

გურამ გერგაული

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის სირთულეები

წარმოდგენილია სამართლის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
თბილისი, 0178, საქართველო
2021 წელი

საავტორო უფლება © 2021 წელი, [გურამ გერგაული]

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

იურიდიულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ავტორი ადასტურებს, რომ სამაგისტრო ნაშრომი მომზადებულია მის მიერ, ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცული მასალა ციტირებულია ისე, როგორც ეს მიღებულია აკადემიური ნაშრომების შესრულებისას და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

სამაგისტრო ნაშრომის არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლებას ავტორი ანიჭებს აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა: გურამ გერგაული

თარიღი :

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

იურიდიულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ვადასტურებ, რომ გავეცანი [გვარი სახელი] მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: [დასახელება] და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის იურიდიულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დასკვნითი გამოცდის/სამაგისტრო ნაშრომის დაცვის სპეციალური კომისიაში მის განხილვას სამართლის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ხათუნა ლორია

თარიღი :

რეზიუმე

საჯარო მოხელის შეფასება დღესდღეობით საკმაოდ აქტუალურია, ის საჯარო სამსახურის რეფორმის შედეგად გამოწვეული ცვლილებების და „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტია, რომელიც საჯარო სამსახურში მოხელისათვის სხვადასხვა სამართლებრივი შედეგის საფუძველია: კლასის მინიჭების, პროფესიული განვითარების, წახალისებისა და სამსახურიდან გათავისუფლების. საჯარო მოხელე წარმოადგენს საჯარო სამსახურის მამოძრავებელ ბირთვს, სწორედ ამიტომ, საჭიროა ეფექტური შეფასების სისტემის ფუნქციონირება, რათა ობიექტურად და ეფექტურად განხორციელდეს ის ფუნქციები, რომლებიც საჯარო მოხელეებს აკისრიათ კონკრეტულ პოზიციებზე.

საჯარო დაწესებულებებში შეფასების სისტემის სირთულები, ვფიქრობ, ბუნებრივიცაა, ვინაიდან ეს არის ახალი მექანიზმი საქართველოსთვის, თუმცა, ნაშრომში წარმოდგენილი იქნება ევროპის ქვეყნების მაგალითები, სადაც უკვე დიდი ხანია ფუნქციონირებს შეფასების სისტემა.

ნაშრომი შედგება ორი თავისა და ქვეთავებისაგან. პირველ თავში საუბარია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსსა და მიზანზე, საჯარო სამსახურსა და საჯარო მოხელეზე, საჯარო მოხელის შეფასების მნიშვნელობასა და პრინციპებზე, საჯარო მოხელის შეფასების სამართლებრივ რეგულირებაზე, საჯარო მოხელის შეფასების მეთოდებზე, საჯარო მოხელის შეფასების სამართლებრივ შედეგებსა და შეფასების შედეგების გასაჩივრების პროცედურასა და სასამართლო პრაქტიკაზე.

მეორე თავში განხილულია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის სირთულეები და გამოწვევები, საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი და საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროპის ქვეყნების მაგალითზე.

წინამდებარე ნაშრომში ყურადღება გამახვილდება თუ რა სირთულეებისა და ხარვეზების წინაშე დგას საჯარო სამსახური მოხელის შეფასების დროს, კერძოდ: რამდენად მორგებულია ესა თუ ის შეფასების მეთოდი თითოეული საჯარო დაწესებულების სპეციფიკას, რომელი შეფასების მეთოდია ყველაზე გავრცელებული, რამდენად ობიექტურად ტარდება შეფასება და ხომ არ იკვეთება რაიმე სუბიექტური ნიშნები, რამდენად კონფიდენციალურად მიმდინარეობს შეფასების პროცესი, რამდენად ეფექტური და დროულია უკუკავშირი, ხომ არ აქვს შეფასებას ფორმალური სახე და სხვა. ასევე, იგეგმება კითხვარის შემუშავება და გამოკითხვის ჩატარება, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებენ საქართველოს საჯარო დაწესებულებების მოხელეები.

განსახილველ ნაშრომში იქნება ქართული შეფასების სისტემის შედარება ევროპის ქვეყნების შეფასების სისტემებთან და გამოიკვეთება მსგავსებები და სხვაობები.

ნაშრომი ასევე შეეხება შეფასების შედეგების გასაჩივრების შემთხვევებთან დაკავშირებით არსებული დავების მიმოხილვას და სასამართლოს გადაწყვეტილებებს.

ნაშრომის ბოლოს, წარმოდგენილია არსებული საკითხის შესახებ დასკვნა.

Abstract

The evaluation of a public servant is quite relevant today. Which, following the changes brought by the Civil Service Reform, is one of the key components of the Law of Georgia on Civil Service, which is the basis for various legal outcomes for civil servants: class assignment, professional development, incentives and dismissal. The civil servant is the driving force of the public service, which is why it's necessary to have an effective evaluation system in order to objectively and effectively perform the functions assigned to public servants in specific positions.

I think the difficulties of the evaluation system in public institutions are natural, considering this is a new mechanism for Georgia. However, the paper will present examples of European countries where the evaluation system has been functioning for a long time.

The paper consists of two chapters and subsections. The first chapter discusses the essence and purpose of the public servant evaluation system, public service and public servant, the importance and principles of public servant evaluation, legal regulation of public servant evaluation, public servant evaluation methods, legal results of public servant evaluation and the procedure for appealing evaluation results and court practice.

The second chapter discusses the difficulties and challenges of the public servant evaluation system, the attitude of public servants towards the evaluation system and the evaluation systems of public servants on the example of European countries.

This paper will focus on the difficulties and shortcomings faced by the public service during the evaluation of a civil servant, in particular: how well this or that evaluation method fits the specifics of each public institution, which evaluation method is the most common, how objectively the evaluation is conducted and whether there are any subjective signs. If the evaluation process is confidential, how effective and timely the feedback is, whether the evaluation has a formal face and more.

Also, it's being planned to compile a questionnaire and conduct a survey, in which officials of Georgian public institutions will participate.

The paper will compare the Georgian evaluation system with the evaluation systems of European countries and will reveal similarities and differences.

The paper also deals with the review of disputes related to cases of appeals against evaluation results and court decisions.

And lastly, at the end of the paper, a conclusion on the current issue is presented.

სარჩევი

რეზიუმე.....	4
Abstract.....	6
შესავალი.....	9
თავი I. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსი და მიზანი	13
საჯარო სამსახური და საჯარო მოხელე.....	13
საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მექანიზმი და პრინციპები.....	19
საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმები	26
შეფასების შედეგების გასაჩივრების პროცედურა და სასამართლო პრაქტიკა.....	32
საჯარო მოხელის შეფასების მეთოდები.....	35
საჯარო მოხელის შეფასების სამართლებრივი შედეგები.....	41
თავი II. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის გამოწვევები.....	47
საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი	47
საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროპის ქვეყნების მაგალითზე	57
დასკვნა	68
გამოყენებული ლიტერატურა.....	712

შესავალი

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის შემოღებით, საჯარო დაწესებულებები არაერთი გამოწვევის წინაშე დადგა. მოგეხსენებათ, რამდენად მრავალფეროვანია საჯარო დაწესებულებების სექტორული, დარგობრივი და ფუნქციური მიმართულებები, შეფასების ძირითადი სირთულე კი, სწორედ დაწესებულებისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკის გათვალისწინებაა. ქართული საჯარო სამსახურისათვის მოხელის შეფასება ახალი ინსტიტუტია, ის 2018 წლის პირველი იანვრიდან დაინერგა და შეფასების ციკლი 2018 წლის დეკემბერში დასრულდა.¹ ეს პროცესი აღმჩნდა საკმაოდ მნიშვნელოვანი, ვინაიდან გამოვლინდა გამოწვევები, რის შემდგომაც დაიგეგმა სამომავლო ნაბიჯები, რათა შეფასების პროცესი გაუმჯობესებულიყო. რისთვის არის მნიშვნელოვანი შეფასების სისტემა? პასუხი ცალსახაა - საჯარო მოხელის კარიერული ფუნქციონირებისათვის, ვინაიდან შეფასების შედეგი განსაზღვრავს როგორც მოხელის დაწინაურებას და წახალისებას, ისე კლასის მინიჭებას, პროფესიულ განვითარებასა და სამსახურიდან გათავისუფლებას², ამრიგად, მნიშვნელოვანია შემუშავდეს საჯარო მოხელის შეფასების გამჭვირვალე, სამართლიანი და ობიექტური სისტემა.

¹ „რა ვიცი საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის შესახებ“ - საჯარო სამსახურის ბიურო ხელმისაწვდომია: <http://www.csb.gov.ge/news/%E1%83%A0%E1%83%90-%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%97-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%AE%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%94%E1%83%91/>

² „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილება თავი III, მუხლი 15

საქართველოში არსებული პრობლემები და სირთულეები საჯარო მოხელის შეფასებასთან დაკავშირებით, გასაკვირი არაა, ვინაიდან განვითარებულ ქვეყნებშიც ვხვდებით ამ სისტემასთან მიმართებაში ხარვეზებს. ნაშრომში იქნება შედარებები საქართველოსა და ევროპის ქვეყნების მაგალითზე, ვინაიდან ევროპის საჯარო სამსახურში, ბოლო წლების განმავლობაში, არაერთმა ადმინისტრაციულმა ერთეულმა შეფასების ახალი სისტემები შემოიღო.

საჯარო მოხელის შეფასების ძირითადი პრინციპები „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონშია მოცემული, რომელიც საქართველოს პარლამენტმა 2015 წლის 27 ოქტომბერს მიიღო, ხოლო 2017 წლის პირველი ივლისიდან ძალაში შევიდა³, ხოლო ამ კანონში მოცემული საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დეტალურად რეგულირება ხდება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიზანია, ერთიანი სტაბილური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც დაფუძნებული იქნება კარიერულ წინსვლასა და დამსახურებაზე. სწორედ მოხელის შეფასება არის ერთ-ერთი ძირითადი კომპონენტი ამ კანონში, რაც გულისხმობს საჯარო სამსახურში გარდა პროფესიული განვითარებისა, ასევე კლასის მინიჭებისა და სხვადასხვა სამართლებრივი შედეგის საფუძველს. კლასების რაოდენობაა 12, საჯარო მოხელისათვის კლასის მინიჭებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან მინიჭებული კლასი არის მუდმივი, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოხელე თანამდებობრივად ჩამოქვეითდება ან შეიცვლის საჯარო დაწესებულებას, ერთ-ერთი მოტივატორი არის საკლასო დანამატი, რომელიც თან ახლავს კლასის მინიჭებას. მოხელისთვის კლასის მინიჭების წესსა და პირობებს განსაზღვრავს საქართველოს მთავრობის დადგენილება.⁴ საჯარო დაწესებულებები ერთობ მნიშვნელოვანი

³ საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება, საკანონმდებლო ნორმებისა და ადმინისტრაციული პრაქტიკის ანალიზი, გვ.4

⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 26

გამოწვევების წინაშე დადგნენ მას შემდეგ, რაც შეფასების სისტემა დაინერგა როგორც მნიშვნელოვანი სამართლებრივი მექანიზმი. ყველაზე მნიშვნელოვანი სირთულე საჯარო დაწესებულებებისათვის, არის სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკა, რომელიც ყველა საჯარო დაწესებულებისათვის სხვადასხვაგვარია, სირთულესთან ერთად, ეს სპეციფიურობა მთავარი უპირატესობაც აღმოჩნდა.⁵ საჯარო დაწესებულებებში შეფასების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვისათვის ძალიან დიდ როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის ჩართულობა.

ნაშრომში განხილულია ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში საჯარო მოხელეების შეფასების უკვე არსებული სისტემები და გარდა ამისა, იმ ძირითადი მიმართულებების ანალიზია, რომელიც დადგენილია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით. გარდა ამისა, განხილულია როგორც საქართველოში, ისევე ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში მოქმედი საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი სამართლებრივი ფორმები და აქტები, ესენია: კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ და საჯარო მოხელის შეფასების თაობაზე კანონქვემდებარე აქტები. ევროკავშირის წევრი ქვეყნებისა და საქართველოს მაგალითების შედარებისას, ხაზგასმულია ისეთი ქვეყნების მნიშვნელობა, რომლებსაც აქვთ კარიერაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის სისტემა, მაგალითად: საფრანგეთი, დანია, ფინეთი, გერმანია და სხვა. ასევე, პოსტ-საბჭოთა საჯარო მმართველობის მქონე: ლიეტუვა, ესტონეთი, პოლონეთი, ლატვია და სხვა.

მსოფლიო პრაქტიკაში დაგროვილი მრავალფეროვანი გამოცდილების მიუხედავად, არ არსებობს სამუშაოს შესრულების შეფასების ერთიანი მეთოდი ან გზა, საუკეთესო ფორმულა. მიზანშეწონილია, თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ შეიმუშაოს შეფასების მეთოდოლოგია, პროცედურა და ადმინისტრირების წესები

⁵ საჯარო სამსახურის ბიურო, „საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო“, გვ.4. 2018 წელი

თავისი ორგანიზაციული კულტურის, მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. დღეს საქართველოს საჯარო სამსახურში გამოიყენება შეფასების ოთხი სახის მეთოდი, კერძოდ: დასახული მიზნების შესრულების შეფასება; ფუნქციათა შესრულების შეფასება; კომპეტენციების შეფასება; დარგობრივი ცოდნის შეფასება. საჯარო დაწესებულებას შეუძლია გამოიყენოს ზემოაღნიშნული მეთოდების კომბინაცია. ობიექტურად ითვლება შეფასების მეთოდები, რომლებიც გაზომვად შეფასების ინდიკატორებს ეფუძნება. რაც უფრო მეტად გაზომვადია შეფასების მეთოდი, მით უფრო ობიექტურია შეფასება.

შეფასების პროცესში ჩართული მხარეები არიან: მოხელე, მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეული. შეფასების პროცესის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა ევალება შესაბამისი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ ერთეულს ან პირს.⁶

შეფასების პროცედურებია: დაგეგმვა, შუალედური შეფასება, საბოლოო შეფასება და შეჯამება.

მოხელის „შეფასების მიზანია მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება.“⁷ საჯარო სამსახურში მოხელის კარიერული განვითარება, მისი წახალისება ან სამსახურიდან გათავისუფლება უნდა ხდებოდეს არა ხელმძღვანელი თანამდებობის პირის სუბიექტური შეხედულებით, არამედ, ობიექტური შეფასების კრიტერიუმების საფუძველზე, რაც შესაძლებლობას

⁶ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილება. თავი I მუხლი 6

⁷ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილება, თავი I მუხლი 3

იმღევა მიღებული იქნეს მიუკერძოებელი და თანასწორი გადაწყვეტილება ყველა საჯარო მოხელის მიმართ.

თავი I.

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსი და მიზანი

საჯარო სამსახური და საჯარო მოხელე

საჯარო სამსახურის უმთავრესი ამოცანაა საჯარო ხელისუფლების განხორციელება, თუმცა, საჯარო მმართველობას მხოლოდ საჯარო მოხელე არ ახორციელებს.

საქართველოში საჯარო სამსახური პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტზეა დაფუძნებული, მისი მთავარი მიზანია სახელმწიფოს, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმის ფუნქციონირების უზრუნველყოფა.

საჯარო სამსახური ხორციელდება საკანონმდებლო, სასამართლო და აღმასრულებელი ხელისუფლებაში. თანამედროვე მენეჯმენტში ორგანიზაციების სტრუქტურულ მოწყობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის შესაბამისად, საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის ცნება გაიგივებულია მის ორგანიზაციულ მოწყობასთან, რომლის მიზანია საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირების უფლებამოსილებების განაწილება, ასევე, გვეხმარება ასეთ დაწესებულებებში პროცესების მიმდინარეობაზე შეგვექმნას წარმოდგენა.

ნებისმიერ საჯარო დაწესებულებას გააჩნია თავისი ინდივიდუალური სტრუქტურა, რაც თავის მხრივ მოიცავს საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პირების უფლებამოსილებებს უწყებაში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ასევე კოორდინაციისა და

კომუნიკაციის ხარისხს. რაც უფრო სწორად არის ფორმალიზებული სტრუქტურა, მით უფრო დიდ ხანს შეუძლია იმუშაოს მასში არსებითი ცვლილებების შეტანის გარეშე. სწორად ორგანიზებულ სტრუქტურაში ადამიანები იცვლებიან ისე, რომ თვით ამ სტრუქტურებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ ხდება. ასეთი სტრუქტურები ორგანიზაციის დანიშნულების ღრმა გააზრების და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგად იქმნება. ისინი თვითონ მართავენ ადამიანებს და არა პირიქით, ადამიანები მართავენ მათ. ასეთი სტრუქტურები ეხმარებიან ორგანიზაციას:⁸ განახორციელოს სტრატეგია; ეფექტიანად მართოს მიმდინარე პროცესები; უკეთ გამოიყენოს დასაქმებულ პირთა რესურსი.

როდესაც სტრუქტურა არასწორადაა მოწყობილი საჯარო დაწესებულებებში, ასეთ დროს იკლებს ეფექტიანობის ხარისხი და დგება კომუნიკაციის პრობლემა, გარდა ამისა, გადაწყვეტილების მიღება დროში იწელება, ხდება კვალიფიციური პერსონალის გადინება. იმის გათვალისწინებით, რომ სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა ერთმანეთს ჰგავს, თუმცა, განსხვავებებიც ბევრია, შეიძლება გამოიყოს 4 ყველაზე გავრცელებული სახე, ესენია: იერარქიული (ვერტიკალური), ჰორიზონტალური, მატრიცული და დივიზიური.⁹

„საჯარო სამსახური – როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საჯარო სამსახური არის საქმიანობა, რომელიც ახორციელებს საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლებას სახელმწიფო და ავტონომიური რესპუბლიკების ორგანოებში. სახელმწიფო სამსახური ხორციელდება სახელმწიფო მომსახურების მიერ. ამ ორგანოებში სახელმწიფო სამსახურს ახორციელებენ სახელმწიფო მოსამსახურეები. ასევე, მუნიციპალიტეტის ორგანოებში საქმიანობა, ითვლება საჯარო სამსახურად. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის მეშვეობით ხორციელდება საჯარო

⁸ საჯარო სამსახურის ბიურო - საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები. გვ.4

⁹ საჯარო სამსახურის ბიურო - საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები. გვ.5

მმართველობა. „აღნიშნულ დაწესებულებებში საქმიანობა ითვლება საჯარო სამსახურად, გარდა კულტურულ, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, კვლევით, სასპორტო და რელიგიურ, წევრობაზე დაფუძნებულ და ამ კანონითა და „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული კატეგორიის საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში საქმიანობისა.“¹⁰ საჯარო სამსახურად ითვლება ასევე, საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში, საქართველოს პრეზიდენტის, საქართველოს პრემიერ-მინისტრისა და საქართველოს მთავრობის სათათბირო ორგანოების აპარატებში საქმიანობა გამომდინარე იქიდან, რომ ისინი ახორციელებენ საჯარო მმართველობას და ამასთანავე, უზრუნველყოფენ საქართველოს პრეზიდენტის და პრემიერ-მინისტრის მიერ პოლიტიკური მართვის განხორციელებას. საქართველოს ეროვნული ბანკი, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, საქართველოს იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს აპარატი, საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატი, საქართველოს ბიზნეს ომბუდსმენი და პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ინსპექტორის აპარატი ახორციელებენ საჯარო მმართველობის სფეროს მიკუთვნებულ მნიშვნელოვან ფუნქციებს. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი „ახორციელებენ მმართველობით ფუნქციებს, მათზე არ ვრცელდება საჯარო სამსახური, თუმცა მათი აპარატების საქმიანობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ უწყებების მიერ თავიანთი კონსტიტუციური უფლებამოსილებების განხორციელებას, ითვლება საჯარო სამსახურად.“¹¹ გამონაკლისი ასევე ვრცელდება საქართველოს ცენტრალურ საარჩევნო კომისიაზე, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლეს საარჩევნო კომისიებსა და სახელმწიფო რწმუნებულზე, რომლებისთვისაც არ წარმოადგენს საჯარო სამსახურს, ხოლო საარჩევნო

¹⁰ გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) და USAID-ის პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ მიერ მომზადებული საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ კომენტარები, გვ 18. თბილისი. 2018.

¹¹ გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) და USAID-ის პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ მიერ მომზადებული საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ კომენტარები, გვ 19. თბილისი. 2018.

კომისიების აპარატებში და სახელმწიფო რწმუნებულის – გუბერნატორის ადმინისტრაციაში საქმიანობა ითვლება საჯარო სამსახურად.¹²

ვინ არიან საჯარო მოსამსახურეები?

საჯარო მოხელედ ითვლება პირი, რომელიც ინიშნება თანამდებობაზე და ახორციელებს შესაბამის პროფესიულ საქმიანობას. „პროფესიული საჯარო მოხელე/საჯარო მოხელე/მოხელე, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი, შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი.“¹³

ამ შემთხვევაში მოკლედ განვიხილოთ თუ რას წარმოადგენს საჯარო მოხელე, როგორია მისი სამსახურში მიღების პროცედურა, ვის აქვს უფლება დაინიშნოს საჯარო მოხელედ და მეტ-ნაკლებად ყველა ის საკითხი, რომელიც დაკავშირებულია საჯარო მოხელესთან.

მოხელე არის „პირი, რომელიც უვადოდ ინიშნება მოხელისათვის განკუთვნილ საჯარო სამსახურის საშტატო თანამდებობაზე სახელმწიფოს, ავტონომიური რესპუბლიკის, მუნიციპალიტეტის, საჯარო სამართლის იურიდიული პირის მიერ, რომელიც ახორციელებს საჯარო სამართლებრივ უფლებამოსილებებს, როგორც თავის ძირითად პროფესიულ საქმიანობას, რაც უზრუნველყოფს მის მიერ საჯარო ინტერესების დაცვას, და რომელიც ამის სანაცვლოდ იღებს შესაბამის ანაზღაურებას და სოციალური და სამართლებრივი დაცვის გარანტიებს.“¹⁴ მისი სამსახურში მიღება ხდება დანიშვნით ან არჩევით, დანიშვნა ხდება მხოლოდ კონკურსის შედეგად, გარდა საჯარო სამსახურის შესახებ 34-ე მუხლით გათვალისწინებული გამონაკლისისა. კონკურსის ჩატარების წესი განისაზღვრება საქართველოს

¹² გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) და USAID-ის პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ მიერ მომზადებული საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ კომენტარები, გვ 19. თბილისი. 2018.

¹³ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 3

¹⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 3

მთავრობის დადგენილებით. რაც შეეხება ვადებს, მოხელე სამსახურში მიიღება განუსაზღვრელი ვადით, გარდა კანონით განსაზღვრული შემთხვევებისა¹⁵ სახელმწიფო მოხელედ შეიძლება მიღებულ იქნეს საქართველოს ქმედუნარიანი მოქალაქე, რომელსაც აქვს სათანადო ცოდნა და გამოცდილება, მიაღწია 18 წლის ასაკს, ფლობს სახელმწიფო ენას, აქვს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოხელის სერტიფიკატი. ხოლო პირი მოხელედ არ მიიღება, თუ იგი ნასამართლევაა განზრახი დანაშაულისათვის, თუ სამსახურიდან გათავისუფლდა დისციპლინური გადაცდომისთვის, გათავისუფლების ვადა კი ერთ წელზე ნაკლებია. ან, იმ შემთხვევაში, თუ „მან სამსახურში მიღებისას არ წარმოადგინა საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი ფორმის ნარკოლოგიური შემოწმების ცნობა ან წარმოდგენილი ნარკოლოგიური შემოწმების ცნობა ადასტურებს მის მიერ ნარკოტიკული საშუალების მოხმარების ფაქტს“,¹⁶ ასევე, არ მიიღება, თუ პირს სასამართლოს მიერ აქვს ჩამორთმეული ასეთი თანამდებობის დაკავების უფლება, თუ იგი სასამართლომ მხარდაჭერის მიმღებად ცნო, იმ შემთხვევაში თუ სასამართლოს გადაწყვეტილება არ განსაზღვრავს სხვა რამეს, რაც შეეხება უცხოეთში მცხოვრებ თანამემამულის სტატუსის მქონე ქმედუნარიან პირს, მიღწეულს 18 წელს შესაბამისი გამოცდილებითა და ცოდნით, რომელმაც იცის სახელმწიფო ენა, მას შეუძლია საჯარო სამსახურში მიღებულ იქნეს მხოლოდ შრომითი ხელშეკრულებით.

აღსანიშნავია, რომ ღია კონკურსი, როგორც წესი, ცხადდება მხოლოდ მეოთხე რანგის მოხელის თანამდებობაზე,¹⁷ რაც ექვეყნეშ აყენებს 18 წლის მოქალაქის კვალიფიკაციას მისაღები პოზიციისათვის, ვინაიდან 18 წელი სკოლის დამთავრების ასაკს გულისხმობს.

უკვე აღინიშნა, რომ საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონი არის საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, რომელიც არის

¹⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 33

¹⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 27

¹⁷ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 34

ძალიან მყარი სამართლებრივი საფუძველი, მისი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტის ჩამოყალიბება. ეს კანონი აწესრიგებს რეგულაციებს, განსაზღვრავს სამსახურში მიღების წესს, მობილობას, თანამდებობრივ სარგოს, რეზერვის წესსა და პირობებს, სახელფასო დანამატს, პროფესიული საჯარო მოხელის უფლებამოსილებასა და მოვალეობას, შვებულებას და სხვა.

ძალიან დიდი მოტივატორია, რომ საჯარო მოხელეს მუდამ შეუძლია იფიქროს კარიერულ წინსვლაზე, კანონდმებლობის თანახმად ეს პროცესი ხორციელდება იერარქიული ცვლილებით დაბლიდან მაღლისაკენ, დაწინაურება ხორციელდება შიდა, იგივე დახურული კონკურსის საფუძველზე, სადაც მონაწილეობა შეუძლია საჯარო მოხელეს და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირს, თუ იგი არანაკლებ 12 თვე მუშაობს საჯარო სამსახურში.¹⁸

იმისათვის, რომ საჯარო სამსახურის სისტემა წარმატებულად ფუნქციონირებდეს, არაერთი პირობიდან, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია პერსონალის შერჩევა და მათი მართვა, სწორედ ადამიანური რესურსებია საჯარო სამსახურის ძირითადი მამოძრავებელი ძალა, რაც გულისხმობს საჯარო სექტორში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას, მათი ეფექტურად მართვა გულისხმობს მენეჯერების მხრიდან ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც თანამშრომელს მიეცემა შესაძლებლობა გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობები. გარდა ამისა, მართვის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 116-ე მუხლში საუბარია მოხელის გათავისუფლებასთან დაკავშირებულ შეზღუდვებზე, რაც გულისხმობს, რომ დაუშვებელია მოხელე ქალის სამსახურიდან გათავისუფლება ორსულობისას ან 3 წლამდე ასაკის ბავშვის აღზრდის პერიოდში, მიუხედავად დაწესებულებაში რეორგანიზაციის

¹⁸ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 34

განხორციელებისა ან შეფასების შედეგების გამო, ან მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის მიზეზით.¹⁹

ამრიგად, საჯარო მოხელის მოტივაცია ძალიან მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურისათვის, რადგან მოტივირებული კადრები მუდამ ზრუნავენ სამსახურეობრივ წინსვლასა და თავად სამსახურის მიზნების შესრულებისათვის.

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მექანიზმი და პრინციპები

სამუშაოს შესრულება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ყველა ის ქცევა, რომელსაც თანამშრომელი ახორციელებს სამსახურში ყოფნის დროს. სამწუხაროდ, ეს საკმაოდ არაზუსტი განსაზღვრებაა, რადგან თანამშრომლები ხშირად იქცევიან ისე სამსახურში, რომელსაც მცირე ან საერთოდ არ აქვს კავშირი სამსახურეობრივ სპეციფიკურ ამოცანებთან.²⁰

ჯ. კემპბელის (1990) თანახმად, სამუშაოს შესრულება წარმოადგენს ქცევას, რომელსაც თანამშრომელი ასრულებს სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას. ამასთან, ის აღნიშნავს, რომ ამგვარი ქცევები ორგანიზაციულ მიზნებს უნდა უწყობდეს ხელს, რასაკვირველია სამუშაოს შესრულების დონის გათვალისწინებით. ეს განმარტება აშკარად უფრო ზუსტია, ვიდრე უბრალოდ სამუშაოს შესრულების განსაზღვრა, როგორც ყველა ქცევა, რომელსაც თანამშრომლები ასრულებენ სამსახურში. გარდა ამისა, სამუშაოს შესრულება შემოიფარგლება მხოლოდ იმ ქცევებით, რომლებიც პირდაპირ არის დაკავშირებული დავალების შესრულებასთან.²¹

¹⁹ საქართველოს კანონი „საჯარო სასამხურის შესახებ“ მუხლი 116

²⁰ Steve M. Jex, Organizational Psychology, Productive Behavior in Organizations pg. 88

²¹ Steve M. Jex, Organizational Psychology, Productive Behavior in Organizations pg. 88

სამუშაოს შესრულების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია, რომ განვასხვავოთ იგი რამდენიმე დაკავშირებული ტერმინისგან. ჯ. კემპბელის (1990) თანახმად, სამუშაოს შესრულება უნდა განვასხვავოთ ეფექტურობის, პროდუქტიულობის, და სარგებლიანობისგან. ეფექტურობა განისაზღვრება, როგორც თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა, რადგან თანამშრომლის ეფექტურობა მხოლოდ სამუშაოს შესრულებით არ განისაზღვრება.²² სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება ერთ-ერთი ყველაზე კარგად შესწავლილი თემაა თავისი მნიშვნელობის გამო, რომელიც წარმოებს სხვადასხვა მიზნით, მათ შორის:

- ის აწვდის მენეჯმენტს ინფორმაციას სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებით (სამუშაოდან დათხოვნა, დაწინაურება, სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანა და სხვა);
- იძლევა ინფორმაციას ცოდნასა და უნარ-ჩვევებში არსებული დეფიციტის შესახებ და ამიტომ მიუთითებს გარედან საჭირო კანდიდატების მოზიდვის საჭიროებას, ან ტრენინგის ჩატარების საჭიროებას.

საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და გაზომვას კანონით განსაზღვრული შეფასების კრიტერიუმებისა და მეთოდების საფუძველზე დროის გარკვეულ მონაკვეთში, უზრუნველყოფს საჯარო მოხელის შეფასების პროცესი, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების ეფექტური ფუნქციონირებისთვის. რისთვის არის საჭირო შეფასების სიტემა? ის ეხმარება როგორც მოხელეს, ისე საჯარო დაწესებულებას, რომ სწორად განსაზღვრონ საქმიანობის მიზნები, მისი მიღწევის შემდგომ განისაზღვროს ხარისხი, ასევე, შეფასების შედეგები

²² Steve M. Jex, Organizational Psychology, Productive Behavior in Organizations pg. 91

უკავშირდება თანამშრომლის დაწინაურების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების სამომავლო გეგმებს.

საჯარო მოხელის შეფასებას აქვს რამდენიმე მიზანი, მათ შორის არის თანამშრომლის სამსახურებრივი მოვალეობების გაუმჯობესება, შეფასების შედეგების მიხედვით წახალისება, კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა, საჭიროების მიხედვით, როდესაც არის არადამაკმაყოფილებელი შეფასება, პრობლემის იდენტიფიცირება და პროფესიული განვითარების მიზნით ტრენინგების დაგეგმვა და განხორციელება, კომუნიკაციის გაუმჯობესება საჯარო მოხელესა და მის ხელმძღვანელს შორის, ასევე, საჯარო მოხელის ინფორმირება მის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოლოდინების თაობაზე.²³

როგორც უკვე აღვნიშნე, შეფასების სისტემის შედეგები, ძირითადად, გამოიყენება საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების, დაწინაურების, წახალისებისა და გათავისუფლებისათვის, ხოლო პოზიციაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის მოდელის მქონე ქვეყნებში (ბულგარეთი) შეფასების სისტემის შედეგები უკავშირდება საჯარო მოხელის ანაზღაურებას.²⁴

საქართველოში, შეფასების სისტემა საჯარო სამსახურებში დაინერგა 2018 წელს. შეფასებას აქვს სამი ძირითადი კომპონენტი, თუმცა, ეს არ გულისხმობს, რომ ყველა სისტემა მოიცავს მათ. ესენია: მიზნებით - ზომავს საქმიანობის შედეგებს, ამ დროს ვხელმძღვანელობთ წინასწარ შეთანხმებული შეფასების კრიტერიუმებისა და ვადების მიხედვით; კომპეტენციებით - რაც გულისხმობს ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების ერთობლიობას, ის ვლინდება ქცევებში და შემდგომ აისახება

²³ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 6

²⁴ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 6

საქმიანობის შედეგებზე; და ბოლოს, ფუნქციების - ეს გახლავთ მიზნების შეფასების მსგავსი სისტემა, რომელიც მოიცავს საქმიანობის შედეგების შეფასებას, თუმც იმ განსხვავებით, რომ ფუნქციებით შეფასება გულისხმობს ფუნქციის ფარგლებში შესრულებული განმეორებადი დავალებების შესრულების შეფასებას.²⁵

საჯარო მოხელის შეფასება უნდა დაეფუძნოს რამდენიმე პრინციპს, ძალიან მნიშვნელოვანია ამ სისტემის სამართლიანი ხასიათი. შეფასება წარმოებს კანონიერების, სამართლიანობის, ობიექტურობის, გამჭვირვალობის, მიუკერძოებლობის, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობის, ნდობის, საჯარო დაწესებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანაზომიერების პრინციპების დაცვით.²⁶

რატომ ვაფასებთ?

მოხელის შემთხვევაში:

- ნათელი ხდება ორგანიზაციის პრიორიტეტები, მიზნები და ამოცანები;
- იკვეთება მოხელის, როგორც თანამშრომლის როლი ორგანიზაციის საქმიანობასა და მიზნების მიღწევაში, იზრდება ჩართულობა;
- ცხადი ხდება მოლოდინი მოხელის სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით;
- ვლინდება საჭიროებები მოხელის საქმიანობის წარმატებით შესრულებისათვის;
- მოხელეს უჩნდება წახალისების სხვადასხვა ფორმით სარგებლობის საფუძველი.

²⁵ საჯარო სამსახურის ბიურო პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ 22.

²⁶ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი I, მუხლი 4.

ხელმძღვანელის შემთხვევაში:

- ხელმძღვანელს უჩნდება სამუშაო პროცესის ეფექტიანი დაგეგმვის შესაძლებლობა და ზრდის თანამშრომლების ჩართულობას ამოცანების დასახვასა და მიღწევაში;
- ხელმძღვანელი ხელს უწყობს შედეგზე ორიენტირებული მმართველობითი სისტემის შექმნას;
- ხელმძღვანელი იძენს დეტალურ ინფორმაციას სამუშაოს შესრულების პროცესის, ხარისხისა და მიღწეული მიზნების შესახებ;
- ხელმძღვანელი მონაწილეობს მოხელეთა განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენაში და ხელს უწყობს მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას.

მოხელის შეფასებისათვის გამოიყენება ოთხ დონიანი სისტემა, კერძოდ: საუკეთესო შეფასება, კარგი შეფასება, დამაკმაყოფილებელი შეფასება და არადამაკმაყოფილებელი შეფასება.²⁷ მოხელეთა შეფასებას შესაბამისი სამართლებრივი შედეგები ახლავს თან. კერძოდ, შეფასების შედეგების გათვალისწინებით ხდება მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. საუკეთესო შეფასების შედეგების შესაბამისად მიიღება მოხელის წახალისებისა და კლასის მინიჭების, ხოლო არადამაკმაყოფილებელი შეფასების ზედიზედ ორჯერ მიღების შემთხვევაში – მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლების გადაწყვეტილება.

28

²⁷ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი III, მუხლი 14.

²⁸ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი III, მუხლი 15.

შეფასების სისტემის მეშვეობით, იქმნება შედეგსა და მიზანზე ორიენტირებული ორგანიზაციული მმართველობის სისტემა, ჩნდება წლიური სამუშაო პროცესის დაგეგმვის შესაძლებლობა და ყალიბდება საერთო ხედვა ორგანიზაციაში შესრულებულ სამუშაოზე, იზრდება სტრუქტურული ერთეულების ეფექტიანობა და იკვეთება მათი განვითარების პერსპექტივები, გროვდება დეტალური ინფორმაცია შესრულებული სამუშაოსა და მიღწეული მიზნების შესახებ.

თუ განვიხილავთ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დადებით მხარეებსა და საფრთხეებს, შეიძლება ითქვას, რომ მოხელის შეფასების სისტემის დადებით მხარედ მიიჩნევა არაკვალიფიციური კადრების შემცირება, როგორც უკვე აღვნიშნე, მოხელეს აქვს შესაძლებლობა კარიერული განვითარების, თუმცა, ასევე არსებობს გარკვეული საფრთხეები სისტემასთან დაკავშირებით, ამის თაობაზე, შემდგომ თავში განვიხილავთ კვლევას, სადაც საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებებია ნათლად წარმოდგენილი, მათ შორის, შეფასების სისტემის საფრთხეებზე. იმისათვის, რომ საჯარო მოხელის შეფასება მოხდეს სამართლიანად, მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო დაწესებულებამ შეიმუშაოს ობიექტური შეფასების მეთოდები.

მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემამ არ მიიღოს ფორმალური სახე და ხასიათი, ამისათვის საჭიროა, რომ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელები საკითხს პასუხისმგებლობით მოეკიდონ. ძალიან კარგი და ორგანიზაციისთვის სასიკეთო ფაქტია, როდესაც ხელმძღვანელებს უტარდებათ ტრენინგები შეფასებასთან დაკავშირებით, ვინაიდან ისინი უფრო ინფორმირებულები არიან ამ მექანიზმთან დაკავშირებით და უმაღლდებათ კვალიფიკაცია, ხოლო, თანამშრომლების მაქსიმალურად ჩართვა შეფასების პროცესში ხელს უწყობს გუნდურობას საჯარო დაწესებულებებში.

საჯარო სამსახური თავის მხრივ უზრუნველყოფს იმ პრინციპების ჩამოყალიბებას, რომელზეც აგებულია საჯარო სამსახური და თითოეული მოხელის ქმედება. საჯარო სამსახური ეფუძნება თანასწორობის, კანონიერების, კარიერული განვითარების, გამჭვირვალობის პრინციპებს, საჯარო მოხელის შეფასება კი - შემდეგ პრინციპებს:

- “კანონიერების პრინციპი, რომელიც მოიცავს - საჯარო მოხელის შეფასების ძირითად პრინციპებს, მეთოდებს და კრიტერიუმებს, შეფასების სახეებს, შეფასების შედეგები და მათი გასაჩივრების წესი კანონით უნდა იყოს განსაზღვრული;
- განჭვრეტადობის პრინციპი - ცნობილი უნდა იყოს შეფასების ჩატარების დრო, სტანდარტები და პროცედურა, გარდა ამისა ნათელი უნდა იყოს ის შედეგები, რომლებიც შესაძლოა მის მიმართ დადგეს შეფასების შედეგად;
- ობიექტურობის პრინციპი - შეფასება უნდა იყოს სუბიექტური მიდგომებისაგან თავისუფალი, ასევე, დისკრიმინაციული კრიტერიუმების გამოყენებისგან;
- გამჭვირვალობის პრინციპი - გულისხმობს, რომ საჯარო მოხელის შეფასების პროცესი უნდა იყოს გამჭვირვალე, შედეგები კი - საჯარო;
- შეფასების სისტემის დაკავშირება ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტიტუტებთან - გულისხმობს, რომ საჯარო მოხელის შეფასების შედეგი დაკავშირებულ იქნას მის დაწინაურების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების ინსტიტუტებთან.”²⁹

ამ პრინციპების ანალიზის თანახმად, სახელმწიფომ ზემოთ აღნიშნულ პრინციპებზე დაყრდნობით უნდა დააფუძნოს საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირება, ხოლო საჯარო მოხელე უნდა მოქმედებდეს საჯარო სამსახურის ინტერესების შესაბამისად. ეს ყოველივე კი შეუძლებელია ამ პრინციპების მნიშვნელობის გაცნობიერების გარეშე.

საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმები

²⁹ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”- საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 7.

ევროკავშირის წევრი ქვეყნების საკანონმდებლო ნორმების ანალიზის შედეგად, გამოიკვეთა, რომ საჯარო მოხელის შეფასება რეგულირდება ორი ძირითადი სამართლებრივი ფორმით, ესენია: საკანონმდებლო აქტი და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტი. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის ძირითადი პრინციპები მოწესრიგებულია საკანონმდებლო აქტით, რომლის დროსაც საჯარო მოხელის შეფასების საკითხები მეტწილად მოწესრიგებულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით, რომელიც მოიცავს საჯარო მოხელის შეფასებასთან დაკავშირებულ შემდეგ საკითხებს: შეფასების სუბიექტი და შემფასებელი, შეფასების ძირითადი პრინციპები და მიზნები, შეფასების სახეები, მისი პერიოდულობა, რა გავლენა აქვს შეფასების შედეგებს საჯარო მოხელეზე, ამასთანავე, შეფასების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების მექანიზმი.³⁰ ხოლო რაც შეეხება კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტით, განისაზღვრება შეფასების პროცედურა, შეფასების მეთოდები, კრიტერიუმები, ხდება მხოლოდ კანონით განსაზღვრული მიმართულებების შევსება და ტექნიკური ხასიათის საკითხების მოწესრიგება. ამ შემთხვევაში, საჯარო მოხელის შეფასების საკითხები მოწესრიგებულია მთავრობის დადგენილებით (მაგალითად რუმინეთი), ასევე, პრემიერ მინისტრის ბრძანებით, როგორც ეს გვხვდება პოლონეთის მაგალითზე.³¹ შეფასების სისტემის რეგულირება თითოეული წევრი სახელმწიფოსთვის ეროვნული სამართლებრივი სისტემის ნაწილია, არ არსებობს ერთიანი ევროპული სტანდარტები შეფასების სისტემის რეგულირების სამართლებრივ ფორმასთან მიმართებაში რომელიც შემუშავებულია, ეს გულისხმობს, რომ სამართლებრივი რეგულირება ხდება თითოეული სახელმწიფოს სამართლებრივ სისტემაზე, ასევე, ადმინისტრაციულ კულტურაზე დაყრდნობით. საქართველოში საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირებას უზღუნველყოფს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, და საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220 განსაზღვრავს მოხელის შეფასების წესს, რომლის თანახმად, მოხელის შეფასება ხორციელდება ოთხ დონიანი სისტემით მთელ საჯარო

³⁰ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 7.

³¹ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 7.

სამსახურის სისტემაში.³² „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი შედეგების შეფასების მნიშვნელობაზეა ფოკუსირებული საჯარო მოხელის კარიერული განვითარების, წახალისებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში. ამ კანონის რეგულირება ზოგადია და არ მოიცავს ყველა საკითხს, რომელიც ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მიერ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონებით არის მოწესრიგებული. საქართველოში მთავრობის დადგენილება წარმოადგენს შეფასების სისტემის მარეგულირებელ ძირითად სამართლებრივ აქტს, რომელმაც უნდა დაამტკიცოს შეფასების შესაბამისი ფორმები, ამასთან, განსაზღვროს შეფასების სისტემის მიზნები, მისი სახე და მეთოდები, პროცედურა და კრიტერიუმები, შეფასების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების წესი, შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე, შეფასების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების პროცედურა. როგორც უკვე აღვნიშნე, ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირების ძირითად სამართლებრივ ფორმას წარმოადგენს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი, ვფიქრობ, საქართველოში მიზანშეწონილია, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი აწესრიგებდეს ძირითად მიმართულებებს, რაც, თავის მხრივ გულისხმობს ევროკავშირის წევრი ქვეყნების გამოცდილების გაზიარებას, ვინაიდან მთავრობის დადგენილება არაა საჯარო სამსახურის სისტემის სტაბილურობის გარანტი, მთავრობას მარტივი პროცედურით შეუძლია მასში ცვლილებების შეტანა, ასევე, რელევანტურია კანონქვემდებარე აქტის გამოყენება ტექნიკური ხასიათის საკითხების მოსაწესრიგებლად.

იმის შემდგომ, როდესაც მოხელე გაეცნობა საბოლოო შეფასების შედეგებს, მას აქვს უფლება გაასაჩივროს მიღებული ქულები. საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, მოხელეს შეუძლია, გასაჩივრების მოთხოვნით წერილობით მიმართოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს ან ადამიანური რესურსების მართვის

³² „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი III, მუხლი 14.

ერთეულს/კომისიას.³³ ყველა საჯარო დაწესებულების ვალდებულებაა გასაჩივრების პროცედურის განსაზღვრა, ის უნდა მოიცავდეს რიგ საკითხებს:

- საჩივრის წარდგენის და განხილვის წესი;
- ვადები;
- მხარეთა უფლებამოსილებები;
- წარსადგენი დოკუმენტაცია;
- კომისიური განხილვის შემთხვევაში კომისიის წევრების შერჩევის და ჩამოყალიბების წესი;
- საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების წესი;
- კომისიური განხილვის შემთხვევაში, ხმათა განაწილების წესი;
- შეფასების ფორმაში შედეგების ასახვის წესი.

როდესაც ორგანიზაციაში მიიღება თანამშრომლის საჩივარი, იქმნება შესაბამისი კომისია, რომლის შემადგენლობასა და უფლებამოსილ პირს განსაზღვრავს თავად სახელმწიფო უწყების ხელმძღვანელი და მიზანშეწონილია, რომ მათი (წევრების) რაოდენობა იყოს კენტი. კომისიის წევრები, როგორც წესი არიან: ადამიანური რესურსების მართვის, მონიტორინგის, იურიდიული სტრუქტურული ერთეულები, აუდიტი, სპეციფიკით დაკავშირებული ერთეულის ხელმძღვანელი ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, მისი არ ყოფნის შემთხვევაში მისი მოადგილე. დაუშვებელია მომჩივანის უშუალო ხელმძღვანელი შედიოდეს კომისიის წევრთა შემადგენლობაში. ³⁴ დაწესებულების ხელმძღვანელმა ან საჩივრის განმხილველმა სხვა პირმა, ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა/კომისიამ უნდა განიხილოს შეფასების დოკუმენტაცია და გაესაუბროს შეფასებულ თანამშრომელს და მის უშუალო ხელმძღვანელს, ასევე, ზემდგომ ხელმძღვანელს, თუმცა ეს აუცილებლობას არ წარმოადგენს და მოითხოვოს შეფასების პერიოდის ამსახველი დოკუმენტაცია. გასაუბრება და დოკუმენტური მასალის

³³ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი IV, მუხლი 16.

³⁴ საჯარო ბიურო, „საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო გვ.88

შეფასება უნდა ჩატარდეს ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე სულ მცირე ორი კვირით ადრე.³⁵ საჩივრის განხილვის შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება შეფასების შედეგების ცვლილების ან მისი უცვლელად დატოვების შესახებ, ეს გადაწყვეტილება და მიღებული ქულა საბოლოოა. იმ შემთხვევაში, თუ მოხელეს არ დააკმაყოფილებს შეფასების შედეგები ან მიიჩნევს, რომ ეს შედეგები მის მიმართ არაობიექტურია და მისი უფლებები დარღვეულია, მოხელეს შეუძლია გაასაჩივროს არსებული შედეგები.³⁶

რაც შეეხება ევროკავშირის წევრ ქვეყნებს, მათი კანონმდებლობის თანახმად, საჯარო მოხელე შეფასების შედეგებს ჯერ ასაჩივრებს უშუალო ხელმძღვანელთან, ხოლო უშუალო ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებას უკმაყოფილების შემთხვევაში - სასამართლოში.³⁷

„საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, არის ნაშრომი, რომელიც მომზადებულია გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. ეს ნაშრომი მოიცავს 2019 წელს ჩატარებული კვლევის ანგარიშს, რომლის შესასწავლი საგანი იყო შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პირველადი შედეგები, კვლევა ჩატარდა საქართველოს საჯარო სექტორის ცენტრალურ უწყებებში, რომელმაც მოიცვა პირველი და მეორე რანგის მოხელეებთან და ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან სიღრმისეული ინტერვიუები, მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეებთან ფოკუს-ჯგუფები და ინტერვიუები ექსპერტებთან და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელთან.³⁸ პირველადი მონაცემების მოპოვება განხორციელდა თვისებრივი მეთოდით, რომლის ფარგლებშიც

³⁵ საჯარო ბიურო, „საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო გვ.88

³⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 118.

³⁷ ცუხიშვილი ნ. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 22.

³⁸ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, გვ 5 - ხელმისაწვდომია

file:///C:/Users/User/Downloads/UNDP_GE_DG_PAR_IliaUni_civil%20servants%20percentions%20on%20performanc%20appraisal%20system_2019_geo.pdf

ჩატარდა 26 სიღრმისეული ინტერვიუ და 11 ფოკუს-ჯგუფი, მათ შორის, ფოკუს ჯგუფის შემადგენლობაში შედიოდნენ მესამე და მეოთხე რანგის (1 წელზე მეტი სამსახურეობრივი გამოცდილების მქონე) საჯარო მოხელეები, 13 ინტერვიუ ჩატარდა საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერებთან, 7 ინტერვიუ - ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან, 1 ინტერვიუ - საჯარო სამსახურის ბიუროსთან, 3 ინტერვიუ - შეფასების სისტემის პროცესში სხვადასხვა ეტაპზე ჩართულ ექსპერტებთან და 2 ინტერვიუ უცხოელ ექსპერტებთან.

კვლევის მიზანი იყო საჯარო მოხელეების და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების შეხედულებების შესწავლა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით. ეს მიზნები თავის მხრივ მოიცავდა ამოცანებს: რას ფიქრობენ ქვედა რგოლის მოხელეები, შუა რგოლის მენეჯერები და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები და როგორია მათი ცნობიერება შემდეგ საკითხებზე:(1) ინდივიდუალური საქმიანობა, (2) ორგანიზაციული საქმიანობა, (3) უშუალო ხელმძღვანელთან ურთიერთობა და (4) კოლეგებთან ურთიერთობა; განსაზღვრა, თუ რამდენად აღიქვამენ შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესს მოხელეები/მენეჯერები, როგორც დახმარებასა და უკუკავშირს ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და შუა რგოლის მენეჯერების მხრიდან; ასევე, უკვე გაუმჯობესებული ასპექტების გამოვლენა და მოხელეთა რეკომენდაციების წარმოდგენა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის სხვა საჯარო ორგანიზაციებში წარმატებით დანერგვის მიზნით.“³⁹

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ რესპოდენტების ძირითადმა ნაწილმა იცოდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების გასაჩივრების პროცედურის შესახებ, თუმცა, ძალიან ცოტა შემთხვევა გამოიკვეთა, ვინც მიმართა გასაჩივრების ამ ფორმას, ვინაიდან, საჯარო მოხელეები თვლიდნენ, რომ გასაჩივრება გარკვეულ რისკებს უკავშირდებოდა, მათი აზრით, იმ შემთხვევაში, თუ საჩივარი კომისიის წინაშე

³⁹ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, გვ.8

წარსდგებოდა, ამ კომისიის შექმნა დიდ ბიუროკრატიულ რესურსს მოითხოვდა, გარდა ამისა, გარე პირების ჩართვა კომისიის შემადგენლობაში არარელევანტური იყო, რადგან ნაკლებად ვარაუდობდნენ, რომ მათ სცოდნოდათ კონკრეტული სამუშაოს სპეციფიკა და არც თავად მოხელის შეფასება შეეძლოთ. გარდა ამისა, გასაჩივრების ფაქტმა შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის ურთიერთობაზე, რაც სამომავლოდ ხელის შემშლელი ფაქტორი აღმოჩნდება მოხელის პოზიციის შეცვლის ან მობილობის დროს, ამავე წყაროში საუბარია, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ არსებობს ინფორმაცია, რომლის თანახმად „კვლევაში მონაწილე სამინისტროებში 2019 წელს გასაჩივრების 3 შემთხვევა იყო. რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში ორი საჩივარი ეხებოდა შეფასების საბოლოო ქულას, ხოლო საგარეო საქმეთა სამინისტროში – ერთი საჩივარი, შეფასების პროცედურას და ცალკეულ კომპონენტებში დაწერილ ქულებს.“⁴⁰

შეფასების შედეგების გასაჩივრების პროცედურა და სასამართლო პრაქტიკა

შეფასების შედეგების გასაჩივრების ეფექტიანი შესაძლებლობის შექმნა დაწესებულებაში მეტად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან საჭიროა მოხელეს გასაჩივრების მექანიზმის ქმედითობაზე ჰქონდეს რწმენა, ასევე, რომ მისი ინტერესები სამართლიანად და გამჭვირვალედ იქნება დაცული.⁴¹

საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, როდესაც მოხელე გაეცნობა შეფასების საბოლოო შედეგებს, მას აქვს სამი სამუშაო დღე, სურვილის შემთხვევაში გაასაჩივროს მიღებული ქულები. ასევე, მოხელეს აქვს უფლება, რომ გასაჩივრების მოთხოვნით წერილობით მიმართოს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს, ადამიანური რესურსების ერთეულს ან კომისიას. საჯარო დაწესებულებას აქვს ვალდებულება გაწეროს

⁴⁰ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, გვ -42.

⁴¹ საჯარო სამსახურის ბიურო, პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ. 35

გასაჩივრების პროცედურა, „საჩივრის განხილვის შედეგად მიიღება გადაწყვეტილება შეფასების შედეგების ცვლილების ან უცვლელად დატოვების შესახებ, შიდა პროცედურით განსაზღვრულ ვადაში.“⁴²

მოხელე უფლებამოსილია, შეფასების შედეგები (ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი) გაასაჩივროს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 118-ე მუხლის პირველი პუნქტით დადგენილი წესით.⁴³

აღნიშნულ ქვეთავში მოკლედ მიმოვიხილავ თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №38/2049-19 განჩინებას, რომელიც ეხება შეფასების შედეგების გასაჩივრებას მოხელის მიერ.

აღნიშნული განჩინების თანახმად, პირველ ინსტანციაში სადავო საკითხის გადაუწყვეტლად ბათილად იქნა ცნობილი მოხელის შუალედური შეფასების ოქმი და მოპასუხეს დაევალა გადაწყვეტილების სამოტივაციო ნაწილში მითითებული, საქმისათვის არსებითი მნიშვნელობის მქონე ყველა გარემოების გამოკვლევისა და შეფასების შემდეგ ახალი ადმინისტრაციულ - სამართლებრივი აქტის გამოცემა მოსარჩელის პროფესიულ შეფასებასთან დაკავშირებით, კანონით დადგენილი წესით და ვადაში.⁴⁴

„სასამართლომ მიიჩნია, რომ განსახილველ შემთხვევაში, საქმეში არ არის წარდგენილი რაიმე სახის მტკიცებულება, რომლის შეფასების საშუალებაც მიეცემოდა სასამართლოს, რათა დაედგინა, თუ რა გახდა გასაჩივრებული ადმინისტრაციულ - სამართლებრივი აქტების მიღების საფუძველი. სასამართლომ მიუთითა, რომ ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ სასამართლოში არ წარდგენილა კონკრეტული

⁴² საჯარო სამსახურის ბიურო, საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო - რატომ ვაფასებთ, რატომ გვაფასებენ და როგორ? გვ.88

⁴³ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი IV, მუხლი 17

⁴⁴ თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №38/2049-19 განჩინება

დოკუმენტები, რომლის შესწავლისა და ანალიზის საფუძველზეც შეფასდა მოსარჩელე.⁴⁵ აპელანტი არ დაეთანხმა პირველი ინსტანციის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას და მიიჩნია, „რომ როგორც პროცედურულად, ისე სამართლებრივად, სადაო აქტები აკმაყოფილებს კანონდებლობის მოთხოვნებს, მათში ასახული კონკრეტული ურთიერთობის მოწესრიგება შეესაბამება მისი გამოცემის სამართლებრივ საფუძვლებს და სრულად შეესაბამება მოცემული ურთიერთობის მარეგულირებელ სამართლებრივ ნორმებს, შესაბამისად, არ არსებობს მათი ბათილად ცნობის საფუძვლები.“⁴⁶

აპელანტის განმარტებით, სასამართლოს გადაწყვეტილება დასაბუთებულია ძირითადად იმით, რომ მოსარჩელის შეფასების პირველი ეტაპი ჩატარდა საქართველოს პარლამენტის გათვალისწინებული დოკუმენტური მასალის არარსებობის პირობებში, რაც საბოლოო ჯამში, შეფასების შესახებ გადაწყვეტილებებს (ოქმებს) ხდის დაუსაბუთებელს. სასამართლოს გადაწყვეტილების ამ ნაწილის დასაბუთების საკითხის საფუძვლიანობის გასარკვევად, აპელანტის აზრით, საჭიროა იმ სამართლებრივი მოცულობის გაანალიზება, რაც მოხელის შეფასებისას უნდა იქნას გათვალისწინებული, ეს კი თავის მხრივ, ერთობლიობაში განხილვის და გაანალიზების პირობებში ქმნის სამართლიანი შეფასების მოლოდინს და საბოლოოდ სამართლიანი და კანონიერი გადაწყვეტილების საწინდარია.

აპელანტს მიაჩნია, რომ კანონის თანახმად მოსარჩელის ვალდებულება იყო შემფასებლისთვის მის ხელთ არსებული ყველა საჭირო დოკუმენტური მასალის წარდგენა, რაც გაანალიზებული და შეფასებული იქნებოდა დადგენილი წესის შესაბამისად, მით უმეტეს, თუ გავითვალისწინებთ ვითარებას, როდესაც მოსარჩელის უშუალო ხელმძღვანელის მიერ განხორციელებული შეფასების პირველი ეტაპის შედეგები მის მიერ გასაჩივრებულ იქნა და მან გაიარა ხელმეორე შეფასებების ორივე ეტაპი დაწესებულების ხელმძღვანელის მონაწილეობით, რა დროსაც მან ისევ მიიღო არადადამაკმაყოფილებელი შეფასება.

⁴⁵ თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №38/2049-19 განჩინება

⁴⁶ თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №38/2049-19 განჩინება

წარმომადგენელმა დასაბუთებისას ასევე მიუთითა რომ გამოცემული სამართლებრივი აქტების თანახმად, განსაზღვრული იყო შეფასების პირველ ეტაპზე მოხელის უშუალო ხელმძღვანელის ვალდებულებებიც, „კერძოდ, მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია მოხელის შეფასება განახორციელოს მისთვის ხელმისაწვდომი შესაბამისი დოკუმენტური მასალისა და ინფორმაციის სრული და ყოველმხრივი შეფასებისა და ანალიზის საფუძველზე.“⁴⁷

სააპელაციო პალატა დაეთანხმა პირველი ინსტანციის სასამართლოს იმ განმარტებას, „რომ პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების პირველი ეტაპი უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ შესაფასებელ პერიოდში, შესაბამისი მოხელის მიერ შექმნილი დოკუმენტების ანალიზის საფუძველზე.“⁴⁸

ვფიქრობ, განხილული გადაწყვეტილება, წარმოადგენს საინტერესო და საყურადღებო პრეცედენტს და იმის მაგალითს, რომ გასაჩივრების მექანიზმი ქმედითა და წარიმართება სამართლიანად. ასევე, აღნიშნული გადაწყვეტილებით ხაზი გაესვა იმას, თუ რამდენი სირთულე ახლავს შეფასების პროცესს თან და რამდენად მნიშვნელოვანია შეფასების ობიექტურად და ყველა პრინციპის დაცვით წარმართვა.

საჯარო მოხელის შეფასების მეთოდები

საჯარო მოხელის შეფასებისას ხშირია შეკითხვები, ვინაიდან შეფასების სისტემას თან ახლავს სირთულეები, მათ შორის არის თუ რამდენად ობიექტურია შემფასებელი შეფასების პროცესში, თუმცა, მეტწილად, ყველა ხელმძღვანელს აქვს პირადი დამოკიდებულება დაქვემდებარებული თანამშრომლის მიმართ. სწორედ ამიტომ, როგორც უკვე აღვნიშნე, შეფასების პროცესი უნდა წარიმართოს რიგი პრინციპების დაცვით, ესენია: სამართლიანობა, ობიექტურობა, მიუკერძოებლობა, კანონიერება, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობა, საჯარო დაწესებულებისა და მოხელის

⁴⁷ თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №38/2049-19 განჩინება

⁴⁸ თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №38/2049-19 განჩინება

ინტერესთა თანაზომიერება.⁴⁹ შეიძლება ითქვას, რომ მას შემდეგ, რაც საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ამოქმედდა, წარმოიშვა ძირითადი სირთულეები საჯარო მოხელის შეფასებასთან დაკავშირებით, ვინაიდან ამ კანონის ფარგლებში არსებობს ბევრი სხვადასხვა მეთოდი შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით. საჯარო დაწესებულებას აქვს ვალდებულება, რომ თითოეული რანგის პოზიციაზე დასაქმებული მოხელე შეაფასოს წელიწადში ერთხელ, „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული მოხელის შეფასების წესის შესაბამისად.⁵⁰ ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე ამბობს შეფასებაზე უარს, ითვლება მძიმე დისციპლინარულ გადაცდომად.⁵¹

თუ ვისაუბრებთ ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მაგალითზე, მათი უმეტესობა მოხელის შეფასების ერთ-ერთ მეთოდად იყენებს გასაუბრებას, რომლის მთავარი დანიშნულება არის ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის კომუნიკაცია.⁵² ამ დროს ხდება ინფორმაციების გაცვლა, მსჯელობა მოხელის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, აშკარა ხდება ისეთი ტენდენციები, რომლებსაც შემდგომში აღმოსაფხვრელად ეწყობა ხელი. საჯარო მოხელის შეფასება მოიცავს სამ ძირითად სფეროს, ესენია:

- მიზნობრივი შეთანხმებით დასახული ამოცანების მიღწევის შეფასება, რაც გულისხმობს, რომ გამოიყენება წინასწარ განსაზღვრული მეთოდები, შესაძლებელი ხდება მოსალოდნელი რისკების განსაზღვრა მუშაობის პროცესში;
- საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება;

⁴⁹ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი I, მუხლი 4.

⁵⁰ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი I, მუხლი 5.

⁵¹ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი I, მუხლი 7.

⁵² ცუხიშვილი ნ. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 17.

- საჯარო მოხელის ინდივიდუალური უნარების / კვალიფიკაციის შეფასება.⁵³

საჯარო სამსახურის ბიურომ კვლევის საფუძველზე, გამოსცა დამხმარე სახელმძღვანელო „პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში“, ამ სახელმძღვანელოში გამოკვეთილია საჯარო მოხელის შეფასების მეთოდები.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების მიმდინარეობისას მოხელე და ხელმძღვანელი მსჯელობენ და აქვთ დიალოგი, რაც არის ძალიან მნიშვნელოვანი ეფექტური შეფასებისთვის.

შეფასება ინტერაქციული პროცესია, რომელსაც ექვემდებარება მოხელე ან მის მიერ შესრულებული სამუშაო. ინტერაქცია გულისხმობს მოხელისა და შემფასებლის მუდმივ კომუნიკაციას. შეფასების პერიოდამდე შემფასებელი გამოსცემს ინდივიდუალურ-სამართლებრივ აქტს, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება შეფასების მეთოდი, დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და გასაუბრების წესი.

მნიშვნელოვანია ობიექტურობა შეფასების პროცესში, ისმის კითხვა, რა განსაზღვრავს ობიექტურობას? პასუხი მარტივია - ობიექტურია ისეთი მეთოდები, რომლებიც ობიექტურად გაზომვად შეფასების ინდიკატორებს ეფუძნება. ამრიგად, განურჩევლად შეფასების მეთოდისა, მნიშვნელოვანია ინდიკატორების სიცხადე და ის, რომ საჯარო დაწესებულება თავად წყვეტს ფუნქციებით და კომპეტენციებით შეფასებისას წონიტი მსაზღვრელების განაწილებას.

საჯარო მოხელის შეფასებისათვის გამოიყენება მიზნების შესრულების მართვის, ფუნქციების, დარგობრივი ცოდნისა და კომპეტენციების შეფასების მეთოდები. საჯარო

⁵³ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 19.

სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციით, კომპეტენციების მიხედვით შეფასება მიიჩნევა უფრო მარტივად დასაწერად, რადგან „ის არ მოითხოვს ორგანიზაციაში სტრატეგიული გეგმის არსებობას და სამუშაო გეგმებით მუშაობის პრაქტიკას“⁵⁴

ხშირად, ხელმძღვანელები ამბობენ, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია სამუშაოს დროულად და ხარისხიანად შესრულება, პასუხისმგებლობა და სხვა, ჩამონათვალი შესაძლოა გაგრძელდეს, საბოლოოდ კი ვიღებთ შედეგს - როგორია თანამშრომლის ქცევები. სწორედ მის მიერ გამოვლენილი ქცევებისა და შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შესაძლებელია თანამშრომლის შეფასება, ამ კრიტერიუმებით შეფასებას კი კომპეტენციები ეწოდება, მოკლედ რომ ვთქვათ ეს ტერმინი გულისხმობს გამოცდილების, ცოდნის, უნარ-ჩვევების ერთობლიობას, რომელიც ორგანიზაციულ ქცევებში ვლინდება და შესაბამისად, აქვს გავლენა შედეგის მიღწევაზე.⁵⁵ კომპეტენციებით შეფასება ხდება თანამშრომელთა თანამდებობის საჭიროებიდან, თუმცა, გამონაკლისის შემთხვევებში არის, როდესაც სამუშაო საკმაოდ მოცულობითი და სტრესულია, ასეთ დროს დაშვებულია კომპეტენციის სტრესულ პირობებში მუშაობა შეფასდეს დამატებით. კომპეტენციები სხვადასხვაგვარია:

საბაზისო - ეხება ყველა თანამშრომელს, ვინაიდან ზრუნავს ერთიანი ორგანიზაციული კულტურის არსებობაზე;

მმართველობითი - ხელმძღვანელის მენეჯერული უნარები განისაზღვრება, მაგალითად მოტივირება, პრიორიტეტების სწორად განაწილება და სხვა.⁵⁶

დაწესებულების შეფასების წესიდან გამომდინარე, მოხელეები შესაძლოა შეფასდნენ ერთნაირი, ან განსხვავებული კომპეტენციებით. ამასთანავე, შესაძლოა არსებობდეს საქმის განსხვავებული მოცულობა, ამ დროს მნიშვნელოვანი დატვირთვა აქვს

⁵⁴ საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017, შეფასების სისტემა, გვ.4.

⁵⁵ საჯარო სამსახურის ბიურო, პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ 21

⁵⁶ საჯარო სამსახურის ბიურო, პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ 21

ხელმძღვანელს, ვინაიდან მან უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა თანაბარი დატვირთვა ერთნაირი თანამდებობების პირობებში. ამ საკითხს მივუბრუნდებით, თუმცა, აღსანიშნავია, რომ თუ მიზნების და ფუნქციების შესრულების შეფასებას ახასიათებს სიცხადე სრულფასოვნად შესრულებული სამუშაოსი, კომპეტენციებით შეფასებისას ნათელია, თუ როგორ სრულდება სამუშაო. კომპეტენციების შეფასებისას, მნიშვნელოვანია, არა მარტო ის, რომ თანამშრომელმა შეასრულა დაწესებულების სტრატეგიასთან დაკავშირებული დავალება, არამედ გუნდურობაც, ანუ როგორი იყო სამუშაოს შესრულების პერიოდში კოლეგებთან ურთიერთობა.

შეფასების თითოეულ მეთოდს აქვს როგორც ძლიერი, ისე სუსტი მხარეები, რის გამოც, ფაქტობრივად შეუძლებელია ცალკეული შეფასების მეთოდით სრულყოფილი შედეგის მიღება, რის გამოც ხშირად ხდება შეფასების კომბინირებული მეთოდის გამოყენება. მაგალითად, მიზნების შესრულების და კომპეტენციების მიხედვით შეფასება. იმისათვის, რომ ამ ორი უკანასკნელი მეთოდით შეფასება დამოუკიდებელ პროცესებად არ წარიმართოს, კომპეტენციების დაგეგმვა დასახულ მიზნებთან მიმართებაში ხდება.⁵⁷ როგორც უკვე აღვნიშნე, შეფასების ერთ-ერთი მეთოდი დასახული მიზნის შესრულების შეფასებაა. თავად მიზნები დაკავშირებულია ორგანიზაციულ განვითარებასთან, დაწესებულების სტრატეგიულ მიზნებთან, სამოქმედო გეგმასთან, ამრიგად, თუ დაწესებულება სწორედ რომ სტრატეგიული გეგმის მიხედვით მუშაობს, მაშინ ამ მეთოდის ეფექტურად დანერგვა და გამოყენება შესაძლებელია. იმისათვის, რომ ამ მეთოდმა კარგად იმუშაოს, დაწესებულებას შეუძლია, მიზნების შესრულების შეფასება თავდაპირველად გამოიყენოს სტრუქტურული ერთეულების და მათი ხელმძღვანელების დონეზე, ხოლო ინდივიდუალურ დონეზე მიზნების შესრულების შეფასება მოგვიანებით განახორციელოს.⁵⁸

⁵⁷ საჯარო სამსახურის ბიურო - პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ.(23-24)

⁵⁸ საჯარო სამსახურის ბიურო - პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ.22

როგორც მოგეხსენებათ, თითოეულ თანამშრომელს აქვს სამუშაოს აღწერილობა, სადაც გაწერილია მისი ფუნქციები, სწორედ მოხელის მიერ ამ ფუნქციების შესრულების მიხედვით შეფასება არის შესაძლებელი. ამ დროს, ფუნქციების შეფასება ხდება ყოველდღიური დაკვირვებით, ანუ, ყოველ დღე შესრულებული დავალების კონტროლით, რომელიც ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულებას უკავშირდება. ამ მეთოდით შეფასება გულისხმობს რამდენად დროულად და ხარისხიანად შეასრულა თანამშრომელმა მისი ფუნქციის ფარგლებში დავალება. გასათვალისწინებელია, რომ ფუნქციები დალაგდეს პრიორიტეტულობის მიხედვით, ანუ შეირჩეს ძირითადი შესაფასებელი ფუნქციები.⁵⁹

თანამშრომელთა შეფასების კიდევ ერთი მეთოდია მოხელის დარგობრივი ცოდნის შეფასება, რომელიც გულისხმობს სახელმწიფო უწყების თანამშრომელთა საინფორმაციო-საკონსულტაციო საქმიანობას, იმისათვის, რომ ეს მეთოდი ეფექტურად განხორციელდეს, საჭიროა, სახელმწიფო დაწესებულებაში არსებობდეს ცოდნის მართვის სისტემა, რაც მოიცავს ცოდნის ერთიანი სტანდარტის შექმნას, კრიტიკული დარგობრივი ცოდნის განსაზღვრას და სხვა. მოხელის საქმიანობის შეფასებისას მნიშვნელოვანია, რომ ყურადღება გამახვილდეს მიღწეულ შედეგებზე. მხოლოდ ქცევის ანალიზით, შესაძლოა აღმოჩნდეს, რომ თანამშრომელთა უმეტესობა „საუკეთესო“ შეფასებას იმსახურებს, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნები ვერ განხორციელდეს. ამრიგად, შეფასებისას უმჯობესია ორიენტირება მიღწეულ შედეგებზე და არა შესრულების პროცესსა და გამოვლენილ ქცევებზე.

საქართველოში, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი არ განსაზღვრავს საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის რომელი მეთოდი უნდა დაინერგოს. მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იქნებოდა საქართველოს მთავრობის მხრიდან ევროკავშირის წევრი ქვეყნების გამოცდილების გათვალისწინება, რაც დაეხმარებოდა მათ თანამედროვე მიდგომებით ხელმძღვანელობაში შეფასების სისტემის მოდელის შერჩევისას.

⁵⁹ საჯარო სამსახურის ბიურო - პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში, გვ.22

საჯარო მოხელის შეფასების სამართლებრივი შედეგები

ნაშრომში არაერთხელ ვისაუბრეთ საჯარო მოხელეების შეფასების სამართლებრივ შედეგებზე, თუმცა, ამ ქვეთავში, უფრო კონკრეტულად იქნება განხილული ყველა ის სამართლებრივი შედეგი, რომელიც რეგულირდება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის №220 დადგენილებით და ის შემდეგი სახისაა:

- “მოხელისათვის კლასის მინიჭება;
- მოხელის წახალისება;
- მოხელის პროფესიული განვითარების, მისი სწავლების საჭიროების განსაზღვრა;
- მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.”⁶⁰

მოხელის კლასების საერთო რაოდენობაა 12, რომელიც მუდმივად უნარჩუნდება მოხელეს და მისი ჩამორთმევა დაუშვებელია. „მოხელეს, რომელსაც მიენიჭა მოხელის კლასი, ეძლევა თანამდებობრივი სარგოს დანამატი ამ კანონით დადგენილი წესით.

სხვა საჯარო დაწესებულებაში ან/და იმავე საჯარო დაწესებულებაში სხვა თანამდებობაზე გადასვლისას მოხელეს უნარჩუნდება საკლასო დანამატი. საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის ან ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო უფრო დაბალი იერარქიული რანგის თანამდებობაზე გადაყვანისას მოხელეს უნარჩუნდება საკლასო

⁶⁰ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილება თავი III, მუხლი 15

დანამატი. მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხვის შემთხვევაში მოხელეს საკლასო დანამატი არ ეძლევა.“⁶¹

მოხელის წახალისების ფორმები წესდება მოხელის შეფასების შედეგების შესაბამისად, არსებობს წახალისების შემდეგი ფორმები:

- მაღლობის გამოცხადება;
- ფულადი ჯილდოს მიცემა;
- ფასიანი საჩუქრის მიცემა.⁶²

„მოხელის ფულადი ჯილდოს ზედა ზღვარი განისაზღვრება „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით.“⁶³

მოხელის პროფესიული განვითარების, მისი სწავლების საჭიროების განსაზღვრა ხდება საჯარო დაწესებულების მიერ „ყოველი წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე, დაწესებულების საჭიროებების ანალიზისა და მოხელეთა შეფასების შედეგების შესაბამისად.“⁶⁴

მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება ხდება მოხელის შეფასების შედეგად „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის „53-ე მუხლის მე-3 პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული შედეგით, როდესაც ზედიზედ ორჯერ არადაამაკმაყოფილებელი შედეგია, ასევე, მოხელის გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ამ კანონის 53-ე მუხლის მე-3 პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული შედეგით ორჯერ შეფასების“ საფუძველზე,⁶⁵ გარდა ამისა, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის 53-ე

⁶¹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 26

⁶² „პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“, საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის №203 დადგენილება

⁶³ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 59

⁶⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 54

⁶⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53

მუხლის მე-7 პუნქტის თანახმად, შესაფასებელი მოხელის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა ითვლება მძიმე დისციპლინურ გადაცდომად.⁶⁶

აღნიშნულ ქვეთავში მოკლედ მიმოვიხილავ თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიის 2020 წლის 12 მარტის გადაწყვეტილებას, რომლის ძირითად სასარჩელო მოთხოვნას წარმოადგენს მოსარჩელის „ზედიზედ ორჯერ შეფასების არადადამაკმაყოფილებელი შედეგების გამო სამსახურიდან განთავისუფლების შესახებ“⁶⁷ საქართველოს პარლამენტის აპარატის უფროსის 2019 წლის 20 ნოემბრის №2----- ბრძანების ბათილად ცნობა.

ზემოაღნიშნულ გადაწყვეტილებაში „სასამართლო განმარტავს, რომ მოხელის პროფესიული შეფასების მიზანს წარმოადგენს შესაფასებელი მოხელის პროფესიული საქმიანობის პროცესში, მისი მიღწევების და პრობლემური საკითხების იდენტიფიცირება, შემდგომი კარიერული განვითარების უზრუნველსაყოფად და მოხელის პროფესიული შეფასება, არ უნდა იყოს დეტერმინირებული მხოლოდ მისი სამსახურიდან დათხოვნის მიზნით. შესაბამისად, მოხელის შეფასებებს შორის პერიოდში, შესაბამისმა ადმინისტრაციულმა ორგანომ წერილობით უნდა განახორციელოს პირველი შეფასების შედეგების ანალიზი და მათგან გამომდინარე უნდა განხორციელოს მიღწევებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება, ხოლო პრობლემური საკითხების აღმოფხვრისათვის და მოხელის პროფესიული განვითარებისათვის კონკრეტული, მიზანზე ორიენტირებული ღონისძიებები უნდა განახორციელოს.“⁶⁸

„სასამართლო მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მოპასუხე - საქართველოს პარლამენტის მიერ, შეფასების შესახებ სადავო ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტები

⁶⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53

⁶⁷ თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიის 2020 წლის 12 მარტის №3/9706-19 გადაწყვეტილება

⁶⁸ თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიის 2020 წლის 12 მარტის №3/9706-19 გადაწყვეტილება

გამოცემულია საქმისათვის არსებითი მნიშვნელობის მქონე გარემოებების გამოკვლევისა და ურთიერთშეჯერების გარეშე.“⁶⁹

სასამართლომ დააკმაყოფილა მოსარჩელის მოთხოვნა ბრძანების ბათილად ცნობასთან დაკავშირებით, „ვინაიდან ბრძანებაში ასახული კონკრეტული ურთიერთობის მოწესრიგება არ შეესაბამება მისი გამოცემის სამართლებრივ საფუძვლებს და წინააღმდეგობაში მოდის მოცემული ურთიერთობის მარეგულირებელ სამართლებრივ ნორმებთან“.⁷⁰

სასამართლომ უკანონოდ სცნო მოსარჩელის განთავისუფლების ბრძანება, რადგან მისი მოთხოვნა სამსახურში აღდგენასთან დაკავშირებით საფუძვლიანია და უნდა დაკმაყოფილდეს, შესაბამისად მოპასუხეს, უნდა დაევალოს ახალი ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამოცემა მოსარჩელის თანამდებობაზე აღდგენის შესახებ.

ქვეთავში „საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმები“ განვიხილე კვლევა „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, რომელშიც, გარდა ზემოთ ხსენებული საკითხებისა, საუბარი იყო საჯარო მოხელის შეფასების სამართლებრივი შედეგების მიმართ დამოკიდებულებებზეც. მენეჯერებთან ჩატარებული ინტერვიუების დროს გამოითქვა მოსაზრება, რომ შეფასების სისტემის გადამუშავება ხდებოდა არა მენეჯერული ხედვის გათვალისწინებით, არამედ როგორც იურიდიული საკითხი. სწორედ ეს გახდა იმის მიზეზი, რომ შეფასების სამართლებრივი შედეგების თვალსაზრისით სისტემა მოუქნელი გახდა. ადამიანური რესურსების მენეჯერებისათვის, ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა არის ის, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ ხდება შეფასების შედეგების გამოყენება. კვლევაში აღნიშნულია, რომ ინდივიდუალურ დონეზე ხელმძღვანელს

⁶⁹ თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიის 2020 წლის 12 მარტის №3/9706-19 გადაწყვეტილება

⁷⁰ თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიის 2020 წლის 12 მარტის №3/9706-19 გადაწყვეტილება

შეუძლია შედეგების გამოყენება მოხელის პროფესიული საჭიროებების, წახალისების და სხვა თვალსაზრისით, თუმცა აუცილებლობას წარმოადგენს ერთიანი მიდგომა, როგორ უნდა გამოიყენებოდეს მიღებული ინფორმაცია ორგანიზაციულ დონეზე ეფექტიანობის ასამაღლებლად. მონაცემების თანახმად, მეორე საფრთხე არის დემოტივაცია, სისტემის მიმართ დაბალი მიმღებლობის გამო, ვინაიდან მნიშვნელოვანია თანამშრომელმა შეფასების სისტემა აღიქვას რეალურ სამართლებრივი შედეგის მომტანად, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ამან შეიძლება მისი დემოტივაცია გამოიწვიოს: ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების მცდელობა ამ საკითხებთან მიმართებაში მსჯელობის კუთხით არაა საკმარისი იმისთვის, რომ საფრთხე სრულად აღმოიფხვრას, ამიტომ ისინი ერთხმად თანხმდებიან, რომ მეტი მუშაობაა საჭირო.⁷¹ მოხელეთა შეფასების შედეგების გათვალისწინებასთან დაკავშირებით არსებობს სასამართლო პრეცედენტი (თელავის რაიონული სასამართლოს 2018 წლის 25 მაისის N 3/20-18 გადაწყვეტილება). აღნიშნულ გადაწყვეტილებაში მოსარჩელე მხარის მიერ სასამართლო სხდომაზე დაზუსტებულ ერთ-ერთ სასარჩელო მოთხოვნას წარმოადგენს „მობილობის შეუძლებლობის გამო ნა-----ის მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხვისა და მასზე კომპენსაციის გაცემის შესახებ“⁷² თელავის მუნიციპალიტეტის მერის 2018 წლის 30 იანვრის N75 ბრძანების ბათილად ცნობა.

ზემოაღნიშნულ გადაწყვეტილებაში სასამართლო განმარტავს, რომ მოსარჩელეს შტატის არსებობის პირობებში, არ ჰქონია დისციპლინური სახდელი, ასევე, არ შეცვლილა მისი ფუნქციური დანიშნულება, სამუშაოს კარგად შესრულებისთვის საქმიანობის პერიოდში იქნა წახალისებული, ამასთანავე, მას „მიეცა შეფასება კარგი, დაუსაბუთებელი და გაუგებარია, რის საფუძველზე მიიღო და გამოსცა თელავის მუნიციპალიტეტის მერმა 2017 წლის 28 ნოემბრის აქტი,

⁷¹ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, გვ 33.

⁷² თელავის რაიონული სასამართლოს 2018 წლის 25 მაისის N 3/20-18 გადაწყვეტილება

რომლის თანახმადაც მოსარჩელის მიმართ დადგენილი იქნა შესაბამისი კომპეტენციის და უნარ-ჩვევების და ცოდნის არქონა დაკავებულ თანამდებობაზე.⁷³

„პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის №199 დადგენილების მე-10 მუხლის მე-4 პუნქტის თანახმად, საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის დროს „კომისია ვალდებულია, გაითვალისწინოს მოხელის კომპეტენცია, შეფასების შედეგები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და სხვა ობიექტური გარემოებები, ხოლო, საჭიროების შემთხვევაში, უფლებამოსილია, ჩაატაროს გასაუბრება და დასაბუთებული შედეგები ასახოს სხდომის ოქმში.“⁷⁴

აღნიშნული შემთხვევა წარმოადგენს იმის ნათელ მაგალითს, რომ რეორგანიზაციის საფუძველით მოხელეთა გათავლისუფლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ ხდება შეფასების შედეგების გამოყენება/გათვალისწინება.

⁷³ თელავის რაიონული სასამართლოს 2018 წლის 25 მაისის N 3/20-18 გადაწყვეტილება

⁷⁴ „პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის №199 დადგენილება, მუხლი 10, პუნქტი 4

თავი II.

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის გამოწვევები

საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი

არაერთგზის აღინიშნა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსებობა საჯარო დაწესებულების ეფექტურად ფუნქციონირებისთვის. ამასთანავე, ნაშრომში განვიხილე, რომ საჯარო მოხელე არის საჯარო სექტორის მთავარი სუბიექტი, შესაბამისად, მათი პოზიციები და მოსაზრებები შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით აქტუალური და გასათვალისწინებელი საკითხია.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამოქვეყნდა კვლევა „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, რომელიც მომზადებული და გამოცემულია გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით.

კვლევის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენდა საჯარო მოხელეების დამოკიდებულებების შესწავლა, თუ რას ფიქრობენ ისინი სამუშაოს შეფასების სისტემაზე. ამ მიზნის მისაღწევად, კვლევა მოიცავს შემდეგ საკითხებს: შეფასების სისტემის საჭიროება და მნიშვნელობა, შეფასების სისტემის უპირატესობები, ნაკლოვანებები და შესაძლებლობები, შეფასების სისტემის სასურველი მოდელი, შეფასების მეთოდები, შეფასების სუბიექტები, შეფასების ობიექტები, შეფასების პროცესის შემადგენელი ელემენტები, შეფასების პერიოდულობა, შეფასების

დადებითი და უარყოფითი შედეგები და შეფასების შედეგების გასაჩივრება.⁷⁵ ახლა კი მიმოვიხილავ რამდენიმე მათგანს.

მნიშვნელოვანია გარემოება, რომ ფოკუს ჯგუფების ჩატარების მომენტისათვის ყველა საჯარო დაწესებულება შეფასების სისტემის შერჩევის ან დახვეწის ეტაპზე იყო.

კვლევაში მონაწილეობდა III-IV იერარქიული რანგის 163 საჯარო მოხელე, რომელთა გამოკითხვის საფუძველზე, გამოვლინდა არაერთი მიგნება:

მონაწილეთა აზრით, საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის დანერგვა ერთობ მნიშვნელოვანი საკითხია, რომელსაც დადებითად აფასებენ. ასევე, მათი შეფასებებიდან გამომდინარე, გამოვლინდა შეფასების სისტემის ძირითადი მიზნები:

საჯარო მოხელეთა მოტივაციის გაზრდა, რათა გაუმჯობესდეს სამუშაოს შესრულების ხარისხი. მოტივაციისთვის კი ერთ-ერთი ფაქტორი ობიექტური შეფასებაა, მის საპასუხოდ კი - მატერიალური ან არამატერიალური ჯილდო.

საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, რაც გულისხმობს ეფექტიანი შეფასების სისტემის არსებობას, ვინაიდან ამ დროს შესაძლებელია თვითგანვითარება, გარდა ამისა, მოხელეები შეძლებენ თავიანთი შესაძლებლობების უკეთ წარმოჩენას, ასევე, მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ თავად მოხელეებმაც შეაფასონ ხელმძღვანელები, რათა მმართველი რგოლის მენეჯერული უნარები გაუმჯობესდეს,

საჯარო დაწესებულებათა ეფექტიანობის გაზრდა, რაც მოიცავს ობიექტურ შეფასებას, ვინაიდან ეს უკანასკნელი უზრუნველყოფს თანამდებობებზე არასათანადო კვალიფიკაციის მქონე პირთა დანიშვნის რისკების აღმოფხვრას. „ხელს

⁷⁵ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ. 8

შეუწყობს თანამშრომლების შენარჩუნებას საჯარო უწყებაში, თუ შეფასების სისტემას მოჰყვება რეალური შედეგები“.⁷⁶

საჯარო მოხელეთა კარიერული განვითარების შესაძლებლობის გაზრდა, რაც გულისხმობს საჭიროების მიხედვით, შეფასების შედეგად თანამშრომლის საჭირო ტრენინგებში ჩართვის შესაძლებლობას.

გამოკითხულ საჯარო მოხელეთათვის, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემა იყოს ეფექტიანი, ამ უკანასკნელს კი შესაძლოა საფრთხე შეექმნას შემდეგი ვითარებების გამო:

არაობიექტური შეფასების მაღალი რისკი - ამ შემთხვევაში, საჭიროა სუბიექტური ფაქტორების გამორიცხვა, ზოგადი მიდგომების შეცვლა, კრიტერიუმების დეტალურად გაწერა და ა.შ. გარდა ამისა, კვლევის მონაწილეების აზრით, პროცედურის სამართლიანად წარმართვისთვის, კარგია, თუ ხელმძღვანელი შეფასების პროცესის გეგმას მოხელესთან ერთად გაივლის, ვინაიდან მეტი კომუნიკაცია და ჩართულობა უზრუნველყოფს საჭიროების შემთხვევაში მოხელის მხრიდან საკუთარი სიმართლის დამტკიცების შესაძლებლობას. თანამშრომლები ემზობიან შეფასების სისტემის ფუნქციონირებას, იმ შემთხვევაში, თუ სისტემა იქნება სწორად დაგეგმილი, ვინაიდან ეს არის განვითარების შესაძლებლობა. მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ შეზღუდული შესაძლებლობები შეფასების პროცესში, იმიტომ, რომ შესაძლოა მხოლოდ პიროვნული შეხედულების გამო (შეიძლება არ მოსწონდე), მან ორჯერ შეგაფასოს არადადამაკმაყოფილებლად, რაც სამსახურიდან გათავისუფლების წინაპირობაა.

შეფასების პროცესის ფორმალური სახე და შეფასების შემდგომი უმოქმედობა - მონაწილეთა აზრით, თუ შეფასების კრიტერიუმები იქნა გაწერილი, „ეს იქნება

⁷⁶ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ. 16

შეფასება შედეგისთვის და არა შეფასება შეფასებისთვის“.⁷⁷ გამოკითხულ რესპოდენტებს მიაჩნიათ, რომ მათი შეფასების შედეგები არ უნდა ატარებდეს ფორმალურ ხასიათს, უნდა არსებობდეს უკუკავშირი ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის.

ბიუროკრატიული პროცესების სიჭარბე - მოხელეთა აზრით, შეფასების პროცესს ძალიან დიდი დრო მიაქვს იმ შემთხვევაში, თუ ხორციელდება ტესტირება, რომელსაც შემდგომ სჭირდება შემოწმება და შეფასება, ამრიგად, მიაჩნიათ, რომ შეფასების პროცესი კარგად მოსაფიქრებელი და დასაგეგმია.

თანამშრომელთა შორის უკმაყოფილების გაზრდა - ზოგადად, ადამიანები ცვლილებებს რთულად ეგუებიან, ამ შემთხვევაშიც, გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ამ პროცესსაც (შეფასების დანერგვას) შესაძლოა მოჰყვეს დემოტივაცია და უკმაყოფილება.

შეფასების პროცესის პრინციპების დარღვევა - „შეფასების სისტემას აზრი მხოლოდ იმ შემთხვევაში ექნება, თუკი 100% იქნება ანონიმურობა გარანტირებული“. „ერთპიროვნულად მიზნების გაწერა დემოკრატიულობის და სამართლიანობის პრინციპებს არ შეესაბამება - მე თვითონ თუ არ გავწერ ან, მინიმუმ, ძალიან დიდ დახმარებას გავუწევ ჩემს უფროსს იმაში, რომ მან სწორად გაწეროს ჩემი მიზნები“.⁷⁸

რესპოდენტებს დაუსვეს შეკითხვა, მათი აზრით, რა უნდა იყოს შეფასების საგანი? რის მიხედვით უნდა ფასდებოდნენ ისინი? უმრავლესობის გაცემული პასუხების მიხედვით, გამოიკვეთა შეფასების ორი ძირითადი კატეგორია:

შესრულებული სამუშაო - მოხელეთა აზრით, შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასება მეტი ობიექტურობის გარანტია, ამ შემთხვევაში დაწესებულებას

⁷⁷ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ. 22

⁷⁸ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ. 25

თითოეულ თანამშრომელზე უნდა ჰქონდეს ინდივიდუალური გეგმა „თუ რა უნდა შეასრულოს, შეასრულა თუ არა და რა დოზითა და ხარისხით შეასრულა.“⁷⁹

ქცევები (კომპეტენციები) - საჯარო მოხელეები მიიჩნევენ, რომ სამუშაოს კარგად შესრულება არ გამორიცხავს იმ ფაქტს, რომ ადამიანი იყოს კონფლიქტური, რაც შეფასებისას გასათვალისწინებელია. ანუ ამ შემთხვევაში მიზანშეწონილია ქცევის შედეგების გაზომვა. „შესაძლოა, ვიღაც უბრალოდ ნეგატიური პიროვნებაა, მაგრამ ეს არაფერს ნიშნავს, არც საქმიანობაზე აისახება და პრობლემას არ მიქმნის. შეიძლება რაღაც მომენტში საქმემ გადაწონოს, იმდენად მნიშვნელოვან რამეს აკეთებდეს“.⁸⁰

შეფასების კრიტერიუმები - კვლევაში მონაწილეთათვის, აუცილებელია შეფასების კრიტერიუმების არსებობა, რათა შემფასებლის მხრიდან იყოს ნაკლები სუბიექტურობა, ეს ყოველივე კი შეფასების პროცესს მეტად ეფექტიანს გახდის.

შეფასების პერიოდულობა - საჯარო მოხელეთა აზრით, მათი შეფასება უნდა ხორციელდებოდეს წელიწადში ორჯერ იმისთვის, რომ მათ მოახერხონ უარყოფითი შეფასების შემთხვევაში შედეგების გამოსწორება.

კვლევაში მონაწილე მოხელეებმა ისაუბრეს როგორც დადებით, ისე უარყოფითი შეფასების შედეგებზე.

დადებითი შეფასების შემთხვევაში, თანამშრომელი უნდა დაწინაურდეს და განვითარდეს. გარდა ამისა, მათი აზრით, მნიშვნელოვანია, შეფასების შედეგების გათვალისწინება მოხელის კონკურსში მონაწილეობის შემთხვევაში.

უარყოფითი შედეგები - რესპოდენტების უმეტესობა თვლის, რომ შესრულებული სამუშაოს უარყოფითად შეფასების შემთხვევაში, „უმუშალო

⁷⁹ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ. 34

⁸⁰ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ. 36

ხელმძღვანელმა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელმა უნდა დაადგინონ უარყოფითი შეფასების მიზეზი.⁸¹

საჯარო მოხელეებს მიაჩნიათ, რომ შეფასების სისტემის ეფექტურად განხორციელების მიზნით, მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ რატომ ფასდება თანამშრომელი არაადამაკმაყოფილებლად, რა არის ამის მიზეზი. ამის შემდეგი ეტაპი, მათი აზრით, არის პრობლემის გადაჭრის მცდელობა და მიზეზის გამოსწორება, გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია რას ფიქრობს თავად მოხელე დაბალი შეფასების შედეგის გამოვლენის შემთხვევაში.

შემდეგი კვლევა, უკვე განვიხილეთ კონკრეტული მიმართულებით ნაშრომში და ეს გახლავთ 2019 წლის მონაცემები „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, რომელიც მომზადებულია გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. ამ კვლევის ფარგლებში ჩატარდა 26 სიღრმისეული ინტერვიუ და 11 ფოკუს ჯგუფი. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა საჯარო მოხელეთა ოთხივე რანგის თანამშრომელთა, რომელთა მუშაობის სტაჟი არანაკლებ 1 წელია და HR მენეჯერების დამოკიდებულებების შესწავლა შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით.⁸²

აღნიშნული კვლევა შეისწავლიდა საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პირველად შედეგებს, მას შემდგომ, რაც პირველად განხორციელდა შეფასების პროცესი.

როგორც წინა კვლევაში, ამ შემთხვევაშიც, რესპოდენტთა უმრავლესობისთვის, შეფასების სისტემა პოზიტიური სიახლეა და მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს

⁸¹ საჯარო სამსახურის ბიურო, „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“, გვ.51

⁸² „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“ გვ.8

საჯარო სექტორის განვითარებისთვის. მსგავსად განხილული შედეგებისა, მოხელეებმა გამოავლინეს ტენდენცია, რომ შეაფასონ მენეჯერები, მათთვის უკუკავშირიც საკმაოდ მნიშვნელოვანი საკითხია და მიიჩნევენ, რომ აუცილებელი ფაქტორია შეფასების სისტემის დასახვეწად.

გარდა ამ კვლევებისა, იმისათვის, რომ უკეთ შემეფასებინა დღევანდელი მდგომარეობა საქართველოში საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების შესახებ შეფასების სისტემის მიმართ, ჩავატარე გამოკითხვა საჯარო მოხელეებში, რომლის მიზანიც იყო, ძირითადი ტენდენციების გამოვლენა, თუ რას მიიჩნევენ მოხელეები ყველაზე მნიშვნელოვან სირთულეებად და გამოწვევებად შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით.

გამოკითხვა განხორციელდა თბილისის მასშტაბით. კითხვარი ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით დაეგზავნათ საქართველოს პარლამენტის, სამინისტროებისა და სხვა საჯარო დაწესებულებების თანამშრომლებს. ასაკობრივი დიაპაზონი გადანაწილდა შემდეგნაირად: 18-დან - 25 წლამდე, 26-დან - 33 წლამდე, 34-დან - 41 წლამდე, 42-დან - 49 წლამდე, 50 წელი და ზემოთ. სულ გამოიკითხა 150 ადამიანი, მეტი სანდოობისთვის, კითხვარს დასაწყისშივე ჰქონდა მითითებული, რომ გამოკითხვა იყო კონფიდენციალური, რამაც ხელი შეუწყო მაღალ აქტივობასა და გულწრფელ პასუხებს.

გამოკითხვის შედეგების თანახმად, რესპოდენტთა 54.7% იყო მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი, ხოლო 45.3% - მამრობითი. რესპოდენტთა რიცხვებში ჭარბობდნენ 26 დან - 33 წლამდე საჯარო მოხელეები, რომელთა პროცენტული მაჩვენებელი გახლავთ 28.7, გამოკითხულთა 36.7% მუშაობს საქართველოს პარლამენტში, 32% სამინისტროებში, ხოლო 31.3% სხვა საჯარო დაწესებულებებში. მონაცემების თანახმად, რესპოდენტთა 60.7% არის მე-3 და მე-4 რანგის საჯარო მოხელეები, ხოლო დანარჩენი 39.3% - მენეჯერული რანგის წარმომადგენლები, ასევე,

კითხვარში მონაწილეთა უმრავლესობის (35.6%) სამუშაო სტაჟი შეადგენს 1დან-4 წლამდე შუალედს.

შეკითხვებზე პასუხების გასაცემად, გამოვიყენე ლაიკერტის 5 ბალიანი სკალა, სადაც პასუხები განაწილდა შემდეგნაირად: 1- სრულიად არ ვეთანხმები, 2 - უფრო არ ვეთანხმები, ვიდრე ვეთანხმები, 3 - არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები, 4 - უფრო ვეთანხმები, ვიდრე არ ვეთანხმები და 5 - სრულიად ვეთანხმები.

ნაშრომში განხილული საკითხებიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვნად ჩავთვალე 15 კითხვის შემუშავება, რომლებიც დამეხმარებოდა იმის გარკვევაში, თუ ძირითადად რა წარმოადგენს მოხელის შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით სირთულეებს, რის შედეგადაც, გამოვლინდა რამდენიმე ტენდენცია:

რესპოდენტთა 43.3% სრულიად ეთანხმება, რომ სრულყოფილად იცის შეფასების წესი და მეთოდი, თუმცა, მათი 5.3% თვლის, რომ არ არის ინფორმირებული ამ საკითხზე, 8.7% კი უფრო არ ეთანხმება, ვიდრე ეთანხმება. მიმაჩნია, რომ მიუხედავად ცნობიერების მაღალი პროცენტულობისა, ეს საკითხი წარმოადგენს პრობლემას და მოხელეთა ცნობიერების ამაღლება შეფასების წესთან და მეთოდებთან ძალიან მნიშვნელოვანი და საჭიროა შეფასების სისტემის უკეთ წარმართვისათვის.

ერთ-ერთი საინტერესო ფაქტორი, შეფასებისას, ვფიქრობ, არის დროული უკუკავშირი, თუ რამდენად ხდება დიალოგი შემფასებელ და შესაფასებელ პირს შორის, მიღებული შედეგები არის თუ არა განმარტებული მენეჯერისგან და აქვს თუ არა თანამშრომელს საშუალება, რომ უკეთ გაიგოს რის გამო მიიღო მან კონკრეტული ქულა, ამრიგად, ეს შეკითხვა წარმოადგენდა ერთ-ერთ საკვლევ საკითხს, რომელზეც პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: გამოკითხულთა 36% აფიქსირებს, რომ უფრო ეთანხმება დროული უკუკავშირის მიღების პროცესს, ვიდრე არ ეთანხმება, ამასთანავე, რესპოდენტთა 13.3% ნეიტრალურ პოზიციას იკავებს რაც გამოიხატება იმაში, რომ ის არც ეთანხმება და არც არ ეთანხმება, ხოლო 8.7% საერთოდ არ

ეთანხმება, რომ იღებს უკუკავშირს. მიმაჩნია, რომ უკუკავშირი უზრუნველყოფს შეფასების სისტემის დახვეწას, შესაფასებელი პირების კმაყოფილებასაც და შესაბამისად, მათი მოტივაციის ზრდას.

სამუშაოს კარგად შესრულებაში დიდი როლი ენიჭება მოტივაციას. ჩემთვის, საინტერესო აღმოჩნდა, რამდენად აქვს მოტივაციაზე ზეგავლენა ხელმძღვანელის კეთილგანწყობას. გამოვლინდა ტენდენცია, რომ რესპოდენტთა 42%-სთვის მოტივაცია საგრძნობლად ეცემა, როდესაც ხელმძღვანელი მის მიმართ არაკეთილგანწყობილია, ხოლო 10.7%-სთვის არ წარმოადგენს პრობლემას ეს საკითხი, ვფიქრობ, როდესაც თანამშრომელი თავდაჯერებულია, მის მოტივაციას საფრთხეს ვერ უქმნის ხელმძღვანელის დამოკიდებულება, ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მოტივაციაზე ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს შეფასების შედეგები, რასაც ადასტურებს საჯარო მოხელეთა 52%-ის მოსაზრება.

რაც შეეხება შეფასების პროცესის ობიექტურად მიმდინარეობას, გამოკითხულთა 40.7% თვლის, რომ მის სამსახურში, შეფასების პროცესი ობიექტურად მიმდინარეობს, ხოლო 12.7% უფრო არ ეთანხმება ამ მოსაზრებას, ვიდრე ეთანხმება, ამასთან, 40% თვლის, რომ შემფასებელი პირი ზედმიწევნით იცავს შეფასების პროცესის ყველა განსაზღვრულ პროცედურას, რასაც არ ეთანხმება გამოკითხულთა 4.7%.

აზრები გაიყო შეფასების სამართლებრივი შედეგების განხორციელებაზე საჯარო დაწესებულებებში, რესპოდენტთა 31.3% უფრო ეთანხმება, ვიდრე არ ეთანხმება, რომ მის სამსახურში ყოველთვის ხორციელდება შეფასების სამართლებრივი შედეგები (წახალისება, დაწინაურება, პროფესიული განვითარება, სამსახურიდან გათავისუფლება), ხოლო 13.3% სრულიად არ ეთანხმება ამ მოსაზრებას.

პროფესიული განვითარების მიზნით ჩატარებული ტრენინგები, გამოკითხულთა 34%-სთვის სრულად პასუხობს გამოვლენილ საჭიროებებს, რასაც არც ეთანხმება და არც არ ეთანხმება რესპოდენტთა 16%.

გამოკითხულთა უმრავლესობა - 66.7% მიიჩნევს, რომ შეფასების სისტემა ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარებისთვის, თუმცა, საჯარო მოხელეთა 40.7 % თვლის, რომ ის არასრულყოფილია და სჭირდება დახვეწა.

ძალიან პოზიტიური ტენდენცია გამოვლინდა შეფასების კონფიდენციალურობასთან დაკავშირებით, რადგან გამოკითხულთა 48.7% დადებითად პასუხობს ამ შეკითხვას.

მიუხედავად არაერთი ხარვეზისა, რესპოდენტთა 10% მიიჩნევს, რომ შეფასების სისტემა უშედეგოა, ხოლო 30.7% სრულიად არ ეთანხმება ამ მოსაზრებას. საჯარო მოხელეთათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ერთიანი კრიტერიუმების არსებობა, რაც გულისხმობს, რომ ყოველ შესაფასებელ პირს აქვს ერთი და იგივე კრიტერიუმი, რის მიხედვითაც ფასდებიან, ამ საკითხს, სრულიად ეთანხმება გამოკითხულთა 54.7%.

საჯარო მოხელეებისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა შეკითხვა შუალედურ შეფასებასთან დაკავშირებით, უნდა ახდენდეს თუ არა შუალედური შეფასება ზეგავლენას საბოლოო შედეგებზე, სადაც გამოვლინდა, რომ გამოკითხულთა 30.7% სრულიად არ ეთანხმება და მიაჩნია, რომ საბოლოო შეფასება უნდა იყოს დამოუკიდებელი, ხოლო 12.7% თვლის, რომ საბოლოო შედეგებზე ზეგავლენას უნდა ახდენდეს შუალედური შეფასება.

საბოლოო შეკითხვა შეეხებოდა ხელმძღვანელის შეფასებას, რაზეც გამოვლინდა ტენდენცია, რომ რესპოდენტების 53.3% სრულიად ეთანხმება, რომ უნდა აფასებდეს თავადაც ხელმძღვანელს.

მიმაჩნია, რომ ჩემ მიერ ჩატარებული გამოკითხვა საინტერესო ხასიათის მატარებელია, რადგან გამოვლინდა მნიშვნელოვანი ტენდენციები საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების შესახებ.

საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროპის ქვეყნების მაგალითზე

საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის სირთულეები არა მარტო საქართველოსთვის, არამედ არაერთი განვითარებული ქვეყნის საჯარო სამსახურისთვის არის პრობლემური და არც თუ ისე სრულყოფილი.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ევროპულ სახელმწიფოებში საჯარო მმართველობის სისტემაში შესრულებული სამუშაოს მიხედვით მართვა⁸³, ეს არის შესრულებული სამუშაოდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მოქმედება, რომელიც შემდგომში მოხელეთა დასჯისათვის თუ წახალისებისთვის გამოიყენება, თუმცა, გამოყენებადობის თვალსაზრისით, უნდა ითქვას, რომ, ინტენსივობა ინდივიდუალურია და მას განსაზღვრავს კონკრეტულ ქვეყანაში მოქმედი საჯარო მმართველობის მოდელი, ეს ეხება ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ისეთ ქვეყნებს, სადაც თანამედროვე ადმინისტრირების ჩამოყალიბება 90-იანი წლებიდან დაიწყო (ესტონეთი, ლიეტუვა).

თუ გადავხედავთ ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოთა საჯარო მოხელის შეფასების სისტემას, ვნახავთ, რომ იქ მოქმედებს საჯარო მოხელის შეფასებისთვის ძირითადად სამი მოდელი:

- ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი;
- მიზნებზე ორიენტირებული სისტემის შეფასების მოდელი;
- შერეული მოდელი.

⁸³ Bouckaert and van Dooren 2009, გვ. 156

პირველი მათგანი, ანუ ტრადიციული მოდელი გულისხმობს საჯარო მოხელის შეფასებას ერთიანი კრიტერიუმების საფუძველზე, რომლებიც წინასწარ გაწერილია და გულისხმობს როგორც სამუშაოს რაოდენობასა და ხარისხს სამუშაოს შესრულების პროცესში, ისე თანამშრომლის კომუნიკაციის უნარს, გუნდურობასა და სხვა, შესაბამისად, კრიტერიუმების მიხედვით სამუშაოს შეფასება მოიცავს საჯარო მოხელის სამუშაო აღწერილობის მიხედვით დადგენილი ფუნქციებისა და ვალდებულებების შესრულებას. ამ მოდელის მთავარი უპირატესობებია ის, რომ მისი გამოყენება ნაკლებ დროს მოითხოვს და შეფასების შედეგების შედარება მეტად შესაძლებელია განსხვავებით თანამშრომლებთან ინდივიდუალური მიზნობრივი შეთანხმებისა, გარდა ამისა არის ეფექტური და მარტივი. კიდევ ერთი დადებითი მხარე ამ მოდელის არის ის, რომ სამუშაოს შეფასების შედეგები გამოიყენება შემდგომი წახალისებისთვის, დაწინაურებისთვის და კარიერული განვითარებისთვის. ვფიქრობ, ეს მოდელი ძალიან წააგავს ნაშრომში განხილულ სამუშაოს შესრულების ფუნქციებით შეფასების მეთოდს, რაზეც უკვე ვისაუბრეთ ქვეთავში „შეფასების მეთოდები“, ის გულისხმობდა ყოველდღიურ დაკვირვებას თანამშრომელზე, რამდენად ხარისხიანად ასრულებდა სამუშაო აღწერილობით გაწერილი ფუნქციების შესრულებას. თუმცა, ტრადიციული სისტემის მოდელს აქვს თავისი სუსტი მხარეებიც, საუბარია თანამედროვე გამოწვევებზე, რომელიც დღესდღეობით არსებობს საჯარო სამსახურებში იქიდან გამომდინარე, რომ კომპეტენციები და ფუნქციები გამრავლდა და გაფართოვდა, ეს მოდელი ვერ პასუხობს ამ სიახლეებს. განხილული გარემოებიდან გამომდინარე, კრიტიკოსების აზრით, უმჯობესია ამ მოდელის მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელით ჩანაცვლება,⁸⁴ რადგან ეს უკანასკნელი მოდელი დაცულია შეცდომებისგან და უზუსტობებისგან, რაც ხდება ტრადიციული შეფასების სისტემის შემთხვევაში გამომდინარე იქიდან, რომ ტრადიციული მოდელი როგორც უკვე აღვნიშნე, ყველა

⁸⁴ ცუხიშვილი ნ. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ(8-9).

საჯარო მოხელეს ერთი და იგივე კრიტერიუმების საფუძველზე აფასებს. თუმცა, მიუხედავად ამისა, აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები მიმართავენ და ემხრობიან ტრადიციული შეფასების მოდელს.

მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელი გულისხმობს საჯარო მოხელესთან გაფორმებულ მიზნობრივი შეთანხმების საფუძველზე მორგებულ შეფასების სისტემას, ამრიგად, ეს არის ინდივიდუალიზებული რაც ნიშნავს, რომ თითოეულ საჯარო მოხელეს აქვს ინდივიდუალურად განსაზღვრული სამუშაოს მიზნები, მისი შეფასება ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მიიღწევა დასახული მიზნები. ამ მოდელის ძირითადი დადებითი მხარეები არის ის, რომ უკუკავშირი საკმაოდ მაღალია საჯარო მოხელესა და დაწესებულებას შორის, ვინაიდან მოხელეს აქვს ინფორმირებულობის მაღალი დონე საჯარო დაწესებულებისგან მისი მოლოდინების შესახებ. მიზნობრივი შეთანხმება, როგორც აღვნიშნე, ფორმდება მოხელესთან, რაც გულისხმობს ხელმძღვანელისა და საჯარო მოხელის კომუნიკაციისა და დიალოგის გაზრდას, რადგან ისინი ერთად განიხილავენ მიზნობრივი შეთანხმების საკითხებს როგორც შესრულების მხრივ, ისე პრობლემების წარმოშობის. გარდა ამისა, ამ მოდელით შეფასებისას თანამშრომლის მოტივაცია საკმაოდ გაზრდილია, რადგან მისი აზრის გათვალისწინება ხდება შეთანხმების პროცესში, ასევე, პრობლემების გარდა, განხილული და განსაზღვრულია საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებები. ამ სისტემის ძირითადი ნაკლოვანებებია: დრო, რომელიც ხელმძღვანელს სჭირდება შეფასების პროცესში, ვინაიდან ის მოითხოვს საკმაოდ დიდ პერიოდს, ასევე, არის ძალიან შრომატევადი სამუშაო, გარდა ამისა, საჯარო სამსახურში რთულია ხანგრძლივი დროით მიზნების დასახვა და გაწერა, ვინაიდან საჯარო სამსახურში ხშირია საკითხების ცვალებადობა. კიდევ ერთი ხარვეზი ამ სისტემის არის იერარქიული მმართველობის კულტურის არსებობა და განსხვავებით ტრადიციული მოდელისგან, აქ არ ხდება შეფასების შედეგების დაკავშირება ადამიანური რესურსების მართვასთან, რაც, თავის მხრივ

ხელს უშლის მოხელის წახალისებასა და დაწინაურებას.⁸⁵ აღსანიშნავია, რომ სკანდინავიური ქვეყნები იყენებენ მიზნებზე ორიენტირებულ შეფასების სისტემას და მათ უარი თქვეს შეფასების ტრადიციულ მოდელზე.

მესამე განსახილველი მოდელი არის შერეული მოდელი, რაც გულისხმობს ტრადიციული და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის გაერთიანებას, ეს მოდელი მოიცავს ამ ორი სისტემის ელემენტებს, ანუ საჯარო მოხელისთვის შეფასების პროცესში საერთო კრიტერიუმების არსებობას და ასევე, ცალკეული მიზნობრივი შეთანხმებებით მიზნების მისაღწევად განხორციელებულ სამუშაოს. ეს მოდელი მეტწილად რეკომენდირებულია ქვეყნებისთვის, რომლებიც საჯარო მოხელის შეფასების სისტემას ახლა ნერგავენ და პირველ ნაბიჯებს დგამენ, რადგან შერეული მოდელი მოიცავს როგორც კარიერული სისტემის ძირითად მახასიათებლებს, ისე მიზნებზე ორიენტირებულ მმართველობით ელემენტებს, რომლებიც პასუხობს თანამედროვე გამოწვევებს. ეს მოდელი გამოიყენება ტრადიციული მმართველობის კულტურიდან თანამედროვე საჯარო სამსახურის გარდამავალ პერიოდში, ვინაიდან პასუხისმგებელია ორივე სისტემის ფუნქციონირებაზე. შეფასების ეს მოდელი ძირითადად გამოიყენება დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, თუმცა, საქართველოშიც უპრიანი იქნებოდა ამ მოდელის გამოყენება, რადგან უზრუნველყოფილი იქნებოდა ერთი მხრივ საჯარო მოხელის საქმიანობისთვის ცალკეული მიზნების განსაზღვრა და ასევე, ამ სამუშაოსათვის შესასრულებელი საქმიანობის შეფასების ყველასათვის ერთიანი კრიტერიუმების დადგენა.⁸⁶

ევროკავშირის სახელმწიფოთა უმეტესობაში შესრულებული სამუშაოს შეფასება სავალდებულო პროცედურაა, რომელთა ძირითადი მარეგულირებელი კანონი არის

⁸⁵ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ. 9.

⁸⁶ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ.10.

საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი მისი კანონქვემდებარე აქტებით, თუმცა, არსებობს ქვეყნები, სადაც შეფასების რეგულირება ხდება ორგანული კანონებით, ესენია: ესპანეთი და ბელგია ხოლო ავსტრიაში შესრულებული სამუშაოს შეფასება არ არის კანონით სავალდებულო.⁸⁷

მმართველობის კულტურიდან გამომდინარე, ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში შეფასების პროცესი მიმდინარეობს სხვადასხვა ეტაპების გათვალისწინებით:

რუმინეთში შეფასების სისტემა სამ ეტაპს მოიცავს: შეფასების ანგარიშის მომზადება, ინტერვიუ საჯარო მოხელესა და შემფასებელს შორის და შეფასების შედეგების ასახვა ადამიანური რესურსების მართვის მექანიზმებზე.⁸⁸ მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო უნდა იყოს გაზომვადი და ხორციელდებოდეს მიზნების ანალიზი, უნდა ხდებოდეს განსაზღვრა პროფესიული განვითარების საჭიროების და შემდგომი პროგრამების ჩართულობის დაგეგმვა, მიზნების განსაზღვრაში იგულისხმება, რომ სამუშაო აღწერილობის, პროფესიული კვალიფიკაციისა და მოხელის წინაშე არსებული ყოველდღიური დავალებების გათვალისწინებით მოხდეს ზემოაღნიშნული მიზნების განსაზღვრა. ეს მიზნები უნდა იყოს სპეციფიკური, რეალისტური, რასაკვირველია გაზომვადი და დროში გაწერილი.

ფინეთში არ არსებობს საჯარო პირების თანამდებობაზე დანიშვნის ოფიციალური სისტემა, თუმცა, მათი - მოხელეთა სამუშაო შეფასების კრიტერიუმები განსაზღვრულია ფინეთის კონსტიტუციით. „სახელმწიფო მოსამსახურეების დანიშვნის ძირითად პრინციპებს წარმოადგენს კომპეტენტურობა, ნიჭი და აღიარებული კეთილსინდისიერება“⁸⁹

⁸⁷ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აქტები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“ გვ.11

⁸⁸ ცუხიშვილი ნ. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 16

⁸⁹ საზღვარგარეთის ქვეყნების კონსტიტუციები, 2008, გვ.797

მნიშვნელოვანია, რომ ფინეთის საჯარო სამსახური ზრუნავს პერსონალის განვითარებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. საჯარო მოხელეთა როლი ქვეყნის მართვაში საკმაოდ მაღალია, მათ ამ უპირატესობას ანიჭებს კონსტიტუცია, ვინაიდან მოხელეები მონაწილეობენ როგორც სახელმწიფო, ისე ადგილობრივ თვითმმართველ ინსტიტუტებში.⁹⁰

ფინეთში, ისევე როგორც ნორვეგიასა და იტალიაში, დაწინაურების შემთხვევაში მატულობს პასუხისმგებლობა, რომელიც კონტროლდება და იმ შემთხვევაში თუ ის დაირღვევა, მოხელე სამსახურიდან თავისუფლდება, თუმცა, მოხელეს საშუალება ეძლევა ახსნას საკუთარი ქმედება, იმ შემთხვევაში, თუ გამოუვლინდება პირს რაიმე სახის დარღვევა, დგება ფინეთში არსებული სასჯელის უკიდურესი ზომა - თავისუფლების აღკვეთის საკითხი.⁹¹

დიდ ბრიტანეთში საჯარო მოხელეებად წოდებული პირები, საჯარო სექტორში დასაქმებულთა მხოლოდ 9% წარმოადგენენ, საჯარო მოხელეები არიან პირები, რომლებიც დასაქმებულები არიან სამინისტროებსა და აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოებში.⁹² მათი სამუშაოს შეფასების პროცესი მოიცავს სამუშაოს დაგეგმვას, მონიტორინგს და შეფასებას.⁹³ მათი სამუშაოს დაგეგმვა ხდება წლის დასაწყისში, რათა განისაზღვროს ის მიზნები, რომლებიც საჯარო მოხელემ წლის განმავლობაში უნდა შეასრულოს, რაც მთავარია, ისინი უნდა იყოს გაზომვადი, დროში გაწერილი, სპეციფიკური მათ შორის, რელევანტური და ასევე მიღწევადი. სწორედ სამუშაო შეფასების შედეგების მიხედვით ხდება მოხელეთა ერთმანეთისაგან განსხვავება, რათა წარმატებული შედეგების მქონე მოხელე წახალისდეს, ხოლო არადადამაკმაყოფილებელი შეფასების მქონე მოხელე ჩაერთოს

⁹⁰ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ საჯარო სასამხურის ბიურო

⁹¹ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ საჯარო სასამხურის ბიურო

⁹² Administration and the Civil Service in the EU 27 Member States, MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

⁹³ Cabinet Office, Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, Hr Practitioner's Guide, 2015, 22 May.

მისთვის საჭირო პროგრამაში. დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია მიზნების მიღწევის გზების განსაზღვრა.

რაც შეეხება ესტონეთს, იქ შეფასების სისტემის სამი ძირითადი საფეხური მოქმედებს, ესენია: სამუშაოს დაგეგმვა, რომლის დროსაც მოხელე და უშუალო ხელმძღვანელი განსაზღვრავენ შესასრულებელ მიზნებსა და სამოქმედო გეგმას, მეორე გახლავთ სამუშაოს ზედამხედველობა, რაც მოიცავს დაგეგმვის პროცესის გადახედვას და ბოლოს, სამუშაოს შეფასება, რაც გულისხმობს მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას.⁹⁴

როგორც უკვე აღინიშნა, არ არსებობს ერთიანი სისტემა შესრულებული სამუშაოს შეფასების მიმართ, ის მოიცავს სხვადასხვა პროცედურებსა და ხორციელდება სხვადასხვა ეტაპებისგან, რაშიც მოიაზრება მოხელის შეფასება, რომელიც დანიშნულია გამოსაცდელი ვადით, ასევე შეფასების პერიოდულობა, სამართლებრივი შედეგები და სხვა, მაგრამ შესრულებული სამუშაოს ძირითადი სამართლებრივი შედეგი არის წახალისება, პროფესიული განვითარება, გათავისუფლება და ა.შ.⁹⁵

ზოგიერთი ქვეყნისათვის საჯარო მოხელის შეფასება დაკავშირებულია საჯარო სექტორსა და პროფკავშირებს შორის შეთანხმებასთან, რაც გულისხმობს შეფასების პროცესში პროფკავშირების ჩართულობას, მაგალითად ფინეთში, დანიაში, შვედეთსა და ნორვეგიაში. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, არსებობს ალბათობა, რომ მოხელე თავის კარიერის განმავლობაში სულ ორჯერ ან სამჯერ შეფასდეს.⁹⁶

⁹⁴ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 16

⁹⁵ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“ გვ.11

⁹⁶ „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“ გვ.11

ზოგიერთი მეცნიერი თვლის, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება უნდა ხდებოდეს რანგების მიხედვით, საჭიროა განსხვავებები მენეჯერულ რგოლსა და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შეფასებებში, ვინიდან მაღალი რგოლის მენეჯერების შეფასება უნდა მოიცავდეს ლიდერობის უნარების შეფასებასაც.

გარდა უშუალო ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომლის სამუშაოს შეფასებისა, ასევე ბევრ ქვეყანაში ინერგება და აწ უკვე დანერგილია შეფასების კომბინირებული მეთოდები, მაგალითად: 180-გრადუსიანი შეფასება, თვითშეფასება, 360-გრადუსიანი შეფასება და ა.შ. არაერთი ორგანიზაცია აწვდის თანამშრომლებს უკუკავშირს მათი გაწეული სამუშაოს შესახებ. ამ ტიპის უკუკავშირი განისაზღვრება, როგორც ”გარე აგენტის (მოქმედებების) მიერ განხორციელებული ქმედებები ინფორმაციის მიწოდებაზე ადამიანის დავალების შესრულების ზოგიერთი ასპექტის შესახებ”⁹⁷. ეს განმარტება გულისხმობს, რომ უკუკავშირი არის ინფორმაცია ან ცოდნა, რომელიც თანამშრომელს მიეწოდება, რათა გააცნობიეროს მუშაობის შედეგების დონე და მიეცეს საშუალება გაიგოს, თუ რამდენად ახლოს არის ის დავალების სწორად შესრულებასთან.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ არის მომზადებული კონტენტ-ანალიზი - „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ლატვიაში“, ნაშრომში ლატვიის საჯარო მოსამსახურეთა მუშაობის პრინციპებზეა საუბარი, ამ წყაროზე დაყრდნობით, ლატვიის საჯარო სამსახურების სისტემა კლასიკურ, კარიერაზე დაფუძნებულ პრინციპებს დაუქვემდებარეს, ეს კი სამართლებრივად ეფუძნებოდა 1994 წლის კანონს „საჯარო სამსახურის შესახებ“. ეს სისტემა მოიცავდა საჯარო სამსახურში მიღებისათვის საჭირო ყველა ეტაპს - გამოცდებს, ატესტაციას, კვალიფიკაციის განსაზღვრას დასაკავებელი პოზიციის მიხედვით და ა.შ.⁹⁸ მოგვიანებით, როდესაც მიიღეს საჯარო სამსახურების შესახებ ახალი კანონი,

⁹⁷ Kluger and DeNisi, 1996: გვ. 255

⁹⁸ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სამსახურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.2.

რომელიც დაექვემდებარა პოზიციაზე დაფუძნებულ სისტემას, თუმცა, ასევე, მისი წინამორბედის ზოგიერთ პრინციპს.⁹⁹ ლატვიის კანონმდებლობაში საჯარო მოხელის ძირითადი შესაფასებელი თვისებები განსხვავდება ბალტიისპირეთის ქვეყნების - ლიეტუვისა და ესტონეთის კანონმდებლობაში გაწერილი მოხელის შესაფასებელი თვისებებისგან და ეს ჩამონათვალი ლატვიის შემთხვევაში ბევრად ვრცელია. საჯარო მოხელეთა სამსახურებრივი წინსვლა დამოკიდებულია შესრულებული სამუშაოს ეფექტურად შესრულებასა და პოზიციაზე დანიშვნის კონკურსის დიაობაზე. ლატვიის კანონმდებლობის მიხედვით საჯარო მოხელის მოვალეობებია:

- კონსტიტუციის, საერთაშორისო ნორმების, კანონებისა და რეგულაციების ცოდნა;
- კანონიერი მთავრობის მიმართ ლოიალურობა;
- საზოგადოებრივი ინტერესის სამსახურში კეთილსინდისიერი ქმედება;
- საჯარო მოხელის მოვალეობების შესრულება, უფროსი პირის კანონიერი ბრძანებების შესრულება;
- პასუხისმგებელი საკუთარ ქმედებებზე;
- ეთიკური ნორმების დაცვა;
- არ მოახდინოს საკუთარი თავის, ინსტიტუციის ან სახელმწიფოს დისკრედიტაცია;
- კვალიფიკაციის ამაღლება.¹⁰⁰

მოხელის შეფასება სწორედ რომ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ხდება ყოველწლიურად. ძალიან ბევრია დამოკიდებული რამდენად დადებითად შეფასდება შესრულებული სამუშაო, ვინაიდან სწორედ ამ კომპონენტის მიხედვით ხდება

⁹⁹ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სამსახურის ბიუროს კონტენტ - ანალიზი გვ.2.

¹⁰⁰ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სამსახურის ბიუროს კონტენტ - ანალიზი გვ.6

დაწინაურებაც, კონკრეტული გაწერილი კრიტერიუმები დაწინაურების მექანიზმისთვის არ არსებობს, რაც შეეხება შიდა განვითარებას და დაწინაურებას, ეს არის ერთ-ერთი მექანიზმი მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად.¹⁰¹ საჯარო სამსახურში მოღვაწეობისთვის აუცილებელი პირობაა უმაღლესი განათლების ქონა, ასევე, შიდა ტრენინგების ჩატარება. ვინაიდან ლატვია არის პატარა ქვეყანა, ეს მიდგომა ერთადერთი გამართლებული მიმართულებაა.

უკვე ევროპის რამდენიმე ქვეყანა განვიხილეთ, სადაც ყველაზე მეტად გავრცელებულია ყოველწლიური შეფასება, გარდა ზემოაღნიშნული სახელმწიფოებისა, ყოველწლიური შეფასების სისტემა მოქმედებს ბელგიაში, ხორვატიაში, ჩეხეთში, საფრანგეთში, საბერძნეთში, ბულგარეთში, შვედეთში, ნორვეგიაში, იტალიაში, შვეიცარიაში, სლოვაკეთში, სერბეთში... თუმცა, არის რიგი ქვეყნები, სადაც შეფასება წელიწადში არა ერთხელ, არამედ ორჯერ ტარდება, მაგალითად მალტაში, უნგრეთსა და ირლანდიაში, პოლონეთსა და პორტუგალიაში კი - ორ წელიწადში ერთხელ.

ევროპის ზოგიერთ სახელმწიფოში გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში, არ ხდება შეფასება. (გერმანია, ხორვატია, სერბეთი, სლოვაკეთი, სლოვენია, პორტუგალია) ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მაგალითით თუ ვიმსჯელებთ, შეფასების კრიტერიუმები განსხვავდება გამოსაცდელი ვადით მიღებულ მოხელესა და უვადოდ დანიშნულ მოხელეს შორის... გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შეფასება ერთხელ ხდება, ვადის დასრულებამდე, ან დასრულების შემდეგ, ვინაიდან მისი შეფასებისას, მთავარი ყურადღება ექცევა თუ რამდენად იყენებს ყოველდღიურობაში საკუთარ ცოდნასა და კვალიფიკაციას, აქტიურად არის თუ არა ჩართული სამუშაო პროცესში და რამდენად ახერხებს გარემოსთან ადაპტაციას,

¹⁰¹ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სასამურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.9

კოლეგებთან და ა.შ. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული მოხელის შეფასება არის ორ დონიანი, რომელიც ან დამაკმაყოფილებელია, ან - არადამაკმაყოფილებელი.¹⁰²

ხორვატიის შემთხვევაში, დამაკმაყოფილებელი შეფასება გაიცემა მაშინ, როდესაც გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელე თავს კარგად გაართმევს დაკისრებულ ფუნქციებს, რაზეც მის მიერ გამოვლენილი ცოდნა მიუთითებს, საპირისპირო ფაქტის გამოვლენის შემთხვევაში კი გაიცემა არადამაკმაყოფილებელი შეფასება. გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შეფასება ხორციელდება გამოსაცდელი ვადის გასვლიდან არაუგვიანეს 8 დღის ვადაში.¹⁰³

რუმინეთში გამოსაცდელი ვადით დანიშნულ საჯარო მოხელეს აფასებს უშუალო ხელმძღვანელი, ის მოხელესთან ატარებს ინტერვიუს, რომლის მიხედვითაც ამზადებს დასკვნას, სადაც ნათელია კონკრეტული პირი ვარგისია თუ არა იმ პოზიციისთვის, დადებითი დასკვნის შემთხვევაში მოხელე ინიშნება უვადოდ, ხოლო, უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში, საჯარო მოხელეს ერთმევა შესაძლებლობა მუშაობის გაგრძელების. გამოსაცდელი ვადით მიღებული საჯარო მოხელის შეფასება ხდება გამოსაცდელი ვადის გასვლამდე 5 დღით ადრე.¹⁰⁴ როგორც ვხედავთ, მსგავსად ხორვატიისა, რუმინეთშიც გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შეფასებისას მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად კარგად გაართმევს თავს მოხელე დაკისრებულ საქმიანობას.¹⁰⁵

ამრიგად, ნაშრომში განხილული ქვეყნების მაგალითზე, გამოვლინდა ტენდენციები, რომლებიც საერთოა ევროკავშირის წევრი ქვეყნებისთვის და

¹⁰² ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 11

¹⁰³ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 11

¹⁰⁴ რუმინეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1999 წელი, 8 დეკემბერი, მუხლი 52

¹⁰⁵ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2016. გვ 11

საქართველოსთვის, ასევე, ძირითადი განსხვავებები საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მიმართულებით.

დასკვნა

ნაშრომში მიმოხილული საკითხებიდან გამომდინარე, ნათლად სჩანს, რომ საჯარო დაწესებულებები დიდი გამოწვევის წინაშე დგანან საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის გამართულად და სრულფასოვან მუშაობასთან დაკავშირებით.

არსებობს არაერთი წინაღობა, რომელიც შეფასების სისტემის ეფექტურად მუშაობას უშლის ხელს, ამ კუთხით მნიშვნელოვანია ინფორმირებულობა როგორც შემფასებელი პირის, ისე შესაფასებელი მოხელის, რომ მათ ზუსტად იცოდნენ როგორ ხდება შეფასების პროცესი, რა ფასდება და რატომ ფასდება.

საქართველოს საჯარო სექტორში, როგორც არაერთხელ აღინიშნა, შეფასების სისტემა ახალი დანერგულია, რის გამოც მეტად საჭიროებს დახვეწას, ვიდრე ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები, სადაც უკვე ეს ეტაპი გაიარეს და გადადგეს პირველი ნაბიჯები, დღეს მათგან ბევრი რეკომენდაციაა, რომელიც დაეხმარება საქართველოს საჯარო დაწესებულებებს შეფასების პროცესის უკეთ წარმართვაში. კანონით დადგენილი რეგულაციები მეტად დახვეწილია, ვიდრე რეალურად ხორციელდება საჯარო სამსახურებში. თუმცა ეს არ გულისხმობს იმას, რომ საკანონმდებლო რეგულაციები სრულად დახვეწილია და არ საჭიროებს გადახედვას. აღსანიშნავია, რომ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები უფრო თვალსაჩინოა მისი ამოქმედების საწყის ეტაპზე, რამდენიმე მიზეზის გამო: საჯარო მოხელეებს არ აქვთ საამისო გამოცდილება და არც მზაობა იმისათვის, რომ გაუმკლავდნენ შეფასების სისტემით დადგენილ საჭიროებებს.

როგორც გამოიკვეთა შეფასების სისტემის ერთ-ერთ სირთულეს წარმოადგენს შეფასების მეთოდის სწორად შერჩევა დაწესებულების მიერ. საქართველოს კანონი

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ არ განსაზღვრავს და არ უთითებს საჯარო დაწესებულებას, თუ კონკრეტულად რომელი მეთოდით შეფასებაა უფრო მიზანშეწონილი, თუმცა, ნაშრომში განხილული ევროკავშირის წევრი ქვეყნების მაგალითიდან, ვფიქრობ, საქართველოსთვის მნიშვნელოვანი რეკომენდაციებია.

მიმაჩნია, რომ ნაშრომში განხილული თემა შეფასების სამართლებრივ ფორმებთან დაკავშირებით, მკაფიოდ ასახავს ქვეყანაში არსებული კანონმდებლობის ძლიერ და სუსტ მხარეებსაც, ვფიქრობ, საჯარო მოხელეთათვის, მათი მოტივაციისთვის, საკმაოდ მნიშვნელოვანია შეფასების მექანიზმი, რადგან მისი სამართლებრივი შედეგები განსაზღვრავს საჯარო მოხელის საჭიროებებს პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით, მის წახალისებასა და დაწინაურებას, ასევე, სამსახურიდან გათავისუფლების საკითხებს.

მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელს ჰქონდეს სამართლიანობის განცდა, იმ შემთხვევაში თუ მისთვის მიუღებელი იქნება მის მიმართ განხორციელებული შეფასება ან ქულა, მოხელეს უნდა ჰქონდეს განცდა, რომ მას შეუძლია ბრძოლა საკუთარი სიმართლის დასამტკიცებლად, რისი ნათელი მაგალითიცაა ნაშრომში განხილული სასამართლო გამოცდილება, როდესაც მოხელემ სასამართლოს მიმართა მისთვის მიუღებელი შეფასების ქულების გამო, რასაც მოჰყვა სამსახურიდან გათავისუფლება.

კვლევების თანახმად გამოვლინდა შეფასების სისტემის სირთულეები. მათ შორის, მნიშვნელოვანია, რომ ქვედა რგოლის მოხელეების დიდი ნაწილი დადებითად აფასებს საკუთარ ჩართულობას ფუნქციების გაწერის ეტაპზე, ისინი თვლიან, რომ მათი ამ ეტაპიდანვე ჩართულობა ძალიან მნიშვნელოვანია და დადებითი შედეგის მომტანი მთლიანად შეფასების პროცესის უკეთ წარმართვისთვის. ერთ-ერთი სირთულე არის შეფასების სისტემის მექანიზმის არასრულყოფილება და ის, რომ ეს პროცესში უდავოდ საჭიროებს დახვეწას, ასევე,

ხელმძღვანელს რომ უნდა აფასებდეს თანამშრომელი, საჯარო მოხელეთა დიდია ნაწილისათვის მნიშვნელოვანი პრობლემაა. გარდა ამისა, როდესაც თანამშრომელი თავს ღირებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობს, მისი ეფექტურობა იმატებს, ამ შემთხვევაში მინდა გავავლო პარალელი ერთ-ერთ მოტივაციურ თეორიასთან, ეს გახლავთ დეცის და რაიანის თვითდეტერმინაციის თეორია, სადაც განხილულია, ადამიანის ინდივიდუალური განვითარება, თვითრეგულაცია, მიზნები, სასიცოცხლო ენერჯია, არაცნობიერი პროცესები, უნივერსალური ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები და სოციალური გარემოს გავლენა ადამიანის მოტივაციაზე. თვითდეტერმინაციის თეორია აკავშირებს პიროვნებას, ადამიანის მოტივაციასა და მის ოპტიმალურ ფუნქციონირებას. ეს არის მაკრო თეორია ადამიანის მოტივაციის, განვითარებისა და კეთილდღეობის შესახებ. თეორიის მიხედვით, არსებობს მოტივაციის ორი ძირითადი ტიპი: შინაგანი და გარეგანი. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ორივე მათგანი განსაზღვრავს ადამიანის პიროვნულ ფორმირებასა და მის ქცევას. აქ არის საუბარი შინაგან მოტივაციაზე. ლაპარაკობს ნებელობით ქცევაზე და მის ხელშეწყობ პირობებზე. როცა შენ ქცევას იძულებით კი არ აკეთებ, არამედ შენ შენი სურვილით აკეთებ და ისეთ უნივერსალურ მოთხოვნილებებზე, როგორებიცაა: უნივერსალურობა, კომპეტენცია და მიკუთვნებულობა. ე.ი. ლაპარაკობს უნივერსალურ ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებზე, ავტონომიურობაზე, კომპეტენციასა და მიკუთვნებულობაზე. ადამიანები იქცევიან შინაგანი მოტივაციიდან გამომდინარე და არა იმიტომ, რომ ამ ქცევისათვის მიიღონ გარეგანი ჯილდო, ამ დროს ისინი უფრო პროდუქტიულები არიან და მოტივირებულები, ამ შემთხვევაში, როდესაც საუბარია შეფასების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობაზე, აღსანიშნავია გამოვლენილი ტენდენცია, რომ თუ მოხელე თავს თვლის მნიშვნელოვნად და მიაჩნია, რომ მისი ჩართულობა სასიკეთოა, იგი მეტად მონდომებულია და ცდილობს გააკეთოს შესაძლებლობების მაქსიმუმი სასურველი შედეგის მისაღწევად.

ამრიგად, ცალსახაა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, მისი გამართულად ფუნქციონირება და საჯარო მოხელეთა ჩართულობა მათი შეფასების პროცესში.

გამოყენებული ლიტერატურა

- საქართველოს კონსტიტუცია, 1995 წელი;
- საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015 წელი;
- „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის №220 დადგენილება;
- „პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მოხელის კლასების მინიჭების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის №219 დადგენილება;
- „პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის №203 დადგენილება;
- „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილება;
- „პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის №199 დადგენილება;
- საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება, საკანონმდებლო ნორმებისა და ადმინისტრაციული პრაქტიკის ანალიზი;

- გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) და USAID-ის პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ მიერ მომზადებული საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ კომენტარები, თბილისი 2018 წელი;
- ნინო ცუხიშვილი, „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა; ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“, თბილისი 2016 წელი;
- Steve M. Jex, Organisational Psychology;
- Bouckaert and van Dooren, Performance management in the public sector;
- Administration and the Civil Service in the EU 27 Member States, MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE;
- Cabinet Office, Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, Hr Practitioner’s Guide, 2015, 22 May;
- Kluger and DeNisi, The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory;
- საჯარო სამსახურის ბიურო, „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“;
- რუმინეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1999 წლის 8 დეკემბერი,
- „საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებები და აღქმები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ“, კვლევა 2019 წელი;
- დეა ცარციძე, გვანცა ბესელია, ნინო ცუხიშვილი, კობა ყალიჩავა, „საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში“ (სოციოლოგიური კვლევა) თბილისი 2017 წელი;
- „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება კომენტარები, თბილისი 2018 წელი;
- კავშირი „იურისტები სამართლებრივი სახელმწიფოებისთვის“.(2008) საზღვარგარეთის ქვეყნების კონსტიტუციები, ნაწილი II. თბილისი

- „რა ვიცი საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის შესახებ“ - საჯარო სამსახურის ბიურო, თბილისი 2019 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ (კვლევა) თბილისი 2017 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო“ რატომ ვაფასებთ, რატომ გვაფასებენ და როგორ? თბილისი 2017 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო, შეფასების სისტემა 2017 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება“, თბილისი 2018 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „სამუშაოს შესრულების შეფასების გზამკვლევი“ (პრაქტიკული სახელმძღვანელო) თბილისი 2020 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო - საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „შეფასება მიზნების მიხედვით“ (სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტების მოხელეებისთვის) თბილისი 2019 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „მოხელის პროფესიული განვითარების“ სახელმძღვანელო, თბილისი 2018 წელი;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „პრაქტიკული რჩევები ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისათვის სამუშაოს შეფასების განხორციელების პროცესში“;
- საჯარო სამსახურის ბიურო „საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ლატვიაში“, კვლევა (კონტენტ-ანალიზი);
- თელავის რაიონული სასამართლოს 2018 წლის 25 მაისის N3/20-18 გადაწყვეტილება;

- თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიის 2020 წლის 12 მარტის №3/9706-19 გადაწყვეტილება;
- თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა პალატის 2019 წლის 7 ნოემბრის №3ბ/2049-19 განჩინება.