

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა:

ევროპაში

წევრი სახელმწიფოები და საქართველო



ანგარიში მომზადდა საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის მიერ SIGRID RAUSING TRUST ფინანსური მხარდაჭერით.

გამოცემაზე პასუხისმგებელია საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია და მისი შინაარსი არ გამოხატავს დონორის ოფიციალურ პოზიციას.

ავტორი: ნინო ცუხიშვილი

რედაქტორი: ხათუნა ყვირალაშვილი

ტექ. რედაქტორი: ირაკლი სვანიძე

გარეკანის დიზაინი: სალომე სალარაძე

**გამოცემაზე პასუხისმგებელი: თამარ გვარამაძე
სულხან სალაძე**



აიწყო და დაკაბადონდა
საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციაში.
ჯ. კახიძის ქ.15 თბილისი 0102 საქართველო
(+995 32) 295 23 53, 293 61 01
ვებ-გვერდი: www.gyla.ge
ელ-ფოსტა: gyla@gyla.ge

აკრძალულია აქ მოყვანილი მასალების გადაბეჭდვა, გამრავლება ან გავრცელება კომერციული მიზნით, ასოციაციის წერილობითი ნებართვის გარეშე

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი	4
კვლევის მიზანი	4
კვლევის მეთოდოლოგია	4
კვლევის ძირითადი მიზნები	5
თავი 1. საჯარო მოხელის შეფასების არსი, მიზანი და ძირითადი პრინციპები	6
თავი 2. საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმები	7
თავი 3. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მოდელები	8
თავი 4. შეფასების სუბიექტი და შემფასებელი პირი	11
თავი 5. შეფასების პროცესი	14
5.1. შეფასების სახეები და პერიოდულობა	15
5.2. შეფასების პროცედურა	15
5.3. შეფასების მეთოდი	17
5.4. შეფასების კრიტერიუმები	19
5.5. შეფასების შედეგები და მათი ასახვა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე	20
5.6. შეფასების შედეგების გასაჩივრება	22
თავი 6. შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები და გამონაკვეთები	23
რეკომენდაციები	24

შესავალი

საქართველოს პარლამენტმა 2015 წლის 27 ოქტომბერს მიიღო „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი,¹ რომელიც ძალაში შედის 2017 წლის 1 იანვრიდან. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი ეფუძნება საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციას, რომელიც მომზადდა ქართველი და უცხოელი ექსპერტების მონაწილეობით და დამტკიცდა საქართველოს მთავრობის №627 დადგენილებით.² „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონის მიზანია პროფესიული საჯარო სამსახურის შექმნა, რაც გულისხმობს საჯარო სამსახურის სისტემაში კარიერული სისტემის დანერგვასა და საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარებისათვის შესაბამისი გარემოს უზრუნველყოფას.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, საჯარო სამსახურის რეფორმის მიზნით, ითვალისწინებს მთელ რიგ სიახლეებს, როგორცაა: საჯარო სამსახურის ხელმისაწვდომობის ერთიანი სისტემის შექმნა სერტიფიცირების გავლის გზით; საჯარო მოხელეების თანამდებობათა დასახელებებისა და რანგირების ერთიანი სისტემის შექმნა; საჯარო მოხელის შეფასების ერთიანი სისტემის შემუშავება; საჯარო მოხელეთა მობილობისა და ნახალისების ერთიანი წესის განსაზღვრა; საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების სტანდარტების დადგენა და სხვ. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი ასევე ითვალისწინებს „საჯარო დანესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონის მიღებას, რომელიც მოაწესრიგებს საჯარო მოხელეთა ანაზღაურების, დანამატისა და პრემიის გაცემის საკითხებს.

საჯარო მოხელის შეფასება ახალ ინსტიტუტს წარმოადგენს ქართული საჯარო სამსახურის სისტემაში და გულისხმობს საჯარო მოხელის მიერ დროის განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. საჯარო მოხელის შეფასების ძირითადი პრინციპები მოცემულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალ კანონში, ხოლო მისი დეტალური მონესრიგება უნდა უზრუნველყოს საქართველოს მთავრობის დადგენილებამ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“.³

შეფასების სისტემა მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის კარიერული სისტემის მართვისა და ფუნქციონირებისათვის, რადგან შეფასების შედეგები დაკავშირებულია საჯარო მოხელის დანიშნულების, ნახალისებისა და პროფესიული განვითარების სისტემებთან. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, შემუშავდეს საჯარო მოხელის შეფასების ობიექტური, გამჭვირვალე და სამართლიანი სისტემა.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში საჯარო მოხელეთა შეფასების არსებული სისტემების შესწავლა და „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონით საჯარო მოხელის შეფასებისთვის დადგენილი ძირითადი მიმართულებების ანალიზი, ასევე, იმ საკითხების დამუშავება, რომლებიც უნდა მონესრიგდეს საქართველოს მთავრობის დადგენილებით „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“.

საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის შედარებით-სამართლებრივი ანალიზი მოიცავს შემდეგ საკითხებს: **საჯარო მოხელის შეფასების არსი, მიზანი და ძირითადი პრინციპები; შეფასების სისტემის სამართლებრივი რეგულირება; შეფასების სისტემის მოდელები; შეფასების სუბიექტი და შემფასებელი პირი; შეფასების პერიოდულობა; შეფასების პროცესი; შეფასების სახეები, მეთოდები და კრიტერიუმები; შეფასების შედეგები და მათი გავლენა საჯარო მოსამსახურეზე, ასევე, საჯარო მოსამსახურის მიერ შეფასების შედეგების გასაჩივრება.**

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობების შესწავლის საფუძველზე, საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია წარმოადგენს რეკომენდაციებს საქართველოში საჯარო მოხელეთა გამჭვირვალე, ობიექტური და სამართლიანი შეფასების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის მიზნით.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის მომზადების მიზნით, შესწავლილი იქნა ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში არსებული საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი სამართლებრივი აქტები (კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ; კანონქვემდებარე აქტები საჯარო მოხელის შეფასების თაობაზე) და გაანალიზდა საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საჯარო მოხელის შეფასების წესთან მიმართებით. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების გამოცდილების შესწავლისას განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა იმ ქვეყნებს, რომელთაც, საქართველოს მსგავსად, აქვთ კარიერაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის სისტემა (ავსტრია, გერმანია, საფრანგეთი, დანია, ნიდერლანდების სამეფო, უნგრეთი, ხორვატია, ფინეთი, შვედეთი) და ასევე საჯარო მმართველობის პოსტ-საბჭოთა მემკვიდრეობა (ლიტვა, ლატვია, ესტონეთი, ჩეხეთი, პოლონეთი, სლოვაკეთი).

¹ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი (27.10.2015), ხელმისაწვდომია: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098>

² საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 19 ნოემბრის #629 დადგენილება, ხელმისაწვდომია: <http://csb.gov.ge/uploads/matsne-2582972.pdf>

³ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 2015 წელი, 27 ოქტომბერი, მუხლი 53 (1).

დოკუმენტის მომზადების პროცესში გამოყენებული იყო საჯარო მოხელის შეფასების სისტემებთან დაკავშირებით არსებული სამეცნიერო ლიტერატურა და OECD (SIGMA) მიერ მომზადებული კვლევები/ანგარიშები ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში არსებული შეფასების სისტემების თაობაზე.

კვლევის მომზადებისას განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა OECD (SIGMA) ექსპერტების მიერ მომზადებულ ანგარიშებსა და რეკომენდაციებს საქართველოს საჯარო სამსახურის სისტემის შეფასებასა და გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით, ასევე, საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროსა და საქართველოს პარლამენტის მიერ მომზადებულ კვლევებს აღნიშნული მიმართულებით.

გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს საჯარო სამსახურის მოდელი წარმოადგენს კარიერაზე დაფუძნებულ მოდელს, რომელიც ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობისთვის არის დამახასიათებელი და საქართველოს სახელმწიფოს მიზანს წარმოადგენს ევროპული სტანდარტების მქონე პროფესიული საჯარო სამსახურის შექმნა, მიგვაჩნია, რომ ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების საუკეთესო გამოცდილება სასარგებლო იქნება ქართული საჯარო სამსახურის სისტემის განვითარებისათვის.

კვლევის ძირითადი მიზნები

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემებთან დაკავშირებით ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებსა და საქართველოში არსებული საკანონმდებლო რეგულირების ანალიზის საფუძველზე, შესაძლებელია შემდეგი ძირითადი მიზნების გამოყოფა:

- საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმებია: საკანონმდებლო აქტი და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტი. საკანონმდებლო აქტის შემთხვევაში, 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 გადაწყვეტილების 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 ფორმებს.
- „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის რეგულირება ზოგადია და არ მოიცავს ყველა საკითხს, რომელიც ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მიერ საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონებით არის მოწესრიგებული. შესაბამისად, საქართველოს მთავრობის დადგენილება წარმოადგენს შეფასების სისტემის მარეგულირებელ ძირითად სამართლებრივ აქტს.
- ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში გამოიყენება საჯარო მოხელის შეფასების სამი ძირითადი მოდელი: ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელი და შერეული მოდელი, რომელიც აერთიანებს ტრადიციული და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელების მახასიათებლებს.
- შეფასების სუბიექტს წარმოადგენს პროფესიული საჯარო მოხელე. შეფასების სისტემა არ ვრცელდება პოლიტიკური ნიშნით დანიშნულ საჯარო მოხელესა და პროპიტი ხელშეკრულებით დასაქმებულ საჯარო მოხელეზე. შეფასების განსხვავებული წესები და კრიტერიუმები ვრცელდება გამოსაცდელი ვადით დანიშნულ საჯარო მოხელესა და მმართველ (მენეჯერულ) პოზიციაზე მყოფ საჯარო მოხელეზე.
- საჯარო მოხელის შეფასება შესაძლებელია განახორციელოს: ა) უშუალო ხელმძღვანელმა; ბ) უშუალო ხელმძღვანელმა და დანესებულების მმართველ პოზიციაზე მყოფმა პირმა; გ) უშუალო ხელმძღვანელმა და შესაბამისი დანესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა; ან/და გ) შეფასების კომისიამ.
- საჯარო მოხელის შეფასების ორი სახე არსებობს: რეგულარული და განსაკუთრებული. რეგულარული შეფასება ტარდება კანონით განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში და გამოიყენება ყველა საჯარო მოხელის მიმართ, ხოლო განსაკუთრებული შეფასება შესაძლებელია ჩატარდეს კანონით განსაზღვრული პირობების საფუძველზე და გამოყენებული იყოს კონკრეტული საჯარო მოხელის მიმართ, აუცილებლობის შემთხვევაში.
- შეფასების პროცედურა მოიცავს ოთხ ეტაპს: სამუშაოს დაგეგმვა და მიზნობრივი შეთანხმება;⁴ სამუშაოს შესრულების ზედამხედველობა; სამუშაოს შეფასება და შეფასების შედეგების ასახვა საჯარო მოსამსახურის საქმიანობაზე.

⁴ მიზნობრივი შეთანხმება არის საჯარო მოხელესა და ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფ პირს შორის შეფასების პერიოდის დასაწყისში დადებული შეთანხმება საჯარო მოხელის მიერ შეფასების პერიოდის განმავლობაში მისაღწევი მიზნებისა და შესასრულებელი სამუშაოების თაობაზე.

- საჯარო მოხელის საქმიანობის შეფასების შემდეგი მეთოდები არსებობს: თვითშეფასება, გასაუბრება, უშუალო ხელმძღვანელი პირის მიერ შეფასება, 360 გრადუსიანი შეფასება.
- საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმებია: ა) საჯარო მოხელის მიერ მიზნობრივი შეთანხმებით განსაზღვრული ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის ხარისხი; ბ) შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, ხარისხი და სირთულე; გ) საჯარო მოხელის ინდივიდუალური უნარები/კომუნიკაციის უნარები.
- საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები აისახება საჯარო მოხელის საქმიანობაზე, კერძოდ, მისი დანიშნულების, ნახალისებისა და პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე.
- საჯარო მოხელეს უფლება აქვს, გაასაჩივროს შეფასების შედეგები იმ შემთხვევაში, თუ მიიჩნევს, რომ შეფასების შედეგები არ არის მის მიმართ ობიექტური ან სამართლიანი ან/და თვლის, რომ შეფასების პროცესში დაირღვა მისი უფლებები.

თავი 1. საჯარო მოხელის შეფასების არსი, მიზანი და ძირითადი პრინციპები

საჯარო მოხელის შეფასება წარმოადგენს პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო მოხელის მიერ დროის გარკვეულ პერიოდში შესრულებული სამუშაოს გაზომვასა და შეფასებას კანონმდებლობით განსაზღვრული შეფასების მეთოდებისა და კრიტერიუმების საფუძველზე.⁵ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა არის ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რადგან შეფასების შედეგები უკავშირდება მისი დანიშნულების, ნახალისებისა და პროფესიული განვითარების სამომავლო გეგმებს.⁶

საჯარო მოხელის შეფასება მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების ეფექტური ფუნქციონირებისათვის, რადგან საჯარო დაწესებულების მიერ სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა დამოკიდებულია თითოეული საჯარო მოხელის მიერ განხორციელებულ საქმიანობასა და მიღწეულ შედეგებზე. შეფასების სისტემა ეხმარება საჯარო დაწესებულებასა და საჯარო მოხელეს, განსაზღვროს საქმიანობის მიზნები და მოსალოდნელი შედეგები, ასევე, შეაფასოს აღნიშნული მიზნების მიღწევის ხარისხი და ერთობლივად იზრუნონ არსებული პრობლემების მოგვარების გზებზე.

საჯარო მოხელის შეფასება ემსახურება შემდეგ მიზნებს:

- ა) საჯარო მოხელის მიერ სამსახურებრივი ფუნქციებისა და მოვალეობების შესრულების გაუმჯობესება;
- ბ) საჯარო მოხელის კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად;
- გ) საჯარო მოხელის მოტივირება/ნახალისება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად;
- დ) საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირება და ტრენინგების დაგეგმვა მისი პროფესიული კვალიფიკაციისა და უნარების გაუმჯობესების მიზნით;
- ე) საჯარო მოხელესა და მის ხელმძღვანელს შორის კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ხელშეწყობა სამუშაოს დაგეგმვისა და შეფასების პროცესში, ასევე, საჯარო მოხელის ინფორმირება მის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოლოდინების თაობაზე;⁷

საჯარო მოხელის შეფასების მიზნები განსხვავდება კარიერაზე დაფუძნებული და პოზიციაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის მოდელის მქონე ქვეყნებს შორის. კარიერაზე დაფუძნებულ საჯარო სამსახურის მოდელის მქონე ქვეყნებში (როგორცაა: გერმანია, საფრანგეთი, ბელგია, დანია, სლოვაკეთი, ლიტვა, ლატვია, უნგრეთი და დიდი ბრიტანეთი) შეფასების სისტემის შედეგები, ძირითადად, გამოიყენება საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების, დანიშნულებისა და ნახალისების მიზნებისათვის, ხოლო პოზიციაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის მოდელის მქონე ქვეყნებში (ბულგარეთი) შეფასების სისტემის შედეგები უკავშირდება საჯარო მოხელის ანაზღაურებას.⁸

საჯარო მოხელის შეფასება უნდა დაეფუძნოს შემდეგ პრინციპებს,⁹ რათა უზრუნველყოს შეფასების

⁵ Demmke, Christoph: Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: Procedure for performance appraisal for employee interviews and target agreements; Study for the 48th meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the EU; European Institute of Public Administration, 2007, 10.

⁶ Demmke, Christoph; Hammerschmid, Gerhard; Meyer, Renate: Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; European Institute of Public Administration, 2008, 35.

⁷ Demmke, Christoph: Are civil servants different because they are civil servants? European Institute of Public Administration, 2005, 113.

⁸ იხ. სქოლიო 5; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 36.

⁹ Ketelaar, Anne; Manning, Nick; Turkisch, Edouard: Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other country experiences; OECD Working Papers on Public Governance 2007/5, OECD Publishing, 12.

სისტემის სამართლიანი ხასიათი.

ა) კანონიერების პრინციპი – საჯარო მოხელის შეფასების ძირითადი პრინციპები, შეფასების სახეები, მეთოდები და კრიტერიუმები, ასევე, შეფასების შედეგები და მათი გასაჩივრების წესი განსაზღვრული უნდა იყოს კანონმდებლობით;

ბ) განჭვრეტადობის პრინციპი – საჯარო მოხელისთვის ცნობილი უნდა იყოს შეფასების ჩატარების დრო, პროცედურა და სტანდარტები, ასევე ის შედეგები, რომელიც მის მიმართ შეიძლება დადგეს შეფასების საფუძველზე;

გ) ობიექტურობის პრინციპი – საჯარო მოხელის შეფასება უნდა განხორციელდეს ობიექტური და გაზომვადი შეფასების სტანდარტების საფუძველზე. შეფასების სისტემა თავისუფალი უნდა იყოს დისკრიმინაციული და სუბიექტური მიდგომების/კრიტერიუმების გამოყენებისგან;

დ) გამჭვირვალობა – საჯარო მოხელის შეფასების პროცესი უნდა იყოს გამჭვირვალე, ხოლო შედეგები – საჯარო.

ე) შეფასების სისტემის დაკავშირება ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტიტუტებთან – საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები, მნიშვნელოვანია, დაუკავშირდეს საჯარო მოხელის დანიშნულების, ნახალისებისა და პროფესიული განვითარების ინსტიტუტებს.

შეფასების სისტემის პრინციპების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ სახელმწიფომ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირება უნდა დააფუძნოს ზემოთ აღნიშნულ პრინციპებზე, რათა უზრუნველყოს მმართველ პოზიციაზე მყოფი პირებისათვის დაკისრებული შეფასების ტვირთის შემსუბუქება და გამჭვირვალე, ობიექტური და სამართლიანი სისტემის შექმნა.

თავი 2. საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების სამართლებრივი ფორმა

ევროკავშირის ქვეყნების საკანონმდებლო ნორმების ანალიზის საფუძველზე, გამოიკვეთა საჯარო მოხელის შეფასების რეგულირების ორი ძირითადი სამართლებრივი ფორმა: **საკანონმდებლო აქტი და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტი**. საკანონმდებლო აქტით მონესრიგებულია საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის ძირითადი პრინციპები და მიმართულებები, ხოლო კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტით დეტალურად არის განსაზღვრული შეფასების პროცედურა.

საკანონმდებლო აქტის შემთხვევაში, საჯარო მოხელის შეფასების საკითხები, ძირითადად, მონესრიგებულია **საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით**. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობის ანალიზის საფუძველზე, შეგვიძლია, დავასკვნათ, რომ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი მოიცავს საჯარო მოხელის შეფასებასთან დაკავშირებულ შემდეგ საკითხებს: შეფასების მიზნები და ძირითადი პრინციპები, შეფასების სუბიექტი და შემფასებელი პირი, შეფასების პერიოდულობა, შეფასების სახეები და შკალა, შეფასების შედეგები და მათი გავლენა საჯარო მოხელეზე, ასევე, შეფასების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების მექანიზმი.

კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტის შემთხვევაში, საჯარო მოხელის შეფასების საკითხები მონესრიგებულია **მთავრობის დადგენილებით**¹⁰ (მაგალითად, ლიტვა, რუმინეთი) ან **პრემიერ-მინისტრის ბრძანებით**¹¹ (მაგალითად, პოლონეთი). კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტი, ძირითადად, განსაზღვრავს საჯარო მოხელის შეფასების პროცედურას, შეფასების მეთოდებსა და კრიტერიუმებს, ასევე, ამტკიცებს შეფასების შესაბამის ფორმებს.

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობათა ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირება მრავალფეროვანია და არ არსებობს ერთიანი ევროპული მიდგომა რეგულირების სამართლებრივ ფორმასთან დაკავშირებით. შეფასების სისტემის რეგულირება წარმოადგენს თითოეული წევრი სახელმწიფოს ეროვნული სამართლებრივი სისტემის ნაწილს და არ არის შემუშავებული ერთიანი ევროპული სტანდარტები. შესაბამისად, საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის სამართლებრივი რეგულირება დამოკიდებულია თითოეული წევრი სახელმწიფოს სამართლებრივ სისტემასა და ადმინისტრაციულ კულტურაზე.

მიუხედავად ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირების მრავალფეროვანი მიდგომისა, ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობაში რეგულირების ძირითად სამართლებრივ ფორმას წარმოადგენს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი. კანონქვემდებარე აქტით ხდება მხოლოდ კანონით განსაზღვრული მიმართულებების შევსება და ტექნიკური ხასიათის საკითხების მონესრიგება (მაგალითად, შეფასების ფორმის დამტკიცება).

¹⁰ ლიტვის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 2002 წელი, 22 აპრილი, მუხლი 22 (16), ხელმისაწვდომია: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN012617.pdf>; რუმინეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1999 წელი, 8 დეკემბერი, მუხლი 61; ხელმისაწვდომია: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN012616.pdf>;

¹¹ პოლონეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1998 წელი, 18 დეკემბერი, მუხლი 74(3); ხელმისაწვდომია: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN007218.pdf>;

საქართველოში საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის რეგულირებას უზრუნველყოფს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს ახალი კანონი, რომელიც ძალაში შევა 2017 წლის 1 იანვრიდან და საქართველოს მთავრობის დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“, რომელიც საქართველოს მთავრობის მიერ უნდა შემუშავდეს და დამტკიცდეს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონის ამოქმედებამდე. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი განსაზღვრავს საჯარო მოხელის შეფასების ზოგად საკითხებს, რაც მოიცავს: საჯარო მოხელის შეფასების დეფინიციას, შეფასების პერიოდულობას, შეფასების სუბიექტსა და შემფასებელ პირს, ასევე, შეფასების შედეგების შკალას.¹² „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი უთითებს შეფასების შედეგების მნიშვნელობაზე საჯარო მოხელის კარიერული განვითარების,¹³ ნახალისებისა¹⁴ და დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში,¹⁵ თუმცა, არ განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა აისახოს შეფასების შედეგები ზემოთ აღნიშნულ ინსტიტუტებზე.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის რეგულირება ზოგადია და არ მოიცავს ყველა საკითხს, რომელიც ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მიერ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონებით არის მონესრიგებული. შესაბამისად, საქართველოს მთავრობის დადგენილება წარმოადგენს შეფასების სისტემის მარეგულირებელ ძირითად სამართლებრივ აქტს, რომელმაც უნდა დაამტკიცოს შეფასების შესაბამისი ფორმები, ამასთან, განსაზღვროს შეფასების სისტემის მიზნები, შეფასების სისტემის სახე და მეთოდები, პროცედურა და კრიტერიუმები, შეფასების თაობაზე გადანყვეტილების მიღების წესი, შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე, შეფასების თაობაზე მიღებული გადანყვეტილების გასაჩივრების პროცედურა.

მიზანშეწონილია, რომ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მარეგულირებელი ძირითადი სამართლებრივი აქტი იყოს არა მთავრობის დადგენილება, არამედ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი, შემდეგი მიზეზების გამო: (ა) მთავრობის დადგენილება გავრცელდება ხელისუფლების სამივე შტოს სისტემაში დასაქმებულ საჯარო მოხელეებზე. შესაბამისად, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, აღნიშნული საკითხები უნდა მონესრიგდეს არა აღმასრულებელი შტოს კანონქვემდებარე აქტით, არამედ საქართველოს კანონით. (ბ) მთავრობის დადგენილება ვერ უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სისტემის სტაბილურობას, რადგან მთავრობას შეუძლია, მარტივი პროცედურით შეიტანოს მასში ცვლილებები.

შესაბამისად, საქართველოში არსებული საჯარო მოხელის შეფასების სამართლებრივი რეგულირების ფორმა, სასურველია, ითვალისწინებდეს ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობის გამოცდილებას და, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის საფუძველზე, ანესრიგებდეს შეფასების სისტემის ძირითად მიმართულებებს, ხოლო კანონქვემდებარე ნორმატიულ აქტს, როგორცაა მთავრობის დადგენილება, იყენებდეს მხოლოდ ტექნიკური ხასიათის საკითხების მოსაწესრიგებლად.

თავი 3. საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მოდელი

ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში გამოიყენება საჯარო მოხელის შეფასების სამი ძირითადი მოდელი: **ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი, მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელი და შერეული მოდელი,** რომელიც აერთიანებს ტრადიციული და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელის მახასიათებლებს.¹⁶

ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელის მიხედვით, შეფასების სისტემა არის სტანდარტიზებული და საჯარო მოხელის შეფასება ხდება წინასწარ განსაზღვრული ერთიანი კრიტერიუმების საფუძველზე.¹⁷ მოცემულ შემთხვევაში, შეფასების საგანს წარმოადგენს საჯარო მოხელის სამუშაო აღწერილობით გათვალისწინებული საქმიანობა და დაკისრებული ვალდებულებების შესრულება. შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრისას, ყურადღება ექცევა სამუშაოს შესრულების განმსაზღვრელ კრიტერიუმებს (მაგ: სამუშაოს რაოდენობა, ხარისხი და ა.შ.) და საჯარო მოხელის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს (დამოუკიდებლობა, გუნდური მუშაობისა და კომუნიკაციის უნარი) სამუშაოს შესრულების პროცესში. ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელი ძირითადად გამოიყენება კარიერაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახურის სისტემის მქონე ქვეყნებში.

ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელის ძირითადი უპირატესობებია: ა) მისი გამოყენება არის უფრო ადვილი, ეფექტური და საჭიროებს ნაკლებ დროს, ვიდრე საჯარო მოხელესთან გაფორმებული ინდივიდუალური მიზნობრივი შეთანხმებები; ბ) საჯარო მოხელეთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შედარება უფრო მეტად შესაძლებელია სტანდარტიზებულ სისტემაში, ვიდრე ინდივიდუალური

¹² საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015 წელი, 27 ოქტომბერი, მუხლი 53;

¹³ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 2015 წელი, 27 ოქტომბერი, მუხლი 23;

¹⁴ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 2015 წელი, 27 ოქტომბერი, მუხლი 59;

¹⁵ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 2015 წელი, 27 ოქტომბერი, მუხლი 85 (3. ე); 97 (2.დ.).

¹⁶ იხ. სქოლო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 26-28.

¹⁷ იხ. სქოლო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 26.

მიზნობრივი შეთანხმებების არსებობისას; გ) გამოიყენება ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტიტუტების მიზნებისათვის, როგორცაა კარიერული განვითარება, დანინაურება და წახალისება.¹⁸

ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელის კრიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ ეს მოდელი ვერ პასუხობს თანამედროვე საჯარო სამსახურის ძირითად გამოწვევებს, რადგან საჯარო სამსახურის ფუნქციებისა და კომპეტენციების არეალი გაფართოვდა და საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო არ ექვემდებარება სტანდარტული კრიტერიუმების მიხედვით შეფასებას. შესაბამისად, მიიჩნევენ, რომ ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელის ჩანაცვლება უნდა მოხდეს მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელით.

მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის მოდელის მიხედვით, შეფასების სისტემა არის ინდივიდუალური და საჯარო მოხელის შეფასება ხდება მასთან გაფორმებული მიზნობრივი შეთანხმების შესრულების საფუძველზე. **მიზნებზე ორიენტირებული** შეფასების სისტემა გულისხმობს საჯარო მოხელისათვის ინდივიდუალური სამუშაოს მიზნების განსაზღვრას, მიზნების მიღწევის შეფასების ინდიკატორების შემუშავებასა და საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას დასახული მიზნების მიღწევის შედეგების გათვალისწინებით.¹⁹ მოცემულ შემთხვევაში, შეფასების სისტემა არის მკვეთრად დეცენტრალიზებული და უზრუნველყოფს თითოეული საჯარო დანესებულების საჭიროებების ასახვას საჯარო მოხელესთან გაფორმებულ მიზნობრივ შეთანხმებებში.

მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის ძირითადი უპირატესობებია: ა) საჯარო მოხელე არის მეტად ინფორმირებული საჯარო დანესებულების მხრიდან მის მიმართ არსებული მოლოდინების თაობაზე; ბ) საჯარო მოხელის შეხედულებები გათვალისწინებულია მიზნობრივი შეთანხმების მომზადების პროცესში, რაც ზრდის საჯარო მოხელის მოტივაციას; გ) საჯარო მოხელესა და მის ზემდგომ თანამდებობის პირს შორის იზრდება კომუნიკაციისა და ურთიერთთანამშრომლობის ხარისხი, რადგან ორივე მხარე ერთობლივად განიხილავს მიზნობრივი შეთანხმების საკითხებს და საუბრობს, როგორც მიზნების მიღწევის, ასევე პრობლემების მოგვარების გზებზე; დ) ზემდგომი თანამდებობის პირი საჯარო მოხელესთან ერთად განსაზღვრავს მისი პროფესიული განვითარების საჭიროებებს და უზრუნველყოფს ამ უკანასკნელის ჩართვას შესაბამისი პროფესიული განვითარების პროგრამებში; ე) მიზნობრივი შეთანხმებები თავიდან ირიდებს ტრადიციული შეფასების სისტემისათვის დამახასიათებელ უზუსტობებსა და შეცდომებს, როდესაც ყველა საჯარო მოხელის შეფასება ხდება ერთსა და იმავე კრიტერიუმების საფუძველზე.

მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის ძირითად ხარვეზებად მიიჩნევა: ა) საჯარო სამსახურში არსებული საკითხების ცვალებადობა და ხანგრძლივ პერიოდზე მიზნების განსაზღვრის სირთულე; ბ) პრომატევადი და ხანგრძლივი პროცესი – ხელმძღვანელ თანამდებობის პირს სჭირდება დიდი დრო შეფასების მთელი პროცესის განმავლობაში; გ) საჯარო მოსამსახურესა და ზემდგომ თანამდებობის პირს შორის ნდობის ნაკლებობა და ღია დიალოგის წარმართვის სირთულე; დ) იერარქიაზე დაფუძნებული მმართველობის კულტურის არსებობა; ე) საჯარო მოხელეთა შეფასების შედეგების შედარება და მათი დაკავშირება ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტიტუტებთან.²⁰

შერეული მოდელი აერთიანებს ტრადიციული შეფასების სისტემისა და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის ელემენტებს. შერეული მოდელი მოიცავს, როგორც საჯარო მოხელისათვის მიზნობრივი შეთანხმებით განსაზღვრული კონკრეტული მიზნების მიღწევის შეფასებას, ასევე, აღნიშნული მიზნების მისაღწევად განხორციელებული სამუშაოს შესრულების ერთიან კრიტერიუმებს.²¹

ცხრილი 1. საჯარო მოხელის შეფასების მოდელები და მათი მახასიათებლები

შეფასების მოდელი	ტრადიციული შეფასების სისტემა	მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემა	შერეული მოდელი
ძირითადი მახასიათებლები	სტანდარტიზებული; შეფასების ერთიანი კრიტერიუმები.	ინდივიდუალური; მიზნობრივი შეთანხმება.	ორივე სისტემის ელემენტები; მიზნობრივი შეთანხმება და შესრულებული სამუშაოს ერთიანი კრიტერიუმები.

¹⁸ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 27.

¹⁹ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 27.

²⁰ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 28.

²¹ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 28.

<p>უპირატესობები</p>	<p>ადვილი, ეფექტური და საჭიროებს ნაკლებ დროს;</p> <p>შეფასების შედეგების შედარება შესაძლებელია;</p> <p>ადვილად უკავშირდება ადამიანური რესურსების სხვა ინსტიტუტებს</p>	<p>საჯარო მოხელის ჩართულობა და ინფორმირებულობა სამუშაო მიზნების განსაზღვრისას;</p> <p>კომუნიკაციის გაზრდა საჯარო მოხელესა და ხელმძღვანელს შორის;</p> <p>საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოვლენა და ჩართვა შესაბამის პროგრამებში.</p>	<p>პასუხობს თანამედროვე საჯარო სამსახურის გამოწვევებს;</p>
<p>ნაკლოვანებები</p>	<p>ვერ პასუხობს თანამედროვე საჯარო სამსახურის სისტემის გამოწვევებს;</p> <p>უზუსტობებისა და შეცდომების მაღალი ალბათობა.</p>	<p>ხანგრძლივ პერიოდზე მიზნების განსაზღვრის სირთულე;</p> <p>შრომატევადი და ხანგრძლივი პროცესი ხელმძღვანელი პირის მიერ საჭიროებს დიდი დროის გამოყოფას;</p> <p>საჯარო მოხელესა და ხელმძღვანელ პირს შორის ნდობის ნაკლებობა და ღია დიალოგის წარმართვის სირთულე.</p>	<p>ორივე სისტემისათვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებების ელემენტები.</p>

ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებს გააჩნიათ განსხვავებული მიდგომები საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის შესაბამისი მოდელის შერჩევისას.²² აღსანიშნავია, რომ სკანდინავიის ქვეყნებმა უარი თქვეს შეფასების ტრადიციულ მოდელზე და იყენებენ მიზნებზე ორიენტირებულ შეფასების სისტემას. აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები ინარჩუნებენ ტრადიციული შეფასების სისტემის მოდელს, ხოლო ცენტრალურ და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, ძირითადად, გამოიყენება საჯარო მოხელის შეფასების შერეული მოდელი.²³

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი არ განსაზღვრავს, შეფასების სისტემის რომელი მოდელი უნდა დაინერგოს საჯარო სამსახურში. აღნიშნული საკითხის მონესრიგება საქართველოს მთავრობის კომპეტენციას განეკუთვნება. მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოს მთავრობამ გაითვალისწინოს ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების გამოცდილება და, შეფასების სისტემის მოდელის შერჩევასა, იხელმძღვანელოს თანამედროვე მიდგომებით.

შერეული მოდელი რეკომენდირებულია ქვეყნებისათვის, რომლებიც საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის დანერგვის სანყის ეტაპზე არიან და ქმნიან კარიერული საჯარო სამსახურის მოდელს, ვინაიდან შეფასების შერეული მოდელი აერთიანებს როგორც კარიერული სისტემის ძირითად მახასიათებლებს, ასევე, თანამედროვე, მიზნებზე ორიენტირებული მმართველობის ელემენტებს. შერეული მოდელი გამოყენება ტრადიციული მმართველობის კულტურიდან თანამედროვე საჯარო სამსახურის ეტაპზე გარდამავალ პერიოდში, რადგან უზრუნველყოფს ორივე სისტემის ელემენტების ერთობლივ ფუნქციონირებას.

ამგვარად, მიზანშეწონილია, რომ ქართულ საჯარო სამსახურში დაინერგოს შეფასების სისტემის შერეული მოდელი, რაც უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, საჯარო მოხელის საქმიანობისათვის ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრას და, მეორე მხრივ, აღნიშნული მიზნების მისაღწევად შესასრულებელი საქმიანობის შეფასების ერთიანი კრიტერიუმების დადგენას.

²² იხ. სქოლო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 42.

²³ იხ. სქოლო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 42.

თავი 4. შეფასების სუბიექტი და შეფასებალი პირი

ა) შეფასების სუბიექტი

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობების ანალიზის საფუძველზე, შეფასების სუბიექტს წარმოადგენს პროფესიული საჯარო მოხელე. შეფასების სისტემა არ ვრცელდება პოლიტიკური ნიშნით დანიშნულ საჯარო მოხელეზე, როგორცაა: პოლიტიკური თანამდებობის პირის თანამემსვე ან მრჩეველი (ლიტვა, ესტონეთი, მაკედონია) და შრომითი ხელშეკრულებით აყვანილ საჯარო მოხელეზე – მოცემულ შემთხვევებში, მათი საქმიანობის შეფასების განსხვავებული სტანდარტები არსებობს. ამასთან, საჯარო მოხელე შეფასების სუბიექტი არ შეიძლება გახდეს, თუ მისი მუშაობის ხანგრძლივობა შეფასების პერიოდის განმავლობაში არ აღემატება დროის განსაზღვრულ მონაკვეთს (მაგალითად: სლოვაკეთი – სამი თვე, მაკედონია – 6 თვე).

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები შეფასების განსხვავებულ წესებს ავრცელებენ გამოსაცდელი ვადით დანიშნულ საჯარო მოხელეზე (რუმინეთი, ხორვატია, პოლონეთი) და მმართველ (მენეჯერულ) პოზიციაზე მყოფ საჯარო მოხელეზე (დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, გერმანია, ნორვეგია, ლატვია, ჩეხეთი, ესტონეთი, რუმინეთი, ბელგია, ჰოლანდია, მალტა).

გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება არ ხდება იმავე კრიტერიუმებისა და შეფასების შკალის საფუძველზე, როგორცაა – მუდმივი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება მიმართულია საჯარო მოხელის სამომავლო საქმიანობისკენ და აფასებს მის პოტენციალს დაკავებული პოზიციისათვის საჭირო ფუნქციებისა და მოვალეობებისთვის თავის გართმევის კუთხით. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასებისას ყურადღება ექცევა მის პრაქტიკულ უნარებს, კერძოდ: პროფესიული ცოდნისა და კვალიფიკაციის ყოველდღიურ საქმიანობაში გამოყენებას, საჯარო დაწესებულების სამუშაო პროცესში აქტიურად ჩართვასა და სამუშაო გარემოში ადაპტირებას (კომუნიკაცია კოლეგებთან, ხელმძღვანელ პირთან, მოქალაქესთან). შესაბამისად, გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება ხდება ერთხელ, გამოსაცდელი ვადის დასრულებამდე ან დასრულების შემდეგ. შეფასების შედეგები შესაძლებელია იყოს მხოლოდ: „დამაკმაყოფილებელი“ და „არადამაკმაყოფილებელი“.

რუმინეთში გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება ხდება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, გამოსაცდელი ვადის გასვლამდე 5 დღით ადრე.²⁴ შეფასების პროცესში ყურადღება ექცევა საჯარო მოხელის მიერ თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებასა და საჯარო მოხელის უნარებს, თავი გაართვას მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. უშუალო ხელმძღვანელი, საჯარო მოხელესთან ინტერვიუს საფუძველზე, ამზადებს დასკვნას, შეეფერება თუ არა გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელე მის მიერ დაკავებულ პოზიციას და ართმევს თუ არა თავს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს.²⁵ დადებითი დასკვნის საფუძველზე, საჯარო მოხელე ინიშნება საჯარო სამსახურში მუდმივი ვადით, ხოლო უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში, მას არ მიეცემა საჯარო სამსახურის სისტემაში მუშაობის გაგრძელების შესაძლებლობა.

ხორვატიაში გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასება ხდება გამოსაცდელი ვადის გასვლიდან არა უგვიანეს 8 დღისა.²⁶ გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის მუშაობის შედეგები შეიძლება მხოლოდ შეფასდეს, როგორც „დამაკმაყოფილებელი“ და „არადამაკმაყოფილებელი.“²⁷ დამაკმაყოფილებელი შეფასება გაიცემა, როდესაც საჯარო მოხელის მიერ გამოვლენილი ცოდნა და პრაქტიკული უნარები მიუთითებს, რომ საჯარო მოხელე თავს გაართმევს მისთვის დაკისრებულ მოვალეობებს. არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, საჯარო მოხელისაგან არ არის მოსალოდნელი მასზე დაკისრებული ფუნქციების დაძლევა და შესრულება.

პოლონეთში საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა შეადგენს 8 თვეს და გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასების შემდეგი პროცედურა არსებობს: 1. ინტერვიუ – უშუალო ხელმძღვანელი, გამოსაცდელი ვადით დანიშნულ 21 დღის განმავლობაში, ხდება საჯარო მოხელეს შეფასების პროცედურის გაცნობისა და გამოსაცდელი ვადის მანძილზე შესრულებული სამუშაოს შესახებ ანგარიშის წარმოდგენის ვადის განსაზღვრის მიზნით; 2. საჯარო მოხელის ანგარიში – სამუშაოს დაწყებიდან 7 თვის გასვლის შემდეგ საჯარო მოხელე წარადგენს ანგარიშს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს თაობაზე; 3. შეფასების ანგარიში – უშუალო ხელმძღვანელი წარადგენს გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასების ანგარიშს გამოსაცდელი ვადის გასვლამდე არა უგვიანეს 1 თვისა. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასებისას ყურადღება ექცევა მის მიერ სამუშაოს შესრულების პროცესში მიღწეულ პროგრესს, სამუშაოს შესრულების პრაქტიკულ უნარებსა და ურთიერთობებს კოლეგებთან. საჯარო მოხელემ შეიძლება მიიღოს „დამაკმაყოფილებელი“ ან „არადამაკმაყოფილებელი“ შეფასება, რაც გამოიწვევს მის დანიშვნას მუდმივი ვადით ან დანიშვნაზე უარის თქმას.

²⁴ რუმინეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1999 წელი, 8 დეკემბერი, მუხლი 52; ხელმისაწვდომია: <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN012616.pdf>;

²⁵ რუმინეთის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1999 წელი, 8 დეკემბერი, მუხლი 53;

²⁶ ხორვატიის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 55 (2), ხელმისაწვდომია: http://www.vsrh.hr/CustomPages/Static/HRV/Files/Legislation_Civil-Servants-Act.pdf;

²⁷ ხორვატიის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, მუხლი 55 (1).

მმართველ (მენეჯერულ) პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებისას ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები მიმართავენ განსხვავებული შეფასების პროცედურასა და კრიტერიუმებს. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობას შემუშავებული აქვს მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების სპეციალური ნესები და სახელმძღვანელოები.²⁸

მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების განსხვავებული მიდგომა განპირობებულია მისი მენეჯერული ფუნქციებითა და სპეციალური ვალდებულებებით. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებას, როგორც წესი, ახორციელებს მისი ზემდგომი თანამდებობის პირი, თუმცა, შეფასების სისტემაში შესაძლებელია ასევე გამოყენებული იყოს მისი კოლეგების ან დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგები. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებისას ყურადღება ექცევა იმ ერთეულის მიერ განსაზღვრული მიზნების მიღწევას, რომელსაც აღნიშნული პირი ხელმძღვანელობს. გარდა ამისა, გათვალისწინებულია საჯარო მოხელის მმართველობითი და კომუნიკაციის უნარები, მის დაქვემდებარებაში მყოფ ერთეულში შეფასების სისტემის გამოყენებისა და შედეგების პრაქტიკაში ასახვის საკითხები.

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები, მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებას ახორციელებენ შემდეგი მმართველობითი უნარების საფუძველზე:

- ა) სამართავი ერთეულის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა;
- ბ) დაქვემდებარების ქვეშ მყოფ საჯარო მოხელეთა ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრა;
- გ) სამუშაოს ორგანიზება და კოორდინირება;
- დ) სამუშაოს გადანაწილება და მისი შესრულებისათვის საჭირო გონივრული დროის განსაზღვრა;
- ე) გადანაცვტილების მიღების წესი;
- ვ) საჯარო მოხელეთა ობიექტური და სამართლიანი შეფასება;
- ვ) საჯარო მოხელეთა მოტივირება/ნახალისება;
- ზ) საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა;
- თ) დანებსებულებაში პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნა;
- ი) კონფლიქტური სიტუაციების მენეჯმენტი;
- კ) რეგულარული დისკუსიები თანამშრომლებთან;
- კ) კომუნიკაცია თანამშრომლებთან, კოლეგებსა და მოქალაქეებთან.²⁹

დიდ ბრიტანეთში მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასება ხდება დიდი ბრიტანეთის მინისტრთა კაბინეტის მიერ მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების სახელმძღვანელოს საფუძველზე.³⁰ შეფასებას ახორციელებს საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი და ეყრდნობა სამ ძირითად მიმართულებას: საჯარო მოხელეთა შერჩევა და ნახალისება; საჯარო დანებსებულებაში კომპეტენტური საჯარო მოხელის შენარჩუნება და საჯარო მოხელის მმართველობითი უნარები.³¹

ესტონეთში მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა დეცენტრალიზებულია და თითოეული სამინისტრო თავად განსაზღვრავს შეფასების წესსა და კრიტერიუმებს. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასება ხდება წელიწადში ერთხელ, თუმცა, საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია განხორციელდეს დამატებითი შეფასება. მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელე, უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად, ამზადებს შემდგომი შეფასების პერიოდის გეგმას, რომელიც წარმოადგენს შეფასების ძირითად სამუშაო დოკუმენტს. საბოლოო შეფასების ფორმა შეიცავს **თვითშეფასებას, უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებასა და მის დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო მოხელეებისა და თანამშრომლების შეფასებათა ანალიზს.**³²

ლატვიაში მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასება ხდება დანებსებულების ხელმძღვანელის გადანაცვტილებით ამ მიზნით შექმნილი სპეციალური კომისიის მიერ. შეფასება ხორციელდება ორ წელიწადში ერთხელ და გულისხმობს საჯარო მოხელის ხელმძღვანელობით სამართავი ერთეულის მიერ

²⁸ იხ. სქოლიო 9. Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other country experiences; OECD Working Papers on Public Governance 2007/5, OECD Publishing.

²⁹ იხ. სქოლიო 9: Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other country experiences; OECD Working Papers on Public Governance 2007/5, OECD Publishing, 16.

³⁰ Cabinet Office, Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, HR Practitioner's Guide, 2015, 22 May, available: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/446672/PM_Arrangements_SCS_May15_v.22_fv.pdf

³¹ იხ. სქოლიო 30, Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, HR Practitioner's Guide, 2015, 22 May, 5.11.

³² ესტონეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, 1995 წელი, 25 იანვარი, მუხლი 91-92; ხელმისაწვდომია: <http://www.legaltext.ee/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X0002K9&keel=en&pg=1&ptyyp=RT&tyyp=X&query=public+service>;

მიღწეული მიზნებისა და მმართველობითი უნარების შეფასებას.³³

საქართველოში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, შეფასების სუბიექტს წარმოადგენს პროფესიული საჯარო მოხელე და შეფასების სისტემა არ ვრცელდება ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით (პოლიტიკური ნიშნით) და შრომითი ხელშეკრულებით დანიშნულ საჯარო მოხელეზე, რაც შესაბამისობაშია ევროკავშირის ნევრ სახელმწიფოებში არსებულ სტანდარტებთან. იმავდროულად, საჯარო მოხელე ექვემდებარება შეფასებას, თუ იგი კონკრეტულ თანამდებობაზე სამსახურებრივ მოვალეობებს ასრულებს არანაკლებ 3 თვის მანძილზე, რაც ასევე მიჩნეულია ევროპულ სტანდარტად.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით, გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა განსხვავდება ევროკავშირის ნევრ სახელმწიფოებში აღიარებული სტანდარტებისგან. საქართველოში საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა შეადგენს 12 თვეს³⁴ და შეფასება ხდება კვარტალში ერთხელ,³⁵ ანუ მთელი გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში ოთხჯერ. საჯარო მოხელე შეიძლება გათავისუფლდეს თანამდებობიდან ორჯერ უარყოფითი შეფასების საფუძველზე.³⁶

საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადის მიზნებისათვის 12 თვე წარმოადგენს შეუსაბამოდ ხანგრძლივ პერიოდს და აუარესებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს მოქმედი კანონით არსებულ რეგულირებას (მაქსიმუმ 6 თვე, გამოსაცდელი ვადის გამოყენების დისკრეციული ხასიათი). იმავდროულად, გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში, კვარტალში ერთხელ (ანუ, სულ – ოთხჯერ) შეფასება საჯარო მოხელისთვის არის შეუსაბამოდ მძიმე ტვირთი და, შესაძლოა, გამოიწვიოს დაძაბული სამუშაო გარემოს შექმნა.

გამოსაცდელი ვადით მიღებული საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმები შესაბამისობაშია ევროკავშირის ნევრ სახელმწიფოების სტანდარტებთან. პირის შეფასებას ახორციელებს მისი უშუალო ხელმძღვანელი და ამონიშნებს „პროფესიული უნარ-ჩვევების, პროფესიული შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან.“ გამოსაცდელი ვადით დანიშნული საჯარო მოხელე იღებს დადებით ან უარყოფით შეფასებას მის მიერ დაკავებული პოზიციის მოთხოვნებთან მიმართებით. ამგვარად, გამოსაცდელი ვადით მიღებული საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმები ორიენტირებულია მის მომავალ საქმიანობაზე და აფასებს პროფესიული უნარების შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან. ამგვარად, მოხელის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირის შეფასების სისტემის გასაუმჯობესებლად, **მიზანშეწონილია, რომ შემცირდეს გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა მაქსიმუმ 6 თვემდე და პირის შეფასება მოხდეს ერთხელ – გამოსაცდელი ვადის გასვლის შემდგომ.**

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელე ასევე ექვემდებარება წელიწადში ერთხელ შეფასებას. გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს მთავრობის დადგენილება კვლევის მომზადების პერიოდისთვის არ არის დამტკიცებული, არ არის ცნობილი, მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელე დაექვემდებარება შეფასების განსხვავებულ მეთოდსა და კრიტერიუმებს, თუ მასზე გავრცელდება პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების ზოგადი წესი.

მიზანშეწონილია, **საქართველოს მთავრობამ გაითვალისწინოს ევროკავშირის ნევრ სახელმწიფოების გამოცდილება და განსაზღვროს მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების განსხვავებული წესი და კრიტერიუმები, მისი პოზიციის სპეციფიკიდან და ვალდებულებებიდან გამომდინარე.**

ბ) შემფასებელი პირი

ევროკავშირის ნევრ სახელმწიფოების კანონმდებლობის ანალიზის საფუძველზე, საჯარო მოხელის შეფასება შესაძლებელია განახორციელოს: ა) უშუალო ხელმძღვანელმა; ბ) უშუალო ხელმძღვანელმა და დაწესებულების მმართველ პოზიციაზე მყოფმა პირმა; გ) უშუალო ხელმძღვანელმა და შესაბამისი დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა; ან/და გ) შეფასების კომისიამ.³⁷

საჯარო მოხელის შეფასებას ახორციელებს მხოლოდ უშუალო ხელმძღვანელი გერმანიის, დიდი ბრიტანეთის, ბელგიის, ჩეხეთის, ლატვიის, პოლონეთის, სლოვაკეთის, დიდი ბრიტანეთის, სლოვენის, ჰოლანდიისა და შვედეთის საჯარო სამსახურებში.³⁸ უშუალო ხელმძღვანელის მიერ საჯარო მოხელის შეფასება მისაღებია, რადგან ის ყველაზე მეტად ინფორმირებულია საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოსა და მიღწეული შედეგების თაობაზე.

უშუალო ხელმძღვანელი და დაწესებულების მმართველ პოზიციაზე მყოფი სხვა პირი ინანილებენ საჯარო მოხელის შეფასების პასუხისმგებლობას ავსტრიის, ბულგარეთის, კვიპროსის, ესტონეთის, მალტის,

³³ ლიტვის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 2002 წელი, 22 აპრილი, მუხლი 22 (2).

³⁴ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 45 (2)

³⁵ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 53 (4)

³⁶ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 45 (5)

³⁷ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 32-36.

³⁸ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 33.

ნორვეგიისა და პორტუგალიის შემთხვევაში,³⁹ ხოლო უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მმართველი ერთეულის წარმომადგენელი ერთობლივად ახორციელებენ საჯარო მოხელის შეფასებას საფრანგეთში, იტალიასა და ირლანდიაში.⁴⁰ შეფასების სისტემაში ადამიანური რესურსების ერთეულის წარმომადგენლის ჩართვა მეტად უზრუნველყოფს შეფასების შედეგების დაკავშირებას ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტიტუტებთან.

საჯარო მოხელის შეფასების მიზნით შეფასების კომისიის არსებობა ამცირებს სუბიექტური გადაწყვეტილების მიღების ალბათობას, თუმცა, იმავდროულად, ართულებს უშუალოდ შეფასების პროცესს. შეფასების კომისია პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების მიზნით იქმნება **ესტონეთსა⁴¹ და ლიტვაში**. ესტონეთში საჯარო მოხელის შეფასებას ახდენს მხოლოდ შეფასების კომისია, ხოლო ლიტვაში შეფასების კომისია გამოიყენება ორდონიანი შეფასების სისტემის პირობებში, როდესაც შეფასების კომისია განიხილავს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ საჯარო მოხელის ყველაზე მაღალი და ყველაზე დაბალი შეფასების შედეგებს და ახდენს მათ დადასტურებას/უარყოფას. შეფასების კომისია ასევე გამოიყენება, როგორც შეფასების საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების ორგანო **სლოვენიაში**,⁴² რომელიც მოგვიანებით იქნება განხილული.

ლიტვაში შეფასების კომისია იქმნება 2 წლის ვადით და მის შემადგენლობაში შედის არანაკლებ 5 წევრი, საჯარო დაწესებულების საჭიროებიდან ან სპეციფიკიდან გამომდინარე.⁴³ შეფასების კომისიის ფორმირებას ახდენს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი პირი.⁴⁴ შეფასების კომისიის შემადგენლობაში შედიან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლები, საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული საჯარო მოხელეები, ასევე, საჯარო მოხელეთა ასოციაციის ან ორგანიზაციაში არსებული პროფესიული კავშირის წარმომადგენელი.⁴⁵

ცხრილი 2. შემფასებელი პირი ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების მიხედვით

შემფასებელი პირი	ევროკავშირის წევრი სახელმწიფო
უშუალო ხელმძღვანელი პირი	გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, ბელგია, ჩეხეთი, ლატვია, პოლონეთი, სლოვაკეთი, დიდი ბრიტანეთი, სლოვენია, პოლანდია და შვედეთი.
უშუალო ხელმძღვანელი და დაწესებულების მმართველ პოზიციაზე მყოფი სხვა პირი	ავსტრია, ბულგარეთი, კვიპროსი, ესტონეთი, მალტა, ნორვეგია და პორტუგალია.
უშუალო ხელმძღვანელი პირი და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი	საფრანგეთი, იტალია და ირლანდია.
შეფასების კომისია	ესტონეთი – ერთდონიანი სისტემა; ლიტვა – ორდონიანი სისტემა; სლოვენია – გასაჩივრების ორგანო.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, საჯარო მოხელეს აფასებს მისი უშუალო ხელმძღვანელი და შესაბამისი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი. აღნიშნული კანონი არ განსაზღვრავს შეფასების კომისიის შექმნის საჭიროებას. **საქართველოს კანონით დადგენილი შემფასებელი პირების წრე შესაბამისობაშია ევროპულ სტანდარტებთან**, თუმცა, მნიშვნელოვანია, რომ დადგენილების მომზადების პროცესში გაანალიზდეს შეფასების კომისიის დადებითი მხარეები და განისაზღვროს მისი შექმნის საჭიროება.

თავი 5. შეფასების პროცესი

საჯარო მოხელის შეფასება ხანგრძლივი პროცესია და მოიცავს შემდეგ საკითხებს: **შეფასების სახეები და პერიოდულობა, შეფასების პროცედურა, მეთოდი და კრიტერიუმები, შეფასების შედეგები, მათი ასახვა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე და გასაჩივრება**. აღნიშნული საკითხები მნიშვნელოვანია სამართლიანი, ობიექტური და გამჭვირვალე შეფასების პროცესის უზრუნველსაყოფად.

შეფასების პროცესის საკითხები არ არის მოცემული „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონში და უნდა გან-

³⁹ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 33.
⁴⁰ იხ. სქოლიო 6; Measuring individual and organizational performance in the public services of EU Member States; 34.
⁴¹ ესტონეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 94 (1);
⁴² სლოვენის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 115. ხელმისაწვდომია: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN012613.pdf>;
⁴³ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (4).
⁴⁴ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (3).
⁴⁵ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (4).

ისაზღვროს საქართველოს მთავრობის დადგენილებით „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესი-სა და პირობების შესახებ.“ შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოს მთავრობამ დადგენილების შემუშავების პროცესში გაითვალისწინოს ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების საუკეთესო გამოცდილება.

5.1. შეფასების სახეები და პერიოდულობა

საჯარო მოხელის შეფასების ორი სახე არსებობს: **რეგულარული და განსაკუთრებული. რეგულარული შეფასება** ტარდება კანონით განსაზღვრულ პერიოდში და გამოიყენება ყველა საჯარო მოხელის მიმართ. **განსაკუთრებული შეფასება** შესაძლებელია ჩატარდეს კანონით დადგენილი პირობების საფუძველზე და იგი გამოიყენება კონკრეტული საჯარო მოხელის მიმართ, აუცილებლობის შემთხვევაში.

რეგულარულ შეფასებას აქვს სავალდებულო ხასიათი და საჯარო მოხელეს არ აქვს მასზე უარის თქმის უფლება. განსაკუთრებული შეფასება არ არის სავალდებულო და მისი ჩატარების პირობები დგინდება კანონით. **განსაკუთრებული შეფასება შესაძლებელია ჩატარდეს საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელის ან საჯარო მოხელის დასაბუთებული მოთხოვნის საფუძველზე.**

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობა იყენებს რეგულარული შეფასების სახეს, ხოლო განსაკუთრებული შეფასება, რეგულარულ შეფასებასთან ერთად, გამოიყენება ლიტვაში. ლიტვაში განსაკუთრებული შეფასების საფუძველებს წარმოადგენს: ა) საჯარო მოხელის მიერ სამუშაოს არასათანადოდ შესრულების თაობაზე საფუძვლიანი ეჭვის არსებობა; ბ) საჯარო მოხელის არაადაამაკმაყოფილებელი და უარყოფითი შეფასება; გ) საჯარო მოხელის მიერ ზემდგომ პოზიციაზე განცხადების წარდგენა; დ) უშუალო ხელმძღვანელის ინიციატივა საჯარო მოხელისათვის მაღალი კლასის მინიჭების ან/და ზემდგომ პოზიციაზე გადაყვანის თაობაზე.⁴⁶ **საჯარო მოხელე არ შეიძლება გახდეს განსაკუთრებული შეფასების სუბიექტი რეგულარული შეფასებიდან 6 თვის განმავლობაში.**⁴⁷

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობების ანალიზის საფუძველზე, საჯარო მოხელის **რეგულარული შეფასება** შესაძლებელია განხორციელდეს **ყოველწლიურად ან ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ**. საჯარო მოხელის ყოველწლიური შეფასება ხდება დიდ ბრიტანეთში, დანიაში, საფრანგეთში, ლიტვაში, პორტუგალიაში, ესტონეთში, გერმანიაში, ხორვატიაში, სლოვაკეთში, სლოვენიაში და მაკედონიაში, ხოლო ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ – ლატვიაში, პოლონეთსა და ბელგიაში. აღსანიშნავია, რომ მმართველ პოზიციაზე მყოფ საჯარო მოხელეებს გერმანიაში ასევე ყოველ ორ წელიწადში ერთხელ აფასებენ.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი განსაზღვრავს საჯარო მოხელის რეგულარულ შეფასებას წელიწადში ერთხელ, რასაც აქვს სავალდებულო ხასიათი.⁴⁸ საჯარო მოხელის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა მიიჩნევა მძიმე დისციპლინურ გადაცდომად.⁴⁹ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი არ ითვალისწინებს საჯარო მოხელის განსაკუთრებულ შეფასებას.

საჯარო მოხელის შეფასების პერიოდულობა (წელიწადში ერთხელ) ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებში არსებული სტანდარტების მსგავსია, თუმცა, სასურველია, დადგენილების მომზადების პროცესში საქართველოს მთავრობამ იმსჯელოს განსაკუთრებული შეფასების დადებით მხარეებზე და განსაზღვროს მისი გამოყენების საჭიროება და საფუძველები.

5.2. შეფასების პროცედურა

შეფასების პროცედურა ინტერაქტიული პროცესია და გულისხმობს საჯარო მოხელესა და შემფასებელი პირის/ორგანოს ორმხრივ და მუდმივ კომუნიკაციას სამუშაოს შესრულების პროცესში. **შეფასების პროცედურა გრძელდება ერთი წლის განმავლობაში და მოიცავს პერიოდს წლის დასაწყისში სამუშაოს დაგეგმვიდან წლის ბოლოს შესრულებული სამუშაოს შეფასებამდე. შეფასების პროცედურა მოიცავს ოთხ ეტაპს: სამუშაოს დაგეგმვა და მიზნობრივი შეთანხმება; სამუშაოს შესრულების ზედამხედველობა; სამუშაოს შეფასება და შეფასების შედეგების ასახვა საჯარო მოსამსახურის საქმიანობაზე.**

სამუშაოს დაგეგმვა და მიზნობრივი შეთანხმება წარმოადგენს საჯარო მოხელესა და შემფასებელ პირს/ორგანოს შორის შესასრულებელი სამუშაოს მიზნების, სამუშაოს შესრულების მოთხოვნებისა და შეფასების ინდიკატორების შესახებ შეთანხმებას. მიზნობრივი შეთანხმება უზრუნველყოფს საჯარო მოხელისა და უშუალო ხელმძღვანელის ერთობლივ ჩართულობას სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში, რათა საჯარო მოხელის ინდივიდუალური სამუშაოს გეგმა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიასა და მიზნებს. მიზნობრივი შეთანხმება, იმავდროულად, გამოიყენება საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების გამოსავლენად და შესაბამისი ტრენინგების პროგრამების დასაგეგმად.

⁴⁶ ლიტვის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, მუხლი 22 (13).

⁴⁷ ლიტვის საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, მუხლი 22 (13).

⁴⁸ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 53 (1).

⁴⁹ საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 53 (7).

სამუშაოს შესრულების ზედამხედველობა და კონტროლი გულისხმობს შემფასებელი პირის/ორგანოს მიერ საჯარო მოხელის სამუშაოს შესრულების ზედამხედველობას შეფასების მთელი პერიოდის განმავლობაში. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს შემფასებელი პირის პერიოდული შეხვედრებით საჯარო მოხელესთან, სამუშაოს შესრულების პროცესში წარმოშობილი პრობლემური საკითხების განხილვის მიზნით ან/და მიზნობრივი შეთანხმების განახლების საჭიროებიდან გამომდინარე.

სამუშაოს შეფასება გულისხმობს საჯარო მოხელის მიერ შეფასების პერიოდის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს გაზომვასა და ანალიზს შეფასების მეთოდებისა და კრიტერიუმების საფუძველზე. მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს საბოლოო შეფასება დაეფუძნოს საჯარო მოხელესა და შემფასებელ პირს/ორგანოს შორის ინტერვიუს შედეგებს.

შეფასების შედეგების ასახვა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე გულისხმობს შეფასების შედეგების გამოყენებას ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტრუმენტების ეფექტური მართვის მიზნით, როგორცაა: საჯარო მოხელის წახალისება, დანაწილება და პროფესიული განვითარება. მნიშვნელოვანია, კანონმდებლობით დეტალურად განისაზღვროს შეფასების შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის სტატუსსა და საქმიანობაზე.

ევროკავშირის ნევერ სახელმწიფოებში შეფასების პროცედურა ძირითადად ხორციელდება ზემოთ აღნიშნული ეტაპების მიხედვით, მცირედი ცვლილებების გათვალისწინებით მმართველობის კულტურიდან გამომდინარე.

დიდ ბრიტანეთში შეფასების პროცედურა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: სამუშაოს დაგეგმვა, სამუშაოს მონიტორინგი და შეფასება, საჯარო მოხელეთა დიფერენცირება შეფასების შედეგების საფუძველზე.⁵⁰ სამუშაოს დაგეგმვა ხდება წლის დასაწყისში, რათა **ორგანიზაციისა და საჯარო მოხელის ინდივიდუალური გეგმები თანხვედრაში იყოს ერთმანეთთან**. სამუშაოს დაგეგმვისას უნდა განისაზღვროს საჯარო მოხელის წლიური მიზნები, რომლებიც **უნდა იყოს სპეციფიკური, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში დაგეგმილი**.⁵¹ ასევე, სამუშაოს დაგეგმვის ეტაპზე უნდა განისაზღვროს **მიზნების მიღწევის გზები**. სამუშაოს მონიტორინგის მიზანს წარმოადგენს წლის დასაწყისში განსაზღვრული ამოცანების რელევანტურობის პერიოდულად გადახედვა და საჭიროების მიხედვით მათი განახლება. სამუშაოს შეფასებისას აქტიურად გამოიყენება ინტერვიუს მეთოდი. შეფასების შედეგების პრაქტიკაში ასახვისას ხდება საჯარო მოხელეთა დიფერენცირება, რაც გულისხმობს წარმატებული შედეგების მქონე საჯარო მოხელეების წახალისებასა და დანაწილებას, ხოლო არადაამაყყოფილებელი შედეგების მქონეთა ჩართვას პროფესიულ პროგრამებში.

ლიტვაში შეფასების პროცედურა მოიცავს: ინტერვიუს, შეფასებასა და შედეგების შესაბამის შეთავაზებებს საჯარო მოხელის კარიერული დანაწილებისა და ანაზღაურების თვალსაზრისით.⁵² ინტერვიუს დროს ხდება საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს გაზომვა და ანალიზი, ასევე, მომავალი წლის მიზნების განსაზღვრა და შეფასების კრიტერიუმების დადგენა. საჯარო მოხელე და შემფასებელი პირი ავსებენ შეფასების სპეციალურ ფორმას, რომელსაც ორივე მხარე აწერს ხელს.

რუმინეთში შეფასების პროცედურას აქვს სამი ეტაპი: ა) შეფასების ანგარიშის მომზადება, რაც მოიცავს საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული საქმიანობის გაზომვასა და მიზნების ანალიზს, ასევე, მომავალი წლის ინდივიდუალურ მიზნებზე შეთანხმებასა და პროფესიული პროგრამების საჭიროებების განსაზღვრას; ბ) ინტერვიუ საჯარო მოხელესა და შემფასებელ პირს/ორგანოს შორის; გ) შეფასების შედეგების ასახვა ადამიანური რესურსების მართვის სხვა მექანიზმებზე.⁵³ მნიშვნელოვანია, რომ **ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრა** უნდა მოხდეს **საჯარო მოხელის სამუშაოს აღწერილობის, მისი პროფესიული კვალიფიკაციისა და თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უნარების გათვალისწინებით**. ინდივიდუალური მიზნები უნდა იყოს **სპეციფიკური, გაზომვადი, რეალისტური, დროში დაგეგმილი და მოქნილი**. ინდივიდუალური მიზნების გადასინჯვა და განახლება, სასურველია, მოხდეს კვარტალში ერთხელ, ასევე, საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ცვლილებების განხორციელების შემთხვევაში.

ესტონეთში შეფასების პროცედურა მოიცავს სამ ძირითად საფეხურს: სამუშაოს დაგეგმვა, ზედამხედველობა და სამუშაოს შესრულების შეფასება.⁵⁴ დაგეგმვისას საჯარო მოხელე და მისი უშუალო ხელმძღვანელი ერთობლივად განსაზღვრავენ საჯარო მოხელის ინდივიდუალურ მიზნებსა და სამოქმედო გეგმას.⁵⁵ სამუშაოს ზედამხედველობა გულისხმობს წლის დასაწყისში დასახული მიზნებისა და სამუშაო გეგმის პერიოდულად გადახედვასა და, საჭიროების შემთხვევაში, განახლებას, ხოლო საბოლოოდ, საჯარო მოხელის მუშაობა შეფასდება მის მიერ შესრულებული საქმიანობის შესაბამისად.

⁵⁰ იხ. სქოლიო 30. Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, HR Practitioner's Guide, 2015, 22 May, 2.1.
⁵¹ იხ. სქოლიო 30. Performance Management Arrangement for the Senior Civil Service, HR Practitioner's Guide, 2015, 22 May, 3.6.
⁵² საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტის, პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 2. ხელმისაწვდომია: http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/32415/parlamentis_sajaro_moxelis_Sefaseba_int
⁵³ რუმინეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 59-62.
⁵⁴ ესტონეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 84 (1).
⁵⁵ ესტონეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 84 (1).

საქართველოში საჯარო მოხელის შეფასების პროცედურა და ეტაპები არ არის განსაზღვრული და აღნიშნული საკითხი უნდა მონესრიგდეს მთავრობის დადგენილებით. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ მთავრობის დადგენილებამ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ შეფასების პროცედურის განსაზღვრისას დაადგინოს შესაბამისი ეტაპები, როგორცაა სამუშაოს დაგეგმვა; სამუშაოს შესრულების ზედამხედველობა; შეფასება და შეფასების შედეგების ასახვა საჯარო მოსამსახურის საქმიანობაზე.

5.3. შეფასების მეთოდი

საჯარო მოხელის საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდი არსებობს: **თვითშეფასება, გასაუბრება, უშუალო ხელმძღვანელი პირის მიერ შეფასება, 360 გრადუსიანი შეფასება.** აღნიშნული მეთოდები, შესაძლებელია, გამოყენებული იყოს როგორც ცალ-ცალკე, ისე ერთობლივად. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოები საჯარო მოხელის შეფასებისას, როგორც წესი, იყენებენ ერთობლივად რამდენიმე მეთოდს.

საჯარო მოხელის მიერ შეფასების პერიოდის განმავლობაში განხორციელებული საქმიანობის **თვითშეფასება** შესაძლებლობას აძლევს საჯარო მოხელეს, გააანალიზოს წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაო, კერძოდ: განსაზღვროს სამუშაოს რაოდენობა და მისი შესაბამისობა ინდივიდუალურ მიზნებთან; შეაფასოს ამ მიზნების მიღწევისა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხი; გამოავლინოს სამუშაოს შესრულებისას მიღწეული წარმატებები და წარმოშობილი სირთულეები; მიუთითოს პროფესიული განვითარების საჭიროებაზე და ითხოვოს გადამზადების შესაბამის პროგრამებში მონაწილეობა. გარდა ამისა, თვითშეფასება ეხმარება საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელს შეფასების პროცესში და აძლევს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ როგორ ხედავს თავად საჯარო მოხელე მისთვის დაკისრებული მოვალეობებისა და ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის შედეგებს, რა პრობლემებს აწყდებოდა სამუშაოს შესრულების პროცესში და როგორ შეიძლება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება. შესაბამისად, თვითშეფასების მეთოდი სასარგებლოა როგორც საჯარო მოხელის, ასევე, მისი ხელმძღვანელისათვის შეფასების პროცესში. **თვითშეფასების მეთოდი გამოიყენება გერმანიის,⁵⁶ ესტონეთისა⁵⁷ და პორტუგალიის საჯარო სამსახურში არსებულ შეფასების სისტემაში.⁵⁸**

გასაუბრება (ინტერვიუ) უზრუნველყოფს საჯარო მოხელესა და შემფასებელ პირს/ორგანოს შორის კომუნიკაციას და ხელს უწყობს სამუშაოს ერთობლივ შეფასებას. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმრავლესობა (**გერმანია, ნორვეგია, შვეიცარია, ესტონეთი, ლიტვა, ლატვია, პოლონეთი, პორტუგალია, სლოვენია, სლოვაკეთი, ჰოლანდია, ბელგია**) მიმართავს გასაუბრებას, როგორც შეფასების ერთ-ერთ მეთოდს. გასაუბრების ძირითად მიზანს წარმოადგენს საჯარო მოხელის მოტივირება და შეფასების პროცესში ჩართვა, მსჯელობა მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე და მისი პროფესიული განვითარების გეგმის შემუშავება.

გასაუბრებისას, საჯარო მოხელესა და შემფასებელ პირს შორის ხდება ინფორმაციის გაცვლა შესრულებული სამუშაოს ყველა ასპექტის თაობაზე, კერძოდ:

- ინდივიდუალური მიზნების მიღწევა;
- საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგების განხილვა;
- განუხორციელებელი მიზნებისა და ამოცანების იდენტიფიცირება და მათი შეუსრულებლობის მიზეზების დადგენა;
- სამუშაოს შესრულების პროცესში წარმოშობილი სირთულეები და რისკები;
- საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებები და სასურველი პროფესიული განვითარების პროგრამების გამოვლენა.

გასაუბრება, როგორც წესი, მიმდინარეობს წინასწარ განსაზღვრული წესების დაცვით. მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო მოხელე რამდენიმე ხნით ადრე იყოს ინფორმირებული გასაუბრების დროსა და საკითხებთან დაკავშირებით, ამასთან, გასაუბრებისათვის მოსამზადებლად ჰქონდეს გონივრული ვადა. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემის პრაქტიკაში დანერგვამდე, საჯარო დაწესებულებაში ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფ პირებს ჩაუტარდეთ შესაბამისი ტრენინგი გასაუბრებისა და, ზოგადად, შეფასების ტექნიკის თაობაზე.

უშუალო ხელმძღვანელი პირის მიერ შეფასება გამოიყენება ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების უმეტესობაში, როგორც შეფასების ერთ-ერთი მეთოდი. უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასების განხორციელება მნიშვნელოვანია, რადგან იგი ყველაზე მეტად არის ინფორმირებული საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს თაობაზე და ახორციელებს უშუალო ზედამხედველობას. იგი ითვალისწინებს საჯარო მოხელის თვითშეფასებისა და გასაუბრების შედეგებს და ავსებს საბოლოო შეფასების ფორმას. უშუალო ხელმძღვანელმა შეფასების გადაწყვეტილების მიღებისას, შესაძლებელია, ჩართოს ადამიანური

⁵⁶ იხ. სქოლიო 52. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 10.

⁵⁷ იხ. სქოლიო 52. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 2.

⁵⁸ იხ. სქოლიო 52. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 9.

რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი, რათა შეფასების შედეგები აისახოს ადამიანური რესურსების მართვის სხვა ინსტიტუტებზეც.

უშუალო ხელმძღვანელის მიერ საჯარო მოხელის შეფასების შემთხვევაში, გათვალისწინებული უნდა იყოს შეფასების პერიოდში ხელმძღვანელი პირის სხვა თანამდებობაზე გადასვლა ან სამსახურიდან წასვლა. მოცემულ შემთხვევაში, უშუალო ხელმძღვანელმა სამსახურიდან წასვლამდე უნდა განახორციელოს მისი დაქვემდებარების ქვეშ მყოფი თანამშრომლების შეფასება და შეფასების შედეგები დაუტოვოს შემდგომ ხელმძღვანელს.

360 გრადუსიანი შეფასება გამოიყენება მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის მიმართ და გულისხმობს მისი საქმიანობის შეფასებას პირთა ფართო წრის მიერ, როგორცაა მის დაქვემდებარებაში მყოფი პირები, კოლეგები, მოქალაქეები და ა.შ. შეფასების აღნიშნული მეთოდი უზრუნველყოფს იმის დადგენას, თუ როგორ აღიქვამენ მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის საქმიანობასა და კომუნიკაციის უნარებს, ასევე, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს სამუშაოს შესრულების პროცესში.⁵⁹

360 გრადუსიანი შეფასების პროცესში ხდება იმ პირთა წრის განსაზღვრა, რომელთაც ობიექტურად და სრულფასოვნად შეუძლიათ საჯარო მოხელის შეფასება. შემფასებელთა რაოდენობა საკმარისი უნდა იყოს, რათა მოხდეს შეფასების შედეგების განსაზღვრა.⁶⁰ შემფასებელი პირები ავსებენ დეტალურ კითხვარს, რომელიც მოიცავს როგორც ხარისხობრივ, ასევე, რაოდენობრივ მონაცემებს. საბოლოოდ, ხდება შეფასების შედეგების შეჯამება და ინფორმაცია მიენოდება მმართველ პოზიციაზე მყოფ საჯარო მოხელეს, რათა უზრუნველყოს მმართველობითი საქმიანობის გაუმჯობესება.⁶¹ **360 გრადუსიანი შეფასების მეთოდი გამოიყენება გერმანიაში, ლიტვასა და პოლონეთში მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელეების შეფასებისას.**

ცხრილი 3. შეფასების მეთოდები

შეფასების მეთოდი	ძირითადი მახასიათებლები	უპირატესობები	ევროკავშირის წევრი სახელმწიფო
თვითშეფასება	საჯარო მოხელე უშუალოდ აფასებს მის მიერ შესრულებულ სამუშაოს.	საჯარო მოხელის ხედვა მის მიერ მიღწეული მიზნებისა და შესრულებული სამუშაოს თაობაზე; სამუშაოს შესრულებისას წარმოშობილ პრობლემებსა და სირთულეებზე მითითება; პროფესიული განვითარების საჭიროების არსებობა და შესაბამის პროგრამებში ჩართვის მოთხოვნა.	გერმანია, ესტონეთი, პორტუგალია.
გასაუბრება (ინტერვიუ)	საჯარო მოხელე და ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფი პირი ერთობლივად განიხილავენ საჯარო მოხელის მიერ შესრულებულ სამუშაოს.	საჯარო მოხელესა და ხელმძღვანელ პირს შორის ინფორმაციის გაცვლა შესრულებული სამუშაოს თაობაზე; ნდობის წარმოშობა და ღია დიალოგის წარმართვა.	გერმანია, ნორვეგია, შვეიცარია, ესტონეთი, ლიტვა, ლატვია, პოლონეთი, პორტუგალია, სლოვენია, სლოვაკეთი, ჰოლანდია, ბელგია.

⁵⁹ საჯარო სამსახურის ბიურო, სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები, 2011, გვ. 3. ხელმისაწვდომია: http://www.csb.gov.ge/uploads/samushaos_shefaseba.pdf;

⁶⁰ იხ. სქოლიო 59. სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები, 2011, 3.

⁶¹ იხ. სქოლიო 58. სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები, 3.

ხელმძღვანელი პირის მიერ შეფასება	ხელმძღვანელი პირი დამოუკიდებლად აფასებს საჯარო მოხელის მიერ შესრულებულ სამუშაოს.	ზედამხედველობის ხარისხის გაზრდა და მუდმივი კომუნიკაცია შეფასების პერიოდის განმავლობაში; საჯარო მოხელის საჭიროებებისა და პრობლემებისათვის სათანადო დროის გამოყოფა და მათი გადაჭრის გზების ძიება.	იხ. ცხრილი 2.
360 გრადუსიანი შეფასება	გამოიყენება მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებისას; შეფასებას ახორციელებენ მის დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო მოხელეები, კოლეგები და მოქალაქეები.	მრავალმხრივი შეფასების შესაძლებლობა; მმართველობითი ხასიათის უნარების შეფასების შესაძლებლობა და მათი გაუმჯობესება.	გერმანია, ლიტვა და პოლონეთი.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი ადგენს, რომ საჯარო მოხელის შეფასება ხდება „დოკუმენტური მასალების შეფასებით და მოხელესთან გასაუბრებით.“ **შესაბამისად, კანონმდებლობის საფუძველზე, განსაზღვრულია, საჯარო მოხელის შეფასების ერთ-ერთი მეთოდი – მოხელესთან გასაუბრება.**

მიზანშეწონილია, შეირჩეს საჯარო მოხელის შეფასების რამდენიმე მეთოდი, როგორცაა: თვითშეფასება, გასაუბრება და უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეფასება. სასურველია, რომ ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების შემთხვევაში, გამოყენებული იყოს 360 გრადუსიანი შეფასების მეთოდი.

5.4. შეფასების კრიტერიუმები

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 და გ) საჯარო მოხელის ინდივიდუალური უნარების/კვალიფიკაციის შეფასება.

საჯარო მოხელის მიერ ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის შეფასებისას გამოიყენება შეფასების ინდიკატორები, რომლებიც მიზნობრივ შეთანხმებაში წინასწარ არის განსაზღვრული. შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრისას მხედველობაში მიიღება არსებული გარემოებები და შესაძლო რისკები, რომლებიც შესაძლოა წარმოიშვას მიზნების მიღწევის პროცესში. მიზნების მიღწევის შეფასების ინდიკატორები უნდა იყოს დეტალური, ნათელი და გაზომვადი. ინდიკატორებს, შესაძლოა, წარმოადგენდეს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად განხორციელებული საქმიანობის ოდენობა/ხარისხი, დროის პერიოდი და შედეგები. თითოეულ ინდიკატორს უნდა ჰქონდეს მინიჭებული კონკრეტული პროცენტული მაჩვენებელი, რომელიც, ჯამში, წარმოადგენს 100%-ს. თითოეული მიზნის მიღწევა ასევე უნდა შეფასდეს პროცენტული მაჩვენებლით.

საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებია **სამუშაოს მოცულობა/ოდენობა, სამუშაოს შესრულების ხარისხი და სამუშაოს სირთულე. სამუშაოს მოცულობა/ოდენობა** განისაზღვრება საჯარო მოხელის მიერ შეფასების პერიოდში მომზადებული დოკუმენტური მასალისა და განხორციელებული აქტივობების საფუძველზე. **სამუშაოს ხარისხის შეფასებისას** მხედველობაში მიიღება საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული დოკუმენტის შინაარსი, მომზადების ტექნიკა, მასში ცვლილებების შეტანის საჭიროება და სიხშირე, ასევე, განხორციელებული საქმიანობის დროულობა, ეფექტურობა და შედეგები. **სამუშაოს სირთულე** განისაზღვრება შესასრულებელი სამუშაოს კომპლექსურობისა და საჯარო მოხელის პროფესიული უნარების გათვალისწინებით. აღნიშნული კრიტერიუმები უზრუნველყოფს საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად და სამართლიანად შეფასებას.

საჯარო მოხელის ინდივიდუალური უნარების/კვალიფიკაციის შეფასება გულისხმობს საჯარო მოხელის შემდეგი უნარების შეფასებას: დამოუკიდებლად მუშაობა, სამუშაოს ორგანიზება და გადაწყვეტილების მიღების უნარი; ანგარიშვალდებულება და პასუხისმგებლობა; ინიციატივების წარმოდგენა; გუნდური მუშაობა; პრობლემის გადაჭრის უნარი; კონფლიქტური სიტუაციისათვის თავის გართმევა; მუშაობა განსაკუთრებულ პირობებში; კომუნიკაცია და თანამშრომლობა.

ცხრილი 4. შეფასების კრიტერიუმები

შეფასების მიმართულებები	კრიტერიუმები
მიზნობრივი შეთანხმებით განსაზღვრული მიზნების მიღწევა	თითოეული მიზნის მიღწევის შეფასების ინდიკატორები (ნათელი, დეტალური და გაზომვადი)
შესრულებული სამუშაოს შეფასება	სამუშაოს მოცულობა/ოდენობა, შესრულების ხარისხი და სირთულე.
ინდივიდუალური უნარების/კვალიფიკაციის შეფასება	დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი; სამუშაოს ორგანიზება და გადანაცვლების მიღების უნარი; ანგარიშვალდებულება და პასუხისმგებლობა; ინიციატივების წარმოდგენა; გუნდური მუშაობა; პრობლემის გადაჭრის უნარი; კონფლიქტური სიტუაციისათვის თავის გართმევა; მუშაობა განსაკუთრებულ პირობებში; კომუნიკაცია და თანამშრომლობა.

OECD (SIGMA) რეკომენდაციების მიხედვით, საჯარო მოხელის შეფასებისას გამოყენებული უნდა იყოს შემდეგი შეფასების კრიტერიუმები: შესრულებული სამუშაოს რაოდენობა და ხარისხი, საჯარო მოხელის ინდივიდუალური და კომუნიკაციის უნარები.⁶²

ლიტვაში საჯარო მოხელის შეფასება ხდება შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე: სამუშაოს მოცულობა/რაოდენობა, შესრულების ხარისხი, სამუშაოს შესრულების სირთულე, ინდივიდუალური უნარები, კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის უნარები.⁶³

სლოვაკეთში საჯარო მოხელის შეფასებისას, ზემოთ აღნიშნული კრიტერიუმების გარდა, ყურადღება ექცევა ასევე საჯარო მოხელის დისციპლინასა და ეთიკის ნორმების შესრულებას.⁶⁴

გერმანიაში საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმები მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: პროფესიული კომპეტენცია, სამუშაოს შესრულების მეთოდები, კომუნიკაციის და ინდივიდუალური უნარები.⁶⁵

საქართველოში საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმები არ არის განსაზღვრული „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით. მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოს მთავრობის დადგენილებამ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ გაითვალისწინოს ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების თანამედროვე მიდგომები და უზრუნველყოს საჯარო მოხელის შეფასების სათანადო კრიტერიუმების დადგენა.

შესაბამისად, რეკომენდირებულია, რომ საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმებად განისაზღვროს საჯარო მოხელის მიერ მიზნობრივი შეთანხმებით დასახული ინდივიდუალური ამოცანების შესრულების ხარისხი; სამუშაოს მოცულობა და სირთულე; ასევე, საჯარო მოხელის ინდივიდუალური და კომუნიკაციის უნარები. ზემოთ აღნიშნული კრიტერიუმების განსაზღვრა ხელს შეუწყობს გამჭვირვალე, ობიექტური და განჭვრეტადი შეფასების პროცესის ჩამოყალიბებას, რაც აუცილებელია შეფასების სისტემის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის.

5.5. შეფასების შედეგები და მათი ასახვა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე

საჯარო მოხელის შეფასების საბოლოო შედეგები განისაზღვრება კანონმდებლობით დადგენილი შეფასების შკალის საფუძველზე. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების შეფასების სისტემათა მიხედვით, **შეფასების შკალა არის ოთხ ან ხუთ დონიანი და ასახავს საჯარო მოხელის მიერ სამუშაოს შესრულების შედეგების მაჩვენებელს.** შეფასების შკალაზე საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო შესაძლებელია აისახოს პროცენტულ (1%-დან 100%-მდე), რიცხობრივ (1-დან 4 (5)-მდე) ან შეფასებით მაჩვენებელში (საუკეთესო, ძალიან კარგი, კარგი, დამაკმაყოფილებელი, არადამაკმაყოფილებელი). საჯარო მოხელის შეფასების შედეგების შეფასების შკალაზე განთავსებასა და შესაბამისი დონისათვის მიკუთვნებას უზრუნველყოფს შეფასების განმარტებული უფლებამოსილი პირი/ორგანო შეფასების პროცესის დასრულების შემდეგ.

⁶² Parrado, Salvador: Civil service professionalization in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine, OECD (SIGMA), November, 2014, 68. ხელმისაწვდომია: <http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf>;

⁶³ იხ. სქოლიო 52. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 1-2.

⁶⁴ სლოვაკეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, 48 (2). ხელმისაწვდომია: <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN012614.pdf>

⁶⁵ იხ. სქოლიო 52. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 10.

საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები აისახება საჯარო მოხელის საქმიანობაზე, კერძოდ, მისი დანაშაულების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე. ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების შეფასების სისტემების ანალიზის მიხედვით, შეფასების შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე კანონმდებლობით არის განსაზღვრული, კერძოდ: თითოეული შეფასების შედეგის შემთხვევაში, განსაზღვრულია ღონისძიებები, რომლებიც შეიძლება განხორციელდეს საჯარო მოხელის დანაშაულების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების მიზნით.

ლიტვაში საჯარო მოხელის შეფასების შკალა მოიცავს ოთხ შეფასებით დონეს: საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი.⁶⁶ საუკეთესო შეფასების შემთხვევაში, საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი არის მოსალოდნელზე მაღალი. კარგი შეფასება ენიჭება საჯარო მოხელეს სამუშაოს სრულყოფილად შესრულების შემთხვევაში. დამაკმაყოფილებელი შეფასება გულისხმობს, რომ საჯარო მოხელემ ნაწილობრივ შეასრულა მასზე დაკისრებული მოვალეობები, ხოლო არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში – მან ვერ გაართვა თავი დაკისრებულ სამუშაოს.

საჯარო მოხელის მიერ საუკეთესო შეფასების მიღების შემთხვევაში, შეფასების კომისია საჯარო მოხელის კანდიდატურას წარუდგენს დანესებულების ხელმძღვანელს: ა) მაღალი კლასის მინიჭების მიზნით; ბ) მაღალ პოზიციაზე გადაყვანის მიზნით; ან გ) პრემიის გაცემის მიზნით.⁶⁷ საჯარო მოხელის მიერ არადამაკმაყოფილებელი შეფასების მიღების შემთხვევაში, შეფასების კომისია საჯარო მოხელის კანდიდატურას დანესებულების ხელმძღვანელს წარუდგენს: ა) დაბალი კლასის მინიჭების მიზნით; ბ) დაბალ პოზიციაზე გადაყვანის მიზნით; გ) პროფესიული კვალიფიკაციის ასამაღლებლად შესაბამის პროგრამებში ჩართვის მიზნით; დ) იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო მოხელემ ზედიზედ ორჯერ მიიღო არადამაკმაყოფილებელი შეფასება, სამსახურიდან გათავისუფლების მიზნით.⁶⁸ საჯარო მოხელის მიერ კარგი შეფასების მიღება არ იწვევს მის სტატუსში ცვლილებებს, არამედ – მხოლოდ წახალისებას პრემიის მინიჭების გზით.⁶⁹ დამაკმაყოფილებელი შეფასება წარმოადგენს საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებში ჩართვის საფუძველს.

რუმინეთში საჯარო მოხელის შეფასება ხდება 5 დონიანი შკალის მიხედვით: საუკეთესო, ძალიან კარგი, კარგი, დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი. კანონმდებლობით განსაზღვრულია საჯარო მოხელის შეფასების შედეგების გავლენა საჯარო მოხელის წახალისების, დანაშაულებისა და პროფესიული განვითარების ღონისძიებებზე. საჯარო მოხელე, რომელიც მიიღებს დამაკმაყოფილებელ ან არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, არ შეიძლება დანაშაურდეს შემდეგი წლის განმავლობაში.⁷⁰ იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო მოხელე ზედიზედ ორი წლის განმავლობაში მიიღებს არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, საჯარო დანესებულების ხელმძღვანელი სთავაზობს უფრო დაბალ პოზიციას.⁷¹ საჯარო მოხელის მიერ აღნიშნულ შეთავაზებაზე უარის თქმის შემთხვევაში, იგი შეიძლება გათავისუფლდეს სამსახურიდან.⁷² საჯარო მოხელე, რომლის საქმიანობა დადებითად იქნება შეფასებული ზედიზედ ორი წლის განმავლობაში, უფლება-მოსილია, მონაწილეობა მიიღოს ზემდგომ თანამდებობაზე გამოცხადებულ კონკურსში, ასევე, გადაინაცვლოს სახელფასო შკალის უფრო მაღალ საფეხურზე.⁷³

ხორვატიაში საჯარო მოხელის შეფასება ხდება ხუთ დონიანი შეფასების შკალის საფუძველზე (საუკეთესო, ძალიან კარგი, კარგი, დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი).⁷⁴ საჯარო მოხელეს, რომლის საქმიანობა შეფასდება არადამაკმაყოფილებლად, შესაძლოა, მოეთხოვოს პროფესიული გადამზადების ტრენინგის გავლა ან გადაყვანილი იყოს სხვა დაბალი რანგის თანამდებობაზე.⁷⁵ იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო მოხელე ზედიზედ ორჯერ მიიღებს არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, შეიძლება გათავისუფლდეს სამსახურიდან.⁷⁶

OECD (SIGMA) რეკომენდაციების მიხედვით, საჯარო მოხელის შეფასების შედეგების საფუძველზე საჯარო მოხელის მიმართ განსახორციელებელი ღონისძიებები წახალისების, დანაშაულების, გათავისუფლების ან პროფესიული განვითარების პროგრამებში ჩართვის თაობაზე ნათლად და დეტალურად უნდა განისაზღვროს კანონმდებლობით, რათა საჯარო მოხელისათვის წინასწარ იყოს ცნობილი შეფასების შედეგების გავლენა მის სტატუსსა და საქმიანობაზე. OECD (SIGMA) წარმოადგენს ასევე რეკომენდაციებს შეფასების დონის

⁶⁶ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (6).

⁶⁷ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (7).

⁶⁸ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (8).

⁶⁹ ლიტვის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 22 (10).

⁷⁰ რუმინეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 62 (1)

⁷¹ რუმინეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 62 (2)

⁷² რუმინეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 62 (2)

⁷³ რუმინეთის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 64 (2)

⁷⁴ ხორვატიის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 87 (1)

⁷⁵ ხორვატიის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 88 (1)

⁷⁶ ხორვატიის კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, მუხლი 88 (2)

შესაბამისად განსახორციელებელი ღონისძიებების თაობაზე,⁷⁷ კერძოდ: საჯარო მოხელის მიერ საუკეთესო ან კარგი შეფასების მიღების შემთხვევაში, შესაძლებელია, საჯარო მოხელის დანიშნულება, სახელფასო შკალის ზემდგომ საფეხურზე გადასაცვლება და პრემიის მინიჭება. დამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, საჯარო მოხელეს ესაჭიროება დამატებითი პროფესიული განვითარების პროგრამებსა და ტრენინგებში ჩართვა, ხოლო არადაამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, იგი შესაძლოა დაექვემდებაროს მკაცრ ზედამხედველობას, მიიღოს უშუალო ხელმძღვანელისაგან კრიტიკული შენიშვნები ან გაფრთხილება, ან მის მიერ მოვალეობების არასათანადოდ შესრულება გახდეს დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების საფუძველი.

საქართველოში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის თანახმად, საჯარო მოხელის შეფასება ხდება ოთხ დონიანი შეფასების შკალის შესაბამისად: საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი და არადაამაკმაყოფილებელი. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით, ასევე განსაზღვრულია, შეფასების თითოეული დონის მიხედვით, საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოსა და პროფესიული უნარ-ჩვევების კრიტერიუმები, კერძოდ:

ა) საუკეთესო შეფასება – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

ბ) კარგი შეფასება – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება - მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

დ) არადაამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით არ არის მოწესრიგებული, თუ როგორ აისახება საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები მის დანიშნულებაზე, ნახალისებასა და პროფესიულ განვითარებაზე. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი შეფასების შედეგებს უკავშირებს საჯარო მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლებას. ამავე კანონის 107-ე მუხლის მე-3 პუნქტის თანახმად, საჯარო მოხელის მიერ ზედიზედ ორჯერ არადაამაკმაყოფილებელი შეფასების მიღება არის მისი სამსახურიდან გათავისუფლების სავალდებულო საფუძველი.

მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოს მთავრობის დადგენილებამ „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ ნათლად და დეტალურად მოაწესრიგოს საჯარო მოხელის შეფასების შედეგების ასახვის საკითხი საჯარო მოხელის სტატუსსა და საქმიანობაზე, კერძოდ, დაადგინოს, თითოეული შეფასების დონის მიხედვით, რა ღონისძიებები შეიძლება განხორციელდეს საჯარო მოხელის მიმართ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საჯარო მოხელის შეფასება არ იქნება ქმედითი მექანიზმი და მისი განხორციელება აზრს იქნება მოკლებული, თუ შეფასების შედეგები არ აისახა საჯარო მოხელის სტატუსსა და საქმიანობაზე. მოცემულ შემთხვევაში, სასურველია, გათვალისწინებული იყოს ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების გამოცდილება და OECD (SIGMA)-ს რეკომენდაციები.

5.6. შეფასების შედეგების გასაჩივრება

საჯარო მოხელეს უფლება აქვს, გაასაჩივროს შეფასების შედეგები იმ შემთხვევაში, თუ მიიჩნევს, რომ შეფასების შედეგები არ არის მის მიმართ ობიექტური ან სამართლიანი, ან/და შეფასების პროცესში დაირღვა მისი უფლებები. მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის მარეგულირებელი კანონმდებლობით დეტალურად განისაზღვროს გასაჩივრების წესი და საჩივრის განხილვის პროცედურა, საჩივრის წარდგენისა და გადაწყვეტილების მიღების ვადები, ასევე, გასაჩივრების შედეგები.

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობის მიხედვით, საჯარო მოხელე საჩივარს შეფასების შედეგების თაობაზე თავდაპირველად წარადგენს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელთან, ხოლო საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება ასევე შეუძლია გაასაჩივროს სასამართლოში.

რუმინეთში საჯარო მოხელეს უფლება აქვს, გაასაჩივროს შეფასების შედეგები საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელთან, შეფასების შედეგების თაობაზე ინფორმაციის მიღებიდან 5 დღის ვადაში.⁷⁸ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელმა საჯარო მოხელის საჩივარი უნდა განიხილოს და გადაწყვიტოს საჩივრის წარდგენიდან 15 დღის განმავლობაში,⁷⁹ ხოლო გასაჩივრების შედეგები აცნობოს საჯარო მოხელეს გად-

⁷⁷ იხ. სქოლიო 61. Civil service professionalization in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine, OECD (SIGMA), 87.

⁷⁸ იხ. სქოლიო 59. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 2.

⁷⁹ იხ. სქოლიო 59. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 3.

ანვეცილებს მიღებიდან 5 დღის განმავლობაში.⁸⁰ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი საჩივრის განხილვისას შეისწავლის შეფასების პროცესში მომზადებულ დოკუმენტებს, მათ შორის, შეფასების ანგარიშს და იღებს გადაწყვეტილებას არსებული მტკიცებულებების საფუძველზე. საჯარო მოხელეს უფლება აქვს, დაწესებულების ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება ასევე გაასაჩივროს სასამართლოში ადმინისტრაციული წესით. იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო მოხელის საჩივარი დაკმაყოფილდება, მისი შეფასების შედეგები შეიძლება შეიცვალოს ან დაინიშნოს ახალი შეფასება.

პოლონეთში საჯარო მოხელეს უფლება აქვს, შეფასების შედეგები გაასაჩივროს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელთან – შეფასების შედეგების თაობაზე ინფორმაციის მიღებიდან 7 დღის განმავლობაში.⁸¹ საჯარო მოხელის საჩივარი უნდა იყოს განხილული საჩივრის წარდგენიდან 14 დღის ვადაში.⁸² იმ შემთხვევაში, თუ საჩივარი არ განიხილება ან არ დაკმაყოფილდება, საჯარო მოხელეს შეუძლია, სარჩელი წარადგინოს სასამართლოში ადმინისტრაციული წესით. იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო მოხელის საჩივარი დაკმაყოფილდება, მისი შეფასების შედეგები შეიძლება შეიცვალოს ან დაინიშნოს ახალი შეფასება.

საქართველოში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის 71-ე მუხლის მე-4 პუნქტის თანახმად, „მოხელეს უფლება აქვს, ისარგებლოს დამცველის დახმარებით და გაასაჩივროს მის პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.“ შესაბამისად, საჯარო მოხელეს უფლება აქვს, გაასაჩივროს შეფასების შედეგები. მოცემულ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს შეფასების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების სპეციალური წესისა და პროცედურის, ასევე, საჩივრის განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების ვადების დადგენის საჭიროება.

თავი 6. შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები და გამონაკაზმები

შეფასების სისტემის პრაქტიკაში იმპლემენტაცია ხასიათდება მთელი რიგი სირთულეებითა და გამონაკაზმებით, რომლებიც დაკავშირებულია საჯარო სამსახურში არსებულ მმართველობის კულტურასთან. შეფასების სისტემის დანერგვის სირთულეები განსაკუთრებით თავს იჩენს შეფასების სისტემის ამოქმედების საწყის ეტაპზე, რადგან საჯარო მოხელეებს არ აქვთ მზაობა და შესაბამისი გამოცდილება, თავი გაართვან შეფასების სისტემით დადგენილ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების გამოცდილების საფუძველზე, შევისწავლოთ შეფასების სისტემის დანერგვის შესაძლო რისკები და გავანალიზოთ საქართველოს საჯარო სამსახურში მათი წარმოშობის საფრთხეები მმართველობის არსებული კულტურიდან გამომდინარე.

OECD (SIGMA) მიერ წარმოდგენილი ანალიზის თანახმად, **შეფასების სისტემის პრაქტიკაში დანერგვისას, შესაძლოა, წარმოიშვას შემდეგი სირთულეები და პრობლემები:**⁸³

- ა) მმართველ პოზიციაზე მყოფი პირების პასიურობა/ინდიფერენტულობა შეფასების სისტემის იმპლემენტაციის პროცესში;
- ბ) მმართველ პოზიციაზე მყოფი პირების მიერ არასაკმარისი დროის გამოყოფა საჯარო მოხელის შეფასების მიზნით;
- გ) საჯარო მოხელის სამუშაოს აღწერილობასა და ყოველწლიურ ინდივიდუალურ მიზნებს შორის კავშირის განსაზღვრის სირთულე;
- დ) საჯარო მოხელის მიერ ინდივიდუალური მიზნებისა და მათი მიღწევის ინდიკატორების განსაზღვრის სირთულე;
- დე) საჯარო მოხელესა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის ორმხრივი ნდობის არსებობისა და ღია კომუნიკაციის სირთულე;
- ე) შეფასების შედეგების არასათანადო ასახვა საჯარო მოხელის დაწინაურებაზე, წახალისებასა და პროფესიულ განვითარებაზე.

შეფასების სისტემის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის ძირითად გამოწვევებს წარმოადგენს:

- ა) შეფასების ნათელი და ადეკვატური მეთოდოლოგიის არსებობა;
- ბ) ინდივიდუალური მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის მოქნილობა;

⁸⁰ იხ. სქოლიო 59. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 3.

⁸¹ იხ. სქოლიო 59. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 10.

⁸² იხ. სქოლიო 59. პარლამენტის საჯარო მოხელეთა შეფასება, 10.

⁸³ იხ. სქოლიო 62. Civil service professionalization in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine, OECD (SIGMA), 82.

გ) საჯარო მოხელეთა უკმაყოფილება და უნდობლობა შეფასების შედეგების მიმართ;

დ) შეფასების შედეგების რეალისტური ხასიათი: დადებითი შეფასების შედეგების მქონე საჯარო მოხელეთა მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი;

ე) საჯარო მოხელეთა პროფესიული გადამზადება და ტრენინგების პროგრამების უზრუნველყოფა შეფასების საკითხებთან დაკავშირებით;

ვ) მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელეების გადამზადება შეფასების მეთოდებისა და კრიტერიუმების პრაქტიკაში გამოყენების საკითხებზე.

საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის საქართველოს საჯარო სამსახურში დანერგვის პროცესში, შესაძლებელია, წარმოიშვას ზემოთ აღნიშნული სირთულეები და გამოწვევები. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ წინასწარ იყოს გააზრებული შეფასების სისტემის იმპლემენტაციის პრობლემები და რისკები, რათა საჯარო სამსახური მზად იყოს აღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად.

შეფასების სისტემის ეფექტური იმპლემენტაციის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლები უნდა დაეხმარონ საჯარო მოხელეებსა და მმართველ პოზიციაზე მყოფ პირებს შეფასების სისტემის ძირითადი ასპექტებისა და პროცედურების გააზრების პროცესში. იმავდროულად, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს შეფასების შედეგების ეფექტური დაკავშირება საჯარო მოხელის დანინაურების, ნახალისებისა და პროფესიული განვითარების პროგრამებთან.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ მონაწილე სუბიექტებმა სერიოზულად აღიქვან შეფასების პროცესი, სათანადო დრო და ყურადღება დაუთმონ მის მიმდინარეობას და უზრუნველყონ შეფასების შედეგების ასახვა საჯარო მოხელის საქმიანობაზე. ამასთან, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლებმა უნდა მოახდინონ შეფასების პროცესში წარმოშობილი პრობლემების იდენტიფიცირება და დროული რეაგირება მათ მოსაგვარებლად.

რეკომენდაციები

ევროკავშირის წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობების ანალიზის საფუძველზე, საქართველოში საჯარო მოხელის ობიექტური, სამართლიანი და ეფექტური შეფასების სისტემის შექმნისა და უზრუნველყოფის მიზნით, საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია წარმოგიდგინებ შემდეგ რეკომენდაციებს:

- დაინერგოს საჯარო მოხელის შეფასების სისტემის შერეული მოდელი, რომელიც აერთიანებს ტრადიციული შეფასების სისტემისა და მიზნებზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის ელემენტებს;
- განისაზღვროს საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირისა და მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასების განსხვავებული წესი და კრიტერიუმები;
- საჯარო მოხელის ერთწლიანი გამოსაცდელი ვადა შემცირდეს 6 თვემდე და საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირის შეფასება მოხდეს ერთხელ, გამოსაცდელი ვადის გასვლის შემდეგ;
- საჯარო მოხელის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირის შეფასება ორიენტირებული იყოს საჯარო მოხელის სამომავლო საქმიანობაზე და განსაზღვროს, თუ რამდენად გაართმევს თავს გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირი მისთვის დაკისრებულ ფუნქციებსა და მოვალეობებს;
- გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პირის შეფასების კრიტერიუმებად განისაზღვროს საჯარო მოხელის პრაქტიკული უნარები: ა) პროფესიული ცოდნისა და კვალიფიკაციის ყოველდღიურ საქმიანობაში გამოყენების უნარი; ბ) საჯარო დაწესებულების სამუშაო პროცესში აქტიურად ჩართვის უნარი და გ) საჯარო დაწესებულების სამუშაო გარემოში ადაპტირების უნარი (კომუნიკაცია კოლეგებთან, ხელმძღვანელ პირთან, მოქალაქესთან);
- მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის საქმიანობა შეფასდეს შემდეგი მმართველობითი უნარების საფუძველზე: ა) სამუშაოს ორგანიზება და კოორდინირება; ბ) საჯარო მოხელეებს შორის სამუშაოს გადანაწილება და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო გონივრული დროის განსაზღვრა; გ) გადანყვეტილების მიღების წესი; დ) საჯარო მოხელეთა ობიექტური და სამართლიანი შეფასება; ე) საჯარო მოხელეთა მოტივირება/ნახალისება; ვ) საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა; ზ) დაწესებულებაში პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნა; თ) კონფლიქტური სიტუაციების მენეჯმენტი; ი) რეგულარული დისკუსიები თანამშრომლებთან; კ) კომუნიკაცია თანამშრომლებთან, კოლეგებთან და მოქალაქეებთან;
- განისაზღვროს საჯარო მოხელის განსაკუთრებული (დამატებითი) შეფასების საჭიროება და

საფუძვლები; საჯარო მოხელე შესაძლებელია დაექვემდებაროს განსაკუთრებულ შეფასებას: ა) საჯარო მოხელის მიერ სამუშაოს არასათანადო შესრულების თაობაზე საფუძვლიანი ეჭვის არსებობისას; ბ) საჯარო მოხელის მიერ არადადამაკმაყოფილებელი და უარყოფითი შეფასების მიღების შემთხვევაში; გ) საჯარო მოხელის მიერ ზემდგომ პოზიციაზე განცხადების შეტანის შემთხვევაში; დ) საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელის ინიციატივისას საჯარო მოხელისათვის მაღალი კლასის მინიჭების ან/და ზემდგომ პოზიციაზე გადაყვანის თაობაზე. საჯარო მოხელე არ შეიძლება გახდეს განსაკუთრებული შეფასების სუბიექტი რეგულარული შეფასებიდან 6 თვის განმავლობაში;

- განისაზღვროს საჯარო მოხელესა და შემფასებელ პირს/ორგანოს შორის მიზნობრივი შეთანხმების გაფორმების აუცილებლობა; საჯარო მოხელის ინდივიდუალური მიზნები უნდა იყოს სპეციფიკური, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში დაგეგმილი;
- საჯარო მოხელისათვის დადგენილი ინდივიდუალური მიზნების რაოდენობა გონივრულ შესაბამისობაში იყოს საჯარო მოხელის უფლებამოსილებებსა და მოვალეობებთან;
- საჯარო მოხელის შეფასების მეთოდებად განისაზღვროს: ა) თვითშეფასება, ბ) გასაუბრება (ინტერვიუ) და გ) უშუალო ხელმძღვანელი პირის მიერ შეფასება; მმართველ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელის შეფასებისას გამოყენებული იყოს 360 გრადუსიანი შეფასების მეთოდი;
- საჯარო მოხელის შეფასების კრიტერიუმებად განისაზღვროს: ა) საჯარო მოხელის მიერ მიზნობრივი შეთანხმებით განსაზღვრული ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის ხარისხი; ბ) შესრულებული სამუშაოს მოცულობა, ხარისხი და სირთულე; გ) საჯარო მოხელის ინდივიდუალური უნარები/კომუნიკაციის უნარები;
- საჯარო მოხელის მიერ ინდივიდუალური ამოცანების შესრულების ხარისხი გაიზომოს მიზნობრივი შეთანხმებით დადგენილი ინდიკატორების საფუძველზე;
- საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობა/ოდენობა გაიზომოს საჯარო მოხელის მიერ შეფასების პერიოდში მომზადებული დოკუმენტური მასალისა და განხორციელებული აქტივობების საფუძველზე;
- შესრულებული სამუშაოს ხარისხი შეფასდეს საჯარო მოხელის მიერ მომზადებული დოკუმენტის შინაარსის, მომზადების ტექნიკისა და მასში ცვლილებების შეტანის საჭიროების/სინშირის საფუძველზე, ასევე, მის მიერ განხორციელებული საქმიანობის დროულობის, ეფექტურობისა და შედეგების გათვალისწინებით;
- საჯარო მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს სირთულე განისაზღვროს შესასრულებელი სამუშაოს კომპლექსურობისა და საჯარო მოხელის პროფესიული უნარების გათვალისწინებით;
- განისაზღვროს საჯარო მოხელის შემდეგი ინდივიდუალური უნარების შეფასების საჭიროება: ა) დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი; ბ) სამუშაოს ორგანიზებისა და გადანყვეტილების მიღების უნარი; გ) პრობლემის გადაჭრის უნარი; დ) კონფლიქტური სიტუაციისათვის თავის გართმევის უნარი; ე) ინიციატივების წარმოდგენა; ვ) გუნდური მუშაობა; ზ) მუშაობა განსაკუთრებულ პირობებში; თ) ანგარიშვალდებულება და პასუხისმგებლობა; ი) კომუნიკაცია და თანამშრომლობა;
- საჯარო მოხელის შეფასების შედეგები აისახოს საჯარო მოხელის დანიშნულების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების თაობაზე მიღებულ გადანყვეტილებებზე;
- დეტალურად განისაზღვროს საჯარო მოხელის მიმართ გასატარებელი ღონისძიებები შეფასების თითოეული შედეგთან (საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი, არადადამაკმაყოფილებელი) მიმართებით;
- საჯარო მოხელის მიერ საუკეთესო ან კარგი შეფასების მიღების შემთხვევაში, საჯარო მოხელე შესაძლოა დაექვემდებაროს დანიშნულებაზე წარდგენას, სახელფასო შკალის ზემდგომ საფეხურზე გადანაცვლებას ან/და პრემიის მინიჭებას;
- საჯარო მოხელისათვის პრემიის მინიჭების შემთხვევაში, დეტალურად განისაზღვროს შეფასების თითოეული შედეგის შესაბამისად გასაცემი პრემიის პროცენტული ოდენობა საჯარო მოხელის თანამდებობრივ სარგოსთან მიმართებით;
- საჯარო მოხელის მიერ დამაკმაყოფილებელი შეფასების მიღების შემთხვევაში, საჯარო მოხელე შეიძლება დაექვემდებაროს პროფესიული განვითარების პროგრამებსა და ტრენინგებში ჩართვას;
- საჯარო მოხელის მიერ არადადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში, საჯარო მოხელე შესაძლოა დაექვემდებაროს პროფესიულ გადამზადებას, უშუალო ხელმძღვანელისაგან მკაცრ ზედამხედველობას, ასევე, მოვალეობის არასათანადოდ შესრულება გახდეს მის მიმართ დისციპლინური წარმოების დაწყების საფუძველი;

- საჯარო მოხელე, რომელიც მიიღებს დამაკმაყოფილებელ ან არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, არ დანიშნაურდეს შემდეგი წლის განმავლობაში;
- განისაზღვროს საჯარო მოხელის შეფასების შედეგების თაობაზე გადაწყვეტილების გასაჩივრების სპეციალური წესი და საჩივრის განხილვის პროცედურა, საჩივრის წარდგენისა და გადაწყვეტილების მიღების ვადები, ასევე, გასაჩივრების შედეგები;
- საჯარო მოხელის საჩივრის დაკმაყოფილების შემთხვევაში, უნდა დაინიშნოს ახალი შეფასება ან/და უფლებამოსილი პირის მიერ შეიცვალოს შეფასების შედეგები;
- მმართველ პოზიციაზე მყოფ საჯარო მოხელეებსა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომლებს ჩაუტარდეთ ტრენინგები შეფასების წესისა და მეთოდების თაობაზე; ასევე, საჯარო მოხელეებს მიენოდოთ ინფორმაცია შეფასების სისტემის ძირითადი საკითხების შესახებ.