



საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო.

# სამოქალაქო პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების

ს ტ რ ა ტ ე გ ი ა

---

# ს ა რ ჩ ე ვ ი

## შესავალი

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად აუცილებელია ეფექტიანი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა (შემდგომში “სისტემა“), რომელიც უზრუნველყოფს უწყების მოთხოვნების შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის, საჭირო დროს, სათანადო თანამდებობაზე რეკრუტირებას, განვითარებასა და შენარჩუნებას. აღნიშნული სისტემის განვითარება თავდაცვის რეფორმირების ერთ-ერთ პრიორიტეტს წარმოადგენს და მიზნად ისახავს დამსახურებაზე დაფუძნებული მართვის ინსტიტუციონალიზაციას<sup>1</sup>. სისტემა იქნება მოქნილი და ადეკვატურად უპასუხებს უსაფრთხოების გარემოს მოთხოვნებსა და გამოწვევებს. აღნიშნული მიზანი და შესაბამისი პრიორიტეტები განსაზღვრულია თავდაცვის დაგეგმვის სტრატეგიულ და კონცეპტუალურ დოკუმენტებში, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციაში<sup>2</sup>.

---

**1 ინსტიტუციონალიზაცია** – ნორმების, წესების, სტატუსებისა და როლების განსაზღვრისა და გამყარების პროცესი. მათი ისეთ სისტემაში მოყვანა, რომელსაც ექნება საზოგადოებრივი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მიმართულებით მოქმედების უნარი.

**2 ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფცია** — პერსონალის მართვის კონცეფციაში იგულისხმება პერსონალის მართვის არსის გაგებასა და განსაზღვრაზე, შინაარსზე, მიზნებზე, ამოცანებზე, კრიტერიუმებზე, პრინციპებსა და მეთოდებზე თეორიულ-მეთოდოლოგიურ შეხედულებათა სისტემა. იგი მოიცავს, აგრეთვე, ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებში მისი რეალიზაციის მექანიზმის ფორმირების ორგანიზაციულ-პრაქტიკულ მიდგომებს. გულისხმობს შემდეგ პროცესებს: 1) პერსონალის მართვის მეთოდოლოგიის დამუშავებას; 2) პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებას; 3) პერსონალის მართვის ტექნოლოგიის დამუშავებას.

ადამიანური რესურსების მართვის გამართული სისტემა მნიშვნელოვანია ევრო-ატლანტიკურ სივრცეში ინტეგრაციისთვის. თავდაცვის სამინისტროს მხრიდან სისტემის განვითარების ვალდებულება განსაზღვრულია ყოველწლიურ ეროვნულ პროგრამაში (ANP) და დაგეგმვისა და მიმოხილვის პროცესის (PARP) დოკუმენტში.

## თავი I

### §1 სისტემის განვითარების ხედვა:

თავდაცვის სფეროში სამოქალაქო პერსონალის საქმიანობა ძირითადად ემსახურება თავდაცვის პოლიტიკის განსაზღვრასა და დაგეგმვას, მის განხორციელებასა და მონიტორინგს, ასევე შეიარაღებული ძალების განვითარების ხელშეწყობასა და დემოკრატიული კონტროლის უზრუნველყოფას. ყველა მიმართულებითა და თანამდებობრივი იერარქიის ნებისმიერ საფეხურზე მყოფი მოხელის მიერ საქმის მაღალი ხარისხით შესრულება მოითხოვს თავდაცვის სფეროს მართვასთან დაკავშირებული კომპლექსური პროცესების ადეკვატურ გააზრებასა და დაკისრებული ფუნქციამოვალეობისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკის შესაბამის ცოდნას, გამოცდილებასა და კომპეტენციას. ახლო, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში თავდაცვის სისტემის, სათანადო კომპეტენციის მქონე პერსონალით უზრუნველსაყოფად აუცილებელია პერსონალის მართვის ისეთი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც გამჭვირვალე და სამართლიანი მიდგომების ფარგლებში ორიენტირებული იქნება:

- საწყის პოზიციებზე მაღალი პოტენციალის, სათანადოდ მოტივირებული ახალგაზრდა პროფესიონალების მოზიდვაზე;
- მოზიდული პერსონალის სასურველი მიმართულებით განვითარების პოტენციალის ანალიზზე;
- სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად პერსონალის მუდმივ განვითარებასა და მათი პოტენციალის მიზნობრივ რეალიზაციაზე;
- ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ინტერესების მაქსიმალური თავსებადობით, პროფესიონალი პერსონალის შენარჩუნებისა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზაციისათვის კარიერის ეფექტიან მართვაზე;
- სათანადო სამუშაო პირობებისა და გარემოს შექმნაზე;
- ორგანიზაციული ინტერესების გათვალისწინებით, პერსონალის საჭირო დონეზე მოტივირებისა და შენარჩუნების მიზნით ადეკვატური საკომპენსაციო სისტემისა და სოციალური გარანტიებით უზრუნველყოფაზე.

## **§2 სტრატეგიის მიზანი**

სტრატეგიის მიზანია განსაზღვროს თავდაცვის უწყებაში სამოქალაქო პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების მიმართულებები, აღწეროს შემადგენელი კომპონენტები და მართვის მექანიზმები, გამოკვეთოს სასურველი შედეგისა და წარმატების ინდიკატორები და სისტემის დანერგვის გზები.

სტრატეგია ასევე, მიზნად ისახავს ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალისა და ფართო საზოგადოების ინფორმირებას თავდაცვის სამინისტროში 2017 წლის ბოლომდე დაგეგმილი სისტემის დანერგვის შესახებ და ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობას სისტემის განვითარების პროცესში საუკეთესო მიდგომებისა და შეხედულებების გასათვალისწინებლად.

## **§3 გავრცელების არეალი**

სტრატეგია ვრცელდება თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო ოფისისა და შეიარაღებული ძალების სტრუქტურული ერთეულების, ასევე თავდაცვის სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიულ პირების სამოქალაქო პერსონალზე.

## **§4 საჯარო სამსახურის რეფორმა**

თავდაცვის სისტემაში არსებული სამოქალაქო პერსონალის მართვის სისტემა საჯარო სამსახურში დადგენილი სტანდარტებისა და მოთხოვნების შესაბამისად ვითარდება. აღნიშნული მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ფარგლებში კვალიფიციური ადამიანური რესურსის ხელმისაწვდომობის მაჩვენებლებისა და ხარისხის მუდმივი ზრდისთვის. უწყებათაშორისი გადაადგილების დროს, მოხელეთა ორგანიზაციებში

ადაპტაციის<sup>3</sup> და საკარიერო განვითარების<sup>4</sup> კუთხით არსებული სირთულეები მინიმუმამდე უნდა იქნას დაყვანილი, რის შედეგადაც მოხელეთა კარიერის მართვა არა მხოლოდ კონკრეტული ორგანიზაციის, არამედ საჯარო სამსახურის დონეზე გახდება შესაძლებელი.

თავდაცვის სამინისტრო აქტიურად არის ჩართული საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში, როგორც სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღების, ასევე ადგილობრივ და საერთაშორისო ექსპერტთა საქმიანობის დონეზე. სამინისტროს მიერ შემდგომშიც მოხდება საჯარო სამსახურის დონეზე დასარეგულირებელი საკითხების ინიცირება და სხვადასხვა მიმართულების განვითარების გზების შეთავაზება საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილების გათვალისწინებით.

## თავი II

### §5 ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

#### პოლიტიკის შემუშავება:

თავდაცვის სისტემის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად, აუცილებელია სწორი პოლიტიკის შემუშავება, რისთვისაც საჭიროა ოპტიმალური პროცესის განსაზღვრა. აღნიშნული გულისხმობს შემდეგ ეტაპებს:

- სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის მოთხოვნათა იდენტიფიკაცია ადამიანური რესურსების კუთხით;
- ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და არსებული ადამიანური რესურსის შესაბამისობის ანალიზი საჭიროებათა განსაზღვრის მიზნით;
- ადამიანური რესურსების საჭიროებათა უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციის შესაძლებლობების (ფინანსური, ინფრასტრუქტურული და მატერიალური-ტექნიკური) ანალიზი და შეფასება, რის საფუძველზეც მოხდება ადამიანური

---

**3 მოხელის ორგანიზაციაში ადაპტაცია** - პროცესი, რომლის დროსაც პერსონალი ეცნობა და ითავისებს მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის თავისებურებებს, თავისი ქვედანაყოფისა და თანამდებობის ადგილს — მიზნების საერთო სისტემასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კულტურას.

**4 საკარიერო განვითარება** - პერსონალი თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის განვითარების ყველა ისეთ სტადიას, როგორცაა: პროფესიული განათლების მიღება, სამსახურის დაწყება, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალურ პროფესიონალურ შესაძლებლობათა მხარდაჭერა და განვითარება, პენსიაზე გასვლა. საკარიერო განვითარება ასახავს ადამიანის თანამდებობრივი სტატუსისა და ორგანიზაციაში მისი სოციალური როლის ცვლილებას, ორგანიზაციის თანამდებობრივ სტრუქტურაში მისი როგორც ვერტიკალურ, ისე ჰორიზონტალურ გადაადგილებას.

რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა<sup>5</sup> (მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი) შემდეგი ძირითადი მიმართულებებით:

- ორგანიზაციის სტრუქტურის განვითარება;
  - რეკრუტირება;
  - პერსონალის განვითარება;
  - შენარჩუნება.
- ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის განხორციელების თითოეულ ეტაპზე ჩატარდება შედეგების ანალიზი და შეფასება. საჭიროების შემთხვევაში მოხდება განსაზღვრული პოლიტიკის კორექტირება.

### პოლიტიკის შემუშავების ციკლი:

---

**5 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა** - პერსონალის მართვის ერთ-ერთი რთული და მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. იგი ორგანიზაციის დაგეგმვის საერთო სისტემის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. მისი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის მქონე სამუშაო ძალით და მისი ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის დაგეგმვამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებზე: ა) ორგანიზაციის რომელი მიმართულებით დამატებით რამდენი და კვალიფიკაციის როგორი დონის პერსონალია საჭირო (პერსონალის მოთხოვნის დაგეგმვა); ბ) სოციალური ასპექტებიდან გამომდინარე, როგორ უნდა მოვიზიდოთ აუცილებელი და შევამციროთ ჭარბი პერსონალი (შტატების მოზიდვის ან შემცირების დაგეგმვა); გ) როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ პერსონალი მათი შესაძლებლობების გამოყენებით (კადრების გამოყენების დაგეგმვა); დ) როგორ შეიძლება მიზნობრივად ვზემოქმედებდეთ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათი ცოდნა მივუსადაგოთ მუშაობის ცვალებად პირობებს (პერსონალის განვითარების დაგეგმვა); ე) რამდენი იქნება დაგეგმილ საკადრო დონისძიებებზე ხარჯები (პერსონალის შექმნაზე დანახარჯების დაგეგმვა).

## **§6 ორგანიზაციის სტრატეგიული მიმოხილვა:**

ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისათვის, საჭიროა ორგანიზაციული ანალიზის კომპლექსური პროცესის ეტაპობრივი განხორციელება. პროცესი ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებსა და საფეხურებს:

### **I ეტაპი - ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ანალიზი:**

- ორგანიზაციის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, საქმიანობის ძირითადი სფეროების იდენტიფიცირება;
- თითოეული სფეროს ანალიზი, რათა დადგინდეს, რომელ სფეროში არის საჭირო ცალკეული სტრუქტურული ერთეული და რომელთა დაჯგუფება არის შესაძლებელი;
- სტრუქტურული ერთეულის ანალიზი საქმიანობის მიმართულებების იდენტიფიცირების მიზნით;
- თითოეული მიმართულების ანალიზი, ძირითადი ფუნქციების იდენტიფიცირების მიზნით.

### **II ეტაპი - სტრუქტურული ერთეულების ტიპებისა და თანამდებობრივი იერარქიის განსაზღვრა:**

- თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციის ანალიზი ძირითადი ამოცანების, პროცესებისა და სამუშაოს მოცულობის დასადგენად;
- სტრუქტურული ერთეულის ტიპის (განყოფილება, სამმართველო, დეპარტამენტი), სამუშაო პროცესის ეტაპებისა და მოცულობის მიხედვით პერსონალის რაოდენობისა და თანამდებობრივი იერარქიის განსაზღვრა;
- სტრუქტურული ერთეულების ორგანიზაციული აღწერების შემუშავება.

### **III ეტაპი - ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და აღწერა:**

- სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის სფეროების ანალიზი შინაარსისა და პასუხისმგებლობის დონეების მიხედვით, რათა განისაზღვროს ორგანიზაციის სტრუქტურა, რომელშიც ასევე სტრუქტურული ერთეულები ოპტიმალურად გადანაწილდებიან მინისტრისა და მინისტრის მოადგილეების დაქვემდებარებაში;

### **IV ეტაპი - პერსონალის შემადგენლობა და მოთხოვნები ორგანიზაციულ დონეზე:**

- პროფესიული მიმართულებებისა და სპეციალობების იდენტიფიცირება;
- პერსონალის რიცხოვნობის განსაზღვრა სპეციალობებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით;

- კვალიფიკაციის აღწერა საქმიანობის სპეციფიკის მიხედვით;
- სამუშაოს აღწერა;
- ძირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა;
- კომპეტენციების განსაზღვრა.

### ურთიერთქმედება და კოორდინაცია:

ორგანიზაციული ანალიზის პროცესს გეგმავს და ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვისა და პროფესიული განვითარების დეპარტამენტი. პროცესი ხორციელდება სამინისტროს ხელმძღვანელობის ინიცირებით, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან ან/და პასუხისმგებელ პირებთან მჭიდრო თანამშრომლობით, რათა გადაწყვეტილების მიღებისას გარანტირებულად მოხდეს საქმიანობათა სპეციფიკის სათანადო დონეზე გათვალისწინება.

### სამუშაოს კლასიფიკაცია:

სამინისტროში, საქმიანობის ცალკეულ მიმართულებაზე სამუშაოები ჯგუფდება კატეგორიებად საქმიანობის შინაარსის, გადაწყვეტილების მიღებისა და პასუხისმგებლობის დონეების მიხედვით. სამუშაოს კლასიფიკაცია ხელს უწყობს ორგანიზაციულ დაგეგმვას, კარიერის მართვას, პროფესიული განვითარების მოთხოვნების განსაზღვრას, ანაზღაურების სისტემის ფორმირებას.

### შენიშვნა:

*სტრატეგიიდან გამომდინარე, შემუშავდება სამუშაოს კლასიფიკაციის სახელმძღვანელო, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოთა კლასიფიკაციის პრინციპს, პირობებსა და პროცედურას.*

### თანამდებობრივი რანგირება:

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის გეგმაზომიერად განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, მოხდება თანამდებობათა რანგირება პასუხისმგებლობის დონეების მიხედვით. თანამდებობათა რანგები განისაზღვრება საჯარო სამსახურის დონეზე დადგენილი სტანდარტის მიხედვით და აისახება შესაბამის საკანონმდებლო აქტებში.

### საკლასო ჩინები:

საკლასო ჩინი წარმოადგენს საჯარო მოხელის შეძენილი ცოდნისა და გამოცდილების ამსახველ მაჩვენებელს, რომელიც საჯარო მოხელეს აძლევს საშუალებას დაწინაურდეს მომდევნო რანგის პოზიციაზე და დაადასტუროს მისი კვალიფიკაციის დონე. საკლასო თანამდებობრივი ჩინის მინიჭება მოხდება განსაზღვრული პერიოდის გასვლის შემდეგ, მოხელის მიერ გაწეული სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე. საკლასო ჩინის კატეგორიები განისაზღვრება საჯარო სამსახურის დონეზე, შესაბამის საკანონმდებლო აქტებში.



საჯარო სამსახურში პერსონალის მობილობის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია საკლასო ჩინების, დიპლომატიური რანგების, სახელმწიფო სპეციალური წოდებების და სხვა კატეგორიების გათანაბრება და მათი მინიჭებისა და ჩამორთმევის წესების ჰარმონიზაცია. აღნიშნული უნდა დარეგულირდეს საკანონმდებლო დონეზე.

### სამუშაოს ანალიზი და აღწერა:

სტრუქტურული ერთეულების წარმატებული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თითოეულ პოზიციაზე ნათლად იყოს განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობები და კონკრეტული სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად აუცილებელი მოთხოვნები. აღნიშნულისათვის საჭიროა სამუშაოს აღწერის პროცესის სწორად წარმართვა, რაც უპირველეს ყოვლისა დაკავშირებულია ცალკეული სამუშაო პროცესის კომპლექსურ ანალიზთან.

სამუშაოს ანალიზის პროცესში სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციიდან გამომდინარე, განისაზღვრება შესასრულებელი სამუშაოს ტიპი და შემდეგ სამუშაო პროცესი, რომელთა ანალიზის საფუძველზე დგინდება თანამდებობის ძირითადი და დამატებითი ფუნქცია-მოვალეობები, საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, კომპეტენციები, უნარები, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების მაჩვენებლები და სხვა პარამეტრები.

სამუშაოს აღწერა, როგორც მექანიზმი, ასევე ემსახურება მოხელესა და მის ხელმძღვანელს შორის სამსახურებრივი ურთიერთობების რეგულირებას კონკრეტული დავალების გაცემის უფლებამოსილებისა და შესრულების ვალდებულების თვალსაზრისით.

### შენიშვნა:

*სამუშაოს აღწერის პროცესი იქნება ფორმალიზებული. სტრუქტურა, შესაბამისი პროცედურა და უფლებამოსილება განისაზღვრება სპეციალური ინსტრუქციით.*

### კომპეტენციების მართვა:

თანამედროვე გაგებით კომპეტენცია წარმოადგენს ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების ერთობლიობას, რომელიც ვლინდება ინდივიდის კონკრეტულ ქცევაში. ჩვეულებრივ, სამუშაოს აღწერაში ითვალისწინებენ კონკრეტულ ცოდნას, გამოცდილებას და უნარ-ჩვევებს, რომელთა განხილვა ხდება სამუშაოსთან მიმართებაში თითოეულის მნიშვნელობის მიხედვით. თუმცა, მსოფლიო გამოცდილებამ აჩვენა, რომ სამუშაოს მოთხოვნებთან მიმართებაში მნიშვნელოვანია ამ ელემენტების კონკრეტულ ქცევაში გამოხატული კომპეტენციის სახით შეფასება (მაგ. ხედვა, სიღრმისეული ანალიზი, სხვათა დარწმუნება, ცვლილებებისადმი ადაპტაცია, ანალიტიკური აზროვნება, ცვლილებების მართვა, ლიდერობა და ა.შ). თავდაცვის სისტემაში კომპეტენციები განისაზღვრება ორგანიზაციის, პასუხისმგებლობის დონეების, სამუშაოს კატეგორიებისა და კონკრეტული სამუშაოს დონეზე. კომპეტენციათა მართვის სისტემის მიზანი იქნება სისტემაში

დასაქმებული პერსონალის განვითარება მათი ინდივიდუალური კომპეტენციების მოთხოვნასთან მაქსიმალური შესაბამისობის მიღწევის მიზნით.

კომპეტენციების მართვის კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პიროვნული მახასიათებლების ანალიზი ინდივიდის ბუნებრივი და შეძენილი პოტენციალის კუთხით. ვინაიდან, მოთხოვნის შესაბამისი კომპეტენციის ფლობასთან ერთად, აუცილებელია განსახორციელებელი სამუშაოს სპეციფიკის შესაბამისი პოტენციალის დადგენა. რაც უზრუნველყოფს კომპეტენციათა სრულფასოვან მართვას.

### შენიშვნა:

*შეიქმნება კომპეტენციათა მართვის სახელმძღვანელო, რომელშიც თითოეული კომპეტენცია იქნება სრულფასოვნად აღწერილი, ასევე განსაზღვრული იქნება კომპეტენციათა შეფასების გზები, მოთხოვნებსა და ინდივიდუალურ (პერსონალურ) კომპეტენციებს შორის შესაბამისობის დადგენის მეთოდოლოგია, ბუნებრივი და შეძენილი პოტენციალის შეფასების საშუალებები.*

## თავი III

### §7 ადამიანური რესურსების მართვა

#### რეკრუტირება:

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას კარგად გათვლილი მექანიზმების გამოყენებით დაგეგმილი და ორგანიზებული რეკრუტირების პროცესი წარმოადგენს, რომელიც არსებული და მომავალი ვაკანსიების, სამუშაოთა აღწერილობებით განსაზღვრული მოთხოვნების შესაბამისი კვალიფიკაციის მოხელეთა მიერ დასაკომპლექტებლად შემდეგი ფორმით ხორციელდება:

#### შიდა შერჩევა:

მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსის შენარჩუნებისა და მათი კარიერის სტაბილური განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, სამინისტროში ვაკანსიების შევსება უპირატესად შიდა შერჩევის პროცესის შედეგად განხორციელდება. შიდა შერჩევის საფუძველს, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება (*სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის სახელმძღვანელოს მიხედვით*) წარმოადგენს. შიდა შერჩევის პროცესი შეიძლება ჩაითვალოს წარუმატებლად, თუ შერჩევის კომისია დაადგენს, რომ კანდიდატები სათანადო დონეზე ვერ აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს. ამ შემთხვევაში მიიღება გადაწყვეტილება ღია კონკურსის გამოცხადების თაობაზე.

## მოზიდვა:

წინამდებარე სტრატეგიით აღწერილი სისტემის დანერგვის შემდეგ, თავდაცვის სამინისტროში პერსონალის მოზიდვის ძირითადი ხელშემწყობი ფაქტორები იქნება: დამსახურებაზე დაფუძნებული კარიერის მართვის ეფექტიანი სისტემა, სოციალური კეთილდღეობის გარანტიები და სტაბილური ორგანიზაციული გარემო. მოზიდვის ეფექტიანი პროცესის უზრუნველყოფის მიზნით, განხორციელდება შრომის ბაზარზე არსებული ვითარების შესახებ კომპეტენტური წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის სისტემატური ანალიზი, რათა მოზიდვის პროცესი განხორციელდეს გეგმაზომიერად, საინფორმაციო საშუალებების შერჩევა მოხდეს ადეკვატურად, ხოლო რესურსების გამოყენება ოპტიმალურად.

## ღია კონკურსი:

სამინისტროში ღია კონკურსის ორგანიზება ხორციელდება თანაბარი შესაძლებლობების, ობიექტურობისა და გამჭვირვალების პრინციპების დაცვით.

ღია კონკურსი სტანდარტულად სამი ეტაპისაგან შედგება: განაცხადების მიღება და გადარჩევა, ტესტირება და გასაუბრება. გარკვეულ შემთხვევებში შესაძლოა ტესტირება არ იყოს საჭირო და პროცესი განხორციელდეს ორ ეტაპად.

## შენიშვნა:

*ღია კონკურსის ჩატარების წესი და პროცედურები განსაზღვრულია სამოქალაქო პერსონალის შერჩევის სახელმძღვანელოში.*

## სტაჟირება:

სტაჟირება რეკრუტირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს. სტაჟირების შედეგად შესაძლებელია გამოვლინდეს ინდივიდის ყველა ის პროფესიული და პიროვნული მახასიათებელი, რაც აუცილებელია საწყისი პოზიციის დასაკავებლად. სასურველია სამინისტროს სამოქალაქო ოფისის ყველა სტრუქტურული ერთეულის სამტატო განრიგით გათვალისწინებული იქნას მინიმუმ ერთი საწყისი პოზიცია (სპეციალისტი, უფროსი სპეციალისტი), რომელზეც შესაძლებელი იქნება უმაღლესი განათლების მქონე წარმატებული სტაჟიორის რეკრუტირება.

სამინისტროში სტაჟიორთა შერჩევა განხორციელდება ღია კონკურსის წესით. სტაჟირება შესაძლებელია გაგრძელდეს 6 - დან 12 თვემდე. ხანგრძლივობა დამოკიდებული იქნება სტაჟიორის სურვილსა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების მაჩვენებლებზე.

## ორგანიზაციული ორიენტაციის პროგრამა:

ორგანიზაციული ორიენტაციის პროგრამის მეშვეობით მოხელე გაეცნობა ორგანიზაციის საქმიანობის ფარგლებში მიმდინარე პროცესებს, წესებსა და პროცედურებს, ურთიერთობას დაამყარებს ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის წარმომადგენელთან და მიიღებს ინფორმაციას მათი საქმიანობის შესახებ.

აღნიშნული პროგრამის შედეგად მოხელე მაქსიმალურად მოკლე დროში მოახერხებს მასზე დაკისრებული მოვალეობების შესასრულებლად საჭირო ადაპტაციას, ხოლო მისდამი გამოჩენილი ყურადღება და ხელშეწყობა გაზრდის მოხელის პოზიტიურ განწყობას ორგანიზაციისადმი.

### გამოსაცდელი ვადა:

ღია კონკურსის წესით კანდიდატის შერჩევა არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ შერჩეული მოხელე შეძლებს მასზე დაკისრებული მოვალეობების სათანადო ხარისხით ან კეთილსინდისიერად შესრულებას.

შერჩეული მოხელეები დაინიშნებიან გამოსაცდელი ვადით 6 თვემდე. გამოსაცდელი ვადის წარმატებით ან წარუმატებლად გავლის განმსაზღვრელი სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება იქნება.

### თანამდებობაზე დანიშვნა:

მოხელის თანამდებობაზე დანიშნვა რეკრუტირების პროცესის საბოლოო საფეხურს წარმოადგენს და ხორციელდება გამოსაცდელი ვადის წარმატებით დასრულების შემდგომ.

### შენიშვნა:

*თავდაცვის სამინისტროში სამოქალაქო მოხელეთა რეკრუტირების ცალკეული საფეხურის დაგეგმვისა და განხორციელების დეტალური პროცედურები, საკონკურსო კომისიის ფორმირების წესი და სათანადო უფლებამოსილებები, მიღებული გადაწყვეტილებების გასაჩივრების პროცედურები და რეკრუტირების პროცესთან დაკავშირებული სხვა ასპექტები გაიწერება თავდაცვის სამინისტროს რეკრუტირების სახელმძღვანელოში.*

## **§8 სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა**

აღნიშნული რესურსების მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება წარმოადგენს, რისთვისაც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესი. აღნიშნული პროცესი ემსახურება მოხელეთა განვითარებასა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენის ხელშეწყობას, შესაძლებელს ხდის მოხელეთა კვალიფიციურობის ანალიზს სამუშაოს ძირითად მოთხოვნებთან, დასახულ მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებაში. ავლენს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განმაპირობებელ გარემოებებს, მოხელეთა პროფესიული

განვითარების დამატებით საჭიროებებს და კარიერის დაგეგმვის მიზნით ვერტიკალური ან/და ჰორიზონტალური გადაადგილების შესაძლებლობებს.

სამუშაოს შესრულების ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოხელის მოტივაცია, რომელიც არსებითად არის დამოკიდებული თუ რამდენად ადეკვატურად ფასდება მის მიერ შესრულებული სამუშაო. როდესაც სამუშაოს ხარისხი საჭიროებს გაუმჯობესებას, შეფასების პროცესი იქნება ინფორმაციის საუკეთესო წყარო თუ რა მიმართულებით და გზებით უნდა შეძლოს მოხელემ პროგრესის მიღწევა.

### წლიური და შუალედური შეფასება:

წლიური შეფასება განხორციელდება ერთხელ წლის ბოლოს, ხოლო იმისათვის, რომ მოხელეს ხელი შეეწყოს საუკეთესო შეფასების მიღებაში, ჩატარდება ასევე შუალედური შეფასება, რომელიც სამუშაოს შესრულების ხარისხის შუალედური ტენდენციების გამოვლენას ისახავს მიზნად და მხოლოდ სარეკომენდაციო დანიშნულება ექნება.

### შეფასების კრიტერიუმები და ხარისხის ინდიკატორები:

იმისათვის, რომ შეფასების პროცესი იყოს სრულფასოვანი, გათვალისწინებულია მოხელის შეფასება წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით, სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრული კომპეტენციების პიროვნულ კომპეტენციებთან თანხვედრითა და დასახული მიზნების მიღწევისა და ამოცანების შესრულების ხარისხის მიხედვით. ყოველი წლის დასაწყისში, სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებული მოთხოვნებიდან გამომდინარე, თითოეული მოხელისათვის განისაზღვრება მიზნები, ამოცანები და მათი წარმატებით მიღწევის ინდიკატორები.

### შეფასების შედეგები:

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მაჩვენებლები განსაზღვრული იქნება შემდეგი დონეებით:

- ძალიან კარგი
- კარგი
- დამაკმაყოფილებელი
- არადამაკმაყოფილებელი

მოხელის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური საკარიერო გადაადგილების, საკლასო ჩინის მინიჭების, წახალისების თაობაზე გადაწყვეტილება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მაჩვენებლებიდან გამომდინარე მოხდება. შეფასების შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილების მიღებისას ასევე გათვალისწინებული იქნება მოხელის მიერ უწყების შინაგანაწესითა და ეთიკის ნორმებით დადგენილი პირობების დაცვის ხარისხი.

საჭიროების შემთხვევაში (მაგალითად როდესაც შეფასებული არ ეთანხმება მიღებულ შეფასებას ან გამოვლინდა სასურველზე დაბალი შეფასება) შეფასების შედეგების განხილვა და კონკრეტულ გადაწყვეტილებებში ასახვა მოხდება სამინისტროს შეფასების შედეგების განხილვის კომისიის მიერ წინასწარ განსაზღვრული პროცედურის მიხედვით.

მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება, როგორც მექანიზმი ემსახურება მოხელეთა განვითარებას და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენის ხელშეწყობას, იქნება შემთხვევები როდესაც მოხელეს შეფასება არ შეესაბამება მინიმალურ მოთხოვნას. აღნიშნული არ დარჩება უყურადღებოდ და განხილულ იქნება შეფასების შედეგების განხილვის კომისიის მიერ, რომელიც პირველ რიგში დაადგენს თუ რა ფაქტორებმა განაპირობა მოხელის შეფასების ასეთი დაბალი მაჩვენებელი. კომისიამ შესაძლოა დამატებითი დრო მისცეს მოხელეს სამუშაოს შესრულების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. ასევე, მისცეს კვალიფიკაციის ამაღლების დამატებითი შესაძლებლობა, თუმცა შესაძლებელია სამინისტროს ხელმძღვანელობას გაუწიოს რეკომენდაცია მოხელის თანამდებობრივი დაქვეითების, მისთვის მომდევნო საკლასო ჩინის არმინიჭების ან უფრო დაბალი ჩინის მინიჭების შესახებ ან შესაბამისი საფუძვლების არსებობის შემთხვევაში ორგანიზაციიდან დათხოვნის თაობაზე. მოხელეს ექნება შესაძლებლობა არ დაეთანხმოს და შიდაუწყებრივი მექანიზმების გამოყენებით გაასაჩივროს, როგორც მისი შეფასების მაჩვენებლები, ასევე კომისიის გადაწყვეტილება საპრეტენზიო კომისიასთან.

შეფასების პროცესი განხორციელდება სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების, პირდაპირი და უშუალო შემფასებლების მიერ, ადამიანური რესურსების მართვისა და პროფესიული განვითარების დეპარტამენტის წარმომადგენლების ხელშეწყობით.

### შენიშვნა:

*თავდაცვის სამინისტროში სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების კრიტერიუმები, პროცესის დაგეგმვისა და განხორციელების დეტალური პროცედურები, სათანადო უფლებამოსილებები და პასუხისგებლობის დონეები გაიწერება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის სახელმძღვანელოში.*

## **§9 პროფესიული განვითარება**

ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია მოხელეთა პროფესიული განვითარება, რაც მუდმივ პროცესს წარმოადგენს. აღნიშნული პროცესის მიზანია მოხელის პროფესიული ცოდნისა და უნარების განვითარება სამუშაოს სპეციფიკით გათვალისწინებული ფუნქცია-მოვალეობების მაღალი ხარისხით შესასრულებლად. პროფესიული განვითარების პროცესი ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებს:

### მოთხოვნათა იდენტიფიცირება:

პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირება სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე ხდება:

- მოთხოვნათა ანალიზი სამუშაოთა კატეგორიების მიხედვით ხორციელდება პროფესიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის მიზნით. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე მოხდება პროფესიული განვითარების პროგრამების და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება;
- მოთხოვნათა ანალიზი ცალკეული ფუნქციის მიხედვით მიზნად ისახავს, პროფესიული განვითარების ცალკეული მიმართულების ფარგლებში აუცილებელი პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირებას.
- მოთხოვნათა ანალიზი ინდივიდუალურ დონეზე გულისხმობს, მოხელის პროფესიული განვითარების დონისა და თანამდებობრივი მოთხოვნების შედარების საფუძველზე, საჭიროებების გამოვლენას და მათ დასაკმაყოფილებლად კონკრეტული სასწავლო პროგრამების იდენტიფიცირებას. აღნიშნული პროცესის შედეგად თითოეული მოხელისათვის განისაზღვრება ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმა, რომელიც შესაბამისი წესით იქნება ფორმალიზებული და ყველა მოხელეს მისცემს შესაძლებლობას წინასწარ გაეცნოს მისი პროფესიული განვითარების პროცესს და შესაბამისად მოემზადოს. აღნიშნული გეგმით ასევე განისაზღვრება მოხელის თვითგანვითარების ამოცანები.

### პროგრამების დაგეგმვა:

პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა ხორციელდება თავდაცვის დაგეგმვის პრიორიტეტების მიხედვით და რესურსების გათვალისწინებით, რაც აისახება თავდაცვის სამინისტროს ყოველწლიურ ბიუჯეტში.

### პროგრამებში მონაწილეობის მიზნით კანდიდატების შერჩევა:

პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის მისაღებად კანდიდატთა შერჩევა განხორციელდება მათთვის წინასწარ გაწერილი ინდივიდუალური გეგმებიდან გამომდინარე. თუმცა იმ ვითარებაში, როდესაც მონაწილეთა რაოდენობა აჭარბებს სასწავლო პროგრამების რაოდენობას ან ადგილი აქვს ფინანსური რესურსის შეზღუდვას, აუცილებელი გახდება სასწავლო პროგრამებში მონაწილეთა პრიორიტეტიზაცია დეპარტამენტების საჭიროებათა მიხედვით. აღნიშნულ პროცესს წარმართავს სპეციალურად შექმნილი პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და შერჩევის კომისია, რომელიც ობიექტურად გაანალიზებს საჭიროებებს, მოთხოვნებს და

შესაძლებლობებს და გადაწყვეტილებას ორგანიზაციული ინტერესებიდან გამომდინარე მიიღებს.

### ურთიერთვალდებულება მოხელესა და ორგანიზაციას შორის:

პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობა გარდა იმისა, რომ მიმართულია პერსონალის ცოდნისა და უნარების სათანადო დონემდე ასამაღლებლად, ასევე წარმოადგენს ორგანიზაციის მიერ მოხელის განვითარებაში ჩადებულ ინვესტიციას, რამაც სათანადო შედეგი უნდა მოიტანოს. აღნიშნული წარმოშობს თანმდევ ურთიერთვალდებულებებს, როგორც ორგანიზაციის, ასევე მოხელის მხრიდან. განისაზღვრება სხვადასხვა სასწავლო პროგრამებში (მაგ: დონის, ხანგრძლივობის და ღირებულების მიხედვით) მონაწილეობის შედეგად მოხელეზე დაკისრებული ვალდებულებები და ასევე ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა მოხელესთან მიმართებაში მისი სასწავლო პროგრამაში მონაწილეობის პერიოდში და შემდგომ.

### შენიშვნა:

*პროფესიული განვითარების დაგეგმვის პროცესი და შესაბამისი ინსტრუქციები გაიწერება თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო პერსონალის განათლებისა და პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელოში.*

## **§10 კარიერის მართვა**

კარიერის მართვის პროცესი მიზნად ისახავს შესაბამისი ცოდნის, პოტენციალისა და გამოცდილების მქონე პერსონალის მოზიდვის, პროფესიული განვითარების, შემდგომი კარიერული ზრდისა და შენარჩუნების ხელშეწყობას. აღნიშნული განპირობებულია დამსახურებაზე დაფუძნებული კარიერული განვითარების სტაბილური გარემოს ჩამოყალიბებით. ამასთანავე, მზარდი ეკონომიკის პირობებში, ეფექტიანი კარიერული მართვა მნიშვნელოვნად ამცირებს კვალიფიციური და მოთხოვნადი სპეციალისტების გადინებას კერძო სექტორში და ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ინსტიტუციური მეხსიერების გაძლიერებას.

### კარიერის დაგეგმვა:

მოხელის კარიერის განვითარების გზა განისაზღვრება სამუშაოთა კატეგორიის ფარგლებში არსებული ვერტიკალური და ჰორიზონტალური მოძრაობის შესაძლებლობების გათვალისწინებით. პერსონალის მოძრაობა ჰორიზონტალურად განპირობებული იქნება გარკვეული ფუნქციების შესაბამისად, სათანადო პოზიციებზე როტაციის ან ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, პრიორიტეტულ მიმართულებებზე ადამიანური რესურსის დეფიციტის შევსების საჭიროებით.



კარიერის მართვის სისტემაში მოძრაობისას, შესაძლებელი იქნება ორგანიზაციული იერარქიის საწყის პოზიციებზე მოხელის შემოსვლა და თანმიმდევრული, გეგმაზომიერი საკარიერო განვითარება, როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად. კარიერის მართვის პროცესი განხორციელდება საჯარო სამსახურის დონეზე განსაზღვრული სტანდარტების შესაბამისად (მაგ. დაწინაურებისათვის მინიმალური და თანამდებობაზე ყოფნის მაქსიმალური ვადების განსაზღვრა). სისტემის სრულყოფისათვის აუცილებელია საჯარო სამსახურის დონეზე, საჯარო მოხელის სამუშაო სტაჟსა და დამსახურებაზე დაფუძნებული საპენსიო სისტემის განვითარება.

### თანამდებობრივი დაწინაურება:

კარიერის მართვის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას სათანადო ცოდნის, გამოცდილების, უნარების, პიროვნული მახასიათებლებისა და პოტენციალის მქონე მოხელეთა განვითარება და მათი ხელმძღვანელ თანამდებობებზე გეგმაზომიერი დაწინაურება წარმოადგენს. დაწინაურების კანდიდატების შერჩევის პროცესი განხორციელდება თანაბარი შესაძლებლობების, ობიექტურობისა და გამჭვირვალობის პრინციპების დაცვით, შესაბამისი კომისიის მიერ ნათლად გაწერილი პროცედურების მიხედვით.

### შენიშვნა:

*დაწინაურების პროცესი, გადაწყვეტილების მიღების წესი, საფუძვლები და შესაბამისი მექანიზმები გაიწერება თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო პერსონალის დაწინაურების სახელმძღვანელოში.*

### ჰორიზონტალური გადაადგილება:

სამუშაოს პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის ზრდის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია სამუშაოთა თითოეულ კატეგორიაში პერსონალის ცოდნის, გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის მრავალმხრივი განვითარება. ამ მიზნით, შესაძლებელია ორგანიზაციული ინტერესებიდან გამომდინარე, ერთსა და იმავე რანგში მოხელის ჰორიზონტალური გადაადგილება. აღნიშნული შესაძლოა განხორციელდეს როტაციის პრინციპით ან პრიორიტეტულად დასაკომპლექტებელ ვაკანსიაზე გადანიშნვით. ჰორიზონტალური გადაადგილების რამდენიმე მსურველის არსებობის შემთხვევაში, გადაწყვეტილებას მიიღებს კომისია იმავე პრინციპებიდან გამომდინარე, რაც საფუძვლად უდევს დაწინაურების პროცესს.

### თანამდებობრივი დაქვეითება და სამსახურიდან გათავისუფლება:

მოხელის თანამდებობრივი დაქვეითება და სამსახურიდან დათხოვნა განხორციელდება კანონმდებლობით განსაზღვრული გარემოებების არსებობის შემთხვევაში.

## **§11 მოტივაცია და შენარჩუნება**

მოხელის მოტივაციის<sup>6</sup> ხარისხს განაპირობებს ორგანიზაციაში დამკვიდრებული გარემოს თავისებურებები (ორგანიზაციული კულტურა) და სამართლიანი, გამჭვირვალე და ობიექტური მართვის მექანიზმები, რომელთა მეშვეობით მოხელე გარანტირებულად მიიღებს პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას.

### წახალისება:

წახალისების ღონისძიებები განხორციელდება ობიექტური კრიტერიუმებისა და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში, სადაც მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე.

### შენიშვნა:

*წახალისების სახეები, საშუალებები და დეტალური პროცედურები გაიწერება თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო პერსონალის წახალისების ინსტრუქციაში.*

### სოციალური კეთილდღეობა:

ორგანიზაცია დაინტერესებულია, რომ მასში დასაქმებულ მოხელეებს ჰქონდეთ საშუალება იზრუნონ საკუთარი და ოჯახის წევრების ჯანმრთელობასა და სოციალურ რეალიზაციაზე, რაც საჭიროებს ადეკვატურ სადაზღვევო უზრუნველყოფას და ანაზღაურებას, რომელიც საკმარისია პირადი თუ ოჯახური კეთილდღეობის ძირითადი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური განვითარების დონის შესაბამისად.

### ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა:

ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურის მუდმივი გაჯანსაღების მიზნით, ყველა იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორის გათვალისწინებით, რაც გავლენას ახდენს მოხელეთა მოტივაციაზე, ქცევასა და მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, განხორციელდება ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა. აღნიშნული პროცესი შესაძლოა წარიმართოს რეგულარულად ან კონკრეტული გარემოებების გამოვლენის შემთხვევაში. (მაგალითად: შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კლების გამოკვეთილი ტენდენციის დაფიქსირებისას). ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა განხორციელდება, როგორც შიდაუწყებრივი მექანიზმებით, ასევე, გარედან მოწვეული სპეციალისტების მიერ. კვლევის პროცესის წარმართვისას მაქსიმალური ობიექტურობის მისაღწევად დაცული იქნება მონაწილეთა ანონიმურობა. ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის შედეგების მიხედვით შესაძლოა მოხდეს მართვის მექანიზმების, სამუშაო გარემოსა და პირობების, სხვადასხვა პროცედურების გადახედვა.

---

<sup>6</sup> **მოტივაცია** - ადამიანთა (მომუშავეთა) უნარი, მოახდინონ რეაგირება მოტივატორებზე, ანუ გარე ფაქტორებზე, რომლებიც უღვივებენ მათ ინტერესს გარკვეული შრომითი ქცევისადმი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მოტივები ძირითადად ეყრდნობა პირად მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი:

**§12 დამხმარე მექანიზმები და საშუალებები**

ელექტრონული საინფორმაციო სისტემა:

პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს პერსონალთან დაკავშირებული მრავალმხრივი მონაცემების სწორი მართვა და გამოყენება. მონაცემთა მართვა განხორციელდება თავდაცვის სამინისტროს სპეციფიურ მოთხოვნებზე მორგებული პერსონალის მართვის ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. სისტემა შესაძლებელს გახდის ახლო, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში პერსონალის დაგეგმვისა და მართვის სწორი პოლიტიკის გასატარებლად, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სათანადო ფორმით გენერირებას.

**თავი IV**

**§13 სისტემის დანერგვა და მონიტორინგი**

სისტემის განვითარებაზე პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება:

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო ოფისის, შეიარაღებული ძალების გენერალური შტაბისა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირების სამოქალაქო პერსონალის მართვის სისტემის განვითარებას და ეფექტიან ფუნქციონირებას ზედამხედველობს თავდაცვის მინისტრის კურატორი მოადგილე.

თავდაცვის სისტემაში ზოგადად, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის, ასევე სისტემის განვითარების პოლიტიკის შემუშავება ხორციელდება ცენტრალიზებულად თავდაცვის სამინისტროს სამოქალაქო ოფისში. აღნიშნულ საქმიანობას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვისა და პროფესიული განვითარების დეპარტამენტი. სტრატეგიით აღწერილი სისტემისა და მექანიზმების დანერგვის/განვითარების მიზნით საჭირო ღონისძიებებს გეგმავს და ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვისა და პროფესიული განვითარების დეპარტამენტი. შეიარაღებულ ძალებში განხორციელების მხარდაჭერას უზრუნველყოფს გენერალური შტაბის J-1 პირადი შემადგენლობის დეპარტამენტი, ხოლო საჯარო სამართლის იურიდიული პირებში ამ ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სამსახურები.

## სისტემის განვითარება და პრიორიტეტების განსაზღვრა:

სამოქალაქო პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების პრიორიტეტები განისაზღვრება ორგანიზაციული მოთხოვნებისა და სისტემის თანმიმდევრული განვითარების საჭიროებათა ანალიზის შედეგად. პრიორიტეტების განხილვა და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება მოხდება თავდაცვის სამინისტროში დადგენილი წესის მიხედვით. მიღებული გადაწყვეტილების პრაქტიკაში გასატარებლად საჭირო მოქმედებები, ვადები და პასუხისმგებელი სამსახურები ან/და თანამდებობის პირები განისაზღვრება შესაბამისი სამოქმედო გეგმებში. სისტემის დანერგვის პროცესში წამოჭრილი საკითხები, რომელთა დასარეგულირებლად საჭირო იქნება ერთობლივი კოორდინირებული მოქმედება, განხილული და გადაწყვეტილი იქნება ადამიანური რესურსების მართვის საკოორდინაციო საბჭოზე.

პერსონალის მართვის სისტემის განვითარებისას, საერთაშორისო გამოცდილებისა და საუკეთესო პრაქტიკის მაქსიმალური გააზრების მიზნით, აქტიურად გაგრძელდება პარტნიორი ქვეყნებისა და ნატო-ს ექსპერტებთან კონსულტაციები. პერსონალის მართვის სისტემის ცალკეული კომპონენტის შინაარსობრივი და ფუნქციონალური მხარის სათანადო დონეზე გააზრებისა და შესაბამისად მომზადების მიზნით, კომუნიკაცია მოხდება სისტემაში დასაქმებულ ყველა მოხელესთან. მექანიზმებისა და პროცესების ჩამოყალიბებისას უზრუნველყოფილი იქნება ყველა შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის დროული ჩართულობა იმისათვის, რომ მხედველობაში იქნას მიღებული მნიშვნელოვანი ფაქტორები, მოსაზრებები და შენიშვნები.

სისტემის დანერგვის პროცესი განხორციელდება საქართველოს თავდაცვის სტრატეგიული მიმოხილვის შედეგად ჩამოყალიბებული განხორციელების გეგმის შესაბამისად.

## **დასკვნა**

სტრატეგიაში აღწერილი სამოქალაქო პერსონალის დამსახურებაზე დაფუძნებული მართვის წინამდებარე მოდელი, საქართველოს თავდაცვის სისტემის სპეციფიკურ მოთხოვნებსა და შესაძლებლობებზე, ახლო, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილ სისტემას წარმოადგენს. მასზე მუშაობა ხორციელდებოდა საქართველოში არსებული რეალიებისა და ფაქტორების, საერთაშორისო ცოდნისა და გამოცდილების ანალიზის შედეგად გამოტანილი დასკვნების გათვალისწინებით. სისტემის სრულფასოვანი განვითარება პირდაპირ არის დამოკიდებული საჯარო სამსახურის

ოპტიმალურ მოწყობასა და შესაბამისი სტანდარტების დამკვიდრებაზე, რაც გამართულმა საკანონმდებლო გარემომ უნდა უზრუნველყოს.

აღნიშნული მოდელი სრულ თანხვედრაში მოდის საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციასთან, რომელიც საფუძვლად დაედება საქართველოში საჯარო სამსახურის კარიერაზე დაფუძნებული სისტემის განვითარებას, რასაც უნდა მოჰყვეს სრულიად ახალი კანონმდებლობის შემუშავება. სტრატეგიაში აღწერილი სისტემის იმ კომპონენტების დანერგვა, რომლებიც წინააღმდეგობაში მოდიან არსებულ კანონმდებლობასთან მოხდება შესაბამისი საკანონმდებლო ცვლილებების შემდგომ. თავდაცვის სისტემის შიგნით კი, რეფორმის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია სტრუქტურულ ერთეულებში დასაქმებული პროფესიონალების სხვადასხვა დონეზე ჩართულობასა და მხარდაჭერაზე, რათა შესაძლებელი გახდეს ისეთი გარემოს დამკვიდრება, რომელიც მაქსიმალურად ხელს შეუწყობს მათი შესაძლებლობების ორგანიზაციის ინტერესებთან ერთად წარმატებულ რეალიზაციას.