



ნინო გუგუციძე

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის ეფექტურობა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია
აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის
საჯარო მმართველობის
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
თბილისი, 0178, საქართველო
2019 წელი

საავტორო უფლება ©2019წელი, [ნინო გუგუციძე]

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

იურიდიული ფაკულტეტი

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

ხელმძღვანელი:

თარიღი

რეზიუმე

საქართველოშიც ისევე, როგორც სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში საკმაოდ აქტუალურია საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული მთელი რიგი პრობლემები და გამოწვევები. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს ახალი კანონი, 2017 წლის პირველი იანვრიდან ამოქმედდა, რომელმაც საჯარო გახადა საჯარო დაწესებულებებში რეფორმის გატარება. საჯარო დაწესებულებების ეფექტური მუშაობისა და განვითარებისათვის სხვა პირობებთან ერთად აუცილებელია არსებობდეს საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ეფექტური, ობიექტური, გამჭვირვალე და სამართლიანი სისტემა, რადგან საჯარო მოხელეებმა სწორად და ეფექტურად განახორციელონ ის უფლებები და მოვალეობები, რაც მათ აკისრიათ კონკრეტულ პოზიციაზე.

საკვლევი თემა საკმაოდ აქტუალური, ვინაიდან საჯარო მხედვეთა ობიექტური შეფასება პირდაპირ ახდენს გავლენას მის შესაძლებლობებზე.

ნაშრომი შედგება ორი თავისა და ქვეთავებისაგან. პირველ თავში განხილულია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსი, მოხელის შეფასების წესი და პროცედურები, ასევე, საჯარო მოხელის რეგულირების სამართლებრივი ფორმები, მოხელის კარიერული განვითარების შესაძლებლობები და განსაზღვრულია საჯარო მოხელის სერტიფიცირების წესი და თემატიკა.

მეორე თავში განხილულია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები, შეფასების სახეები, მეთოდები და კრიტერიუმები, საჯარო მოხელის დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი, ასევე შედარებისთვის მოცემულია საჯარო მოხედვეთა შეფასების სისტემები ევროპის ქვეყნებსა და საქართველოში.

საბოლოოდ კვლევის შედეგად გაკეთებულია შეჯამება და დასკვნა.

Resume

In Georgia, as well as in other post-Soviet countries, there are a number of problems and challenges related to public service. The new Law of Georgia on Public Service has been launched since January 1, 2017, and required the implementation of reform in public institutions. For effective work and development of public institutions with the other conditions, there is a need for effective, objective, transparent and fair system of evaluation of the work performed by a public servant, in case public officials should properly and effectively implement the rights and duties that they hold on a particular position.

The research topic is quite relevant, because the objective assessment of public servants directly affects its possibilities.

The work consists of two chapters and subheadings. The first chapter examines the essence of the public servant assessment system, the procedure for the assessment of public servants and the legal forms of regulating public officials, career development opportunities for the employer and the rule and the theme of certification of the public servant.

The second chapter consists the difficulties of implementing an assessment system for public servant, the types of assessment, methods and criterias, the attitude of the public servant to the assessment system, as well for compare here is the assessment of public servants assessment systems in European countries and in Georgia.

In the end the survey results are summarized and concluded.

შინაარსი

შესავალი	6
თავი I. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსი.....	10
1.1 რა არის საჯარო სამსახური და ვინ არის საჯარო მოხელე.....	10
1.2 მოხელის შეფასების სისტემის ეფექტურობა.....	14
1.3 საჯარო მოხელის შეფასების წესი და პროცედურა.....	20
1.4 საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმები.....	23
1.5 საჯარო მოხელის კარიერული განვითარების შესაძლებლობებ.....	27
1.6 საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების წესისა და თემატიკის განსაზღვრა.....	36
თავი II. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები.....	38
2.1 შეფასების სახეები მეთოდები და კრიტერიუმები.....	38
2.2. საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი.....	45
2.3.საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროპის ქვეყნებში და საქართველო (შედარებითი ანალიზი).....	50
დასკვნა.....	56
გამოყენებული ლიტერატურა.....	60

შესავალი

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება: საჯარო სექტორი გამართული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ეფექტური საჯარო მმართველობის სისტემის ჩამოყალიბება. სწორედ ამიტომ საქართველოს პარლამენტმა 2015 წლის 27 ოქტომბერს მიიღო „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი, რომელიც ძალაში 2017 წლის პირველი იანვრიდან შევიდა.

კანონი განსაზღვრავს „საჯარო სამსახურის სტატუსს, პროფესიული საჯარო მოხელეს დასაქმებისა და სამსახურის გავლის პირობებს, საჯარო სამსახურის მართვის საკითხებს, ანესრიგებს სახელმწიფო, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და მუნიციპალიტეტის ორგანოებში და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში საჯარო მოსამსახურეთა სამოხელეო სამართლებრივ ურთიერთობებს.“¹

უპირველეს ყოვლისა უნდა აღინიშნოს, რომ კანონმა „საჯარო სამსახურის შესახებ“, შექმნა მყარი სამართლებრივი საფუძველი, რომელზეც უნდა განვითარდეს შემდგომ საჯარო სამსახურის სისტემა.

საჯარო დაწესებულებებში ეფექტური მუშაობა პირდაპირ კავშირშია მოხელის შეფასებასთან. „ქართული საჯარო სამსახურის სისტემაში მოხელის შეფასება ახალი ინსტიტუტია, რაც გულისმობს დროის გარკვეულ პერიოდში

¹ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ - საქართველოს კანონი, თბ. მუხლი 2. გვ 1.

საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას“.² მოხელის შეფასების ძირითადი ასპექტები განსაზღვრულია კანონში „საჯარო სამსახურის შესახებ“, ხოლო მის დეტალურ მონესრიგებას უზრუნველყოფს საქართველოს მთავრობის დადგენილება: „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“.

შეფასების სისტემა მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის კარიერული სისტემის მართვისა და ფუნქციონირებისათვის, რადგან შეფასების შედეგი პირდაპირ კავშირშია მოხელის დანინაურებასთან, წახალისებასთან და პროფესიულ განვითარებასთან. შესაბამისად მნიშვნელოვანია, რომ შემუშავდეს შეფასების გამჭვირვალე და ობიექტური სისტემა.

მეცნიერული სიახლე: წინამდებარე ნაშრომის ძირითადი სიახლეა ის, რომ ჩვენს მიერ, კომპლექსურად არის დამუშავებული პრობლემა, მათ შორის საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები, საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი, განხილულია შეფასების სისტემა ევროპის ქვეყნებში და შედარებულია საქართველოსთან.

საჯარო მოხელე ფასდება კომპეტენციების მიხედვით, კომპეტენცია წარმოადგენს ადამიანის ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარების ერთობლიობას.

კვლევის აქტუალობა: თემის აქტუალობა განაპირობა იმან, რომ კანონმა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ბევრი რეფორმა განიცადა, მიუხედავად ამისა მოხელის შეფასების სისტემა კანონში ბოლომდე ჩამოყალიბებული მაინც არ არის, კანონი ჯერ ისევ გარდამავალ პერიოდშია და ცვლილებების ბოლო ტალღა ამჟამადაც მიმდინარეობს.

ჩვენს კვლევაში გვინდა ყურადღება გავამახვილოთ უფრო მარტივ გაზომვად ფაქტორებზე, „შეფასება მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ადამიანი

²„საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა: ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“ -საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია). თბილისი. 2016, გვ 4.

უფრო მეტად მოტივირებული გახდეს და გაუმჯობესდეს სამუშაოს შესრულების ხარისხი.“³

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

„საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი მოიცავს: შეფასების მიზნებსა და ძირითად პრინციპებს, შეფასების სუბიექტსა და შემფასებელ პირს, შეფასების პერიოდულობას, შეფასების სახეებსა და შეფასების შკალას, შეფასების შედეგებსა და მათ გავლენას საჯარო მოხელეზე, ასევე შეფასების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილებების გასაჩივრების მექანიზმს. კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტის შემთხვევაში, მთავრობის დადგენილება ან პრემიერ-მინისტრის ბრძანება განსაზღვრავს საჯარო მოხელის შეფასების პროცედურას, შეფასების მეთოდებსა და კრიტერიუმებს, ამასთან, ამტკიცებს შეფასების შესაბამის ფორმას.“

ჯერ კიდევ განვითარებული ქვეყნების საჯარო სამსახურებს აქვთ გარკვეული სახის პრობლემები და ხარვეზები. ევროპის საჯარო სამსახურში რეფორმის მიმდინარეობისას, ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში ბევრმა ადმინისტრაციულმა ერთეულმა შემოიღო შეფასების ახალი სისტემები რომლის შედარებასაც მოვახდენთ ნაშრომში, საქართველოს და ევროპის ქვეყნების მაგალითზე.

კვლევის მიზანი: კვლევის მიზანია სხვადასხვა ლიტერატურაზე, ინტერნეტ რესურსებსა და ასევე არაერთ სხვა საინფორმაციო წყაროებზე დაყრდნობით, შესწავლილ იქნას რეფორმის წარმატებით განხორციელების მეთოდები. იმისათვის, რომ საქართველოს საჯარო სამსახურში იყოს მოხელეთა სრულყოფილი, სამართლიანი, პოლიტიკის გავლენისაგან

³გიორბელიძე მ. ბარათაშვილი ნ. „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ - მომზადებული და გამოცემულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. თბილისი 2017, გვ 14.

დაცული, მიუკერძოებელი შეფასების სისტემა, რომელიც იქნება განვითარებული სახელმწიფოს სტაბილურობის გარანტი.

დღეისათვის, საქართველო განვითარებად სახელმწიფოთა რიცხვს მიეკუთვნება და მას ბევრი სამუშაო აქვს სრულყოფილი საჯარო სამსახურის სტრუქტურისა და მოხელეთა შეფასების სისტემის ჩამოყალიბებისათვის.

ნაშრომი არის ერთგვარი მცდელობა, შექმნას საფუძველი საქართველოს საჯარო სამსახურის, კერძოდ მოხელეთა შეფასების სისტემის ორგანიზაციული განვითარების სიღრმისეული შესწავლისათვის.

კვლევის მეთოდები: კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა დესკრიფციული, ანუ აღწერილობითი მეთოდი, აგრეთვე თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია, რომელიც - კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზისა და დამუშავების საშუალებას იძლევა, გამოყენებულ იქნა მიზნობრივი შერჩევის მეთოდი უწყების შიგნით, რომელიც უზრუნველყოფს კვლევის სამიზნე ჯგუფის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას. აგრეთვე შედარებითი ანალიზი.

თავი 1. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის არსი

1.1. რა არის საჯარო სამსახური და ვინ არის საჯარო მოხელე

საქართველოში საჯარო სამსახური პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტზეა დაფუძნებული, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფოს, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმის ფუნქციონირებას. საჯარო სამსახური, რომელიც საჯარო დაწესებულებების ერთობლიობაა, ხორციელდება ხელისუფლების სამ შტოში - საკანონმდებლო, სასამართლო და აღმასრულებელი ხელისუფლება. ამასთან, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს და ადგილობრივ თვითმმართველობას, საჯარო პოლიტიკური მართვის თვალსაზრისით, მათ მნიშვნელოვანი როლი აკისრია.

საჯარო მოხელე თავისი არსით წარმოადგენს ქვეყნის მამოძრავებელ ბირთვს, საჯარო მოხელე დგას ქვეყნის სამსახურში. საჯარო სამსახური არ

განსაზღვრავს მხოლოდ პოლიტიკური თანამდებობის პირების და სხვა სახელმწიფო მოსამსახურეების საქმიანობას. ყველა ის საჯარო მოხელე, რომელიც დასაქმებულია საჯარო სამსახურის სხვადასხვა აპარატსა და სტუქტურაში წარმოადგენს საჯარო სამსახურს.

საჯარო სამსახური განაპირობებს იმ პრინციპების ჩამოყალიბებას, რომელზეცაა აგებულია საჯარო სამსახური და თითოეული მოხელის ქმედება. საჯარო სამსახური ეფუძნება თანასწორობის, კანონიერების, კარიერული განვითარების, გამჭვირვალობის პრინციპებს. საჯარო მოხელე უნდა აცნობიერებდეს ამ პრინციპების მნიშვნელობას და მოქმედებდეს საჯარო სამსახურის ინტერესების შეაბამისად.

საჯარო სამსახურს არეგულირებს საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“. კანონზე დაყრდნობით მოქმედებს საჯარო სამსახურის სისტემა და არის მყარი სამართლებრივი საფუძველი. კანონის მნიშვნელოვან ფუნქციას წარმოადგენს პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტის ჩამოყალიბება. საჯარო მოხელედ ითვლება პირი, რომელიც ინიშნება თანამდებობაზე და ახორციელებს შესაბამის პროფესიულ საქმიანობას.

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ განსაზღვრავს სამსახურში მიღების წესს და აწესრიგებს რეგულაციებს, რომელიც ეხება პროფესიული საჯარო მოხელის კარიერული განვითარებას, კარიერის მართვას, მობილობას, რეზერვის წესსა და პირობებს. კანონი ასევე განსაზღვრავს პროფესიული საჯარო მოხელის უფლებამოსილებას და მოვალეობას, თანამდებობრივი სარგოს და სახელფასო დანამატის, შვებულების და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებში მონაწილეობას.

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის გამჭვირვალობას და კვალიფიციური საჯარო სერვისის მიწოდებას მომხმარებლისადმი.⁴

⁴ საქართველოს კანონი “საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 74.

საჯარო სამსახურის სისტემის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის უამრავი პირობა არსებობს, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია კადრების შერჩევა და მათი მართვა. აღნიშნული განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორში, რადგან სწორედ ადამიანური რესურსებია საჯარო სამსახურის ძირითადი მამოძრავებელი ძალა.

ადამიანური რესურსი ეს არის საჯარო სექტორში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობა. ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვა კი გულისხმობს სამსახურის მიზნების მიღწევის პროცესში შექმნას გარემო, სადაც თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალისა და მისწრაფებების რეალიზაციის საშუალება.

მოხელის თანამდებობაზე დასაქმების მსურველი პირის ცოდნის დონისა და ზოგადი უნარების შესამოწმებლად მნიშვნელოვანია მოხელის სერტიფიცირების გავლა.⁵

„სერტიფიცირება ტარდება კანონიერების, სამართლიანობის, საჯაროობის, გამჭვირვალობის, არადისკრიმინაციულობის, ობიექტურობისა და მიუკერძოებლობის პრინციპების დაცვით.“⁶

სერტიფიკატი მოხელისათვის აუცილებელი დოკუმენტია, რომელიც ადასტურებს მის ზოგად უნარებსა და ცოდნას. სერტიფიცირების წარმატებით დასრულების შემთხვევაში მონაცემები გადაეცემა საჯარო სამსახურის ბიუროს. აღნიშნული პროგრამა იძლევა საჯარო სამსახურში ჯანსაღი კონკურენციის შესაძლებლობას, რადგან ღია კონკურსი, სადაც მონაწილეობის მიღება შეუძლია ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს და მონაწილეობის მიღების შემთხვევაში კი შედეგი დამოკიდებულია მის უშუალო მონაცემებზე, წარმოადგენს დემოკრატიული სისტემის განვითარების საფუძველს.⁷ თუმცა

⁵პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა, საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243. მუხლი 2.

⁶პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა, საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243 მუხლი 3.

⁷საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 34.

აღსანიშნავია, რომ ღია კონკურსი ცხადდება მხოლოდ მეოთხე რანგის მოხელის თანამდებობაზე, გამომდინარე აქედან სადაოა ის ფაქტი თუ რამდენად შეესაბამება 18 წლის მოქალაქის კვალიფიკაცია მოხელის იმ თანამდებობაზე დანიშვნა, რომელიც მოთხოვნებით განისაზღვრება მეოთხე რანგის პოზიციისთვის, რადგან 18 წელი სკოლის დამთავრების წელს გულისხმობს.

საჯარო მოხელის ინსტიტუტი, რომელიც დაფუძნებულია კარიერულ წინსვლაზე მოხელისთვის მუდმივი განვითარების წინაპირობაა. კანონმდებლობის მიხედვით მოხელის კარიერული განვითარება ხდება: რანგის ცვლილებით, დაბალი იერარქიული რანგიდან მაღალ იერარქიულ თანამდებობაზე გადასვლით, ასევე რანგის შიგნით ცვლილება დაბალი თანამდებობიდან მაღალზე გადასვლით. საჯარო სამსახურში მოხელის თანამდებობრივი დაწინაურება ხდება შიდა (დახურული) კონკურსის საფუძველზე.⁸ საჯარო დაწესებულება ვალდებულია წელიწადში ერთხელ შეათასოს თანამშრომლები. შეფასების შემდეგ თვალსაჩინო იქნება დგება თუ არა დღის წესრიგში წახალისებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროება.

გამოცხადებულ შიდა (დახურულ) კონკურსზე, მონაწილეობის მიღება ხდება საჯარო მოხელის სურვილით. არ შეიძლება მოხელე დაინიშნოს იმ თანამდებობაზე, რომელიც ფუნქციურად მას არ შეესაბამება. საჯარო დაწესებულება თავისი მიზნებიდან გამომდინარე უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიულ განვითარებას.

საჯარო სამსახურში და არა მარტო საჯარო სამსახურში, მართვის დროს მნიშვნელოვანია მოხელის მოტივაცია. ყველაზე დიდი მოტივატორი კი არის დაწინაურების კარიერული სისტემა, რაც საჯარო სამსახურში მომსახურების სისტემის გაუმჯობესების გარანტიაა. პერსონალის მართვის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება. „საჯარო

⁸საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 49.

სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 116-ე მუხლში, მოხელის გათავისუფლებასთან დაკავშირებით გამოყენებულია გარკვეული ტიპის შეზღუდვები, რაც გულისხმობს რომ: „ მოხელე ქალი არ შეიძლება გათავისუფლდეს სამსახურიდან ორსულობის ან და ბავშვის 3 წლისასაკამდე აღზრდის პერიოდში საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის ან მოხელის შეფასების შედეგების გამო.“⁹

თუმცა საჯარო სამსახურის ასრეობისათვის, თანამშრომელთა გადინებაზე მნიშვნელოვანი, ადამიანური რესურსების მოზიდვაა, რადგან სწორედ მოტივირებულ და ობიექტურ კადრებზეა დაყრდნობილი ნებისმიერი საჯარო სამსახურის განვითარებისა და მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა.

„საჯარო სამსახური არის სახელმწიფო სამსახურში საქმიანობა, ასევე მუნიციპალიტეტის ორგანოებში საქმიანობა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში საქმიანობა. აგრეთვე, საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში, საქართველოს პრემიერ - მინისტრისა და საქართველოს მთავრობის სათათბირო ორგანოების აპარატში, საქართველოს იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს აპარატში, საქართველოს ეროვნული ბანკის აპარატში, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის აპარატში, საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში, პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ინსპექტორის აპარატში, საქართველოს ცენტრალური საარჩევნო კომისიის აპარატში, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი საარჩევნო კომისიების აპარატებში, სახელმწიფო რწმუნებულის-გუბერნატორის ადმინისტრაციაში საქმიანობა.“¹⁰

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალ კანონში მკაფიოდ და გარკვევით არის განსაზღვრული თუ ვინაა საჯარო მოხელე, საჯარო მოხელედ ითვლება,

⁹საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი116.

¹⁰შირად დასმული კითხვები საჯარო სამსახურის ახალ კანონთან დაკავშირებით 2017- სტატია. ხელმისაწვდომია: <http://csb.gov.ge/uploads/CSLawQA.pdf>

პროფესიული საჯარო მოხელე, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით ან შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი.¹¹ პროფესიული საჯარო მოხელე არის პირი, რომელიც ინიშნება მოხელისათვის განკუთვნილ საჯარო სამსახურის სამტატო თანამდებობაზე უვადოდ.¹²

1.2 მოხელის შეფასების სისტემის არსი

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ განსაზღვრავს საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებას. აღნიშნული კანონის 53 - ე მუხლის პირველ და მეოთხე პუნქტებში ნახსენებია, რომ: „საჯარო დაწესებულება ვალდებულია ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელე შეაფასოს წელიწადში ერთხელ, „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული მოხელის შეფასების წესის შესაბამისად“.¹³ „მოხელის გამოსაცდელი ვადით მიღებული პირი მოხელის შეფასებას ექვემდებარება კვარტალში ერთხელ“.¹⁴

აღნიშნული შეფასება უნდა მოხდეს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის მიერ, რომელიც დააკვირდება მოხელის უნარებს, კვალიფიკაციას, კომპეტენციას შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. შეფასების შედეგად ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი განსაზღვრავს თუ რომელი უნარების გაუმჯობესებას საჭიროებს მოხელე. რის შედეგადაც მოხდება შესაბამისი ტრენინგების ან გადამზადების კურსის დაგეგმვა თითოეული მოხელისათვის.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომელიც 2015 წლის 27 ოქტომბერს იქნა მიღებული და 2017 წლის პირველი ივლისიდან

¹¹საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 3.

¹²საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 3.

¹³საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53.

¹⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53.

ამოქმედდა, ცდილობს დაამკვიდროს კარიერულ წინსვლაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახური, კანონი აწესებს, პროფესიული საჯარო მოხელის გადაყვანის, მოხელის კარიერული განვითარების, დროებით ფუნქციის დაკისრების და მობილობის შესახებ რეგულაციებს. კანონი დეტალურად განსაზღვრავს მოხელის უფლებებს და მოვალეობებს.

ზემოაღნიშნული კანონი განსაზღვრავს საჯარო მოსამსახურის სტატუსს, პროფესიული საჯარო მოხელის დასაქმებისა და სამსახურის გავლის პირობებს, საჯარო სამსახურის მართვის საკითხებს, აწესრიგებს სახელმწიფო, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და მინუციპალიტეტის ორგანოებში (დანესებულებებში) და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში საჯარო მოსამსახურეთა სამოხელეო სამართლებრივ ურთიერთობებს.¹⁵

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, საჯარო დანესებულებაში მომუშავე ყველა მოხელე, საჯარო დანესებულებამ უნდა შეათვასოს წელიწადში ერთხელ¹⁶ „პროფესიული საჯარო მოხელის წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული წესის შესაბამისად. მოხელე, რომელიც მიღებულია გამოსაცდელი ვადით, ასევე ექვემდებარება შეფასებას.

2018 წელს NATO - საქართველოს პროფესიული განვითარების პროგრამის (PDP) მხარდაჭერით და გაეროს განვითარების პროგრამით ჩატარდა HR ფორუმი, რომლის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენდა - „საჯარო მოხელეთა პროფესიული შეფასება და პროფესიული საჭიროებების განსაზღვრა.“¹⁷

აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიქმნა სწავლების ფორუმი, რომლის მიზანია პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა.

¹⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 2.

¹⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53.

¹⁷ ხელმისაწვდომია: <http://csb.gov.ge/ge/hr%E1%83%A4%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9B%E1%83%98/1092>

ყველა რანგის მოხელისათვის, თანამედროვე სწავლება მოიცავს, ეფექტიანი შეფასების სისტემას, რის შედეგადაც მოხელეს ეძლევა განვითარების, ახლის შესწავლის შესაძლებლობა. ასევე, იზრდება მოხელის მოტივაცია და ხდება იმ უნარების გაუმჯობესება, რაც თანდათან ინერგება პრაქტიკაში.

მოხელის შეფასების სისტემის დადებით მხარედ მიიჩვევა საჯარო სამსახურში მოხელეების შემცირება, რომელიც არაკვალიფიციურ კადრებად მიიჩნევა. ჯანსაღ სამუშაო გარემოში მოხელეს ყოველთვის აქვს მოტივაცია ჩაერთოს კარიერული განვითარების პროგრამაში. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ შეფასების სისტემას გარკვეული საფრთხეებიც ახლავს. იმისათვის, რომ საჯარო მოხელის შეფასება მოხდეს სამართლიანად, მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო დაწესებულებამ შეიმუშაოს ობიექტური შეფასების მეთოდები.

შეფასების სისტემას საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელები დიდი პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდნონ, რადგან შეფასება იყოს ყოველთვის აქტუალური და არ მიიღოს ფორმალური ხასიათი. არ აქვს მნიშვნელობა თუ როგორ შეფასდება მოხელე დადებითად თუ უარყოფითად, მისი შეფასების შედეგის მიუხედავად მისი პროფესიული და კარიერული წინსვლისთვის საჭიროა ტრენინგ კურსებში მისი ჩართულობა. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ხელმძღვანელებს რომელთა პასუხისმგებლობაა მოხელეების შეფასება ჩაუტარდეთ ტრენინგები, რადგან მოხელის ობიექტური შეფასება დამოკიდებულია ხელმძღვანელის კვალიფიკაციაზე და მართვის უნარზე. თანამშრომლების მაქსიმალურად ჩართვა შეფასების პროცესში ხელს უწყობს გუნდურობის ჩამოყალიბებას.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონისა და „საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების თანახმად, მნიშვნელოვანია შეიქმნას რეგულაციები, რომელიც

უზრუნველყოფს საჯარო მოხელეებისათვის კვალიფიკაციის ამაღლებას, პროფესიულ და კარიერულ განვითარებას.

პროფესიული უნარების და ცოდნის განვითარება აკადემიებისა და სასაზღვრო ცენტრების მიერ ხორციელდება, რომლებიც სამინისტროების დაქვემდებარების ქვეშაა მაგ: იუსტიციის სამინისტრო, შინაგან საქმეთა სამინისტრო, თავდაცვის სამინისტრო, ფინანსთა სამინისტრო და ასე შემდეგ.

საჯარო რეფორმის კონცეფცია მიმართულია საჯარო მოხელეების განვითარებაზე და ხელს უწყობს პროფესიული გადამზადების საჭიროებების განსაზღვრას და ეფექტური შეფასების სისტემის შექმნას.

„საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება განიხილავს საჯარო სამსახურებში დასაქმებას და მუშაობის შესაძლებლობას. ასევე, უნდა შეფასდეს მოხელის პროფესიული უნარების და პირადი თვისებების შესაბამისობა დაკავებულ თანამდებობასთან. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ დღევანდელ რეალობაში სამუხაროდ მოხელეთა შეფასება ნაკლებად ხორციელდება და მოხელეთა გადამზადების პრობლემაც მწვავეა საჯარო დაწესებულებებში, მითუმეტეს ახალი საჯარო მოხელეების, რომელთაც გასავლელი აქვთ ადაპტაციის მთელი რიგი პროცედურები.

„საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებაში საუბარია დღეს დღეისობით არსებულ პრობლემებზე, რაც საჯარო სამსახურებში დგას და ასევე შემოთავაზებულია მათი გადაჭრის მეთოდები, რომელიც ხელს შეუწყობს მოხელეთა ობიექტურ შეფასებასა და სამართლიან დასაქმებას.

გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid – ის ხელშეწყობით, 2017 წელს ჩატარებულ იქნა კვლევა „შეფასების სისტემისადმი

საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“. კვლევის მიზანი იყო საჯარო მოხელეთა საქმიანობის შეფასების სისტემისადმი, საჯარო მოხელეთა ცნობიერებისა და დამოკიდებულების შესწავლა. კვლევის ფარგლებში შესწავლილ იქნა: შეფასების სისტემის საჭიროება და მნიშვნელობა, შეფასების სისტემის უპირატესობები, ნაკლოვანებები და შესაძლებლობები, შეფასების სისტემის სასურველი მოდელი, შეფასების მეთოდები, სუბიექტები და ობიექტები, ასევე შეფასების პერიოდულობა და შეფასების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

კვლევაში გამოკითხულ მოხელეთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის დანერგვა პოზიტიური და, ამავე დროს, საპასუხისმგებლო ცვლილებაა.¹⁸ მოხელეთა აზრით, შეფასების სისტემა ოთხ მიზანს უნდა ემსახურებოდეს, საჯარო მოხელეთა მოტივაციის გაზრდას, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობას, საჯარო დაწესებულებათა ეფექციანობის და საჯარო მოხელეთა კარიერული განვითარების შესაძლებლობების გაზრდას. გამოკითხვის დროს გამოიკვეთა შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული საფრთხეები და ნაკლოვანებები, რომელიც მდგომარეობს სწორად დაგეგმილ შეფასების სისტემის დანერგვის აუცილებლობაში.¹⁹ კვლევის თანახმად, შეფასების სისტემის ეფექტურ ჩამოყალიბებას ხელს უშლის არაობიექტური შეფასების მაღალი რისკი, ბიუროკრატიული პროცესების სიჭარბე, თანამშრომელთა შრომის უკმაყოფილების გაზრდა და შეფასების დროს შეფასების სისტემის პრინციპების დარღვევა.

¹⁸“შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. გვ.13. ხელმისაწვდომია:https://www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/DG/UNDP_GE_DG_P_AR_Appraisal_Attitudes%20Assesment.%202018.pdf

¹⁹“შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ - საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. გვ. 18. ხელმისაწვდომია:https://www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/DG/UNDP_GE_DG_P_AR_Appraisal_Attitudes%20Assesment.%202018.pdf

კვლევის თანახმად, საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის ეფექტური და სასურველი მოდელის ჩამოყალიბებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო მოხელესაც ჰქონდეს შესაძლებლობა, შეაფასოს მისი ხელმძღვანელი.

„თუ მეც შევაფასებ მენეჯერს, ერთი სამმართველოს თანამშრომლები თუ შეაფასებენ ერთმანეთს და შენც შეაფასებ შენს თავს - ეს იქნება უფრო ობიექტური. ამ შემთხვევაში მეტი შანსია, რომ შეფასება იყოს ობიექტური და უფრო ახლოს რეალობასთან, ვიდრე მხოლოდ ცალმხრივი შეფასება.“²⁰

კვლევის თანახმად გამოიკვეთა, რომ მნიშვნელოვანია შეფასების კრიტერიუმების არსებობა თუ რასთან მიმართებაში უნდა შეფასდეს მოხელე. დეტალურად უნდა იყოს განვრილი შეფასების კონკრეტული კრიტერიუმები, რომელიც უნდა იყოს გაზომვადი, თვლადი და სამუშაოზე მორგებული.²¹ კრიტერიუმები ისე უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ გამოირიცხოს პიროვნული ფაქტორები.

აღნიშნული პრობლემების გადაჭრის გზები განხილულია საჯარო სამსახურის რეფორმის გზამკვლევაში. როგორც უკვე არაერთხელ აღვნიშნეთ, საჯარო დანესებულებების ეფექტური მუშაობისა და დასახული მიზნების მიღწევისათვის მნიშვნელოვანია შეფასების სისტემის დანერგვა. სწორედ ამ მიზნით, საჯარო სამსახურის მუშაობა უნდა გახდეს გამჭვირვალე და საზოგადოებას უნდა ჰქონდეს საჯარო ინფორმაციაზე წვდომის უფლება. აღნიშნული პროცესების შედეგად, მოქალაქეებში გაიზრდება საჯარო სამსახურებისადმი ნდობა, რაც გარკვეულწილად სახელმწიფოს მიზანიცაა და ხელს შეუწყობს ეფექტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას.

²⁰გიორბელიძე მ. ბარათაშვილი ნ. „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ - მომზადებული და გამოცემულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. თბილისი 2017. გვ 32.

²¹„შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სამსახურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 39.

შეფასების სისტემას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ადამიანური რესურსების მართვისათვის, რადგან მოხელის შეფასება არის მოხელის დაწინაურების, წახალისების ან კარიერული განვითარების შესაძლებლობა.²²

საჯარო დაწესებულების ეფექტური და წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის შეფასება, რადგან, თითოეული საჯარო მოხელის მიერ განხორციელებულ საქმიანობაზე დამოკიდებული საჯარო დაწესებულებების მიზნის მიღწევის ეფექტურობა.

შეფასების სისტემა ეხმარება საჯარო დაწესებულებასა და საჯარო მოხელეს, განსაზღვრონ საქმიანობის მიზნები და მოსალოდნელი შედეგები, ასევე, შეაფასონ აღნიშნული მიზნების მიღწევის ხარისხი და ერთობლივად იზრუნონ არსებული პრობლემების მოგვარების გზებზე.

1.3 საჯარო მოხელის შეფასების წესი და პროცედურა

საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პროცესის თანახმად, უნდა განისაზღვროს მოხელის შეფასების ზოგადი პრინციპი, შეფასების პროცედურა, უფლება - მოვალეობა და ა.შ.

შეფასების მიზანია, მოხელის უნარ-ჩვევების ამაღლების, კარიერული განვითარების, პროფესიული წახალისების, განვითარების საჭიროებისა და სხვა სამართლებრივი შედეგების დადგენა.

„საინტერესოა და უნდა ვიცოდეთ, რომ შეფასების სისტემა წარმოადგენს შედეგების მართვის (performance management) ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს, რომლის დროსაც გუნდის ან გუნდის წევრების შეფასება ხდება დაგეგმილი სამუშაოების შესრულების ხარისხის მიხედვით. შედეგების მართვა არის სისტემა, რომელიც მოიცავს მენეჯერების მიერ შესასრულებელი

²²Demmke, Cristopher; Hammersmind, Gerhard; Meyer, Renate: Measuring individual end organizational performance in the public services of EU Member States; European institute of Public Administration, 2008,35.

სამუშაოების დაგეგმვას, დაგეგმილი სამუშაოების გუნდის წევრებისთვის კომუნიკაციას, ინდივიდუალური ინდიკატორების განსაზღვრას, მუშაობის პროცესის მონიტორინგს და ცხადია შეფასებას, თუ როგორია თითოეული თანამშრომლის „წვლილი“ ორგანიზაციის შედეგების მიღწევაში. შედეგების მართვა მუდმივი პროცესია - შესასრულებელი ამოცანის შედეგად ქცევის შემდეგ, საჭიროა ახალი ამოცანების განსაზღვრა, თანამშრომლების მუდმივი ქოუჩინგი ახალი სამუშაოების შესასრულებლად და გუნდის წევრების განვითარების მუდმივი შეფასება²³.

შეფასება უნდა წარიმართოს კანონიერების, სამართლიანობის, ობიექტურობის, მიუკერძოებლობის, ინტერესთა შეუთავსებლობის დაუშვებლობის, საჯარო დანსებულებისა და მოხელის ინტერესთა თანაზომიერების პრინციპების დაცვით.

მოხელის შეფასება უნდა მოხდეს წელიწადში ერთხელ მაინც, მოხელის შეფასების პროცესში უნდა მონაწილეობდეს უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი. გამოსაცდელი წესით მიღებული მოხელის შეფასება ხორციელდება კვარტალში ერთხელ. ორჯერ უარყოფითად შეფასებული, გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელე თავისუფლდება თანამდებობიდან.

შეფასებას ექვემდებარება მოხელე ან მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო. ეს ინტერაქტიული პროცესია და გულისხმობს მოხელისა და შემფასებლის მუდმივ კომუნიკაციას.²⁴ მოხელის შეფასება ხდება უნარ-ჩვევებისა და მის მიერ განხორციელებული მიზნებისა და კომპეტენციების

²³ „შეფასების სისტემის ევოლუცია“ - მედეა ტაბატაძე (სტატია) ხელმისაწვდომია: <https://hrhub.ge/%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%90-%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%AB%E1%83%94-360-%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90/>

²⁴ ცუბიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2013. გვ 15.

შეფასების შედეგების შესაბამისად. შეფასების პერიოდამდე შემფასებელი გამოსცემს ინდივიდუალურ-სამართლებრივ აქტს, რომელმაც უნდა განსაზღვროს შეფასების მეთოდი, ასევე დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და გასაუბრების წესი.

შეფასების პროცედურა შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

„დაგეგმვა - შეფასების დაწყებამდე უნდა განისაზღვროს შეფასების მეთოდი და საკითხები, ასევე შეფასების პერიოდულობა;

შუალედური შეფასება - შუალედური შეფასება ხშირად ინერგება სამ თვეში ერთხელ, წლის მანძილზე ხორციელდება სამი შუალედური შეფასება და ის მნიშვნელოვანია თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხის გასაუმჯობესებლად;

წლიური შეფასება - წლის ბოლოს უნდა შეფასდეს მოხელე კომპეტენციების მიხედვით;

შეჯამება, შემდგომი აქტივობა - ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი შეაჯამებს მიღებულ შედეგებს და წარუდგენს ხელმძღვანელობას, დაიგეგმება შესაბამისი აქტივობა, ანუ მიენიჭება მოხელის კლასი.“²⁵

მოხელის შეფასებას შეიძლება მოჰყვეს სამართლებრივი შედეგები, მოხელისათვის კლასის მინიჭება, წახალისება, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვა, სამსახურიდან გათავისუფლება.

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ და საქართველოს მთავრობის შესაბამისი დადგენილება ანიჭებს სახელმწიფო უწყებებს თავისუფლებას, შეარჩიონ მათთვის სასურველი შეფასების მოდელი. „საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, ასევე საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციებით დღეს საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში გამოიყენება შეფასების ოთხი სახის მეთოდი: დასახული

²⁵ „შეფასების სისტემა“ საჯარო სამსახურის ბიუროს სარეკომენდაციო სისტემა საჯარო დაწესებულებებისთვის. თბილისი 2017. გვ.5.

მიზნების შესრულების შეფასება; ფუნქციების შესრულების შეფასება; კომპეტენციების შეფასება; დარგობრივი ცოდნის შეფასება“.²⁶

შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის პროცესი, რომელიც განსაზღვრავს თითოეული თანამშრომლის მიერ მის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს. შეფასების პროცედურა გასაგებს ხდის თანამშრომლისთვის, თუ რა მოლოდინებია მის მიმართ საჯარო დაწესებულებაში.

აღსანიშნავი და მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ შეფასების პროცესში უფრო მეტად არის გააქტიურებული კომუნიკაცია თანამშრომლებს, ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელსა და ხელმძღვანელებს შორის.

სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებით დადგინდა, რომ კომუნიკაცია თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი სატკივარია. საჯარო დაწესებულების ზრდასთან ერთად ძალიან რთული ხდება სისტემატური და ხარისხიანი კომუნიკაციის შენარჩუნება იერარქიის ყველა რგოლთან. ეს პრობლემა კიდევ უფრო მძიმდება საჯარო დაწესებულებების შემთხვევაში, სადაც ბიუროკრატია და ფორმალური იერარქია თითქმის შეუვალ კედლებს აშენებს თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის. შეფასების პროცედურა ანგრევს ამ კედლებს და „აიძულებს“ ყველა რგოლს ჩაერთოს ერთმანეთთან კომუნიკაციაში.²⁷

შეფასების პროცესი ობიექტური და ეფექტური მაშინაა, როდესაც საჯარო დაწესებულებაში არსებობს სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტი. სამუშაოს აღწერილობის საფუძველზე შემფასებელმაც და შესაფასებელმა მოხელემაც კარგად იციან თუ რა უნდა შეფასდეს. სწორად და სათანადოდ

²⁶ წულაია ი, ოხანაშვილი ნ, კუჭუხიძე მ, სიმონგულაშვილი თ, ბარათაშვილი ნ, წიკლაური ნ, კობახიძე მ, „საქართველოს პროფესიულ მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო“ - გაეროს განვითარების პროგრამა. საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი 2017.

²⁷ „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“ -საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი 2013.

შემუშავებული სამუშაოს აღწერილობის დოკუმენტი ერთ-ერთი მთავარი ელემენტია შეფასების სისტემის დროს.

1.4 საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების

სამართლებრივი ფორმები

ყველა საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, წელიწადში ერთხელ შეაფასოს ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელე, მოხელის შეფასება ხდება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული წესის შესაბამისად.

შეფასების პროცესში მოხელეს აქვს უფლება მოითხოვოს შეფასების პროცესის ობიექტურად და გამჭვირვალედ ჩატარება, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლისა და უშუალო ხელმძღვანელის ჩართულობით. გაეცნოს შეფასების პროცესში წარმოდგენილ დოკუმენტურ მასალას და შეფასების თითოეულ ეტაპს, შეუძლია გამოხატოს მისი მოსაზრება. იმ შემთხვევაში თუ მოხელე არ ეთანხმება მის მიმართ წარმოდგენილ საბოლოო შეფასებას, მას აქვს უფლება გაასაჩივროს შეფასების შედეგები.

„პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებაში განსაზღვრულია შეფასების შედეგების ოთხდონიანი სისტემა:

- ა) საუკეთესო შეფასება - მოსალოდნელზე კარგი შეფასება;
- ბ) კარგი შეფასება - მოხელის შედეგები შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება - მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა;

დ) არადამაკმაყოფილებელი შეფასება - მოვალეობა არ შესრულდა.

მოხელე ვალდებულია კეთილსინდისიერად შეასრულოს დაკისრებული ვალდებულებები და ხელი შეუწყოს შეფასების პროცესის ობიექტურ განხორციელებას. თავი შეიკავოს ქმედებებისაგან, რომელიც მოხელის ობიექტურად შეფასების პროცესს ხელს შეუშლის. ჯეროვნად და კეთილსინდისიერად შეასრულოს ხელმძღვანელის დავალებები, შეფასების შედეგების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით. „მოხელის შეფასებაზე უარის თქმა განიხილება მძიმე დისციპლინურ გადაცდომად.“²⁸

როგორც უკვე ავლნიშნეთ, მოხელის შეფასება ხდება მოხელის ფუნქციების, კომპეტენციების და უნარ-ჩვევების შესაბამისად. შეფასება ხდება დოკუმენტური მასალის შეფასებითა და მოხელესთან გასაუბრებით. გადანყვეტილებას შეფასების მეთოდის შესახებ იღებს საჯარო დანესებულების ხელმძღვანელი.

საჯარო დანესებულება შეფასების მეთოდს განსაზღვრავს შემდეგი გარემოებების გათვალისწინებით:

ა) დანესებულების ან/და მისი სტრუქტურული ერთეულის სპეციფიკურობა;

ბ) მოხელის იერარქიული რანგის ან/და თანამდებობის შინაარსის სპეციფიკურობა;

გ) საჯარო დანესებულების ორგანიზაციული განვითარების დონის და ორგანიზაციული კულტურის სპეციფიკურობა²⁹.

²⁸ საქართველოს კანონი „საჯარო სასამხურის შესახებ“ მუხლი 53.

²⁹ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილება N220 თავი II, მუხლი 13.

საჯარო დანესებულება თვითონ არჩევს მოხელის შეფასების მეთოდს. დაუშვებელია შეფასების პროცესში, თითოეული მოხელის მიმართ შერჩეული მეთოდის ცვლილება.

მთავრობის დადგენილებაში აღნიშნულია, რომ „შეფასების მეთოდი არის ფორმალიზებული, სტრუქტურირებული სისტემა, რომელიც ზომავს შეფასების საგანს, გადანყვეტილებას, შეფასების მეთოდის შესახებ, იღებს საჯარო დანესებულების ხელმძღვანელი, საჯარო დანესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირსა და შესაფასებელი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთან განხილვის საფუძველზე“.³⁰

მოხელის შეფასებას შეიძლება მოჰყვეს კლასის მინიჭება, მოხელის წახალისება, მოხელის პროფესიული განვითარების განსაზღვრა და მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება.

როგორც ავღნიშნეთ, შეფასების შედეგად მოხელეს შეიძლება მიენიჭოს მოხელის კლასი. მოხელის კლასის საერთო რაოდენობაა 12.³¹ როდესაც მოხელეს მიენიჭება კლასი ეს მუდმივია და მისი ჩამორთმევა შეუძლებელია.³² მოხელეს კლასი მუდმივად უნარჩუნდება სხვა თანამდებობაზე გადასვლისას, სხვა საჯარო დანესებულებაში გადასვლისას ან და უფრო დაბალ თანამდებობაზე გადაყვანისას. მოხელეს მინიჭებული კლასის მიხედვით პარალელურად უნარჩუნდება საკლასო დანამატი. მოხელისთვის კლასის მინიჭების წესი და პირობები განისაზღვრება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით.

მოხელის შეფასების შედეგების შესაბამისად შეიძლება მოხდეს მოხელის წახალისება, მადლობის გამოცხადებით, ფულადი ჯილდოს ან ფასიანი საჩუქრის მიცემით. მოხელის წახალისება განისაზღვრება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით.

³⁰ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილება N220 თავი II, მუხლი 13.

³¹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ თავი IV. მუხლი 26.

³² საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ თავი IV. მუხლი 26.

„საქართველოს მთავრობის დადგენილების თანახმად, მოხელის წახალისება ხორციელდება შემდეგი წესით: ა) მადლობის გამოცხადება ან/და ფასიანი საჩუქარი, როგორც წახალისების ფორმა, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ხელმძღვანელის გადანყვეტილებით, შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული შეფასების შედეგების შესაბამისად; ბ) ფულადი ჯილდო შეიძლება მიეცეს მხოლოდ იმ მოხელეს, რომელმაც მოხელის შეფასების შედეგად მიიღო „საუკეთესო“ ან „კარგი“ შეფასება „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული ზღვრული ოდენობის ფარგლებში“.³³

საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, მოხელე ვალდებულია განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები, მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობით. საჯარო დაწესებულება მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებას განსაზღვრავს ყოველი წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე. მოხელეს აქვს უფლება თავად განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისათვის აუცილებელი პროგრამის საჭიროება.

იმ შემთხვევაში თუ მოხელე არ ეთანხმება შეფასების შედეგს მას უფლება აქვს 3 (სამი) სამუშაო დღის განმავლობაში მოითხოვოს შეფასების ხელმეორედ ჩატარება.³⁴ განმეორებითი შეფასება უნდა მოხდეს ახალი შეფასების პერიოდის დაწყებამდე ორი კვირით ადრე მაინც.³⁵

როგორც ზემოთ ავლნიშნეთ მნიშვნელოვანია, რომ მოხელის შეფასების სისტემა იყოს ღია და გაუმჭირვალე, მოხელე იყოს ინფორმირებული თუ რა

³³„პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის დადგენილება №203 მუხლი 3.

³⁴„პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის დადგენილება №203 თავი IV. მუხლი 16.

³⁵„პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის დადგენილება №203 თავი IV. მუხლი 16.

ფორმით და მეთოდით ხდება მისი შეფასება და წინასწარ იყოს განსაზღვრული შეფასების კრიტერიუმები. ასევე მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის მაქსიმალური ჩართულობა, რადგან ხელმძღვანელსა და მის დაქვემდებარებულს შორის ხშირი კომუნიკაცია შედგომში საჯარო სამსახურის წარმატების და თანამშრომლების კმაყოფილების საწინდარია.

1.5 საჯარო მოხელის კარიერული განვითარების შესაძლებლობები

საქართველოში საჯარო სექტორის დაარსების მომენტიდან მნიშვნელოვანია კვალიფიციური კადრის მოზიდვა და შენარჩუნება, ასევე არსებული თანამშრომლების გადამზადების საკითხი. ახალი კადრების აყვანა მნიშვნელოვანი საკითხია საჯარო სამსახურისათვის. ყოველი ახალი წლის დასაწყისში მოთხოვნილი საჭიროებებიდან გამომდინარე თავს იჩენს ახალი კადრების საჭიროება და საჯარო დაწესებულებაც იწყებს გეგმის შემუშავებას, რომელიც დაეხმარება საჯარო დაწესებულებას ახალი კვალიფიციური კადრების მოზიდვაში. გეგმა ეხმარება ორგანიზაციას გამოავლინოს საჭიროებები და ამ საჭიროებების გადაჭრის გზები.

კანდიდატი საჯარო მოხელის ვაკანტურ თანამდებობაზე ინიშნება ღია ან დახურული კონკურსის მეშვეობით, რომელსაც ატარებს საჯარო დაწესებულების საკონკურსო კომისია,³⁶ მას შემდეგ რაც საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ ვებგვერდზე (www.hr.gov.ge) გამოცხადდება ვაკანსია ღია ან დახურული კონკურსის შესახებ.

ვაკანსიის გამოცხადების დროს საჯარო დაწესებულება აქვეყნებს იმ კონკრეტულ მოთხოვნებს რომელიც მოეთხოვება კანდიდატს არსებული ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად.

³⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 37.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 83-ე მუხლის პირველი პუნქტის თანახმად, კანდიდატს განცხადების წარდგენისათვის აქვს 10 კალენდარული დღის ვადა. განაცხადების წარდგენის ვადის დასრულების შემდეგ, საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი ახდენს წარდგენილი განაცხადების ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენას. იმ კანდიდატებს, რომლებიც ვერ დააკმაყოფილებენ საჯარო დაწესებულების ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებს, უნდა ეცნობოთ მომდევნო ეტაპამდე 7 კალენდარული დღით ადრე. კონკურსის მეორე ეტაპი მოიცავს წერიით ან ზეპირი დავალების შესრულებას და გასაუბრებას. საკონკურსო კომისია შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებიდან 5 კალენდარული დღის ვადაში აცნობებს თითოეულ კანდიდატს მათ მიმართ მიღებულ გადაწყვეტილებას. საკონკურსო კომისიის მიერ წარდგენილი კანდიდატის მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი გამოიცემა საკონკურსო კომისიის მიერ საჯარო დაწესებულების ხელმწიფანელთან სათანადო გადაწყვეტილების წარდგენიდან 14 კალენდარული დღის გასვლის შემდეგ.

საჯარო სამსახურში დასაქმებისთვის ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტი ტრენინგების გზით საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებაა. საჯარო მმართველობის ბუნებიდან გამომდინარე, დროთა განმავლობაში სამსახურის სტრუქტურის ცვლებასთან ერთად ჩნდება მოხელეებისათვის კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების საჭიროება.

ვინაიდან, საჯარო სამსახურის მიზანია მუდმივი განვითარება, საჯარო მოხელეების პროფესიონალიზმზე დაყრდნობით საჯარო სამსახურის მომავალი და მიზნების განხორციელების ხარისხიც. იმისათვის, რომ საჯარო მოხელეებისთვის ჩატარებული პროფესიული განვითარების ტრენინგები ნაყოფიერი იყოს, საჯარო დაწესებულებისთვის საჭიროა დადგინდეს, თუ რომელ ასპექტში აწყდება დასაქმებული პრობლემას, ანუ გამოვლინდეს მისი

სამუშაოს შესრულების სუსტი მხარეები, გამოიკვეთოს ხარვეზები და განისაზღვროს ამ ხარვეზებისა და პრობლემების გადაჭრის გზები. ამისათვის გადამწყვეტი როლი უკავია სამუშაო აღწერას, რომელიც ზუსტად უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის კომპეტენციებს და პრიორიტეტებს.

ტრენინგის შემუშავება ხდება ორგანიზაციის მიერ და მისი ხანგრძლივობა ინდივიდუალურია სპეციფიკიდან გამომდინარე.

საქსტატის მიერ 2017 წელს გამოქვეყნებული ანგარიში გვიჩვენებს, რომ საქართველოში არსებულ სტატისტიკური მონაცემები ასაკობრივ ჯგუფებში არც თუ ისე სახარბიელოა. კვალიფიკაციის არ ქონის გამო, უმუშევრობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი 19 წლამდე ახალგაზრდებშია. აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად კი საქართველოს მთავრობა მუშაობს და ავითარებს შესაბამის პროგრამებს.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრომ 2017 წელს გამოაქვეყნა კვლევა, რომელშიც მოცემულია საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული სიტუაციის ანალიზი, რაც დასაქმების და უმუშევრობის მიმართულებით განსაზღვრავს შრომის ბაზრის კომპონენტებს და გასცემს რეკომენდაციებს დასაქმების განვითარებისათვის. რეკომენდაციები მოიცავს საქართველოს შრომის ბაზარზე პროფესიული განათლების შესახებ პროგრამების შემუშავებას. სამინისტროს რეკომენდაციით, ახალგაზრდებში პროფესიული განათლების პოპულარიზაციისთვის, მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის ჩართულობაც.

პროფესიულ განვითარებაში დიდია როგორც სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებისა და უნივერსიტეტების, ასევე კერძო სასწავლებლების როლი, რომლებსაც აქვთ კარიერის მართვისა და დაგეგმვის პოტენციური მომავალი თაობებისათვის. ეს ყოველივე კი ეხმარება სტუდენტს ადრეულ ასაკში ჩამოუყალიბდეს ის ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რაც საჭიროა საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარებისათვის. სწორედ ამიტომ, სასწავლო დაწესებულებები, საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების კუთხით

მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ, ისინი მათ პირველი ნაბიჯების გადადგმაში მეგზურობას უწევენ.

ამჟამინდელი სახელწოდებით „სოციალური მომსახურების სააგენტო“, რომელიც 2004 წელს შეიქმნა, იძლევა პროფესიული განვითარების საშუალებას. სააგენტოს მეშვეობით ხორციელდება კარიერის დაგეგმვის და პროფესიული კონსულტირების პროგრამები, რომელიც ხელს უწყობს პიროვნებას გააკეთოს არჩევანი საკუთარი განათლების და შემდგომ დასაქმების გზით. პროგრამა ითვალისწინებს სამუშაოს მაძიებელს დაეხმაროს შეისწავლოს საკუთარი ინტერესების სფეროები. ვინაიდან, თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ შრომის ბაზარი ძალზედ კონკურენტუნარიანია, სოციალური მომსახურების სააგენტო ეხმარება ყველა დაინტერესებულ პირს, რომელთაც უნევს, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ჯგუფურ კონსულტაციებს, მნიშვნელოვანია სამუშაოს მაძიებელმა შეისწავლოს ისეთი მიმართულებები, რომელიც უფრო მოთხოვნადია შრომის ბაზარზე, რადგან დასაქმების მაძიებელმა უნდა იცოდეს შრომის ბაზარზე მოქმედების წესები.

პროგრამით სარგებლობის უპირატესი უფლება აქვთ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს. სახელმწიფო პროგრამა ასევე მოიცავს 3 თვიან სტაჟირებას.

აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში, დასაქმების ფორუმის საშუალებით, ხდება დასაქმების ხელშეწყობა. დასაქმების ფორუმის საშუალებით სამუშაოს მაძიებლებს აქვთ შესაძლებლობა გაესაუბრონ პოტენციურ დამსაქმებელს, მიიღონ ინფორმაცია მათი შეთავაზებების შესახებ. დასაქმების ფორუმი, რომელიც ხელს უწყობს ქვეყანაში უმუშევრობის დონის შემცირებას იმართება ყოველ წელს.

ამავე ფორუმის მეშვეობით შესაძლებელია შეზღუდული შესაძლებლობების პირთა დასაქმება, რათქმაუნდა მათი ინტერესებისა და კომპეტენციების გათვალისწინებით. დამსაქმებელი ქმნის სამუშაოს აღწერილობას და არსებული ვაკანსიის საქმიანობის ანალიზს, რის შემდეგაც

ახდენს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირის შეფასებას, თუ რამდენად შეესაბამება აღნიშნული ვაკანსიის მოთხოვნებს. ყოველივე ამის შემდეგ ხდება მოლაპარაკება პოტენციურ დამსაქმებელთან.

კარიერის დაგეგმვას მნიშვნელოვანი როლი აქვს პიროვნების ცნობიერების ამაღლებასა და თვითდაჯერებულობაში. საქართველოში კარიერის დაგეგმვა ხორციელდება განათლების მიღების საწყის ეტაპზე, რაც მოიაზრება სკოლებში და პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მიმართულებით საქართველოში განხორციელდა ძალიან ბევრი მნიშვნელოვანი რეფორმა, ის ჯერ კიდევ არ არის სრულყოფილი და საჭიროებს დახვეწას.

მოსწავლე სკოლის დამთავრების შემდეგ ემზადება სასურველი პროფესიის მისაღებად და შრომის ბაზარზე აქტიური კარიერული წინსვლისათვის. სწორედ ამიტომ კარიერის დაგეგმვის ხელშეწყობა მნიშვნელოვანია ადრეული, სკოლამდელი ასაკიდან.

კარიერული განვითარების ხელშეწყობის მიმართულებით იუსტიციის სასწავლო ცენტრში 2015 წლიდან მნიშვნელოვანი პროექტი იმართება, „50 საჯარო მოხელე“, რომელიც სრულიად ფინანსდება იუსტიციის სასწავლო ცენტრის მიერ. პროგრამა არის 6 თვიანი და პროექტში მონაწილეობის მიღება შეუძლიათ 21-დან 25 წლის ახალგაზრდებს, რომლებსაც აქვთ მიღებული ბაკალავრის აკადემიური ხარისხი და რომლებიც დაინტერესებულები არიან საჯარო სამსახურში მუშაობის სპეციფიკით. „50 საჯარო მოხელე“-ს მიზანია ახალგაზრდების პიროვნული და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, საჯარო სამსახურის მუშაობის პრინციპების გაცნობა და პრაქტიკული გამოცდილების მიღება. პროექტი ითვალისწინებს ახალგაზრდების შესაძლებლობების რეალიზების ხელშეწყობას, პიროვნული სამუშაო კომპეტენციების განვითარებას, ასევე, ემსახურება ახალგაზრდებში დემოკრატიული ღირებულებების ჩამოყალიბებას და ახდენს საჯარო

სამსახურის სისტემაში ორიენტაციისა და თავის დამკვიდრებისთვის მათ სათანადო ცოდნით აღჭურვას.

პროექტის მიზანია, რომ: განსაზღვრონ თანამედროვე დემოკრატიული სახელმწიფოს მმართველობის პრინციპები, საჯარო სამსახურში მუშაობის ძირითადი ნორმები. ასევე, განსაზღვროს ის ნორმები, რომლებიც უკავშირდება საჯარო სამსახურში პროფესიულ საქმიანობას. განსაზღვრონ და გააცნობიერონ საჯარო ორგანიზაციების ნიშვნელობა, შეისწავლონ პიროვნების ძირითადი სამუშაო კომპეტენციები და პიროვნული პოტენციალის რეალიზების გზები, ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციის მართვის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და განვითარების პრინციპები.

საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრში ასევე, სისტემატურად ტარდება უფასო ტრენინგები და ტესტირებები სხვადასხვა პროფესიის პირებისათვის სხვადასხვა მიმართულებით. პროგრამებით სარგებლობა შეუძლიათ, როგორც საჯარო უწყებებს, ასევე კერძო ორგანიზაციებს და ფიზიკურ პირებს.

„დასაქმების ხელშეწყობის მიმართულებით განათლების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ 2018 წელს საქართველოს მთავრობამ გამოსცა დადგენილება, რომლის მიზანია „ქვეყანაში შრომის ბაზრის აქტიური პოლიტიკისა და დასაქმების ხელშეწყობის მომსახურებათა განვითარება/განხორციელება“.³⁷ მნიშვნელოვანია დასაქმების ფორუმის მოწყობა, შრომის ბაზრის მართვა და ჯგუფური და ინდივიდუალური კონსულტაციების განწევა, დასაქმების მიმართულებით სახელმწიფო პროგრამების შემუშავება და შრომის ბაზართან თანხვედრა, პროფესიული კონსულტაციებისა და კარიერის დაგეგმვის მომსახურებების მიწოდება, შრომის ბაზარზე მოთხოვნადი პროფესიებისა და საჭირო ცოდნის, უნარ - ჩვევების

³⁷ „დასაქმების ხელშეწყობის მიმართულებით განათლების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ 2018 წლის 28 დეკემბრის საქართველოს მთავრობის დადგენილება №665 მუხი პირველი - პროგრამის მიზანი.

გამოვლენა, დასაქმების ხელშეწყობის თვარგლებში სოციალურ პარტნიორებთან მჭიდრო თანამშრომლობა, დასაქმების თემებზე საინფორმაციო სემინარების ორგანიზება. ამ მიმართულებით შეიქმნა შრომის ბაზრის მართვის საინფორმაციო სისტემა, სადაც დარეგისტრირებული არიან სამუშაოს მაძიებლები და სხვა სოციალური წარმომადგენლები.

„პროგრამის განმახორციელებელია საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - სოციალური მომსახურების სააგენტო.“³⁸ პროგრამის ბიუჯეტი 700 000 (შვიდასი ათასი) ლარით განისაზღვრება.

შრომის ბაზრის მართვის საინფორმაციო სისტემის www.worknet.gov.ge - ის განვითარების კუთხითა და დამსაქმებელთა რეგისტრაციის პროცესის გამარტივების მიზნით, ღონისძიების მიზანია სამუშაოს მაძიებელთა, დამსაქმებელთა, ვაკანსიების აღრიცხვა და მონაცემთა ბაზების განვითარება.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონმა შექმნა სამართლებრივი საფუძველი კარიერული განვითარების სისტემის შექმნისა, რაც იძლევა იმის საშუალებას, რომ მივიღოთ კვალიფიციური საჯარო სერვისი.

„საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარება ემყარება შეფასების სამართლიან სისტემას და სხვა მექანიზმებზე დაფუძნებულ პროფესიულ განვითარებას“.³⁹

„მოხელე ვალდებულია, საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები საჯარო სამსახურის

³⁸ „დასაქმების ხელშეწყობის მიმართულებით განათლების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ 2018 წლის 28 დეკემბრის საქართველოს მთავრობის დადგენილება №665 მუხი მე-5.

ხელმისაწვდომია: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4440968?publication=0>

³⁹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 16.

მიერ შეთავაზებულ მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობით”.⁴⁰

კანონის 54-ე მუხლის თანახმად საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია მოხელის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა. საჯარო დაწესებულება თავის მხრივ უზრუნველყოფს, სავალდებულო პროგრამებში მოხელის მონაწილეობას. ყოველი წლის დასაწყისში საჯარო სამსახურმა უნდა განსაზღვროს პროფესიული განვითარების საჭიროება.⁴¹ მოხელეს აქვს უფლება დამატებით თავად განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარების აუცილებლობა. თუ საჯარო დაწესებულებამ, მოხელე ჩართო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში, რომლის ხანგრძლივობა 3 თვეს აღემატება და ყოველივე ეს დაწესებულების მხრიდან ფინანსდება, მაშინ მოხელეს არ აქვს უფლება, საკუთარი ინიციატივით გათავისუფლდეს სამსახურიდან, პროგრამის დასრულებიდან ერთი წლის განმავლობაში.⁴² გამონაკლისი დაიშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მოხელე აუნაზღაურებს დაწესებულებას განეულ ხარჯს.

მოხელის კარიერული განვითარება ხდება დაბალი რანგის პოზიციიდან ზედა იერარქიული რანგის პოზიციაზე გადაყვანით. ასევე, იმავე იერარქიული რანგის დაბალი თანამდებობიდან მაღალ თანამდებობაზე გადაყვანით.

მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროება წარმოადგენს მოხელის მიერ უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების განვითარების საფუძველს, საჯარო სამსახურში მაღალი

⁴⁰ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 54.

⁴¹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 54.

⁴² საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 54.

პროფესიული სტანდარტის დამკვიდრებისა და საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად.⁴³

მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამა ორი სახისაა: საბაზისო და დამატებითი. საბაზისო პროგრამის გავლა ყველა მოხელის ვალდებულებაა, ხოლო დამატებითი პროგრამის გავლის საჭიროებას ადგენს საჯარო დაწესებულება. პროფესიული განვითარების პროგრამების გავლა შესაძლებელია სწავლების შემდეგი მეთოდებით: ა) ელექტრონული კურსი, რაც გულისხმობს დისტანციურ სწავლებას; ბ) საკლასო მეცადინეობა, რაც გულისხმობს ტრენინგის თანდასწრებით მეცადინეობას, ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში; გ) მასტერკლასი, რაც გულისხმობს შესაბამისი დარგის პროფესიონალის მიერ გამოცდილების გაზიარებას ლექციის, სემინარის და სხვა ფორმატში; დ) სწავლა კეთებით, რაც გულისხმობს პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლას.⁴⁴

პროფესიული საჯარო მოხელის სამსახურში მიღების ერთიანი სტანდარტი არის გარანტია და წინაპირობა თანასწორუფლებიანობის პრინციპის დაცვის. მნიშვნელოვანია, რომ მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნა მოხდეს დახურული სისტემით, რაც გულისხმობს საჯარო სამსახურის ქვედა პოზიციიდან კარიერული ზრდის პრინციპით, შეფასების შედეგების მიხედვით გადანაცვლებას ზედა საფეხურზე.⁴⁵ იერარქიის ქვედა საფეხურზე ვაკანტურები თანამდებობები ღია კონკურსის წესით უნდა შეივსოს, ხოლო მაღალ თანამდებობაზე უნდა მოხდეს შიდა კონკურსის საფუძველზე.

⁴³ „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება №242 - მუხლი 2.

⁴⁴ „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება №242 - მუხლი 5.

⁴⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 34.

1.6 საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების წესისა და თემატიკის განსაზღვრა

მოხელის სერტიფიკატი არის, საჯარო სამსახურში მოხელისათვის აუცილებელი ზოგადი უნარებისა და ცოდნის დამადასტურებელი დოკუმენტი, რომელიც გაიცემა იმ შემთხვევაში თუ მოხელე სერტიფიცირებას წარმატებით გაივლის.⁴⁶

პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესისა და თემატიკის განსაზღვრის მიზანია, პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობაზე დასაქმების მსურველ პირთა სერტიფიცირების ჩატარების უზრუნველყოფა და სერტიფიცირებისათვის აუცილებელი თემატიკის დადგენა, რომლის მიხედვითაც შემოწმდება მოხელის თანამდებობაზე დასაქმების მსურველი პირის ცოდნა და ზოგადი უნარები საჯარო

დაწესებულების მიერ გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად.⁴⁷

სერტიფიცირების წესის თანახმად, სავალდებულო სერტიფიცირებას ექვემდებარება მხოლოდ, მოხელის თანამდებობაზე დასაქმების მსურველი პირი, ამავე წესის თანახმად უნდა შემოწმდეს დასაქმების მსურველი პირის ცოდნის დონე და უნარები.⁴⁸ საქართველოს მთავრობის დადგენილების „პროფესიული საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესისა და თემატიკის განსაზღვრის შესახებ“ თანახმად, სერტიფიცირების გავლა არაა სავალდებულო მოქმედი მოხელეების, ყოფილი მოხელეებისთვის და უმაღლესი განათლების მქონე პირებისთვის და მათთვის ვინც წარმატებით ჩააბარეს ერთიანი ეროვნული გამოცდები.

⁴⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 29.

⁴⁷ „პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების წესის და თემატიკის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243 მუხლი პირველი.

⁴⁸ „პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების წესის და თემატიკის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243 პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა თავი I. მუხლი 4.

სავალდებულო სერტიფიცირებას ექვემდებარება, მოხელის თანამდებობაზე დასაქმების მსურველი პირი, რომელიც არის საქართველოს ემდუნარიანი მოქალაქე, რომელსაც უკვე შეუსრულდა 18 წელი და ასევე აქვს საშუალო განათლება.

სერტიფიცირების ჩატარებას უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის ბიურო და ტარდება ქართულ ენაზე. ტესტური დავალებები შეირჩევა ქართული ენის, სამოქალაქო განათლების და ზოგადი უნარების მიხედვით.⁴⁹ სერტიფიცირების მსურველი პირები, რომელთაც სურთ მოხელის თანამდებობაზე დანიშვნა, სასერტიფიკატო გამოცდის ჩაბარებისათვის რეგისტრაციას გადიან ელექტრონულად, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ ვებგვერდზე WWW.HR.GOV.GE და ავსებენ ელექტრონულ განაცხადს. სასერტიფიკატო გამოცდის შედეგი ფასდება ქულათა სისტემით.

სასერტიფიკატო გამოცდა ჩაითვლება ჩაბარებულად მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მონაწილე პირი მინიმუმ 50% მაინც უპასუხებს სწორად,⁵⁰ ამ შემთხვევაში მისი მონაცემები ავტომატურად აისახება სასერტიფიკატო პროგრამაში, სერტიფიკატის მფლობელთა რეესტრში.

თუ სერტიფიკატის მინიჭების მომენტიდან პირი არ დაინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, მაშინ სერტიფიკატს აქვს 5 წელი მოქმედების ვადა. ხოლო, სერტიფიკატის მფლობელი პირი თუ დაინიშნა მოხელის თანამდებობაზე მაშინ სერტიფიკატი მოქმედებს უვადოდ.⁵¹ კანონის თანახმად, თუ სასერტიფიკატო გამოცდაში მონაწილე პირი არ ეთანხმება გამოცდის შედეგს

⁴⁹ „პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების წესის და ტემატიკის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243. თავი II. მუხლი 6.

⁵⁰ „პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების წესის და ტემატიკის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243 პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა თავი III. მუხლი 10.

⁵¹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 32.

მას 7 კალენდარული დღის ვადაში უფლება აქვს გაასაჩივროს შედეგი საპრეტენზიო კომისიაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ სერთიფიკატის ქონა მომავალი საჯარო მოხელისათვის მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, როგორც კანდიდატისთვის, ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად.

თავი 2. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები

2.1 შეფასების სახეები მეთოდები და კრიტერიუმები

შესრულებული სამუშაოს შეფასება, სამუშაოს მართვის პროცესის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ორიენტირებულია, რომ საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე საჯარო მოხელეების შეფასება მოხდეს საჯარო დაწესებულების წარმატებაში შეტანილი წვლილის „გაზომვით“.

სამუშაოს მართვა საჯარო დაწესებულების ეფექტიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებული პროცესია, ხოლო შესრულებული სამუშაოს შეფასება მოიცავს ინდივიდუალური თანამშრომლების, საჯარო მოხელეების, მათი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებას. სამუშაოს მართვის ეს ელემენტი ძალზედ მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების წარმატებისთვის, მის მიერ სამომავლოდ დასახული მიზნებისთვის. თანამშრომელთა სისტემური შეფასება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობისთვის, ასევე ხარვეზებისა და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება მათი შემდგომი გამოსწორების მიზნით.

შეფასების სისტემის დანერგვა განპირობებულია საჯარო სამსახურში მმართველობის კულტურასთან.

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის სირთულეები წარმოიშვა მას შემდეგ, რაც ამოქმედდა ახალი კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“. გამომდინარე იქიდან, რომ ახალი კანონის ფარგლებში შეფასების სისტემის უამრავი მეთოდი არსებობს ის ჯერ კიდევ დაუხვეწავია და სწორედ ამიტომ

მიზანშეწონილი იქნება თუ ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების გამოცდილების საფუძველზე შევისწავლით შეფასების სისტემის დანერგვის რისკებს.

მნიშვნელოვანია ისიც, რომ წინასწარ იყოს შეფასებული შეფასების სისტემის დანერგვისას წარმოქმნილი რისკები და პრობლემები, რათა საჯარო დაწესებულება მზად იყოს ყველა პრობლემის აღმოფხვრისათვის.

OECD მიერ წარმოდგენილი ანალიზის თანახმად, შეფასების სისტემის დანერგვისას შეიძლება თავი იჩინოს შემდეგმა სირთულეებმა:⁵²

“მმართველი რგოლის მენეჯერის პასიურობა შეფასების დროს;

მმართველი რგოლის მხრიდან არასაკმარისი დროის დათმობა შეფასების სისტემის დროს შესაფასებელი მოხელის მიმართ;

საჯარო მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის კომუნიკაციის სირთულე;

შეფასების შედეგების არასათანადო ასახვა საჯარო მოხელის დაწინაურებაზე და წახალისებაზე“.⁵³

მნიშვნელოვანია, რომ წინასწარ იყოს გააზრებული საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის საჯარო სამსახურში დანერგვისას გამოწვეული რისკები და სირთულეები, რათა საჯარო სამსახური მზად იყოს ყველა მოსალოდნელი პრობლემების გადასაჭრელად.

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია, საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენელია ის პირი საჯარო დაწესებულებაში, ვინც უნდა დაეხმაროს თანამშრომელსა და უშუალო ხელმძღვანელს საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის მეთოდებისა და პროცედურების გააზრებაში და გაანალიზებაში.

⁵² Civil service professionalization in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine, OESID ხელმისაწვდომია:<http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf>

⁵³ ცუხიშვილი ნ. “საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო”-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2013. თავი 6. გვ 23.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემას დაეთმოს შესაბამისი ყურადღება და საჯარო მოხელე პასუხისმგებლობით მოეკიდოს შეფასების როცესს. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენელმა შეფასების პროცესში უნდა მოახდინოს შეფასების სისტემის დროს წარმოქმნილი პრობლემების იდენტიფიცირება და შეიმუშაოს მათი გადაჭრის მეთოდები.

არსებობს საჯარო მოხელის შეფასების რეგულარული და განსაკუთრებული სახეები. რეგულარული შეფასება ყველა საჯარო მოხელის მიმართ ტარდება და შეფასების დროს გამოიყენება კანონით განსაზღვრული ნორმები. რეგულარული შეფასება სავალდებულოა და მასზე უარის თქმის უფლება საჯარო მოხელეს არ აქვს. განსაკუთრებული შეფასება გამოიყენება კონკრეტული საჯარო მოხელის მიმართ, აუცილებლობის შემთხვევაში კანონით განსაზღვრული ნორმების დაცვით. განსაკუთრებული შეფასება არა სავალდებულოა და ტარდება საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელის დასაბუთებული მოთხოვნის საფუძველზე. განსაკუთრებული შეფასების ჩატარების წესი და პროცედურები დგინდება კანონით განსაზღვრული ნორმებით.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი განსაზღვრავს საჯარო მოხელის რეგულარულ შეფასებას.

საჯარო დაწესებულება ვალდებულია ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელე შეაფასოს წელიწადში ერთხელ, „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული მოხელის შეფასების წესის შესაბამისად.⁵⁴ შესაფასებელი მოხელის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა მძიმე დისციპლინარულ გადაცდომად ითვლება.⁵⁵ „საჯარო

⁵⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53.

⁵⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მუხლი 53.

სამსხურის შესახებ“ საქართველოს კანონი არ ითვალისწინებს საჯარო მოხელის განსაკუთრებულ შეფასებას.⁵⁶

მოხელე, მოხელის მოვალეობის განხორციელების დაწყებიდან 3 თვის შემდეგ ექვემდებარება შეფასებას.

შეფასების მეთოდი არის ფორმალიზებული, სტრუქტურირებული სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს შეფასების პროცესში მონაწილე პირებს და პერიოდულობას. თუ რა ფორმით უნდა ჩატარდეს შეფასება ამას განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი, საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენელთან შეთანხმებით.

„საჯარო დაწესებულება შეფასების მეთოდს განსაზღვრავს შემდეგნაირად:

დაწესებულების ან/და მისი სტრუქტურული ერთეულის სპეციფიკურობა;

მოხელის იერარქიული რანგის ან/და თანამდებობის შინაარსის სპეციფიკურობა;

საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარების დონისა და ორგანიზაციული კულტურის სპეციფიკურობა.“⁵⁷

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმრავლესობა შეფასების ერთ-ერთ მეთოდად იყენებს გასაუბრებას. გასაუბრება უზრუნველყოფს მოხელესა და შემფასებელს შორის კომუნიკაციას. გასაუბრების დროს მოხელე მსჯელობს მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. ამ დროს ხდება მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის ინფორმაციის გაცვლა. გასაუბრებისას თავს იჩენს ის ნაკლოვანებები, რომლის თავიდან აცილებაც შესაძლებელია მომავალში. გასაუბრების შედეგად შეილძება შემუშავდეს მოხელის პროფესიული

⁵⁶ ცუხიშვილი ნ. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2013. გვ 15.

⁵⁷ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220 თავი II, მუხლი 13.

განვითარების შესახებ გეგმაც. მნიშვნელოვანია ისც, რომ მოხელე გასაუბრების შესახებ წინასწარ იყოს ინფორმირებული და გასაუბრების მოსამზადებლად ქონდეს გონივრული ვადა.

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობების ანალიზის საფუძველზე, საჯარო მოხელის შეფასება მოიცავს სამ ძირითად მიმართულებას: ა) მიზნობრივი შეთანხმებით დასახული ამოცანების მიღწევის შეფასება; ბ) საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს

შეფასება; გ) საჯარო მოხელის ინდივიდუალური უნარების / კვალიფიკაციის შეფასება.⁵⁸

მიზნობრივი შეთანხმებით დასახული ამოცანების მიღწევის შეფასებისას, გამოიყენება მეთოდები, რომლებიც წინასწარ არის განსაზღვრული. ამ დროს უნდა ვიხელმძღვანელოთ არსებული გარემოებებით და შესაძლო რისკების განსზღვრით, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას მუშაობის პროცესში.

საჯარო სამსახურის ბიურომ კვლევის საფუძველზე, გამოსცა დამხმარე სახელმძღვანელო „საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება“, სადაც მკაფიოდ არის განსაზღვრულია შეფასების სისტემის მეთოდოლოგია.

კვლევის თანახმად, საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის საჯარო მოხელესა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის დიალოგის საშუალება. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს შეფასება არის მნიშვნელოვანი ნაწილი ის მაინც არის ინსტრუმენტი რომელიც გამოიყენება შამუშაოს წარმართვისათვის.

მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს თუ რაოდენ დიდი როლი აქვს თანამშრომლის სამუშაოს შეფასების პროცესში და ამას დიდი პასუხისმგებლობითა და პროფესიონალიზმით უნდა მოეკიდოს.

⁵⁸ ცუხიშვილი ნ. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“-საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) თბილისი 2013. გვ 19.

როგორც უკვე ავლნიშნეთ, შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის პროცესი, რომლის დროსაც მიმდინარეობს მსჯელობა მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის. ეს არის ორმხრივი დიალოგის პროცესი, ამ დროს ხდება შეხედულებების გაცვლა და არა მხოლოდ ერთი ადამიანის შესაძლებლობა დასვას კითხვები და მეორემ უპასუხოს.

სამუშაოს შეფასება ხშირად წარმოადგენს სამუშაოს მართვის ღერძს. ჩატარებულმა კვლევებმა გვიჩვენა, რომ ორგანიზაციის უმრავლესობა იყენებს ინდივიდუალურ შეფასებას.

კვლევის ფარგლებში ასევე განიხილება იდეა, რომ მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელემ და ხელმძღვანელმა პირისპირ შეხვედრები გამართონ სამუშაოს შეფასებისას ბევრისთვის ჯერ კიდევ ახალია და შესაძლოა მიუღებელიც. ძველი ჩვევები და ახალი მეთოდების მიღების შიშმა და გაურკვევლობამ როგორ მოიქცნენ, როგორ იმოქმედონ ახალ რეალობაში ხშირად სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს. სამუშაოს შეფასება უნდა იქცეს ღია და გახსნილ პროცესად, რათა მოხელეებმა თავი უკეთ და კომფორტულად იქგრძნონ თუნდაც მათთვის კარგად ნაცნობ გარემოში.

CIPD-ის კვლევებმა აჩვენა ინდივიდისა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის დადებითი ურთიერთობის მნიშვნელობა. სამუშაოს შეფასება არის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი აღნიშნული ურთიერთობის განვითარებისა და შენარჩუნებისათვის.

სამუშაოს შეფასების მიზანია თანამშრომელთა შრომის გაუმჯობესება მუშაობის პროცესში. შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესაძლებლობას აძლევს მოხელეებსა და მათ უშუალო ხელმძღვანელებს შეუმუშაონ მთლიანი ხედვა.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება საჯარო მოხელისათვის, ნათელს და გასაგებს ხდის, თუ რა მოლოდინები აქვს მის მიმართ ორგანიზაციას.

ნაშრომში ავლნიშნეთ, რომ შეფასების პროცესის დროს მნიშვნელოვნად უმჯობესდება კომუნიკაცია დასაქმებულსა და მის ხელმძღვანელს შორის.

ასევე, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელსა და საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს შორის.

ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ თანამედროვე საჯარო დაწესებულებებში კომუნიკაცია ყველაძე მძიმე პრობლემაა.

უნდა აღინიშნოს, რომ კარგად დაგეგმილ სამუშაოს შეფასების პროცედურას დიდი გავლენა აქვს საჯარო მოხელეების მოტივაციასა და სამუშაოს კმაყოფილებაზე.

ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს USAID-ის ხელშეწყობით, 2014 წელს საჯარო სამსახურის ბიურომ გამოსცა სახელმძღვანელო „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“-ს მეორე ნაწილი, სადაც წარმოდგენილია სამუშაოს მართვის შესახებ არსებული თანამედროვე შეხედულებები და ამ შეხედულებების პრაქტიკაში დანერგვის მეთოდები. სახელმძღვანელოში განსაზღვრულია ფორმალური და არაფორმალური შეფასების მეთოდები. საქართველოში საჯარო დაწესებულებების უმრავლესობა ფორმალურ შეფასებას მიმართავს, რაც გულისხმობს წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. შეფასების შედეგები მატერიალური სახით ინახება საჯარო მოხელის პირად საქმეში, რომელიც არის ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლის კომპეტენცია.

არაფორმალური შეფასების დროს კი ხდება საჯარო დაწესებულებაში არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირება და მათი სწრაფად გამოსწორების მეთოდების განსაზღვრა. არაფორმალური შეფასება არ ინახება მატერიალური სახით მოხელის პირად საქმეში.

ეს ორი მეთოდი ერთმანეთთან მჭირდოდაა დაკავშირებული, რადგან არაფორმალური შეფასება ამზადებს თანამშრომელს ფორმალური შეფასებითვის.

მნიშვნელოვანია, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას მიღებული შედეგები უბრალოდ კი არ შევინახოთ მატერიალური სახით პირად საქმეში, არამედ საჭიროა საჯარო დაწესებულებამ დაისახოს გეგმა პროფესიული განვითარებისათვის საჭიროების შესახებ. შეფასების შედეგების გამოყენება შესაძლებელია ორგანიზაციაში დამკვიდრებული რუტინის დახვეწისათვის. აღსანიშნავია ისიც, რომ შეფასების შედეგების საფუძველზე შეიძლება მოხდეს კონკრეტული მოხელის დანინაურება, ასევე მისი სხვა თანამდებობაზე გადაყვანა, წახალისება და ა.შ.

იმისათვის, რომ შეფასების პროცესი იყოს ნაყოფიერი, მნიშვნელოვანია თანამშრომლი იყოს ინფორმირებული და ჩართულები შეფასების პროცესის დაგეგმვასა და განხორციელებაში. თანამშრომელს უნდა განემარტოს თუ რატომ არის საჭირო მათი ჩართულობა ამ პროცესში და რა პასუხისმგებლობები ეკისრებათ მათ ამ დროს.

ფორმალური შეფასების დროს საჯარო დაწესებულება განსაზღვრავს თავის სტრატეგიულ მიზნებს. საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ადგენს სტრუქტურული ერთეულის გეგმებს, ასევე ხელმძღვანელი და თანამშრომელი განსაზღვრავენ და გეგმავენ სამოქმედო გეგმას და წლის ბოლოს კი ტარდება ფორმალური შემაჯამებელი შეფასება.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების უამრავი მეთოდი არსებობს, თუმცა საჯარო დაწესებულებაზე დამოკიდებული თუ რომელ მეთოდს აირჩევს.

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარი მაცოცხლებელი და მამოძრავებელი ძალა მასში დასაქმებული თანამშრომელია. სწორედ ისინი ქმნიან იმ პროდუქტს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირებასა და განვითარებას. ამ დროს მნიშვნელოვანი როლი აკისრია ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელს, რომელიც მუდმივად უნდა იყოს შეიარაღებული თანამედროვე მეთოდებით და მიდგომებით.⁵⁹

⁵⁹ „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“ საჯარო სასამხურის ბიურო (2013). თბილისი.

სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვის არსებული პრაქტიკის გაუმჯობესებას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა.

2.2. საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება შეფასების სისტემისადმი

არაერთხელ ავლნიშნეთ, რომ საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის დანერგვა საპასუხისმგებლო ცვლილებაა. მნიშვნელოვანია საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში ეფექტიანი და სწორად დაგეგმილი შეფასების სისტემის დანერგვა.

2017 წელს გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid -ის ხელმძღვანელობით ჩატარდა კვლევა, რომელის მიზანს წარმოადგენდა საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა. მკვლევარებმა კვლევის ფარგლებში შეისწავლეს შეფასების სისტემის საჭიროება და მნიშვნელობა, ასევე შეფასების სისტემის უპირატესობები, ნაკლოვანებები და შესაძლებლობები, შეფასების მეთოდები და შეფასების პერიოდულობა, მათი დადებითი და უარყოფითი შედეგები.

კვლევაში მონაწილეთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ შეფასების სისტემის დანერგვა აუცილებელი და მნიშვნელოვანი ცვლილებაა საჯარო დაწესებულებებისთვის, შესრულებული სამუშაოს შეფასება მნიშვნელოვანია, რადგან მოხელე მეტად მოტივირებული და პროდუქტიული გახდეს, რაც გააუმჯობესებს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. თუ მოხელე დემოტივირებულია, რაც არ უნდა კომპეტენტური და თავისი საქმის პროფესიონალი იყოს ვერ გამოიყენებს თავის უნარებს საქმის

შესასრულებლად. მოხელეთა შეფასება უნდა მოხდეს ობიექტურად, რადგან ეს ორი რამ ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. ობიექტურად შეფასების შემთხვევაში ამაღლდება თანამშრომელთა მოტივაცია. იმისათვის, რომ კიდევ უფრო ამაღლდეს თანამშრომელთა მოტივაცია შეფასებას უნდა მოჰყვეს თანამშრომლის მატერიალური ან არამატერიალური წახალისება.

კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ ეფექტური შეფასების სისტემის დანერგვამ შეიძლება გავლენა იქონიოს მოხელის თვითგანვითარებაზე. აღნიშნული მნიშვნელოვანია მოხელის საქმიანობისთვის, რადგან მან შეიძლება უფრო მეტად გაამახვილოს ყურადღება იმ საკითხებზე და მხარეებზე, რაც საქმის შესრულებაში შეიძლება ხელს უშლიდეს.

კვლევაში მონაწილეთა აზრით, ეფექტური შეფასების სისტემის დანერგვით მოტივაციისა და პროფესიული განვითარების გარდა საჯარო მოხელეებს თავის წარმოჩენის შესაძლებლობაც ექნებათ. კიდევ უფრო წარმატებული შედეგის მისაღწევად კი უკეთესი იქნება თუ შეფასება იქნება ჯვარედინი, რაც გულისხმობს მენეჯერის უნარებს გაუმჯობესებას, როცა დაქვემდებარებული აფასებს მენეჯერს ან და უშუალო ხელმძღვანელს.

თუმცა არსებობს იმის ალბათობა, რომ უშუალო ხელმძღვანელმა შეიძლება მოხელე სუბიექტურად შეაფასოს, რადგან ყველა ხელმძღვანელი სამართლიანად როდი აფასებს მოხელეს. მაგალითად, თუ არ მოსწონს ხელმძღვანელს პირი, ორჯერ დაბალი შეფასების დანერგვის შემდეგ მოხელე უნდა დაემზიდლოს თანამდებობას. გამოდის, რომ ამ შემთხვევაში შეფასება აბსოლუტურად უშუალო ხელმძღვანელის კეთილგანწყობაზეა დამოკიდებული. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემის დანერგვას არ ჰქონდეს ფორმალური ხასიათი და მას დიდი ყურადღება მიექცეს საჯარო დაწესებულების მხრიდან. გარდა ამისა, შეფასების სისტემა მინიმუმ ორმხრივი უნდა იყოს ანუ მოხელეს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, შეაფასოს

ხელმძღვანელი. “სისტემა, სადაც მხოლოდ დაქვემდებარებული პირი ფასდება, სუბიექტივობისკენ არის მიდრეკილი.”⁶⁰

გასათალოსწინებელია, რომ შეიძლება მოხელეს არ ქონდეს მისი ხელმძღვანელის შეფასების შესაძლებლობა, სათანადო გამოცდილება და განათლება, მაგრამ უნარების შეფასების შესაძლებლობა, როგორც ხელმძღვანელია, როგორ მართავს სტრუქტურულ ერთეულს, როგორ ანაწილებს დავალებებს თანამშრომლებს შორის, მას უნდა ჰქონდეს.

კვლევის ფარგლებში დადგინა, თუ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს ექნება მოლოდინი, რომ მასაც შეაფასებენ, ის ბევრად უფრო ფრთხილი და ობიექტური იქნება, შედეგად კი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლებს ბევრად უფრო სამართლიანად შეაფასებენ.

„კვლევაში მონაწილე სუბიექტები აღნიშნავენ მოხელეთა მიერ თვითშეფასების საჭიროებას, როგორც შეფასების პროცესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს.“⁶¹ ასევე მნიშვნელოვანია კოლეგების მიერ მოხელის შეფასებაც. თვითშეფასების დროს ხდება შეფასებების ურთიერთშედარება, ხელმძღვანელის მხრიდან სუბიექტური შეფასების დროს, თვითშეფასება იქნება ხელმძღვანელთან შეწინააღმდეგების შესაძლებლობა. მოხელე დაწერს თვითშეფასებას ობიექტურად, რადგან იცის, რომ მას სხვაც აფასებს.

როდესაც ხელმძღვანელი აფასებს მის დაქვემდებარებულს, ასევე მოხელე აფასებს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელს, მოხელეს აქვს შესაძლებლობა შეაფასოს მისი კოლეგა და თავად მოხელე აფასებს საკუთარ

⁶⁰გიორბელიძე მ. ბარათაშვილი ნ. „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ - მომზადებული და გამოცემულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. თბილისი 2017.

⁶¹გიორბელიძე მ. ბარათაშვილი ნ. „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ - მომზადებული და გამოცემულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. თბილისი 2017.

თავს ეს არის ობიექტური შეფასების მეთოდი, ვიდრე ცალმხრივი შეფასება, როდესაც მხოლოდ დაქვემდებარებულს აფასებს ხელმძღვანელი.

ეფექტიანი, სწორად დაგეგმილი და ობიექტური შეფასების სისტემის დანერგვა არის გარანტია, იმისა რომ შემცირდება საჯარო დაწესებულებებში თანამდებობაზე არასათანადო კვალიფიკაციის პირთა დანიშვნის რისკები.

კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა ისიც, რომ მნიშვნელოვანია შეფასების დროს გაიწეროს შეფასების კრიტერიუმები, რათა განისაზღვროს თუ რასთან მიმართებაში უნდა შეფასდეს მოხელე. სასურველია, რომ მოხელე შეფასდეს წელიწადში ორჯერ, რადგან თუ შუალედური შეფასების დროს მიიღებს არაღამაკმაყოფილებელ შეფასებას, მოხელეს ექნება შესაძლებლობა გამოასწოროს შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და წლის ბოლოს შეფასდეს დადებითად, თუმცა უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ საბოლოო შეფასებაზე შუალედურმა შეფასებამ არ უნდა იქონიოს გავლენა.

შეფასების გეგმის წარმატებით შესრულებას და დადებით შედეგს მნიშვნელოვანია მოჰყვეს მოხელის დანინაურება, ან და წახალისება მატერიალური სახით.⁶² საჯარო სამსახურში კონკურსში მონაწილეობისას უნდა მოხდეს შეფასების შედეგების დაკავშირება, უკეთესი იქნება თუ კონკურსის დროს გათვალისწინებული იქნება კომპეტენციების შეფასება, რადგან ზოგიერთი საქმიანობა სპეციფიურია და ყველას აქვს გარკვეული სპეციფიკა რომელიც ახალ პოზიციასთან შეიძლება კავშირში არც იყოს.

საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს უარყოფითად შეფასების შემთხვევაში, უშუალო ხელმძღვანელმა და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერმა უნდა დაადგინონ უარყოფითი შეფასების მიზეზი. რადგან, შესრულების ხარისხის გაუმჯობესება შესაძლებელია მხოლოდ შესაბამისი ანალიზით. უნდა განისაზღვროს მიზეზები თუ რატომ იღებს მოხელე არაღამაკმაყოფილებელ შეფასებას, მოტივაციის ნაკლებობის, გარემო

⁶² „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 79.

ფაქტორების თუ უნარების ნაკლებობის მიზეზით.⁶³ საჯარო დანერგულების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის მიერ უნდა მოხდეს თანამშრომელთან გასაუბრება რათა დადგინდეს იქნებ მოხელეს აქვს ის უნარები და კომპეტენციები რაც სხვა სტრუქტურული ერთეულისთვის უფრო მეტად პრიორიტეტულია.⁶⁴

მოხელის უარყოფითი შეფასების შემდგომ, უნდა დაიგეგმოს კვალიფიკაციის ასამაღლებლად საჭირო ღონისძიებები, მოხელეს უნდა მიეცეს განვითარების საშუალება.⁶⁵ ამ დროს თანამშრომლისთვის მოტივატორი იქნება სასწავლო კურსის ან ტრენინგის დაფინანსება, მისი პროფესიული განვითარების მიზნით. ხოლო, თუ უარყოფითი შეფასების შედეგი მოხელის მხრიდან მოტივაციის ნაკლებობაა ამ შემთხვევაში სამწუხაროდ მხოლოდ ტრენინგები და სასწავლო კურსების ვერ გაუწევნს შესაბამის დახმარებას. როდესაც მოტივაციის დეფიციტთან გვაქვს საქმე, ამ შემთხვევაში უმჯობესია თუ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი შეიმუშავებს და დასახავს სისტემას ან სავარჯიშოებს რომელიც მოხელის მოტივაციის ამაღლებას შეუწყობს ხელს.

საჯარო სამსახურში შეფასების სისტემის ეფექტიანი დანერგვისა და განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ მოხელეებმა მიიღონ მონაწილეობა მათი კრიტერიუმების ჩამოყალიბებაში, შეფასების ფორმაშიც, რადგან შეფასება იყოს ობიექტური.⁶⁶ თუ შეფასების კრიტერიუმი იქნება სწორად განვიწყობს ხელს, მოხელის სუბიექტურად შეფასების რისკები მინიმუმამდე

⁶³ „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 52.

⁶⁴ „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 52.

⁶⁵ „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 42.

⁶⁶ „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 71.

იქნება დაყვანილი. უნდა განისაზღვროს შეფასების ფორმები, სისტემა უნდა იყოს მაქსიმალურად გამარტივებული და აღქმადი თანამშრომლებისათვის.⁶⁷

კომპეტენციები და ფუნქციები ნათლად უნდა იყოს განწერილი, რომ მოხელემ იცოდეს კონკრეტულად რა ევალება და რა პასუხისმგებლობა აკისრია მას. კარგი იქნება თუ ხელმძღვანელები ამ ყველაფერს თანამშრომლებთან ერთად გაივლიან. ეს იქნება შეფასება შედეგისთვის და არა შეფასება შეფასებისთვის, ანუ ამას არ ექნება ფორმალური ხასიათი. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელებმა კი კარგად უნდა გაიაზრონ თუ რა პასუხისმგებლობა აკისრიათ მათ მოხელის სამუშაოს შეფასების პროცესში.

მნიშვნელოვანი არა მარტო შესრულებული სამუშაოს შეფასებაა, არამედ თანამშრომლის პიროვნული თვისებებიც.⁶⁸ შესაბამისად, მოხელე უნდა შეფასდეს ერთობლიობაში. მაგრამ თუ შეფასება იქნება ორმხრივი, ეს პროცესი ბევრად უფრო სამართლიანი იქნება.

2.3. საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემები ევროპის

ქვეყნებში და საქართველო (შედარებითი ანალიზი)

მოხელის შეფასება უწყვეტი პროცესია და მოხელეც უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან მუდმივი დაკვირვების ობიექტს წარმოადგენს. შეფასების მეთოდი შეიძლება განსხვავდებოდეს საჯარო დაწესებულებისა და საჯარო დაწესებულებაში მოხელის მიერ დაკავებული პოზიციის სპეციფიკის გათვალისწინებით.

საჯარო სამსახურში შეფასება ხდება ოთხდონიანი სისტემის მიხედვით:

საუკეთესო შეფასება - ხდება მაშინ, როდესაც მოხელის მხრიდან მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა;

⁶⁷ „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 72.

⁶⁸ „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ საჯარო სასმხურის ბიუროს დამხმარე სახელმძღვანელო. გვ 76.

კარგი შეფასება - როდესაც მოხელე მოვალეობას კარგად ასრულებს;
დამაკმაყოფილებელი შეფასება - როდესაც მოვალეობა ნაწილობრივ
შესრულდა;

არადამაკმაყოფილებელი შეფასება - მოხელის მხრიდან მოვალეობა
არ შესრულდა.⁶⁹

მოხელის მიერ ზედიზედ ორჯერ არადამაკმაყოფილებელი შეფასების
შედეგი ხდება მოხელის თანამდებობიდან გათავისუფლება.

მოხელის მიერ უფლებამოსილების განხორციელების პროცესი უნდა
ეფუძნებოდეს საჯარო ინტერესების დაცვას.

ზოგიერთ ქვეყანაში მაგალითად ნორვეგიაში შეფასების გავლა
ნებაყოფლობითია და დამოკიდებულია საჯარო მოხელის სურვილზე. ხოლო
იმ შემთხვევაში თუ მოხელე გამოთქვავს დანინაურების სურვილს ამ
შემთხვევაში ის დაექვემდებარება შეფასების სისტემას.

მნიშვნელოვანია ასევე პარალელი გავაგლოთ, ევროკავშირის წევრი
სახელმწიფოების შეფასების სისტემასთან და ევროკავშირის წევრი
სახელმწიფოების გამოცდილების საფუძველზე შევისწავლით შეფასების
სისტემის დანერგვის მეთოდები.

მაგალითად ლიტვაში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის თანახმად
მოხელის შეფასება ტარდება ყოველწლიურად, რომელსაც ატარებს უშუალო
ხელმძღვანელი და საბოლოო შედეგებს დასკვნის სახით წარუდგენს
ადამიანური რესურსები მართვის ერთეულს.

„დასკვნა იწერება შემდეგი კრიტერიუმების გათვალისწინებით:

საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი;

შესრულებული სამუშაოს მოცულობა;

მოხელეზე დაკისრებული სხვა ამოცანები შესრულება;

⁶⁹ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“
საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220 თავი III, მუხლი 14.

სამუშაო ინსტრუქციებში განსაზღვრული ფუნქციების შესრულებისას მოხელის მიერ თავისი ცოდნისა და უნარების გამოყენების შესაძლებლობა.

დაკისრებული ფუნქციების შესრულების დროს მოხელის მიერ ჯგუფური მუშაობისა და სხვა საკომუნიკაციო უნარების ეფექტური დემონსტრირება.⁷⁰

ამის შემდგომ, მოხელის საბოლოო შეფასება ხდება უშუალოდ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ, სტრუქტურული ხელმძღვანელის მიერ წარმოდგენილი შეფასების ფურცელისა და დახასიათების გათვალისწინებით.

ლატვიის საჯარო მოსამსახურეთა მუშაობის პრინციპები, სამსახურში მიღებისა და გადამზადების სისტემები ცვალებადი იყო დროის გარკვეულ პერიოდში. დღეისათვის ლატვიის საჯარო სამსახურის სისტემა კლასიკურ, კარიერაზე დაფუძნებულ პრონციპს ექვემდებარება.⁷¹ 2001 წელს ლატვიაში მიიღეს ახალი კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, რომელიც პოზიციამზე დაფუძნებულ სისტემას ექვემდებარება.⁷² პოზიციამზე დაფუძნებული სისტემა მოიცავს საჯარო სამსახურში საჯარო მოხელის ნებისმიერ პოზიციამზე ღია კონკურსის წესით მიღებას, სადაც მონაწილეობას იღებს როგორც სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი ისე დასაქმების მსურველი პირი. თანამშრომლები ყოველგვარი უპირატესობის ქონის გარეშე იღებენ კონსურსში მონაწილეობას. აღნიშნული სისტემისგან მოხელე არ ელოდება დანაშაულებას, იგი ტოვებს პოზიციას მას შემდეგ რაც შეასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, რაც დამოკიდებულია კონტრაქტის დასრულებაზე.⁷³ იმ შემთხვევაში თუ მოხელის ხელშეკრულებაში არ არის ჩადებული რაიმე სახის დამატებითი გრძელვადიანი მოგება, მაშინ მოხელეს

⁷⁰ პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება - საინფორმაციო ფურცელი ხელმისაწვდომია: http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/32415/parlamentis_sajaro_moxelis_Sefaseba_int

⁷¹ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სასამურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.2.

⁷² „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სასამურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.2.

⁷³ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სასამურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.4.

სისტემის ფარგლებში არ აქვს პრემიით სარგებლობის უფლება. სისტემის ფარგლებში, საჯარო მოხელეებს არ უტარდებათ არანაირი ტრენინგი ვინაიდან, პირის პოზიციაზე დანიშვნა ხდება მისი საფუძვლიანი შემონმებითა და პოზიციისთვის შესაბამისი კვალიფიკაციის დადგენით.

ლატვიის კანონმდებლობის მიხედვით საჯარო მოხელის მოვალეობებია:

კონსტიტუციის, საერთაშრისო ნორმების, კანონებისა და რეგულაციების ცოდნა;

საზოგადოებრივი ინტერესის სამსახურში კეთილსინდისიერი ქმედება;

საჯარო მოხელის მოვალეობების შესრულება, უფროსი პირის კანონიერი ბრძანებების შესრულება;

ეთიკური ნორმების დაცვა;

არ მოახდინოს საკუთარი თავის, ინსტიტუციის ან სახელმწიფოს დისკრედიტაცია.⁷⁴

ლატვიის საჯარო დაწესებულებაში ვაკანტურ თანამდებობაზე, კონკურსში მონაწილეობის მსურველ პირს უნდა ჰქონდეს მოთხოვნების შესაბამისი უმაღლესი განათლება, რადგან ლატვიის საჯარო მოხელეთათვის სპეციალიზირებული ტრენინგის სისტემა არ არსებობს. უმაღლესი განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტი არის აპლიკანტის კვალიფიციურობის გარანტი.

„ლატვიის საჯარო ადმინისტრირების სკოლა ყველაზე ხშირად იყენებს სემინარებს, ლიდერობის ტრენინგებს. სკოლის ძირითადი ფუნქციაა კოორდინირება მოახდინოს და უზრუნველყოს კადრების გადამზადების

⁷⁴„საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სასამურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.6.

პროცესი, დახვეწოს საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ახალი პროგრამები დანერგოს.⁷⁵

ლატვიის საჯარო დაწესებულებები ტრენინგის ჩატარების აუცილებლობას ადგენს წლის ბოლოს, წლიური შეფასების შედეგების გათვალისწინებით. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი მის თანამშრომლებს წარუდგენს კითხვარს, რომელიც მოიცავს საჯარო ტრენინგის ჩატარების აუცილებლობას. კითხვარის შევსების შემდეგ, ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი უგზავნის მონაცემებს საჯარო ადმინისტრირების სკოლას, რომელთა მონაწილეობის საჭიროება წლიური შეფასების საფუძველზე დგინდება.

საერთაშორისო გამოცდილების თანახმად, ბიუროკრატიის და კულტურული ისტორიის შედეგია ის, რომ დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, შერჩევითა და შეფასების სისტემის საუკეთესო მოდელი აქვთ გამოყენებული. ადმინისტრაციული ერთეულების განვითარება სახელმწიფოში ტრადიციებთანაა დაკავშირებული. ფინეთის მთავრობა დაყოფილია რამოდენიმე ერთეულად და იქ მცხოვრებთა ავტონომიას იცავს კონსტიტუცია.⁷⁶

ადგილობრივ მთავრობაში პერსონალის სისტემა გამოყოფილია სხვა სექტორებისგან, აღნიშნულიდან გამომდინარე, ადგილობრივი მთავრობის მიერ დაქირავებული პერსონალი, ვალდებულია დაექვემდებაროს მას და გაუწიოს საჯარო - ადმინისტრაციული მომსახურება, რაც გულისხმობს იმას, რომ ხელისუფლება არის დამქირავებელი ხოლო პერსონალი დაქირავებული.⁷⁷

⁷⁵ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემა ლატვიაში“ საჯარო სასამხურის ბიუროს კონტენტ-ანალიზი გვ.7.

⁷⁶ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ საჯარო სასამხურის ბიურო

⁷⁷ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ საჯარო სასამხურის ბიურო

ფინეთში საჯარო სამსახურში დასაქმებული მოხელეთა სამუშაო შეფასების კრიტერიუმები განსაზღვრულია ფინეთის კონსტიტუციით, ე.წ. State Civil Servant Act.

ფინეთში ოფიციალური სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს საჯარო პირების თანამდებობაზე დანიშნვას არ არსებობს, თუმცა საჯარო სამსახური დაინტერესებულია პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებით, მათი პროფესიული განვითარებით, რაც, წარმატების შემთხვევაში მისი დაწინაურების შესაძლებლობას იძლევა.

ფინეთში იტალიისა და ნორვეგიის მსგავსად, დაწინაურებას მოჰყვება ასევე პასუხისმგებლობის ზრდა, რომელიც მკაცრად კონტროლირებადია, რომლის შეუსრულებლობის შეთხვევაში ღვება მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლების საკითხი.⁷⁸ თუმცა, გათავისუფლებამდე მოხელეს უფლება აქვს ახსნას თავისი ქმედება. თუ რაიმე სახის დარღვევა გამოუვლინდა პირს მაშინ შესაძლებელია დადგეს მისი დაკავების საკითხი, ეს ფინეთში სასჯელის უკიდურესი ზომაა.

საჯარო მოხელეებისთვის ანაზღაურების სისტემა, ფინეთის დასაქმებისა და ეკონომიკის სამინისტროს მიერ 2005 წელს შემუშავებული პროგრამის ფარგლებში ხორციელდება.

ფინეთში საჯარო მოსამსახურეები თავიანთ საქმიანობას ახორციელებენ როგორც სახელმწიფო, ისე ადგილობრივ თვითმმართველ ინსტიტუტებში. შესაბამისად მაღალია მათი როლი ქვეყნის წარმართვასა და საქმიანობაში. ფინეთის კონსტიტუციით საჯარო სამსახურში მომუშავე პირს მოეთხოვება კომპეტენტურობა, ნიჭი და აღიარებულობა ასევე კეთილსინდისიერება.⁷⁹

დიდ ბრიტანეთში სამუშაოს დაგეგმვა ხდება წლის დასაწყისში, რადგან საჯარო მოხელისა და საჯარო დაწესებულების ინტერესები იკვეთებოდეს.

⁷⁸ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ საჯარო სასამხურის ბიურო

⁷⁹ „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ საჯარო სასამხურის ბიურო

სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში უნდა განისაზღვროს მოხელის მიზნები, რომელიც უნდა იყოს სპეციფიური და გაზომვადი. ასევე, განისაზღვროს ამ მიზნების მიღწევის გზები და მეთოდები. ყოველივე ამის შემდეგ წლის განმავლობაში ხდება შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგი, რომელიც წარმოადგენს შესრულებული სამუშაოს გადახედვას და საჭიროების შემთხვევაში მათ განახლებას. დიდ ბრიტანეთში საჯარო დაწესებულებები სამუშაოს შესრულებისას აქტიურად გამოიყენებენ ინტერვიუს მეთოდს. შეფასების შედეგების პრაქტიკაში ასახვის დროს, წარმატებული შედეგის მქონე პირის მიმართ გამოიყენება წახალისების სხვადასხვა მეთოდები და ფორმები. ხოლო, არადაამაკმაყოფილებელი შედეგის მქონე პირები ჩაერთვებიან სპეციალურ პროფესიულ პროგრამებში, რაც გულისხმობს მათ გადამზადებას პროფესიული განვითარების კუთხით.

დიდ ბრიტანეთში შეფასების პროცედურები მოიცავს სამუშაოს დაგეგმვას, მონიტორინგს და შეფასებას.⁸⁰

საჯარო მოხელეების პროფესიული საქმიანობის და კომპეტენტურობის შეფასება მნიშვნელოვანია განხორციელდეს ინტერვიუს დონეზე. საჯარო მოხელის პროფესიის შემფასებელი უნდა იყოს მისი უშუალო ხელმძღვანელი. შეფასების საბოლოო განხილვა უნდა მოხდეს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ.

⁸⁰ Cabinet Office, Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, Hr Practitioner's Guide, 2015, 22 May.

დასკვნა

დასკვნის სახით უნდა აღნიშნოს, რომ ნაშრომში მიმოვიხილეთ საჯარო სამსახურში მოხელის შეფასების სისტემის ეფექტურობა, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, მისი ნაკლოვანებები და ამ ნაკლოვანებების გამოსწორების მეთოდები. ასევე კადრების შერჩევის პროცედურები, მათი სოციალიზაცია ორგანიზაციაში და შესრულებული სამუშაოს შეფასების მართვის მექანიზმები.

გამომდინარე იქიდან, რომ დღეს საჯარო სამსახური ჯერ ისევ რეფორმის გარდამავალ პერიოდშია, შეიძლება ითქვას, რომ რიგ შემთხვევებში კანონმდებლობა ადგენს უკეთეს პირობებს, ვიდრე ეს რეალურ პრაქტიკაში სჯარო დაწესებულებებში ხორციელდება. მიუხედავად ამისა, საქართველოში არსებულ საკანონმდებლო რეგულაციებში არის რიგი ხარვეზები, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს შეფასების სისტემის ობიექტურობისა და მიუკერძოებლობის პრინციპების დაცვით ჩატარებას.

იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული საჯარო სამსახურის პოლიტიზირება, სასურველია არსებული ხარვეზების გამოსწორების მიზნით გაზიარებულ იქნას სხვა ქვეყნების გამოცდილების საფუძველზე შემუშავებული რეკომენდაციები. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფო კანონმდებლობების ანალიზის საფუძველზე, მოხდეს საქართველოში საჯარო მოხელის ობიექტური, სამართლიანი და ეფექტური შეფასების სისტემის შექმნა.

მაგალითად, ლატვიის საჯარო მოხელეთა სამსახურებრივი წინსვლა დამოკიდებულია შესრულებული სამუშაოს ეფექტურად შესრულებასა და პოზიციაზე დანიშვნის კონკურსის ღიაობაზე. შიდა დანიშნულება გამოიყენება, როგორც მექანიზმი მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად. საჯარო მოხელის შეფასება ხდება წლიური შეფასებისას, შესრულებული სამუშაოს გადახედვით. ხოლო, ფინეთში საჯარო მოსამსახურეები ახორციელებენ როგორც

სახელმწიფო საქმიანობას ისე საქმიანობას თვითმმართველ ინსტიტუტებში, შესაბამისად, ამ პერსონალის როლი ქვეყნის წარმართვასა და პოლიტიკაში მნიშვნელოვანია, ფინეთის კონსტიტუციით განსაზღვრულია მოხელის შეფასების კრიტერიუმები, მაგალითად, კომპეტენტურობა, ნიჭი და კეთილსინდისიერება. არსებობს კიდევ სხვა კრიტერიუმებიც, რომელთა შესრულებაც ფინელ საჯარო მოხელეებს არ უჭირთ, ვინაიდან მათ საზოგადოების ნდობა აქვთ მოპოვებული.

როგორც ნაშრომში აღვნიშნეთ მოხელის სამუშაოს შეფასებასთან დაკავშირებით საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ჩატარდა კვლევა, სადაც მკაფიოდ არის გამოკვეთილი ყველა ის ხარვეზები რაც ამ კუთხით დგას საჯარო სამსახურებში.

შეიძლება ითქვას, რომ შეფასების სისტემის ობიექტურობა ძალზედ მნიშვნელოვანია, როგორც მოხელისათვის, ასევე საჯარო დაწესებულებისათვის.

ნაშრომში გათალისწინებული კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ მოხელეები მიესალმებიან ობიექტური შეფასების სისტემის დანერგვას ქართულ საჯარო სამსახურებში. აღსანიშნავია, რომ ეს პროცესი, უნდა მოხდეს მათი მაქსიმალური ჩართულობით და შეფასების სისტემა არა მარტო დაქირავებულ მოხელეებს შეეხოს, არამედ საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე მენეჯერებსაც, ან და ხელმძღვანელ პირებს. როგორც დაქვემდებარებული მოხელე ფასდება, შეფასების სისტემის ფარგლებში, ასევე უნდა შეფასდეს მისი უშუალო სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და მნიშვნელოვანია, თუ თვითონ კოლეგებიც შეაფასებენ ერთმანეთს.

უნდა დაინერგოს, საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირისა და მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების განსხვავებული წესები და კრიტერიუმები. ასევე, გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირის შეფასების კრიტერიუმებად უნდა განისაზღვროს მოხელის პრაქტიკული უნარები, ყოველდღიურ საქმიანობაში მისი პროფესიული

ცოდნისა და კვალიფიკაციის გამოყენების უნარი, მუშაობის პროცესში მოხელის აქტიურად ჩართულობის უნარი და ადაპტირების/ კომუნიკაციის უნარი.

მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასება კი უნდა მოხდეს შემდეგი უნარების საფუძველზე: სამუშაოს ორგანიზება და კოორდინაცია, სამუშაოსათვის საჭირო გონივრული დროის განსაზღვრა, საჯარო მოხელეებს შორის სამუშაოს გადანაწილება, გადანყვეტილების მიღების წესი, მისდამი დაქვემდებარებული მოხელეების სამართლიანი და ობიექტური შეფასება, საჯარო მოხელეთა მოტივირება და შესაბამისი სამუშაო გარემოს შექმნა.

საჯარო მოხელის საუკეთესო ან კარგი შეფასების შემთხვევაში, შესაძლებელია დაექვემდებაროს დანინაურებას, სახელფასო შკალაზე ზემდგომ საფეხურზე გადანაცვლებას, ან და ერთჯერადად ფულადი ჯილდოს გაცემას, გამომდინარე სამუშაოს სპეციფიკიდან.

დამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში მოხელე შეიძლება დაექვემდებაროს პროფესიულ განვითარებას, თუმცა პროფესიულ განვითარებას მხოლოდ დამაკმაყოფილებელი შეფასების მქონე საჯარო მოხელე არ ექვემდებარება, არადამაკმაყოფილებელი შეფასების დროსაც მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს მოხელის გადამზადება და მისი კვალიფიკაციის ასამაღლებლად შესაბამისი ტრენინგ კურსის განსაზღვრა, რაც გულისხმობს იმას, რომ მოხელე უნდა დაექვემდებაროს პროფესიულ გადამზადებას, რადგან ორჯერ არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში მოხელის მიმართ გამოიყენება უკიდურესი ზომები, თანამდებობიდან გათავისუფლება, ასევე მოვალეობის არასათანადოდ შესრულება შეიძლება გახდეს მის მიმართ დისციპლინური წარმოების დანყების საფუძველი.

და ბოლოს, შეფასების სისტემის დანერგვა, სადაც შეფასდება ყველა თანამშრომელი ცალ ცალკე მათ შორის ხელმძღვანელებიც მეტად ობიექტური და ნაყოფიერი იქნება, როგორც მოხელეებისთვის, ასევე მათი ხელმძღვანელებისთვისაც და თვითონ საჯარო დანყებულებისთვის.

1. „მოხელის პრაქტიკული სახელმძღვანელო“ საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2017
2. საქართველოს პროფესიულ მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო რატომ ვაფასებთ, რატომ გვაფასებენ და როგორ? გაეროს განვითარების პროგრამა, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“. თბილისი. 2017
3. საჯარო დანესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2013
4. „შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესწავლა საჯარო სამსახურში“ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid – ის ხელშეწყობით, ჩატარებული კვლევა. 2017
5. „საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება“ საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2018
6. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა“, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო. თბილისი : ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია. 2016
7. „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ლატვიაში“ - საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი : კონტენტ ანალიზი.
http://www.csb.gov.ge/uploads/sajaro_mosamsaxureta_shefasebis_sistemebi_latviashi2.pdf
8. „საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ფინეთში“ - საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი.
http://www.csb.gov.ge/uploads/sajaro_mosamsaxureta_shepasebis_sistemebi_finetSI.pdf
9. „საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2018 წლის ანგარიში“- საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2018
10. „სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები“ საჯარო სამსახურის ბიურო. საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი.
11. „საჯარო დანესებულებებში კონკურსისა და ატესტაციის ჩატარების პრაქტიკული სახელმძღვანელო“ საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2014

12. „საქართველოს სჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020“ საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია. თბილისი, საქართველო. 2015
13. „საჯარო სამსახურის რეფორმის სამართლებრივი ჩარჩოს შესაბამისობა საჯარო მმართველობის ევროპულ პრინციპებთან“ საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი.2017
14. ნადირაძე ა. ჩიხლაძე გ. საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა და ქონებრივი დეკლარაციები საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო. თბილისი. 2015
15. „შეფასების სისტემა“, საჯარო სამსახურის ბიუროს სარეკომენდაციო სისტემა საჯარო დაწესებულებებისათვის. თბილისი. 2017
16. კომპეტენციების აღწერა, საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2017
17. Civil service professionalization in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine, OESID (2014)
18. CIPD სამუშაოს შეფასების საინფორმაციო ბუკლეტი 2011
[https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Performance Appraisal GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Performance_Appraisal_GEO.pdf)
19. ტაბატაძე მ. „შეფასების სისტემის ევოლუცია“ 2017
<https://hrhub.ge/%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%AB%E1%83%94-360%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90/>
20. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება - საინფორმაციო ფურცელი. კვლევითი დეპარტამენტი - კანონმემოქმედებით საქმიანობის საინფორმაციო უზრუნველყოფის განყოფილება (2017)
[http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/32415/parlamentis sajaro moxelis Sefaseba int](http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/32415/parlamentis_sajaro_moxelis_Sefaseba_int) (უკანასკნელად გადამონმებულ იქნა 20.03.2019)
21. რიგერი ჰ. დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა საქართველოში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა სახელმძღვანელო და მეთოდოლოგია. თბილისი 2015.
22. „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების განახლებული სისტემა“ საჯარო სამსახურის ბიურო.თბილისი.
23. „პროფესიული განვითარების სისტემა საქართველოს საჯარო სამსახურში“ საჯარო სამსახურის ბიუროს ანგარიში. თბილისი.საჯარო სამსახურის ბიურო. 2019

24. საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმა 2019-2020 - საჯარო სამსახურის ბიურო.თბილისი 2019.

25. ღონღაძე ნ. დოლიძე ნ. „საქართველოს საჯარო სამსახურის პრობლემები და გამონწვევები“ კვლევითი პროექტის ანგარიში. საქართველოს საზოგადოებრივი საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA). თბილისი.2014.

26. აბაშიძე ა. „საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში: ძირითადი მიმართულებები და გამონწვევები“ ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მეცნიერებათა და ხელოვნების ფაკულტეტზე პოლიტიკის მეცნიერების დოქტორის სადისერტაციო ნაშრომი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი. 2019.

27. სამეცნიერო ჟურნალი „ქართული პოლიტიკა, სპეციალური გამოცემა“ 2015.

http://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/144255/1/Qartuli_Politika_Biuleteni_2015_N19.pdf (უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 05.04.2019)

28. ქარდავა ე. საჯარო სამსახურის რეფორმა - სახელმწიფო პრიორიტეტი უირუი შარტავას სახელმწიფო პოლიტიკის და მართვის სადქტორო სკოლა. 2015.

29. „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ კომენტარები,. თბილისი. 2018.

http://lawlibrary.info/ge/books/2018GIZ-GE-Komentari_Sajaro_Samsax_Kanoni.pdf

30. „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ კომენტარები საჯარო სამსახურის ბიურო. თბილისი. 2018.

<http://csb.gov.ge/uploads/wigni.pdf> (უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 08.04.2019)

31. „ძლიერი, დემოკრატიული, ერთიანი საქართველოსთვის“ სამთვრობო პროგრამების შესრულების ანგარიში. თბილისი. 2014.

http://gov.ge/files/458_54923_619330_323_45610_377465_mtavrobisangariSiSept2014final.pdf

32. ხშირად დასმული კითხვები საჯარო სამსახურის შესახებ ახალ კანონთან დაკავშირებით -სტატია <http://csb.gov.ge/uploads/CSlawQA.pdf>

33. თანამშრომლების შეფასების სისტემა, სტატია . 2017

<http://hrhub.ge/%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98-%E1%83%97%E1%83%90/>)

34. ჭიჭინაძე ს. „საჯარო მოხელის საქმიანობის შეფასების სისტემის დანერგვა საქართველოში“. სტატია. 2017. <http://www.ge.undp.org/content/georgia/ka/home/presscenter/pressreleases/2017/11/08/georgia-to-introduce-performance-appraisal-system-in-civil-service.html>
35. გვაძამია მ. „საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის სარგებელი და გამოწვევები“ - სტატია <https://netgazeti.ge/news/231976/>
36. რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი საჯარო მმართველობის რეფორმის წარმატებისთვის? სტატია. 2018. <https://hrhub.ge/%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A7%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%9A/>
37. საჯარო სამსახურის რეფორმა - რამდენად ამართლებს ახალი კანონი მოლოდინს? ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI) სტატია. 2016. <https://idfi.ge/ge/civil-service-reform-expectations-and-reality>
38. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტის სამართლებრივი ანალიზი ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI) სტატია, 2015. <https://idfi.ge/ge/draft-law-on-civil-service-legal-analysis>
39. „საჯარო მოხელის შეფასების ახალი სისტემა და რეკომენდაციები“, სტატია. 2016. <https://www.livepress.ge/ka/akhali-ambebi/article/14126sajaromokhelisshefasebisakhalisistemadarekomendaciebikvlevi sprezentaciazugdidshiiideo.html>
40. „საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა_ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები და საქართველო“, საიას კვლევა. თბილისი. 2017. <https://gyla.ge/index.php/ge/mod/gallery/saias-kvleva-sajaro-mokhelis-shefasebis-sistema-evrokavshiris-tsevri-sakhelmtsifoebi-da-saqartvelo>

საკანონმდებლო აქტები :

41. საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ 2015წ.
42. „პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესი და თემატიკა“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243

43. „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილება N220
44. „პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის დადგენილება N203
45. „დასაქმების ხელშეწყობის მიმართულებით განათლების 2019 წლის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ 2018 წლის 28 დეკემბრის საქართველოს მთავრობის დადგენილება N°665
46. „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება N°242
47. „საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია“ - საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 19 ნოემბრის დადგენილება N°627