

# კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში

ილუსტრირებული გზამკვლევი



## კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში

ილუსტრირებული გზამკვლევი

რედაქტორი: ეკატერინე ქარდავა

ავტორები: ირინა ალაპიშვილი

გვანცა ბესელია

მაია დვალიშვილი

ეკატერინე სირაძე

ქეთევან ცანავა

ილუსტრატორი: ანი სადუნიშვილი

დიზაინი და დაკაბადონება: გვანცა მახათაძე



მომზადებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს შთავრების UK aid-ის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

© საჯარო სამსახურის ბიურო, 2022

# კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში

ილუსტრირებული გზამკვლევი



# ჩედაქმონისგან

წინამდებარე გამკვლევი მომზადებულია საჯარო მოსამსახურეებისათვის და წარმოადგენს საჯარო სამსახურში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების მარეგულირებელი კანონმდებლობის, ასევე, ეთიკის ელექტრონული კურსით გათვალისწინებული საკითხების ილუსტრირებული და ლაკონიური ფორმით დამუშავებულ სამაგიდო სახელმძღვანელოს, სადაც აღწერილია საჯარო დაწესებულებებში ეთიკური და ჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატის ფორმირების წინაპირობები, ღირებულებათა ჩარჩო და ქცევითი შინაარსის მატარებელი რეკომენდაციები. გამკვლევი მიმოიხილავს ეთიკური და კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურის ქცევით სტანდარტს და განსაზღვრავს იმ ძირითად ასპექტებს, რაც შემდგომში ხელს უწყობს საზოგადოების ნდობის ამაღლებას საჯარო სექტორისადმი.

გამკვლევი მარტივი და გასაგები ენით ხსნის თუ რა მნიშვნელობის მატარებელია ეთიკური ღირებულებები ჯანსაღი და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს ფორმირებისთვის და შესაბამისად, წარმოდგენას უქმნის მკითხველს, თუ რა სიკეთე შეიძლება მოუტანოს ამგვარი ღირებულებებით აღჭურვილმა საჯარო მოსამსახურემ კონკრეტულ საჯარო დაწესებულებას და ზოგადად საჯარო სამსახურის სისტემას.

სახელმძღვანელოს გაცნობის შედეგად, საჯარო მოსამსახურე შეძლებს მარტივად დაადგინოს სწორ და არასწორ ქცევას შორის განსხვავება და იპოვოს საჯარო ინტერესისთვის სასარგებლო გამოსავალი ბუნდოვანი და არაეთიკური გარემოებებიდან, განსაკუთრებით იმ დროს, როდესაც აშკარაა საჯარო და სუბიექტური ინტერესების დაპირისპირება და შესაძლო კონფლიქტი. ამასთან, წინამდებარე სამაგიდო გამკვლევი საშუალებას მისცემს საჯარო სამსახურში დასაქმებულ ყველა პირს, პასუხი მიიღოს ყველაზე გავრცელებული არაკეთილსინდისიერი ქცევის მაპროვოცირებელი დილემების გადაჭრის გზებზე და კანონმდებლობით გათვალისწინებულ საფუძვლებზე.

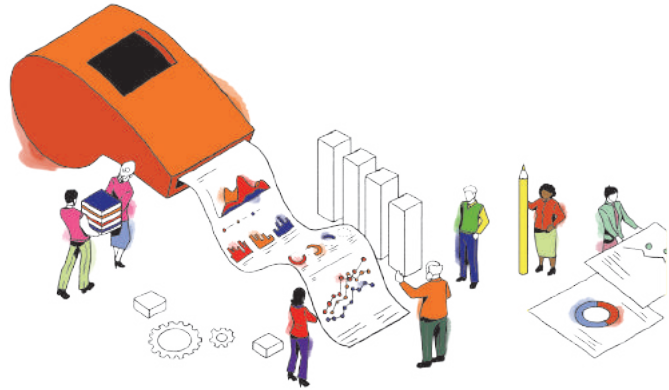
წინამდებარე გამკვლევი შექმნილია საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – საჯარო სამსახურის ბიუროსა და გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის განვითარების პროგრამას (UNDP) შორის თანამშრომლობის ფარგლებში.

# სარჩევი

რედაქტორისგან . . . . . 5

## პარი 1. კეთილსინდისიერების მნიშვნელობა

კეთილსინდისიერება და საჯარო სამსახური . . . . . 11  
 კეთილსინდისიერების სისტემა . . . . . 12  
 კეთილსინდისიერების განმტკიცება . . . . . 15

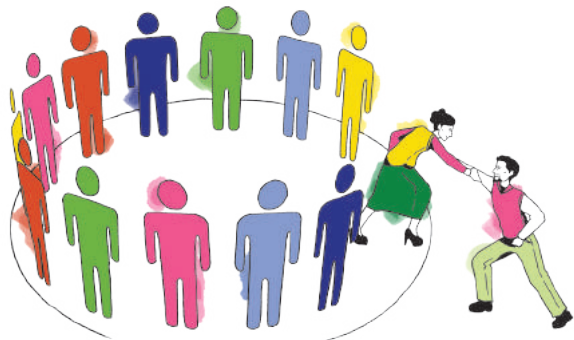


## პარი 2. ეთიკური ღირებულებების მნიშვნელობა

ეთიკური ღირებულებები . . . . . 19  
 ღირებულებები, რომლებიც ქმნიან ეთიკურ გარემოს და ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას. . . . . 20  
 ღია და თავისუფალი გარემო . . . . . 23  
 ურთიერთდახმარება და თანამშრომლობა . . . . . 24  
 გუნდურობა . . . . . 27

## პარი 3. ეთიკური ლიდერობა

ეთიკური ლიდერობის მნიშვნელობა. . . . . 31  
 ეთიკური ლიდერი . . . . . 32  
 ეთიკური ლიდერის მახასიათებლები . . . . . 35  
 თავაზიანობა, კორექტულობა და კოლეგიალობა . . . . . 36  
 კონსტრუქციული უკუკავშირი . . . . . 39



## პარი 4. ინტერესთა შეუთავსებლობა საჯარო სამსახურში

ინტერესთა კონფლიქტის არსი . . . . .	43
შეუთავსებელი საქმიანობა . . . . .	44
თანამდებობრივი შეუთავსებლობა . . . . .	47
ფუნქციური შეუთავსებლობა . . . . .	48
ანაზღაურებითი შეუთავსებლობა . . . . .	51
შეთავსებადი საქმიანობა . . . . .	52
უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება . . . . .	55
საჯარო და დახურული ინფორმაცია . . . . .	56
ადმინისტრაციული რესურსების ბოროტად გამოყენება. . . . .	59
ფავორიტიზმი . . . . .	60
ფავორიტიზმის შემთხვევები . . . . .	63
საჩუქარი. . . . .	64



## პარი 5. კორუფციული რისკების პრევენციული მექანიზმები

კორუფციული რისკების მართვა . . . . .	69
უკანონო დავალება . . . . .	70
მბრუნავი კარი . . . . .	73
ოთხი თვალის პრინციპი . . . . .	74
მხილება. . . . .	77
მხილების ფორმები. . . . .	78
მხილების მექანიზმები . . . . .	81
ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების წარდგენა . . . . .	82
ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების მონიტორინგი . . . . .	85
დისციპლინური წარმოება. . . . .	86



## პანი 6. უმთიერყოფა საზოგადოებასთან

გამჭვირვალობისა და ღიაობის მნიშვნელობა . . . . .	91
საჯარო ინფორმაციის გაცემა . . . . .	92
მოქალაქეთა ჩართულობის უზრუნველყოფა . . . . .	95
ინკლუზიური და მრავალფეროვანი საჯარო სამსახურის უზრუნველყოფა . . . . .	96
გამოყენებული ლიტერატურა . . . . .	98



პარტი 1.  
კეთილსინდისიერების  
მნიშვნელობა





# კეთილსინდისიერება და საჯარო სამსახური

სამართლებრივ სახელმწიფოში ხელისუფლების მიმართ საზოგადოების ნდობა საჯარო სამსახურის კეთილსინდისიერების ხარისხით გაიზომება. კეთილსინდისიერი საჯარო მოხელე, კეთილსინდისიერი მმართველობა, კეთილსინდისიერი გადაწყვეტილება და სხვა ისეთი ტერმინებია, რომელთაც მმართველობაში მართალია ხშირად ვიყენებთ, თუმცა მათი ამოუწურავი შინაარსიდან და მრავალმხრივი ბუნებიდან გამომდინარე რთულდება კონკრეტულ დეფინიციამდე მათი შინაარსის დაყვანა და ფორმულირება.

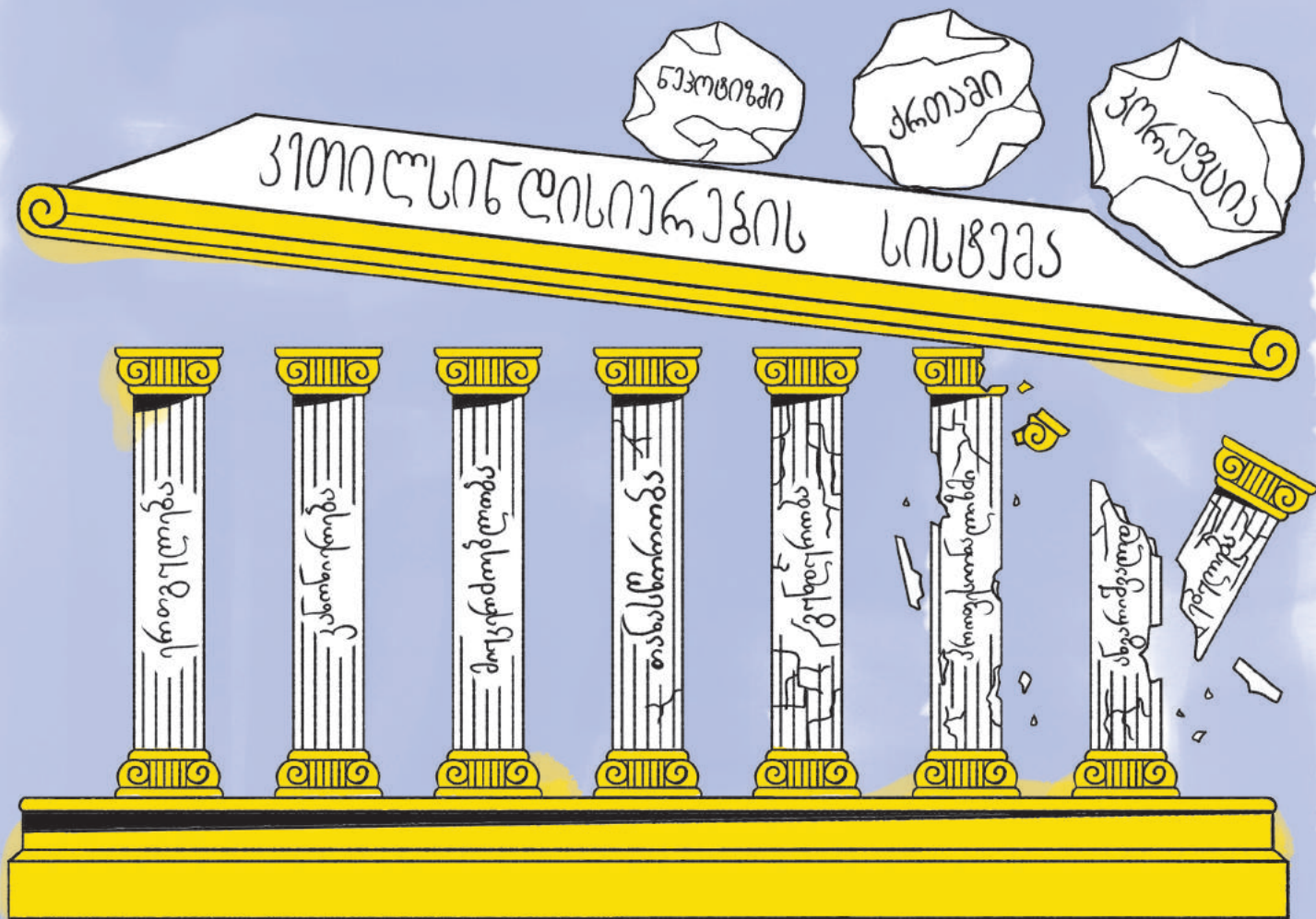
მიუხედავად ტერმინის ფართო გამოყენებისა, კეთილსინდისიერება გულისხმობს საჯარო სექტორს მინდობილი უფლებამოსილებებისა და რესურსების ეფექტურად, პატიოსნად და საჯარო მიზნებისთვის გამოყენებას. ზოგიერთი განმარტება კეთილსინდისიერებას უკავშირებს საჯარო მოხელეების პატიოსნებას და სანდობას მათი ამოცანების შესრულებისას.

# კეთილსინდისიერების სისტემა

კეთილსინდისიერება არის საერთო ეთიკური ღირებულებების, პრინციპებისა და ნორმების თანმიმდევრული გაზიარება და ერთგულება, საჯარო ინტერესის პრიორიტეტულობის განმტკიცებისათვის.

კეთილსინდისიერების სისტემა ეხმარება საჯარო სამსახურს ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული ხედვის შემუშავებაში. სისტემა ხელს უწყობს რეაქტიული კეთილსინდისიერების პოლიტიკის ნაცვლად, პროაქტიული კონტექსტით გამყარებული, ქცევითი და რისკზე დაფუძნებული მიდგომის ჩამოყალიბებას, რომელიც ახალისებს კეთილსინდისიერების კულტურას საზოგადოებაში.





კეთილსინდისიანება  
საჭარო  
სამსახურში



# კეთილსინდისიერების განმტკიცება

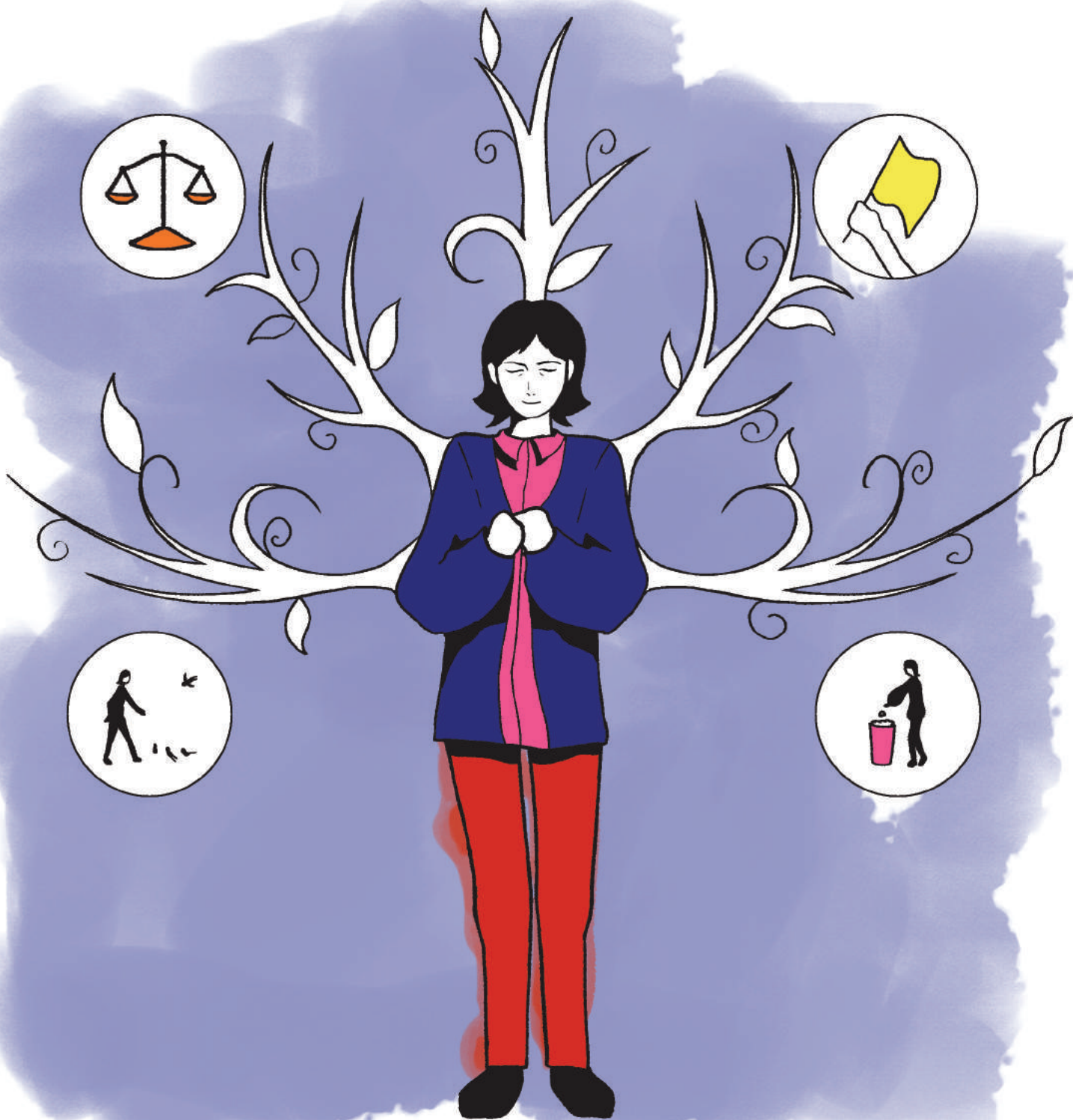
საჯარო სამსახურში კეთილსინდისიერების განმტკიცება (BI) კომპლექსური გამოწვევაა, რომელიც უფრო მეტს გულისხმობს, ვიდრე მოხელეებისათვის პირადი და პროფესიული ეთიკური სტანდარტების დაცვას. ეთიკური კულტურისა და ორგანიზაციულ დონეზე კეთილსინდისიერების მართვის შესაბამისი სისტემის გარეშე, საჯარო მოსამსახურეები ვერ შეძლებენ დაუპირისპირდნენ დაბრკოლებებს, რაც ხელს შეუშლის მათ ინდივიდუალურ დონეზე პატიოსნად იმოქმედონ, მიუხედავად მათი საუკეთესო ძალისხმევისა.







პარტი 2.  
ეთიკური ღირებულებების  
მნიშვნელობა

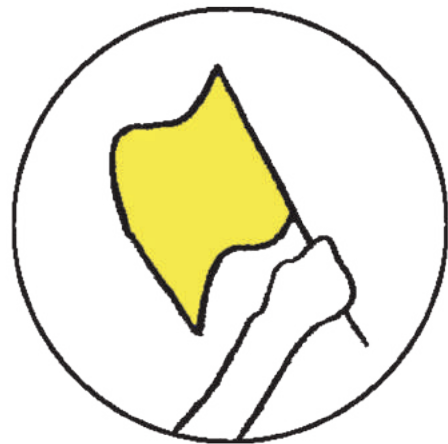


# ეთიკური ღირებულებები

ეთიკური ფასეულობები საჯარო დაწესებულებაში უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეების მიერ მიუკერძოებელი და ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღებას, სწორი ქცევის სტანდარტების ჩამოყალიბებასა და საჯარო ინტერესების შესაბამისად მოქმედებას.

ეთიკური ფასეულობების გაზიარებით საჯარო მოსამსახურეები უზრუნველყოფენ:

- ვალდებულებების კეთილსინდისიერად შესრულებას;
- უფლებამოსილების ბორატად გამოყენების დაუშვებლობას;
- კორუფციისა და ინტერესთა შეუთავსებლობის პრევენციას.

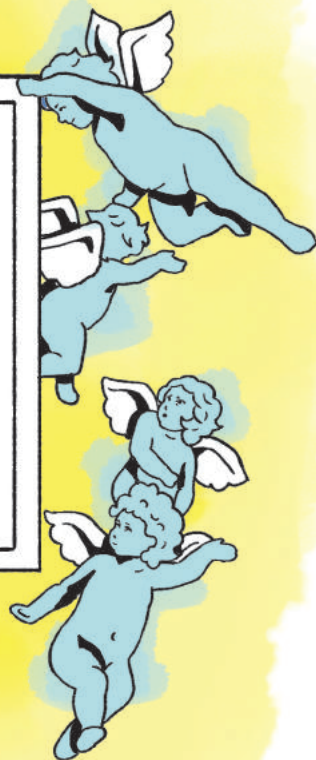


# ღირებულეები, რომლებიც ქვნიან ეთიკურ ბარემოს და ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას

როდესაც საჯარო მოსამსახურეები მოქმედებენ ღიად და საჯარო დაწესებულებაში შექმნილია თავისუფალი სამუშაო გარემო, ურთიერთდახმარება და თანამშრომლობა ინდივიდუალურ გეგმებსა და მიზნებზე მნიშვნელოვანია, გუნდურობა ვლინდება ნებისმიერი პრობლემის დაძლევის პროცესში – ესე იგი არსებობს ნდობა, ურთიერთპატივისცემა, გულწრფელობა და მოტივაცია, გაიზარდოს ორგანიზაციული წარმატება.



ეთიკური  
კულტურა





# ღია და თავისუფალი ბარემო

საჯარო სამსახურში ღია და თავისუფალი გარემოს შექმნა უზრუნველყოფს საჯარო მოსამსახურეების ჩართულობას პროფესიული საქმიანობის გაუმჯობესების პროცესში.

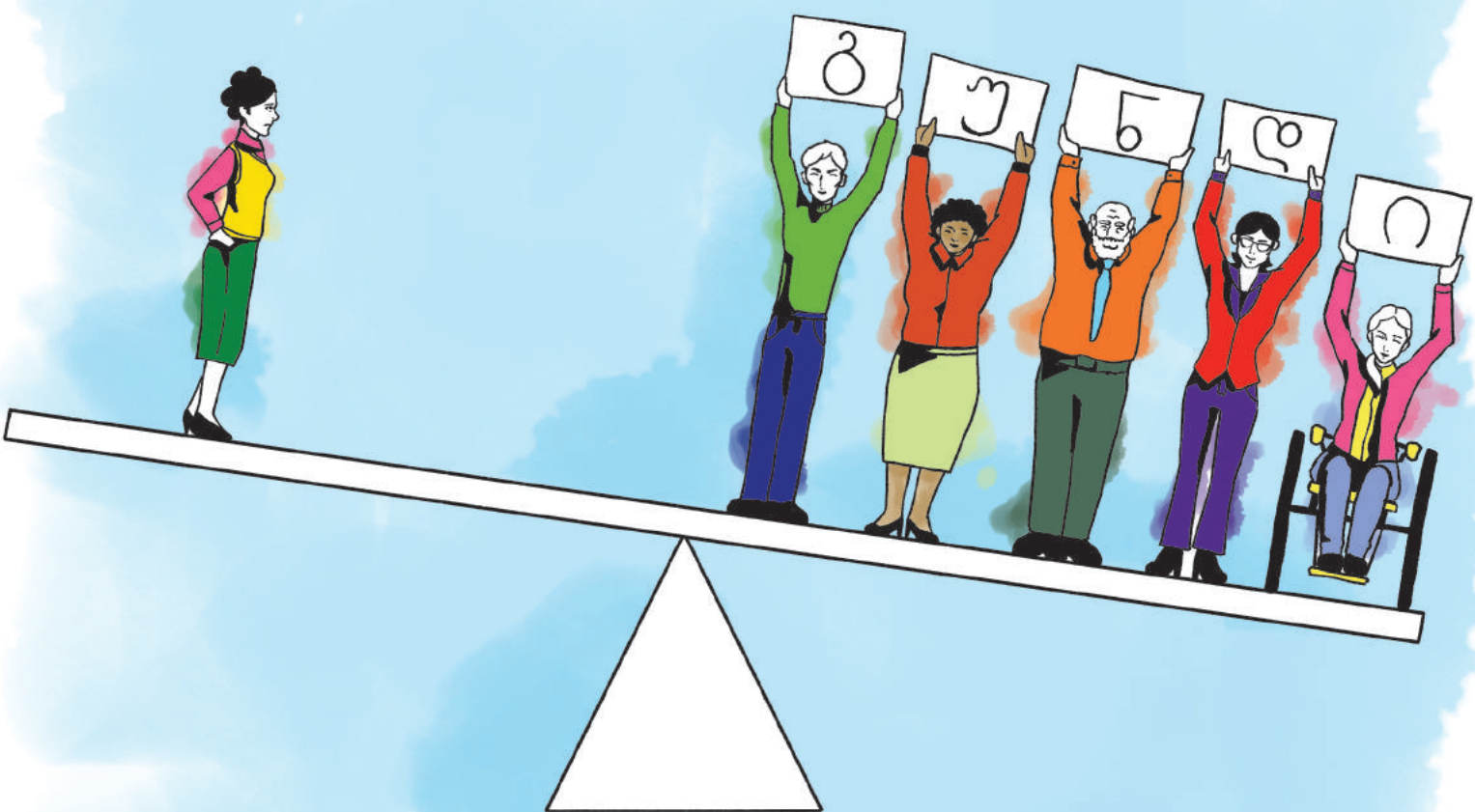
ასეთ დროს საჯარო მოსამსახურეები გულწრფელები არიან, თავისუფლად გამოხატავენ მოსაზრებებს, ინიციატივებს, კრიტიკულ პოზიციებს და მონაწილეობას იღებენ ახალი მიდგომებისა და მეთოდების დანერგვაში.

# ურთიერთდახმარება და თანამშრომლობა

მაღალი პროფესიონალიზმით გამორჩეული საჯარო მოსამსახურეებისთვის თანამშრომლობა უფრო მეტია, ვიდრე მხოლოდ დავალების შესრულება. თანამშრომლობის დროს საერთო მიზნისკენ სწრაფვა ხდება ნდობის, ურთიერთდახმარების, გამოცდილებისა და ცოდნის გაზიარების ფონზე.

თანამშრომლობას თან ახლავს ურთიერთპატივისცემა, პროფესიული განვითარება, მეტი კმაყოფილება და მეტი შესაძლებლობა



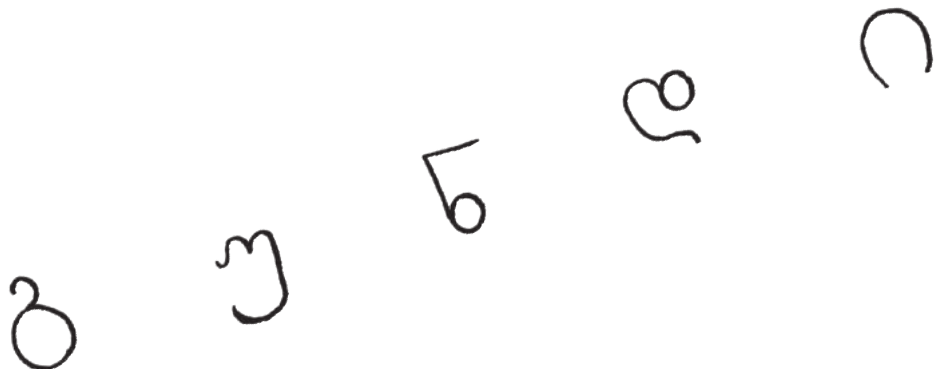




# გუნდურობა

გუნდურობა საჯარო მოსამსახურეს აკისრებს ვალდებულებას გაიაზროს, რომ თითოეული ნაბიჯი რომელსაც ის დგამს ყოველდღიურ საქმიანობაში არის ნაწილი საერთო საქმისა, რომელსაც საერთო პრინციპებისა და ღირებულებების საფუძველზე სხვებიც ასრულებენ.

სამუშაოს შესრულების დროს წარმოშობილი ნებისმიერი ხარვეზი, რომელიც ხელს შეუშლის საქმის კეთილსინდისიერად და პროფესიონალურად შესრულების პროცესს, დააზიანებს არამხოლოდ კონკრეტულ საჯარო მოსამსახურეებს, რომელიც შეცდომას უშვებს, არამედ მთლიანად ორგანიზაციას და შესაძლოა გავლენა იქონიოს საჯარო სამსახურის რეპუტაციაზეც.







პანი 3.  
ეთიკური ლიდერობა



# ეთიკური ლიდერობის მნიშვნელობა

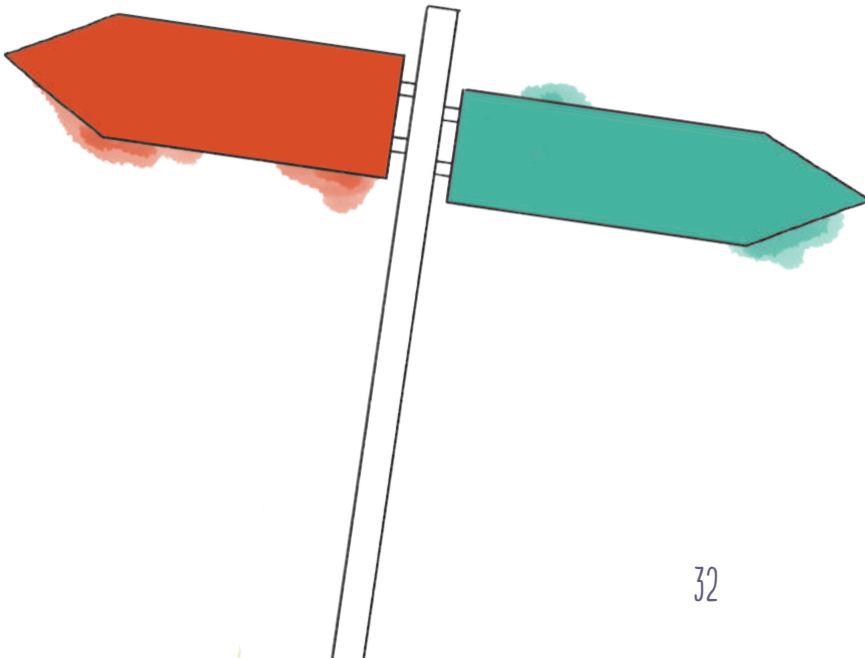
ეთიკური ლიდერი უპირველესად ცდილობს ხელი შეუწყოს საჯარო დაწესებულებაში ისეთი გარემოს ჩამოყალიბებას, სადაც ეთიკური ფასეულობებია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი.

გადანწყვეტილების მიღებისას საერთო მიზნის მიღწევის სარგებელს ინდივიდუალურ ინტერესზე მაღლა აყენებს და საკუთარი ქცევით კარნახობს სხვებს საერთო ფასეულობების ერთგულებას.

# ეთიკური ლიდერი

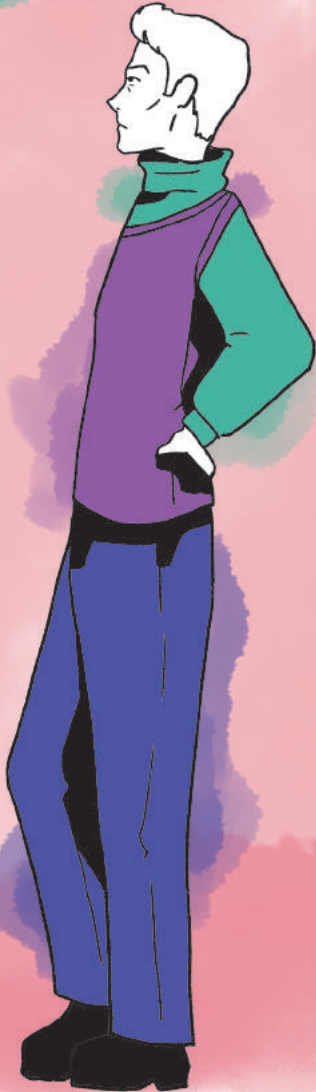
ეთიკური ლიდერი პატივს სცემს თითოეულ საჯარო მოსამსახურეს და აღიარებს მათ, როგორც მნიშვნელოვან ადამიანურ კაპიტალს და არა მიზნის მიღწევის საშუალებას.

ურთიერთპატივისცემაზე დამყარებული თანამშრომლობა ზრდის ნდობის ხარისხს, საქმისადმი დამოკიდებულებას და ენთუზიაზმის დონეს.



ՀԱՅԿԱՍՏԱՆԻ ՀԵՐ

ՀԵՐ





შეუძლია  
არსების  
ეპატიება  
!



# ეთიკური ლიდერის განსაზღვრები

ეთიკური ლიდერი კეთილსინდისიერი, მიუკერძოებელი და ობიექტურია. გადანწყვეტილებებს სამართლიანობის პრინციპის დაცვით იღებს. არავის ანიჭებს დაუმსახურებელ უპირატესობას და თავიდან ირიდებს ფავორიტი ჯგუფებისა და პერსონების გაჩენას ორგანიზაციაში.

ეთიკური ლიდერი ქმნის ღია და თავისუფალ გარემოს საჯარო მოსამსახურეებისთვის, ეხმარება მათ ბარიერების გადალახვაში, სადაც თავისუფლად ხდება შეცდომების აღიარება და მიღწევების დაფასება.

ეთიკურ ლიდერს არ აშინებს ჯანსაღი კრიტიკა და განსახვავებული მოსაზრებები, აფასებს თანამშრომლების მიერ შეტანილ წვლილს საერთო მიზნების მიღწევის პროცესში, არ ერიდება მათი საჯაროდ აღიარება, მოტივირება და წახალისება.

# თავაზიანობა, კორექტულობა და კოლეგიალობა

თავაზიანობა და კორექტულობა ხშირად ასოცირდება ეთიკურ, კარგ მანერებთან და სამაგალითო ქცევის მოლოდინს იწვევს. თავაზიანი საჯარო მოსამსახურე არის ყოველთვის კორექტული, გულისხმიერი და პატივს სცემს თანამშრომლებს, რაც მნიშვნელოვნად განაპირობებს:

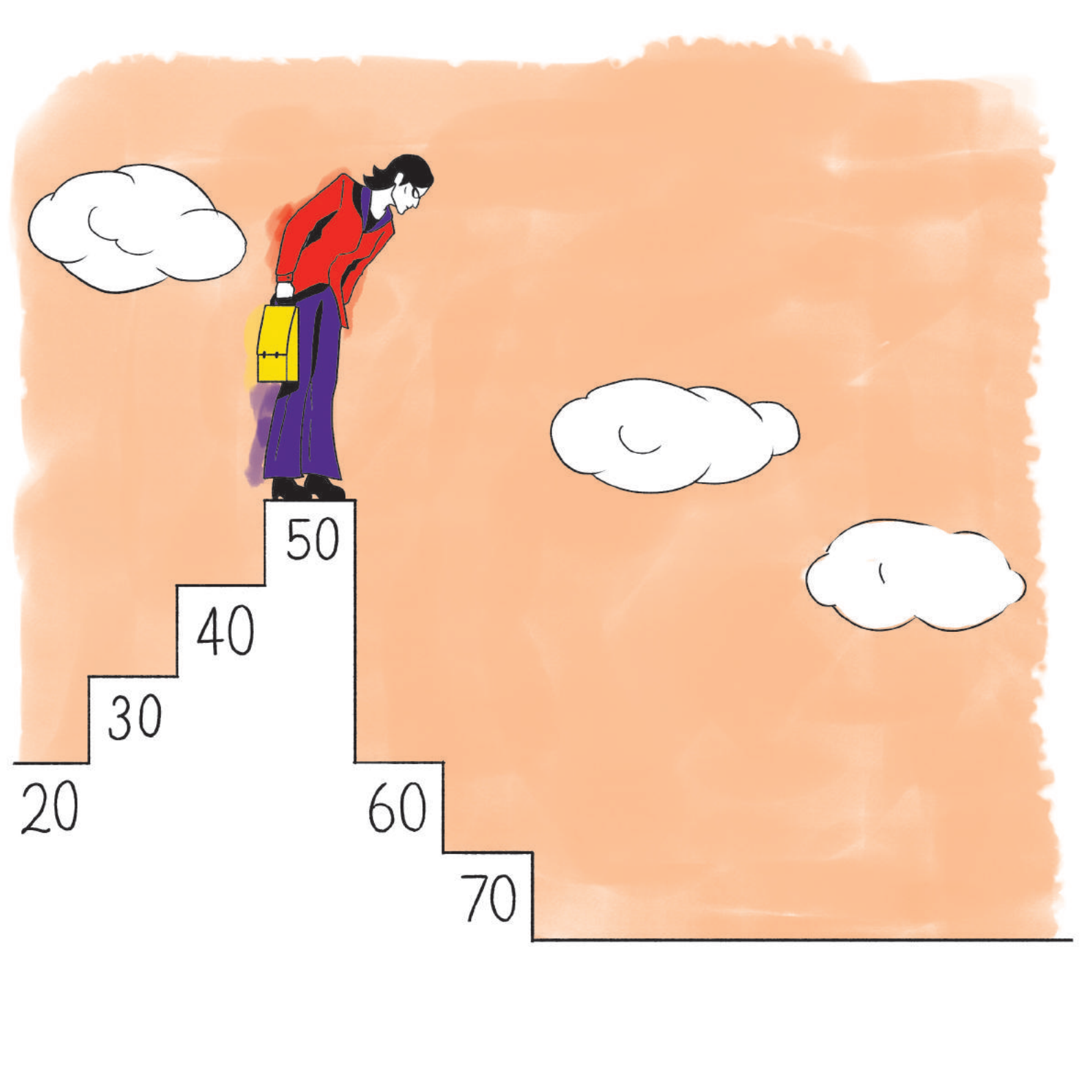
- თანამშრომელთა დახმარებას და მხარდაჭერას
- წესიერებას და ზრდილობას
- ურთიერთთანამშრომლობას და მხარდაჭერას
- თანამშრომელთა ღირსების დაცვას
- ასევე, ნებისმიერი ფორმით დისკრიმინაციისა თუ სხვა სტერეოტიპული შეხედულებების საფუძველზე გადაწყვეტილებების მიღებას

კოლეგიალობის პრინციპი კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს თანამშრომლობის მაღალ ხარისხს, რაც გამოიხატება:

- თანამშრომლების კომპეტენციის, გამოცდილებისა და შეხედულებების პატივისცემაში
- სამსახურებრივი საქმიანობისას, თანამშრომლის დახმარებაში
- სამსახურებრივ საკითხებთან დაკავშირებით, თანამშრომლის მიმართ არსებული კრიტიკული მოსაზრებების, პირველ რიგში, უშუალოდ მასთან განხილვაში
- გუნდური სამუშაოს შესრულებისას, შეთანხმების მიღწევასა და ჯგუფის ინტერესების პირად ინტერესებზე მაღლა დაყენებაში.







# კონსტრუქციული უკუკავშირი

კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურე იყენებს კონსტრუქციულ უკუკავშირს, რითიც ხელს უწყობს თავისუფალი და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს ფორმირებას. თანამშრომლისთვის ცხადი ხდება როგორ ხედავენ და აფასებენ მის ქმედებებს დავალების შესრულების პროცესში, რა არის მისი როლი და როგორია ჩართულობის ხარისხი. კონსტრუქციული უკუკავშირი:

- ბიძგს აძლევს დადებით ცვლილებებს
- ხელს უწყობს უზუსტობების, ნაკლოვანებების აღმოფხვრას
- ხელს უწყობს შესაძლო კონფლიქტების პრევენციას

## საფრთხეები

- არასწორი ინსტრუქცია
- მოლოდინებში აცდენა
- პასუხისმგებლობის გადაბრალება
- ღირსების შელახვა
- სიძულვილის ენა/დისკრიმინაციული განცხადებები.



პერი 4.

ინფორმაცია შეუთავსებლობა  
საჭარო სამსახურში





# ინტერესთა კონფლიქტის არსი

*„ინტერესთა კონფლიქტი წარმოიშობა, როცა ადამიანის როლები ირევა“*  
**სიუზან როუმ-აკერმანი**

ინტერესთა კონფლიქტი შესაძლოა იყოს:

- რეალური – ახდენს გავლენას სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებაზე
- აშკარა (აღქმული) – შეიძლება მოახდინოს, თუმცა ფაქტობრივი გავლენა არ აქვს
- პოტენციური – მომავალში შეიძლება წარმოიშვას

კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურე თავისი ქონებრივი ან/და სხვა პირადი ინტერესების საჯარო ინტერესებთან დაპირისპირების დროს, უპირატესობას ანიჭებს საჯარო ინტერესს, რათა ქმედებამ არ გამოიწვიოს საჯარო დანებსეულების რეპუტაციის, ინტერესებისა და იმიჯის შელახვა.

საჯარო მოსამსახურე, ასევე, თავს არიდებს ისეთ გარემოებებს, რომლებიც შესაძლოა აღქმულ იქნეს, როგორც კერძო ინტერესის პირდაპირ ან არაპირდაპირ გავლენად თავის სამსახურებრივ საქმიანობაზე.

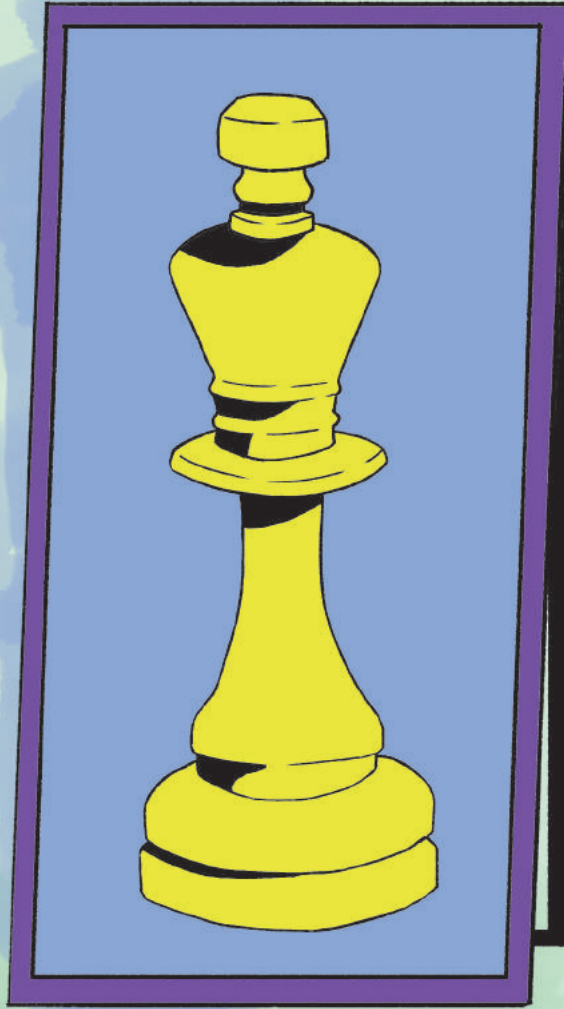
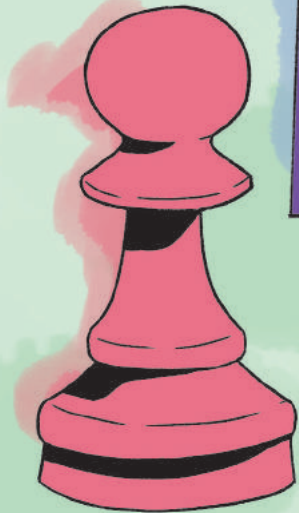


# შეუთავსებელი საქმიანობა

საჯარო მოსამსახურემ, რომელიც ასრულებს პარალელურად ორ ფუნქციას და საქმიანობს ორ სფეროში, შესაძლოა წარმოშვას ინტერესთა კონფლიქტი, რამაც, თავის მხრივ, შესაძლოა ხელი შეუშალოს მის მიერ საჯარო უფლებამოსილების სრულყოფილად და ობიექტურად განხორციელებას.

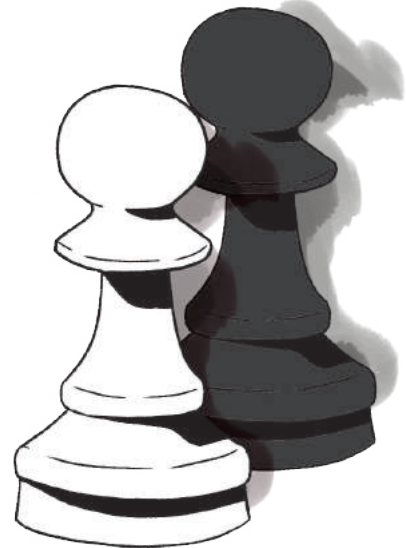






# თანამდებობრივი შეუთავსებლობა

კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურე არ იკავებს რაიმე თანამდებობას სხვა საჯარო დაწესებულებაში, კერძო სამართლის იურიდიულ პირში, საწარმოში, სხვა ქვეყნის ორგანიზაციაში ან დაწესებულებაში, ასევე საწარმოში (მაგ.: იყოს დირექტორი, სამეთვალყურეო ან სარევიზიო საბჭოს წევრი, ან სხვა მაკონტროლებელი და წარმომადგენლობითი თანამდებობა).



# ფუნქციური შეუთავსებლობა

კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურე არ ახორციელებს იმ ორგანიზაციის სამსახურებრივ ზედამხედველობას, რომლის ხელმძღვანელობაშიც დასაქმებულია საჯარო მოსამსახურის ოჯახის წევრი; აგრეთვე, საჯარო მოსამსახურე არ შეიძლება იყოს რომელიმე ფიზიკური პირის ან იურიდიული პირის წარმომადგენელი ან რწმუნებული, ან განახორციელოს წარმომადგენლობა ან დაცვა სისხლის სამართლის, სამოქალაქო სამართლის ან ადმინისტრაციული სამართლის საქმეზე რომელიმე საჯარო დაწესებულების წინაშე ან წინააღმდეგ, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც იგი არის ამ ფიზიკური პირის მეურვე, მზრუნველი ან მხარდამჭერი.









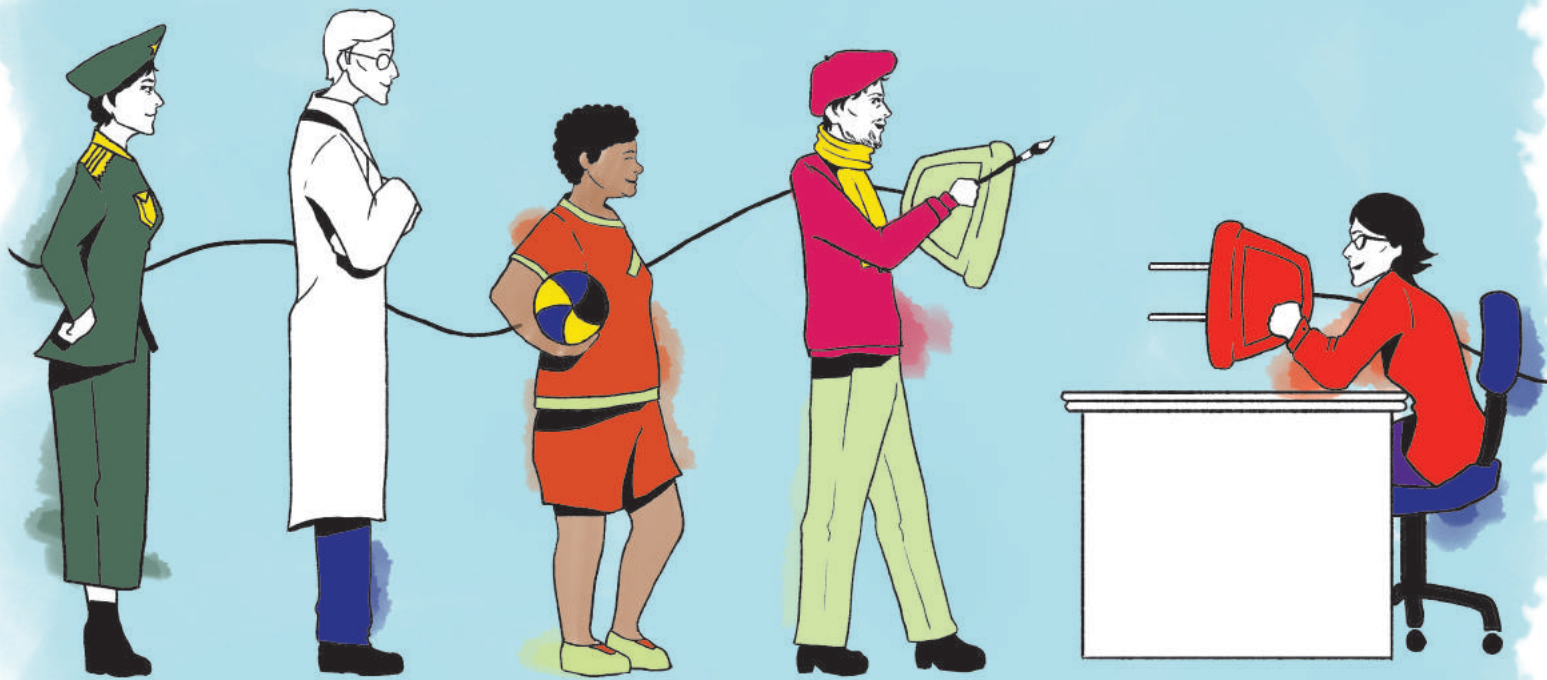
# ანაზღაურებითი შეუთავსებლობა

კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურე არ იღებს ანაზღაურებას, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ეს ანაზღაურება დაკავშირებულია სამეცნიერო, პედაგოგიურ, შემოქმედებით და სასპორტო საქმიანობასთან. საჯარო მოსამსახურე ასევე არ იღებს ანაზღაურებას იმ საქმიანობის განხორციელებისათვის, რომელიც გულისხმობს საჯარო მოსამსახურის მიერ სამსახურებრივი უფლებამოსილების ფარგლებში მიღებული ცოდნის გაზიარებას კონკრეტული პირისა თუ პირთა ჯგუფისათვის, რადგან ეს ცოდნა არის საჯარო დანესებულების პროდუქტი და საჯარო ინტერესების უზრუნველსაყოფად შექმნილი, ხოლო საჯარო მოსამსახურეს ასეთი ცოდნა აქვს მხოლოდ იმიტომ, რომ იგი საქმიანობს ამ ცოდნის ფარგლებში.

# შეთავსებადი საქმიანობა

საჯარო მოსამსახურეს უფლება აქვს დამატებით შემოსავალი მიიღოს შემდეგი საქმიანობებიდან:

- სამეცნიერო – სამეცნიერო ნაშრომის ან სტატიის შექმნა და გამოქვეყნება, სხვადასხვა სამეცნიერო კონფერენციასა და სემინარში მონაწილეობის მიღება, ასევე სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განხორციელება
- პედაგოგიური – ლექციების, სემინარების, ტრენინგების წარმართვა, ასევე სხვა ფორმით პროფესიული ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება და გადაცემა
- შემოქმედებითი – კულტურული ფასეულობის შექმნა, აღდგენა ან/და ინტერპრეტაცია, როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური სახით
- თავდაცვის ძალების რეზერვში საქმიანობა.





# უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება

კეთილსინდისიერი და ეთიკური საჯარო მოსამსახურე მოქმედებს მხოლოდ საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში და თავის თანამდებობრივ მდგომარეობას თუ უფლებამოსილებას არ იყენებს საჯარო ინტერესის საზიანოდ, საკუთარ კერძო ინტერესს არ აყენებს საჯარო ინტერესზე მაღლა და ირიდებს ნებისმიერ ისეთ გარემოებას, რომელიც წარმოშობს ინტერესთა კონფლიქტს ან შესაძლოა აღქმულ იქნეს ინტერესთა კონფლიქტად.

კეთილსინდისიერების პრინციპის დარღვევა ყველაზე ხშირად სწორედ სამსახურებრივი უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენებით ვლინდება, რომელიც შესაძლოა გამოიხატოს:

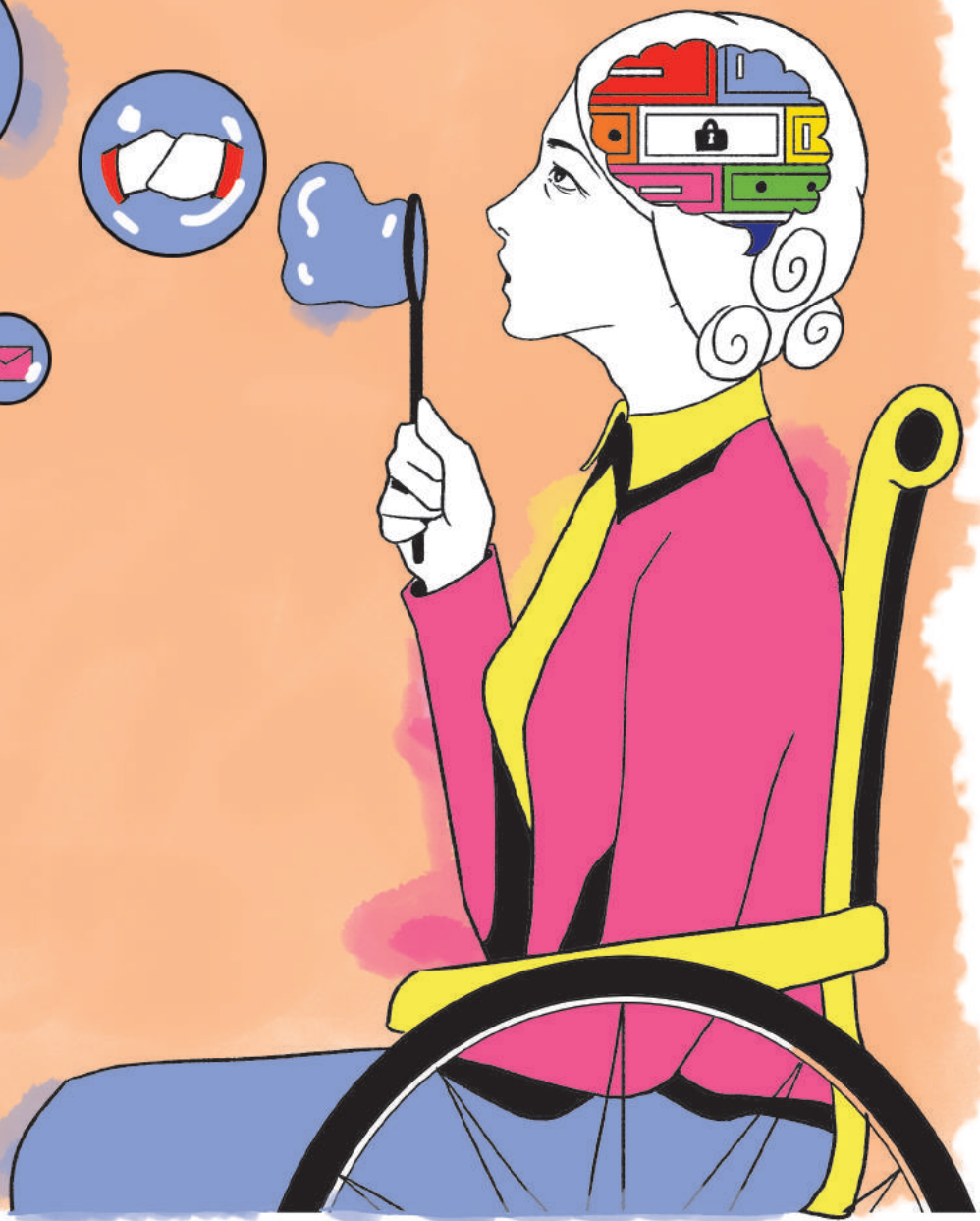
- ვინმესთვის დაუმსახურებელი უპირატესობის მინიჭებაში
- ინფორმაციის მისაღებად ან/და გადასაცემად თანამდებობის გამოყენებაში
- გადანყვეტილების მიღების პროცესზე გავლენის მოხდენაში
- საერთო წესიდან გამონაკლისის მიღებაში
- პასუხისმგებლობის არიდებაში
- თანამშრომლებზე ზეწოლის განხორციელებაში
- და სხვ.

# საჯარო და დახურული ინფორმაცია

კეთილსინდისიერი და ეთიკური საჯარო მოსამსახურე:

- საჯარო დაწესებულებაში დაცულ ინფორმაციას გასცემს სრულყოფილად, გარდა პერსონალური მონაცემების, სახელმწიფო და კომერციულ საიდუმლოებას მიკუთვნებული ინფორმაციისა
- მზად არის საზოგადოებას მიაწოდოს ინფორმაცია მისი სამსახურებრივი საქმიანობის მიზნებისა და საფუძვლების შესახებ, ასევე, იყოს ღია მისი ქცევისა და გადანაცვლებების მიმართ საზოგადოებრივი კონტროლისათვის
- ბოროტად არ იყენებს ინფორმაციის მინოდებისათვის ვადის გაგრძელების შესაძლებლობას
- საჯარო ინფორმაციის გაცემისას განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს პერსონალური მონაცემების დაცვას და კანონმდებლობით დადგენილ სხვა შეზღუდვებს, თუმცა ასევე ითვალისწინებს აღნიშნული ინფორმაციის მიმართ მაღალ საჯარო ინტერესს და უზრუნველყოფს მათ შორის გონივრული ბალანსის დაცვას.







# ადმინისტრაციული რესურსების ზონოვად გამოყენება

ეთიკური საჯარო მოსამსახურე ცდილობს, მინიმალურად ხარჯოს ადმინისტრაციული რესურსები და მათი გამოყენების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილებები დააფუძნოს სამ ძირითად პრინციპს:

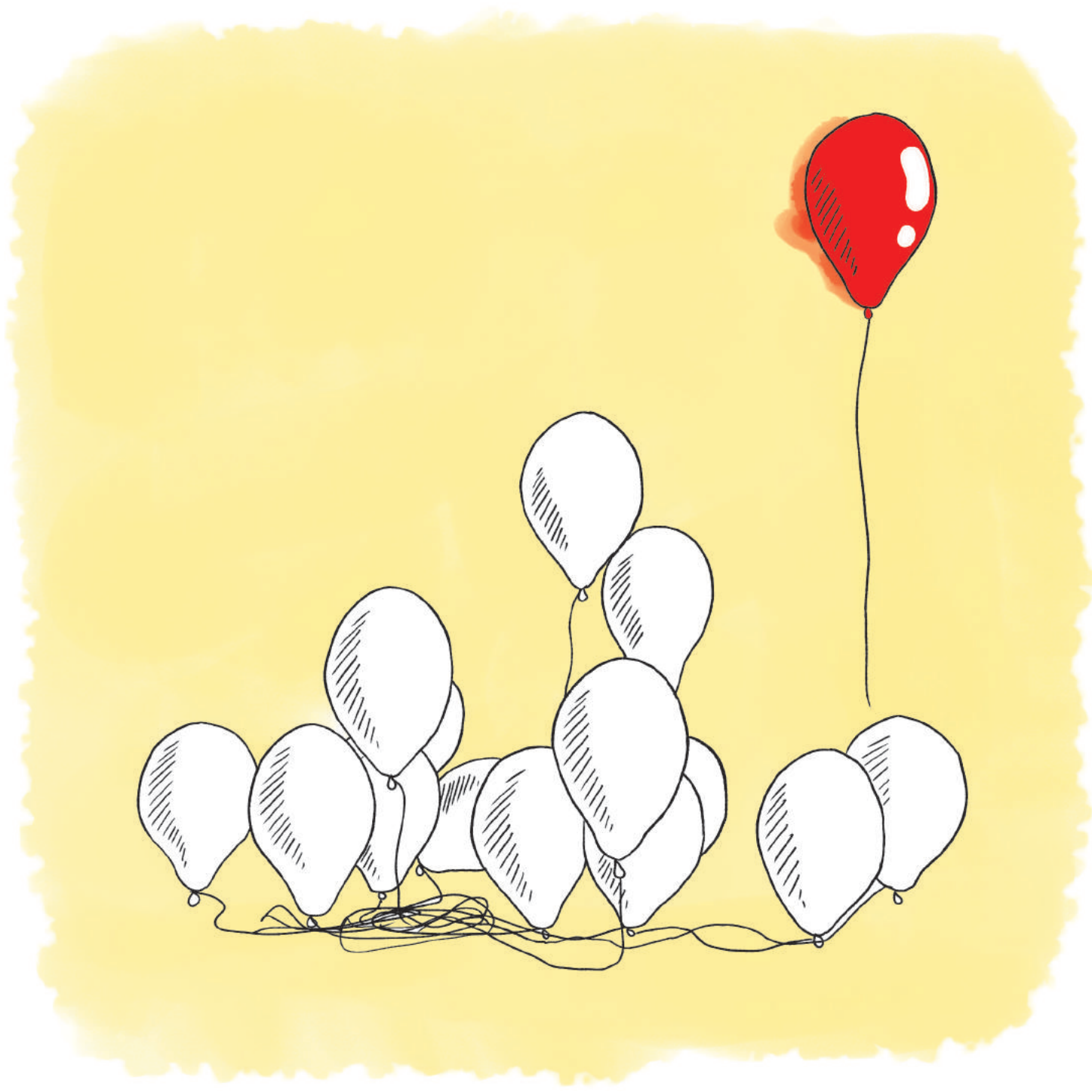
- ეკონომიურობა – ადმინისტრაციული რესურსების მინიმალური ხარჯვა
- ეფექტიანობა – ადმინისტრაციული რესურსების საჯარო სამსახურის საჭიროებების მიხედვით ხარჯვა
- ეფექტურობა – ადმინისტრაციული რესურსების გონივრული დანახარჯით სასურველი შედეგის მიღწევა

ადმინისტრაციული რესურსი მოიცავს საჯარო დაწესებულების საკუთრებაში ან/და სარგებლობაში არსებულ ყველა მატერიალურ და არამატერიალურ სიკეთეს.

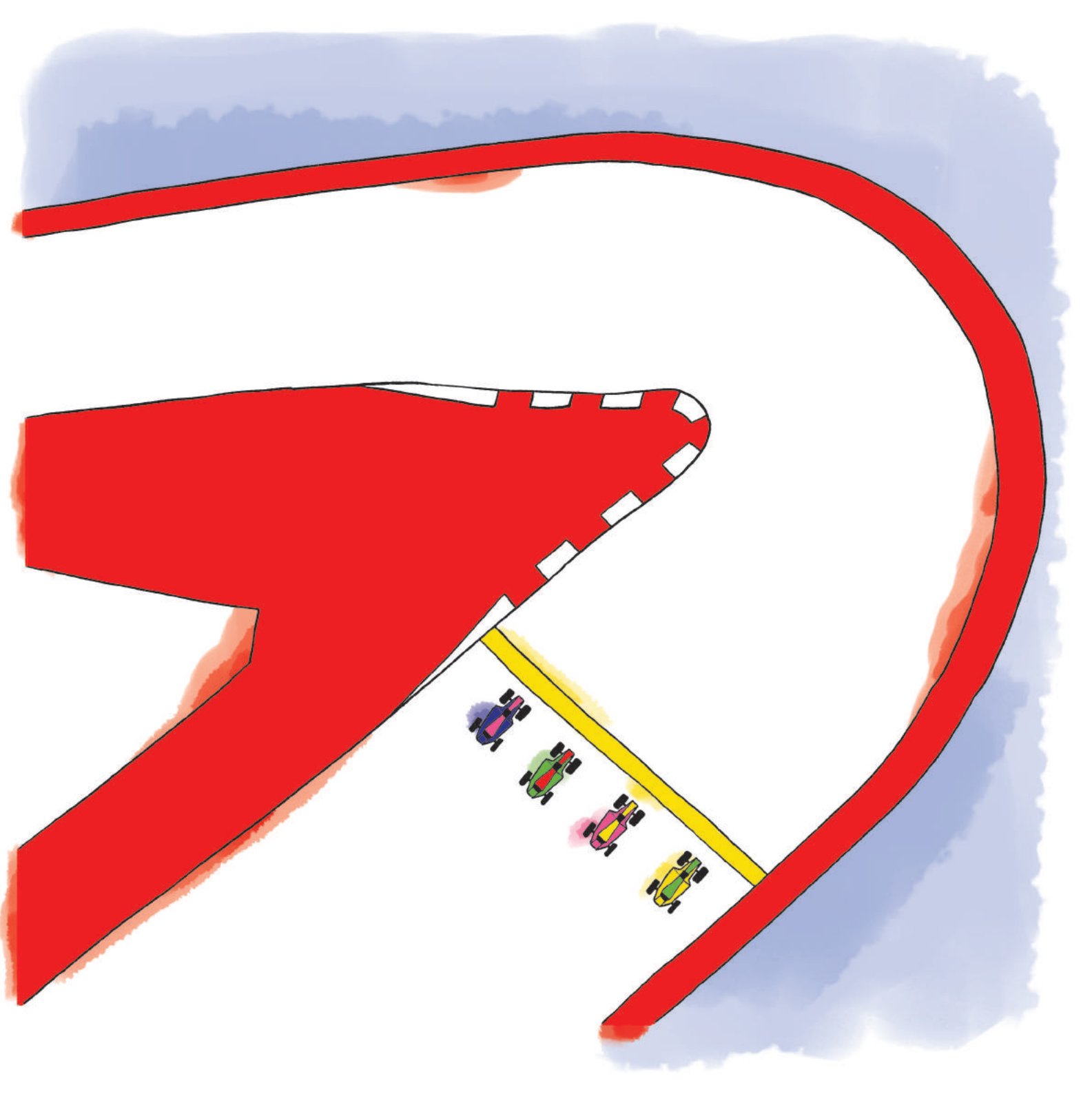
# ფავორიტიზმი

ფავორიტიზმი ორგანიზაციის თვითნებური მართვის სტილია, რაც გამოიხატება დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების მფარველობაში მიუხედავად ამ ადამიანების უნარებისა თუ ცოდნისა.











# ფაკორიტიზმის შემთხვევები

საჯარო მოსამსახურე თავიდან ირიდებს ფავორიტიზმის შემთხვევებს.

- **შემთხვევა 1** – საჯარო მოსამსახურე უპირატესობას ანიჭებს თანამშრომელს, კერძოდ, უკეთეს მდგომარეობაში აყენებს მას არა მისი გამოცდილების, ცოდნის, კვალიფიკაციის, უნარებისა თუ სხვა ობიექტური გარემოებების, არამედ მხოლოდ მისი პირადი კავშირებისა თუ დამოკიდებულებების გამო.
- **შემთხვევა 2** – საჯარო მოსამსახურე უპირატესობას ანიჭებს თანამშრომელს, არა პირადი კავშირების, არამედ მისი პროფესიონალიზმის და საქმისადმი ერთგულების გამო. ამ დროს ჩნდება ე.წ. „ირიბი მსხვერპლი“ პროფესიონალი თანამშრომლის სახით, რომელიც მხოლოდ იმიტომ რომ მისთვის დაკისრებულ ფუნქციებს ხარისხიანად ასრულებს შესაძლოა ხელმძღვანელის „ფავორიტი“ გახდეს და სხვების შესასრულებელი საქმის კეთებაც მოუწიოს. ეს მიდგომა აღნიშნული კარგი თანამშრომლის მოტივაციასაც აზიანებს.

# საჩუქარი

კეთილსინდისიერი საჯარო მოსამსახურე არ იღებს ისეთ საჩუქარს ან მომსახურებას, რომელმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მის მიუკერძოებლობასა და უფლებამოსილების სწორად განხორციელებაზე, ან შექმნას გავლენის მოხდენის შთაბეჭდილება.

საჩუქარი არის საჯარო მოსამსახურისათვის ან მისი ოჯახის წევრისათვის, საერთო წესიდან გამონაკლისის სახით – ექსკლუზიურად მხოლოდ საჯარო მოსამსახურისათვის ან მისი ოჯახის წევრისათვის, უსასყიდლოდ ან შეღავათიანი პირობებით:

- გადაცემული ქონება
- განუვლი მომსახურება
- ქონებრივი ვალდებულებისაგან სრულად ან ნაწილობრივ გათავისუფლება

საფრთხეები

- სანაცვლოობის განცდა
- საზოგადოების აღქმები
- საჯარო სამსახურის რეპუტაციის შელახვა

Եղբա հայրամ ձից՝  
?





პერი 5.

კორუფციული რისკების  
პრევენციული მექანიზმები





# კორუფციული რისკების მართვა

კეთილსინდისიერი და კორუფციისგან თავისუფალი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისას მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ კარგი მმართველობის, კანონის უზენაესობის, გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულების, თანასწორობისა და კეთილსინდისიერების პრინციპები. ამ პროცესში კი საჭიროა კორუფციული რისკების მუდმივი ანალიზი და საპასუხო ღონისძიებების დაგეგმვა.

რისკების შეფასება ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს გამოკვეთოს არსებული და სავარაუდო რისკები და რისკ-ფაქტორები, აღნიშნულის მიხედვით კი დაგეგმოს სამომავლო ნაბიჯები.

რისკების შეფასების ძირითადი ეტაპებია:

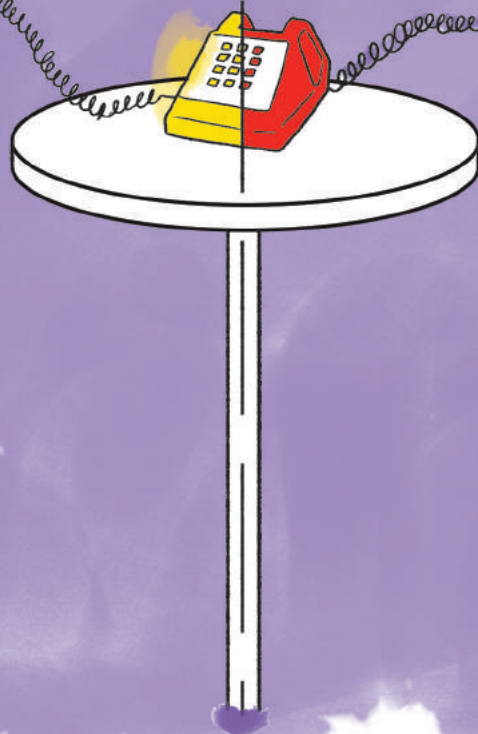
- ინფორმაციის შეგროვება
- რისკების იდენტიფიცირება
- რისკების შეფასება
- გამოვლენილი რისკების შემცირება ან/და აღმოფხვრა – სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

# უკანონო დავალება

კეთილსინდისიერების პრინციპი საჯარო მოსამსახურეს ავალდებულებს უარი თქვას ისეთი სახის მითითებების, დავალებებისა და ბრძანებების შესრულებაზე, რომლებიც ეწინააღმდეგება კანონმდებლობას. თავის მხრივ, ხელმძღვანელ პოზიციაზე მომუშავე პირმა არ უნდა გასცეს უკანონო შინაარსის დავალება.

დავალება უკანონოა, თუ:

- განკარგულება ეწინააღმდეგება საქართველოს კანონმდებლობას
- განკარგულების გაცემა სცდება განკარგულების გამცემის უფლებამოსილების ფარგლებს
- განკარგულების შესრულება საჭიროებს შემსრულებლის განსხვავებულ კომპეტენციასა და პროფესიულ უნარებს, რომლებიც მას არ აქვს
- განკარგულების შესრულება საზიანოა შემსრულებლის ჯანმრთელობისათვის
- განკარგულება მიმართულია „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული შემსრულებლის ოჯახის წევრის ან ახლო ნათესავის წინააღმდეგ
- განკარგულების შესრულება გამოიწვევს შემსრულებლის მიერ დანაშაულის ან ადმინისტრაციული სამართალდარღვევის ჩადენას.



# ვერძი | სჯარო

საჯარო სამსახურში მოლოდინი აკუმულირების და გავლენების საშუალებით კერძო კომპანიისთვის უპირატესობის მოლოდინში დახმარება

სახელმწიფო და კომერციული საიდუმლოების დაცვის გარეგნული დარღვევა

საკუთარი ფიგურირების იმ კომპანიების სახარგმლოდ გამოყენება, რომლებშიც საჯარო მოსახსარებებს აქვთ ინტერესი

საჯარო სამსახურში დაგროვებული კონტაქტების და რესურსების კერძო ინტერესებისთვის გამოყენება

საჯარო სამსახურის შიგნით ხელშეკრულების დადება იმ საჯაროებთან, რომლებშიც თავად ფლობენ წილს

გაითავისუფლების დღიდან 1 წლის განმავლობაში მუშაობის დაწყება იმ საჯარო დაწესებულებაში ან საჯაროში, რომელსაც საჯარო მოსახსარებმა სამსახურში მუშაობისას დატოვა დატოვების დღიდან 3 წლის განმავლობაში სისტემატურად



## მბრუნავი კარი

„მბრუნავი კარის“ პრინციპის თანახმად, საჯარო მოსამსახურის მიერ ინტერესთა შეუთავსებლობას მას შემდეგაც შეიძლება ჰქონდეს ადგილი, როცა ის საჯარო სამსახურში საქმიანობას შეწყვეტს. მნიშვნელოვანია საჯარო მოსამსახურემ დაიცვას „მბრუნავი კარის“ პრინციპი რათა ხელი შეუწყოს კორუფციული გარიგებების მინიმუმამდე დაყვანას.

„მბრუნავი კარი“ კერძო და საჯარო სექტორებს შორის საჯარო მოსამსახურეთა მოძრაობას გულისხმობს, რაც გამოიხატება საჯარო სამსახურიდან კერძო სექტორში გადასვლაში, ან პირიქით.

„მბრუნავი კარის“ ფენომენის რეგულირება არ გულისხმობს საჯარო სექტორის დახურვას და სექტორებს შორის თანამშრომელთა მიმოსვლის აკრძალვას, რადგან საჯარო და კერძო სექტორებს შორის თანამშრომელთა მიმოსვლა ხელს უწყობს ორივე სექტორის განვითარებას. მნიშვნელოვანია საჯარო მოსამსახურეები ითავისებდნენ აღნიშნულ რისკებს.

# ოთხი თვალის პრინციპი

ოთხი თვალის პრინციპი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების ერთობლივად მიღებას გულისხმობს, რათა გამოირიცხოს შესაძლო შეცდომების დაშვება.

საჯარო სექტორში ეს პრინციპი ნიშნავს, რომ ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას ადასტურებს სულ მცირე ორი ადამიანი, მათგან ერთი მენეჯერული რგოლის, ხოლო მეორე – ფინანსური მიმართულების წარმომადგენელი. პრინციპი ამცირებს დაუდევრობისა და კორუფციის შესაძლებლობას, ასევე ხელს უწყობს ეთიკის ნორმების დაცვას.

პრაქტიკაში ოთხი თვალის პრინციპთან ერთად გამოიყენება შემთხვევითი როტაციის პრინციპი, რაც ნიშნავს, რომ წინასწარ არ არის ცნობილი, რომელი ორი პირი მიიღებს მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.



ლოკმენს  
ყველამ ვადახვია,  
შევძლია გვაგებნოთ.





# მხილეზა

მხილების მიზანია დაცული იქნეს კანონმდებლობა და საჯარო ინტერესი. შესაბამისად, მამხილებელი კეთილსინდისიერად მოქმედებს, რათა გამოააშკარავოს ნებისმიერი სამართალდარღვევა და საჯარო ინტერესების სანინააღმდეგო ქმედება. მამხილებელი შეიძლება იყოს ნებისმიერი პირი, მოქმედი ან ყოფილი საჯარო მოსამსახურე.

კანონმდებლობა უზრუნველყოფს მამხილებლის დაცვას. მხილების ინსტიტუტი ეხმარება საჯარო მოხელეს გაიზარდოს მისი როლი მეტად ეფექტური, გამჭვირვალე და კეთილსინდისიერი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების პროცესში. მხილების დროს მამხილებლის მიზანია დაიცვას საჯარო ინტერესი და მას არ უნდა ამოძრავებდეს პირადი მიზნები.

# მხილვის ფორმები

- მხილება შეიძლება განხორციელდეს წერილობით, ზეპირად, ელექტრონულად, ტელეფონით, ფაქსით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის ([www.mkhileba.gov.ge](http://www.mkhileba.gov.ge)) მეშვეობით ან სხვა საშუალებით.
- მხილება შეიძლება იყოს ანონიმური. სურვილის შემთხვევაში, მამხილებელს შეუძლია გაამჟღავნოს ვინაობა.
- ანონიმური მხილება შეიძლება განხორციელდეს [www.mkhileba.gov.ge](http://www.mkhileba.gov.ge)-ის გამოყენებით.









# მხილვის მუქანიფიკაქი

მხილვა შესაძლოა განხორციელდეს შიდა ან გარე არხის გამოყენებით:

**შიდა მხილებისას**, მამხილებელი მიმართავს:

- საჯარო დაწესებულების შიდა კონტროლის ან/და სამსახურებრივი ინსპექტირების განმარციელებელ ერთეულს
- გამომძიებელს, პროკურორს
- სახალხო დამცველს

**გარე მხილებისას**, მამხილებელი მიმართავს:

- სამოქალაქო საზოგადოებას
- მასმედიას.

მამხილებელი პირველ რიგში იყენებს შიდა მხილების არხს, ხოლო შიდა მხილების შესაბამისი პროცედურების დასრულების შემდგომ, შეუძლია მიმართოს გარე მხილების ფორმას.

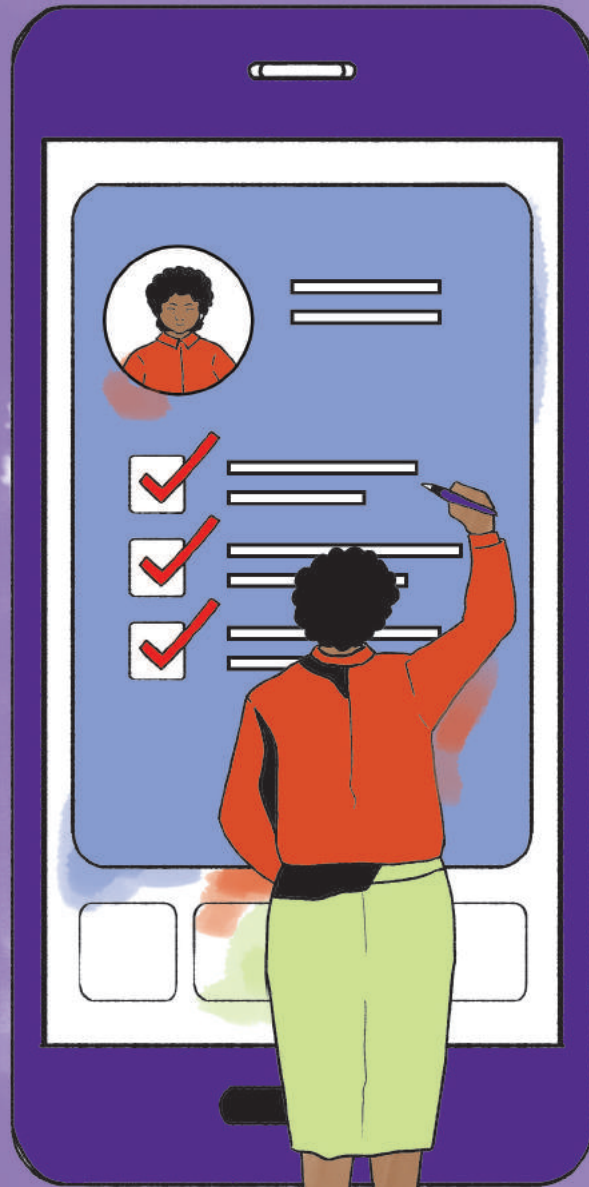
# ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების წარდგენა

თანამდებობის პირთა ქონებრივი დეკლარაციები გულისხმობს მაღალი თანამდებობის პირების მიერ თავიანთი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის წარდგენას და გასაჯაროებას.

ასეთი ინფორმაციის ღიაობა ეხმარება საჯარო სექტორში კეთილსინდისიერების ამაღლებას, ვინაიდან შესაძლებელია კორუფციული შემთხვევების ან/და ინტერესთა შეუთავსებლობის გამოვლენა.

თანამდებობის პირის მიერ ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის წარდგენის მთავარი მიზნებია:

- თანამდებობის პირის ქონებრივი მდგომარეობის თაობაზე სრული გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა;
- თანამდებობის პირის მიერ ქონების შეძენის კანონიერებისა და კეთილსინდისიერების მუდმივი კონტროლი;
- თანამდებობის პირის სამსახურებრივი და ინტერესთა შეუთავსებლობის შემთხვევების გამოვლენა და პრევენცია;
- თანამდებობის პირის ანგარიშვალდებულების გაზრდა საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე.





# ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების მონიტორინგი

ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის მონიტორინგი გულისხმობს თანამდებობის პირის მიერ დეკლარაციაში ასახული მონაცემების სისწორის და სისრულის შემოწმებას.

ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის მონიტორინგის სისტემას შეუძლია აღმოაჩინოს თანამდებობის პირის მიერ დეკლარაციაში განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეტანილი არასწორი ინფორმაცია.

შესაბამისად, მონიტორინგის სისტემა უზრუნველყოფს კორუფციული ხასიათის დანაშაულის გამოვლენას და ხელს უწყობს თანამდებობის პირის პასუხისმგებლობისა და ანგარიშვალდებულების გაძლიერებას.

# დისციპლინური წარმოება

დისციპლინური წარმოების დროს საჯარო დაწესებულება იკვლევს საჯარო მოსამსახურეთა მიერ გადაცდომის ჩადენის შემთხვევას.

მოხელის დისციპლინური გადაცდომებია:

- სამსახურებრივი მოვალეობების განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეუსრულებლობა;
- საჯარო დაწესებულებისათვის ქონებრივი ზიანის მიყენება ან ასეთი საფრთხის შექმნა;
- ეთიკის ნორმების, ქცევის ზოგადი წესების დარღვევა, რომელიც საჯარო დაწესებულების რეპუტაციას აზიანებს.

დისციპლინური ზომების ძირითადი სახეებია:

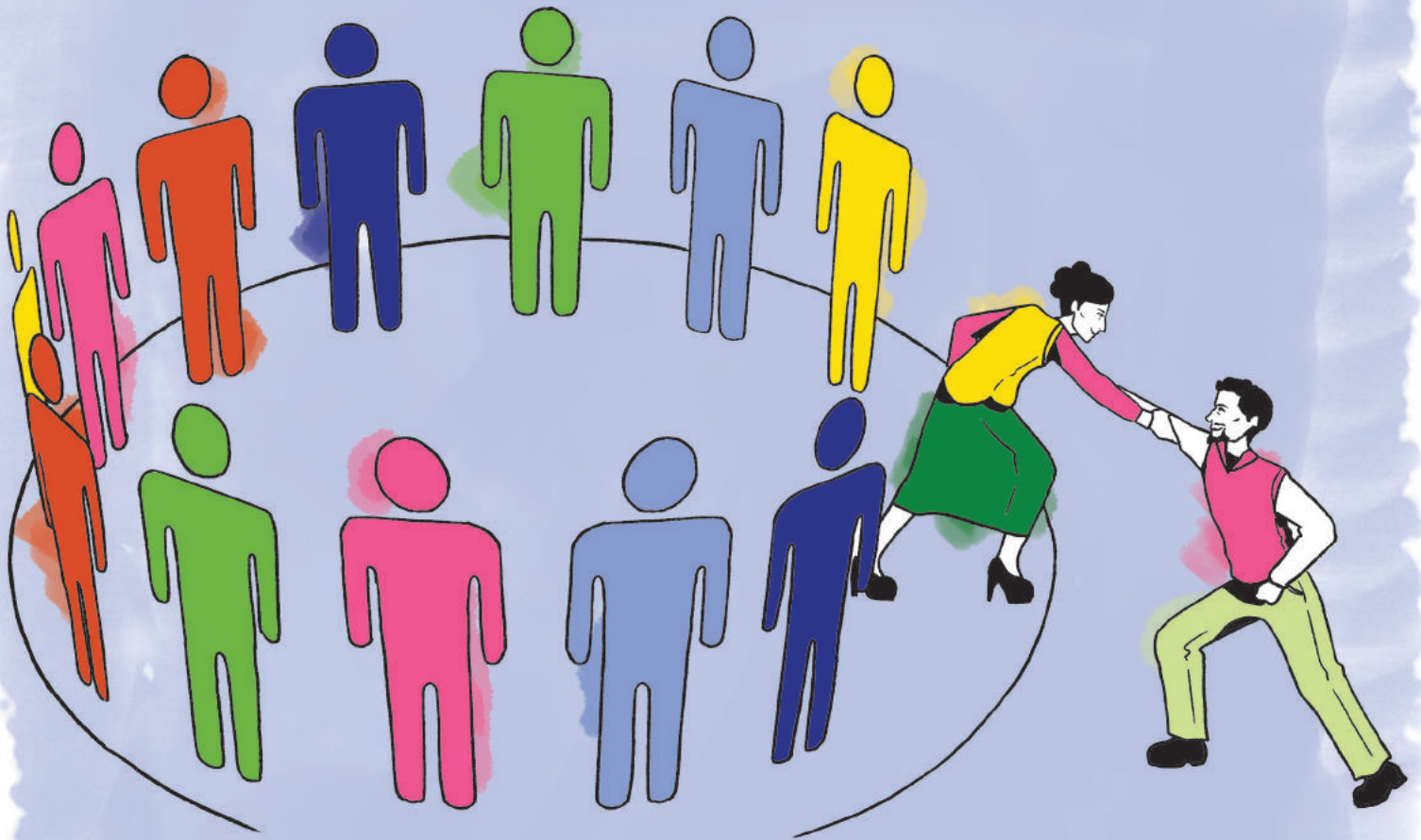
- ზეპირი ან წერილობითი გაფრთხილება,
- შენიშვნა, საყვედური, რეკომენდაცია,
- ფულადი და მატერიალური ვალდებულების დაკისრება – ჯარიმის გადახდა, ან ხელფასის ან დანამატის შეზღუდვა ან შემცირება,
- ახლანდელ ან სამომავლო კარიერაზე გავლენა (ჩამოქვეითება, დაწინაურების შეჩერება, წოდების ჩამორთმევა, დროებითი გათავისუფლება და სხვა.).







პირი 6.  
უნივერსიტეტი  
საზოგადოებრივი

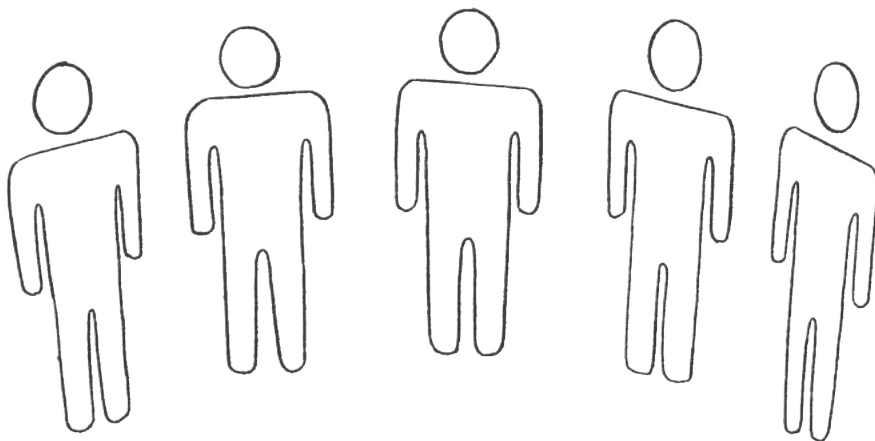




# გამჭვირვალობისა და ღიაობის მნიშვნელობა

გამჭვირვალობა და ღიაობა საჯარო მმართველობის მნიშვნელოვანი პრინციპებია, რაც უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულების მიერ განხორციელებული აქტივობების, მიღებული გადაწყვეტილებებისა და მმართველობითი საქმიანობის თაობაზე საზოგადოების ინფორმირებას.

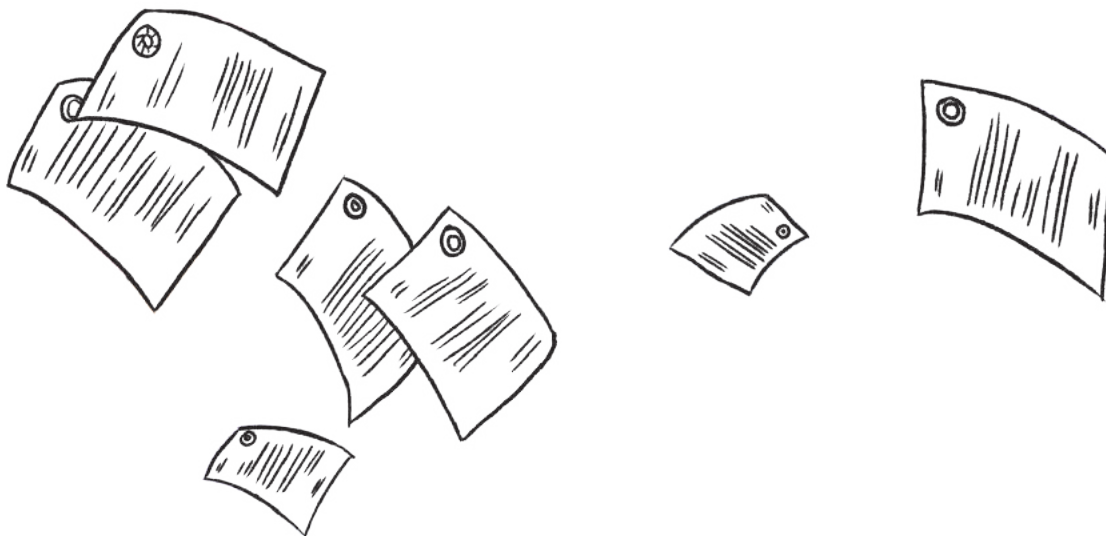
საჯარო მოსამსახურე თავისი უფლებამოსილების განხორციელებისას მოქმედებს ღიად და გამჭვირვალედ, უზრუნველყოფს უფლებამოსილების განხორციელებისას მიღებული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას კანონით დადგენილი წესით და საზოგადოებისათვის გასაგებ ენაზე.



# საჯარო ინფორმაციის პასეჟა

საჯარო მოსამსახურე საჯარო დაწესებულებაში დაცულ ინფორმაციას გასცემს სრულყოფილად, გარდა პერსონალურ მონაცემების, სახელმწიფო და კომერციულ საიდუმლოებას მიკუთვნებული ინფორმაციისა.

საჯარო მოსამსახურე უზრუნველყოფს ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის საჯარო დაწესებულებაში დაცული ინფორმაციის სრულყოფილ და დროულ მიწოდებას კანონმდებლობით დადგენილი წესით და მისი უფლებამოსილების ფარგლებში.









# მოქალაქეთა ჩართულობის უზრუნველყოფა

საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია, კანონმდებლობის შესაბამისად, უზრუნველყოს მოქალაქეთა ჩართულობა საჯარო დაწესებულებაში მიმდინარე საჯარო განხილვებსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მოქალაქეთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დემოკრატიული მმართველობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულებასა და მოქალაქეებს შორის ეფექტურ კომუნიკაციას, ზრდის საჯარო დაწესებულების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების ხარისხს და ხელს უწყობს მოქალაქეთა აქტიურობას მაღალი საზოგადოებრივი ინტერესის მქონე საკითხების გადაწყვეტისას.

# ინკლუზიური და მრავალფეროვანი საჯარო სამსახურის უზრუნველყოფა

საჯარო მოსამსახურე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თავისუფალი უნდა იყოს საზოგადოებაში დამკვიდრებული სტერეოტიპების გავლენისგან. ის უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურში თანასწორი გარემოს ჩამოყალიბებას, რაც გულისხმობს ვინმესთვის დაუმსახურებელი უპირატესობის მინიჭების, ან ვინმეს არაუპირატეს მდგომარეობაში ჩაყენების თავიდან არიდებას.

მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურში არსებული სამუშაო გარემო თავისუფალი იყოს დისკრიმინაციული, დაშინების ან შევიწროების შინაარსის მატარებელი განცხადებებისგან, როგორც მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი პირის, ასევე უშუალო კოლეგის მხრიდან.





# გამოყენებული ლიტერატურა

„საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონი.

„საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის N200 დადგენილება.

ავტორთა კოლექტივი, ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში (პრაქტიკული სახელმძღვანელო), მესამე გამოცემა, თბილისი, 2017 წელი.

ალაბიშვილი ი., ბესელია გ., ცუხიშვილი ნ., „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება, კომენტარები, 2018 წელი.

ავტორთა კოლექტივი, „მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში“, სახელმძღვანელო მენეჯერებისთვის, 2020 წელი.

საჯარო სამსახურის ბიურო, საჩუქარი საჯარო სამსახურში, გამკვლევი საჯარო მოხელეებისათვის, თბილისი, 2018 წელი.

საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობა, გამკვლევი, თბილისი, 2018 წელი.

საჯარო სამსახურის ბიურო, ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების გამკვლევი საჯარო მოხელეთათვის, თბილისი, 2017 წელი.

OECD (2020), *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.



ილუსტრირებული გამკვლევი მომზადდა, მათ შორის, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ  
2022 წელს შემუშავებული სახელმძღვანელოს –  
„კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში“ – საფუძველზე.

