



საჯარო სამსახურის სისტემა  
 კონკონგში, სინგაპურში, ტაივანში და  
 კორეაში

საჯარო სამსახურის რეფორმის და განვითარების დეპარტამენტი

2011



## შინაარსი

<b>1. საჯარო სამსახურის სისტემა ჰონკონგში</b>	<b>3</b>
1.1 რეფორმის წინაპირობები	3
1.2 რეფორმის ძირითადი მიმართულებები	3
1.3 მთავარი მარეგულირებელი კანონი	4
1.4 საჯარო სამსახურის სტრუქტურა	4
1.5 სამსახურში მიღება	4
1.6 ანაზღაურება	6
1.7 უფლებების დელეგირება	7
1.8 ტრენინგები საჯარო სამსახურში	7
<b>2. საჯარო სამსახურის სისტემა სინგაპურში</b>	<b>8</b>
2.1. რას მოიცავს საჯარო სამსახური	8
2.2. მთავრობის ურთიერთობა სამოქალაქო სამსახურთან	8
2.3. ბიუროკრატის პოლიტიზირება და პოლიტიკის ბიუროკრატია	9
2.4. სამოქალაქო სამსახურის სტრუქტურა და ორგანიზაცია	10
2.5. სამსახურში აყვანა	11
2.6. დაწინაურება	11
2.7. საჯარო სამსახურის ანაზღაურების პრინციპები	12
2.8. რეფორმები სინგაპურის ადმინისტრაციულ სამსახურში	12
2.9. ავტონომიური სააგენტოების შექმნა	14
2.10. კერძო-საჯარო თანამშრომლობა	14
2.11. მთავრობის ინტერვენცია ბაზარზე	15
<b>3. საჯარო სამსახურის სისტემა ტაივანში</b>	<b>17</b>
3.1 რეფორმა საჯარო სამსახურში	17
3.2 საჯარო სამსახურის სამინისტრო	18
3.3 საჯარო სამსახურის სამინისტროსადგილი ხელისუფლების შტოებს შორის	19
3.4 სამსახურში მიღება	19
3.5 ანაზღაურება	19
3.6 შესრულებული სამუშაოს შეფასება, წახალისება, და პასუხისმგებლობა	20
3.7 დაზღვევა	20
3.8 სამსახურიდან გათავისუფლება	20
3.9 სოციალური გარანტიები და ტრენინგები	21
3.10 პერსონალის მართვა	21
<b>4. საჯარო სამსახურის სისტემა კორეაში</b>	<b>22</b>
4.1. საჯარო სამსახურის კატეგორიები	22
4.2. სამსახურში აყვანა	23
4.3. საჯარო მოსამსახურეთა კლასიფიკაცია	24





4.4. დაწინაურება	25
4.5. ანაზღაურება	25

## 1. საჯარო სამსახურის სისტემა ჰონკონგში

### 1.1. რეფორმის წინაპირობები

ჰონკონგში საჯარო სექტორის რეფორმა სამ ფაზად არის დაყოფილი. პირველი ფაზა ჯერ კიდევ იმ დროს დაიწყო, როდესაც ჰონკონგი ბრიტანეთის კოლონია იყო. 1980 წლისათვის ჰონკონგის ეკონომიკური წინსვლა შენედა. საჭირო გახდა რეფორმების გატარება, რაც დაიწყო კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლით. ამ პერიოდში ვრცელდებოდა ახალი საჯარო მენეჯმენტის პრინციპები მსოფლიოში (ხდებოდა ბიზნესში არსებული პრინციპების საჯარო სექტორში დანერგვა). ჰონკონგშიც სწორედ ამ პრინციპებზე დაყრდნობით გატარდა რეფორმები.

### 1.2. რეფორმის ძირითადი მიმართულებები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ჰონკონგში საჯარო სამსახურის რეფორმა სამ ფაზად განხორციელდა. განვიხილოთ თითოეული მათგანის ძირითადი მიმართულებები:

#### ა) პირველი ფაზა

პირველი ფაზის საწყის ეტაპზე შეიქმნა კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის დამოუკიდებელი კომისია – ოცი წლის განმავლობაში აღნიშნული სააგენტო უზრუნველყოფდა საჯარო მოსამსახურეთა პატიოსნებას.

1989 წელს შედგენილ იქნა საჯარო სექტორის რეფორმის დოკუმენტი, სადაც განისაზღვრა ძირითადი პრინციპები:

- ✓ საჯარო ხარჯების სისტემატური კონტროლი;



- ✓ ბენეფიტებისა და ხარჯების სისტემატური შეფასება;
- ✓ მენეჯერების ანგარიშვალდებულება ხარჯებთან დაკავშირებით;
- ✓ პოლიტიკურ და აღმასრულებელ ფუნქციებს შორის ურთიერთობების სრულყოფა;
- ✓ საჯარო მოხელეთა მმართველობითი უნარების დახვეწა.

## ბ) მეორე ფაზა (SERVING THE COMMUNITY)

რეფორმის მე-2 ფაზა 1992 წლისათვის განხორციელდა. ამის შედეგად მნიშვნელოვნად დაიხვეწა საჯარო დაწესებულებებში მომსახურების სისტემა, მაგალითად, მოხდა საგადასახადო მომსახურების სისტემის სრულყოფა.

## გ) მესამე ფაზა (MANAGING FOR RESULTS)

მთავრობამ ანალიზის საფუძველზე გადაწყვიტა, რომ საჭირო იყო მენეჯმენტის მეთოდების შეცვლა. შემოღებულ იქნა მიზანზე დაფუძნებული პროცესების (TMP) სისტემა. აღნიშნულის საფუძველზე საჯარო სამსახურში შემოღებულ იქნა იერარქია. უძლეს დონეზე განისაზღვრებოდა პოლიტიკური მიზნები და მნიშვნელოვანი სფეროები, ქვედა დონეზე ხდებოდა მიზნის მისაღწევად პრაქტიკული ნაბიჯების შემუშავება და განხორციელება.

## 13. მთავარი მარეგულირებელი კანონი

საჯარო სამსახურის მთავარ მარეგულირებელ აქტს წარმოადგენს საჯარო სამსახურის კოდექსი (2009 წელი).

## 14. საჯარო სამსახურის სტრუქტურა

მთავარი აღმასრულებელი არის პონკონგის სპეციალური ადმინისტრაციული რეგიონის ხელმძღვანელი და იმავდროულად მთავრობის ხელმძღვანელი.



საჯარო სამსახური დაყოფილია პოლიტიკურად დანიშნულ თანამდებობის პირებად და საჯარო მოხელეებად. საჯარო მოხელეები დაყოფილნი არიან კლასებად და რანგებად.

• პოლიტიკურად დანიშნული თანამდებობის პირები არიან:

- ✓ წამყვანი თანამდებობის პირები ( რინციპალ ფფიციიალს), მაგალითდ, დეპარტამენტის მდივნები და ბიუროს უფროსები;
- ✓ მთავარი აღმასრულებლის ოფისის დირექტორი;
- ✓ დეპარტამენტის მდივნისა და ბიუროს დირექტორის მოადგილეები;
- ✓ პოლიტიკური ასისტენტები.

## 15. სამსახურში მიღება

ჰონკონგში საჯარო სამსახურში მიღება ხდება ღია და სამართლიანი კონკურსის საფუძველზე. მთავრობის მიზანია სამსახურში მიიღოს საუკეთესო კანდიდატი. სამსახურში მიღებისას დაუშვებელია დისკრიმინაცია სქესის, მატერიალური მდგომარეობის, ორსულობის, ასაკის, ოჯახური მდგომარეობის, რასის, შეზღუდული შესაძლებლობებისა და სხვა გარემოებათა გამო.

დაბალი რანგის (Basic Ranks) თანამდებობების შევსება ძირითადად ხდება ღია სისტემის საფუძველზე, თუმცა შესაძლებელია საჯარო სამსახურის სისტემაში მომუშავე პირთა გადმოყვანაც.

მაღალი რანგის (Promotion Ranks) თანამდებობების შევსება ხდება მიზნობრივად შესაფერისი სხვა კლასის თანამშრომლის გადმოყვანით ან სადაც ეს აუცილებელია, საჯარო სამსახურის გარედან მიღებით.

დახურული კონკურსების შესახებ თანამშრომლები შიდა ცირკულარების მეშვეობით ხდებიან ინფორმირებულები, ხოლო ღია კონკურსი ცხადდება საჯარო



სამსახურის ბიუროს (CSB) ვებ-გვერდზე გამოქვეყნება, ასევე, შესაძლებელია იმ დაწესებულების ვებ-გვერდზე, სადაც არის ვაკანსია და ჟურნალ-გაზეთებში.

ყველა კანდიდატმა უნდა დააკმაყოფილოს მიღების ძირითადი მოთხოვნები. აპლიკანტები, რომლების აკმაყოფილებენ აღნიშნულ მოთხოვნებს გაივლიან შერჩევის პროცესს. აღნიშნული პროცესი შეიძლება მოიცავდეს წერილობით გამოცდას ან პროფესიულ ტესტს. წარმატებული კანდიდატები ამის შემდეგ გაივლიან გასაუბრებას. მიღების კომისია (Recruit Commission) არჩევს საუკეთესო კანდიდატს.

2008 წლის 1 სექტემბრის შემდეგ კანდიდატების შეფასება ხდება ძირითადი კანონის ცოდნაშიც.

დაბალი რანგის თანამდებობებზე თავდაპირველად პირები ინიშნებიან 3 წლიანი გამოსაცდელი ვადით.

მაღალი რანგის თანამდებობებზე პირდაპირ დანიშნული პირები მიიღებიან 3 წლიანი ხელშეკრულებებით. აღნიშნული ხელშეკრულებების გაფორმება სავალდებულოა ამ პირების მუდმივად დანიშნამდე.

არასაჯარო სამსახურებრივი ხელშეკრულებების სისტემას ვხვდებით 1999 წლიდან. ეს სისტემა მოქმედებს იმისათვის, რომ მოხდეს თანამშრომელთა აარამუდმივად, მოკლე ვადით მიღება.

როგორც წესი საჯარო სამსახურიდან წასვლა ხდება საპენსიო ასაკის მიღწევის შემთხვევაში.

საპენსიო ასაკად ძველი სქემით მიჩნეულია 55 წელი, ხოლო ახლით – 60 წელი.

## 1.6. ანაზღაურება

ჰონკონგის მთავრობასი არსებობს ასეთი ზოგადი ტენდენცია – საჯარო მოხელის ხელფასი კონკურენციას უნდა უწევდეს კერძო სექტორში არსებულ ხელფასებს.



საჯარო მოხელეებისათვის ანაზღაურების მიცემა ხდება კლასებისა და რანგების მიხედვით. დღესდღეობით 12 საკვალიფიკაციო ჯგუფი არსებობს.

აქვე ვხვდებით დამატებითი ანაზღაურების სისტემასაც, რომელიც მოიცავს:

1. ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურებას;

2. სამუშაოსთან დაკავშირებული დამატებითი ანაზღაურებას (გაიცემა დამატებით ისეთი ფუნქციის შესრულებისას, რომელიც მოცემული რანგისა და კლასის მოხელეს არ ევალება);

3. დამატებით ანაზღაურებას შრომის საათების შეცვლისათვის;

4. ანაზღაურება შრომისმოყვარეობისათვის;

5. დამატებითი ანაზღაურება ცუდი ამინდის პირობებში მუშაობისათვის.

## 1.7. უფლებების დელეგირება

დღეისათვის ჰონკონგში უფლებების დელეგირების გამოყენება ძირითადად ხდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების, შესაძლებლობების მართვის, გარემოს ჰიგიენის, დაცვის სამსახურისა და სხვა სფეროებში.

უფლებების დელეგირება უმეტეს შემთხვევაში ხდება მომსახურების ხელშეკრულების საფუძველზე. მომსახურების შესყიდვა ხდება ტენდერის წესით.

უფლებების დელეგირებისას დეპარტამენტების მთავარ მიზანს წარმოადგენს იმ მომსახურების მიღება, რომლის განხორციელებაც თავად არ შეუძლიათ და ხარჯების შემცირება.

2008 წლის ივლისისათვის ჰონკონგში გაფორმებული იყო 4339 უფლებების დელეგირების ხელშეკრულება, რომელთა მთლიანი ღირებულება წარმოადგენს 216 მილიარდ აშშ დოლარს (ყოველწლიური ხარჯი შეადგენს 42 მილიარდ აშშ დოლარს) .

## 1.8. ტრენინგები საჯარო სამსახურში

ეფექტური და პასუხისმგებელი საჯარო სამსახურის შექმნის მიზნით, ჰონკონგის საჯარო სამსახურის ბიურო წყვეტს ტრენინგებთან და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ტრენინგების პროგრამები და საკონსულტაციო სამსახურები მხარს უჭერს ბიუროებსა და დეპარტამენტებს საკუთარი ტრენინგებისა და განვითარების გეგმის შემუშავებაში.

## 2. საჯარო სამსახურის სისტემა სინგაპურში

### 2.1. რას მოიცავს საჯარო სამსახური?

სინგაპურის კონსტიტუციის 102-ე მუხლის თანახმად, საჯარო სამსახური მოიცავს:

- სინგაპურის შეიარაღებულ ძალებს;
- სინგაპურის სამოქალაქო სამსახურს;
- სინგაპურის იურიდიულ სამსახურს;
- სინგაპურის საპოლიციო ძალებს.

### 2.2. მთავრობის ურთიერთობა სამოქალაქო სამსახურთან

მთავრობა სამოქალაქო სამსახურთან ინარჩუნებს იმ შესანიშნავ ურთიერთობებს, რომელიც შეიქმნა სახელმწიფოს ხელმძღვანელობის მიერ ფორმაციულ პერიოდში.





სინგაპურის საჯარო ბიუროკრატია ორგანიზებულია ვესტმინსტერის მოდელის მიხედვით. საჯარო სამსახური აგებულია კარიერულ პრინციპზე და ემორჩილება და ლოიალურია მიმდინარე მთავრობისადმი. საჯარო სამსახურში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დისციპლინა, ნაყოფიერება, რაციონალურობა და ნიჭიერება.

ქვეყნის ხელმძღვანელობა სამოქალაქო სამსახურს თავიდანვე განიხილავდა, როგორც პოზიტიურ ძალას. ხელისუფლებაში სჯერათ, რომ ეკონომიკური განვითარება არაეფექტური იქნება, რომ არ არსებობდეს ლოკალური შესაძლებლობა - განხორციელდეს ამბიციური ეროვნული გეგმები.

რეფორმები, რომლებიც გატარდა მთავრობის მიერ, სამოქალაქო სამსახურის საშემსრულებლო ხარისხის ასამაღლებლად, ფოკუსირებდა ადმინისტრირების ორ ასპექტზე:

- სტრუქტურისა და საჯარო ბიუროკრატის პროცედურების გაუმჯობესების გზით ინსტიტუციონალური ასპექტების გადაჭრა და
- იმ ბიუროკრატების დამოკიდებულებების და ქცევის შეცვლა, რომლებიც პასუხისმგებელი იყვნენ ორგანიზაციულ ეფექტურობასა და ეროვნული განვითარების მიზნების განხორციელებაზე.

ინსტიტუციონალური ასპექტები გადაიჭრა შემდეგი ინოვაციების გზით:

- მაღალი თანამდებობების შევსება შესაძლებლობებისა და დამსახურების მიხედვით;
- საკადრო მენეჯმენტის დელეგირება;
- სამთავრობო სააგენტოებისათვის ავტონომიის მიცემა ფუნქციონალური საბჭოებისა და სააგენტოების ჩამოყალიბების გზით;
- ადმინისტრაციული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება;
- კორუფციის შეჩერება;
- კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება;
- საუკეთესოების შერჩევა და დაქირავება;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება და
- პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით ცვლილების ინსტიტუციონალიზაცია.

დამოკიდებულებისა და ქცევის შეცვლის მიზანი ნაწილობრივ მიღწეულ იქნა პოლიტიკური სწავლების ცენტრის ჩამოყალიბებით, რომელიც ატარებდა კურსებს მაღალი რანგის საჯარო მოსამსახურეებისათვის, რათა შეეცვალათ მათი დამოკიდებულებები და დახმარებოდნენ მათ უფრო მეტად გაეცნობიერებინათ განვითარების ხელშემშლელი ადგილობრივი ფაქტორები.



რაც შეეხება ქცევისა და დამოკიდებულების შესაცვლელად გატარებულ სხვა ღონისძიებებს, ისინი მოიცავდა საჯარო მოსამსახურეების „ნებაყოფლობით“ მონაწილეობას სხვადასხვა სამოქალაქო პროექტებში, მკაცრ დისციპლინარულ ზომებს და ა.შ.

### 2.3. ბიუროკრატიის პოლიტიზირება და პოლიტიკის ბიუროკრატიზაცია

დამოკიდებულებისა და ქცევის შეცვლის ექსპერიმენტი დიდწილად წარმატებული იყო. საჯარო მოსამსახურეთა დამოკიდებულებების შეცვლა გაადვილდა იმ ფაქტის გამოც, რომ მთავრობა ყოველთვის ერთი და იგივე პარტიით კომპლექტება.

დეპუტატების ნახევარი არჩეულია ოპონირების გარეშე. მაშასადამე, დასახელებულია მმართველი პოლიტიკური ელიტის მიერ და არ არის არჩეული საერთო სახალხო ხმების საფუძველზე. ეს აძლიერებს აღმასრულებელი ხელისუფლების კონტროლს კანონშემოქმედებით შტოზე.

ამ ფაქტმა გამოიწვია არამართო ბიუროკრატების პოლიტიზირება, არამედ პოლიტიკოსების ბიუროკრატიზირება.

პარლამენტარების ძალიან დიდ ნაწილს აქვს წარმატებული პროფესიული კარიერა, სანამ ისინი პოლიტიკაში წავლენ. ეს ქმნის პოლიტიკას უფრო მეტად ტექნოკრატიულს, ვიდრე ზოგადი პოლიტიკის მიერ კონტროლირებადს.

საუკეთესო საჯარო მოსამსახურეები წახალისებულნი არიან, წავიდნენ პოლიტიკაში.

ს. რაჯარაგნამი, უძლიერესი პოლიტიკური ფიგურა 1960-70-იანი წლებისა, პოლიტიკური და აღმასრულებელი შტოების მჭიდრო ურთიერთობებს ასე ხსნიდა:

„ჩვენ მათ ვრთავთ უფრო მეტად გამომწვევ და დამაკმაყოფილებელ საქმეში, ვიდრე - იყო უბრალო საჯარო მოსამსახურე – ააშენო სახლები, გზები, უზრუნველყო ქალაქის დასუფთავება...“

ჩვენ დიდი დრო არ დაგვჭირვებია იმისათვის, რომ დაგვემყარებინა ახლო კავშირი ჩვენსა და საჯარო სამსახურს შორის. ფაქტობრივად, პირველი ორი არჩევნების შემდეგ მმართველი პარტია გახდა ადმინისტრაცია. ის აღარ იყო უბრალოდ პარტია და საჯარო სამსახური გახდა მისი ნაწილი.”

იმის გამო, რომ მმართველ პარტიასა და მთავრობას შორის განსხვავება ბუნდოვანი იყო, საჯარო მოსამსახურეები გახდნენ უფრო და უფრო ლოიალურები ორივეს მიმართ. ფაქტიურად, საჯარო სამსახური გახდა მნიშვნელოვანი დასაქმების ადგილი პარტიის მომავალი პოლიტიკოსებისათვის.

ამ კონტექსტში, საჯარო სამსახურის ნეიტრალურობის პრინციპი, რომელიც დამახასიათებელია ორპარტიული სისტემისათვის, ძნელია, რომ იქნეს დაცული დე ფაქტო ერთპარტიულ სახელმწიფოში – ისეთში, როგორიც სინგაპურია.

1959 წლიდან დღემდე გრძელდება ინტელექტუალური პოლიტიკოსების ტენდენცია. ამ სისტემაში უპირატესობა ენიჭება თავმიძღვნილ და მაღალგანსწავლულ ადამიანს,



განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მინისტრებს. ამ პოლიტიკის მიზანია ეკონომიკური განვითარების გააქტიურება და თანამედროვე ტექნოლოგიური სახელმწიფოს ჩამოყალიბების ხელშეწყობა. მაღალი ბიუროკრატები ასევე იკავებენ სხვადასხვა თანამდებობებს მთავრობასთან დაკავშირებულ კომპანიებში.

სინგაპურის ხელისუფლებაში მრავალი მინისტრი მოვიდა თავდაცვის სფეროში წარმატებული კარიერის შემდეგ. ამიტომ, არსებობს მჭიდრო კავშირები თავდაცვასა და მთავრობას შორის. არსებობს ასევე მნიშვნელოვანი კავშირი მთავრობას, პარტიასა და ნაციონალურ პროფესიულ კავშირებს შორის.

## 2.4. სამოქალაქო სამსახურის სტრუქტურა და ორგანიზაცია

სინგაპურის მთავრობა არის ყველაზე დიდი დამქირავებელი ქვეყანაში. მას დაქირავებული ჰყავს სინგაპურის სამუშაო ძალის დაახლოებით 4%. მათ წვლილი შეაქვთ ეკონომიკის მართვასა და განვითარებაში.

სამოქალაქო სამსახურს აქვს 4 იერარქიული დანაყოფი და ასევე ჰყავს რამდენიმე მაღალკლასობრივი „უმაღლესი მაშტაბისა და ჩინის“ თანამდებობის პირები.

I დანაყოფი შედგება პროფესიული მომსახურებების თანამშრომლებისა (როგორებიცაა ინჟინრები და მასწავლებლები) და ადმინისტრაციული სამსახურისაგან (ყველაზე ძლიერი ორგანო ბიუროკრატისა). მისი თანამშრომლები, სამინისტროს მუდმივი მდივნები და მდივნის მოადგილეები ფოკუსირებენ ეროვნული პოლიტიკის შემუშავებაზე.

საშუალო დონის II და III დანაყოფები შეიცავენ განათლებულ და სპეციალიზირებულ მუშაკებს, რომლებიც ასრულებენ რუტინულ სამთავრობო სამუშაოს.

IV დივიზია შედგება ნახევრადკვალიფიციური მოსამსახურეებისაგან.

უმაღლესდამთავრებულთა რიცხვი 5% დან (1970) 50% მდე (2006) გაიზარდა, და დასაქმებულთა 54% ქალია.

საჯარო სამსახურის დანაყოფი, პრემიერ-მინისტრის კაბინეტში, მართავს სამოქალაქო სამსახურის კადრებს.

ადმინისტრაციულ სამსახურს მიკუთვნებული თანამშრომლები ინიშნებიან საჯარო სამსახურში დამოუკიდებლად, იმის ნაცვლად, რომ დაინიშნონ ან მიემაგრონ ცალკეულ სამინისტროს. მათი კარიერის მანძილზე, ისინი გადაადგილდებიან სამინისტროდან სამინისტროში რეგულარულად. როტაცია უფრო ხშირია მოსამსახურეთა კარიერის ადრეულ წლებში, მაგრამ 5-დან 10 წლამდე ვადა საკმაოდ დამახასიათებელია მაღალი თანამდებობებისათვის.

## 2.5. სამსახურში აყვანა

საჯარო სამსახურში დასაქმება მაღალი პრესტიჟის მატარებელია და არსებობს მნიშვნელოვანი კონკურსი სამოქალაქო სამსახურისა თუ კანონის საფუძველზე შექმნილი საბჭოების (Statutory Board) თანამდებობების დასაკავებლად. სამოქალაქო მოსამსახურეები



ინიშნებიან განურჩევლად რასისა და რელიგიისა, და შერჩეულნი არიან პირველ ყოვლისა კონკურენტული წერითი გამოცდების შედეგების მიხედვით. შერჩევა ეფუძნება დამსახურების პრინციპს.

საჯარო სამსახურის კომისია, რომელიც შედგება 1 თავმჯდომარისა და 5-დან 9-მდე წევრისაგან, ინიშნება პრეზიდენტის მიერ, პრემიერ-მინისტრის რჩევის საფუძველზე. ყველა წევრი სარგებლობს მაღალი ნდობითა და რეპუტაციით. ბევრი მათგანი წამოსულია ინდუსტრიიდან, სადაც მათ შექმნეს თავისი სახელი ადამიანური რესურსების მართვაში.

საჯარო სამსახურის კომისია ნიშნავს, ამტკიცებს, აწინაურებს, გადაჰყავს სამსახურიდან სამსახურში, ათავისუფლებს, პენსიაზე უშვებს და დისციპლინარულ პასუხისმგებლობას აკისრებს ადმინისტრაციული სამსახურის თანამდებობის პირებს. მას სამინისტროებში არსებული საკადრო საბჭოებისათვის გადაცემული აქვს უფლება, დანიშნონ ყველა სხვა ოფიცერი I, II, III და IV დივიზიაში.

## 2.6. დაწინაურება

დაწინაურება დაფუძნებულია შეფასების სისტემაზე, რომელიც შედგება ორი კომპონენტისაგან: ანგარიშების წარდგენის სისტემა და შესრულების შეფასების სისტემა.

ანგარიშების წარდგენის სისტემა არის წლიური წერილობითი ანგარიში. იგი მოიცავს შეფასების ფურცელს, რომელიც აყალიბებს სამუშაოს შეფასებასა და სამუშაო ეტაპებს მიმდინარე წლისათვის, ღია ანგარიშს, რომელიც შეიცავს ანგარიშის წარმდგენი ოფიცრისა და მისი დაქვემდებარებულის შეხედულებებს დაქვემდებარებულის მიღწევების და პროგრესის შესახებ განსახილველი პერიოდის განმავლობაში და კონფიდენციალურ ანგარიშს, რომ შეფასდეს თანამშრომლის საშუალო საშემსრულებლო დონე, ხასიათის შტრისები და რეკომენდაცია გაეწიოს ტრენინგებსა და განვითარების შესაძლებლობებს.

შესრულების შეფასების სისტემა არის ანგარიშების სისტემის გამაწონასწორებელი. ის ემსახურება ზემდგომი პირების სტანდარტებს შორის განსხვავებების აღმოფხვრას და მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა სამუშაოს ხარისხი, ორგანიზაციული გამომუშავების უნარი, ცოდნა და გამოყენება, რეაგირება სტრესზე, გუნდური მუშაობის უნარი და პასუხისმგებლობის გრძნობა. შესრულების ხარისხის სისტემა აფასებს თანამშრომლებს მეთოდით, როდესაც ერთმანეთთან დაკავშირებული თანამშრომლები აფასებენ ერთმანეთს.

## 2.7. საჯარო სამსახურის ანაზღაურების პრინციპები

საჯარო სამსახურის ანაზღაურება აკებულია 5 ძირითად პრინციპზე:



1. კონკურენტული ფასების გადახდა საბაზრო ფასებთან თანაზომიერად - ყოველწლიური სახელფასო განხილვები ტარდება შედარებების გზით, რომელიც ეფუძნება თანაბარ სამუშაო ბაზარს და ექვივალენტურ კვალიფიკაციებს.

2. მოქნილი სახელფასო პაკეტების გადახდა - მოქნილი კომპონენტი ორმოც პროცენტამდე წლიური ანაზღაურებისა საშუალებას აძლევს საჯარო სექტორს გადაუხადოს თანამშრომლებს ზოგადი ეკონომიისა და შესრულების ხარისხის მიხედვით.

3. შესრულებაზე დაფუძნებული ანაზღაურება - შესრულებაზე დაფუძნებული საბონუსო სისტემა ვრცელდება ყველა მოსამსახურეზე 2000 წლიდან და ამყარებს მყარ კავშირს ანაზღაურებასა და შესაძლებლობას შორის. იგი საშუალებას აძლევს სისტემას, დიფერენციაცია მოახდინოს გამორჩეული, საშუალო და შესრულების დაბალი ხარისხის თანამშრომლებისა. ეს კი, ძალას მატებს მეროკრატიულ სულისკვეთებას.

4. პოტენციალის აღიარება - საჯარო სამსახურში მიჩნეულია, რომ კარგი თანამშრომლები იმსახურებენ კარიერულ წინსვლას. მაღალი საშემსრულებლო ხარისხისა და მაღალი პოტენციალის თანამშრომლები წინაურდებიან ბევრად მაღალ თანამდებობებზე. ეს კი, ეხმარება მათ, გაცილებით სწრაფად აიწიონ კარიერული კიბის საფეხურებზე. ეს აღიარებაა იმ ფაქტისა, რომ კარგი ახალგაზრდა ოფიცრები არ უნდა ელოდონ დიდ ხანს იმას, რომ დაწინაურდნენ და თავიანთი კარიერის პიკს პენსიაზე გასვლის წინ არ უნდა აღწევდნენ.

5. სუფთა სახელფასო განაკვეთების გადახდა - საჯარო სექტორის სახელფასო პაკეტების საშუალებით ხორციელდება რაც შეიძლება მეტი სამსახურეობრივი ბენეფიტის ნაღდ ფულში გადაყვანა. ეს ამცირებს დაფარული ფინანსების რაოდენობას და ზრდის გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას.

დამსახურებაზე დაფუძნებული, შესრულებაზე აგებული და პოტენციალის მიხედვით მართული სისტემა უზრუნველყოფს, რომ ტალანტური ინდივიდები ჩინით სწრაფად გაიზარდონ. ეს მიზნად ისახავს, რომ მათ კარიერის პიკს 30-იანი წლების შუაში ან ბოლოს მიაღწიონ. ეს არის კონცენტრირებული სტრატეგიის ნაწილი - შეინარჩუნო და დააჯილდოვო უმაღლესი ტალანტი - ძირითადი გამოწვევა 1970 -იანი წლების შემდეგ.

## 2.8. რეფორმები სინგაპურის ადმინისტრაციულ სამსახურში

სინგაპურის ეკონომიკური და სოციალური გარდაქმნამ გამოიწვია მნიშვნელოვანი ცვლილებები ადმინისტრაციული სამსახურის ფარგლებში. სწრაფმა ეკონომიკურმა ზრდამ, ხალხის ზრდადმა მოლოდინებმა და მოთხოვნამ სამოქალაქო სამსახურისადმი, რომ მას ენტეპრენიორული როლი ეთამაშა, მრავალი გამოწვევა შეუქმნა ადმინისტრაციულ სამსახურს.

ამ პრობლემებს სინგაპურის მთავრობა სერიოზულად მოეკიდა და მათ გადასაჭრელად რამდენიმე რეფორმა გატარდა:



- მაღალკვალიფიციურ საჯარო მოსამსახურეებს, რომლებიც არ იყვნენ ადმინისტრაციულ სამსახურში, მიეცათ შესაძლებლობა შესულიყვნენ ამ სისტემაში კარიერის შუა გზაზე;
- უფრო სწრაფი დაწინაურება;
- ფიქსირებული ვადით დანიშვნა (10 წლით) მუდმივ მდივნებად და მის მოადგილეებად.
- მკაცრი შეფასების სისტემა;
- ადმინისტრაციული სამსახურის თანამშრომლების გადაყვანა კერძო სექტორში და არამომგებიან ორგანიზაციებში, რათა მათ შეეცვალებათ დამოკიდებულებები.

**მუშაობის გაუმჯობესების გუნდები (Work Improvement Teams WIT) და საჯარო სამსახური 21-ე საუკუნისათვის (Public Service for 21st Century PS 21)**

გატარდა სხვა მნიშვნელოვანი რეფორმები, რომლებმაც გავლენა მოახდინეს მთელს საჯარო სექტორზე. მაგალითად შეიძლება მოყვანილ იქნეს ისეთები, როგორებიცაა მუშაობის გაუმჯობესების გუნდები (WIT) და საჯარო სამსახური 21-ე საუკუნისათვის (PS21).

მუშაობის გაუმჯობესების გუნდი არის საჯარო მოსამსახურეთა ჯგუფი ერთსა და იმავე სამუშაო დანაყოფებიდან, სამსახურეობრივი სტატუსის მიუხედავად, რომელიც იკრიბება რეგულარულად, რათა გამოააშკარავოს, განიხილოს და გაანალიზოს პრობლემები, გამოიმუშაოს მათი გადაჭრის გზები და შემდეგ განახორციელოს დასახული სტრატეგია. პროდუქტიულობის გაუმჯობესება საჯარო სამსახურში აგებულია „მუშაობის გაუმჯობესების გუნდების“ გარშემო.

საჯარო სამსახური 21-ე საუკუნისათვის არის მოძრაობა, რომელიც მიზნად ისახავს, რომ საჯარო სამსახურმა იმუშაოს უფრო იაფად, უფრო პასუხისმგებლობით და უფრო მომსახურებებზე ორიენტირებულად. პროგრამას აქვს ორი ძირითადი მიზანი:

- შექმნას დამოკიდებულება, რომელიც ორიენტირებული იქნება ისეთ მომსახურებაზე, რომელიც თანმხვედრია ხალხის საჭიროებისა და აქვს ხარისხის და პასუხისმგებლობის მაღალი სტანდარტები.
- ჩამოყალიბდეს გარემო, რომელიც მოიცავს და მიესაღმება განგრძობად ცვლილებას უფრო მეტი ნაყოფიერებისაკენ და ეფექტურობისაკენ, თანამედროვე მენეჯმენტის საშუალებებისა და ტექნიკის გამოყენებით.

მოქალაქეთა პრობლემების სწრაფად გადასაჭრელად, შემუშავებულ იქნა „არამცდარი კარის“ პოლიტიკა. იგი გაშვებულ იქნა 2001 წელს. „არამცდარი კარის“ პოლიტიკა არის მარტივი რამ:



თუ სააგენტო მიიღებს მოქალაქისაგან რაიმე მიმართვას, საკითხზე, რომელიც არ მიეკუთვნება მის კომპეტენციას, მან უნდა გადააგზავნოს მიმართვა სწორი მიმართულებით და უზრუნველყოს, რომ იმ სააგენტომ, რომელსაც საკითხი გადაეგზავნა, უპასუხოს მიმართვის ავტორს. თუ საკითხი ეხება ერთზე მეტს სააგენტოს, პირველმა სააგენტომ უნდა უზრუნველყოს ერთი კონსოლიდირებული პასუხის კოორდინაცია.

გამოჩენილი საჯარო მოხელეები, რომლებიც ახვეწებენ სანიმუშო ქცევასა და პასუხისმგებლობას, მუდმივად ჯილდოვდებიან. დამატებით, მოქალაქეები, რომლებიც ღირებულ წინადადებებს აწვდიან საჯარო სამსახურს, რათა გაუმჯობესდეს მომსახურებები - ასევე ჯილდოვდებიან.

## 2.9. ავტონომიური სააგენტოების შექმნა

1990 – იანი წლებიდან სინგაპური გაჰყვა კორპორატიზაციის სტრატეგიას, რომელიც მიზნად ისახავდა ცალკეული საჯარო ფუნქციების ბიზნესის მსგავს საფუძველზე განხორციელებას, სხვადასხვა სამინისტროების, დეპარტამენტებისა და სააგენტოების ავტონომიურ სააგენტოებად დაყოფის გზით. ამის მიზანი იყო სამინისტროს პოლიტიკის შემუშავების ფუნქციების გამიჯვნა მომსახურებების გამწვევი ფუნქციებიდან.

ავტონომიური სააგენტოებისათვის დელეგირებულ იქნა ფინანსური და მენეჯერული უფლებამოსილება ფინანსურ შედეგებზე დაფუძნებული პროგრამების ფორმულირებისა და განხორციელებისა.

კორპორატიზაციის მაგალითად შეიძლება მოყვანილ იქნას საგადასახადო დეპარტამენტი, რომელიც გადაკეთდა სინგაპურის საგადასახადო სააგენტოდ, კორპორატიზაცია ჯანდაცვის სამინისტროს მმართველობაში შემავალი საავადმყოფოებისა, გარემოს სამინისტროში შემავალი დასუფთავების ფუნქციების კორპორატიზაცია და ა.შ. ისინი ახორციელებენ მომსახურებათა გაწევას და კონკურენციას უწევენ კერძო კომპანიებს. სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებულ მრავალ საწარმოს კანონმდებლობის საფუძველზე მოეთხოვება იმუშაოს მოგებაზე ორიენტირებულ ბაზისზე და ა.შ.

## 2.10. კერძო-საჯარო თანამშრომლობა

ტრადიციულად, სინგაპური დამოკიდებული იყო ინფრასტრუქტურული პროექტებისა და მომსახურებების სამთავრობო სააგენტოებისა და ნახევრადავტონომიური სააგენტოების მიერ პირდაპირ განხორციელებაზე. ამ ნახევრადავტონომიურ სააგენტოებს ეწოდებათ „კანონისმიერი საბჭოები” (statutory boards).

დაწყებული 1980-იანი წლებიდან მრავალი მომსახურება, რომლებიც მიჩნეული იყო ბაზრისათვის შესაბამისად, პრივატიზებულ იქნა. მაგალითად, ტელეკომუნიკაციები, საფოსტო მომსახურება, ელექტროენერჯის წარმოება და საჯარო სამუშაოები.



იმ მომსახურებებისათვის, რომლებიც არ იქნა მიჩნეული საბაზრო კონკურენციისათვის შესაფერისად, სხვადასხვა ინიციატივები იქნა გამოყენებული, რათა დანახარჯები უფრო ნაყოფიერი ყოფილიყო. ასეთი ინიციატივები მოიცავდა საუკეთესო წყაროს არჩევას, კორპორატიზაციასა და სხვ.

დიდი ღრო არ არის, რაც სინგაპურმა მიმართა კერძო-საჯარო თანამშრომლობის ფორმას. სინგაპურის პირველი მნიშვნელოვანი პროექტი (2003), სადაც გამოყენებულ იქნა კერძო-საჯარო თანამშრომლობა იყო წყლის გამტკნარების საწარმო, რომელიც მიეკუთვნებოდა ე.წ. „DBOO“ (Design-Build-Own-Operate (შექმენი დიზაინი, ააშენე, იქონიე მფლობელობაში, მართე) პროგრამათა კლასს.

სხვა პროექტები, რომლებშიც გამოიყენება კერძო-საჯარო პარტნიორობა მოიცავს:

- სპორტული დანიშნულების შენობა-ნაგებობებს;
- სტუდენტთა საცხოვრებლებს;
- წყლის მელიორაციას;
- ნაგავსაწვავებს;
- IT სისტემებს.

სინგაპურის მთავრობის ინტერესი კერძო-საჯარო თანამშრომლობის მიმართ გამომდინარეობს სურვილიდან - დაამყაროს უფრო მეტი საბაზრო დისციპლინა, წაახალისოს ინოვაცია და გაზარდოს ფულის ღირებულება მომსახურებების გაწევისას - და არა დაფინანსების საჭიროებიდან.

უკანასკნელი რამდენიმე წლის მანძილზე სინგაპურმა უფრო განავითარა კერძო-საჯარო პარტნიორობის პროექტები, თუმცა გლობალური ტენდენციის თანახმად, პროგრესი შეჩერდა, დაწყებული გრძელვადიანი ვალების ბაზრის გამოშრობით 2008 წლის ბოლოს.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის რეგიონში კერძო-საჯარო თანამშრომლობის თვალსაზრისით, ლიდერი არის სინგაპური. მაგრამ, იმისათვის, რომ პროგრესი გაგრძელდეს, მიიჩნევა, რომ საჭიროა გლობალური გრძელვადიანი კრედიტების ბაზრის ნორმალიზება, სინგაპურმა უნდა დახუროს კერძო-საჯარო თანამშრომლობის ფლაგმანი – სპორტული ცენტრის პროგრამა – და ქვეყანამ უნდა გაუშვას მრავალი პროექტი, რომლებიც მიიზიდავენ საერთაშორისო კერძო-საჯარო თანამშრომლობის ინვესტორებს.

## 2.11. მთავრობის ინტერვენცია ბაზარზე

როგორ ერევა სინგაპურის მთავრობა საბაზრო ეკონომიკაში?

პირველი, სინგაპურის მთავრობა ინვესტირებს ძალიან დიდი რაოდენობით ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა ინფრასტრუქტურა და სამუშაო უნარების გამომუშავება, რათა





გაზარდოს ქვეყნის მიმზიდველობა ინვესტორებისათვის. სინგაპური არის მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი სახელმწიფო საშინაო დანაზოგების კუთხით და წლების მანძილზე სახელმწიფომ შექმნა უზარმაზარი საბიუჯეტო დანაზოგები, რათა დააფინანსოს ასეთი სახის აქტივობები.

მეორე, მთავრობა მხარს უჭერს ინდუსტრიალიზაციას და ინვესტირებას მთავრობასთან დაკავშირებული კომპანიების (Government-linked companies (GLCs) საშუალებით. ეს კომპანიები მხარს უჭერენ კანონის საფუძველზე შექმნილ დაწესებულებებს და ძირითადად არიან მთავრობის ან მთავრობის საკუთრებაში არსებული კომპანიების მფლობელობაში.

მესამე ძირითადი სფერო, რითაც სინგაპურის მთავრობა ზემოქმედებს ბაზარზე, არის სახელფასო პოლიტიკის კონტროლი და იაფი მუშახელის იმპორტი. ასეთი ძლიერი დაცვის საშუალება გამოყენებულ იქნა 1985 წლის რეცესიის დროს, როდესაც მთავრობამ მუშაკის ხელფასიდან შეამცირა ცენტრალური საპენსიო ფონდის შენატანები 25 პროცენტიდან 10 პროცენტამდე.

მეოთხე, სინგაპურის მთავრობას აქვს შემუშავებული პროგრამა, რომლის თანახმადაც ჰყიდის სამთავრობო კომპანიების აქციებს ღია ბაზარზე. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ისეთები, როგორებიცაა სინგაპურის ტელეკომი და სინგაპურის ავიახაზები. აღნიშნული ხელისუფლების როლს უფრო აძლიერებს, ვინაიდან, შესაძლებლობას აძლევს მთავრობას, შეინარჩუნოს კონტროლი და დაზოგოს ფინანსები, რათა დააბანდოს კაპიტალი სხვა სფეროებში.

და ბოლოს, სინგაპურის მთავრობამ მოახდინა რამდენიმე ბაზრის დერეგულაცია, მაგალითად, ელექტროენერჯის, ტელეკომუნიკაციების და სამოქალაქო ავიაციის. მთავრობას აღარ აქვს ეს ბაზრები მონოპოლიზირებული და ისინი ღია ინდუსტრიის წევრებს შორის კონკურენციისათვის. 1989 წლიდან სინგაპურის მთავრობამ დაიწყო აკრძალვების გაუქმება ტელეკომის სამომხმარებლო საქონლის გაყიდვაზე, რათა გაეხადა ბაზარი უფრო კონკურენტული. ეს კი სასარგებლოა საბოლოო მომხმარებლისა და ბიზნესისათვის.

სახელმწიფო თამაშობს მთავარ როლს ეკონომიკის მართვაში ბაზრით, რომელიც არის თავისუფალი, იმ ზომით, რა ზომითაც მას მთავრობა აძლევს ამის უფლებას. სახელმწიფო განსაზღვრავს რა უნდა შეიქმნას, რა არის ექსპორტისათვის განკუთვნილი, რა არის სუბსიდირებული და რა - არა. მაგრამ, სახელმწიფოს როლი არის „ბაზრის ხელშემწყობი“ და არა „ბაზრის შემაფერხებელი.“ სინგაპური ბიზნესის კეთების სიიოლის თვალსაზრისით არის პირველ ადგილზე 183 ეკონომიკური სისტემიდან, მაშინ, როდესაც ჰონგ კონგი არის მე-4, იაპონია მე-15 და ჩინეთი 89-ე ადგილზე.



### 3. საჯარო სამსახურის სისტემა ტაივანში (პრაქტიკულობა, სრულყოფილება და მდგრადობა)

#### 3.1. რეფორმა საჯარო სამსახურში

ტაივანის საჯარო სამსახური ეტაპობრივად ვითარდებოდა, რაც გამოიხატა რეფორმის რამოდენიმე ტალღაში. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1967 წლის სექტემბერში ტაივანში, ადმინისტრაციული რეფორმის ფარგლებში განხორციელდა საჯარო სამსახურის პირველი რეფორმა, რაც მოიცავდა შემდეგ საკითხებს:

წელი/თვე	მისია	შედეგი
1967/9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. პერსონალის აყვანა სამსახურში კონკურსის საფუძველზე;</li> <li>2. საჯარო მოსამსახურეთა ტრეინინგის პროგრამის შემუშავება;</li> <li>3. საჯარო მოხელეთა ანაზღაურება და</li> </ol>	ადმინისტრაციული შტოს ფარგლებში შეიქმნა პერსონალის მართვის ბიურო.

1993 წლიდან ტაივანში განხორციელდა ადმინისტრაციული რეფორმის მეორე ტალღა, რაც გამოწვეული იყო კორუფციის ზრდითა და მთავრობის მიმართ მოსახლეობის უკმაყოფილებით. რეფორმის ყველაზე დადებით შედეგად მიჩნეულია საჯარო სამსახურებში დასაქმებულთა რიცხვის შემცირება 7,49%-ით, თუმცა აღნიშნული არ იყო საკმარისი იმისათვის, რათა შეცვლილიყო მოსახლეობის ნეგატიური დამოკიდებულება და უნდობლობა საჯარო სამსახურის მიმართ. 1998 წლიდან ტაივანში შემოღებული იქნა “ახალი საჯარო მმართველობის” პრინციპები, რათა უფრო მოქნილი და ეფექტური ყოფილიყო მთავრობის ქმედებები.

წელი/თვე	მისია	შედეგი
----------	-------	--------



1998/1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “ახალი საჯარო მმართველობის” პრინციპის დანერგვა;</li> <li>2. კრეატიული, მოქნილი და ეფექტური მთავრობა;</li> <li>3. საჯარო სამსახურის რეფორმა.</li> </ol>	<p>შეიქმნა “მთავრობის განვითარების კომიტეტი”, რომელიც მოიცავდა სამ კომიტეტს: “ორგანიზაციული განვითარების”, “ადამიანური რესურსებისა” და “სამართლებრივი სისტემის განვითარების”.</p>
--------	--	---

რეფორმის ფარგლებში განხორციელებული მთავარი საკითხები მოიცავდა შემდეგს: *პერსონალის მართვა, ელექტრონული სერვისების დანერგვა, ადმინისტრაციული პროცედურების გამარტივება და სერვისების გაუმჯობესება (მაგ: ერთი ფანჯრის პრინციპის დანერგვა)*. საჯარო სამსახურის რეფორმის მეორე ტალღაში უკვე ადგილი აქვს მცდელობებს, რათა კერძო სექტორის მენეჯერიალური იდეები გადმოტანილი იქნეს საჯარო სამსახურებში, ასევე განხორციელდა “ახალი საჯარო მმართველობისათვის” დამახასიათებელი შემდეგი გარემოებები: *დერეგულაცია, მოქნილობა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა მინიმალური ძალისხმევით*.

2001 წლის რეფორმა შეიძლება მივიჩნიოთ 1998 წლის რეფორმის ერთგვარ გაგრძელებად, ვინაიდან რეფორმის წინა ტალღის მსგავსად, აქაც ტაივანის მთავრობამ მიზნად დაისახა:

წელი	მისია	შედეგი
2001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. გაეხადა საჯარო სამსახური ინნოვაციური და სერვისზე ორიენტირებული;</li> <li>2. შეექმნა პროფესიონალური კადრებით დაკომპლექტებული სამსახურები;</li> <li>3. შეექმნა კოორდინირებული, მაგრამ ავტონომიური სახელმწიფო სტრუქტურა, სადაც გადაწყვეტილებების მიღებისას გათვალისწინებული იქნებოდა საზოგადოების აზრიც.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing – მთავრობასა და კერძო სექტორს შორის (ეხებოდა სერვისების გადაცემას კერძო პროვაიდერებისათვის მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად);</li> <li>• დეცენტრალიზაცია – ცენტრალურ და ადგილობრივ მთავრობებს შორის;</li> </ul> <p>აღნიშნული შედეგების მისაღწევად აღმასრულებელ ხელისუფლებაში შეიქმნა აღმასრულებელი შტოს განვითარებისა და რესტრუქტურისაციის კომიტეტი.</p>



### 3.2. საჯარო სამსახურის სამინისტრო

საჯარო სამსახურის სამინისტრო წარმოადგენს უწყებას, რომელიც პასუხისმგებელია საჯარო პერსონალთან დაკავშირებული პოლიტიკის შემუშავებასა და დაგეგმვაზე. იგი საკონკურსო შტოს (Examination Yuan) ხელმძღვანელობის ქვეშ, საკადრო სისტემის განვითარებისა და რეფორმირების გზით, ხელს უწყობს მთავრობის ეფექტურ ფუნქციონირებას.

### 3.3. საჯარო სამსახურის სამინისტროს ადგილი ხელისუფლების შტოებს შორის

ტაივანის მთავრობის ორგანიზაციული სტრუქტურა გასხვავდება ტრადიციულ, დასავლურ სახელმწიფოებში არსებული სტრუქტურებისგან, სადაც გვხვდება ხელისუფლების სამი შტო: საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო. ტაივანში დამატებით წარმოდგენილია საკონკურსო და აუდიტორული შტო.

#### საკონკურსო შტოში შედიან:

- *გამოცდების სამინისტრო;*
- *საჯარო სამსახურის სამინისტრო;*
- *საჯარო მოსამსახურეთა დაცვისა და ტრეინინგის კომისია;*
- *საჯარო მოხელეთა საპენსიო ფონდის სახელმძღვანელო საბჭო.*

### 3.4. სამსახურში მიღება

ტაივანში, საჯარო სამსახურში დასაქმების უფლების მოსაპოვებლად, ყოველწლიურად ტარდება გამოცდა, რომელიც მოიცავს შემდეგ დონეებს:

- *დაწყებითი;*
- *საშუალო;*
- *მაღალს.*

მიღებული განათლების შესაბამისად კანდიდატები ირჩევენ შესაბამის დონეს. წარმატებულ კანდიდატებს კი, ტრეინინგის ასევე წარმატებით გავლის შემდეგ, ენიჭებათ დასაქმების უფლება.

ვაკანტურ თანამდებობაზე შესაფერისი კანდიდატის შერჩევა ხდება ჩაბარებული გამოცდის საფუძველზე მიღებული ჩინის და შეფასების გათვალისწინებით. ჩინი არის *დაწყებითი, საშუალო და მაღალი*, ხოლო შეფასება იყოფა 14 ქულად, საიდანაც: *შეფასება პირველიდან 5-ის ჩათვლით საკმარისია დაწყებითი ჩინის მისანიჭებლად, 6-დან*



**9-მდე შეფასება – საშუალო ჩინის მისაღებად, ხოლო შეფასება 10-დან 14-მდე ნიშნავს ყველაზე მაღალი დონის ჩინის მიღებას.**

### **3.5. ანაზღაურება**

საჯარო მოხელეთა ანაზღაურება მოიცავს სამ კომპონენტს: **ხელფასს, წლიურ პრემიას და დამატებით წახალისებებს.**

ხელფასი და წლიური პრემია წარმოადგენს მოხელის ანაზღაურების ძირითად ნაწილს, რომლებიც ეტაპობრივად იზრდება მოხელის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე.

დამატებითი წახალისება გამოიყენება მოხელის გამოცდილების და რეგიონის თავისებურებების გათვალისწინებით.

ანაზღაურების გაცემისას ყურადღება ექცევა უშუალოდ პოზიციას, პასუხისმგებლობის დონეს, სამუშაო დატვირთულობას, რისკის ფაქტორსა და პირის გამოცდილებას. დაბოლოს, დამატებითი ანაზღაურება შეიძლება გამოყენებული იქნეს ისეთი გარემოებების დროს, როგორც არის: ქორწინება, ნათესავის დაღუპვა, შვილის შექმნა და მისი განათლება.

### **3.6. შესრულებული სამუშაოს შეფასება, წახალისება და პასუხისმგებლობა**

საჯარო მოხელე, რომელიც შეასრულებს სრულ ერთ სამუშაო წელს, ექვემდებარება საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებას. შეფასება შეიძლება იყოს: **A, B, C** და **D**. მოხელე, რომელიც მიიღებს **A**-ს, უფლება აქვს დაწინაურდეს და მიიღოს ფულადი პრემია, **B-C**-ის მიმღები მოხელე ინარჩუნებს იგივე ანაზღაურებას, ხოლო **D**-ის მიმღები მოხელე დაკარგავს სამსახურს.

თუ საჯარო მოხელე სამუშაო წლის დამთავრებამდე გამოავლენს საქმისადმი განსაკუთრებულ დამოკიდებულებას ან დაუდევრობას, მის მიმართ ნებისმიერ დროს შეიძლება გამოიყენონ წამახალისებელი ან დისციპლინარული პასუხისმგებლობის ღონისძიება.

### **3.7. დაზღვევა**

კანონის თანახმად, საჯარო მოხელეები მონაწილეობენ “საჯარო მოხელეთა დაზღვევის” პროგრამაში. დღეისათვის დაზღვევა ეხება შემდეგ გარემოებებს:



ქმედუნარიანობის დაკარგვა, პენსიაში გასვლა, მოხელის გარდაცვალება და მარჩენალის დაკარგვა (survivor relief).

### 3.8. სამსახურიდან გათავისუფლება

ხდება **ნებაყოფლობით და იძულებით**. სამსახურიდან ნებაყოფლობით წასვლის უფლება აქვთ 60 წელს გადაცილებულ პირებს, რომლებიც სამსახურში მიყოლებით მინიმუმ 5 წლის განმავლობაში მუშაობდნენ ან გააჩნიათ 25 წლიანი სტაჟი; ხოლო იძულების წესით სამსახურიდან გათავისუფლებიან პირები, რომლებსაც შეუსრულდათ 65 წელი ან ფიზიკური ან ფსიქიკური ნაკლის გამო ვერ ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს.

პენსია შეიძლება გადახდილი იქნეს წელიწადში ერთხელ ან ყოველთვიურად.

### 3.9. სოციალური გარანტიები და ტრენინგი

საჯარო მოხელეებს მოეთხოვებათ, რომ კეთილსინდისიერად ემსახურონ საზოგადოებას და დაკისრებული მოვალეობები შეასრულონ კანონის ფარგლებში. აღნიშნული ფაქტორების მოტივაციისათვის კი, კანონით უზრუნველყოფილია ხელსაყრელი სამუშაო გარემო, ჩინი, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა და კომპენსაცია. კანონის თანახმად, მოხელეს უფლება აქვს აღძრას სარჩელი და მოითხოვოს დახმარება, თუ მიიჩნევს, რომ მისი უფლებები და ინტერესები უკანონოდ ირღვევა უსამართლოდ ან არაადეკვატურად დაკისრებული ადმინისტრაციული სახდელის გამო ან თუ სამუშაო პირობები ან/და მენეჯერიული გადაწყვეტილებები არის უკანონო და არაადეკვატური.

დაწესებულებები ვალდებული არიან ჩაუტარონ ტრენინგები მოხელეებს, რათა განავითარონ მათი პროფესიული უნარ-ჩვევები.

### 3.10. პერსონალის მართვა

ტაივანში პერსონალის მართვის უმთავრესი ორგანო - საკონკურსო შტო, პასუხისმგებელია პერსონალის მართვის შემდეგი სააგენტოებისა და ორგანოების ზედამხედველობასა და ხელმძღვანელობაზე:

- **საჯარო სამსახურის სამინისტრო** (საკონკურსო შტოს ქვეშ) – ახორციელებს უფლებამოსილებას მოხელეთა დასაქმებასა და სამუშაოდან დათხოვნაზე, შესრულებული



სამუშაოს და ანაზღაურების დონის შეფასებაზე, სამსახურებრივ დაწინაურებასა და ტრანსფერზე, დაზღვევაზე, პენსიაში გასვლაზე, კომპენსაციაზე, საჯარო მოხელეთა საპენსიო ფონდის მენეჯმენტზე, ასევე ახორციელებს კონტროლს სამთავრობო საკადრო სააგენტოებზე.

- **პერსონალის ცენტრალური ადმინისტრაცია** (აღმასრულებელი შტოს ქვეშ) – წარმოადგენს ორგანოს, რომელიც ახორციელებს პერსონალის საკითხებზე მომუშავე სამთავრობო სააგენტოების ზედამხედველობას.

- **სახელმწიფო დაწესებულებებში არსებული საკადრო დეპარტამენტები** – მათ ყოველდღიურ საქმიანობაში შედის პერსონალთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხები, რომლებიც საქმიანობას ახორციელებენ ზემოთჩამოთვლილი სააგენტოების ხელმძღვანელობით.

## 4. საჯარო სამსახურის სისტემა კორეაში

### 4.1. საჯარო სამსახურის კატეგორიები

კორეის საჯარო სამსახური დაყოფილია ორ კატეგორიად: ნაციონალური საჯარო სამსახური და ადგილობრივი საჯარო სამსახური. თითოეული საჯარო მოსამსახურე ინიშნება შესაბამისი სამთავრობო დაწესებულების მიერ და მათზე ვრცელდება, როგორც ცენტრალური, ასევე ადგილობრივი კანონმდებლობა.

კორეაში არის დაახლოებით 544 000 კარიერული და 4 000-მდე არაკარიერული საჯარო მოსამსახურე.

კარიერული სისტემის საჯარო მოსამსახურეები სარგებლობენ ძლიერი სამართლებრივი დაცვით გათავისუფლებისაგან და მიიჩნევა, რომ ისინი საჯარო სამსახურში მუდმივად არიან დანიშნული.

კარიერული საჯარო სამსახური დაყოფილია სამ კატეგორიად:

- გენერალური სამსახური,
- სპეციალური სამსახური და
- ტექნიკური სამსახური.



საჯარო მოსამსახურეები, რომლებიც დასაქმებული არიან ტექნოლოგიების სფეროში, დაკავებული არიან კვლევითი საქმიანობით, ახორციელებენ მრჩეველების ფუნქციებს ან მუშაობენ ძირითად საჯარო სამსახურში კლასიფიცირდებიან, როგორც გენერალური სამსახურის მოხელეები.

სპეციალური სამსახური მოიცავს მოსამართლეებს, პროკურორებს, საგარეო სამსახურს, პოლიციას, სახანძრო სამსახურს, საგანმანათლებლო სამსახურს და ა.შ.

ყველა სპეციალურ სამსახურს არეგულირებს საკუთარი კანონი, რადგან მათთვის სასურველია, რომ ისინი დაქირავებულნი იყვნენ, კლასიფიცირებულ იქნან და ანაზღაურდნენ გენერალური სამსახურისაგან განსხვავებულად, სამუშაოს უნიკალური ხასიათიდან გამომდინარე.

საჯარო მოსამსახურეები, რომლებიც ასრულებენ რუტინულ ტექნიკურ სამუშაოს, ასევე „ლურჯსაყელიანთა კლასი“ მიეკუთვნებიან ტექნიკურ სამსახურს.

კარიერული საჯარო მოსამსახურეები ინარჩუნებენ თანამდებობებს მთავრობის ცვლილებისას.

საჯარო მოსამსახურეებს ეკრძალებათ პოლიტიკურ ღონისძიებებში და პარტიულ საქმიანობაში მონაწილეობა.

კანონის თანახმად, არცერთი საჯარო მოსამსახურე არ შეიძლება გათავისუფლდეს სამსახურიდან მისი ნების საწინააღმდეგოდ, იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც მას ეკისრება ფორმალური დისციპლინური პასუხისმგებლობა. თუმცა, უმაღლესი რანგის საჯარო მოსამსახურეები შეიძლება გათავისუფლდნენ დისციპლინარული ღონისძიებების გარეშე.

## 4.2. სამსახურში აყვანა

საჯარო სამსახურის კომისია, რომელიც ჩამოყალიბდა 1999 წლის 24 მაისს, ხელმძღვანელობს ძირითად საჯარო სამსახურის რეფორმებს კორეაში. საჯარო სამსახურის კომისიის მისია არის ჩამოაყალიბოს სამართლიანი, გამჭვირვალე და ნაყოფიერი საჯარო სამსახური. ეს ორგანო ითავსებს საკადრო მენეჯმენტის ფუნქციებსაც.





საჯარო მოსამსახურეები საქართველოში ინიშნებიან ღია საკონკურსო მისაღები გამოცდის შედეგების საფუძველზე. თუმცა, იგივე შემთხვევებში, საჯარო მოსამსახურეები შეიძლება დაქირავებული იყვნენ არასაკონკურსო გამოცდის საფუძველზეც. ეს შემთხვევები აღწერილია ნაციონალური საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში.

ღია საკონკურსო მისაღები გამოცდების ადმინისტრირებას ახორციელებს საქართველოს სამსახურის კომისია.

ზოგადად, არ არსებობს წინასწარი აკადემიური მოთხოვნა, იმისათვის, რომ მონაწილეობა მიიღო ღია საკონკურსო მისაღები გამოცდაში. გამონაკლისია, კვლევით საქმიანობასთან დაკავშირებული და მრჩეველთა თანამდებობები.

ასაკობრივი მოთხოვნები, გამოცდებში მონაწილეობის მისაღებად, გაწერილია მომიჯნავე კანონმდებლობაში და განსხვავდება თანამდებობების მიხედვით. ზოგადად, აპლიკანტების ასაკი უნდა იყოს 20-დან 35 წლამდე მე-5 და მე-7 რანგის თანამდებობებისათვის და 19-დან 28 წლამდე - მე-9 რანგის პოზიციებისათვის.

ღია საკონკურსო მისაღები გამოცდები რანგების მიხედვით იყოფა 3 ტიპად:

- გამოცდა საქართველოს მაღალი თანამდებობების დასაკავებლად (მე-5 რანგი),
- გამოცდა მე-7 რანგის თანამდებობების დასაკავებლად და
- გამოცდა მე-9 რანგის პოზიციებზე დასანიშნად.

არსებობს ცალკე მეთოდი აღმასრულებელი სააგენტოების საშუალო მენეჯმენტის პოზიციების კომპეტენტური პირებით შესავსებად. ეს გამოცდა თანამდებობრივი ჯგუფების მიხედვით დაყოფილია 3 კატეგორიად. მაგ.: ადმინისტრაციული სამსახური, საგარეო სამსახური და ტექნოლოგიური სამსახურის კატეგორიები.

#### 4.3. საქართველოში კლასიფიკაცია

კორეაში არსებობს საქართველოში ორგანიზაციის კლასიფიკაცია:



- ჰორიზონტალური კლასიფიკაცია და
- ვერტიკალური კლასიფიკაცია.

ჰორიზონტალური კლასიფიკაცია მოწესრიგებულია რანგების მიხედვით:

- I რანგი – გენერალური მდივანი.
- II რანგი – გენერალური დირექტორი.
- III – IV რანგი – დანაყოფის დირექტორი.
- V რანგი – დირექტორის მოადგილე.
- VI-IX რანგი – ოფიცერი.

ვერტიკალური კლასიფიკაციის მიხედვით, სამხრეთ კორეაში არსებობს საჯარო მოსამსახურეთა 18 თანამდებობრივი ჯგუფი, 75-ზე მეტი თანამდებობრივი სერია და 141-ზე მეტი ქვე-სერია.

#### 4.4. დაწინაურება

დაწინაურებას განსაზღვრავს დაწინაურების განმხილველი კომიტეტი. კანდიდატები შეირჩევიან შესრულების, უნარ-ჩვევების, კარიერული ისტორიის, სპეციალიზაციის, ეთიკისა და ნიჭიერების საფუძველზე. კანდიდატების რაოდენობა განისაზღვრება 2-3 - ჯერ მეტი რაოდენობით, ვაკანტურ პოზიციებთან მიმართებით.

პირები, რომელთა მიმართ მიმდინარეობს დისციპლინური პროცესი, დაკისრებული აქვთ დისციპლინარული პასუხისმგებლობა, შეჩერებული აქვთ სამსახურეობრივი ურთიერთობა, არიან შვებულებაში ან გამოსაცდელ პერიოდში, არ ექვემდებარებიან დაწინაურებას.

საჯარო მოსამსახურეებს, რომლებიც აჩვენებენ სამაგალითო ქცევას წესიერების, შესრულებისა და პოლიტიკის განვითარების კუთხით, უფლება აქვთ სპეციალური დაწინაურებისა.



იმისათვის, რომ საჯარო მოსამსახურე რანგით დაწინაურდეს, მან უნდა დაჰყოს გარკვეული პერიოდი ერთსა და იმავე რანგის თანამდებობებზე. ასე მაგალითად, მე-9 რანგის საჯარო მოსამსახურემ უნდა დაჰყოს 2 წელი იმავე რანგის თანამდებობაზე, რომ მიეცეს რანგით დაწინაურების უფლება, მე-7 და მე-8 რანგის საჯარო მოსამსახურეებს ამისათვის სჭირდებათ სამწლიანი სტაჟი, მე-6 რანგის მოსამსახურებს – 4 წელი, მე-4 და მე-5 რანგის მოსამსახურეებს – 5 წელი, ხოლო მე-3 და უფრო მაღალი რანგის საჯარო მოსამსახურეები ერთსა და იმავე რანგის პოზიაზე უნდა მუშაობდეს 3 წლის მანძილზე.

#### 4.5. ანაზღაურება

საჯარო მოსამსახურეთა ხელფასი განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორებიცაა საარსებო მინიმუმი და ანაზღაურების დონე იმავე სამუშაოსათვის კერძო სექტორში. ხელფასებზე ასევე, გავლენას ახდენს ხელისუფლების ფინანსური სირთულეები და მთავრობის საფინანსო სამოქმედო გეგმები.

საჯარო მოსამსახურეთა ანაზღაურება შედგება ძირითადი ხელფასის, დახმარებისა და საყოფაცხოვრებო ხარჯებისაგან.

**ძირითადი ხელფასი** არის სტანდარტული ანაზღაურება, რომელიც გადაიხდება რანგებისა და სახელფაო ბიჯების მიხედვით, პასუხისმგებლობის ხარისხის, თანამდებობის სირთულისა და სამუშაო სტაჟის გათვალისწინებით.

**დახმარება** არის დამატებითი ანაზღაურება, რომელიც გადაიხდება განცალკევებულად, თანამდებობისა და მოსამსახურის საცხოვრებელი პირობების მიხედვით.

**საყოფაცხოვრებო ხარჯები** მოიცავს ისეთ ერთეულებს, როგორებიცაა საკვების ანაზღაურება, საოჯახო დახმარება, ტრანსპორტაციის ანაზღაურება, პრემია ტრადიციული დღესასწაულებისას და არასამივლინებო ანაზღაურება.

