



# საჯარო მოსამსახურეთა შეფასების სისტემები ლატვიაში

## საჯარო სამსახურის ბიურო

კვლევის ტიპი: კონტენტ-ანალიზი  
გამოყენებული მასალა: ინტერნეტ რესურსები



## შესავალი

ლატვიის საჯარო მოსამსახურეთა მუშაობის პრინციპები, მათი სამსახურში მიღება-გადამზადების სისტემა ცვალებადი იყო დროის გარკვეულ პერიოდში. ქვეყნის დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდგომ საჯარო სამსახურების სისტემა კლასიკურ, კარიერაზე დაფუძნებულ პრინციპებს დაუქვემდებარეს, რაც სამართლებრივად ეფუძნებოდა 1994 წლის კანონს „საჯარო სამსახურის შესახებ“. სისტემა მოიცავდა საჯარო სამსახურში მიღებისათვის საჭირო ყველა ეტაპს - გამოცდებს, ატესტაციას, კვალიფიკაციის განსაზღვრას დასაკავებელი პოზიციის მიხედვით და ა.შ. ამ მიმართულებამ კრახი განიცადა ფინანსური რესურსების არასაკმარისობისა და სამართლებრივი რეგულაციების არათანმიმდევრულობის გამო. საჯარო მოსამსახურეთა ხელფასები შეუსაბამობაში მოდიოდა შესრულებულ სამუშაოსა და აღებულ პასუხისმგებლობასთან. იმისათვის, რომ შეენარჩუნებინათ წამყვანი სპეციალისტები საჯარო სამსახურებში 1997 წელს ლატვიის პარლამენტში განსახილველად შეიტანეს მათთვის დამატებითი კონტრაქტების გაფორმებისა და ანაზღაურების გაცემის საკითხი. ანაზღაურების ოდენობა არ იყო განსაზღვრული კანონით, ის დამოკიდებული იყო ინსტიტუციების მმართველების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

განვითარების ახალი ფაზა დაიწყო 2001 წელს, საჯარო სამსახურების შესახებ ახალი კანონის მიღების შემდგომ, რომელიც პოზიციაზე დაფუძნებულ სისტემას ექვემდებარებოდა და ასევე იყენებდა მისი წინამორბედის ზოგიერთ პრინციპს, ეს მიდგომა დღესაც ძალაშია.

ლატვიის კანონმდებლობით საჯარო პირის განმარტება ასეთია:

### 1.1. საჯარო მოსამსახურე:

- 1) პირი, რომელიც პრემიერ მინისტრის, მინისტრის, მინისტრის მოადგილის, განსაკუთრებულ შემთხვევებში - მინისტრის მოვალეობის შემსრულებლის დაქვემდებარების ქვეშ არის და მუშაობს სახელმწიფო კანცელარიაში, სამინისტროში, საჯარო სამსახურის ადმინისტრაციაში, ასრულებს სექტორული და განვითარების სტრატეგიის კურსს, ფინანსური რესურსების განკარგვას, სამართლებრივი შესწორებების და მისი აღსრულების კონტროლს, კოორდინაციას უწევს ადმინისტრაციულ აქტებს, მათ მომზადებას, ადამიანის უფლებების შესახებ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას.
- 2) სახელმწიფო საჯარო სამსახურის სპეციალიზირებულ დაწესებულებებში საჯარო მოხელე ახდენს პუნქტ 1-ში დასმული მოვალეობების შესრულებას დიპლომატიურ და საკონსულო კორპუსში, სახელმწიფო შემოსავლების სამსახურში, პოლიციაში, საზღვრის დაცვის სამსახურში, სახანძრო სამსახურში და პენიტენციური სისტემის სამსახურში.



3) პრემიერ მინისტრი, მინისტრი, მინისტრის მოვალეობის შემსრულებელი, მინისტრის მოადგილე, სახელმწიფო მინისტრი, საპარლამენტო მდივანი და პირები, რომლებიც ასრულებენ სამდივნო საქმეებს ზემოთხსენებული ოფიციალური პირებისთვის (ასისტენტები, მრჩეველები, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტები) არ არიან საჯარო მოხელეები.

## 1.2. საჯარო სამსახურში მიღება

„საჯარო სამსახურის შესახებ სახელმწიფო კანონი“-ის მიხედვით, ლატვიური საჯარო სამსახურის სისტემა აგებულია, როგორც ზემოთ ვახსენეთ, პოზიციაზე დაფუძნებულ სისტემაზე, რომელსაც კარიერაზე დაფუძნებული სისტემის ელემენტებიც აქვს. **კარიერაზე დაფუძნებული სისტემის** განმარტება როგორც თავად სახელწოდებიდან ჩანს, არის ინდივიდის მუდმივად ერთ სახელმწიფო სტრუქტურაში მოღვაწეობის პრინციპი. ასევე მოიცავს შემდეგს:

- ფინანსური კუთხით არც ისე მაღალ ანაზღაურებას, ვიდრე სხვა პოზიციებზე, სადაც მეტი პასუხისმგებლობა აკისრიათ მოხელეებს; სამაგიეროდ ჯანმრთელობის დაზღვევა, პენსია, დამატებითი ხარჯების ანაზღაურება, როგორც ერთ პოზიციაზე დიდხანს მოღვაწე პირს, მეტი აქვს.
- პოზიციაზე დანიშვნის მოთხოვნების მაღალ სტანდარტებს. საჯარო მოხელის სამსახურიდან დათხოვნა განპირობებულია მისი არასაკმარისი კვალიფიკაციით. დამქირავებლები ხელოვნურად არ უნდა ცდილობდნენ სტანდარტების დაქვეითებას პირის პოზიციაზე დანიშვნისას.
- საჯარო მოხელის კარიერული წინსვლა დამოკიდებული უნდა იყოს მისი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, დაწინაურებაზე, ფინანსურ წახალისებაზე.
- დაწინაურება ხდება დამსახურების მიხედვით, მაგრამ მხოლოდ სისტემაში ხანგრძლივი მოღვაწეობის შემდგომ.
- საჯარო პირის დაწინაურება შესაძლებელია მოხდეს პარალელური ორგანიზაციიდან, ან სხვა ადგილიდან, პირდაპირი დანიშვნის ან კონკურსის სახით.
- საჯარო მოხელის მონათესავე სტრუქტურიდან გადმოყვანა ხდება შეფასების, სტანდარტების, კლასიფიკაციის მიხედვით, იმავე სახელმწიფო ადმინისტრაციიდან, სადაც დანიშნა უნდა მოხდეს.
- პოსტების შევსება ხდება საჯარო სამსახურის მიერ გაწეული სელექციით, რომელიც ასევე არ გამორიცხავს საკონკურსო წესით მიღებას.

საჯარო მოხელეთა საჯარო სამსახურში მიღების **პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემა** მოიცავს ნებისმიერ პოზიციაზე არსებული ღია კონკურსის წესით მიღებას, სადაც მონაწილეობას იღებს, როგორც სტრუქტურის თანამშრომელი, ასევე სტრუქტურაში დასაქმების მსურველი პირი, შესაბამისი მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემდგომ, რაც ლატვიის კანონმდებლობით არის განსაზღვრული. თანამშრომლები კონკურსში

მონაწილეობას იღებენ ყოველგვარი უპირატესობების ქონის გარეშე, მათ და სხვა აპლიკანტებს სრულიად თანაბარი საწყისი პოზიცია აქვთ. ასევე სისტემა მოიცავს შემდეგს:

- ინდივიდი სისტემისგან არ ელოდება აუცილებელ დაწინაურებას, იგი ტოვებს პოზიციას გაწეული სამუშაოს შესრულების შემდგომ, რაც დამოკიდებულია კონტრაქტის დასრულებაზე, საპენსიო ასაკზე, თანამდებობიდან გათავისუფლებაზე და ა.შ.
- ფინანსური წახალისება (პრემია) არ არის სისტემური, განსაზღვრული და თუ პირადი კონტრაქტი არ ითვალისწინებს, რაიმე დამატებითი გრძელვადიანი მოგება (ჯანმრთელობის დაზღვევა, საპენსიო განაკვეთი) მოსალოდნელი არ არის.
- პირის პოზიციაზე დანიშვნა ხდება მისი საფუძვლიანი შემოწმებისა და პოზიციისთვის შესაბამისი კვალიფიკაციის დადგენით, ასე რომ, სისტემის შიგნით სპეციალური ტრეინინგი ასეთ შემთხვევაში მოსალოდნელი არ არის; მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი საჯარო პირს საწყის ეტაპზე პოზიციისთვის საჭირო სპეციფიკური ცოდნის, უნარების და ინსტრუქციების ათვისება ევალება.

პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემები აქტიურად გამოიყენება კერძო სექტორში. საჯარო სამსახურებში მისი გამოყენება გადმოიღეს დასავლური ქვეყნების გამოცდილებიდან; ამ სისტემის გამოყენება მომგებიანია მაღალი პოზიციებისთვის სისტემის გარედან საუკეთესო კადრების მიზიდვის მიზნით, ასეთ თანამდებობებზე შიდა რესურსის გამოცდილება და კვალიფიკაცია ზოგჯერ პოსტების შესაბამისი არ არის.

კარიერაზე დაფუძნებულ სისტემას ტრადიციულად იყენებდნენ დასავლური ქვეყნები და ქვეყნები, რომლებიც გარდამავალ ფაზაში იმყოფებოდნენ; მათ ჰქონდათ მისწრაფება შეექმნათ მსგავსი სისტემა, მაგრამ მისი შემადგენელი კომპონენტები, როგორცაა: მობილურობა (ერთი განყოფილებიდან მეორე განყოფილებაში დაწინაურება), კონკურსები, ტრანსფერები, ანაზღაურების ნაციონალური სისტემები, შეფასებები, საწყის ეტაპზე გათვალისწინებული არ იყო. ეს არის მეტად რთული სისტემა, რომელიც ინდივიდების მონაცემების ზუსტ ბაზებს, მათ აღნუსხვას მოითხოვს, კარიერული მონაცემების შენახვას და მათ მიუკერძოებელ განკარგვას.

დღეს, სახელმწიფო ადმინისტრაციებმა საჯარო სამსახურებში ორი სისტემის ერთდროული გამოყენება დანერგეს, სადაც ორივე სისტემის კომპონენტები გამოიყენება. ეს შერეული სისტემა მოიცავს მაღალ თანამდებობებზე ახალი ინდივიდების და იდეების მიღება-გამოყენებას და კარიერული სისტემის დადებითი მხარის- პოზიციაზე პირის შენარჩუნების უფლების დაცვას. და მაინც, შერეული სისტემის გამოყენებისას, არსებობს რისკი, რომ პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემა „დაჩაგრავს“ კარიერაზე დაფუძნებულს.

ლატვიის კანონმდებლობით, საჯარო სამსახურში მუშაობისთვის საჭირო მოთხოვნები შემდეგია:





- 1) პირი უნდა იყოს ლატვიის მოქალაქე
- 2) ფლობდეს ლატვიურ ენას
- 3) ჰქონდეს უმაღლესი განათლება
- 4) კანონის მიხედვით განსაზღვრული ასაკის მქონე
- 5) არ უნდა იყოს გასამართლებული დანაშაულის განზრახ ჩადენის ბრალდებით, ან სასჯელის მოხდამდე გათავისუფლებული
- 6) სასამართლოს გადაწყვეტილებით საჯარო სამსახურიდან გათავისუფლებული კრიმინალური ქმედების გამო
- 7) არ უნდა იყოს, კანონის პროცედურების გათვალისწინებით, საქმეში უუნაროდ აღიარებული
- 8) არ უნდა იყოს წარსულში საბჭოთა უშიშროების ან ლატვიური საბჭოთა უშიშროების, სხვა ქვეყნის უშიშროების სისტემაში სრული განაკვეთით მომსახურე
- 9) არ უნდა იყოს წევრი ორგანიზებისა, რომელთა მოღვაწეობა სასამართლოს განჩინების საფუძველზე არაკანონიერად არის მიჩნეული
- 10) არ უნდა იყოს ნათესაურ კავშირში უწყების მმართველ პირთან, ან კონკრეტული სამსახურის მმართველ პირთან ( მეუღლე, რძალი, სიმე, ნათესავი, პირველი ხარისხის ნათესავი, და, ძმა). მინისტრთა კაბინეტი უფლებამოსილია ამ წესიდან გადახრა დაუშვას სპეციფიკურ, პოზიციისგან გამომდინარე, აუცილებელ შემთხვევებში.

1.3. საჯარო მოხელეთა ძირითადი მოქმედების პრინციპები:

- 1) სამართლიანობა 2) ადამიანის უფლებების დაცვა 3) საზოგადო ინტერესის გათვალისწინება 4) ადმინისტრაციის კურსის სწორი კოორდინირება 5) რეგულარული გადამზადება 6) საზოგადოების ინფორმირებულობა 7) ეფექტური მუშაობა 8) პოლიტიკური ნეიტრალურობა 9) მიუკერძოებლობა 10) პატიოსნება 11) ლატვიის რესპუბლიკის მიმართ ლოიალურობა 12) თანასწორობა 13) თვითნებობის უარყოფა 14) კანონიერი ნორმების აზრიანად გამოყენება 15) დემოკრატიული პრინციპების გაზიარება 16) პროპორციულობა 17) პროცედურების მიუკერძოებელი განხორციელება.

ზემოთხსენებული პრინციპების ჩვიდმეტი პუნქტიდან ყურადსაღებია პირველი ოთხი პუნქტი, რომელიც ხაზს უსვამს ლატვიური პარლამენტის მისწრაფებას, სახელმწიფო ადმინისტრაციაში გაამყაროს დემოკრატიული, სამართლიანი, ეფექტური, გამჭვირვალე და საზოგადოების სამსახურში მყოფი მოღვაწეობა. ასევე კანონი უშვებს ინდივიდის პოლიტიკურ ნეიტრალურობას, რომელიც კანონში 2000 წლის 7 სექტემბრის შესწორებაში შევიდა. აღსანიშნავია, რომ ლატვიის კანონმდებლობაში საჯარო მოხელის ძირითადი შესაფასებელი თვისებები ბევრად ვრცელია, ვიდრე ბალტიისპირეთის ქვეყნების - ლიტვისა და ესტონეთის კანონმდებლობაში; მაგრამ არსებობს რამდენიმე ძირითადი პრინციპი, რასაც სამივე ქვეყანა იზიარებს, ესენია - პოლიტიკური ნეიტრალურობა, კანონმორჩილება, პროპორციულობა, კონსტიტუციური წესრიგისადმი მორჩილება და ა.შ., რაც ეკისრებათ საჯარო პირებს.

ლატვიის კანონმდებლობაში ცალკე პუნქტებად არის მოცემული, თუ რა მოვალეობები აკისრიათ საჯარო მოხელეებს:

1.4. საჯარო მოხელეთა ძირითადი მოვალეობები:

- 1) კონსტიტუციის, საერთაშორისო ნორმების, კანონების და რეგულაციების ცოდნა
- 2) კანონიერი მთავრობის მიმართ ლოიალურობა
- 3) საზოგადოებრივი ინტერესის სამსახურში კეთილსინდისიერი ქმედება
- 4) საჯარო მოხელის მოვალეობების შესრულება, უფროსი პირის კანონიერი ბრძანებების შესრულება
- 5) პასუხისმგებელი საკუთარ ქმედებებზე
- 6) ეთიკური ნორმების დაცვა
- 7) არ მოახდინოს დისკრედიტაცია საკუთარი თავის, ინსტიტუციის ან სახელმწიფოსი
- 8) კვალიფიკაციის ამაღლება

1.5. საჯარო მოხელეთა მენეჯმენტი, ხელმძღვანელობა

1995 წლიდან საჯარო მოხელეებზე პასუხისმგებელი ორგანო იყო საჯარო სამსახურის ადმინისტრაცია. ამ ადმინისტრაციის უფლებამოსილების საბოლოო შეწყვეტა, ლიკვიდაცია მოხდა 2008 წლის ბოლოს, რეალურად კი, 2002 წლიდან ამ ინსტიტუციას მხოლოდ მაკონტროლებლის ფუნქცია ეკისრებოდა. 2003 წლიდან ადამიანური რესურსების მართვისა და ადმინისტრაციის ფუნქცია სახელმწიფო კანცელარიას დაევა. საჯარო პირების სახელფასო საკითხებს კი სახელმწიფო კანცელარია ფინანსთა სამინისტროსთან ერთად ითავსებს.

სახელმწიფო კანცელარიის ფუნქციები საჯარო სამსახურის მენეჯმენტში:

- ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის დახვეწა საჯარო სამსახურში
- კანონმდებლობის დახვეწა საჯარო მოსამსახურეთა მოღვაწეობის გაუმჯობესების მიზნით
- შესრულება და დახვეწა შემდეგი სისტემების:
  - სამუშაოს კლასიფიკაციის
  - წლიური შეფასების
  - საჯარო მოხელეთა და საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირების გადამზადება
- ტრენინგების წარმართვის დახვეწა
- სამუშაოს დასახელებების დამოწმება მათი კლასიფიკაციის მიხედვით
- საჯარო მოსამსახურეთა კონკურსების მომზადება
- მინისტრების და ცენტრალური ადმინისტრაციის სხვა ინსტიტუციების ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებების კოორდინაცია
- ადამიანური რესურსების კუთხით კონსულტაციების გაწევა საჯარო მოხელეთათვის

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტის განყოფილება მდებარეობს სახელმწიფო კანცელარიის პოლიტიკის კოორდინაციის დეპარტამენტში და პასუხისმგებელია საჯარო



სამსახურის პოლიტიკის წარმოების ნებისმიერ საკითხზე. დღეისათვის, ამ უწყებაში თორმეტი თანამშრომელია და მათ, დეპარტამენტის მუშაობიდან გამომდინარე, სხვა მოვალეობებიც ეკისრებათ.

#### 1.6. საჯარო მოხელეთა ტრეინინგის სისტემა

საჯარო მოხელეთა ტრეინინგის სისტემა იზიარებს პოზიციაზე დაფუძნებული სამსახურის პრინციპებს. ძირითადი პროფესიული უნარ-ჩვევები ვაკანსიის აღწერილობაში არის მოცემული, ის განსაზღვრულია კონკრეტული დაწესებულების მოთხოვნებიდან, რის შესაბამისადაც ინდივიდი ერთვება კონკურსში.

პრინციპები ასეთია:

- კონკურსში მონაწილეობის მსურველ პირს უნდა ჰქონდეს მოთხოვნების შესაბამისი უმაღლესი განათლება
- სამუშაოს მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე კომპეტენცია
- საჯარო მოხელეთა პიროვნული განვითარება და სხვა ტრეინინგები აღნუსხულია წლიურ შეფასებაში და ასევე კავშირშია მათზე დაკისრებული სამუშაოსა და მისი შესრულების ხარისხზე, სამომავლო დაწინაურების სურვილიც ამ პუნქტების გათვალისწინებით განიხილება
- საჯარო მოხელეთა გადამზადება მოქნილი სისტემაა, იგი არ არის ფორმალური და ტრეინინგის სხვადასხვა მეთოდი გამოიყენება.

გადამზადების კანონიერი ჩარჩოები განსაზღვრულია საჯარო სამსახურის შესახებ კანონისა ( 2001 წელი) და მინისტრთა კაბინეტის მიერ დადასტურებული შესაბამისი მეორადი კანონმდებლობის გათვალისწინებით. ესენია:

კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ - განსაზღვრავს საჯარო მოხელეთათვის აუცილებელი უმაღლესი განათლების ქონას; ლატვიის საჯარო ადმინისტრაციის სკოლის კანონის ფუნქციონირებას შიდა ტრეინინგების ჩატარების კუთხით; საჯარო მოხელეთა უფლებამოსილებას და მოვალეობას შიდა ტრეინინგებში მონაწილეობის კუთხით; საჯარო მოხელეთა უფლებამოსილებას განაგრძონ უმაღლესი განათლების მიღება( მაგისტრატურა).

კანონი განათლების შესახებ - განსაზღვრავს განთლების სისტემის ზოგად კონცეფციებსა და სტრატეგიას, მათ შორის კვალიფიკაციის ამაღლების მხრივ ინსტიტუციის შიგნით.

კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ - განსაზღვრავს ბოლონიის დეკლარაციით დადგენილ სრულ წესებსა და რეგულაციებს უმაღლესი განათლების შესახებ, აკრედიტაციის სისტემებს, პროგრამებისა და ინსტიტუციების ლიცენზირებას, მიღების წესებს, ფინანსებს და ა.შ.

მინისტრთა კაბინეტის რეგულაციების სისტემა სამუშაოს დასახელების კლასიფიკაციაში და საჯარო სისტემაში სამსახურების კატალოგის შექმნაში - სამუშაოს დასახელებების დადგენა, აღნუსხვა სახელმწიფო სექტორში სამსახურების დასახელებების, თითოეული პროფესიის ვალდებულებების განსაზღვრა და აღნუსხვა.

მინისტრთა კაბინეტის წლიური შეფასებების ინსტრუქციები (2001) - საჯარო სამსახურში მოღვაწეთა კომპეტენციების ზოგადი განსაზღვრა; წლიური მოღვაწეობის შეფასების მიხედვით გადამზადების საჭიროების დადგენა; წლიური შეფასების პროცედურების ორგანიზება.

მინისტრთა კაბინეტის მიერ ლატვიის საჯარო ადმინისტრაციის სკოლის რეგულაციების სისტემა - განსაზღვრავს და ადგენს სკოლის სტატუსს და ფუნქციებს.

მინისტრთა კაბინეტის მიერ დადგენილი ლატვიის რესპუბლიკის სახელმწიფო ადმინისტრაციის რეგულაციები - განსაზღვრავს რომ საჯარო ადმინისტრაციის სკოლის მართვას ახდენს სახელმწიფო კანცელარია; ახდენს სახელმწიფო კანცელარიის ფუნქციების განსაზღვრას ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებსა და საჯარო მოხელეთა მენეჯმენტის მხრივ.

ლატვიის საჯარო მოხელეთათვის სპეციალიზირებული პირველდაწყებითი ტრეინინგის სისტემა არ არსებობს. სავალდებულო უმაღლესი განათლება არის გარანტი აპლიკანტის კვალიფიცირებულობსა, რაც ადამიანს საჯარო სამსახურში დასაქმებისათვის კონკურსში მონაწილეობის უფლებას აძლევს; შემდგომი პროფესიული უნარ-ჩვევების ქონა კი, კონკურსის შედეგების შეფასებისას დგინდება.

ლატვიის საჯარო ადმინისტრირების სკოლა ყველაზე ხშირად იყენებს სემინარებს, ლიდერობის ტრეინინგებს. აღსანიშნავია, რომ თავად სკოლა მხოლოდ ორგანიზებას ახდენს და არ ჰყავს საკუთარი ტრეინერები. მათი დაქირავება ხდება კონტრაქტით, სკოლა დაახლოებით 100 ტრეინერს ქირაობს. სკოლის ძირითადი ფუნქციაა კოორდინირება მოახდინოს და უზრუნველყოს კადრების გადამზადების პროცესი, დახვეწოს საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ახალი პროგრამები დანერგოს.

## 1.6 ტრეინინგის ჩატარების აუცილებლობის დადგენა





ამ პროცესის ორგანიზება იწყება წლის ბოლოს წლიური შეფასებებისას. სტრუქტურის მენეჯერი შესაბამისი კითხვარით, სადაც სავარაუდო ტრენინგის აუცილებლობა არის განსაზღვრული, მიმართავს მასზე დაქვემდებარებულ საჯარო მოხელეს. კითხვარის შევსება აუცილებელია და მის შევსებას ზემდგომი პირი აკონტროლებს. პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგის ფორმის მკაცრი განსაზღვრა არ ხდება. რეკომენდაციები შეიძლება შეიცავდეს სპეციფიკური ლიტერატურის გადაკითხვას, სკოლის მიერ ორგანიზებული შიდა ტრენინგ-კურსებზე დასწრებას, ან სხვა ტრენინგების გავლას, ისევე როგორც შესაბამისი საუნივერსიტეტო განათლების მიღებას. პროფესიული განვითარების ამალგა კი, შეიძლება მოხდეს ნაციონალურ ან საერთაშორისო პროექტში ჩართვით, სკოლისათვის სპეციალიზირებული პროფესიული კუთხით ტრენინგ პროგრამის მომზადებით.

ადამიანური რესურსების განყოფილება სკოლას უზრუნველყოფს საჯარო მოხელეთა სიას. უპირატესობა ენიჭებათ პირებს, რომელთა მონაწილეობის საჭიროება წლიური შეფასების საფუძველზე დადგინდა. შემდგომში კი, ლატვიის საჯარო ადმინისტრაციის სკოლა აგებს 25-30 კაციან ჯგუფებს ტრენინგებისათვის.

### დასკვნა

ლატვიის საჯარო მოხელეთა სამსახურებრივი წინსვლა დამოკიდებულია შესრულებული სამუშაოს ეფექტურად შესრულებასა და პოზიციაზე დანიშვნის კონკურსის ღიაობაზე. შიდა დაწინაურება გამოიყენება, როგორც მექანიზმი მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად. საჯარო მოხელის შეფასება ხდება წლიური შეფასებისას, შესრულებული სამუშაოს გადახედვით, ისევე როგორც პოზიციის დასაკავებელი კონკურსის მიმდინარეობისას; დაწინაურებისათვის საჭირო მეთოდების კონკრეტული გაწერილი კრიტერიუმები არ არსებობს. მთავარი შესაფასებელი კრიტერიუმი არის დაკისრებული სამუშაოს შესრულების ხარისხი. რაც შეეხება საჯარო სამსახურში მოღვაწეობისთვის აუცილებელი უნარების ქონას, ეს საკითხი მჭიდროდ არის დაკავშირებული უმაღლეს განათლებასთან და შემდგომში შიდა ტრენინგების ჩატარებასთან. ისეთი პატარა ქვეყნისათვის, როგორც ლატვია, ეს ერთადერთი მართებული და გამართლებული მიმართულებაა.



