

*საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა***საუკეთესო საერთაშორისო და ადგილობრივი პრაქტიკის მიმოხილვა****ძირითადი მიგნებები**

საჯარო სამსახურის ბიურო დაინტერესებულია საქართველოს სამინისტროებს შორის თანამშრომლების სექონდმენტის პრაქტიკის დანერგვით. ნატოს მიერ დაფინანსებული პროფესიული განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით საჯარო სამსახურის ბიურომ ორი კვლევის დაკვეთა განახორციელა, რომელთა ანგარიშებიც წარმოდგენილ დოკუმენტშია შეჯამებული. ანგარიშებზე საერთაშორისო და ადგილობრივმა კონსულტანტებმა იმუშავეს და ბიუროს 2020 წლის ოქტომბერში წარუდგინეს. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო სექონდმენტის პრაქტიკის დანერგვას მხოლოდ საჯარო სამსახურში განიხილავს და არა საჯარო, კერძო ან არასამთავრობო სექტორებს შორის.

კვლევის პირველ ნაწილში განხილულია საქართველოს საჯარო სამსახურში არსებული ვითარება: რამდენად ხშირია სექონდმენტი, რისთვის გამოიყენება იგი და როგორ აღიქმება სექონდმენტის იდეა საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების პროფესიონალების მიერ. კვლევის მეორე ნაწილი მოიცავს სექონდმენტის პრაქტიკას რიგ სხვა ქვეყნებში (ძირითადად ნატოს წევრ სახელმწიფოებში) და გამოკვეთს ამ პრაქტიკის შესაბამისობას ქართულ კონტექსტთან (რეალობასთან); მასში ასევე განსაზღვრულია ის საკითხები, რომლებიც საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა გაითვალისწინოს საქართველოში სექონდმენტის განმტკიცებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას.

ძირითადი მიგნებები ადგილობრივ, ქართულ კონტექსტში შემდეგია:

- გაურკვეველია სამართლებრივი სიტუაცია. აღნიშნული პრაქტიკისთვის რელევანტურია ორი კანონი: საჯარო სამსახურების შესახებ არსებული კანონი და კანონი საჯარო დაწესებულებებში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ. როგორც ჩანს, პირველი კანონი სექონდმენტის უფლებას იძლევა, ხოლო მეორე ზღუდავს სექონდმენტის სამინისტროსა და მასზე დაქვემდებარებულ ორგანიზაციებში. ეს აშკარა წინააღმდეგობა ადამიანური რესურსების პროფესიონალებში იწვევს გაურკვეველობას და აბრკოლებს სექონდმენტის პრაქტიკას, ამგვარად საჭიროა სამართლებრივი მდგომარეობის გარკვევა.
- საჯარო სამსახური პრაქტიკაში სექონდმენტის ნაკლებად მიმართავს. ამის მტკიცებულება მხოლოდ 5 სამინისტროშია ნაპოვნი, ესენია: იუსტიციის სამინისტრო, თავდაცვის სამინისტრო, საგარეო საქმეთა სამინისტრო, გარემოს

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დაცვის/სოფლის მეურნეობის სამინისტრო და რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო. ამასთან, ამ სამინისტროებში სექონდმენტების რიცხვი შედარებით ნაკლები იყო და ისინი ყველაზე ხშირად გამოიყენებოდა მეორად დეპარტამენტებში ვაკანსიების შესავსებად (როგორცაა IT, ფინანსები ან შესყიდვები) ან დამსაქმებელ სამინისტროსა და მის დაქვემდებარებულ ორგანოებს შორის თანამშრომლების მიმოცვლისთვის. ამ სამინისტროებში სექონდმენტი ყველაზე ხშირად საშუალო რანგისა და უმცროსი სპეციალისტებისთვის გამოიყენებოდა.

- საგარეო საქმეთა სამინისტროს ოდნავ განსხვავებული მიდგომა აქვს. დიპლომატიური აკრედიტაციის მოპოვების პრობლემების გამო, ისინი სექონდმენტის პრაქტიკას იმისთვის იყენებენ, რომ საგარეო მისიებზე არსებული პოსტები ყოფილი დიპლომატების რეზერვიდან შეავსონ.
- დანარჩენი 5 სამინისტროს განცხადებით, მათ რამდენჯერმე ჰქონდათ სექონდმენტის შემთხვევა, მაგრამ ახლა ეს რიცხვი ნულამდეა დასული.
- 4 მუნიციპალიტეტის გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ სექონდმენტის პრაქტიკა არც ერთში არაა დანერგილი. მეტიც, ზოგი მას უკანონოდ მიიჩნევდა.

სექონდმენტზე მყოფი ყველა თანამშრომლისთვის საერთო პრობლემას წარმოადგენდა ის ფაქტი, რომ მათ პარალელურ რეჟიმში ძირითადი თანამდებობის ზოგიერთი ან ყველა ვალდებულების შესრულებაც მოეთხოვებოდათ. ისინი ხელფასსა და დანამატს ორივე თანამდებობაზე შესრულებული სამუშაოსთვის იღებდნენ. ზოგჯერ სექონდი მუდმივად რჩებოდა იმ ორგანიზაციაში, რომელშიც სექონდად მუშაობდა.

არ არსებობს არანაირი პროცედურა ან სახელმძღვანელო, რომელიც სექონდმენტს არეგულირებს. როგორც წესი, ის კონტრაქტით რეგულირდება. ყველაზე ხშირად სექონდმენტი ერთი წელი გრძელდება, თუმცა თავდაცვის სამინისტროს აღნიშნული პრაქტიკის ორი წლით გაგრძელების შემთხვევაც ჰქონია. სექონდმენტის შესაძლებლობების რეკლამირება არ ხდება. სექონდმენტზე მყოფი თანამშრომლების შეფასება არ ხორციელდება. საჯარო მოხელე მხოლოდ ერთ წლიურ შეფასებას ექვემდებარება, რომელიც მის ყველა საქმიანობას მოიცავს.

ადამიანური რესურსების პროფესიონალები სექონდმენტის ლიმიტირებული გამოყენების შემდეგ მიზეზებს ასახელებენ:

1. სამართლებრივი გაურკვევლობა და სექონდმენტის განმსაზღვრელი, მკაფიო პროცედურების არ არსებობა;
2. ღიაობისა და გამჭვირვალობის არ არსებობა, რასაც ემატება თანამდებობებზე დანიშვნა პიროვნული ნიშნით;

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

3. ზოგიერთ დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების შეზღუდული შესაძლებლობები;
4. ადამიანური რესურსების თანამშრომლებისა და საჯარო მოხელეების მხრიდან სექონდმენტზე ცოდნისა და ინფორმაციის ნაკლებობა, რასაც თან ახლავს ცვლილებებისადმი კულტურული წინააღმდეგობა;
5. პერსონალის მოტივაციის ნაკლებობა, რის გამოც მათ სექონდად ყოფნა არ სურთ;
6. მენეჯერების მხრიდან შრომისუნარიანი კადრების, თუნდაც დროებით, დაკარგვის სურვილის უქონლობა და
7. სექონდმენტსა და საჯარო მოხელის პიროვნულ განვითარებას შორის კავშირის არ არსებობა.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ადამიანური რესურსების პროფესიონალები მიესალმებიან სექონდმენტის პრაქტიკის მთლიანად საჯარო სამსახურში დანერგვას, რაც მათი აზრით, ყველა ორგანიზაციას მოუტანს სარგებელს. აგრეთვე, ბევრი თვლის, რომ ეს მუნიციპალიტეტებზე იქონიებს დადებით გავლენას. ისინი სექონდმენტზე ცოდნისა და ცნობიერების ასამაღლებლად მიესალმებიან სახელმძღვანელო მითითებების (იდეალურ შემთხვევაში სახელმძღვანელოს) და დოკუმენტების სტანდარტული ნიმუშების შემუშავებას.

კვლევის მეორე ნაწილში განხილულია საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკა. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის ძირითადი მიგნებები (რომლებიც ეფუძნება 9 ქვეყნის მონაცემების ანალიზს, ესენია: კანადა, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, ახალი ზელანდია, აშშ, დანია, ლატვია, ნიდერლანდები და კენია) შემდეგია:

- კანადას, საფრანგეთს, დიდ ბრიტანეთს და ახალ ზელანდიას სექონდმენტის კარგად დამკვიდრებული ფუნქციონალური სისტემა აქვთ. საფრანგეთის მთავრობამ სექონდმენტის გამოყენების წახალისების მიზნით კარიერულ რჩევებზე დაფუძნებული სისტემა აამოქმედა, რაც შეეხება დანარჩენ სამ ქვეყანას, ისინი სექონდმენტის მიმდინარე პრაქტიკით კმაყოფილები არიან;
- აშშ-ს ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლების ტრანსფერის სისტემა აქვს, მაგრამ როგორც ასეთი სექონდმენტის პრაქტიკა- არა;
- ირლანდიაში სექონდმენტისა და თანამშრომელთა ტრანსფერის ადრინდელი მოწყობის სისტემა სათანადოდ არ მუშაობდა, რის გამოც მთავრობამ საჯარო მოხელეების ორგანიზაციებს შორის მობილობის გასაზრდელად მკაფიო ზომები

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

მიიღო, კერძოდ, დანერგა საჯარო მოხელეების უწყვეტი ტრანსფერი კვოტირების სისტემის მიხედვით;

- კენიაში (მოულოდნელი, მაგრამ საინსტრუქციო შემთხვევა-მაგალითი) სექონდმენტი უწესრიგოდ, არასისტემატიზირებულად განვითარდა, რამაც აღნიშნული პრაქტიკის სისტემატიზაციის საჭიროება გამოიწვია, რაც 2016 წელს განხორციელდა.

საერთო ჯამში სექონდმენტის გამოყენება ძალიან ლიმიტირებულია OECD და ნატოს უმეტეს ქვეყნებში მიუხედავად იმისა, რომ ამ ქვეყნების უმრავლესობას კარგად განვითარებული საჯარო სამსახურის სისტემები აქვთ.

OECD-ის ქვეყნებში ჩატარებული 2017 წლის კვლევის თანახმად, თითქმის ყველა ქვეყნის მთავრობა საჯარო სამსახურებში მობილობის გაზრდას გეგმავდა, მაგრამ რეალური პროგრესი ცოტამ თუ განიცადა.

ევროკავშირის პუბლიკაციების ანალიზის მიხედვით, სექონდმენტის ზრდის შემაფერხებელი ძირითადი დაბრკოლებებია (უნდა აღინიშნოს, რომ თითოეული დაბრკოლება მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანაში გვხვდება):

1. დაბალი უნარები საჯარო სამსახურში, რის გამოც სამინისტროებს/უწყებებს არ სურთ ისედაც არასაკმარისი კვალიფიციური კადრების დაკარგვა;
2. პერსონალის დაბალი მოტივაცია;
3. ინსტიტუციური კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს ერთ სამინისტროში დასაქმებას და მუშაობას;
4. ურყევი საჯარო სამსახურის რეგულაციები, რომლებიც აფერხებენ სექონდმენტის პროცესს;
5. ცვლილებებისადმი ფართომასშტაბური წინააღმდეგობის კულტურა საჯარო სამსახურში, რასაც ხშირად პროფკავშირები აძლიერებს.
6. ადამიანური რესურსების სუსტი შესაძლებლობები და ზოგადად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უგულვებელყოფა;
7. თანამდებობებზე დანიშვნა პიროვნული/პოლიტიკური ნიშნით. მიდგომა, რომელიც გამორიცხავს სექონდმენტის საჭიროებას.

ამ მიგნებების თანახმად, სექონდმენტის სისტემის შექმნას შესაძლოა პრობლემებიც ახლდეს თან და თუ საქართველოს საჯარო სამსახურში რომელიმე ზემოხსენებული დაბრკოლება არსებობს, საქართველომ ისიც უნდა დაგეგმოს, თუ როგორ აპირებს მათთან გამკლავებას.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

თუმცა კარგი სიახლე ისაა, რომ იმ მცირე ქვეყნებისგან, სადაც სექონდმენტის სისტემა წარმატებით მუშაობს, საქართველოს ბევრი სასარგებლო და პრაქტიკული მაგალითის აღება შეუძლია.

კვლევის ძირითადი მიგნებებია:

ა) იმ ქვეყნების მთავრობებს, სადაც სექონდმენტი მოქმედებს, სჯერათ რომ მას სარგებელი მოაქვს და ხელს უწყობს საჯარო მოხელეების პროფესიულ განვითარებას, აგრეთვე „მასპინძელ“ ორგანიზაციებში კვალიფიციური კადრების დეფიციტის შევსებას. ამ ქვეყნების მთავრობები თვლიან, რომ სექონდმენტი მომგებიანია როგორც „დამსაქმებელი“ ორგანიზაციისთვის, ისე მთლიანად საჯარო სამსახურისთვის.

ბ) სექონდმენტის დასარეგულირებლად აუცილებელია მკაფიო წესები და სახელმძღვანელო მითითებები; კერძოდ, სისტემის ერთგვაროვანი მუშაობისთვის დასაწყისშივე აუცილებელია დანიშნულებისამებრ, დეტალური მითითებების განსაზღვრა.

გ) მნიშვნელოვანია სტანდარტული დოკუმენტების არსებობა, როგორცაა-სექონდმენტის შეთანხმებისა და ხელშეკრულების ნიმუში, ვაკანსიების რეკლამირების ნიმუში, ყველა ძირითადი ჩართული პირის მოქმედების გეგმა. ეს ყველაფერი ხელს უწყობს სექონდმენტის პრაქტიკის დანერგვას, ვინაიდან უფრო ამარტივებს და ერთგვაროვანს ხდის პროცესს. ზოგიერთი ამ დოკუმენტის ნიმუში თან ერთვის ამ ანგარიშს.

დ) სექონდმენტის რაოდენობამ განსაკუთრებით იმატა იმ ქვეყნებში, რომლებმაც მიზანმიმართული ღონისძიებები გაატარეს აღნიშნული პრაქტიკის წახალისების მიზნით. შესაძლო ქმედებები მოიცავს ადმინისტრაციული წესებისა თუ ფინანსური შეზღუდვების მოხსნას; კულტურული ცვლილებების დანერგვას თანამშრომელთათვის სექონდმენტის სარგებლიანობაში დარწმუნების გზით; სახელმძღვანელოს, დოკუმენტების უკვე არსებული ნიმუშების და ჩექლისთვის გამოყენებას; პროფკავშირების ჩართვას; საჯარო მოხელეებისათვის სექონდმენტის დაკანონებას და მათი მობილობის წახალისებას მათთვის კარიერული რჩევების მიცემით.

ე) სექონდმენტის შესაძლებლობების რეკლამირებისთვის აუცილებელია მთავრობის ვებგვერდის არსებობა.

ვ) ზოგიერთი ორგანიზაცია ცდილობს შეაჩეროს თავიანთი თანამშრომლების სექონდმენტი იმ შემთხვევაში, როდესაც მათ სწამთ აღნიშნული უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის საოპერაციო საქმიანობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგჯერ ეს

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

გამართლებულია, შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს ძალაუფლების გადამეტებულ გამოყენებას, რაც ხელს შეუშლის სექონდმენტის მთლიანი სისტემის ფუნქციონირებას. „ვეტოს უფლების“ გამოყენებისთვის განსაზღვრული წესები უნდა არსებობდეს.

ზ) სექონდმენტის ხანგრძლივობის წესები განსხვავდება. ზოგიერთ ქვეყანაში დრო ლიმიტირებული არ არის. ხოლო დანარჩენ ქვეყნებში სექონდმენტი მინიმუმ 6 თვიდან მაქსიმუმ 2-3 წლამდე დასაშვები (საფრანგეთში ხუთი წელია).

თ) იდეალურ შემთხვევაში, სექონდმენტის გამოყენება პირდაპირ უნდა უკავშირდებოდეს საჯარო მოხელის პიროვნულ განვითარებას. კანადას, საფრანგეთს, დიდ ბრიტანეთსა და ახალ ზელანდიას ამის კარგი პრაქტიკა აქვთ.

ი) ყველა ქვეყანას თითოეული სექონდმენტისთვის შემუშავებული აქვს წერილობითი ხელშეკრულება, რომელიც ძირითად წესებსა და პირობებს განსაზღვრავს. ანაგრიში მოცემულია სასარგებლო ნიმუშები კანადიდან და ახალი ზელანდიიდან.

კ) თითოეული სექონდმენტის შემდეგ გამოკითხვისა და შეფასების მექანიზმის არსებობა გონივრულია იმის დასადგენად, თუ რამდენად კარგად ჩაიარა სექონდმენტმა და რა გამოცდილება შეიძინა სექონდმენტი.

ლ) აგრეთვე, გონივრულია სამინისტროებისათვის/უწყებებისათვის სექონდმენტის ჩანაწერების წარმოების მოთხოვნა მონიტორინგის ძირითადი მონაცემების ჩათვლით.

მ) და ბოლოს, ირლანდიის მთავრობამ მობილობის ახალი ხელშეკრულებების პილოტირება მოახდინა, რომლის მიხედვითაც სექონდმენტი გარკვეული რანგის თანამშრომლებით და კონკრეტული გეოგრაფიული არეალით შემოიფარგლა. შეიძლება ღირდეს ამ მიდგომის გადმოტანა.

ორივე კვლევის დეტალური ანგარიში წარმოდგენილია მომდევნო გვერდებზე

სექონდმენტის პრაქტიკის კვლევა საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში

1. ზოგადი მიმოხილვა

ამ დოკუმენტში მოცემულია საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში არსებული სექონდმენტის პრაქტიკის ანალიზი, რომლის მიზანია საქართველოს საჯარო სამსახურში სექონდმენტის მარეგულირებელი ჩარჩოს (კონცეფცია და სახელმძღვანელო პრინციპები) განვითარება. მასში მიმოხილულია საქართველოს საკანონმდებლო სტრუქტურა, მისი გამოყენება რეალურ ცხოვრებაში და ადამიანური რესურსების პროფესიონალების მოსაზრებები იმის დასადგენად, თუ რომელი მეთოდი მუშაობს კარგად და რომელი საჭიროებს გაუმჯობესებას.

კვლევა მოიცავს საქართველოს ოთხ დიდ მუნიციპალიტეტსა და ყველა სამინისტროს.

2. გამოკითხული ორგანიზაციები

საქართველოს საჯარო სამსახურებში სექონდმენტის პრაქტიკა ფართოდ არ გამოიყენება. საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელთ არსებული ინფორმაციით სამთავრობო ორგანიზაციების უმეტესობა, განსაკუთრებით კი პატარა ორგანიზაციები, სექონდმენტს საერთოდ არ იყენებენ. სწორედ ამიტომ კვლევა მიმართული იყო შედარებით დიდ სამთავრობო ორგანიზაციებზე-სამინისტროებზე (სულ 10). რეგიონებში არსებული მდგომარეობის შესასწავლად კვლევამ მუნიციპალიტეტებიც მოიცვა (სულ 4). კვლევაში შესული ორგანიზაციების ჩამონათვალი ასეთია:

1. იუსტიციის სამინისტრო
2. თავდაცვის სამინისტრო
3. საგარეო საქმეთა სამინისტრო
4. გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო
5. რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო
6. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
7. ოკუპირებული ტერიტორიებიდან იძულებით გადაადგილებულ პირთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო
8. ფინანსთა სამინისტრო
9. განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო
10. შერიგებისა და სამოქალაქო თანასწორობის საკითხებში საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი
11. თბილისის მუნიციპალიტეტი - თბილისის მერია

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

12. ბათუმის მერია- (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა)
13. თელავის მუნიციპალიტეტი - თელავის მერია;
14. ქუთაისის მუნიციპალიტეტი- ქუთაისის მერია.

3. კვლევის მეთოდოლოგია

ზემოთ ჩამოთვლილი ორგანიზაციების წარმომადგენლები გამოიკითხნენ, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან (ხელმძღვანელები, მოადგილეები, უმცროსი თანამშრომლები) სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზით (ზუმში). ინტერვიუს კითხვები მოცემულია A დანართში.

4. ძირითადი მიგნებები

4.1. საქართველოს კანონმდებლობის მიმოხილვა

საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ არსებული კანონი და კანონი საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ, აღიარებს სექონდმენტს და სამთავრობო ორგანიზაციებში მისი გამოყენების უფლებას იძლევა. ეს მოიცავს სამინისტროებსა და სხვა ქვედანაყოფებს ისევე, როგორც დამოუკიდებელ საჯარო დაწესებულებებს.

კერძოდ, საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 50-ე მუხლის მე -2 პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტით განსაზღვრულია, რომ შესაძლოა საჯარო მოხელეს დროებით დაენიშნოს ფუნქციები, რომლებიც მის სამსახურეობრივ ვალდებულებებში არ შედის. ამგვარი ფუნქციების მინიჭება ხდება მოხელის ძირითადი ფუნქციებისგან გათავისუფლების საფუძველი.

ამავე მუხლის მე -3 პუნქტში მითითებულია, რომ მოხელეს შეიძლება დაეკისროს ამ მუხლის მე -2 პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტით განსაზღვრული ფუნქციები როგორც საქართველოში, ისე საზღვარგარეთ, დამსაქმებელი ინსტიტუტის ინტერესების შესაბამისად.

საქართველოს საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ არსებული კანონის თანახმად, საჯარო მოხელეს კერძო სამართლით საჯარო თუ სხვა იურიდიულ დაწესებულებებში თანამდებობის დაკავების უფლება არ გააჩნია (გარდა თავდაცვის ძალების რეზერვისა). მას აგრეთვე არ აქვს უფლება იყოს რომელიმე წარმომადგენლობითი ორგანოს წევრი, შეასრულოს რაიმე სახის ანაზღაურებადი სამუშაო ან თანამდებობა დაიკავოს საზღვარგარეთ რომელიმე ორგანოსა თუ უწყებაში. საჯარო მოხელეს ანაზღაურებადი სამუშაოს შესრულება მხოლოდ იმავე დაწესებულების სისტემის ფარგლებში შეუძლია (მუხლი 13, პუნქტი 2).

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

აქედან გამომდინარე აშკარა ხდება, რომ საჯარო სამსახურის შესახებ არსებული კანონით სექონდმენტი ნებადართულია მაშინ, როცა ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ საქართველოს კანონი ზღუდავს მას. ეს წინააღმდეგობა ადამიანური რესურსების პროფესიონალებში იწვევს დაბნეულობას და ზღუდავს საჯარო სამსახურებში სექონდმენტის პრაქტიკის გამოყენებას. საჭიროა სამართლებრივი ჩარჩოს დაზუსტება.

4.2. სექონდმენტის პრაქტიკა საჯარო ორგანიზაციებში

როგორც უკვე აღინიშნა, საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი სექონდმენტის გამოყენების უფლებას იძლევა, თუმცა მრავალი ორგანიზაცია ამას არ ჩქარობს. ზოგიერთ სამინისტროში ამ პრაქტიკის გამოყენება საკმაოდ ხშირია იმ ფონზე, როცა მუნიციპალიტეტებში სექონდმენტის პრაქტიკა საერთოდ არ არსებობს. ქვემოთ მოცემულია ორგანიზაციების სექონდმენტის პრაქტიკის ანალიზი ინდივიდუალურად:

- საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო:
სექონდმენტის პრაქტიკას უმეტესად მეორადი (დამხმარე) ფუნქციებისთვის იყენებენ, როგორცაა IT, ფინანსები, შესყიდვები, სამართალი და ა.შ. ყველაზე მეტ სარგებელს სექონდმენტით საშუალო რანგის მოხელეები იღებენ. არც თუ ისე ხშირად ეს პრაქტიკა ტოპ მენეჯმენტთან მიმართებაშიც გამოიყენება. საინტერესოა ისიც, რომ სექონდი სექონდმენტის მოვალეობების პარალელურად ძირითადი სამსახურის მოვალეობის შესრულებას განაგრძობს. ხშირად სექონდმენტი ისეთი ვაკანტური პოზიციების შესავსებად გამოიყენება, რომელთა შევსებაც სხვანაირად ვერ ხერხდება. ზოგიერთ შემთხვევაში სექონდმენტი მნიშვნელოვანი ახალი პროექტებისთვის გამოიყენებოდა. დანარჩენ შემთხვევებში, საჯარო მოხელე ძირითადი მოვალეობების შესრულებას „დამსაქმებელ“ სამინისტროში განაგრძობს. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ არ არსებობს სექონდმენტის განსაზღვრული ვადები ან ხანგრძლივობა. თითოეული შემთხვევა ინდივიდუალურად განიხილება. სექონდი ანაზღაურებას ორივე ორგანიზაციისგან იღებს. შვებულების, გრძელვადიანი გამოუცხადებლობის, დეკრეტული შვებულების და სხვა ადამიანური რესურსების ადმინისტრაციული წესების მართვას ორივე ორგანიზაცია დამოუკიდებლად ახორციელებს სექონდის მიერ თითოეულ ორგანიზაციაში გაგზავნილი მოთხოვნის საფუძველზე. ინტერვიუს შედეგად დადგინდა, რომ არც ერთი ორგანიზაციის მხრიდან (სექონდმენტის პერიოდში) სექონდის მიერ შესრულებული სამუშაოს დამატებით გადამოწმება და შეფასება არ ხდება. სექონდი ფასდება სხვა

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

(დამსაქმებელი ორგანიზაციის) თანამშრომლებთან ერთად ზოგადი წლიური შეფასების ციკლის მეშვეობით.

- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო:
სექონდმენტის პრაქტიკა ძირითადად საშუალო და უმცროსი რანგის თანამშრომლებისთვის გამოიყენება. სექონდმენტის რეგულირების ოფიციალური დოკუმენტი ან სახელმძღვანელო არ არსებობს. აგრეთვე, არ არსებობს სექონდმენტის რეკლამირების ოფიციალური მექანიზმები. სამინისტრო სექონდმენტს ძირითადად დასაქმებულთა უნარებისა და გამოცდილების გასაზრდელად იყენებს. სექონდმენტის პარალელურად თანამშრომელი თავისი ძირითადი სამსახურის მოვალეობების შესრულებას განაგრძობს. სექონდმენტის ხანგრძლივობა განისაზღვრება ხელშეკრულების საფუძველზე, ინდივიდუალურად. სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა არ არსებობს. ხელფასსა და დანამატს ორივე ორგანიზაცია გასცემს. შესრულებული სამუშაო აღირიცხება ზოგადი წლიური შეფასების ანგარიშში.
- საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო:
ამ ორგანიზაციას მუშაობის განსხვავებული სპეციფიკა გააჩნია. სექონდმენტის პრაქტიკა სამინისტროს ცენტრალურ აპარატში არ გამოიყენება. ის მხოლოდ თანამდებობის პირთა რეზერვებზე მინისტრის N01-74 განკარგულების შესაბამისად გამოიყენება. ამ უკანასკნელში ნათქვამია, რომ შესაძლებელია დასაქმებულის საზღვარგარეთ სექონდმენტზე გაგზავნა და მისთვის, როგორც ქვეყნის წარმომადგენლისთვის, საერთაშორისო ორგანიზაციებში ფუნქციების დაკისრება. იმავე განკარგულების თანახმად, საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან გამომდინარე, სამინისტროს პასიური თანამშრომლის (რომელიც რეზერვშია) სექონდად დანიშვნა/გაგზავნა დასაშვებია. სექონდმენტის მიზანია საგარეო საქმეთა სამინისტროს საზღვარგარეთ საქმიანობის მხარდაჭერა. ეს უფრო როტაციას ჰგავს, რომელიც ხელს უწყობს დიპლომატების, კვალიფიციური თანამშრომლების სისტემაში დარჩენას. სექონდმენტის საშუალო ხანგრძლივობა 5 წელს შეადგენს. საჯარო მოხელეს მხოლოდ შესრულებული სამუშაოსთვის ეძლევა ხელფასი.
- რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო:
ამ ორგანოში არ არსებობს პროცედურული სახელმძღვანელოები და/ან მკაფიო ინსტრუქციები სექონდმენტზე. გაუგებარია სექონდის შერჩევის კრიტერიუმი. სექონდმენტის მიზანი მხოლოდ ვაკანტური ადგილების შევსებაა, რომელთა შევსებაც სხვანაირად ვერ ხერხდება. სექონდმენტის

საგარო სამსახურში სექონდენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

პრაქტიკა მხოლოდ IT და PR დეპარტამენტის საშუალო და უმცროსი სპეციალისტებისთვის გამოიყენება. შესაძლოა სექონდის მოვალეობის შესრულება ორივე ორგანიზაციაში დაეკისროს. ასეთ შემთხვევაში მას უფრო მეტი ვალდებულება დამსაქმებელი ორგანიზაციის წინაშე აკისრია. ხელფასსა და დანამატს ორივე ორგანიზაცია გასცემს. შვებულების უფლებას ორივე ორგანიზაცია ცალკ-ცალკე იძლევა. ორგანიზაციას სექონდენტის ფიქსირებული ვადა არ გააჩნია, მაგრამ არსებული პრაქტიკით ის წელიწადზე მეტხანს არ გრძელდება. არ არსებობს საბოლოო შეფასებისა და შედეგების შეფასების ანგარიშგების სისტემა.

- საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო:
ამ ინსტიტუციაში სექონდენტს იშვიათად იყენებენ. გამოყენების შემთხვევაშიც მას სარგებელი მხოლოდ მხარდამჭერი განყოფილებების (მაგ. ფინანსთა სამინისტრო) უმცროსი სპეციალისტებისთვის მოაქვს. ჩვენი ინფორმაციით, ორგანიზაცია სექონდენტის რეგულაციების დეტალურ შემუშავებას გეგმავს. ამის თაობაზე სამინისტროში კოვიდ 19-ის გავრცელებამდე გაიმართა შეხვედრა. შესაბამისი რეგულაციების შემუშავების შემდეგ სამინისტრო სექონდენტის ახალი სისტემის დანერგვას აპირებს.
- სხვა სამინისტროები: ინტერვიუს შედეგად ირკვევა, რომ კვლევაში ჩართული სხვა სამინისტროები სექონდენტის პრაქტიკას საერთოდ არ იყენებენ.

შემაჯამებელი ცხრილი

სამინისტროები, რომლებშიც სექონდენტის პრაქტიკა გამოიყენება	იუსტიციის სამინისტრო, თავდაცვის სამინისტრო, საგარეო საქმეთა სამინისტრო, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო (სულ 5)
შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტაციის არსებობა (სახელმძღვანელოები, გაიდლაინები და ა.შ).	დოკუმენტაციები არსებობს მხოლოდ საგარეო საქმეთა სამინისტროში. მინისტრის ბრძანება N01-74.
სექონდენტისა და ძირითადი თანამდებობის ფუნქციების შეთავსება	საგარეო საქმეთა სამინისტროს გარდა ყველა სამინისტროში (სულ 4) , სადაც სექონდენტის პრაქტიკა გამოიყენება,

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

	დასაქმებულებს სექონდმენტის მოვალეობების პარალელურად ძირითადი სამსახურის მოვალეობების შესრულება უწევთ.
სექონდმენტის ფიქსირებული ვადების არსებობა	სექონდმენტის ფიქსირებული ვადის არსებობა მხოლოდ ორმა სამინისტრომ დაადასტურა. მხოლოდ საგარეო საქმეთა სამინისტროს დოკუმენტაციაში იყო ეს ფორმალურად მითითებული. სხვა შემთხვევაში მიღებული პრაქტიკის პრინციპი იყო გამოყენებული
ანაზღაურება	საგარეო საქმეთა სამინისტროს გარდა (სულ 4), ყველა სამინისტრო, რომელიც ამჟამად სექონდმენტის პრაქტიკას იყენებს, დასაქმებულს ორმაგ ანაზღაურებას უხდის. დასაქმებულს ანაზღაურებას უხდის როგორც დამსაქმებელი, ასევე მასპინძელი ორგანიზაცია.
სექონდმენტის შეფასება	არც ერთ სამინისტროს, რომელიც ამჟამად სექონდმენტის პრაქტიკას იყენებს, არ გააჩნია შეფასების შესაბამისი მეთოდოლოგია.
სექონდმენტის შესაძლებლობების რეკლამირება და გამოქვეყნება	არც ერთი სამინისტროში, რომელშიც ამჟამად სექონდმენტის პრაქტიკა არსებობს, არ გამოიყენება სექონდმენტზე ინფორმაციის გავრცელების ოფიციალური მექანიზმები(ყველა თანამშრომლისთვის ხელმისაწვდომი სისტემა).

კვლევაში ჩართულმა მუნიციპალიტეტებმა არ დაადასტურეს სექონდმენტის პრაქტიკის არსებობა თავიანთ ორგანიზაციებში.

5. დასკვნა/რეკომენდაცია

კვლევამ აჩვენა, რომ სექონდმენტის პრაქტიკა საქართველოს საჯარო სამსახურებში გავრცელებული არაა. ამ პროცესის სამართვად არ არსებობს არანაირი წესები და შიდა რეგულაციები. ხშირად სექონდმენტის პრაქტიკა ყველა კანდიდატისთვის ღია და გამჭვირვალე არაა, რის გამოც თანამდებობაზე დანიშვნა პიროვნული ნიშნით

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ხორციელდება. ხშირად ორგანიზაციები სექონდმენტს თავიანთი უუნარობის კომპენსირებისთვის იყენებენ, როცა არსებული ვაკანსიების კვალიფიციური კადრებით შევსება არ ძალუძთ. ადამიანური რესურსების ნაკლებობის პრობლემას ცენტრალური აპარატის კვალიფიციური კადრები დროებით მაინც აგვარებენ. როგორც ჩანს, სექონდის შერჩევის პროცესი ყველანაირი ოფიციალური კონკურსის გარეშე მიმდინარეობს, და ეს პროცესი საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების მიზნებს არანაირად არ უკავშირდება. საჯარო მოხელისთვის სექონდად ყოფნა საკმაოდ მიმზიდველი შესაძლებლობაა, რადგან ის ხელფასს ერთდროულად ორი ორგანიზაციისგან იღებს. თუმცა ამ შესაძლებლობას ის სირთულეც ახლავს თან, რომ ხშირად სექონდის ერთდროულად ორი სამსახურის ფუნქციების შესრულება მოეთხოვება.

მეორეს მხრივ, ხშირად მასპინძელ ორგანიზაციებს არ სურთ თავიანთი თანამშრომლების სექონდმენტზე გაგზავნა, ვინაიდან ამით ისინი გამოცდილ და კვალიფიციურ კადრებს კარგავენ. როგორც ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალებმა აღნიშნეს, ორგანიზაციები ძალიან ფრთხილობენ სექონდმენტის ხანგრძლივობის შერჩევისას. იმისათვის, რომ დამსაქმებელი ორგანიზაცია არ დაზარალდეს, მათ მოკლევადიანი სექონდმენტები ურჩევენიათ. სპეციალისტები აგრეთვე აღნიშნავენ, რომ კვალიფიციურ თანამშრომლებზე მეტად სექონდმენტით ახალი კადრები ინტერესდებიან.

კარგი სიახლე ისაა, რომ საჯარო ორგანიზაციები და ადამიანური რესურსების პროფესიონალები სექონდმენტის მიმართ პოზიტიურად არიან განწყობილები. უმეტესად რესპონდენტებმა აქცენტი გააკეთეს სექონდმენტის პრაქტიკის უფრო ფართომასშტაბიანი გამოყენების საჭიროებაზე არა მხოლოდ სამინისტროებში, არამედ საჯარო სამსახურის მთლიან სისტემაში იმ ბენეფიტების გამო, რომელიც სექონდმენტის გამოყენებას ახლავს თან. ეს ინტერესი განსაკუთრებით გამოიკვეთა მუნიციპალიტეტებთან მიმართებაში, რომლებიც დიდ სარგებელს ნახავენ შიდა რეგიონალური/რაიონული სექონდმენტის პრაქტიკის დანერგვით.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი სექონდმენტზე დეტალურ მითითებებს არ იძლევა, ამიტომ სექონდმენტის პრაქტიკა საჯარო ინსტიტუტებში ერთგვაროვნად არ გამოიყენება. უმრავლესობა მას საერთოდ არ იყენებს, ხოლო სხვები სექონდმენტს ინდივიდუალურად იყენებენ. არსებული პრაქტიკის ანალიზი აჩვენებს, რომ სექონდმენტის ხარისხის გაუმჯობესება შესაძლებელია სტანდარტული მარეგულირებელი ჩარჩოს შემუშავებით და გაიდლაინებისა და სხვა დამხმარე დოკუმენტაციის შემოღებით.

სექონდმენტის ახალმა კონცეფციამ უნდა მოიცვას მთლიანი საჯარო სექტორი (არა მხოლოდ დამსაქმებელი სამინისტროს ქვეუწყებები), გააერთიანოს სექონდმენტის პროცესის ყველა მნიშვნელოვანი ეტაპი (მათ შორის: რეკლამირება, კონკურსი, ხანგრძლივობა, ანაზღაურება, შვებულებების მართვა და ა.შ.) ასევე, საჭიროა პირდაპირ მოხდეს აღნიშნული პრაქტიკის უშუალოდ ინდივიდის პროფესიულ განვითარებასა და სამუშაოს შეფასების პროცესთან დაკავშირება. სექონდმენტის კონცეფცია და გზამკვლევი უნდა იძლეოდეს მკაფიო სახელმძღვანელო

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

მითითებებს, მოიცავდეს სექონდმენტის შეთანხმებებისა და ხელშეკრულების ნიმუშებს, რათა ხელი შეუწყოს აღნიშნული პრაქტიკის აღმასრულებელი ხელისუფლების მთლიან სისტემაში დანერგვას.

დანართი A

სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს გამოყენებული კითხვები

1. რამდენად ხშირია სექონდმენტი სამინისტროსა და თქვენს სისტემაში არსებულ სხვა ორგანიზაციებს შორის?
2. სექონდმენტის პრაქტიკის არსებობის შესახებ, შეგიძლიათ თუ არა მის სპეციფიკაზე კომენტარის გაკეთება. კერძოდ:
 - დამსაქმებელი სამინისტროს სახელი -მასპინძელი ორგანო (სისტემის ფარგლებში)
 - სექონდმენტის მთავარი მიზანი და დანიშნულება
 - განყოფილების ტიპი-ფუნქციონალური თუ მეორადი განყოფილება (მაგ: ფინანსები, შესყიდვები)
 - ყველაზე მეტად სექონდირებული პოზიციები (ტოპ მენეჯმენტი, საშუალო, უფროსი ან უმცროსი სპეციალისტი)
 - სექონდმენტის ხანგრძლივობა
 - სექონდის შერჩევის კრიტერიუმები
 - რა გზით ხდება სექონდმენტის რეკლამირება
 - ხელფასისა და დანამატის ოდენობა
 - მობილობა სექონდმენტის დროს
 - სექონდის შესრულებული სამუშაოს შეფასება
 - დამატებითი გეგმები სექონდმენტის თაობაზე
3. სურს თუ არა თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტს სექონდმენტის პრაქტიკის უფრო ფართოდ, აქტიურად გამოყენება?
4. თქვენი აზრით, ყველაზე მეტად რა აბრკოლებს სექონდმენტის პრაქტიკას საქართველოს საჯარო სამსახურებში?
5. არსებობს თუ არა რაიმე საკითხი, რომელზე ინფორმაციის მიწოდებაც გსურთ საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის მანამ, სანამ ეს უკანასკნელი სექონდმენტის ახალ მარეგულირებელ ჩარჩოზე მუშაობს?

სექონდმენტის პრაქტიკის კვლევა საერთაშორისო კონტექსტში

1. შესავალი

ნატო-საქართველოს პროფესიული განვითარების პროგრამა მხარს უჭერს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ საქართველოს საჯარო სამსახურში სექონდმენტის შიდაორგანიზაციული პრაქტიკის დანერგვას. ეს კვლევა, რომელიც მომზადდა საერთაშორისო კონსულტანტის მიერ პროფესიული განვითარების პროგრამისა და საჯარო სამსახურის ბიუროს დაკვეთით, იკვლევს სექონდმენტის პრაქტიკას სხვა შერჩეულ ქვეყნებში.

2. ქვეყნები, რომლებიც კვლევაში მონაწილეობენ.

ეს კვლევა ემყარება 7 ქვეყანაში არსებული სექონდმენტის პრაქტიკას (რომელთაგან ექვსი ნატოს, ევროკავშირისა და/ან OECD-ს წევრია) და შეიცავს ინფორმაციას დამატებით ორ სხვა ქვეყანაში არსებულ სექონდმენტის პრაქტიკაზე. ესენია:

- კანადა (ფედერალური მთავრობა და ახალი შოტლანდიის პროვინცია): სექონდმენტის კარგად დაფუძნებული და ფუნქციონალური სისტემა.
- საფრანგეთი: კარგად განვითარებული სისტემა, რომლის უფრო მეტად გამოყენებაც სურს მთავრობას. რის გამოც, სექონდმენტის პრაქტიკის წასახალისებლად, რჩევაზე დაფუძნებული კარიერული განვითარების სისტემა აამოქმედა.
- დიდი ბრიტანეთი: დიდი ხნის წინ დამკვიდრებული და ქმედითი სისტემა, რომელიც „ღია ბაზრის“ სისტემას ეფუძნება. ამ სისტემაში საჯარო მოხელეებს საჯარო სამსახურის ნებისმიერ თანამდებობაზე შეუძლიათ განაცხადის შეტანა.
- ირლანდია: სექონდმენტისა და პერსონალის სხვა ორგანიზაციაში ტრანსფერის ადრინდელი მოწყობა არ იყო კოორდინირებული, რაც პერსონალის შეზღუდულ მობილობას იწვევდა. ცოტა ხნის წინ ირლანდიის მთავრობამ მობილობის გასაზრდელად დრამატული ზომები მიიღო, რომლითაც საჯარო მოხელეების სხვა ორგანიზაციებში მუდმივი ტრანსფერი ხორციელდება კვოტების მეშვეობით.
- ახალი ზელანდია: სექონდმენტის კარგად განვითარებული და ქმედითი სისტემა.
- აშშ: ორგანიზაციებს შორის არსებობს ტრანსფერის სისტემა, მაგრამ როგორც ასეთი სექონდმენტის სისტემა- არა.
- კენია: აქ სექონდმენტი რიგ შემთხვევებში უწყსრიგოდ განვითარდა, რამაც ინსტრუქციულ პრობლემებს მისცა დასაბამი, რის გამოც კენიაში სექონდმენტის სისტემატიზაცია 2016 წელს განხორციელდა.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ანგარიშის დანართში მოცემულია თითოეული “ქვეყნის მონაცემები” შემდეგი ქვეყნების მონაცემებთან ერთად:

- დანია: სამინისტროებს შორის არ არსებობს შეთანხმება სექონდმენტზე, თუმცა სამინისტროებსა და სხვა სამთავრობო უწყებებს და/ან რეგიონალურ და მუნიციპალურ ორგანოებს შორის არსებობს თანამშრომლების გაცვლისა და სტაჟირების სხვადასხვა შეთანხმებები.
- ლატვია: სექონდმენტის სისტემისთვის - „თანამშრომელთა ბანკისთვის“ შემუშავდა საპროექტო წინადადებები, რომლის მიზანიც იყო საჯარო სამსახურში უნარების დეფიციტის შერბილება კორონავირუსის პანდემიის დროს, თუმცა ეს პროექტი არ განხორციელდა.
- ნიდერლანდები: ნიდერლანდების მთავრობა სექონდმენტის სისტემის უფრო მოქნილ და პერსონალზე ადაპტირებულ სისტემად გარდაქმნას ცდილობს. ამ მიდგომას „მოქნილი ორგანიზაცია“ ეწოდება.

3. რატომ ეს ქვეყნები?

რადგან ისინი იმ მცირერიცხოვანი ქვეყნების ჩამონათვალს მიეკუთვნება, რომლებშიც სექონდმენტის პრაქტიკას იყენებენ: მივაგენი უტყუარ მტკიცებულებებს, რომლებსაც საქართველოსთვის პრაქტიკული გამოყენება ექნება. (საერთაშორისო მმართველობაში ხშირად ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყარო ხდება ის ქვეყანა, რომლისგანაც ეს ყველაზე ნაკლებად მოსალოდნელია, მაგალითად კენიაში). კერძოდ, საკვირველია ის ფაქტი, რომ მიუხედავად კარგად განვითარებული საჯარო სამსახურის სისტემებისა, ევროპის ქვეყნებში სექონდმენტის პრაქტიკა არ არსებობს (ყოველ შემთხვევაში ამ პრაქტიკის არსებობის მტკიცებულებები არ მოიპოვება).

როგორც ჩანს, არ არსებობს სექონდმენტის პრაქტიკის შედარებით მეთოდზე დაფუძნებული საერთაშორისო კვლევა. ამ პრაქტიკასთან ყველაზე ახლო კვლევა, რომლის მოძიებაც მოვახერხე, არის OECD-ის 2017 წლის ანგარიში *Skills for a High Performing Civil Service*, რომელიც მოკლედ მიმოიხილავს წევრი ქვეყნების საჯარო სამსახურებში არსებულ მობილობას და რომლის დასკვნაშიც წერია, რომ შიდა მობილობა „რეალური დაწინაურების მთავარ გამოწვევად რჩება“. OECD-ის კვლევაში მონაწილე 27-მა ქვეყანამ განაცხადა, რომ ისინი საჯარო სამსახურებში მობილობის გაუმჯობესებას გეგმავენ, თუმცა ბოლო 6 წლის განმავლობაში მობილობის გაზრდა მხოლოდ 12-მა ქვეყანამ მოახერხა წარმატებით.

გარდა ამისა, ზოგიერთი ქვეყანა, რომელსაც საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა „მოქნილობის“ გაუმჯობესება სურს, სექონდმენტზე დაყრდნობის ნაცვლად უფრო მოქნილი ღონისძიებების გატარებას გეგმავს, რაც თანამშრომელთა ქვეჯგუფებისა და დროებითი ჯგუფების შექმნაში გამოიხატება. დანართ J-ში მოცემულია ნიდერლანდების მაგალითი, თუმცა საქართველოსთვის ეს მიდგომა ამ ეტაპზე მეტისმეტად ამბიციური ჩანს.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

4. სექონდმენტის რა სისტემური დაბრკოლებებია ევროკავშირის/ OECD-ის ქვეყნებში

2018 წელს ევროკომისიისთვის ჩატარებული კვლევიდან, რომელიც ევროკავშირის წევრი ქვეყნების საჯარო ადმინისტრაციულ სისტემას ეხებოდა, გარკვეული დასკვნების გამოტანაა შესაძლებელი. მართალია ის სექონდმენტის პრობლემებს პირდაპირ არ გამოკვეთს, მაგრამ დადგენილია მრავალი ფაქტორი, რომელიც საჯარო სამსახურის მობილობას უშლის ხელს და რომელთაგან თითოეული რამდენიმე ქვეყანაშია აქტუალური. ესენია:

- ზოგადად, დაბალი დონის უნარები საჯარო სამსახურში, რის გამოც სამინისტროებს/უწყებებს არ სურთ კარგი თანამშრომლების დაკარგვა, რომელთა დეფიციტი ისედაც არსებობს. მაგალითად, საბერძნეთში ბევრი ქმედუნარიანი მოხელე ეკონომიკური კრიზისის დროს პენსიაზე დროზე ადრე გავიდა. გარკვეულწილად ეს ტენდენცია ლიტვაშიც შეინიშნება.
- პერსონალის დაბალი მოტივაცია. მაგალითად, პოლონეთსა და საბერძნეთში პერსონალს თავიანთი უნარების გასაუმჯობესებლად შესაბამისი სტიმული არ გააჩნია.
- ინსტიტუციური კულტურა, რომლის მიხედვითაც ერთი სამინისტროს ფარგლებში ხდება დასაქმება და მუშაობა. ზოგჯერ ამას აძლიერებს საჯარო სამსახურის უწყვეტი რეგულაციები, რომლებიც ხელს უშლის სექონდმენტის პროცესს. განსხვავებული მიდგომა არსებობს ავსტრიაში, ფინეთსა და გერმანიაში. ზოგიერთ შემთხვევაში ამას „silos“-ს მენტალიტეტი მოჰყვება, მაგალითად კვიპროსსა და ესტონეთში.
- ფართომასშტაბიანი კულტურული წინააღმდეგობა საჯარო სამსახურში ცვლილებებისადმი, განსაკუთრებით იქ, სადაც საჯარო სამსახური უკვე დიდი ხანია „დაცულ სტატუსთან“ ასოცირდება. აღმოჩენის შემთხვევაში ამ პროცესს ხელს უწყობენ პროფკავშირებიც, რომლებიც სავარაუდოდ თავიანთი წევრების ინტერესებს იცავენ *სტატუს ქვოში*.
- ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვისადმი უყურადღებობა, რის გამოც სექონდმენტის სათანადო დაფასება არ ხდება. ამის მაგალითია ესტონეთი, სადაც მთავრობის მხრიდან ძირითადი კონცენტრაცია საჯარო მოხელეების რიცხვის შემცირებაზე ხდებოდა, ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ასპექტების უგულვებლყოფის ხარჯზე. ასევე ყურადღების მიღმა რჩება ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული სხვა ბევრი მნიშვნელოვანი საკითხიც. ავსტრიასა და ხორვატიაში რეფორმები საჯარო მოხელეების შესაძლებლობებსა და დამოკიდებულებებზე მეტად პროცესებზეა ორიენტირებული.
- ადამიანური რესურსების სუსტი შესაძლებლობები შესაბამის სამინისტროებში და/ან საჯარო სამსახურის ზოგადი მენეჯმენტის დონეზე. ამის მაგალითია საკუთრივ პორტუგალია (სადაც HR-ს ფუნქციები შემცირებულია), ესტონეთი და იტალია. ამ ფენომენის ერთ-ერთი ვარიაციას წარმოადგენს HR-ის მეტად

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ფრაგმენტირებული სისტემა (სლოვაკეთის საჯარო სამსახურის ცენტრალური ოფისი გაუქმებულია. ფრაგმენტირებული სისტემა მოქმედებს ლიტვაშიც), ან პოლონეთის მსგავსი სისტემა, რომელიც ურყევი აზროვნებით გამოირჩევა, დაბნეულობას და გადაფარვას იწვევს.

- დამსახურებების ნაცვლად პატრონაჟისა და პოლიტიზაციის მეშვეობით, პიროვნული/პოლიტიკური ნიშნით თანამდებობებზე დანიშვნა. ამან შესაძლოა სამინისტროებში მაღალ თანამდებობებზე სამუშაო ძალის ხშირი ბრუნვა გამოიწვიოს. ამ ფენომენის მანიფესტაცია უნგრეთში, პოლონეთში, სლოვაკეთსა და გარკვეულწილად პორტუგალიაში განსხვავებული გზებით ხორციელდება.

ნებისმიერ ამ მახასიათებელს შეუძლია მნიშვნელოვნად შეაფერხოს სექონდმენტის მუშაობის პროცესი. ის ფაქტი, რომ თითოეული მახასიათებელი ევროპის მინიმუმ რამდენიმე ქვეყანაშია აქტუალური, ხსნის (გარკვეულწილად) სექონდმენტის ეფექტური სისტემის ამოქმედების სირთულეებს.

არსებობს კიდევ ერთი ფაქტორი. მობილობის გაზრდის ინიციატივა, როგორც ფართომასშტაბიანი რეფორმის ნაწილი, ხშირად იჩენს თავს, თუმცა ამ სისტემის ფარგლებში მას მაღალი პრიორიტეტი არ ენიჭება. მაგალითად, 2014 წელს ესპანეთმა და ირლანდიამ საჯარო სამსახურებში რეფორმების გასატარებლად, რომლებიც მობილობის გაზრდას ითვალისწინებდა, ფართომასშტაბიანი პროგრამები გამოაქვეყნეს. 2018 წლისთვის ირლანდია ახალი მობილობის სქემის პილოტირებას იწყებს მაშინ, როცა ესპანეთში (საჯარო ადმინისტრაციის კომისიის მიერ გაცემული 2017 რეკომენდაციის საფუძველზე) მობილობის გეგმები ჯერ კიდევ შემუშავების პროცესში იყო.

ამ წინასიტყვაობას სამ დასკვნამდე მივყავართ. პირველი, სექონდმენტის სისტემის ამუშავება გარკვეულ პრობლემებთანაა დაკავშირებული, თუმცა პროგრესი ბევრად უფრო დიდია, თუ მას ცვლილებათა უფრო ფართო სპექტრის ერთ კომპონენტად არ განვიხილავთ. მეორე, თუ სისტემას ზემოხსენებული პრობლემებიდან - დაბალი დონის უნარები, დაბალი მოტივაცია, სილოს მენტალიტეტი (silo mentality) , საჯარო სამსახურის კონსერვატიზმი, ადამიანური რესურსების უგულვებელყოფა, პოლიტიზირებული დანიშვნები, - რომელიმე გააჩნია, აუცილებელია სექონდმენტის სისტემის ამოქმედებამდე მათი გადაჭრის გზების ძიება. მესამე, როგორც ჩანს სექონდმენტის სისტემის წარმატებული მუშაობის ცოტა მაგალითი მოგვეპოვება.

ახლა კი კარგი სიახლე: სექონდმენტის ამ რამდენიმე წარმატებული სისტემიდან ბევრი სასარგებლო მაგალითის აღებაა შესაძლებელი ისეთი პრაქტიკული სამუშაო მექანიზმების ჩათვლით, როგორებიცაა: ადამიანური რესურსების სისტემა, დოკუმენტების ნიმუშები და ვაკანსიების გამოქვეყნების ტექნიკები. ამ ანგარიშის დანარჩენი ნაწილი სწორედ აღნიშნულ მაგალითებს შეისწავლის.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

5. კვლევაში შესულ ქვეყნებში არსებული სექონდმენტის პრაქტიკა

კვლევის ამ ნაწილში მოცემული ტერმინები და მათი განმარტებები:

- სექონდი არის სექონდმენტზე მყოფი საჯარო მოხელე.
- „დამსაქმებელი ორგანიზაცია“ არის ორგანიზაცია, რომელშიც სექონდი სექონდმენტზე გაგზავნამდე მუშაობს.
- „მასპინძელი ორგანიზაცია“ წარმოადგენს ორგანიზაციას, რომელშიც სექონდი სექონდმენტის პერიოდში მუშაობს.

შემდეგ განვიხილავ კვლევაში შესულ თითოეულ ქვეყანაში არსებულ სექონდმენტის პრაქტიკას და საჭიროების შემთხვევაში მომყავს ციტატები სახელმწიფო გაიდლაინიდან. ანგარიშს ერთვის თითოეული ქვეყნის მონაცემები (დანართები A-დან J-ს ჩათვლით).

ზოგადი ჩარჩო

ყველა ქვეყანას, რომელშიც სექონდმენტის სისტემა მოქმედებს, გააჩნია შესაბამისი წესები: ან რეგულაცია (საფრანგეთი), ან სახელმძღვანელო მითითებები, რომლებიც მეტ-ნაკლებად სავალდებულოა. კენიაში 2016 წლამდე არსებული გამოცდილებით ასეთი წესების არ არსებობის შემთხვევაში საზოგადოება და ორგანიზაციები განსხვავებულად მოქმედებენ, რაც სისტემურ პრობლემებს იწვევს, მაგალითად საპენსიო უფლებების საკითხებზე.

სტანდარტული დოკუმენტაცია-სექონდმენტის შეთანხმებებისა და ხელშეკრულებების ნიმუშები, რეკლამირების ნიმუშები, ყველა ჩართული პირის მოქმედების გეგმა-მნიშვნელოვანია სექონდმენტის პრაქტიკის სტანდარტიზაციის წახალისებისთვის.

სხვადასხვა ქვეყნის სახელმძღვანელო დოკუმენტაცია სამინისტროებს/უწყებებს მოქმედების თავისუფლებას აძლევს. დიდ ბრიტანეთში სამინისტროებს არჩევანის თავისუფლება აქვთ, ახალ ზელანდიაშიც არჩევანის თავისუფლება წახალისებულია მაშინ, როცა კანადა და საფრანგეთი სექონდმენტის ერთგვაროვან სისტემას აკისრებს.

აღსანიშნავია, რომ ახალი ზელანდიის სექონდმენტის სახელმძღვანელო ოთხ ძირითად პრინციპს ეფუძნება:

- ყველა საჯარო მოხელეს თავისი პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მოთხოვნის და ამ მოთხოვნის სისრულეში მოყვანის უფლება გააჩნია.
- სამინისტროებსა და სახელმწიფო უწყებებს თავიანთი თანამშრომლების პოტენციალის მაქსიმალური განვითარება ევალებათ.
- თანამშრომლების შესაძლებლობების განვითარებას სარგებელი უნდა მოჰქონდეს თანამშრომლისთვის, სამინისტროებისა და უწყებებისთვის, მთლიანი საჯარო სამსახურისა და საზოგადოებისთვის.
- სექონდმენტის პროცესი უნდა იყოს მარტივი, ღია და გამჭვირვალე.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს.

სექონდმენტის წასახალისებლად მთავრობა ორ მთავარ მიზეზს ასახელებს:

- სექონდმენტს „მასპინძელი“ ორგანიზაციისთვის მოაქვს ახალი გამოცდილება, ცოდნა და უნარები; ავსებს კვალიფიციურ კადრთა მოკლევადიან დეფიციტს; ხელს უწყობს პროექტებისთვის რესურსების მოძიებას და ვაკანსიების დროებით შევსებას. აგრეთვე, კენიის მთავრობა სექონდმენტებს ახლადშექმნილი ორგანიზაციების დასახმარებლად იყენებს.
- სექონდმენტის პრაქტიკის მეშვეობით საჯარო მოხელეები ახალ გამოცდილებას და უნარებს იძენენ. დიდ ბრიტანეთში ეს პროცესი პირდაპირ უკავშირდება თითოეული თანამშრომლის განვითარების გეგმას. კანადასა და ახალ ზელანდიაში თანამშრომლები „მასპინძელ“ ორგანიზაციასთან შეთანხმებას აფორმებენ, რომელიც სექონდმენტის პერიოდში განსავითარებელ კომპეტენციებს განსაზღვრავს.

სექონდმენტის პრაქტიკასთან დაკავშირებული სხვა სარგებელი:

- სექონდმენტიდან დაბრუნებული თანამშრომლის გაუმჯობესებული უნარები და გაზრდილი კომპეტენცია რასაც, თავის მხრივ „დამსაქმებელი“ სამინისტროსთვის/ორგანიზაციისთვის მოაქვს სარგებელი.
- თითოეული თანამშრომლისა და სამინისტროს/უწყების განვითარებული შესაძლებლობები, რაც ზოგადად, მთლიანად საზოგადოებისთვის არის მომგებიანი.
- გრძელვადიან პერსპექტივაში, სამინისტროებს/უწყებებს შორის ურთიერთგაგება და თანამშრომლობა იზრდება რაც შესაბამისად, ზრდის ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების პრაქტიკას.

ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელო მითითებების თანახმად, სექონდმენტი განსაკუთრებით მაშინ ავითარებს საჯარო მოხელის შესაძლებლობებს, როცა მას:

- *„აქვს თეორიული ცოდნა, მაგრამ არ გააჩნია პრაქტიკული გამოცდილება*
- *გააჩნია პრაქტიკული გამოცდილება, მაგრამ ესაჭიროება ამ ცოდნის სტრატეგიულ თუ კონცეპტუალურ კონტექსტში გადატანა*
- *გააჩნია შესაბამისი ცოდნა თავის დარგში და შეუძლია ამ ცოდნისა და უნარების უფრო მეტად განვითარება*
- *მონაწილეობა მიღებული აქვს პროექტის მენეჯმენტის ტრენინგში ან უფრო მცირე ტიპის პროექტებში და საჭიროების შემთხვევაში შეუძლია პროექტის მენეჯმენტის ხელმძღვანელის ფუნქციის შესრულება*
- *„განავრცობს“ თავის როლს და შეითავსებს უფრო მაღალი დონის ლიდერულ ფუნქციებს და მოვალეობებს*

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- შეუძლია გააუმჯობესოს უმაღლესი დონის მენეჯმენტის ლიდერული უნარები საჯარო სამსახურში განსხვავებული და ხარისხზე ორიენტირებული სამუშაოს შესრულებით
- სარგებელს მოუტანს უფრო მრავალფეროვან გარემოში ან სხვა ტიპის ორგანიზაციაში მუშაობა, ან
- სურს გამოცდილების შეძენა რომელიმე კონკრეტულ პოზიციაზე მუშაობით, მაგალითად მენეჯმენტი“.

კენის სექონდმენტის სახელმძღვანელო მითითებებში იმ დეტალური გარემოებების ჩამონათვალია, რომელშიც სექონდმენტს „მასპინძელი“ ორგანიზაციისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება:

ახალი პროექტი;

სახელმწიფო პროგრამებისთვის შესაბამისი ორმხრივი ან მრავალმხრივი შეთანხმებები;

ახალი ინიციატივის შემოღება;

საჯარო სამსახურის ორგანიზაციის დაარსება;

პოლიტიკის განვითარება;

განსაზღვრულ ან განუსაზღვრელ ვადაში (ჩვეულებრივ ორ წლამდე) შესასრულებელი კონკრეტული ამოცანა;

გრძელვადიან დანიშვნამდე ახალ სფეროში მოკლევადიანი დანიშვნა; და

კვლევითი სამუშაო.

ასევე, ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელო მითითებებში აღნიშნულია, რომ სექონდმენტმა არ უნდა ჩაანაცვლოს სტანდარტული პრობაციის შეთანხმება (გამოსაცდელი ვადა), ასევე არ უნდა გამოიყენებოდეს როგორც მომავალი თანამშრომლის „გამოცდის“ ერთ-ერთი საშუალება. ის არ უნდა გამოიყენებოდეს იმ თანამშრომლებისგან „თავის დასაღწევად“ ვისაც სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვს. უწყებებმა ასეთ შემთხვევაში სექონდმენტის ნაცვლად პროფესიული გადამზადების უფრო ეფექტურ საშუალებებს უნდა მიმართონ.

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

რამდენიმე ქვეყნის მთავრობას ამისთვის გარკვეული ზომები აქვს მიღებული. ბოლო 30 წლის განმავლობაში ბრიტანეთის საჯარო სამსახურმა ამ მხრივ დიდი შრომა გასწია, ძირითადად კულტურული ცვლილებების განხორციელებით. საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელობამ უფროსი მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების პერსონალში ხმა გაავრცელა, თითქოს სექონდმენტი პერსონალის უნარებისა და გამოცდილების

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

განვითარების მნიშვნელოვანი (და შედარებით ხელმისაწვდომი) საშუალება იყო. სექონდმენტი განსაკუთრებით საჯარო სამსახურის უფროსი სპეციალისტებისთვის იყო რეკომენდებული, რადგან ამით მათ უფრო მაღალ რანგზე დაწინაურების საშუალება მიეცემოდათ. აღნიშნულ გზავნილთან ერთად განსაკუთრებული აქცენტი კეთდებოდა საჯარო მოხელის მუდმივი განვითარების საჭიროებაზე. შედეგად სექონდმენტი პროფესიული გადამზადების კურსების მნიშვნელოვან შემავსებლად განიხილებოდა.

2004 წელს ახალი ზელანდიის მთავრობამ მთავარ პროფკავშირებთან ერთად წამოიწყო ინიციატივა, რომელიც მიზნად ისახავდა სექონდმენტის რიცხოვნობის და ხარისხობრივ გაუმჯობესებას. ეს ინიციატივა მოიცავდა სახელმძღვანელო დოკუმენტაციის შედგენას, მთავრობის დასაქმების ვებგვერდზე (იხილეთ ქვემოთ) სექონდმენტისთვის სპეციალური სექციის შექმნას, საჭირო დოკუმენტების ნიმუშების შემუშავებას, იმ კომპეტენციების ჩამონათვალს, რომლის განვითარებაც სექონდმენტით მოსარგებლე თანამშრომელს მოეთხოვებოდა და ყველა იმ ძირითადი ფაქტორის ჩამონათვალს (ჩექლისტს), რომელიც სექონდმენტისთვის გაწეული ღონისძიებების (აქტივობების) წარმატების განმსაზღვრელი იქნებოდა.

ათი წლის წინ საფრანგეთის მთავრობამ საჯარო მოხელეებისთვის „მობილობის უფლება დააკანონა“ და გააუქმა სხვადასხვა ადმინისტრაციული წესები თუ ფინანსური შეზღუდვები. თუმცა მხოლოდ ეს მეთოდი საკმარისი არ აღმოჩნდა და მოგვიანებით მთავრობამ შექმნა კარიერული მობილობის მრჩეველთა ქსელი, რომელიც დახმარებას უწევდა როგორც დამსაქმებელს, ისე დასაქმებულს. მრჩეველთა ჯგუფის ერთ-ერთ მოვალეობას შეადგენდა საჯარო მოხელისთვის დახმარების გაწევა დამსაქმებელი სამინისტროსა თუ უწყების ფარგლებს გარეთ სექონდმენტის ან მუდმივი დასაქმების შესაძლებლობების თაობაზე. მრჩეველები საჯარო მოხელეებს უწევენ კონსულტაციას და აძლევენ კარიერულ რჩევებს, აგრეთვე ამარაგებენ ინფორმაციით დამსაქმებელი ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ არსებულ ვაკანსიებსა და შესაძლებლობებზე. მრჩეველთა ქსელი საჯარო მოხელეებსა და ორგანიზაციებს შორის შუამავლის როლს ასრულებს და მოხელეებს, რომლებმაც მათთან კონსულტაცია გაიარეს, მობილობაზე ინფორმაციას აწვდის (საჯარო მოხელეს სხვა აპლიკანტებთან თანაბარ პირობებში უწევს კონკურენციის გაწევა მაშინაც კი, როცა საბჭოს რჩევით რომელიმე ვაკანსიაზე ავსებს განაცხადს). ისინი აგრეთვე იძლევიან პრაქტიკულ რჩევებს CV-ის შედგენასა და ინტერვიუსთვის საჭირო უნარებზე.

გარდა ამისა, კარიერული მობილობის ქსელი შეიმუშავებს და გასცემს მობილობასა და სექონდმენტთან დაკავშირებულ პრაქტიკულ მითითებებს, ორგანიზებას უწევს ინფორმაციული ტიპის ღონისძიებებს და მათთან კონტაქტში მყოფ საჯარო მოხელეებს მოახლოებულ მობილობის შესაძლებლობაზე აწვდის ინფორმაციას.

ირლანდიაში, სადაც ათეული წლის წინ საჯარო სამსახურში მობილობა სტრატეგიულ მიზნად დასახელდა, გადაწყდა, რომ სექონდმენტის სისტემის სტიმულირების ნაცვლად მთლიანი ენერჯია დაიხარჯებოდა მობილობის მთავარ ინიციატივაზე, რომელიც

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

პერსონალის მიმოცვლის რადიკალურ ზრდაზე იყო ორიენტირებული. დეტალები ამის შესახებ მოცემულია დანართ D-ში, ირლანდიის სტატისტიკურ მონაცემებში. საქმე იმაში მდგომარეობს, რომ ერთ პოსტზე ორწლიანი სტაჟის დაგროვების შემდეგ საჯარო მოხელეებს უკვე შეეძლოთ სხვა ორგანიზაციაში თუ გეოგრაფიულ ლოკაციაზე არსებულ ვაკანსიებზე განაცხადის შევსება. მოხელეების მობილობის სამართავად შემუშავდა რამდენიმე წესი, კერძოდ: საჯარო მოხელეებს სამუშაო ვაკანსიის შევსება მხოლოდ ორ ზონაში/რაიონში შეეძლოთ, ხოლო თითოეულ ზონაში -5 თანამდებობაზე. „დამსაქმებელმა“ სამინისტროებმა/უწყებებმა მობილობაზე ვეტოს უფლება დაკარგეს. თითოეულ ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიების კვოტის დაახლოებით 40-50%-ს „მობილობით გადასულ კანდიდატებს“ უნდა შეევესოთ. სქემა ეტაპობრივად ამოქმედდა და საწყის ეტაპზე კონკრეტული თანამდებობის თანამშრომლებითა და გეოგრაფიული არეალით შემოიფარგლა.

სექონდმენტის დაბრკოლებები

მიმდინარე ანგარიშის შესავალ ნაწილში გამოიკვეთა საჯარო სამსახურებში არსებული გარკვეული სისტემური პრობლემები, რომლებიც სექონდმენტის უშლის ხელს. უშუალო ოპერატიული თვალსაზრისით, არსებობს დამატებით სამი სახის დაბრკოლება. პირველი არის პრაქტიკული: მაგალითად, ადრე საფრანგეთის სახელფასო სისტემის გამო სექონდმენტით წამსვლელი პირი არახელსაყრელ მდგომარეობაში შეიძლება აღმოჩენილიყო, ამასთან არსებობდა გარკვეული ადმინისტრაციული შეზღუდვები. კენია კვლავ აწესებს ადმინისტრაციულ შეზღუდვებს. ეს შეზღუდვები კი იმაში გამოიხატება, რომ სექონდმენტზე წამსვლელ თანამშრომელს მასპინძელი სამინისტროს/უწყების ადამიანური რესურსების მრჩეველთა საბჭოსგან თანხმობა უნდა ჰქონდეს.

მეორე დაბრკოლებას წარმოადგენს „დამსაქმებელი“ სამინისტროს/უწყების მხრიდან კარგი თანამშრომლების სექონდმენტზე გაშვების სურვილის არარსებობა. როგორც ჩანს, სწორედ ეს იყო ლატვიაში სამინისტროებს შორის თანამშრომელთა სესხების სისტემის შემოღების მთავარი დაბრკოლება. იგივე პრობლემამ თავი იჩინა საფრანგეთშიც, რომლის რეგულაციების თანახმადაც, საჯარო მოხელეებს არ აქვთ სამართლებრივი ბერკეტი, რომელიც შეუძლიათ დამსაქმებელი ორგანიზაციის წინააღმდეგ გამოიყენონ თუ ადგილი აქვს დამსაქმებლის მხრიდან სექონდმენტის შეზღუდვას

მესამე სახის დაბრკოლებას ის კულტურული წინააღმდეგობა წარმოადგენს, რომელიც სხვადასხვა სახით ვლინდება. მაგალითად, ორგანიზაციებს არ აქვთ გააზრებული, რომ სექონდმენტის მათთვის სარგებელი მოაქვს. ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელო მითითებების თანახმად, ამის ერთ-ერთი ნიშანი ისაა, რომ „დამსაქმებელ“ სამინისტროში/უწყებაში დაბრუნებული პერსონალის შეძენილი უნარებისა და დაგროვებული გამოცდილების სათანადო დაფასება არ ხდება. როგორც უკვე აღინიშნა, კიდევ ერთი მიზეზი (ბევრ ქვეყანაში მეტად გავრცელებული) ისაა, რომ საჯარო მოხელეები, რომლებიც იმ დიდი ორგანიზაციის წევრები არიან, რომელსაც მთლიანი „საჯარო სამსახური ეწოდება“, ერთი სამინისტროსა თუ უწყების ფარგლებში არიან დასაქმებულნი და მათგან მთელი კარიერის მანძილზე მხოლოდ ამ

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

სამინისტროში/უწყებაში მუშაობას მოელიან. და ბოლოს, ზოგიერთ ქვეყანაში საჯარო მოხელეებს მოტივაცია და მიზანი არ გააჩნიათ. სექონდმენტით სარგებლობას გარკვეული ცვლილებები და დისკომფორტი შეაქვს მათ მათ ცხოვრებაში და მიუხედავად სექონდმენტის კარიერული სიკეთეებისა, მათ ამ შესაძლებლობის გამოყენების სურვილი არ აქვთ.

კანადაში, ახალ ზელანდიასა და დიდ ბრიტანეთში მსგავსი ტიპის დაბრკოლებები არ შეინიშნება.

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი

ყველა გამოკითხული ქვეყნის ინფორმაციის თანახმად, იმის დადგენა, თუ რამდენად ესაბამება ესა თუ ის ვაკანსია სექონდმენტს, დამოკიდებულია „მასპინძელ“ ორგანიზაციაზე. განსხვავებული პრაქტიკის მიუხედავად, ვაკანსიაზე წვდომა შესაძლოა ჰქონდეთ როგორც ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლებს, ასევე სხვა საჯარო ორგანიზაციების სექონდებს. რიგ შემთხვევებში (მაგალითად დიდი ბრიტანეთის ყველაზე მაღალ რანგის თანამდებობები), საზოგადოების წევრებსაც ეძლევათ ამ თანამდებობებზე დანიშვნის შესაძლებლობა.

ირლანდიაში მობილობის სქემა უჩვეულოა იმ მხრივ, რომ ის მოითხოვს ორგანიზაციაში გამოცხადებული ყველა ვაკანსიის განსაზღვრული პროცენტული რაოდენობის გამოქვეყნებას და შევსებას მობილობის სქემის ფარგლებში.

გამოკითხული ქვეყნების უმრავლესობას გააჩნია საჯარო სამსახურში დასაქმების ვებგვერდი, რომელსაც სექონდმენტის ვაკანსიების გაფილტვრის ფუნქცია აქვს. აღნიშნული ქვეყნების სიაში შედის საფრანგეთი, აშშ, ირლანდია, დიდი ბრიტანეთი და ახალი ზელანდია. ახალი ზელანდიის ვებგვერდს გააჩნია შემდეგი ფუნქციები: სამინისტროს/უწყების გამოქვეყნებულ ვაკანსიას ერთვის ელექტრონული ნიმუში, რომლის შევსების შემდეგ დაინტერესებულ პირს შეუძლია თითოეულ ვაკანსიაზე დეტალური ინფორმაციის ნახვა „სამუშაო უფლება-მოვალეობების“ ჩათვლით. აქვე მოცემულია ელ.ფოსტის მისამართი, რომელზეც დაინტერესებულ პირს რომელიმე ვაკანსიაზე დამატებითი შეკითხვების არსებობის შემთხვევაში შეუძლია მიწერა.

აპლიკაციის შევსებისა და შერჩევის მექანიზმი

ვაკანსიებზე შერჩევის პროცესი კონკურენტულ გარემოში მიმდინარეობს. თუმცა, უკიდურესი აუცილებლობის დროს სექონდმენტზე შერჩევა კონკურსის გარეშე ხდება. მაგალითად, თუ დიდი ბრიტანეთის ახალმა პრემიერ-მინისტრმა ახალი ორგანიზაციის შექმნისა და მისი ახალი თანამშრომლებით დაკომპლექტების განკარგულება გასცა და ამ განკარგულებაზე სწრაფი რეაგირება მნიშვნელოვანი და აუცილებელია.

შესაძლოა არსებობდეს „მინიმალური მომსახურების“ მოთხოვნები, სანამ საჯარო მოხელე სექონდმენტზე განაცხადს გააგზავნის. მაგალითად, ქვეყნების უმეტესობა გამოსაცდელი პერიოდის მანძილზე საჯარო მოხელეებს სექონდმენტზე განაცხადის შევსების უფლებას არ აძლევს. ირლანდიის მობილობის ახალი სქემის თანახმად საჯარო მოხელეს ამის

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

გაკეთება იმ შემთხვევაში შეუძლია, თუ მინიმუმ ორი წელი აქვს ნამუშევარი ამჟამინდელ თანამდებობაზე, კონკრეტულ რანგსა და კონკრეტულ გეოგრაფიულ ლოკაციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხული ქვეყნების სახელმძღვანელო მითითებებში პირდაპირ არ წერია, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ საჯარო მოხელეს სექონდმენტზე განცხადების გაგზავნა შეეძლება, თუ მას არსებულ თანამდებობაზე დაბალი დისციპლინარული თუ სამუშაო მოსწრება აღენიშნება.

დიდ ბრიტანეთში მოხელეს სექონდმენტის ფარგლებში მუშაობის დაწყებამდე თავისი ორგანიზაციის HR-ის დეპარტამენტში „ბიზნეს ქეისის“ წარდგენა მოეთხოვება. მასში მოცემული უნდა იყოს ის უნარები, ცოდნა და გამოცდილება, რომელთა შეძენაც მას სექონდმენტის პერიოდში სურს. ასევე, უნდა იყოს აღნიშნული, თუ რა სიკეთეს მოუტანს ეს როგორც თანამშრომელს, ისე მის „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას (დეტალური ინფორმაცია იხილეთ დანართ C-ში).

ყველა სისტემაში, მას შემდეგ, რაც მასპინძელი ორგანიზაცია სექონდმენტის განაცხადს დაამტკიცებს, საჯარო მოხელემ „დამსაქმებელი“ ორგანიზაციისგან/უწყებისგან დროებითი გათავისუფლების უფლება ოფიციალურად უნდა ითხოვოს.

როგორც უკვე აღინიშნა, რიგ ქვეყნებში „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას მოთხოვნაზე უარის თქმის უფლება აქვს, რამაც შესაძლოა სექონდმენტის მთლიან სისტემის ფუნქციონირებაზე უარყოფითად იმოქმედოს:

- სწორედ ამიტომ, 2009 წელს საფრანგეთში საჯარო მოხელეებისთვის „სექონდმენტი ოფიციალურად დაკანონდა“. „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას/უწყებას „სამსახურეობრივი ინტერესებიდან“ გამომდინარე ჯერ კიდევ შეუძლია სექონდმენტის პროცესის შეჩერება, მაგრამ ამ შემთხვევაში აუცილებელია შესაბამისი მტკიცებულების წარდგენა, რითაც თანამშრომლის არსებულ პოზიციაზე დარჩენა „უკიდურეს აუცილებლობას“ წარმოადგენს.
- ანალოგიურად კენიაში, სექონდმენტით სარგებლობისთვის საჯარო მოხელეს დამსაქმებელი სამინისტროს/უწყების ადამიანური რესურსების მრჩეველთა კომიტეტის თანხმობა ესაჭიროება. მრჩეველთა კომიტეტი ამ თანხმობას იმ შემთხვევაში გასცემს, თუ ეს სამინისტროს/უწყების საოპერაციო საქმიანობაზე უარყოფითად არ აისახება. თუმცა კენიაში დინამიკა განსხვავებულია ვინაიდან, აღნიშნული პრაქტიკა სპეციალურად იყო შემოტანილი სექონდმენტის უმართავ პროცესებთან გასამკლავებლად. ქვეყანაში რეგულაციები 2016 წელს ამოქმედდა, რადგან უმართავი სექონდმენტი მის ეფექტურ მუშაობას სერიოზულ პრობლემებს უქმნიდა (დეტალური ინფორმაციისთვის იხილეთ დანართ E-ში მოცემული კენიის მონაცემები).
- დიდ ბრიტანეთში საჯარო მოხელის “ბიზნეს ქეისი” უნდა განიხილოს როგორც „დამსაქმებელი“ სამინისტროს/უწყების ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა, ასევე საჯარო მოხელის უშუალო მენეჯერმა. სწორედ უშუალო მენეჯერმა უნდა გასცეს თანამშრომლის თანამდებობიდან დროებითი გაშვების თანხმობა. აქვე

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

უნდა აღინიშნოს, რომ ამას დიდ ბრიტანეთში ბოლო 30 წლის განმავლობაში სექონდმენტის პრაქტიკის ფართომასშტაბური გამოყენება არ შეუფერხებია.

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა

სექონდმენტის ხანგრძლივობაზე არსებობს განსხვავებული პრაქტიკა. კანადაში, ახალ ზელანდიასა და დიდ ბრიტანეთში სექონდმენტის ხანგრძლივობის ფიქსირებული ვადა არ არსებობს. ამასთან, ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელო მითითებებში წერია, რომ სექონდმენტის 6 თვეზე ნაკლები ვადით განხორციელება ორგანიზაციას სარგებელს ვერ მოუტანს. რეკომენდებულია, რომ სექონდმენტის 18 თვეზე მეტი დროით განხორციელების დროს სამინისტრო/უწყება ამ თანამდებობის მუდმივი კადრით შევსებაზე დაფიქრდეს. დიდ ბრიტანეთში სექონდმენტის ყველაზე გავრცელებულ ხანგრძლივობას 2-3 წელი წარმოადგენს. მოკლევადიან სექონდმენტებს (18 თვე და ნაკლები) განსაკუთრებით მნიშვნელოვან პროექტებზე მუშაობისა და საგანგებო დავალებებზე დანიშნვის დროს მიმართავენ. სექონდმენტის ხანგრძლივობა შესაძლოა 4-დან 5 წლამდე გაიზარდოს მაშინ, როცა საჯარო სამსახურის მაღალი რანგის თანამშრომლები (ორგანიზაციის მომავალი შესაძლო ლიდერები) სხვა ორგანიზაციებსა თუ უწყებებში პროფესიული უნარების განსავითარებლად იგზავნებიან.

სხვა ქვეყნები ტრადიციულ/ნორმატიულ მიდგომას მიმართავენ. ახალი შოტლანდიის პროვინცია სექონდმენტის ხანგრძლივობას 6-დან 24 თვემდე ვადით განსაზღვრავს. კენია 3-დან 36 თვემდე ვადით. საფრანგეთში ეს პერიოდი 5 წლითაც კი შეიძლება განისაზღვროს.

შესაძლოა თუ არა სექონდმენტის ვადების გახანგრძლივება? აქაც, პრაქტიკები განსხვავებულია. კანადა ამის უფლებას იძლევა, კენია კი არა. საფრანგეთში (რეგულაციებში კონკრეტული მიზეზები არ არის მითითებული) სექონდმენტის, რომელიც 6 თვეზე ნაკლები ვადით განისაზღვრება, გახანგრძლივება შეუძლებელია, თუმცა შესაძლებელია გრძელვადიანი სექონდმენტის ვადის გაზრდა. ბრიტანეთისა და კანადის სახელმძღვანელო მითითებები ამ კითხვას უპასუხოდ ტოვებს, მაგრამ ერთი რამ ცხადია: ამ ქვეყნის მთავრობები სექონდმენტის ვადის გაგრძელებას არ მოისურვებდნენ, თუკი ეს ვადა ზემოაღნიშნული რეკომენდებული ვადების ლიმიტს გადააჭარბებდა.

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

რამდენიმე ქვეყანაში ეს კავშირი აშკარაა. კანადაში, დიდ ბრიტანეთსა და ახალ ზელანდიაში სექონდმენტზე გაშვებული თანამშრომლები უნდა დათანხმდნენ „მასპინძელი“ ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულ განვითარების გეგმას, რომელიც სექონდმენტის პერიოდში განსავითარებელ უნარებსა და კომპეტენციებს აღწერს.

საფრანგეთი კარიერული მობილობის მრჩეველთა ქსელის წახალისებით აქტიურად იყენებს სექონდმენტს, როგორც კარიერული განვითარების ერთ-ერთ საშუალებას.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

თუმცა პროფესიული გადამზადების და განვითარების საჭიროებების დადგენა მისი წლიური შეფასების სისტემის ძლიერ ელემენტს არ წარმოადგენს.

სექონდმენტის მარეგულირებელი შეთანხმების შედგენა

ყველა ქვეყანა მოითხოვს, რომ სექონდმენტი რეგულირდეს სექონდის, „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციასა და „მასპინძელ“ ორგანიზაციას შორის სამმხრივი შეთანხმების საფუძველზე. ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელო რეკომენდაციების თანახმად, მნიშვნელოვანია ამ შეთანხმების შემუშავებაში სათანადო დროისა და ძალისხმევის ჩადება, რადგან დაუდევრად შექმნილი ხელშეკრულება დამატებით სირთულეებთან და ძალისხმევასთან ასოცირდება.

ყველა ქვეყნისთვის საერთოა ის, რომ სექონდმენტის ხელშეკრულებებში სექონდის სტატუსი, როგორც საჯარო მოხელის, არ იცვლება. იგი აგრძელებს თანამდებობაზე მუშაობას და რჩება საჯარო სამსახურის საპენსიო სისტემაში.

ხშირად სექონდის ტრანსფერი „მასპინძელი“ ორგანიზაციის საგადასახადო სისტემაში ხდება თუმცა, რამდენიმე ქვეყანა სექონდის „დამსაქმებელი“ ორგანიზაციის სახელფასო ფონდში ტოვებს, საიდანაც ხდება მისი ხელფასის, სოციალური გადასახადებისა და საპენსიო ხარჯების შემდგომი დაფარვა.

როგორც წესი, პერსონალი ექვემდებარება „მასპინძელი“ ორგანიზაციის შეფასების სისტემას, ხოლო შეფასების შედეგები ეცნობება „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას.

პრობლემები მაშინ იჩენს თავს, როცა სამინისტროები/უწყებები განსხვავებული ოდენობის ხელფასსა და დანამატს გასცემენ. საფრანგეთსა და კენიაში, როდესაც ანაზღაურება განსხვავებულია, სექონდის აქვს უფლება აირჩიოს ორს შორის უპირატესი (უფრო მაღალი ხელფასის ოდენობა). „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციაში დაბრუნების შემდეგ ის უბრუნდება ძველ პირობებს და სექონდმენტის დროს არსებული პრივილეგიებით აღარ სარგებლობს.

ზემოხსენებული შემთხვევის გარდა, გამოკითხულ არც ერთ ქვეყანაში არ იძლევიან „სექონდმენტისთვის რაიმე სახელფასო დანამატს“. გამონაკლისს წარმოადგენს კენია, სადაც 2016 წლის რეგულაციებით უკვე დადებული მსგავსი ტიპის შეთანხმებები აიკრძალა. იგივე სქემის ამოქმედება სურდა ლატვიასაც, მაგრამ მოლაპარაკებები უშედეგოდ დასრულდა.

კანადის სახელმძღვანელო გვთავაზობს იმ საკითხთა ჩამონათვალს, რომლებსაც სექონდმენტის ხელშეკრულება უნდა მოიცავდეს:

- „Tombstone data (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითად მონაცემებს თანამშრომლების შესახებ);
- დაწყებისა და დასრულების თარიღს;

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- ინფორმაციას დანიშნული თანამშრომლის პროფესიული გადამზადების ხარჯებზე, საწევრო გადასახადზე და ა.შ.;
- ვალდებულებებს;
- ინფორმაციას შესრულებული სამუშაოს და ხელმძღვანელის/მენეჯერის მოვალეობების შესახებ;
- შევბულების დამტკიცების/აღრიცხვის პროცედურას;
- ხელშეკრულებაში ცვლილებების შეტანის ვადას“.

ახალი ზელანდიის სახელმწიფო სერვისების კომისიამ მოამზადა სექონდმენტის ხელშეკრულების ნიმუში, რომლის გამოყენებაც სამინისტროებს/უწყებებს სათავისოდ შეუძლიათ. ხოლო ირლანდიის ჯანდაცვის აღმასრულებელმა ორგანომ შეიმუშავა სტანდარტული ხელშეკრულების ნიმუში, რომელიც სხვა ორგანიზაციაში სექონდმენტით გაგზავნილი ნებისმიერი თანამშრომლისთვის გამოიყენება. ეს ხელშეკრულებები ამ ანგარიშის K და L დანართშია მოცემული.

სიახლეს არ წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ სექონდის „მასპინძელ“ ორგანიზაციაში თავისი ფუნქციების შესახებ ინფორმაცია უნდა მიეწოდებოდეს. მაგრამ გასაკვირია ის, რომ ამის შესახებ ინფორმაცია მხოლოდ დიდი ბრიტანეთისა და ახალი ზელანდიის დოკუმენტაციაში გვხვდება.

მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს

მართალია ბევრი ქვეყნის სახელმძღვანელოში არაა მითითებული, მაგრამ ახალი ზელანდიის დოკუმენტაციაში აღნიშნულია, რომ ხშირად სექონდი თავს გრძნობს დაუფასებლად, თუ მიღებული უნარებისა და გამოცდილების დაფასება და აღნიშნულზე ყურადღების გამახვილება არ ხდება „დამსაქმებელი“ სამინისტროს/უწყების მიერ. (გადმოცემის თანახმად, ეს ამბავი ახალ ზელანდიასთან მიმართებაში დამტკიცებული არაა.) შესაძლოა სექონდის არყოფნის დროს „დამსაქმებელ“ სამინისტროში/უწყებაშიც პროფესიული ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტების ცვლილებებს ჰქონოდა ადგილი.

ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელო რეკომენდაციებით, სექონდის დაბრუნებამდე უნდა განიხილებოდეს მის მიერ შეძენილი გამოცდილების განმტკიცების გზები, მოხდეს მათი მოლოდინების გარკვევა და „სამუშაოს გაცნობა დაბრუნების შემდეგ“.

ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელოში ასევე მოცემულია შეფასების კითხვები. ეს კითხვები დანართ M-ში ცალკე ერთვის ანგარიშს.

კენის ყველა სამინისტრო/უწყება ვალდებულია შეადგინოს დოკუმენტაცია და კვარტალური ანგარიში წარუდგინოს საჯარო სამსახურზე პასუხისმგებელ სამინისტროს. ანგარიში უნდა შეიცავდეს: სექონდმენტის დაწყების თარიღს, სახელს, რანგს და ლოკაციას. აგრეთვე სექონდმენტის მიზანს, სახელფასო შეთანხმებებს, სექონდმენტის დასრულების თარიღსა და გასული თვიური ანგარიშიდან მოყოლებულ ყველა იმ შემთხვევას, რომელიც სექონდირებულ თანამშრომელს ეხება. საჯარო სამსახურზე

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

პასუხისმგებელი სამინისტრო ორწლიან ანგარიშებს წარუდგენს საჯარო სამსახურის კომისიას.

რისკ მენეჯმენტი

და ბოლოს, ახალი ზელანდიის სახელმძღვანელოში (სადაც რისკ მენეჯმენტი მთლიან საჯარო სისტემაში მოქმედებს) წერია, რომ მოცემული სტრატეგიები სექონდმენტის პრაქტიკის ხარისხის გაუმჯობესებასთან ერთად აღმოფხვრის და შეამცირებს შესაძლო რისკებს.

რისკები	სტრატეგიები
<p>დამსაქმებელი მენეჯერი თავს არიდებს თანამშრომლის სექონდმენტზე გაშვებას, რადგან:</p> <ul style="list-style-type: none"> • თავს იჩენს სექონდის პოზიციის შევსების პრობლემა • ადგილი აქვს სამსახურეობრივ ზეწოლას 	<p>სხვა თანამშრომლების მოქმედებისკენ ბიძგი.</p> <p>სექონდის ჩასანაცვლებლად შიდაორგანიზაციული სექონდმენტის გამოყენება.</p> <p>გარეორგანიზაციული სექონდმენტის ან კონტრაქტორის გამოყენება.</p> <p>სექონდისგან ინფორმაციის მიღება მისი პოზიციის შევსების თაობაზე.</p> <p>მიმღებ ორგანიზაციასთან თანამშრომლების მიმოცვლის საკითხის განხილვა.</p>
<p>სექონდი „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციაში დაბრუნების უკმაყოფილებას გამოთქვამს, რადგან:</p> <ul style="list-style-type: none"> • არ სურს მსგავს ან იგივე თანამდებობაზე დაბრუნება; • „დამსაქმებელი“ ორგანიზაცია მის მიერ შეძენილ გამოცდილებას სათანადოდ არ აფასებს. 	<p>სექონდმენტის დაწყებამდე თანამშრომლის დაბრუნების გეგმა და მისი მოლოდინები გარკვეულია.</p> <p>დადგენილ უნდა იქნას, თუ როგორ შეძლებს დაბრუნებული სექონდი მიღებული გამოცდილების განმტკიცებას/ფართოდ გამოყენებას, რაც მისი დაბრუნების და</p>

საჯარო სამსახურში სექონდენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

	<p>სამსახურეობრივი კმაყოფილების ალბათობას ზრდის.</p> <p>დაუკავშირდით სექონდის სექონდენტის პერიოდში და აცნობეთ, თუ რას მოელიან მისგან.</p> <p>განამტკიცეთ სექონდის მიერ მიღებული გამოცდილება მისი უფრო კომპლექსურ და მაღალპროფილურ სამსახურზე დანიშვნით.</p>
<p>სექონდი მუშაობის დაწყებას არ ჩქარობს</p>	<p>დარწმუნდით, რომ სექონდი სამუშაო პროცესზე ინფორმირებულია.</p> <p>განმარტეთ სამუშაო მიზნები.</p> <p>დაეხმარეთ საჭიროების შემთხვევაში/გაუწიეთ ზედამხედველობა.</p> <p>დაეხმარეთ მენეჯმენტის საკითხებში.</p>
<p>შესაძლოა სექონდენტი ეფექტური არ აღმოჩნდეს</p>	<p>მუდმივად იყავით კავშირზე. ხშირად ცოდნის შეძენის საუკეთესო შესაძლებლობები ყველაზე მეტ შრომას მოითხოვს.</p> <p>დარწმუნდით, რომ სექონდი „მასპინძელი“ ორგანიზაციის მენეჯერთან ნებისმიერ პრობლემას განიხილავს.</p> <p>საჭიროების შემთხვევაში მოიფიქრეთ კონფლიქტის გადაჭრის გზები.</p>
<p>მასპინძელ ორგანიზაციაში მუშაობის პრინციპი/პროექტი იცვლება ან აღარაა ქმედითი</p>	<p>მასპინძელი ორგანიზაციის მენეჯერთან განიხილეთ შესაძლო ვარიანტები.</p>

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

	შესაძლოა სექონდმენტის შეწყვეტის საჭიროება დადგეს.
სექონდი აღარ ბრუნდება	<p>შეინარჩუნეთ სექონდმენტის გონივრული ხანგრძლივობა. მოკლევადიანი სექონდმენტი სექონდის დაბრუნების ალბათობას ზრდის.</p> <p>გეონდეთ კავშირი სექონდისთან მაშინაც კი, თუ ის არ ბრუნდება. შესაძლოა მან მოგვიანებით გადაწყვიტოს დაბრუნება და შეძენილი უნარებისა და გამოცდილების რეალიზება.</p>

ირლანდიის ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის სახელმძღვანელოში მოცემულია საჭირო ინფორმაცია სხვადასხვა მოქმედ პირთა სამსახურეობრივ ფუნქციებსა და მოვალეობებზე. ეს მოცემულია დანართ N-ში.

სექონდმენტის პილოტირება

და ბოლოს, ირლანდიამ მოახდინა სექონდმენტის მობილობის მოწყობის პილოტირება, რითაც ის თავიდან მოხელეების რამდენიმე რანგით და ერთი გეორგაფიული არეალით შემოიფარგლა (დედაქალაქისა და მისი მიმდებარე არეალის გამოკლებით). საჯარო სამსახურის ბიურომ შესაძლოა განიხილოს აღნიშნული პრაქტიკის ეფექტურობა საქართველოსთვის.

სხვა რელევანტური საერთაშორისო გამოცდილება

კვლევის ფარგლებში მივაგენი კიდევ ორ სქემას, რითაც შესაძლოა საჯარო სამსახურის ბიურო დაინტერესდეს.

დანია-ინოვაციების ეროვნული სტაჟირების სქემა

ყოველწლიურად, საჯარო სექტორის ინოვაციების ეროვნული ცენტრი ორგანიზებას უწევს სტაჟირების სერიას დანიის საჯარო სექტორის პერსონალისთვის, რომლითაც მათ სხვა საჯარო სექტორში 2-დან 5 დღემდე ვადით უწევთ ყოფნა. 2018 წელს 39 საჯარო ორგანიზაციის 60-მა თანამშრომელმა სტაჟირება გაიარა 50 სექტორში, ამასთან ნახევარმა სტაჟირება სამინისტროებში გაიარა. მართალია ამ სტაჟირების ვადები სექონდმენტის ვადებზე ნაკლებია, მაგრამ ისინი მნიშვნელოვანია იმ მხრივ, რომ თანამშრომლები გამოცდილებას იძენენ. დეტალები იხილეთ დანართ H-ში.

ლატვია-გეგმა საჯარო სამსახურის თანამშრომელთა ბანკისთვის

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ლატვიის საჯარო სამსახურს სექონდმენტის სისტემა არ გააჩნია, მაგრამ კორონავირუსის პანდემიით გამოწვეულ კვალიფიციურ თანამშრომელთა დეფიციტთან გასამკლავებლად სახელმწიფო კანცელარიამ შეიმუშავა სესხების სისტემის გეგმა, რომლითაც რომელიმე საჯარო სექტორის თანამშრომლები სხვა სექტორში გაიგზავნებოდნენ გამოცდილი კადრების დანაკლისის ასანაზღაურებლად. აღნიშნულ სქემას საჯარო სამსახურის მაღალი რანგის მოხელეთა მხრიდან დიდი ენთუზიაზმი არ მოჰყოლია. იმის გამო, რომ კორონავირუსით გამოწვეულმა კრიზისმა მალევე ჩაიარა, ეს სქემა არ ამოქმედებულა. სქემაზე დამატებითი ინფორმაცია იხილეთ დანართ I-ში.

6. დასკვნა

მიმდინარე კვლევიდან გამომდინარე შემდეგი სახის დასკვნები. კონკრეტული საკითხები, რომელთა გათვალისწინება და გადაჭრაც საჯარო სამსახურის ბიუროს მოუწევს.

ზოგადი ჩარჩო

- იმ ქვეყნების მთავრობები, სადაც სექონდმენტის სისტემას მნიშვნელოვნად ბევრი მომხმარებელი ჰყავს, ამ პრაქტიკის სარგებლიანობას ადასტურებენ. აღნიშნულის გათვალისწინებით, სექონდმენტის სისტემის დანერგვა საქართველოში რეკომენდებულია.
- აუცილებელია წესების განსაზღვრა. საქართველოს მთავრობამ, გეგმის მიხედვით, უნდა წარმოადგინოს სახელმძღვანელო. ვურჩევდი, რომ სახელმძღვანელო მითითებები იყოს ზუსტი და დეტალური, რათა სისტემამ გამართულად და ერთგვაროვნად იმუშავოს.
- სტანდარტული დოკუმენტები-სექონდმენტის შეთანხმებებისა და ხელშეკრულებების ნიმუშები, რეკლამირების ნიმუშები, ყველა ძირითადი ჩართული პირის მოქმედების გეგმა-აუცილებელი არაა, მაგრამ რეკომენდებულია. ისინი სექონდმენტის პრაქტიკის ერთგვაროვან მუშაობას უწყობენ ხელს.

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს

- არსებობს ზოგადი კონსენსუსი. ძირითადი მიზანი თითოეული თანამშრომლის პროფესიული ზრდა და „მასპინძელ“ ორგანიზაციაში კვალიფიციურ თანამშრომელთა დეფიციტის შევსებაა. მთლიანობაში სექონდმენტს სარგებელი მოაქვს როგორც „დამსაქმებელი“ ორგანიზაციისთვის, ასევე საჯარო სამსახურისთვის.
- სექონდმენტი არ უნდა გამოიყენებოდეს იმ თანამშრომლებისთვის გვერდის ასაქცევად ან თავის ასარიდებლად, რომლებიც მენეჯმენტისთვის პრობლემას წარმოადგენენ.

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- გასაკვირი არაა ის, რომ სექონდმენტის რაოდენობა ყველაზე მეტად გაიზარდა იმ ქვეყნებში, სადაც მათი გამოყენება წახალისებულია მთავრობის მიერ. ამის გაკეთების შესაძლო გზებია:
 - სექონდმენტის შემაფერხებელი ადმინისტრაციული წესებისა თუ ფინანსური შეზღუდვების მოხსნა, როგორც მაგალითად საფრანგეთში (რაც მნიშვნელოვანია, მაგრამ არასაკმარისი).
 - კულტურული ცვლილებების დანერგვა, რაც ადამიანური რესურსების თანამშრომლებისა და საჯარო სამსახურის უშუალო მენეჯერების სექონდმენტის სიკეთეებში დარწმუნებაში გამოიხატება (დიდი ბრიტანეთი).
 - საყოველთაო სახელმძღვანელოს, დოკუმენტების ნიმუშების და მოქმედების გეგმის შექმნა, აგრეთვე პროფკავშირების ჩართულობა (ახალი ზელანდია).
 - საჯარო მოხელეებისათვის „სექონდმენტის დაკანონება“ (საფრანგეთი).
 - საჯარო მოხელეებისათვის კარიერული რჩევების მიცემა და ამ გზით მობილობის წახალისება (საფრანგეთი)

სურს თუ არა საქართველოს რომელიმე ზემოხსენებული გზით სექონდმენტის წახალისება?

სექონდმენტის დაბრკოლებები

- საჯარო სამსახურის ბიუროს ეს ჩემზე უკეთ ეცოდინება, მაგრამ როგორც ირკვევა საქართველოში სექონდმენტის შემაფერხებელი შესაძლო დაბრკოლებებია:
 - პერსონალის დაბალი მოტივაცია/მიზნის არქონა.
 - „დამსაქმებელი“ ორგანიზაციის მხრიდან სხვა ორგანიზაციაში კვალიფიციური თანამშრომლების გაშვების უინიციატივობა, რომელთა დეფიციტი ისედაც არსებობს.
 - კულტურული წინააღმდეგობა, განსაკუთრებით კი სექონდმენტის სიკეთეების დაუფასებლობა. აღქმა, რომ თანამშრომელი მხოლოდ ერთი სამინისტროსთვის/უწყებისთვის მუშაობს და არა მთლიანად საჯარო სექტორისთვის.

როგორ აპირებს საჯარო სამსახურის ბიურო ამ პრობლემების გადაჭრას?

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი

- საქართველოს საჯარო სამსახურს უკვე აქვს ვებგვერდი, სადაც სექონდმენტის რეკლამირება ხდება. მისცემს თუ არა საჯარო სამსახურის ბიურო საჯარო მოხელეებს თავინათი უნარების სხვა ორგანიზაციაში გამოყენების და ვებგვერდზე თავისი კანდიდატურის ხელმისაწვდომობაზე ინფორმაციის გამოქვეყნების უფლებას?

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- სურს თუ არა საჯარო სამსახურის ბიუროს ‘მინიმალური კრიტერიუმების’ დაწესება, რომელიც საჯარო მოხელემ უნდა დააკმაყოფილოს სექონდმენტზე განაცხადის შეტანამდე? შეზღუდვები, რომლებმაც შესაძლოა მოხელეების სექონდმენტი შეაფერხოს, შემდეგია:
 - პრობაციაზე ყოფნა (გამოსაცდელი ვადით ყოფნა)
 - დაბალი დისციპლინარული და სამუშაო მაჩვენებელი
 - კრიტერიუმები, რომლებსაც წლიური შეფასების გეგმით ვერ მიაღწიეს
 - ამჟამინდელ თანამდებობაზე განსაზღვრულ თვეზე ნაკლები ვადით მუშაობა.

სექონდმენტზე განაცხადის შეტანის მექანიზმი

ზოგიერთი ქვეყანა „დამსაქმებელ“ სამინისტროს/უწყებებს სექონდმენტის ბლოკირების უფლებას აძლევს, თუკი ეს მის ოპერაციულ ფუნქციონირებაზე უარყოფითად აისახება. თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ ეს სექონდმენტის მთლიანი სისტემისთვის სერიოზულ დაბრკოლებად შეიძლება იქცეს.

ასეთ შემთხვევაში გვაქვს რამდენიმე შესაძლო ვარიანტი: მივცეთ დამსაქმებელს „ბლოკირების“, აკრძალვის უფლება, ან დავუშვათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუკი სამინისტრო საჯარო სამსახურის ბიუროს შესაბამის საბუთს წარუდგენს, რითაც დამტკიცდება თანამშრომლის არსებულ თანამდებობაზე დარჩენის აუცილებლობა. ნებისმიერ შემთხვევაში, აუცილებელია ზუსტი წესების არსებობა, ვინაიდან ეს საკითხი მოგვიანებით მაინც დადგება დღის წესრიგში.

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა

- სექონდმენტის ხანგრძლივობაზე განსხვავებული მოსაზრებები არსებობს. დაამტკიცებს თუ არა საჯარო სამსახურის ბიურო რეკომენდებულ მინიმალურ/მაქსიმალურ ან სავალდებულო დროის ლიმიტს?
- რას გადაწყვეტს საჯარო სამსახურის ბიურო, დაუშვებს/შეზღუდავს სექონდმენტის ვადის გახანგრძლივებას?

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

- იდეალურ შემთხვევაში, სექონდმენტი პირდაპირ უნდა უკავშირდებოდეს ყველა საჯარო მოხელის პიროვნული განვითარების გეგმას. არ გამომიკვლევია საქართველოში მისი მუშაობის პრინციპი, მაგრამ საჯარო სამსახურის ბიურომ უნდა გაითვალისწინოს სექონდმენტისა და პიროვნული განვითარების გეგმებს შორის არსებული კავშირი.

სექონდმენტის მარეგულირებელი ხელშეკრულების შედგენა

- კანადაში მოქმედ სექონდმენტის ხელშეკრულებაში მოცემული მოქმედების გეგმის საკითხთა ჩამონათვალი (ჩექლისტები), ასევე, ახალი ზელანდიისა და

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ახალი შოტლანდიის პროვინციაში მოქმედი სექონდმენტის შეთანხმებები სასარგებლო ნიმუშებს გვთავაზობს. შეიმუშავებს თუ არა საჯარო სამსახურის ბიურო სექონდმენტის შეთანხმების სტანდარტულ ნიმუშს? ეს ნამდვილად გაამარტივებდა სექონდმენტის სისტემის დანერგვას. თუ ეს მოხდება, **აღნიშნული შეთანხმების გამოყენება სავალდებულო უნდა იყოს თუ არჩევითი?** საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ხელშეკრულებების არსებული ნიმუშების გამოყენება ან ბიუროს მიერ მათი დამტკიცების მოთხოვნა, სქემის ამუშავების საწყის ეტაპზე რეკომენდებულია.

მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს

- ახალი ზელანდიის ნიმუშის გამოყენება შესაძლოა გონივრული გადაწყვეტილება იყოს ახალი სისტემისთვის. მისი არსი შემდეგში მდგომარეობს: „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას სექონდის მიერ შექმნილი პრაქტიკის განმტკიცება მოეთხოვება; მას ასევე მოეთხოვება სექონდის მოლოდინების დადგენა და მისი სამუშაოსთვის გაცნობა („ინდუქცია“) დაბრუნების შემდეგ. **უნდა გახდეს თუ არა ესეც სავალდებულო?**
- ასევე გონივრულია სექონდმენტის შეფასების მოთხოვნა: ამ შემთხვევაშიც ახალ ზელანდიას ეფექტური მოდელი აქვს. **უნდა გახდეს თუ არა ესეც სავალდებულო?** დადებითი პასუხის შემთხვევაში ეს საჯარო სამსახურის ბიუროს სექონდმენტის დანერგვის პროცესის მონიტორინგს შეუწყობს ხელს.
- **გონივრულია, რომ სამინისტროებს/უწყებებს სექონდმენტის მონაცემების ბაზის მუდმივი წარმოება, აღწერა/განახლება მოეთხოვებოდეთ;** საჯარო სამსახურისთვის ეს მონიტორინგის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი იქნება. კენია აღნიშნულის სასარგებლო ნიმუშს გვთავაზობს.

შესაძლო პილოტირება.

- აპირებს თუ არა საჯარო სამსახურის ბიურო სექონდმენტის პილოტირებას, მისი გარკვეული რაზგით, კონკრეტული ორგანიზაციების ჯგუფითა და კონკრეტული გეოგრაფიული არეალით შემოფარგვლას?

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი A

ქვეყნის მონაცემები -კანადა (ფედერალური მთავრობისა და ახალი შოტლანდიის პროვინციის მონაცემები)

ზოგადი ჩარჩო.

კანადის საჯარო სამსახურში სექონდმენტი წახალისებულია და თითქმის ყველა ფედერალურ სამინისტროში/უწყებაში გამოიყენება. ზოგადად, იგივე ითქმის პროვინციულ მთავრობებზეც და არსებობს კიდევ სექონდმენტის შეთანხმებები ფედერალური და პროვინციული მთავრობების დონეზე.

ფედერალურ დონეზე, ფედერალური სახაზინო საბჭოს მიერ შემუშავებულ წესებსა და სახელმძღვანელო მითითებებში მოცემულია ამის ზოგადი ჩარჩო. სწორედ ფედერალური სახაზინო საბჭო განაგებს საჯარო სამსახურს. ასევე, ამ დანართში მოცემულია ახალი შოტლანდიის პროვინციის მთავრობის მიერ შემუშავებულ სახელმძღვანელოში არსებული ზოგიერთი ინფორმაცია.

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს.

ფედერალური სახაზინო საბჭოს სახელმძღვანელო მითითებების თანახმად, სექონდმენტი მნიშვნელოვანია შემდეგ მიზეზების გამო;

- ის ეხმარება პერსონალის კარიერულ განვითარებას ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვების ხელშეწყობით
- ზრდის საჯარო ადმინისტრაციაში თანამშრომლების შესაძლებლობებს
- ხელს უწყობს ორგანიზაციებს შორის ცოდნის ტრანსფერს
- ეხმარება ორგანიზაციებს დროებითი ოპერაციული საჭიროებების დაკმაყოფილებაში (ახალი შოტლანდიის სახელმძღვანელოს თანახმად, საჭიროა პროექტებსა თუ პროგრამებზე სამუშაოდ შესაბამისი გამოცდილების მქონე კადრების დროებითი აყვანა)

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

უცნობია...

სექონდმენტის დაბრკოლებები

რომელიმე კონკრეტული წინაღობა დადგენილი არაა

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი და სექონდმენტზე განაცხადის შეტანისა და შერჩევის მექანიზმი

ახალი შოტლანდიის სახელმძღვანელოს თანახმად, სექონდმენტზე შერჩევა სამი ძირითადი მეთოდით ხდება:

- თანამშრომლისთვის სექონდმენტზე წასვლის შესაძლებლობის მიცემა მენეჯმენტისა და პროფესიული განვითარების გეგმის შემდგომი ნაწილია.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- თანამშრომელი მენეჯერის თანხმობით კონკრეტულ სექონდმენტზე თავის კანდიდატურას წარადგენს, რაც დამსაქმებლის მიერ დაგეგმილ და დამტკიცებულ პროფესიული განვითარების გეგმას უკავშირდება.
- სამინისტრო/უწყება ადამიანური რესურსების განყოფილებას სთხოვს შეარჩიოს სექონდმენტისთვის შესაბამისი თანამშრომელი ჩვეულებრივი კონკურენციის გზით.

ახალი შოტლანდიის სახელმძღვანლო მითითებების თანახმად, სექონდმენტის შესაძლებლობებზე ინფორმაცია მოცემული უნდა იყოს დასაქმების ბიულეტენში, რათა ყველა თანამშრომელს თანაბრად ჰქონდეს სექონდმენტზე წვდომა.

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა

ფედერალური მთავრობის სახელმძღვანლოში კონკრეტული დრო ან მინიმალური/მაქსიმალური პერიოდი მოცემული არაა, მაგრამ აღნიშნულია ის, რომ სექონდმენტი „სტატების დროებითი დაკომპლექტების საშუალებაა“. ვადების შეთანხმების შემდეგ, ყველა მონაწილე მხარის თანხმობით, შესაძლებელია სექონდმენტის ხანგრძლივობის გაზრდა (ან შემცირება), მაგრამ ვადების გამუდმებული ზრდა დაუშვებელია.

ახალი შოტლანდიის სახელმძღვანლო განმარტავს, რომ სექონდმენტი შესაფერისია იმ დავალებების შესრულებისთვის, რომლებიც 6-დან 24 თვემდე გრძელდება, ამასთან, ნებადართულია ამ ვადის გახანგრძლივება.

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

უცნობია.

სექონდმენტის მარეგულირებელი ხელშეკრულების შედგენა.

სექონდმენტი თანამშრომლის სტატუსს, როგორც საჯარო მოხელის, არ ცვლის. თანამშრომელი ინარჩუნებს თავის თანამდებობას დამსაქმებელ სამინისტროში/უწყებაში. ფედერალურ მთავრობაში სექონდისთვის ხელფასს დამსაქმებელი სამინისტრო/ორგანიზაცია გასცემს. ახალ შოტლანდიაში კი სექონდის ხელფასს „მასპინძელი“ სამინისტრო/უწყება ან ორგანიზაცია უხდის (თუ სამინისტროები/უწყებები განსხვავებულ პირობებზე არ შეთანხმებულან).

სექონდმენტი არ უნდა გამოყენებოდეს საჯარო სამსახურში რეგულარული დაწინაურების პროცედურების ნაცვლად. თუ საჯარო მოხელე სექონდმენტზე უფრო მაღალ თანამდებობაზე დაინიშნება, ის ამ თანამდებობის ფუნქციებს მხოლოდ დროებით შეასრულებს.

სახაზინო საბჭოს მიერ გაცემულ მითითებებში ნათქვამია: „თანამდებობაზე დანიშვნის ან სექონდმენტის ხელშეკრულება:

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- მოიცავს ყველა მხარეს შორის წერილობით შეთანხმებას, რომელშიც დაკონკრეტებულია სექონდმენტის პერიოდი და მასთან დაკავშირებული ნებისმიერი გარემოება;
- უზრუნველყოფს სექონდმენტის დამთავრების შემდეგ თანამშრომლის ძირითად პოზიციაზე დაბრუნებას;
- უზრუნველყოფს თანამშრომლის დარჩენას დამსაქმებელი სამინისტროს/უწყების საგადასახადო სისტემაში;
- უზრუნველყოფს თანამშრომლისთვის ძირითადი თანამდებობისა და რანგის შესაბამისი ხელფასის გადახდას (თუ არა დროებითი ფუნქციების შესრულების დროს)
- უზრუნველყოფს დამსაქმებელი სამინისტროს/უწყების მხრიდან თანამშრომლის კარიერულ განვითარებასთან/დაწინაურებასთან დაკავშირებული უფლებების დაცვას.

“...სექონდმენტის ხელშეკრულება უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- Tombstone data (ანუ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი მონაცემები პერსონალის შესახებ);
- დაწყებისა და დასრულების თარიღი;
- ინფორმაცია დანიშნული პირის პროფესიული გადამზადების ხარჯებზე, საწევრო გადასახადზე და ა.შ.;
- ვალდებულებები;
- ინფორმაცია შესრულებული სამუშაოს შეფასებაზე და ხელმძღვანელის /მენეჯერის მოვალეობებზე;
- შვებულების დამტკიცების /აღრიცხვის პროცედურა;
- ხელშეკრულებაში ცვლილებების შეტანის ვადა“.

მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს.

სახელმძღვანელოში არც ერთი შეთანხმება არაა გათვალისწინებული

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი B

ქვეყნის მონაცემები-საფრანგეთი

ძირითადი ჩარჩო.

საფრანგეთის საჯარო სისტემაში სექონდმენტი მხოლოდ იმიტომ მოქმედებს, რომ ამის ინიციატივას თანამშრომლები გამოხატავენ; საჯარო მოხელისთვის მისი იძულება არ შეიძლება. სპეციალისტების რამდენიმე კატეგორიის გარდა ნებისმიერ საჯარო მოხელეს აქვს სხვა სახელმწიფო ორგანოში სექონდმენტის უფლება. მთავრობა სექონდმენტის პრაქტიკის გაზრდას ცდილობს, რადგან მისი გამოყენება საკმაოდ დაბალია.

საფრანგეთის საჯარო სამსახური დამკვიდრებულ სამართლებრივ წესებს ეფუძნება. ტრადიციულად, სექონდმენტი შრომითი კანონის ერთ-ერთ ასპექტად უფრო განიხილება, ვიდრე ადამიანური რესურსების მართვის ან კარიერული განვითარების ასპექტად. მთავრობის რეგულაციებით გათვალისწინებულია ის გარემოებები, რომლებშიც სექონდმენტის განხორციელება შესაძლებელია, ამასთან განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთებულია დამსაქმებლისა და დასაქმებულის შესაბამის უფლებებსა და მოვალეობებზე. სექონდმენტი საჯარო მოხელის კანონიერ უფლებად ითვლება; მას თანამშრომლების შეფასებასთან ან განვითარებასთან სისტემური კავშირი არ აქვს, მაგრამ მთავრობა ამ დამოკიდებულების შეცვლას ცდილობს.

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს

მთავრობის ბოლოდროინდელი მონაცემებით სექონდმენტის პრაქტიკის წახალისება მხოლოდ კარიერული განვითარების თვალსაზრისით ხდება. თუმცა არსებობს დამატებითი რეკომენდაციები მის სიკეთეებზე ორგანიზაციების ქმედუნარიანობის განსამტკიცებლად.

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

უკვე წლებია მთავრობა საჯარო სამსახურში „კარიერული მობილობის“ გასაზრდელად, ანუ თანამშრომლების ორგანიზაციებს შორის მუდმივი ან დროებითი ტრანსფერის ხელშეწყობად, ფართომასშტაბიან ღონისძიებებს ატარებს. თავდაპირველად მობილობა ძირითადად იურიდიული თვალსაზრისით გამოიყენებოდა, რასაც მოწმობს საჯარო მოხელეებისთვის 2009 წელს „მობილობის დაკანონება“ და ასევე 2009 და 2020 წლებში გაუქმებული სხვადასხვა ადმინისტრაციული მოთხოვნები და ფინანსური შეზღუდვები.

მაგრამ ცალკე აღებული ეს მიდგომა უშედეგო აღმოჩნდა, რის შემდეგაც მთავრობამ შექმნა კარიერული მობილობის მრჩეველთა ქსელი, რომელიც დახმარებას უწევდა როგორც დამსაქმებელს, ისე დასაქმებულს. მრჩეველთა ჯგუფის ერთ-ერთ მოვალეობას შეადგენს საჯარო მოხელისთვის დახმარების გაწევა დამსაქმებელი სამინისტროსა თუ უწყების ფარგლებს გარეთ სექონდმენტით ან მუდმივი დასაქმების შესაძლებლობების თაობაზე. მრჩეველები საჯარო მოხელეებს უწევენ კონსულტაციას და აძლევენ კარიერულ რჩევებს, აგრეთვე ამარაგებენ ინფორმაციით დამსაქმებელი ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

არსებულ ვაკანსიებსა და შესაძლებლობებზე. მობილობის მრჩეველთა ქსელი შუამავლის როლს ასრულებს და მათთან კავშირში მყოფ პირებს სექონდმენტის შესაძლებლობებზე აწვდის ინფორმაციას, განსაკუთრებით კი იმ ვაკანსიებზე, რომლის განაცხადის შევსებაც ძალიან რთულია (საჯარო მოხელეს სხვა აპლიკანტებთან თანაბარ პირობებში უწევს კონკურენციის გაწევა მაშინაც კი, როცა საბჭოს რჩევით რომელიმე ვაკანსიაზე ავსებს განაცხადს). მრჩეველთა საბჭო პრაქტიკულ რჩევებს იძლევა CV-ის შედგენასა და ინტერვიუსთვის საჭირო უნარებზე.

გარდა ამისა, კარიერული მობილობის ჯგუფი შეიმუშავებს და გასცემს მობილობასა და სექონდმენტთან დაკავშირებულ პრაქტიკულ მითითებებს, ორგანიზებას უწევს ინფორმაციული ტიპის ღონისძიებებს და მათთან კონტაქტში მყოფ საჯარო მოხელეებს მოახლოებულ მობილობის შესაძლებლობაზე აწვდის ინფორმაციას.

სექონდმენტის დაბრკოლებები

როგორც ჩანს სექონდმენტისთვის დაბრკოლებას წარმოადგენს ის კულტურული გადმონაშთები, რომელთა გამოც სექონდმენტის სათანადო დაფასება არ ხდება დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მიერ. ასევე, საფრანგეთის საჯარო სამსახურში პროფესიული და კარიერული განვითარების კონცეფციისთვის სათანადო მნიშვნელობის არმინიჭება.

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი

ძირითადი მექანიზმი საჯარო სამინისტროებს შორის თანამშრომლების მიმოცვლაა (*Bourse interministérielle de l'emploi public* ან შემოკლებით *BIEP*), მოცემულ საიტზე <https://www.place-emploi-public.gouv.fr> ყველა საჯარო სექტორის მიერ გამოქვეყნებული ვაკანსიის განთავსება ხდება. სურვილის შემთხვევაში, ორგანიზაციებს მობილობის მრჩეველთა საბჭოსთან კონსულტაციის გავლა შეუძლიათ ისეთ საკითხებზე, როგორცაა პოტენციური კანდიდატების მოზიდვა, უფლება-მოვალეობების აღწერა, რეკლამირებისა და დასაქმების პროცედურები.

აპლიკაციის შევსებისა და შერჩევის მექანიზმი

თანამშრომელი ავსებს სხვა ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებულ ვაკანსიაზე განაცხადს და სხვა საჯარო მოხელეებთან თანაბარ პირობებში იბრძვის ამ ვაკანსიისთვის. წარმატების შემთხვევაში მან უნდა წარადგინოს წერილობითი მოთხოვნა როგორც „დამსაქმებელ“, ისე „მასპინძელ“ ორგანიზაციაში სექონდმენტის დაწყებისა და დამთავრების თარიღების მითითებით.

იურიდიული მოსაზრებები კვლავ საფრანგეთის ადმინისტრაციული კულტურის დომინანტურ დინამიკას წარმოადგენს. დამსაქმებელ ორგანიზაციას სექონდმენტის ბლოკირება „სამსახურეობრივი ინტერესებიდან გამომდინარე“ შესაბამისი საბუთის წარდგენის შემდეგ შეუძლია, რითაც დამტკიცდება, რომ თანამშრომლის არსებულ პოზიციაზე დარჩენა „უკიდურეს აუცილებლობას“ წარმოადგენს.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა

სექონდმენტი ორ კატეგორიად იყოფა: მოკლევადიანი (6 თვემდე, გახანგრძლივება არ შეიძლება) და გრძელვადიანი (6 თვიდან 5 წლამდე, გახანგრძლივებული ვადა 5 წელს არ უნდა აღემატებოდეს). საჯარო მოხელემ, რომელსაც გრძელვადიანი სექონდმენტის ვადის გაზრდა სურს, შესაბამის უწყებებს ამის თაობაზე 5 წლიანი ვადის გასვლამდე მინიმუმ 3 თვით ადრე უნდა შეატყობინოს. პირს, რომელიც სექონდმენტზე 5 წელზე მეტია იმყოფება, არჩევანის უფლება აქვს. მას შეუძლია ან სექონდად დარჩეს ან „მასპინძელი“ ორგანიზაციის თანამშრომელი გახდეს.

სექონდმენტის შრომითი ურთიერთობის ვადაზე ადრე შეწყვეტა შესაძლებელია საჯარო მოხელის ან „მასპინძელი“ ორგანიზაციის ინიციატივით.

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

საჯარო სამსახურის ლიტერატურა სექონდმენტს და ზოგადად საჯარო სამსახურის მობილობას აღწერს, როგორც კარიერული განვითარების ერთ-ერთ საშუალებას. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო მოხელის წლიური შეფასებაში მოცემული უნდა იყოს მისი პროფესიული გადამზადებისა და განვითარების საჭიროებები, სექონდმენტის სისტემის ეს ასპექტი მაინც არაა განვითარებული და არ არსებობს მტკიცებულება, რითად დადასტურდება, რომ სექონდმენტი პიროვნული განვითარების საშუალებად მიიჩნევა.

სექონდმენტის მარეგულირებელი ხელშეკრულების შედგენა.

სექონდმენტის პირობები ცენტრალური დადგენილებით რეგულირდება, კერძოდ:

- „დამსაქმებელი“ და „მასპინძელი“ ორგანიზაციების სექონდმენტზე მიღების მოთხოვნები უნდა ესაბამებოდეს ერთმანეთს (განათლება, ტექნიკური კვალიფიკაცია, მისაღები გამოცდის მოთხოვნები).
- თანამდებობა, რომელზეც სექონდი იგზავნება, უნდა იყოს იმავე რანგის და სექონდის ძირითადი თანამდებობის შესაბამისი ფუნქციები უნდა დაეკისროს.
- სექონდმენტზე მყოფი თანამშრომლები იღებენ იმავე ანაზღაურებას და სარგებლობენ იმავე შეღავათებით, რომლებითაც სარგებლობენ „მასპინძელი“ ორგანიზაციის თანამშრომლები. იმ შემთხვევაში თუ რომელიმე ორგანიზაცია ამ თანამდებობისა და რანგისთვის ხელფასს გაზრდის, სექონდი სწორედ იმ ორგანიზაციისგან მიიღებს ანაზღაურებას.
- სექონდმენტის თანამშრომლები „მასპინძელი“ ორგანიზაციის წესებს ემორჩილებიან.
- გრძელვადიანი სექონდმენტის შემთხვევაში სექონდის წლიურ შეფასებაზე პასუხისმგებელია „მასპინძელი“ ორგანიზაცია (წლიური შეფასება ერთიანი საჯარო სისტემით ხდება). ხოლო მოკლევადიანი სექონდმენტის შემთხვევაში (6 თვე ან ნაკლები) „მასპინძელი“ ორგანიზაცია თანამშრომლის მუშაობაზე შეადგენს მოკლე ანგარიშს, რომელიც შემდგომ „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას და თანამშრომელს გადაეგზავნება.

*საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა*მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს.

რეგულაციაში ასეთი სახის შეთანხმებები არაა ნახსენები, მაგრამ კარიერული მობილობის მრჩეველთა ჯგუფი მზადაა დაეხმაროს სექონდის „დამსაქმებელ“ სამინისტროში/უწყებაში რეინტეგრაციაში. ეს მოიცავს რეკომენდაციებს სექონდმენტის პერიოდში შეძენილი ცოდნისა და გამოცდილების შეფასებაში და შემდგომ ამ ცოდნის დამსაქმებელ ორგანიზაციაში რეალიზებაში. მრჩეველთა საბჭო რჩევებს იძლევა დაბრუნების შემდეგ არსებულ შესაძლო თანამდებობებზე.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი C

ქვეყნის მონაცემები-დიდი ბრიტანეთი

[შენიშვნა - შემდეგი ინფორმაცია გამორიცხავს ჩრდილოეთ ირლანდიას, რომელსაც ცალკე მოქმედი საჯარო სამსახურის სისტემა გააჩნია.]

ზოგადი ჩარჩო.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ბრიტანეთის საჯარო სამსახურმა წახალისა სექონდმენტები როგორც სამთავრობო ორგანიზაციებს (სამინისტროები და უწყებები), ასევე საჯარო სამსახურსა და კერძო/საქველმოქმედო სექტორებს შორის. საჯარო სამსახურში დასაქმების „ღია ბაზრის“ ბუნების გამო სექონდმენტის მასშტაბის განსაზღვრა რთულია, მაგრამ საშუალო და უფროსი რანგის თანამშრომელთა დაახლოებით 20-30% მუშაობს დამსაქმებელი სამინისტროს/უწყების ფარგლებს გარეთ (მაჩვენებელი შესაძლოა უფრო დაბალი იყოს უმცროსი რანგის თანამშრომლებისთვის).

მიუხედავად იმისა, რომ ბრიტანეთში მოქმედებს კარიერული საჯარო სამსახური და დაწინაურება სამინისტრო დეპარტამენტების ფარგლებში ხდება, ინდივიდუალური ვაკანსიები ცხადდება როგორც სამინისტროებში და უწყებებში, ხშირად მის ფარგლებს გარეთაც; გარკვეული რანგის ზემოთ ვაკანსიები ღიაა გარე აპლიკანტებისთვისაც. შედეგად სამინისტროებს შორის, სექონდმენტისგან განსხვავებით, მობილობის მაღალი მაჩვენებელი ფიქსირდება.

ზოგიერთი სამინისტროსა და გარე კომენტატორის მოსაზრებით პერსონალის მობილობის ეს მაჩვენებელი ძალიან მაღალია. 2019 წელს მთავრობისთვის ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ისეთ წამყვან დეპარტამენტში, როგორცაა სახაზინო დეპარტამენტი (ფინანსთა სამინისტრო), საშუალო ძალის ბრუნვის წლიური მაჩვენებელი 25%-ს შეადგენდა და ბევრ სამინისტროში მთავარ პროექტებზე მომუშავე თანამშრომლები ერთ პოზიციაზე 2 წელზე მეტი ხნით არ რჩებოდნენ. ეს ხელს უშლის პოლიტიკის შემუშავებას და პროექტების განხორციელებას, ძვირია ახალი კადრების დასაქმების, მათი გადამზადებისა და პროდუქტიულობის დაკარგვის მხრივაც.

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს.

სექონდმენტის ძირითადი უპირატესობებია:

- „მასპინძელი“ ორგანიზაციისთვის თანამშრომლის ცოდნასა და გამოცდილებას სარგებელი მოაქვს.
- თანამშრომელი იძენს ახალ უნარებსა და გამოცდილებას, რომლის შეძენასაც დამსაქმებელ ორგანიზაციაში ვერ შეძლებდა. თანამშრომლის ამ ცოდნას შემდეგომ დამსაქმებელი ორგანიზაციისთვის მოაქვს სარგებელი.
- ორგანიზაციებს შორის ხდება მნიშვნელოვანი კავშირის დამყარება.

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

1980-1990-იანებში ბრიტანეთის საჯარო სამსახურმა შიდაორგანიზაციული სექონდმენტის გასაზრდელად ზომების მიღება დაიწყო. მიზანი მიღწეულ იქნა არა რეგულაციების ან ფინანსური შეზღუდვების მოხსნით, არამედ კულტურული ცვლილებების დანერგვით. საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელობამ უფროს მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების პერსონალში ხმა გაავრცელა, თითქოს სექონდმენტი პერსონალის უნარებისა და გამოცდილების განვითარების მნიშვნელოვანი (და შედარებით ხელმისაწვდომი) საშუალება იყო. აღნიშნულ გზავნილთან ერთად, 1980 წლიდან მოყოლებული, განსაკუთრებული აქცენტი კეთდებოდა საჯარო მოხელის მუდმივი განვითარების საჭიროებაზე (პიროვნული განვითარების გეგმები იხილეთ ქვემოთ); შედეგად, სექონდმენტი პროფესიული გადამზადების კურსების მნიშვნელოვან ალტერნატივად განიხილებოდა. და ბოლოს, სექონდმენტი განსაკუთრებით საჯარო სამსახურის უფროსი სპეციალისტებისთვის იყო რეკომენდებული, რადგან ამით მათ უფრო მაღალ რანგზე დაწინაურების საშუალება მიეცემოდათ.

სექონდმენტის დაბრკოლებები.

არანაირი დაბრკოლება. როგორც ზემოთ აღინიშნა, პრობლემას წარმოადგენს სექონდმენტის მაღალი მაჩვენებელი და არა პირიქით.

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი.

ვაკანსიის გამოქვეყნების შემდეგ სამინისტროები თუ უწყებები განსაზღვრავენ შიდაორგანიზაციული კადრებით მოხდეს მისი შევსება თუ საჯარო სამსახურის სხვა უწყებებიდან მოიზიდონ უკეთესი კადრი (ვაკანსიაზე განაცხადის შესავსებად პოტენციური სექონდების წახალისებით). თუ ვერც ერთი მეთოდი ვერ გაამართლებს და ვერ შეირჩევა საჭირო კადრი, ან თუ ეს თანამდებობა ითხოვს ისეთი უნარების მქონე კანდიდატებს, რომლებიც საჯარო სამსახურში დასაქმებულ თანამშრომლებს არ გააჩნიათ, მაშინ ეს ვაკანსია ნებისმიერი საჯარო მოხელისთვის ხდება ხელმისაწვდომი. უმაღლესი რანგის თანამდებობებზე გარე კადრის დანიშვნა მხოლოდ მინისტრთა კაბინეტის სამდივნოს (სამინისტრო, რომელსაც პასუხისმგებლობა ეკისრება მთლიანი საჯარო სამსახურის მართვაზე) თანხმობით ხდება. თუ დღის წესრიგში დგება ძალიან მაღალ თანამდებობაზე დანიშვნის საკითხი, შესაძლოა საჯარო სამსახურის დამოუკიდებელი კომისიის წევრთა (რომლებიც საჯარო სამსახურში ნეიტრალიტეტს იცავენ) თანხმობა გახდეს საჭირო.

არ არსებობს ერთგვაროვანი წყარო, სადაც სექონდმენტის ვაკანსიები ქვეყნდება. ვაკანსიები ძირითადად ქვეყნდება შემდეგი წყაროების მეშვეობით:

- სახელმწიფო სამსახურის ეროვნულ ვებგვერდზე <https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi>, რომელიც საშუალებას იძლევა ვაკანსიების ძიებას სპეციალობის, ორგანიზაციის, გეოგრაფიული ლოკაციის, რანგისა და ხელფასის მიხედვით.
- საჯარო მოხელის პროფესიული ქსელის ვებგვერდზე/რეგულარულ საინფორმაციო ბიულეტენზე, თუკი ის ამ ქსელის წევრია. მაგალითად მთავრობის

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

სტატისტიკური სამსახურის საიტზე საჯარო სამსახურის სტატისტიკოსებისთვის არსებობს ვაკანსიებისა და სექონდმენტის შესაძლებლობების ჩამონათვალი.

- ეროვნული უსაფრთხოების საბჭოსთან მიმავრებული სტაბილიზაციის განყოფილების საიტზე, რომელიც მხარს უჭერს/დახმარებას უწევს მთავრობის საქმიანობას საზღვარგარეთ.
- სახელმწიფო სამსახურის ადგილობრივი, უწყებათაშორისი ორგანიზაციის ვებგვერდზე, რომელიც ხელს უწყობს მთელი ქვეყნის მასშტაბით ადგილობრივი ჯგუფების დაკომპლექტებას სხვადასხვა სახის პროექტების განსახორციელებლად, როგორებიცაა მოწყვლადი მოქალაქეების დახმარება, სამთავრობო ორგანიზაციებს შორის კოორდინაციის დამყარება ადგილობრივ დონეზე.

აპლიკაციის შევსებისა და შერჩევის მექანიზმი.

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში საჯარო მოხელეებს სულ უფრო მეტად უზიბებენ კარიერული წინსვლისთვის ინიციატივის გამოჩენისკენ. შედეგად, სექონდმენტით სარგებლობის ინიციატივას იჩენენ ის საჯარო მოხელეები, რომლებსაც გამოცდილების დაგროვება/გადრმავება სურთ. ამასთან, შესაძლებელია მათთვის სექონდმენტის, როგორც პიროვნული განვითარების გეგმის ნაწილის, შეთავაზება (იხილეთ ქვემოთ).

იმის გამო, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი დიდწილად დეცენტრალიზებულია ცალკეულ სამინისტროებზე/უწყებებზე, მათ აქვთ სხვადასხვა წესები და სექონდმენტთან დაკავშირებული პრაქტიკა. თუმცა, რადგანაც სექონდმენტი წახალისებულია ბრიტანეთის საჯარო სამსახურში, მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები მხარს უჭერენ სექონდმენტით დაინტერესებულ პირებს. ასე რომ, თანამშრომლის პირველი ნაბიჯი, როგორც წესი, არის სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტთან კონსულტაცია. ბევრ ასეთ დეპარტამენტს ჰყავს HR წევრი, რომელიც პასუხისმგებელია სექონდმენტისა და თანამშრომლების მიმოცვლაზე. საჯარო მოხელეებს, რომლებიც პროფესიული კადრების შემადგენლობაში შედიან, შეუძლიათ მიმართონ თავიანთი „პროფესიის ხელმძღვანელს,“ რომელიც ხშირად ეხმარება კანდიდატებს სამინისტროებში ამა თუ იმ თანამდებობაზე დანიშვნაში.

საჯარო მოხელემ, რომელსაც სექონდმენტით სარგებლობის სურვილი აქვს, უნდა მოამზადოს „ბიზნეს ქეისი“. ეს უნდა შეიცავდეს:

- უნარებს, ცოდნას და გამოცდილებას, რომელთა შექმნა ან განვითარებაც თანამშრომელს მისი აზრით სჭირდება
- ინფორმაციას, თუ რამდენად ესადაგება სექონდმენტი ან „სესხების სისტემა“ მისი პიროვნული განვითარების გეგმას (PDP)
- რომელი სექონდმენტი შეესაბამება ყველაზე მეტად ამ მოთხოვნებს
- რა სარგებელს მოუტანს ეს სექონდმენტი სამინისტროს
- რა უნარებს, ცოდნას და გამოცდილებას სთავაზობს სექონდი მასპინძელ ორგანიზაციას

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- რომელ სამინისტროსა თუ უწყებაში ურჩევნია მას სექონდად ყოფნა.

ეს ბიზნეს ქეისი უნდა წარედგინოს და განიხილოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა. ასევე, ის უნდა განიხილოს დასაქმებული პირის უშუალო მენეჯერმა, რომელმაც თანხმობა უნდა განაცხადოს მისი თანამდებობიდან დროებით გათავისუფლებაზე.

კონკრეტულ ორგანიზაციაში სექონდად ყოფნის სურვილის შემთხვევაში თანამშრომელს შეუძლია ეს საკითხი ადამიანური რესურსების დეპარტამენტთან განიხილოს, რათა შეისწავლონ არსებული შესაძლებლობები. ეს თანამშრომელს საშუალებას აძლევს ადამიანური რესურსების წარმომადგენლებს განუმარტოს, თუ რატომ სურს იმ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობა, რისი შეთავაზება შეუძლია, რის მიღწევას იმედოვნებს და რა დროით სურს დარჩენა.

თუ თანამშრომელი რომელიმე მთავრობათშორისი პროფესიის წევრია, აპლიკაცია უნდა განიხილოს პროფესიის ხელმძღვანელმა. პრაქტიკაში, პროფესიის ხელმძღვანელები აქტიურად უწყობენ ხელს სამინისტროებს შორის სექონდმენტს და თანამშრომლების ტრანსფერს, რათა გაიღრმავონ გამოცდილება და ხელი შეუწყონ მათ პროფესიულ განვითარებას.

როგორც ნებისმიერ თანამდებობაზე, შერჩევა ხდება აპლიკაციით, გასაუბრების წარმატებით გავლის შემდეგ.

თანამშრომლის უშუალო მენეჯერმა უნდა დაადასტუროს, რომ თანამშრომელს განვითარების პოტენციალი აქვს და მისი სექონდმენტზე გაგზავნა დამსაქმებელ სამინისტროს სარგებელს მოუტანს.

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა.

სტანდარტული პერიოდი არ არსებობს. ხანგრძლივობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება, მაგრამ ყველაზე ტიპური ხანგრძლივობა ორიდან სამ წლამდეა. თუმცა მოკლევადიანი სექონდმენტები (18 თვე ან ნაკლები) ჩვეულებრივ განკუთვნილია მნიშვნელოვან პროექტებსა თუ საგანგებო დავალებებზე სამუშაოდ. უფროსი საჯარო მოხელეების (ორგანიზაციის მომავალი შესაძლო ლიდერები) სხვა ორგანიზაციებში სექონდმენტზე გაგზავნა გამოცდილების გასაზრდელად მიღებული პრაქტიკაა, რამაც შესაძლოა 4-5 წელი გასტანოს.

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

ყველა საჯარო მოხელეს უნდა ჰქონდეს პიროვნული განვითარების გეგმა, რომელიც უკავშირდება წლიური შეფასების პროცესს. ყოველწლიურად ყველა საჯარო მოხელე თანხმობას უცხადებს თავისი მენეჯერის პიროვნულ მიზნებს, რომელთაგან ზოგიერთი ამჟამინდელ თანამდებობას, ზოგიერთი კი მის პიროვნულ განვითარებას უკავშირდება: მიზნები, რომლებიც განსავითარებელ უნარებთანაა უკავშირდება და ტრენინგები, რომელთა გავლაც სჭირდებათ როგორც ამჟამინდელი სამუშაოს შესასრულებლად, ისე

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

საჯარო მოხელისთვის საჭირო ზოგადი უნარების განსავითარებლად. ყოველწლიურად პროფესიული განვითარების ეს გეგმა წლიური შეფასების პროცესის განუყოფელ ნაწილად განიხილება. წლიური შეფასების შედეგად განისაზღვრება სხვა ორგანიზაციაში სექონდმენტი. ამის დადგენა შესაძლებელია თანამშრომლის, მისი უშუალო მენეჯერის ან სამინისტროს ადამიანური რესურსების განყოფილების ინიციატივის საფუძველზე. კერძოდ, გამოცდილების გაზრდის მიზნით სექონდმენტზე წახალისებულები არიან ის თანამშრომლები, რომლებიც მაღალ თანამდებობებზე დაწინაურების რეალურ კანდიდატებს წარმოადგენენ.

სექონდმენტის მარეგულირებელი ხელშეკრულების შედგენა.

ყველა სამინისტრო, სახაზინოს (ფინანსთა სამინისტრო) მიერ დადგენილი ზოგადი ჩარჩოს ფარგლებში, დამოუკიდებლად, რანგის მიხედვით განსაზღვრავს ხელფასის ოდენობასა და მომსახურების პირობებს. როგორც წესი, სხვა სამინისტროში ან უწყებაში გაგზავნილი სექონდი სექონდმენტის პერიოდში ექვემდებარება ამ ორგანიზაციის პირობებს სახელფასო ანაზღაურების ჩათვლით. (ამის საპირისპიროდ, დამსაქმებელი ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ სექონდად გაგზავნილი თანამშრომელი, მაგ: კერძო ან საქველმოქმედი სექტორში, ჩვეულებრივ განაგრძობს ძირითადი თანამდებობის ხელფასის მიღებას).

მართალია თანამშრომელი თავისი რანგის შესაბამის ხელფასს „მასპინძელი“ ორგანიზაციის საგადასახადო სისტემის ფარგლებში იღებს, მაგრამ შეთანხმება შესაძლებელია ზუსტ სახელფასო პირობებზე. მაგალითად, გამოქვეყნებული სექონდმენტი კონკრეტული რანგის იქნება, მაგრამ კანდიდატს შეუძლია იმ რანგის შესაბამის ხელფასზე აწარმოოს მოლაპარაკება, რომელ რანგსაც ის მიეკუთვნება.

მთლიან საჯარო სამსახურში მოქმედებს სტანდარტული საპენსიო სქემა. თანამშრომელი სექონდმენტის პერიოდში რჩება ამ სქემის წევრად, მაგრამ მის მუშაობას „მასპინძელი“ ორგანიზაციისთვის სარგებელი მოაქვს.

სექონდმენტზე შეთანხმების შემდეგ, დამსაქმებელი და „მასპინძელი“ ორგანიზაციები თანხმდებიან სექონდმენტის პირობებზე. ხელშეკრულების შინაარსი ორივე მხარისთვის მეტ-ნაკლებად მისაღებია, მაგრამ მის პირობებს უნდა დათანხმდნენ ორივე ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების დეპარტამენტები. ხელშეკრულებაში ყოველთვის იქნება მოცემული სექონდმენტის ვადები და ხანგრძლივობა, განმარტებული იქნება თანამშრომლის როლი და ის, თუ რას მოელიან მისგან და რას მოუტანს მას ეს სექონდმენტი.

სექონდმენტის დაწყებამდე სექონდის თავის ფუნქცია-მოვალეობებზე ინფორმირება და სექონდმენტის პერიოდში მისთვის დახმარების გაწევა მასპინძელი სამინისტროს ვალდებულებას წარმოადგენს.

მასპინძელი ორგანიზაცია სექონდმენტის პერიოდში პასუხისმგებელია სექონდის საქმიანობის მენეჯმენტზე მისი საქმიანობის შეფასების ჩათვლით, ამასთან

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

სექონდმენტის ბოლოს შეფასების ჩანაწერები „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციას გადაეგზავნება.

მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს

სექონდმენტის განმავლობაში და ბოლოს მასპინძელ ორგანიზაციას ევალება თანამშრომლის საქმიანობაზე უკუკავშირის მიცემა. როგორც წესი, ეს ხდება მასპინძელი ორგანიზაციის შეფასების სისტემით. უპირატესობად ჩაითვლება, თუ „მასპინძელი“ ორგანიზაცია სექონდმენტის ბოლოს სექონდისთან ერთად არაოფიციალურ გარემოში სადისკუსიო სხდომას გამართავს, რათა განიხილოს მის მიერ შეძენილი ცოდნა და სექონდმენტით მიღებული სარგებელი, ორ ორგანიზაციას შორის სხვაობა და რა გამოცდილების გაზიარება შეუძლიათ მათ ერთმანეთისთვის.

სექონდმენტის ბოლოს თანამშრომელს მოეთხოვება მის უშუალო მენეჯერთან:

- დამსაქმებელ სამინისტროში/უწყებაში კოლეგების თანდასწრებით მიღებული ცოდნის გასაზიარებლად სადისკუსიო სხდომის გამართვა
- დამსაქმებელი სამინისტროს/უწყების წამყვან სპეციალისტებთან ერთად მიღებული ცოდნისა და სარგებლის შეფასება
- დამსაქმებელ სამინისტროში/უწყებაში დაგეგმარების სესია იმაზე, თუ როგორ შეიძლება მიღებული უნარებისა და გამოცდილების პრაქტიკაში დანერგვა.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი D

ქვეყნის მონაცემები-ირლანდია

საწყისი მონაცემები: სექონდმენტისა და ტრანსფერის ძველი სქემები.

ბოლო დრომდე ირლანდიაში მოქმედებდა სისტემა, რომლითაც თანამშრომლებს ერთი სამინისტროდან მეორეში ტრანფერი შეეძლოთ, მაგრამ ეს არ იყო ცენტრალიზებული. ცალკეულ ორგანიზაციებს ჰქონდათ „ტრანსფერის სია“, ასევე არსებობდა თანამდებობების სია, რომლებიც „დეცენტრალიზებული“ იყო დედაქალაქიდან ქვეყნის სხვა ნაწილებში, მაგრამ ეს სისტემები არ იყო კოორდინირებული და არ კონტროლდებოდა.

ამასთანავე, არსებობდა სექონდმენტის სქემა, მაგრამ ეს ძირითადად გამოიყენებოდა საჯარო სამსახურში გარე კადრების მოსაზიდად. ვადების ხანგრძლივობა სამ წელს არ უნდა გადაცილებულიყო, მაგრამ არც ეს იყო პრაქტიკის პოლიტიკის ნაწილი, სამინისტროები სექონდებს პერმანენტულად იტოვებდნენ.

ეს სქემები ახლა ქვემოთ მოცემული მობილობის სქემით შეიცვალა. თუმცა, დაბალი რანგის თანამდებობებთან მიმართებაში ირკვევა, რომ ზოგიერთი სპეციალობის თანამდებობის შევსება რთულია და სამინისტროები ურჩევენ ამ თანამდებობის სხვა ორგანიზაციის კადრით სექონდმენტის მეშვეობით დროებით შევსებას ან მათ დანიშნას მნიშვნელოვან პროექტებზე (მაგალითად თანამდებობები, რომლებიც მხარს უჭერენ ევროკავშირის ხელმძღვანელობის როტაციას).

მობილობის სქემა.

ირლანდიის მთავრობის 2014 წლის საჯარო სამსახურის განახლების გეგმა ითვალისწინებს რეფორმების ფართო სპექტრს საჯარო სამსახურში 25 სამოქმედო პროგრამით, რაც „გააძლიერებს ქმედუნარიანობას, შესაძლებლობებს, ანგარიშვალდებულებას და ლიდერულ უნარებს საჯარო სამსახურში. ერთ-ერთი ასეთი ქმედება იყო „თანამშრომლების კარიერული და მობილობის შესაძლებლობების გაზრდა გეოგრაფიულ, ორგანიზაციულ და სექტორულ ჭრილში.“

თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად, რომელიც განახლების გეგმის მზადებას უძღოდა წინ, საერთო პრობლემად დასახელდა პერსონალის უნარების შეუსაბამობა ორგანიზაციის საჭიროებებთან, რისი მოგვარებაც მობილობის გაზრდით იყო შესაძლებელი. საჯარო სამსახურის პროფკავშირებმა აქტიურად დაუჭირეს მხარი მობილობის შემოღების ინიციატივას (ისინი სექონდმენტის ძველ სისტემაზე უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ, რადგან ის გარე კადრების მოსაზიდად გამოიყენებოდა და სხვა ორგანიზაციის თანამშრომლების ინტერესებს ემსახურებოდა, ვიდრე მათი თანამშრომლებისას).

საჯარო სამსახურში სექონდენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ამრიგად, საჯარო სამსახურის განახლებული გეგმა გვთავაზობს მობილობის ინიციატივას „...რომელიც გაზრდილი მობილობითა და გაუმჯობესებული მოქნილობით გაზრდის საჯარო მოხელის უნარების შესაბამისობას მის სამსახურებრივ მოვალეობებთან“. ეს ნიშნავს, რომ მენეჯერებს ეყოლებათ უკეთესი თანამშრომლები, ხოლო თანამშრომლებს უნარებისა და გამოცდილების გაზრდის საშუალება მიეცემათ განურჩევლად იმისა, თუ რომელ დეპარტამენტსა [ანუ სამინისტრო თუ უწყება] თუ გეოგრაფიულ ლოკაციაში მუშაობენ ისინი.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ ინიციატივაში მნიშვნელოვანია მობილობა როგორც სხვა ორგანიზაციაში, ასევე განსხვავებულ გეოგრაფიულ ლოკაციაში. ეს ძირითადად იმიტომ ხდება, რომ საჯარო მოხელეების დიდი ნაწილი დედაქალაქში, დუბლინში ან მის მიმდებარე ტერიტორიაზე მუშაობს, სადაც უფრო მაღალი საარსებო ფინანსებია საჭირო. გარდა ამისა, კარიერის დასაწყისში ბევრი საჯარო მოხელე გადასახლდა დუბლინში, მაგრამ თავდაპირველ ლოკაციაზე დაბრუნების სურვილს გამოთქვამენ. თუმცა ეს ძირითადად უმცროსი რანგის საჯარო მოხელეებს ეხებათ. უფროსი რანგის თანამდებობების პირებს დედაქალაქის დატოვება არ სურთ.

მობილობის სქემის პრაქტიკული დეტალები.

სქემის მთავარი მახასიათებლებია:

- ყველა მობილობა მუდმივია, ძირითად სამუშაოზე ან ორგანიზაციაში დაბრუნება არ ხდება.
- ის ღიაა ყველა მუდმივი საჯარო მოხელისათვის, რომელსაც მინიმუმ ორი წელი უმუშავია ამჟამინდელ თანამდებობაზე, იმავე რანგსა და იმავე გეოგრაფიულ არეალში.
- ყველა ვაკანსია, რომელიც ღიაა მობილობისთვის, უნდა განთავსდეს საჯარო ხარჯებისა და რეფორმების დეპარტამენტის (საჯარო სამსახურის მენეჯმენტზე პასუხისმგებელი სამინისტრო) ცენტრალურ პორტალზე. ყველა სამინისტრო/უწყება, სადაც ვაკანსია ქვეყნდება, ვალდებულია შეადგინოს განცხადება, რომელიც უნდა შეიცავდეს: ლოკაციას, მთავარ ვალდებულებებს, თანამშრომელთა რაოდენობას, საჭირო და სასურველ უნარებს. საჯარო მოხელის აპლიკაცია უნდა შეიცავდეს კარიერულ ისტორიას თითოეულ თანამდებობაზე შესასრულებელი ვალდებულებებისა და მიღწევების ჩათვლით, განათლების შესახებ ინფორმაციას და ინფორმაციას ბოლო 10 წლის განმავლობაში გავლილ ტრენინგებზე.
- აპლიკაციის განხილვისას ორგანიზაციამ ის უნდა შეაფასოს აპლიკანტის მსახურობის ხანგრძლივობითა და სამუშაო მაჩვენებლით. გარდა ამისა, ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს თანამშრომლის წინააღმდეგ მიღებული ნებისმიერი დისციპლინარული ზომა, დაბალი სამუშაო მაჩვენებლის გამო გატარებული ღონისძიებები და მოსწრების ჩანაწერები.

საჯარო სამსახურში სექონდენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- თითოეულ აპლიკანტს განაცხადის შეტანა შეუძლია მაქსიმუმ ორ გეოგრაფიულ ზონაში (რომელთა საზღვრებსაც სქემის ორგანიზატორები განსაზღვრავენ) და თითოეულ ზონაში მაქსიმუმ ხუთ სამთავრობო ორგანიზაციაში.
- საჯარო მოხელეს განაცხადის შეტანა მუშაობის ნებისმიერ საფეხურზე შეუძლია.
- დამსაქმებელი სამინისტროს/უწყების როლი იფარგლება თანამშრომლის სამუშაო მაჩვენებელსა და გამოცხადებაზე ინფორმაციის მიწოდებით. მას ტრანსფერის დაბლოკვა არ შეუძლია.
- საჯარო მოხელე მობილობის სქემის ფარგლებში „მიმღებ“ ორგანიზაციაში ტრანსფერით ეთანხმება მის ნებისმიერ სახელფასო პირობას.

სქემა ეტაპობრივად ამოქმედდა და საწყის ეტაპზე გარკვეული რანგებითა და გეოგრაფიული არეალით შემოიფარგლა. 2019 წელს ამოქმედებული ფაზით ის ორი უმცროსი რანგითა და გარკვეული ზონებით შემოიფარგლა (უპირველეს ყოვლისა, ამ სიიდან დუბლინი გამოირიცხა). მეორე ფაზა 2019 წელს ამოქმედდა და ამ ორ რანგზე შეღუდვები კვლავ არსებობდა, მაგრამ ამჯერად ლოკაციებში დუბლინიც იყო მოცემული. 2020 წლისთვის გეგმაში იყო ამ სქემის საშუალო რანგის თანამშრომლებზე განვრცობა, მექანიზმი იგივე იქნებოდა, მაგრამ დაემატებოდა აპლიკანტებთან ინტერვიუ; თუმცა ეს პროცესი კორონავირუსის პანდემიის გამო დროებით შეჩერებულია.

პირველი ფაზა იყო საცდელი, თუმცა მიმოხილვამ აჩვენა, რომ ის წარმატებით ფუნქციონირებდა. ერთადერთი საყურადღებო ცვლილება ის იყო, რომ ბევრი აპლიკანტი უამრავ გეოგრაფიულ ზონაში ავსებდა განაცხადს, რის შემდეგაც ზონების რაოდენობა, რომლებშიც მოხელეებს განაცხადის შეტანა შეეძლოთ, ორამდე შემცირდა.

სქემა უფრო მეტად განმტკიცდა „კვოტის“ სისტემით, რომლის მიხედვითაც ვაკანსიების მინიმუმ 40-50% მობილობის სქემით განსაზღვრულ კანდიდატებს უნდა შეევესოთ. კვოტა შენარჩუნებულია, მაგრამ მას შემდეგ, რაც სქემამ საშუალო რანგის წარმომადგენლებიც მოიცვა, ის 33%-მდე დავიდა.

ჯერ კიდევ არაა გადაწყვეტილება მიღებული იმის თაობაზე, უნდა მოიცვას თუ არა ამ სქემამ მაღალი რანგის წარმომადგენლები. იგეგმება „უფროსი საჯარო სამსახურისთვის“ ხელსეკრულებების შემოღება, რა შემთხვევაშიც განიხილება „რეგულირებადი მობილობის“ სქემის ამოქმედება.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი E

კენია-სექონდმენტის სისტემის რეგულარიზაცია

ასარეგულირებადი სექონდმენტის დროს წარმოქმნილი პრობლემები

2016 წელს კენიის საჯარო სამსახურის კომისიამ საჭიროდ მიიჩნია საჯარო სამსახურში მოქმედი სექონდმენტის სისტემის რეგულარიზაცია. უწესრიგო და არაკონტროლირებადი სისტემის გამო სექონდმენტის რიცხვი წინა წლებში გაზრდილი იყო, რასაც ზოგჯერ ამწვავებდა საჯარო მოხელეების საერთაშორისო დონორულ პროექტებზე სექონდად ყოფნა. წარმოქმნილი პრობლემებია:

- სექონდმენტის გამო „დამსაქმებელი“ ორგანიზაციის წამყვან სფეროებში კვალიფიციური თანამშრომლების დეფიციტი გაჩნდა.
- ამ დეფიციტის შევსება ვერ ხერხდება ზოგადად შრომის ბაზარზე შესაბამისი უნარების მქონე კადრების სიმცირის გამო.
- სექონდმენტზე დანიშნული პირების პოზიციები ხშირად მათ დაბრუნებამდე ვაკანტური რჩებოდა და სხვა თანამშრომლების ამ თანამდებობებზე დაწინაურება არ ხდებოდა.
- ზოგიერთი თანამშრომელი სექონდმენტზე შეთანხმებულ ვადაზე მეტი ხნით რჩებოდა.
- საპენსიო უფლებებთან დაკავშირებით გარკვეულ პრობლემებს ჰქონდა ადგილი, სექონდმენტის ზოგიერთმა თანამშრომელმა საპენსიო უფლებები დაკარგა.
- ზოგიერთ მოხელეს, რომელსაც „დისციპლინარული დარღვევა ჰქონდა“, დამსაქმებელ ორგანიზაციაში დაბრუნების შემდეგ დისციპლინარული სასჯელი არ მიუღია.

სექონდმენტის მნიშვნელობა და გარემოებები, რომლებშიც ის განსაკუთრებით შესაბამისია

საჯარო სამსახურის კომისიამ სექონდმენტის დასარეგულირებლად გამოსცა სახელმძღვანელო, რომელიც უმეტესად ირლანდიის ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამინისტროს პრაქტიკას ეფუძნება (როგორც ეს დანართ D და K-შია მოცემული). აღნიშნული სახელმძღვანელო ზოგადად მხარს უჭერდა სექონდმენტს, რადგან: ხელი შეუწყო საჯარო სამსახურში აუცილებელი უნარებისა და კომპეტენციების გაზიარებას; დაეხმარა ახლადშექმნილი ორგანიზაციების ქმედუნარიანობას; მოხელეებს ახალი უნარებისა და გამოცდილების შეძენის საშუალება მისცა; და საჯარო სამსახურებში უნარების ტრანსფერი გაადვილა.

სახელმძღვანელოში აღწერილი იყო რიგი გარემოებები, სადაც სექონდმენტი განსაკუთრებით შესაფერისია:

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ახალი პროექტი;

სახელმწიფო პროგრამებისთვის ორმხრივი ან მრავალმხრივი ხელშეკრულებები;
 ახალი ინიციატივის შემოღება;
 საჯარო სამსახურის ორგანიზაციის დაარსება;
 პოლიტიკის განვითარება;
 განსაზღვრული ან განუსაზღვრელ ვადაში (ჩვეულებრივ ორ წლამდე) შესასრულებელი კონკრეტული ამოცანა;
 გრძელვადიან დანიშვნამდე ახალ სფეროში მოკლევადიანი დანიშვნა; და
 კვლევითი სამუშაო.

შეზღუდვები და მომსახურების პირობების განმარტება

შექმნილი პრობლემების გამო, სახელმძღვანელოში შეტანილია რიგი წესები, რომელთაგან (ამ ანგარიშის მიზნისთვის) ყველაზე შესაბამისია:

- სექონდმენტი შეიზღუდა მუდმივი პერსონალისთვის და ხელმისაწვდომი არ იყო ხელშეკრულებით დაქირავებული თანამშრომლებისთვის
- სექონდმენტი შეიზღუდა საშუალო და უმაღლესი რანგის საჯარო მოხელეებისთვის, ანუ განყოფილების დირექტორების მოადგილეებისათვის და ზემოთ. თუმცა დაბალი რანგის მოხელეების სექონდმენტზე დაშვება ნებადართული იქნებოდა საქმის ინდივიდუალური განხილვის საფუძველზე.
- სექონდმენტის ხანგრძლივობა განისაზღვრებოდა მინიმუმ სამი თვით და მაქსიმუმ სამი წლით, ვადის განახლება დაუშვებელი იქნებოდა
- 55 წელს გადაცილებული მოხელეები სექონდმენტზე არ დაიშვებოდნენ.
- თითოეულ სექონდმენტზე დამტკიცებას „დამსაქმებელი“ სამინისტროს/უწყების ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კომიტეტის თანხმობა დასჭირდებოდა და მხოლოდ იმ შემთხვევაში დაიშვებოდა, თუ ეს სამინისტროს/უწყების ფუნქციონირებაზე უარყოფითად არ აისახებოდა.
- განისაზღვრა საპენსიო უფლებებისა და შენატანის წესები. კერძოდ, პენსია განისაზღვრა ძირითადი თანამდებობის ხელფასით და სახელფასო დანამატი საპენსიო სისტემაზე არ აისახებოდა.
- სექონდმენტის პირობები ძალაში იქნებოდა მხოლოდ მისი განხორციელების პერიოდში მაშინ, როცა ეს პირობები ძირითადი თანამდებობის პირობებზე უფრო მეტად იქნებოდა მომგებიანი.
- მოხელე „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციაში მოქმედი ყოველწლიური შვებულების უფლებას შეინარჩუნებდა, მაგრამ ასევე „მასპინძელ“ ორგანიზაციაში მოქმედი საჯარო და კანონით დადგენილი უქმე დღეებით სარგებლობის უფლება მიეცემოდა.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- თუ თანამშრომელს ჰქონდა ისეთი კვალიფიკაცია, რომელიც კანონით ითხოვდა რეგისტრაციას, ამის ვალდებულება ნათლად უნდა განსაზღვრულიყო სექონდმენტის ხელშეკრულებაში.
- „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციაში დაბრუნებული სექონდი თავის ძირითად თანამდებობას დაუბრუნდებოდა. იმ შემთხვევაში თუ ეს თანამდებობა არ იქნებოდა თავისუფალი, მოხელე დაინიშნებოდა იმავე რანგის სხვა მისთვის შესაბამის თანამდებობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სექონდის დამსაქმებელ ორგანიზაციაში დაბრუნების შემდეგ მისი ყოფილ თანამდებობაზე ან ლოკაციაზე დანიშვნა გარანტირებული არ იყო და შეიძლებოდა საჯარო სამსახურის შესაბამისი სფეროს სხვა თანამდებობაზე დანიშნულიყო.
- ნებისმიერი სახის დისციპლინარული დარღვევა უნდა განეხილა იმ ორგანიზაციაში, რომელშიც საჯარო მოხელე სექონდმენტით იმყოფებოდა და აღნიშნულთან დაკავშირებით მიღებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება უნდა ეცნობებინა დამსაქმებელი სამინისტროსთვის.

სექონდმენტის ანგარიშგება.

სახელმძღვანელო მითითებების თანახმად, თითოეულ სამინისტროს/უწყებას მოეთხოვება სექონდმენტის მიმდინარეობაზე ჩანაწერების წარმოება და საჯარო სამსახურზე პასუხისმგებელი სამინისტროსთვის კვარტალური ანგარიშის წარდგენა. ანგარიში უნდა შეიცავდეს: სექონდმენტის დაწყების თარიღს, სახელს, რანგსა და ლოკაციას, სექონდმენტის მიზანს, ანაზღაურების შეთანხმებებს, შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის შეთანხმებულ ვადას და გასული თვიური ანგარიშიდან მოყოლებული სექონდისთან დაკავშირებით დაფიქსირებულ ნებისმიერი სახის ინციდენტს. საჯარო სამსახურზე პასუხისმგებელი სამინისტრო სექონდმენტის ორწლიან ანგარიშებს წარუდგენს საჯარო სამსახურის კომისიას.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი F

ქვეყნის მონაცემები-ახალი ზელანდია

ზოგადი ჩარჩო

ახალი ზელანდიის საჯარო სამსახურში სექონდმენტი წახალისებულია. თანამშრომელთა მენეჯმენტის შეთანხმებების შედგენის უფლებამოსილება, სექონდმენტის ხელშეკრულებების ჩათვლით, სამინისტროებსა და უწყებებს აბარიათ, მაგრამ სექონდმენტის სახელმძღვანელოს შეიმუშავებს სახელმწიფო მომსახურების კომისია, ხელისუფლების ორგანო, რომელიც პასუხისმგებელია მთლიანი საჯარო სამსახურის მართვაზე. თუმცა ეს სახელმძღვანელო არაა სავალდებულო და ნათქვამია, რომ „...მომხმარებლებს მასში თავიანთ საჭიროებებზე მორგებული ცვლილებების შეტანა შეუძლიათ“.

სახელმძღვანელო შემდეგ პრინციპებს ეფუძნება:

- ყველა საჯარო მოხელეს თავისი პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მოთხოვნის და ამ მოთხოვნის სისრულეში მოყვანის უფლება გააჩნია.
- სამინისტროებსა და სახელმწიფო უწყებებს თავიანთი თანამშრომლების პოტენციალის მაქსიმალური განვითარება ევალებათ.
- თანამშრომლების შესაძლებლობების განვითარებას სარგებელი უნდა მოჰქონდეს თანამშრომლისთვის, სამინისტროებისა და უწყებებისთვის, მთლიანი საჯარო სამსახურისა და საზოგადოებისთვის.
- სექონდმენტის პროცესი უნდა იყოს მარტივი, ღია და გამჭვირვალე.

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს.

სახელმძღვანელოში სექონდმენტის წახალისების მრავალი მიზეზი სახელდება:

- კვალიფიციურ თანამშრომელთა მოკლევადიანი დეფიციტის შევსება
- თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარების უზრუნველყოფა
- სექონდმენტის დაკავშირება თანამშრომლების ინდივიდუალურ საჭიროებებთან და სამინისტროების/უწყებების ქმედუნარიანობის განვითარებასთან
- საჯარო სამსახურის ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობისა და ურთიერთგაგების გაუმჯობესება
- ცონდის გაზიარების წახალისება
- ერთად აღებული ეს ყველაფერი „ზრდის მასპინძელი ორგანიზაციის, დამსაქმებელი ორგანიზაციის და მთლიანად სახელმწიფო მომსახურების ქმედუნარიანობას“.

სახელმძღვანელოს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მონაკვეთი გვთავაზობს იმ გარემოებების ჩამონათვალს, რომლებში სექონდმენტი ყველაზე ეფექტურია. ეს ის გარემოებებია, როდესაც საჯარო მოხელეს:

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- „აქვს თეორიული ცოდნა, მაგრამ არ გააჩნია პრაქტიკული გამოცდილება
- გააჩნია პრაქტიკული გამოცდილება, მაგრამ ესაჭიროება ამ ცოდნის სტრატეგიულ თუ კონცეპტუალურ კონტექსტში გადატანა
- გააჩნია შესაბამისი ცოდნა თავის დარგში და შეუძლია ამ ცოდნისა და უნარების უფრო მეტად განვითარება
- მონაწილეობა მიღებული აქვს პროექტის მენეჯმენტის ტრენინგში ან უფრო მცირე ტიპის პროექტებში და საჭიროების შემთხვევაში შეუძლია პროექტის მენეჯმენტის ხელმძღვანელის ფუნქციის შესრულება
- „განავრცობს“ თავის როლს და შეითავსებს უფრო მაღალი დონის ლიდერულ ფუნქციებს და მოვალეობებს
- შეუძლია გააუმჯობესოს უმაღლესი დონის მენეჯმენტის ლიდერული უნარები საჯარო სამსახურში განსხვავებული და ხარისხზე ორიენტირებული სამუშაოს შესრულებით
- სარგებელს მოუტანს უფრო მრავალფეროვან გარემოში ან სხვა ტიპის ორგანიზაციაში მუშაობა, ან
- სურს გამოცდილების შეძენა რომელიმე კონკრეტულ პოზიციაზე მუშაობით, მაგალითად „მენეჯმენტი“.

სახელმძღვანელო განსაკუთრებით გამოადგება სამინისტროებს/უწყებებს:

- შიდა შესაძლებლობების შესაქმნელად: პროექტებისთვის რესურსების მოძიებით, საჭირო კადრების/მოზიდვით და/ან ცოდნის ტრანსფერით
- შვებულებაში მყოფი თანამშრომლის პოზიციის შესავსებად
- ორგანიზაციული ცვლილების პერიოდში, როცა ბიზნეს მოთხოვნები დგინდება [ანუ მუდმივი საშტატო საჭიროებების გადაწყვეტამდე]
- ვაკანტური პოზიციის დროებით შესავსებად.

და ბოლოს, სახელმძღვანელო აფრთხილებს, რომ სექონდმენტმა არ უნდა ჩაანაცვლოს სტანდარტული პრობაციის შეთანხმებები, ასევე არ უნდა გამოიყენებოდეს როგორც მომავალი თანამშრომლის „გამოცდის“ ერთ-ერთი საშუალება. ის არ უნდა გამოიყენებოდეს იმ თანამშრომლისთვის გვერდის ასაქცევად, რომელსაც სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვს. უწყებმა საჭიროების შემთხვევაში სექონდმენტის ნაცვლად პროფესიული გადამზადების ან განვითარების უფრო ეფექტურ საშუალებებს უნდა მიმართონ.

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

2004 წელს მთავრობამ მთავარ პროფკავშირებთან ერთად წამოიწყო ინიციატივა, რომელიც მიზნად ისახავდა სექონდმენტის რიცხოზობრივ და ხარისხობრივ გაუმჯობესებას. ეს ინიციატივა მოიცავდა სახელმძღვანელო დოკუმენტაციის შედგენას, მთავრობის დასაქმების ვებგვერდზე (იხილეთ ქვემოთ) სექონდმენტისთვის სპეციალური სექციის შექმნას, საჭირო დოკუმენტების ნიმუშების შემუშავებას, იმ კომპეტენციების ჩამონათვალს, რომლის განვითარებაც სექონდმენტით მოსარგებლე თანამშრომელს

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

მოეთხოვებოდა და ყველა იმ ძირითადი ფაქტორის ჩამონათვალს (ჩექლისტს), რომელიც სექონდმენტისთვის გაწეული ღონისძიებების (აქტივობების) წარმატების განმსაზღვრელი იქნებოდა.

სექონდმენტის დაბრკოლებები.

ამ დროისთვის გამოკვეთილი არც ერთი არაა.

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი.

საჯარო სამსახურში არსებული ყველა ვაკანსია ქვეყნდება ცენტრალურ საიტზე <http://www.jobs.govt.nz>. სამინისტროს/უწყების გამოქვეყნებულ ვაკანსიას ერთვის ელექტრონული ნიმუში, რომლის შევსების შემდეგ დაინტერესებულ პირს შეუძლია თითოეულ ვაკანსიაზე დეტალური ინფორმაციის ნახვა „სამუშაოს უფლება-მოვალეობების“-ის ჩათვლით. აქვე მოცემულია ელ.ფოსტის მისამართი, რომელზეც დაინტერესებულ პირს რომელიმე ვაკანსიაზე დამატებითი შეკითხვების არსებობის შემთხვევაში შეუძლია მიწერა.

ვებგვერდი სექონდმენტის შესაძლებლობებზე ინფორმაციის გაფილტვრის საშუალებას იძლევა.

აპლიკაციის შევსებისა და შერჩევის მექანიზმი.

აპლიკაციის შევსება ხდება ელექტრონულად <http://www.jobs.govt.nz> საიტზე.

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა.

სახელმძღვანელოში მინიმალური ან მაქსიმალური ვადები არაა მოცემული. თუმცა აღნიშნულია, რომ სექონდმენტის 6 თვეზე ნაკლები ვადით განხორციელება ორგანიზაციას სარგებელს ვერ მოუტანს. თუ სექონდმენტი დიდი ხნით, მაგ: 18 თვეზე მეტი ხნით იგეგმება, სამინისტრო ამ თანამდებობის მუდმივი კადრით შევსებაზე უნდა დაფიქრდეს.

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

სახელმძღვანელოში შესული ხელშეკრულების ნიმუში მოიცავს სექონდის „მოვალეობებს და განვითარების გეგმას“, რომელიც განსაზღვრავს იმ კომპეტენციების ჩამონათვალს, რომლებიც სექონდმენტი სექონდმენტის პერიოდში უნდა გააუმჯობესოს. ასევე სახელმძღვანელოში მოცემულია სამუშაო შეთანხმებები.

სექონდმენტის მარეგულირებელი ხელშეკრულების შედგენა.

სახელმძღვანელოს თანახმად, ხელშეკრულების შედგენისას, შემდგომი პრობლემების თავიდან ასაცილებლად, რეკომენდებულია შესაბამისი დროისა და ძალისხმევის დახარჯვა. სახელმძღვანელოში ასევე ხაზგასმულია, რომ სექონდმენტი უნდა

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

რეგულირდეს საჯარო მოხელეს, „დამსაქმებელ“ ორგანიზაციასა და „მასპინძელ“ ორგანიზაციებს შორის სამმხრივი ხელშეკრულების საფუძველზე (გამონაკლისი დაიშვება მოკლევადიანი, თვეზე ნაკლები, სექონდმენტის დროს, როცა შეთანხმების ძირითადი პირობებისთვის უბრალო დოკუმენტიც საკმარისია).

ამ მიზნით, სახელმძღვანელო გვთავაზობს ხელშეკრულების ნიმუშს, რომელიც დანართი J-ს სახით ცალკე ერთვის აგარიშს. სამინისტროებს/უწყებებს შეუძლიათ ის თავიანთ ინდივიდუალურ მიზნებს მოარგონ. ხელშეკრულების არსებულ ნიმუშში მითითებულია, რომ სექონდმენტის ხელშეკრულების პირობები უნდა შეთანხმდეს ფინანსთა და ადამიანური რესურსების პროფესიონალებთან, საჭიროების შემთხვევაში იურიდიულ პროფესიონალებთან და პროფკავშირებთან.

ხელშეკრულებაში ასევე შედის სექონდის, „დამსაქმებელი“ სამინისტროს/უწყების და „მასპინძელ“ სამინისტროს/უწყების მოქმედების გეგმა, რათა სექონდმენტის დროს გაითვალისწინონ ისეთი საკითხები, როგორებიცაა ინდუქცია, კავშირზე ყოფნა, უკუკავშირის მიცემა, მოლოდინთან დაკავშირებული ნებისმიერი ცვლილება და სექონდის დაბრუნების დაგეგმარება.

სექონდმენტმა არ უნდა შეამციროს საჯარო მოხელის ანაზღაურება.

მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს.

სახელმძღვანელოში წერია, რომ ხშირად სექონდები „დამსაქმებელ“ სამინისტროში/უწყებაში თავს დაუფასებლად გრძნობენ, როცა მათ მიერ შეძენილი გამოცდილების დაფასება და სათანადო განმტკიცება არ ხდება. (სავარაუდოდ ეს ფენომენი მრავალ ქვეყანაში არსებობს, მაგრამ ახალი ზელანდია იმ იშვიათ ქვეყნებს შორისაა, რომელიც ამას აღიარებს). შესაძლებელია „დამსაქმებელ“ სამინისტროში/უწყებაში სექონდის არყოფნის დროს პროფესიულ ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტების ცვლილებებს ჰქონოდა ადგილი.

სახელმძღვანელოში რეკომენდებულია, რომ სექონდის დაბრუნებამდე უნდა მოხდეს მისი გამოცდილების გამოყენების/განმტკიცების გზების ძიება, სექონდის მოლოდინების გარკვევა და სამუშაოს გაცნობა დაბრუნების შემდეგ („ინდუქცია“).

სახელმძღვანელოში მოცემულია შეფასების კითხვების ფურცელი. ეს კითხვები დანართ L-ის სახით ცალკე ერთვის აგარიშს.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი G

ქვეყნის მონაცემები-ამერიკის შეერთებული შტატები

ზოგადი ჩარჩო.

[შენიშვნა-ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია ეხება საჯარო მოხელეების უმრავლესობას, რომლებიც საჯარო სამსახურში მსახურობენ და არა იმ უმაღლესი დონის სამინისტროებს/უწყებებს, სადაც თანამშრომლები „მოპოვების სისტემით“ (ნეპოტიზმით) პოლიტიკურად ინიშნებიან.]

ფედერალურ მთავრობაში როგორც ასეთი -სექონდმენტის სისტემა არ მოქმედებს. ფედერალურ სამინისტროებსა და უწყებებში მაღალი სამუშაო მოთხოვნებიდან გამომდინარე მუშაობის დაწყება რთულია. თანამშრომლები მუშაობას იწყებენ მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაში და მათგან მთელი კარიერის მანძილზე ამ ორგანიზაციაში მუშაობას მოელიან. სამინისტროებისა თუ უწყებების ფარგლებში თანამშრომლების ტრანსფერი ჩვეული პრაქტიკაა და იმ გეოგრაფიულ ლოკაციებზე, სადაც კადრების აყვანა ვერ ხერხდება (მაგ: საფოსტო განყოფილებასა და ეროვნულ პარკში), მობილობა წახალისებულია.

თანამშრომლების უწყებათაშორის გადაადგილება (ცნობილია „ტრანსფერის“ სახელით), თანამშრომლების ინიციატივაზეა დამოკიდებულია, რომლებსაც შეუძლიათ სხვა სამინისტროში/უწყებაში ვაკანსიაზე განაცხადის შეტანა, როგორც წესი, დაწინაურების მიზნით. წარმატების შემთხვევაში ტრანსფერის დროს თანამშრომელი თავისი, როგორც საჯარო მოხელის სტატუსს ინარჩუნებს.

როგორ აღიქვამს მთავრობა სექონდმენტს.

არ გამოიყენება.

ატარებს თუ არა მთავრობა გარკვეულ ღონისძიებებს სექონდმენტის გასაზრდელად?

არა. საჯარო სამსახურის ბოლოდროინდელი რეფორმები ძირითადად ფოკუსირებულია დასაქმების პროცედურების რეფორმებზე, კერძოდ, აკადემიური კვალიფიკაციის მოსაპოვებლად არასაჭირო მოთხოვნების გაუქმებაზე.

სექონდმენტის დაბრკოლებები.

სექონდმენტის ოფიციალური სისტემის არ არსებობა, მისი თანამშრომლების ინიციატივის იმედზე დატოვება, და ის კულტურული ნორმა, როცა საჯარო მოხელისგან მთელი კარიერის მანძილზე ერთ სამინისტროში/უწყებაში მუშაობას მოელიან.

სექონდმენტის შექმნის/რეკლამირების მექანიზმი.

არ გამოიყენება.

აპლიკაციის შევსებისა და შერჩევის მექანიზმი.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

თანამშრომელს, სურვილის შემთხვევაში, დამოუკიდებლად შეუძლია დამსაქმებელი ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ სამსახურის მოძებნა და სხვა ორგანიზაციებში თანამდებობაზე განაცხადის შეტანა. უმეტესობა ამას აკეთებს დამსახურებაზე დაფუძნებული დაწინაურების სისტემის მეშვეობით, რომლითაც სამინისტროები და უწყებები ისეთ ვაკანსიებს აქვეყნებენ, რომლებზეც განაცხადის შევსება მათი და სხვა ორგანიზაციების საჯარო მოხელეებს ეზღუდებათ. თუმცა, მოქმედ საჯარო მოხელეებს იმ თანამდებობებზე შეუძლიათ განაცხადის შეტანა, რომლებიც ღიაა ფართო საზოგადოებისთვის.

ვაკანსიების უმეტესობა ქვეყნდება USAJOBS-ის ვებგვერდზე, სადაც წელიწადში დაახლოებით 20 000 ფედერალური ვაკანსიის გამოქვეყნება ხდება. ვაკანსიების ჩამონათვალი ნებისმიერ დღეს 30 000-ს შეადგენს. სისტემას აქვს ცალკე სექცია, სადაც მხოლოდ მოქმედი ფედერალებისთვის ღია ვაკანსიები ქვეყნდება და აპლიკანტებს სამსახურის ლოკაციით, სამუშაო კატეგორიით და ორგანიზაციით მოძებნის საშუალებას აძლევს. აპლიკანტებს მისი საშუალებით ორგანიზაციაში განაცხადის შეტანა ონლაინ რეჟიმში შეუძლიათ.

თანამდებობაზე დანიშვნა ხდება დამსახურებით, აპლიკანტები შეირჩევიან გამოცდილების, განათლების, უნარებისა და სამუშაო მაჩვენებლის საფუძველზე.

სექონდმენტის სტანდარტული ხანგრძლივობა.

არ გამოიყენება. როგორც ჩანს, სხვა ორგანიზაციაში ტრანსფერს მუდმივი ხასიათი აქვს.

უკავშირდება თუ არა სექონდმენტი პიროვნულ განვითარებას?

არა. ზოგიერთ ორგანიზაციაში არსებობს მოსაზრება, რომ პერსონალის მრავალმხრივი გამოცდილება დამოკიდებულია ფედერალური ორგანიზაციების მასშტაბზე (როგორც რიცხოვნობის, ისე გეოგრაფიული).

სექონდმენტის მარეგულირებელი ხელშეკრულების შედგენა.

არ გამოიყენება. თანამშრომელი, რომლის ტრანსფერიც ხორციელდება, ინარჩუნებს საჯარო მოხელის სტატუსს და არ მოეთხოვება გამოსაცდელი ვადით მუშაობა.

მოხსენება/ანგარიშგება სექონდმენტის ბოლოს.

არ გამოიყენება.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი H

დანია

ბოლო დრომდე დანიის საჯარო სექტორში სექონდმენტის ლიმიტირებული შეთანხმებები არსებობდა და ისინი ორიენტირებული იყო თანამშრომელთა მიმოცვლაზე არა სამინისტროებს შორის, არამედ სამინისტროსა და სხვა საჯარო თუ კერძო ორგანოებს შორის. მთავარი საკანონმდებლო ინიციატივებია:

- იუსტიციის სამინისტროსა და სხვა საჯარო სექტორებს შორის თანამშრომლების როტაციის სქემა , რომლებითაც ის მუშაობს, მაგალითად რაიონული/ საოლქო პოლიცია და პროკურატურა.
- სამინისტროებსა და ეროვნულ სააგენტოებს შორის ლიდერული უნარების განვითარების პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც წამყვანი სპეციალისტები სტუმრობენ და აკვირდებიან ერთმანეთის მუშაობას, რათა მეტი გაიგონ ორგანიზაციების შესახებ და განვიითარონ ლიდერული ტექნიკები. თუმცა ეს მხოლოდ მოკლევადიან გაცვლებს გულისხმობს: ერთდღიან ვიზიტებს, ინტერვიუებსა და დაკვირვებებს.
- ინოვაციების ეროვნული სტაჟირების სქემა, რომლის დეტალებიც ქვემოთაა მოცემული, მაგრამ რომელიც ასევე მოკლევადიან მიმოცვლებს ეფუძნება.

დანიის მთავრობამ დანიის რეგიონებთან და 98 მუნიციპალიტეტთან ახლხანს მიაღწია „შეთანხმებას ლიდერობისა და კომპეტენციის შესახებ“ რათა როტაციის სისტემის მეშვეობით ჩაეტარებინა ექსპერიმენტი მთავრობის ცენტრალურ, რეგიონულ და მუნიციპალურ დონეზე თანამშრომელთა უნარების განსავითარებლად და ამ ორგანოებს შორის ურთიერთშეთანხმების გასაძლიერებლად. თუმცა როგორც უკვე აღინიშნა, ეს მიმოცვლა ხდება სამინისტროებს გარეთ არსებულ ორგანიზაციებთან და არა სამინისტროებს შორის.

ინოვაციების ეროვნული სტაჟირების სქემა.

აღბათ საინტერესო იქნება დეტალური ინფორმაციის მოწოდება იმ სქემაზე, რომელიც საჯარო სექტორსა და სხვა ორგანიზაციებში პერსონალის მიმოცვლის მთავარ ინიციატივას წარმოადგენს. 2015 წლიდან მოყოლებული ინოვაციების სტაჟირების ღონისძიებას ორგანიზებას უწევს საჯარო სექტორის ინოვაციების ეროვნული ცენტრი. ამ უფასო, ნებაყოფლობითი სტაჟირების სისტემის მიზანია „უკეთესი გადაწყვეტილებების და ინოვაციების ხელშეწყობის გზით საჯარო სექტორის მიერ გენერირებული სარგებლის გაზრდა“.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ეროვნული ცენტრი დანიის საჯარო სექტორში ყოველწლიურად იწვევს ყველა დასაქმებულს პირს, რათა ხელი შეუწყოს საჯარო სამსახურებში თანამშრომლების და მენეჯერების ერთმანეთისგან სწავლის პრაქტიკას. პროგრამა ყველას საშუალებას აძლევს გახდეს დროებითი სტაჟიორი სხვა საჯარო სამსახურში ან ხელმისაწვდომი გახადოს სხვა ორგანიზაციებიდან სტაჟიორების მიღება. მონაწილეთა ნახევარი სამინისტროებიდანაა; აგრეთვე მონაწილებას იღებენ საჯარო სექტორის თანამშრომლები რეგიონებიდან და მუნიციპალიტეტებიდან.

სტაჟიორობა მოკლევადიანია, ის ორიდან ხუთ დღემდე გრძელდება. ორგანიზაციაში სტაჟიორთა რაოდენობა ერთიდან სამამდე მერყეობს. დაინტერესებული პირები და მასპინძლობის მსურველი ორგანიზაციები ყოველწლიურად, მაისიდან ივნისამდე უნდა დარეგისტრირდნენ ცენტრის ვებგვერდზე. ორგანიზაციებში თანამშრომლების გაგზავნის გადაწყვეტილებას ეროვნული ცენტრი იღებს (მაგრამ პოტენციურ სტაჟიორსა და მასპინძელ ორგანიზაციას შეუძლია ამის ცვლილება ითხოვოს); ყველა სტაჟირება ტარდება სექტემბრის ერთსა და იმავე კვირაში. სტაჟირების დაწყებამდე ეროვნული ცენტრი სტაჟიორებისა და მასპინძელი ორგანიზაციებისთვის სტაჟირების დასაგეგმად მართავს უორქშოფებს/ლონისძიებებს. სტაჟიორები და მასპინძელი ორგანიზაციები სტაჟირების შემდეგ კონტაქტის შესანარჩუნებლად წახალისებული არიან, რათა გაგრძელდეს იდეებისა და ინოვაციების ერთმანეთისთვის გაზიარება. 2018 წელს 50-მა ორგანიზაციამ 39 საჯარო ორგანიზაციიდან 60 სტაჟიორს უმასპინძლა. შემდგომმა კვლევამ აჩვენა, რომ ამ გამოცდილებას რესპოდენტების 92% დადებითად აფასებდა.

საიტზე <https://www.coi.dk/en/what-we-do/national-innovationinternship/> არსებობს საკონტაქტო დეტალებზე გარკვეული (ოდნავ მოძველებული) ინფორმაცია, ხოლო 2018 წლის სტაჟირების სისტემაზე მოხსენება ცალკე-ცალკე გაეგზავნათ საჯარო სამსახურის ბიუროსა და პროფესიული განვითარების პროგრამას.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი I

ლატვია- საჯარო სამსახურისთვის თანამშრომელთა ბანკის შექმნის გეგმა

ლატვიის საჯარო სამსახურში სექონდმენტის სისტემა არ მოქმედებს. თუმცა მთავარ უწყებებში კორონავირუსის პანდემიის გამო შექმნილი კვალიფიციური კადრების დეფიციტთან გასამკლავებლად, 2020 წლის გაზაფხულზე სახელმწიფო ინოვაციების ლაბორატორიამ #GovLabLatviaState რეკომენდაცია გასცა „ექსპერტთა ბანკის“ სისტემის შესაქმნელად, რომელიც სამინისტროებს შორის „თანამშრომლების დროებით სესხებას“ გულისხმობს. სახელმწიფო კანცელარია, რომელიც პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების პოლიტიკის გაუმჯობესებაზე, ამის ნაცვლად „თანამშრომელთა ბანკის“ შექმნის იდეით გამოვიდა. მართალია საბოლოოდ ეს გეგმა ვერ განხორციელდა, მაგრამ ამ შეთავაზებაში არის რამდენიმე საინტერესო იდეა.

აღნიშნული შეთავაზება გულისხმობს სესხების სისტემას, რომლითაც ერთი ორგანიზაციის თანამშრომლები კადრებისა და შრომის დეფიციტთან გასამკლავებლად საჯარო ადმინისტრაციის სხვა ორგანიზაციაში დროებით დაინიშნებოდნენ თანამდებობაზე. სახელმწიფო კანცელარია „პერსონალის ბანკის“ მონაცემთა ბაზის შექმნის იდეით გამოვიდა, რომელზეც სამინისტროებს შეეძლებოდათ, პირველ რიგში, რეგისტრაციისას ორგანიზაციაში საჭირო კადრებზე, შემდეგ კი ორგანიზაციაში სესხებისთვის განკუთვნილ თანამშრომლებზე დეტალური ინფორმაციის განთავსება მათი უნარებისა და გამოცდილების ჩათვლით (თანამშრომლებზე ინფორმაცია ანონიმური იქნებოდა). საჯარო სამსახურის საგადასახადო სისტემა უზრუნველყოფდა მთავარ მონაცემთა ინფრასტრუქტურას, რომელიც სესხების სქემის ფუნქციონირებისთვის იქნებოდა საჭირო.

ამასთანავე, სახელმწიფო კანცელარიამ მოამზადა დასაქმებულს, ამჟამინდელ დამსაქმებელსა და დროებითი დამსაქმებელს შორის გასაფორმებელი ხელშეკრულების ნიმუშის შაბლონი, რომელშიც დაკონკრეტებულია შესასრულებელი სამუშაოს ოდენობა, სამუშაოს ტიპი და დისტანციურად (უსაფრთხოების მიზნით, შექმნილი პანდემიის გამო) იქნება შესასრულებელი თუ პირისპირ.

სადავო იყო პერსონალის სექონდმენტზე იძულებით დათანხმების საკითხი. ვინაიდან სექონდმენტის სისტემა არ დანერგილა, ეს საკითხიც არ გადაჭრილა. მაგრამ სახელმწიფო კანცელარიამ აღნიშნა, რომ თუ შექმნილი პანდემიის გამო დასაქმებულები სამუშაოს შესრულებას ვერ შეძლებდნენ, ისინი კანონით განსაზღვრული ხელფასის მხოლოდ 70%-ს მიიღებდნენ; ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ სექონდმენტზე თანხმობას განაცხადებდნენ, კანონით გათვალისწინებულ ანაზღაურებას სრულად მიიღებდნენ. საჯარო სამსახურის ინტერესებიდან გამომდინარე სექონდმენტის მისი ჩვეულებრივ თანამდებობაზე დაბალი თანამდებობის მოვალეობის შესრულების დავალება დასაშვები იქნებოდა.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დამსაქმებელს, ვისაც თანამშრომელს მიამაგრებენ, მის მოვალეობებთან დაკავშირებული გადამზადების კურსების ჩატარების ვალდებულება დაეკისრებოდა (კორონავირუსთან დაკავშირებული უსაფრთხოების საკითხებზე სესიის ჩათვლით). სექონდმენტის ბოლოს, დროებითი დამსაქმებელი თანამშრომლის მუშაობას მოკლედ შეაფასებდა, რომელსაც დამსაქმებელი სამინისტრო თანამშრომლის წლიური შეფასების დროს გაითვალისწინებდა.

თანამშრომელი ჩვეულებრივ სრულად მიიღებდა ანაზღაურებას, ასევე დანამატს იმ მოვალეობებზე, რომელთა შესრულებაც სექონდის სექონდმენტის პერიოდში დაეკისრებოდა. „მიმღები“ სამინისტროსთვის დამატებითი დანამატის გადახდის უფლების მიცემის ვერსიაც განიხილებოდა, ვინაიდან ბევრი ვერსია არსებობდა იმაზე, თუ როგორ უნდა დაეფარათ სექონდების სახელფასო გადასახადები; შეიძლებოდა „დამსაქმებელ“ ან „მიმღებ“ სამინისტროს, ან ორივეს ერთად ამ საკითხზე განსხვავებული რეაქცია ჰქონოდათ. თუმცა, რახან გადაწყდა სქემას წინ არ გასწროდნენ, ხელფასისა და ხარჯების საკითხი გადაუჭრელი დარჩა.

საბოლოოდ სქემა არ ამუშავებულა. წამყვანი მენეჯერების ნაწილსა და სამინისტროებს არ უნდოდათ ელიარებინათ, რომ შეიძლებოდა ჰყოლოდათ ისეთი თანამშრომლები, რომლებიც აუცილებლად შესასრულებელ სამუშაოს ბოლომდე არ ასრულებდნენ. მთლიანობაში კორონავირუსის კრიზისმა ლატვიაში დიდხანს არ გასტანა, რის გამოც სქემის განხორციელების საჭიროება არ დამდგარა. მიუხედავად ამისა, ექსპერტთა ბანკის შექმნის იდეა კვლავ რჩება განხილვის თემად, რათა ლატვიის საჯარო სამსახურის გარკვეულ სფეროებში კვალიფიციური კადრების გრძელვადიანი დეფიციტი შეივსოს.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი I

ქვეყნის მონაცემები – ნიდერლანდები

ნიდერლანდებში სექონდმენტის პრაქტიკა განსაკუთრებით საინტერესოა, რადგან მთავრობა ცდილობს სექონდმენტის სისტემა ბევრად უფრო მოქნილი და თანამშრომლებზე ადაპტირებული გახადოს, ამ მიდგომას „მოქნილი ორგანიზაცია“ ეწოდება. ამ ეტაპზე საქართველოსთვის ეს მიდგომა ზედმეტად ამბიციურად ჟღერს, მაგრამ მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ როგორ ვითარდება ადამიანური რესურსების აზროვნება ასეთ ინოვაციურ ქვეყანაში.

„მოქნილი მთავრობის“ სტრატეგიული ჩარჩო.

ნიდერლანდების მთავრობის 2018 წლის პუბლიკაციამ „მუშაობა საზოგადოების კეთილდღეობისთვის“ 2025 წლამდე ამბიციური ინოვაციური პროგრამის განვითარება დაისახა მიზნად. მასში ნათქვამია:

„ჩვენი მიზანია შევქმნათ მოქნილი, ინოვაციური მთავრობა, რომელიც საზოგადოების მთავარ ნაწილს წარმოადგენს და რომელიც ხალხის გაერთიანებას, ცოდნის გაზიარებასა და ინიციატივის წახალისებას ისახავს მიზნად. როგორც ადაპტურმა მთავრობამ, ცენტრალურმა სახელმწიფო ადმინისტრაციამ რეაგირება უნდა შეძლოს სულ უფრო სწრაფად ცვალებად გარემოზე და მოახერხოს თავისი საზოგადოებრივი მისიის რეალიზება. მის წინაშე მდგარი გამოწვევები ხასითდება ფართო მასშტაბით, გაურკვევლობითა და კომპლექსურობით და ზოგჯერ თანამშრომლისგან განსხვავებულ უნარებს მოითხოვს.

„ მთავრობა უფრო მეტად იმუშავებს შედეგზე ორიენტირებულ ამოცანებზე, რომელიც მოქნილობასა და ხარისხს ერთდროულად მოითხოვს. ფუნქციების შესრულებაზე მეტად აქცენტი გაკეთდება ამოცანებისა და დავალებების შესრულებაზე. ჩვენ უფრო მეტ დროს დავუთმობთ ორგანიზებისა და მენეჯმენტის საკითხებს და ქსელებსა და თანამშრომლების გონებრივ შესაძლებლობებს უფრო ეფექტურად გამოვიყენებთ ხვალინდელ გამოწვევებთან გასამკლავებლად. საჭიროების შემთხვევაში, ამ პრობლემებთან გასამკლავებლად, უნდა დავიწყოთ არატრადიციული და ინტერდისციპლინარული თანამშრომლობა...“

„მომავლის თანამშრომელს მრავალი როლის დაუფლება მოუწევს, ხოლო ორგანიზაციებს ერთდროულად რამდენიმე სისტემის მართვა, რათა მოხდეს პროცესის მრავალჯერადი კონტროლი, რომლებშიც მენეჯმენტის სხვადასხვა ფორმა თანაიარსებებს. ამ გზით სამთავრობო ორგანიზაცია ჭეშმარიტად ხდება მოქნილი....“

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

... თანამშრომლების უნარების ეფექტურად გამოყენებით მთავრობა ღიად უწყობს ხელს შრომისუნარიანობის გაზრდას. ყველა ადამიანი განსხვავებულად მუშაობს: გრძელვადიანი დროებითი დანიშვნები, მუდმივი სამსახურები, გარე დაქირავება(დროებითი მუშები, თანამშრომლები, ფრილანსერები და ა.შ.)... თუ დასაქმებულების მუშაობის ბუნება შეიცვლება, შესაბამისად, მუდმივი თანამშრომლებისგან ველით მოქნილობას და ადაპტირებას.“

მობილობის ხელშეწყობის პოლიტიკის ჩარჩო.

ფაქტია, რომ სექონდმენტის სისტემა ბევრად უფრო შორს მიდის, ვიდრე ამას საქართველოს მთავრობა წარმოიდგენდა. ამასთან, თანამშრომლების მობილობა ამ მიდგომაში ძალიან დიდ როლს თამაშობს. მთავრობამ ღიად მიიღო კარიერული პოლიტიკის “3-5-7 ნიმუში“, რომლითაც „თანამშრომლებს სამი წლის შემდეგ თანამდებობის შეცვლაზე დაფიქრებისკენ, ხუთი წლის შემდეგ შეცვლისკენ და სულ მცირე შვიდი წლის შემდეგ სამსახურის დატოვებისკენ მოუწოდებენ“.

კერძოდ:

- სამინისტროებს შორის დეპარტამენტის ხელმძღვანელების მობილობა წახალისებული იქნება.
- უფროსი საჯარო მოხელეები და ოპერატიული მენეჯერები კარიერის მანძილზე რამდენიმე სამინისტროსა და სამინისტროს გარეთ, განსხვავებულ თანამდებობებზე სამუშაოდ წახალისებული არიან. აღნიშნული დოკუმენტაცია მრავალ სამთავრობო დეპარტამენტში გამოცდილების მიღების და ამით უფრო მაღალ თანამდებობაზე დაწინაურების შესაძლებლობას იძლევა.
- მთავრობა ასევე ცდილობს ხელი შეუწყოს სამინისტროებს, დამოუკიდებელ სამთავრობო უწყებებს და პროვინციულ/მუნიციპალურ მთავრობას შორის მობილობას.

იმის გამო, რომ გრძელვადიანი ვაკანსიების შევსება სრულ განაკვეთზე მომუშავე პერსონალით უნდა მოხდეს, ნიდერლანდების მთავრობა სექონდმენტის ხანგრძლივობის მაქსიმუმ ერთ წლამდე დაყვანას ფიქრობს. თუმცა ამაზე გადაწყვეტილება ჯერ მიღებული არაა.

მობილობის ხელშეწყობის მექანიზმები.

მთავრობას ამისთვის მრავალი მექანიზმი გააჩნია, მათ შორის:

- ვებგვერდი, რომელზეც მოცემულია ცენტრალურ მთავრობაში არსებული ყველა ვაკანსია სექონდმენტის შესაძლებლობების ჩათვლით (სხვა გამოკითხული ქვეყნების მთავრობის ვებგვერდების მსგავსი).

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- ცენტრალური მთავრობის თანამშრომელთა „ქვეჯგუფები“, რასაც ემატება ზოგიერთ ორგანიზაციაში მოქმედი შიდაორგანიზაციული ქვეჯგუფები, რომლის თანამშრომლებსაც სექონდმენტით სარგებლობა შეუძლიათ. მაგალითად, შინაგან საქმეთა და სამეფო ურთიერთობების სამინისტროს პროგრამისა და პროექტის მენეჯმენტის თანამშრომელთა კვალიფიციური ქვეჯგუფები ჰყავს. თანამშრომლები მუშაობენ ძირითად სამსახურში, მაგრამ შესაძლოა სხვა დეპარტამენტში სექონდად გაიგზავნონ პოლიტიკასთან დაკავშირებულ საკითხებში დახმარების საჭიროების, სამუშაო დატვირთვის პიკის ან დაავადების გამო დროებით არმყოფი თანამშრომლის ჩასანაცვლებლად/მოვალეობების შესასრულებლად. თანამშრომელთა ასეთი ქვეჯგუფები ხელს უწყობენ მრავალფეროვან სამუშაო პროცესს, ორგანიზაციებს/მთავრობებს შორის გამოცდილების გაზიარების პრაქტიკას და თანამშრომლების კონკრეტულ სფეროში ცოდნის დაგროვების შესაძლებლობას.
- სამსახურების მიმოცვლა, რომლის დროსაც დასაქმებულს შეუძლია სხვა თანამდებობასა და ორგანიზაციაში გარკვეული, ზოგჯერ განუსაზღვრელი ვადით გადასვლა. როგორც წესი, ეს სექონდმენტის ხელშეკრულების საფუძველზე ხდება.
- ახლადდანიშნული საჯარო მოხელეებისა და სტაჟიორებისთვის განკუთვნილი სპეციალური პროგრამა, რომლითაც ისინი სტაჟირების პერიოდში მინიმუმ სამ განსხვავებულ თანამდებობაზე იმუშავენ, ხოლო ერთ თანამდებობაზე სხვა სამინისტროში ან ორგანიზაციაში სექონდად ყოფნის შესაძლებლობა მიეცემა.

თანამშრომელთა მობილობის კარიერული მხარდაჭერა.

ამ ინიციატივებს მხარს უჭერს კარიერული რჩევის სტრუქტურა. არსებობს ცენტრალური კარიერული ცენტრი, რომელთანაც მოხელეებს კარიერასთან დაკავშირებული ყველა საკითხის განხილვა შეუძლიათ. ამასთან, ყველა სამინისტროს ჰყავს კარიერული მრჩეველი. ცენტრალური მთავრობის ოპერაციული მენეჯმენტი სთავაზობს რიგ მექანიზმებს, რომლებიც შეიცავს განვითარების შეფასებებს, საჯარო მოხელის ამჟამინდელ მუშაობასა და განვითარების შესაძლებლობებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას, და კარიერულ სკანირებას, რომელიც მიმოიხილავს პერსონალის კომპეტენციებს, სტიმულსა და ინტერესებს. კოლექტიური შრომითი ხელშეკრულების თანახმად იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი ერთსა და იმავე ან მსგავს პოზიციაზე მინიმუმ სამი წელი მუშაობდა, უფლებამოსილია მიიღოს კარიერული განვითარების ექსპერტისგან კონფიდენციალური კარიერული სკანირება(მიმოხილვა); ამ პროცესის გამეორება ხუთ წელიწადში ერთხელაა შესაძლებელი.

პერსონალს არ გააჩნიათ პიროვნული განვითარების გეგმები, რომლებიც მობილობის საჭიროებებისა და შესაძლებლობების დასადგენად გამოიყენება.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი K

ახალი ზელანდია-სექონდმენტის ხელშეკრულების ნიმუში

შორის [დამსაქმებელი
ორგანიზაცია] ("დამსაქმებელი"),

[მასპინძელი
ორგანიზაცია] ("მასპინძელი")

და [სახელი] ("სექონდი")

[მასპინძელი ორგანიზაცია], [დამსაქმებელი ორგანიზაცია] და [სახელი] თანხმდებიან [სახელსა] და [მასპინძელ ორგანიზაციას] შორის შემდეგ წესებსა და პირობებზე.

1.0 სექონდმენტის მიზანი

1.1 [სახელი] სექონდად გაიგზავნება [მასპინძელ ორგანიზაციაში] თავისი ვალდებულებებისა და მოვალეობების შესასრულებლად და იმ კომპეტენციების განსავითარებლად, რომლებიც ამ ხელშეკრულების პირველ დანართშია მოცემული.

1.2 სექონდმენტის ბოლოს [სახელი] დაბრუნდება თავის ძირითად თანამდებობაზე [ძირითად თანამდებობის დასახელება]. [დამსაქმებელი მენეჯერი] გამოკითხავს [სახელს] და განიხილავს, თუ რა სახის დახმარების გაწევა და მიმართულების მიცემა შეუძლია [სახელის] კარიერული განვითარებისთვის.

2.0 სექონდმენტის პირობები

2.1 სექონდმენტი იწყება [დაწყების თარიღი]. სექონდმენტი დასრულდება:

- i. [დასრულების თარიღი], ან სექონდმენტის პირობების შეცვლით შეგვიძლია ერთობლივად შევთანხმდეთ სექონდმენტის დამთავრების თარიღის ცვლილებაზე; ან

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- ii. [სახელის] შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვადის ამოწურვის შემდეგ იმ შემთხვევაში, თუ [სახელი] გადადგება [დამსაქმებელ ორგანიზაციაში] არსებული თანამდებობიდან; ან
- iii. ამ ხელშეკრულების ნებისმიერი მხარის მიერ სხვა მხარეებისთვის ოთხკვირიანი წერილობითი შეტყობინების (ან ნაკლები, თუ ყველა მხარესთანაა შეთანხმებული) გაგზავნის შემდეგ; ან
- iv. ხელშეკრულების პირობების დარღვევის შემთხვევაში, თუ [მასპინძელი ორგანიზაცია] მიზანშეწონილად მიიჩნევს.

2.2 სექონდმენტის პერიოდში [დამსაქმებელ ორგანიზაციასთან] დადებული შრომითი ხელშეკრულების თანახმად, [სახელი] კვლავ დამსაქმებელი ორგანიზაციის თანამშრომლად რჩება. [სახელთან] გაფორმებულ შრომით ხელშეკრულებაში შეტანილი ნებისმიერ ცვლილება შეთანხმდება [სახელსა] და [დამსაქმებელ ორგანიზაციასთან], როგორც ამას დასაქმებულის შრომითი ხელშეკრულების პირობები ითვალისწინებს. ამასთან, სექონდმენტთან დაკავშირებული ნებისმიერი სახის ცვლილება შეთანხმებული იქნება ამ ხელშეკრულების მონაწილე სამივე მხარესთან.

3.0 შრომის ანაზღაურება და ხარჯების დაფარვა

3.1 [სახელის] ყოველწლიური ანაზღაურება შეადგენს [\$ წლიური ჯამური ანაზღაურება]. ანაზღაურების გადახედვის შემდეგ თანხის რაოდენობა შესაძლოა შეიცვალოს. [განისაზღვროს მთლიანი ანაზღაურების კომპონენტები, ანუ დანამატები, პენსია და ა.შ.].

3.2 [დამსაქმებელი ორგანიზაცია] ვალდებულია [სახელს] ანაზღაურება გადაუხადოს, იქნება ეს ხელფასი თუ საათობრივი/დღიური ანაზღაურება.

3.3 [დამსაქმებელი ორგანიზაციისგან] ინვოისების მიღებისთანავე [მასპინძელი ორგანიზაცია] [დამსაქმებელ ორგანიზაციას] სექონდმენტის პერიოდში [სახელისთვის] გადახდილ მთლიან თანხას აუნაზღაურებს.

3.4 [მასპინძელი ორგანიზაცია] [დამსაქმებელ ორგანიზაციას] ინვოისში მითითებულ თანხას თვის 20 რიცხვამდე გადაუხდის.

4.0 შვებულების უფლება და შეტყობინება

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

4.1 [სახელი] [დამსაქმებელ ორგანიზაციასთან] დადებული ხელშეკრულების პირობების თანახმად, კვლავ ისარგებლებს წლიური შვებულების უფლებით. [მასპინძელი ორგანიზაციის] მენეჯერი ვალდებული იქნება [სახელის] მიერ აღებულ შვებულებაზე და ამ შვებულების [დამსაქმებელი ორგანიზაციისთვის] შეტყობინებაზე.

4.2 სექონდმენტი, მივლინება და ნებისმიერი სხვა შეთანხმება უცვლელი დარჩება, როგორც ეს განსაზღვრულია [სახელის] შრომითი ხელშეკრულებით.

4.3 დამსაქმებელი ვალდებულია ორივე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების თანამშრომლებს შეატყობინოს შვებულების შესახებ, ყოველთვიურად (საჭიროების შემთხვევაში).

5.0 სამუშაო მენეჯმენტი

5.1 [სახელი] უფლებამოსილია გაეცნოს სამუშაო და ანაზღაურების მიმოხილვებს, როგორც ეს მის შრომით ხელშეკრულებაშია ნათქვამი. სამუშაო დაგეგმარება და მისი შეფასება [სახელის] დამსაქმებელი მენეჯერისა და მასპინძელი მენეჯერის ერთობლივ პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. დამსაქმებელმა მენეჯერმა მასპინძელი მენეჯერისგან უკუკავშირი უნდა მიიღოს. მიმოხილვის შედეგად ანაზღაურებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ცვლილება შეტანილი იქნება, როგორც ეს 3.0 პუნქტშია აღწერილი.

5.2 სამუშაოს საანგარიშგებო პერიოდში მენეჯმენტის დროს მიწოდებული ინფორმაცია დაეფუძნება [სახელის] მიერ თითოეულ ორგანიზაციაში გატარებული დროის მონაკვეთს დაწყებიდან [დაწყების თარიღი] დამთავრებამდე [დამთავრების თარიღი].

6.0 ხელშეკრულების პირობების დარღვევა

6.1 თუ [სახელი] ხელშეკრულების პირობებს დაარღვევს, [მასპინძელი ორგანიზაცია] [დამსაქმებელ ორგანიზაციასთან] ერთად დაიწყებს საგამომიებო/დისციპლინარულ პროცესს.

7.0 პროფესიული გადამზადება და განვითარება

7.1 [სახელი] მასპინძელ მენეჯერთად ერთად მოაგვარებს მისი, როგორც სექონდის გადამზადებასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხს. [მასპინძელი ან დამსაქმებელი ორგანიზაცია] თანხმდება [სახელის] პროფესიული გადამზადებისთვის საჭირო ნებისმიერი ხარჯის დაფარვაზე.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

8.0 თანამდებობაზე განაცხადი

8.1 [დამსაქმებელი ორგანიზაცია] აცნობიერებს, რომ [სახელი] უფლებამოსილია სექონდმენტის პერიოდში განაცხადი შეიტანოს აღნიშნულ ან სხვა ორგანიზაციაში გამოცხადებულ ვაკანსიაზე.

8.2 თუ სექონდმენტის პერიოდში [სახელმა] განაცხადი შეავსო [მასპინძელ ორგანიზაციაში] გამოცხადებულ ვაკანსიაზე, ის ამას გააკეთებს [დამსაქმებელი ორგანიზაციის] თანამშრომლის სახელით.

8.3 თუ [სახელის] სხვა ორგანიზაციაში ვაკანსიაზე შეტანილი განაცხადი დაკმაყოფილდება და ის თანამდებობაზე შეირჩევა, მან ამის თაობაზე ორივე ორგანიზაციას უნდა აცნობოს წერილობით.

9.0 ქცევის კოდექსი, პოლიტიკა, პროცედურები და პრაქტიკა

9.1 სექონდმენტის პერიოდში [სახელი] დაემორჩილება როგორც [დამსაქმებელი ორგანიზაციის], ისე [მასპინძელი ორგანიზაციის] ქცევის კოდექსს, პოლიტიკას, პროცედურებსა და პრაქტიკას. თუ ადგილი აქვს კოდექსის, პრაქტიკისა და ა.შ. განსხვავებულ ინტერპრეტაციას, საკითხი ხელშეკრულების მონაწილე ყველა მხარემ უნდა განიხილოს.

9.2 ნებისმიერი რეალური ან პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტი უნდა განიხილოს [მასპინძელმა ორგანიზაციამ] და საჭიროების შემთხვევაში საქმეში ჩართოს [დამსაქმებელი ორგანიზაცია].

10.0 კონფიდენციალობა

10.1 [დამსაქმებელი ორგანიზაციის] ან [მასპინძელი ორგანიზაციის] თანხმობის გარეშე [სახელმა] არ უნდა განიხილოს ან გაამჟღავნოს ამ ორგანიზაციების მუშაობასთან დაკავშირებული არანაირი ინფორმაცია, პროცესები, მასალები, დოკუმენტაცია, ხარჯები ან საიდუმლო ინფორმაცია.

10.2 ერთადერთ გამონაკლისს წარმოადგენს, როცა [სახელს] ორივე ორგანიზაციასთან დაკავშირებული მუშაობის, მოვალეობებისა და ვალდებულებების გამო ამ ინფორმაციის განხილვა ან გამჟღავნება კანონით მოეთხოვება.

11.0 საავტორო უფლებები და ინტელექტუალური საკუთრება

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

11.1 სექონდმენტის პერიოდში [სახელის] მიერ შესრულებულ სამუშაო მოვალეობებზე საავტორო უფლებები ეკუთვნის [მასპინძელ ორგანიზაციას], თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, და ასე გაგრძელდება სექონდმენტის დასრულებიდან შემდეგაც.

12.0 დავის გადაწყვეტა

12.1 მხარეთა შორის დავა უნდა გადაწყდეს მხარეთა შორის მოლაპარაკებებით. თუ მოლაპარაკებები შედეგს ვერ გამოიღებს, მხარეები დავას შუამავლობით მოაგვარებენ.

13.0 სექონდის მოვალეობები

13.1 [სახელი] ვალდებულია:

- შეასრულოს ამ ხელშეკრულების პირველ დანართში მოცემული ამოცანები და მიაღწიოს სასწავლო მიზნებს
- უზრუნველყოს [სახელის] და [მასპინძელ ორგანიზაციაში] მომუშავე სხვა თანამშრომლებისთვის უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემო
- რეგულარულად შეინარჩუნოს კონტაქტი [დამსაქმებელ ორგანიზაციასთან]
- [დამსაქმებელ ორგანიზაციაში] დაბრუნებამდე [დამსაქმებელ მენეჯერთან] ერთად შეცვლილი მოლოდინების იდენტიფიკაცია მოახდინოს.

14.0 [მასპინძელი ორგანიზაციის] მოვალეობები

14.1 [მასპინძელი ორგანიზაცია] ვალდებულია:

- გააცნოს [სახელს] ორგანიზაციის მუშაობის პრინციპი და მოამარაგოს ის მუშაობისთვის საჭირო რესურსებით
- [სახელთან] ერთად დააზუსტოს მისი სამუშაო მოლოდინები და უკუკავშირის პროცესები, გაუგზავნოს [სახელს] და [დამსაქმებელ მენეჯერს] მისი განვითარების შეფასების ჩანაწერები
- სექონდმენტის განმავლობაში [დამსაქმებელი ორგანიზაციისთვის] ჩაატაროს [სახელის] მუშაობასა და პროგრესთან დაკავშირებული რეგულარული ბრიფინგები
- ინდივიდუალური განვითარების მიზნების მისაღწევად საჭირო სწავლის შესაძლებლობების იდენტიფიცირება მოახდინოს

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

- [სახელისთვის] კოლეგიალური გარემოს შესაქმნელად ითანამშრომლოს [დამსაქმებელ ორგანიზაციასთან]
- ნებისმიერი პრობლემა ან სირთულე წარმოქმნისთანავე განიხილოს ჯერ [სახელთან], შემდეგ [სახელის] დამსაქმებელ მენეჯერთან
- უზრუნველყოს და შეინარჩუნოს უსაფრთხო სამუშაო გარემო, რომელიც აკმაყოფილებს შრომის დაცვის შესახებ 1992 წლის კანონის მოთხოვნებს.

15.0 [დამსაქმებელი ორგანიზაციის] ვალდებულებები

15.1 [დამსაქმებელი ორგანიზაცია] ვალდებულია:

- სექონდმენტის პერიოდში [სახელს] [დამსაქმებელ ორგანიზაციაში] სამუშაოსთან დაკავშირებულ მიმდინარე აქტივობებსა და ღონისძიებებზე მოკლე ინფორმაცია მიაწოდოს (მაგ: შიდა პოლიტიკაზე, ბიზნეს დაგეგმარების პროცესსა და სოციალურ ივენთებზე, და ა.შ.)
- სარევიზიო შეხვედრებში მონაწილეობით კონტაქტი შეინარჩუნოს [მასპინძელი მენეჯერთან] და [სახელთან]
- შეარჩიოს მენეჯერი სექონდმენტის პერიოდში [სახელთან] კონტაქტის შესანარჩუნებლად

16.0 მიმოხილვა და უკუკავშირის განრიგი

16.1 სექონდმენტი განიხილება [მიუთითეთ განხილვის შეთანხმებული თარიღები, მაგ: ნახევარში ან ყოველ მეორე თვეს]

16.2 [დამსაქმებელი მენეჯერი] და [სახელი] თანხმდებიან შეხვედრაზე [მიუთითეთ უკუკავშირთან დაკავშირებული შეხვედრის განრიგი] და სხვა დროსაც, თუ ამას [სახელი] ან [მასპინძელი მენეჯერი] ითხოვს.

17.0 მხარეები

•

[სახელი]

ხელმოწერა:)

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

თარიღი:)

[მასპინძელი მენეჯერი]

ხელმოწერა:)

თარიღი:)

[დამსაქმებელი მენეჯერი]

ხელმოწერა:)

თარიღი:)

[მიუთითეთ მოვალეობები/სამუშაო აღწერა/სამუშაო გეგმა დაა.შ. ,სავარაუდო თარიღები და ეტაპები.]

[მიუთითეთ კომპეტენციები კომპეტენციის 4 სქემის გამოყენებით. შეიტანეთ პირადი განვითარების მიზნები და იდენტიფიცირება მოახდინეთ ამ კომპეტენციების თუ მიზნების შესაძლო შედეგების, და როგორ განისაზღვრება ისინი.]

[მიუთითეთ კურსის სახელი, თარიღი, სამოგზაურო და საცხოვრებელი ჯავშნები და ა.შ.]

17.1 გავეცანი და ვეთანხმები ხელშეკრულების წესებსა და პირობებს.

დანართი პირველი: მოვალეობები და განვითარების გეგმა

[სახელი] სექონდმენტის განმავლობაში შემდეგი მოვალეობებისა და ვალდებულებების შესრულებაზე თანხმდება:

[სახელი] სექონდმენტის განმავლობაში შემდეგი კომპეტენციების განვითარებაზე თანხმდება:

[დამსაქმებელი და მასპინძელი ორგანიზაციები] სექონდმენტის პერიოდში [სახელის] ტრენინგებზე, სემინარებსა და კონფერენციებზე გაწეული ხარჯების ანაზღაურებაზე თანხმდებიან:

შენიშვნა: ახალი ზელანდიის ხელშეკრულების გეგმა შეიცავს დამატებით ნებაყოფლობით პუნქტებს და ტექნიკურ მითითებებს საგადასახადო საკითხებზე, მაგრამ ისინი სავარაუდოდ არ შეესაბამება საქართველოს კონტექსტს.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი L

ირლანდიის ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის სექონდმენტის ხელშეკრულება

1. სექონდის სახელი: [მიუთითეთ სექონდის სახელი]
2. დამსაქმებლის სახელი: ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახური
3. ამჟამინდელი თანამდებობა/მოვალეობა: [მიუთითეთ თანამდებობის დასახელება/მოვალეობა]
4. ამჟამინდელი სამუშაო ლოკაცია/საკონტაქტო დეტალები: [მიუთითეთ ამჟამინდელი სამუშაო ლოკაცია/საკონტაქტო დეტალები]
5. მასპინძელი ორგანიზაციის სახელი: [მიუთითეთ მასპინძელი ორგანიზაციის სახელი]
6. სექონდმენტის მიზანი
[მიუთითეთ მასპინძელი ორგანიზაციის სახელი]-თვის სექონდმენტის მიზანია:
[ჩმიუთითეთ სექონდმენტის მიზეზი და მთავარი მიზნები]
7. სექონდმენტის თანამდებობის დასახელება
თქვენი თანამდებობის დასახელებაა [ჩაწერეთ სექონდის თანამდებობის დასახელება]. თქვენი მოვალეობები ჩამოთვლილია სამუშაო აღწერაში. მაგრამ ეს არაა მოვალეობათა სრული ჩამონათვალი და შესაძლოა შეიცვალოს თქვენთან კონსულტაციის გავლის შემდეგ თქვენი სექონდმენტისა და რანგის შესაბამისად.
8. ბაზა
თქვენი ბაზა იქნება [ჩასვით ბაზა].
9. საათები
თქვენ იმუშავებთ კვირაში [მიუთითეთ საათების რაოდენობა]. თქვენ იმუშავებთ [მიუთითეთ დღეების რაოდენობა]; შესაძლოა ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულებაც მოგიწიოთ. ზეგანაკვეთზე მუშაობის ნებისმიერი მოთხოვნა შეესაბამება [მიუთითეთ ზეგანაკვეთზე მუშაობის პირობები]-ს.
10. სექონდმენტის პერიოდი

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

სექონდმენტი დაიწყება [მიუთითეთ დაწყების თარიღი]. სექონდმენტი დამთავრდება [მიუთითეთ დამთავრების თარიღი].

11. წესები და პირობები

სექონდმენტის პერიოდში თქვენ რჩებით ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის თანამშრომლად. შესაბამისად, ძალაში იქნება სექონდმენტის წესები და პირობები, რომლებიც თქვენი ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურთან დადებულ შრომით ხელშეკრულებაშია მოცემული. ქვემოთ მოცემულია ამ პირობების ნებისმიერი ცვლილება: [მიუთითეთ ნებისმიერი ადგილობრივი შეთანხმება, რომელმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის წესებსა და პირობებზე, მაგ; სექონდმენტის პერიოდში დამატებით ანაზღაურებაზე, საწესდებო და უქმე დღეებზე]

12. შეტყობინება

სექონდმენტის ხელშეკრულების შეწყვეტის შემთხვევაში ნებისმიერი მხარე ვალდებულია ამის თაობაზე, მინიმუმ ერთი თვით ადრე, წერილობითი შეტყობინება გაუგზავნოს ხელშეკრულების მონაწილე მხარეებს. შრომითი ურთიერთობა გაფრთხილების გარეშე შეწყდება, თუ ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახური გაგათავისუფლებთ თანამდებობიდან ან დამნაშავედ გცნობთ [მიუთითეთ მასპინძელი ორგანიზაციის სახელი]-თან დადებული ხელშეკრულების პირობების დარღვევაში. სექონდმენტის ხელშეკრულება გაფრთხილების გარეშე შეწყდება იმ შემთხვევაშიც, თუ ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახური გამოაცხადებს საგანგებო ან გამონაკლის გარემოებებს, ხოლო სექონდი დაუყოვნებლივ დაუბრუნდება თავის ძირითად თანამდებობას.

13. გამოუცხადებლობა ავადმყოფობის გამო, შვებულება, უქმე დღეები

ავადმყოფობის გამო გამოუცხადებლობის შემთხვევაში, აღნიშნული უნდა შეთანხმდეს [მიუთითეთ მასპინძელი ორგანიზაციის უშუალო მენეჯერის სახელი]-თან. ირლანდიის აღმასრულებელი სამსახურის *მართვის პოლიტიკა და პროცედურები* ძალაშია სექონდმენტის პერიოდში. თქვენ შეინარჩუნებთ შვებულების უფლებას. საჯარო და საწესდებო შვებულებები განისაზღვრება ადგილობრივი შეთანხმებებით.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

14. სექონდის ქცევის კოდექსი

[მიუთითეთ მასპინძელი ორგანიზაციის სახელი] გააკონტროლებს თქვენს შრომის კოდექსთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხს და საჭიროების შემთხვევაში ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის დისციპლინარული პროცედურებით გადაწყდება.

15. საჩივარი

სექონდმენტთან დაკავშირებული ნებისმიერი საჩივრის დაკმაყოფილების მოთხოვნით წერილობით მიმართეთ თქვენს უშუალო მენეჯერს, რომელიც სექონდმენტის ხელშეკრულებით არის განსაზღვრული. საჩივარი ჯანდაცვის სერვისებზეც აღნიშნული პროცედურებით რეგულირდება.

16. ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება

სექონდმენტის განმავლობაში თანამშრომლის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე ზრუნვა ევალება [მიუთითეთ მასპინძელი ორგანიზაციის სახელი].

17. კონფიდენციალობა

სექონდმენტის პერიოდში მოპოვებული ინფორმაცია არ უნდა გამჟღავნოთ სექონდენტის დასრულების შემდეგ, თუ ამის აუცილებლობა არ არსებობს. შესაძლოა გქონდეთ წვდომა ან მოისმინოთ სამედიცინო ან პირადი ინფორმაცია პაციენტის და/ან დასაქმებულის შესახებ, ან სხვა სახის ინფორმაცია. ასეთი სახის ინფორმაცია კონფიდენციალურია და მისი გამჟღავნება ან განხილვა მხოლოდ სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულების დროს არის ნებადართული. ჩანაწერების ან საკანონმდებლო დადგენილებით გათვალისწინებული ინფორმაციის (მაგ: ინფორმაციის თავისუფლების შესახებ 1997 და 2003 წლის აქტები; მონაცემთა დაცვის 2001 და 2003 წლის აქტები; ჯანმრთელობის აქტები 1947 წლიდან 2007 წლამდე) გამჟღავნება მოხდება მხოლოდ ჯანდაცვის აღმასრულებელი და/ან მასპინძელი ორგანიზაციის პოლიტიკის, პროცედურებისა და პროტოკოლის შესაბამისად.

18. კავშირზე ყოფნა

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ძალაშია შემდეგი ხელშეკრულებები: [მიუთითეთ ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის უშუალო მენეჯერს, მასპინძელ ორგანიზაციასა და სექონდის შორის დადებული ხელშეკრულებები].

19. ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურში დაბრუნება

სექონდმენტიდან დაბრუნების შემდეგ თქვენ ჩვეულებრივად უბრუნდებით თქვენს ძირითად თანამდებობას ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურში. თუ თქვენი ძირითადი თანამდებობა აღარაა თავისუფალი, თქვენ დაინიშნებით იგივე რანგის სხვა თქვენთვის შესაბამის თანამდებობაზე. თუ ამ რანგზე არ იქნება თქვენთვის შესაბამისი ვაკანსია, თქვენ შეიძლება დაინიშნოთ უფრო დაბალი რანგის თანამდებობაზე (თქვენი ძირითადი თანამდებობის წესებისა და პირობების შესაბამისად) თქვენ ყოფილ რანგის თანამდებობაზე ვაკანსიის გამოცხადებამდე. სექონდმენტის ბოლოს თქვენ დაბრუნდებით ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლოა შეწყდეს ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურთან დადებული შრომითი ხელშეკრულება.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი M

შეფასების კითხვები ახალი ზეღანდიის სახელმძღვანელოდან

მნიშვნელოვანია, რომ სექონდმა და მასპინძელმა ორგანიზაციამ სექონდმენტის დასრულების შემდეგ შედეგები ოფიციალურად შეაფასონ. ამით გამოიკვეთება სექონდის მიერ შეძენილი ცოდნა და სექონდმენტის პერიოდში მიღწეული ნებისმიერი პოტენციური პროგრესი. შეფასების ასლი უნდა გადაეგზავნოს დამსაქმებელი და მასპინძელი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სექტორებს.

შეფასების კითხვები

მასპინძელი მენეჯერი

იყო თუ არა სექონდმენტი ბიზნეს საჭიროებების დაკმაყოფილების ეფექტური საშუალება?

შეიცვალა თუ არა მუშაობის ხასიითი? რა მხრივ?

აკმაყოფილებდა თუ არა სექონდი ბიზნეს საჭიროებას?

რამ იმუშავა კარგად სექონდმენტზე? სექონდისთან?

რამ არ იმუშავა კარგად სექონდმენტზე? სექონდისთან?

რას გააკეთებდით შემდეგში განსხვავებულად?

დამსაქმებელი მენეჯერი

იყო თუ არა სექონდმენტი სექონდის განვითარებისთვის შესაბამისი საშუალება?

როგორ ჩაიარა სექონდმენტმა?

განავითარა თუ არა სექონდი თავისი კომპეტენციები და შრომისუნარიანობა სექონდმენტის შედეგად?

როგორ გამოიყენა დამსაქმებელმა ორგანიზაციამ სექონდმენტით მიღებული გამოცდილება?

საჯარო სამსახურში სექონდენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

სექონდი

რამ იმუშავა კარგად
სექონდენტზე?სექონდისთან?

რამ არ იმუშავა კარგად
სექონდენტზე?სექონდისთან?

რას გააკეთებდით შემდეგში
სხვაგვარად?

იყო თუ არა თქვენთვის სექონდენტი
შედეგიანი?

იყო თუ არა ის განვითარების
წარმატებული სამუალება?

იყენებთ თუ არა შექმნილ ცოდნას
ამჟამინდელ თანამდებობაზე? თუ კი,
როგორ?

განავრცო თუ არა დამსაქმებელმა
ორგანიზაციამ თქვენ მიერ
სექონდენტით მიღებული
გამოცდილება? თუ კი, როგორ?

რამ იმუშავა კარგად მასპინძელ
ორგანიზაციასთან?დამსაქმებელ
ორგანიზაციასთან?

რამ არ იმუშავა კარგად მასპინძელ
ორგანიზაციასთან? დამსაქმებელ
ორგანიზაციასთან?

რას გააკეთებდით შემდეგში
სხვანაირად?

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

დანართი N

ირლანდია – ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახური (HSE): ფუნქცია-მოვალეობები და ვალდებულებები გარე სექონდმენტისთვის

[რედაქტორის შენიშვნა: როგორც ირლანდიის დანართშია აღწერილი, ქვეყანას ადრე სექონდმენტის ლიმიტირებული სისტემა ჰქონდა, რომელიც ახლა გაუქმებულია. ამასთანავე, ირლანდიის ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურს ადრე ჰქონდა მკაფიო და დეტალური სტანდარტული ხელშეკრულება გარეორგანიზაციული სექონდმენტისთვის, რომელიც აქ წარმოდგენილია, როგორც საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის შესაძლო ხელშეკრულების ნიმუშის ასლი.]

უშუალო მენეჯერი

უნდა დარწმუნდეს, რომ ინდივიდი ინფორმირებულია და აცნობიერებს სექონდმენტის პოლიტიკასა და პროცედურებს

ყურადღებით მოეკიდოს სექონდმენტის მოთხოვნებს

საჭიროების შემთხვევაში რეკომენდაცია გაუწიოს თანამშრომელს ადგილობრივ უფროს მენეჯერთან/ დირექტორის თანაშემწესთან. უფროს მენეჯერთან რეკომენდაციის გაწევა უნდა მოხდეს იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლის სექონდმენტი ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის ოპერაციულ ფუნქციონირებაზე უარყოფითად არ აისახება.

სექონდმენტის დაწყების თარიღის, პერიოდის, ხარჯების ანაზღაურების, სექონდმენტის ხელშეკრულების და ა.შ. შესათანხმებლად ითანამშრომლოს ადამიანური რესურსების სამსახურთან და მასპინძელ ორგანიზაციასთან.

მიაღწიოს შეთანხმებებს, რათა მოხდეს დროებით არმყოფი სექონდი ჩაანაცვლება

სექონდენტის განმავლობაში შეინარჩუნოს კონტაქტი სექონდისთან. უშუალო მენეჯერი (ან დანიშნული მოხელე) კავშირზე იქნება სექონდისთან და აცნობებს მას სიახლეებზე.

უნდა დაუკავშირდეს ადამიანური რესურსების სამსახურს, რათა დარწმუნდეს რომ სექონდის ანაზღაურების გადახდის საკითხი მოგვარებულია. ზოგჯერ შეთანხმება აუცილებელია, რათა სექონდის სექონდმენტის პერიოდში საგადასახაო უწყისი სახელში გაეგზავნოს.

ითანამშრომლოს ადამიანურ რესურსების წარმომადგენლებთან, რათა დარწმუნდეს, რომ ფინანსთა დირექტორატი სახელფასო ანაზღაურებასა და სექონდის ხარჯებს მასპინძელ ორგანიზაციასთან ერთად განსაზღვრავს.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის სახელით ხელი მოაწეროს სექონდმენტის ხელშეკრულებას.

თანამშრომლის დაბრუნების შემდეგ დაეხმაროს მას ძირითად თანამდებობაზე დაბრუნებაში (საჭიროების შემთხვევაში).

უფროსი მენეჯერი (ადგილობრივი მენეჯერის/ დირექტორის ასისტენტის დონეზე)

ყურადღებით მოეკიდოს სექონდმენტის მოთხოვნებს. რეკომენდაციის გაწევა უნდა მოხდეს იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლის სექონდმენტი ჯანდაცვის აღმასრულებელი სამსახურის ფუნქციონირებაზე უარყოფითად გავლენას არ იქონიებს.

თანამშრომლების მიერ სექონდმენტის მოთხოვნა

სექონდმენტზე განაცხადის შევსებამდე თანამშრომელი უნდა გაესაუბროს თავის უშუალო მენეჯერს და მოიპოვოს მისი თანხმობა. განაცხადი ყურადღებით იქნება განხილული, ხოლო თანხმობა დამოკიდებულია მიმდინარე საჭიროებაზე. დასაქმებულს შეუძლია გაასაჩივროს, თუ მან იგრძნო, რომ მას უსაფუძვლოდ ეთქვა უარი სექონდმენტზე.

თანამშრომლები უნდა გაეცნონ და დაემორჩილონ სექონდმენტის პოლიტიკასა და პროცედურებს.

სექონდმენტის ხელშეკრულებაზე ხელმოწერით დაადასტურონ, რომ გაეცნენ სექონდმენტის პოლიტიკასა და პროცედურებს და ეთანხმებიან მის წესებს და პირობებს.

კონსულტაცია გაიარონ ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურთან მათ საქმიანობასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხზე.

ადამიანური რესურსები

უნდა ითანამშრომლონ უშუალო მენეჯერთან და მასპინძელ ორგანიზაციასთან, რათა დარწმუნდნენ რომ სექონდმენტის ხელშეკრულება შედგენილი, ყველა მხარისთვის გაგზავნილი და ხელმოწერილია. აგრეთვე, ისინი უნდა დარწმუნდნენ, რომ სექონდმენტის განმავლობაში სექონდმენტის შეთანხმებების მონიტორინგი ხორციელდება.

საჯარო სამსახურში სექონდმენტის (ტრანსფერის) მექანიზმის დანერგვის ხელშეწყობა

მასპინძელი ორგანიზაცია

სექონდმენტის ხელშეკრულება უნდა იყოს მკაფიო და ასაბუთებდეს ბიზნეს საჭიროებას. სექონდმენტის შედეგებთან ერთად ის უნდა განსაზღვრავდეს სამუშაო აღწერილობას და თანამშრომლისთვის საჭირო უნარებსა და კომპეტენციებს.

ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურს უნდა განუსაზღვროს ის წესები და პირობები, რომლებითაც სექონდი სექონდმენტის პერიოდში იხელმძღვანელებს.

უნდა განსაზღვროს სექონდმენტის პერიოდი, რომელიც, როგორც წესი, მინიმუმ სამი თვე და მაქსიმუმ ორი წელი გრძელდება.

უნდა განსაზღვროს საჭიროა თუ არა სადაზღვევო კომპენსაცია და საჭიროების შემთხვევაში მიიღოს შესაბამისი ღონისძიებები.

მასპინძელ ორგანიზაციაში სექონდის არყოფნის პერიოდში ჩაანაცვლოს ის დროებითი თანამშრომლით.

ითანამშრომლოს ჯანდაცვის აღმასრულებელ სამსახურთან სექონდმენტის დაწყების თარიღის, ხანგრძლივობის, ანაზღაურების ხარჯების, ხელშეკრულების და (საჭიროების შემთხვევაში) სექონდმენტის პერიოდის გახანგრძლივების შესათანხმებლად.

მასპინძელი ორგანიზაციის სახელით ხელი მოაწეროს სექონდმენტის ხელშეკრულებას.