

ეთიკა და ქსევის გობადი წესები სუჭარო სამსახურში



dbb
akademie

ეთიკა და
ქვეყნის გლობალი
წესები სუპერ
სამსახურში

თბილისი
2015

წინამდებარე წიგნი გამოცემულია GIZ-ის (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) ფინანსური მხარდაჭერით.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება) გერმანიის ფედერალური მთავრობის დავალებით მუშაობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. იგი მხარს უჭერს გერმანიის ფედერალურ მთავრობას, განახორციელოს სხვადასხვა პროექტი საერთაშორისო თანამშრომლობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მიზნით. 1993 წლიდან GIZ-ი ხელს უწყობს სამართლისა და იუსტიციის რეფორმების გატარებას სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებში. მისი მიზანია სამართლებრივი სახელმწიფოს საკითხებზე ტრანსნაციონალური დიალოგის წარმართვა და კონსტიტუციასთან შესაბამისობაში მყოფი სამართლებრივი სისტემის განმტკიცება. სხვა ღონისძიებებთან ერთად, ადგილობრივი და გერმანელი ექსპერტების მჭიდრო ურთიერთთანამშრომლობით ხორციელდება საკანონმდებლო კონსულტაციები, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სემინარები და გამოცდილებების გაზიარება. გარდა ამისა, GIZ-ი ხელს უწყობს იურიდიული ლიტერატურის შექმნას და სამართლის პოპულარიზაციას.

GIZ-ის სამართლის პროგრამის პუბლიკაციების ელექტრონული ვერსიების ჩამოტვირთვა შეიძლება ვებ-გვერდიდან: <http://lawlibrary.info/ge/>

GIZ არ იღებს პასუხისმგებლობას წინამდებარე გამოცემის შინაარსობრივი მხარის სისწორეზე.

რედაქტორები:

ირინა ალაპიშვილი

თამთა ცოცხალაშვილი

სახელმძღვანელოში განხილულ შემთხვევებზე

ასევე მუშაობდნენ:

ბაულა ბოროვსკა
ლაშა გოგიძე
დავით გუნაშვილი
ელგუჯა მაკალათია

ჰანს რიგერი
ქეთევან სამხარაძე
ეკატერინე ქარდავა
ივანე ხაჟალია



giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



dbb
akademie

© GIZ, 2015

ISBN 978-9941-0-7703-6

სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
რუ არის ეთიკა?	6
I. არაეთიკური ქცევა	9
1. ორგანიზაციული კულტურა	9
1.1. ჩაცმის წესი	9
1.2. ქცევის სტანდარტები	13
2. მორალური განზომილება	20
2.1. უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება	20
2.2. მობინგი	26
2.3. პოლიტიკური მიუკერძოებლობა საჯარო სამსახურში	28
III. ადმინისტრაციული რესურსების	
არამართლზომიერი ხარჯვა	31
3.1. მბრუნავი კარი	33
3.2. ნეპოტიზმი	38
3.3. სახელმწიფო შესყიდვის პროცედურები	42
II. ეთიკური ორგანიზაციის ფორმირება	44
1. ადამიანური რესურსების მართვა	44
1.1. დასაქმება საჯარო სამსახურში	45
1.2. სწავლება საჯარო სამსახურში	51
1.3. ხელმძღვანელის კვალიფიკაცია და ეთიკა	54
1.4. როტაციის მნიშვნელობა სამსახურში	54
1.5. თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა	58
1.6. ოთხი თვალის პრინციპი	62

2. ეთიკა და მონიტორინგი საჯარო სამსახურში	64
2.1. შავი სია	70
2.2. შეხვედრები და დისკუსიები	71
2.3. საინფორმაციო ბარათები და ელექტრონული ფოსტა	72
2.4. საჩივრისა და რჩევის ყუთი	73
2.5. დისციპლინური პროცედურები და სანქციები	75
2.6. ელექტრონული მმართველობა (E-Governance)	76
3. ცნობიერების ამაღლება	77
3.1. თანამონაწილეობა	77
3.2. არასამთავრობო ორგანიზაციები (NGOs)	79
3.3. „ვოჩდოგები“ (Watchdogs)	81
3.4. მამხილებლის ინსტიტუტი	83
3.5. მედია	86

ბიბლიოგრაფია	89
--------------	----

წინასიძვევა

წინამდებარე სახელმძღვანელო მომზადდა სსიპ – საჯარო სამსახურის ბიუროსა და dbb Academy-ს თანამშრომლობით, გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერით. საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, მსგავსი სახელმძღვანელოს არსებობა უდავოდ წინგადადგმული ნაბიჯია, რადგან ეთიკური ღირებულებების დაცვა და ეთიკის სტანდარტებით ხელმძღვანელობა ეფექტიანი და გამართული საჯარო მმართველობის ერთ-ერთ მთავარ წინაპირობას წარმოადგენს.

ერთი მხრივ, საზოგადოებას სურს ეთიკური საჯარო სამსახური, ხოლო მეორე მხრივ, ამ სფეროში დასაქმებულ თანამშრომლებს სჭირდებათ დაწერილი სახელმძღვანელო პრინციპები, ზემოაღნიშნულის უზრუნველსაყოფად. წინამდებარე სახელმძღვანელო სწორედ ამ მიზანს ემსახურება.

სახელმძღვანელო შემუშავებულია „დეტალურად წასაკითხ“ ფორმატში, იგი შეიცავს არაერთ სავარჯიშოს, ინსტრუქციასა და სიტუაციურ ანალიზს, რომელიც მოითხოვს მკითხველის ჩართულობას. მოცემული სახელმძღვანელო განსაკუთრებულია იმიტომაც, რომ შემუშავებულია ინტერაქტიული მეთოდით, საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირების, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და აკადემიური სექტორის წარმომადგენლების ჩართულობით.

საჯარო სამსახურის ბიუროს სახელით, მსურს დიდი მადლობა გადავუხადო გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოებას (GIZ) რეფორმის თანმდევ პროცესების ფინანსური მხარდაჭერისა და მუდმივი თანამშრომლობისათვის, რომლის ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითიცაა წინამდებარე სახელმძღვანელო.

*პატივისცემით,
ეკატერინე ქარდავა
საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი*

რე არის ეთიკა?

ეთიკის საკითხები უნივერსალურია თანამედროვე ეპოქაში. მაშინაც კი, როდესაც ხელისუფლებას და საზოგადოებას განსხვავებული შეხედულებები აქვთ მთელ რიგ საკითხებთან დაკავშირებით, მიდგომა ეთიკური შემთხვევების მიმართ – ერთგვაროვანია. სწორედ ეთიკური პრინციპები და ღირებულებები ქმნიან იმ პირობით ჩარჩოს, რომლის თანახმადაც განისაზღვრება, რა ქმედება ითვლება მართებულად საჯარო მოსამსახურეთა მიერ სამსახურებრივი მოვალეობების განხორციელებისას.

ტერმინი „ეთიკა“ „მორალურობის“ სინონიმია. ორივეს მნიშვნელობა ზოგადად ეკვივალენტურია, პირველი ბერძნული, ხოლო მეორე – ლათინური წარმოშობით. ტერმინი გულისხმობს ადამიანთა მიერ მიუკერძოებელი გადაწყვეტილების მიღებას, განსაზღვრავს სწორი და არასწორი ქცევის სტანდარტებსა და იმ ფასეულობებს, რომელთაც უპირატესობა უნდა მიენიჭოთ პირადი, სოციალური თუ პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღებისას. გამოყენებისას ეს ორი ტერმინი ძირითადად არ განსხვავდება ერთმანეთისგან, თუმცა ეთიკა უფრო მეტად ე.წ. „როლის შესრულებისკენ“ („role performance“) არის მიმართული და ეხება პირის ქცევას, რომელიც ასრულებს გარკვეულ სოციალურ როლს, მაგალითად, როგორიცაა მშობელი ან დამსაქმებელი; ხოლო მორალურობას უფრო ზოგადი მნიშვნელობა აქვს, პირის ქცევიდან დაწყებული, კანონებისა და ორგანიზაციების გარემოს შეფასებით დამთავრებული.

სწორედ ეთიკამ უნდა განსაზღვროს საჯარო მოსამსახურეთა ქცევის მყარი საფუძველი. ამასთანავე, ეთიკის სტანდარტების დაცვის იძულებას, დაშინების, კონტროლის ან გარკვეული რეკომენდაციების მექანიკური შესრულების მეშვეობით, მოკლევადიანი ეფექტი ექნება. ეთიკური პრინციპების დაცვაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია ეფექტურ კომუნიკაციას, თანამონაწილეობასა და გამჭვირვალებას უნდა ეფუძნებოდეს.

ეთიკა ეხება ისეთ შეკითხვებს, როგორიცაა: რა არის სწორი, რას ნიშნავს პასუხისმგებლობა და რა შედეგი მოჰყვება მორალურად გამართლებულ თუ გაუმართლებელ ქცევებს ცალკეულ ინდივიდებსა და საზოგადოებისთვის; ამავე დროს, ეთიკა არის სახელმძღვანელო, პრინციპებისა და სტანდარტების ერთობლიობა, რომელიც ეხმარება ადამიანებს იმის განსაზღვრაში, თუ რა ითვლება „სწორ ქმედებაში“.

კერძოდ, ეთიკა იმ მორალური პრინციპების ერთობლიობას წარმოადგენს, რომლებიც ქმნიან ადამიანთა ქცევის საფუძველს. სხვაგვარად, ის, ფასეულობების, პრინციპების და სტანდარტების ერთობლიობაა, რომელიც მიმართულებას აძლევს

ადამიანებს განსაზღვრონ „როგორ უნდა მოიქცნენ“. ამავდროულად, ეთიკა არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ შესრულებული სამუშაო და მიღებული გადაწყვეტილება გარკვეულ ღირებულებებს ეფუძნება.

მეორე მხრივ, ფილოსოფიის ნაწილს, რომელიც მორალს შეისწავლის, ასევე ეთიკა ეწოდება. მოიცავს რა სწორ და არასწორ, ცუდ და კარგ ასპექტებს, ფილოსოფიის ეს დარგი სწავლობს ფასეულობებს, ნორმებსა და წესებს, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ადამიანთა მიერ და ხორციელდება ინდივიდუალურ თუ კოლექტიურ ურთიერთობებზე დაყრდნობით.

დღესდღეობით ეთიკა არის ერთ-ერთი ძირითადი ღირებულება, რომლის დაცვაც ძალზედ მნიშვნელოვანია მთელი რიგი პროფესიის ადამიანებისათვის. პოლიტიკაში, საჯარო მმართველობით სფეროში, სასამართლო პროცესის დროს, ბიზნესში, მედიცინაში, განათლებაში, მეცნიერებაში, ხელოვნებაში, მედიასა და პრესაში ძირითადი ეთიკური ღირებულებები, საზოგადოების შეხედულებით, დაკავშირებულია მოვალეობების განხორციელებასთან. ამასთან, ზოგიერთი უნივერსალურად მიღებული პრინციპი და ღირებულება, ადგილს იკავებს ამგვარ ვალდებულებებზე წინ.

შესაბამისად, საჯარო სამსახურში ეთიკური ქცევის პრინციპების დაცვის ძირითადი მიზანია უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებისა და კორუფციის შემთხვევების აღმოფხვრა. ასევე, კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვის უზრუნველყოფა.

პროფესიული ეთიკა (როგორც ეთიკის ნაირსახეობა), საჯარო მმართველობით სფეროში ნიშნავს პრინციპებისა და სტანდარტების ერთობლიობას, რომლებიც აუცილებელია სწორი მმართველობითი ქცევის დასამკვიდრებლად.

საჯარო სამსახურის ეთიკის პრინციპებისა და ღირებულებების მიზნებია:

საჯარო მოსამსახურეთა სამაგალითო ქცევის უზრუნველყოფა და არასათანადო ქცევის თავიდან აცილება; ხელისუფლებისა და საჯარო მოსამსახურეთა მიმართ ნდობის გაზრდა და ლეგიტიმურობის განმტკიცება, ხელისუფლებისა და საზოგადოების ურთიერთობების განვითარება; სახელმწიფო დაწესებულებებში ადმინისტრაციის ქცევის სტანდარტების გაზრდა; წინააღმდეგობების წარმოშობის შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღებთა და შემსრულებელთა ქცევის განსაზღვრა; ეკონომიკური განვითარების, დემოკრატიისა და სამართლებრივი სახელმწიფოს გაძლიერება, საჯარო სამსახურის ხარჯების შემცირება და ხარისხის გაზრდა.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არაეთიკური ქცევის დადგენისას, რომელიც თავს იჩენს საჯარო უწყებაში, კანონები და სხვა სამართლებრივი ნორმები ზოგჯერ შესაძლოა უძლური აღმოჩნდეს. სწორედ ამიტომ, იმ ეთიკურ პრინციპებსა და სტანდარტებს, რომლებიც საჯარო მოსამსახურეებს ეხმარებიან გადაჭრან კანონმდებ-

ლობის ხარვეზის გამო გაჩენილი ე.წ. „ნაცრისფერი ადგილები“ (“gray areas”), სათანადო მნიშვნელობა უნდა ენიჭებოდეთ.

ამ მიზნის მიღწევითვის, მხოლოდ ეთიკის კოდექსის შემუშავებას მცირე შედეგი ექნება; მნიშვნელოვანია კანონებისა და მორალური ნორმების კომბინაციის უზრუნველყოფა. ზოგიერთი მორალური საკითხი ყოველთვის არ ითვლება ლეგიტიმურად, ისევე როგორც, ზოგიერთი ლეგიტიმური საკითხი შესაძლოა არ ჩაითვალოს მორალურად. მიუხედავად ამისა, ეთიკური დილემების არსებობისას, საჯარო მოსამსახურეებმა სამართლიანი გადაწყვეტილება უნდა მიიღონ კანონის ფარგლებში.

უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებისა და კორუფციის შემთხვევები ამცირებენ საზოგადოების ნდობის ხარისხს სახელმწიფო ინსტიტუტების მიმართ. ასეთი ქმედებები არ არის თავსებადი საჯარო მმართველობასთან. საპირისპიროდ, დემოკრატიული მმართველობა სწორედ საზოგადოების მხრიდან საჯარო მოსამსახურეთა მიმართ ნდობას ეფუძნება.

საზოგადოება საჯარო მოსამსახურეებისგან საჯარო მმართველობის საზოგადოებრივი სტანდარტებისადმი სენსიტიურ დამოკიდებულებას ითხოვს. შესაბამისად, საჯარო მოსამსახურეებმა არ უნდა დაუშვან არა მხოლოდ ისეთი ქმედებები, როგორცაა ქრთამის აღება, სახელმწიფო ქონების მითვისება, ნეპოტიზმი, ფავორიტიზმი და მსგავსი შემთხვევები, არამედ უფლებამოსილების გადამეტების სხვა ისეთი ფაქტების შესახებ ეჭვის გაჩენაც კი, რამაც შესაძლოა შეარყიოს საზოგადოების ნდობა.

ამასთანავე, ზოგჯერ, არსებული მეთოდები საკმარისი არ არის არაეფექტური მმართველობისა თუ უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენების შემთხვევების აღმოსაფხვრელად და შემთხვევების იდენტიფიცირება მხოლოდ ასეთი ფაქტების გამოვლენის შემდეგაა შესაძლებელი. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელია მომხდარის გამოსწორება. სწორედ ამიტომ, გაცილებით ეფექტურია, ქცევის წინააღმდეგ პრევენციული ღონისძიებების განხორციელება.

გადაწყვეტილების მიღებისას და სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას, საჯარო მოსამსახურე, შესაძლოა, აღმოჩნდეს გარკვეული დილემის წინაშე და წინააღმდეგობებს გადააწყდეს. სწორედ ამ დროს ისმის კითხვა: როგორ უნდა განხორციელდეს სამსახურებრივი მოვალეობები კეთილსინდისიერების, პატიოსნებისა და მიუკერძოებლობის პრინციპების დაცვით?

პასუხი აღნიშნულ შეკითხვაზე მარტივია – საჯარო მოსამსახურის მიერ მოვალეობის განხორციელებისას მისი უმთავრესი ვალდებულება სწორედ ეთიკის ნორმების დაცვაა.

I. არაეთიკური ქცევა

ეთიკური ქცევის პრინციპების მიზანია, ეთიკური სტანდარტების დაცვით შესრულებული ქმედებების განხორციელების უზრუნველყოფა, შესაბამისად თუკი ქმედება არ შეესაბამება დადგენილ სტანდარტებს (მათ შორის მორალურს) და სოციალურ თუ პროფესიულ ქცევას, არაეთიკურად იქნება მიჩნეული.

ეთიკური ქცევა, ისევე როგორც ნებისმიერი ქცევა, პრაქტიკაში მომხდარი შემთხვევებით ფასდება. გარემოში, სადაც ცდუნება მცირეა და საფრთხეც ნაკლები, მოიქცე ეთიკურად – ადვილია. შედარებით „მტრულ“ გარემოში, სადაც ცდუნება მეტია, ამგვარი საქციელი გამოწვევაა. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირებისათვის, რომლებიც სწორედ ისეთ გარემოში მუშაობენ, სადაც მაღალი იდეალები სხვადასხვაგვარად არის გაგებული. ეთიკური პრობლემები საჯარო სამსახურს საფუძველს უთხრის და რაც ყველაზე საყურადღებოა, გადამდები ხასიათის პრობლემაა საჯარო მოსამსახურეებისათვის.

განზოგადების შედეგად შეგვიძლია გამოვყოთ არაეთიკურ ქმედებათა ჯგუფი, რომლებიც ყველაზე ხშირად იჩენენ ხოლმე თავს. სახელმძღვანელოს წინამდებარე ნაწილი სწორედ ამგვარი ქცევების პრაქტიკული მაგალითების განხილვას ეთმობა.

1. ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის მოლოდინების, გამოცდილების, ფილოსოფიისა და ღირებულებების ერთიანობა, რომელიც გამოხატულებას ჰპოვებს მის იმიჯში. იგი ეფუძნება საერთო მიდგომებს, რწმენას, ჩვეულებებს და დაწერილ თუ დაუწერიელ წესებს, რომლებიც დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბდა და მისაღებად ითვლება.

1.1. ჩაცმის წესი

ჩაცმის წესი, ან როგორც მას ხშირად უწოდებენ – დრეს კოდი, არის იმ დადგენილი სტანდარტების ერთობლიობა, რომლის თანახმადაც განისაზღვრება ის, თუ რისი ჩაცმა არის მისაღები თანამშრომლებისთვის სამსახურში. არსებობს ფორმალური ან როგორც მას ხშირად უწოდებენ, თავისუფალი ბიზნეს ჩაცმულო-

ბა (business casual) და თავისუფალი (casual) დრეს კოდი. სამსახურში დრეს კოდის ფორმალურობა, როგორც წესი, დამოკიდებულია თანამშრომელთა მხრიდან მოქალაქეებთან ურთიერთობის ხარისხზე. საჯარო დაწესებულებაში, სადაც ზოგიერთ თანამშრომელს უწევს მოქალაქეებთან ურთიერთობა, ხოლო ზოგიერთს – არა, შეიძლება არსებობდეს ორი სახის დრეს კოდი. შედარებით თავისუფალი დრეს კოდი, როგორც წესი, არსებობს თანამშრომელთათვის, რომელთაც არ აქვთ მოქალაქეებთან კონტაქტი. ამასთანავე დაწესებულების კატეგორიის მიხედვით, არსებობს მკაცრი დეტალებით გაწერილი დრეს კოდი, ან თავისუფალი დრეს კოდი – მცირე აუცილებელი დეტალებით.



შემაჯავებელი 1

ერთ-ერთ სამინისტროში, სადაც არ არსებობდა ჩაცმის სპეციალური წესი, მოქალაქეთა მისაღებად მომუშავე თანამშრომელი, სისტემურად თავისუფალ სტილს ატარებდა. იგი ხშირად მიდიოდა სამსახურში მაისურით, რომელზეც ქვეყნის დროშა იყო გამოსახული და ჰქონდა წარწერა: „მე მემამყება, რომ გერმანელი ვარ!“ აღნიშნულ მაისურთან დაკავშირებით, რამდენიმე მოქალაქემ უკმაყოფილება გამოთქვა იმ მოტივით, რომ მართალია ისინი ეროვნებით გერმანელები არ იყვნენ, მაგრამ ქვეყნის სრულუფლებიან მოქალაქეებს წარმოადგენდნენ, ხოლო საჯარო სამსახური ყველას უნდა ემსახურებოდეს განურჩევლად ეროვნებისა. ამასთან, სამსახურის უფროსს, თანამშრომელთათვის გარკვეული შეზღუდვის დაწესების მოთხოვნით, სხვა თანამშრომლებმაც მიმართეს.

აღნიშნული ფაქტი ცნობილი გახდა სამინისტროს შიდა აუდიტის სამსახურისთვის და მათ კითხვაზე, თუ რატომ არ იყო ამ მხრივ დაწესებული გარკვეული სახის შეზღუდვები, სამსახურის უფროსმა განაცხადა, რომ მის თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში იარონ ისე ჩაცმულებმა, როგორც მათ მოესურვებათ.

გარკვეული პერიოდის შემდეგ, სხვა თანამშრომელი სამსახურში გამოცხადდა მაისურით, რომელზეც მარხიუნას ფოტოლი იყო გამოსახული, რის შემდეგ შიდა აუდიტის სამსახურმა გასცა რეკომენდაცია ჩაცმის სპეციალური წესის შემუშავების შესახებ.



ჩართული მხარეები – დანიშნავი პირები

- მოქალაქეთა მისაღებში დასაქმებული საჯარო მოსამსახურეები;
- სამსახურის უფროსი;
- მოქალაქეები;
- შიდა აუდიტის სამსახური.



კათოლოგიის ანალიზი

სახელმწიფო უწყებაში, ხოლო ამ შემთხვევაში – სამინისტროში მისული მოქალაქეები, რომლებსაც მისაღებში არასათანადოდ ჩაცმული საჯარო მოსამსახურეები ხვდებიან, კარგავენ ნდობას თანამშრომელთა პროფესიონალიზმისა და კვალიფიციურობის მიმართ. ამასთან, ზოგიერთ შემთხვევაში, ჩაცმულობა შეიძლება გახდეს გარკვეული დისკრიმინაციული კონტექსტის მატარებელი, რაც არყვეს საჯარო სამსახურის ავტორიტეტს.



დასკვნა

მნიშვნელოვანია, საჯარო სამსახურში შემუშავდეს შესაბამისი დრეს კოდი, ხოლო შიდა აუდიტისა თუ მონიტორინგის სამსახურებმა განახორციელონ მისი დაცვის კონტროლი. ამასთანავე, ხელმძღვანელი პირი პერიოდულად უნდა ამოწმებდეს ხოლმე, რამდენად შეესაბამება არსებული დრეს კოდი საჯარო სამსახურის მოქალაქეებთან ურთიერთობის პოლიტიკას. ასევე, მნიშვნელოვანია, აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით მოქალაქეთა შეხედულებების შესწავლისა და გამოკვლევის ეფექტური მექანიზმების არსებობა.



შემაჯავნა 2

პოლიციის თანამშრომელმა, საგზაო მოძრაობის წესების დარღვევისათვის, გააჩერა მოქალაქე, რის შემდეგაც სამსახურებრივი ჩაცმულობითა და სახეზე მზის სათვალის, მივიდა მასთან. საუბრისას, მოქალაქემ თხოვნით მიმართა პოლიციელს მოეხსნა სათვალე იმ საფუძვლით, რომ საუბრის დროს ვერ ხედავდა მის

თვალეხს და დასძინა, რომ აღნიშნული უზრდელობის ნიშანი იყო. პასუხად, პოლიციის ოფიცერმა მოქალაქეს მიუგო, რომ ეს მისი შეურაცხყოფა იყო და თუ კიდევ ერთხელ გაიმეორებდა, შესაბამის ზომებს მიმართავდა. მოქალაქემ მომხდარი ფაქტი სამინისტროს გენერალური ინსპექციის სამსახურში გაასაჩივრა. თუმცა, იმის გამო, რომ აღნიშნული უმნიშვნელო დარღვევად ჩაითვალა, მას რეაგირება არ მოჰყოლია.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- პოლიციის ოფიცერი;
- მოქალაქე;
- საჯარო დაწესებულება.



პათოლოგიის ანალიზი

უნდა აღინიშნოს, რომ პოლიციის ეთიკის კოდექსით და საპატრულო პოლიციის ქცევის წესებით, მოქალაქეებთან ურთიერთობისას პატრულ-ინსპექტორს ეკრძალება ეკეთოს მზის სათვალე. თუმცა, პოლიციის ოფიცრების მიერ აღნიშნული წესის დაცვაზე კონტროლის მექანიზმი საკმაოდ სუსტია და დარღვევებზე რეაგირებაც – არაეფექტური. მოქალაქეები უარყოფითად აფასებენ სამართალდამცავების მიერ დრეს კოდის წესების დარღვევას, რაც შესაბამისად იწვევს პოლიციისადმი ნდობის შემცირებას. აღნიშნული კი, პირდაპირ კავშირშია მოქალაქეების პოლიციასთან თანამშრომლობასთან, რაც ხელს უწყობს სამართალდამცავების ეფექტიან საქმიანობას.



დასკვნა

მნიშვნელოვანია დრეს კოდის შესრულების კონტროლისა და მონიტორინგის ეფექტური მექანიზმის არსებობა. ასევე, აუცილებელია, რომ გენერალურმა ინსპექციამ და შიდა აუდიტის სამსახურმა უმნიშვნელოდ არ ჩათვალონ ნორმების დარღვევა და შესაბამისი დისციპლინური პასუხისმგებლობა მოითხოვონ დარღვევისათვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მოცემული ნორმები დარჩება უბრალოდ ნორმებად, რომლებიც არასდროს შესრულდება.

1.2. ქცევის სტანდარტები

ადამიანები ეთიკურად მორალური პასუხისმგებლობის გრძნობის გამო იქცევიან და არა იმიტომ, რომ უფლებამოსილი ორგანოს მიერ არის დადგენილი. შესაბამისად, ახალი წესებისა და სტანდარტების დაცვის საუკეთესო საშუალება ადამიანთა წახალისებაა. იმ შემთხვევაში, თუ ეთიკა არის საზოგადოებრივი სტანდარტები, ღირებულებები და მორალური ვალდებულებები, რომლებითაც ჩვენ ვცხოვრობთ, მათი დარეგულირება რთულია; ისინი მოითხოვს ჩვენს თავისუფალ არჩევანსა და სურვილს გარკვეული მოქმედებების განხორციელებისას.



შემთხვევა 1

ერთ-ერთი სამინისტროს მინისტრის მოადგილემ, რომელიც ახლად დანიშნული იყო აღნიშნულ პოზიციაზე, შეხვედრის მიმდინარეობისას, რომელზეც სამინისტროს მიერ სასამართლოში წარმოებული პრობლემური საქმის არსი განიხილებოდა, უხეში ტონით მიმართა იურიდიული დეპარტამენტის დირექტორს (მამაკაცს) და დირექტორის მოადგილეს (ქალბატონს). მინისტრის მოადგილემ დასძინა, რომ იურიდიული დეპარტამენტის მიერ საქმის წაგების შემთხვევაში, დეპარტამენტის დირექტორი თანამდებობიდან გათავისუფლდებოდა. დირექტორმა მინისტრის მოადგილის მუქარა უპასუხოდ დატოვა. რაც შეეხება, დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილეს (ქალბატონს), მან კარგად შეაფასა სიტუაცია და მშვიდი ტონით უპასუხა მინისტრის მოადგილეს, რომ მისი შენიშვნა უსამართლო იყო. აღნიშნული შემთხვევის შემდეგ, დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილესა და მინისტრის მოადგილეს შორის ურთიერთობა დაიძაბა, რაც დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილის მიერ, პირადი განცხადების საფუძველზე, სამსახურის დატოვებით დასრულდა.

მინისტრის მოადგილეს არ ჰქონდა იურიდიული განათლება და არ იცნობდა სასამართლო წარმოებისა და საჩივრის წარმოების პროცედურებს. იმავედროულად, იყო ძალიან უხეში და არ ფლობდა კოლეგებთან ურთიერთობის უნარებს, ხშირად ხასიათდებოდა თანამშრომელთა რიგებში შიშის სინდრომის ჩამოყალიბების მცდელობით.



ჩართული მხარეები – დანიშნავებული პირები

- მინისტრის მოადგილე;
- დეპარტამენტის დირექტორი;
- დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე;
- იურიდიული დეპარტამენტის თანამშრომლები, რომლებიც მონაწილეობდნენ სასამართლო პროცესში.



პათოლოგიის ანალიზი

საჯარო სამსახურში ხელმძღვანელის დამოკიდებულება თანამშრომელთა მიმართ არ უნდა გასცდეს ეთიკურ ნორმებსა და მორალის სტანდარტებს. ხელმძღვანელმა თითოეული თანამშრომლის უნარები უნდა დააფასოს, პატივი სცეს მის ღირსებას და მუქარის ტონით არ უნდა აიძულოს შეასრულოს მოვალეობები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, გენდერული თანასწორობა, კერძოდ, ამ შემთხვევაში, მამაკაც ხელმძღვანელსა და ქალბატონ თანამშრომელს შორის ურთიერთობის სტანდარტების დაცვა.



დასკვნა

ხელმძღვანელის მხრიდან დაუშვებელია თანამშრომლის ღირსების შემლახავი ქცევა. მართვა ნიშნავს სწორ მენეჯმენტს, როდესაც არ არის ნებადართული შიშის სინდრომისა და მუქარის გამოყენება შედეგის მისაღწევად. ამავდროულად, აღსანიშნავია, რომ მინისტრის მოადგილემ ვერ მიიღო მის დაქვემდებარებაში მყოფი ქალბატონის მიერ გამოთქმული წინააღმდეგობა და კრიტიკა. მსგავსი შემთხვევების აღმოსაფხვრელად აუცილებელია, ეთიკური ქცევის და სტანდარტების შესახებ ტრენინგის ჩატარება დაიწყოს მაღალი დონის მენეჯმენტიდან. ტრენინგის პროგრამაში სხვა თემებთან ერთად უნდა მოხდეს გენდერული საკითხების გათვალისწინებაც.



შემთხვევა 2

ერთ-ერთი სამინისტროს ადმინისტრაციული დეპარტამენტის უფროსს გაუჩნდა ბავშვი. აღნიშნული ფაქტი, დეპარტამენტის დირექტორმა, თავის რამდენიმე კოლეგასთან ერთად, რესტორანში აღნიშნა. მომდევნო დილას, ქალბატონმა დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილემ აღმოაჩინა, რომ მისმა კოლეგა მამაკაცებმა ერთი საათით დააგვიანეს სამსახურში, რაც გახდა მნიშვნელოვან კორესპონდენციაზე პასუხის გაუცემლობის მიზეზი. ამასთანავე, დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე შეესწრო, რომ მისი სამი თანამშრომელი „ნაბახუსევზე“ სვამდა კონიაკს. გაბრაზებულმა დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილემ შენიშვნა მისცა აღნიშნულთან დაკავშირებით, რასაც თანამშრომელთა მხრიდან შეურაცხმყოფელი შეპასუხება მოჰყვა. შემთხვევა სამი მათგანის მიმართ საყვედურის გამოცხადებისა და დისციპლინური ზომების მიღების საფუძველი გახდა. მომხდარის შესახებ აცნობეს მამაკაც მინისტრის მოადგილეს და დეპარტამენტის დირექტორს, ვისი ბავშვის გაჩენაც აღნიშნეს თანამშრომლებმა წინა დღით. მას შემდეგ, რაც დეპარტამენტის დირექტორმა მინისტრის მოადგილეს მოკლედ აღუწერა მომხდარი, მან თანამშრომელთა მიმართ დაწესებული დისციპლინური პასუხისმგებლობა არასათანადოდ მიიჩნია, იმ საფუძველით, რომ თვითონაც, იყო რა ქეიფის მოყვარული, შეიძლებოდა აღმოჩენილიყო იგივე მდგომარეობაში და როგორც მამაკაცი, ითვალისწინებს აღნიშნულ გარემოებას.



ჩართული მხარეები – დანიშნავი პირები

- მინისტრის მოადგილე;
- დეპარტამენტის დირექტორი;
- დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე;
- სხვა საჯარო მოხელეები.



პათოლოგიის ანალიზი

საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია სამსახურში დაიცვას მორალისა და ეთიკის ნორმები. იგი პირადი მიზნებისთვის არ უნდა დაუპირისპირდეს საჯარო სამსახურის ინტერესებს. იმავდროულად, უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურში ალკოჰოლის დალევა ყოველგარი საჯარო ინტერესის დაზიანების გარეშე, მკაც-

რად უნდა იყოს აკრძალული და ამ ფაქტის დამალვამ, რომელიც გამოწვეულია მეგობრობისა და თანაგრძნობის ფაქტორით, არ უნდა გადააფასოს ღირებულებები ამ სფეროში.

დასკვნა

განსაკუთრებით დაუშვებელია არაეთიკური ქცევა ხელმძღვანელის მხრიდან. აუცილებელია ისეთი წესების შემუშავება, რომლებიც ყველა თანამშრომელზე თანაბრად გავრცელდება. მსგავს შემთხვევებში, საჯარო მოხელეს უფლება და საშუალება უნდა ჰქონდეს, შეატყობინოს გადაცდომის შესახებ, შესაბამისი უფლებამოსილებით აღჭურვილ პასუხისმგებელ უწყებას.

შემთხვევა 3

ერთ-ერთი ქვეყნის კანონმდებლობის მიხედვით ქონების დაყადაღებამდე და აუქციონის დანიშვნამდე აღმასრულებელს ერთთვიანი ვადა აქვს. ამ პერიოდის განმავლობაში აღმასრულებელმა უნდა განახორციელოს მრავალი მოქმედება, როგორცაა დაყადაღების შემდეგ შესაბამისი მოძრავი ნივთების დაცულ საწყობში ტრანსპორტირება, ქონების შეფასების მიზნით ექსპერტ-შემფასებლის მოწვევა, შეფასების დოკუმენტის მიღება და ქონების ელექტრონული აუქციონის საშუალებით რეალიზაციისთვის ყველანაირი მოსაზმადებელი საშუაოს ჩატარება.

კანონმდებლობით ასევე დადგენილია, რომ ორგანო, რომელიც ახორციელებს სამოქალაქო აღსრულებას, ვალდებულია, დაიცვას ორივე მხარის – კრედიტორისა და მოვალის უფლებები და კანონიერი ინტერესები. შესაბამისად, სააღსრულებო წარმოების კონკრეტული ვადები მოვალისთვის არის ერთგვარი საშუალება, მოიძიოს შესაბამისი თანხები, ან თვითონ უზრუნველყოს დაყადაღებული ნივთების რეალიზაცია უკეთესი ფასის სანაცვლოდ და დაფაროს ვალი. კანონით დადგენილი ვადის შემცირება მოვალის მიმართ, გამოიწვევს კანონმდებლობით გათვალისწინებულ განჭვრეტადობის პრინციპის დარღვევას, ისევე, როგორც არ იქნება მოვალის მართლზომიერი მოლოდინების შესაბამისი.

ერთ-ერთ სააღსრულებო საქმეში წარმოდგენილი კრედიტორი, რომელიც მკვეთრად უარყოფითად იყო განწყობილი მოვალე მხარის მიმართ, დაჟინებით ითხოვდა ყველა ღონისძიების მითითებულ ვადაზე ადრე ჩატარებას.

კრედიტორმა მრავალჯერ დააყენა აღნიშნული მოთხოვნა და დაემუქრა საქმეზე დანიშნულ აღმასრულებელს, რომ ჯერ მის პასუხისმგებლობას დააყენებდა ხელმძღვანელობასთან, ხოლო წარუმატებლობის შემთხვევაში, საჩივრით მიმართავდა სამინისტროს გენერალურ ინსპექციას და ემოციურ ფონზე განაცხადებდა, რომ მისი მოთხოვნის შეუსრულებლობის შემთხვევაში, აღმასრულებელს უნდა დაკისრებოდა სისხლისსამართლებრივი პასუხისმგებლობა.

მას შემდეგ, რაც კრედიტორმა წამოაყენა აღნიშნული მოთხოვნები, აღმასრულებელი ახსნა-განმარტებებისთვის სხვადასხვა უწყებაში დაიბარეს. უწყებებში სიარულს მისი სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი დასჭირდა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მან მხოლოდ კანონმდებლობით დადგენილი ვადის მიწურულს შეძლო კონკრეტული ქონების განთავსება ელექტრონული აუქციონის ვებგვერდზე რეალიზაციისთვის. აღნიშნულზე გაბრაზებულმა კრედიტორმა უწყების მისაღებში აღმასრულებელს სიტყვიერი შეურაცხყოფა მიაყენა. ემოციურ ფონზე აღმასრულებელმა მას საპასუხო შეურაცხმყოფელი სიტყვებით მიმართა.

აღნიშნული დროისთვის, უწყებას ძალიან ზოგადად ჰქონდა დარეგულირებული ქცევის წესები, ამიტომ შიდა ინსპექტირების სამსახურის გადაწყვეტილებით, აღმასრულებელს საყვედური გამოუცხადეს და 5 დღის თანამდებობრივი სარგო დაუკავეს.



ჩართული მხარეები – დანიშნავი პირები

- კრედიტორი;
- უწყების ოფიცერი, რომელსაც სამსახურებრივად ევალება საქმის წარმოება;
- უწყების ინსპექტირების სამსახური;
- სხვა კრედიტორები.



პათოლოგიის ანალიზი

მიუხედავად იმისა, რომ აღმასრულებლის საქციელი პროვოცირებული იყო სააღსრულებო წარმოების მხარის მიერ, საჯარო სამსახურის უწყებების შიდა დისციპლინარული რეგულაციები არ ითვალისწინებენ აფექტის მდგომარეობას. თანამშრომელი ვალდებულია, ყოველთვის დაიცვას სამსახურის ღირსება და პროფესიონალურად შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობები. მიუხედავად იმისა, რომ აღმასრულებლის მდგომარეობას, შექმნილი გარემოებიდან გამომდინარე,

ნარე, მრავალი თანამშრომელი და მისაღებში მყოფი პირი უცხადებდა მორალურ მხარდაჭერას, მის საქციელს გამართლება არ მოეძებნება.

დასკვნა

საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია მხოლოდ მისთვის კანონმდებლობით მინიჭებული საშუალებებით და არა ემოციურ ფონზე გაკეთებული განცხადების საშუალებით, გამოთქვას პრეტენზია ან უკმაყოფილება საქმიანობასთან დაკავშირებულ მდგომარეობაზე. მართალია, აღნიშნულ შემთხვევაში უწყებას ჰქონდა ე.წ. ქცევის კოდექსი, თუმცა მასში არ იყო გათვალისწინებული კონკრეტული გადაცდომების ჩამონათვალი და რეაგირების ფორმები. ამიტომ, შიდა ინსპექტირების სამსახურმა შერჩეული პასუხისმგებლობის ფორმა პირობითად მიიჩნია სიმძიმის ადეკვატურად. მსგავსი შემთხვევების თავიდან არიდების მიზნით, აუცილებელია არსებობდეს ზუსტი რეგულაციები, თოთოეულ გადაცდომაზე პასუხისმგებლობის ფორმებზე მითითებით, რომლებიც ცნობილი იქნება უწყებაში დასაქმებული ყველა პირისათვის. აღნიშნული, ერთგვარად შემბოჭავი და პრევენციული ხასიათის ბერკეტიც იქნება მსგავსი ქმედების თავიდან არიდების მიზნით.

შემთხვევა 4

ახალი წლის მისალოცად, ერთ-ერთმა კერძო კომპანიამ საჯარო უწყებაში დააგზავნა დიდი რაოდენობით შოკოლადის ყუთი. ვინაიდან, ქვეყნის კანონმდებლობით საჯარო მოხელეებს ეზღუდებათ საჩუქრის მიღება თავისი მოვალეობის განხორციელებასთან დაკავშირებით, ეთიკის კომისიამ განიხილა, შოკოლადების მიღება რამდენად იყო კანონმდებლობით განსაზღვრული საჩუქრის მიღების აკრძალვის ნორმის დარღვევა.

ეთიკის კომისიამ მხედველობაში მიიღო სიტუაციის დეტალები, განსაკუთრებით კერძო კომპანიების მარკეტინგისა და წარმოჩენის პოლიტიკა და დაადგინა: ვინაიდან შოკოლადის ყუთები გადაეცა მხოლოდ განსაზღვრული რაოდენობის თანამშრომლებს, საზოგადოებაში შესაძლოა წარმოიშვას დასაბუთებული ეჭვი ამ ქმედების მიზანთან დაკავშირებით. საბოლოოდ, კომისიამ დაასკვნა, რომ საზოგადოება არ შეიძლება იყოს აღნიშნული საჩუქრის მიღების მომხრე.



ჩართული მხარეები – დანიშნავი პირები

- საჯარო დაწესებულებები;
- კერძო სექტორი;
- ეთიკის კომისია;
- მედიის წარმომადგენლები;
- საზოგადოება.



პათოლოგიის ანალიზი

მოცემული შემთხვევა შესაძლოა არასწორად იქნას გაგებული საზოგადოების მხრიდან. ამასთანავე, რაც კიდევ უფრო სახიფათოა, საჩუქრის მიღებამ შესაძლებელია არასწორი მოლოდინები გაუჩინოს კერძო კომპანიას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო დაწესებულებებისთვის გაგზავნილი საჩუქრის მიღებამ, შეიძლება, შეარყიოს საზოგადოების ნდობა, როგორც კონკრეტული საჯარო დაწესებულების, ასევე მთლიანად საჯარო სამსახურის მიმართ.



დასკვნა

საჯარო დაწესებულებებისა და მათი თანამშრომლებისთვის გაგზავნილი საჩუქრები, შესაძლოა, უარყოფითად აღიქვას საზოგადოებამ და დაისვას კითხვები საჩუქრის გადაცემის მიზნებსა და გადაცემის შემდგომ კერძო კომპანიების მოლოდინებთან დაკავშირებით. მაშასადამე, საჯარო მოსამსახურეებმა თავი უნდა შეიკავონ საჩუქრის მიღებისგან, საჯარო დაწესებულებების რეპუტაციის შელახვის თავიდან არიდების და საჯარო სამსახურის მიმართ საზოგადოების ნდობის შენარჩუნების მიზნით. კერძოდ, ეთიკური ქცევის ხელშეწყობის მიზნით, შესაძლებელია შემდეგი ზომების მიღება:

- საჯარო განხილვების ინიცირება და საჯარო მოსამსახურეთათვის ცნობიერების ამაღლება ქცევის დასაშვებ სტანდარტებთან დაკავშირებით;
- ეთიკის ნორმებთან დაკავშირებით საზოგადოებისა და კერძო სექტორის წარმომადგენელთა ცნობიერების ამაღლება;
- საჩუქრის მიღების შეზღუდვასთან დაკავშირებული ნორმების დარღვევისთვის საკანონმდებლო სანქციების დაწესება.

2. მორალური განზომილება

როდესაც სახეზეა ისეთი ფუნდამენტური შეკითხვა, როგორიცაა, რა უნდა გააკეთო და როგორ მოიქცე რთულ სიტუაციებში, მიიღო თუ არა განსხვავებული გადაწყვეტილებები განსხვავებულ ღირებულებებზე დაყრდნობით, ადამიანი შეიძლება აღმოჩნდეს ეთიკური დილემის ან „რთული არჩევანის“ წინაშე.

აღნიშნულის მიზეზი ის გახლავთ, რომ დილემები, პრობლემებისგან განსხვავებით, მარტივად ვერ გადაიჭრება არსებულ პირობებში. გადაწყვეტილების მიმღები შესაძლოა აღმოჩნდეს არამხოლოდ ისეთი დილემის წინაშე, როდესაც დგება ერთმანეთის საპირისპირო თანაბრად არასასურველი ალტერნატივები, არამედ უფრო მეტიც, შესაძლებელია, ორივე თანაბარმნიშვნელოვნად სასურველია, მაგრამ ერთის დაკმაყოფილებისათვის აუცილებელია მეორის შეწირვა.

2.1. უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება

სამსახურებრივი უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებისას მოხელე თავის ქმედებას ახორციელებს მისი სამსახურებრივი უფლებამოსილების ფარგლებში და შესაბამისად, მის მიერ დაკავებული თანამდებობის საფუძველზე, მისი უფლება-მოვალეობების განხორციელებასთან არის დაკავშირებული. გარდა ამისა, პასუხისმგებლობის დაკისრებისათვის მის ქმედებასა და დამდგარ მართლსაწინააღმდეგო შედეგს შორის უნდა არსებობდეს მიზეზობრივი კავშირი. ამასთან დაკავშირებით აღსანიშნავია, რომ მოხელე, სამსახურებრივი უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებისას, არ არღვევს თავისი უფლებამოსილების ფარგლებს, არამედ მოქმედებს მის ფარგლებში. აღნიშნული უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება შეიძლება გამოიხატოს როგორც აქტიურ, ისე პასიურ ქმედებაში, ანუ მართლსაწინააღმდეგო მოქმედებაში ან უმოქმედობაში. თანამდებობის ბოროტად გამოყენებას შესაძლოა ჰქონდეს მრავალნაირი ფორმა, მაგალითად, ვინმესთვის უპირატესობის მინიჭება; იმ ინფორმაციაზე წვდომა, რომელიც არ უნდა იყოს საჯაროდ ხელმისაწვდომი; ან უბრალოდ ხალხით მანიპულირება მათი დასჯის შესაძლებლობით იმ შემთხვევაში, თუ სათანადოდ არ მოიქცევიან.

ქროუქისა და ფიცვერალდის სიტყვებით, საჯარო მოხელეები, რომლებიც არასათანადოდ იყენებენ უფლებამოსილებას პირადი ან პოლიტიკური სარგებლის მიღების მიზნით, დემოკრატიისთვის უფრო მეტად არიან საშიშნი, ვიდრე კრიმინალები, თუნდაც ორგანიზებული დაჯგუფებები.



შემთხვევა 1

პარლამენტის წევრი, რომელიც ასევე ორი საპარლამენტო კომიტეტისა და გენდერული თანასწორობის საბჭოს წევრი იყო, ხუთთვიანი პერიოდის განმავლობაში გამართული 35 საპარლამენტო სესიიდან, დაესწრო მხოლოდ ერთს და სესიების გაცდენის მიზეზად დაასახელა ოჯახური მდგომარეობა. თუმცა, მოგვიანებით აღმოჩნდა, რომ გაცდენების რეალური მიზეზი საზღვარგარეთ სწავლა იყო. აღსანიშნავია, რომ პარლამენტის წევრი მისი არყოფნის პერიოდში სრულ ხელფასს იღებდა.

პარლამენტის სხვა წევრებმა და სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებმა წამოაყენეს აღნიშნული საკითხი და ახსნა–განმარტება მოითხოვეს. მოქმედი რეგულაციები არ შეიცავს ნორმას, რომლითაც პარლამენტის წევრის საზღვარგარეთ სწავლის მიზნით გამგზავრება ჩაითვლება გადაუდებელ ოჯახურ აუცილებლობად და პარლამენტის წევრს საშუალება ექნება გააცდინოს პარლამენტის სესიები ყოველგვარი შედეგების გარეშე. უნდა აღინიშნოს, რომ პარლამენტის წევრის ყოველთვიური ანაზღაურება გამოყოფილია, მის მიერ, კონკრეტულად საპარლამენტო მოვალეობების შესასრულებლად და ნაწილი განკუთვნილია სატრანსპორტო ხარჯებისთვის. არ არის მართებული, როდესაც საზღვარგარეთ მყოფი პარლამენტის წევრი, რომელიც არ ასრულებს თავის მოვალეობებს, ღებულობს აღნიშნულ თანხას. საპროცედურო საკითხთა და წესების საპარლამენტო კომიტეტმა უნდა გადაწყვიტოს აღნიშნული საკითხი.



ჩართული მხარეები – დანიშნავი პირები

- საქართველოს პარლამენტის წევრები;
- საპროცედურო საკითხთა და წესების საპარლამენტო კომიტეტი;
- ამომრჩევლები და გადასახადების გამამხდელები – საზოგადოება.



პათოლოგიის ანალიზი

პარლამენტის წევრის მიერ, პარლამენტის სესიების რეგულარული გაცდენა არის უპასუხისმგებლო ქმედება, რომელიც არყვეს ამომრჩეველთა ნდობას და აზიანებს პარლამენტის რეპუტაციას. საჯარო მოხელეები, რომლებიც არ ასრულებენ მოვალეობებს, მაგრამ აგრძელებენ ანაზღაურებისა და დამატებითი ხარჯების

მიღებას თავისი ფუნქციების შესრულებისთვის, არასათანადოდ იყენებენ ადმინისტრაციულ რესურსებს, რის საფუძველზეც უნდა დაეკისროთ პასუხისმგებლობა.

დასკვნა

პარლამენტის წევრების მიერ პარლამენტის სხდომების უმიზეზოდ გაცდენის შემთხვევებზე უნდა განხორციელდეს მკაცრი მონიტორინგი და დაწესდეს შესაბამისი სანქციები, რომლებიც ანაზღაურების შეწყვეტით არ შემოიფარგლება. უნდა დაკონკრეტდეს გარემოებები, როდესაც გაცდენა ჩაითვლება საპატიოდ. ასევე, აუცილებელია არსებობდეს ეთიკის კოდექსი, რომელშიც გამიჯნული იქნება პარლამენტის წევრისათვის მისაღები და მიუღებელი ქცევის წესები.

შემთხვევა 2

ერთ-ერთი ქალაქის მერის ვაჟმა, გააუპატიურა იმავე ქალაქში ცნობილი კომპანიის დირექტორის ქალიშვილი. ქალიშვილმა, დედის რეპუტაციის შელახვისა და თანატოლების მხრიდან დაცინვის ობიექტად გახდომის შიშით, გადაწყვიტა გაჩუმებულიყო.

გოგონას დედამ, რომლისთვისაც ცნობილი გახდა მომხდარის შესახებ, აღშფოთებულმა გადაწყვიტა დალაპარაკებოდა მერს, რომელსაც წარსული თანამშრომლობიდან იცნობდა. მან მოითხოვა, რომ მერის ვაჟს შეეტყობინებინა პოლიციისთვის თავისი ქმედების შესახებ. საპასუხოდ, მერმა გადაწყვიტა დაეცვა თავისი ვაჟი. იგი დამუქრა ქალბატონს, რომ თუ მისი გოგონა პოლიციაში წავიდოდა, ის ყველაფერს გააკეთებდა, რათა შეურაწყოფა მიეყენებინა მისთვის; მერის ვაჟი, რომელიც იმავე უნივერსიტეტში სწავლობდა, რომელშიც დირექტორის ქალიშვილი, დაჟინებით ამტკიცებდა, რომ იმყოფებოდა ნარკოტიკული ნივთიერების ზემოქმედების ქვეშ და არ ახსოვდა არაფერი. საბოლოოდ მერმა განაცხადა, რომ არ წავიდოდა პოლიციაში.

შედგად, მერის ვაჟმა ისევ გააგრძელა სწავლა და შემდეგ ბიზნესი. ის არ დასჯილა არც მამის, არც პოლიციის და არც კანონის მიერ. გოგონას კი, არაერთი პრობლემა შეექმნა ჯანმრთელობასთან დაკავშირებით, როგორც ფიზიკური, ასევე ფსიქოლოგიური. მას თავის მეგობრებთან ერთად გარეთ გასვლისაც კი ეშინოდა.



ჩართული მხარეები – დანიშნავი პირები

- მერი (საჯარო სექტორი) და მისი ვაჟი;
- კომპანიის დირექტორი (კერძო სექტორი) და მისი ქალიშვილი;
- საზოგადოება.



პათოლოგიის ანალიზი

აღნიშნული მაგალითი აჩვენებს, რომ მაღალი თანამდებობის პირები, ყოველგვარი სირთულის გარეშე, ბოროტად იყენებენ სამსახურებრივ მდგომარეობას. მათ არ აინტერესებთ და არ ეშინიათ კანონის, სამართლიანობისა და პატიოსნების. ამ სიტუაციიდან ჩანს, რომ უმჯობესია კონფრონტაციის არიდება, ვიდრე სამართლიანობის ძიება. ხალხს მიაჩნია, რომ მათ არ შეუძლიათ „ძალაუფლების“ წინააღმდეგ ბრძოლა და თავს არიდებენ სასამართლო პროცესებს.



დასკვნა

მომხდარის გამოამკარავების არიდების ერთადერთი მიზეზი, გოგონას რეპუტაციის შელახვისა და ხანგრძლივი (მიკერძოებული) სასამართლო პროცესისგან დაცვა იყო. მსგავსი ქმედებების განზოგადების შემთხვევაში, ერთი მხრივ, ილახება საჯარო მოხელის ინსტიტუტი და მეორე მხრივ, ჩნდება დაუსჯელობის სინდრომი. აუცილებელია არსებობდეს მკაცრი რეგულაციები, რომლებიც ყველასათვის უზრუნველყოფენ კანონის უზენაესობასა და თანასწორობას მის წინაშე.



შემაჯავებელი 3

ერთ-ერთი საჯარო უწყების დეპარტამენტში შემავალი ერთ-ერთი სამმართველოს უფროსის თანამდებობა ვაკანტური უნდა გამხდარიყო, რადგან სამმართველოს უფროსი დაწინაურდა და დეპარტამენტის უფროსის მოადგილის პოზიციაზე გადაიყვანეს. გადაწყდა, რომ აღნიშნულ პოზიციაზე დაწინაურდებოდა სამმართველოს უფროსის მოადგილე, ხოლო სამმართველოს უფროსის მოადგილის ვაკანტურ პოზიციაზე პრეტენდენტად შესაძლებელი იყო სამი მთავარი სპეციალის-

ტის კანდიდატურის განხილვა. მათ შორის, ერთ-ერთი თავისი კომპეტენციითა და უნარებით გამოირჩეოდა სხვებისაგან. გადაწყვეტილებას, რომელიმე მათგანის დაწინაურების შესახებ, სათანადო დროს მიიღებდა აღნიშნული დეპარტამენტის კურატორი მინისტრის მოადგილე, რომელსაც დეპარტამენტის ხელმძღვანელი წარუდგენდა დასაწინაურებლად საუკეთესო კანდიდატურას. დაწინაურებულმა ყოფილმა სამმართველოს უფროსის მოადგილემ გადაწყვიტა ერთ-ერთი მთავარი სპეციალისტისთვის (რომელიც გამოირჩეოდა, როგორც კვალიფიკაციით, ასევე მისი პიროვნული მახასიათებლებით) დაევალებინა ჩვეულებრივზე უფრო რთული ამოცანების შესრულება შემჭიდროვებულ ვადებში და ისეთი მიმართულებით, რომელიც გარკვეულ სიახლეს წარმოადგენდა დეპარტამენტის საქმიანობის ფარგლებში. აღნიშნული, რა თქმა უნდა, შეუმჩნეველი არ დარჩენილა თანამშრომლებისათვის. ყველამ ჩათვალა, რომ ხელმძღვანელობის მხრიდან ეს მიდგომა განპირობებული იყო სპეციალისტის პოტენციურ დაწინაურებასა და მისი უნარების უკეთესად გამოვლენის მცდელობასთან. თუმცა, გარკვეული პერიოდის შემდგომ აღმოჩნდა, რომ აღნიშნული სპეციალისტი ვერ ართმევს დავალებას თავს იმ პირობებით, რომელიც მას სამმართველოს უფროსმა განუსაზღვრა, რის გამოც უარყოფითი შეფასებაც დაიმსახურა. მომხდარს მოჰყვა მისი პროტესტი, პიროვნული გაღიზიანება და ხელმძღვანელთან არაკონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბება. შედეგად, იმ მომენტისათვის, როდესაც მინისტრის მოადგილესთან შედგა განხილვა, თუ რომელი სპეციალისტის დაწინაურება იყო მიზანშეწონილი, შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, აღნიშნული სპეციალისტის კანდიდატურა, მიღებული უარყოფითი შეფასებისა და მისი შემდგომი რეაგირების გამო, მიზანშეუწონლად მიიჩნეეს. აღნიშნულმა გადაწყვეტილებამ დამატებითი პროტესტი გამოიწვია მთავარი სპეციალისტის მხრიდან, რაც ხელმძღვანელობამ არაჯანსაღ სამსახურებრივ ამბიციად ჩათვალა და მის მიმართ უკიდურესად ნეგატიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბების საფუძველი გახდა, რასაც მისი სხვა დეპარტამენტში გადაყვანა მოჰყვა.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- მინისტრის მოადგილე;
- დეპარტამენტის უფროსი და დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე;
- სამმართველოს უფროსი;
- მთავარი სპეციალისტი.



კათოლოგიის ანალიზი

ახლად დაწინაურებულმა სამმართველოს უფროსმა თავიდანვე იცოდა ვინ არ უნდა ყოფილიყო მისი მოადგილე და სავარაუდოდ, შერჩეული ჰყავდა მისთვის მისაღები კანდიდატურა. მან უგულებელყო პრინციპი, რომლის მიხედვითაც, დაწინაურება უნდა ხდებოდეს დამსახურების, ცოდნის, გამოცდილების, პროფესიული უნარებისა და თანამდებობისათვის შესაბამისი პიროვნული მახასიათებლების ობიექტურად შეფასების საფუძველზე და არა ერთპიროვნული სუბიექტური დამოკიდებულებიდან გამომდინარე. ამისათვის, მან აირჩია კარგად გააზრებული ტაქტიკა, რის შედეგადაც ზედმეტი გართულებისა და ხელმძღვანელობის თვალში მისი ქმედების მიმართ ყოველგვარი ეჭვის გაჩენის გარეშე, მიაღწია მიზანს. აღნიშნულ სიტუაციაში, უპირველეს ყოვლისა, არაეთიკური ქცევის მსხვერპლია მთავარი სპეციალისტი, რომლის ავტორიტეტს, მოტივაციას და პროფესიული ზრდის პერსპექტივას მნიშვნელოვანი ზიანი მიადგა. ასევე, დაზარალდა ორგანიზაცია, ვინაიდან კვალიფიკაციითა და პიროვნული მახასიათებლებით გამორჩეული სპეციალისტის პროფესიული რეალიზაცია არ მოხდა მისი პოტენციალის შესაბამისად. აღნიშნული სიტუაცია და შედეგები უარყოფითად აისახება სხვა თანამშრომლებზეც და უბიძგებს მათ სიფრთხილე გამოიჩინონ უშუალო ხელმძღვანელობასთან, რაც თავის მხრივ მნიშვნელოვნად ზღუდავს ინიციატივებისა და პროგრესული იდეების გამოვლენის სულისკვეთებას.



დასკვნა

აღწერილი შემთხვევის განზოგადების შემთხვევაში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ინდივიდუალურ დონეზე, თანამდებობის პირს არ აქვს სათანადოდ გააზრებული საჯარო სამსახურში ეთიკური ქცევის პრინციპები და მისი ქმედებების ამოსავალი წერტილი არ არის ორგანიზაციული ინტერესები, არამედ მისთვის მნიშვნელოვანია კომფორტული სამსახურებრივი გარემოს შექმნა. ინსტიტუციურად მოუწესრიგებელია დაწინაურებისა და ზოგადად კარიერის მართვის პროცესი, ასევე, არ არსებობს მესამე კომპეტენტური მხარის მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (მაგ. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური), რომელიც ობიექტურად გაანალიზებდა სიტუაციას და უზრუნველყოფდა თანაბარი შესაძლებლობებისა და სამართლიანობის პრინციპების დაცვას.

2.2. მობინგი

მობინგი – ფსიქოლოგიური ძალადობის ერთ-ერთი ფორმა, წარმოადგენს კონფლიქტურ მდგომარეობას, როდესაც სისტემატური ხდება მსხვერპლის ჩაგვრა და მისი სამოქალაქო უფლებების ხელყოფა. აღნიშნულის ხანგრძლივად და სისტემურად გაგრძელებამ, შესაძლებელია პირის შრომის უნარიანობის დაქვეითება და საბოლოო ჯამში შრომითი ბაზრიდან გასვლა გამოიწვიოს, ვინაიდან ინდივიდს არ შეუძლია იპოვოს სამსახური, წინა სამსახურში მიღებული მენტალური ტრავმის გამო.



შემაჯავთ 1

ერთ-ერთ სამინისტროში დასაქმებული 36 წლის ანა, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირია, რომელსაც არ აქვს სეროზული ნაკლი, თუმცა ბავშვობაში თავს დაესხა ძალი და სახეზე ნაიარევი დარჩა, რამაც მოგვიანებით ცალ თვალზე მხედველობაც დააკარგვინა. ანას არასდროს ჰქონია პრობლემა თანამშრომლებთან ურთიერთობაში თავისი ნაკლის გამო, გარდა თავისი უფროსისა. კერძოდ, მისი უშუალო უფროსი, რომელიც განყოფილების უფროსიც იყო, ყოველდღიურად მას უხეშად მიმართავდა, ბრაზობდა და ნივთებსაც კი ისროდა თუ რაიმე არ მოეწონებოდა.

ერთხელ უფროსმა, რომელსაც ძალიან ცუდი დღე ჰქონდა, უთხრა ანას: „შენთან ერთად მაგიდასთან ჯდომას, ცხოველებთან ერთად ჯდომა მირჩევნია.“

ამ განცხადებამ ანა დეპრესიაში ჩააგდო. თანამშრომლების დაჟინებით, მან წერილი მიწერა მინისტრს, რომლითაც რეაგირებას სთხოვდა უფროსის არაეთიკურ ქმედებაზე. მინისტრმა უბრძანა განყოფილების უფროსს, ყველას წინაშე მოეხადა ბოდიში გოგონასთვის.



ჩართული მხარეები – დანდერჩესებული პირები

- შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირი;
- სამინისტროს თანამშრომლები;
- სამინისტროს განყოფილების უფროსი;
- საზოგადოება.



პათოლოგიის ანალიზი

აღნიშნული შემთხვევა აშკარად წარმოადგენს მობინგის კლასიკურ მაგალითს, რომელიც ხასიათდება პირის სისტემატური ფსიქოლოგიური დამცირებითა და შეურაცხყოფით ერთი ინდივიდის ან ინდივიდთა ჯგუფის მიერ მისი რეპუტაციის, ღირსებისა და თავმოყვარეობის შელახვის მიზნით მანამ, სანამ იგი იძულებული არ გახდება დატოვოს სამსახური. მართალია, აღნიშნული შემთხვევა ანასთავის მხოლოდ სტრუქტურული ერთეულის შეცვლით დამთავრდა და კოლეგების მხარდაჭერით გოგონამ შეძლო დეპრესიას გამკლავებოდა, ამან მაინც უარყოფითი გავლენა იქონია საჯარო სამსახურზე, რადგან მისი მოტივაცია და შრომისუნარიანობა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში საერთოდ გაქრა და ხანგრძლივი დროის განმავლობაში დაბალი იქნება, რაც, რა თქმა უნდა, მის საქმიანობაზე აისახება.



დასკვნა

მობინგის შედეგი ხშირად ხანგრძლივი სტრესისა და ზეწოლის შედეგის მსგავსია, მაგალითად, ქრონიკული მოთენთილობა, აშლილობა, წონის მომატება ან დაკლება, დაქვეითებული იმუნიტეტი და სხვ. გარდა ფიზიკური შედეგებისა, მობინგი ტოვებს კვალს მსხვერპლის ფსიქიკაზე, რაც შეიძლება გამოიხატოს დეპრესიაში, დაუძლურებაში, ემოციურ სიცარიელეში, ცხოვრების აზრისა და მოტივაციის დაკარგვაში, უძილობაში, ალკოჰოლის, დამამშვიდებლების ან სიგარეტის მოჭარბებულ სურვილში და ა.შ.

ამ შემთხვევაში არასამთავრობო ორგანიზაციებს, ე.წ. „ვორდოგებს“ აქვთ განსაკუთრებული როლი, რომლებიც აქტიურად ეხმარებიან მობინგის მსხვერპლებს. უფრო დეტალურად მათი როლი განხილულია სახელმძღვანელოს ბოლო კარში (თავი 3.3.).

2.3. პოლიტიკური მიუკერძოებლობა საჯარო სამსახურში

► **ზოგადი ინფორმაცია**

საჯარო სამსახურის პოლიტიკური მიუკერძოებლობის უზრუნველყოფის მიზნით, ტრადიციულად შეზღუდვებია დაწესებული საჯარო მოსამსახურეთა მიერ პოლიტიკურ პროცესებში ჩართულობაზე. როგორც დადგენილია, საჯარო სექტორი ემსახურება ხალხს დემოკრატიულად არჩეული ხელისუფლების მეშვეობით, ამა თუ იმ პოლიტიკური პარტიისადმი მიკუთვნების გარეშე. ეს „პოლიტიკური მიუკერძოებლობა“ ხელისუფლების საქმიანობაში უნდა გავრცელდეს იმისდა მიუხედავად, რომელი პარტიის ხელშია ძალაუფლება.

მიუკერძოებლობა ნიშნავს ნეიტრალურობას, დამოუკიდებლობასა და ობიექტურობას, კეთილსინდისიერებასა და ბალანსს, საღად ამროვნებასა და თანასწორობას. ეს განმარტება არ ნიშნავს აპათიას, გულგრილობას ან რეაქციის არქონას საჯარო პოლიტიკის პრიორიტეტებისადმი, რომლებიც დადგენილია აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლების ორგანოების მიერ.

პოლიტიკური მიუკერძოებლობა საჯარო მოხელეთა მხრიდან ნიშნავს ერთგულებას სახელმწიფოსადმი. ასევე, წარმატებულ, თანმიმდევრულ მმართველობას, რაც საშუალებას აძლევს მთავრობას მოიპოვოს ნდობა საჯარო სექტორში. ამასთან, ის საშუალებები, რომლითაც საჯარო მოსამსახურეები ამყარებენ ურთიერთობას საზოგადოებასთან, გავლენას ახდენს საზოგადოების დამოკიდებულებასა და რწმენაზე საჯარო ინსტიტუტებისა და მოხელეთა მიმართ.

ემსახურო საჯარო ინტერესს, ნიშნავს, ხალხის სამსახურისთვის შესაძლებლობათა იდენტიფიცირებას და ხელშეწყობას, ასევე, საზოგადოების კონკრეტული პრობლემების გადასაჭრელად ინოვაციური მეთოდების მოძიებას. დემოკრატიულად არჩეული ხელისუფლების პირობებში, საჯარო მოსამსახურეებმა ბალანსი უნდა დაიცვან მათი ორმაგი როლის შესრულებისას, ერთი მხრივ, ისინი პასუხისმგებელნი არიან არჩეული პოლიტიკური თანამდებობის პირების წინაშე, ხოლო მეორე მხრივ – ანგარიშვალდებულნი ხალხის მიმართ.

► **დეფინიცია**

პოლიტიკური მიუკერძოებლობა უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეთა ერთგულებას მმართველობის მიმართ. მათი ნებისმიერი კონსულტაცია თუ ქმედება თავისუფალი უნდა იყოს პირადი პოლიტიკური შეხედულებებისგან. ზოგადად, საჯარო მოსამსახურეები არ არიან ჩართული პარტიზანულ პოლიტიკურ მოქმედებებში და საჯაროდ არ გამოხატავენ თავის პირად პოლიტიკურ შეხედულებებს მთავრობის პოლიტიკასა თუ ადმინისტრირებასთან კავშირში. მაგალითად, საჯარო მოსამსახურე-

რემ არ უნდა დაუშვას, რომ მისმა საჯარო თუ პოლიტიკურმა აქტივობამ, ასევე საზოგადოებრივი თუ პოლიტიკური გაერთიანების წევრობამ, წარმოშვას რაიმე სახის ეჭვი მის მიერ მოვალეობების მიუკერძოებლად შესრულებასთან დაკავშირებით.

▶ **სადისკუსიო კითხვა:**

უწყობს თუ არა ხელს პოლიტიკური მიუკერძოებლობის პრინციპი ეთიკური ქცევის ჩამოყალიბებას საჯარო სამსახურში?



შემთხვევა 1

ერთ-ერთ ქვეყანაში, სადაც საჯარო მოხელეებსა და მაღალი თანამდებობის პირებს ეკრძალებათ სამსახურებრივი უფლებამოსილება პოლიტიკური პარტიებისათვის გარკვეული პრივილეგიებისა და უპირატესობების მინიჭებისთვის გამოიყენონ, არაერთი საჯარო მოსამსახურე შემჩნეული იყო სამუშაო ადგილზე პოლიტიკური მოწოდებების გაკეთებაში, განსაკუთრებით, არჩევნების პერიოდში.

შემთხვევები ფართოდ განიხილეს მედიაში, თუმცა საჯარო მოსამსახურეთა მიერ განხორციელებული მსგავსი ქცევის აღსაკვეთად არ მომხდარა ქმედითი ზომების გატარება.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- პოლიტიკური პარტიები;
- არჩევნებზე მონიტორინგის განმახორციელებელი ორგანიზაციები და დაწესებულებები;
- მოქალაქეები;
- მედია.



კათოლოგიის ანალიზი

სამუშაო ადგილზე საჯარო მოსამსახურეთა მიერ განხორციელებული პოლიტიკური აქტივობები არ არის მისაღები, რამდენადაც ეს აზიანებს ქვეყნის პოლიტიკურ სისტემას და უპირველეს ყოვლისა, პროფესიულ გარემოს საჯარო სამსახურ-

ში. ამასთანავე, იგი ამცირებს მოსახლეობის ნდობას საჯარო სამსახურისა და საჯარო ინსტიტუტების მიმართ. ამასთანავე, დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებები განსხვავდება ერთმანეთისგან – ზოგიერთი მათგანი იმასაც მიიჩნევს, რომ მსგავსი პოლიტიკური გამოსვლები მისაღებია იმდენად, რამდენადაც იგი არის გამომხატვის თავისუფლების ერთ-ერთი ფორმა.

დასკვნა

საჯარო მოსამსახურეთა პოლიტიკური საქმიანობის შეზღუდვასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო ნორმების დარღვევის რისკი შესაძლოა შემცირდეს საკითხის უფრო დეტალური დარეგულირებით, კერძოდ პოლიტიკური და პროფესიული საჯარო მოხელის მკაფიო გამიჯვნით საკანონმდებლო დონეზე მათი უფლება-მოვალეობების ზუსტი განმარტებით. ამასთან, აღნიშნულ რეგულაციებზე უნდა დაწესდეს მკაცრი სანქციები. ასევე სასარგებლო იქნება საჯარო მოსამსახურეთა, მედიის წარმომადგენელთა, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისა და ყველა დაინტერესებული მხარის ცნობიერების ამაღლება.

3. ადმინისტრაციული რესურსების არამართლზომიერი ხარჯვა

სამსახურებრივი მდგომარეობის ბოროტად გამოყენების შემთხვევების გამოვლენის სირთულის მსგავსად, არსებული კანონებითა და რეგულაციებით, რთულია კონტროლი განხორციელდეს ისეთ კონკრეტულ შემთხვევაზე, როგორცაა ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე, საჯარო მოხელეების მიერ ადმინისტრაციული რესურსების არაჯეროვანი ხარჯვა. ამ დარღვევის ძირითადი ნიშნები შესაძლოა შეიცავდეს იმ ოფიციალური ფინანსების, აღჭურვილობის, საშუალებების, მომსახურების ან მიმწოდებლების გამოყენებას, რომლებიც არ არის ხელმისაწვდომი სხვებისთვის ღია და თანასწორ საფუძვლებზე დაყრდნობით. ასევე, რესურსების ხარჯვა საარჩევნო კამპანიის წარმოების მიზნებისთვის, ან კამპანიისთვის დახმარების უზრუნველყოფა ასეთი რესურსების სრული ხარჯების ანაზღაურების გარეშე.



შემთხვევა 1

ერთ-ერთმა მაღალი თანამდებობის პირმა, დანიშნვიდან მეორე დღეს, გამოაცხადა საჯარო ტენდერი ოფისისთვის ძვირადღირებული ნივთების შესაძენად. ამ შესყიდვის საერთო ღირებულება იყო 90000 ადგილობრივი ვალუტის ერთეული და შესყიდულ საქონელში შედიოდა: ძვირადღირებული ავტომანქანა, ლეპტოპი, ლეპტოპის ჩანთა და მობილური ტელეფონი. აღნიშნულმა დიდი გამოხმაურება გამოიწვია საზოგადოების მხრიდან. საჯარო მოხელე ამტკიცებდა, რომ ტენდერი გამოცხადდა ღია წესით და კანონის შესაბამისად, და შექნილი ნივთები საჭირო იყო მისი აპარატის ნორმალური ფუნქციონირებისთვის. აქედან გამომდინარე, ის, რაიმე უჩვეულოს ან შემამოფოთებელს ვერ ხედავდა ამ ფაქტში.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- საჯარო მოხელეები;
- ქვეყნის მოქალაქეები – გადასახადის გადამხდელეები;
- სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები.



პათოლოგიის ანალიზი

ტენდერი ნამდვილად ჩატარდა სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონმდებლობის შესაბამისად. მიუხედავად ამისა, არასამთავრობო საზოგადოების წარმომადგენლები, რომელთაც წვდომა ჰქონდათ სატენდერო დოკუმენტაციაზე, მის ეთიკურ განზომილებებზე საუბრობდნენ. კერძოდ, შესყიდვის უფლების მართებულობა დანიშნისთანავე და განსაკუთრებით, ახალ ნივთებზე დახარჯული თანხის რაოდენობა. ამასთანავე აღსანიშნავია, რომ თითოეული შესყიდული ნივთი, შესაძლებელია ფუფუნების საგნად ჩაითვალოს, წარმოადგენენ რა ერთ-ერთ ყველაზე ძვირადღირებულ მოდელებს შესაბამის კატეგორიებში. არაგონივრულად დიდი ოდენობის თანხის დახარჯვა სამსახურში პირადი მოხმარების ნივთებზე, რასაც მოცემულ შემთხვევაში ჰქონდა ადგილი, წარმოადგენს ადმინისტრაციული რესურსებისა და გადასახადის გადამხდელთა ფულის არამართებულად გამოყენებას.



დასკვნა

მსგავსი შემთხვევების თავიდან არიდების მიზით, აუცილებელია, კანონმდებლობით ყველა კატეგორიის საჯარო მოხელის უფლებამოსილების სფეროს უფრო ნათლად განსაზღვრა იმგვარად, რომ შეწყდეს უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენების შემთხვევები და საჯარო ფინანსები დაიხარჯოს მხოლოდ მოქალაქეთა სასარგებლო მიზნებისთვის.

3.1. მბრუნავი კარი

ტერმინი „მბრუნავი კარი“ კერძო და საჯარო სექტორებს შორის თანამდებობის პირთა მოძრაობას გულისხმობს. მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარ მოძრაობას გარკვეული სარგებელი შეიძლება ჰქონდეს, როგორცაა, მაგალითად, ეფექტიანი მართვის პრაქტიკის გადმოტანა კერძო სექტორიდან საჯარო დაწესებულებებში, იგი ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის მნიშვნელოვან რისკებსაც წარმოშობს, რადგან ხელისუფლებასა და ბიზნესს შორის ახლო ურთიერთობები ყალიბდება. ბიზნესიდან მოსულ საჯარო მოხელეებს საკუთარი მდგომარეობა იმ კომპანიების სასარგებლოდ შეუძლიათ გამოიყენონ, რომლებშიც თავად აქვთ ინტერესი. მეორე მხრივ, კერძო სექტორში გადანაცვლებულ ყოფილ საჯარო მოხელეებს შესაძლებლობა ეძლევათ, შენარჩუნებული კავშირების საშუალებით თავის კომპანიებს არაჯეროვანი უპირატესობის მოპოვებაში დაეხმარონ.



შემაჯავებელი 1

ადრე არსებული პრაქტიკით, სახელმწიფო უწყებებს შესაძლებლობა ჰქონდათ გაეფორმებინათ შესყიდვების ხელშეკრულებები უშუალოდ მეორე მხარესთან, თუმცა, რამდენიმე წლის წინ რეგულაციები შეიცვალა და ყველა შესყიდვისათვის, რომელიც სახელმწიფო სახსრებიდან ხორციელდება, დადგინდა სპეციალური სატენდერო პროცედურები. კვლევითი საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, სამეცნიერო სიახლეების დროული და ეფექტური გზით მიწოდების აუცილებლობიდან გამომდინარე, ქვეყანაში შექმნილია კომპანიები, რომლებთანაც, ექსკლუზიურობის საფუძველზე, ტენდერებში მონაწილეობის მიღების გარეშე, სახელმწიფო უწყებები აფორმებენ სახელმწიფო შესყიდვების ხელშეკრულებებს.

საზოგადოებისათვის სწრაფი და ექსკლუზიური სერვისების შეთავაზების მიზნით, ერთ-ერთი საჯარო უწყება დაფუძნების დღიდან უშუალოდ აფორმებდა ხელშეკრულებებს საერთაშორისო ბაზების წარმომადგენლებთან. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებული რეგულაციების ცვლილების შემდეგ, მას მოუხდა ყოველწლიურად გაეფორმებინა სახელმწიფო შესყიდვების ხელშეკრულება ამ მიზნით დაფუძნებულ კომპანიასთან ერთ-ერთი ბაზის შესყიდვასთან დაკავშირებით, რითაც სხვა ბაზებზე წვდომაც მიენიჭა. გარკვეული პერიოდის შემდეგ, ერთ-ერთი პროექტის ფარგლებში, უწყებამ მსგავსი აქტივობების დაფინანსების შესაძლებლობა კვლავ მოიპოვა და რამდენიმეწლიანი წყვეტის შემდეგ ისევ პირდაპირ დაუკავ-

შირდა საერთაშორისო ბაზის წარმომადგენლებს ხელშეკრულების პირობების შესატანხმებლად, რადგან შუამავლის გარეშე შექმნის შემთხვევაში მომსახურების ღირებულება, რა თქმა უნდა, ნაკლებია. შესყიდვების სამსახურის შეტყობინებაზე უწყებამ პასუხად მიიღო თხოვნა, რომ ჯერ წინა წლების თანხა დაფარულიყო და მხოლოდ ამის შემდეგ შეძლებდნენ საუბარს სამომავლო თანამშრომლობაზე.

შესყიდვების სამსახურის წარმომადგენელმა, რომელიც არ მუშაობდა საჯარო უწყებაში იმ პერიოდში, როდესაც ხელშეკრულებები უშუალოდ უცხოურ კომპანიასთან იდებოდა, სურვილით, გარკვეულიყო შექმნილ მდგომარეობაში, დაიწყო დოკუმენტებისა და ფაქტების მოძიება-გამოკვლევა.

რამდენიმე კვირიანი წერილობითი მიმოწერის, დოკუმენტაციისა და ჩართული მხარეების შესახებ ინფორმაციის მოძიების შედეგად გამოიკვეთა, რომ კონტრაქტორი კომპანიის ხელმძღვანელი, წლების წინ, ჩართული იყო ბაზების შესყიდვის პროცედურებში სწორედ ამ უწყების მხრიდან, ეკავა რა მაღალი თანამდებობა. მოგვიანებით, საქმიანი ურთიერთობების გაწყვეტის შემდეგ, მან დააფუძნა ზემოხსენებული კომპანია.

გაჩნდა ეჭვი, რომ კომპანიის მიზნებისათვის, ელექტრონული ბაზების შესყიდვისას და შემდგომში მათი სხვა უწყებებისათვის შეთავაზების მიზნით, აღნიშნული პირი იყენებდა ძველ კავშირებს. მეტიც, ის კვლავაც ამ უწყების და არა კომპანიის სახელით საუბრისას, მნიშვნელოვნად ზოგავდა თანხებს, რადგან ფასები სწორედ ორგანიზაციის ტიპისა და მომხმარებელთა რაოდენობაზეა დაფუძნებული.

ფაქტების ბუნდოვანებიდან გამომდინარე, მაგრამ ჩართული მხარეების გამოვლენის შედეგად, შესყიდვების სამსახურის წარმომადგენელმა უბრალოდ დააკავშირა ორივე მხარე ერთმანეთს და კომპანიას მოსთხოვეს მდგომარეობა ისე დაერეგულირებინა, რომ უწყებას მომავალი თანამშრომლობისას პრობლემები არ შექმნოდა.

აღნიშნული სიტუაცია ადრინდელი ფაქტების გამოძიების გარეშე დარეგულირდა.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- კომპანიის ხელმძღვანელობა;
- შესყიდვების სამსახური;
- უცხოური სამეცნიერო ბაზის მენეჯერები;
- სახელმწიფო.



კათოლოგიის ანალიზი

ადრინდელი სამსახურებრივი მდგომარეობის გამოყენება ამჟამინდელი საქმიანობის წარმართვის მიზნით, აშკარად არაეთიკურია, მაგრამ კანონმდებლობით მსგავსი შემთხვევა არ რეგულირდება, რაც სასურველია გამოსწორდეს. მით უფრო, რომ ტენდერის გვერდის ავლით გაფორმებული ხელშეკრულებების თანხები სწორედ ბიუჯეტიდან იფარებოდა.



დასკვნა

მსგავსი შემთხვევა მბრუნავი კარის პრინციპის დარღვევაა. მისი თავიდან აცილება კანონმდებლობაში უფრო კონკრეტული ნორმების ასახვითაა შესაძლებელი. ასევე, უნდა არსებობდეს არაკეთილსინდისიერი კომპანიების შავი სია, რომ მომავალში თავიდან ავიცილოთ მსგავსი შემთხვევები არასრულყოფილი საკანონმდებლო რეგულაციების პირობებშიც.



შემაჯავებელი 2

ერთ-ერთი ქალაქის ქუჩებში დარგეს პალმის ხეები, რაშიც ქალაქის მერიამ კომპანიას 150000 ადგილობრივი ვალუტის ერთეული გადაუხადა. მერიის აღნიშნული ქმედებით უკმაყოფილოები დარჩნენ ქუჩის მაცხოვრებლები, რადგან მათ მიერ ადრე დარგული ხეების გაჩეხვა მოხდა. თუმცა, ადგილობრივი მაცხოვრებლებისა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების უკმაყოფილების ძირითადი საგანი თანხის ოდენობა იყო, რაც აღნიშნული ხეების შესაძენად დაიხარჯა და ტენდერის პროცესი, სადაც მხოლოდ ერთი კომპანია მონაწილეობდა, რომელიც მერიის ყოფილ მაღალჩინოსნებს ეკუთვნოდა.

ერთ-ერთმა საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციამ გადაწყვიტა აღნიშნულ საქმეზე შეემოწმებინა შესყიდვის დოკუმენტაცია. ამ დოკუმენტაციის თანახმად, ქალაქის მერიამ ტენდერი გამოაცხადა 200 ხის შესყიდვაზე. ტექნიკური მოთხოვნები ეხებოდა ხის კონკრეტული ჯიშის სამ სახეობას, საიდანაც თითოეულის ღირებულება თითქმის 1, 000 ადგილობრივი ვალუტის ერთეული იყო.

ტენდერის ერთადერთი მონაწილე კომპანია ქალაქის მერის ყოფილი მოადგილის, ყოფილი გამგებლისა და მისი მოადგილის მფლობელობაში იყო. შესყიდ-

ვების ოფიციალური მონაცემებით ჩანდა, რომ კომპანია სისტემატურად იგებდა ტენდერებს და სახელმწიფოსგან, 2 წლის განმავლობაში, ადგილობრივ ვალუტაში თითქმის 4 მილიონი მიიღო.

აღსანიშნავია, რომ ქალაქის მერია, სხვა შემთხვევებში, იგივე პროდუქტზე ბევრად ნაკლებს იხდიდა, რაც ცნობილი მას შემდეგ გახდა, რაც ერთ-ერთი არასამთავრობო ორგანიზაცია კონტრაქტებით დაინტერესდა და არაერთი შემთხვევა გამოავლინა.

ამ დოკუმენტაციის გამოქვეყნების შემდეგ, ქალაქის მერიამ კომპანიასთან ხელშეკრულების გაუქმება და შემდგომი შემოწმების მიზნით, საქმის სამართალდამცავი ორგანოებისთვის გადაგზავნა გადაწყვიტა.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- მერი და მერიის სხვა თანამდებობის პირები;
- კომპანიის დირექტორები (ქალაქის მერიის ყოფილი მაღალი თანამდებობის პირები);
- ქუჩის მაცხოვრებლები და გადასახადის გამამხდელეები;
- სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები;
- სამართალდამცავი ორგანოები.



პათოლოგიის ანალიზი

ხელისუფლების ორგანოების მიერ, არასათანადოდ მაღალ ფასად საჯარო სიკეთის შეძენა არის სახელმწიფო სახსრების არასათანადოდ გამოყენება. ძვირადღირებული ტენდერის იმ კომპანიისთვის მიცემა, რომელიც მერიის ყოფილ თანამდებობის პირებს ეკუთვნის, წარმოშობს სერიოზულ პრობლემას ინტერესთა კონფლიქტის საკითხთან დაკავშირებით და ასევე, წარმოაჩენს ე.წ. „მბრუნავი კარის“ პრობლემასაც – აშკარაა, რომ მერიის ყოფილმა მაღალჩინოსნებმა საკუთარი კონტაქტები გამოიყენეს ხეების შეძენასთან დაკავშირებული ტენდერის მოსაგებად, ისე რომ მათი კომპანია აღმოჩნდა ერთადერთი მონაწილე და ტენდერის გამარჯვებულიც.



დასკვნა

ამ შემთხვევიდან ნათლად ჩანს, რამდენად მნიშვნელოვანია საჯარო უწყებებში გადაწყვეტილების მიღების გამჭვირვალე პროცედურები. თუ ტენდერი დახურული იქნებოდა საზოგადოებისთვის, ქუჩის მაცხოვრებლები და არასამთავრობო ორგანიზაციები ვერ შეძლებდნენ ყოველ ეტაპზე პროცესისთვის თვალყურის დევნებას და არასათანადო ქცევის გამოაშკარავებას.

ამასთან, საქმიდან გამოჩნდა, რომ ინტერესთა კონფლიქტთან და „მბრუნავ კართან“ დაკავშირებით საზოგადოებრივი ცნობიერების ასამაღლებლად დიდი ძალისხმევაა საჭირო. საჭიროა პოლიტიკის იმგვარად განვითარება, რომ მსგავსი შემთხვევები არ განმეორდეს მომავალში. ეს მოითხოვს იმ უწყებების გაძლიერებას და უფლებებით აღჭურვას, რომელთა მოვალეობაა შეამცირონ კორუფციასთან დაკავშირებული რისკები ხელისუფლებასა და ბიზნესს შორის ურთიერთობისას; განახორციელონ მონიტორინგი ყოფილი საჯარო მოხელეების საქმიანობაზე მათი თანამდებობიდან წასვლის შემდეგ რაღაც დროის მანძილზე მაინც; დააწესონ შეზღუდვები ისეთ მოქმედებაზე, რომელიც პირდაპირ არის დაკავშირებული იმ თანამდებობასთან, რომელიც მათ ეკავათ კერძო სექტორში გადასვლამდე.

3.2. ნეპოტიზმი

ნეპოტიზმი არის პრაქტიკა, რომლის თანახმადაც, პირი, უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებით, უპირატესობას ანიჭებს ნათესავებსა და მეგობრებს, განსაკუთრებით მათი სამსახურში მიღებისას. ნეპოტიზმს შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ორგანიზაციის შიგნითაც მაშინ, როდესაც ადამიანი დასაქმებულია თავისი ოჯახური კავშირებიდან გამომდინარე. ზოგადად, ნეპოტიზმი მიიჩნევა არაეთიკურ საქციელად როგორც დამსაქმებლის, ასევე, დასაქმებულის მხრიდან. ნეპოტიზმის შედეგად ახლობლის დასაქმების გამამართლებელი მიზანი შეიძლება იყოს მისი მხრიდან ერთგულების მოლოდინი.



შემთხვევა 1

ერთ-ერთი ქალაქის გათავისუფლებული პოლიციის უფროსი ჩაანაცვლეს ამ დასახლების მაჟორიტარი დეპუტატის ნათესავით. ჟურნალისტის კითხვის საპასუხოდ, დეპუტატმა განაცხადა, რომ არაერთი ადგილობრივი მაცხოვრებელი მიმართავდა მას გათავისუფლებული პოლიციის უფროსის გამო საჩივრით, აქედან გამომდინარე, მან გადაწყვიტა, მიემართა შესაბამის მაკონტროლებელ უწყებაში რეკომენდაციით, განეხილათ მისი ნათესავის კანდიდატურა პოლიციის უფროსის თანამდებობაზე, მისი უნარებისა და აღნიშნულ სფეროში არსებული გამოცდილების გამო.

რამოდენიმე მედია საშუალებამ და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციამ განცხადება გააკეთა აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, რამდენადაც ფაქტი წარმოშობდა სერიოზულ კითხვებს და იწვევდა შეშფოთებას დეპუტატის მიერ განხორციელებულ მოქმედებაში ნეპოტიზმის ნიშნების არსებობის გამო და ამასთანავე, ზოგადად ზეგავლენაზე რაიონის ადგილობრივი საქმეების გადაწყვეტისას. თუმცა, ხელისუფლებას არ ჩაუტარებია არანაირი გამოძიება და მოკვლევა.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- გათავისუფლებული პოლიციის უფროსის ოჯახი;
- საზოგადოება;
- კონტროლზე პასუხისმგებელი სამართალდამცავი უწყება;

- პარლამენტის წევრი;
- ჟურნალისტი.



კათოლოგიის ანალიზი

ნეპოტიზმი, ზოგადად, მაგრამ განსაკუთრებით საჯარო სექტორში, ხელს უშლის ქვეყნის განვითარებას. იგი ამცირებს კონკურენციას, ქმნის ხელისუფლებისადმი უნდობლობის განცდას მოსახლეობასა და ინვესტორთა წრეებში. მას, ასევე, შესაძლოა მოჰყვეს სიღარიბე, უმუშევრობა და უთანასწორობა.



დასკვნა

საჯარო სექტორში ნეპოტიზმის აღმოსაფხვრელად უნდა არსებობდეს ძლიერი სამართლებრივი დაცვის საშუალებები. ყველა საჯარო დაწესებულებას, განსაკუთრებით, ადგილობრივ დონეზე, უნდა შეეძლოს დამოუკიდებლად მართოს თავისი საკადრო პოლიტიკა. რაც გამოიხატება ყველა ვაკანსიის ღიად გამოცხადებაში, კანდიდატების შესარჩევად სპეციალური კომისიის შექმნაში, მათი საჩივრების განხილვასა და შერჩევის საბოლოო შედეგის გამოქვეყნებაში. ამ კომისიის შემადგენლობაში ასევე უნდა შედიოდნენ სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლები და ამ გზით უზრუნველყონ, რომ ნაკლებად კვალიფიციურ კანდიდატებთან შედარებით, რომლებსაც მხარს უჭერენ ძალაუფლების მქონე პირები, კვალიფიციური კანდიდატები არ აღმოჩნდნენ დისკრიმინაციული მიდგომის მსხვერპლნი.

იმავედროულად, სამართალდამცავმა ორგანოებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ მედიისა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიერ გაკეთებული შეტყობინებები საჯარო მოხელეთა მხრიდან არასათანადო ქცევის ფაქტებთან დაკავშირებით და მაღალი საჯარო ინტერესის არსებობის შემთხვევაში, უნდა დაიწყონ გამოძიება აღნიშნულ საქმეებზე.



შემაჯავებელი 2

უფლებამოსილ უწყებას განცხადებით მიმართა მოქალაქემ, რომელიც აღნიშნავდა, რომ მან მიიღო მონაწილეობა ერთ-ერთი საჯარო უწყების მიერ გა-

მოცხადებულ კონკურსში. მოქალაქის თქმით, ის სრულად აკმაყოფილებდა გამოცხადებული პოზიციისთვის წაყენებულ მოთხოვნებს, თუმცა კონკურსში გაიმარჯვა პირმა, რომლის კომპეტენციაც ეჭვქვეშ იდგა. მოქალაქის მტკიცებით, აღნიშნული პირი საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის ერთ-ერთი წევრის ნათესავი იყო (კომისია სულ შედგებოდა სამი წევრისგან, ერთ-ერთ წევრი, თავმჯდომარე, თავად იყო უწყების ხელმძღვანელი, რომელმაც შეარჩია კომისიის სხვა წევრები და რომელსაც ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში ჰქონდა გადაწყვეტი ხმის უფლება).

ასევე, ის თავმჯდომარეობდა საპრეტენზიო კომისიასაც. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მიუხედავად იმისა, რომ მან გადაწყვეტილება საპრეტენზიო კომისიაშიც გაასაჩივრა, საპრეტენზიო კომისიის დამოუკიდებლობის მცირე ხარისხის გამო, შეუძლებელი აღმოჩნდა ობიექტური გადაწყვეტილების მიღება.

მოქალაქეს არ სურდა, მიემართა სასამართლოსთვის, რადგან ეს გარკვეულ ხარჯებთან იყო დაკავშირებული. ამასთან, პროცესი დიდ დროს მოითხოვდა. მან მიმართა უწყებას, რომელიც გარკვეულწილად პასუხისმგებელი იყო საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე, თუმცა, დავების გადაწყვეტა მის კომპეტენციაში არ შედიოდა.

საბოლოოდ, მოქალაქე იძულებული გახდა მიემართა სასამართლოსთვის.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- საჯარო დაწესებულება, რომელშიც გამოცხადდა კონკურსი;
- საკონკურსო-საატესტაციო კომისია, რომელმაც ჩაატარა კონკურსი;
- საპრეტენზიო კომისია, რომელიც განიხილავს დავებს;
- კონკურსში მონაწილე პირ(ებ)ი;
- უწყება, რომელსაც კონკურსში მონაწილე პირმა მიმართა დავის განხილვის მიზნით და რომლის უფლებამოსილებასაც არ წარმოადგენდა მსგავსი დავის განხილვა.



პათოლოგიის ანალიზი

საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის მიერ სუბიექტურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით გადაწყვეტილების მიღება არის როგორც ეთიკის ნორმების, ასევე, კონკურსის ჩატარების წესით გათვალისწინებული ძირითადი პრინციპების დარღვევა.

კანონმდებლობის თანახმად, კონკურსის პროცედურები უნდა იყოს არადისკრიმინაციული და მაქსიმალურად უნდა გამოიყვანოს სუბიექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას.

დასკვნა

მსგავსი შემთხვევის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია კონკურსის ჩატარების წესის დახვეწა. სისტემატურად უნდა ხდებოდეს საკონკურსო-საატესტაციო კომისიისა და საპრეტენზიო კომისიის დაკომპლექტების წესის დახვეწა. ასევე, აუცილებლად უნდა არსებობდეს გარე კონტროლის განმახორციელებელი ორგანო, რომელიც შეამოწმებს კონკურსის ჩატარების პროცესს, რათა მოქალაქეს ჰქონდეს შესაძლებლობა სასამართლოსადმი მიმართვამდე გამოიყენოს დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული საშუალებები.

3.3. სახელმწიფო შესყიდვის პროცედურები

სახელმწიფო შესყიდვები სახელმწიფოს მიერ საქონლის და მომსახურების შესყიდვაა.

საჯარო სექტორში გამჭვირვალე, არადისკრიმინაციული, კონკურენტული და შესყიდვებთან დაკავშირებული პროცედურების ღიაობის წვლილი, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის მდგრადი განვითარების პროცესში, აშკარაა. ამასთანავე, კეთილსინდისიერების პრინციპის დაცვა გადამწყვეტია საზოგადოების მხრიდან ხელისუფლების ნდობის შენარჩუნებისათვის. უწყებას, რომელიც სახელმწიფო შესყიდვებით არის დაკავებული აუცილებლად უნდა ჰქონდეს დეტალურად გაწერილი ეთიკის კოდექსი.



შემთხვევა 1

ერთ-ერთი ქალაქის ადმინისტრაცია ახორციელებს ყველა ბალისთვის აუცილებელი საქონლის შესყიდვას. ქვეყნის კანონმდებლობის თანახმად, დიდი ოდენობით შესყიდვა უნდა განხორციელდეს გამჭვირვალე სატენდერო პროცედურებით.

ქალაქის ადმინისტრაციაში აღნიშნულ სამუშაოს ასრულებდა სამი ადამიანი, რომლებიც პასუხისმგებელი იყვნენ სხვადასხვა თემებზე:

- საკვების შეძენა
- კოსმეტიკის, საპნის, სარეცხი ფხვნილის, საწმენდი საშუალებების შეძენა;
- ავეჯისა და გარე აღჭურვილობის შეძენა.

ერთ-ერთ საბავშვო ბაღს არ ჰქონდა თანხა აღნიშნული საქონლის შესაძენად, მაგრამ სწრაფად ესაჭიროებოდათ საქონელი და დიდი ხნით ვერ დაელოდებოდნენ პროდუქტებს აუცილებელი საჭიროებისა და მშობელთა საჩივრების გამო. ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ ისინი ცენტრალური დანაყოფების მიერ ფულის დაბოგვის მცდელობის გამო, ხშირად, ვერც საუკეთესო პროდუქციას ღებულობენ. შესაბამისმა საზედამხებველო სამსახურმა დაადგინა, რომ შეძენილი კოსმეტიკური საშუალებების – საპნის, სარეცხი ფხვნილის და სხვა საქონლის ფასი ერთ ბავშვზე შვიდჯერ მაღალი იყო ქვეყნის სხვა ბაღებთან შედარებით.

გამოძიების შედეგად აღმოჩნდა, რომ ქალაქის ადმინისტრაციის მოხელე ყოველთვის ერთი და იმავე საწარმოსგან ყიდულობდა კარგ და ძვირ პროდუქციას. ის, ასევე, არ იცავდა შესყიდვის პროცედურებს მცირე ოდენობის პროდუქციის შეძენის შემთხვევაში, რადგან არ არსებობდა საჯარო შესყიდვის აუცილებლობა.

ამასთან, აღმოჩნდა, რომ მიუხედავად ხანგრძლივი თანამშრომლობისა, აღნიშნული საწარმო სთავაზობდა სპეციალურ, შემცირებულ ფასებს პროდუქციაზე.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- ქალაქის ადმინისტრაციის შესყიდვაზე პასუხისმგებელი მოხელეები;
- კომპანიის გაყიდვების ოფიცერი, რომელიც სთავაზობს პროდუქტს ბაღებისთვის;
- ქალაქის ადმინისტრაციის შესაბამისი მოხელის ხელმძღვანელი;
- საბავშვო ბაღის ხელმძღვანელი;
- საზოგადოება;
- საბავშვო ბაღის აღსაზრდელთა მშობლები.



პათოლოგიის ანალიზი

საქონლის შეძენა არა საუკეთესო ფასად, არის გადასახადების გადამხდელთა თანხის არასათანადო ხარჯვა. საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი ნორმების თანახმად, შესყიდვა უნდა განხორციელდეს სატენდერო პროცედურებით.



დასკვნა

მსგავსი შემთხვევების თავიდან არიდების მიზნით აუცილებელია დროდადრო პრევენციული ღონისძიებების გატარება, მაგალითად, როტაცია განხორციელდება საჯარო სამსახურში, როდესაც აღნიშნული სამი ადამიანი როტაციის წესით უნდა ცვლიდეს ერთმანეთს იმგვარად, რომ არ ჩამოყალიბდეს ახლო პირადი ურთიერთობები კერძო საწარმოებსა და საჯარო მოხელეებს შორის. ამასთან, ოთხი თვალის პრინციპი იქნება სასარგებლო კორუფციის რისკის შემცირებისთვის.

პრაქტიკული მაგალითების განხილვის შემდეგ, სწორედ ამ საკითხებზე თეორიულ მსჯელობას დაეთმობა სახელმძღვანელოს წინამდებარე ნაწილი.

II. ეთიკური ორგანიზაციის ფორმირება

„ეთიკური ორგანიზაცია“ ნიშნავს ორგანიზაციას, რომელიც დაფუძნებულია გარკვეულ ღირებულებებზე, აქვს სრულყოფილი და მყარი ორგანიზაციული სტრუქტურა და სადაც სამუშაო სრულდება მაღალი ხარისხის პიროვნული და ორგანიზაციული უნარების საფუძველზე. ორგანიზაციის ეთიკის ხარისხის განვითარებაზე მთელი რიგი ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები მოქმედებს, კერძოდ:

- მართვის ხარისხი;
- ორგანიზაციის მიზნების სიცხადე;
- ორგანიზაციის მოქმედებების თანმიმდევრულობა
- მისი დამოკიდებულება საზოგადოებისადმი;
- გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებაზე დაფუძნებული მართვა.

1. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას; ადამიანებს, რომლებიც ორგანიზაციის წინაშე მდგარი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად მუშაობენ. თუმცა სიტყვა „ერთობლიობა“ მარტივი ჯამის მნიშვნელობით არ უნდა გავიგოთ. თითოეული ინდივიდი ორგანიზაციაში გარკვეული მოცემულობით მოდის, რომელშიც გაერთიანებულია მისი ცოდნა, პროფესიული გამოცდილება, პიროვნული თვისებები, ინდივიდუალური მიზნები, ინტერესები, მისწრაფებები და ა.შ. შესაბამისად, როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ არა ორგანიზაციაში დასაქმებულ ინდივიდთა მარტივ სიმრავლეს, არამედ იმ უძვირფასეს კაპიტალს, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს მოაქვს სამუშაო ადგილზე. ადამიანური რესურსების მართვა კი, თავის მხრივ, გულისხმობს ამ კაპიტალის წარმართვას, მის გამოყენებას ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად.

წარმატების მისაღწევად, ორგანიზაციისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფებების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. სწორედ ეს არის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია. იგი ერთგვარი დამაკავშირებელი ხიდია ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შორის; მისი მიზანია შექმნას იმგვარი გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში.

1.1. დასაქმება საჯარო სამსახურში

► *ზოგადი ინფორმაცია*

საჯარო მოსამსახურეების მაღალი პროფესიული და ეთიკური სტანდარტები საჯარო სამსახურისადმი საზოგადოების ნდობის ამაღლებისა და საჯარო მოსამსახურეების მიერ მათი მოვალეობების ღირსეულად და კეთილსინდისიერად შესრულების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

საჯარო სამსახურში არსებული ეთიკის ნორმების დარღვევის მნიშვნელოვანი წინაპირობა ძალიან ხშირად საჯარო მოსამსახურეთა არაკვალიფიციურობა ან არასათანადო კადრების შერჩევაა. ამდენად, შერჩევის მკაცრი მექანიზმების დაწესება, სწორედ პირველივე ეტაპიდან უნდა მოხდეს, რათა თავიდან ავიცილოთ ისეთი პირების მიღება საჯარო სამსახურში, რომლებიც თავისი ცოდნით, გამოცდილებით ან ფსიქოლოგიური მდგომარეობით არ შეესაბამებიან დასაკავებელ თანამდებობებს. ასევე, მნიშვნელოვანია, იმ ფაქტის გათვალისწინებაც, რომ თავად შერჩევის ეტაპზე ხშირია ეთიკის ნორმების დარღვევა, მაგალითად, ნეპოტიზმი და ნათესაური კავშირებით პირთა მიღება საჯარო სამსახურში. აღნიშნულ თავში განვიხილავთ, სწორედ იმ მნიშვნელოვან საკითხებს, რომლებიც ეხება საჯარო მოსამსახურეთა შერჩევის წესებს, საუკეთესო გამოცდილება შესაძლებლობას მოგვცემს, საჯარო მოსამსახურეთა შერჩევის პროცესი დავინახოთ, როგორც საჯარო სამსახურში არსებული ეთიკური გადაცდომების წინააღმდეგ ბრძოლის ეფექტური მექანიზმი. საჯარო სამსახურში მიღების პროცესის გამჭვირვალობა და მისი საკანონმდებლო დონეზე მაქსიმალური რეგულირება წარმოადგენს კიდევ ერთ საშუალებას ეთიკის ნორმების დარღვევის თავიდან ასაცილებლად.

► *დეფინიცია*

მრავალსაფეხურიანი საჯარო მოსამსახურეთა შერჩევის პროცედურა მნიშვნელოვანი ბერკეტია თითოეული კანდიდატის უნარ-ჩვევების შესაფასებლად და ობიექტური გადაწყვეტილების მისაღებად. ამავ დროს, აუცილებელია მკაცრად განისაზღვროს ის მოთხოვნები, რომლებსაც სამსახური უყენებს კანდიდატებს და ასევე, საჭიროა, კანდიდატების ინფორმირება აღნიშნული მოთხოვნების შესახებ.

კერძოდ, შერჩევის შედეგად უნდა შემოწმდეს და შეფასდეს კანდიდატთა უნარ-ჩვევები და დასაქმდნენ ის კანდიდატები, რომლებიც რეალურად აკმაყოფილებენ დადგენილ სტანდარტებს. ძირითადად გამოიყოფა შერჩევის შემდეგი ეტაპები:

1. კონკურსის გამოცხადება და მოთხოვნების მკაცრად განსაზღვრა

აღნიშნულ ეტაპზე, საჯარო უწყების მიერ, უნდა განისაზღვროს გამოცხადებული ვაკანსიის საჭიროებები და გადაწყდეს როგორი თანამშრომელი სჭირდებათ. შესაბამისად, კონკურსის გამოცხადებისას მკაცრად უნდა გაიწეროს მისაღები განათლების დონე, პროფესიული უნარ-ჩვევები და დასაკავებელი თანამდებობისათვის დამახასიათებელი უფლება-მოვალეობები.

2. წერიტი დავალება

ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შესამოწმებლად მნიშვნელოვანი მექანიზმია წერიტი დავალება (ტესტირება), რომლის მიზანია მაქსიმალურად ზუსტად შემოწმდეს კანდიდატის ცოდნა და რამდენად შეესაბამება მისი კვალიფიკაცია ვაკანტური თანამდებობის მოთხოვნებს.

3. გასაუბრება

აღნიშნული ეტაპი ხელს უწყობს კანდიდატთან დამსაქმებლის უშუალო კონტაქტის დამყარებას, დამსაქმებლისათვის სასურველი კითხვების დასმისა და იმ ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას, რომელიც დაადასტურებს, შეესაბამება თუ არა პირი დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებს. ასევე, გასაუბრებისას საყურადღებოა შემდეგი მახასიათებლები:

- მოსაზრების არგუმენტირებულად ჩამოყალიბების უნარი;
- მოტივაცია;
- წესებისადმი მორჩილება;
- პასუხისმგებლობა;
- კომუნიკაბელურობა;
- სტრესულ სიტუაციებში მოქმედების უნარი.

აღნიშნული ეტაპები საშუალებას იძლევა გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილე კანდიდატთაგან შეირჩეს საუკეთესო და პერსპექტიული კადრები. ამ ფორმით ჩამოყალიბებული შერჩევის პროცედურები გააუმჯობესებს საჯარო მოსამსახურე-

თა პროფესიონალიზმსა და კვალიფიციურობას, შესაბამისად, პოტენციურად შემცირდება მათი მხრიდან არაეთიკური ქცევის შემთხვევები.

► **დადებითი და უარყოფითი შედეგები**

საჯარო სამსახურში მიღების პროცესის სწორად დაგეგმვასა და შესრულებას ძალიან ბევრი დადებითი მხარე აქვს. აქედან გამომდინარე, იგი არის საჯარო სამსახურში მოსამსახურეთა არაეთიკური ქცევის წინააღმდეგ ბრძოლის ეფექტური მექანიზმი. მისი მეშვეობით ხდება საჯარო სამსახურში კვალიფიციური კადრების შერჩევა. ამასთან, აღნიშნული მეთოდი საჯარო ინტერესების დაცვის მნიშვნელოვანი მექანიზმია. შერჩევის ეტაპების სწორად დაგეგმვის შედეგად მცირდება საჯარო სამსახურში არაეთიკური შემთხვევების – ნეპოტიზმისა და პროტექციონიზმის შემთხვევები.

საჯარო სამსახურში კანდიდატთა მრავალსაფეხურიანი ფორმით შერჩევის უარყოფით მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს დამატებითი რესურსების ხარჯვა (როგორცაა, ფინანსები, ადამიანური რესურსები, ტექნიკა და დრო).

► **მრავალსაფეხურიანი შერჩევა და მისი გავლენა ეთიკური ნორმების დაცვაზე**

როგორც უკვე აღინიშნა, ერთ–ერთი ძირითადი მიზეზი, რაც საჯარო სამსახურში არაეთიკურ ქცევას განაპირობებს, არის არასწორად შერჩეული თანამშრომელი. კანდიდატის ცოდნა, გამოცდილება და უნარ–ჩვევები აუცილებლად ობიექტურად უნდა შეფასდეს დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნების შესაბამისად. წინააღმდეგ შეთხვევაში, გახშირდება სხვადასხვა არაეთიკური პათოლოგიების შემთხვევები, რაც თავისთავად უარყოფითად მოქმედებს საჯარო სამსახურის ავტორიტეტზე. თუმცა, აღსანიშნავია ის, რომ კანდიდატების მიღებისა და დანიშვნის პროცესში შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვა დარღვევები, როგორცაა თანამდებობებზე კანდიდატთა შერჩევის ეტაპების გვერდის ავლა და მათი დანიშვნა კონკურსის წესის გარეშე. ამიტომაც, აღნიშნული დარღვევების წინააღმდეგ ბრძოლას შედეგი მაშინ ექნება, როცა შერჩევის ეტაპების გარეშე პირთა დანიშვნის შემთხვევები მინიმუმამდეა დაყვანილი. ამ მეთოდით საჯარო სამსახურის ავტორიტეტი საზოგადოების თვალში მაქსიმალურად იქნება დაცული.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

თვლით თუ არა, რომ საჯარო სამსახურში კონკურსი და შერჩევის მრავალეტაპიანი პროცედურა არის საჯარო სამსახურში ეთიკურ დარღვევებთან ბრძოლის მნიშვნელოვანი წინაპირობა?



შემთხვევა 1

საჯარო სამსახურში ერთ-ერთ ვაკანტურ პოზიციაზე გამოცხადდა კონკურსი. კონკურსი შედგებოდა ორი ეტაპისაგან: ტესტირება სამართლებრივ საკითხებში და გასაუბრება. გასაუბრების მიმდინარეობისას სამსახურის უფროსმა, აღმოაჩინა ერთ-ერთი კონკურსანტის საერთო მეგობრული კავშირი მის უახლოეს მეგობართან. მოგვიანებით, კომისიის წევრებთან თათბირის დროს, უფროსმა აღნიშნა თავისი უახლოესი მეგობრის უსაზღვროდ დიდი კომპეტენტურობა, სამუშაო გამოცდილება და დასძინა, რომ მისი მეგობრის ახლო მეგობარი და ყოფილი თანამშრომელი, უთუოდ ძალიან კარგი მუშაკი უნდა ყოფილიყო. უფროსის რეკომენდაციის საფუძველზე, კომისიის გადაწყვეტილებით, კონკურსანტი შეირჩა აღნიშნულ პოზიციაზე.

მონიტორინგის სამსახურის დასკვნის შედეგად აღმოჩნდა, რომ საჯარო სამსახურის უფროსმა სუბიექტური გადაწყვეტილება მიიღო და მიღებული თანამშრომელი თანამდებობის დასაკავებლად საჭირო აუცილებელ სტანდარტებს არ აკმაყოფილებდა.



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- სამსახურის უფროსი;
- სხვა საჯარო მოსამსახურეები
- მონიტორინგის სამსახური;
- კონკურსში მონაწილე სხვა პირები;
- საზოგადოება.



პათოლოგიის ანალიზი

ნებისმიერი პირი საჯარო სამსახურში უნდა მიიღებოდეს კეთილსინდისიერად, შერჩევის ერთიანი სტანდარტების გათვალისწინებით. დაუშვებელია, საერთო მეგობრისა თუ ნაცნობის აღმოჩენა სუბიექტური გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი გახდეს. ამასთან, კომისია მიუკერძოებლობას უნდა ინარჩუნებდეს და სამსახურის უფროსის მოსაზრება არ უნდა ახდენდეს გავლენას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.



დასკვნა

საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის დეტალურად რეგლამენტირებით შესაძლებელია მსგავსი შემთხვევების თავიდან აცილება. იმ შემთხვევაში, თუ საკონკურსო კომისიაში აღმოჩნდება კანდიდატის ნაცნობი, მიუკერძოებლობის პრინციპის დაცვის უზრუნველყოფის მიზნით, იგი უნდა გაიგზავნოს ალტერნატიულ კომისიაში, ან კომისიის აღნიშნული წევრი უნდა ჩანაცვლდეს სხვა წევრით.



შემთხვევა 2

ერთ-ერთი გასაუბრების დაწყებამდე, კომისიის წევრმა, რომელიც ამავე დროს ხელმძღვანელ თანამდებობაზე იმყოფებოდა, კონკრეტულ კანდიდატზე განაცხადა, რომ იგი მისი ნაცნობი და კარგი პიროვნებაა. თუმცა, გასაუბრებაზე გამოვლინდა რომ აღნიშნული კანდიდატი, თავისი გამოცდილებითა და ცოდნით ვერ აკმაყოფილებდა ვაკანტური პოზიციის დაკავებისათვის საჭირო მოთხოვნებს. შედეგად, კომისიის წევრებმა, გარდა კანდიდატის ნაცნობისა, უარყოფითად შეაფასეს აპლიკანტი. აღნიშნულის შემდეგ, ამ კანდიდატის ახლობელმა, რომელსაც თავისი თანამდებობიდან გამომდინარე, ჰქონდა უფლება საგამონაკლისო წესით დაენიშნა თანამშრომელი კომისიის გადაწყვეტილების გარეშე, გამოიყენა ეს უფლება და თავისი ნაცნობი დანიშნა თანამდებობაზე იმ მოტივით, რომ კომისიამ ვერ შეარჩია სათანადო კანდიდატი.

მოგვიანებით, გამონაკლისის წესით დანიშნულმა კანდიდატმა არაერთი შეცდომა დაუშვა თავისი საქმიანობის განხორციელებისას, რაზეც სამსახურის შიდა აუდიტის სხვადასხვა პერიოდში დაწერილი დასკვნები მეტყველებდა. შედეგად, ხელმძღვანელი თანამდებობის პირი, რომელმაც კანდიდატი საგამონაკლისო წესით დანიშნა, იძულებული გახდა გადაეყვანა იგი სხვა თანამდებობაზე.



ჩართული მხარეები – დანიშნარჩენი პირები

- საკონკურსო კომისიის წევრები;
- ხელმძღვანელი თანამდებობის პირი;
- კანდიდატი;
- კონკურსის სხვა კანდიდატები.



პათოლოგიის ანალიზი

მსგავსი შემთხვევა, რა თქმა უნდა, უპირველეს ყოვლისა საჯარო სამსახური-სადმი ნდობის ხარისხს ამცირებს, მაგრამ მეორე მხრივ, დაუსაქმებლად ტოვებს და არათანასწორ მდგომარეობაში აყენებს იმ მოქალაქეებს, რომლებსაც სათანადო ცოდნა და გამოცდილება აქვთ. თუკი კონკრეტული პირის თანამდებობაზე დანიშვნა შესაძლებელია ერთპიროვნულად, ხელმძღვანელი პირის ბრძანებით, საკონკურსო კომისიის არსებობა სრულად კარგავს მიზნობრიობას. ამასთანავე, არაპროფესიონალი კადრები ბევრ შეცდომას უშვებენ, რაც შემდგომში გამოსწორებას საჭიროებს და იმავდროულად დროისა და ადამიანური რესურსის ორმაგ ხარჯვას წარმოადგენს.



დასკვნა

დაუშვებელია, საკონკურსო კომისიის პარალელურად, კონკრეტულ თანამდებობაზე პირის ალტერნატიულად, ერთპიროვნულად დანიშვნა. კომისიის გადაწყვეტილება საბოლოო უნდა იყოს. ასევე, მნიშვნელოვანია დაიხვეწოს ნორმატიული ბაზაც, რომელიც ხელმძღვანელ თანამდებობის პირებს მსგავს შემთხვევებში მოქმედებას განუსაზღვრავს და უფლებამოსილებას შეუზღუდავს. და ბოლოს, შესაძლებელია ხდებოდეს კომისიის წევრთა როტაცია, ამით თავიდან ავიცილებთ კომისიის წევრების მიერ თავისი ნაცნობებისთვის წინასწარ დაპირებების მიცემას, რადგანაც მათ არ ეცოდინებათ იქნებიან თუ არა კომისიაში.

1.2. სწავლება საჯარო სამსახურში

თანამედროვე ცხოვრების ერთ-ერთი მთავარი დამახასიათებელი ნიშანია ცვალებადი და დინამიური გარემო, რაც არის საჯარო სამსახურში ახალი გამოწვევების მიზეზი და მათთან გამკლავება მოითხოვს ახალ მიდგომებს. ცვალებად გარემოსთან ერთად ჩნდება ახალი ეთიკური პათოლოგიები. მათი შესწავლა და მათთან გამკლავება არის ასევე დიდი გამოწვევა. თითოეულ საჯარო ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს ეთიკური გარემოს მონიტორინგის დეპარტამენტი (კონკრეტული შემთხვევების თვითშეფასება, სისტემური ანალიზის ტენდენცია და მათ წინააღმდეგ ზომების მიღება დროულად). თუმცა, მონიტორინგისა და მოქმედებების გარდა, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ეთიკური პათოლოგიების აღკვეთას, რაც ასევე შესაძლებელია თანამშრომელთა ეთიკური ცნობიერების ამაღლებით და მისი შენარჩუნებით. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ნებისმიერ ნაწილში თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების დაგეგმვისას აუცილებელია ეთიკური თემატიკის მრავალმხრივი განხილვა და შემდგომ მისი გაცნობიერების ხარისხის შეფასება.



შემაჯავებელი 1

ერთ-ერთი სასწავლო ცენტრის მიერ ორგანიზებულ ტრენინგზე, რომელსაც საჯარო მოხელეები ესწრებოდნენ, ტრენინგმა სიტყვით გამოსვლისას განაცხადა, რომ საჯარო სამსახურში, საჯარო მოსამსახურეთა არაკომპეტენტურობის გამო, არსებობს ძალიან დიდი პრობლემები. კერძოდ, ხშირია მოქალაქეთა საჩივრები, სადაც ისინი აღნიშნავენ, რომ კითხვები პასუხგაუცემელი რჩება ხშირად იმ საფუძვლით, რომ კონკრეტული საკითხი არ განეკუთვნება მათ კომპეტენციას. ამასთან, ისინი არ სთავაზობენ სხვა ალტერნატიულ გზებს პრობლემის გადასატრელებად. გაბრაზებული მოქალაქეები ხშირად კამათობენ კიდევაც თანამშრომლებთან. აღნიშნულ საკითხზე საუბრისას უკმაყოფილება უკვე ტრენინგის მონაწილე ერთ-ერთმა საჯარო მოხელემ გამოთქვა და აღნიშნა, რომ ასეთი უზრდელი მოქალაქეები უარესის ღირსები არიან.



ჩართული მხარეები, დანიშნავი პირები

- სასწავლო ცენტრის ტრენერები;
- ტრენინგის მონაწილე საჯარო მოსამსახურეები;
- მოქალაქეები.



პათოლოგიის ანალიზი

ტრენინგის მიმდინარეობისას გამოიკვეთა საჯარო მოსამსახურეთა აგრესიულობა პრობლემურ მოქალაქეებთან მიმართებით, რასაც გარკვეულწილად ადასტურებს საჩივარში აღნიშნული პრობლემები. ტრენერებმა სწავლების მიმდინარეობისას წამოჭრეს საკითხი, რომელიც საჯარო მოსამსახურეებსა და მოქალაქეებს შორის კამათისა და დაპირისპირების მიზეზი ხდება.

მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად პრობლემურ მოქალაქეებთან უწევს ურთიერთობა, საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია, მშვიდად განუმარტოს მათ შესაბამისი საკითხები. მოხელეს, როგორც სახელმწიფოს წარმომადგენელს, მსგავს შემთხვევებში თმენის ვალდებულება გააჩნია და არ უნდა აჰყვეს პროვოკაციულ და უხამს დამოკიდებულებას.



დასკვნა

მსგავსი შემთხვევების თავიდან აცილება შესაძლებელია საჯარო მოსამსახურეთათვის პერიოდულად მიზნობრივი ტრენინგების ჩატარებით. სწავლების მექანიზმი უზრუნველყოფს მათი ცნობიერების ამაღლებას. ამავდროულად, სწავლებით მოხდება მათზე დაკისრებული ვალდებულებების ბოლომდე გააზრება და პრაქტიკაში განხორციელება.



შემთხვევა 2

ერთ-ერთ საზოგადოებრივ პარკში, პოლიციის თანამშრომელმა, პატრულინსპექტორმა, სამართალდარღვევის ფაქტზე, კერძოდ წვრილმან ხულიგნობაზე, დააკავა მოქალაქე. ნასვამ მდგომარეობაში მყოფმა სამართალდარღვევმა სიტყ-

ვიერი შეურაწყოვა მიაყენა პოლიციელს და იქვე მყოფ საზოგადოების წევრებს. პატრულ-ინპექტორის მოწოდებამ, დაეცვა საზოგადოებრივი წესრიგი, უფრო მეტი აგრესია გამოიწვია და მოქალაქემ ამჯერად უშვერი სიტყვებით მოიხსენია სამართალდამცავის ოჯახი. აღნიშნული შეურაცხყოფის მოსმენით განაწყენებულმა ინპექტორმა განაცხადა, რომ ასეთი „ნაძირლები“ სამაგალითოდ, კანონის მთელი სიმკაცრით უნდა დაისაჯონ, რათა შემდგომში არ განმეორდეს მსგავსი ქმედება (საზოგადოების მხრიდან დადებითად შეფასდა პოლიციელის მკაცრი მიდგომა).



ჩართული მხარეები – დაინტერესებული პირები

- პოლიციელი;
- სამართალდამრღვევი;
- საზოგადოების წევრები, რომლებიც შეესწრნენ აღნიშნულ ფაქტს.



პათოლოგიის ანალიზი

პოლიციელის საჯარო განცხადება ადასტურებს მისი, როგორც პოლიციელის აგრესიულ დამოკიდებულებას სამართალდამრღვევის მიმართ. ასევე, გამოიკვეთა, მისი, როგორც საჯარო მოხელის მიდგომა ზოგადად მართლსაწინააღმდეგო ფაქტის აღკვეთისადმი. სამართალდარღვევის ხასიათის და სიმძიმის მიუხედავად, პოლიციელი ვალდებულია, იყოს თავდატყერილი და კანონთან ერთად ხელმძღვანელობდეს ზნეობრივი ნორმებით. იგი ვალდებულია, მშვიდად განუმარტოს დამრღვევს მისი უფლებები და არ შეუღახოს მას ღირსება. მას, როგორც სახელმწიფოს წარმომადგენელს, მსგავს შემთხვევებში აქვს თმენის ვალდებულება.



დასკვნა

სათანადო სწავლება უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეთა მართებულ ქცევას მსგავსი და უფრო რთული ფაქტების აღსაკვეთად. ისინი ისწავლიან, როგორ შეინარჩუნონ სიმშვიდე და თავდატყერილობა რთულ სიტუაციებში. სწავლება უზრუნველყოფს ცნობიერების ამაღლებას და პრაქტიკაში განხორციელებისას მათზე დაკისრებული ვალდებულებების ბოლომდე გააზრებას.

1.3. ხელმძღვანელის კვალიფიკაცია და ეთიკა

► **ზოგადი ინფორმაცია**

ხელმძღვანელი – პირი რომელიც დანიშნულია ან არჩეულია ორგანიზაციის სამართავად. ხელმძღვანელობა თამაშობს მთავარ როლს ორგანიზაციის მართვის განხორციელებისას, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის საერთო და კონკრეტული მიზნების, პრობლემების გადაჭრის, შესაძლებლობების იდენტიფიცირების და გამოყენების, ასევე, რისკების შემცირებისა და რესურსების გადანაწილების მიზნით განხორციელებულ მთელ რიგ ქმედებებთან.

ხელმძღვანელობა არის მენეჯმენტის ის რგოლი, რომელიც აყალიბებს ორგანიზაციის ხედვებს და მიზნებს, გეგმავს სამუშაოს, აკონტროლებს მისი მუშაობის ხარისხს და აფასებს საქმიანობის შედეგებს. შესაბამისად, ორგანიზაციის ეთიკური კულტურის ჩამოყალიბებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელობას ჰქონდეს პრინციპული მიდგომა ორგანიზაციის ეთიკური პრინციპებისა და თანამშრომლების მიერ განხორციელებული ეთიკური ქცევის მიმართ. ხელმძღვანელი უნდა ადგენდეს კონკრეტული ეთიკური ქცევის წესებს და პირად მაგალითს აძლევდეს ხელქვეითებს.

არსებობს მართვის სხვადასხვა სტილი, თუმცა, ყოველი მათგანის მიზანია, ხელი შეუწყოს და დაამკვიდროს ორგანიზაციის მამოძრავებელი ღირებულებების, მენეჯმენტის და ოპერაციული სისტემების, თანამშრომელთა და საერთო ორგანიზაციული ქცევის განხორციელება ეთიკის პრინციპებზე დაყრდნობით, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების მიღწევას.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

შესაძლებელია თუ არა გახდეს კარგი ლიდერი?

1.4. როტაციის მნიშვნელობა სამსახურში

► **ზოგადი ინფორმაცია**

როტაცია სამსახურში არის მენეჯმენტის განხორციელების მეთოდი, როდესაც პირი ერთ ორგანიზაციაში პერიოდულად იცვლის სხვადასხვა პოზიციას და სტრუქტურულ დანაყოფს. მისი მიზანია კორუფციის აღმოფხვრა, ასევე, დასაქმებულთა მიერ სხვადასხვა გამოცდილების გაზიარება, ახალი უნარების შექმნა და სამსახურის პროდუქტიულობის ამაღლება. როტაციის პრინციპს სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია იყენებს სხვადასხვა მიზნით. თუმცა, მას სამსახურში აქვს როგორც

დადებითი, ასევე უარყოფითი ეფექტი, რაც უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციამ ამ მეთოდის გამოყენებისას.

შესაძლებელია სამსახურში როტაციის, როგორც კონტროლის საშუალების გამოყენება, ეთიკური გადაცდომისა და დარღვევის გამოსავლენად. იგი ამცირებს ინდივიდებს შორის არაკანონიერი გზით მორიგების რისკს. ორგანიზაციებს, რომლებიც ფლობენ სენსიტიურ ინფორმაციას ან პერსონალურ მონაცემთა სისტემებს, შეუძლიათ მიმართონ სამსახურში როტაციის მეთოდს. ეს მეთოდი ასევე ხელს უწყობს საქმის სტაბილურად წარმართვას, რამდენადაც ბევრი ადამიანი თანაბრად არის ჩართული ფუნქციების შესრულების პროცესში. იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე დასაქმებულს არ შეუძლია შეასრულოს ესა თუ ის საქმიანობა, სხვა პირი შეძლებს მის შეცვლას თანაბარი წარმატებით.

► დადებითი ეფექტები

ორგანიზაციები როტაციის მეთოდს იყენებენ სწავლების მიზნითაც. ჩატარებული კვლევები ცხადყოფს, რომ როტაციის შედეგად მიღებული სარგებელი აღემატება თანამშრომელთა როტაციაზე დახარჯულ ხარჯებს. სწავლების მეთოდად მისი გამოყენების დროს, დასაქმებულებს შესაძლებლობა ეძლევათ, გამოიმუშაონ საჭირო უნარები, რომელიც მათ ორგანიზაციაში დაწინაურებისთვის დაეხმარება. ეს პრაქტიკა ორგანიზაციას აძლევს ეფექტიანად ფუნქციონირების საშუალებას სამსახურში. როტაციის მეთოდის გამოყენება, ასევე შესაძლებელია ფიზიკური და მენტალური სტრესის შესამცირებლად, რომელსაც დასაქმებულები წლების განმავლობაში ერთსა და იმავე პოზიციაზე მუშაობისას განიცდიან.

► თანამშრომელთა უნარების განვითარება

დროთა განმავლობაში, როტაციის საშუალებით დასაქმებულ პირებს უნარები მრავალმხრივად უვითარდებათ. ეს ხელს უწყობს სამსახურის სტაბილურობასა და წინსვლისთვის უფრო მეტ შესაძლებლობას. აღნიშნული კი, თანამშრომელს უფრო ფასეულს ხდის დამსაქმებლისთვის.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც როტაციას სამსახურში ეწინააღმდეგებიან დასაქმებულები, რომლებიც კარგად გრძნობენ თავის პოზიციაზე.

ამასთანავე, სამსახურში როტაციის განხორციელება უკავშირდება ხარჯებს, რადგან გადაყვანილი თანამშრომლების გადამზადებისთვის დროისა და ფულის ინვესტირება, თანამშრომელთა სხვადასხვა პოზიციაზე გადაყვანის პროცესის თანმდევი. კიდევ ერთი უარყოფითი მხარეა ისიც, რომ ზოგიერთი თანამშრომელი, მიუხედავად ტრენინგ-პროგრამის ეფექტურობისა, კარგად ვერ ეწყობა შერჩეულ პოზიციას ორგანიზაციაში.

მიუხედავად ამისა, ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, სასურველია, ყველა ორგანიზაციაში დასაქმებულთა შემადგენლობის პერიოდული განახლება როტაციის პრინციპის შესაბამისად ხორციელდებოდეს. ამ მიდგომის უპირატესობა არის ის, რომ თანამშრომელთა ურთიერთშენაცვლება ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალური შესაძლებლობების გამოვლენას და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ეფექტიანობის ზრდას.

პერსონალის როტაცია არის კორუფციის „კონტროლის“ საშუალება. ის არ უნდა იყოს აღრეული სამსახურში როტაციაში, როგორც დასაქმებულთა ტრენინგისა და განვითარების საშუალება.

როტაცია დასაქმებულთა მხრიდანაც შეიძლება აღქმული იყოს სახიფათოდ, რადგან იგი, მიჩნეულია გამაფრთხილებელ საშუალებად და არა მენეჯმენტის მიერ გამოცხადებულ უნდობლობად. როტაციის დროს, რამდენადაც შესაძლებელია, გათვალისწინებული უნდა იყოს დასაქმებულის შესახებ სხვა ფაქტორებიც, წინააღმდეგ შემთხვევაში, აღნიშნული მეთოდი შეიძლება შევიწროებად ჩაითვალოს.

რაც უფრო მაღალია სპეციალიზაციის ხარისხი და ხორციელდება გრძელვადიანი ტრენინგები, უფრო ნაკლებ გამოიყენება როტაცია კორუფციის აღმკვეთ მექანიზმად. ასეთ შემთხვევებში, უმჯობესია სხვა დამცავი მექანიზმების (მაგ: ოთხი თვალის პრინციპი, გამჭვირვალობა) გამოყენება.

როტაციის სახეები

► წრიული როტაცია

რამდენიმეწლიანი ციკლის შემდეგ, დასაქმებულები, რომლებიც მუშაობენ გარკვეულ პოზიციაზე, სამუშაოდ გადაჰყავთ სხვა სფეროში. ასეთ დროს, დანაკარგების თავიდან ასაცილებლად, უნდა მოხდეს გადაყვანის პროცესის სათანადოდ უზრუნველყოფა. მოდელის გამოყენება შეიძლება დეცენტრალიზებულ ადმინისტრაციულ ორგანოებში, რომლებსაც მრავალფეროვანი ამოცანები აქვთ. ციკლის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია სამუშაოს სირთულეზე.

► ორმაგი წრიული როტაცია

ტერიტორიულად განსხვავებულ ამოცანებთან ერთად, რომელიც განხორციელდება სპეციალიზებული დასაქმებულთა ჯგუფის მიერ (მაგ: ქალაქის შიდა ტერიტორიაზე კონცენტრირება გარეუბნების საპირისპიროდ), გამართლებულია ტერიტორიული როტაციის განხორციელება სულ ცოტა სამი ჯგუფის შიგნით (როტაცია გარე ან შიდა წრეში).

► **გუნდის შეცვლის მოდელი**

ადმინისტრაციულმა უწყებამ, რომლის ამოცანაცაა პროექტის განხორციელება დონორთან ერთად, შესაძლოა, დაგეგმოს როტაცია პროექტის გუნდის შეცვლით, იმგვარად, რომ ისინი განმეორებით არ შეხვდნენ იმავე კონტრაქტორ გუნდს.

► **მოვალეობათა გადანაწილებაზე დაფუძნებული როტაცია**

როტაციის ამ ფორმით ადმინისტრაციულ ორგანოებს პერიოდულად შეუძლიათ შეცვალონ თავისი დეპარტამენტების ვალდებულებები იმგვარად, რომ დეპარტამენტებში, ან მათ ნაწილში დასაქმდნენ სხვა პირები. ამ გზით დასაქმებულებს შეუძლიათ შეინარჩუნონ თავისი ჩვეულებრივი სამუშაო გარემო, მაგრამ დამცავი ელემენტის შენარჩუნებით. ამ სახის როტაციის მეთოდის გამოყენება შეიძლება უმეტესად სახელმწიფო ორგანოებში.

ორგანიზაციულ ერთეულს, რომელიც პასუხისმგებელია პერსონალის მართვის საკითხებზე, იმავდროულად უნდა ჰქონდეს ვალდებულება, მონიტორინგი განხორციელოს თანამშრომელთა როტაციაზე. ამ ერთეულმა ასევე უნდა უზრუნველყოს იდენტიფიცირება იმ სფეროების შესახებ, სადაც აუცილებელია თანამშრომელთა როტაცია და კონკრეტული თანამშრომლის როტაციის დროის ხანგრძლივობა. თუ გამონაკლის შემთხვევებში, როტაცია შეუძლებელია ოპერაციების ბუნებიდან გამომდინარე ან (პერსონალის) მენეჯმენტის აზრით (მაგ: ექსპერტთა ჯგუფის ნაკლებობა), მაშინ უნდა მოხდეს კორუფციის გამომრიცხავი სხვა ზომების გატარება (მაგ: კონტროლის პრინციპის გამოყენების გაფართოება, ჯგუფებში მუშაობა და ამოცანათა გაცვლა ორგანიზაციის ერთეულებს შიგნით, მოვალეობათა გადაცემა, ადმინისტრაციული და კონკრეტულ ამოცანებთან დაკავშირებული გე-დამხედველობის ზომების გაძლიერება).

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციაში როტაცია შესაძლოა აღმოჩნდეს კორუფციის აღმოფხვრის, ეთიკური და პროფესიული სამსახურის ჩამოყალიბების საფუძველი.

► **სადისკუსიო კითხვები:**

- აღწერეთ სამსახურში როტაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- დაასახელეთ სულ მცირე სამი მაგალითი, როდესაც როტაციის განხორციელება კარგი ინსტრუმენტი იქნება კორუფციის აღმოსაფხვრელად.
- რა წინააღმდეგობები არსებობს სამსახურში როტაციის განხორციელებისთვის და როგორ შეიძლება გადაილახოს ისინი?

1.5. თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა

► **ზოგადი ინფორმაცია**

მართალია თანამშრომლობის არსი განსხვავებული და მუდმივად ცვლადია, თუმცა წარმატებული და საპასუხო თანამშრომლობა ყოველთვის ღიაობითა და უპირველეს ყოვლისა, მუდმივი კომუნიკაციით იზომება. უნდა არსებობდეს ერთნაირი გაგება იმისა, თუ რა არის თანამშრომლობის მიზანი, სხვაგვარად რისი და რა ფორმით გაცვლა უნდა მოხდეს, რადგან წარმატება სწორედ წინასწარ კარგად გააზრებულ და შეთანხმებულ მოლოდინების გაზიარებაზე არის დამოკიდებული.

თანამედროვე გარემოში უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია გადადის გუნდური მართვის სტილზე. თუმცა, გუნდი არ არის ნებისმიერი ერთად მომუშავე ჯგუფი. გუნდური მუშაობა ეფექტურად ხორციელდება მაშინ, როდესაც გუნდში ჩართული ყველა ინდივიდი მიისწრაფვის საერთო მიზნისკენ. საჯარო დაწესებულებებში ბევრმა მენეჯერმაც დაიწყო გუნდების ჩამოყალიბება მას შემდეგ, რაც დაინახა, რომ ბიზნესმა წარმატებას გუნდური მუშაობის პრინციპის გამოყენებით მიაღწია. კერძოდ, მუშაობის გუნდურ პრინციპზე დაფუძნებულმა ორგანიზაციებმა აჩვენეს პროდუქტიულობის გაუმჯობესება, ხარისხის უკეთესი კონტროლი და თანამშრომელთა სამსახურიდან გადინების დაბალი დონე. გუნდები შედგება შესაბამისი უნარების მქონე მცირე რაოდენობის თანამშრომლებისაგან, რომელთაც აქვთ საერთო მისია, არიან პასუხისმგებლები საერთო მიზნებზე და სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებაზე. გუნდის წევრები ერთობლივად ცდილობენ მიაღწიონ საერთო მიზანს. გუნდებს შეუძლიათ, განახორციელონ ამოცანათა უმრავლესობა ორგანიზაციაში: დროებითი კონკრეტული პროექტები და მუდმივი, ყოველდღიური საქმიანობა, რომელიც საჭიროა მომსახურების ან რეგულარული ამოცანების უზრუნველსაყოფად.

ზოგადად, გუნდი არის თანამშრომელთა ჯგუფი, რომელიც იზიარებს კონკრეტულ მიზანს, რომლის მიღწევაც შეუძლებელია კოორდინირებული მოქმედებების გარეშე და ამავედროულად, მისი წევრები ანგარიშვალდებულნი არიან ერთმანეთის წინაშე.

► **როგორ ყალიბდება გუნდები**

საჯარო სამსახურში გუნდი იმავე გზით ყალიბდება, როგორც კერძო სექტორში, თუმცა, ამ შემთხვევაში უფრო რთულია ამის გაკეთება. გავრცელებული მოსაზრებით ამის ერთ-ერთი მიზეზი გახლავთ ის, რომ საჯარო დაწესებულებები, კერძო კომპანიებისგან განსხვავებით, ნაკლებად არიან დაინტერესებულნი გაუმჯობესონ თავისი საქმიანობის შესრულება. ამავე დროს მენეჯერებს საჯარო

სამსახურში ნაკლები მოტივაცია აქვთ ჩამოყალიბონ გუნდი. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მსჯელობის გაზიარება რთული და თანამედროვე მმართველობის პრინციპების საჯარო სამსახურებში ზოგჯერ წარმოუდგენელიცაა, მას არსებობის უფლება ნამდვილად აქვს. მეტიც, უდავოა განსხვავება საჯარო და კერძო სექტორს შორის ამ მხრივ არსებული განსხვავება, რაც სავარაუდოდ უფრო მოქმედების თავისუფლების ნაკლები ხარისხით და არა ზემოთ აღნიშნულით არის განპირობებული.

გუნდის ჩამოყალიბების პროცესი ხშირად იწყება ორგანიზაციის მცირე ნაწილში და არა ფართო მასშტაბებით. ეფექტური გუნდის ჩამოყალიბებისთვის მნიშვნელოვანია შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა:

- უპირველეს ყოვლისა უნდა მოხდეს გუნდის მიზნებისა და დანიშნულების დადგენა და იდენტიფიცირება;
- ნათლად უნდა განისაზღვროს რა დონის ავტონომია ექნება გუნდს;
- გუნდს მტკიცე ხელმძღვანელობა უნდა ჰყავდეს, ვინც მიმართულებას მისცემს მის ძალისხმევას;
- გუნდის თითოეული წევრის როლი ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული;
- გუნდის წევრები კომპეტენტურები უნდა იყვნენ და საჭიროების შემთხვევაში ტრენინგების მეშვეობით უნდა მოხდეს გუნდის წევრებისთვის ახალი პროფესიული უნარების განვითარება;
- გუნდს უნდა ჰქონდეს შედეგზე ორიენტირებული სტრუქტურა. შესაბამისად, შეიძლება საჭირო იყოს გუნდის დასახმარებლად ორგანიზაციული სისტემისა და სტრუქტურის შეცვლა.

▶ **სადისკუსიო კითხვა:**

როგორ იღებენ გუნდურ გააწყვეტილებას თქვენს უწყებაში, არსებობს თუ არა გუნდური მუშაობის პრინციპ(ებ)ი?



შემთხვევა 1

ერთ-ერთ საჯარო უწყებაში განხორციელდა ძირეული ცვლილებები, რის შედეგადაც მან ახალი მიზანი დაისახა. აღნიშნული მიზნის მიღწევა დაკავშირებული იყო კომპლექსური სისტემის შემუშავებასა და მის შემჭიდროვებულ ვადებში დანერგვასთან. პროცესის განხორციელება დაევალა ერთობლივად რამოდენიმე დეპარტამენტს, ხოლო მათი საქმიანობის კოორდინაცია – ერთ-ერთ ახლად და-

ნიშნულ მინისტრის მოადგილეს, რომელსაც უნდა შეეფასებინა პროცესის მიმდინარეობის ეფექტიანობა და მოეხდინა შესაბამისი რეაგირება.

დასახული ამოცანების სირთულიდან გამომდინარე თითოეულ დეპარტამენტში დასაქმებულმა პერსონალმა პროცესის დასაწყისშივე გამოავლინა გარკვეული სკეპტიციზმი სხვა დეპარტამენტებში მათი კოლეგების მიერ აღებული ვალდებულებების შესრულებასთან დაკავშირებით. აღნიშნული დამოკიდებულება მალევე აისახა თანამშრომლობაზე, ვინაიდან აღმოჩნდა, რომ წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული ნდობის ხარისხი და თანამშრომლებს შორის სუბიექტურ-პიროვნული ურთიერთობები სერიოზულ ბარიერს უქმნიდა საქმიანობის წარმატებას ახალ ფორმატში. საბოლოო ჯამში, მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელმა რგოლმა მეტ-ნაკლებად მოახერხა საერთო მიზანზე ორიენტირება და პირადი ურთიერთობების გვერდზე გადადგმა, სპეციალისტებმა აღნიშნული ვერ შეძლეს და ხშირად მათ მიერ გამოვლენილი პრობლემების ერთმანეთზე გადაბრალება, ხელმძღვანელებსაც აიძულებდა დაბრუნებულიყვნენ ძველ ურთიერდაპირისპირებულ ფორმატში. შედეგად, ორგანიზაციაში დასახული მიზნის განხორციელება მოხდა დაგეგმილზე გაცილებით გვიან, ზედმეტი რესურსების ხარჯვისა და გაუარესებული ორგანიზაციული კლიმატის ფონზე.



ჩართული მხარეები – დანიშნული პირები

- მინისტრის მოადგილე;
- დეპარტამენტების ხელმძღვანელობა;
- თანამშრომლები.



პათოლოგიის ანალიზი

დაწესებულებაში არ არსებობდა ორგანიზაციული ინტერესებიდან გამომდინარე, საერთო მიზანზე ორიენტირებასა და ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთთანამშრომლობის კულტურა და ამ კუთხით ეთიკური ქცევის აღქმა. მხოლოდ მმართველობითი ვერტიკალი არაეფექტურია და მაღალი თანამდებობის მქონე პირის უფლებამოსილების განხორციელებისას ვერ აღწევს დასახულ მიზანს. მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელებმა გარკვეულწილად კარგად აღიქვეს პრობლემა, არსებული მართვის მექანიზმებით შეუძლებელი აღმოჩნდა სასურველ დონეზე ვითარების გამოსწორება დროში.



დასკვნა

მოცემული შემთხვევიდან გამომდინარე ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მმართველობის ყველა რგოლზე ვლინდება მართვის ძირითადი პრინციპების არცოდნა ან ამ პრინციპებით საქმიანობის წარმართვის უუნარობა. საქმიანობა როგორც სამსახურების, ასევე, პიროვნულ დონეზე ხორციელდება არაჯანსაღი კონკურენციის პირობებში. აღნიშნული გადაზრდილია ორგანიზაციულ კულტურაში, რაც მაღალი ალბათობით განპირობებულია ხელმძღვანელობის ზედა რგოლებში დამკვიდრებული არაეთიკური მართვის სტილით. აქვე იკვეთება თანამშრომელთა მიერ ერთმანეთის დასმენის ინსტიტუტის არსებობა (ნეგატიური გაგებით), რაც იწვევს ნდობის ხარისხის მინიმუმამდე დაყვანას. შესაბამისად, თანამშრომლებში პროფესიონალიზმისა და კოლეგიალობის სულისკვეთების ნაცვლად განვითარებულია სხვის შეცდომებზე ჩასაფრებისა და ნებისმიერ ფასად საკუთარი ინტერესების დაცვის კულტურა.

ორგანიზაცია, რომელიც არ იმართება პროფესიონალიზმის, კოლეგიალობის, ურთიერთქმედების პრინციპებზე დაყრდნობით, ვერასოდეს გასცდება პოტენციური ეფექტიანობის მინიმალურ ზღვარს.

1.6. ოთხი თვალის პრინციპი

► **ზოგადი ინფორმაცია**

ოთხი თვალის პრინციპი გამოიყენება გადაწყვეტილების შესამოწმებლად და გულისხმობს მაგალითად, აღმასრულებელი უფლებამოსილების მქონე პირისა და ფინანსური საკითხებით დაკავებული პირების მიერ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების ერთობლივად მიღებას. ოთხი თვალის პრინციპი ყველაზე ხშირად გამოიყენება გამომცემლობაში. ამ პრინციპის გამოვლინებაა რედაქტირება და თარგმნა, რადგან დოკუმენტებს, როგორც წესი, კითხულობს მეორე მკითხველი, რათა აღმოაჩინოს ხარვეზები და ბეჭდვითი შეცდომები, რაც შეიძლება ერთმა ადამიანმა ვერ შეამჩნიოს.

ოთხი თვალის პრინციპი კარგად ცნობილი წესია, რომელიც გამოიყენება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს დაუდევრობისა და კორუფციისგან დასაცავად. საჯარო სექტორში ოთხი თვალის პრინციპი ნიშნავს, რომ ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება დადასტურებულია სულ ცოტა ორი ინდივიდის მიერ, ჩვეულებრივ ისინი არიან უწყების აღმასრულებელი დირექტორი და ფინანსური დირექტორი.

სხვაგვარად, ოთხი თვალის პრინციპი ნიშნავს, რომ ცალკეული მოქმედება, როგორცაა გადაწყვეტილება, ფინანსური ტრანზაქცია და სხვა, უნდა დადასტურდეს სულ ცოტა ორი პირის მიერ. ამ შემთხვევაში მაკონტროლებელი მექანიზმი გამოიყენება უფლებამოსილების დელეგირებისა და გამჭვირვალობის გაზრდის მიზნით. მაგალითად:

- ბევრ სამართლებრივ და ფინანსურ დოკუმენტს სჭირდება ორი ადამიანის ხელმოწერა;
- ბანკები, სხვა ფინანსური დაწესებულებები და სენსიტიური სამხედრო სფეროები ხშირად მოიცავენ ზონას, სადაც არ შეიძლება მარტო შესვლა (no-lone zone): ადგილი, სადაც უნდა იმყოფებოდეს ორი ადამიანი, რომლებიც ყოველთვის უნდა იყვნენ ერთმანეთის ხედვის არეალში.
- მონაცემთა მართვის ზოგიერთი სისტემისთვის აუცილებელია, რომ ჩანაწერთა მნიშვნელოვანი განახლება დადასტურდეს ცალ-ცალკე ორი უფლებამოსილი პირის მიერ, სანამ შეიცვლება მონაცემები.

მართალია, ოთხი თვალის პრინციპი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არის კორუფციასთან ბრძოლის და ეთიკის ნორმების დაცვის დამატებითი უსაფრთხოების ელემენტი, თუმცა მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია ჩართული პირების შესაძლებლობებზე, პატიოსნებასა და გულისხმიერებაზე. აღნიშნული პრინციპის დახვეწისათვის, უფლებამოსილი პირების შემთხვევით როტაციას აქვს მეორე

წყვილი თვალის ფუნქცია, იმგვარად, რომ დანამდვილებით არ იქნება ცნობილი რომელი ორი პირი მიიღებს მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. აღნიშნულ პრინციპთან ერთად გამოიყენება შემთხვევითი როტაციის პრინციპი, რაც გულისხმობს შემდეგს: გადაწყვეტილებას ოთხი თვალის პრინციპით უფლებამოსილი პირები მიიღებენ შემთხვევითი როტაციის წესით და წინასწარ არ იქნება ცნობილი, რომელი ორი პირი მიიღებს მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

ათწლეულების განმავლობაში ეს პრინციპი კარგად ჩამოყალიბდა სხვადასხვა სფეროში, მაგრამ მუშაობს თუ არა იგი საჯარო სამსახურში?

2. ეთიკა და მონიტორინგი საჯარო სამსახურში

► *ზოგადი ინფორმაცია*

მონიტორინგი არის საჯარო სამსახურის ეფექტიანი მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობა. იგი, როგორც მენეჯმენტის განხორციელების ერთ-ერთი ფორმა, იძლევა შესაძლებლობას მოხდეს სამსახურში არსებული პრობლემების სრულყოფილად შესწავლა და შემდგომ მათი გადაჭრის გზების დასახვა. შესაბამისად, მონიტორინგი მჭიდროდ არის დაკავშირებული საჯარო მოხელეთა საქმიანობის ეთიკური მხარის კონტროლთან და მის გამოსწორებასთან.

ნებისმიერი სამსახურისთვის თანამშრომელთა პროდუქტიული საქმიანობის უზრუნველყოფა დიდ სირთულეებს უკავშირდება, მონიტორინგის ეფექტური მექანიზმების არსებობის გარეშე. როდესაც საუბარი ეთიკის ნორმებს შეეხება, უნდა გვახსოვდეს, რომ ისინი ყოველთვის მოიაზრება, როგორც სამართლის ე.წ. რბილი ნორმები (Soft Law), რადგან, ხშირ შემთხვევაში, მათი მკაცრად და იმპერატიულად გაწერილი ნორმატიულ აქტებში არ ხდება. თუმცა, შესრულებაზე სათანადო კონტროლისა და მათი დარღვევებისთვის პასუხისმგებლობის შესაბამისი ზომების/მექანიზმის არსებობის შემთხვევაში, ეთიკის ნორმები ისეთივე სავალდებულო ხდება, როგორც ნებისმიერი სხვა ნორმა. აღნიშნული კონტროლის უზრუნველსაყოფად კი, ყველაზე ეფექტური მექანიზმების სწორედ მონიტორინგია, რომელმაც თავისთავად უნდა შეასრულოს არა რეპრესიული ფუნქციები, არამედ უზრუნველყოს პრაქტიკული ხარვეზების გამოვლენა, აღკვეთა და სამსახურის საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული ღონისძიებების განხორციელება.

ამდენად, როდესაც საუბარია საჯარო სამსახურში მოსამსახურეთა საქმიანობის ეთიკურობაზე, მისი დაბნერვა და სრულყოფა შეუძლებელია მონიტორინგის მექანიზმების გარეშე, რომელიც მიმართული იქნება სამსახურში არსებული თითოეული პათოლოგიის შესწავლის, მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენისა და გამოსწორებისაკენ.

► *მონიტორინგის ფორმები*

არსებობს მონიტორინგის სხვადასხვა ფორმა და მიმართულება, რაც თავისთავად ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერი დაწესებულებისა თუ სამსახურის გამართულად მუშაობისათვის. მონიტორინგის სხვადასხვა ფორმებიდან (ფინანსური მონიტორინგი, გარე მონიტორინგი, დისციპლინური მონიტორინგი, ტრენინგ მონიტორინგი და ა.შ.) ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი და განსახილველ საკითხთან ახლო მდგომი, არის დისციპლინური მონიტორინგი, თუმცა, არაეთიკური მოქმედებების აღსაკვეთად შეიძლება მოხდეს სხვა ფორმების

ეფექტურად გამოყენებაც. მაგალითად, ფინანსური მონიტორინგის მეშვეობით შეიძლება აღმოჩნდეს ისეთი ფინანსური დარღვევები, რომლებიც გამოავლენს კორუფციულ დანაშაულებს, რაც თავისთავად საჯარო სამსახურის ეთიკისათვის სერიოზული ზიანის მომტანია. ასევე, გარე მონიტორინგის მეშვეობით შეიძლება გამოვლინდეს ეთიკის ნორმების ისეთი დარღვევები, რომელიც შიდა მონიტორინგის ორგანოებისათვის შეუმჩნეველი რჩება, სამსახურში მიღებული პრაქტიკიდან გამომდინარე. მაგალითად, შიდა მონიტორინგის სამსახური ყურადღებას არ აქცევს იმას, რომ მოსამსახურეებს მოქალაქეებთან შეხვედრის ადგილებში სხვადასხვა რელიგიური ნივთები აქვთ განთავსებული“, თუმცა, გარე მონიტორინგის თვალს შეიძლება ეს უჩვეულოდ მოეჩვენოს და გარკვეული შენიშვნებიც გაუჩნდეს.

თუმცა, ზემოთ ჩამოთვლილი ფორმებიდან საჯარო მოსამსახურეთა საქმიანობის ეთიკურობის შესამოწმებლად ყველაზე მნიშვნელოვანია დისციპლინური მონიტორინგი. იგი თავის თავში გულისხმობს არა მხოლოდ სამსახურში მოსვლა-წასვლისა ან/და მოსამსახურეთა მხრიდან დაკისრებული ვალდებულებების ვადებში შესრულების კონტროლს, არამედ, ასევე, საჯარო მოსამსახურეთა მოქალაქეებთან და კოლეგებთან ეთიკური ნორმის ფარგლებში ურთიერთობის, ჩაცმულობის წესის (Dress Code) დაცვის კონტროლს, სამსახურებრივი საიდუმლოების დაცვისა და გაუხმაურებლობის შემოწმებას და ა.შ.

მნიშვნელოვანია, ყურადღება გამახვილდეს ასევე იმ ფაქტორზეც, რომ მხოლოდ მონიტორინგი ვერ იქნება ეფექტიანი, თუ მასთან ერთად არ იარსებებს ანალიზის მექანიზმებიც. სწორედ ანალიზის საფუძველზეა შესაძლებელი მომავალში პრაქტიკაში არსებული ხარვეზების თავიდან აცილება და არაეთიკური ქცევის პრევენციაზე ყურადღების გამახვილება.

მონიტორინგთან ერთად ანალიზის განხორციელება იძლევა არსებული პრაქტიკის შემოწმების, გაკონტროლების, არსებულ პრობლემებსა და დარღვევებზე ინფორმაციის შეგროვების, მათი განზოგადებისა და სათანადო ღონისძიებების დაგეგმვის შესაძლებლობას. რამდენადაც მონიტორინგის სამსახურის ძირითადი საქმიანობა არის საჯარო მოსამსახურეების ეთიკურ ქცევაზე კონტროლის განხორციელება, სწორედ მათ მოეპოვებათ ინფორმაცია არსებული პრობლემების შესახებ, ამიტომაც სწორედ მათ კომპეტენციასა და დაქვემდებარებაში უნდა შედიოდეს მოცემული მიმართულებით ანალიტიკური ფუნქციების განხორციელება.

მონიტორინგს საკმაოდ ბევრი დადებითი ეფექტი აქვს, რის გამოც იგი შეიძლება ჩაითვალოს საჯარო სამსახურში მოხელეთა არაეთიკური ქცევისა და პათოლოგიების წინააღმდეგ ბრძოლის მნიშვნელოვან საშუალებად.

უპირველეს ყოვლისა, მონიტორინგის მექანიზმის მეშვეობით ეთიკის ნორმების გამოყენება აქტუალურობას იძენენ და ექცევა რეგულაციის გარკვეულ ფარგლებში. შესაბამისად, მონიტორინგის მეშვეობით შესაძლებელია ეთიკური ნორმების კიდევ უფრო გაუმჯობესება და დახვეწა, ისეთი ნორმების გაუქმება, რომელთა ამოქმედება ან კონტროლი პრაქტიკულად შეუძლებელია და ისეთი ნორმების შემოღება, რომელიც უზრუნველყოფს პრაქტიკაში დაურეგულირებლად დარჩენილი ეთიკის საკითხების შესასრულებლად სავალდებულო ხასიათის მინიჭებას, საზოგადოებისა და საჯარო სამსახურის განვითარებასთან ერთად იცვლება ეთიკის ნორმები და შეხედულებები ეთიკურ ქცევასთან დაკავშირებით. აქედან გამომდინარე, რაც არა-ეთიკური იყო 10-20 წლის წინ, დღეს ეთიკურია და პირიქით, რაც ეთიკური იყო მაშინ, დღეს არაეთიკურია. ამიტომაც, მონიტორინგის დადებითი მხარე გამოიხატება არსებული პრაქტიკის შეფასებასა და ეთიკის ნორმების განვითარებაში.

მეორე მნიშვნელოვანი დადებითი ეფექტი არის ის, რომ მონიტორინგის საფუძველზე ადვილად არის შესაძლებელი, პრაქტიკაში არსებული სირთულეების გამოსწორების მიზნით, სამომავლო ღონისძიებების გატარების აუცილებლობის, მათ შორის, საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთათვის სათანადო ტრენინგების დაგეგმვის საჭიროების დასაბუთება. მონიტორინგის მექანიზმის არსებობა უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეების მხრიდან საქმიანობის გაუმჯობესებას, მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის მონიტორინგის შედეგად შემუშავებული ეთიკის სტანდარტების პრაქტიკაში დანერგვას.

თუმცა, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ მონიტორინგის მექანიზმის რეპრესიულ იარაღად გამოყენება უკუშედეგის მომცემია და შეიძლება, თავად მონიტორინგის თანამშრომლების საქმიანობის არაეფექტურობის საფუძველი გახდეს. ასევე, შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლებში მოტივაციის დაქვეითება, საქმის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება და შიშის დანერგვაც. ამდენად, მნიშვნელოვანია, მონიტორინგის სამსახური კონტროლის, შემოწმებისა და გაუმჯობესების მიმართულებით მოქმედებდეს. ასევე იმისათვის, რათა თავად მონიტორინგის სამსახურის თანამშრომლების მხრიდან არ ჰქონდეს ადგილი არაეთიკურ მოქმედებებს კოლეგების მიმართ, მნიშვნელოვანია, არსებობდეს გარე მონიტორინგის მექანიზმები ან თუნდაც ხელმძღვანელის მხრიდან უშუალო კონტროლის განხორციელების შესაძლებლობა.

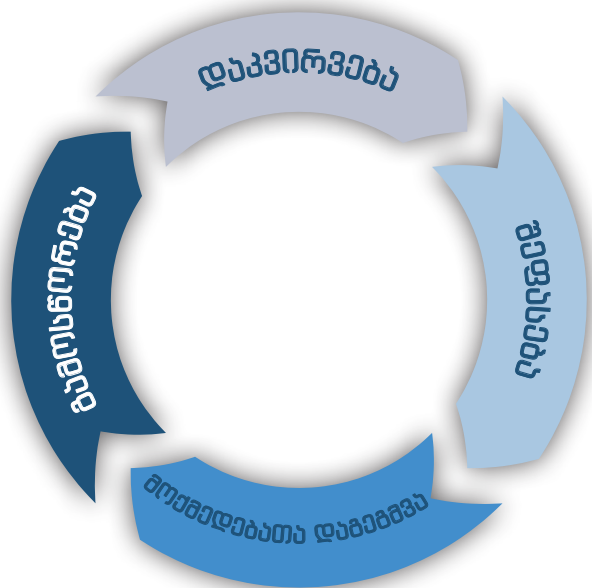
► **მონიტორინგი – ეთიკის გაუმჯობესების წინაპირობა**

ზემოაღნიშნული მსჯელობის შედეგად, ნათელია მონიტორინგისა და ეთიკის მჭიდრო ურთიერთკავშირი. შესაბამისად, მოცემული თავი დაეთმობა საკითხის გავრცობას. უპირველეს ყოვლისა, ძალიან მნიშვნელოვანია ყველა დაწესებუ-

ლებაში არსებობდეს მონიტორინგი, როგორც საჯარო მოსამსახურეთა ეთიკური ქმედებისა და პრაქტიკაში არსებული დარღვევების კონტროლის ეფექტური მექანიზმი. დარღვევების გამოვლენა და მისი აღმოფხვრა უზრუნველყოფს მომავალში მოსამსახურეთა ეთიკურ ქცევას. მონიტორინგის კონტროლის ფარგლებში შეიძლება განხორციელდეს მთელი რიგი პრევენციული ღონისძიებები. რა თქმა უნდა, რეაქტიულ მოქმედებებს ბევრად ჯობია პროაქტიული მოქმედებების განხორციელება. მაგალითად, მონიტორინგის ფარგლებში აუცილებელია საჯარო მოსამსახურეებთან ხშირი კონტაქტი იმ გარემოებებთან დაკავშირებით, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მათ თავისი საქმიანობის ეთიკური ნორმების დაცვით განხორციელებაში. ეს გარემოებები შეიძლება იყოს გადატვირთული გრაფიკის შედეგად ფსიქოლოგიური გადაღლილობა, სამსახურის რუტინულობა ან თუნდაც ჩაცმის სტილი, რომელიც მოქალაქეებში აგრესიას ან უფრო მეტიც, ქილიკის საფუძველს ბადებს, რაც საჯარო მოსამსახურეს უბიძგებს თავადაც არაეთიკურად მოიქცეს. ამდენად, მონიტორინგის სწორი და სათანადო განხორციელება პირდაპირ კავშირშია საჯარო სამსახურში ეთიკის სტანდარტების ზრდასთან.

► **მონიტორინგის განხორციელება**

მონიტორინგის განხორციელება თავის თავში მოიცავს რამდენიმე მნიშვნელოვან ეტაპს, თუმცა, ამ ეტაპებიდან ყველაზე თვალსაჩინოა ოთხი, რომლებიც მონიტორინგის განხორციელების ციკლად შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ.



აღნიშნული სქემიდან გამომდინარე, თითოეული ეტაპი მიმართული უნდა იყოს არსებული ან სამომავლო პათოლოგიების აღმოფხვრისა და თავიდან აცილებისკენ. მოცემული ციკლის მეშვეობით მონიტორინგის სამსახური არ გადაიტყვევას მხოლოდ დამსჯელობით მექანიზმად და შეძლებს შეინარჩუნოს თანამშრომელთა ნდობა, რაც თავის მხრივ პრაქტიკაში არსებულ პრობლემებთან დაკავშირებით, თანამშრომლებისგან გახსნილი და რეალური ინფორმაციის მიღების გარანტი იქნება. აქედან გამომდინარე, შესაძლებელი გახდება ღონისძიებების დაგეგმვა ორგანიზაციაში არსებული ხარვეზების გამოსწორებისა და საჯარო მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით.

► **რეაგირება მონიტორინგის დროს აღმოჩენილ დარღვევებზე**

მონიტორინგის თემაზე საუბრისას მნიშვნელოვანია განვიხილოთ დარღვევებთან დაკავშირებით რეაგირების საკითხს. რა თქმა უნდა, ხარვეზის გამოსწორება შეუძლებელია, თუ იგი რეაგირების და მისი ჩამდენი პირის სათანადო პასუხისმგებლობის გარეშე დარჩა. ასეთ შემთხვევაში იბრძება საფრთხე, რომ სამომავლოდ, აღნიშნულმა დარღვევამ კიდევ უფრო სერიოზული სახე მიიღოს და წესად ჩამოყალიბდეს. შესაბამისად, მის წინააღმდეგ ბრძოლა უკვე შეუძლებელი გახდება. ამდენად, ეთიკის ნორმის სულ მცირედი დარღვევის შემთხვევაშიც კი საჯარო მოსამსახურე სათანადო რეაგირების გარდაუვალობას უნდა გრძნობდეს. განსხვავებულად რეგულირდება პასუხისმგებლობის ფორმის საკითხი.

პასუხისმგებლობის ფორმა და დამრღვევისადმი დამოკიდებულება დაუშვებელია მიზნად ისახავდეს დასჯას. მისი მიზანი უნდა იყოს პათოლოგიის აღმოფხვრა, დარღვევის ხელშემწყობი ფაქტორების გამოვლენა და გამოსწორება, ასევე თანამშრომლისათვის სათანადო მითითებებისა და დარიგებების მიცემა. თუმცა, თუ გადაცდომის მიზეზი თავად თანამშრომელია, ასეთ შემთხვევაში სამართლიანად უნდა დადგეს მისი დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხი ყოველი ასპექტის გათვალისწინებით, იქნება ეს დარღვევის სირთულე, მოსამსახურის როლი დარღვევაში, მოსამსახურის პიროვნება თუ დარღვევის ხელშემწყობი გარეშე გარემოებები, რათა არ მოხდეს მონიტორინგის სამსახურის დამსჯელობით მექანიზმად აღქმა. ასეთ შემთხვევაში გაწყდება ურთიერთობა მონიტორინგსა და მოსამსახურეებს შორის, რაც თავისთავად გაართულებს გამოვლენილი დარღვევის გადაჭრის გზების მოძიების შესაძლებლობასა და რაც მნიშვნელოვანია, პრევენციული ღონისძიებების გატარებას.

მონიტორინგზე, როგორც საჯარო სამსახურში არსებული არაეთიკური ქცევის წინააღმდეგ ბრძოლის ეფექტურ მექანიზმზე საუბრისას, უნდა გვახსოვდეს, რომ მნიშვნელოვანია მთელი რიგი ასპექტების გათვალისწინება, ასევე დასჯასა და გა-

მოსწორებას შორის ოქროს შუალედის დაჭერა. მონიტორინგის სამსახურის გამართული და შედეგიანი მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული ნდობის იმ ხარისხზე, რომელიც მის მიმართ გააჩნიათ მოსამსახურეებს.

ეფექტურმა მონიტორინგმა, როგორც პრობლემის სწრაფი იდენტიფიცირებისა და მათი პროაქტიული მეთოდით მოგვარების მექანიზმმა, დროთა განმავლობაში, შესაძლოა ორგანიზაციის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად გაზარდოს და მნიშვნელოვნად შეამციროს ორგანიზაციული ხარჯები.

მონიტორინგი სამ მნიშვნელოვან ელემენტზე უნდა იყოს დაფუძნებული:

- მონიტორინგის მიზანი ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული; ასევე, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს ეფექტური სტრუქტურა და ჰყავდეს მონიტორინგის განხორციელებაზე უფლებამოსილი პირი;
- ისეთი მონიტორინგის პროცედურების ფორმირება და აღსრულება, რომლის მიზანია, სარწმუნო ინფორმაციის შესაბამისად, განახორციელოს კონტროლი იმ მნიშვნელოვან რისკებზე, რომელიც ორგანიზაციის მიზნებს ემუქრება;
- მონიტორინგის შედეგების შეფასება და ანგარიშის სახით წარმოდგენა, რომელიც მოიცავს იდენტიფიცირებული ხარვეზების მნიშვნელობის განსაზღვრას და მონიტორინგის შედეგების წარდგენას შესაბამისი პერსონალისა და ხელმძღვანელობისთვის, რათა მათ დროული რეაგირება მოახდინონ და საჭიროების შემთხვევაში განახორციელონ სათანადო მოქმედებები.

არსებობს მონიტორინგის განხორციელების სხვადასხვა მიდგომა და პროცედურა, კერძოდ:

- პერიოდული შეფასება და საკონტროლო შემოწმება მონიტორინგის სამსახურის მიერ;
- განგრძობადი მონიტორინგის პროგრამები, რომლებიც ინტეგრირებულია საინფორმაციო სისტემებში;
- მონიტორინგის შედეგების ანალიზი ან შესრულების ანგარიშები;
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის შეფასება მათ მიერ გამოყენებული მართვის სტილთან დაკავშირებით, ზედამხედველობითი ფუნქციების ეფექტურობის შემოწმება;
- შიდა ან გარე აუდიტის მიერ ხარისხის უზრუნველყოფის შემოწმება.

► **სადისკუსიო კითხვები:**

ხორციელდება თუ არა რაიმე სახის მონიტორინგი თქვენს ორგანიზაციაში? არაეთიკური ქცევის თავიდან ასაცილებლად მონიტორინგის როგორი ფორმა მიგაჩნიათ ყველაზე ეფექტურად?

2.1. შავი სია

► **ზოგადი ინფორმაცია**

შავი სია წარმოადგენს იმ პირთა ან ორგანიზაციების სიას, რომლებიც ეჭვმიტანილნი ან ბრალდებულნი არიან თაღლითობაში, არაკანონიერ ქმედებასა ან სისხლის სამართლის დანაშაულში და აქედან გამომდინარე, გარიცხულნი არიან სამსახურიდან ან მათ მიმართ გამოყენებულია სხვა სახის სასჯელის ზომა. შავი სია შეიძლება აწარმოოს, როგორც ბიზნეს-საწარმომ, ასევე საჯარო დაწესებულებამ. ამასთანავე, შავი სია შეიძლება იყოს საჯარო (მაგ. ორგანიზაციების ჩამონათალი) ან საიდუმლო.

შავი სიის წარმოება შეიძლება ფორმალურად ან არაფორმალურად. დასაქმებისას, აპლიკანტები, რომლებიც მიუხედავად მათი კვალიფიკაციისა, განაცხადს აგზავნიან ნებისმიერ პოზიციაზე, შესაძლოა, დაიბლოკონ რამდენიმე განაცხადის წარდგენის შემდგომ. ეს შეიძლება იყოს არაფორმალური არჩევანი, რომელსაც გააკეთებს ერთი პირი ან შესაძლოა იყოს ოფისის მიერ მიღებული ფორმალური გადაწყვეტილება, მაგრამ იგი არ ჩაითვლება შავი სიის წარმოებად.

► **დეფინიცია**

შავი სია არის დაწესებულებათა ან პირთა რეესტრი, რომლებსაც ამა თუ იმ მიზეზით უარს ეუბნებიან კონკრეტულ პრივილეგიაზე, სამსახურზე, მობილობაზე, წვდომასა ან აღიარებაზე.

► **მაგალითი:**

საიდუმლო შავი სიის მაგალითია ე.წ. “No-Fly List”-ი, რომელსაც აწარმოებს შეერთებული შტატების სახელმწიფო უსაფრთხოების დეპარტამენტი. აღნიშნულ სიაში ხვდებიან პირები, რომლებსაც არ შეუძლიათ ფრენის განხორციელება, შეერთებულ შტატებში შესვლა ან გასვლა. ღია შავი სიის მაგალითია ფინანსური ქმედების სპეციალური ჯგუფის (Financial Action Task Force (FATF) მიერ წარმოებული იმ ქვეყნების ჩამონათვალი, რომლებთანაც არ ხდება თანამშრომლობა. კერძოდ, სიაში მოცემულია ქვეყნები, რომლებიც FATF-ის შეხედულებით არ თანამშრომლობენ ისეთი გლობალური პრობლემის გადაჭრის საკითხებთან დაკავშირებით, როგორცაა ფულის გათეთრება და ტერორიზმის დაფინანსება.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

თვლით თუ არა, რომ შავი სიის წარმოება სასარგებლო იქნება საჯარო სამსახურისთვის?

2.2. შეხვედრები და დისკუსიები

▶ **ზოგადი ინფორმაცია**

მენეჯერების მიერ ეთიკის ნორმებს დაცვა თანამშრომლებს ეხმარება, გააცნობიერონ საჯარო სექტორის ღირებულებები, პრინციპები და იმოქმედონ მათი დაცვით. სამწუხაროდ, ბევრი მენეჯერი ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებით დისკუსიების გამართვასაც კი არ ცდილობს თავის თანამშრომლებთან.

▶ **დეფინიცია**

ეთიკის საკითხების დღის წესრიგში შეტანა, დაწესებულების რეგულარული შეხვედრების ნაწილი უნდა გახდეს. მენეჯერებს, ასევე, შეუძლიათ წარუდგინონ თანამშრომლებს ბევრი სცენარი, რომელთაგან ისინი სადებატოდ აარჩევენ ერთს. დებატები შეიძლება გაგრძელდეს ათ წუთს, მაგრამ როგორც რეგულარული მოვლენა, ემსახურებოდეს თანამშრომელთა მიერ განხორციელებული ცალკეული არაეთიკური საკითხების გამოყოფას და ორგანიზაციულ ღირებულებებს შორის განსხვავების დანახვას.

აღნიშნული დაეხმარება თანამშრომლებს უკეთ გააცნობიერონ ეთიკის მნიშვნელობა. მაგალითად, როდესაც თანამშრომლებთან ერთად განიხილავ გადაწყვეტილებას, მათ შეიძლება იკითხონ: „არის თუ არა რომელიმე ეთიკური საკითხი, რომელიც აქ უნდა გავითვალისწინოთ?“ ან „რა ღირებულებების და პრინციპების დაცვა იქნებოდა ჩვენგან მოსალოდნელი?“

▶ **სადისკუსიო კითხვა:**

რამდენად ხშირად გაქვთ მსგავსი შეხვედრები და არის თუ არა ეს შეხვედრები სასარგებლო კომუნიკაციისთვის?

2.3. საინფორმაციო ბარათები და ელექტრონული ფოსტა

► **ზოგადი ინფორმაცია**

ეთიკური კულტურის ჩამოყალიბებისა და შენარჩუნების მიზნით, ორგანიზაციული კულტურის ცენტრში უნდა მოექცეს დაწესებულების ძირითადი სამოქმედო ღირებულებები და პრინციპები. აღნიშნული შესაძლებელია ორგანიზაციის ყველა დონეზე არსებული მუდმივი კომუნიკაციით.

საინფორმაციო ბარათების მეშვეობით ინფორმაციის გაცვლა არაეთიკური პათოლოგიების წინააღმდეგ ბრძოლის ერთ-ერთი მექანიზმია არაეთიკური პათოლოგიების წინააღმდეგ საბრძოლველად. აღნიშნული საშუალება ბევრ რამეში წააგავს შეხვედრებისა და დისკუსიების მექანიზმს, რადგანაც მისი მეშვეობით, მსგავსად შეხვედრებისა, ხორციელდება ინფორმაციის მიწოდება საჯარო მოსამსახურეებისათვის. ამდენად, ძირითადი განსხვავება მხოლოდ ფორმაშია, რომელიც თავისთავად გულისხმობს სამსახურებრივი ბარათების მეშვეობით, იქნება ეს შიდა მიმოწერა, ელექტრონული ფოსტა, უშუალოდ დაბეჭდილი ბუკლეტებისა თუ ბროშურების სახით თანამშრომელთათვის სიახლეებისა და საჯარო სამსახურის პოლიტიკის მიწოდება.

როგორც უკვე ზემოთ აღინიშნა, სამსახურებრივი ბარათების თანამშრომლებისათვის მიწოდება სხვადასხვა ფორმით შეიძლება განხორციელდეს, რასაც ხელს უწყობს თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარება. ამდენად, შესაძლებელია მათი გავრცელება, როგორც ელექტრონული სისტემებისა და პროგრამების გამოყენებით, ასევე დაბეჭდილი ვარიანტების სახით. თუმცა ელექტრონული ფორმა ბევრად ეკონომიური, სწრაფი და მოხერხებულია.

► **დეფინიცია**

საინფორმაციო ბარათი (Newsletter) არის ორგანიზაციაში რეგულარული კომუნიკაციის საშუალება. ინფორმაციული ბარათები, ასევე, მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ცნობიერებაში ეთიკის საკითხებისადმი ყურადღების შენარჩუნებისათვის. უმჯობესია, უწყების ინფორმაციულ ბარათებში ყოველთვის შეძლებისდაგვარად იყოს ნახსენები ეთიკა, ისევე, როგორც ვებგვერდზე განთავსებული მასთან დაკავშირებული ინფორმაცია. ეს შეიძლება იყოს რაიმე ამონარიდი ეთიკის შესახებ ჩანახატიდან ან მოთხრობიდან, რაიმე ეთიკური სცენარის განხილვა ან რომელიმე პრინციპისა და ღირებულების შესხენება, მათი გამოყენების შესაძლებლობებთან ერთად.

► **მაგალითი**

არაერთი უწყება ატარებს ყოველკვირეულ ან ყოველთვიურ შეხვედრას თავის თანამშრომლებთან, კომპანიის მნიშვნელოვანი სიახლეების განხილვის, სხვადასხვა სამმართველოებიდან ინფორმაციის მიღებისა და სამსახურის ყველაზე აქტუალურ საკითხებზე ყურადღების გამახვილების მიზნით. ზოგიერთი უწყება შეხვედრების შესახებ ჩანაწერებს ან ოქმებს აკეთებს და აწვდის კომპანიის თანამშრომლებს, რომ ყველას ჰქონდეს განახლებული ინფორმაცია აღმასრულებელ შეხვედრებზე განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით. ეს ჩანაწერები და ოქმები შეიცავენ თანამშრომელთა მიერ გამოთქმულ მნიშვნელოვან მოსაზრებებს, ისევე, როგორც აღმასრულებელთა გუნდის მოსაზრებებს უწყებისათვის მნიშვნელოვან საკითხებზე.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

როგორი უნდა იყოს მსგავსი ინფორმაციული ბარათები თქვენს სამსახურში?

2.4. საჩივრისა და რჩევის ყუთი

► **ზოგადი ინფორმაცია**

ადამიანთა უმეტესობისთვის ცნობილია სტერეოტიპული შესვენების ოთახის კარზე მიმაგრებული პატარა დალუქული ყუთი – „თანამშრომლის რჩევის ყუთი“, რომელშიც დაგროვილია უსარგებლო, გამოუსადეგარი რჩევები და სხვა შემთხვევითი იდეები, რომელიც უფრო დამცინავი ხასიათისაა, ვიდრე დამხმარე. თუმცა, თანამშრომელთა რჩევები შეიძლება ძლიერი მამოძრავებელი ძალა იყოს ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის. ლიდერთა გამოწვევა ამ შემთხვევაში არის სწორედ ის, რომ უზრუნველყონ თანამშრომელთა უსაფრთხოების განცდა მათ მიერ თავისი იდეების გაზიარებისას.

თანამშრომელთა იდეების შეგროვება რჩევების ყუთით განსაკუთრებით სასარგებლო იქნება იმ გარემოში, რომელიც მიდრეკილია ჯგუფური აზროვნებისკენ, ასევე, იმ კორპორატიული კულტურის შიგნით, რომელიც აზროვნებს შემდეგნაირად – „ესროლე ამბის მომტანს“ (“shoot the messenger”). თუმცა, ანონიმური რჩევების ფორმის გამოყენებით ადამიანებისგან არახელმოწერილი კომენტარების დაშვებამ, შესაძლოა, გააქროს პასუხისმგებლობის განცდა და მსგავსი შეფასების სისტემა გამოიყენონ ბოროტად.

თანამშრომელთა რჩევის ყუთი საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. შედეგად, ისინი ძალაუფლებას გრძნობენ და უკეთ აცნობიერებენ საკუთარ მოვალეობას.

აღნიშნულ მიდგომას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს. რჩევების ყუთები უზრუნველყოფენ მომხმარებლის დაშორებას (ან ზოგჯერ, განსაკუთრებით, კომპიუტერის მეშვეობით კომუნიკაცია, სრული ანონიმურობა) იმ კოლეგისგან, რომელსაც იგი შეიძლება აკრიტიკებდეს, და მაშასადამე, შეფასება უფრო გულწრფელი და ღია იქნება. ამასთანავე, აღნიშნული საბაზრო კვლევის სწორი მონაცემების მიღებისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის გაუმჯობესების შესაძლებლობას ქმნის.

ორგანიზაციის კომენტარების გაცნობა დაეხმარება ადამიანებს, ვისაც არ აქვთ მომხმარებელთან პირდაპირი ურთიერთობა, რეალურად შეაფასონ ხარისხი, რომელსაც მომხმარებელი მოელის მათგან. კომპანიის მიერ მომხმარებელთა რჩევებზე გაგზავნილი პასუხი, კითხვებზე ან თხოვნებზე პასუხების გაცემის ან ვირტუალური დაფების გამოყენების გზით, ასევე სასარგებლო იქნება მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებისთვის.

► **დეფინიცია**

რჩევების ყუთი არის დამატებითი საშუალება კომენტარების, კითხვებისა და თხოვნების მისაღებად. ყველაზე ჩვეულებრივი და ტრადიციული ფორმით, იგი არის გასახსნელი ყუთი, რომელიც არ ჰგავს შეთავაზების ან ხმის მიცემისთვის განკუთვნილ ყუთებს. ყუთი განკუთვნილია ფურცლებისთვის, რომლებზეც დატანილია შეტყობინებები. რჩევების ყუთი შეიძლება ასევე არსებობდეს ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომელთა აზრების შესაგროვებლად.

► **მაგალითი**

ამ მეთოდის ვარიანტები მოიცავს ქაღალდზე დატანილი შეფასების ფორმებს, რომლებიც შეიძლება გაიგზავნოს საფოსტო გზავნილით. ასევე, მისი ფორმებია შესავსები ბარათები რესტორნებში, თხოვნა ტელეფონის მეშვეობით კომენტარის გაკეთებაზე, როგორცაა ნებაყოფლობითი გამოკითხვა სატელეფონო ცენტრთან კონტაქტის შემდეგ ან დაბეჭდილი ბარათი, რომელზეც დატანილია მიწვევა დასარეკად; მომხმარებელთა კმაყოფილების შესახებ კითხვარის შევსება (ზოგჯერ შემოთავაზებულია პროდუქტის ფასდაკლების ბარათთან ერთად); ან შეფასების ფორმების განთავსება დაწესებულების ვებგვერდზე.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რჩევების ყუთი დაეხმარება თქვენს ორგანიზაციას?

2.5. დისციპლინური პროცედურები და სანქციები

► *ზოგადი ინფორმაცია*

კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლისა და ეთიკური პრინციპების დანერგვის ხელშეწყობის მიზნით განხორციელებული ძალისხმევა მოიცავს ისეთი სამართლებრივი ინსტრუმენტების გაძლიერებას, როგორც არის საერთაშორისო კონვენციები, შიდა სახელმწიფოებრივი კანონმდებლობა, ასევე ეროვნული ანტი-კორუფციული რეგულაციები, პოლიტიკა და სტანდარტები. ქვეყნების უმრავლესობაში კორუფცია კრიმინალიზებულია, ხოლო კორუფციისა და სხვა არაეთიკური ქცევის გამოვლენის, გამოძიების, დისციპლინური ზომების სამართლებრივი ჩარჩო მოცემულია კანონებისა და რეგულაციების სახით.

რიგ ქვეყნებში, ასევე, დაწესებულია დამატებითი შეზღუდვები და აკრძალვები საჯარო მოსამსახურეთა მიმართ და მათ შორის ყველაზე ხშირი შემთხვევები მოიცავს ოფიციალური საიდუმლო ინფორმაციის არამართლზომიერ გამოყენებას, საჯარო რესურსების/ფინანსების არამიზნობრივად გამოყენებას, პარალელურად სხვა სამსახურში მუშაობის შეზღუდვას, კერძო სექტორში მუშაობის შეზღუდვას, ყალბი საჯარო დოკუმენტის შეცვლას ან გადაკეთებას, საჩუქრისა და სარგებლის მიღების აკრძალვას, საჯარო შესყიდვებსა და სხვა საჯარო პროცედურებში ჩარევის და მათი შეზღუდვის აკრძალვას, მათ შორის პოლიტიკური საქმიანობის შეზღუდვას, დისკრიმინაციის, ნეპოტიზმის, არაკანონიერი გამდიდრების და სხვა მრავალი საქმიანობის აკრძალვას. რიგ ქვეყანაში დამატებითი სახელმძღვანელოებიცაა შემუშავებული კონკრეტული ჯგუფების ან პროფესიების წარმომადგენელთა ქცევის შესახებ.

► *დეფინიცია*

დისციპლინური პროცედურები და სანქციები გამოიყენება საჯარო მოსამსახურეთა მიერ გადაცდომის ჩადენისას და ძირითადად მოცემულია საჯარო სამსახურის მარეგულირებელ შესაბამის ნორმატიულ აქტებში. დისციპლინური ზომების სახეებია: ზეპირი ან წერილობითი გაფრთხილება, შენიშვნა, საყვედური, რეკომენდაცია, ფულადი და მატერიალური ვალდებულების დაკისრება – ჯარიმის გადახდა, ან ხელფასის ან დანამატის შეზღუდვა ან შემცირება (ჯარიმა, ხელფასის უკან დაბრუნება, ხელფასის შემცირება, დანამატის შემცირება, პენსიის შემცირება, პენსიის ჩამორთმევა), ახლანდელ ან მომავალ კარიერაზე გავლენა (ჩამოქვეითება, დაწინაურების შეჩერება, წოდების ჩამორთმევა ან სამუშაო ადგილის შეცვლა, უფლებამოსილების შეჩერება, დროებითი გათავისუფლება, გათავისუფლება ან დისკვალიფიკაცია).

გაეროს კონვენცია კორუფციის წინააღმდეგ (UNCAC) არის ყველაზე ფართოდ ცნობილი ანტიკორუფციული სამართლებრივი ინსტრუმენტი. ეს მრავალმხრივი კონვენცია მიიღეს გაეროს გენერალურ ასამბლეაზე 2003 წლის 31 ოქტომბერს. კონვენცია ავალდებულებს ხელმომწერ სახელმწიფოებს მიიღონ ცალკეული ანტიკორუფციული ზომები, რომელთა მიზანია კორუფციის აღმოფხვრა, ცალკეული ქმედებების კრიმინალიზაცია, საერთაშორისო სამართალდამცავი ინსტრუმენტების გაძლიერება და სხვა.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

მიგაჩნიათ თუ არა, რომ მკაცრი სანქციები შეამცირებენ კორუფციას და იმაზე უკეთ შეუწყობენ ხელს საჯარო სამსახურის ეთიკის განვითარებას, ვიდრე კორუფციის აღმოფხვრის მიზნით გატარებული სხვა ზომები, როგორცაა მაგალითად ეთიკური განათლება, კორუფციის შედეგებისა და მისგან გამოწვეული ზიანის შესახებ ცნობიერების ამაღლება, საჯარო ინსტიტუტების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა და სხვები?

2.6. ელექტრონული მმართველობა (E-Governance)

► **ზოგადი ინფორმაცია**

მსოფლიო ბანკის მიხედვით, ელექტრონული მმართველობა ნიშნავს, ხელი-სუფლების ორგანოების მიერ, საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას მოქალაქეებთან, ბიზნესთან და ხელისუფლების სხვა ორგანოებთან ურთიერთობისას. ეს ტექნოლოგიები შეიძლება ემსახურობდნენ სხვადასხვა შედეგის მიღწევას, როგორცაა საჯარო სერვისების უკეთ მიწოდება მოქალაქეთათვის, ბიზნესსა და ინდუსტრიებთან უკეთესი ურთიერთთანამშრომლობა, მოქალაქეთა აღჭურვა ინფორმაციაზე წვდომის უფლებით, ან უფრო ეფექტიანი სამთავრობო მენეჯმენტი. სასარგებლო შედეგი შეიძლება იყოს ნაკლები კორუფცია, გაზრდილი გამჭვირვალობა, უფრო მოსახერხებელი სერვისი, შემოსავლის გაზრდა და/ან ხარჯების შემცირება.

► **სადისკუსიო კითხვა:**

დაასახელეთ ელექტრონული მმართველობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

3. ცნობიერების ამაღლება

3.1. თანამონაწილეობა

▶ *ზოგადი ინფორმაცია*

მოქალაქეებს ფართო შესაძლებლობები უნდა ჰქონდეთ პირდაპირ ჩაერთონ მმართველობის განხორციელების პროცესში და ასახონ თავისი საჭიროებები საბოლოო გადაწყვეტილებებში. მოქალაქეთა ჩართულობისთვის აუცილებელია შეიქმნას მარტივად ხელმისაწვდომი, მრავალმხრივი მექანიზმები, რომლებიც საშუალებას მისცემს მოქალაქეებს წამოჭრან გარკვეული საკითხები და ახალი იდეები.

მთავრობასა და მოქალაქეებს შორის მსგავსი პარტნიორობის შედეგად, მოხდება საზოგადოების საჭიროებების გათვალისწინება გადაწყვეტილებების მიღებისას. იმავდროულად, მსგავსი აქტივობებით ყალიბდება შეგრძნება, რომ ახალი პოლიტიკა და მისი იმპლემენტაცია საერთო საქმეა.

სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები (CSOs) მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მთავრობასა და მოქალაქებს შორის ურთიერთობის პროცესში იმდენად, რამდენადაც მათ უფრო საფუძვლიანი ცოდნა, გამოცდილება და კავშირები აქვთ მოქალაქეთა დასახმარებლად.

▶ *დეფინიცია*

საზოგადოების თანამონაწილეობა ნიშნავს, რომ ხალხს შეუძლია პირდაპირ ჩაერთოს პოლიტიკის არჩევისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და პოლიტიკის, კანონების და გადაწყვეტილებების მისაღებად მიაწოდოს ხელისუფლებას იდეები და მონაცემები, რომლებიც უკეთ ემსახურებიან საზოგადოებას და ფართო დემოკრატიულ ინტერესებს.

▶ *კავშირი ეთიკასა და კორუფციის აღმოფხვრასთან*

საზოგადოების თანამონაწილეობა მისი ინსტიტუციონალიზაციის შემთხვევაში, შესაძლოა, საჯარო დაწესებულებებში კორუფციისგან დაცვისა და ეთიკური ქცევის სტანდარტების დანერგვის ძირითადი მექანიზმი გახდეს. იგი ეხმარება გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულების და ეთიკის სტანდარტების გაუმჯობესებას საჯარო მოხელეთა მხრიდან. კერძოდ, ამ უკანასკნელთ ექნებათ ვალდებულება, პროაქტიულად მოამარაგონ მოქალაქეები მათთვის სასურველი ინფორმაციით თავისი ქმედებების შესახებ, აუხსნან გადაწყვეტილების მიღების მიზეზი და ასახონ მოქალაქეთა მოსაზრებები საბოლოო დოკუმენტში. ამ პროცესში საჯარო მოხელე,

ასევე, უზრუნველყოფს რაიმე გადაცდომის ჩადენის შემთხვევაში დამცავი მექანიზმის არსებობას.

► **მაგალითები**

ერთ-ერთი ქვეყნის მოქალაქე და მისი მეუღლე უყურებდნენ ტელევიზორს, როდესაც შეიტყვეს, რომ მთავრობა მათ სოფელში, სხვა ქვეყნიდან იმპორტირებული იშვიათი ჯიშის მცენარეებით, ბოტანიკური ბაღის გაშენებას გეგმავდა. ოჯახი შეშფოთდა ამ ინფორმაციის მოსმენისას, რადგან მათ სოფელსა და სახლში არ იყო უზრუნველყოფილი წყლით მომარაგება და ისინი თვლიდნენ, რომ ხელისუფლება არასწორად გეგმავდა საჯარო ფინანსების ხარჯვას. მათ, თანასოფლელებთან ერთად, გადაწყვიტეს ხელმოწერების შეგროვება და ელექტრონული პეტიციის წარდგენა ადგილობრივ მუნიციპალიტეტში. პეტიციაში სოფლის მაცხოვრებლები მოითხოვდნენ მოსალოდნელი პროექტის შეწყვეტას და სანაცვლოდ სთავაზობდნენ წყლის ჭის (ჭაბურღილის) აშენებას სოფლისთვის შეუზღუდავი წყლის მიწოდების უზრუნველსაყოფად.

საპასუხოდ, ადგილობრივმა თვითმმართველობამ გამოაქვეყნა განცხადება, მიიწვია სოფლის მაცხოვრებლები ქალაქის ადმინისტრაციაში საკონსულტაციო შეხვედრისთვის, რათა განეხილათ სხვადასხვა ალტერნატიული განვითარების პროექტები, სოფლის მცხოვრებთა მიერ შემოთავაზებული პროექტის ჩათვლით. შეხვედრაზე ყველა პროექტს ეყარა კენჭი. ჭის/ჭაბურღილის მშენებლობის პროექტმა მიიღო ხმათა უმრავლესობა და ქალაქის ადმინისტრაციამ შესაბამისად შეცვალა თავისი თავდაპირველი გეგმა. შედეგად, რამდენიმე თვეში, სოფლისთვის წყლის ჭა აშენდა და სოფლის მცხოვრებთა პრობლემა გადაიჭრა.

► **სადისკუსიო კითხვები:**

- მოქალაქეთა თანამონაწილეობის რომელი ძირითადი პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორები მოქმედებს საჯარო სექტორში ანტიკორუფციული პოლიტიკის განვითარებაზე?
- თქვენ, როგორც საჯარო მოსამსახურე, როგორ იმუშავებდით მოქალაქეებთან ანტიკორუფციულ რეფორმებზე? რომელ კონკრეტულ მეთოდებსა და საშუალებებს გამოიყენებდით?
- დაასახელეთ სულ ცოტა სამი მაგალითი, სადაც მოქალაქეთა ჩართულობამ შეასრულა მთავარი როლი კორუფციის აღმოფხვრასა და ქვეყანაში არსებული ეთიკური რეგულაციების გაუმჯობესებაში.

3.2. არასამთავრობო ორგანიზაციები (NGOs)

► **ზოგადი ინფორმაცია**

არასამთავრობო ორგანიზაციები ძირითად როლს თამაშობენ კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში. მათ, ასევე, საშუალება აქვთ გამოავლინონ საჯარო სექტორში არსებული ეთიკის პრობლემები, მონიტორინგი განახორციელონ საჯარო სამსახურზე, აამაღლონ ცნობიერება და განათლება ანტიკორუფციულ საკითხებზე, ასევე წვლილი შეაქვთ ქვეყანაში ანტიკორუფციული ინიციატივებისა და გეგმების განხორციელების პროცესში.

არასამთავრობო ორგანიზაციების აქტიური ჩართულობის შედეგად ყველა დაინტერესებული პირი ყურადღებას აქცევს ეთიკასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, ისინი ზემოქმედებას ახდენენ პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიმღებთა მიერ განსახორციელებელ რეფორმებზე და ცვლილებისთვის სტიმულს ქმნიან. წარმოადგენენ რა საზოგადოებას, ისინი კორუფციასა და საჯარო სექტორის ეთიკასთან დაკავშირებით საზოგადოებრივ წუხილზე საუბრობენ, უზრუნველყოფენ მოქალაქეთა ცნობიერების ამაღლებას ანტიკორუფციულ ინიციატივებზე და ხელს უწყობენ სახელმწიფოს მიერ ეთიკის სფეროში განსახორციელებელი რეფორმების დღის წესრიგის შემუშავებას, რაც თავის მხრივ, მნიშვნელოვანია საჯარო პოლიტიკის მდგრადობისთვის. ისინი, ასევე, ასრულებენ მნიშვნელოვანი მონიტორინგის ფუნქციას საჯარო ინსტიტუტების აქტივობებზე, რამდენადაც ინფორმაციას აწვდიან საზოგადოებას შედეგებზე და საჭიროების შემთხვევაში მოუწოდებენ მოქმედებისთვის.

ამასთან, არასამთავრობო ორგანიზაციები არიან საჯარო ინსტიტუტების პარტნიორები ეთიკის რეფორმირებაში არამხოლოდ მოქალაქეთა საჩივრების წამოწევით, არამედ ეთიკასთან დაკავშირებული პოლიტიკისა და ინიციატივების განხორციელების მომზადების პროცესში. არასამთავრობო ორგანიზაციები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სხვადასხვა პოლიტიკური დებატების ინიცირებასა და მოქალაქეთა თანამონაწილეობის წახალისებაში, რაც უკეთ მოქმედებს რეფორმების განხორციელებაზე.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელსაც არასამთავრობო ორგანიზაციები ახორციელებენ, არის ტრენინგ კურსების და სემინარების უზრუნველყოფა. ამით ისინი ხელს უწყობენ ეთიკური ღირებულებების დანერგვას და აღვივებენ საზოგადოების წინააღმდეგობას კორუფციისადმი. მათ, ასევე, სათანადო საშუალებები აქვთ საექსპერტო და საკონსულტაციო მომსახურების გასაწევად და უზრუნველყოფენ კვლევით საქმიანობას საჯარო დაწესებულებებისთვის, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ანტიკორუფციულ საკითხებზე.

▶ **დეფინიცია**

არასამთავრობო ორგანიზაცია არის მოქალაქეთა ნებაყოფლობითი გაერთიანება, რომელთაც საერთო ინტერესი აქვთ, გარკვეული მიზნის მიღწევისათვის, მოგების მიღების გარეშე განახორციელონ ცვლილებები კონკრეტულ სფეროში. მონიტორინგის განმახორციელებელი არასამთავრობო ორგანიზაციები, საკუთარი ანალიზისა და ექსპერტიზის მიწოდებით, მოქმედებენ, როგორც ადრეულად გამაფრთხილებელი მექანიზმი, რათა უზრუნველყონ ხელისუფლების მიერ კანონის ნორმების კეთილსინდისიერად და არადისკრიმინაციულად დაცვა მოქალაქეთა სასარგებლოდ.

▶ **მაგალითი**

კორუფციის წინააღმდეგ მებრძოლი არასამთავრობო ორგანიზაციების საუკეთესო მაგალითია “Transparency International” (TI), რომელიც არის არასამთავრობო ორგანიზაცია და ამჟამად წარმოდგენილია ასზე მეტ ქვეყანაში. იგი მთელ მსოფლიოში მუშაობს კორუფციის წინააღმდეგ. იგი აკვირდება კორუფციას მსოფლიოს მასშტაბით და აქვეყნებს ყოველწლიურ ანგარიშს კორუფციის შესახებ, კორუფციის აღქმის ინდექსის, გლობალური კორუფციის ანგარიშის, გლობალური კორუფციის ბარომეტრისა და ქრთამის გადამხდელთა ინდექსის ჩათვლით.

▶ **სადისკუსიო კითხვა:**

იცით თუ არა არასამთავრობო ორგანიზაციების ძალისხმევითა და მოქალაქეთა თანამონაწილეობის შემთხვევები კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში?

3.3. „ვოჩდოგები“ (Watchdogs)

► **ზოგადი ინფორმაცია**

ტერმინი „ვოჩდოგი“ ეხება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებს (ვოჩდოგი ორგანიზაციები), ასევე მედიას, რომელიც აკვირდება საჯარო პირებისა და ინსტიტუტების ქმედებებს, ცდილობენ გაზარდონ გამჭვირვალობისა და კანონის უზენაესობის ხარისხი საზოგადოებრივ ცხოვრებაში.

დაკვირვების საგანი შეიძლება იყოს საჯარო ინსტიტუტებისა და პირების მიერ განხორციელებული ქმედებების შესაბამისობა კანონებსა და დადგენილ სტანდარტებთან. სფეროს მიუხედავად, აუცილებელი შედეგი იქნება საჯარო ინტერესებისა და მოქალაქეთა ინტერესების შესაბამისი მოქმედებების განხორციელება. ვოჩდოგის ინიციატივის წყალობით გაძლიერდა დემოკრატია და კანონის უზენაესობა. მოქალაქეები აკვირდებიან ძალაუფლების მქონე პირების მოქმედებებს, ხორციელდება სოციალური კონტროლი და პოლიტიკის შემქმნელი პირები ვალდებული არიან ახსნან თავისი პოლიტიკა, უპასუხონ საზოგადოების კითხვებს, იმოქმედონ გამჭვირვალობის პრინციპზე დაყრდნობით და უფლებამოსილების განხორციელებისას იგრძნონ პასუხისმგებლობა.

► **დეფინიცია**

„ვოჩდოგი“ კოლინზის ინგლისურ ლექსიკონში განიმარტება, როგორც „პირი (ან პირთა წრე), რომელიც მოქმედებს, როგორც მცველი არაეფექტიანობის, უკანონო პრაქტიკისა და სხვა დარღვევების წინააღმდეგ“.

„ვოჩდოგი“ ასევე შეიძლება იყოს ჟურნალისტიკა. ტერმინი „ვოჩდოგი“ მჭიდროდ არის დაკავშირებული, ასევე, საგამოძიებო ჟურნალისტიკის პრაქტიკასთან. ახალი ამბების ჟურნალისტიკაში ვოჩდოგი ჟურნალისტი ასრულებს ერთგვარი მცველის ფუნქციას. ვოჩდოგი ჟურნალისტიკაში შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის ახალი ამბების მედიის ნაწილი, როგორცაა ტელევიზია, რადიო, ინტერნეტი და ისეთი დამატებითი ახალი მედია საშუალებები, როგორცაა ვებ-ბლოგები და მოქალაქეთა ჟურნალისტიკა. ვოჩდოგ ჟურნალისტებს ასევე უწოდებენ „ვოჩმენ“ ჟურნალისტებს, „სოციალური კონტროლის აგენტებს“, ან „მორალის მცველებს“. ვოჩდოგი ჟურნალისტის ფუნქციაა, მოქალაქეებს მიაწოდოს მათთვის აუცილებელი ინფორმაცია „ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების შესაჩერებლად“ და „გააფრთხილოს მოქალაქეები მათ შესახებ, ვინც მათ აყენებთ ზიანს.“

ვოჩდოგის როლი და მისი შესაბამისი მოქმედებები მისაღებია არასამთავრობო ორგანიზაციების მუშაობაშიც. არასამთავრობო ორგანიზაციების ტაქტიკა არის მონიტორინგის, აქტივობების და პირდაპირი სამართლებრივი მოქმედებების მემ-

ვეობით საკითხების იდენტიფიცირება, რაც ნაწილობრივ შეესაბამება ვოჩდოვის როლს. როგორც ვოჩდოგები, არასამთავრობო ორგანიზაციებიც ახორციელებენ არსებულ კანონმდებლობასთან და შეთანხმებებთან შესაბამისობის შემოწმებას, რასაც მოჰყვება მხილება ან დარღვევების გამოქვეყნება.

► დეფინიცია

ყველაზე ხშირად ვოჩდოვის მოქმედებების შედეგია დაადგინოს:

- საჯარო ინფორმაციის წვდომასთან დაკავშირებული არასათანადო პოლიტიკა;
- ცალკეული სფეროების მარეგულირებელი პროცედურების არარსებობა;
- არსებული პროცედურების არასწორი იმპლემენტაცია;
- მცირე, მაგრამ რეგულარული დაუდევრობის ნიშნების გამოკვეთა;
- უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება, ინდივიდთა ინტერესების რეალიზებისთვის;
- უმცირესობის ან კლიენტების მიმართ არასათანადო მოპყრობა.

ასეთი სიტუაციები საფრთხეს ქმნიან სოციალური სისტემის მიმართ, ასევე ამცირებენ ცხოვრების ხარისხს, უარეს შემთხვევაში – ჯანმრთელობის უსაფრთხოების ან ეკოლოგიური გარემოს შესახებ ინფორმაციის არარსებობამ შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას ადამიანთა სიცოცხლესაც.

რომელი პარტიაც არ უნდა იყოს მთავრობაში და რაც არ უნდა იყოს მისი მოტივი, უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენების ან არასათანადო ქცევის ნებისმიერი ფაქტი არის აბსოლუტურად მცდარი და ნებისმიერი უსამართლობა, რომელიც ხორციელდება ჩვენი სახელით, უარყოფითად მოქმედებს ჩვენზე და აზიანებს ჩვენი, როგორც საზოგადოების ინტერესებს. მარტივია უსამართლობის უგულვებელყოფა, როდესაც ჩვენ არ ვართ მსხვერპლნი, განსაკუთრებით თუ არ ვამართლებთ ჩართულ მხარეებს, მაგრამ ისტორიამ დაგვანახა, რომ ასეთი მიდგომა არ არის გონივრული.

► სადისკუსიო კითხვა:

დაასახელეთ „ვოჩდოვის“ რამდენიმე მაგალითი თქვენს ქვეყანაში.

3.4. მამხილებლის ინსტიტუტი

ზოგადად, მხილება წარმოადგენს ორგანიზაციის (მოქმედი ან ყოფილი) წევრის ან წევრების მიერ დამსაქმებლის, ხელისუფლების ან ადმინისტრაციული ორგანოს კონტროლის ქვეშ მყოფი უკანონო, ამორალური ან არალეგიტიმური პრაქტიკის ან პოლიტიკის გამჟღავნება, რომელიც მიმართულია პიროვნებების ან ორგანიზაციების მიმართ. ამასთანავე, სავარაუდო სამართალდარღვევა არ უნდა სცილდებოდეს იმ პირის პირად თუ კერძო ინტერესებს, რომელმაც ეს ინფორმაცია გაამჟღავნა და უნდა წარმოადგენდეს საზოგადოებრივი ინტერესის საგანს. სწორედ ამიტომ, პოტენციური მამხილებლები საჭიროებენ დახმარებასა და რჩევას. ამრიგად მნიშვნელოვანია სამი მიმართულებით მუშაობა: მამხილებელთა მოტივირება, სწორი სტრატეგიის თაობაზე რჩევის მიცემა და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მათი დაცვა.

მხილების საბოლოო მიზანია გამოაშკარაოს და საზოგადოებისათვის ცნობილი გახადოს ნებისმიერი სახის სამართალდარღვევა და საზოგადოების ინტერესების წინააღმდეგ განხორციელებული ქმედება. რა თქმა უნდა, ეს ფართო განმარტება და მიდგომაა, რათა გავმიჯნოთ სხვადასხვა სამართალდარღვევა და აგრეთვე, საჯარო და კერძო ინტერესები.

ამასთანავე, მხილება განსხვავდება ინფორმაციის გაჟონვისგან (Leaking), რომელიც არის ინფორმაციის არასანქცირებული გამჟღავნება. ამ დროს გამჟღავნებელი პირის ვინაობა ცნობილი არ არის კონკრეტული უწყებებისთვის ან უფრო ფართო საზოგადოებისათვის. ეს არის სამართალდარღვევებისა თუ სხვა ინფორმაციის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის მეთოდი. გასაკვირი არ არის, რომ საზოგადოება ინფორმაციის გაჟონვას ნაკლებად კეთილსინდისიერად და მორალურად მისაღებად მიიჩნევს ვიდრე მხილებას, თუმცა ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობა არ განასხვავებს მამხილებელს საიდუმლო ინფორმაციის გამჟღავნებელი პირისგან.



შემაჯავებელი 1

საბაჟო სამსახურის თანამშრომელი, ირაკლი ცოტა ხნის წინ ახალ განყოფილებაში გადავიდა სამუშაოდ. ახალ პოზიციაზე მუშაობისას, მან მალევე აღმოაჩინა, რომ შუა აღმოსავლეთიდან შემოტანილი ცალკეული ტიპის საქონელი მუდმივად ხვდებოდა გარკვეულ სამუშაო ცვლაში, ერთიდაიგივე თანამშრომელთა ჯგუფის

ხელში. გამოცდილებიდან გამომდინარე, მას ეჭვი გაუჩნდა, რომ ამ ტიპის საქონელი ხშირად გამოიყენებოდა ნარკოტიკული საშუალებების კონტრაბანდის მიზნით. ადმინისტრაციის მხრიდან დიდი წინააღმდეგობის მიუხედავად ირაკლიმ მოახერხა აღნიშნულ ცვლაში გადასვლა, სადაც აღმოაჩინა ნარკოტიკული საშუალებების დიდი ოდენობა, რის შემდეგაც მოკლე პერიოდში, ის გადაიყვანეს უფრო დაბალი თანრიგის თანამდებობაზე.

ამ ფაქტით უკმაყოფილომ, მან მედია საშუალებებით განაცხადა საბაჟო სამსახურის დეპარტამენტში გამოვლენილი სამართალდარღვევის შესახებ. საბაჟოს თანამშრომლები უარყოფდნენ აღნიშნული სამართალდარღვევის არსებობას, რამაც მყარი და დამაჯერებელი სამხილების არ ქონის გამო, შეუძლებელი გახდა ბრალის დამტკიცება. საჯარო განცხადების გაკეთების შემდეგ ირაკლი გაათავისუფლეს სამსახურიდან და გარიყეს კოლეგებმა.

გათავისუფლების შემდგომ, ირაკლიმ მუშაობა გადამზიდავ კომპანიაში დაიწყო, სადაც საქონლის აღრიცხვას აწარმოებდა. კორუფციის აღმოჩენაში უკვე გაწაფულმა, გამოავლინა სქემა, რომლითაც, ქრთამის აღების სახაცვლოდ, ძვირადღირებული საქონლის აღრიცხვის გარეშე გადაზიდვა ხდებოდა. ამჯერად, ირაკლიმ შეაგროვა მყარი სამხილები და დეტალური ინფორმაცია, ჩაიწერა საუბრები, შეაგროვა ფოტო მასალა და დოკუმენტების ასლები. მიუხედავად იმისა, რომ მას ბევრი მტკიცებულება ჰქონდა, ირაკლი კვლავ გაათავისუფლეს სამსახურიდან, სავარაუდოდ მაღალი რგოლის მენეჯმენტის სამართალდარღვევაში მონაწილეობის მხილების გამო.

ირაკლიმ სარჩელით მიმართა სასამართლოს მისი სამსახურიდან უსამართლოდ გათავისუფლებასთან დაკავშირებით და მოიგო სასამართლო პროცესი. თუმცა კომპანიამაც მიმართა სასამართლოს დარღვეული უფლების – რეპუტაციის შელახვისა და ცილისწამებისათვის, რითაც საკუთარი დანაშაული ირაკლის საქციელით გადაფარა.



ჩართული მხარეები – დანიშნულებული პირები

- საბაჟოს თანამშრომელი ირაკლი;
- საბაჟო სამსახურის სხვა თანამშრომლები;
- საზოგადოება;
- მედია;
- კერძო კომპანიის მაღალი რგოლის თანამშრომლები;
- სასამართლო.



მათემატიკის ანალიზი

მამხილებლის ინსტიტუტი უკავშირდება ქვეყანაში არსებული ორგანიზაციული კულტურის მოდიფიცირებას, იქნება ეს კერძო კომპანია, თუ საჯარო დაწესებულება, რაც ორივე შემთხვევაში წარმოშობს წინააღმდეგობრივ დამოკიდებულებებს. აგრეთვე, ის ერთმნიშვნელოვნად უკავშირდება ამ სახელმძღვანელოში განხილულ მორალურ და ეთიკურ პრინციპებს. საზოგადოებას ესაჭიროება პრინციპული და გაბედული საჯარო მოსამსახურეები, რომლებიც ეფექტიანად შეძლებენ პრობლემური საკითხების, შემთხვევებისა და სიტუაციების გამოაშკარავებას და რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, მათი გადაწყვეტის გზების აღმოჩენას.



დასკვნა

მამხილებელთა ინსტიტუტი სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს. მსოფლიოში მასთან დაკავშირებული უამრავი სამართლებრივი რეგულაცია იქმნება და სხვადასხვა სახის ინფორმაცია მუშავდება. პოტენციური მამხილებლები საჭიროებენ დახმარებასა და რჩევებს სტრატეგიული ამოცანების ჩამოყალიბებისთვის. ამრიგად, როგორც უკვე აღინიშნა, მნიშვნელოვანია სამი მიმართულებით მუშაობა: მამხილებელთა მოტივირება, სწორი სტრატეგიის განსაზღვრა და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მამხილებელთა დაცვის მექანიზმების შემუშავება.

3.5. მედია

► **ზოგადი ინფორმაცია**

გლობალიზაციისა და ინფორმაციის დიდი საჭიროების გამო, მასმედია ზოგადად და განსაკუთრებით მისი სოციალური განზომილებით, თანამედროვე მმართველობის სისტემის ინტეგრირებული ნაწილი გახდა. საჯარო მოსაზრებების მსოფლიო მასშტაბით გავრცელების უნარის გამო, მასმედია ხშირად ითვლება ხელისუფლების მეოთხე შტოდ სამი ტრადიციული – აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სასამართლო ხელისუფლების შემდეგ. ფაქტიურად მასობრივი გავრცელების კომპონენტი მედიის ძალაუფლების ფუნდამენტური წყაროა საინფორმაციო რევოლუციის თანამედროვე ერაში. აქედან გამომდინარე, მთავრობა და სხვა დაინტერესებული პირები ხშირად იყენებენ მედიას თავისი მესიჯების სამიზნე აუდიტორიისთვის მიწოდების და მათ ქცევაზე ზეგავლენის მოხდენის მიზნით. თავის მხრივ, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებსა და მოქალაქეთა ჯგუფებსაც შეუძლიათ გავლენის მოხდენა ხელისუფლების გადაწყვეტილებებზე მედიის სხვადასხვა არხების მეშვეობით.

მასმედია არის კორუფციისგან დამცავი და ეთიკის ხელშემწყობი, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი, საშუალება ნებისმიერ საზოგადოებაში. მედია ასრულებს მნიშვნელოვან როლს კორუფციის მხილებასა და მის საჯარო პრობლემად დასახვაში, იგი ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში ეთიკის ნორმების დაცვას და მოქალაქეებს საშუალებას აძლევს ებრძოლონ კორუფციას და წაახალისონ უფრო მეტად ეთიკური მომსახურება. ასევე აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე სამყაროში ახალი საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მეშვეობით მედიის ტრადიციული გავლენა კიდევ უფრო გაძლიერდა.

ძლიერი, დამოუკიდებელი და თავისუფალი მედია-მომსახურება ნიშნავს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გავრცელებას და დამოუკიდებელი კრიტიკის განხორციელებას. კორუფციისა და ეთიკის პრობლემების წარმოჩენით, სხვადასხვა ქვეყანაში მედია განათავსებს ამ საკითხებს საჯარო განხილვის საკითხებს შორის და მიმართავს საზოგადოების ყურადღებას მათკენ. ისინი კორუფციისა და ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებს აქვეყნებენ საჯაროდ და ქმნიან პლატფორმას მოქალაქეებისთვის, რათა მათ გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები და გამოცდილება კორუფციული და ეთიკური დარღვევების შესახებ და შედეგად აიძულონ პოლიტიკოსები შეცვალონ არსებული პოლიტიკა და რეგულაციები.

ამდენად, მედია გავლენას ახდენს ჩვენს შეხედულებებზე და ამგვარი მოქმედებით გავლენას ახდენს ნორმებსა და კულტურაზე, რომელიც, თავის მხრივ, მოქმედებს პოლიტიკის ჩამოყალიბებასა და საკანონმდებლო რეფორმების პროცესზე. მედია აიძულებს პოლიტიკოსებს, ყურადღება გაამახვილონ ეთიკის საკით-

ხებზე, ფართომასშტაბიანი დაფარვის ზონის მეშვეობით. იმ ქცევების წარმოჩენით, რომელიც ზოგადად მისაღებად ითვლება და იმ ქცევების გამოვლენით, რომელიც არაეთიკურად და კორუფციულ დარღვევად ითვლება, მედიას შეუძლია აამაღლოს საზოგადოების ცნობიერება ეთიკურ ღირებულებებთან მიმართებაში და ხელი შეუწყოს საზოგადოების მხრიდან ზეწოლის განხორციელებას უკეთესი ანტიკორუფციული და ეთიკური პოლიტიკის ჩამოყალიბების მიზნით.

მედია მოქმედებს, როგორც „ვოჩლოგი“ და ასრულებს მნიშვნელოვან საპასუხისმგებლო როლს, განახორციელოს მონიტორინგი და აწარმოოს გამოძიება იმ პირების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, რომელთაც საზოგადოებამ გამოუცხადა ნდობა. მედიის მიერ კორუფციული დარღვევის მხილება, ასევე, გავლენას ახდენს არჩევნების შედეგებზე, რაც ხელს უწყობს ამ მიმართულებით რეფორმების განხორციელებას და არაეთიკური ქცევის შემცირებისთვის სათანადო პირობების შექმნას. შემდეგი ძლიერი ჯგუფი არის საგამოძიებო ჟურნალისტიკა, რომელიც ამხელს დარღვევებს და აიძულებს მთავრობასა და ბიზნესს დაიცვან ეთიკური ღირებულებები.

► *მაგალითი*

ერთ-ერთ მოქალაქეს საკუთრებაში ჰქონდა სახლი ძველ ქალაქში. ძველი ქალაქის რეაბილიტაციის პროგრამის ფარგლებში ქალაქის ადმინისტრაციამ დაიწყო მისი სახლის ჩათვლით ძველი სახლების დემონტაჟი, ყოველგვარი წინასწარი შეტყობინებისა და მესაკუთრეთა თანხმობის გარეშე. მოქალაქემ დაურეკა პოლიციას, თუმცა მათ უთხრეს, რომ ვერ ჩაერეოდნენ ქალაქის ადმინისტრაციის საქმეებში. მოგვიანებით მესაკუთრემ აღმოაჩინა, რომ კომპანია, რომელიც ახორციელებდა სახლების დემონტაჟს, არ ფლობდა შესაბამის ნებართვას ასეთი პროექტის განხორციელებაზე. გარდა ამისა, დანგრეული სახლების ქვეშ, მუშებმა აღმოაჩინეს უძველესი ქალაქის ნანგრევები. მიუხედავად მოქალაქეთა და არქიტექტორთა მიერ განხორციელებული არაერთი ზარისა, შეენარჩუნებინათ ადგილი, სამშენებლო კომპანიამ ნანგრევებზე დაიწყო ახალი სახლების მშენებლობა. სახლის მეპატრონემ, სხვა მოქალაქეებთან ერთად, აღნიშნული ინფორმაცია საგამოძიებო ჟურნალისტს მიაწოდა. ამ უკანასკნელმა ჩაატარა კვლევა და აღმოაჩინა, რომ აღნიშნული კომპანიების მიერ გახარჯული იყო დიდი ოდენობის საჯარო ფინანსები. ამასთანავე, აღნიშნული კომპანიები არ იყო შერჩეული კონკურენციის საფუძველზე, არამედ ქალაქის ადმინისტრაციის მფლობელობაში იყო. უფრო მეტიც, ქალაქის ადმინისტრაციასთან შეთანხმებით, აღნიშნულ კომპანიებს საკუთრებაში დარჩებოდათ აშენებული/განახლებული ბევრი შენობა. ჟურნალისტის სტატიამ გამოიწვია საზოგადოების მხრიდან დიდი გამოხმაურება, დაიწყო სისხლის სამართ-

ღებრივი გამოძიება და პასუხისგებაში მიეცა ქალაქის ადმინისტრაციის რამდენიმე თანამდებობის პირი.

▶ **სადისკუსიო კითხვები:**

- დაასახელეთ კორუფციის აღმოფხვრის მიზნით საჯარო სექტორში მედიის ჩართულობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- თქვენ, როგორც საჯარო მოსამსახურე, როგორ ითანამშრომლებდით მედიასთან კორუფციის საკითხებზე? რომელ კონკრეტულ მეთოდებსა და საშუალებებს გამოიყენებდით?
- დაასახელეთ მთავრობისა და მედიის თანამშრომლობის წარმატებული ან წარუმატებელი ორი მაგალითი, რომელიც შეეხებოდა საჯარო მოსამსახურეთა მიერ კორუფციული ქცევის გამოვლენასა და გამოძიებას?
- შეიძლება თუ არა, მედიამ ბოროტად გამოიყენოს თავისი ძალაუფლება და როგორ შეიძლება აღნიშნული პრობლემის გადაჭრა?

ბიბლიოგრაფია

1. Arnold W., The Leader's Role in Implementing Quality Improvement: Walking the Talk, Quality Review Bulletin 1993.
2. Chapman R.A. (Ed), Ethics in Public Service for the New Millennium, Ashgate, Aldershot 2000.
3. Chapman R.A. (Ed), Ethics in Public Service, Edinburgh University Press, Edinburgh 1993.
4. David L. Perry, Ethics in Public Service, Adapted from a workshop conducted for Leadership Santa Clara on 8 June 2000.
5. Demmke, C. and Moilanen T, The Future of Public Employment in Central Public Administration, EIPA 2012.
6. Gary W. Crooke and Tony Fitzgerald, Abuse Of Power Does Nothing To Protect Us, Opinion, The Drum ABC TV, 2014.
7. Organisation For Economic Co-Operation And Development, Trust In Government: Ethics Measures In OECD Countries, OECD Publishing, Paris 2000.
8. Timothy Beatley, Ethical Land Use: Principles of Policy and Planning, 1994.

ISBN: 9789941077036



9 789941 077036