



წიგანების აუდიტის ანგარიში

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური



სახელმწიფო აუდიტის სამსახური

„გამტკიცებ“

საერთო დანიშნულების სახელმწიფო
მომსახურების სფეროს აუდიტის
დეპარტამენტის უფროსი
გიორგი კეკელიშვილი

28 აპრილი 2022 წელი

N 18/36

ეგზ.: N1

საჯარო მოხელეთა პროფესიული
განვითარების ეფექტიანობის
აუდიტის ანგარიში

საჩივრი

განმარტებები და შემოკლებანი	4
შემაჯამებელი მიმოხილვა	5
1. შესავალი	11
1.1 აუდიტის მოტივაცია.....	11
1.2 აუდიტის მიზანი და მთავარი კითხვები	13
1.3 აუდიტის მასშტაბი.....	13
1.4 აუდიტის მეთოდოლოგია.....	14
1.5 აუდიტის კრიტერიუმები	15
2. ზოგადი ინფორმაცია.....	16
აუდიტის მიგნებები	19
3. საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენა და შემდგომი უზრუნველყოფა.....	19
3.1 ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების ნაკლოვანება.....	19
3.2 პროფესიული განვითარების გეგმების შედგენისა და შემდგომი შესრულების ნაკლოვანებები	24
4. დამატებითი პროგრამების ხარისხის კონტროლის ხარვეზი.....	33
5. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის ხარვეზები.....	37
ბიბლიოგრაფია	40
დანართი N1.	42
დანართი N2.	43
დანართი N3.	44
დანართი N4.	45
დანართი N5.	46

განმარტება და შემოკლება

HR (Human Resources) – ადამიანური რესურსები.

HRM (Human Resource Management) – ადამიანური რესურსების მართვა.

eHRMS – საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა.

სსიპ – საჯარო სამართლის იურიდიული პირი.

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) – ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია.

საჯარო სექტორი – ტერმინი მოიცავს სახელმწიფო მმართველობის ერთეულებს¹ და საჯარო კორპორაციებს.²

სახელმწიფო სამსახური – საქართველოს სახელმწიფო და ავტონომიური რესპუბლიკების იმ ორგანოებში არჩევით ან დანიშნით თანამდებობაზე საქმიანობა, რომლებიც საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე ახორციელებენ საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლებას, სახელმწიფო ზედამხედველობასა და კონტროლს.

საჯარო სამსახური – სახელმწიფო სამსახურში, მუნიციპალიტეტის ორგანოებსა და სსიპ-ებში³ საქმიანობა. საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში, საქართველოს პრემიერ-მინისტრისა და მთავრობის სათაბირო ორგანოების აპარატებში, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის აპარატში, საქართველოს ეროვნული ბანკის აპარატში, იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს აპარატში, სახალხო დამცველის აპარატში, ბიზნესომბუდსმენის აპარატში, პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ინსპექტორის აპარატში, ცენტრალური საარჩევნო კომისიის აპარატში, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი საარჩევნო კომისიების აპარატებში, სახელმწიფო რწმუნებულის ადმინისტრაციაში საქმიანობა.

საჯარო მოსამსახურე – პროფესიული საჯარო მოხელე, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი, შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი.

ძირითადი ფუნქციები – საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციები მოიცავს ამ საჯარო დაწესებულების კომპეტენციის ფარგლებში, დარგობრივი პოლიტიკის შემუშავების, შემუშავებული პოლიტიკის განხორციელების კოორდინაციის, მონიტორინგისა და აღსრულების ფუნქციას.

1 ცენტრალური, ადგილობრივი, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლების ორგანიზაციები.

2 ეროვნული ბანკი, საპენსიო სააგენტო, სახელმწიფო საწარმოები და სხვ.

3 გარდა კულტურულ, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, კვლევით, სპორტულ და რელიგიურ წევრობაზე დაფუძნებულ და „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული კატეგორიის სსიპ-ებში საქმიანობისა.



შემაჯავებელი მიმოხილვა

საჯარო მმართველობის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა შეზღუდული რესურსებით მოქალაქეებისთვის მაქსიმალური ღირებულების შექმნა. აღნიშნული ხელს უწყობს მოსახლეობის დასაქმებასა და ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას. სოციალური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური თუ სხვა გარემო ფაქტორებით განპირობებული გამოწვევების პირობებში, საჯარო ინსტიტუტების როლი მნიშვნელოვნად იზრდება.

საჯარო მმართველობის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულებისთვის მნიშვნელოვანია პროფესიონალი, მუდმივ განვითარებაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსების არსებობა და მათი ეფექტიანი მართვა, რაც სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობად ითვლება.

საჯარო სამსახურის ბიურომ, საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში დასაქმებულთა პროფესიული განვითარების მიმართულებით განახორციელა არაერთი აქტივობა, თუმცა რიგი საკითხები კვლავ აქტუალურია და საჭიროა სათანადო ღონისძიებების გატარება.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მნიშვნელოვანი პირობაა, რომ ორგანიზაციებში შემუშავებული იყოს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია, ხოლო საჯარო სამსახურის ბიურო საკუთარი ფუნქციებიდან გამომდინარე, ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების მიზნით, შეისწავლის, აანალიზებს და მონიტორინგს უწევს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებულ მდგომარეობას.

შერჩეული ოთხი სამინისტროდან,⁴ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია არ შემუშავებიათ განათლებისა და მეცნიერების, აგრეთვე რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროებს, ხოლო ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, ასევე გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროების მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიები შემუშავებული და დამტკიცებული იყო 2021 წელს. შესაბამისად, გათვალისწინებული აქტივობების უმეტესობას ჰქონდა მიმდინარე სტატუსი.

გემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, **პროფესიული განვითარების მიმართულებით**, საჯარო სამსახურის ბიურომ ვერ განახორციელა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დოკუმენტით განსაზღვრული ძირითადი ამოცანებისა და მიდგომების მიმოხილვა და შეფასება.

მიუხედავად საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადამიანური რესურსების მართვის **სტრატეგიული დოკუმენტების შემუშავების** ხელშესაწყობის მიზნით განხორციელებული აქტივობებისა, აღნიშნული მიმართულებით არსებული მდგომარეობა საჭიროებს გაუმჯობესებას.

4 საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის და უზრუნველყოფის შესაძლებლობის მდგომარეობა

საჯარო სამსახურის ბიურო საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის ამაღლების კოორდინაციას და ატარებს შესაბამის ღონისძიებებს მოხელეთა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის, აწარმოებს და აანალიზებს საჯარო მოხელეთა შესახებ სტატისტიკურ ინფორმაციას, მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო სექტორს და აღნიშნულ სფეროში არსებული მდგომარეობის შესწავლის საფუძველზე ამზადებს შესაბამის დასკვნებსა და წინადადებებს.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით,⁵ საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავების ხელშეწყობის მიზნით იქმნება საჯარო სამსახურის საბჭო, რომელიც იკრიბება 6 თვეში ერთხელ, თუმცა ბიუროს განმარტებით აუდიტის პერიოდში საბჭო არ შექმნილა.

აუდიტის მიმდინარეობისას, ოთხი სამინისტროს მაგალითზე გაანალიზდა პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის პროცესი, სასწავლო გეგმებისა და მისი შემდგომი უზრუნველყოფის შესახებ მონაცემები და აღნიშნული პროცესის ეფექტიანად განხორციელების ხელშეწყობის მიზნით ბიუროს მიერ გატარებული აქტივობები.

შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი ნაკლოვანებები:

- შესწავლილ ორგანიზაციებს რიგ შემთხვევებში საჯარო სამსახურის ბიუროში არ ჰქონდათ წარდგენილი პროფესიული განვითარების გეგმები ან წარდგენილი გეგმები არ იყო სრულყოფილი. ანალიზის შედეგად ასევე გამოიკვეთა, რომ პროფესიული განვითარების გეგმების წარდგენა ძირითადად ფორმალურ ხასიათს ატარებს, შესაბამისად, ბიუროს მხრიდან არ არის უზრუნველყოფილი ინფორმაციის სრულყოფილი ანალიზი და შეფასება;
- პროფესიული განვითარების გეგმების შედგენის პროცესში, არ იკვეთება მკაფიო კავშირი შესწავლილი სამინისტროების მიერ **დაგეგმილ ტრენინგებსა და ორგანიზაციის პრიორიტეტებსა და ამოცანებს შორის**, რადგან დაგეგმილი ტრენინგები ზოგადი ხასიათისაა და ნაკლებად არის ორიენტირებული დარგობრივი მიმართულებით კომპეტენციების ამაღლებასა და განვითარებაზე. შესაბამისად, არ არის უზრუნველყოფილი სპეციალიზებული და პრიორიტეტული მიმართულებით ცოდნისა და გამოცდილების განვითარების შესაძლებლობა. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაცემული დასკვნების და რეკომენდაციების მიუხედავად, ზემოაღნიშნული გარემოებები კვლავ გამოწვევად რჩება;
- შესწავლილი სამინისტროებიდან მოწოდებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების ჯამური შესრულების მაჩვენებელი იყო მცირე და შეადგინა საშუალოდ 14%. ასევე დაბალი მაჩვენებლით გამოირჩეოდა ფაქტობრივად ჩატარებულ ტრენინგებში დარგობრივი თემატიკის ტრენინგების წილი, რომელმაც ჯამურად ჩატარებული დამატებითი ტრენინგების საშუალოდ 17% შეადგინა. აღსანიშნავია, რომ დარგობრივი მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგები ძირითადად არ იყო გათვალისწინებული პროფესიული განვითარების გეგმებში, რაც მიუთითებს ორგანიზაციული მიზნებისა და სტრატეგიული ამოცანების სათანადოდ შესრულების რისკებისა და დაგეგმვის პროცესის ნაკლოვანებაზე. საჯარო სამსახურის

5 მუხლი N19.



ბიუროს, პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავების და შემდგომი უზრუნველყოფის შესწავლის მიზნით, არ შეუფასებია ორგანიზაციების მიერ **დაგეგმილი და შესრულებული ტრენინგების შინაარსობრივი ნაწილი;**

- ოთხი სამინისტროს შემთხვევაში, რეალურად ჩატარებული ტრენინგებისა და მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობა, ნაკლები იყო გეგმით გათვალისწინებულზე, რაც მიუთითებს პროფესიული განვითარების პროცესის დაგეგმვისა და მისი შემდგომი უზრუნველყოფის ხარვეზებზე. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაცემული დასკვნებისა და რეკომენდაციების მიუხედავად, აღნიშნული გარემოებები კვლავ გამოწვევად რჩება;
- შესწავლილ ორგანიზაციებს არ აქვთ შემუშავებული პროფესიული საჭიროების დადგენის მეთოდოლოგიები. რადგან საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ კომპეტენციის ფარგლებში მომზადებული ზოგადი ხასიათის „მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო“⁶ არ მოიაზრებს პროფესიული განვითარების მიმართულებით კონკრეტული ორგანიზაციების საჭიროებებს,⁷ შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ბიუროს მხრიდან არსებობდეს დამატებითი აქტივობები, ორგანიზაციების მხრიდან აღნიშნული პროცესის ეფექტიანად განხორციელების უზრუნველსაყოფად;
- საჯარო სამსახურის ბიუროს აუდიტის პერიოდში არ ჰქონდა შესაძლებლობა, განეხორციელებინა საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული განვითარების მიმართულებით მონაცემების სრულყოფილი ანალიზი და შეფასება, რადგან სსიპ-ებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, არ ევალებათ აღნიშნული ინფორმაციის ბიუროსთვის გაგზავნა. გამომდინარე იქიდან, რომ სსიპ-ები არსებით როლს ასრულებენ ქვეყნის სხვადასხვა სტრატეგიული მიმართულების განვითარებაში, მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო ფლობდეს ინფორმაციას სსიპ-ებში პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებულ მდგომარეობაზე, რათა განხორციელდეს საჯარო სექტორში დასაქმებულების კვალიფიკაციის შესახებ სრულყოფილი მონაცემების ანალიზი და შემუშავდეს შემდგომი აქტივობები;⁸
- ტრენინგების ჩატარება ძირითადად უზრუნველყოფილია დონორებისგან მიღებული დაფინანსებით, რადგან სამინისტროების ბიუჯეტი არ არის საკმარისი პროფესიული საჭიროებების სათანადოდ უზრუნველსაყოფად. მიუხედავად იმისა, რომ დონორები აქტიურად არიან ჩართულები სწავლების პროცესის მხარდასაჭერად, ხშირ შემთხვევებში სამინისტროებისთვის რთულია წინასწარ, მეტი სიზუსტითა და საჭიროებების გათვალისწინებით განსაზღვრონ პროფესიული განვითარების გეგმები.

6 სახელმძღვანელოში აღწერილია პროფესიული საჭიროებების ანალიზის ჩატარების ზოგადი პროცესი.

7 სტანდარტულად, მსგავსი სახის დოკუმენტები ატარებს ზოგად ხასიათს.

8 გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შემუშავებული აქვს სამინისტროს სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა და ამავდროულად კონკრეტული სფეროების მიხედვით განერილია სხვადასხვა დოკუმენტი და გეგმა. 2021-2023 წლების სამოქმედო გეგმით დასახულია სხვადასხვა ამოცანა და აქტივობა, რომელთა შესრულებაზეც, სამინისტროს აპარატთან ერთად პასუხისმგებელი არიან სისტემაში შემავალი სსიპ-ები.

ღამაშაბითი პროგრამების ხაზის კონსოლი

საჯარო მოსამსახურეების პროფესიული გადამზადების ნაწილში აკრედიტაციას ექვემდებარება მხოლოდ **საბაზისო პროგრამები**, ხოლო **დამატებითი პროგრამები** შესაძლებელია დაექვემდებაროს აკრედიტაციას მხოლოდ საჯარო დაწესებულებების მოთხოვნის საფუძველზე, თუმცა აუდიტის პერიოდში მსგავსი მოთხოვნით ბიუროსთვის არ მიუმართავთ.

ცხრა სამინისტროდან მოწოდებული მონაცემების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ დამატებითი სასწავლო პროგრამებისა და მასში მონაწილეთა წილი, გეგმაში საშუალოდ 90%-ს შეადგენს, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება საბაზისო პროგრამების მაჩვენებლებს (იხ. დანართები N4 და N5).

დამატებითი სასწავლო პროგრამების სტანდარტის და ხარისხის კონტროლის პროცედურები არ არის დადგენილი, ხოლო საჯარო დაწესებულებების უმეტესი ნაწილისთვის შეფასება ძირითადად შემოიფარგლება სწავლების შემდგომ პროგრამაში მონაწილეთა მიერ შეესებული „კმაყოფილების“ კითხვარით, რაც კარგი პრაქტიკის მიხედვით, არ შეიძლება ჩაითვალოს საკმარისად. შესაბამისად, საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის საჯარო სამსახურში არსებული კვალიფიკაციისა და პროფესიული მომზადების დონის შესწავლა გამოწვევად რჩება და არსებობს რისკები, რომ დამატებითი სასწავლო პროგრამების მიზნების შესრულება ვერ იქნეს მიღწეული.

ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა

აუდიტის პერიოდში, ცხრა სამინისტროდან, ექვსის შემთხვევაში⁹ არ იყო მოწოდებული სრულყოფილი ინფორმაცია დაგეგმილი სწავლებების შესახებ ადამიანური რესურსების მართვის eHRMS სისტემაში, რომელსაც უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია ენიჭება HR-ის მიმართულებით ეფექტიანი მართვის განხორციელების მხარდასაჭერად.

ამავდროულად, შესრულების ნაწილში, წარმოდგენილი ინფორმაციის მიხედვით, სწავლებაში მონაწილე თანამშრომელთა რაოდენობა ასახულია ჯამურად, რაც ართულებს საჯარო სამსახურის ბიუროს შესაძლებლობას, გააკეთოს სრულყოფილი ანალიზი, შეფასებები და გასცეს სათანადო რეკომენდაციები.

ასევე აღსანიშნავია, რომ პროფესიული განვითარების გეგმები არ გამომდინარეობს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის პროცესის შედეგებიდან, ვინაიდან ორგანიზაციებში აღნიშნულ პროცესს არ აქვს სრულყოფილად ფორმალიზებული ხასიათი.

სისტემის გაუმჯობესების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ განხორციელებული გარკვეული ქმედებების მიუხედავად, აღნიშნულ პროცესთან დაკავშირებული საკითხები კვლავ გამოწვევად რჩება.

9 გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო; თავდაცვის სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.



საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ეფექტიანობის აუდიტის ფარგლებში მნიშვნელოვანია აღინიშნოს პანდემიით გამოწვეული ეფექტები, რომელმაც უარყოფითი გავლენა იქონია პროფესიული განვითარების მთლიან პროცესზე.

ჩაკომენდაცია N 1

საჯარო სამსახურის ბიუროს

ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ გააქტიუროს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის დანერგვა-ფუნქციონირების მიმართულებით მუშაობა, რაც ხელს შეუწყობს პროფესიული განვითარების გეგმების ორგანიზაციების სტრატეგიული განვითარების მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანას, ამავდროულად საჯარო სამსახურის ბიურომ უზრუნველყოს აღნიშნული დოკუმენტების მიმოხილვა და შეფასება.

ჩაკომენდაცია N 2

საჯარო სამსახურის ბიუროს

საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ განახორციელოს შესაბამისი ღონისძიებები საჯარო დაწესებულებების მიერ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის მეთოდოლოგიების შემუშავება/დანერგვის პროცესის წარმართვისათვის, ხოლო პროფესიული განვითარების მიმართულებით გამოვლენილ ნაკლოვანებებზე, გაცემულ და შეუსრულებელ რეკომენდაციებზე რეაგირების მიზნით ინფორმაცია პროაქტიულად მიაწოდოს საჯარო ორგანიზაციების ხელმძღვანელობას და ამავდროულად აღნიშნული საკითხები ასახოს საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის ანგარიშებში.

საჯარო სამსახურის საბჭოს შექმნის შემდგომ, ბიურომ, მასთან კოორდინაციაში იმსჯელოს პროფესიული განვითარების გეგმებში ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მაქსიმალურად გათვალისწინებაზე.

ჩაკომენდაცია N 3

საჯარო სამსახურის ბიუროს

საჯარო სამსახურში არსებული პროფესიული მომზადების ღონის შესაფასებლად და პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ, უზრუნველყოს საჯარო დაწესებულებების მიერ მონოდებული ინფორმაციის საფუძველზე დაგეგმილი და ჩატარებული სწავლებების პერიოდული და სრულყოფილი ანალიზი/შეფასება, ხოლო გამოვლენილი ნაკლოვანებების, გაცემული და შეუსრულებელი რეკომენდაციების შესახებ ინფორმაცია მიაწოდოს საჯარო ორგანიზაციების ხელმძღვანელობას და ამავდროულად აღნიშნული საკითხები ასახოს საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის ანგარიშებში.

ჩაკომენდაცია N 4

საჯარო სამსახურის ბიუროს

დამატებითი პროგრამით განსაზღვრული ამოცანების მაქსიმალურად მიღწევისათვის, მიზანშეწონილია საჯარო სამსახურის ბიურომ საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული მომზადებისა და კვალიფიკაციის არსებული ღონის შესწავლისას განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოს საჯარო დაწესებულებების მიერ **დამატებითი პროგრამების** განხორციელების პროცესს და ამავდროულად იმსჯელოს **დამატებითი პროგრამების** აკრედიტაციის მიზანშეწონილობასა და შესაბამისი წინადადებების შემუშავებაზე.



ჩაკომენდაცია N 5

საჯარო სამსახურის ბიუროს

პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული მდგომარეობის უკეთესად გაანალიზებისა და განვითარებისთვის, საჯარო სამსახურის ბიურომ უზრუნველყოს მეტი და ეფექტიანი კომუნიკაცია შესაბამის პასუხისმგებელ უწყებებთან, პროფესიული განვითარების მიმართულებით eHRMS სისტემაში საჯარო ორგანიზაციების მიერ ინფორმაციის სრულყოფილად ასახვის მიზნით. ამავდროულად, საჯარო სამსახურის ბიურომ დაადგინოს მათი მხრიდან მონაცემების სისტემაში წარმოუდგენლობის მიზეზები და მოახდინოს სათანადო რეაგირება.

საჯარო დაწესებულებებში პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის პროცესების და მეთოდოლოგიების შემუშავების შემდგომ, საჯარო სამსახურის ბიურომ, შესაბამის პასუხისმგებელ უწყებებთან ერთად იმსჯელოს პროფესიული განვითარების მოდულის დახვეწაზე, პროფესიულ საჭიროებებსა და ტრენინგების გეგმებს შორის კავშირის უზრუნველსაყოფად.



1. შესავალი

1.1 აუდიტის მოტივაცია

საჯარო მმართველობის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა შეზღუდული რესურსებით მოქალაქეებისთვის მაქსიმალური ღირებულების შექმნა, რაც ხელს უწყობს დასაქმებასა და ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას. სოციალური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური თუ სხვა გარემო ფაქტორებით განპირობებული გამოწვევების პირობებში, საჯარო ინსტიტუტების როლი მნიშვნელოვნად იზრდება.

საჯარო მმართველობის წინაშე არსებული ამოცანების შესრულებისთვის, მნიშვნელოვანი ფაქტორია პროფესიონალი, მუდმივ განვითარებაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსები და მათი ეფექტიანი მართვა, რაც სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობაა.

ფინანსთა სამინისტროს 2020 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონის პროექტის მონაცემებით, საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობამ 112,214 შეადგინა, ხოლო შტატიტ დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურებამ – 1,947.5 მილიონი ლარი,¹⁰ რაც სახელმწიფო ბიუჯეტით განსაზღვრული ასიგნებების 12%-ს შეადგენს. საჯარო სექტორი ერთ-ერთი მსხვილი დამსაქმებელია და საერთო დასაქმებულთა 35%-ს¹¹ მოიცავს.

„საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევის“ მიხედვით,¹² საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული განვითარება ატარებდა ფრაგმენტულ ხასიათს, არ იყო შემუშავებული ერთიანი სისტემური მიდგომა, ხოლო პირდაპირი კავშირი სწავლებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას და კარიერულ განვითარებას შორის არ იკვეთებოდა.

საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ასოცირების 2017-2020 წლების დღის წესრიგის მიხედვით,¹³ სახელმწიფომ აიღო საჯარო სამსახურის რეფორმის ვალდებულება,¹⁴ რომლის ეფექტიანად განხორციელების მიზნით, დამტკიცდა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია¹⁵ და მომზადდა რეფორმის გზამკვლევი.¹⁶ აღნიშნული დოკუმენტების ერთ-ერთი კომპონენტია ისეთი საჯარო სამსახურის ფორმირება, რომელიც დაფუძნებული იქნება დამსახურების პრინციპზე და უზრუნველყოფს პროფესიონალი კადრების ჩამოყალიბებას, შენარჩუნებასა და განვითარებას. მიუხედავად განხორციელებული სხვადასხვა აქტივობისა,

10 ფინანსთა სამინისტროს 2020 წლის ბიუჯეტის შესრულების მონაცემები.

11 სტატისტიკის ეროვნული სამსახური - დასაქმებულთა განაწილება საკუთრების ფორმების მიხედვით (2020 წელი) და სამუშაო ძალის მაჩვენებლები (2020 წელი), სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულთა შეფარდება მთლიან დასაქმებულებთან თვითდასაქმებულების გამოკლებით.

12 „საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი“ 2020 წელი. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, სამთავრობო გეგმებისა და ინიციატივების სამსახური, შემუშავდა 2015 წელს.

13 ევროკავშირისა და საქართველოს შორის ასოცირების ხელშეკრულების 2017-2020 წლების დღის წესრიგი, თავი 2.2.

14 მთავრობის ადმინისტრაციას დაევალა საჯარო მმართველობის რეფორმის კოორდინაცია, რომელიც ხორციელდება ევროკავშირისა და OECD/SIGMA-ს მხარდაჭერით.

15 საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 19 ნოემბრის N627 დადგენილება USAID-ის პროგრამის - „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში“ მხარდაჭერით.

16 „მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი“ 2020 წელი, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, სამთავრობო გეგმებისა და ინიციატივების სამსახური, შემუშავდა 2015 წელს.



საჯარო სექტორის პროფესიული განვითარების ნაწილში არსებული გამოწვევები კვლავ აქტუალურია.

საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის, საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშის¹⁷ მიხედვით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შესაბამისი უწყებებიდან მიღებული პროფესიული განვითარების გეგმებისა და ანგარიშების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ აღნიშნული გეგმები სრულყოფილად არ ასახავდა მოხელეთა სამუშაო ვალდებულებებით განსაზღვრულ საჭიროებებს.

საჯარო სამსახურის ბიუროს, ადგილობრივი ექსპერტებისა და USAID-ის მხარდაჭერით, 2020 წელს განხორციელებულ კვლევაში ასახულია ინფორმაცია საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და შესრულების ანალიზის მიმართულებით არსებული შემდეგი გამოწვევების შესახებ:¹⁸

- პროფესიული განვითარების გეგმების შედგენისას, აქცენტი ხშირად კეთდება საჯარო სექტორში დასაქმებულის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე. შედეგად, ნაკლებადაა გათვალისწინებული ორგანიზაციის რეალური საჭიროებები;
- წლის დასაწყისში პროფესიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების უმეტესობა არ სრულდება, მოხელეთა დაბალი აქტივობის და საჯარო დაწესებულების ფინანსური რესურსების სიმცირის გამო;
- სამინისტროებში სწავლების საჭიროების დადგენის პრაქტიკა არაერთგვაროვანია. უმეტეს შემთხვევაში პროფესიული განვითარების პროგრამების შერჩევისას, გადაწყვეტილება მიიღება არა მხოლოდ საჭიროების ანალიზით, არამედ არსებული ბიუჯეტის ან დონორი ორგანიზაციების შემოთავაზებების გათვალისწინებით;
- სამინისტროების უმეტესობა ვერ უზრუნველყოფს სწავლების პროცესის მონიტორინგს.

ასევე: წინასწარი შესწავლით გამოიკვეთა გარკვეული რისკები, რომლებიც შესაძლოა საჯარო სამსახურის განვითარების მიმართულებით არსებულ ხელისშემშლელ ფაქტორებად მივიჩნიოთ:

- სწორად და საკმარისად არ იქნეს შერჩეული კონკრეტული თანამშრომლისთვის განკუთვნილი სწავლების თემატიკა;
- სწავლების ხარისხმა ვერ უზრუნველყოს მოხელის პროფესიული განვითარებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების გამომუშავება;
- საჯარო სამსახურის ბიურო არ ფლობდეს სრულყოფილ და სათანადო ინფორმაციას საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებულ საჭიროებებზე.
- საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურმა მიზანშეწონილად მიიჩნია განხორციელებინა საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ეფექტიანობის აუდიტი.

17 საჯარო მმართველობის რეფორმის 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგის წლიური ანგარიში, მთავრობის ადმინისტრაცია, 2020 წელი.

18 პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ანალიზი საჯარო სამსახურში, დასკვნები და რეკომენდაციები, საჯარო სამსახურის ბიურო, ადგილობრივი ექსპერტები, USAID-ის პროექტის - „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ (GDI) მხარდაჭერით.



1.2 აუდიტის მიზანი და მთავარი კითხვები

აუდიტის მიზანია შეაფასოს საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული მდგომარეობა და ის აქტივობები, რომლებიც გამიზნულია აღნიშნული საკითხის დარეგულირებისა და განვითარებისთვის.

აუდიტის მიზნის მისაღწევად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ მთავარ კითხვას და რამდენიმე ქვეკითხვას:

მთავარი კითხვა: რამდენად არიან უზრუნველყოფილი საჯარო სექტორში დასაქმებული მოსამსახურეები, მიიღონ ხარისხიანი და მიზნობრივი პროფესიული განვითარება?

ქვეკითხვები:

1. არსებობს თუ არა სრულყოფილი ინფორმაცია საჯარო სექტორში დასაქმებულთა პროფესიული შესაძლებლობების შესახებ?
2. ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის მიზნით, არის თუ არა უზრუნველყოფილი საჯარო სექტორში ხარისხიანი და უწყვეტი პროფესიული განვითარება?
3. რამდენად უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო საჯარო დაწესებულებებს კოორდინაციასა და მეთოდურ დახმარებას მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით?

1.3 აუდიტის მასშტაბი

საჯარო სექტორში დასაქმებულთა პროფესიული განვითარება, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი, წარმოადგენს აუდიტის შესწავლის საგანს. პროფესიული განვითარების მიმართულება მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მართვის სხვა კომპონენტებთან.

აუდიტის მიზნებიდან გამომდინარე, აუდიტის ობიექტად შერჩეულ იქნა **საჯარო სამსახურის ბიურო**, როგორც საჯარო სამსახურის სფეროში, მათ შორის, ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით საქმიანობის კოორდინაციის ხელშეწყობი ორგანო.

საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული მდგომარეობის სრულყოფილად განხილვის, აღწერისა და ანალიზისთვის, საქმიანობის სპეციფიკურობის, თანამშრომელთა რაოდენობის, დარგის პრიორიტეტულობისა და კომპლექსურობის გათვალისწინებით, ძირითადი ინფორმაცია¹⁹ მიღებულია ქვემოთ ჩამოთვლილი სამინისტროებიდან:

- საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;
- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;
- საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
- საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

19 სხვადასხვა საკითხთან დაკავშირებით, შესაძლოა გამოყენებული იყოს სხვა სამინისტროებიდან და უწყებებიდან მიღებული ინფორმაცია.



აუდიტი მოიცავს 2019-2020 წლების პერიოდს, თუმცა აუდიტის მიზნებიდან გამომდინარე, პროცესების უკეთ გაანალიზების მიზნით გამოყენებულია 2021 წლის მონაცემებიც.

1.4 აუდიტის მეთოდოლოგია

აუდიტის პროცესში გამოყენებულია შემდეგი მეთოდები:

- საერთაშორისო პრაქტიკის გაცნობა და ანალიზი;
- სამართლებრივი ბაზისა და მარეგულირებელი ნორმების ანალიზი;
- დოკუმენტური და სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზი;
- შესწავლილ იქნა აუდიტის ობიექტების ფუნქციონირებისა და მართვის პროცედურები.
- ინტერვიუები შემდეგ სახელმწიფო უწყებების წარმომადგენლებთან:
 - საჯარო სამსახურის ბიურო;
 - საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;
 - საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო;
 - საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;
 - საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
 - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო;
 - საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო;
 - სსიპ – საფინანსო-ანალიტიკური სამსახური.

აუდიტის კითხვარზე პასუხის გასაცემად გამოყენებულ იქნა შემდეგი მეთოდები:

1. არსებობს თუ არა სრულყოფილი ინფორმაცია საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული შესაძლებლობების შესახებ?

საჯარო სექტორში დასაქმებულების შესახებ ინფორმაციის სისრულისა და სიზუსტის შეფასების მიზნით, აუდიტის ჯგუფმა განიხილა საჯარო უწყებების მიერ ბიუროში წარდგენილი გეგმები და მათი შემდგომი შესრულების მდგომარეობა, ასევე განიხილა ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის – eHRMS-ის ფუნქციური შესაძლებლობები პროფესიული განვითარების შესახებ ინფორმაციის სრულყოფისთვის.

2. ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის მიზნით, უზრუნველყოფილია თუ არა საჯარო სექტორში ხარისხიანი და უწყვეტი პროფესიული განვითარება?

საჯარო სექტორში პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული მდგომარეობის შეფასების მიზნით, აუდიტის ჯგუფმა განიხილა ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის კრიტერიუმები და სწავლების გეგმების შედგენის საფუძვლები, ტრენინგების მიმდინარეობის და შედეგების შეფასების მეთოდები.

აუდიტის ფარგლებში ასევე გაანალიზდა ორგანიზაციის და ადამიანური რესურსების სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები, დაგეგმილი და განხორციელებული სწავლებების თემატიკა და მათ შორის არსებული სხვაობები, ისევე როგორც აღნიშნული სხვაობების გამომწვევი ფაქტორები.



3. რამდენად უწევს საჯარო სამსახურის ბიურო ორგანიზაციებს კოორდინაციასა და მეთოდურ დახმარებას პროფესიული განვითარების კუთხით?

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაწეული საქმიანობების და უფლებამოსილებების განხილვის ნაწილში შეფასდა ბიუროს მიერ მომზადებული მეთოდოლოგიური დოკუმენტები, ჩატარებული სწავლებები, ასევე ბიუროს მიერ პროფესიული განვითარების მიმართულებით გამოვლენილი ხარვეზები და შემდგომი რეაგირება.

1.5 აუდიტის კრიტერიუმები

აუდიტის ჩატარებისას გამოყენებულია შემდეგი კრიტერიუმები:

- „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი;
- მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N242 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“;
- საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის 2019 წლის 14 იანვრის ბრძანება „საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმისა და ანგარიშის შედგენის ფორმა“;
- საჯარო სამსახურის ბიუროს წლიური ანგარიშები და მათ მიერ გამოცემული მეთოდოლოგიები;
- მთავრობის ადმინისტრაციის საჯარო მმართველობის რეფორმის მონიტორინგის ანგარიშები;
- ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) – „განვითარებულ საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული უნარები“ Skill for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews - 2017;
- საჯარო ადმინისტრაციის ქსელი, ბუქარესტი 2020 – „ევროპის საჯარო სამსახურის სისტემა“ – THE CIVIL SERVICE SYSTEM AT EUROPEAN LEVEL, European Public Administration Network-Bucharest 2020;
- ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია – „მთავრობის სისტემის მიმოხილვა – (OECD) Government at Glance, OECD publication – 2019;
- ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია – „რეკომენდაციები საჯარო სექტორის მმართველობასა და შესაძლებლობების განვითარებაზე“ – (OECD) – Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD – 2019;
- ევროპის სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სექტორში დასაქმებულების სწავლების სისტემა (პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი).



2. ზოგადი ინფორმაცია

საჯარო სამსახური არის ორგანიზაციული მოწყობის ფორმა, რომელიც ახორციელებს საჯარო მმართველობას და გვხვდება ხელისუფლების ყველა შტოში, აგრეთვე საჯარო სამართლის იურიდიული პირებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულების სახით. კერძო სამართლის იურიდიული პირებზე, რომლებიც ახორციელებენ მმართველობით ფუნქციებს, არ ვრცელდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული რეგულაციები.

საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავების ხელშეწყობის მიზნით, იქმნება **საჯარო სამსახურის საბჭო**, როგორც საქართველოს პრემიერ-მინისტრის სათაბირო ორგანო. შემადგენლობა განისაზღვრება თერთმეტი წევრით²⁰ და უფლებამოსილების ოთხწლიანი ვადით. საბჭოს შემადგენლობაში შედიან ხელისუფლების ყველა შტოს და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენლები და მისი თავმჯდომარეა საქართველოს პრემიერ-მინისტრი.

საჯარო სამსახურის სფეროში კოორდინაციისა და ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებთან დაკავშირებულ საქმიანობას ახორციელებს **საჯარო სამსახურის ბიურო**. იგი დამოუკიდებელი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია. ძირითადი საქმიანობა დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ჩამოყალიბებასთან და ამ პოლიტიკის შესაბამისად საჯარო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული საქმიანობის კოორდინაციასთან, მოხელეთა პროფესიული განვითარებისა და მათი ცნობიერების ამაღლების საკითხებთან. ბიუროს ბენეფიციარები არიან ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულები. გარდა ამისა, საკუთარი ფუნქციების განხორციელების ფარგლებში, ბიურო მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო დაწესებულებებს და იქ დასაქმებულ მოხელეებს, გასცემს აქტუალურ საკითხებთან დაკავშირებით განმარტებებს, შეიმუშავებს რეკომენდაციებსა და ინსტრუქციებს, ორგანიზებას უწევს ტრენინგებსა და საკონსულტაციო შეხვედრებს, რაც ხელს უწყობს მოხელის რეფორმის პროცესში ჩართულობას და კვალიფიკაციის ამაღლებას.

საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, მოხელე ვალდებულია განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები, ხოლო საჯარო დაწესებულება იღებს პასუხისმგებლობას, შესთავაზოს მოხელეს პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამები და უზრუნველყოს მათი მონაწილეობა. ქვემოთ წარმოდგენილ N1 გრაფიკზე ნაჩვენებია საჯარო სამსახურის ბიუროსა და საჯარო სამსახურის საბჭოს ძირითადი ფუნქციები.

20 საჯარო სამსახურის საბჭოს 2 წევრს ირჩევს საქართველოს პარლამენტი თავისი შემადგენლობიდან, 2 წევრს - საქართველოს მთავრობა თავისი შემადგენლობიდან, 2 წევრს - საქართველოს იუსტიციის უმაღლესი საბჭო საქართველოს საერთო სასამართლოების მოსამართლეთაგან, თითო წევრს ირჩევენ აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანოები თავიანთი შემადგენლობებიდან, ხოლო 2 წევრს ირჩევს საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ მე-20 მუხლის შესაბამისად დაფუძნებული არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი, რომელიც აერთიანებს ქვეყნის მუნიციპალიტეტების ნახევარზე მეტს, მუნიციპალიტეტის ორგანოთა წარმომადგენლებისგან. საბჭოს თავმჯდომარეა საქართველოს პრემიერ-მინისტრი.



გრაფიკი N1.

საჯარო სამსახურის ბიურო

- საჯარო სამსახურის სფეროში არსებული მდგომარეობის შესწავლა და ანალიზი;
- საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის, საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კოორდინაცია და მეთოდოლოგიური დახმარების გაწევა;
- ადამიანური რესურსების შესახებ მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნა და ადმინისტრირება;
- საჯარო სამსახურის სფეროში სტატისტიკური მონაცემების შეგროვება, ანალიზი და საჯარო სამსახურის ერთიან სახელმწიფოებრივი ინფორმაციული სისტემის შექმნა.

საჯარო სამსახურის საბჭო

- წინადადებების განხილვა საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის სრულყოფისათვის;
- საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაწეული საქმიანობის შესახებ ანგარიშის მოსმენა და ამ ანგარიშში ასახულ საკითხებთან დაკავშირებით რეკომენდაციების შემუშავება;

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით მოხელის პროფესიული განვითარება განისაზღვრა როგორც სავალდებულო მოთხოვნა,²¹ რომლის საფუძველზეც საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დადგინდა პროფესიული განვითარების პროგრამების ორი სახე – **საბაზისო და დამატებითი**.²²

საბაზისო პროგრამა სავალდებულოა ყველა იმ პირისთვის, რომელიც პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, დანიშნვიდან ერთი წლის განმავლობაში, ხოლო **დამატებით პროგრამებს** მოხელე გადის საჯარო დაწესებულების მიერ საჭიროების გამოვლენიდან ორი წლის განმავლობაში.

პროფესიული განვითარების სისტემისა და ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით, 2019 წლიდან²³ თითოეული უწყება ყოველი წლის დასაწყისში ვალდებულია საჯარო სამსახურის ბიუროში წარადგინოს პროფესიული განვითარების საჭიროებების საფუძველზე შედგენილი პროფესიული განვითარების გეგმები.²⁴

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით, საჯარო სამსახურის იურიდიულ პირზე აღნიშნული კანონის მოქმედება არ ვრცელდება 2022 წლის 31 დეკემბრამდე.²⁵ შესაბამისად, აუდიტის პერიოდში მათ არ ევალუბრათ წლის დასაწყისში მოხელეთა პროფესიული განვითარების გეგმების ბიუროში წარდგენა.

21 „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, მუხლი 54.

22 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N242 დადგენილება, მუხლი 5.

23 საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის 2019 წლის 14 იანვრის ბრძანებით დამტკიცდა საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმისა და ანგარიშის ფორმა, რომლის შესაბამისად თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ უნდა დაამტკიცოს პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა.

24 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N242 დადგენილება, მუხლი 4.

25 „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 126 1 მუხლი, პუნქტები: 1 და 2.



აღნიშნული დადგენილებით საბაზისო პროგრამა სსიპ – განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ ექვემდებარება ხარისხის კონტროლს (აკრედიტაციას), დამატებითი პროგრამა კი შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების მოთხოვნით, დაექვემდებაროს ხარისხის კონტროლს ამავე ცენტრის მიერ. აღნიშნულ შემთხვევაში, დამატებითი სასწავლო პროგრამის სტანდარტის დადგენას, საჯარო დაწესებულება უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის ბიუროსთან შეთანხმებით. პროგრამის აკრედიტაციის შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის ბრძანებით შექმნილი პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაციის საბჭო. პროფესიული სასწავლო პროგრამების განმახორციელებელი შესაძლოა იყვნენ სხვადასხვა საჯარო და კერძო სამართლის იურიდიული პირები.

მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა IV და III რანგის საჯარო მოხელეებისთვის გულისხმობს პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების, ხოლო II და I რანგისთვის მოხელეებისთვის – მენეჯერული უნარების განვითარებას. აუდიტის პერიოდში დამატებითი პროფესიული განვითარების პროგრამებიდან, ყველაზე ხშირად იგეგმებოდა შემდეგი თემატიკის პროგრამები:²⁶

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| ✓ სამართალწარმოება; | ✓ თანამშრომლის შეფასება; |
| ✓ ადამიანური რესურსების მართვა; | ✓ ეფექტური/ეფექტიანი კომუნიკაცია; |
| ✓ მენეჯმენტი; | ✓ დროის მართვა; |
| ✓ სტრატეგიული დაგეგმვა; | ✓ პროექტების მართვა. |

2020 წელს ბიუროსთვის წარდგენილი მონაცემების მიხედვით, პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამაში მონაწილეობა დაგეგმილი იყო 1,247 მოხელისთვის, ხოლო დამატებით პროგრამაში – 2,079 მოხელისთვის.

26 საჯარო სამსახურის ბიუროს 2020 წლის საქმიანობის ანგარიში.



აუდიტის მიზნები

3. საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საფიროების დაგეგმვა და შემდგომი უზრუნველყოფა

ადამიანური რესურსების მართვა ერთ-ერთი კომპლექსური საკითხია, რომლის ეფექტიან ფუნქციონირებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციებში საჭირო უნარების მქონე, მოტივირებული თანამშრომლების არსებობა და მათი განვითარების მუდმივი ხელშეწყობა. საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების გეგმები უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს, თანამშრომელთა შეფასებას, პროფესიული საჭიროების კვლევით დადგენილ შედეგებსა და იმ მიდგომებს, რომლებიც უკეთესად წარმოაჩენს საჯარო სისტემის განვითარების მიმართულებას. შესაბამისად, პროფესიული განვითარების გეგმა უნდა იყოს სტრუქტურირებული და ორიენტირებული როგორც ორგანიზაციულ მიზნებზე, ასევე საჭიროების ანალიზით გამოკვეთილ შედეგებზე.

მიუხედავად განხორციელებული სხვადასხვა რეფორმისა, პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული გამოწვევები კვლავ აქტუალურია.

3.1 აღმნიშვნელი ჩასწვრივი განვითარების სტრატეგიების ნაკლავანება

OECD-ის 2019 წლის რეკომენდაცია,²⁷ საჯარო მმართველობასა და უნარებთან დაკავშირებით, ითვალისწინებდა სწავლის სათანადო კულტურის და გარემოს შექმნას, რომელიც გასცდებოდა ტრადიციულ საკლასო ტრენინგებს. OECD-ის ქვეყნების 61%-ს საჯარო სექტორის მასშტაბით შემუშავებული აქვს ტრენინგის სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები, რომლებიც მოიცავს ძირითად ტრენინგებს, რაც სავალდებულოა თანამშრომლების უმეტესობისთვის, განგრძობით და თვითგანვითარების ტრენინგებს. მონაცემების ანალიზის მიხედვით, სწავლების შერეულ მეთოდებს, როგორიცაა, ქოუჩინგი²⁸ და მენტორინგი,²⁹ მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა OECD-ის ქვეყნების უმეტესობის მიერ.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა იწყება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების, რეორგანიზაციის, თანამშრომლების აყვანისა და HR შესაძლებლობების ანალიზით. OECD-ის ქვეყნების უმეტესობა დაგეგმვის ნაწილში აქტიურად განიხილავს ტექნოლოგიური ცვლილებების გავლენას სამუშაო ძალაზე, აუტოსორსინგის³⁰ შესაძლებლობებს, შრომის ბაზარზე არსებულ რესურსებს ან სხვადასხვა სამთავრობო ორგანიზაციას შორის

27 Government at Glance, OECD publication -2019.

28 პერსონალის ინდივიდუალურ და ორგანიზაციის განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილი, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანის შინაგანი სპეციფიკური (პიროვნული) და პროფესიული უნარების გამოვლენას და ამ გზით საქმიანობის გაუმჯობესებას. ამ პროცესში პერსონალი ქოუჩის დახმარებით მაქსიმალურად გამოავლენს თავის პირად და პროფესიულ პოტენციალს. ხელმძღვანელი/მენეჯერი განიხილავს როგორც ქოუჩი.

29 სწავლება, დაფუძნებული ურთიერთობაზე, რომელიც ადამიანებს აძლევს შესაძლებლობას, პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ განვითარებაზე, საკუთარი პოტენციალის გამოვლენასა და ღირებული შედეგების მიღწევაზე. მენტორინგი ორმხრივი განვითარების შესაძლებლობაა: ნაცვლად მომზადებული მასალის შეთავაზებისა, მენტორი ეხმარება პერსონალს, თავად იპოვოს პასუხები.

30 ხარჯების ეკონომიის მიზნით სხვა, გარე წყაროდან მომსახურების დაქირავება.



კოორდინაციის საშუალებებს. საჯარო მოხელეთა კომპეტენციების მართვისთვის გამოიყენება შემდეგი მიდგომები:

- **საჯარო უნარ-ჩვევების დადგენა** – როგორი კვალიფიკაციის თანამშრომელია საჯარო ორგანიზაციაში და სად არის ხარვეზები? რა გზებით შეიძლება მათი გადაჭრა?
- **კადრების მოზიდვა და დაინტერესება** – როგორ შეიძლება საჯარო კვალიფიკაციის მქონე კადრების საჯარო სექტორში დასაქმებით დაინტერესება?
- **მუდმივი განვითარება** – როგორ უნდა შექმნას საჯარო სექტორმა სწრაფად ცვლადი გარემოს საპასუხო სწავლების კულტურა?
- **საკადრო რესურსის ეფექტიანი მართვა** – როგორ უნდა უზრუნველყონ საჯარო ორგანიზაციებმა კვალიფიციური საკადრო რესურსის შესაძლებლობების მაქსიმალური ათვისება?

საჯარო სამსახურის მმართველობის და შესაძლებლობების განვითარების მიმართულებით,³¹ OECD-ის მიერ 2019 წელს შემუშავდა რეკომენდაციები, რომელთა მიზანია ეფექტიანი და ნდობაზე დაფუძნებული სახელმწიფო სამსახურის შექმნა, შემდეგ აქტივობებზე დაყრდნობით:

- უნარ-ჩვევების და კომპეტენციების მუდმივი მონიტორინგი, მოსახლეობისთვის საჯარო ღირებულებათა შექმნის ხელშესაწყობად;
- ორგანიზაციაში სათანადო კომპეტენციების, მენეჯერული უნარების და სპეციალიზებული ცოდნის ფლობა, საჯარო სექტორში არსებული გამოწვევების საპასუხოდ;
- საჯარო უნარ-ჩვევების და კომპეტენციების პერიოდული განვითარება, მოსახლეობის საჭიროებების და ტექნოლოგიური ცვლილებების საპასუხოდ;
- საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანური რესურსების მართვა, საჯარო უნარ-ჩვევების და კომპეტენციების მიხედვით.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავებისას, საჭიროა მათი პირდაპირი დაკავშირება ორგანიზაციის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმასთან, ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. HR-ის სტრატეგიების მნიშვნელოვანი მიმართულებაა პროფესიული განვითარება.

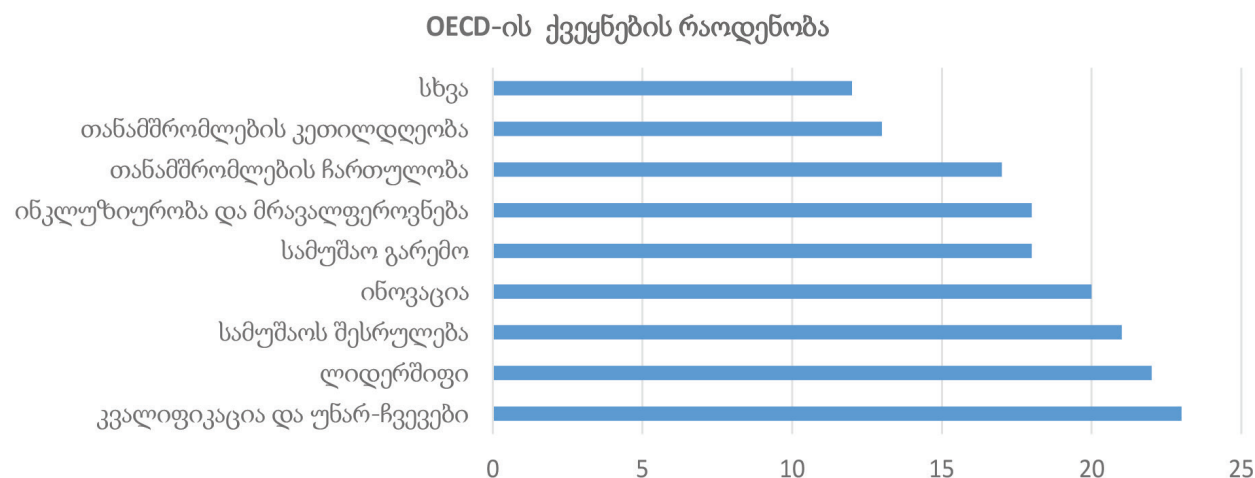
ანგარიშის მიხედვით, OECD-ის ქვეყნების უმეტესობისთვის, საშუალო და გრძელვადიანი საჯარო სამსახურის ხედვა მნიშვნელოვნად უკავშირდება მაღალკვალიფიციური და ეფექტიანი საჯარო ინსტიტუტების საჭიროებას, ციფრულ ტრანსფორმაციასა და ინოვაციებზე დაფუძნებულ მიდგომებს.³²

31 Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD-2019.

32 Skill for a High Performing Civil Service , OECD Public Governance Reviews-2017.



გრაფიკი N2. საჯარო სამსახურის განვითარების ხედვასთან დაკავშირებული საკითხების პრიორიტეტულობა ქვეყნების რაოდენობის მიხედვით



დიდი ბრიტანეთი

დიდი ბრიტანეთში შემუშავებული სახელმწიფო სამსახურის 2016-2020 წლების გეგმით განისაზღვრა ხუთი მიმართულება:

- საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა შერჩევა საჯარო სფეროს სისტემის ფარგლებში, თანამშრომლების მოზიდვა და შენარჩუნება;
- კარიერული და პროფესიული ზრდის ხელშეწყობა, საჯარო უნარებისა და გამოცდილების მუდმივი განვითარებით;
- ლიდერშიფი და მმართველობითი უნარების განვითარება;
- ინკლუზიური დასაქმების ხელშეწყობა;
- ანაზღაურების სისტემის გაუმჯობესება, შრომის ბაზარზე დეფიციტური პროფესიის მქონე კადრების მოსაზიდად.

ნიდერლანდები

2020 წლის ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავება დაიწყო ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული შიდა ტენდენციებისა და პროგნოზების, გარე ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური მიმართულებების სიღრმისეული ანალიზით. აღნიშნული მოიცავდა შრომის ბაზარს, შრომით ურთიერთობებს, პირობებს და ასევე იმ ტენდენციებს, რომელთაც შესაძლოა გავლენა მოახდინა ცენტრალური საჯარო ადმინისტრაციის პოლიტიკის სფეროებსა და საოპერაციო მმართველობაზე.

OECD-ის ქვეყნების უმეტესობაში, აღნიშნული სტრატეგიები მხარდაჭერილია პოლიტიკურ დონეზე, რომლის განხორციელების პროცესშიც გათვალისწინებულია შიდა და გარე ფაქტორების პროგნოზები.



საჯარო სამსახურის ბიურო, კანონმდებლობის შესაბამისად,³³ შეისწავლის და ახორციელებს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებული მდგომარეობის ანალიზს, ასევე მონიტორინგს უწევს საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელებას.

ადამიანური რესურსების ეფექტიან და შედეგზე ორიენტირებულ მართვას მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციაში მომავალი განვითარების მიზნებზე დაფუძნებული ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დოკუმენტების არსებობა, რომლის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია პროფესიული განვითარება.

აუდიტის ფარგლებში შერჩეული ოთხი სამინისტროდან, ადამიანური რესურსების სტრატეგია შემუშავებულია მხოლოდ ორ – ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსა და საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში.

ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის 2021-2024 წლების სტრატეგიის ერთ-ერთი ამოცანაა პროფესიული განვითარება. აღნიშნული მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

1. ინდივიდუალური განვითარების დაგეგმვის პრაქტიკის დანერგვა.
2. ტრენინგები ხელმძღვანელი პირებისთვის და კონსულტაციები – არამენეჯერული პოზიციებისათვის.
3. ინდივიდუალური გეგმების ხარისხის მონიტორინგი და დამატებითი კონსულტაციების ორგანიზება.
4. რეალისტური ტრენინგების გეგმის შემუშავება.
5. სასწავლო საჭიროებების კვლევის მეთოდოლოგიის დახვეწა.
6. ინტეგრირებული ტრენინგის გეგმის შედგენა.
7. ფინანსების მოზიდვა პროფესიული სწავლების უზრუნველსაყოფად.
8. მენტორინგის კონცეფციის შექმნა, დამტკიცება და დანერგვა.
9. შიდა სწავლებების/ტრენინგების გაძლიერებას.

სამინისტროს განმარტებით, დოკუმენტი შემუშავდა 2021 წლის ბოლო კვარტალში, აქტივობების უმეტესობას აქვს მიმდინარე სტატუსი და სამინისტრო აგრძელებს მუშაობას სტრატეგიით განსაზღვრული ამოცანების შესრულებაზე.

საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის მინისტრის ბრძანებით,³⁴ სამინისტროს სტრატეგიული მიზნების ფარგლებში, დამტკიცებულია სტრუქტურული ერთეულების 2021 წლის სამოქმედო გეგმა. მათ შორის, ადმინისტრაციული დეპარტამენტის, რომლის ერთ-ერთი ამოცანაა თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და სწავლების სისტემის გაუმჯობესება, კერძოდ:

1. წელიწადში ერთხელ, საჭიროებების კვლევა, რომლის მიხედვით იგეგმება და ტარდება ტრენინგები.
2. შემუშავებული ტრენინგების გეგმა.
3. ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავება.
4. ჩატარებული ტრენინგების ბაზისა და ტრენინგების კატალოგის შექმნა.

33 „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი.

34 ბრძანება N2-407, 06.04.2021.



5. თანამშრომელთა 80%-ის მონაწილეობა საჭირო ტრენინგებში.
6. მენტორინგის შემუშავება და დანერგვა.
7. ტრენინგების შეფასებისა და ანალიზის სისტემის დანერგვა.

სამინისტროს განმარტებით, მათი მხრიდან გრძელდება აქტივობები 2021 წლის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული მე-5, მე-6 და მე-7 პუნქტების შესრულებაზე.³⁵

დასკვნა

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მნიშვნელოვანი პირობაა, რომ ორგანიზაციებში შემუშავებული იყოს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია, ხოლო საჯარო სამსახურის ბიურო საკუთარი ფუნქციებიდან გამომდინარე, ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების მიზნით, შეისწავლის, ანალიზებს და მონიტორინგს უწევს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებულ მდგომარეობას.

შერჩეული ოთხი სამინისტროდან,³⁶ ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია არ შეუმუშავებიათ განათლებისა და მეცნიერების, აგრეთვე რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროებს, ხოლო ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, ასევე გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროების მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიები შემუშავებული და დამტკიცებული იყო 2021 წელს. შესაბამისად, გათვალისწინებული აქტივობების უმეტესობას ჰქონდა მიმდინარე სტატუსი.

გემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, **პროფესიული განვითარების მიმართულებით**, საჯარო სამსახურის ბიურომ ვერ განახორციელა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დოკუმენტით განსაზღვრული ძირითადი ამოცანებისა და მიდგომების მიმოხილვა და შეფასება.

მიუხედავად საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადამიანური რესურსების მართვის **სტრატეგიული დოკუმენტების შემუშავების** ხელშესაწყობის მიზნით განხორციელებული აქტივობებისა, აღნიშნული მიმართულებით არსებული მდგომარეობა საჭიროებს გაუმჯობესებას.

რეკომენდაცია N 1

საჯარო სამსახურის ბიუროს:

ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ გააქტიუროს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის დანერგვა-ფუნქციონირების მიმართულებით მუშაობა, რაც ხელს შეუწყობს პროფესიული განვითარების გეგმების ორგანიზაციების სტრატეგიული განვითარების მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანას. ამავდროულად საჯარო სამსახურის ბიურომ უზრუნველყოს აღნიშნული დოკუმენტების მიმოხილვა და შეფასება.

35 აუდიტის ფარგლებში სტრატეგიით განსაზღვრული 1-4 პუნქტებით განსაზღვრული საკითხების შესრულება შინაარსობრივი თვალსაზრისით არ შემოწმებულა, ვინაიდან მოსალოდნელი შედეგები ძირითადად უკავშირდება 2022 წელს.

36 საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

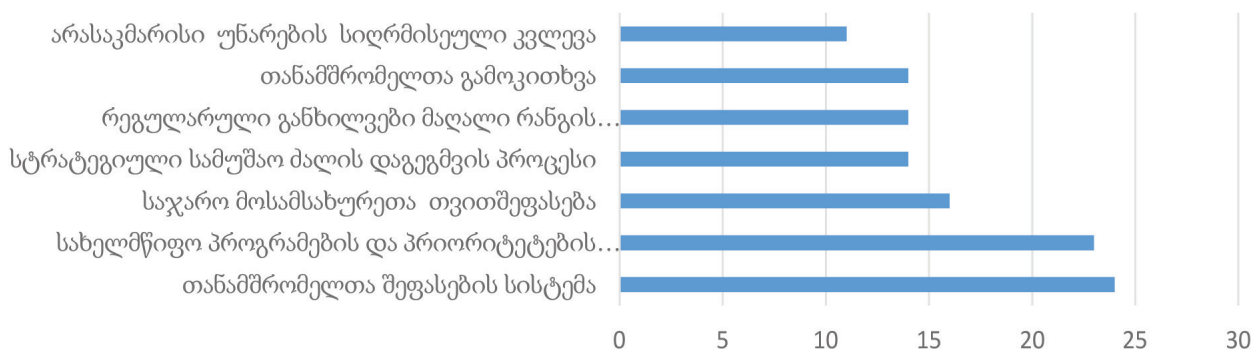


3.2 პროფესიული განვითარების გეგმების შედგენისა და შეხედულები შესრულების ნაპოვნებები

სახელმწიფო მმართველობის მიმოხილვის ანგარიშის მიხედვით,³⁷ OECD-ის ქვეყნებში საჯარო მოხელეებისთვის ტრენინგების საჭიროებები განისაზღვრება შემდეგი მეთოდების გათვალისწინებით:

გრაფიკი N3. საჯარო მოხელეებისთვის ტრენინგების საჭიროებების განსაზღვრის მეთოდები

ქვეყნების რაოდენობა (OECD)



როგორც N3 გრაფიკიდან ჩანს, ქვეყნების უმეტესობა ტრენინგების საჭიროებების დასადგენად მიმართავს თანამშრომელთა შეფასების და სახელმწიფო პროგრამების პრიორიტეტებით განსაზღვრის მეთოდებს. თანამშრომელთა შეფასების სისტემა ეს არის ფუნდამენტური კომპონენტი – მომავალზე ორიენტირებული სწავლების კულტურის დასაწესად, მაშინ როდესაც სახელმწიფო პროგრამების და პრიორიტეტების შეფასების მეთოდი ფოკუსირებულია უფრო კონკრეტულ საჭიროებებზე, ვიდრე თანამშრომლებისთვის მრავალმხრივი შესაძლებლობების განვითარებაა.

საჯარო სამსახურში დასაქმებულების შეფასების სისტემა განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით.³⁸ ევროკავშირის უმეტეს ქვეყნებში³⁹ შეფასება ხორციელდება სხვადასხვა პერიოდულობით ან კონკრეტული საჭიროებების დადგომით. თანამშრომელთა შეფასების შედეგები განსაზღვრავს მათ კარიერულ წინსვლას.

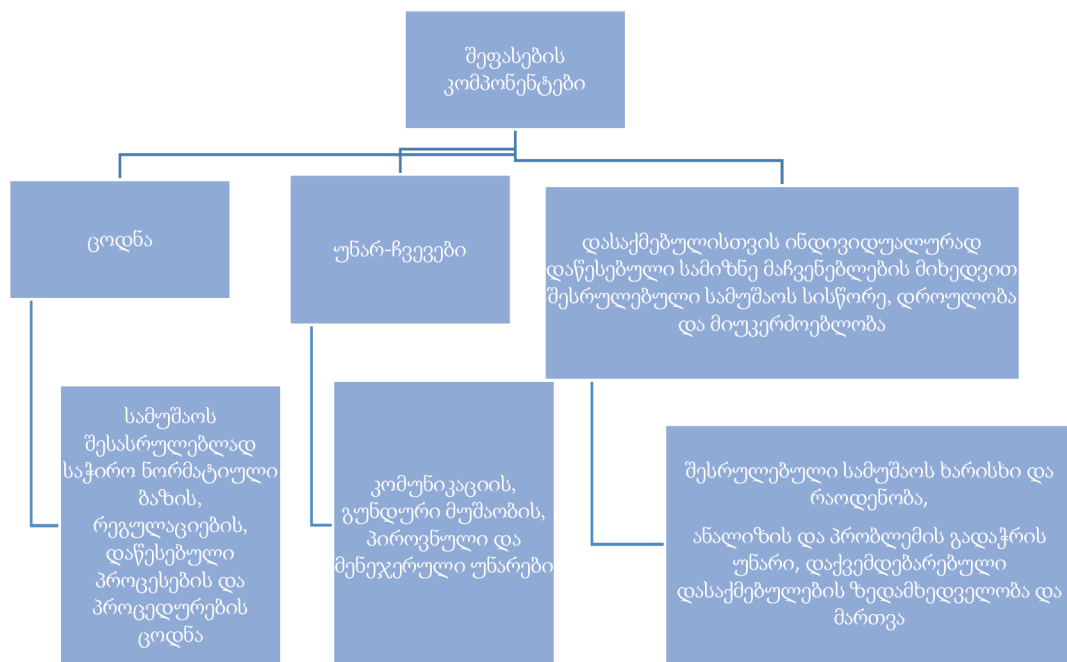
37 Skill for a High Performing Civil Service , OECD Public Governance Reviews-2017.

38 The civil service system at European level, European Public Administration Network-Bucharest 2020.

39 სლოვენია - შეფასება ტარდება წელიწადში სამჯერ; სლოვაკეთი - შეფასება ტარდება წელიწადში ერთხელ; გერმანია - შეფასება ტარდება საჭიროების დადგომის საფუძველზე ან მინიმუმ 3 წელიწადში ერთხელ; ლატვია - ხელმძღვანელობის შეფასება ხდება 2 წელიწადში ერთხელ, ხოლო დანარჩენი თანამშრომლებისა - ყოველწლიურად.



გრაფიკი N4. დასაქმებულის შეფასებისას გამოყენებული კომპონენტების სქემა



N3 და N4 გრაფიკებში აღნიშნული მონაცემების საფუძველზე, ქვეყნების მიერ შესაბამისი პრიორიტეტების გათვალისწინებით ხდება ტრენინგების გეგმების შედგენა შემდეგი სამი მიდგომით: ინდივიდუალური, ორგანიზაციისა და სახელმწიფო საჭიროებების მიხედვით.

- **ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შემუშავებისას**, აქცენტი კეთდება დასაქმებულის პასუხისმგებლობაზე, უზრუნველყოს მისი კარიერული ზრდა;
- **ორგანიზაციული და სახელმწიფო საჭიროებიდან** გამომდინარე, დაგეგმილი სწავლება ატარებს სავალდებულო ხასიათს, ორგანიზაციის შესაძლებლობების მაქსიმალურად გაზრდის მიზნით.

საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზით გამოიკვეთა, რომ ზოგიერთი ქვეყანა იყენებს სამივე მიდგომას, თუმცა ასევე არსებობს მხოლოდ ერთი ან ორი მიდგომის გამოყენების შემთხვევებიც (იხ. დანართი N1).

სწავლება შესაძლოა ჩატარდეს როგორც საკუთარი რესურსებით, ასევე გარე დაწესებულებების მიერ. სშირ შემთხვევაში, სხვადასხვა ქვეყანაში ფუნქციონირებს ცენტრალური სასწავლო დაწესებულება, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფო სამსახურში დასაქმებულების გადამზადებას. ამავდროულად ყველა სამინისტრო დამოუკიდებლად შეიმუშავებს ადამიანური რესურსების განვითარების და ტრენინგების სტრატეგიას.

საჯარო სამსახურის ბიურო საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში:⁴⁰

- შეისწავლის საჯარო სამსახურში არსებულ კვალიფიკაციისა და პროფესიული მომზადების დონეს, შეიმუშავებს მოხელეთა პროფესიული განვითარების ერთიან სტანდარტებს და ზედამხედველობს მათ შესრულებას, საჯარო სამსახურში პროფესიონალიზმისა

40 საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი.

და პროფესიული განვითარების მიზნით უზრუნველყოფს შესაბამის ღონისძიებათა განხორციელებას;

- მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო დაწესებულებებს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებული სამოქმედო სტანდარტების, ინსტრუქციებისა და ნორმატიული აქტების ერთგვაროვანი შესრულების მიზნით;
- აწარმოებს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემას;
- თანამშრომლობს საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებთან ადამიანური რესურსების მართვის წლიური გეგმის შემუშავების პროცესში;
- 6 თვეში და წელიწადში ერთხელ საჯარო სამსახურის საბჭოსთვის წარსადგენად ამზადებს ბიუროს მიერ გაწეული საქმიანობის შესახებ ანგარიშს, ხოლო წლიური საქმიანობის შესახებ ანგარიშს წარუდგენს პრემიერ-მინისტრს.

საჯარო სამსახურის ბიურომ 2018 წელს შეიმუშავა „მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო“, სადაც აღწერილია პროფესიული საჭიროებების ანალიზის პროცესი:

გრაფიკი N5. პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება



აღნიშნულ პროცესში ნაჩვენებია, რომ პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენისას, მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ დასაქმებულის ინდივიდუალური საჭიროებების განსაზღვრა, არამედ ორგანიზაციის მიზნებისა და მიმართულებების დადგენა, რომლის საფუძველია ორგანიზაციული განვითარების გრძელვადიანი და მოკლევადიანი გეგმები.

მთავრობის დადგენილებით,⁴¹ მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისას, შესაძლებელია გათვალისწინებული იყოს ქვემოთ მოცემული კომპონენტებიდან ერთ-ერთი ან რამდენიმე მათგანი ერთდროულად;

- იერარქიული რანგის თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- მოხელის სამუშაო აღწერილობა;
- მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;
- საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნები და საჭიროებები.

პროფესიული განვითარების სისტემის ერთიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, 2019 წლიდან⁴² თითოეული უწყება ყოველი წლის დასაწყისში მოხელეთა პროფესიული განვითარების

41 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N242 დადგენილება.

42 საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის 2019 წლის 14 იანვრის ბრძანებით დამტკიცდა საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმისა და ანგარიშის ფორმა, რომლის შესაბამისადაც თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ უნდა დაამტკიცოს პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა.

საჭიროებებზე დაყრდნობით, ვალდებულია საჯარო სამსახურის ბიუროში, მთავრობის დადგენილებით განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე, წარადგინოს გეგმა, რომლის მიხედვით სამსახური განსაზღვრავს იმ პროგრამებსა და თანამშრომლებს, რომელთა გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება საჭიროა კონკრეტული საჯარო სამსახურის საქმიანობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით.⁴³

პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის პროცესი

აუდიტის შედეგად შერჩეული ოთხი სამინისტროს საქმიანობის ანალიზით გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციებში სწავლების საჭიროების დადგენის ძირითადი საფუძველია მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები, რომელიც მოიცავს თანამშრომელთა თვითშეფასების, დასაქმებულების შეფასებისა და თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელობასთან გასაუბრების კომპონენტებს. სამინისტროების განმარტებით, საჭიროების დადგენის პროცესში ასევე გათვალისწინებულია მოხელის სამუშაო აღწერილობები და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნები, **თუმცა აღნიშნულ პროცესში პროფესიული განვითარების კუთხით შემუშავებულ გეგმებსა და ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებისა და ამოცანების შორის მკაფიო კავშირი არ იკვეთება.**

ეკონომიკის სამინისტრო

2019-2020 წლების სამთავრობო პროგრამით, ენერგეტიკული პოლიტიკის უმთავრეს მიმართულებად განისაზღვრა ქვეყნის ენერგეტიკული უსაფრთხოებისა და დამოუკიდებლობის ხარისხის ამაღლება, ასევე იმპორტირებულ ენერგორესურსებზე დამოკიდებულების ეტაპობრივი შემცირება და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის, გადაზიდვებისა და ლოგისტიკური ცენტრების განვითარების ხელშეწყობა, რომლის შესრულებაზეც პასუხისმგებელია ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო.

ეკონომიკის სამინისტროს პროფესიული განვითარების გეგმები მოიცავდა ზოგადი ხასიათის ტრენინგებს და ნაკლებად იყო ორიენტირებული დარგობრივი, სპეციალიზებული და პრიორიტეტული მიმართულებით ცოდნისა და გამოცდილების განვითარებისკენ.

მიუხედავად იმისა, რომ ზემოაღნიშნული დარგები განსაზღვრულია პრიორიტეტად სამთავრობო პროგრამით, სამინისტროში არ არის შემუშავებული ორგანიზაციის ერთიანი სტრატეგია, თუმცა არსებობს დარგობრივი სამოქმედო გეგმები, რომლებიც არ არის ოფიციალურად დამტკიცებული, გარდა 2021-2025 წლების მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიისა.⁴⁴

43 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N242 დადგენილება, მუხლი 4.

44 მსოფლიო ბანკის საწარმოთა კვლევის მიხედვით, მცირე და საშუალო საწარმოების მიერ არაკვალიფიკური სამუშაო ძალა დასახელებულია ბიზნესის კეთების კუთხით მე-3 ხელისშემშლელ ფაქტორად. შრომის ბაზარზე არსებული პრობლემები შესაბამისად აისახება საჯარო სექტორზეც, განსაკუთრებით დარგობრივი მიმართულებით არსებულ სპეციალობებზე.

ეკონომიკის სამინისტროს გარდა, მსგავსი სახის მიგნებები გამოვლინდა რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის,⁴⁵ გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროების შემთხვევებშიც.

ქვეყნის განვითარებას არსებითად განაპირობებს, რომ საჯარო დაწესებულებების მიერ, შესაბამისი ცოდნისა და უნარების მქონე კადრების მეშვეობით, მიზანმიმართული და პრიორიტეტებზე დაფუძნებული მართვის მიდგომები იქნეს გამოყენებული. ამ მიმართულებით არსებული გამოწვევების მიხედვით, კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის პროცესში პრიორიტეტული მიზნებისა და ამოცანების გათვალისწინება, რათა ის შემდგომში სასწავლო გეგმებში აისახოს.

პროფესიული განვითარების გეგმების შესრულების მდგომარეობა

შერჩეული ოთხი სამინისტროს მაგალითზე გაანალიზდა და შეედარა წლის განმავლობაში დაგეგმილი და შესრულებული პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების მაჩვენებლები. შედეგად:

- სამინისტროების მიერ ჩატარებული ტრენინგები, ხშირ შემთხვევებში განსხვავდება პროფესიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული სწავლების თემატიკისგან;
- ამავე დროს ბიუროს არ წარედგინება სრულყოფილი ინფორმაცია დაგეგმილი დამატებითი პროგრამების და მონაწილეების შესახებ.

შერჩეული სამინისტროების მაგალითზე, N1 ცხრილში, ნაჩვენებია 2019-2021 წლებში დამატებითი პროგრამების თემატიკის მიხედვით საჯარო სამსახურის ბიუროში წარდგენილი გეგმების შესრულების პროცენტული მაჩვენებელი:

ცხრილი N1 .

სამინისტრო	2019 წელი	2020 წელი	2021 წელი
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	20%	0%	25%
რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	49%	10%	32%
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	0%	0%	0%
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	0%	23%	10%
ჯამი: საშუალო მაჩვენებელი	14%		

როგორც N1 ცხრილიდან ჩანს,

- რიგ შემთხვევებში სამინისტროებს არ ჰქონდათ დაგეგმილი პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების ტრენინგები, ხოლო სხვა შემთხვევებში მათი ჯამური შესრულების მაჩვენებელი იყო მცირე და საშუალოდ 14% შეადგინა;
- ასევე შერჩეული ოთხი სამინისტროდან მოწოდებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ დაბალი მაჩვენებლით გამოირჩეოდა ფაქტობრივად ჩატარებულ ტრენინგებში დარგობრივი თემატიკის ტრენინგების წილი, რომელმაც ჯამურად ჩატარებული დამატებითი ტრენინგების საშუალოდ 17% შეადგინა (იხ. დანართი N2).

45 რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში, სხვა სამინისტროებთან შედარებით, დაგეგმილი ტრენინგების გეგმებში უფრო მეტად იყო გათვალისწინებული დარგობრივი მიმართულებით სწავლება.



გემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ არსებული პროცესები ვერ უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მიზნებისა და სტრატეგიული ამოცანების სათანადოდ შესრულების შესაძლებლობას.

აღსანიშნავია, რომ ეკონომიკის სამინისტრომ დონორების დახმარებით, გარდა დაგეგმილისა, ასევე ჩაატარა დარგობრივი მიმართულების არაერთი ტრენინგი,⁴⁶ რაც დადებითად შეიძლება შეფასდეს, თუმცა გემოაღნიშნული ტრენინგები პროფესიული განვითარების გეგმებით არ იყო გათვალისწინებული, რაც დაგეგმვის პროცესის ხარვეზზე მიუთითებს.

ასევე გარკვეული ნაკლოვანებებით მიმდინარეობს სამინისტროებში ტრენინგების გეგმების შესრულების პროცესი. აუდიტის პერიოდში, შერჩეული ოთხი სამინისტროდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ გეგმით გათვალისწინებული ტრენინგების და შესაბამის მონაწილეთა რაოდენობა, ძირითადად აღემატებოდა რეალურად ჩატარებული ტრენინგებისა და მასში მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობას (იხ. დანართი N3).

აღნიშნული გარემოება მიუთითებს პროფესიული განვითარების პროცესის დაგეგმვისა და მისი შემდგომი უზრუნველყოფის ეტაპებზე არსებულ ხარვეზებზე.

პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის მეთოდოლოგია

შესწავლილი სამინისტროებს შემუშავებული არ აქვთ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის მეთოდოლოგიები. შედეგად რთულია განისაზღვროს, რამდენად უზრუნველყოფს არსებული პრაქტიკა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას და რამდენად მიზანმიმართულად იყენებენ შესაბამის პრინციპებს, პროცესებსა და პრაქტიკებს პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის მიზნით.

საჯარო სამსახურის ბიურომ, კომპეტენციის ფარგლებში, მოამზადა ზოგადი ხასიათის “მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო”,⁴⁷ რომელიც არ მოიაზრებს პროფესიული განვითარების მიმართულებით კონკრეტული ორგანიზაციების საჭიროებებთან მორგებას.⁴⁸

დასკვნა

საჯარო სამსახურის ბიურო საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის ამაღლების კოორდინაციას და ატარებს შესაბამის ღონისძიებებს მოხელეთა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის, აწარმოებს და

46 2019 და 2021 წლებში უცხოეთში გამართული პროგრამების და შეხვედრების ფარგლებში თანამშრომლებს ჰქონდათ შესაძლებლობა, გასცნობოდნენ ეკონომიკის კონკრეტულ დარგებში არსებულ სიახლეებსა და გამოცდილებას, როგორცაა: ელექტროენერგიის მიწოდების უსაფრთხოება, ელექტროსისტემის ადგენა-მართვისა და რისკების შეფასება და საოპერაციო უსაფრთხოება; შემოსავლებისა და გადასახადების განაწილება პიდროენერგეტიკული პროექტებისათვის; ენერგოეფექტურობა მრეწველობასა და მშენებლობაში; მდგრადი განვითარების ეკონომიკის ხელშეწყობა; ფინანსური ბაზრების ანალიზი; მაკროეკონომიკის შეფასება; უნარების პროგნოზირება და შესაბამისობა, შეუსაბამობის გაზომვა და უნარების განვითარებისთვის სექტორული მიდგომების მორგება და სხვ.

47 სახელმძღვანელოში განხილულია პროფესიული საჭიროებების ანალიზის ჩატარების ზოგადი პროცესი.

48 სტანდარტულად მსგავსი სახის დოკუმენტები ატარებს ზოგად ხასიათს.



ანალიზებს საჯარო მოხელეთა შესახებ სტატისტიკურ ინფორმაციას, მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო სექტორს და აღნიშნულ სფეროში არსებული მდგომარეობის შესწავლის საფუძველზე ამზადებს შესაბამის დასკვნებსა და წინადადებებს.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით,⁴⁹ საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავების ხელშეწყობის მიზნით იქმნება საჯარო სამსახურის საბჭო, რომელიც იკრიბება 6 თვეში ერთხელ, თუმცა ბიუროს განმარტებით აუდიტის პერიოდში საბჭო არ შექმნილა.

აუდიტის მიმდინარეობისას, ოთხი სამინისტროს მაგალითზე გაანალიზდა პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის პროცესი, სასწავლო გეგმებისა და მისი შემდგომი უზრუნველყოფის შესახებ მონაცემები და აღნიშნული პროცესის ეფექტიანად განხორციელების ხელშეწყობის მიზნით ბიუროს მიერ გატარებული აქტივობები.

შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი ნაკლოვანებები:

- შესწავლილ ორგანიზაციებს რიგ შემთხვევებში საჯარო სამსახურის ბიუროში არ ჰქონდათ წარდგენილი პროფესიული განვითარების გეგმები ან წარდგენილი გეგმები არ იყო სრულყოფილი. ანალიზის შედეგად ასევე გამოიკვეთა, რომ პროფესიული განვითარების გეგმების წარდგენა ძირითადად ფორმალურ ხასიათს ატარებს, შესაბამისად, ბიუროს მხრიდან არ არის უზრუნველყოფილი აღნიშნული ინფორმაციის სრულყოფილი ანალიზი და შეფასება;
- პროფესიული განვითარების გეგმების შედგენის პროცესში, არ იკვეთება მკაფიო კავშირი შესწავლილი სამინისტროების მიერ **დაგეგმილ ტრენინგებსა და ორგანიზაციის პრიორიტეტებსა და ამოცანებს შორის**. დაგეგმილი ტრენინგები ზოგადი ხასიათისაა და ნაკლებად არის ორიენტირებული დარგობრივი მიმართულებით კომპეტენციების ამაღლებასა და განვითარებაზე. შესაბამისად, არ არის უზრუნველყოფილი სპეციალიზებული და პრიორიტეტული მიმართულებით ცოდნისა და გამოცდილების განვითარების შესაძლებლობა. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაცემული დასკვნების და რეკომენდაციების მიუხედავად, ზემოაღნიშნული გარემოებები კვლავ გამოწვევად რჩება;
- შესწავლილი სამინისტროებიდან მოწოდებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების ჯამური შესრულების მაჩვენებელი იყო მცირე და შეადგინა საშუალოდ 14%. ასევე დაბალი მაჩვენებლით გამოირჩეოდა ფაქტობრივად ჩატარებულ ტრენინგებში დარგობრივი თემატიკის ტრენინგების წილი, რომელმაც ჯამურად ჩატარებული დამატებითი ტრენინგების საშუალოდ 17% შეადგინა. აღსანიშნავია, რომ დარგობრივი მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგები ძირითადად არ იყო გათვალისწინებული პროფესიული განვითარების გეგმებში, რაც მიუთითებს ორგანიზაციული მიზნებისა და სტრატეგიული ამოცანების სათანადოდ შესრულების რისკებსა და დაგეგმვის პროცესის ნაკლოვანებაზე. საჯარო სამსახურის ბიუროს, პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავების და შემდგომი უზრუნველყოფის შესწავლის მიზნით, არ შეუფასებია ორგანიზაციების მიერ **დაგეგმილი და შესრულებული ტრენინგების შინაარსობრივი ნაწილი**;
- ოთხი სამინისტროს შემთხვევაში, რეალურად ჩატარებული ტრენინგებისა და მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობა, ნაკლები იყო გეგმით გათვალისწინებულზე, რაც მიუთითებს პროფესიული განვითარების პროცესის დაგეგმვისა და მისი შემდგომი უზრუნველყოფის

49 მუხლი N19.



ხარვეზებზე. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაცემული დასკვნებისა და რეკომენდაციების მიუხედავად, აღნიშნული გარემოებები კვლავ გამოწვევად რჩება;

- შესწავლილ ორგანიზაციებს არ აქვთ შემუშავებული პროფესიული საჭიროების დადგენის მეთოდოლოგიები. ვინაიდან საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ კომპეტენციის ფარგლებში მომზადებული ზოგადი ხასიათის „მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო“⁵⁰ არ მოიაზრებს პროფესიული განვითარების მიმართულებით კონკრეტული ორგანიზაციების საჭიროებებს,⁵¹ შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ბიუროს მხრიდან არსებობდეს დამატებითი აქტივობები, ორგანიზაციების მხრიდან აღნიშნული პროცესის ეფექტიანად განხორციელების უზრუნველსაყოფად;
- საჯარო სამსახურის ბიუროს აუდიტის პერიოდში არ ჰქონდა შესაძლებლობა, განეხორციელებინა საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული განვითარების მიმართულებით მონაცემების სრულყოფილი ანალიზი და შეფასება, რადგან სსიპ-ებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, არ ევალუაბათ აღნიშნული ინფორმაციის ბიუროსთვის გაგზავნა. გამომდინარე იქიდან, რომ სსიპ-ები არსებით როლს ასრულებენ ქვეყნის სხვადასხვა სტრატეგიული მიმართულების განვითარებაში, მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო ფლობდეს ინფორმაციას სსიპ-ებში პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებულ მდგომარეობაზე, რათა განხორციელდეს საჯარო სექტორში დასაქმებულების კვალიფიკაციის შესახებ სრულყოფილი მონაცემების ანალიზი და შემუშავდეს შემდგომი აქტივობები;⁵²
- ტრენინგების ჩატარება ძირითადად უზრუნველყოფილია დონორებისგან მიღებული დაფინანსებით, რადგან სამინისტროების ბიუჯეტი არ არის საკმარისი პროფესიული საჭიროებების სათანადოდ უზრუნველსაყოფად. მიუხედავად იმისა, რომ დონორები აქტიურად არიან ჩართულები სწავლების პროცესის მხარდასაჭერად, ხშირ შემთხვევებში სამინისტროებისთვის რთულია წინასწარ, მეტი სიზუსტითა და საჭიროებების გათვალისწინებით განსაზღვრონ პროფესიული განვითარების გეგმები.

შედეგად, საჯარო ორგანიზაციების მიერ არ არის სათანადოდ უზრუნველყოფილი მოხელეთა პროფესიული განვითარების პროცესის ეფექტიანი მართვა. საჯარო სამსახურის ბიურო არ ფლობს სრულყოფილ ინფორმაციას საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების გეგმებისა და მისი შემდგომი უზრუნველყოფის შესახებ, ამასთანავე საჯარო დაწესებულებების მხრიდან სათანადოდ არ ხორციელდება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ინფორმაციის ანალიზის და შეფასებების საფუძველზე გაცემული რეკომენდაციების შესრულება.

რეკომენდაცია N 2

საჯარო სამსახურის ბიუროს:

საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ განახორციელოს შესაბამისი ღონისძიებები საჯარო დაწესებულებების მიერ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის მეთოდოლოგიების შემუშავება/დანერგვის პროცესის წარმართვისათვის, ხოლო პროფესიული განვითარების მიმართულებით გამოვლენილ ნაკლოვანებებზე, გაცემულ და შეუსრულებელ

50 სახელმძღვანელოში აღწერილია პროფესიული საჭიროებების ანალიზის ჩატარების ზოგადი პროცესი.

51 სტანდარტულად, მსგავსი სახის დოკუმენტები ატარებს ზოგად ხასიათს.

52 გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შემუშავებული აქვს სამინისტროს სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა და ამავდროულად კონკრეტული სფეროების მიხედვით განწერილია სხვადასხვა დოკუმენტი და გეგმა. 2021-2023 წლების სამოქმედო გეგმით დასახულია სხვადასხვა ამოცანა და აქტივობა, რომელთა შესრულებაზეც, სამინისტროს აპარატთან ერთად პასუხისმგებელი არიან სისტემაში შემავალი სსიპ-ები.



რეკომენდაციებზე რეაგირების მიზნით ინფორმაცია პროაქტიულად მიაწოდოს საჯარო ორგანიზაციების ხელმძღვანელობას და ამავედროულად აღნიშნული საკითხები ასახოს საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის ანგარიშებში.

საჯარო სამსახურის საბჭოს შექმნის შემდგომ, ბიურომ, მასთან კოორდინაციაში იმსჯელოს პროფესიული განვითარების გეგმებში ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მაქსიმალურად გათვალისწინებაზე.

ჩაკომენდაცია N3

საჯარო სამსახურის ბიუროს:

საჯარო სამსახურში არსებული პროფესიული მომზადების დონის შესაფასებლად და პროფესიული განვითარების სისტემის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურომ, უზრუნველყოს საჯარო დანესებულებების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე დაგეგმილი და ჩატარებული სწავლებების პერიოდული და სრულყოფილი ანალიზი/შეფასება, ხოლო გამოვლენილი ნაკლოვანებების, გაცემული და შეუსრულებელი რეკომენდაციების შესახებ ინფორმაცია მიაწოდოს საჯარო ორგანიზაციების ხელმძღვანელობას და ამავედროულად აღნიშნული საკითხები ასახოს საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის ანგარიშებში.



4. ღაგაშაბითი პროგნაზის საჩისის კონსტროლის საჩვუში

სახელმწიფო ინსტიტუციებში დასაქმებულების პროფესიულ განვითარებაზე ძირითადად მონიტორინგს ახორციელებს ადამიანურ რესურსებზე პასუხისმგებელი ცენტრალური ორგანო, თუმცა OECD-ის ზოგიერთი ქვეყნის შემთხვევაში, პასუხისმგებლობა ეკისრება კონკრეტულ სამინისტროსა თუ ინსტიტუციას. მაგალითად, იტალიასა და პორტუგალიაში, სწავლებები ტარდება მხოლოდ ერთ სახელმწიფო დაწესებულებაში,⁵³ ხოლო სხვა ქვეყნებში, როგორც სხვადასხვა სახელმწიფო ინსტიტუციებში, ასევე კონკრეტულ სამინისტროებსა და სააგენტოებში.

ფინეთის სასწავლო დაწესებულებას⁵⁴ აქვს უმნიშვნელოვანესი როლი სახელმწიფო სფეროში დასაქმებულების პროფესიული უნარების განვითარებაში. სასწავლო დაწესებულება საკუთარი რესურსებით უზრუნველყოფს სხვადასხვა ტრენინგის ორგანიზებას ან კერძო სექტორისგან შეისყიდის სასწავლო პროგრამებს. ასევე აღსანიშნავია ირლანდიის მაგალითი, რომელიც გეგმავს სწავლების ისეთი მოდელის შექმნას, სადაც დასაქმებულების პროფესიული განვითარების სტრატეგიული მართვას ახორციელებს – სწავლებისა და განვითარების ცენტრი.

უნგრეთის შემთხვევაში, შინაგან საქმეთა სამინისტროსა საჯარო მოსამსახურეების პროფესიული განვითარების სისტემის მართვის ორგანო, ხოლო სახელმწიფო სერვისების ეროვნული უნივერსიტეტი⁵⁵ პასუხისმგებელია სასწავლო პროცესების დაგეგმვაზე, განვითარებასა და შესრულებაზე. წლიური გეგმები მუშავდება დასაქმებულის კომპეტენციების შესაბამისად.

დიდი ბრიტანეთი მჭიდროდ თანამშრომლობს ლონდონის ეკონომიკის სკოლასთან, რომლის მიზანია მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი ხელმძღვანელი პირებისთვის მაღალი ანალიტიკური უნარების ჩამოყალიბებას.

ცოდნისა და უნარების განვითარება მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მოხელის მიერ უფლებამოსილებების სათანადოდ განხორციელებისთვის,⁵⁶ მაღალი პროფესიული სტანდარტის დამკვიდრებისა და საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირებისთვის. ამ მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიურო⁵⁷ შეისწავლის საჯარო სამსახურში არსებულ კვალიფიკაციისა და პროფესიული მომზადების დონეს, შემუშავებს მოხელეთა პროფესიული განვითარების ერთიან სტანდარტებს და ზედამხედველობს მათ შესრულებას. აღნიშნულ პროცესში საჯარო დაწესებულებების ვალდებულებაა, უზრუნველყონ მოხელეების საბაზისო და პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობა, რომლის ხარისხის კონტროლს (აკრედიტაცია და მონიტორინგი) ახორციელებს სსიპ – განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. საბაზისო პროგრამებში გეგმით განსაზღვრული მონაწილეების რაოდენობების შესახებ დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. დანართი N4.

53 National School of Administration in Italy, Portugal's Institute for Public Administration, Finnish Institute of Public Management.

54 Finnish Institute of Public Management.

55 National University of Public Services.

56 „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი.

57 „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, მუხლი-21.



აკრედიტაცია არის მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარისხის კონტროლის ფორმა, რაც გულისხმობს მისი შესაბამისობის შეფასებას აკრედიტაციის სტანდარტებთან. შეფასებას ახორციელებს აკრედიტაციის ექსპერტთა ჯგუფი და ეფუძნება პროგრამის თვითშეფასების ანგარიშში ასახული ინფორმაციის ანალიზს და ასევე ექსპერტთა ვიზიტის დროს მოპოვებულ ინფორმაციას. აკრედიტაცია სავალდებულოა ელექტრონული კურსით ან საკლასო მეცადინეობის ფორმით დაგეგმილი მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის განხორციელებისთვის.

პროგრამები არის ორი სახის – **საბაზისო და დამატებითი**. აკრედიტაცია სავალდებულოა საბაზისო პროგრამის განხორციელებისთვის, ხოლო დამატებითი პროგრამა აკრედიტაციას შესაძლებელია დაექვემდებაროს საჯარო დაწესებულების მოთხოვნის საფუძველზე. აღნიშნულ შემთხვევაში, დამატებითი სასწავლო პროგრამის სტანდარტის დადგენას, ხარისხის კონტროლის მიზნებისათვის, უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულება საჯარო სამსახურის ბიუროსთან შეთანხმებით.

საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის დებულების⁵⁸ მიხედვით, პროგრამის შინაარსთან დაკავშირებული სტანდარტი გულისხმობს, რომ პროგრამას აქვს ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნები, ხოლო სწავლის შედეგები შეესაბამება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით⁵⁹ განსაზღვრულ მოთხოვნებს. ამასთანავე, დებულება ითვალისწინებს აკრედიტაციის პირობების შესრულების შემოწმებას გეგმური და/ან არაგეგმური მონიტორინგის გზით.

დასაქმებულების პროფესიული განვითარების საბაზისო და დამატებითი პროგრამებიდან, სსიპ – განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის აკრედიტაციას ექვემდებარება მხოლოდ საბაზისო პროგრამები. წარმოდგენილი ინფორმაციის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ „მოხელის მენეჯერული უნარების“ და „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსის“ მხოლოდ საბაზისო პროგრამები ცენტრის მიერ აკრედიტებული აქვს შემდეგ დაწესებულებებს:

- სსიპ – საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი;
- სსიპ – ფინანსთა სამინისტროს აკადემია;
- სსიპ – ზურაბ ჭვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა;
- სსიპ – საჯარო აუდიტის ინსტიტუტი;
- სსიპ – თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლა;
- შპს „მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი „ალტერბრიჯი“.

აუდიტის პერიოდში განხილული იყო ცენტრის მიერ წარმოდგენილი სამი დაწესებულების: სსიპ – საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრის, სსიპ – ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის და სსიპ – ზურაბ ჭვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლის სააკრედიტაციო დოკუმენტები. აუდიტის პერიოდში ცენტრის მიერ აკრედიტაციის პირობების შესრულების მიზნით არაგეგმური მონიტორინგი არ ჩატარებულა, ხოლო გეგმური მონიტორინგის ჩატარებას

58 დამტკიცებულია საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის 2019 წლის 6 მარტის N46/6 ბრძანებით, საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილების შესაბამისად.

59 პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისი N242 დადგენილება.



მოქმედი წესი ითვალისწინებს აკრედიტაციის მინიჭებიდან სამწლიანი ვადის გასვლის შემდგომ, რაც აუდიტის პერიოდისთვის ასევე არ იყო დამდგარი.

საჯარო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული დამატებითი პროგრამების აკრედიტაცია ცენტრს არ განუხორციელებია, მათ არც საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის მიუმართავთ დამატებითი პროგრამების ხარისხის კონტროლის მიზნებისათვის სტანდარტების დასადგენად, რადგან მარეგულირებელი ნორმებით, დამატებითი პროგრამების აკრედიტაციის ინიცირება საჯარო დაწესებულებების უფლებამოსილებას მიეკუთვნება. საჯარო დაწესებულებები არ ახორციელებენ დამატებითი პროგრამების აკრედიტაციას, რაც მიუთითებს, რომ დამატებითი სასწავლო პროგრამების სტანდარტი არ არის დადგენილი და შედეგად ხარისხის კონტროლიც ამ შემთხვევაში შესაძლოა ვერ იქნეს უზრუნველყოფილი.

აუდიტის მიმდინარეობისას, ცხრა სამინისტროს მაგალითზე გაანალიზდა 2019-2021 წლებში საჯარო სამსახურის ბიუროში გაგზავნილი პროფესიული განვითარების საბაზისო და დამატებითი პროგრამების გეგმები, რის საფუძველზეც გამოიკვეთა, რომ **დამატებითი პროგრამების** წილმა და მონაწილეთა რაოდენობამ სამინისტროების მიერ გაგზავნილ გეგმებში საშუალოდ შეადგინა 90%, რაც ბევრად აღემატება საბაზისო პროგრამების მაჩვენებლებს (იხ. დანართი N4 და N5).⁶⁰

სხვადასხვა საჯარო უწყების წარმომადგენლებთან ჩატარებული გასაუბრებით გამოვლინდა, რომ სამინისტროებში არ არის დანერგილი **დამატებითი პროგრამების** ხარისხის კონტროლის სისტემა. პროგრამის შეფასება ძირითადად შემოიფარგლება სწავლების შემდგომ პროგრამაში მონაწილე დასაქმებულების მიერ შევსებული „კმაყოფილების“ კითხვარებით, რაც ქმნის დამატებითი პროგრამებით განსაზღვრული მიზნების სათანადოდ შეუსრულებლობის რისკებს.

საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის, საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული მომზადებისა და კვალიფიკაციის არსებული დონის შესწავლა კვლავ გამოწვევად რჩება.

დასკვნა

საჯარო მოსამსახურეების პროფესიული გადამზადების ნაწილში აკრედიტაციას ექვემდებარება მხოლოდ **საბაზისო პროგრამები**, ხოლო **დამატებითი პროგრამები** შესაძლებელია დაექვემდებაროს აკრედიტაციას მხოლოდ საჯარო დაწესებულებების მოთხოვნის საფუძველზე, თუმცა აუდიტის პერიოდში მსგავსი მოთხოვნით ბიუროსთვის არ მიუმართავთ.

ცხრა სამინისტროდან მოწოდებული მონაცემების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ დამატებითი სასწავლო პროგრამებისა და მასში მონაწილეთა წილი, გეგმაში საშუალოდ 90%-ს შეადგენს, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება საბაზისო პროგრამების მაჩვენებლებს (იხ. დანართები N4 და N5).

დამატებითი სასწავლო პროგრამების სტანდარტის და ხარისხის კონტროლის პროცედურები არ არის დადგენილი, ხოლო საჯარო დაწესებულებების უმეტესი ნაწილისთვის შეფასება

60 საჯარო სამსახურის ბიუროში პროფესიული განვითარების გეგმების ანალიზისთვის ინფორმაცია გამოყენებულია ყველა სამინისტროზე, გარდა შინაგან საქმეთა სამინისტროსი, რადგან მასზე „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მოქმედება არ ვრცელდება.

ძირითადად შემოიფარგლება სწავლების შემდგომ პროგრამაში მონაწილეთა მიერ შევსებული „კმაყოფილების“ კითხვარით, რაც კარგი პრაქტიკის მიხედვით, არ შეიძლება ჩაითვალოს საკმარისად. შესაბამისად, საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის საჯარო სამსახურში არსებული კვალიფიკაციისა და პროფესიული მომზადების დონის შესწავლა გამოწვევად რჩება და არსებობს რისკები, რომ დამატებითი სასწავლო პროგრამების მიზნების შესრულება ვერ იქნეს მიღწეული.

ჩაქოშენი N 4

საჯარო სამსახურის ბიუროს:

დამატებითი პროგრამით განსაზღვრული ამოცანების მაქსიმალურად მიღწევისათვის, მიზანშეწონილია საჯარო სამსახურის ბიურომ საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული მომზადებისა და კვალიფიკაციის არსებული დონის შესწავლისას განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოს საჯარო დანესებულებების მიერ **დამატებითი პროგრამების** განხორციელების პროცესს და ამავდროულად იმსჯელოს **დამატებითი პროგრამების** აკრედიტაციის მიზანშეწონილობასა და შესაბამისი წინადადებების შემუშავებაზე.



5. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის საჩუქები

საჯარო სამსახურის რეფორმის მიზანია, ეფექტური და ეფექტიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფს პროფესიონალიზმის წახალისებას, ხელშეწყობასა და დაფასებას. აღნიშნული კი უნდა განაპირობოს ადამიანური რესურსების ისეთმა მართვის სისტემამ, რომელიც აგებული იქნება პროფესიონალიზმისა და ეფექტიანი მუშაობის სტანდარტებზე.⁶¹

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ოპერაციული პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, ელექტრონული ტექნოლოგიების გამოყენება მსოფლიოში ფართოდ აპრობირებულ პრაქტიკად იქცა. შესაბამისად, ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხის გასაუმჯობესებლად, საქართველოს საჯარო სამსახურების დაწესებულებებში მნიშვნელოვანია განვითარდეს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემები, რაც თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ადმინისტრირების ეფექტიანობას, შეამცირებს ხარჯებს და გააუმჯობესებს მომსახურების სტანდარტებს. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული ტექნოლოგიების დანერგვა სახელმწიფო სტრუქტურებში ხელს შეუწყობს ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მონაცემების, ინფორმაციის, სერვისის, მონაცემთა ბაზების, მეთოდებისა და გადანაცვლებების გაზიარებასა და განვითარებას.

საჯარო სამსახურების ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების, საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების კოორდინაციისა და მეთოდური დახმარების განვითარებასთან ერთად, სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროს ამოცანაა, საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის წარმოება.⁶² წარმოება. აღნიშნულის გათვალისწინებით, საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის მიერ 2017 წლიდან⁶³ დამტკიცებულია საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის ფუნქციონირების სტანდარტი, რომლის მოქმედება ვრცელდება ყველა იმ ორგანიზაციაზე, რომელიც კანონის შესაბამისად ითვლება საჯარო სამსახურად. სტანდარტის მიხედვით, სისტემის მინიმალური კომპონენტებია – ორგანიზაციული მოდული, თანამშრომლის პირადი გვერდი, დასწრების, ანაზღაურების, რეგერვის, თანამშრომლის თვითმომსახურების, შეფასების, გადაყვანისა და პროფესიული განვითარების მოდულები.

ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემა (eHRMS) არის ქვეყნის მასშტაბით საჯარო სექტორში დასაქმებული პერსონალის ერთიან მონაცემთა ბაზა. მისი მიზანია ადამიანური რესურსების ელექტრონული მართვის უზრუნველყოფა შემუშავებული პოლიტიკისა და სტანდარტების შესაბამისად. სისტემა საბაზო საკადრო ადმინისტრაციის ფუნქციების ავტომატიზაციის საშუალებას იძლევა. მასში გაერთიანებულია შემდეგი ფუნქციები:

- სტრუქტურისა და საშტატო ერთეულების მართვა;
- სტატისტიკური ინფორმაციის გენერაცია;

61 „საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 19 ნოემბრის N627 დადგენილება.

62 „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი.

63 საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის 2017 წლის 31 აგვისტოს N474/სა ბრძანება.



- თანამშრომლების შესახებ სრულყოფილი, მუდმივად განახლებული ინფორმაციის არსებობა;
- თანამშრომლის დასწრეების აღრიცხვა;
- პერსონალის ხელფასის უწყისის რეესტრი;
- თანამშრომლის მივლინებების რეესტრი;
- ძებნისა და ანგარიშგების მექანიზმი და სხვ.

პროფესიული განვითარების მიმართულებით, 2019-2020 წლებში ამოქმედდა თანამშრომელთა შეფასების და პროფესიული განვითარების მოდულები, სადაც საჯარო ორგანიზაციები ასახავენ ინფორმაციას მათ სტრუქტურაში არსებული შეფასების სისტემის და მისი შედეგების შესახებ, ასევე წლის დასაწყისში წარადგენენ დაგეგმილი საბაზისო და დამატებითი სწავლების პროგრამების თემატიკას, ხოლო შემდგომში – შესრულებების შესახებ მონაცემებს. სამინისტროების მაგალითზე, საჯარო სამსახურის ბიუროში წარდგენილი გეგმების ანალიზით გამოიკვეთა, რომ რიგ შემთხვევებში საჯარო დანებსებულებები არ წარადგენენ სრულყოფილ ინფორმაციას დაგეგმილი სწავლებების შესახებ, ხოლო შესრულების ნაწილში ინფორმაცია წარმოდგენილია ჯამური სახით, რაც გულისხმობს უწყების დონეზე სწავლებაში მონაწილე თანამშრომლების ჯამური რაოდენობის ასახვას. აღნიშნული ხელს უშლის ბიუროს, შეძლოს სრულყოფილი შედარებითი ანალიზი, გამოკვეთოს პრობლემური მიმართულებები და შეიმუშაოს რეკომენდაციები, მაგალითად:⁶⁴

- გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს 2021 წელს ბაზაში არ იყო განთავსებული ინფორმაცია სწავლებებში მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობის შესახებ;
- ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს არ წარმოუდგენია 2020 წლის გეგმები;
- განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს არ წარმოუდგენიათ 2021 წლის გეგმები;
- იუსტიციის, თავდაცვის და საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროებს ინფორმაცია 2019-2021 წლების გეგმების შესახებ სისტემაში არ აუსახავთ.

სისტემის გაუმჯობესების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ განხორციელებული გარკვეული ქმედებების მიუხედავად, აღნიშნულ პროცესთან დაკავშირებული საკითხები კვლავ გამოწვევად რჩება.

დასკვნა

აუდიტის პერიოდში, ცხრა სამინისტროდან, ექვსის შემთხვევაში⁶⁵ არ იყო მოწოდებული სრულყოფილი ინფორმაცია დაგეგმილი სწავლებების შესახებ ადამიანური რესურსების მართვის eHRMS სისტემაში, რომელსაც უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია ენიჭება HR-ის მიმართულებით ეფექტიანი მართვის განხორციელების მხარდასაჭერად.

64 ინფორმაციის ანალიზისთვის გამოყენებულია ყველა სამინისტროს (გარდა შინაგან საქმეთა სამინისტროს) მიერ საჯარო სამსახურის ბიუროში წარდგენილი პროფესიული განვითარების გეგმების შესახებ მონაცემები.

65 გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო; თავდაცვის სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.



ამავდროულად, შესრულების ნაწილში, წარმოდგენილი ინფორმაციის მიხედვით, სწავლებაში მონაწილე თანამშრომელთა რაოდენობა ასახულია ჯამურად, რაც ართულებს საჯარო სამსახურის ბიუროს შესაძლებლობას, გააკეთოს სრულყოფილი ანალიზი, შეფასებები და გასცეს სათანადო რეკომენდაციები.

ასევე აღსანიშნავია, რომ პროფესიული განვითარების გეგმები არ გამომდინარეობს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის პროცესის შედეგებიდან, ვინაიდან ორგანიზაციებში აღნიშნულ პროცესს არ აქვს სრულყოფილად ფორმალიზებული ხასიათი.

სისტემის გაუმჯობესების მიზნით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ განხორციელებული გარკვეული ქმედებების მიუხედავად, აღნიშნულ პროცესთან დაკავშირებული საკითხები კვლავ გამოწვევად რჩება.

რეკომენდაცია N 5

საჯარო სამსახურის ბიუროს:

პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებული მდგომარეობის უკეთესად გაანალიზებისა და განვითარებისთვის, საჯარო სამსახურის ბიურომ უზრუნველყოს მეტი და ეფექტიანი კომუნიკაცია შესაბამის პასუხისმგებელ უწყებებთან, პროფესიული განვითარების მიმართულებით eHRMS სისტემაში საჯარო ორგანიზაციების მიერ ინფორმაციის სრულყოფილად ასახვის მიზნით. ამავდროულად, საჯარო სამსახურის ბიურომ დაადგინოს მათი მხრიდან მონაცემების სისტემაში წარმოდგენილობის მიზნები და მოახდინოს სათანადო რეაგირება.

საჯარო დაწესებულებებში პროფესიული განვითარების საჭიროების დადგენის პროცესების და მეთოდოლოგიების შემუშავების შემდგომ, საჯარო სამსახურის ბიურომ, შესაბამის პასუხისმგებელ უწყებებთან ერთად იმსჯელოს პროფესიული განვითარების მოდულის დახვეწაზე, პროფესიულ საჭიროებებსა და ტრენინგების გეგმებს შორის კავშირის უზრუნველსაყოფად.



ბიბლიოგრაფია

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი;

მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N242 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“.

საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის 2019 წლის 14 იანვრის ბრძანება „საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმისა და ანგარიშის შედგენის ფორმა“;

საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 6 მარტის N112 დადგენილება „საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დებულების დამტკიცების შესახებ“;

საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 11 თებერვლის N70 დადგენილება „საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს დებულების დამტკიცების შესახებ“;

საჯარო სამსახურის ბიუროს წლიური ანგარიშები და მათ მიერ გამოცემული მეთოდოლოგიები;

საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, 2015;

საჯარო სამსახურის ბიუროს წლიური ანგარიშები, 2018 -2020;

მთავრობის ადმინისტრაციის საჯარო მმართველობის რეფორმის მონიტორინგის ანგარიშები;

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) - „განვითარებულ საჯარო სექტორში დასაქმებულების პროფესიული უნარები“ – Skill for a High Performing Civil Service , OECD Public Givernance Reviews - 2017;

საჯარო ადმინისტრაციის ქსელი, ბუქარესტი – „ევროპის საჯარო სამსახურის სისტემა“ - The civil service system at European level, European Public Administration Network-Bucharest - 2020;

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია – „მთავრობის სისტემის მიმოხილვა“ (OECD) - Government at Glance, OEDC publication - 2019;

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია – „რეკომენდაციები საჯარო სექტორის მმართველობასა და შესაძლებლობების განვითარებაზე“ (OECD) - Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD -2019;

ევროპის სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სექტორში დასაქმებულთა სწავლების სისტემები (პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი).



აუდიტორთა ხელმოწერა:
სახელი, გვარი

ხელმოწერა

ნანა ვაჩაძე
მთავარი აუდიტორი

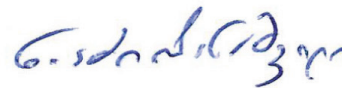
ლაშა ჭანტურიშვილი
წამყვანი აუდიტორი

ნინო ამირანაშვილი
უფროსი აუდიტორი

მანანა ღვინაძე
უფროსი აუდიტორი

 28.04.2022

 28.04.2022.

 28.04.2022

 28.04.2022

დანართი N 1.

ტენიონის ბაზისის ზედხის მიღომაჟი ქვეყნის მიხედვით

ქვეყანა	საჯარო სამსახურის სტრატეგია	ორგანიზაციული გეგმები	ინდივიდუალური საჭიროებები
პოლონეთი	✓	✓	✓
საფრანგეთი	✓	✓	✓
დიდი ბრიტანეთი	✓	✓	✓
უნგრეთი	✓	✓	✓
კანადა	✓	✓	✓
შვეიცარია	✓	✓	✓
ესტონეთი	✓	✓	
ავსტრალია	✓	✓	
ისრაელი	✓	✓	
იტალია	✓	✓	
ესპანეთი	✓	✓	
ფინეთი		✓	✓
ისლანდია		✓	✓
შვედეთი		✓	✓
აშშ		✓	✓
საბერძნეთი	✓		
ლუქსემბურგი	✓		
ავსტრია		✓	
ჩეხეთი		✓	
გერმანია		✓	
ლატვია		✓	
პორტუგალია		✓	
სლოვენია		✓	
თურქეთი		✓	
ბელგია			✓
დანია			✓
ირლანდია			✓
ნორვეგია			✓
სლოვაკეთი			✓



დანართი N2.

დამოუკიდებელი მიმართულებით ჩატარებული ტენდერების პროცენტული

მაჩვენებელი და მოწოდებითა ჩაბრუნება

სამინისტრო	დამოუკიდებელი მიმართულებით ჩატარებული ტენდერების პროცენტული მაჩვენებელი			საშუალო %	დამოუკიდებელი მიმართულებით ჩატარებული ტენდერების მოწოდებითა ჩაბრუნება		
წელი	2019	2020	2021		2019	2020	2021
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	44%	50%	30%	41%	27	27	14
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	0%	33%	0%	11%	-	13	-
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	0%	0%	0%	0%	-	-	-
რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	23%	16%	13%	17%	18	1	2
ჯამი	17%	25%	11%	17%	45	41	16



დანართი N3.

სამინისტროების მიერ დაგეგმილი და ჩატარებული ტრენინგების და მასში მონაწილეთა რაოდენობა

სამინისტრო	გეგმა - ტრენინგის რაოდენობა			გეგმა - მონაწილეთა რაოდენობა			ჩატარებული ტრენინგის რაოდენობა			ტრენინგებში მონაწილეთა რაოდენობა		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
წელი												
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	23	-	37	230	-	292	29	46	50	178	127	213
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	-	9	20	-	205	-	4	6	5	97	107	33
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	2	-	-	166	-	-	1	3	3	5	48	16
რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	26	21	25	265	101	226	28	6	15	94	14	30
ჯამი	51	30	82	661	306	518	62	61	73	374	296	292



დანართი N 4.

საგარეო პროგრამების გეგმების და მონაწილეთა ჩაოქნოზა სამინისტროების მიხედვით

სამინისტრო	2019 წელი ტრენინგის რაოდენობა	2019 წელი მონაწილეთა რაოდენობა	2020 წელი ტრენინგის რაოდენობა	2020 წელი მონაწილეთა რაოდენობა	2021 წელი ტრენინგის რაოდენობა	2021 წელი მონაწილეთა რაოდენობა
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	3	50	2	22	-	-
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	2	10	2	7	-	-
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	2	25	-	-	2	7
რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	3	13	2	2	-	-
საგარეო საქმეთა სამინისტრო	1	20	1	20	1	16
ფინანსთა სამინისტრო	2	9	2	20	2	9
იუსტიციის სამინისტრო	2	35	2	41	2	36
თავდაცვის სამინისტრო	-	-	-	-	-	123
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	1	1	-	-	1	3
ჯამი	16	163	11	112	8	194



დანართი N5.

დაგეგმილი დაგეგმილი პროგრამებისა და მასში მონაწილეთა ჩამოთვლა სამინისტროების მიხედვით

სამინისტრო	2019 წელი ტრენინგის რაოდენობა	2019 წელი მონაწილეთა რაოდენობა	2020 წელი ტრენინგის რაოდენობა	2020 წელი მონაწილეთა რაოდენობა	2021 წელი ტრენინგის რაოდენობა	2021 წელი მონაწილეთა რაოდენობა
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	2	166	-	-	-	-
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	-	-	9	205	20	-
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	23	230	-	-	37	292
რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	26	262	22	101	25	226
საგარეო საქმეთა სამინისტრო	40	544	38	320	12	253
ფინანსთა სამინისტრო	33	332	39	292	45	258
იუსტიციის სამინისტრო	59	281	66	258	70	290
თავდაცვის სამინისტრო	-	-	-	-	7	-
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	3	8	-	-	-	-
ჯამი	186	1823	174	1176	216	1319



