთილად არც კარიერაზე დაფუძნებული სისტემით ხორციელდება და არც პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემით. საჯარო უწყებაში სამსახურის დაწყების პროცედურა ძირითადად აპლიკაციის შევსებას და ინტერვიუს მოიცავს და პოზიციების უმეტესობა ღიაა ნებისმიერი გარე განმცხადებლისთვის. პოზიციების ძალიან მცირე რაოდენობის შევსება ხდება ცენტრალიზებული გამოცდის გზით.

აღსანიშნავია, რომ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეთა შემთხვევაში HRM პრაქტიკა არის განსხვავებული. მაღალი რანგის მოხელეები განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი. მათი პოზიციებისთვის ცენტრალიზებულად განსაზღვრული უნარების პროფილებია შემუშავებული და შერჩევის პროცედურაც უფრო მეტად ცენტრალიზებულია. ისინი უფრო ხშირად იღებენ შესრულებაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას და ბენეფიტს; ამასთან, უფრო მეტი ყურადღება ექცევა მათ კარიერას, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტს;

აღსანიშნავია, რომ OPM-მა ინდივიდუალური პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად, შეიმუშავა კვალიფიკაციათა სტანდარტები. ეს სტანდარტები აღწერენ მინიმალურ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს (მაგ: განათლება, გამოცდილება, ასაკი, ჯანმრთელობის მდგომარეობა) თითოეული პროფესიული სერიისთვის. ეს სტანდარტი შემუშავებულია ზოგადად, მთლიანად სამთავრობო პოზიციებისთვის და არა უშუალოდ თითოეული დეპარტამენტის კონკრეტული პოზიციისთვის. აღნიშნულ სტანდარტებზე დაყრდნობით, კონკრეტული მოთხოვნების განსაზღვრა, უკვე, უშუალოდ თითოეული დეპარტამენტის მოვალეობაში შედის, კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადებისას.

არსებობს კვალიფიკაციის სტანდარტები ჯგუფებისთვის და ცალკე მდგომი ინდივიდუალური კვალიფიკაციის სტანდარტები. კვალიფიკაციის სტანდარტები ჯგუფებისთვის მოიცავს თანამდებობების შემდეგ ჯგუფებს:

- პროფესიული და სამეცნიერო პოზიციები
- ადმინისტრაციული და მენეჯმენტის პოზიციები
- ტექნიკური და სამედიცინო დახმარების პოზიციები
- საქმისწარმოების და ადმინისტრაციული დახმარების პოზიციები
- სტუდენტური სტაჟირებები და პრაქტიკის პროგრამები

თითოეულ ჯგუფში გამოყოფილია თანამდებობების სხვადასხვა დონე. დონეების შესაბამისად განსაზღვრულია განათლების და სამუშაო გამოცდილების (როგორც ზოგადი, ასევე სპეციალიზირებული) ხანგრძლივობა. ამასთან, თითოეულ ჯგუფში შემავალი კონკრეტული პოზიციისთვის ცალკე შემუშავებულია ინდივიდუალური პროფესიული მოთხოვნები (Individual Occupation Requirements (IOR)). გარდა ამისა, შემუშავებულია სახელმძღვანელო პრინციპები სხვადასხვა ტიპის სამუშაოსთვის, რომელთა გათვალისწინება არ არის სავალდებულო, თუმცა რეკომენდირებულია, კვალიფიკაციის სტანდარტთან ერთად. მაგალითად, შემუშავებულია სახელმძღვანელო მენეჯერის პოზიციებისთვის, რომელიც აღწერს იმ ზოგად მოთხოვნებს, რაც უნდა გააჩნდეს ხელმძღვანელს. შესაბამისად, თუ უწყება აცხადებს კონკურსს ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჯგუფის ხელმძღვანელის პოზიციაზე, გარდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტისთვის შემუშავებული საკვალიფიკაციო სტანდარტისა, სასურველია გათვალისწინებულ იქნას აღნიშნულ სახელმძღვანელოში განსაზღვრული მოთხოვნებიც.

### **გაერთიანებული სამეფო**

გაერთიანებული სამეფოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების ცენტრალიზებულ უწყებას წარმოადგენს – სამთავრობო ადამიანური რესურსების მართვის ოფისი (Government HR Operations). ოფისის ძირითად როლს წარმოადგენს სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებს შორის სტრატეგიული კოორდინაციის განხორციელება. ადამიანური რესურსების მართვის

ძირითადი კონკრეტული ასპექტების განხორციელება თითოეული სამინისტროს მოვალეობაში შედის, როგორცაა მაგალითად, ანაზღაურების სისტემების განსაზღვრა, შერჩევის და სამსახურიდან გათავისუფლების პროცედურების განხორციელება, სამუშაო პირობების კორექტირების და შესრულებული სამუშაოს შეფასების განხორციელება. ხოლო აღნიშნული ცენტრალური უწყების ძირითადი პასუხისმგებლობები საკმაოდ ფართოა და მოიცავს ზოგადი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დიზაინის შემუშავებას და გაკონტროლებას.

პერსონალის მართვისა და განვითარების ინსტიტუტთან (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)) თანამშრომლობით შეიქმნა „ადამიანური რესურსების მართვის შესაძლებლობების ჩარჩო“ (HR Capability Framework) საჯარო სამსახურში. ჩარჩო:

- განსაზღვრავს საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის აუცილებელ პროფესიულ სტანდარტებს;
- განსაზღვრავს კომპეტენციების ჩარჩოს „სამთავრობო პროფესიული უნარების“ (The Professional Skills for Government (PSG)) სტანდარტებზე დაყრდნობით;
- განსაზღვრავს პროფესიული სტანდარტების ოთხ დონეს – საწყისი ეტაპიდან მაღალი რანგის საჯარო მოხელის პოზიციამდე; თითოეული დონე მოიცავს აქტივობების, ცოდნის, ქცევის და შედეგების ასპექტებს; აღნიშნული ინფორმაცია გამოიყენება კონკრეტული პოზიციისთვის საჭირო კომპეტენციების აღსაწერად;

გაერთიანებული სამეფოს საჯარო სამსახურში შერჩევის პროცედურები ხორციელდება გამოკვეთილად პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემით. საჯარო სამსახურში სამუშაოს დაწყება ღია კონკურსის წესით ხორციელდება და ექვემდებარება აუდიტს, რათა შეფასდეს რამდენად შეესაბამება შერჩევის მიმდინარე პროცედურა განსაზღვრულ წესებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ყველა ვაკანსია განიხილება კონკრეტული დეპარტამენტის გეგმის ფარგლებში მინიმალურ დანახარჯებთან დაკავშირებით, ამიტომ სანამ ღია კონკურსი გამოცხადდება, ზოგიერთი ვაკანტური ადგილი შეიძლება შეივსოს შიდა ორგანიზაციული წყაროებიდან.

მაღალი რანგის საჯარო მოხელეები, გაერთიანებული სამეფოს შემთხვევაშიც, განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი, რომელთა მიმართ ადამიანური რესურსების მართვის

განსხვავებული პრაქტიკა ხორციელდება. ცენტრალიზებული გზით განსაზღვრულია უნარების პროფილი; ამასთან, მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა კარიერის მენეჯმენტს, ანაზღაურების და ბონუსების სისტემას.

როგორც ზევით აღინიშნა, საჯარო სამსახურისთვის შემუშავებულია „სამთავრობო პროფესიული უნარების“ სტანდარტები. ეს სტანდარტები უზრუნველყოფს სამუშაოს აღწერის სტრუქტურირებულ გზას ნებისმიერი პოზიციისთვის საჯარო სამსახურში და განსაზღვრავს იმ ზოგად უნარებს, რაც არის საჭირო საჯარო სამსახურში მუშაობის დასაწყებად. „სამთავრობო პროფესიული უნარების“ ჩარჩო მოიცავს ოთხ ძირითად ასპექტს:

- ლიდერობის თვისებები საჯარო მოხელეთათვის;
- ძირითადი უნარები, რაც ყველა საჯარო მოხელეს უნდა გააჩნდეს;
- სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული უნარები;
- უფრო ფართო გამოცდილება, რომელიც უშუალოდ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეთათვის არის განკუთვნილი;

თითოეული პოზიცია აღიწერება აღნიშნული ასპექტების მიხედვით, კონკრეტული სამუშაოს მოთხოვნებიდან გამომდინარე. სტანდარტები შეიქმნა დამსაქმებლების, დასაქმებულების და პროფესიული ექსპერტების ერთობლივი მუშაობის შედეგად და ფართოდ გამოიყენება მთელი სამთავრობო სტრუქტურების ფარგლებში კარიერის დაგეგმვის, პერსონალის შერჩევის და სამუშაოს შეფასების სისტემებში.

## თურქეთი

ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება თურქეთში არის – სამთავრობო პერსონალის პრეზიდიუმი (State Personnel Presidency). უწყების ფუნქციაა, განსაზღვროს სახელმწიფოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა. კონკრეტულად, უწყების პასუხისმგებლობაში შედის:

- განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვა ცენტრალურ/ეროვნულ დონეზე
- უზრუნველყოს ამ პროცესის ხელმძღვანელობა და შეიმუშავოს პრინციპები

- შეიმუშავოს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დიზაინი
- განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის კოორდინაცია და ზედამხედველობა
- უზრუნველყოს რეკომენდაციები საკანონმდებლო ჩარჩოს დახვეწისთვის
- შეიმუშავოს ანაზღაურების სისტემის დიზაინი
- განახორციელოს შერჩევის პროცედურების და უნარების პროფილების სტანდარტიზაცია
- უზრუნველყოს შესაბამისი ტრენინგები

ძირითადი საკითხები, რაც უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვას საჯარო სექტორში განისაზღვრება ცენტრალურ დონეზე. მაგალითად, ანაზღაურების სისტემა, ბიუჯეტის გამოყოფა, ბონუსების განაწილება, თანამდებობების კლასიფიკაცია და თანამდებობიდან გათავისუფლების შემდგომი რესტრუქტურისა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და ქცევის კოდექსი – ამ საკითხების მენეჯმენტი მთლიანად ცენტრალიზებულია; შერჩევის პროცედურები და სამუშაო პირობების განსაზღვრა ძირითადად ცენტრალურ დონეზე ხორციელდება, თუმცა კონკრეტულ სამინისტროებს შეუძლიათ ჩარევის განხორციელება; რაც შეეხება კონტრაქტების ხანგრძლივობის განსაზღვრას, კარიერის მენეჯმენტს, სამსახურიდან დათხოვნას და სამუშაო პირობების კორექტირებას – ეს ყველაფერი თითოეული სამინისტროს დონეზე ხორციელდება.

უფრო კონკრეტულად, შერჩევის სისტემა თურქეთის საჯარო სამსახურში არის უფრო მეტად კარიერაზე დაფუძნებული. სამუშაოს დაწყება სხვადასხვა პოზიციაზე ხორციელდება ცენტრალიზებული გზით – აპლიკანტები აბარებენ მოცემული პოზიციის შესაბამის გამოცდას.

რაც შეეხება მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებს, მათ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება განსხვავებული პრაქტიკით. მაღალი რანგის საჯარო მოხელეები განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი და მათი პოზიციებისთვის უნარების პროფილები განსაზღვრულია ცენტრალურ დონეზე. თუმცა, არ არსებობს კონკრეტული ადგილობრივი პოლიტიკა, რომელიც მოახდენს პოტენციური მაღალი რანგის საჯარო მოხელეების იდენტიფიცირებას მათი კარიერის ადრეულ ეტაპზე.



## გერმანია

გერმანიის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არ არსებობს. სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო უწყებებში ძირითადად ინდივიდუალური დეპარტამენტების მიერ ხორციელდება, თუმცა აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის გარკვეული ასპექტები მაინც ცენტრალიზებულია. მაგალითად:

- ანაზღაურების სისტემა და ბიუჯეტი, ბონუსების სისტემა, პოზიციების კლასიფიკაცია, კონტრაქტის ხანგრძლივობა, კარიერის მენეჯმენტი, ქცევის კოდექსი და კოდექსის დარღვევის შემთხვევაში სამსახურიდან დათხოვნა – ეს ასპექტები განისაზღვრება ცენტრალური გზით;
- პერსონალის შერჩევა, პოზიციების განაწილება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სამუშაო პირობების კორექტირება – ინდივიდუალური სამინისტროს/უწყების დონეზე განისაზღვრება.

შერჩევის პროცედურა გერმანიის საჯარო სამსახურში იხრება კარიერაზე დაფუძნებული სისტემისკენ. სამსახურის დაწყება საჯარო სამსახურში ხდება მხოლოდ საკონკურსო გამოცდით, რომელიც ხორციელდება ინდივიდუალურად, უწყებების დონეზე.

რაც შეეხება მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებს, გერმანიის შემთხვევაში ისინი არ განიხილებიან როგორც რაიმე სპეციფიკური ჯგუფი, შესაბამისად, არ არის შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის კონკრეტული სტრატეგია. ისინი შეირჩევიან ჩვეულებრივ, კონკურსის გზით. ცენტრალურად განსაზღვრული უნარების პროფილი მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებისთვის მხოლოდ ზოგიერთ უწყებაზე ვრცელდება. ამ ჯგუფის შემთხვევაში, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტს.

## საქართველო

საქართველოში საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად დეცენტრალიზებულია. თითოეული უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს კადრების

შერჩევას და ნებისმიერ სხვა საქმიანობას, რაც ადამიანური რესურსების მართვას უკავშირდება. ცენტრალიზებულია მხოლოდ საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, საჯარო სამსახურში პირის მიღება ხდება ან თანამდებობაზე დანიშვნით, ან კონკურსის წესით. თანამდებობაზე დანიშვნა ვრცელდება მხოლოდ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებზე.

კონკურსის გამოცხადების შემთხვევაში, თითოეული სამთავრობო უწყება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებ-გვერდის საშუალებით აცხადებს ვაკანსიას. განსაზღვრულია ფორმატი, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადება. აპლიკანტებს განაცხადის გაკეთება შეუძლიათ მხოლოდ ელექტრონულად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდის საშუალებით. კონკურსის ვადის დასრულების შემდეგ, თითოეული დეპარტამენტი ინდივიდუალურად ახორციელებს კადრების შერჩევას.

რაც შეეხება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, ინდივიდუალურად განისაზღვრება თითოეული პოზიციისთვის თითოეული დეპარტამენტის მიერ. რაიმე ზოგადი ჩარჩო, ან სტანდარტი, თუ რა უნარებს უნდა ფლობდეს საჯარო სამსახურში ამა თუ იმ პოზიციაზე დასაქმებული პირი, არ არის შემუშავებული.

## **დასკვნა**

როგორც მიმოხილვიდან ჩანს, ნათელია რომ სხვადასხვა ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის განსხვავებული სტრატეგიები არსებობს. ზოგან ეს სისტემა მეტად ცენტრალიზებულია, ზოგან ნაკლებად.

თუ შევადარებთ საქართველოს სისტემას სხვა სისტემებს, ადამიანური რესურსების მართვა აქ ყველაზე ნაკლებად ცენტრალიზებულია. ისევე როგორც გერმანიის შემთხვევაში, საქართველოშიც არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება. ამ პროცესის მხოლოდ პირველი ეტაპი, კონკურსის გამოცხადება ხორციელდება

ცენტრალიზებული გზით; ადამიანური რესურსების მართვის დანარჩენი ასპექტები ინდივიდუალური დეპარტამენტის დონეზე ხორციელდება. მაშინ როდესაც გერმანიის სისტემაში ამ ასპექტების გარკვეული ნაწილი მაინც ცენტრალიზებული გზით ხორციელდება, თურქეთში კი ფაქტობრივად მთელი სისტემა ცენტრალიზებულია.

იმ ქვეყნებში, სადაც ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არსებობს, ძირითადად მათი ფუნქციონირება შემოსისაზღვრება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგადი სტრატეგიის შემუშავებასა და მისი გატარების მონიტორინგში. მაგალითად, შემუშავებულია შერჩევის პროცედურების სტრატეგიები, ხოლო კონკრეტული უწყება, ამ სტრატეგიებზე დაყრდნობით თვითონ ახორციელებს შერჩევას. მსგავსად ხდება კონკრეტული ვაკანსიისთვის სამუშაოს აღწერის და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა. მაგალითად, ამერიკის შეერთებული შტატების შემთხვევაში, კონკრეტულ პოზიციაზე ვაკანსიის გამოცხადებისას ეყრდნობიან ამ კონკრეტული პოზიციისთვის განსაზღვრული უნარების და კვალიფიკაციის აღწერილობას, თუმცა დეპარტამენტის მოთხოვნებიდან გამომდინარე შესაძლოა დამატებითი, უფრო კონკრეტული მოთხოვნები განისაზღვროს.

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი, ცენტრალიზებული სტრატეგიის არსებობა საჯარო სამსახურში გულისხმობს ყველა უწყებაში პერსონალის მართვას ერთნაირად, რაც თავის მხრივ ამარტივებს ამ პროცედურებს და ხელს უწყობს მის სამართლიანად განხორციელებას.

გამოყენებული წყაროები:

[http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/PSG-HR-Professional-Standards-Handbook-July09\\_tcm6-6724.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/PSG-HR-Professional-Standards-Handbook-July09_tcm6-6724.pdf)

<http://www.civilservice.gov.uk/networks/hr/careers>

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20Kingdom.pdf>

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20States.pdf>

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Turkey.pdf>

<http://www.opm.gov/>

<http://csb.gov.ge/uploads/kanoni-sajaro-samsaxuris-shesaxeb.pdf>

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>