

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თამთა დონდოლაძე

ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატებების შეფასება
საქართველოში

სამაგისტრო პროგრამა: სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

თემის ხელმძღვანელი:

ასოცირებული პროფესორი, ნანა მაჭარაშაშვილი

თბილისი

2017

ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატებების შეფასება საქართველოში

ანოტაცია

ნაშრომი წარმოადგენს მცდელობას საქართველოს მაგალითზე მოახდინოს იმ ფაქტორების კვლევა, რომლებმაც ყველაზე მეტად იქონია გავლენა ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატებით განხორციელებაზე. კერძოდ, საჯარო - კერძო პარტნიორობისა და სახელმწიფო სერვისების მიწოდების კუთხით. მეორად ლიტერატურაზე დაყრდნობით გამოტანილია წინასწარი დაშვებები და ჰიპოთეზები, რომელიც გადამოწმებულია კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე.

კვლევა ეყრდნობა თვისებრივი კვლევის დიზაინს, კერძოდ სიღრმისეულ ინტერვიუებსა და „შემთხვევის შესწავლას“. კვლევაში წარმოდგენილია ორი სახის ცვლადი: დამოუკიდებელი ცვლადები: პოლიტიკური გარემო და საქართველოს გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა. დამოკიდებული ცვლადი - ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატება. კვლევა ამოწმებს შემდეგ ჰიპოთეზებს: რეფორმის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს პოლიტიკური გარემო, გადაწყვეტილებები, აქტორები. საქართველოს გეოგრაფიული მდებარეობა რეფორმის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობა იყო.

კვლევის თეორიულ ჩარჩოდ გამოყენებულია ვებერის ბიუროკრატიული თეორია, საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია, მენეჯერიზმი , ახალი ინსტიტუციური თეორია.

საკვანძო სიტყვები: ახალი საჯარო მენეჯმენტი (ასმ), კლასიკური საჯარო მენეჯმენტი, მენეჯერიზმი, საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია, საჯარო-კერძო პარტნიორობა.

Assessment of the Benefits of New Public Management in Georgia

Dondoladze

T/D

Abstract

The work is an attempt to make an examination of the factors that have been most influenced by the successful implementation of the new public management reform. In particular in terms of public-private partnerships and public services delivery. Based on secondary literature, preliminary assumptions and hypotheses are verified by the data obtained from the research.

The research is based on the design of qualitative research, in particular in depth interviews and the "study of the case". There are two types of variables: independent variables: political environment and geographic location of Georgia. Dependent variable – success of the new public management reform. The research examines the following hypotheses: Effective functioning of the reform affects the political environment, decisions and actors. Geographical location of Georgia was one of the important preconditions for the success of the reform.

The theoretical framework of the study is used by the bureaucratic theory of Webber, the theory of public choice, managerialism, the ne institutional theory.

Keywords: new public management (NPM), classical public management, managerialism, public choice theory, public-private partnership.

ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატებების შეფასება საქართველოში

შინაარსი

შესავალი	6
1.1. საკითხის აქტუალობა, პრობლემის არსი.....	11
1.2. კვლევის ობიექტი, კვლევის მიზანი.....	15
1.3 ცვლადები და ინდიკატორები.....	17
1.4. საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზები.....	18
1.5. კვლევის მეთოდოლოგია.....	19
1.6. კვლევის შეზღუდვები.....	20
2. თეორიული ჩარჩო	
2.1. კლასიკური საჯარო მენეჯმენტი.....	22
2.2. ახალი ინსტიტუციური თეორია.....	23
2.3. მენეჯერიზმი.....	23
2.4. საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია.....	23
2.5. ახალი საჯარო მენეჯმენტი.....	25
3. ლიტერატურის მიმოხილვა	
3.1. განსხვავებები ბიზნესის მართვასა და საჯარო მართვას შორის.....	36
3.2. საჯარო კერძო პარტნიორობები.....	37
4. კვლევის შედეგები	
საჯარო - კერძო პარტნიორობების ფარგლებში განორციელებული პროექტები	
4.1. საქართველოს მთავრობის კანცელარია.....	42
4.2. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო.....	42
4.3. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური მომსახურების სამინისტრო.....	44
4.4. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.....	44
4.5. შინაგან საქმეთა სამინისტრო.....	45
5. მონაცემების ანალიზი.....	46
6. დასკვნა და რეკომენდაციები.....	48
გამოყენებული ლიტერატურა.....	49

შესავალი

საბჭოთა კავშირის დაშლისა და დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ, 1990-იანი წლების დასაწყისიდან, დღის წესრიგში დადგა სახელმწიფოს მართვისა და ახალი ადმინისტრირების სისტემების შემუშავების საკითხი.

ვებერის რაციონალური ბიუროკრატის თეორიის შემდეგ, რომელიც დარგის „კლასიკურ“ თეორიად ითვლება, მეოცე საუკუნეში მნიშვნელოვნად გადაიხედა მიდგომები სახელმწიფო მართვის სფეროში. საჯარო ადმინისტრირების კლასიკური მოდელების ადგილზე (ვებერი, ვილსონი, ტეილორი) გაჩნდა თანამედროვე, შედეგებზე, მოქალაქეებზე, ეფექტიანობაზე ორიენტირებული მოდელები. მე-19 საუკუნის 80-იანი წლებიდან გაჩნდა ე.წ. „ახალი საჯარო მენეჯმენტის“. 21-ე საუკუნის დასაწყისში ე.წ. „ახალი ვებერიანული სახელმწიფოს“, ხოლო ბოლო რამდენიმე წელია ე.წ. „კარგი მმართველობის“ მოდელი. საქართველოში ყველაზე მნიშვნელოვანი და აქტიური ცვლილებები სახელმწიფო მართვის სფეროში „ახალი საჯარო მენეჯმენტის“ (შემდგომში ასმ) (New Public Management, NPM) - ის იდეების გავლენით განხორციელდა. (აბაშიძე, 2016)

პოსტ საბჭოთა ქვეყნების ფორმირების ეტაპზე, სოციალისტური ბანაკის დაშლის შემდეგ ვებერის ბიუროკრატიული მოდელი, რომელიც ძლიერ სახელმწიფოს გულისხმობდა, ასოცირებული გახდა კომუნისტურ მმართველობასთან და ამიტომ უარყოფითად მიიჩნეოდა (დანნი, მილერი, Dunn, Miller, 2007, გვ. 19). ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის მომხრეობა და რეფორმის გატარება წარმატების საწინდარად იქნა მიჩნეული (ტონისონი, Tonnison, 2006, გვ. 48). ასმ-ის მომხრეებმა „პოზიტიური რეფორმატორების“ იმიჯი მიიღეს. რეფორმირების პროცესში

მთავრობის ზომის შემცირება ხელისუფლების უფრო ეფექტიანად განხორციელებას და სახელმწიფო ორგანიზაციების პროდუქტიულობის ზრდის სინონიმად ჩაითვალა (დან, სტარანოვა, უშკარევი, Dunn, Staranova, Ushkarev, 2006, გვ. 33).

რეფორმა ყველა ქვეყანაში ძირითადად ორი მიმართულებით განხორციელდა: შიდაორგანიზაციული და გარე მიმართულება. შიდაორგანიზაციული გულისხმობს სახელმწიფო ორგანიზაციების რეფორმირება/რესტრუქტურირებას, ბიუროკრატიული აპარატის შემცირებას, თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდას, სრული ხარისხის კონტროლს და მონაწილეობით მენეჯმენტს. გარე მიმართულება კი გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან კერძო სექტორისთვის თავისი ფუნქციების ნაწილის გადაცემას საჯარო - კერძო პარტნიორობის ან გარე კონტრაქტირების გზით. (დოლიძე, 2015) მოცემული კვლევა სწორედ რეფორმის გარე მიმართულებას შეეხება, კერძოდ, საჯარო-კერძო პარტნიორობას.

რეფორმის განხორციელება ისტორიულად განაპირობა საჯარო სექტორში მე - 19 საუკუნის ბოლოდან დამკვიდრებული ბიუროკრატიული სისტემის ნაკლოვანებებმა. მოძრაობა დაიწყო გვიანი 70-იანი წლებიდან დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ში. მიზეზი გახლდათ მძიმე ეკონომიკური პრობლემები და გადასახადებთან დაკავშირებული აჯანყებები. ხელისუფლება იყო არაკომპეტენტური, არაეფექტური და კორუფციული (ვებერი, 1953. გვ. 839). თანდათან გამოიკვეთა რეფორმის საერთო მახასიათებლები და გაერთიანდა ახალი საჯარო მენეჯმენტის ტერმინის ქვეშ (გრუენინგი, Gruening, 2001).

„ხელისუფლება, რომელიც მუშაობს უფრო უკეთ და ხარჯავს ნაკლებს“ - დონალდ კეტლის ეს ლოზუნგი ზუსტად გამოხატავს ახალი საჯარო მენეჯმენტის არსს, რომელმაც მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან მსოფლოს უამრავი ქვეყანა მოიცვა. ეს არის ბიზნესის მსგავსი მენეჯმენტი. ბუშმა, პრეზიდენტობის კანდიდატად ყოფნისას

განაცხადა შემდეგი: „მთავრობა უნდა იყოს მოქალაქეზე და შედეგზე ორიენტირებული, და სადაც შესაძლებელია ბაზარზე დაფუძნებული (“government should be citizen-centered, results-oriented and, wherever possible, market-based”) (გრებერი, Gruber 2004).

რამდენიმე ცვლილება საჯარო ადმინისტრაციაში შეიძლება შეჯამდეს ერთი-ორი მოკლე ფრაზით. ფრაზა, რომელიც ყველაზე ხშირად გაიჟღერებს, არის „ახალი მენეჯერიზმი“(პოლიტი; Pollitt 1993; ჰუდი; Hood 1991), რაც იმას ნიშნავს, რომ კერძო სექტორის მენეჯერულმა იდეებმა შეცვალა საჯარო ადმინისტრაციის ტრადიციული ცნებები. ამ ცნებების გასამართლებლად გამოიყენებდნენ სამ „ე“ - ს - ეკონომიკა, ეფექტურობა და ეფექტიანობა. ცნებათა ცვლილებამ აგრეთვე მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა ადმინისტრაციის როლზე საჯარო პოლიტიკაში და საჯარო მოხელეთა სტატუსზე. ახლა უფრო მეტად, ვიდრე ადრე, საჯარო მოხელის საქმედ გადაიქცა ორგანიზაციის ეფექტური მართვა და არა მონაწილეობა პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღებაში. (გაი პეტერსი, ვინსენტ რაიტი, Guy Peters and Vincent Wright)

ალტერნატიული იდეების განხილვის პროცესში მენეჯმენტის თეორია მიიჩნეოდა გამომაცოცხლებელ და ახალ ძალად. ახალი საჯარო მენეჯმენტი ადმინისტრაციის ნაცვლად დაამკვიდრებდა დარგის ახლებურად გააზრების აუცილებლობას, რაც უფრო ეფექტურს გახდიდა სახელმწიფოს მართვას (ვიგოდა, Vigoda, 2003)

ახალი საჯარო მენეჯმენტი წამოვიდა შემდეგი თეორიული პერსპექტივებიდან: საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია, მენეჯმენტის თეორია, კლასიკური საჯარო ადმინისტრაცია, ნეოკლასიკური საჯარო ადმინისტრაცია, ახალი ინსტიტუციური ეკონომიკა და მენეჯერიზმი. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

ახალი ინსტიტუციური თეორიის თანახმად, თუ ხარჯი შემცირდება ბაზრები იდეალურად დაიწყებენ მუშაობას. ნებისმიერი პროექტი უფრო ეფექტური გახდება. ნაკლები ხარჯით მივიღებთ მეტ ეფექტს. ამიტომ მთავრობამ უნდა იზრუნოს ისეთი მექანიზმის შექმნაზე, რომელიც მას ერთის მხრივ, შეუმცირებს ხარს და მეორე მხრივ, მიიღებს უფრო მეტ შედეგს მოკლე დროში. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

მენეჯერიზმის თეორიის თანახმად, მენეჯერული მეთოდები უნივერსალურია და მისი გამოყენება ნებისმიერ სფეროში წარმატების მომტანი იქნება, ვინაიდან ორგანიზაციებს ერთმანეთთან საერთო უფრო მეტი აქვთ ვიდრე განსხვავება. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

საზოგადოებრივი არჩევანის მიდგომის ინსტიტუციონალიზაციის მთავარი მოვლენა იყო „თომას ჯეფერსონის ცენტრის“ დაარსება პოლიტიკური ეკონომიკისა და სოციალური ფილოსოფიის შესწავლის მიზნით. ცენტრი დაარსდა ჯეიმს ბუჩანანისა და ვარენ ნათერის მიერ ვირჯინიის უნივერსიტეტში. მათ სურდათ მოემზადებინათ პლატფორმა ყველა იმ მკვლევრისთვის, რომლებიც დაინტერესებულნი იყვნენ „ინდივიდუალური თავისუფლების“ კვლევით. უფრო მეტიც, მათ თავიანთ კოლეგებთან ერთად მეთოდოლოგიური ინდივიდუალიზმი გამოაცხადეს თავიანთ მთავარ თეორიულ მიდგომად. ისინი იკვლევდნენ სოციალურ ფენომენს ინდივიდების ქცევების გაერთიანებით. ამ მიდგომის თანახმად, ყოველი ადამიანი იღწვის თავისი საკუთარი მიზნის განსახორციელებლად და ის ირჩევს იმას, რაც მისთვისაა პრიორიტეტული. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

კვლევის მიზანია ახალ საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატებით განხორციელებაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი და კვლევა. ტერმინი ახალი საჯარო მენეჯმენტი საკმაოდ ფართო გაგებით გამოიყენება, კვლევაში ძირითადად ხაზგასმულია საჯარო-კერძო პარტნიორობისა (Public-Private Partnership, PPP) და

სერვისის მიწოდების გაუმჯობესების მნიშვნელობა. ნაშრომი ასევე შეიცავს ასმ - ის კრიტიკას. კვლევის ამოცანაა მოცემულ დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით და სიღრმისეული ინტერვიუების ანალიზის საშუალებით გამოავლინოს თუ რამდენად მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა პოლიტიკურმა სტაბილურობამ და ქვეყნის გეოგრაფიულმა მდებარეობამ რეფორმის წარმატებით განხორციელებაში. თეზისი ეფუძნება თვისებრივი კვლევის დიზაინს. კვლევაში გამოყენებულია სიღრმისეული ინტერვიუები და „შემთხვევის შესწავლა“ ე.წ. case study. მათგან მიღებული მონაცემების ანალიზის შედეგად შევეცდებით გადავამოწმოთ ჰიპოთეზების რელევანტურობა. აქედან გამომდინარე, წარმოდგენილი ნაშრომი საქართველოში ამ პრობლემატიკის გააზრების პირველი მცდელობაა.

აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში საჯარო სამსახურის რეფორმა განსხვავებული ტემპით და წარმატებით განხორციელდა. მას დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა გარდამავალი დემოკრატიის პროცესში მყოფი სახელმწიფოსათვის, მათ შორის საქართველოსთვისაც.

მკვლევრები მიიჩნევენ, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატება დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე. მათ შორის ყველაზე მთავარია კონკრეტული ქვეყნის ისტორიული კონტექსტი და გარემო (ნემეკი, Nemec, 2010, გვ. 3-52). ასევე ყურადღება მისაქცევია ქვეყნის ადგილმდებარეობა, საბაზრო ეკონომიკის განვითარების დონე, ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა, დემოკრატიული ინსტიტუტების არსებობა, მოწესრიგებულ სასამართლო და საკანონმდებლო სისტემა (დანი, პოლიტი, Dunn, Pollit, 2014)

ამდენად, საკითხის კვლევა მნიშვნელოვანია, რადგან ცდილობს საქართველოს მაგალითზე შეისწავლოს თუ რამ განაპირობა მაინცდამაინც საჯარო მენეჯმენტის პრინციპების მიღება-გაზიარება, რა ფაქტორებმა იქონია გავლენა რეფორმის განხორციელებაზე, კერძოდ, სერვისის მიწოდების, საჯარო-კერძო პარტნიორობის

დანერგვის მხრივ, ასევე რა ხელშემწყობი და ხელისშემშლელი ფაქტორები არსებობდა ქვეყანაში მის დასანერგად.

1.1. საკითხის აქტუალობა, პრობლემის არსი

სამეცნიერო წრეებში დამკვიდრებულია ტერმინი ე.წ. შესაძლებლობათა ფანჯარა“ (window of opportunity), რომელიც პერიოდულად რეფორმებისთვის „იღება“ და რომელიც აუცილებლად მოცემულ მომენტში უნდა იქნას გამოყენებული. მისი „დახურვის“ შემდეგ რეფორმის ტემპი და შედეგიანობა იკლებს. (აბაშიძე, 2016) საქართველოს შემთხვევაში ასეთ ეტაპად „ვარდების რევოლუცია“ შეიძლება ჩაითვალოს.

ვარდების რევოლუციის შემდეგ განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა საჯარო სამსახურის შესაბამისი მოდელის შერჩევამ. შემუშავდა ორი განსხვავებული კანონპროექტი, ერთი, რომლის ავტორები იყვნენ საპარლამენტო ექსპერტთა ჯგუფი, ძირითადად ვებერიანული სისტემის ღირებულებებზე იყო დაფუძნებული. მეორე პროექტი საქართველოს საჯარო სამსახურის მიერ იყო შემუშავებული და მას მხარს ეკონომიკის მინისტრი კახა ბენდუქიძე უჭერდა მხარს. მისი პროექტი ძირითადად ახალი საჯარო მენეჯმენტის პოსტულატებს იზიარებდა და 2005 წელს მისი რეფორმირების კოორდინირების დარგში სახელმწიფო მინისტრად დანიშვნის შემდეგ ასმ საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემის განვითარების ძირითადი ვექტორი გახდა (დოლიძე, 2015).

ვარდების რევოლუციის შემდეგ ქვეყნის სათავეში მოსულმა გუნდმა დაიწყო რადიკალური რეფორმების გატარება. რეფორმის ძირითადი ორიენტირი თავისუფალი ბაზარი და მომსახურების მიწოდების ხარისხის ზრდა იყო. ასევე, ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივების, ელექტრონული მმართველობის დანერგვის და კერძო სექტორთან თანამშრომლობის გაძიერების ხარჯზე დაიწყო

საჯარო სექტორში დამსახურების სისტემის დანერგვაც, რაც გულისხმობდა საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებას. მასთან ერთად დაინერგა დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა, რამაც საჯარო სექტორი უფრო მიმზიდველი გახადა კერძო სექტორში დასაქმებულთათვისაც. გატარებულმა ცვლილებებმა ხელი შეუწყო ადმინისტრაციული კორუფციის აღმოფხვრასა და ახალი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებას საჯარო სექტორში (დოლიძე, ნინო. 2016)

საჯარო სექტორში გატარებულ რეფორმებზე ბევრი დაიწერა და საქართველოს გამოცდილებამ ყოფილ საბჭოთა კავშირის და სხვა რეგიონების სახელმწიფოების დიდი ყურადღება მიიქცია. სახელმწიფო სექტორში მოქალაქეზე ორიენტირებული და არაკორუმპირებული გარემოს შექმნა, ათწლეულობით კორუმპირებული ბიუროკრატის პირობებში, ბევრს შეუძლებელ ამოცანად მიაჩნდა. მიუხედავად ამისა, გატარებული რეფორმები შედეგიანი აღმოჩნდა. „ერთი ფანჯრის“ პრინციპის დამკვიდრებამ სახელმწიფო მომსახურება უფრო ეფექტიანი და სწრაფი გახადა, მოქალაქეებს შეუმსუბუქდათ „ბიუროკრატის მანქანასთან“ ურთიერთობის სტრესი და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის საშუალებით, შესაძლებელი გახადა ზოგიერთი სერვისის მოქალაქემ სახლიდან გაუსვლელადაც კი მიიღოს.

გარკვეულწილად საქართველოს „გაუმართლა“ იმ თვალსაზრისით, რომ ბევრ სფეროში საჭირო გახდა არა არსებული პრაქტიკების და სისტემების მოდერნიზება, არამედ საერთოდ ნულიდან აშენება. ასეთ შემთხვევებში საუბრობენ გარკვეულ „უპირატესობაზე“, რომელიც განვითარებად ქვეყნებს გააჩნიათ განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით. მათ არ „ამბიმებთ“ ძველი სისტემის ნაშთები და პირდაპირ იწყებენ ახლის შენებას (აბაშიძე, 2016).

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ გავრცელებული ინფორმაციის თანახმად, საჯარო-კერძო პარტნიორობის ჩამოყალიბებისა და განვითარების კუთხით საქართველოში გარკვეული ღონისძიებებიც გაიმართა. 2013 წლის 7-8 დეკემბერს დაბა ქობულეთში გაიმართა

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფორმის განხილვისადმი მიძღვნილი კონფერენცია. ღონისძიება საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსა და მსოფლიო ბანკის ინიციატივით ჩატარდა. ესწრებოდნენ საქართველოს მინისტრთა კაბინეტის წევრები. კონფერენციაზე განიხილეს საჯარო-კერძო სექტორის ურთიერთობის ფორმები, ამ პარტნიორობის მაგალითები, საჭირო ფინანსური მექანიზმები, ასევე, პარტნიორობის განვითარების იურიდიული და ინსტიტუციური ჩარჩო (საია, 2015).

საქართველო განვითარებადი ქვეყნების რიცხვს მიეკუთვნება, ასევე იმ ქვეყნების სიაშია, რომელსაც გააჩნია დიდი პოტენციალი განავითაროს რიგი დარგები. შეიძლება იყოს ეს საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურული და მომსახურების სფეროები. ბუნებრივი რესურსების მართვა, ჯანდაცვა, ტრანსპორტი და სხვა. საქართველოს გეოგრაფიული მდებარეობა აძლევს საშუალებას განავითაროს ინფრასტრუქტურა, ბუნებრივი რესურსების გადამუშავება და ტრანსპორტი. პოლიტიკური გადაწყვეტილების საგანია რამდენად კომფორტულად და მოქნილად შეძლებენ ინვესტორები საქართველოს მიერ შეთავაზებული მაღალი პოტენციალის გამოყენების საშუალება. საქართველოშიც ინვესტიციების მოზიდვის და ეფექტური ბიზნეს გარემოს შექმნისთვის საუკეთესო გზად საჯარო-კერძო პარტნიორობას განიხილავენ. დღეს სხვადასხვა სამინისტრო ახორციელებს საჯარო-კერძო პარტნიორობაზე დაფუძნებულ პროექტებს, მაგრამ არსებობს გარკვეული წინაღობები და პრობლემები, რომელიც ჯერ-ჯერობით ხელს უშლის ამ დარგის წარმატებას და რომელიც საჭიროებს განსაკუთრებულ ძალისხმევას, რათა შესაძლებელი გახდეს საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტის ეფექტური განხორციელება (სულაბერიძე, 2016)

განვითარებული ქვეყნები ერთხმად აღიარებენ, რომ ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის, ინფრასტრუქტურის განვითარების, საზოგადოებისათვის გაუმჯობესებული სერვისების მიწოდების ერთ-ერთ ახალ გზას საჯარო-კერძო პარტნიორობის

დანერგვა და განვითარება წარმოადგენს. მსოფლიო მასშტაბით წარმატებით განხორციელებული PPP პროექტების შედეგებმა განვითარებადი ქვეყნებიც ამ მოდელის დანერგვის აუცილებლობის წინაშე დააყენა. ამ ქვეყნებს შორის საქართველოცაა, თუმცა ქვეყანაში ასეთი პარტნიორობისათვის აუცილებელი ინსტიტუციური, პოლიტიკური და სამართლებრივი გარემოს შექმნის გარეშე საკმაოდ რთული იქნება PPP პროექტების წარმატებით განხორციელება.

მსოფლიოში PPP მოდელის განვითარების პროცესში დაგროვებული პრაქტიკა, გვიჩვენებს, რომ პირველ რიგში აუცილებელია შეიქმნას ისეთი სამართლებრივი გარემო, სადაც გათვალისწინებული იქნება საჯარო-კერძო პარტნიორობის ძირითადი პრინციპები, პროცედურები და პირობები.

ამ მხრივ საინტერესო მაგალითია საფრანგეთი, სადაც PPP პროექტების ეფექტურად განხორციელებისათვის 2008 წელს სპეციალური კანონი PPP Law შეიქმნა, რომელიც მთლიანად მორგებულია საჯარო-კერძო პარტნიორობის პრინციპზე და მასში დეტალურად არის გაწერილი პროცესში მონაწილე მხარეების ვალდებულებები, პასუხისმგებლობა, რისკები, ტენდერის პროცედურები, პროექტის განხორციელების პროცესი. (<http://ppp.ge/sajaro-kerdzo-partnioroba-saqarthveloshi/>)

2015 წლიდან საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელის დანერგვისა და პროექტების წარმატებით განხორციელებისათვის ქართულ მხარეს ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი ეხმარება. გამოყოფილია პარტნიორობის მარეგულირებელი სამართლებრივი ბაზის განვითარებისათვის აუცილებელი ტექნიკური დახმარება. შემუშავდა PPP მოდელთან დაკავშირებული კანონმდებლობის და პრაქტიკისკვლევის დოკუმენტი. ამ დოკუმენტებზე მუშაობის მიუხედავად, ქვეყანაში ჯერჯერობით არ არსებობს არც ერთი კანონმდებლობა, სადაც პირდაპირ იქნება გათვალისწინებული საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელი და არც შესაბამისი ინსტიტუციური და სამართლებრივი გარემო. ასევე არ არსებობს საქართველოში განხორციელებული და დაგეგმილი საჯარო-კერძო პარტნიორობის

პროექტების ერთიანი საინფორმაციო ბაზა, სადაც შესაძლებელი იქნება პროექტების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მოძიება. მიუხედავად PPP მოდელის განვითარების კუთხით ქვეყანაში არსებული მოუმზადებელი მდგომარეობისა, 2016 წლის მონაცემებით საქართველოში წარმატებით განხორციელებული 3 და დაგეგმილი 2 PPP პროექტი გვხვდება (<http://ppp.ge/sajaro-kerdzo-partnioroba-saqarthveloshi/>)

აქედან გამომომდინარე, საკითხის კვლევა მნიშვნელოვანია, რადგან საქართველოში საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელები ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზე იმყოფება და პრაქტიკაში სრულყოფილად არ არის დანერგილი და გატარებული ის მიდგომები, რომლებიც წარმატებით ფუნქციონირებს განვითარებულ სახელმწიფოებში. ამდენად, საინტერესოა, საქართველოში არსებული საჯარო-კერძო პარტნიორობის მაგალითზე გამოვლინდეს ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რაც კიდევ უფრო შეუწყობს ხელს მათ ეფექტურ ფუნქციონირებას.

1.2. კვლევის ობიექტი, კვლევის მიზანი

ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს ახალი საჯარო მენეჯმენტის ფარგლებში განხორციელებული რეფორმის შედეგები სერვისის მიწოდებისა და საჯარო-კერძო პარტნიორობის მხრივ. ასევე მოახდინოს მათ წარმატებაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორების იდენტიფიცირება და ანალიზი.

საჯარო და კერძო სექტორს შორის პარტნიორობის მოდელი PPP, წარმოადგენს სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის ხელსაყრელ თანამშრომლობას, რომელიც მიზნად ისახავს პოლიტიკურ და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი პროექტების განხორციელებას ეროვნულ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე. საჯარო-კერძო

პარტნიორობის მოდელით, რაც გულისხმობს ბიზნესისა და სახელმწიფოს მიერ ერთობლივად შემუშავებულ პროექტებს, მრავალი მიმართულებაა განვითარებული მსოფლიო მასშტაბით განათლების, ჯანდაცვის, ინფრასტრუქტურისა და სხვა მნიშვნელოვან სექტორებში. სახელმწიფოსთვის ის სასარგებლო და პრიორიტეტულია, რადგან საჯარო პროექტების განსახორციელებლად არასაკმარისი კაპიტალის შემთხვევაში ხარჯების უმეტეს ნაწილს კერძო სექტორი ფარავს (60/40%).

კვლევის ობიექტია ის სამინისტროები თუ სიპები, რომლებსაც განუხორციელებიათ ან დღემდე ახორციელებენ საჯარო-კერძო პარტნიორობის ხელშეკრულებით პროექტებს. ნაშრომი ნაწილობრივ ეყრდნობა საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის (საია-ს) მიერ გამოთხოვილ ინფორმაციას სხვადასხვა სამინისტროდან. მეორად ლიტერატურაზე დაყრდნობით გამოვლინდა, რომ საქართველოს მთავრობის კანცელარია, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, შინაგან საქმეთა სამინისტრო აქტიურად ახორციელებენ საჯარო-კერძო პარტნიორობაზე დამყარებულ პროექტებს. მათ შესახებ დეტალურად გვექნება საუბარი ნაშრომის ძირითად ნაწილში.

საქართველოში ასევე ფუნქციონირებს საჯარო - კერძო პარტნიორობის ცენტრი.PPP ცენტრი წარმოადგენს საინიციატივო ჯგუფს, რომლის მთავარი მისია საქართველოში საჯარო და კერძო სექტორს შორის თანამშრომლობის მოდელის პოპულარიზებაა. საინიციატივო ჯგუფი შექმნილია თემით დაინტერესებული ეკონომიკისა და კომუნიკაციის კონსულტანტებისგან.

1.3. ცვლადები და ინდიკატორები

წარმოდგენილი ნაშრომის ფარგლებში ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატებით განხორციელება საქართველოში განისაზღვრება, როგორც დამოკიდებული ცვლადი და სხვა დანარჩენი თანხმლები ფაქტორი, რომელიც მის განხორციელებაზე ახდენს გავლენას განისაზღვრება, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი. დამოუკიდებელი ცვლადებია: პოლიტიკური გარემო და ქვეყნის გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა.

დამოუკიდებელი ცვლადი პოლიტიკური გარემო განისაზღვრება შემდეგ ინდიკატორებზე დაყრდნობით: ინტერვიუებიდან მიღებული მონაცემები, საჯარო - კერძო პარტნიორობის პროექტების რაოდენობრივი მაჩვენებელი წინა და ახლანდელი ხელისუფლების პირობებში.

დამოუკიდებელი ცვლადი ქვეყნის გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა განისაზღვრება შემდეგ ინდიკატორებზე დაყრდნობით: განსაზღვრება საჯარო - კერძო პარტნიორობის რა წილი მოდიოდა ინფრასტრუქტურულ პროექტებზე.

დამოკიდებული ცვლადი ახალი საჯარო მენეჯმენტის ეფექტურობა მოიცავს მონაცემს შერჩეული დროის მონაკვეთში წარმატებით განხორციელებული საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების შესახებ, ასევე გაუმჯობესებას სერვისის სწრაფ და ხარისხიან მიწოდებაში.

1.4. საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზები

საჯარო სამსახურის წინაშე არსებული გამოწვევებისა და საჯარო სამსახურის მოწყობის მოდელების შესახებ ხანგრძლივი დავის ფონზე, წინამდებარე კვლევის სფეროდ განისაზღვრა საქართველოში კერძო-საჯარო პარტნიორობისა და სერვისის მიწოდების ანალიზი და შეფასება.

ძირითადი კითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გასცეს კვლევამ არის: **რა ფაქტორები ახდენს გავლენას საქართველოში ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატებით განხორციელებაზე?** კვლევაში ასევე წარმოდგენილია შემდეგი საკვლევი კითხვები:

- 1) რა როლს ასრულებს პოლიტიკური გარემო რეფორმის განხორციელების პროცესში?
- 2) რა როლს ასრულებს გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელებაში?
- 3) რა გავლენას ახდენს ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის განხორციელებაზე ისეთი პროცედურული ფაქტორები, როგორცაა პროექტზე მომუშავე გუნდის ფორმირება, ადაპტაცია და შემადგენლობა?
- 4) რამ განაპირობა სამინისტროების განსხვავებული შედეგები საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელებისას?

ვინაიდან საკითხი საჭიროებს კომპლექსურ მიდგომას და კვლევის ფარგლებში შესაძლოა გამოვლინდეს დამატებითი ფაქტორები, ამიტომ საკვლევ კითხვებზე დაყრდნობით რელევანტურია შემდეგი სავარაუდო ჰიპოთეზების ჩამოყალიბება.

ჰიპოთეზა 1

ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის წარმატებით განხორციელებაზე საქართველოს გეოგრაფიულმა მდებარეობამ გადამწყვეტი როლი ითამაშა.

ჰიპოთეზა 2

რაც უფრო სტაბილურია პოლიტიკური გარემო მით უფრო წარმატებულია რეფორმა.

1.5. კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა ეფუძნება თვისებრივი კვლევის დიზაინს. იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ რამდენად წარმატებული იყო ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმა საქართველოში, საჭიროა დოკუმენტაციის ანალიზი, რაც მონაცემების მისაღებად აუცილებელი კრიტერიუმია. საკვლევ კითხვაზე პასუხის გაცემასა და ჰიპოთეზების გადამოწმებაში გამოყენებულია შემდეგი მეთოდები: დოკუმენტების კვლევის ეტაპზე შევისწავლით საჯარო სამსახურის ბიუროს პუბლიკაციებსა და წლიურ ანგარიშებს. ასევე, საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის ანგარიშს „საჯარო-კერძო პარტნიორობა“ საქართველოში არსებული ტენდენციები. ასევე, აზიის განვითარების ფონდის საჯარო-კერძო პარტნიორობის სახელმძღვანელოს.

კვლევაში აქტიურად იქნება გამოყენებული სიღრმისეული ინტერვიუები. ისინი კარგი საშუალებაა შემთხვევების ანალიზისა და სავარაუდო ჰიპოთეზების დადასტურება/უარყოფის მხრივაც. კვლევის ფარგლებში ჩატარდა 6 სიღრმისეული ინტერვიუ.

საქართველოს იურისტთა ასოციაციამ (საიამ) შესაბამისი საჯარო ინფორმაცია გამოითხოვა საქართველოში არსებული სამინისტროებიდან (გარდა სახელმწიფო მინისტრების აპარატებისა) და საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციიდან. გამოთხოვილი ინფორმაცია შეეხებოდა საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფარგლებში განხორციელებული პროექტების ჩამონათვალს, მათ მოკლე აღწერასა და საჯარო-კერძო პარტნიორობის შექმნის მიზნით გაფორმებულ ხელშეკრულებებს. ინფორმაციის მიღების შემდეგ მიღებული დოკუმენტაცია დამუშავდა და შეფასდა.

კვლევის პერიოდში თვისებრივი კვლევის მეთოდებიდან ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უჭირავს case study - ს (შემთხვევის შესწავლა), რაც გულისხმობს, მეორად ლიტერატურაზე დაყრდნობით კონკრეტული სამინისტროებისა და პროექტების შესწავლა - შეფასებას.

1.6. კვლევის შეზღუდვები

კვლევის შეზღუდვას წარმოადგენს ის, რომ ვერ მოხერხდა ინტერვიუს ჩატარება ყველა იმ სამინისტროსთან, რომელიც ახორციელებს საჯარო - კერძო პარტნიორობის ფარგლებში პროექტებს. (მაგ. განათლებისა და მეცნიერების და ჯანდაცვის სამინისტრო). ინტერვიუ ჩატარდა მხოლოდ რამდენიმე წარმომადგენელთან. (ძირითადად ეკონომიკისა და სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოსთან, ასევე იუსტიციის სახლის ერთ მენეჯერთან). ინფორმაციის დაბალანსების კუთხით კარგი იქნებოდა მოგვცემოდა საშუალება ინტერვიუ ჩაგვეტარებინა გადაწყვეტილების მიმღებ ყველა ყოფილ თუ ახლანდელ პიროვნებასთან, რომელიც უშუალოდ მონაწილეობდა რეფორმის განხორციელებაში და არიან კომპეტენტურები ამ სფეროში.

ზოგიერთმა სამინისტრომ, მაგალითად, შინაგან საქმეთა სამინისტრომ, უარი განაცხადა კვლევაში მონაწილეობის მიღებაზე. მიზეზად გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი დაასახელა.

იუსტიციის სახლის ორმა მენეჯერმა თავი შეიკავა კვლევაში მონაწილეობისგან. მიზეზად სფეროს სპეციფიკურობა და არასაკმარისი ინფორმირებულობა და კომპეტენციის ნაკლებობა დაასახელა.

ასევე, საჯარო - კერძო პარტნიორობის ცენტრმაც უარი განაცხადა კვლევაში მონაწილეობაზე, ვინაიდან მათ მთავარ საქმიანობად PPP -ის პროექტების პოპულარიზაცია დაასახელა და არა დარგის ექსპერტობა.

რაც შეეხება დოკუმენტაციის ანალიზს, ტექნიკურად ვერ მოხერხდა სამინისტროებიდან გამოთხოვილი ყველა დოკუმენტის მოძიება და მოწოდება. სწორედ ამტომ, კვლევაში გამოვიყენებ საქართველოს იურისტთა ასოციაციის დიდი ძალისხმევის შედაგად გამოთხოვილ ინფორმაციას სამინისტროებიდან საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების შესახებ.

2. თეორიული ჩარჩო

ახალი საჯარო მენეჯმენტი წამოვიდა შემდეგი თეორიული პერსპექტივებიდან: საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია, მენეჯმენტის თეორია, კლასიკური საჯარო მენეჯმენტი, ნეოკლასიკური საჯარო ადმინისტრაცია, ახალი ინსტიტუციური ეკონომიკა და მენეჯერიზმი (გრუენინგი, Gruening, 2001).

კლასიკური საჯარო მენეჯმენტი ფრედერიკ ტეილორის სამეცნიერო მენეჯმენტის გავლენით, „ნიუ იორკის ბიუროს“ სჯეროდა, რომ კორუფციის აღმოფხვრა და კომპეტენტურობის ზრდა შესაძლებელი იყო მთავრობის ეფექტიანობის ზრდის ხარჯზე. მათი პროგრესული რეფორმები გადაიღეს მეცნიერული მენეჯმენტის სწავლებიდან. ისინი იყვნენ პირველები, რომლებმაც გამოიყენეს ე.ე. „შესრულების ინდიკატორები“ ეფექტიანობის ზრდის მიზნით საჯარო ადმინისტრირებაში. 1920 - იან წლებში პრაქტიკოსებმა და აკადემიკოსებმა შექმნეს საჯარო ადმინისტრირების მეცნიერება, რომელიც დაფუძნებული იყო პროგრესული რეფორმების წარმატებაზე - ლოიალურ ბიუროკრატიაზე, პატიოსან პოლიტიკოსებზე და პოლიტიკისა და ადმინისტრირების დიქტომიაზე. ამ რეფორმისტებმა - შემდგომში საჯარო ადმინისტრირების მეცნიერებმა - შექმნეს თეორია, რომელიც ორგანიზაციულ მენეჯმენტს ეყრდნობოდა. ეს პრინციპები გახლდათ შემდეგი: შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია, ჰომოგენიურობის პრინციპი, განკარგულების დამორჩილების პრინციპი (the principle of unity of command), ძალაუფლების იერარქიულობის პრინციპი. ანგარიშვალდებულობის პრინციპი, მართვის ნორმა (Span of Control), მომსახურე პერსონალის პრინციპი. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

რეფორმისტები იმედოვნებდნენ, რომ საჯარო ადმინისტრირების მენეჯერები ორგანიზაციებში იხელმძღვანელებდნენ ამ პრინციპებით, რათა შეესრულებინათ შემდეგი ფუნქციები: დაგეგმვა, ორგანიზება, კადრების შერჩევა, მართვა, კოორდინირება, რეპორტირება და ბიუჯეტირება (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting) ლუთერ გალიკის ცნობილი სტენოგრაფია POS – DCORB (გრუენინგი, Gruening, 2001).

ბიუროკრატიული მოდელი ემყარება გერმანელი სოციოლოგის, მაქს ვებერის იდეალური ბიუროკრატიული ორგანიზაციის თეორიულ ნიმუშს, რომელიც შემდეგ პრინციპებზე იყო აგებული:

- ძალაუფლების იერარქია
- იმპერსონალურობა და ტექნიკური ექსპერტიზა
- დანიშვნა/დაწინაურება დამსახურების მიხედვით
- პოლიტიკური ნეიტრალურობა
- წერილობითი დოკუმენტაციის წარმოება
- სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების, მარეგულირებელი ნორმებისა და წესების მნიშვნელობა
- სამუშაოს ფუნქციური გადანაწილება (Gerth, 1973, გვ.196-198)

მე-19 საუკუნის დასასრულს აშშ-ში სწორედ ამ პრინციპებით შეიარაღებული ახალგაზრდა პროგრესისტების ჯგუფი, თეოდორ რუზველტისა და ვუდრო უილსონის ხელმძღვანელობით დაუპირისპირდა იქამდე გამეფებული პატრონაჟის სისტემას, რომლის მიხედვითაც, ნებისმიერი თანამდებობის მიღება საჯარო სექტორში უპირატესად პოლიტიკური ნიშნით იყო შესაძლებელი. სწორედ მათ მიერ დანერგილი დამსახურების სისტემა, რომელიც ძალზე ეფექტიანი და შედეგიანი იყო საწყის ეტაპზე, მე-20 საუკუნის შუა წლებში ჩამოყალიბდა როგორც “ბიუროკრატია“, ამ სიტყვის ყველაზე უარყოფითი კონოტაციით და მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში დადგა სახელმწიფო ადმინისტრირების რეფორმირების მწვავე აუცილებლობა. ხელისუფლება გადაიქცა მოუქნელ, არაეფექტიან და არაპროდუქტიულ ინსტიტუტად, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა ბიუროკრატიული ნორმების დაცვა და არა საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნა. (დოლიძე, 2015)

თავად ვებერი აღიარებდა, რომ რეალობა ძალიან შორს იყო სახელმწიფოს ამ იდეალური ტიპისგან და ხასიათდებოდა იმ უარყოფითი ნიშნებით რაც კარგად იყო ცნობილი ბევრი სახელმწიფოსთვის. ბიუროკრატია პრივილეგირებული სოციალური ჯგუფია, განსაკუთრებული სტატუსით. სტრუქტურა დახურულია, ახასიათებს საკუთარ რიგებში „უცხო“ ელემენტების მიუღებლობა, კონსერვატიულობა, საკუთარი ძალაუფლების ზრდისკენ მიდრეკილება, არაროიალური დამოკიდებულება გარეშე სტრუქტურებისადმი (აბაშიძე, 2016).

„ნეიტრალურ კომპეტენციის დოქტრინა“, რომელიც ამერიკის საჯარო სამსახურის პირველი რეფორმის ე.წ. „დამსახურების სისტემის“ ალბათ უმნიშვნელოვანესი ნაყოფი იყო, გულისხმობდა საჯარო სექტორში დასაქმებას არა პოლიტიკური შეხედულებების, არამედ კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და დამსახურების მიხედვით. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს მტკიცე კარიერული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებას. საჯარო სექტორი ხდება სტაბილური და უსაფრთხო, როგორც ამ სფეროში დასაქმებულთათვის, ასევე მოსახლეობისათვის. დამსახურების სისტემის ერთ-ერთი მთავარი პოსტულატი ასევე პოლიტიკური და აღმასრულებელი ფუნქციების გამიჯვნაა. თანამდებობის დაკავება - დაწინაურება შესაძლებელი ხდება ნებისმიერი ფენის, ნებისმიერი პოლიტიკური შეხედულების ადამიანისთვის, ვისაც დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად საკმარისი კომპეტენცია გააჩნია. უზრუნველყოფილია ორგანიზაციული მახსოვრობაც - დამსახურების სისტემის მიხედვით, დაუშვებელია პოლიტიკური ხელისუფლების შეცვლასთან ერთად აღმასრულებელი პირების სამსახურიდან გათავისუფლება (დოლიძე, 2015).

ახალი ინსტიტუციური თეორიის თანახმად, თუ ხარჯი შემცირდება ბაზრები იდეალურად დაიწყებენ მუშაობას. ნებისმიერი პროექტი უფრო ეფექტური გახდება. ნაკლები ხარჯით მივიღებთ მეტ ეფექტს. ამიტომ მთავრობამ უნდა იზრუნოს ისეთი

მექანიზმის შექმნაზე, რომელიც მას ერთის მხრივ, შეუმცირებს ხარს და მეორე მხრივ, მიიღებს უფრო მეტ შედეგს მოკლე დროში. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

მენეჯერიზმის თეორიის თანახმად, მენეჯერული მეთოდები უნივერსალურია და მისი გამოყენება ნებისმიერ სფეროში წარმატების მომტანი იქნება, ვინაიდან ორგანიზაციებს ერთმანეთთან საერთო უფრო მეტი აქვთ ვიდრე განსხვავება. (გრუენინგი, Gruening, 2001)

საზოგადოებრივი არჩევანის მიდგომის ინსტიტუციონალიზაციის მთავარი მოვლენა იყო „თომას ჯეფერსონის ცენტრის“ დაარსება პოლიტიკური ეკონომიკისა და სოციალური ფილოსოფიის შესწავლის მიზნით. ცენტრი დაარსდა ჯეიმს ბუჩანანისა და ვარენ ნათერის მიერ ვირჯინიის უნივერსიტეტში. მათ სურდათ მოემზადებინათ პლატფორმა ყველა იმ მკვლევრისთვის, რომლებიც დაინტერესებულნი იყვნენ „ინდივიდუალური თავისუფლების“ კვლევით. უფრო მეტიც, მათ თავიანთ კოლეგებთან ერთად მეთოდოლოგიური ინდივიდუალიზმი გამოაცხადეს თავიანთ მთავარ თეორიულ მიდგომად. ისინი იკვლევდნენ სოციალურ ფენომენს ინდივიდების ქცევების გაერთიანებით. ამ მიდგომის თანახმად, ყოველი ადამიანი იღწვის თავისი საკუთარი მიზნის განსახორციელებლად და ის ირჩევს იმას, რაც მისთვისაა პრიორიტეტული (გრუენინგი, Gruening, 2001).

ახალი საჯარო მენეჯმენტი - „ახალი საჯარო მენეჯმენტი წარმოადგენს მიდგომას საჯარო ადმინისტრირებაში. ეს არის ბიზნესის მსგავსი მენეჯმენტი, რომლის მთავარი ამოცანაა გააუმჯობესოს ეფექტურობა, ეფექტიანობა და უზრუნველყოს მიზნების შესრულება თანამედროვე ბიუროკრატიაში“ (ვიგოდა, Vigoda, 2003).

„ახალი საჯარო მენეჯმენტისა“ და „მთავრობის თავიდან შექმნის“ (reinventing government”) იდეა ამოტივტივდა ეკონომიკური პრობლემებისთვის გამოსავლის

ძიების პროცესში 1970-იან წლებში. დენჰარტის განმარტებით „ეს არის მთავრობა, რომელიც უკეთესად მუშაობს და ხარჯავს ნაკლებს“ (“works better but costs less”) (დენჰარტი, Denhart 2004: 136)

მთავრობის ხელახალი შექმნის იდეა წინ წამოწეულ იქნა **ოსბორნისა და გებლერის** მიერ 1992 წელს. მათი კონცეფცია ეყრდნობოდა ბიზნეს მოდელის პრინციპებს.

გთავაზობთ მათ 10 პრინციპს:

1. „ხელშემწყობი“, „კატალიტური“ მთავრობა (steering rather than rowing).
2. მოქალაქეების უფლებამოსილების გაზრდა. შერჩევითობის გამორიცხვა.
3. კომპეტენტური მთავრობა
4. მისიის შესრულებაზე ორიენტირებული მთავრობა. ყურადღების გამახვილება მიზნებსა და შედეგებზე და არა პროცედურებსა და წესებზე.
5. მომხმარებელზე ორიენტირებული მთავრობა. (მომხმარებელზე და არა მოქალაქეზე).
6. სააგენტოების კონკურენცია საჯარო სერვისების მიწოდებასთან დაკავშირებით.
7. მოსალოდნელ შედეგებზე ორიენტირება (Anticipatory Approach) და უარყოფითი შედეგების თავიდან არიდება რამდენადაც ეს შესაძლებელია. („პრევენცია და არა განკურნება“ “Prevention rather than cure”)
8. მთავრობა მეწარმეული აზროვნებით (იგულისხმება ნაკლები ხარჯი, მეტი შედეგი)
9. დეცენტრალიზაცია
10. აქცენტების დასმა საბაზრო მექანიზმზე. (მილერი, დანი, Miller, Dunn, 2006)

ჰეისისა და კერნის ახალი საჯარო მენეჯმენტის 5 ძირითადი პრინციპი

- ხელისუფლების ფუნქციებისა და ზომის შემცირება

- მენეჯერიალიზმი - ბიზნეს პროტოკოლის გამოყენება მთავრობაში
- დეცენტრალიზაცია-გადაწყვეტილების მიმღებების რაოდენობა გაიზარდა
- დებიუროკრატიზაცია-მთავრობის რესტრუქტურირება და აქცენტის გაკეთება შედეგების ხარისხზე ვიდრე პროცედურებზე
- პრივატიზაცია - მთავრობის დაქვემდებარებაში მყოფი კერძო საკუთრება (მომსახურება/პროდუქტი), გადაეცა კერძო ფირმებს.

ეს პრინციპები არის ურთიერთდაკავშირებული და ამავე დროს ეყრდნობა საჯარო და კერძო სექტორის ურთიერთთანამშრომლობის ფილოსოფიას, ასევე გულისხმობს მთავრობის აქტივობების მინიმიზაციას და დღეისათვის არის მიღებული მრავალი საჯარო სექტორის ინსტიტუტების მიერ (დოლიძე, 2015).

ასმ - ის რეფორმის რამდენიმე ძირითადი ნიშან - თვისების აღწერისას დავეყრდნობით გაი პეტერსისა და ვინსენტ რაითის ნაშრომს.

პირველი და ყველაზე მთავარი მახასიათებელი გახლდათ ადმინისტრაციული და პოლიტიკური თანამდებობებისა და ფუნქციების გამიჯვნა. როგორც ვუდრო უილსონმა თქვა საჯარო პოლიტიკა არის ბიზნესის დარგი, იგი მდებარეობს პოლიტიკის სფეროების გარეთ“(The field of Public Administration is a field of business...administration lies outside the proper sphere of politics” (უილსონი, Wilson 1997,20)

შემდეგი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი იყო მოძრაობა „ქვევიდან - ზემოთ“, რაც გულისხმობს უფრო მეტი ორგანიზაციული ძალაუფლების მინიჭებას თანამშრომლებისთვის. გაძლიერება მიზნად ისახავს იმას, რომ მათ მიეცეთ მეტი თავისუფლება გადაწყვეტილების მიღებისას და შემდგომ დაეკისროთ პასუხისმგებლობა ამ ქმედებისთვის. ჯერ კიდევ ადრეული 1930 - იანი წლებიდან საჯარო ორგანიზაციების ანალიტიკოსებმა მიუთითეს დაბალი ეშელონის

თანამშრომელთა მნიშვნელობაზე. ეს აზრი შემდგომში ცნობილი გახდა „ქუჩის დონის ბიუროკრატის“ ტერმინის ქვეშ (“Street Level Bureaucracy”; Lipsky 1980; Adler and Asquith 1981). ხარისხის საერთაშორისო მენეჯმენტის (Total Quality Management) იდეა, რომელიც ისევ კერძო სექტორიდან მომდინარეობს, ხელისუფლებაში შემოვიდა, როგორც მცდელობა, ჩაებათ ყველა დონის თანამშრომელი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურ წარმართვაში.

ერთი მხრივ, მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ მართვის უფლება, მეორე მხრივ კი, დაბალი რანგის თანამშრომლებს უნდა ებოძოთ გაზრდილი ორგანიზაციული ძალაუფლება.

კონტრაქტირება მოიცავს კერძო აგენტისთვის იმ მომსახურების განხორციელების გადაცემას (უმეტესად ტენდერის წესით), რომლებსაც ადრე საჯარო მოხელეები ასრულებდნენ. ეს პოლიტიკა შეიძლება იყოს ნებაყოფლობითი ან სავალდებულო. სამდივნო საქმიანობა, მანქანების მომსახურება, ქუჩების დასუფთავება და ნაგვის შეგროვება ის მომსახურებებია, რომლებიც ყველაზე ხშირად გადაეცემა კონტრაქტით კერძო სექტორს. უფრო რადიკალურმა ქვეყნებმა, როგორცაა მაგალითად დიდი ბრიტანეთი, კონტრაქტით გასცეს შემდეგი სერვისები: ციხეების მომსახურება, უშიშროება (თავდაცვის ობიექტებიც კი), ხელისუფლების კომპიუტერული აღჭურვა და ამინდის პროგნოზი.

კონტრაქტირებასთან დაკავშირებულია კონკურენციის პოლიტიკა, რომელიც გულისხმობს დერეგულაციას (სახელმწიფო მონოპოლიების ნაწილობრივი ან სრული დაშლა) და მარკეტიზაციას. ეს შესაძლებელი ხდება მაშინ, როდესაც სახელმწიფო შემსყიდველს, რომელსაც ბიუჯეტის ფარგლებში მოქმედების გარკვეული თავისუფლება ეძლევა, აირჩიოს მომწოდებელი, რომელიც საუკეთესო მასს შესთავაზებს. კონკურენციამ გააძლიერა მოქალაქეები, გადააქცია ისინი მომხმარებლებად მიაწოდა რა მათ ვაუჩერები. კონკურენცია გამიზნულია

მომხმარებლის არჩევანის გაზრდისკენ, ფასების შემცირებისა და ხარისხის გაუმჯობესებისკენ.

შემდეგ მნიშვნელოვან მახასიათებლად შეგვიძლია გამოვყოთ დეცენტრალიზაცია. ტრადიციულ საჯარო ადმინისტრაციასა და მართვაში ფართოდ მიღებული იყო აზრი იმის შესახებ, რომ ყველა მოქალაქემ ხელისუფლებისგან უნდა მიიღოს თანაბარი სარგებელი და ერთიანად იტვირთონ ხელისუფლების ხელშეწყობის ვალდებულება. სწორედ ამით იყო გამართლებული ფართო ცენტრალიზებული ბიუროკრატიული სისტემის შექმნა თანამედროვე ქვეყნებში.

ორგანიზაციულ თეორიაზე შექმნილ რამდენიმე ნაშრომში იწყება კამათი იმის შესახებ, რომ ცენტრალიზებული მთლიანობის შენარჩუნება, კონტროლი და ერთგვაროვნება შეუძლებელია, ამდენად სახელმწიფო ორგანიზაციებმა დრო არ უნდა დაკარგონ იმაზე, რომ დაარწმუნონ სხვები მის სარგებლობაში. ამის გარდა, იერარქიული კონტროლი იწვევს თანამშრომელთა გაუცხოებასა და გათითოვანებას.

შემდეგ მახასიათებლად შეგვიძლია გამოვყოთ დეცენტრალიზაცია და დეკონცენტრაცია. დეცენტრალიზაციის ზოგიერთი ძალისხმევა კონსტრუქციული იყო. ამის მაგალითს წარმოადგენს დიდი ბრიტანეთის პროგრამა „შემდეგი ნაბიჯი“ და მსგავსნი სხვა ქვეყნებში, რამაც გამოიწვია დიდი სამინისტროების რამდენიმე მომცრო, მონოფუნქციურ ორგანიზაციად დაშლა. მართალია, ეს ორგანიზაციები ცდილობენ ისეთი სერვისის მიწოდებას, რომელიც კლიენტებს ერთნაირად ხარისხიანად ემსახურება ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე, მაინც შესაძლებელია, რომ სხვადასხვა სააგენტოს კლიენტებს განსხვავებულად ეპყრობოდნენ.

ტერმინის მიუხედავად, ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტი სულაც არ არის „ახალი“. ჯერემი ბენტჰამის აზრით, ახალი საჯარო მენეჯმენტის ფილოსოფია ჯერ კიდევ მე-18 - მე-19 საუკუნეებში შეიმჩნეოდა. ეს პერიოდი გვთავაზობს locus classicus მრავალი თანამედროვე იდეისა, მაგალითად, ისეთი, როგორცაა, გამჭირვალე მენეჯმენტი, შესრულების ანაზღაურება, საჯარო

სერვისების მიწოდება კერძო ორგანიზაციების მიერ და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა. ამ იდეის გაჟღერება მოხდა მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან ისეთი პიროვნებების მიერ, როგორცაა ტეილორი (1916) და დემიტრიადი (1921). იდეა იმისა, რომ საჯარო სერვისები შესაძლოა განვითარდეს მისთვის გარკვეული მენეჯერული თავისუფლების მინიჭებით წახალისებული იყო ჯერ კიდევ საჯარო-სამეწარმეო ეპოქაში (Public Enterprise era) (სოციალური მეცნიერებების საერთაშორისო ენციკლოპედია, გვ. 12553)

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტი დამკვიდრდა მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში, მაინც არსებობს მეცნიერთა ნაწილი, რომელიც აკრიტიკებს ასმ-ს პრინციპებს, უპირველეს ყოვლისა მისი შეზღუდულობის გამო. ასმ-ს მთავარი ნაკლი ისაა, რომ იგი არ გახლავთ უნივერსალური მიდგომა, ანუ მისი პრინციპები ყველა ქვეყნისთვის ერთნაირად სასარგებლო და მომგებიანი არ არის. (მონგკოლი, ტარნერი, Mongkol, 2008: Turner, 2002).

ფლინი ახალი საჯარო მენეჯმენტის ნაკლს მის „ახლებურობაში“ ხედავს და აცხადებს, რომ ადაპტაციის პროცესი საკმაოდ რთულად მიმდინარეობს, და შესაძლოა არც კი დასრულდეს სასურველი შედეგით.

პოლიტი და ამსტრონგი კი საჯარო და კერძო სექტორის რადიკალურ კონტექსტუალურ განსხვავებაზე მიუთითებენ და აცხადებენ, რომ საჯარო სექტორისთვის შეუფერებელია ბიზნესზე მორგებული მოდელი, გამომდინარე იქედან, რომ საჯარო სექტორს აქვს უფრო კომპლექსური მიზნები და უფრო პოლიტიკური გარემო, ვიდრე ბიზნეს სექტორს. განსხვავებულია ლიდერებისა და მენეჯერების მართვის სტილიც და მიდგომებიც.

ჩენგ ლი ამბობს, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტის იდეებს აქვთ გარკვეული სახის შეზღუდვები და კერძო სექტორის ინსტრუმენტების გამოყენება საჯარო სექტორში შეიძლება რომ არ იყოს შედეგიანი. მისი აზრით, საჯარო სექტორში არ არის თავისუფლების ის ხარისხი, რაც ბიზნეს სექტორში. მაგალითად მოჰყავს ჰონგ-

კონგი,სადაც კერძო კომპანიებმა დაითხოვეს თავიანთი თანამშრომლები ეკონომიკური კრიზისის დროს,მაშინ როცა საჯარო სექტორმა სერიოზული ანგარიში გაუწია მათი თანამშრომლების მორალურ ღირებულებებს. (ჩენგ ლი, Cheung and Lee, 1995)

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტი გვთავაზობს უფრო მეტ გამჭვირვალობას და კორუფციაც შედარებით მარტივად გამომჟღავნდება, ჰუგი მიიჩნევს,რომ შედეგიანობაზე მაქსიმალურად ყურადღების გამახვილებამ და მონიტორინგმა შესაძლოა ცუდი შედეგები გამოიღოს,ეთიკური სტანდარტები უგულვებელყოფილ იქნას და საფუძველი მომზადდეს კორუფციისთვის.

ჰუგი თავის ნაშრომში ასევე საუბრობს განვითარებად ქვეყნებში საკანონმდებლო სისტემის მოუწესრიგებლობასა და არასტაბილურ ეკონომიკურ მდგომარეობაზე, აღნიშნული ფაქტორები კი ყველაზე მეტად უშლის ხელს ახალი საჯარო მენეჯმენტის დანერგვასა და განხორციელებას.

ასმ-ს კრიტიკოსები იმასაც აღნიშნავენ, რომ განვითარებად ქვეყნებში მან ბევრი ვერაფერი მოიტანა. იგი ვერ გახდა ერთადერთი სწორი მიდგომა საჯარო მენეჯმენტში.მან ვერ შეძლო ვერც ეფექტიანობის გაზრდა რაც ძირითადად იმას ბრალდება,რომ ამ ქვეყნებში არ იყო მოქალაქეების მხრიდან მნიშვნელოვნად დიდმოლოდინები/მოთხოვნები საჯარო სექტორის მიმართ და საჯარო სექტორში არ იყო შესაბამისი უნარები და დისციპლინა რაც „ძველ“ (ვებერიანულ) ბიუროკრატias გააჩნდა დასავლეთში.

ახალი საჯარო მენეჯმენტი ცდილობს საბაზრო მიდგომებით მართოს საზოგადოებრივი მოხმარების ის სერვისები/პროდუქტები (მაგალითად,ჯანდაცვა,განათლება) რომლებიც თვისობრივად შეუსაბამონი არიან ბაზრისთვის და ამიტომაც მათი სრული პრივატიზება ვერ შეძლო ახალმა საჯარო პოლიტიკამ.შედეგად მივიღეთ ასმ, რომელიც მყიდველად ინარჩუნებს სახელმწიფოს მაშინ,როცა მიმწოდებელი კერძო პირი ხდება. რატომ არის საზოგადოებრივი

მოხმარების (Public Good) პროდუქტები ბაზრისთვის შეუთავსებელი? იმიტომ რომ მათ ახასიათებთ ე.წ. არაშეჯიბრებაობა და საყოველთაოობა (Nonrival and non-excludable). ეს იმას ნიშნავს, რომ პროდუქტის მოხმარება ერთის მიერ არ უნდა იწვევდეს ხელმისაწვდომობის შეზღუდვას მეორესთვის და არავინ შეიძლება იყოს გამორიცხული მომხმარებლის რიგებიდან. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ჯანდაცვაზე და განათლებაზე ვერავის ეტყვი უარს, ხოლო ერთის განათლება მეორეს გაუნათლებლობას არ უნდა იწვევდეს. როგორც ვხედავთ ამის მიღწევისთვის საბაზრო მექანიზმები არ მუშაობს, რამდენადაც ბაზარი სწორედ იმიტომ აღწევს თავის მთავარ შედეგს - ეფექტიანობას - რომ გამორიცხვის და შეჯიბრობითების პრინციპზეა აგებული.

ასმ დამოკიდებულია საზოგადოების „მზარდ მოთხოვნებზე“ სერვისის ხარისხის მიმართ. ის ფასის ზრდას კი აღწევს, მაგრამ ხარისხის რეალური ზრდა ყველა შემთხვევაში შეიძლება არ მოხდეს. ამის მაგივრად ხდება ხარისხის სუროგატული ზრდა - უკეთესი სამედიცინო მომსახურება ხშირად უკეთესად გარემონტებული კლინიკა და სკოლა შეიძლება იყოს (დოლიძე, 2015).

მკვლევართა ნაწილი თვლის, რომ ასმ-ს მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება გამოწვეულია იმიტომ, რომ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ანალიზის დროს მეტი ყურადღებამახვილდება წარუმატებელ შემთხვევებზე, ვიდრე წარმატებაზე. შესაძლოა, ეს იმის ბრალიც იყოს, რომ თავიდანვე ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიმართ ზედმეტად მაღალი მოლოდინები არსებობდა და ეს რეფორმა ერთგვარ პანაცეად მიიჩნეოდა პოსტ-საბჭოთა სახელმწიფოების სწორი განვითარებისათვის (დანი, პოლიტი, Dan & Pollitt, 2014; იხ. ასევე Dan, 2015).

დღეს უახლოეს ლიტერატურაში სულ უფრო იმკვიდრებს ადგილს მოსაზრება, რომ ახალი საჯარო მენეჯმენტი, როგორც რეფორმირების სისტემა, თავისთავად საკმაოდ ეფექტიანია, რასაც განვითარებული ქვეყნების მაგალითები მოწმობს, მაგრამ მის

წარმატებლობას განაპირობებს განხორციელებისა და მექანიზმების დანერგვის არასწორი მეთოდები და წინაპირობები. თუმცა ბევრ სფეროში ასმ-ს წარმატება განვითარებად ქვეყნებშიც აშკარაა. მაგალითად, ესტონეთსა და უნგრეთში.

დანმა და პოლიტმა ჩაატარეს ახალი საჯარო მენეჯმენტის განხორციელების შესახებ არსებული ლიტერატურის კვლევა განვითარებად ქვეყნებში. მათი მიზანი იყო ზუსტად განესაზღვრათ წარმატებისა და წარუმატებლობის მაგალითები. განსახილველად მათ შეარჩიეს რამდენიმე ძირითადი მექანიზმი, მწარმოებლურობის შეფასება (performance measurement), ხარისხის მართვა, გარე კონტრაქტირება და საჯარო - კერძო პარტნიორობა, დეცენტრალიზაცია, აგენტ - კლიენტის ტიპის ურთიერთობების ჩამოყალიბება საჯარო და კერძო სუბიექტებს შორის (აგენტიფიკაცია agentification) და ერთიანი სტანდარტების დაწესება (benchmarking).

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების უმრავლესობაში ასმ - ს ამ მექანიზმების ცალსახა ჩავარდნაზე საუბარი გადაჭარბებაა, უმეტეს შემთხვევაში საქმე გვაქვს ნაწილობრივ, ხშირად კი სრულ წარმატებასთანაც. ხოლო რაც შეეხება მკვლევართა ზოგად ნეგატიურ დამოკიდებულებას ასმ - ს მიმართ, ავტორები თვლიან, რომ ეს იმ გადაჭარბებული მოლოდინების ბრალია, რაც რეფორმის დაწყებისთანავე არსებობდა ასმ - მიმართ (აბაშიძე, 2016).

3. ლიტერატურის მიმოხილვა

გასული ორი ათწლეულის განმავლობაში მკვლევრებმა და მეცნიერებმა შემოგვთავაზეს ახალი საჯარო მენეჯმენტის განსხვავებული განმარტებები. 1980 - იან წლებში გარსონმა და ოვერმანმა ასმ განმარტეს, როგორც „ ინტერდისციპლინარული მეცნიერება , დაგეგმვის, ორგანიზების, კონტროლის ნაზავი, რომლის მიზანია ადამიანური, ფინანსური, ფიზიკური, ინფორმაციული და პოლიტიკური რესურსებით მენეჯმენტის განხორციელება.“ (ვიგოდა, Vigoda, 2003).

ჰუდმა შემოგვთავაზა ახალი საჯარო მენეჯმენტის შვიდი კომპონენტი. 1) პროფესიული მენეჯმენტის დანერგვა საჯარო სექტორში, საქმის შესრულებადობის გაზომვა, შემდეგში განსაზღვრული, როგორც „შესრულების ინდიკატორი“ (PIs, Performance Indicator), აქცენტის დასმა შედეგებზე, ერთეულების დაყოფა - დაშლა შედეგის გაუმჯობესების მიზნით, კონკურენცია, კერძო სექტორის მენეჯერული სტილი. როგორც ვხედავთ ეს თეორია ასმ - ს განიხილავს, როგორც ბიზნესის მსგავს კულტურას საჯარო მართვის სექტორში. (ვიგოდა, Vigoda, 2003).

მოგვიანებით, 1990 - იანი წლებიდან ახლებური განმარტებები იქნა შემოთავაზებული. მაგალითად, ჰეისისა და კერნის ხუთი ძირითადი პრინციპი. ა) მთავრობის ზომის შემცირება (downsizing), ბიზნეს პროტოკოლის გამოყენება საჯარო მართვაში (მენეჯერიალიზმი), დეცენტრალიზაცია, დებიუროკრატიზაცია - შედეგზე ორიენტირება ნაცვლად წესებისა და პროცედურების, პრივატიზაცია - საჯარო სიკეთეების კერძო სექტორისთვის გადაცემა სერვისისა და პროდუქტის მიწოდების გაუმჯობესების მხრივ. (ვიგოდა, Vigoda, 2003).

1990 - იან წლებში ლინმა შემოგვთავაზა ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიერ საჯარო ადმინისტრაციისთვის დატოვებულ სამ „კონსტრუქციულ მემკვიდრეობაზე“.

პირველი, აქცენტების დასმა შესრულებაზე ორიენტირებულ ადმინისტრაციაზე. მეორე, სახელმწიფო დიზაინის ცვლილება და ადმინისტრაციული რეფორმა და მესამე, ეკონომიკის, სოციოლოგიის, სოციო - ფსიქოლოგიისა და სხვა მეცნიერების გამოყენება თეორიაზე დაფუძნებული პრაქტიკის გამოყენება დარგის გაძლიერების მიზნით (ვიგოდა, Vigoda, 2003).

ახალი საჯარო მენეჯმენტი ხშირად ერევათ ახალ საჯარო ადმინისტრირებაში. სიტყვა „ადმინისტრაცია“ არის ლათინური წარმოშობის და ნიშნავს მსახურს, ან სხვა შეხედულებით, ინსტრუმენტს. ზმნა „ადმინისტრო“ ნიშნავს გაძღვლას ან დახმარების ხელის გაწოდებას (მატეი, Matei, 2006). მენეჯმენტი მომდინარეობს იტალიური სიტყვისგან *“maneggiare”*, რომელიც არის ორი ლათინური სიტყვის კომბინაცია, *manus* (ხელი) და *agere* (ქმედება). ჰენრი ფაიოლის განმარტებით, მართვა გულისხმობს პროგნოზირებას, დაგეგმვას, ორგანიზებას, კოორდინაციასა და კონტროლს. თუ თავისი მნიშვნელობით მენეჯმენტი არის რაღაც კონკრეტულ მიზანზე ორიენტირებული (ძირითადად დამახასიათებელია ბიზნეს ორგანიზაციებისათვის), ადმინისტრირება არის თავად ადმინისტრირების მთლიანი პროცესი. მენეჯმენტის როლი არის აღმასრულებელი, მაშინ როცა ადმინისტრირების - გადაწყვეტილების მიმღები. ავტორიტეტი მენეჯმენტში არის საშუალო ან დაბალი დონის, ადმინისტრაციულში - უმაღლესი. ადმინისტრაცია სახავს მიზნებს, თუ რა უნდა გაკეთდეს? და როდის უნდა გაკეთდეს? მენეჯმენტი კი წყვეტს თუ ვინ და როგორ უნდა გააკეთოს. (ვიგოდა, Vigoda, 2003).

3.1. განსხვავებები ბიზნესის მართვასა და საჯარო მართვას შორის

მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო და კერძო ორგანიზაციები დემოკრატიული პრინციპებით ხელმძღვანელობენ, საქმე მაინც მენეჯმენტს ეხება და სწორედ ამიტომ საჯარო მართვა ხშირად ერევათ ბიზნესის მენეჯმენტში. ბიზნესსა და საჯარო მართვას შორის გარკვეული მსგავსება მართლაც არსებობს, საჯარო და კერძო ორგანიზაციების მენეჯერები ჩართულნი არიან ორგანიზაციული მოწყობის, მწირი რესურსების გადანაწილებისა და ადამიანთა მენეჯმენტის საკითხებში. მაგრამ მკვლევართა უმრავლესობა ეთანხმება აზრს, რომ ბიზნესსა და სახელმწიფო სამსახურს შორის უმთავრესი განსხვავება იმაშია, რომ ბიზნესი, პირველ რიგში, მოგების მიღებით არის დაინტერესებული, მაშინ როდესაც, სახელმწიფო სამსახური აწარმოებს მომსახურებას ან არეგულირებს ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ საქმიანობას საზოგადოების საკეთილდღეოდ. დენჰარტი თავის ნაშრომში საუბრობს საჯარო და კერძო სექტორის სამ ძირითად განსხვავებაზე, ესენია:

ორაზროვნება - განსხვავება მთავრობასა და ბიზნესს შორის მდგომარეობს მიზნებში. მოგება ბიზნესის წარმატების მთავარი საზომია. კერძო ბიზნესი ვერ შეეგუება საქმიანობას იმ სფეროში, სადა შეიძლება ფული დაიკარგოს, ხოლო საჯარო ორგანიზაციებისთვის, მიუხედავად იმისა, რომ ისინიც აქცევენ ყურადღებას თუ როგორ იხარჯება ფული, ადამიანთა მოთხოვნები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფინანსური შედეგი.

პლურალისტური გადაწყვეტილებების მიღება - მეორე განსხვავება საჯარო სამსახურსა და ბიზნეს-საქმიანობა შორის ისაა, რომ პირველი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მრავალი ჯგუფისა და ინდივიდის მონაწილეობას მოითხოვს, მაშინ როდესაც, ბიზნესში გადაწყვეტილებას სწრაფად იღებს ერთი ადამიანი ან მცირერიცხოვანი ჯგუფი.

გამჭვირვალობა/ხილვადობა - დაბოლოს, მენეჯერების მუშაობა საჯარო და არაკომერციულ ორგანიზაციებში გაცილებით ხილვადია, ვიდრე მრეწველობაში.

სახელმწიფო სამსახურს დემოკრატიულ საზოგადოებაში მუდმივად აკონტროლებს პრესა და საზოგადოება (დენჰარტი, Denhart, 2007).

3.2. საჯარო - კერძო პარტნიორობები

ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა საჯარო - კერძო პარტნიორობის ან გარე კონტრაქტორების გზით სახელისუფლებო ფუნქციების გადაცემა კერძო სექტორისთვის, რამდენადაც ეს უკანასკლელი უფრო ეფექტიანი და ეფექტურია მენეჯმენტის განხორციელებისა თუ დასახული მიზნის მიღწევის თვალსაზრისით.

ტერმინი „საჯარო - კერძო პარტნიორობა“ აღწერს რიგ შესაძლო ურთიერთობებს საჯარო და კერძო პირებს შორის ინფრასტრუქტურის და სხვა მომსახურებების კონტექსტში. ამ ტიპის საქმიანობისთვის გამოყენებული სხვა ტერმინებია „კერძო სექტორის მონაწილეობა“ (PSP) და „პრივატიზაცია“. ეს სამი ტერმინი ურთიერთშენაცვლებით გამოიყენება, თუმცა მათ შორის არსებობს განსხვავებები. საჯარო - კერძო პარტნიორობა წარმოადგენს ჩარჩოს, რომელიც, აღიარებს და სტრუქტურირებას უკეთებს მთავრობის როლს სოციალური პასუხისმგებლობების შესრულებაში, სექტორის წარმატებულ რეფორმირებაში და საზოგადოებრივი ინესტიციების განხორციელებაში და ამასთანავე, ამ პროცესებში რთავს კერძო სექტორს (აზიის განვითარების ბანკი, Asian Development Bank).

ზოგიერთი მეცნიერი თვლის, რომ საჯარო - კერძო პარტნიორობა, ფართო აგგებით, სიახლეს არ წარმოადგენს. საჯარო - კერძო პარტნიორობის ერთ -ერთი შემადგენელი ნაწილია კონცესიური ხელშეკრულება, ხოლო კონცესიური ურთიერთობები გარკვეული სახით უკვე არსებობდა შუა საუკუნეებში. მე - 19 საუკუნეში გაერთიანებულ სამეფოში ინდუსტრიული რევოლუციის დროს ტრანსპორტისა და საჯარო მომსახურების სფეროში ინფრასტრუქტურული პროექტების დიდი ნაწილი

კერძო ინვესტიციებით განხორციელდა. შესაძლებელია ითქვას, რომ საჯარო სექტორის სამუშაოების კერძო სექტორის სახსრებით დაფინანსების ფართოდ გამოყენების პრაქტიკა დაიწყო გაერთიანებულ სამეფოში 1992 წელს. შემდეგ გავრცელდა ევროპაში და დანარჩენ მსოფლიოში (სულაბერიძე, 2016).

ისტორიულად, გზების, ხიდების, გვირაბების, სკოლების, რკინიგზის, საავადმყოფოების და სხვა მომსახურებების გაწევა ხდებოდა კერძო სექტორის მხრიდან. კონცესიური ხელშეკრულებების ძველი ტრადიციების მატარებელი ქვეყანაა საფრანგეთი. რა განსხვავებაა საჯარო - კერძო პარტნიორობასა და კერძო სექტორის სხვა სახით ინფრასტრუქტურულ პროექტებს შორის? განსხვავება მდგომარეობს ვადებში. საჯარო - კერძო პარტნიორობის შედეგად სახეზეა ჩამოყალიბებული გრძელვადიანი, ინტერაქციული პარტნიორობა საჯარო და კერძო სექტორს შორის (სულაბერიძე, 2016).

საჯარო - კერძო პარტნიორობას აქვს რამდენიმე განსაკუთრებული მახასიათებელი:

- კერძო სექტორის მხრიდან ხდება სერვისის შექმნა და არა თავად ობიექტის.
- გრძელვადიანი ურთიერთობა საჯარო და კერძო სექტორს შორის, რომელიც შეიცავს კოოპერაციას დაგეგმილი პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებულ უამრავ საკითხში.
- გამონაკლისი შემთხვევების გარდა დაფინანსების საკითხები გადასულია კერძო სექტორზე.
- რისკების განაწილება საჯარო და კერძო სექტორს შორის. თითოეული პარტნიორი თავის თავზე ირებს იმ რისკს, რომლის გაძღოლაც შეუძლია იმაზე უკეთ ვიდრე სხვა რომელიმე პარტნიორს.

ძლიერი საჯარო - კერძო პარტნიორობა საჯარო და კერძო პარტნიორებს შორის ოპტიმალურად ანაწილებს დავალებებს, ვალდებულებებს და რისკებს. საჯარო - კერძო პარტნიორობაში საჯარო პარტნიორებს წარმოადგენენ სამთავრობო სუბიექტები, მათ შორის, სამინისტროები, დეპარტამენტები, მინუციპალიტეტები ან

სახელმწიფო საკუთრებაში მყოფი საწარმოები. კერძო პარტნიორი კი შეიძლება იყოს როგორც ადგილობრივი, ისე, საერთაშორისო.

სექტორები, სადაც ხორციელდება საჯარო - კერძო პარტნიორობა შემდეგია: ელექტროენერჯის გამომუშავება და განაწილება; წყალი და სანიტარული მომსახურება; ნარჩენების გატანა; მილსადენები; საავადმყოფოები, სკოლის შენობები და სასწავლო ობიექტები, სტადიონები, საჰაერო მიმოსვლის კონტროლი, ციხეები, რკინიგზა, გზები, განაშენიანება (აზიის განვითარების ბანკი).

საჯარო - კერძო პარტნიორობა შესაძლოა ხასიათდებოდეს მრავალფეროვანი სტრუქტურებითა და საკონტრაქტო ფორმატით, მაგრამ ყველა საარო - კერძო პარტნიორობას გააჩნია სამი ძირითადი მახასიათებელი

- საკონტრაქტო შეთანხმება, რომელიც განსაზღვრავს ყველა მხარის ფუნქციებს და პასუხისმგებლობებს.
- რისკის გონივრული განაწილება საჯარო და კერძო სექტორების პარტნიორებს შორის, და
- ფინანსური ჯილდო კერძო სექტორისთვის, რომელიც წინასწარ განსაზღვრულ შედეგებში მიღწეული წარმატების თანაზომიერია.

მთავარი მოტივი მომსახურების კერძო ხელში გადაცემისა არის ხელისუფლების მხრიდან მეტი ეფექტურობისა და ეფექტიანობის მიღწევა. კერძო სექტორთან კონტრაქტირებისას დგება ანგარიშვალდებულებისა და კერძო სექტორზე ისეთი ტიპის პასუხისმგებლობის დაკისრება, რაც მას ბუნებრივად არ ახასიათებს. ეს პრობლემა რეგულირდება კონტრაქტის პირობებით, როდესაც პასუხისმგებლობა გაწეული მომსახურების ხარისხზე ისევ და ისევ ხელიდუფლებას ეკისრება.

კრიტიკული კითხვები, რომლებსაც რეფორმის ეს მიმართულება ბადებს ასე ჟღერს: როგორ შეიძლება ხელისუფლება იყოს ანგარიშვალდებული იმ საქმიანობაზე, რომელსაც თავად არ ასრულებს, არამედ თავადაც მთლიანად დამოკიდებულია

კონტრაქტორების კეთილსინდისიერებაზე? ასმ-ს მომხრეების პასუხი ასეთია: ხელისუფლება პასუხისმგებლობას და ანგარიშვალდებულებას ინარჩუნებს თავისი და მისივე კონტრაქტორების საქმიანობის ზოგად შედეგებზე, ხოლო რაც შეეხება ცალკეულ რეზულტატებს, მათზე პასუხისგების მექანიზმები ჩადებული უნდა იყოს თავად რეზულტატებს, მათზე პასუხისგების მექანიზმები ჩადებული უნდა იყოს თავად კონტრაქტების პირობებში და ეკისრებოდეს ცალკეულ სახელმწიფო უწყებას.

ესენია ის რისკები, რომელთაც საჯარო და კერძო სექტორი ხვდება პარტნიორობის პროცესში: აშენების და ჩაბარების რისკი, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების რისკი, დაფინანსების რისკი, გარემოსდაცვითი რისკი, კომერციული ხასიათის რისკი, ოპერირების რისკი, ფინანსური რისკი (გადასახადები, ვალუტის კურსი), საკანონმდებლო გარემოს რისკი, რეგულაციების რისკი, პოლიტიკური გარემოს რისკი, ფორსმაჟორი (სულაბერიძე, 2016).

ასმ-ს ფარგლებში კონტრაქტირება მიზნად ისახავს ეფექტურობასა და ეფექტიანობაზე ყურადღების გამახვილებას, მიწოდებული სერვისების ხარისხის გაუმჯობესებასა და ფასის გაიაფებას (ე.წ. „ჭკვიანი მყიდველის“ პრინციპით), სერვისის მიწოდების ალტერნატიული საშუალებების მოძიებას, პარტნიორობას კერძო სექტორთან და სედეგად, მუდმივ გაუმჯობესებაზე ორიენტირებას (ხარისხის მართვის მენეჯმენტის პრინციპის თანახმად).

რა არის PPP-ის სარგებელი? უპირველესად ეს არის ხარისხის ფასთან თანაფარდობა - კონკურენტული სატენდერო პროცესების მეშვეობით PPP მოდელის ხარჯთეფექტურობა პროექტის განხორციელების ყველა ეტაპზე გათვალისწინებული. შემდეგ კი ხელმისაწვდომობა - PPP - ის გამოყენებით დაფინანსების მოზიდვისას, მთავრობას შეუძლია წარმატებით განახორციელოს აუცილებელი ინვესტიციები მასშტაბურ ინფრასტრუქტურაში, რომელიც საჭიროა საზოგადოებისა და მოქალაქეებისთვის და პროექტის ღირებულება დაფაროს გრძელვადიან პერიოდში, რაც უზრუნველყოფს მოქალაქეების მიერ სარგებლის

მიღებას ჩვეულებრივზე უფრო მალე. სტატისტიკურად დადასტურებულია, რომ PPP მოდელი ძალზე წარმატებულია პროექტების ვადებში შესრულების მხრივ, რადგან პროექტთან დაკავშირებული რისკები სახელმწიფოდან კერძო სექტორს გადაეცემა. ერთი კონტრაქტი მთავრობასა და კერძო სექტორს შორის - ეს გაცილებით მარტივია სამართავად და ბიუროკრატიაც მინიმუმამდეა დაყვანილი. (news.ge 2016)

4. კვლევის შედეგები

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფარგლებში განხორციელებული პროექტები

მსოფლიო ბანკის განმარტების თანახმად, საჯარო-კერძო პარტნიორობა არის შეთანხმება საჯარო და კერძო სექტორის წარმომადგენლებს შორის, რომლის დროსაც რიგ მომსახურებას, რომელიც სახელმწიფოს ვალდებულებას წარმოადგენს, კერძო სექტორი ახორციელებს. საჯარო-კერძო პარტნიორობა ეფუძნება ხელშეკრულებას, რომელიც ნათლად განსაზღვრავს სერვისის მიწოდებასთან დაკავშირებით მხარეთა უფლება მოვალეობებს (საია, 2015). საჯარო-კერძო პარტნიორობა უმეტესწილად გამოიყენება მსხვილმასშტაბიანი პროექტების განსახორციელებლად და ისეთ სფეროებთან მიმართებით, როგორებიც არის ინფრასტრუქტურა, გარემოს დაცვა, ჯანდაცვა და სხვა.

საქართველოს მთავრობის კანცელარია. საჯარო სამართლის იურიდიული პირს - სოციალური მომსახურების სააგენტოსა და სს „ლიბერთი ბანკს“ შორის

გაფორმებული ხელშეკრულება. აღნიშნული ხელშეკრულების თანახმად, სს „ლიბერთი ბანკი“ იღებს ვალდებულებას, უსასყიდლოდ უზრუნველყოს სოციალური გასაცემლების დარიგება, მათ შორის: უსასყიდლოდ გასცეს თანხები ბენეფიციარებზე, უსასყიდლოდ გაუხსნას ანგარიში და გასცეს პლასტიკური ბარათი, უსასყიდლოდ მიუტანოს პენსია პენსიონერს საცხოვრებელ ადგილზე (განსაზღვრულ შემთხვევებში), უსასყიდლოდ მოემსახუროს პენსიონერს სხვა საბანკო დაწესებულებაში კუთვნილი პენსიის გადატანა/ გადარიცხვის ოპერაციებზე.

ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. საერთაშორისო საკვები პროდუქტებისა და უალკოჰოლო სასმელების გამოფენის “GULFOOD 2014“ - ის ორგანიზატორებთან გაფორმებული ხელშეკრულება, რის შედეგადაც 9 ქართულ კომპანიას საშუალება მიეცა, 2013 წლის 27-29 თებერვალს ქ. დუბაიში გამართულ საერთაშორისო გამოფენაზე საკუთარი პროდუქცია წარედგინა. გამოფენაზე მონაწილეობის მიზანს წარმოადგენდა ქართული კომპანიებისათვის ახალი სავაწრო პარტნიორობის შექმნა, საქმიანი ურთიერთობების დამყარება და არაბთა გაერთიანებული საემიროების ბაზარზე ექსპორტის გაზრდა. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად, საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფარგლებში სახელმწიფომ ანაზღაურა საგამოფენო ხარჯების ნაწილი, ხოლო დარჩენილი თანხა, დაახლოებით 40%, მონაწილე კომპანიებმა დაფარეს.

თბილისის საერთაშორისო აეროპორტის პროექტი, რომლის ხელშეკრულების მხარეები არიან საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს შპს „საქართველოს აეროპორტების გაერთიანება“ და შპს „ტავ-ურბან საქართველო“. პროექტი 2005 წლიდან ამოქმედდა. აღნიშნული ხელშეკრულება წარმოადგენს კონცესიის ხელშეკრულებას (Build Operate Transfer – BOT). ხელშეკრულების თანახმად, შპს „ტავ-ურბან საქართველო“ თბილისის საერთაშორისო აეროპორტის

ოპერირებას 2027 წლამდე განახორციელებს, რის შემდგომაც ინფრასტრუქტურა სახელმწიფოს საკუთრებაში დაუბრუნდება.

აეროპორტის პროექტი ერთ-ერთი უმსხვილესი ინვესტიციაა საქართველოს ეკონომიკაში საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმის გამოყენებით. ჯამში აღნიშნული ინფრასტრუქტურის შექმნისთვის განხორციელებულმა ინვესტიციამ 100 მილიონ აშშ დოლარს მიაღწია.

მეორე და არანაკლებ მმნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურული პროექტი, რომელიც ასევე BOT-ის მოდელით ხორციელდება არის ანაკლიის ღრმაწყლოვანი პორტის პროექტი. აღნიშნულ პროექტთან დაკავშირებით საქართველოს მთავრობას უკვე გამოქვეყნებული აქვს მოწვევა ინტერესთა გამოხატვის შესახებ.

საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო ალფამედიკის სატენდერო განვითარების დირექტორის ლეო მაკკენას შეფასებით, კერძო და საჯარო თანამშრომლობის ფორმატის ფარგლებში სამი კლინიკის თბილისის ბავშვთა ინფექციური კლინიკური საავადმყოფოსა და ონკოლოგიური ცენტრის სრული რეაბილიტაციის პროექტი ადგილობრივი მოსახლეობისთვის სამუშაო ადგილების შექმნას შეუწყობს ხელს. მისივე თქმით, აღნიშნული პროექტის ღირებულება 0.5 მილიარდი ლარი იქნება.

რაც შეეხება ფულად ინვესტიციებსა და პროექტის ხარჯთეფექტურობას, ალფამედიკის დირექტორი განმარტავს: „კოსპიტალების პროექტზე ნაწილი იქნება მიწოდებული წილობრივი მონაწილეობით. ორი მოწილე პარტნიორი გახლავთ „ალფამედიკი“ და „საპარტნიორო ფონდი“. სწორედ ეს წილობრივი მონაწილეობა იქნება მთლიანი დაფინანსების 40%. 60% კი მსესხებლებისგან დაიფარება.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ მოწოდებული კორესპოდენციის თანახმად, უწყების მიერ საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფარგლებში განხორციელდა შემდეგი ღონისძიებები.

ა) საქართველოს მთავრობის 2008 წლის 12 მარტს #113 განკარგულებით დამტკიცდა პროფესიული განათლების ინფრასტრუქტურის განვითარების სახელმწიფო პროგრამა - „პროფესიული განათლება დასაქმებისთვის.“ პროგრამა მიზნად ისახავდა პროფესიული განათლების სფეროში კერძო სექტორის როლის გაზრდას, რაც ხელს შეუწყობდა შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნების დაკმაყოფილებას ადეკვატურად მომზადებული კადრებით.

ზემოაღნიშნული სახელმწიფო პროგრამით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების მიზნით, 2008 წლის 23 მაისს შეიქმნა საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროსა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ერთობლივი კომისია, რომელმაც სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული ქონება გადასცა რამდენიმე კერძო სამართლის იურიდიულ პირს; შპს „პროფიუნიტს“, „მილერი და კომპანიას“, „შპს „დემეტრე 96“-ს, შპს დამოუკიდებელ საერო გიმნაზია „შავნაბადას“.

შინაგან საქმეთა სამინისტრო. საჯარო-კერძო პარტნიორობის შეთანხმებების საკმაოდ დიდი ოდენობიდან გამომდინარე, შეუძლებელია თითოეული მათგანის კვლევის ფარგლებში განხილვა, თუმცა არსებობს გარკვეული ასპექტები, რომელზეც უნდა გავამახვილოთ ყურადღება. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს მიერ მოწოდებული ხელშეკრულებების, ურთიერთგაგებისა თუ ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის ნაწილი გაფორმებულია საქართველოს და უცხო ქვეყნის საჯარო დაწესებულებებთან, ხოლო ნაწილი - კერძო სამართლის იურიდიულ პირებთან.

5. მონაცემების ანალიზი

გარკვეული შემზღუდველი ფაქტორების გათვალისწინებით კვლევა ჩატარდა ძირითადად სამ უწყებაში. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში, თბილისის იუსტიციის სახლში (ზედა რგოლის მხოლოდ ერთ მენეჯერთან), სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოში (დიგიტალიზაციის ორ ოპერატორთან). კვლევა ეყრდნობოდა თვისებრივი კვლევის დიზაინს, კერძოდ სიღრმისეულ ინტერვიუებს და მეორად ლიტერატურაზე დაყრდნობით „შემთხვევის შესწავლას“. ნაშრომის ეს ნაწილი ძირითადად ეყრდნობა საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის კვლევას, რომელიც 2015 წელს ჩატარდა. კვლევაში სამინისტროების მიხედვით ჩამოთვლილია ის ძირითადი პროექტები და მათი მოკლე აღწერა, რომელიც საჯარო - კერძო პარტნიორობის საფუძველზე განხორციელდა საქართველოში. კვლევაში გადამწყვეტი აღმოჩნდა „ახალი საქართველო“ პარტიის ლიდერი და საქართველოში საჯარო სამსახურის ერთ-ერთი რეფორმატორის, გიორგი ვაშაძის ინტერვიუ.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო (შემდგომში სამინისტრო) არის საქართველოს კონსტიტუციის 812 მუხლისა და „საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი სამთავრობო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ამოცანებს. (საქართველოს მთავრობის დადგენილება). სწორედ აღნიშნული სამინისტროა მოწინავე საჯარო - კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელებაში, ამიტომაც, ამ უწყებაში ჩატარებულმა ინტერვიუებმა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა კვლევის საბოლოო რეზულტატზე.

კვლევის პირველი ჰიპოთეზა, რომლის მიხედვითაც, რეფორმის წარმატებაზე მოქმედი ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი პოლიტიკური გარემოა, დადასტურებულად მიგვაჩნია. „ვარდების რევოლუციის შემდეგ“ დაიწყო ასმ-ს პრინციპების სწრაფი დანერგვა. 2012 წელს ხელისუფლების ცვლილების შემდეგ შეიმჩნევა ასმ-ს პრინციპებზე ნაწილობრივ უარის თქმა და ამ მხრივ ინვესტიციების რაოდენობის შემცირებაც. ახალი საჯარო მენეჯმენტი ნაწილობრივ ჩაანაცვლა ახალმა ვებერიანულმა სისტემამ. ახალმა ხელისუფლებამ „სამართლიანობის“ პრინციპის „აღდგენა“ დაისახა მიზნად, და ეს ყველაფერი სახელმწიფოს როლის ზრდის ხარჯზე გააკეთა, მაშინ როდესაც, „ვარდების რევოლუციის“ მოთავეების მიზანი სახელმწიფოს როლის შემცირება, ბიუროკრატის შემცირება და სახელმწიფო სერვისების მიწოდების კერძო სექტორისთვის გადაცემა იყო. შესაბამისად, იმ უწყების პოლიტიკურ წონასა და გავლენაზე, რომელიც რეფორმას უდგას სათავეში, ბევრია დამოკიდებული. საქართველოს მაგალითი აჩვენებს, რომ რეფორმა ხორციელდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მას პოლიტიკურად ძლიერი ფიგურა უდგას სათავეში.

კვლევის პროცესში ასევე დადასტურდა მეორე ჰიპოთეზაც, რომლის თანახმადაც საქართველოს გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა მოიაზრება რეფორმის წარმატების ერთ-ერთ ფაქტორად. როგორც ზემოთაც აღვნიშნეთ, საჯარო - კერძო პარტნიორობის პროექტებით პირველ რიგში ტრანსპორტისა და მუნიციპალური ინფრასტრუქტურის სფეროები სარგებლობენ. ეს უკანასკნელი კი პირდაპირ კავშირშია აეროპორტების, პორტების, გზატკეცილებისა და ხიდების აშენებაში. საქართველო ტრანზიტული ქვეყანაა, ეს ფაქტორი კი აორმაგებდა ინვესტორთა დაინტერესებას.

კვლევის პროცესში ასევე გამოვლინდა რეფორმის წარმატებაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა, რეფორმაზე მომუშავე საჯარო და კერძო აქტორების და პროექტზე მომუშავე გუნდის კომპეტენცია და ასევე, მოქალაქეების მზაობა აღნიშნული რეფორმის განსახორციელებლად.

დასკვნა და რეკომენდაციები

აღნიშნულ ნაშრომში თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგიის გამოყენების გზით მოხდა რეფორმის ერთ - ერთი მიმართულების, საჯარო - კერძო პარტნიორობის პროექტების წარმატებით განხორციელებაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი. კვლევის პროცესში დადასტურდა შემდეგი ორი ჰიპოთეზა: რეფორმის წარმატებით განხორციელებაზე ყველაზე დიდი გავლენა ჰქონდა პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიმღებ ფიქსურებსა და საქართველოს გეოგრაფიულ ადგილმდებარეობას. რესპოდენტებმა სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორებიც დაასახელეს პროექტის წარმატებისას. მოქალაქეების მზაობა და სურვილი ცვლილებებისა და საჯარო-კერძო პარტნიორობის კომპეტენცია.

რომ შევაჯამოთ კერძო სექტორთან კონტრაქტირების უპირატესობები, შეიძლება ითქვას, რომ მომსახურების მიწოდების ეს ალტერნატივა არის უფრო იაფი, ნაკლებხარჯიანი, უფრო მოქნილი და ადაპტირებადი გარემოსთან, სახელმწიფოს, როგორც დამკვეთს, საშუალება ეძლევა სპეციფიკური მომსახურებისთვის აირჩიოს ისეთი კონტრაქტორი, რომელიც ამ სფეროში განსაკუთრებულ გამოცდილებასა და უნარ - ჩვევებს ფლობს, რომელსაც ჰყავს ამ კონკრეტული საქმის პროფესიონალები. (დოლიძე, 2015)

ოსბორნი თავის ნაშრომში აღნიშნავს, რომ კონტრაქტირება კერძო სექტორში ხელს უწყობს კონკურენციის განვითარებასა და ერთგვარი ბუნებრივი გადარჩევის პროცესების წარმართვას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. აბაშიძე, არჩილ, (2016), სადისერტაციო ნაშრომი „საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში: ძირითადი მიმართულებები და გამოწვევები“.
2. აზიის განვითარების ბანკი. საჯარო - კერძო პარტნიორობის სახელმძღვანელო.
3. დოლიძე, ნინო, (2015), საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი. „პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგის სისტემის მოდელები საქართველოს საჯარო სექტორში.“
4. დოლიძე, ნინო. „ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში.“
5. საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია), (2015), საჯარო - კერძო პარტნიორობა. საქართველოში არსებული ტენდენციები, ავტორები: ჭარელი, სოფიო. სალაძე სულხან. რედაქტორი: სვანიძე ირაკლი.
6. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს დადგენილება #70 (2016 წლის 11 თებერვალი), ქ. თბილისი. <http://www.economy.ge/?page=debuleba> (მოძიებულია 15.07.2017)
7. საჯარო-კერძო პარტნიორობის ცენტრი. <http://ppp.ge/allblog/> (მოძიებულია 21.06.2017)
8. სულაბერიძე, ირაკლი, (2016), სამაგისტრო თეზისი „საჯარო - კერძო პარტნიორობების განვითარების შესაძლებლობები საქართველოში“.
9. სტატია „რას გულისხმობს სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს შორის პარტნიორობის მოდელი?“ (01.03.2016) <http://news.ge/ge/news/story/171677-ras-guliskhmobs-sakhelmtsifosa-da-kerdzo-seqtors-shoris-partniorobis-ppp-modeli> (მოძიებულია 01.07.2017)
10. The critical review of new public management model and its criticisms.

<http://scialert.net/fulltext/?doi=rjbm.2011.35.43>

11. Dunn, N. William and Miller, Y. David, (2006), "Critical Theory of New Public Management", Graduate School of Public and International Affairs and Macedonia Graduate Center for Public Policy and Management University of Pittsburgh.
12. Denhardt, V. Janet and Denhardt, B. Robert, (2007), "The New Public Service Book", Serving, not steering.
13. Gruening, Gernod, (2001), "Origin and Theoretical basis of New Public Management". Arbeitsbereich Pubic Management, Hamburg, Germany.
14. Haque, M. Shamsul "New public management; origins, dimensions, and critical implications. National University of Singapore, Singapore. Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS).
15. International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. New Public Management, PP. 12553-12558
16. Lynn, Laurence, (2006), New Public Management Comes to America, Sydney Stein, Jr. Professor of Public Management Emeritus. The University of Chicago.
17. "The origin of management" and "the origin of administration".
<http://www.slideshare.net/diwassharma71/origin-of-management>
18. Peters, Guy and Wright, Vincent, Public Policy and Administration. Classical Public management VS New Public Management.
19. Pollitt, 1993. Managerialism and the Public Services, 2nd edition Blackwell, Oxford, UK.
20. Vigoda, Eran, (2003), New Public Management, University of Haifa, Israel.

21. Wilson, Woodrow, (1886), The Study of Administration

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Tamta Dondoladze

MA in Public Administration and Public Policy

Assessment of the Benefits of New Public Management in Georgia

Thesis prepared for the Master's Degree in Public Administration

Under the Supervision of Prof:
Nana Macharashvili

Tbilisi

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ირაკლი ახალკაციშვილი

ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები ქართულ საჯარო
სექტორში

სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანა მაჭარაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

წინამდებარე ნაშრომი შეეხება ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებს ქართულ საჯარო სექტორში, რომელიც ჩატარდა საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში და მოიცავს თავად სამინისტროს და მის უფლებამოსილებაში მყოფი საჯარო სამართლის იურიდიული პირები. კვლევა ეხებოდა იმის განსაზღვრას თუ რა განაპირობებს სსიპებში უფრო დახვეწილი პოლიტიკური ტაქტიკების არსებობას. ჰიპოთეზა, რომლის თანახმადაც, რაც უფრო დამოუკიდებელია საჯარო ორგანიზაცია მით უფრო დახვეწილ პოლიტიკურ ტაქტიკებს მიმართავენ მისი თანამშრომლები, არ დადასტურდა. მის გადასამოწმებლად ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა ლაიკერტის სკალით, სტრუქტურირებული ინტერვიუს სახით.

ნაშრომი ყურადსაღებია საჯარო სექტორით დაინტერესებულ პირთათვის, ადამიანური რესურსების მართვისა და შიდა აუდიტის სამსახურის თანამშრომელთათვის, საჯარო სექტორში მოღვაწე მენეჯერებისა და დასაქმებულთათვის. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული კვლევა პირველად ტარდება ქართულ საჯარო სექტორში და მიზნად ისახავს არსებული ვაკუუმის შევსებას.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები; ოფისის პოლიტიკის ტაქტიკები; ორგანიზაციული პოლიტიკა; ოფისის პოლიტიკა.

Abstract

Presented study was conducted to research Tactics of Organizational Politics in Georgian Public Sector. The researcher, I. Akhalkatsishvili conducted the study in Ministry of Justice of Georgia and Legal Entities of Public Law under the ministry, to support his hypothesis – The more independent an organization is, the more refined tactics of organizational politics are used by the employees. In order to test the hypothesis the questionnaire of quantitative research methods were used. 98 respondents filled the questionnaire. The hypothesis was not supported by the collected data.

Results of the study is important for those who are interested in public sector, work in the human resources or internal audit departments, or are the managers working in the public service, or are the civil servants. The research is the first, conducted in the Georgian public sector and thus intends to fill the empty space in the field.

Key words: Organizational politics; Office politics; Tactics of organizational politics; Tactics of office politics.

შინაარსი

ანოტაცია	3
Abstract	4
შესავალი.....	6
თავი 1. კვლევის დიზაინი	9
1.1 ლიტერატურის მიმოხილვა	9
1.2 ნაშრომის მიზანი და ამოცანები	14
1.3 საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზა	15
1.4 კვლევის მეთოდოლოგია	16
1.5 ინდიკატორები.....	18
1.6 თეორიული ჩარჩო	19
თავი 2. კვლევის შედეგები	23
2.1 მონაცემთა ანალიზი	23
2.2 კვლევის შედეგები	34
დასკვნა.....	39
გამოყენებული ლიტერატურა	43
დანართები.....	45

შესავალი

დღეისათვის გაზრდილია ახალგაზრდების ინტერესი საჯარო სამსახურში კარიერის აწყობისადმი. ამას განაპირობებს და ამასვე მეტყველებს სხვადასხვა სამინისტროში არსებული საგანმანათლებლო უწყებები, როგორცაა სსიპ - საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია, სსიპ - ფინანსთა სამინისტროს აკადემია, სსიპ - საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი და სხვ. აღნიშნული უწყებები ზრუნავენ, როგორც არსებული, ისე მომავალი საჯარო მოხელეების გადამზადებაზე, რათა მათ შეძლონ მათთვის დაკისრებულ მოვალეობათა უკეთ შესრულება. მიუხედავად ამისა, შესაბამისი განათლების ქონა საკმარისი არ არის წარმატების მისაღწევად კარიერულ წინსვლაში.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში და მათ შორის საჯარო ორგანიზაციებში არსებობს შესაბამისი კულტურა, ნორმები, პოლიტიკა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ კლიმატს ორგანიზაციულ ცხოვრებაში და შესაბამისად დასაქმებულთა ყოველდღიურობაშიც აღწევს ის ფაქტორები, რომელიც მათი უშუალო მოვალეობების შესრულების მიღმა შეიძლება იყოს. ესაა ის დაფარული და ზოგჯერ უხილავი მოქმედებები, რომელიც თავის მნიშვნელოვან წვლილს თამაშობს ორგანიზაციაში. ასეთია, ორგანიზაციული პოლიტიკაც, რომელიც ასევე ცნობილია, როგორც ოფისის პოლიტიკა.

აბრაამ ზალეზნიკის თქმით, ორგანიზაცია სხვა რაც არ უნდა იყოს (იქნება ეს პრობლემის გადამჭრელი ინსტრუმენტი, სოციოტექნიკური სისტემა თუ სხვა რამ), პოლიტიკური სტრუქტურაა. რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციები ავტორიტეტის განაწილებით მოქმედებენ. პოლიტიკური სტრუქტურებისთვის კი დამახასიათებელია

ძალაუფლებისთვის ბრძოლა (Zaleznik, 1970) და შესაბამისად ორგანიზაციული პოლიტიკა ყველა ორგანიზაციაში არსებობს.

უნდა ითქვას, რომ ორგანიზაციის, როგორც პოლიტიკური წარმონაქმნის აღქმა ახალი არ არის. სხვადასხვა ავტორის მიხედვით ორგანიზაციები პოლიტიკურ გაერთიანებებს წარმოადგენენ, სადაც გადანწყვეტილებების მიღება და მიზნების დასახვა გარიგებების საშუალებით ხდება. ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც დაკავშირებულია ნებისმიერი ფორმის ორგანიზაციასთან, აქვს შეხება იმ პროცესებთან რასაც „პოლიტიკური“ ეწოდება. თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ პოლიტიკის რაობას, იქმნება საჭიროება, რომ ჩამოყალიბდეს ის მახასიათებლები რაც ქცევას პოლიტიკურ ხასიათს აძლევს (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

გამოთქმული მოსაზრებების თანახმად, პოლიტიკურად მიჩნეული ქცევა გვხვდება ყველა ორგანიზაციაში, თუმცა სხვადასხვა ხარისხით. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციაში გამოხატული ყოველი ქცევა პოლიტიკური არ არის. ამასთან მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი ცვლადი, რომელიც ორგანიზაციული პოლიტიკის პროცესის აღწერაში გამოიყენება შეიძლება დაკავშირებული იყოს სხვა სახის ორგანიზაციულ ქცევებთანაც, ამ ცვლადების კომბინაცია ქმნის ისეთ უნიკალურ პროცესს, რომელიც ადეკვატურად ვერ აღიწერება არსებული პარადიგმების საშუალებით. სწორედ ამ უნიკალურ პროცესს წარმოადგენს ორგანიზაციული პოლიტიკა (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციაში ძალთა არასანქცირებული გადანაწილება ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების მეშვეობით ხდება, წინამდებარე ნაშრომი სწორედ ოფისის პოლიტიკის ამ მიმართულებას ეთმობა. ორგანიზაციული პოლიტიკა, რომ მჭიდროდაა დაკავშირებული არასანქცირებულ მოქმედებებთან, ადასტურებს მეიესისა და ალენისეული განმარტებაც, რომელთა თანახმადაც, ორგანიზაციული პოლიტიკა ისეთ შედეგზე გამიზნული გავლენის მენეჯმენტია, რომელიც ორგანიზაციის მიერ არ არის სანქცირებული ან არის სანქცირებული, თუმცა მისი მიღწევა შესაძლებელია არასანქცირებული გავლენის მექანიზმებით (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

შესაბამისად, წინამდებარე ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების შესწავლა ქართულ საჯარო სექტორში, კერძოდ ცენტრალურ სახელმწიფო ორგანოებში - საქართველოს იუსტიციის სამინისტროსა და მის უფლებამოსილებაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში.

გამომდინარე იქიდან, რომ საკვლევ ობიექტს წარმოადგენენ სამინისტროსა და სსიპ-ებში მომუშავე საჯარო მოხელეები (ამ სიტყვის ფართო გაგებით), კვლევის ამოცანა უმაღლეს კვლევასთან და მის ანალიზთან ერთად მოიცავს აღნიშნული უწყებების შინაგანაწესის გაცნობასაც, რათა გაირკვეს ამა თუ იმ ორგანიზაციაში, როგორი ქცევაა სანქცირებული და როგორი არა.

წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა გარდა იმისა, რომ ღირებულია ამ კუთხით პირველობის თვალსაზრისით, ასევე საინტერესოა საჯარო სექტორის მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის პერსონალისათვის, ვინაიდან როგორც აღინიშნა ორგანიზაციაში ძალთა არასანქცირებული გადანაწილება ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების მეშვეობით ხდება. ამასთან დასაქმებულები და მენეჯერები, რომლებიც კონცენტრირდებიან სამუშაოს პოლიტიკურ ასპექტებზე, ნაკლებ დროს უთმობენ საკუთარ სამუშაოს (Daud, Zulkiflee; Mohd Isa, Mohd Faizal; Mohd Nor, Wan Shakizah Wan; Zainol, Zairani;, 2013). შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვაში ყველაზე დიდ გამოწვევას სწორედ ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებთან გამკლავება წარმოადგენს. დაბოლოს, წინამდებარე ნაშრომი საინტერესოა ამჟამინდელი და მომავალი საჯარო მოხელეებისათვის (ამ ტერმინის არსობრივი გაგებით) და საჯარო სექტორით დაინტერესებულ პირთათვის.

თავი 1. კვლევის დიზაინი

1. 1 ლიტერატურის მიმოხილვა

ორგანიზაციებს, როგორც პოლიტიკურ ასპარეზებს განიხილავენ ლი ბოლმანი და ტერენს დილი: „*კვლილება და სტაბილურობა პარადოქსულია: ორგანიზაციები მუდმივად იცვლებიან და მაინც არასოდეს იცვლებიან, როგორც ნებისმიერ კონკურენტულ სპორტში: მოთამაშეები მოდიან და მიდიან, მაგრამ თამაში ვრძელდება. თანამდებობისთვის შეჯიბრი მუდმივია და გუშინდელი ელიტა შეიძლება ხვალინდელი ხელმოცარული გუნდი გახდეს.*“ (ბოლმანი & დილი, 2008, გვ. 260) აქედან გამომდინარე ორგანიზაციაში მთავარი გადასაწყვეტი ისაა თუ ვის ინტერესებსა და პრეფერენციებს უნდა მოემსახუროს ორგანიზაცია (ბოლმანი & დილი, 2008).

პოლიტიკურობის ტენდენცია ადამიანური ბუნების ნაწილად ითვლება, რომელიც ევოლუციის შედეგად მიიჩნევა და ადამიანის სწრაფვა პოლიტიკისკენ დაკავშირებულია ძალაუფლების სურვილთან. მიჩნეულია, რომ პოლიტიკური მოქმედების მიზგზი სარგებლის მიღებაა, რადგანაც სხვანაირად იგი საჭირო არ იქნებოდა, ხოლო ის ვინც სარგებელს იღებს სიამოვნების განცდა უფრო უძლიერდება თუკი არალეგიტიმური სტრატეგიებით აღწევს სასურველ შედეგს (Cacciattolo, 2014).

აღნიშნული სტრატეგიები და მოქმედებები ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებს წარმოადგენენ, რომელიც წინამდებარე ნაშრომში ასევე მიმართული იქნება, როგორც **პოლიტიკის ტაქტიკები ან პოლიტიკური ქცევები.**

ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე დღეისათვის 200-ზე მეტი კვლევა არსებობს და მისი განვითარება ბოლო ოთხი ათწლეულის მანძილზე მიმდინარეობს. საკითხის კვლევას

საფუძვლები ჯერ კიდევ 1970-იანი წლების ბოლოს ჩაეყარა, რის შედეგადაც დღეისათვის სამი მთავარი საკვლევი მიმართულება გამოიყოფა:

1. კვლევები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციაში მიმდინარე გავლენის მქონე ტაქტიკებს, კონფლიქტებს, პოლიტიკურ ქცევებს და სხვ.
2. კვლევები, რომელიც შეეხება ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმას.
3. კვლევები, რომელიც შეეხება სამუშაო ადგილზე ადამიანის პოლიტიკურ უნარებსა და შესაძლებლობებს (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

როგორც უკვე ითქვა, წინამდებარე ნაშრომში ყურადღება გამახვილდება იმ ტაქტიკებზე, რომელსაც თანამშრომლები მიმართავენ სამუშაო ადგილას.

ლიტერატურის მიმოხილვის დაწყებამდე, საგულისხმოა ლიტერატურაში ორგანიზაციული პოლიტიკის განმარტების გაცნობა, რათა სწორი წარმოდგენა შეიქმნას აღნიშნული ფენომენის შესახებ. უნდა ითქვას, რომ ლიტერატურაში ოფისის პოლიტიკის სხვადასხვაგვარი ფორმულირება გვხვდება. პფეფერის მიხედვით, ორგანიზაციული პოლიტიკა იმ მოქმედებებს მოიცავს, რომელიც თავად ორგანიზაციაში ხორციელდება ძალაუფლებისა და სხვა რესურსების მოსაპოვებლად, განსავითარებლად და გამოსაყენებლად, იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას კერძო პირის სასურველი შედეგი ისეთ დროს, როდესაც გაურკვეველობა ან აზრთა მრავალფეროვნებაა არჩევანთან დაკავშირებით (Gray, B. and Ariss, S. S., 1985).

პორტერი, ალენი და ანგლი ორგანიზაციულ პოლიტიკურ ქცევას განსაზღვრავენ, როგორც სოციალური გავლენის მცდელობებს, რომელიც დისკრეციულია და მიზნად ისახავს, რომ წინ წაწიოს ან დაიცვას ინდივიდებისა და ჯგუფების (ერთეულების) კერძო ინტერესები და რომელიც საფრთხეს უქმნის სხვების (ინდივიდების, ერთეულების) კერძო ინტერესებს (Gray, B. and Ariss, S. S., 1985).

გრეისა და არისის მიხედვით, ორგანიზაციული პოლიტიკა გავლენის მქონე მოქმედებებისგან შედგება, რომელიც განხორციელებულია ინდივიდების ან ჯგუფების

მიერ, რათა გააძლიერონ ან დაიცვან საკუთარი ინტერესები მაშინ, როდესაც კონფლიქტური მოქმედების კურსებია შესაძლებელი (Gray, B. and Ariss, S. S., 1985).

ალენი, მედისონი, პორტერი, რენვიქი და მეიესი ორგანიზაციულ პოლიტიკას განმარტავენ როგორც გამიზნული გავლენის მქონე მოქმედებების ერთობლიობას, რომელიც აძლიერებს ან იცავს ინდივიდებისა თუ ჯგუფების კერძო ინტერესებს (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

საინტერესოა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა ზოგჯერ „ანტისოციალურ“ ქცევადაც მიიჩნევა (Cacciattolo, 2014). თეორიული თვალსაზრისით პოლიტიკა ხშირად იჭრება ორგანიზაციის ნორმალურ პროცესებში აზიანებს პროდუქტიულობასა და შესრულებადობას, როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ დონეზე (Vigoda, 2000).

ჩვენთვის ყველაზე უფრო საგულისხმოა, მეიესისა და ალენისეული განმარტება, რომლის თანახმადაც, ორგანიზაციული პოლიტიკა ისეთ შედეგზე გამიზნული გავლენის მენეჯმენტია, რომელიც ორგანიზაციის მიერ არ არის სანქცირებული ან არის სანქცირებული, თუმცა იგი მიიღწევა არასანქცირებული გავლენის მქონე მოქმედებებით (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

აღნიშნული განმარტების უპირატესობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ სხვათა განმარტებები ხაზს უსვამენ კერძო ინტერესს, რაც მეიესისა და ალენის განმარტებაში ასე არ არის. ვინაიდან ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები შეიძლება არა მარტო პირად ინტერესებზე იყოს მორგებული, არამედ იგი შეიძლება შეგვხვდეს, როგორც ორგანიზაციის ინტერესებზე მორგებული ტაქტიკების სახითაც.

დენჰარდტებისა და არისტიგუერას მოსაზრებით ეს გულისხმობს ორგანიზაციის მხრიდან შემდეგ საკითხებზე ფოკუსირებას:

- გაზიარებული ძალაუფლება, რომელიც დაფუძნებულია პარტნიორობასა და თანამშრომლობაზე;
- ინკლუზიურობა, რომელიც დაფუძნებულია ღირსებასა და პატივისცემაზე;

- შეკავშირება, რომელიც დაფუძნებულია კომუნიკაციასა და განსხვავებულობის პატივისცემაზე;
- ხარისხი, რომელიც დაფუძნებულია იდეალებზე, მიზნებსა და ღირებულებებზე;
- ღირებულებათა სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია სიკეთეზე, თავმდაბლობასა და ნდობაზე;
- თანამონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება და სამართლიანობა (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013).

ამრიგად, წინამდებარე ნაშრომი შეეხება ქართულ საჯარო სექტორში გავრცელებულ იმ ორგანიზაციულ ტაქტიკებს, რომელიც ორგანიზაციაში კერძო ინტერესების გატარებას ემსახურება.

საგულისხმოა, რომ ერთი ვიგოდას დაკვირვებით საჯარო სექტორში ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე ჩატარებული კვლევები თითქმის არ გვხვდება, თუ არ ჩავთვლით ნახევრადსაჯარო სააგენტოებს, უნივერსიტეტებს და სხვ. (Vigoda, 2000). ამ მხრივ სურათი დიდად არ შეცვლილა, თუ არ ჩავთვლით თავად ვიგოდას ნაშრომს ამ კუთხით, რომელიც შეეხება ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმის კორელაციას სამსახურისადმი დამოკიდებულებასთან, სამსახურის დატოვებასთან და სამსახურებრივი მოვალეობების არასათანადოდ შესრულებასთან. კვლევებმა, რომელიც ისრაელის ორ მუნიციპალიტეტში ჩატარდა 1990-იანი წლების დასასრულს, აჩვენა, რომ საჯარო მოხელეები ამ უკანასკნელისკენ უფრო იხრებიან პოლიტიკის ტაქტიკების პასუხად (Vigoda, 2000).

ვიქტორ მიურეისა და ჯეფრი განდზის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, რომელმაც ერთ-ერთი კანადური უნივერსიტეტის 428 სხვადასხვა დონის მენეჯერი მოიცვა, ორგანიზაციული პოლიტიკა მაშინ აღიქმება, როდესაც მიჩნეულია, რომ პიროვნება ცდილობს, რომ წინ წაწიოს ან დაიცვას საკუთარი ინტერესები, იმ დროს, როდესაც არსებობს არსებული ან პოტენციური ოპოზიცია ორგანიზაციაში. ამ ოპოზიციის წყაროა ზემდგომი, დაქვემდებარებული ან კოლეგა. ეს კი გვაძლევს ორი ტიპის პოლიტიკას:

ვერტიკალურს და ჰორიზონტალურს. ყველაზე უფრო გავრცელებულია ვერტიკალური პოლიტიკა (ფავორიტიზმი, დანინაურება, გათავისუფლება და ა.შ.) (Murray, Victor; Gandz, Jeffrey, 1980).

სტუდენტებში ჩატარებული კვლევების მხრივ საინტერესოა, მილტონ პრესლისა და პამელა კენეტ-ჰენსელის კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა გამოეკვლია თუ როგორ აღიქვამდნენ სტუდენტები სამსახურის პოლიტიკას, მათთვის ვინც კარიერულ საფეხურზე ცდილობდა ასვლას (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013). ავტორების კვლევა დაეფუძნა 1984 წელს ჩატარებულ ანალოგიურ კვლევას, რომლის მიხედვითაც იმ დროინდელი სტუდენტებისთვის „გამარჯვება ყველაფერია და სულის გაყიდვა კი წარმატების სანინდარი“ (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013, p. 223). მკვლევრებმა გამოკითხეს 1512 სტუდენტი, რის შედეგადაც გაირკვა, რომ ახლანდელი სტუდენტები უფრო პოზიტიურად უყურებენ სამსახურში კარიერულ წინსვლას (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013).

ორი მთავარი განსხვავება წარმოდგენილ ორ თაობას შორის გამოვლინდა ის, რომ წინა თაობისგან განსხვავებით ახლანდელი სტუდენტებისთვის გამარჯვება ყველაფერი არ არის, ისინი უფრო ორიენტირებული არიან სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესის დაკმაყოფილებაზე, მხოლოდ ინვესტორების ინტერესების დაკმაყოფილების ნაცვლად (მოგება-მოგება სტრატეგია). მეორე განსხვავება კი ისაა, რომ მათთვის ფული არ არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ. აღმოჩნდა, რომ ახალგაზრდებისთვის უფრო მეტად მნიშვნელოვანია თუ როგორ დროს გაატარებენ, ვიდრე რამდენს გამოიმუშავენ (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013).

საინტერესოა ასევე ლ. ვიტის კვლევა, რომელიც ხუთ ორგანიზაციაში ჩატარდა და 979 რესპონდენტი მოიცვა. კვლევის თანახმად, გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკასა და თავისმიძღვნას შორის ნეგატიური კავშირია. კერძოდ, როდესაც უფროსსა და დასაქმებულს შორის განსხვავებული მიზნებია, მაშინ პოლიტიკა დიდ როლს

თამაშობს, ხოლო საერთო მიზნის შემთხვევაში პოლიტიკას მცირე როლი უკავია (Witt, 1998).

დაბოლოს, საინტერესოა ასევე, რობერტ ბუზერის, მონიკ ფორტეს და ჯეიმს ჰარისის კვლევა, რომელთაც იკვლიეს ფსიქოლოგიური ტიპისა და ოფისის პოლიტიკის კორელაციის საკითხი. კვლევაში გადამონშდა ასევე კავშირი მაკიაველიანიზმსა და ფსიქოლოგიურ ტიპებს შორის, ვინაიდან მაკიაველიანიზმი გულისხმობს ადამიანების გამოყენებას (როგორც საშუალების) შედეგების მისაღწევად (Boozer, Robert W.; Forte , Monique; Harris, James R., 2005).

კვლევის შედეგად, რომელიც ჩატარდა კორპორატიულ და უნივერსიტეტების საგანმანათლებლო პროგრამების სტუდენტებში, კლიენტებსა და ტრენინგის გუნდში, გაირკვა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად მაკიაველიანიზმისკენ მიდრეკილება გამოხატეს უფრო ფიქრის ტიპებმა, ვიდრე გრძნობის ტიპებმა, ისინი ვინც იყვნენ ახალგაზრდები, მამაკაცები და სტრესის ქვეშ, უფრო მეტად იყვნენ მაკიაველიანიზმისადმი მიდრეკილნი, ვიდრე სხვა ჯგუფების წევრები მათი ფსიქოლოგიური ტიპის მიუხედავად (Boozer, Robert W.; Forte , Monique; Harris, James R., 2005).

1.2 ნაშრომის მიზანი და ამოცანები

ნაშრომის მიზანია, ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების შესწავლა ქართულ საჯარო სექტორში, კერძოდ ცენტრალურ სახელმწიფო ორგანოებში - საქართველოს იუსტიციის სამინისტროსა და მის უფლებამოსილებაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში.

ზემოაღნიშნული მიზნის მისაღწევად მოხდა შერჩეული სამინისტროსა და სსიპ-ების შინაგანაწესების გაცნობა - იმის სანახავად თუ რა არის სანქცირებული შინაგანაწესით და რა არა (ვინაიდან ეს საკითხი უშუალოდაა დაკავშირებული ორგანიზაციულ პოლიტიკასთან); მოპოვებული მასალის ანალიზი და დამუშავება.

როგორც აღინიშნა, კვლევის ობიექტს წარმოადგენს იუსტიციის სამინისტროს და მის უფლებამოსილებაში მყოფი სსიპების საჯარო მოხელეები (ამ სიტყვის არსობრივი გაგებით).

1.3 საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზა

შესასწავლ პოლიტიკურ ფენომენთან დაკავშირებულ **საკვლევი კითხვას** წარმოადგენს: რატომ არის სსიპ-ებში ორგანიზაციული პოლიტიკა უფრო დახვეწილი ვიდრე სამინისტროებში?

ჩვენი მოსაზრებით, დახვეწილი ორგანიზაციული პოლიტიკა გულისხმობს, პროაქტიული პოლიტიკის ტაქტიკების სიჭარბეს თანამშრომლების მხრიდან. ვინაიდან აღნიშნული სახის მოქმედებები კერძო ინტერესის წინ წამოწევას ემსახურება. აღნიშნული მოსაზრება გამომდინარეობს საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შედარებითი დამოუკიდებლობიდან სამინისტროსთან შედარებით და შესაბამისად უფრო მეტად მობილიზებას ტექნიკური დავალებების შესრულებაზე. აქედან გამომდინარეობს **ჰიპოთეზა** - რაც უფრო დამოუკიდებელია საჯარო ორგანიზაცია მით უფრო დახვეწილ პოლიტიკურ ტაქტიკებს მიმართავენ მისი თანამშრომლები.

დამოუკიდებელ საჯარო ორგანიზაციაში იგულისხმება თინანსური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური დამოუკიდებლობა, როდესაც ორგანიზაციები ადგენენ საკუთარ დღის წესრიგს და უშუალოდ ემსახურებიან მოქალაქეების ინტერესებს (შესაბამისად ასრულებენ ტექნიკურ დავალებებს უფრო მეტად და უშუალოდ არ ემორჩილებიან პოლიტიკურ ლიდერს). საქართველოს შემთხვევაში ამგვარ საჯარო ორგანიზაციას წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. მას ამ შემთხვევაში უპირისპირდება სამინისტრო, რომელიც მთლიანად არის დამოუკიდებელი ბიუჯეტსა და წინასწარ განერილ გეგმაზე, ასევე უშუალოდ ემორჩილება მინისტრს (და მთავრობას). აღსანიშნავია ასევე, რომ ზოგიერთი სსიპ მთლიანად არის დამოუკიდებელი ბიუჯეტზე (ანუ საკუთარი შემოსავალი არ გააჩნია), რითაც სამინისტროებზე უფრო დამოუკიდებელია, თუმცა დამოუკიდებლობის ხარისხით ჩამოუვარდება სხვა სსიპ-ებს. აღნიშნული სამგვარი უწყების ამ კუთხით შესწავლა დაგვეხმარება შევამოწმოთ დამოუკიდებლობის ხარისხისა და ორგანიზაციული პოლიტიკური ტაქტიკების დახვეწილობის ურთიერთმიმართება.

1.4 კვლევის მეთოდოლოგია

ზემოაღნიშნული საკითხის შესასწავლად გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგია. მიუხედავად იმისა, რომ საკითხი ეხება ქართულ რეალობაში ჯერ კიდევ შეუსწავლელ საკითხს, ჩვენთვის ცნობილია პოლიტიკის ტაქტიკების ზოგადი სახეები. განსხვავება შესაძლებელია იყოს მხოლოდ სხვადასხვა ტაქტიკის უპირატესობაში. შესაბამისად მომზადდა სტრუქტურირებული კითხვარი ლაიკერტის სკალითა და დახურული კითხვებით. ასევე კითხვარში გამოყენებული იყო უკუკითხვები (იხ. დანართი N2).

კვლევის ანალიზისას გაიმიჯნა წინასწარ განსაზღვრული პროექტიული და რეაქტიული კითხვების პასუხები და მათი სიხშირის შესაბამისად გაირკვევა თითოეულ უწყებაში,

რამდენად ჭარბობს რომელიმე მათგანი. შემდეგ მიღებული შედეგები განხილულ იქნა სამინისტროს, თვითმყოფადი და ბიუჯეტზე დამოკიდებული სსიპ-ების ჭრილში.

როგორც აღინიშნა კვლევა ტარდება იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში მოქმედ უწყებებში. აღნიშნული სამინისტრო შეირჩა რამდენიმე ფაქტორით. პირველ რიგში სისტემა წარმოადგენს ერთ-ერთ წარმატებულ და მნიშვნელოვან საჯარო ორგანიზაციასა და ჯაჭვს საქართველოში. მეორე მნიშვნელოვანი საკითხია სსიპთა მრავალფეროვნება - სამინისტროს უფლებამოსილებას ექვემდებარება, როგორც თვითმყოფადი ისე მის ბიუჯეტზე და ნაწილობრივ მის ბიუჯეტზე დამოკიდებული სსიპები.

წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა დაეფუძნება სამ წინარე კვლევას. ერთი ესაა, თვისებრივი კვლევა, რომელიც ჩატარდა 1970-იან წლებში და მიზნად ისახავდა გაერკვია ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები და პოლიტიკური აქტორების მახასიათებლები (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979), ხოლო მეორე და მესამე კვლევა, რომელიც წინამდებარე კვლევას უდევს საფუძვლად, არის რაოდენობრივი კვლევები ჩატარებული 1990-იან წლებში და მიზნად ისახავდა შეესწავლა ორგანიზაციული პოლიტიკის სუბიექტური აღქმის საკითხები (Gerald R. Ferris, 1992).

როგორც აღინიშნა, საქართველოში მსგავსი კვლევა არ ჩატარებულა. მიუხედავად ამისა, საზღვარგარეთ ჩატარებული კვლევები და საერთო ტაქტიკების გამოვლენა ცალკე კვლევის ჩატარების საჭიროებას ამცირებს. შესაბამისად, უცხოური კვლევები საკმარის საფუძველს წარმოადგენს ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების რაობის გარკვევაში და შესაბამისად მათ გამოვლენაში ქართულ საჯარო სექტორში. აქედან გამომდინარე უფრო საინტერესოა საქართველოში, რა სახის პოლიტიკის ტაქტიკებია უფრო პოპულარული და ფართოდ გამოყენებადი.

1.5 ინდიკატორები

ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებზე საუბრისას მხედველობაშია მისაღები მოქმედების ორის სახე: **რეაქტიული** ქმედება, რომელიც ინტერესის დაცვას ემსახურება და **პროაქტიული** ქმედება, რომელიც ემსახურება ინტერესის წინ წამოწევას (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

კითხვარი დაყოფილია დემოგრაფიულ, რეაქტიულ და პროაქტიულ კითხვებად (ეს ორი უკანასკნელი ერთმანეთშია არეული). რეაქტიული და პროაქტიული კითხვების პასუხები ხუთგვარია: კი, ხშირად, იშვიათად, არა, მიჭირს პასუხის გაცემა. თითოეულ პასუხს ენიჭება მისთვის შესაბამისი კოეფიციენტი.

პროაქტიული კითხვების შემთხვევაში, პასუხი „კი“ არის 1 ქულიანი, „ხშირად“ – 0,8 ქულა, „იშვიათად“ – 0,5 ქულა. ხოლო „არა“ და „მიჭირს პასუხის გაცემა“ შესაბამისად არის -0,5 და -0,3 ქულები. გამომდინარე იქიდან, რომ თუკი არ იყენებ პროაქტიულ ტაქტიკებს ან გიჭირს ყურადღების გამახვილება ამგვარ საკითხებზე, შესაბამისად რეაქტიულ ტაქტიკებს ენიჭება უპირატესობა შესაბამის უწყებაში. აღნიშნული გამომდინარეობს მოსაზრებიდან, რომ ადამიანს არ შეუძლია, რომ არ იკომუნიკაციოს (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1967). შესაბამისად მოქმედება ან პროაქტიულია ან რეაქტიული. რეაქტიული კითხვების შემთხვევაში, პასუხი „კი“ არის -1 ქულიანი, „ხშირად“ - 0,8 ქულა, „იშვიათად“ - 0,5 ქულა. ხოლო „არა“ და „მიჭირს პასუხის გაცემა“ შესაბამისად არის 0,5 და 0,3 ქულები. გამოყენებულ ორ უკუკითხვაზე პასუხი ფასდება რეაქტიული კითხვების ანალოგიურად, ვინაიდან მათზე დადებითი პასუხების შემთხვევაში ისევ არ ჩანს მათი ინტერესების წინ წაწევა.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კითხვარის საშუალებით დადგინდა რესპონდენტის მიერ მითითებულ უწყებაში მისი მუშაობის ხანგრძლივობაც. შესაბამისად, თუკი რესპონდენტი მითითებულ უწყებაში მხოლოდ 0-6 თვემდე პერიოდში მუშაობდა კითხვარის შევსების მომენტში და პასუხები დაფიქსირებული აქვს, როგორც „მიჭირს პასუხის გაცემა“ ამ

შემთხვევაში აღნიშნულ პასუხს არ ენიჭება კოეფიციენტი და შესაბამისად ენიჭება 0 ქულა. გამომდინარე იქიდან, რომ სამსახურში ინტეგრირებისთვის გარკვეული პერიოდია საჭირო.

1.6 თეორიული ჩარჩო

როგორც ზემოთ იქნა აღნიშნული, წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა დაეფუძნება სამ წინარე კვლევას. ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებზე არსებული ლიტერატურიდან პირველ რიგში მრავალმხრივ აღსანიშნავი კვლევა ეკუთვნით ალენს, მედისონს, პორტერს, რენვიქსა და მეიესს (Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors, 1979). მათი აღნიშვნით, *„ორგანიზაციული პოლიტიკა მოიცავს, გამიზნული გავლენის მქონე მოქმედებებს, რომ გააძლიეროს ან დაიკვას ინდივიდებისა თუ ჯგუფების კერძო ინტერესები“* (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979, p. 77).

მათ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკითხა სხვადასხვა ორგანიზაციაში დასაქმებული 87 სხვადასხვა რგოლის მენეჯერი (30 მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, 28 ზედა რგოლის მენეჯერი და 29 ქვედა რგოლის მენეჯერი). აღნიშნული კვლევის მიზანი იყო გაერკვიათ თუ რა ტაქტიკებს იყენებდნენ გავლენიანი ადამიანები, იმის მისაღებად, რაც სურდათ და რა მახასიათებლებით გამოირჩეოდნენ ისინი. კვლევა მოიცავდა კონფიდენციალურ ინტერვიუს, რომელიც ერთიდან ორ საათამდე გრძელდებოდა (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979). მკვლევრებმა მენეჯერებს სხვა კითხვებთან ერთად დაუსვეს კითხვა: *ორგანიზაციული პოლიტიკა მრავალი ფორმისაა. თქვენთვის ცნობილი ორგანიზაციული*

პოლიტიკის ტაქტიკები რომელია? (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979, p. 77).

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულებს უნდა ეპასუხათ ყველა იმ ორგანიზაციის მიხედვით, რომელშიც კი უმუშავიათ. ამასთან, მათთვის არავის განუმარტავს რას ნიშნავდა ორგანიზაციული პოლიტიკა და არც ერთ მათგანს არ უკითხავს თუ რას ნიშნავდა ეს ტერმინი. მკვლევართა თხოვნით ისინი თავად განმარტავდნენ მას და საკუთარ განმარტებას იყენებდნენ პასუხისათვის. უნდა ითქვას, ისიც, რომ მათი განმარტებები და ავტორთა შეხედულება ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე ერთმანეთს დაემთხვა (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

ჩატარებული კვლევის შედეგად, რვა ტაქტიკა გამოიკვეთა, რომელთაგან გამოკითხულთა პასუხების დიდი წილი მოვიდა ოთხ მათგანზე: სხვებზე შეტევა ან სხვებზე გადაბრალება; ინფორმაციის გამოყენება; იმიჯის შექმნა/შთაბეჭდილების მენეჯმენტი; იდეისთვის მხარდაჭერის მოპოვება. გადაბრალება და ინფორმაციის გამოყენების ტაქტიკა გამოკითხულებმა აღწერეს, როგორც პროაქტიული, ისე რეაქტიული ბუნების. სასურველი იმიჯის შექმნა-შენარჩუნება და მხარდაჭერთა საყრდენის განვითარება, მხოლოდ პროაქტიულობით ხასიათდება (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

მესუთე ტაქტიკა, რომელიც გამოკითხულებმა ახსენეს, არის თავის მონონების მცდელობა. ამ ტაქტიკის აღწერის ტონი და შინაარსი იცვლებოდა მენეჯერის დონის მიხედვით. მაღალი რგოლის მენეჯერები საუბრობდნენ სხვების ქებაზე და კარგი რაპორტის გამყარებაზე. ხოლო დაბალი რგოლის მენეჯერები საუბრობდნენ უფროსებთან მლიქვნელობასა და პირფერობაზე. ორი ტაქტიკა შეეხებოდა ძლიერი მოკავშირეების მოძებნასა და ძალაუფლების კოალიციის ფორმირებას, ასევე ბიზნესსა და სოციალურ სიტუაციებში გავლენიან ხალხთან დაკავშირებას. ტაქტიკა, რომელიც ყველაზე ხშირად დაბალი რგოლის მენეჯერებმა ახსენეს, ხოლო ყველაზე იშვიათად აღმასრულებელმა დირექტორებმა, იყო მომსახურება და სურვილების შესრულება

დავალდებულების მიზნით (რეციპროკულობა). ჯილდოების, იძულებისა და შექარების გამოყენება სხვებზე გავლენის მოსახდენად გამოკითხულთა მხოლოდ 10%-მა პროცენტმა ახსენა (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

საინტერესოა ასევე ფერისისა და ქასმარის კვლევები, რომელიც ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმას შეეხება. ორივე კვლევა ავრცელებს და უფრო ღრმად განიხილავს წინარე კვლევებს აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. პირველი კვლევა ჩატარდა სამი ორგანიზაციის მაგალითზე და შემოწმდა ორგანიზაციული, სამუშაო გარემოს და პიროვნული გავლენები, როგორც შესაძლო წინაპირობები ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმაზე (Gerald R. Ferris, 1992).

პირველი კვლევის შედეგები მიუთითებენ, რომ უკუკავშირი, სამსახურებრივი ავტონომია, უნარების მრავალფეროვნება და დანინაურების შესაძლებლობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმაზე (მის წინაპირობას წარმოადგენს). ჩვენთვის საინტერესოა აქ ისაა, რომ ოთხივე წინაპირობა სამუშაო გარემოს გავლენებს მიეკუთვნება (Gerald R. Ferris, 1992).

მეორე კვლევა, რომელიც აღნიშნულმა მკვლევრებმა ჩატარეს უკვე ცალკეულ ორგანიზაციაში მოიცავდა ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმის უფრო ფართო საზომს. აღსანიშნავია, რომ მკვლევრებმა გამოიყენეს წინა კვლევაში გამოყენებული გავლენების (იგულისხმება ორგანიზაციული, სამუშაო გარემოს და პიროვნული გავლენები) მხოლოდ ნაწილი, სხვა ახალ გავლენებთან ერთად (Gerald R. Ferris, 1992).

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმის სამი წყარო არსებობს: ზედამხედველის ქცევები, თანამშრომლის ქცევები და ორგანიზაციის პოლიტიკა და პრაქტიკა. ზედამხედველთან ურთიერთობა, სამუშაო ჯგუფის სიმჭიდროვე და დანინაურების შესაძლებლობა არის ის მნიშვნელოვანი გავლენები, რომელიც უარყოფით კავშირშია ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმასთან. საინტერესოა, რომ ყველაზე უფრო პოლიტიკურ გადანყვეტილებად ორგანიზაციაში აღიქმება დანინაურება (Gerald R. Ferris, 1992).

ბოლო ორი კვლევა ხაზს უსვამს სამუშაო გარემოს გავლენას ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმაზე და შესაბამისად პოლიტიკურ ქცევაზეც. აქედან გამომდინარე შესაძლებელია ორგანიზაციების მიხედვით გაიზომოს პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობა.

თავი 2. კვლევის შედეგები

2.1 მონაცემთა ანალიზი

წინამდებარე კვლევა ჩატარდა 2017 წლის 5-14 ივლისის ფარგლებში ინტერნეტ ბაზაზე google form-ის გამოყენებით. კვლევის ბმული უშუალოდ გაეგზავნა იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში დასაქმებულ 150-მდე თანამშრომელს, ხოლო ინტერნეტ ქსელში გაზიარდა 500-მდე თანამშრომლისათვის. კითხვარი შეავსო იუსტიციის სამინისტროს სისტემის 98-მა თანამშრომელმა. კითხვარის შევსება შეეძლო ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელიც ამ სისტემაში მუშაობს და ამასთან კვლევა მოიცავდა თვითნებაცოფლობით ხასიათს, გამომდინარე იქიდან, რომ რესპონდენტები ძირითადად ავსებდნენ თავისი ინიციატივით, გაზიარებული ბმულის საშუალებით. შესაბამისად შერჩევა მოხდა როგორც სტიქიურად, ისე მარტივი შემთხვევითი შერჩევით.

კითხვარი სულ 24 კითხვისგან შედგებოდა, რომელთაგან 4 დემოგრაფიულ კითხვას წარმოადგენს:

- სამუშაო ადგილი;
- პოზიცია;
- სქესი;
- მითითებულ უწყებაში მუშაობის ხანგრძლივობა.

13 კითხვა წარმოადგენს პროაქტიულობის გამზომველ კითხვას, ხოლო 4 რეაქტიულობის გამზომველ კითხვას. ამასთან კითხვარში შეტანილი იყო ორი პროაქტიული უკუკითხვა და ერთი რეაქტიული უკუკითხვა. ტაქტიკების გამზომველ კითხვებს ჰქონდა 5 სავარაუდო პასუხი: არა, იშვიათად, ხშირად, კი, მიჭირს პასუხის გაცემა.

აღსანიშნავია, რომ კითხვები დაყოფილია ზემოთნარმოდგენილი კვლევის მიხედვით 9 კატეგორიად:

1. სხვებზე შეტევა ან სხვებზე გადაბრალება - სულ 4 კითხვა, აქედან 2 რეაქტიულობის გამომწვევი და 2 პროაქტიულობის;
2. ინფორმაციის გამოყენება - სულ 2 კითხვა, აქედან 1 რეაქტიულობის გამომწვევი და 1 პროაქტიულობის;
3. იმიჯის შექმნა/შთაბეჭდილების მენეჯმენტი - სულ 4 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
4. იდეისთვის მხარდაჭერის მოპოვება - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
5. თავის მოწონების მცდელობა - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
6. ძლიერი მოკავშირეების მოძებნა და ძალაუფლების კოალიციის ფორმირება - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
7. ბიზნესსა და სოციალურ სიტუაციებში გავლენიან ხალხთან დაკავშირება - სულ 2 კითხვა, აქედან 1 რეაქტიულობის და 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
8. რეციპროკულობა - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
9. ჯილდოების, იძულებისა და მუქარების გამოყენება სხვებზე გავლენის მოსახდენად - სულ 3 კითხვა, აქედან 1 რეაქტიულობის გამომწვევი და 2 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ კითხვარში კითხვები არეულია კატეგორიების მხრივ, იმისათვის, რომ ტენდენცია თვალსაჩინო არ ყოფილიყო.

კითხვარი შეავსო სულ 8 უწყების თანამშრომელმა (12-დან). ცალკე იყო გამოყოფილი საერთაშორისო პროექტების გრაფა, რომელიც სხვადასხვა უწყებებში გვხვდება სამინისტროს მასშტაბით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო:

- იუსტიციის სამინისტროს 16-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს 29 თანამშრომელმა;
- სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს - 15-მა თანამშრომელმა;

- სსიპ - იუსტიციის სახლის 16-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრის 10-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - დანაშაულის პრევენციის ცენტრის 6-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - საქართველოს ეროვნული არქივის 1-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ აღსრულების ეროვნული ბიუროს 1-მა თანამშრომელმა.
- საერთაშორისო პროექტებიდან კითხვარი შეავსო 4-მა თანამშრომელმა.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 4 სამსახურის/განყოფილების უფროსმა, 15 მენეჯერმა/კოორდინატორმა და 79 სპეციალისტმა. გამოკითხულთაგან 70 იყო მდებარეობითი სქესის, ხოლო დარჩენილი 28 შესაბამისად მამრობითი სქესის. მითითებულ უწყებაში მათი საქმიანობის ხანგრძლივობა შეადგენს:

- 2 წლიდან 5 წლამდე - 34;
- 1 წლიდან 2 წლამდე - 34;
- 6 თვიდან 1 წლამდე - 17;
- 5 წელზე მეტი ხანი - 9;
- 0-6 თვემდე - 4.

მიღებული პასუხები უწყებების მიხედვით სამ კატეგორიად დახარისხდა: I კატეგორიაში შევიდა ის უწყებები, რომლებიც მთლიანად სახელმწიფო ბიუჯეტზე არიან მიბმული, ასეთია საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო.

II კატეგორიაში შევიდა ის უწყებები, რომელთა შემოსავალის ნაწილი სახელმწიფო ბიუჯეტია, ხოლო ნაწილი კანონმდებლობით დართული საკუთარი შემოსავალი, ასეთია საქარო სამართლის იურიდიული პირები - სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო, იუსტიციის სახლი, საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი, დანაშაულის პრევენციის ცენტრი და საქართველოს ეროვნული არქივი.

III კატეგორიაში გაერთიანდა ის უწყებები, რომელთა შემოსავალს მთლიანად წარმოადგენს კანონმდებლობით დართული საკუთარი შემოსავალი, ასეთია საქარო სამართლის იურიდიული პირები - საქარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო და

აღსრულების ეროვნული ბიურო. ამავე კატეგორიაში შევიდა საერთაშორისო პროექტების თანამშრომლებისგან მიღებული პასუხებიც.

შესაბამისად I კატეგორიიდან კითხვარი შეავსო 16-მა თანამშრომელმა¹, II კატეგორიიდან 62-მა თანამშრომელმა, ხოლო III კატეგორიიდან - 20-მა თანამშრომელმა.

საინტერესოა ჩატარებული კვლევის შედეგები თავად სამინისტროს სისტემის ტერიტორიაში, ვინაიდან მსგავსი კვლევა არ ჩატარებულა ქართულ საჯარო სექტორში (იხ. დანართი N2).

პირველი კითხვა წარმოადგენს რეაქტიული ტაქტიკის გამზომველ უკუკითხვას - *ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ საკუთარ როლს სამსახურეობრივი ამოცანების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში*. საინტერესოა, რომ მხოლოდ 1/3-მა (33,7%-მა) აღნიშნა, რომ ასეთი რამ ხდება ხშირად ან ზოგადად. 43,9%-ის განცხადებით კი ასეთი რამ იშვიათია, ხოლო 9,2%-ს მიაჩნია, რომ თანამშრომლები საკუთარ წვლილს არ აღიარებენ წარუმატებლობის დროს. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მეორე კითხვა პროაქტიულობის გამზომველ კითხვებს განეკუთვნება - *თანამშრომლები თავის თავზე იწერენ სამსახურში სხვების მიღწევებს/საერთო მიღწევებს, თუკი ეს შესაძლებელია*. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი 58,2%-მა დააფიქსირა („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), რაც საკმაოდ დიდი მაჩვენებელია და წინა კითხვაზე მიღებულ შედეგებთან ერთად საინტერესო კომბინაციას ქმნის. აღნიშნულ კითხვაზე, 30,6%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი. შესაბამისად დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მესამე კითხვა რეაქტიულობის გამზომველ კითხვას წარმოადგენს - *თანამშრომლები მალავენ ინფორმაციას, თუკი ეს მათ საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული*. ამ კითხვაზეც საინტერესოა, რომ საკმაოდ დიდმა რაოდენობამ - 65,3%-მა მიუთითა

¹ აქ გასათვალისწინებელია იუსტიციის სამინისტროს თანამშრომელთა მცირე რაოდენობა, რომელიც მთლიანობაში 200-ს არ აღემატება.

დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო 14,3%-მა უარყოფითი. შესაბამისად დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მეოთხე კითხვა წარმოადგენს პროაქტიული ტაქტიკის გამოყენების გამზომველ კითხვას - *მე ხშირად ვეხმარები თანამშრომლებს, რადგან როცა დამჭირდება მათგანაც მივიღო დახმარება*. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი 82,5%-მა დააფიქსირა („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო უარყოფითი 11,2%-მა. შესაბამისად, დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. დადებითი პასუხის ასეთი სიჭარბე ამ კითხვაზე ბადებს ეჭვს, რომ რესპონდენტებმა კითხვა სწორად ვერ აღიქვეს. კითხვა წარმოადგენს პროაქტიულობის განმსაზღვრელს იმიტომ, რომ თანამშრომელი სხვას იმ მიზნით ეხმარება, რომ მოგვიანებით იგივე სარგებელი მიიღოს. თუმცა გამორიცხული არაა, რომ რესპონდენტებს მაშინაც მიეთითებინათ დადებითი პასუხი, როდესაც უბრალოდ, უანგაროდ ეხმარებიან თანამშრომლებს და შემდეგ ბუნებრივად მოელიან კოლეგიალურობიდან გამომდინარე დახმარებას (ანუ როდესაც თავდაპირველი განზრახვა არაა მომავალში სარგებლის მიღება).

მეხუთე კითხვა რეაქტიული ტაქტიკის გამოყენების გამზომველია - *უფროსები იყენებენ საყვედურს თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) დადგომის შემდეგ*. ამ კითხვაზე დადებითად უპასუხა 32,7%-მა „კი“ პასუხით, 57,2%-მა „ხშირად“ ან „იშვიათად“ პასუხებით. მხოლოდ 7,1%-მა უპასუხა უარყოფითად და დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. საინტერესო აქ ისაა, რომ აღნიშნული საკითხი ერთადერთი ფაქტორია, რაც შინაგანანსებითაა დადასტურებული. უწყებებში წინასწარაა დადგენილი დაგვიანების წუთების რაოდენობები (სხვადასხვა უწყებაში სხვადასხვა გადაცდომის ხანგრძლივობაა ნებადართული). თუმცა აღნიშნული კითხვა რეაქტიულობის გამზომველია, იმიტომ რომ მხოლოდ რეაგირებას ახდენს მომხდარ ფაქტზე და შესაძლოა ამის საშუალებით ირიბად მოქმედებდეს მომავალში დაგვიანების არიდებაზე. ამასთან ერთად, დადებითი პასუხი მეტყველებს ორგანიზაციის მიერ დადგენილი სანქცირებული ქმედების ფარგლებში მოქმედებას, შესაბამისად პროაქტიულობის კუთხით

აღნიშნული კითხვა ვერ გაიზომება (როგორც ეს მოხდებოდა იმ შემთხვევაში თუკი უარყოფითი პასუხი უფრო დიდი რაოდენობით იქნებოდა).

მეექვსე კითხვა - *უფროსები გადაწყვეტილების მიღებისას თანამშრომლებს მოჩვენებითად რთავენ* - პროაქტიული ტაქტიკის გამომწვევლია, რომელსაც მენეჯერები მიმართავენ. ამ კითხვაზე დადებითად 54,1%-მა უპასუხა („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო უარყოფითად 30,6%-მა, პირდაპირ პასუხს კი თავი აარიდა 15,3%-მა. აქ გასათვალისწინებელია, რომ ეს ორი უკანასკნელი 45,9%-ის მიერ დაფიქსირებული პასუხი შეიძლება მოიცავდეს, როგორც პასუხს „არა არ რთავენ მოჩვენებითად“, ისე „უფროსები საერთოდ არ რთავენ თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“².

მეშვიდე კითხვა - *მენეჯერებს და წარმატებულ თანამშრომლებს გავლენიანი მეგობრები ყავთ, როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ და ეს სამსახურში მათ დანინაურებაზე/ხელფასის გაზრდაზე და სხვადასხვაგვარ პრივილეგიაზე დადებითად აისახება* - ასევე პროაქტიულობის გამომწვევლია და ხშირად მოიხსენიება ნეპოტიზმის სახელით, თუმცა აქ ერთიანდება ყველა გარე და შინაგანი ფაქტორი ადამიანის სახით, რომელიც პიროვნების ბენეფიტებზე მოქმედებს სამსახურში. ეს შეიძლება იყოს, მაგალითად, როგორც კარგად ჩამოყალიბებული სამეგობრო ქსელი, ისე ბავშვობის მეგობარი მაღალ თანამდებობაზე. ამ კითხვაზე „კი“ პასუხი დააფიქსირა 24,5%-მა, „ხშირად“ – 23,5%, ხოლო იშვიათად 13,3%. ხაზგასმით აღნიშნული ფაქტის არარსებობა დაადასტურა 21,4%-მა, ხოლო დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა“ 17,3%-მა მიუთითა.

მერვე კითხვა - *ჩემი თანამშრომლები დავალების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში ცდილობენ საკუთარი დანაშაული სხვას მიაწერონ* - რეაქტიული ტაქტიკების გამომწვევლია და ზემოაღნიშნული თვისებრივი კვლევის თანახმად, ერთ-ერთი ფართოდ გამოყენებადი ტაქტიკაა. თუმცა მიმიდნარე კვლევის თანახმად, ეს არც თუ ისე

² აღნიშნული ავტორს უთხრა ერთ-ერთმა რესპონდენტმა, კითხვარის შევსებისას კითხვის მნიშვნელობის დაზუსტების დროს.

პოპულარული პოლიტიკური ქცევაა. გამომდინარე იქიდან, რომ „კი“ პასუხი, მხოლოდ 4,1%-მა დააფიქსირა, ხოლო „ხშირად“ და „იშვიათად“ კი 55.1%-მა. საგულისხმოა უარყოფითი პასუხის სიხშირეც -32,7%. რესპონდენტთა დარჩენილმა ნაწილმა - 8,2%-მა პირდაპირ პასუხს თავი აარიდა.

მეცხრე კითხვა - *თანამშრომლები მაშინაც კი იცვამენ ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების შესაბამისად, როდესაც მოქალაქეებს/ოფიციალურ სტუმრებს არ ხვდებიან* - პროაქტიულობის გამზომველი კითხვაა და იმიჯის შექმნის კითხვების კატეგორიაში შედის. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“) გასცა 57,1%-მა, ხოლო 38,8%-მა უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა. ეს საკმაოდ საინტერესო შედეგია, ვინაიდან კვლევა საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში ჩატარდა, სადაც უფრო მეტადაა მოსალოდნელი ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების მიხედვით ჩაცმა ვიდრე ბევრი კერძო სექტორის ორგანიზაციაში. 4.1%-მა პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა მიუთითა“. აღნიშნული პასუხიც თავისთავად საყურადღებოა, ვინაიდან ეს ნიშნავს იმას, რომ რესპონდენტებში ნაკლებად იყო დაბნეულობა ამ კუთხით (ან პასუხის გაცემისგან თავის შეკავების მცდელობა, რომელიც სხვა კითხვების შემთხვევაში შეიძლება ყოფილიყო).

მეათე კითხვა ასევე პროაქტიულობის გამზომველი კითხვაა - *თანამშრომლები ისეთი გზებით ცდილობენ უფროსების მოხიბვლას, როგორც სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებასთან არ არის დაკავშირებული*. ამ კითხვაზე 48%-მა გასცა დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო უარყოფითად 32,7%-მა. საკმაოდ დიდმა რაოდენობამ პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“ - 19,4%-მა. ეს ძალიან საინტერესო შედეგებია მათთვის ვინც კარიერული წინსვლითაა დაინტერესებული. ვინაიდან უფროსების მოხიბვლა ერთ-ერთი საწინდარია ამ კუთხით და შესაბამისად არასამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებაზე უარყოფითი პასუხის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელი - 32,7% მეტყველებს იმაზე, რომ კარიერული წინსვლა ყოველ მესამე შემთხვევაში მაინც დამოკიდებულია უშუალო მოვალეობების შესრულებაზე. აღნიშნული პასუხები საინტერესოა იმ მხრივაც, რომ წინამდებარე ნაშრომი ორგანიზაციული

პოლიტიკის ტაქტიკებს შეეხება, ეს კი ადამიანებთან სამსახურეობრივი მოვალეობების მიღმა ურთიერთობის გარეშე წარმოუდგენელია. შესაბამისად, მიღებული შედეგი შეიძლება გამოყენებული იქნას იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში ორგანიზაციისა და დასაქმებული ინტერესების თანხვედრისა ან დაბალანსების მიზნით.

მეთერთმეტე კითხვა რეაქტიული ტაქტიკის გამოზომველია - *მე მინეცს მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, ვინაიდან სხვა შემთხვევაში ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში უარყოფითად აისახება.* ამ კითხვაზე 59,2%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი. 14,3%-მა დააფიქსირა „კი“, 13,3%-მა „იშვიათად“, ხოლო 11,2%-მა „ხშირად“. აქ საყურადღებოა ისევე „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხის სიმცირე - სულ 2%, იქიდან გამომდინარე, რომ ამ კითხვაზე ნაკლებად არსებობდა დაბნეულობა ან პასუხისაგან თავის არიდების სურვილი. მიღებული შედეგები საინტერესოა იმ კუთხითაც, რომ უარყოფითი პასუხი გულისხმობს ასეთ შეკრებებზე დასწრებას სურვილის გამო და არა საერთოდ არ დასწრებას.

მეთორმეტე კითხვა პროაქტიული ტაქტიკის გამოზომველია - *უფროსები იყენებენ მუქარას თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) პრევენციის მიზნით.* ამ კითხვაზე 52%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი, ხოლო 43,9%-მა დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“). როგორც ზემოთ აღინიშნა, შინაგანაწესებში მითითებულია სასჯელის ფორმები უკვე არასასურველი შედეგის დადგომის შემდეგ. ამიტომ საინტერესო იქნება ამ კუთხით ჩაღრმავება და გამორკვევა თუ რა სახის პრევენციას იყენებენ უფროსები თანამშრომლების მიმართ. დაბოლოს, დარჩენილმა ნაწილმა - 4.1%-მა პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მესამეტე კითხვა ასევე პროაქტიულობის გამოზომველია - *ჩემი თანამშრომლები აკნინებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს.* 52%-ის მიერ უარყოფითი პასუხის დაფიქსირება მიუთითებს ამ ტაქტიკის არაპოპულარობაზე იუსტიციის სამინისტროს

სისტემაში. 19,3%-მა დაათქვამა „კი“ და „ხშირად“ პასუხები, ხოლო 25,5%-მა „იშვიათად“. შესაბამისად დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დაათქვამა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მეთოთხმეტე კითხვა - *თანამშრომელი სხვას/სხვებს ჭარბ ინფორმაციას აწვდის იმსათვის, რომ დამალოს ინფორმაცია, რომელიც მის საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული* - ასევე პროაქტიულობის გამზომველია. ტაქტიკის მოქნილობიდან გამომდინარე, ბუნებრივია „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხის ხშირი დათქვამა - 27,6%. თუმცა აქაც პასუხებში ჭარბობს უარყოფითი პასუხი - 34,7%. კითხვაზე დადებითი პასუხი („კი“ - 5,1%, „ხშირად“ - 10,2%, „იშვიათად“ - 22,4%) 37,7%-მა დაათქვამა.

მეთხუთმეტე კითხვა - *თანამშრომლები დიდ დროს უთმობენ უფროსებთან სოციალურ ურთიერთობას (მაგ. სამუშაო დროს ამბების გაზიარება, სიგარეტის მოსაწევად ერთად გასვლა, ლანჩზე ერთად გასვლა)* - ასევე პროაქტიულობის გამზომველი კითხვაა. 63,2%-ის მიერ დადებითი პასუხის დათქვამა („კი“, „ხშირად“, „არა“) მიანიშნებს იმაზე, რომ აღნიშნული ტაქტიკა საკმაოდ პოპულარულია. საინტერესოა, ისიც რომ 34,7%-მა დაათქვამა უარყოფითი პასუხი, რაც შეიძლება უწყებათაშორის განსხვავებას გვაძლევდეს. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დაათქვამა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. აღსანიშნავია ასევე, რომ აღნიშნული ტაქტიკა აუცილებლად უფროსთან ურთიერთობის პიროვნული მიზნებისთვის გამოყენებას არ გულისხმობს და საინტერესოა იმ კუთხითაც, რომ უფროსები თავად არ ერიდებიან დასაქმებულთან ერთად შესვენებებზე გასვლას, რაც ცალკე შესასწავლი საკითხია.

მეთექვსმეტე კითხვა - *უფროსები იყენებენ სხვადასხვა ჯილდოებს თანამშრომლების მიმართ (პრემია, ხელფასის გაზრდა, მადლობის გამოცხადება და სხვ.)* - ასევე პროაქტიულია და საყურადღებო. 45,9% თვლის, რომ ასეთი რამ „იშვიათად“ ხდება, 36,7%-ის მიერ დათქვამი პასუხის შესაბამისად კი საერთოდ არ ხდება. მხოლოდ 14,3%-მა დაათქვამა „კი“ (10,2%) და „ხშირად“ (4,1%) პასუხები. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დაათქვამა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. აღნიშნული კითხვის შედეგებიც კარგი

საწინდარია ამ კუთხით კვლევის წარმოებისათვის, იმის გასაკრვევად თუ რა ტაქტიკებს იყენებენ უფროსები ჯილდოების სახით და როგორ აღიქმება ეს დასაქმებულთა მხრიდან.

მეჩვიდმეტე კითხვა - *მე ვცდილობ ყოველთვის მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში, მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში დადებითად აისახება* - ასევე პროაქტიულობის გამზომველია და აღნიშნულიც დიდი პოპულარობით სარგებლობს, ვინაიდან 75,5%-მა დააფიქსირა დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“). უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა მხოლოდ 21,4%-მა. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. აღნიშნული კითხვის შედეგები საგულისხმოა და ეხმიანება ზემოაღნიშნულ ანალოგიურ კითხვას საპირისპირო ფორმულირებით.

მეთვრამეტე კითხვა ასევე პროაქტიულობის გამზომველია - *უფროსები ხშირად აქებენ თანამშრომლებს რეალური მიზეზის/საფუძვლის გარეშე*. ამ კითხვაზე 50%-მა უარყოფითი პასუხი მიუთითა, 34,7%-მა მიუთითა, რომ „იშვიათად“ ხდება ასე. „კი“ პასუხი დააფიქსირა 3,1%-მა. ამავე რაოდენობამ დააფიქსირა პასუხი „ხშირად“. 9,2%-მა პასუხისაგან თავი შეიკავა და პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. მიღებული შედეგები ასევე საინტერესო იქნებოდა გამოსაკვლევად, ვინაიდან საინტერესოა გამოკითხულთა 34,7%-ის მიერ დაფიქსირებულ შემთხვევაში შექება მოხდა გამიზნულად საფუძვლის გარეშე თუ უფროსამდე მიტანილი/მისული არასწორი ინფორმაციის საფუძველზე.

მეცხრამეტე კითხვა პროაქტიულობის გამზომველი უკუკუკითხვაა - *თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში მათი პირადი გემოვნების შესაბამისად გამოიყურებოდნენ (ჭეონდეთ ინდივიდუალური თმის ვარცხნილობა, ჩაცმულობა და ა.შ.; არ იგულისხმება ფრონტში მომუშავე კოლეგები)*. ამ კითხვაზე 85,7%-მა დააფიქსირა დადებითი პასუხი („კი“ - 66,3%, „ხშირად“ - 8,2%, „იშვიათად“ - 11,2%), ხოლო უარყოფითი პასუხი 13,3%-მა. ზემოაღნიშნულ კითხვასთან ერთად, სადაც ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების შესაბამისად ჩაცმაზე იყო საუბარი, ეს კითხვა მნიშვნელოვანია იმიტის შექმნის კუთხით. რესპონდენტთა მხოლოდ 1%-მა მიუთითა, პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

დაბოლოს, მეოცე კითხვა, რომელიც ასევე პროაქტიულობის გამომწველი უკუკითხვაა - ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი 91,8%-მა დააფიქსირა, უარყოფითი კი - 4,1%-მა. რესპონდენტთა დარჩენილმა ნაწილმა მიუთითა პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა“. დადებითი პასუხის სიჭარბე ამ კუთხით, კვლავ საგულისხმო უნდა იყოს შესწავლილ სისტემაში დასაქმების მსურველთათვის, ვინაიდან აღიარება როგორც ცნობილია ერთ-ერთი მოტივატორია (ბოლმანი & დილი, 2008).

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კითხვარის გასაანალიზებლად წინასწარ შემუშავდა ინდიკატორები, რომლითაც გაიზომა თითოეული კატეგორიის უწყებათა თანამშრომლების მიერ გამოყენებული ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობა.

პროაქტიული ტაქტიკების გამომწველი კითხვების შემთხვევაში ინდიკატორები შემდეგნაირად განისაზღვრა:

- კი - 1 ქულა;
- ხშირად - 0,8 ქულა;
- იშვიათად - 0,5 ქულა;
- არა - -0,5 ქულა;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - -0,3 ქულა.

უნდა აღნიშნოს, რომ „მიჭირს პასუხის გაცემა“ ფასდება უარყოფითად, ვინაიდან თუკი არ იყენებენ პროაქტიულ ტაქტიკებს ან უჭირთ ყურადღების გამახვილება ამგვარ საკითხებზე, შესაბამისად რეაქტიულ ტაქტიკებს ენიჭება უპირატესობა შესაბამის უწყებაში. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ მოქმედება ან პროაქტიულია ან რეაქტიული.

რეაქტიული ტაქტიკების გამომწველი კითხვების შემთხვევაში ინდიკატორები შემდეგნაირად განისაზღვრა:

- კი - -1 ქულა;

- ხშირად - -0,8 ქულა;
- იშვიათად - -0,5 ქულა;
- არა - 0,5 ქულა;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 0,3 ქულა.

გამოყენებულ ორ უკუკითხვაზე პასუხი ფასდება რეაქტიული კითხვების ანალოგიურად, ვინაიდან მათზე დადებითი პასუხების შემთხვევაში ისევ არ ჩანს მათი ინტერესების წინ წაწევა.

აქვე კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ თუკი რესპონდენტი მითითებულ უწყებაში მხოლოდ 0-6 თვემდე პერიოდში მუშაობდა კითხვარის შევსების მომენტში და პასუხები დათუქსირებული აქვს, როგორც „მიჭირს პასუხის გაცემა“ ამ შემთხვევაში აღნიშნულ პასუხს არ ენიჭება კოეფიციენტი და შესაბამისად ენიჭება 0 ქულა.

2.2 კვლევის შედეგები

საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო ერთადერთი უწყებაა I კატეგორიაში. შესაბამისად მონაცემები დამუშავდა იმ 16 კითხვარის საფუძველზე, რომელიც მისმა თანამშრომლებმა შეავსეს - 15 სპეციალისტი, 1 სამსახურის/განყოფილების უფროსი. მათგან 4 მამრობითი სქესის წარმომადგენელი და 12 მდედრობითი სქესის წარმომადგენელია. 0-6 თვემდე გამოცდილება მხოლოდ ერთმა რესპონდენტმა დაათუქსირა.

პროაქტიულობის გამომწვევ კითხვებზე, რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 24;
- ხშირად - 22;

- იშვიათად - 59;
- არა - 87;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 16.

შესაბამისად ზემოაღნიშნული პრინციპით შეიკრიბა თითოეული პასუხის ქულები, რის შედეგადაც იუსტიციის სამინისტროს შემთხვევაში პროაქტიული ტაქტიკების სანყისი ქულა გამოვიდა 36,1 ქულა.

რეაქტიულობის გამომწვევლ კითხვებზე და პროაქტიულ და რეაქტიულ უკუკითხვებზე რესპონდენტებმა გასცეს, შემდეგი პასუხები:

- კი - 33;
- ხშირად - 17;
- იშვიათად - 28;
- არა - 30;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 4.

შესაბამისად რეაქტიულობის გამომწვევლი კითხვების პასუხების ქულათა ჯამმა შეადგინა -44,4 ქულა.

0-6 თვემდე გამოცდილების მქონე რესპონდენტმა მხოლოდ 4 კითხვაზე მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხი: 1 რეაქტიულ და 3 პროაქტიულ კითხვაზე. შესაბამისად პროაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს დაემატება 0,9 ქულა და აქედან გამომდინარე შეადგინა 37 ქულა, ხოლო რეაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს გამოაკლდა 0,3 ქულა და შეადგინა -44,7 ქულას. საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ I კატეგორიის უწყებაში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობის სანყისი ქულა შეადგენს -7,7 ქულას.

II კატეგორიაში მოხვდა სახელმწიფო სერვისების განვითარების საგენტო - 29 პასუხი, იუსტიციის სახლი - 16 პასუხი, საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი - 10, დანაშაულის პრევენციის ცენტრი - 6 და საქართველოს ეროვნული არქივი - 1.

მთლიანობაში II კატეგორიის უწყებებიდან კითხვარი შეავსო 62-მა რესპონდენტმა, რომელთაგან 2 სამსახურის/განყოფილების უფროსია, 13 მენეჯერი/კოორდინატორი, ხოლო 47 სპეციალისტი. მათგან 44 მდებარეობითი სქესის და შესაბამისად 18 მამრობითი სქესის წარმომადგენელია. 0-6 თვემდე მუშაობის ხანგრძლივობა მითითებულ უწყებაში მხოლოდ 3-მა რესპონდენტმა მიუთითა.

პროაქტიულობის გამზომველ კითხვებზე, რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 121;
- ხშირად - 130;
- იშვიათად - 204;
- არა - 283;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 68.

შესაბამისად გემოლნიშნული პრინციპით შეიკრიბა თითოეული პასუხის ქულები, რის შედეგად II კატეგორიის უწყებათა პროაქტიულობის საწყისი ქულა გამოვიდა 165,1 ქულა.

რეაქტიულობის გამზომველ კითხვებზე და პროაქტიულ და რეაქტიულ უკუკითხვებზე რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 123;
- ხშირად - 77;
- იშვიათად - 125;
- არა - 78;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 31.

შესაბამისად რეაქტიული კითხვების პასუხების ქულათა ჯამმა შეადგინა -198,8 ქულა.

0-6 თვემდე გამოცდილების მქონე რესპონდენტებიდან, მხოლოდ ერთმა მიუთითა 4 კითხვაზე „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხი: 3 რეაქტიულ და 1 პროაქტიულ კითხვაზე. შესაბამისად პროაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს დაემატა 0,3 ქულა და შესაბამისად შეადგინა 165,4 ქულა, ხოლო რეაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს გამოაკლდა 0,9 ქულა

და შეადგინა -199,7 ქულას. საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ II კატეგორიის უწყებაში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობის ქულამ შეადგინა -34,3 ქულა.

III კატეგორიაში მოხვდა საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო - 15 და აღსრულების ეროვნული ბიურო - 1. ასევე საერთაშორისო პროექტები (სიდა, ევროკავშირი, აირექსი და სხვ.) – 4. მათგან სამსახურის/განყოფილების უფროსია 1, 2 მენეჯერი/კოორდინატორი, ხოლო დარჩენილი 17 - სპეციალისტი. გამოკითხულთაგან 6 მამრობითი სქესის წარმომადგენელია, შესაბამისად დარჩენილი 14 მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი. სამუშაო გამოცდილება თითოეული მათგანისა მინიმუმ 6 თვეა.

პროაქტიული ტაქტიკების გამომწვევ კითხვებზე, რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 38;
- ხშირად - 52;
- იშვიათად - 73;
- არა - 58;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 39.

შესაბამისად ზემოაღნიშნული პრინციპით შეიკრიბა თითოეული პასუხის ქულები, რის შემდეგაც გამოვიდა 75,4 ქულა.

რეაქტიულობის გამომწვევ კითხვებზე და პროაქტიულ და რეაქტიულ უკუკითხვებზე რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 35;
- ხშირად - 46;
- იშვიათად - 80;
- არა - 67;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 32.

შესაბამისად რეაქტიულობის გამოზმველი კითხვების პასუხების ქულათა ჯამმა შეადგინა -68,7 ქულა.

გამომდინარე იქიდან, რომ პროაქტიულ ქულათა ჯამი შეადგენს 75,4 ქულას, ხოლო რეაქტიულ ქულათა ჯამი -68,7 ქულას. III კატეგორიის უწყებაში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობის ქულამ შეადგინა 6,7 ქულა.

ამგვარად, I კატეგორიის საწყისი ქულა წარმოადგენს -7,7 ქულას, II კატეგორიის საწყისი ქულა წარმოგვიდგება -34,3 ქულის სახით, ხოლო III კატეგორიის საწყისი ქულა კი 6,7 ქულის სახით. თუმცა იმისათვის, რომ შევადაროთ ეს სამი ერთმანეთს საჭიროა თითოეული მათგანი გავყოთ თავისი კატეგორიის კითხვარების რაოდენობაზე - I კატეგორიის ქულა - 16-ზე, II კატეგორიის ქულა - 62-ზე, ხოლო III კატეგორიის ქულა - 20-ზე. შესაბამისად I კატეგორიის ქულა მიახლოებით იქნება -0,48 (კონკრეტულად - 0,48125). II კატეგორიის ქულა მიახლოებით წარმოგვიდგება -0,55 ქულის სახით, ხოლო III კატეგორიის ქულა კი 0,335.

წინამდებარე კვლევა ჩატარდა იმის გამოსარკვევად, თუ რატომ იყო სსიპ-ებში ორგანიზაციული პოლიტიკა უფრო დახვეწილი ვიდრე სამინისტროებში. რის საფუძველზეც ჩამოყალიბდა **ჰიპოთეზა** - რაც უფრო დამოუკიდებელია საჯარო ორგანიზაცია მით უფრო დახვეწილ პოლიტიკურ ტაქტიკებს მიმართავენ მისი თანამშრომლები.

როგორც კვლევის შედეგების ანალიზმა გვიჩვენა **ჰიპოთეზა არ დადასტურდა**. II კატეგორიის თანამშრომლები ნაკლებად ან თითქმის იგივენაირად მიმართავენ პოლიტიკური ტაქტიკების გამოყენებას სამუშაო ადგილას, როგორც I კატეგორიის თანამშრომლები. განსხვავება მოგვცა მხოლოდ III კატეგორიის შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაცია სრულიად დამოუკიდებელია ფინანსური თვალსაზრისით, რაც შეიძლება სხვა ფაქტორებითაც აიხსნას. ამასთან ხაზგასასმელია, რომ საკვლევ კითხვაში დასმული განსხვავება სსიპებსა და სამინისტროს შორის ყველა სსიპზე არ ვრცელდება, მაგ. II კატეგორიის სსიპებზე და ვრცელდება მხოლოდ III კატეგორიაზე.

დასკვნა

ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლისათვის პროფესიულ უნარებთან ერთად საჭიროა უნარები, რომელსაც ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები ეწოდება. როგორც კვლევებით გახდა ცნობილი და დადასტურდა, ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები არსებობს ყველა ორგანიზაციაში განურჩევლად ქვეყნისა და სექტორისა და თითოეულ მათგანში გამოიყენება ერთი და იგივე სახის ტაქტიკები. განსხვავება მხოლოდ მათ პოპულარობასა და ორგანიზაციული პოლიტიკის აქტორთა გამოცდილებაშია/ცოდნაშია.

წინამდებარე კვლევა ეფუძნებოდა წინა კვლევების გამოცდილებებს და შესაბამისად მის მიზანს წარმოადგენდა სწორედ ამ ტენდენციების გამოკვლევით შეესწავლა განსხვავება ზემოაღნიშნულ უწყებებში მოქმედ პოლიტიკურ აქტორებს (თანამშრომლებს) შორის.

აღსანიშნავია, რომ კვლევის წარმოებისას სირთულეს წარმოადგენდა ფაქტი, რომ კვლევა საჯარო სექტორში ტარდებოდა. სწორედ ამ მიზნით მოხდა კვლევის ინტერნეტით წარმოება. ამასთან ამ კუთხით დაცული იყო რესპონდენტის ანონიმურობა და ნებაყოფლობითობა, ვინაიდან რესპონდენტები ძირითად შემთხვევაში თავად შედიოდნენ გაზიარებულ ბმულზე და შესაბამისად ავსებდნენ კითხვარს.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა საყურადღებოა პირველ რიგში იმ ფაქტორით, რომ აქ გამოიკვეთა ის ტენდენციები რაც ქართულ საჯარო სექტორში არსებობს. შესაბამისად დაინტერესებული პირი აუცილებლად იპოვის გამოვლენილ მონაცემებში პრაქტიკულ გამოყენებას. განსაკუთრებით ამ მხრივ ყურადღება გასამახვილებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და შიდა აუდიტის სამსახურებისათვის, ასევე საჯარო სექტორში მოღვაწე მენეჯერებისათვის. ვინაიდან დასმულმა საკითხებმა მრავალი ასპექტი თავად დასაქმებულთა მხრიდან დაგვანახა.

ზემოთქმულიდან და წინამდებარე კვლევიდან გამომდინარე კი ყურადღება გასამახვილებელია შემდეგ საკითხებზე:

- გამოკითხულთა 58,2% თვლის, რომ მათი თანამშრომლები სხვების მიღწევებს საკუთარ თავზე იწერენ. აღნიშნული საგულისხმო მონაცემია მენეჯერებისათვის.
- გამოკითხულთა 65,3% თვლის, რომ მათი თანამშრომლები ინფორმაციას მალავენ თუკი ეს მათ საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული. აღნიშნული საგულისხმო მონაცემია, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე შიდა აუდიტის სამსახურისათვის.
- გამოკითხულთა 54,1% თვლის, რომ უფროსები მათ გადანყვეტილების მიღების პროცესში მხოლოდ მოჩვენებითად რთავენ. აღნიშნული საგულისხმო მონაცემია, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვაში გადანყვეტილების მიმღებ პირთათვის.
- გამოკითხულთა 61,3% თვლის, რომ სამსახურში წარმატებაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში თუ მის გარეთ მყოფი გავლენიანი მეგობრები. ეს მონაცემები საგულისხმოა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისათვის თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხებზე მუშაობის პროცესში.
- გამოკითხულთა 59,2% თვლის, რომ თანამშრომლები დავალების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში დანაშაულს სხვა მიაწერენ. ეს მონაცემები საყურადღებოა, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვისა და შიდა აუდიტის სამსახურებისთვისაც.
- გამოკითხულთა 40,9% თვლის, რომ თანამშრომლებს უფროსები ზოგჯერ უსაფუძვლოდ აქებენ. მიღებული მონაცემი ყურადსაღებია თანამშრომელთა მოტივაციაზე მუშაობის პროცესში.

ეს ის საკითხებია, რომელზე ყურადღების გამახვილებაც საჭიროა ორგანიზაციის სწორად ფუნქციონირებაში.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა არც უარყოფითი მოვლენაა და არც დადებითი. ეს არის პროცესი, რომელიც ორგვარი ტაქტიკით გამოიხატება და ყველა დონეზე სხვადასხვა ხარისხით არსებობს. როგორც ნაშრომის დასაწყისშივე აღინიშნა, დენჰარდტებმა და არისტიგუერამ შეიმუშავეს ის მთავარი პრინციპები, რომელთა დაყრდნობითაც შესაძლებელია ორგანიზაციისათვის სასარგებლოდ ოფისის პოლიტიკის ტაქტიკების გამოყენება. ესენია:

- გაზიარებული ძალაუფლება, რომელიც დაფუძნებულია პარტნიორობასა და თანამშრომლობაზე;
- ინკლუზიურობა, რომელიც დაფუძნებულია ღირსებასა და პატივისცემაზე;
- შეკავშირება, რომელიც დაფუძნებულია კომუნიკაციასა და განსხვავებულობის პატივისცემაზე;
- ხარისხი, რომელიც დაფუძნებულია იდეალებზე, მიზნებსა და ღირებულებებზე;
- ღირებულებათა სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია სიკეთეზე, თავმდაბლობასა და ნდობაზე;
- თანამონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება და სამართლიანობა (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013).

ამ პრინციპების გატარებით კი შესაძლებელი იქნება გამოველინილი გამოწვევების დაძლევა, როგორცაა მაგალითად, თანამშრომელთა მოჩვენებითი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

აღსანიშნავია წინამდებარე კვლევის მნიშვნელობა მომავალი კვლევების საფუძვლის კუთხითაც. როგორც ნაშრომშიც აღინიშნა კვლევა ჩატარდა 9 დღის მანძილზე ინტერნეტის საშუალებით. პირველ რიგში აღსანიშნავია, რომ მიღებულმა შედეგებმა ზოგადი წარმოდგენა შეგვიქმნა იმ ტენდენციების შესახებ, რაც არსებულ სფეროში გვხვდება.

მეორე მხრივ ასევე საყურადღებოა, უფრო ფართო კვლევის ჩატარების საჭიროება ორი კუთხით. საინტერესო იქნება სხვა სამინისტროს სისტემის შესწავლა, ვინაიდან

იუსტიციის სისტემა საკმაოდ დაწინაურებული საჯარო ორგანიზაციათა ჯაჭვია სახელმწიფოში, რამაც შეიძლება ზოგადი ტენდენციისგან განსხვავებული სურათი მოგვცა. ასევე საგულისხმო იქნება იუსტიციის სამინისტროს სისტემისა და სხვა სისტემების შედარება ამ კუთხით და არსებობის შემთხვევაში იმ განსხვავებების გამოვლენა რაც არსებობს.

დაბოლოს, რაც ყველაზე უფრო ყურადსაღებია, არის ის, რომ ჰიპოთეზა არ დადასტურდა. შესაბამისად კვლევა შეიძლება გაგრძელდეს, როგორც არსებული მიმართულებით და მოიცვას უფრო მეტი სსიპ და რესპონდენტი მიღებული შედეგების გადასამოწმებლად, ისე სხვა მიმართულებითაც საკვლევ კითხვაზე პასუხის გასაცემად.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T. (1979). Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*, Vol. 22 No 1, 77-83.
- Boozer, Robert W.; Forte, Monique; Harris, James R.; (2005). Psychological Type, Machiavellianism, and Perceived Self-efficacy at Playing Office Politics. *Journal of Psychological Type*, Volume 64, 1-9.
- Cacciattolo, K. (2014, August). Defining Organisational Politics. *European Scientific Journal*, pp. 238-246.
- Daud, Zulkiflee; Mohd Isa, Mohd Faizal; Mohd Nor, Wan Shakizah Wan; Zainol, Zairani; (2013). Office Politics: The reduction of Employees' Need for Power. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 11, 29-35.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Managing Human Behaviour in Public and Nonprofit Organizations, 3rd Edition*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: SAGE Publications.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Gerald R. Ferris, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 93-116.
- Gray, B. and Ariss, S. S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 707-723.
- Mayes, B.T. and Allen, R.W. (1977, October). Toward A Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, pp. 672-678.
- Murray, Victor; Gandz, Jeffrey; (1980). Games Executives Play: Politics at Work. *Business Horizons*, 11-23.

- Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A.; (2013). Succeeding in the Corporate Arena: The Evolution of College Students' Perceptions of the Necessary Ethical Orientation. *Journal of Education For Business*, 223-229.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behaviour*, 326-347.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York City: New York: Norton.
- Witt, L. A. (1998). Enhancing Organizational Goal Congruence: A solution to Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, 666-674.
- Zaleznik, A. (1970, May-June). Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, pp. 47-60.
- ბოლმანი, ლ. გ., & დილი, ტ. ი. (2008). *ორგანიზაციების რიფორმინგი: მხატვრულობა, არჩევანი და ლიდერშიფი*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

დანართები

დანართი N1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Irakli Akhalkatsishvili

Tactics of Organizational Politics in Georgian Public Sector

Public Administration and Public Policy

Master's Thesis is prepared for the Master's Degree in Public Policy and
Administration

Under the Supervision of Prof: Nana Macharashvili

Tbilisi

დანართი N2

კითხვარი

N	კითხვები	არა	იშვიათად	ხშირად	კი	მიჭირს პასუხის გაცემა
1	ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ საკუთარ როლს სამსახურეობრივი ამოცანების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში.					
2	თანამშრომლები თავის თავზე იწერენ სამსახურში სხვების მიღწევებს/საერთო მიღწევებს, თუკი ეს შესაძლებელია.					
3	თანამშრომლები მალავენ ინფორმაციას, თუკი ეს მათ საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული.					
4	მე ხშირად ვეხმარები თანამშრომლებს, რადგან როცა დამჭირდება მათგანაც მივიღო დახმარება.					
5	უფროსები იყენებენ საყვედურს თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) დადგომის შემდეგ.					
6	უფროსები გადაწყვეტილების მიღებისას თანამშრომლებს მოჩვენებითად რთავენ.					
7	მენეჯერებს და წარმატებულ თანამშრომლებს გავლენიანი მეგობრები ყავთ, როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ და ეს სამსახურში მათ დანიშნულებაზე/ხელფასის გაზრდაზე და სხვადასხვაგვარ პრივილეგიაზე დადებითად აისახება.					
8	ჩემი თანამშრომლები დავალების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში ცდილობენ საკუთარი დანაშაული სხვას მიაწერონ.					
9	თანამშრომლები მაშინაც კი იცვამენ ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების შესაბამისად, როდესაც მოქალაქეებს/ოფიციალურ სტუმრებს არ ხვდებიან.					
10	თანამშრომლები ისეთი გზებით ცდილობენ უფროსების მოხიბვლას, როგორიც სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებასთან					

11	მე მიწვევს მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, უნარის დასაცავად და მათში ეს თანამშრომლებთან ერთდროულად უარყოფითად აისახება.					
12	უფროსები იყენებენ მუქარას თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში					

წინამდებარე კითხვარი შედგენილია სამაგისტრო ნაშრომის დაცვის მიზნით. კვლევას ატარებს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტუდენტი ირაკლი ახალუაძე. კვლევის მიზანია ქართულ საჯარო სექტორში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების შესწავლა. ვთხოვთ მიიღოთ კვლევაში მონაწილეობა და გულწრფელად უპასუხოთ დასმულ კითხვებს. გახსოვდეთ, **კვლევა ანონიმურია** და მასში მონაწილეობით წვლილს შეიტანთ საქართველოში საჯარო ადმინისტრირების მეცნიერულ განვითარებაში.

	დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) პრევენციის მიზნით.					
13	ჩემი თანამშრომლები აკნინებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს.					
14	თანამშრომელი სხვას/სხვებს ჭარბ ინფორმაციას აწვდის იმსათვის, რომ დამალოს ინფორმაცია, რომელიც მის საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული.					
15	თანამშრომლები დიდ დროს უთმობენ უფროსებთან სოციალურ ურთიერთობას (მაგ. სამუშაო დროს ამბების გაზიარება, სიგარეტის მოსაწევად ერთად გასვლა, ლანჩზე ერთად გასვლა).					
16	უფროსები იყენებენ სხვადასხვა ჯილდოებს თანამშრომლების მიმართ (პრემია, ხელფასის გაზრდა, მადლობის გამოცხადება და სხვ.).					
17	მე ვცდილობ ყოველთვის მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში, მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში დადებითად აისახება.					
18	უფროსები ხშირად აქებენ თანამშრომლებს რეალური მიზეზის/საფუძვლის გარეშე.					
19	თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში მათი პირადი გემოვნების შესაბამისად გამოიყურებოდნენ (ჰქონდეთ ინდივიდუალური თმის ვარცხნილობა, ჩაცმულობა და ა.შ.; არ იგულისხმება ფრონტში მომუშავე კოლეგები).					
20	ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს.					

21. სამუშაო ადგილი:

- იუსტიციის სამინისტრო;
- სსიპ - აღსრულების ეროვნული ბიურო
- სსიპ - დანაშაულის პრევენციის ცენტრი
- სსიპ - იუსტიციის სახლი
- სსიპ - იუსტიციის სასწავლო ცენტრი
- სსიპ - მონაცემთა გაცვლის სააგენტო
- სსიპ - სმართ ლოჯიქი
- სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო
- სსიპ - სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო
- სსიპ - საქართველოს ეროვნული არქივი
- სსიპ - საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე

- სსიპ - საქართველოს ნოტარიუსთა პალატა
- საერთაშორისო პროექტი (მაგ. სიდა, ევროკავშირი, აირექსი და სხვ.)

22. სამუშაო პოზიცია:

- სპეციალისტი
- მენეჯერი/კოორდინატორი
- სამსახურის/განყოფილების უფროსი

23. სქესი:

- ქალი
- კაცი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანა გიორგობიანი

*ქართულ საჯარო სექტორში ხელმძღვანელის როლი
თანამშრომლის მოტივაციაში*

სამაგისტრო პროგრამა: სახელმწიფო მართვა და საჯარო
პოლიტიკა

ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანა მაჭარაშვილი

თსუ ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

ნაშრომი წარმოადგენს მცდელობას საქართველოს საჯარო სამსახურის მაგალითზე შეისწავლოს და წარმოაჩინოს პრაქტიკაში არსებული მოტივაციის მეთოდები და განსაზღვროს ხელმძღვანლის როლი თანამშრომლის მოტივაციაში. ცვლადების შესასწავლად საკვლევ ობიექტებად აღებულია სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ), საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო და საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო. კვლევის პარალელურად მეორად ლიტერატურასა და არსებულ კვლევებზე დაყრდნობით გამოტანილია წინასწარი ჰიპოთეზები, რომელთა გადამოწმებაც მოხდა კვლევების შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე.

კვლევაში გამოყოფილია ორი ცვლადი: დამოუკიდებელი - ხელმძღვანლის დამოკიდებულება, ხოლო დამოკიდებული - თანამშრომელთა ქცევები. კვლევისთვის გამოყენებული იყო კვლევის თვისებრივი მეთოდი. საკვლევ ობიექტებიდან შეირჩა დაახლოებით 3-3 თანამშრომელი და ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუ, რის საფუძველზეც მიღებულია ინფორმაცია საკვლევ საკითხის გარშემო.

საკვანძო სიტყვები: რესურსების გადანაწილება, ხელმძღვანელი, ინდივიდები, მოტივაცია, სამართლიანობა, საჯარო სექტორი, ადამიანური რესურსები, პროდუქტიულობა.

Abstract

The study is an attempt to examine and demonstrate the examples of the incentives in practice and to determine the role of the managers in employee's motivation. For studying the variables the paper examines three public establishments: Public Service Development Agency (LEPL), the Ministry of Finance of Georgia and the Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia. Along with the research, on basis of secondary literature and sources the work includes the preliminary hypothesis to guide the research dissemination.

Two basic kinds of variables are included in the study: Independent – Manager's attitudes, Dependent – employee's behavior. Qualitative research method was used for this study. Approximately 3 employees were chosen from the research objectives, with whom the deepend interviews were held. Desired information was retrieved according to these interviews.

Key words: Resource allocation, managers, employees, motivation, fairness, public sector, human resources, productivity.

სარჩევი

შესავალი	5
ნაწილი I	7
თავი I. კვლევის დიზაინი	7
1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა.....	7
1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები.....	11
1.3 საკვლევო კითხვები და ჰიპოთეზები.....	12
1.4 ცვლადები და ინდიკატორები.....	12
1.5 კვლევის მეთოდოლოგია.....	13
1.6 კვლევის შეზღუდვები.....	14
1.7 თეორიული ჩარჩო.....	15
ნაწილი II	20
თავი II. ლიტერატურის მიმოხილვა.....	20
ნაწილი III.....	35
თავი III. კვლევის შედეგები.....	35
3.1 სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო.....	35
3.2 ფინანსთა სამინისტრო.....	40
3.3 რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო.....	45
დასკვნა.....	50
გამოყენებული ლიტერატურა.....	52
დანართი.....	54

შესავალი

მუდმივად ცვალებადი პროცესებისა და გლობალიზაციის პირობებში ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინება სულ უფრო რთული ხდება, რაც სამუშაო ადგილებზე იწვევს სტრესს, დაძაბულობას, გაუგებრობას, კოგნიტურ დისონანსს, არაეფექტურ მუშაობას და სხვა. თუმცა, ბოლო რამდენიმე წელია, რაც მსოფლიოს წამყვანი და გიგანტი კომპანიები ყურადღებას უთმობენ თანამშრომელთა განწყობას და ემოციებს სამუშაო ადგილებზე (Google, Cisco, SAS, Deloitte), ვინაიდან აღნიშნული დამოკიდებულება ერთიორად ზრდის, ან პირიქით, აქვეითებს მოტივაციას. ერთ-ერთი ვარაუდით კი, თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და ქცევებზე დიდ გავლენას ახდენს უშუალო ხელმძღვანლის დამოკიდებულება მათ მიმართ. უკეთეს შემთხვევაში მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანები ქმნიან ჯანსაღ და კონკურენტუნარიან სამუშაო ადგილებს. უარეს შემთხვევაში კი თანამშრომლებს, ზოგჯერ კი გამოცდილ და პროფესიონალ რესურსს, კარგავენ.

ფლორიდის უნივერსიტეტის კვლევამ აჩვენა, რომ დასაქმებულთა 40% უკმაყოფილია თავისი ხელმძღვანლით, ამავე კვლევებმა აჩვენა რომ „ცუდი“ უფროსის შემთხვევაში თანამშრომელი ნაკლებად ცდილობს შეასრულოს დამატებითი სამუშაო ან არ აქვს ენთუზიაზმი და ენერჯია დავალების შესასრულებლად (სამანტა ჰენლი). ორგანიზაციის პროდუქტიულობასთან კი პირდაპირ კავშირშია შიდაორგანიზაციული ჰარმონია. ურთიერთობები, რომლებიც დაფუძნებულია ნდობასა და გაგებაზე დადებითად მოქმედებს სამუშაოს შესრულების ხარისხზეც.

საქართველოში საჯარო დაწესებულებები დღეს უამრავი გამოწვევის წინაშე დგანან, მათ შორის შედარებით ნაკლები ყურადღება ექცევა საჯარო მოხელეთა მოტივირებას, მათი მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას, რაც სამწუხაროდ საზოგადოებაში ნეგატიური დამოკიდებულების და უნდობლობის განცდას აჩენს მთლიანად საჯარო სექტორის მიმართ.

ორგანიზაციული სწავლების მეცნიერები (ელტონ მაიო, დუგლას მაკგრეგორი, აბრაამ მასლოუ, ვიქტორ ვრუმი) გასული საუკუნიდან მოყოლებული აქვეყნებენ ნაშრომებს და ატარებენ კვლევებს სამსახურებში თანამშრომელთა მოტივაციის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე, ტრადიციულ და თანამედროვე ადამიანური რესურსების მიდგომებზე. ანალიზსა და არგუმენტებზე დაყდნობით კი ხაზს უსვამენ ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობას, მენეჯერების როლს სამუშაო ადგილებზე და თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებაში.

წინამდებარე ნაშრომი შედგება შემდეგი პუნქტებისგან: I ნაწილი დაეთმობა კვლევის დიზაინს, სადაც განხილული იქნება საკითხის აქტუალობა და კვლევის საგანი, აქვეა წარმოდგენილი კვლევის მიზნები და ამოცანები, დასმულია საკვლევი კითხვა და ჩამოყალიბებულია საკვლევი ჰიპოთეზები, რომლის გამყარებასაც ან უგულებელყოფას ქვემოთ შევეცდებით. კვლევის დიზაინშია წარმოდგენილი კვლევის მეთოდოლოგია და თეორიული ჩარჩოც და ასევე ის შეზღუდვები, რომლებიც გამოიკვეთა კვლევის ჩატარების განმავლობაში. II ნაწილში განხილულია ლიტერატურა მოტივაციის თეორიის და მისი ავტორების შესახებ. ამავე სექციაში საუბარია სხვადასხვა მეცნიერის მიერ ხელმძღვანლის როლსა და გავლენაზე შიდაორგანიზაციულ გარემოში, რაც განაპირობებს თანამშრომელთა შემდგომ ქცევას. მნიშვნელოვნად ჩავთვალე, ასევე არამარტო კლასიკოსი ავტორების თეორიული ჩარჩოების და მოსაზრებების განხილვა, არამედ დღეს აქტუალური მიდგომების და ცვლილებების ხაზგასმაც, რაც ერთიანი სურათის აღქმაში დაეხმარება მკითხველს, განასხვავოს ტრადიციული და თანამედროვე ხედვები ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებაში. III ნაწილი ეთმობა კვლევის შედეგებს და მათ ანალიზს, რომელიც ჩატარდა სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოში, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში. საკვლევი საგნის გარშემო არსებული მწირი მასალების გათვალისწინებით, წინამდებარე კვლევა წარმოადგენს მცდელობას, შექმნას დოკუმენტი, რომელიც მომავალში საქართველოს საჯარო უწყებებში საკითხის ფართოდ გავრცობას, დისკუსიებს და ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებას შეუწყობს ხელს.

ნაწილი I

I. კვლევის დიზაინი

1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა

საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის შესწავლას მოკლე ისტორია აქვს, რაც გამოწვეული იყო ქვეყანაში არსებული მძიმე პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობით. თუმცა, სახელმწიფოს განვითარებასთან ერთად საჭირო ხდებოდა ამ პრობლემით დაინტერესება. 2011 წელს საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამოქვეყნებულ დოკუმენტში (ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში) უკვე მკაფიოდ იყო ხაზგასმული ბიუროს ერთ-ერთი უმთავრეს პრიორიტეტად ადამიანური რესურსების სისტემების განვითარება. ამავე სამსახური უკვე 2014 წლის სახელმძღვანელოში საუბრობს ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობაზე: „თითოეული ინდივიდი ორგანიზაციაში თავისი „ბარგით“ მოდის, რომელიც აერთიანებს მის ცოდნას, გამოცდილებას, ინტერესებს, პიროვნულ თვისებებს, შესაბამისად ორგანიზაციაში დასაქმებული ინდივიდი არ წარმოადგენს მხოლოდ მარტივ სიმრავლეს, არამედ ის არის უძვირფასესი კაპიტალი. თანამშრომლების მართვა კი მთლიანად ადამიანების და მათი კაპიტალის მართვას გულისხმობს და მათ გამოყენებას ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე“ (წყარო გვერდის მითითებით). (<http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>)

საჯარო სამსახურის ბიუროს სახელმძღვანელოს მიხედვით, არსებობს წახალისების ფინანსური, არაფინანსური და ფსიქოლოგიური „ანაზღაურება“. წახალისების სისტემის მომხრეთა აზრით, მსგავსი მექანიზმები არა მხოლოდ ზრდის მათ მოტივაციას, არამედ იზიდავს ახალ კადრებს ან ინარჩუნებს პროფესიონალ თანამშრომლებს და ხელს უშლის მათ ორგანიზაციიდან გადინებას, ასევე ზრდის საქმისადმი და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას.

დღეს, საზოგადოებაში ხშირად ვხვდებით საჯარო სექტორის მუშაობის მიმართ ნეგატიურ დამოკიდებულებას, რაც ზოგჯერ ადამიანური რესურსების სამსახურების

ეფექტურ მუშაობას ეჭვქვეშ აყენებს, გამომდინარე იქიდან, რომ ნებისმიერი საჯარო თუ კერძო სექტორის გამართულ მუშაობას სწორედ ადამიანური კაპიტალი და მათი პროფესიონალიზმი განაპირობებს. იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სამსახურები სწორად აკეთებენ ფოკუსს და ქირობენ შესაბამის კადრს, მაშინ მიზნის მიღწევისკენ სწორი ნაბიჯებია გადადგმული. მაგრამ სამწუხაროდ, მხოლოდ სასურველი კადრების მოძიება არ არის საკმარისი, მნიშვნელოვანია შემდეგში უკვე ამ რესურსის შენარჩუნება, მათი შრომის ნაყოფიერების გაზრდა, გარემოსთან და ტექნოლოგიებთან ადაპტირება, მათში ინვესტიციების ჩადება, რომელიც ხელს შეუწყობს საერთო მიზნის მიღწევას. კადრების შენარჩუნებისთვის კი სხვადასხვა ფაქტორია გასათვალისწინებელი, ერთ-ერთი კი სწორედ ჯანსაღი ორგანიზაციული ქცევებია პიროვნებასა და ორგანიზაციას შორის. ელტონ მაიო და პარკერ ფოლეთი ჯერ კიდევ გასულ საუკუნეში მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ადამიანებს გარდა ფულადი ანაზღაურებისა სხვა მოთხოვნილებები და მისწრაფებები გააჩნიათ, ამ უკანასკნელის რეალიზებასა და განვითარებაში დიდ როლს თამაშობს უშუალო ხელმძღვანელი. გარდა იმისა, რომ მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებს აქვთ უამრავი საპასუხისმგებლო ყოველდღიური საქმიანობა, მათ პირდაპირ ევალებათ შესაბამის სამსახურებთან ერთად შეიმუშავონ თანამშრომლების წახალისების მეთოდები.

საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით, სამთავრობო დაწესებულებაში, მოსამსახურის მიერ სამსახურეობრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისთვის, ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისთვის, განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის დავალების შესრულებისთვის დაწესებულია წახალისების შემდეგი ფორმები:

- 1) მადლობის გამოცხადება
- 2) ერთდროული ფულადი ჯილდო
- 3) ფასიანი საჩუქარი
- 4) თანამდებობრივი სარგოს თანრიგის ამაღლება (საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1997, მუხლი 74.)

თანამედროვე საჯარო დაწესებულებების უმრავლესობა მაინც მონეტარული სტიმულირების ფორმებს ანიჭებს უპირატესობას, რაც ყოველდღიური დაძაბულობის შემსუბუქებისთვის საკმარისი არ არის. ხელმძღვანელი პირები მეორე მხრივ ჩიხში შედიან ამგვარი მეთოდის გამოყენებისას, რადგან ისინი იზღუდებიან ბიუჯეტით, საზოგადოების და მესამე სექტორის მუდმივი მონიტორინგით.

დასაქმებულთა შორის ხშირად გვხვდებიან ადამიანები, რომლებიც მძიმე ფსიქოლოგიური ზეწოლის ქვეშ ექცვიან ზემდგომი პირების მიერ. ზოგჯერ ვერბალური შეურაცხყოფის ან სამსახურიდან გაშვების მუქარის მსხვერპლი ხდებიან. ადამიანი, თავისი არსებით მუდმივად მიიღტვის ჰარმონიულობისკენ, ამიტომ სამუშაო ადგილებზე ნებისმიერი სახის კონფლიქტის თუ დაძაბულობის თავიდან ასაცილებლად ითმენენ და ეგუებიან არსებულ მდგომარეობას.

ხელმძღვანელთა მხრიდან ზოგჯერ არასწორად ხდება სიტუაციის აღქმა, არასწორად აფასებენ ან ანაწილებენ თანამშრომლებს შორის დავალებებს, პასუხისმგებლობებს. შედეგიც შესაბამისია. დასაქმებულები ვერ ახერხებენ თავიანთი თავის რეალიზებას, კარგავენ მოტივაციას, უქვეითდებათ თვითშეფასება, განიცდიან კოგნიტურ დისონანსს ან უარეს შემთხვევაში ტოვებენ სამსახურებს. მაგრამ იმ ქვეყნებში, სადაც ეკონომიკური აღმავლობა შეფერხებულია და უმუშევრობის დონე მაღალია, ადვილი არაა ადამიანისთვის ახალი სამსახურის იმედით წამოვიდეს ორგანიზაციიდან, ისინი რჩებიან და ეგუებიან კონფორმიზს. ასეთი თანამშრომლების მიმართ არც ხელმძღვანელი პირები არიან მოწყალენი. საკმარისია რომელიმე თანამშრომელმა მასზე დაკისრებულ დავალებას თავი ვერ გაართვას, რომ მთლიანი პასუხისმგებლობის აღება ხდება ამ უკანასკნელის მიერ, რასაც თან ახლავს მძიმე ფსიქოლოგიური წნეხი ხელმძღვანელი პირის მხრიდან. 2014 წელს საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის ჩატარებული კვლევის მიხედვით, რესპოდენტთა ნაწილმა აღნიშნა, რომ ისინი საჯარო სამსახურში თავს დაუცველად გრძნობენ და მუდმივი მოლოდინია იმის, რომ სამსახურიდან გაუშვებენ, აღნიშნული დაძაბულობა კი მათ მოტივაციაზე პირდაპირ ნეგატიურ გავლენას ახდენს და პროდუქტიულობა უმცირდებათ. (ნინო დოლიძე, ნინო ლონღაძე, 2014)

შედარებით მარტივია კომერციულ სექტორში აღნიშნული საკითხის მოგვარება და გადაჭრის გზების ძიება, მაგრამ საჯარო სექტორის მუშაობის პრინციპი რადიკალურად განსხვავდება ბიზნეს ორგანიზაციებისგან. სახელმწიფო სამსახურების მომხმარებელთა რიცხვი გაცილებით მასშტაბურია, მუდმივი დაკვირვების ქვეშ არიან საზოგადოების, საერთაშორისო, არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან, რაც ზღუდავს მათ თავისუფლებას მოერგონ საჯარო მოხელეთა სურვილებს. ამასთანავე, საქართველოს მსგავსი პოლიტიკურად და ეკონომიკურად არასტაბილური ქვეყნები მეტი წნეხის ქვეშ ექცევიან, რაც საჯარო დაწესებულებების მუშაობის ეფექტურად წარმართვას უშლის ხელს. არასტაბილურობაში ვგულისხმობ, პოლიტიკური ძალების როტაციას და მთავრობის ხშირ ცვლას, რაზეც ხშირად საჯარო სამსახურებში დასაქმებული ადამიანები არიან დამოკიდებულები. საჯარო მოხელეს ერთ პოზიციაზე მუშაობა შეიძლება მეორე მთავრობის მოსვლამდე მოუწიოს, ეს დრო კი 4-დან 5 წლამდე მერყეობს, რაც ძალიან მცირე დროა შიდაორგანიზაციული სისტემების და წახალისების ფორმების შენარჩუნება/განვითარებისთვის(<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>). ვინაიდან ადამიანები ერთმანეთისგან უამრავი ნიშნით განსხვავდებიან, არ არის გამორიცხული, რომ როტაციის და რეორგანიზაციის შემდეგ ახალმა ხელმძღვანელმა რადიკალური ცვლილებები გამოიწვიოს ყველა მიმართულებით, რაც აფერხებს ერთი რომელიმე კონკრეტული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება/გაზომვას.

საზოგადოებაში გავრცელებული შეხედულების თანახმად, ხელმძღვანელ პირებს ხშირ შემთხვევაში აკლიათ მენეჯერული უნარ-ჩვევები, რომლებიც ორგანიზაციაში ხელს უწყობენ თანამშრომლებს შორის შრომის სწორ დანაწილებას, სამართლიანობას, ობიექტურობას, თანამშრომლების წახალისებას და მხარდაჭერას.

საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა ნაწილი კი ფიქრობს, რომ ხელმძღვანელები მათ, როგორც სერვისის მიმწოდებლებს ისე უყურებენ და არ ხდება მათი ადამიანური საჭიროებების გათვალისწინება. აღნიშნული დამოკიდებულება ეწინააღმდეგება მასლოუს მიერ შემოთავაზებულ „საჭიროებათა იერარქიის“ თეორიას, სადაც ინდივიდებს არსებობის განმავლობაში სხვადასხვა საფეხურზე სხვადასხვა

მოთხოვნილება უჩნდებათ, რაც მათი თვითშეფასებისთვის და კმაყოფილებისთვის აუცილებელ პირობებს წარმოადგენს.

1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები

სამუშაო ადგილებზე თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ განვითარებულ ქვეყნებში. საქართველოში არსებული მატერიალური მასალები და ამ მხრივ ჩატარებული კვლევები იმაზე მეტყველებს, რომ საჯარო სექტორში მომუშავეთა წახალისების სისტემების ეფექტურობას ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ რადგან კვლევებში და არსებულ ლიტერატურაში ბუნდოვნადაა წარმოდგენილი საჯარო მოხელეთა კმაყოფილება წამახალისებელი მექანიზმების მიმართ.

წინამდებარე *კვლევის მიზანია* განსაზღვროს საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში არსებული თანამშრომელთა მოტივაციის მექანიზმების ეფექტურობა და დაადგინოს ხელმძღვანლის როლი თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაში. კვლევის ობიექტები არიან: სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს, რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს და ფინანსთა სამინისტროს მაღალი და დაბალი რანგის თანამშრომლები.

კვლევა შეისწავლის, თუ რამდენად ეფექტურია საჯარო დაწესებულებებში უკვე არსებული წახალისების სისტემები და რამ ფორმით მონაწილეობს ხელმძღვანელი თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდაში.

კვლევის მიზნის მისაღწევად გამოყენებულია შემდეგი ამოცანები:

- 1) შესაბამისი საკანონმდებლო აქტების გაცნობა
- 2) საკვლევი ობიექტების დებულების გაცნობა

3) საქართველოს საჯარო სექტორის პრაქტიკაში არსებული წამახალისებელი სისტემების გაცნო

1.3 საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზები

კვლევის ძირითადი მიმართულებიდან გამომდინარე, საკვლევი კითხვის ფორმულირება არის შემდეგნაირი: **რამდენად პრიორიტეტულია ხელმძღვანელისთვის თანამშრომლის მოტივაცია პრაქტიკიდან გამომდინარე?**

გარდა ძირითადი საკვლევი კითხვისა, კვლევაში ჩნდება შემდეგი კითხვები:

ქვეკითხვა 1: რამდენად ეფექტურია პრაქტიკაში არსებული მოტივაციის მეთოდები?

ქვეკითხვა 2: გრძელვადიან პერიოდში, რომელი წახალისების მექანიზმს ანიჭებენ უპირატესობას საჯარო მოხელეები?

კვლევის ძირითადი კითხვიდან გამომდინარე კი ყალიბდება შემდეგი ძირითადი ჰიპოთეზა: **ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება**

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ყალიბდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზა:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

ქვეჰიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

1.4 კვლევის ცვლადები და ინდიკატორები

კვლევაში გამოიყოფა ორი ცვლადი, დამოუკიდებელი და დამოკიდებული ცვლადები.

დამოუკიდებელი ცვლადი: ხელმძღვანლის დამოკიდებულება თანამშრომლის მოტივაციის ამალღების მიმართ, რომელიც ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს ჯანსაღი ორგანიზაციული ეკოსისტემის შექმნას, თანამშრომელთა მოტივაციას და სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას.

ხოლო **დამოკიდებულ ცვლადად** განიხილება თანამშრომელთა მოტივაციის დონე, რომელიც იცვლება შიდაორგანიზაციულ დამოკიდებულებათა შესაბამისად.

ცვლადების გასაზომად გამოყენებულია შემდეგი ინდიკატორები:

- 1) ხელმძღვანლის და თანამშრომლის კომუნიკაციის დონე, ურთიერთობის ფორმა და სიხშირე;
- 2) თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგები.

1.5 კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევაში გამოყენებულია სოციოლოგიური კვლევის თვისებრივი მეთოდი, უფრო კონკრეტულად კი სამიზნე ჯგუფიდან შერჩეულ რესპოდენტებთან ჩატარდასიღრმისეული ინტერვიუები. აღნიშნულ რესპოდენტებთან დაკავშირება მოხდა პირადი კონტაქტების მეშვეობით, ხოლო მათთან დაკავშირების შემდეგ უკვე გამოვიყენე არალბათური შერჩევა, კონკრეტულად თოვლის გუნდის მეთოდი, რაც გულისხმობდა რესპოდენტის მიერ სხვა რომელიმე რესპოდენტისთვის რეკომენდაციის გაწევას საკვლევ თემასთან დაკავშირებულ საკითხებზე გასაუბრების მიზნით.

თითოეულ საკვლევ ობიექტთან შეძლებისდაგვარად მოხდა დაკავშირება, დაახლოებით 3 თანამშრომელთან, საიდანაც ნაწილი წარმოადგენს ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე თანამშრომლებს, ხოლო ნაწილი სპეციალისტებს. მაღალი და დაბალი რანგის თანამშრომლებთან გასაუბრებით შესაძლებელი გახდა მათი გადმოსახედიდან პრობლემის აღქმა და შეფასება. ინტერვიუს დაწყებამდე კი მოხდა

შესაბამისი ინსტრუქციების გაცნობა და კონფიდენციალობის პრინციპის მოთხოვნის უფლებით ინფორმირება, რამაც კონკრეტულ შემთხვევებში მოგვცა რესპოდენტების დაცულობის და უსაფრთხოების შეგრძნება.

საკვლევი ობიექტების არჩევა მოხდა სხვადასხვა პრინციპის მიხედვით:

სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო შეირჩა სამსახურის სიდიდით და მოქალაქეებისთვის ფართო და მნიშვნელოვანი სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით. რაც შეეხება რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, ის შეირჩა, როგორც მრავალბიუჯეტური პროექტების და პროგრამების კურატორი დაწესებულება, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სპეციფიკური განათლების და გამოცდილების მქონე კადრების დაქირავებას და მათ შენარჩუნებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისთვის გათვლილი მნიშვნელოვანი სამუშაოები ვერ განხორციელდება, ამ მხრივ ორმაგად მნიშვნელოვანია პროფესიონალი კადრების შენარჩუნება და წახალისება, შემდეგში აღნიშნული დასკვნა ამავე სამინისტროს, სამართლებრივი უზრუნველყოფის და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსმაც დაადასტურა. საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში აღრიცხვა, ანგარიშგების და აუდიტის სამსახურის სიახლემ გამოიწვია დაინტერესება, გამომდინარე იქიდან, რომ სამსახური ახალი შექმნილია, საინტერესო იყო ხელმძღვანლის მიდგომების და დამოკიდებულებების გაგება, თუ როგორ ახერხებს თანამშრომლების წახალისებას და პროდუქტიულობის გაზრდას.

აღნიშნული კვლევის მეთოდი დაგვეხმარა გასაუბრების დროს გამოგვეყო საკვლევ საკითხთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ასპექტები. გვექონდა საშუალება პირველწყაროდან, უშუალოდ საჯარო მოხელეებისგან გავიგოთ მათ სამუშაო ადგილებზე არსებული მოტივაციის მექანიზმების შესახებ, მათი მოსაზრება ხელმძღვანლის როლზე თანამშრომლის პროდუქტიულობის გაზრდაში, რაც შემდეგ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზეც აისახება. ასევე, მივიღეთ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა არის მათი აზრით ამ მხრივ გასაუმჯობესებელი ან რას თვლიან რა

არის შესაცვლელი დასაქმებულის ყოველდღიურ სამუშაო გარემოში, რათა არ დაკარგონ საქმისადმი ერთგულება და ინტერესი. ჩაღრმავებული ინტერვიუ საშუალებას მოგვცა ადგილზევე მოვახდინოთ ინფორმაციის დაზუსტება. კვლევის რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენება არ იქნა საჭიროდ მიჩნეული, რადგან თვისებრივ მეთოდს შეუძლია გასცეს პასუხი საკვლევ კითხვებს და ამავდროულად იყოს სანდო და ამომწურავი. კვლევის განმავლობაში ასევე გამოყენებულია დოკუმენტების ანალიზი, რაც აერთიანებს როგორც ქართულ ისე უცხოურ წყაროებს.

1.6 კვლევის შეზღუდვები და ვალიდურობა

კვლევის ჩატარებისას დაფიქსირდა შემდეგი ხელისშემშლელი ფაქტორები. საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტთან რამდენიმე მცდელობის მიუხედავად, საბოლოოდ მათგან ელ.ფოსტის მეშვეობით მივიღე უარი, სადაც განმარტებული არ იყო მიზეზები. აღნიშნული დეპარტამენტის თანამშრომლებთან გასაუბრება წარმოადგენდა მნიშვნელოვან როლს კვლევისთვის, რადგან საკითხი პირდაპირ კავშირშია აღნიშნულ სამსახურთან და მათი კომპეტენციის ფარგლებშია. იმ სამსახურთან კი, რომელთან დაკავშირებაც მოვახერხე, სამწუხაროდ ვერ მოხერხდა მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომელთან გასაუბრება, ამ სიტუაციის გათვალისწინებით, მონაცემთა ანალიზში წარმოადგენილია საკვლევის საკითხის ერთგვაროვანი შეფასება, რაც გულისხმობს მხოლოდ სპეციალისტების მხრიდან დანახული პრობლემის გაანალიზებას.

რაც შეეხება მეორე ხელისშემშლელ ფაქტორს, შეეხება ახალ საკანონმდებლო რეგულაციებს, რომელიც ინტერვიუს ჩატარების მომენტისთვის არ იყო ამოქმედებული და რესპოდენტებს უჭირდათ ახალი წამახალისებელი სისტემის შეფასება, რადგან არ არსებობდა მოლოდინები პრაქტიკაში მისი პოზიტიური თუ ნეგატიური ზემოქმედების.

სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურთანაც ვერ მოხდა ორივე მხარისთვის სასურველი თარიღის შერჩევა, ინტერვიუების პერიოდში ჩემთვის მოსახერხებელი დრო აღმოჩნდა მათთვის გვიანი და მათი მოხოვნისამებრ წინასწარ ერთი კვირით ადრე გაფრთხილება უკვე გვიანდებოდა ჩემთვის, როგორც ინტერვიუერისთვის დროის და რესურსების გამონახვა.

საბოლოოდ, კვლევა დაეფუძნა სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს, საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს და საქარველოს ფინანსთა სამინისტროს სამსახურის თანამშრომელთა ინტერვიუებს, რომლებთან დაკავშირებაც მოხდა.

1.7 თეორიული ჩარჩო

კვლევის თეორიულ ჩარჩოდ შეირჩა მოტივაციის თეორია, რომელიც აერთიანებს მოტივაციის თეორიის ფუძემდებელ მეცნიერთა მიდგომებს. ადამიანური რესურსების მოტივაცია მოიცავს სხავდასხვა მექანიზმებს და ხასიათდება კომპლექსურობით, რაც მოითხოვს ხელმძვანელი პირების და შესაბამისი სამსახურების თანამშრომლობას და თანამშრომელთა წახალისებისთვის შესაბამისი გზების შერჩევას.

მოტივაცია, გავრცელებული განმარტებით, არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის/ქცევების განხორციელების სურვილი, ინტერესი, რომელსაც ხშირად უწოდებენ მამოძრავებელ ძალას, მექანიზმს და რომელიც უბიძგებს ადამიანს გადალახოს წინააღმდეგობები და მიაღწიოს სასურველ მიზანს. დენჰარტი კი მოტივაციას ასე განმარტავს: „ ის რაც ადამიანებს უბიძგებს ისე მოიქცნენ, როგორც იქცევიან“ (დენჰარტი, 2008).

ერთმანეთისგან განასხვავებენ შიდა და გარე მოტივაციის ტიპებს. გარეგანი მოტივაციის ფორმებს მიმართავენ მაშინ, როდესაც სურთ სხვისგან მიიღონ სასურველი ქცევა ან თავიდან აიცილონ მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები.

თეორიტიკოსები მას განმარტავენ, როგორც შედეგების მიღებისთვის კონკრეტულ საქმიანობაში მონაწილეობად, რომელიც თავად ამ საქმიანობიდან გამოყოფადია (დეკარსი, 1968; ლეპპერი & გრინი, 1978). გარე მოტივაცია არის ინდივიდისგან დამოუკიდებელი, მაგ. გარე მოტივაციის საშუალებებს წარმოადგენს ჯილდო, დაწინაურება, ფულადი წახალისება ან სხვა. სოციალური და ემოციური სტიმული, როგორცაა მაგალითად ყურადღება და შექება ასევე წარმოადგენს ამ ტიპის მოტივაციის ფორმებს.

შინაგანი მოტივაციის დროს ქცევები გარემო ფაქტორების ზემოქმედებისგან დამოუკიდებლად ხორციელდება, როგორც მალონი და ლეპპერი განმარტავენ ეს არის, გარეგანი სტიმულირების გარეშე განხორციელებული ქმედებები. (მალონი და ლეპპერი, 1987)

მოტივაციის თეორიაზე საუბრისას გამოიყოფა შემდეგი ძირითადი თეორიები, რომლებმაც ხელი შეუწვევს თანამედროვე მსოფლიოს მისულიყო იმ აზრამდე, რომ არა ადამიანური რესურსების მოტივაციის მნიშვნელობა, დღესაც „მბრძანებელ-ხელქვეითის“ დონემდე იქნებოდნენ ორგანიზაციები, სადაც მიზნის მიღწევისთვის მხოლოდ სადამსჯელო მექანიზმები იქნებოდა გამოყენებული.

1954 წელს აბრაამ მასლოუმ ეგზისტენციალური ფსიქოლოგიის წარმომადგენელმა შეიმუშავა ერთ-ერთი გავლენიანი თეორია ადამიანის საჭიროებების შესახებ „მოთხოვნილებების იერარქია“: 5) ფსიქოლოგიური - მოიცავს ადამიანის უპირველეს ბუნებრივ მოთხოვნილებებს (საკვები, სასმელი..), 4) უსაფრთხოება - პირველი საფეხურის დაკმაყოფილების შემდეგ ადამიანს უჩნდება უკვე უსაფრთხოების მოთხოვნილება, ანუ მის სიცოცხლეს საფრთხე არ დაემუქროს გარე ფაქტორების გამო 3) სოციალური კუთვნილება/სიყვარული - ადამიანის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებაა უყვარდეს და უყვარდეთ, 2) შეფასება/აღიარება - იყოს დაფასებული, აღიარონ და მიიღონ, 1) თვითრეალიზაცია - მოახდინოს შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და აკეთოს ის რაც მას უყვარს. (ბოლმანი, ლი.გ, 2008). კვლევის საკითხიდან გამომდინარე, აქცენტი კეთდება განსაკუთრებით შეფასება/აღიარების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებებზე. სამუშაო ადგილზე

აღნიშნული ადამიანური საჭიროებები გულისხმობს ხელმძღვანელი პირის მხრიდან თანამშროლის როგორც დაფასებას, ისე მათში პოტენციალის აღმოჩენას და საქმეში მათ რეალიზაციას. მას შემდეგ რაც მასლოუს პირამიდის მიხედვით ადამიანის ფიზიკური მოთხოვნილებები და საჭიროებები დაკმაყოფილებულია, მისთვის მნიშვნელოვანი ხდება სწორედ საზოგადოებაში ადაპტირება, სადაც მას პატივს სცემენ, უყვართ და აფასებენ. იგივე სამსახურის მაგალითზე რომ განვიხილოთ, ადამიანის მოტივაციას სწორედ ამგვარი დამოკიდებულება ამაღლებს და გრძელვადიან პერიოდში ზრდის მის პროდუქტიულობას. ხოლო ხელმძღვანლის მიერ შექება და მის მიერ დაფასება კი ერთიორად მატებს თანამშრომელს თავდაჯერებულობას და ორგანიზაციაში ღირებულ ელემენტად განიხილება. მაგრამ, მოტივაციის ერთი რომელიმე ფორმის გამოყენება ვადებით იზღუდება, რადგან ადამიანი ფსიქოლოგიურად ეჩვევა მას და აღარ წარმოადგენს იმ სიახლეს და აღტაცებას რაც თან ახლდა პირველად ეფექტს. ზოგიერთი ადამიანისთვის შემდეგ ეტაპს უკვე თავისი შესაძლებლობის, გამოცდილების და ცოდნის რეალიზების საშუალება წარმოადგენს. ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებს კი ამ შემთხვევაში დიდი როლი ენიჭებათ, გამომდინარე იქიდან, რომ მათ შეუძლიათ დავალებების სამართლიანად გადანაწილება ან რეკომენდაციის გაწევა პროფესიული განვითარების მიზნით.

დესლერის (1986) თქმით, ფსიქოლოგების უმეტესობას სწამს, რომ მოტივაციის საჭიროება მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ერთი ან ერთზე მეტი ადამიანური საჭიროებები დაუკმაყოფილებელია. აღნიშნული ხედვა მასლოუს „საჭიროებათა იერარქიის“ გამოხატულებაა.

მასლოუს შემდეგ, 1960 წელს დუგლას მაკგრეგორმა შემოგვთავაზა X და Y თეორია, მისი აზრით, მენეჯერების უმეტესობა X თეორიის მიმდევარია, რომელიც გულისხმობს, რომ ხელქვეითები პასიურები, ზარმაცები არიან. X თეორიის მიხედვით, მენეჯერები თვლიან, რომ თანამშრომლებს არ მოსწონთ თავიანთი საქმიანობა, მუდმივად განიცდიან მოტივაციის ნაკლებობას, ამ დროს ისინი მიდიან იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ რაც მათ დაეხმარებათ პროდუქტიულობის გაზრდაში

არის წახალისება და დაჯილდოება, რომელსაც განმეორებითი ხასიათი აქვს, მაშინ, როცა Y თეორიის მიხედვით ხელმძღვანელი პოზიტიურად არის განწყობილი თანამშრომლების მიმართ, სჯერა მათი და აქვს ნდობა, რომ მათზე დაკისრებულ ვალდებულებას შეასრულებენ. ამ თეორიამ მნიშვნელოვან ფაქტორად განსაზღვრა დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობების მნიშვნელობა. ერთ-ერთი ვარაუდის მიხედვით, საშუალოდ დასაქმებულებს არ მოსწონთ თავინთი სამუშაო გარემო და ის რასაც აკეთებენ, ამიტომ ისინი მუდმივად ცდილობენ საქმისგან თავის არიდებას და პასუხისმგებლობისგან გაქცევას. X თეორიის მიხედვით ასეთ დროს მენეჯერს დიდი როლი ეკისრებათ და მაქსიმალური ძალისხმევა უნდა ჩადონ იმისთვის, რომ თანამშრომელი არ დაკარგონ და მათი მოტივირება შეძლონ, თუნდაც ნეგატიური, სადამსჯელო წახალისების მექანიზმების გამოყენებით, საპირისპიროს ამტკიცებს Y თეორია, სადაც წამახალისებელ ფაქტორებს აქაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, მაგრამ არა ნეგატიურს, არამედ პოზიტიურს. ამ დროს თანამშრომლებს უჩნდებათ ვალდებულების და პასუხისმგებლობის შეგრძნება მათდამი დაკისრებული სამუშაოს შესრულების მიმართ და ისინი იჩენენ მონდომებას, ცდილობენ ნაკლებად გაუცრუონ იმედეები ხელმძღვანელს, რაც ეხმარება როგორც ორგანიზაციას, მიაღწიოს დასახულ მიზანს, ასევე თანამშრომელს და ხელმძღვანელს შექმნან სასურველი სამუშაო გარემო და მოახდინონ თავინთი თავის და შესაძლებლობების რეალიზება.

ფრედერიკ ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით კი, თანამშრომლის პროდუქტიულობას და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე მოქმედებს ორი ფაქტორი: ჰიგიენური და მოტივაციური. (Two-Factor Theory). ჰიგიენურ ფაქტორებში ფ. ჰერცბერგმა გააერთიანა ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა, სამუშაო გარემო, ხელფასი, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები როგორც უფროსებთან, ისე კოლეგებთან და ხელქვეითებთან, სამუშაოზე უშუალო კონტროლის დონე. ხოლო მოტივაციაში - წარმატება, დაწინაურება, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები.

ფ. ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია იმ გარემოსთან, რომელშიც სრულდება სამუშაო, მოტივაცია კი - თვითონ სამუშაოს ხასიათთან და არსთან. ფ. ჰერცბერგის თანახმად, ჰიგიენური ფაქტორების არარსებობის ან დაბალი დონით არსებობის პირობებში ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა. ამასთან საჭირო ოდენობის ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლიათ თვითონ გამოიწვიონ მუშაობით დაკმაყოფილების გრძნობა ან ადამიანის მოტივაცია. ამისგან განსხვავებით მოტივაციის არარსებობა ან მისი არასათანადო დონე არ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას, მაგრამ მათი არსებობა უზრუნველყოფს მუშაკის დაკმაყოფილებას და მისი მოტივაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

თეორიის მიხედვით, ადამიანის პროდუქტიულობაზე და მოტივაციის განსაზღვრაზე სწორედ მოტივაციური ფაქტორები მოქმედებს უფრო მეტად, ვიდრე ჰიგიენური ფაქტორები. რაც გულისხმობს თანამშრომლებისთვის პროფესიულ წინსვლას და განვითარებას, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას ან მასში მონაწილეობას, პასუხისმგებლობის დაკისრებას. დასაქმებულის მიერ ბოლოს ჩამოთვლილი მიზნების მიღწევისთვის კი ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენს ხელმძღვანლის დამოკიდებულება.

თემის აქტუალობის და თეორიათა მრავალფეროვნების გათვალისწინებით, კვლევისთვის სწორედ ფ. ჰერცბერგის „ჰიგიენური ფაქტორების“ თეორია შეირჩა, რომელიც ყველაზე ახლოს დგას საკვლევ საგანთან და ფარავს კვლევის გარშემო არსებულ მნიშვნელობან ასპექტებს. მონაცემთა ანალიზი კი სწორედ ამ თეორიის მიხედვით შეფასდება, საიდანაც გავიგებთ ინფორმაციას, თუ რომელი ფაქტორი ან ფაქტორები მოქმედებს საჯარო მოხელის მოტივაციასა და პროდუქტიულობაზე გრძელვადიან პერიოდში.

ნაწილი II

II. ლიტერატურის მიმოხილვა

კადრების მართვის ისტორია დაახლოებით მე-19 საუკუნის ბოლოდან იწყება, როდესაც გაჩნდა „სოციალური კეთილდღეობის“ სამსახური. 1920-იან წლებში უკვე ჩნდება შემდეგი ტერმინები:

- მუშახელის მენეჯერი
- დაქირავების მენეჯერი
- კადრების აბსენტიზმი
- რეკრუტმენტი

ადამიანური რესურსების ცნება ფართოდ ვრცელდება უკვე 80-იან წლებში, ამერიკაში.

ადამიანური რესურსების მართვა არის თანმიმდევრული, სწორი პოლიტიკის და წინასწარ განსაზღვრული გეგმით მოქმედება, რაც დაკავშირებულია მენეჯერულ უნარებთან, სიტუაციის და კონფლიქტების მართვასთან, მენტორინგთან, თანამშრომლობასთან და სხვა უამრავ უნარ-ჩვევებთან. იგი შეისწავლება ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის, განათლების, პოლიტიკის მეცნიერების მიერ, რაც ხაზს უსვამს მის მნიშვნელობას ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

ერთ დროს ადამიანური კაპიტალი მხოლოდ მომსახურების თუ პროდუქტის წარმოებაში ერთ-ერთ შენატანად ითვლებოდა და არ განიხილავდნენ თანამშრომლებს რაიმე ღირებულ არსებებად, არ ხდებოდა მათი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა, მათი აზრის გათვალისწინება. სამუშაო ადგილებზე დღესაც ხშირია ადამიანური საჭიროებების იგნორირება და სამწუხაროდ მხოლოდ ხელფასის გაცემით შემოიფარგლება გაწეული სამუშაოს ანაზღაურება.

ლი გ. ბოლმანი წიგნში, „ორგანიზაციების რიფორმინგი“ საუბრობს ადამიანური რესურსების ფრეიმზე¹, რომელიც განავითარეს პარკერ ფოლეთიმ და ელტონ მაიომ, მათ ეჭვის ქვეშ დააყენეს დაშვება, რომ მუშებს, გარდა ხელფასისა სხვა უფლებები არ გააჩნიათ. ისინი ამ შეხედულებას ორი მიზეზის გამო აკრიტიკებდნენ:

1. ეს იყო უსამართლო

2. ეს იყო ცუდი ფსიქოლოგიის მაჩვენებელი

ადამიანის უნარები, დამოკიდებულებები, ენერჯია და ერთგულება სასიცოცხლო რესურსებია, რომლებიც აშენებენ ან ანგრევენ გაერთიანებებს. ზემოთხსენებული ჩარჩო ძირითადად აგებულია ვარაუდზე, რომელიც მკაფიოდ აჩვენებს კავშირს ადამიანებსა და „საწარმოებს“ შორის:

- ორგანიზაციები არსებობენ, რომ ემსახურონ ადამიანურ საჭიროებებს და პირიქით
- ადამიანებს და ორგანიზაციებს ერთმანეთი სჭირდებათ
- თუ თანხვედრა ცუდია, მაშინ ზარალდება რომელიმე მხარე ან ორივე ერთად
- თუ თანხვედრა კარგია, მოგებული რჩება ორივე მხარე (ბოლმანი ლი. გ)

ხშირია შემთხვევა, როცა კავშირი დასაქმებულსა და ორგანიზაციას შორის სულაც არ არის ჰარმონიული, რაც იწვევს პრუდუქტიულობის შემცირებას, მოტივაციის დაკარგვას. ეს უკანასკნელი შეიძლება მრავალი მიზეზით იყოს განპირობებული, თუმცა კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე საუბარი იქნება ძირითადად მენეჯერების როლზე.

ბრუსი და პეპიტონი (1999) აყენებენ საინტერესო მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელ პირებს არ შეუძლიათ თანამშრომელთა მოტივაცია. მენეჯერებს მხოლოდ გავლენის მოხდენა შეუძლიათ იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც მოტივირებულები არიან.

¹ წარმოადგენს ორგანიზაციას, როგორც ოჯახს, ინდივიდებს თავიანთი საჭიროებებით, გრძნობებით, ცრურწმენებით, უნარებით და შეზღუდულობით. აქვს ახლის შეცნობის და ძველი შეხედულებების დამსხვრევის უნარი.

ლოპისი კი მოტივაციის ერთ-ერთ ნიმუშად განიხილავს სამსახურეობრივ როტაციას, გაზიარებულ და მოქნილ სამუშაო პროცესს.

საინტერესო ხედვა შემოგვთავაზა ამ მხრივ ვაილიმ (2004), რომელიც გულისხმობს რომ მენეჯმენტმა საკუთარი მოტივაციის მაღალი დონის შენარჩუნება უნდა შეძლოს, იმისთვის რომ ეფექტური მოტივაცია შეძლოს შემდეგ მასზე დაქვემდებარებული თანაშრომლების. იგი მენეჯერებს ურჩევს რომ შედარებით პროაქტიური მიდგომა გამოიყენონ თვითმოტივაციის პროცესში ჩართულობის თვალსაზრისით. გარდა ამისა ხაზს უსვამს არამატერიალური მოტივაციური საშუალებებზე კონცენტრირებას, როგორცაა დაბადების დღეების აღნიშვნა ან რამე ისეთი საერთო და მნიშვნელოვანი თარიღის აღნიშვნა, რომელშიც მთლიანი გუნდი მიიღებს მონაწილეობას.

თომასის (2009) აზრით, მოტივაციის მთავარ გამოწვევას სამუშაო ადგილებზე წარმოადგენს, იმის განსაზღვრა თუ რა იწვევს თითოეული თანამშრომლის წახალისებას, რადგან ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ თომასის მიერ სწორედ ეს განხვავებები დასახელდა მენეჯმენტისთვის მთავარ წინააღმდეგობრივ ფაქტორად ერთი რომელიმე კონკრეტული წახალისების სისტემის არჩევისას.

ლოკლი (2012) გვთავაზობს ტრენინგებს და განვითარების პროგრამებს, რომლებიც ეფექტური კონტრიბუციის საშუალებაა, როგორც პიროვნული, ისე პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით. ის წარმოადგენს თანამშრომლის ეფექტიანი მოტივაციის სტრატეგიას.

ლოკლი, მეორე მხრივ, მიუთითებს კულტურულ განსხვავებაზეც რომელიმე ორგანიზაციაში. მაგალითად, კულტურა შეიძლება აიხსნას, როგორც ცოდნად, ქცევად, ღირებულებად, ნორმების და ტრადიციის ნიმუშად, რომლებიც გაზიარებულია კონკრეტული ჯგუფის წევრების მიერ (კრეიტნერი და კესიდი, 2012), მსგავსი კულტურული განსხვავებები აფერხებს ზოგჯერ რომელიმე აპრობირებულ და გამოცდილ მეთოდების გამოყენებას მენეჯმენტის მიერ.

ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორია (1964) ამტკიცებს, რომ აქტიური მოთხოვნის არსებობა ადამიანის მოტივირების ერთადერთი საკმარისი პირობა არ არის. ადამიანს ასევე უნდა ჰქონდეს იმის იმედი (მოლოდინი), რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მას ნამდვილად დააკმაყოფილებს. ამ შემთხვევაში, მოლოდინი უნდა განვიხილოთ, როგორც პიროვნების მიერ გარკვეული მოვლენის მოხდენის ალბათობის შეფასება. შრომის მოტივირების ანალიზისას მოლოდინის თეორიას ამ ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობას აღნიშნავს: დახარჯული შრომა - შედეგები; შედეგები - ანაზღაურება, და ვალენტობა (კმაყოფილება ანაზღაურებით). მოლოდინი დახარჯულ შრომასა და შედეგებთან (d-S) მიმართებაში არის მოლოდინი იმისა, რომ მიღებული შედეგები პირდაპირ კავშირშია დახარჯულ ძალისხმევასთან. თუ ადამიანი ხედავს, რომ დახარჯულ შრომასა და შედეგებს შორის კავშირი არ არსებობს (რამდენ კლიენტსაც უნდა მოემსახურო, გაყიდვების მოცულობა უცვლელი რჩება, ან ძალიან უმნიშვნელოდ იცვლება), მისი მოტივაცია შესუსტდება. შრომასა და შედეგს შორის კავშირის არ არსებობა, შესაძლოა, თანამშრომლის არასწორი თვითშეფასების, მისი მომზადების დაბალი დონის ან დასახული ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო უფლებამოსილების ნაკლებობის ბრალი იყოს. აღნიშნული თეორია მენეჯერებს ეხმარება იმის გაგებაში თუ რა უბიძგებს ინდივიდებს სხვადასხვა ქცევითი ალტერნატივებიდან შეარჩიონ ერთი, რომელიმე კონკრეტული ქმედება. ეფექტურობისა და შედეგებს შორის კავშირის გაღრმავების მიზნით, მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ისეთი სისტემები, რომლებიც უდიდეს შედეგს იძლევიან. მენეჯერებმა, ასევე უნდა უზრუნველყონ, რომ ისეთი ჯილდოები იქნას დაწესებული, რომლებიც მოტივაციის ობიექტისთვის სასურველია და რომელსაც იმსახურებს. ძალისხმევასა და შესრულებას შორის კავშირის გასაუმჯობესებლად, მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ტრენინგი დასაქმების შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად და დასაქმებულთა დასახმარებლად, რათა მათ იფიქრონ, რომ აღნიშნული ქმედება მათ უკეთეს შედეგებს მოუტანს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდის კუთხით.

ჰოთორნის ეფექტი

ჰოთორნის ეფექტი - ცნობილი ექსპერიმენტი, რომელმაც გადატრიალება მოახდინა მუშაობისა და პროდუქტიულობის ხედვაში. ექსპერიმენტმა ინდივიდი წარმოადგინა სოციალური კონტექსტით, სადაც მის მიერ განხორციელებული ქმედება განპირობებული იყო გარემოთი და იმ ადამიანებით ვისთანაც ის მუშაობდა.

ექსპერიმენტი ჩატარდა ჰოთორნში, ელექტროენერჯის ქარხანაში, ჩიკაგოს გარეუბანში 1920-1930 წლებში. იგი ძირითადად, ავსტრალიელი სოციოლოგის, ელტონ მაიოს ზედამხედველობით ხორციელდებოდა.

ექსპერიმენტის ძირითადი მიზანი იყო ფიზიკური გარემოებების გავლენის გაგება პროდუქტიულობაზე. სოციალურ ექსპერიმენტში მონაწილეობდა 2 ჯგუფი, კონტროლ ჯგუფი და ექსპერიმენტული ჯგუფი. ერთი დღე ერთ ჯგუფს შედარებით კარგ განათებაში უწევდა მუშაობა, მაშინ როცა მეორე ჯგუფის სამუშაო გარემოში განათების დონე უცვლელი იყო. მკვლევარების გასაკვირად, პროდუქტიულობა საგრძნობლად გაიზარდა ექსპერიმენტულ ჯგუფთან, სადაც განათება უკეთესი იყო, ვიდრე კონტროლ ჯგუფთან.

დასაქმებულთა სამუშაო გარემო სხვადასხვა ფაქტორებითაც იცვლებოდა (სამუშაო განაკვეთი, შესვენების დრო, ტენიანობა, ტემპერატურა), მაგრამ ყველა შემთხვევაში, როდესაც რაიმე სახის ცვლილება ხორციელდებოდა მათი პროდუქტიულობაც იზრდებოდა. იმ შემთხვევაშიც კი თუ სინათლე სუსტდებოდა. მას შემდეგ რაც ქარხანაში ძველებური მდგომარეობა დაბრუნდა, იგულისხმება ექსპერიმენტამდე სიტუაცია, ჰოთორნში პროდუქტიულობის დონე კვლავ საგრძნობლად გაუმჯობესებული იყო. სამსახურში გამოუცხადებლობის შემთხვევებმაც იკლო. (The Economist)

კვლევის დროს გამოიკვეთა, რომ დასაქმებულები უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებოდნენ სოციალურ ფაქტორს - იმ ადამიანებს, რომლებთანაც მუშაობდნენ და მენეჯერების ინტერესის მიმართ, ვიდრე გარემო პირობებს.

კოგნიტური დისონანსი

კოგნიტური დისონანსი სამუშაო ადგილებზე საკმაოდ გავრცელებული და ბევრი დაწესებულების საერთო პრობლემას წარმოადგენს. იგი წარმოწმის სტრესს, რომელიც მთლიანად ორგანიზაციული მუშაობის ფუნქციონირებაზეც აისახება. კოგნიტური დისონანსი ნიშნავს დისკომფორტის მდგომარეობას, როცა ადამიანი ერთდროულად განიცდის ორ წინააღმდეგობრივ „ცოდნას“ ერთ ობიექტზე. თეორია 1957 წელს ლეონ ფესტინჯერმა შეიმუშავა. ქრის არგირისი (1957, 1964) ფიქრობდა, რომ ინდივიდები ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პირების მიერ არაადეკვატურად არიან მოპყრობილნი. ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იყო სწორედ ეს, რის გამოც პიროვნებები განიცდიდნენ კოგნიტურ დისონანსს, ე.წ ფრუსტრაციას. არგირისი ამტკიცებდა, რომ თანამშრომლები ცდილობენ შეინარჩუნონ სიჯანსაღე და ეძებენ სწორედ ამ დამაბულობიდან გაქცევის გზებს. მან გამოყო 6 ძირითადი ვარიანტი:

- ისინი მიდიან - ორგანიზაციებში, ქრონიკული გაცდენის ან თავის სამუშაოზე თავის დანებების გზით ადამიანები ცდილობენ თავი აარიდონ კოგნიტურ დისონანსს
- რჩებიან სამსახურებში, მაგრამ ხდებიან ინდიფერენტულები და პასიურები
- აწყობენ საბოტაჟს, ამცირებენ პროდუქციის რაოდენობას და ამ სახით აფიქსირებენ პროტესტს
- ცდილობენ მიაღწიონ მაღალ იერარქიებს
- ქმნიან გაერთიანებებს (პროფკავშირები)
- ცდილობენ თავს მოახვიონ თავიანთი აზრი სხვებს იმის შესახებ, რომ მუშაობა დაუფასებელია. (ბოლმანი. ლი.გ, 2008)

შედარებისთვის, საჯარო ორგანიზაციების დასაქმებულთა და მომხმარებელთა მდგომარეობა უკეთესსკენ შეიცვალა ახალი საჯარო მენეჯმენტის ბაზისებზე გადასვლისას. მაშინ როდესაც:

1. ტრადიციულ მენეჯმენტში განმსაზღვრელი იყო პირდაპირი კონტროლი, იერარქიულობა. ახალი საჯარო მენეჯმენტი ყურადღებას ამახვილებს ქვედა რგოლის კადრებზე და მათგან წამოსულ ინიციატივებზე, მართვის პროცესში.
2. ტრადიციული მოდელი ყურადღებას ამახვილებდა ქვევიდან ზევით, პოლიტიკურ მმართველისაკენ მიმართულ ანგარიშგებაზე. პოლიტიკური ანგარიშვალდებულების ძირეული პრინციპები არ შეცვლილა, მას დაემატა ანგარიშგება „ზემოდან ქვევით“ საჯარო სექტორის კლიენტების წინაშე.
3. ტრადიციული საჯარო მენეჯმენტისათვის საჯარო მოხელის კარიერა იმართებოდა გამორჩეულობის პრინციპით. სამუშაო ანაზღაურება ეფუძნება მათ რანგს საჯარო სისტემაში და არა შრომის განსაკუთრებულ ხარისხს ან უხარისხობას. ახალი საჯარო მენეჯმენტი პრინციპების მიხედვით, თითოეული საჯარო მოხელის საქმიანობა ფასდება ინდივიდუალური წესით. უკეთესი საქმიანობისთვის იგი ღებულობს პრემიას ან მომატებულ ხელფასს. ახალი საჯარო მმართველობა უფრო მეტად ახლოსაა ახალ საჯარო მენეჯმენტთან, ვიდრე ტრადიციულთან. ის ემყარება საჯარო მოხელის გაზრდილი როლისა და საზოგადოებრივი აზრის წინ წამოწევის პრინციპს.

ადამიანური რესურსების დარგში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ფაქტორები, რომლებიც საჯარო მოხელეთა მოტივირებას განსაზღვრავს განსხვავდება მათგან ვინც კერძო სექტორშია დასაქმებული (ჰიუსტონი, 2000; ბუელენსი, მ. და ვან დენ ბროეკი, ჰ., 2007). მაშინაც კი თუ კვლევები აჩვენებს, რომ ორივე, საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულები აფასებენ მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებას, კერძო სექტორი მაინც მაღალ შემოსავალს განიხილავს სამუშაოს მთავარ მახასიათებლად, როცა საჯარო მოხელეები ფასეულობას ხედავენ დაწინაურებაში, სტაბილურ სამსახურში, რომელსაც რა თქმა უნდა თან ახლავს მაღალი შემოსავალიც (ჰიუსტონი, 2000).

ჰიუსტონი მიიჩნევს, რომ საჯარო მოსამსახურეებისათვის სამსახურის უპირატესი ჯილდო, რომელიც უზრუნველყოფს რაიმეს მიღწევის განცდას, უფრო ღირებულია, ვიდრე გარეგანი მოტივებით, როგორცაა მაღალი შემოსავალი ან მოკლე სამუშაო

განაკვეთი. უფრო მეტიც, სპეციალისტები აცხადებენ, რომ საჯარო ორგანიზაციები იმ პირებს ქირაობენ, რომელთა ღირებულებები და საჭიროებები საზოგადოებრივ ორგანიზაციასთან იკვეთება (პერი და ვაიზი, 1990; პერი, 1996, 1997; კამილიარი, 2007; ვრაითი, 2007).

ავტორები აღიარებენ, რომ ინდივიდუალური ფინანსური წახალისება ტრადიციული საჯარო სექტორის პარამეტრებში არაეფექტურია, ხოლო სამუშაოს დაგეგმვაში მონაწილეობა, ახალი გამოწვევები და კონკრეტული მიზნების დასახვა გარკვეულწილად გაზრდის თანამშრომლის მუშაობას.

მოინიჰანი და პანდეი აღნიშნავენ, რომ თანამშრომლების დახმარება მათ აგრძნობინებს თავს მნიშვნელოვან ნაწილად ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში წვლილის შეტანისთვის, ამცირებს მათ ფრუსტრაციას და ზრდის საქმისადმი თავდადებას.

თანამედროვე ლიტერატურა

ბოლო დროს, ნებისმიერი ზომის თუ ტიპის ორგანიზაციების მმართველების როლის ტრანსფორმაციაზე საუბარმა იმატა. მეცნიერები თვლიან რომ ისინი არ უნდა იყვნენ „მბრძანებლები“ არამედ ლიდერები, რომლებიც წინ გაუძღვებიან თანამშრომლებს, ასწავლიან, დაარიგებენ. როგორც ამბობენ, თანამშრომლები სამუშაო ადგილებს კი არ ტოვებენ არამედ გაუბრბიან ცულ მენეჯერებს. იმ შეთხვევაშიც კი, თუ დასაქმებული კმაყოფილია ოგანიზაციით ან თავისი საქმიანობით, მაინც ამჯობინებს სხვაგან ეძებოს თავისთვის შესაფრისი ადგილი, რაც ხელმძღვანელთან შეუთავსებლობის გამო ხდება. ერთ-ერთი მითის თანახმად, ადამიანები იცვლიან სამსახურებს მხოლოდ შემოსავლის გამო. რა თქმა უნდა ზოგჯერ ეს მოსაზრება ჭეშმარიტია და არსებობის უფლება აქვს, იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობენ ადამინთა კატეგორია, რომელთა წამოსვლის მიზეზიც მართლაც შეიძლება ფინანსური მხარე იყოს, მაგრამ მეორე მხრივ, პრობლემას მაშინაც ვაწყდებით თუ ის არაობიექტური და ხელოვნურად შექმნილი

გარემოებების შედეგია. მაგ: შეუსაბამო ორგანიზაციული გარემო, კონფლიქტური ურთიერთობები თანამშრომლებთან, უინტერესო საქმიანობა. გამოკითხვებმა აჩვენა რომ დასაქმებულთა დაახლოებით 50% თავის ხელმძღვანელთან არასანდო და მერყევი ურთიერთობა აქვს. (Professor, M.S. Rao, 2015) როგორ შეიძლება გავიგოთ როგორი ტიპის მენეჯერთან გვაქვს საქმე, ღირს თუ არა მათთან თანამშრომლობა და ძვირფასი რესურსების დახარჯვა? მეცნიერები დღემდე დაობენ ამ საკითხზე და სხვადასხვა მკვლევარი გვაძლევს განსხვავებულ რჩევებს.

ჟურნალმა „ფორბსმა“ არაერთი სტატია მიუძღვნა აღნიშნულ პრობლემას, რაც გასაკვირი სულაც არ არის, რადგან რიცხვები და გამოცდილება ხაზს უსვამს აღნიშნული პრობლემის სიმწვავეს. ლიზ რაინი, რომელიც ადამიანური რესურსების საკითხების კონსულტატია, ფიქრობს, რომ კარგი მენეჯერები ადვილად შესამჩნევები არიან. ისინი ხშირად იყენებენ ისეთ ფრაზებს როგორიცაა: „ყოჩაღ, კარგად იმუშავე“, ინტერესდებიან თანამშრომლის პირადი ცხოვრებით, სვამენ კითხვებს მათ ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობასთან დაკავშირებით, რადგან ლიდერ ხელმძღვანელებს გააზრებული აქვთ, რომ ისინი ურთიერთობენ ადამიანებთან და არა რობოტებთან. სამსახურის დამოუკიდებლად ადამიანი შეიძლება უამრავ პრობლემას აწყდებოდეს, რაც შემდეგ პირდაპირ გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ლიზ რაინი ცდილობს „ცუდი“ მენეჯერების იდენტიფიკაციას, მისი აზრით ასეთი მმართველების ამოცნობა რთულდება, რადგან ისინი არაპროგნოზირებადი არიან. ერთ დღეს შეიძლება თანამშრომელთან კარგი დამოკიდებულება ჰქონდეს, ხოლო მეორე დღეს რადიკალურად შემობრუნდეს სიტუაცია. ფორბსის ერთ-ერთ სტატიაში რაინი საუბრობს იმ ძირითადად ნიშნებზე, რომელიც „ცუდი“ მენეჯერებს ახასიათებთ. ისინი იყენებენ შემდეგ მიდგომებს:

- 1) „პირადი პრობლემა“ - ისინი არ განიხილავენ ადამიანის პირად პრობლემებს მიზანშეწონილად და არ ინტერესდებიან სამსახურს გარეთ არსებული ხელის შემშლელი ფაქტორებით. იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერი ამას დასაქმებულს ეუბნება, მაშინ გამოდის, რომ თანამშრომელს არანაირი ღირებულება არ აქვს

და რატომ უნდა ვხარჯოთ დრო და რესურსები ასეთი მენეჯერებისთვის, რომ მან თავის მიზანს მიაღწიოს?

- 2) „შემცვლელის მოძებნა“ - ეს არის კლასიკური მუქარა, რომელსაც „ცუდი“ მენეჯერები მიმართავენ, იმისთვის, რომ თანამშრომლების ქცევა მუდმივად კონტოლის ქვეშ ჰქონდეთ.

როგორც ვხედავთ, ზოგჯერ მენეჯერები უხეშობასა და შეურაცხყოფაზეც გადადიან, რაც ნამდვილად არ არის სასარგებლო ორგანიზაციული გარემოს და კულტურის არსებობისთვის. ნეგატიურ გავლენას მხოლოდ უშუალოდ ხელმძღვანელი და დასაქმებული არ განიცდიან, ხშირად დამაბულობა გუნდის სხვა წევრებზე ვრცელდება და ქმნის გაუგებრობას, იწვევს კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობას. შესაძლებელია გუნდი ორ ნაწილად გაიყოს სამართლიანობის ძიების პროცესში, ზოგი მენეჯერს მიემხროს, როცა დანარჩენები შეიძლება მათი გუნდის წევრს უჭერდეს მხარს. ასეთ დროს კიდევ ერთი პრობლემა იჩენს თავს, ხელმძღვანლის დადებითი განწყობის მოსაპოვებლად მისი ბრმად ქება და მხარდაჭერა ან უფროსის მიერ მისი ფავორიტი თანამშრომლის წინ წამოწევა და სხვისი ჩაგვრა.

ცნობილ გამოცემებში ხშირად ვხვდებით სტატიებს, რომლებიც მოტივაციის მნიშვნელობას უსვამს ხაზს. დღეს უკვე ყველას შეუძლია გამარტივებული საინფორმაციო წყაროების მეშვეობით მოიძიოს წახალისების სისტემები, განსაკუთრებით მათ, ვინც მმართველ საფეხურზე მუშაობენ. გამოცდილი ექსპერტები ადამიანური რესურსების დარგში ხელმძღვანელ პირებს სთავაზობენ გადაჭრის გზებს, გამომდინარე იქიდან, რომ არ არის მარტივი ინდივიდების მართვა, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში, სადაც თანამშრომელთა რიცხვი დიდია და რომლებიც განსაკუთრებულად დიდი წნეხის ქვეშ იმყოფებიან მუდმივად. სწორედ ამიტომ სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ საჯარო მოხელეთა ემოციური სტაბილურობა და მოტივაცია დადებითად აისახება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ექსპერტები ფიქრობენ რომ:

- **მოტივირებულ თანამშრომელს უფრო სწრაფად და ხარისხიანად შეუძლია დავალების შესრულება** - სწორი მამოტივირებელი მექანიზმების დანერგვა მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობას აუმჯობესებს. შედარებისთვის, როგორც მობილურ ტელეფონს სჭირდება დამუხტვა რაღაც დროის შემდეგ, ასევე ადამიანის შემთხვევაშიც, რისთვისაც ხელმძღვანელმა პირებმა უნდა წახალისონ თანამშრომლები, რათა თავი აარიდონ სამსახურეობრივ ჩავარდნებს და მენეჯმენტის მიმართ შეინარჩუნონ მათი ერთგულება. მოტივაცია, ორგანიზაციის წარმატებაში კატალიზატორის ფუნქციას ასრულებს და ეხმარება მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შეინარჩუნონ პროდუქტიულობა.
- მარტივ სიტყვებს, როგორცაა **„ყოჩაღ, კარგად იმუშავე“, „ბრავო“, „კარგია“, შეუძლიათ სასწაულის მოხდენა** და გრძელვადიან პერიოდში ინდივიდების მოტივირება. თუ რომელიმე თანამშრომელი გამოჩეულად კარგად ასრულებს სამუშაოს, ის უნდა დაფასდეს. დადებითი დამოკიდებულების გამოხატულება მას უბიძგებს შეინარჩუნოს თბილი დამოკიდებულება მენეჯმენტთან, არ ისაუბრონ სხვასთან სამუშაოს უარყოფით მხარეებზე ან დააკნინოს ორგანიზაცია. თანამედროვე ორგანიზაციები არ ზოგავენ დროს და ხარჯებს თანამშრომლებისთვის, იმისთვის რომ ისინი კორპორაციის შემადგენელ ნაწილად აქციონ. ნებისმიერი ადამიანური კაპიტალის დაკარგვა ყოველთვის ორგანიზაციის დანაკარგად განიხილება, რომელმაც ვერ შეძლო კადრების შენარჩუნება. მოტივირებული თანამშრომლის ყოლის შემთხვევაში ორგანიზაციას ეყოლება ერთგული დასაქმებული, რომელიც დიდხანს მიუძღვნის თავს ორგანიზაციის სტატეგიული მიზნების მიღწევას და შეინარჩუნებს ჯანსაღ დამოკიდებულებას კოლეგებთან და თანამშრომლებთან.
- **დაფასების გამოხატულება** აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. ფულადი თუ არაფულადი სისტემის არსებობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში თანამშრომლების მონდომების ზრდას, რადგან ყველა ეცდება მიიღოს დანამატი რეგულარულ ანაზღაურებაზე.

- თანამშრომლის მოტივაცია იმისთვისაც არის საჭირო, რომ მან **უარყოფითი ენერგია არ გაავრცელოს** სამუშაო ადგილზე. გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეთ, რომ პატარა გაურკვეველობიდან არ უნდა წარმოქმნან პრობლემა და პირადი დაძაბულობა არ უნდა გადმოიტანონ სამუშაოზე. ასევე მნიშვნელოვანია თითოეული ინდივიდისგან იმის გაანალიზებაც თუ რა დატვირთვა აქვს ორგანიზაციაში გუნდურ მუშაობას და არავის უნდა დაავიწყდეს ორგანიზაციაში მათი მოსვლის მიზანი.
- **გუნდური მუშაობის წახალისება** ორგანიზაციაში გაცილებით ღირებულია გუნდური მუშაობა, რაც გულისხმობს თანამშრომლებში იდეების გაცვლას, აღნიშნული მიდგომა სასარგებლოა როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე ინდივიდებისთვის. მენეჯმენტი მიმართული უნდა იყოს გუნდში ერთმანეთის დასახმარებლად, რომ კოლეგებმა თანამშრომლები ოჯახის წევრებად აღიქვან და არა კონკურენტებად. სამუშაო ადგილებზე ერთამენთი უნდა შეაქონ, მაგრამ არასდროს გაცდნენ ლიმიტებს, აღსანიშნავია, რომ არაბუნებრივ და გადამეტებულ მეგობრულ გარემოს შეუძლია გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები და არარელისტური მოლოდინები.
- რა თქმა უნდა **დაჯილდოება**, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ფიქრობენ რომ აღნიშნული ცერემონია თვეში ერთხელ და ან სამ თვეში ერთხელ უნდა ტარდებოდეს, რადგან ამ ფორმით მადლობის გამოხატვის ინტენსივობას დიდი მნიშვნელობა აქვს. საუკეთესო თანამშრომლის დასახელება გულისხმობს ყველასთვის თვალსაჩინო ადგილზე მისი სახელი და გვარის გამოკვრას, რათა დაფასდეს და შეამჩნიონ იგი სხვებმაც. აქვე, აუცილებელი წინაპირობაა, რომ აღნიშნული ღონისძიება ჩატარდეს გუნდის გარემოცვაში და არა განცალკევებით, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება მეორე პირის მიერ კოლეგის პერსონალური დაჯილდოება შეიძლება ფავორტიზმად ჩითვალოს სამუშაო ადგილას, გააჩინოს არასამართლიანობის განცდა და მოახდინოს შიდაორგანიზაციული კონფლიქტის ესკალაცია.

- ერთ-ერთ სამოტივაციო მექანიზმად განიხილება **სამსახურეობრივი როტაცია და დაწინაურება**. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელ პირებს ევალებათ უზრუნველყონ გუნდის წევრების კმაყოფილება თავიანთი სამუშაოს მიმართ და არ შეუწყონ ხელი ყოველდღიურ მონოტონურობას. როდესაც ადამიანი სიამოვნებას ვერ იღებს სამუშაოთი, ის ყოველთვის ცდილობს ეძებოს გარშემომყოფებთან კონფლიქტის მიზეზს და უხარისხოდ შესრულებულ სამუშაოში ან კოლეგებთან ცუდ ურთიერთობაში ყოველთვის სხვები დაადასტოვოს. (MSG Management)

მონიკე ვალკორი, მთავარი ინსტრუქტორი და პროფესორი მენეჯმენტის დარგში ამბობს, „რომ ბევრმა ლიდერმა იცის რა არის ძლიერი მოტივაცია. როდესაც ვთხოვ ადამიანებს აღწერონ მათთვის სასურველი მოტივაციის ტიპი, რომელსაც თავიანთ გუნდში ისურვებდნენ, არის შეუპოვრობა, ინიციატივანი ადამიანები, ანგარიშვალდებულების შეგრძნება, შედეგის მიღწევისთვის თავდადება, მზადყოფნა, გუნდის სხვა წევრების დახმარებას და მხარდაჭერა. თუმცა ძალიან ცოტამ იცის რეალურად როგორ განავითაროს ან შეინარჩუნოს მოტივაცია.

ბევრს არ ესმის, რომ ხელმძღვანელი პირები თავინთ ორგანიზაციებში წარმოადგენენ შიდა ნაწილს მოტივაციის ეკოსისტემაში. ზემოთ ხსენებული მოტივაციის მახასიათებლები მაშინ იკვეთება თანამშრომლებში ყველაზე ხშირად, როდესაც ისინი არიან დაფასებულები, სანდომიანები, გამოწვევების წინაშე დგანან ან როდესაც მხარდაჭერას გრძნობენ სამუშაო ადგილებზე. ცუდია თუ კარგია, ლიდერების განწყობას და ქცევებს უდიდესი გავლენა აქვს თანამშრომელთა მოტივაციასა და შესრულების ხარისხზე.

კომპენსაციის დანახვა, როგორც უმთავრესი საშუალება ადამიანთა სტიმულირებისთვის, ეს იგივეა ვეცადოთ სახლის აშენებას მხოლოდ ჩაქუჩით.

ლიდერის მიერ თანამშრომლების მოტივაციის შესაძლებლობას კიდევ ერთი, ფართოდ გავრცელებული ფაქტორი ზღუდავს ეს არის მცდარი რწმენა, რომ მოტივაცია ადამიანის თანდაყოლილი თვისებაა - „მათ აქვთ იგი ან არ აქვთ“. სინამდვილეში მოტივაცია დინამიური პროცესია და არა სტაბილური

მახასიათებელი. როდესაც თანამშრომელს ვკიცხავთ არამოტივირებულობისთვის, ჩვენ რეალურად ვნებდებით და აღარ ვცდილობთ მის შეგულიანებას. იქმნება მანკიერი ციკლი, რომელშიც ჩვენი დამოკიდებულება და ქცევები ემსგავსება არამოტივირებული ადამიანისგან მოსალოდნელ ქცევებს, ეს კი განაპირობებს ჩვენს ვერდიქტს და მიდგომებს. ამ შემთხვევაში ყველა წაგებული რჩება. ორგანიზაცია კარგავს ადამიანურ კაპიტალს, ლიდერი იქცევა არაპროფესიონალურად და თანამშრომლის სამუშაო პროცესში ჩართულობა მცირდება.“ (მონიკე ვალკორი)

2014 წელს Harvard Business Review - მ სტატია მიუძღვნა საჯარო მოხელეთა მოტივაციის პრობლემას და ისაუბრა იმ მიზეზებზე, რაც ხელს უშლის ან/და რთულს ხდის მათ წახალისებას.

I. ხშირი ნეგატიური დამოკიდებულება მთავრობის და ზოგადად საჯარო მოხელეების მიმართ

მთავრობის კრიტიკოსები, მათ შორის პოლიტიკოსები და ზოგიერთი მედია, საჯარო მოხელეებს ახასიათებენ, ადამიანებად, რომლებსაც ზედმეტს უხდიან და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი დაბალია. ასეთი დამოკიდებულება კი ვნებს თანამშრომლის მორალურ სისტემას და მის ჩართულობას საპასუხისმგებლო საქმიანობაში.

ერთ-ერთი მიდგომის მიხედვით, რომელიც ამ სიტუაციას შეცვლის, არის საზოგადოებისთვის იმის დანახვა თუ რეალურად რას აკეთებენ საჯარო მოხელეები, მაგ. მათი როლი ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებში, რომლებიც ეხება ჯანდაცვას, განათლებას, ეკონომიკას და რომლის მასშტაბებიც მასაზეა გათვლილი. აღნიშნული ინფორმაციის მიწოდების რამდენიმე გზა არსებობს, როგორებიცაა: საჯარო ფორუმები, პრეს რელიზები, სოციალური მედია და ა.შ.

ხელმძღვანელ პირებს ასევე შეუძლიათ თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება, საზოგადოებრივი შეხედულების შეცვლის შესაძლებლობით. კვლევამ, რომელიც გალუპის და არა-კომერციული პარტნიორობის მიერ ჩატარდა, აჩვენა, რომ როცა მოქალაქეები დადებით დამოკიდებულებას აფიქსირებენ საჯარო მოხელეების

მიმართ, სამჯერ უფრო მეტად პოზიტიურ შეხედულებას ნიშნავდა ზოგადად მთავრობის მიმართ.

II. მენეჯმენტში ხშირი და უცარი ცვლილებები

აღმასრულებელი პირების ცვლა უფრო გავრცელებულია დღეს ვიდრე ეს ადრე იყო. სამთავრობო იურისდიქცია და ორგანოები ძირითადად პოლიტიკურად არჩეული/დანაშინული ლიდერებით იმართება (მათ შორის კანონმდებლები), მოკლე ვადით, სპეციფიური პოლიტიკური დღის წესრიგით და მოკლე პერსპექტივებით. ზოგჯერ ამბობენ, რომ „კანონმდებლები 2 წლიან სამყაროში ცხოვრობენ“. პოლიტიკური ცვლილებები რთულს ხდის ჩართულობის შენარჩუნებას. ამგვარი სიტუაციის კომპენსირებისთვის, კარიერის მენეჯერები უნდა ეცადონ უზრუნველყონ ძლიერი და სტაბილური მმართველობა, რომელიც მხოლოდ ზემოდან ქვემოთ მართვას არ გულისხმობს არამედ პირიქითაც. (Lavigna, Robert 2014)

ლიდია ბენქსმა კი თავის წიგნში „მოტივაცია სამუშაო ადგილებზე“ წერს, რომ მენეჯერებს სურთ წახალისონ თანამშრომელთა კარგი ქცევა და განავითარონ ისინი. სამუშაოს კარგი შესრულება კი დაკავშირებულია მოტივირებულ თანამშრომლებთან, მაგრამ მისი აზრით მენეჯერებს არ შეუძლიათ მათი მოტივაცია. ისინი უბრალოდ ხელს უქცობენ და ქმნიან ისეთ გარემოს, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ მუშაობა.

ბენქსი თვლის, რომ მოტივაცია ადამიანის შინაგანი მდგომარეობაა, როგორცაა მაგალითად ხასიათი, ემოციები და რომელთა მართვაც თავად ინდივიდებს შეუძლიათ. მენეჯერი კი უბრალოდ ხელს უწყობს მათ სამუშაო ადგილებზე, რომ სწორი ემოციებით წარიმართოს მათი მოღვაწეობა ორგანიზაციაში. ისინი კი ცდილობენ:

- a) შექმნან ისეთი გარემო, რომელიც დაეხმარება დასაქმებულს დაიკმაყოფილოს როგორც ფსიქოლოგიური საჭიროებები, ასევე მიიღოს შემოსავლით და გასამრჯელოთი შესაბამისი ანაზღაურება
- b) დასახონ კონკრეტული და ნათელი მიზნები თანამშრომლებისთვის
- c) უზრუნველყონ კარგი თანამშრომლების წახალისება დაჯილდოებით

d) შეინარჩუნონ ღია კომუნიკაცია ყველა თანამშრომელთან

თავი III. კვლევის შედეგები

3.1 სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ)

სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო წარმოადგენს საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. სააგენტო შეიქმნა 2012 წლის ივლისში სსიპ სამოქალაქო რეესტრის სააგენტოს ბაზაზე.

სერვისების განვითარების სააგენტოს ფუნქციას არა მარტო საკუთარი, არამედ ზოგადად სახელმწიფო მომსახურების განვითარების ხელშეწყობა, ინოვაციური სერვისების დანერგვა საჯარო სექტორში, მოსახლეობის რეესტრის წარმოება და მუდმივი სრულყოფა, მასთან დაკავშირებული დოკუმენტების გაცემა.

კერძოდ, სერვისების განვითარების სააგენტოს აქვს ერთი მხრივ სამოქალაქო რეესტრის ფუნქციები, რომლებიც მოიცავს: მოსახლეობის ერთიანი რეესტრის წარმოებას, სამოქალაქო აქტების რეგისტრაციას, საიდენტიფიკაციო დოკუმენტების გაცემას, მოქალაქეობასთან დაკავშირებული პროცედურების წარმართვას, მიგრაციასთან დაკავშირებული საქმიანობას, დოკუმენტის აპოსტილირებისა და ლეგალიზაციის წარმოებას.

მეორე მხრივ, სააგენტომ შეიძინა ახალი მიმართულება, რომელიც მიმართულია სახელმწიფო სერვისების განვითარების ხელშეწყობისკენ, რაც გულისხმობს საჯარო უწყებების დახმარებას არსებული მომსახურების სრულყოფასა და ახალი მომსახურების შექმნაში, მათ შორის, იდეების გენერირებას, პროცესების დიაგნოსტიკას და საჭიროების იდენტიფიცირებას, პრობლემების ოპტიმალური გადაჭრის გზებზე რეკომენდაციების მომზადებას, პროცესების ოპტიმიზაციის გეგმის მომზადებას, მის დანერგვასა და დახმარებას მუდმივი განვითარების პროცესებში.

სერვისების განვითარების სააგენტოს ფუნქციებიდან გამომდინარე, სააგენტო მონაწილეობს რამდენიმე მნიშვნელოვან პროექტში, რომელიც მიმართულია როგორც სააგენტოს, ასევე სხვა უწყებების მომსახურების ხელშეწყობასა და განვითარებაზე:

- საიდენტიფიკაციო სერვისების განვითარება საქართველოში, რომელიც შესაძლებელს გახდის პიროვნებისა და ორგანიზაციების უტყუარ და უსაფრთხო იდენტიფიკაციას როგორც ფიზიკურ, ასევე ვირტუალურ სივრცეში. ამ სერვისების განვითარება გაზრდის მოქალაქისა და ორგანიზაციის მიერ იმ ინფორმაციის მონიტორინგს, რაც გადაეცემა მესამე მხარეს;
- ელექტრონული მმართველობის დანერგვა ადგილობრივ თვითმმართველობებში, რომლის შედეგიც იქნება თვითმმართველობებში საქმისწარმოების, მათ შორის მომსახურების გაწევის სტანდარტიზება ოპტიმიზაცია და გამჭვირვალობა;
- საზოგადოებრივი ცენტრის განვითარების პროექტი, რომლის ფარგლებშიც შენდება მრავალფუნქციური ცენტრები. აქ ადგილობრივ მოსახლეობას სოფლიდან გაუსვლელად მიეწოდება სხვადასხვა სახელმწიფო თუ კერძო სერვისები; ასევე, გამოყოფილია სივრცე საზოგადოებრივი ჩართულობის ხელშესაწყობად;
- დამისამართების ერთიანი სისტემის შექმნა, რომლის შედეგად გასწორდება მისამართებში არსებული ხარვეზები და შეიქმნება მისამართების ერთიანი რეესტრი;
- საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოში საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციის (IMO) სტანდარტების შესაბამისი დოკუმენტების გაცემის პროცესისა და ელექტრონული საქმისწარმოების დანერგვა. პროექტის დასრულების შემდეგ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტო შეძლებს დოკუმენტების გაცემას მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი და დოკუმენტის მიმღებისთვის სანდო ფორმით;
- სამოქალაქო აქტების დიგიტალიზაციის პროექტი, რომლის ფარგლებშიც მიმდინარეობს ქაღალდზე არსებული სამოქალაქო აქტების ელექტრონულ ფორმატში გადატანა, რაც საბოლოოდ გაამარტივებს მოქალაქეებისთვის მომსახურების გაწევის პროცესს. (სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ვებ-გვერდი, სააგენტოს შესახებ)

კვლევის ობიექტიდან გამომდინარე აღნიშნული დაწესებულება შეირჩა სამსახურის სიდიდით და მოქალაქეებისთვის ფართო და მნიშვნელოვანი სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით. დაწესებულების სამსახურების და სპეციფიკური პროექტების რიცხვის გათვალისწინებით, დასაშვებია ის ვარაუდი რომ სააგენტოს თანამშრომლების რიცხვიც მაღალია, სადაც განსაკუთრებით საყურადღებო ხდება მათი მოტივაცია, მოქალაქეებისთვის სწრაფი და ეფექტური სერვისის მიწოდებისთვის.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს (შემდეგში სსგს) პროექტის მონაცემთა ბაზების სრულყოფა, მონაცემთა ბაზების დახვეწის, ინფორმაციული უსაფრთხოებისა და პერსონალური მონაცემების დაცვის ხელწყობის პროგრამის კოორდინატორმა. ინტერვიუს ხანგრძლივობა შეადგენდა 20 წუთს. დასმული კითხვები მოიცავდა საკვლევი თემის გარშემო არსებულ კითხვებს. რესპოდენტმა ინტერვიუს განმავლობაში რამდენჯერმე გაუსვა ხაზი თანამშრომელთა მოტივაციას და ასევე ხელმძღვანლის როლს, რომელიც მისი აზრით ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტ როლს თამაშობს დასაქმებულთა პროდუქტიულობაში. იმ შემთხვევაში, თუ უფროსი ვერ ახერხებს მის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების წახალისებას და კარგად კადრებს, ეს ორგანიზაციის დანაკარგია. მისი აზრით, მოტივაციას ორივე მხარე უნდა ცდილობდეს, მაგრამ ხელმძღვანელს უფრო მეტი პასუხისმგებლობა აქვს. მისთვის, როგორც ხელმძღვანლისთვის თანამშრომელთა მოტივირება პრიორიტეტულია და თავადაც მონდომებულია, როდესაც საქმე ეხება სხვების წახალისებას. თუმცა აღნიშნავს, რომ არსებული მდგომარეობით, დაწესებულებაში დიდი ყურადღება არ ექცევა ზემოაღნიშნულ სისტემებს და მხოლოდ სადღესასწაულო პრემიებით შემოიფარგლებიან. კითხვაზე თუ რომელი მექანიზმი მოქმედებს თანამშრომლებზე გრძელვადიან პერიოდში პროდუქტიულობის ზრდის კუთხით, პირადი გამოცდილებიდან და მისი სუბიექტური აზრით, რომ სიტყვიერ შექებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. ხოლო მისთვის ყველაზე მისაღები პოზიტიური წახალისების საშუალებად შიდა დაწინაურება დაასახელა.

რაც შეეხება სპეციალისტებთან გასაუბრებას, რომელიც დიგიტალიზაციის პროექტის ოპერატორთან და სამოქალაქო რეესტრის თბილისის სამსახურის თანამშრომელთან ჩატარდა, აღნიშნეს, რომ მათ წახალისებაზე დადებითან მოქმედებს არაფორმალური შეხვედრები, რომლებიც გუნდს აახლოებს და სამსახურეობრივი გარემოს გარეთ იცნობენ ერთმანეთს, ასევე ინტერვიუს განმავლობაში მათი მხრიდან გამოიყო ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობა, როგორც პროფესიული კუთხით ასევე ეფექტური კომინიკაციების შესახებ.

სსგს-ს შინაგანაწესის მიხედვით სამსახურეობრივი წახალისების სახეებია:

- ა) კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები/ტრენინგები;
- ბ) შემდგომ სახელფასო საფეხურზე/საფეხურებზე გადანაცვლება;
- გ) პრემიის გაცემა;
- დ) მაღლობის გამოცხადება;
- ე) დისციპლინური სახდელის ვადაზე ადრე მოხსნა.

2. გაწეული საქმიანობისათვის დასაქმებულს უშუალო ხელმძღვანელის ან სააგენტოს თავმჯდომარის მიერ შესაძლოა საჯაროდ გამოეცხადოს მაღლობა. მაღლობის გამოცხადება ხდება წერილობითი ფორმით და შეიტანება პირად საქმეში.

3. დასაშვებია დასაქმებულის მიმართ წახალისების რამდენიმე სახის ერთდროულად გამოყენება. (საჯარო სამართლის იურიდიული პირის –

სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს შრომის შინაგანაწესი, მუხლი 45)

რესპოდენტებმა ინტერვიუს დროს აღნიშნეს, რომ შინაგანაწესით გათვალისწინებული წახალისების მეთოდები პრაქტიკაში არ გამოიყენება, ხოლო თბილისის სამსახურის თანამშრომელი ამბობს, რომ მათი სამსახურის შინაგანაწესი ამგვარ მეთოდებს არც კი ითვალისწინებს, თუმცა ამ ბოლო დროს ტრენინგების და გასვლითი შეხვედრების გაზრდამ თანამშრომლების პროდუქტიულობის ზრდაც გამოიწვია.

მონაცემთა ანალიზით დამტკიცდა კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა:

ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება. გარდა იმისა, რომ თვითონ დაწესებულებაში არ არის

პრიორიტეტული თანამშრომლების წახალისება და ამ მხრივ ადამიანური რესურსების სამსახურიც პასიურია, ხელმძღვანელობის მხრიდანაც არ არის ინიციატივა და მონდომება აღნიშნული მდგომარეობის შესაცვლელად. მაგ. ისეთი აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება, რაც არ საჭიროებს საჯარო დაწესებულების ბიუჯეტზე დამოკიდებულებას.

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ფიქსირდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზებიც:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

აღნიშნული ქვეჰიპოთეზაც დამტკიცდა რესპოდენტთა შედეგების გაანალიზების საფუძველზე, რაც გულისხმობს არსებული წამახალისებელი საშუალებების უფრო ხშირ გამოყენებას (დაწინაურება, მაღლობის გამოცხადება, თანამდებობრივი სარგოს მომატება), ან კანონით გათვალისწინებული სასწავლო კურსების თუ ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობას, რაც თანამშრომლებს შორის ჯანსაღი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს და შემდეგ სამუშაო ადგილზე ჰარმონიულ და კომფორტულ ეკოსისტემასაც ქმნის. როგორც რესპოდენტებმა აღნიშნეს მათი საქმიანობა დაკავშირებულია ყოველდღიურ რუტინასთან, სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია მსგავსი წამახალისებელი ღონისძიებების ჩატარება. რაც შეეხება არამატერიალურ წახალისებას, რესპოდენტთა მხრიდან აღინიშნა, რომ უმჯობესი იქნება თუ სიტყვიერ შექებასაც გამოიყენებენ საქმის კარგად შესრულების დროს და მხოლოდ ნეგატიურ კონტექსტში არ მოხდეს თანამშრომლების გამოყოფა.

ქვეჰიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

რაც შეეხება მეორე ქვეჰიპოთეზას, აღნიშნული ინტერვიუებზე დაყრდნობით არ დადასტურდა, რადგან სამივე რესპოდენტმა ხაზი გაუსვა არამატერიალური წახალისების ფორმებს, რომლებიც დადებითად მოქმედებს საჯარო მოხელეთა პროდუქტიულობაზე, თუმცა ერთ-ერთმა მათგანმა ამჟამინდელი სოციალური პირობების გათვალისწინებით პრიორიტეტი მაინც მატერიალურ მხარეს მიანიჭა

(ბონუსები, პრემია, დანამატები) , რაც არ გამორიცხავს წახალისების არამატერიალურ ფორმებს.

3.2 საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო / ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური

სამსახურის ფუქცია/მოვალეობებია:

ა) კანონის შესაბამისად, გამოსაყენებლად სავალდებულო საერთაშორისო სტანდარტებისა და სხვა ნორმების ქართულ ენაზე სამოქმედოდ შემოღება და მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისათვის და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისათვის ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტების დადგენა;

ბ) ანგარიშგებების მომზადებისა და წარდგენის წესების განსაზღვრა, ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის სფეროებში ერთიანი პოლიტიკისა და სხვა სამართლებრივი აქტების შემუშავება, საზოგადოებრივი დაინტერესების პირების (შემდგომ – სდპ) მიმართ დამატებითი მოთხოვნებისა და წესების განსაზღვრა, მათ შორის შესაბამის მარეგულირებელ/საზედამხედველო ორგანოსთან ერთად;

გ) აუდიტორული საქმიანობის განსახორციელებლად შესაბამისი წესებისა და მოთხოვნების განსაზღვრა;

დ) აუდიტორთა/აუდიტორულ ფირმათა პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის მიზნით, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირთან – საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურთან შეთანხმებით, პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის წესების შემუშავება;

ე) ხარისხისკონტროლის სისტემის მონიტორინგის განხორციელების წესის განსაზღვრა, წინასწარი შედეგების განხილვის, გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრისა და ხარისხის კონტროლის სისტემის მონიტორინგის ანგარიშის გასაჩივრების პროცედურების დადგენა;

ვ) რეესტრში რეგისტრირებული აუდიტორის/აუდიტორული ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემის მონიტორინგის განხორციელება;

ზ) კანონით გათვალისწინებული სამართალდარღვევებისათვის პასუხისმგებლობის დაკისრება;

თ) ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ დადგენილი განათლების საერთაშორისო სტანდარტების (IES) და ევროკავშირის დირექტივების მოთხოვნების შესაბამისად პროფესიული სასერტიფიკაციო განათლების, საგამოცდო პროცესისა და განგრძობითი განათლების მიმართ მოთხოვნების განსაზღვრა და შესაბამისი სტანდარტების დამტკიცება;

ი) კანონით გათვალისწინებული სტანდარტების, წესებისა და მეთოდოლოგიის განხილვა და დამტკიცება;

კ) სასერტიფიკაციო პროგრამების დადგენა, საგამოცდო პროცესის აღიარების წესისა და განგრძობითი განათლების პროგრამების აღიარების წესის განსაზღვრა;

ლ) დადგენილი სტანდარტის შესაბამისად, სასერტიფიკაციო პროგრამების, საგამოცდო პროცესისა და განგრძობითი განათლების პროგრამების აღიარება;

მ) პროფესიული ორგანიზაციების, სპეციალიზებული გამოცდების განმახორციელებელი ორგანოს და კანონით განსაზღვრული პროფესიული განათლების საქმიანობით დაკავებული სხვაპირების მიერ კანონთან და სამსახურის მიერ დადგენილ წესებთან და სტანდარტებთან შესაბამისობის მონიტორინგის განხორციელება;

ნ) რეესტრის, აღიარებული სასწავლო პროგრამებისა და განგრძობითი განათლების პროგრამების, სპეციალიზებული გამოცდების განმახორციელებელი ორგანოების

რეესტრებისა და ანგარიშგებების ვებგვერდის წარმოებასამსახურისმიერდადგენილიწესებისა და ევროკავშირისდირექტივების მოთხოვნების შესაბამისად;

ო) კანონის შესაბამისად, დაინტერესებული პირების მიერ მეოთხე კატეგორიის საწარმოების მიერ სამსახურისათვის წარდგენილი ფინანსური ანგარიშგებების მოთხოვნის წესის შემუშავება;

პ) მოკვლევის სისტემის ჩამოყალიბება, მოკვლევის ჩატარების წესებისა და მეთოდოლოგიის შემუშავება, საკუთარი ინიციატივით ან/და წარმოდგენილი განცხადების ან/და საჩივრის საფუძველზე აუდიტორთან/აუდიტორულ ფირმასთან დაკავშირებით მოკვლევის ინიცირება;

ჟ) სამართალდარღვევათა თავიდან აცილება და გამოვლენა კომპეტენციის ფარგლებში ი;

რ) სუბიექტების მიერ წარდგენილი ანგარიშგებების კანონითა და მის საფუძველზე მიღებული ნორმატიული აქტებით დადგენილ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შერჩევით გადამოწმება, რისკზე დაფუძნებული მიდგომის საფუძველზე და წარმოდგენილი ანგარიშგებების საჯაროობის უზრუნველყოფა;

ს) სუბიექტის რისკების მართვის სისტემის საფუძველზე შესწავლა;

ტ) ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების საკითხებზე მეთოდური მითითებების შემუშავება და დამტკიცება;

უ) იმ სახელმწიფოთა განსაზღვრა, რომელთა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) ნამდვილ წევრსაც ექნება რეესტრში დარეგისტრირების უფლება;

ფ) სამსახურის მიერ შემუშავებული სტანდარტებისა და წესების გამოყენებასთან დაკავშირებით განმარტებების გაცემა;

ქ) თავისი ინიციატივით ან/და „ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული, საქართველოში მოქმედი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს (შედგომ – მარეგულირებელი ორგანო)სამინისტროსათვის მიმართვის საფუძველზე, სუბიექტისათვის სდპ-ის სტატუსის

მინიჭებასთან დაკავშირებით სამინისტროსთან და საბჭოსთან ურთიერთობის კოორდინაცია;

ღ) კანონის რეგულირების სფეროსათვის მიკუთვნებულ საკითხებთან დაკავშირებით სხვა უფლებამოსილებების განხორციელება. დაკისრება; (<http://mof.ge/4478>)

ფინანსთა სამინისტროს ადამიანური ესურსების სამსახურთან დაკავშირების მცდელობის შემდეგ, დაკავშირება მოხდა ზემოაღნიშნულ სამსახურთან, სადაც ინტერვიუ ჩატარდა 4 სპეციალისტთან, სამწუხაროდ ხელმძღვანელისგან ვერ მოხდა ინფორმაციის მიღება. სამსახურის 2 თანამშრომელი არსებული წახალისების მეთოდებით კმაყოფილია, ერთი მათგანი კი უკმაყოფილოა. აღსანიშნავია, რომ ხელმძღვანელის როლის მნიშვნელობას ოთხივე მათგანმა გაუსვა ხაზი, მაგრამ აქვე თვლიან, რომ ობიექტიდანაც უნდა მოდიოდეს საპასუხო რეაქცია. ინტერვიუდან ირკვევა, რომ დაწესებულებას შეზღუდული რესურსები აქვს წახალისებისთვის და მხოლოდ სადღესასწაულო ბონუსები და დაწინაურება გამოიყენება. ერთ-ერთმა სპეციალისტმა აღნიშნა, რომ ხელმძღვანელი იზღუდება თანამშრომელთა დაწინაურებისას მაგრამ აქვე ამოიბის, რომ შეუძლია სხვა ბერკეტების გამოყენება. მეორე სპეციალისტმა ისაუბრა შედარებით არამატერიალური წახალისების სახეებზე, რაც გულისხმობს მაძღობის წერილს და სიგელს, რითიც სამსახური მისი შრომის დაფასებას გამოხატავს. თუმცა ეს უკანასკნელი ვერ ხედავს განსხვავებას საჯარო მოხელეების თუ კერძო სექტორში მომუშავე ადამიანების წახალისების სპეციფიკურობაში, გამომდინარე იქიდან, რომ საჯარო მოხელეებიც ადამიანები არიან და ჩვეულებრივ სტიმულებზე რეაგირებენ. მაგრამ განსაკუთრებულ დატვირთვას აძლევს საჯარო მოხელეებს, რადგან მათი მოტივაციის წყაროს სწორედ ქვეყნისთვის გაწეული შრომა წარმოადგენს. აღნიშნული სამსახური შედარებით

ახალია ფინანსთა სამინისტროში და როგორც გამოიკვეთა რაიმე განსაკუთრებული სახის დაწინაურება არ ხდება, გარდა კანონით გათვალისწინებული მექანიზმებისა, მაგრამ მოლოდინია, რომ სამსახურის განვითარებასთან ერთად დაიხვეწება მიდგომები. რაც შეეხება სპეციალისტს, რომელიც არსებული მდგომარეობით უკმაყოფილია, მან აღნიშნა, რომ დაწესებულებაში არ არის პრიორიტეტული თანამშრომელთა წახალისების სისტემების გამოყენება და არც ხელმძღვანელობაა მონდომებული, მისთვის საჯარო მოხელეთა მოტივაცია შეუძლებლობას წარმოადგენს, რადგან იქ დასაქმებულები ძირითადად არაპროფესიონალები არიან და არ მოსწონთ ის რასაც ყოველდღიურად აკეთებენ, რა თქმა უნდა გამონაკლისი შემთხვევებიც ახსენა.

მონაცემთა ანალიზით დამტკიცდა კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა:

ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება

რესპოდენტთა უმრავლესობა არ არის კმაყოფილი ხელმძღვანელთა მხრიდან აქტიურობით აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. უშუალო ხელმძღვანელს რაც შეეხება, მას აქვს მონდომება, მაგრამ იზღუდება კანონით და პრაქტიკაში სადღესასწაულო ბონუსების და დაწინაურების გარდა არ გამოიყენება სხვა საშუალებები, რაც დასაქმებულთა აზრით ასევე გაზრდიდა მათ შრომისნაყოფიერებას. მათთვის სასურველი მეთოდები არ მოითხოვს მატერიალურ რესურსებს, თუმცა რა თქმა უნდა არსებობის შემთხვევაში კომბინირებულ მეთოდები უკეთესია წახალისების დროს.

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ფიქსირდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზებიც:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

დაწესებულებაში არსებული წახალისების მეთოდები კანონით განსაზღვრულ მეთოდებს წარმოადგენს. რესპოდენტთა ნაწილი კმაყოფილია არსებული სისტემით და ფიქრობენ, რომ დახვეწას არ საჭიროებს, მაგრამ მეორე მხრივ რესპოდენტთა

ნაწილი უკმაყოფილოა, თვლიან, რომ დაწესებულებაში ხელმძღვანელობა ნაკლებ პრიორიტეტს ანიჭებს და იმედოვნებენ, რომ მომავალში სამსახური შეიცვლის მიდგომებს და დახვეწავს ამ მხრივ მოტივაციურ მეთოდებს. საერთო ჯამში აღნიშნული ქვეპიპოთეზაც დასტურდება.

ქვეპიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

აღნიშნული ქვეპიპოთეზა არ დადასტურდა, რადგან სამსახურში მხოლოდ მატერიალური წახალისების მეთოდებს არ ანიჭებენ უპირატესობას, ყურადღებას ამახვილებენ ძირითადად შერეული ტიპის წამახალისებელ სისტემებზე, სადაც წარმოდგენილია როგორც მატერიალური, ისე ამატარელიაური სტიმულირების მეთოდები.

3.3 საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს სამართლებრივი უზრუნველყოფის და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური

სამსახურის უფლებამოსილებას მიეკუთვნება:

ა) „საპარლამენტო მდივნის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-5 და მე-8 მუხლებით გათვალისწინებული საპარლამენტო მდივნისათვის მინიჭებულ უფლებამოსილებათა განხორციელებაში ხელის შეწყობა;

ბ) კომპეტენციის ფარგლებში, კანონპროექტების მომზადების უზრუნველყოფა;

გ) შესაბამისი უფლებამოსილების მინიჭების შემთხვევაში, საქართველოს პარლამენტის საკომიტეტო სხდომებში მონაწილეობის მიღება;

დ) კომპეტენციის ფარგლებში:

დ.ა) მინისტრის ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

დ.ბ) მინისტრის ნორმატიული აქტების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

ე) კომპეტენციის ფარგლებში, საქართველოს მთავრობის:

ე.ა) დადგენილებების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

ე.ბ) განკარგულებების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

ვ) სამინისტროს გამგებლობაში არსებული სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულების, სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურდიული პირების (შემდგომში - სამინისტროს სისტემაში შემავალი სუბიექტები) და სამინისტროსათვის სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული 100%-იანი წილების მართვის უფლებით გადაცემული შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) (შემდგომში - სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტები) საქმიანობის სამართლებრივი უზრუნველყოფის კოორდინაცია;

ზ) ყველა ინსტანციის სასამართლოში, მათ შორის საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოში სამინისტროს წარმომადგენლობა, სასამართლო დავების ანალიზი, სასამართლო პრაქტიკიდან გამომდინარე პრობლემების იდენტიფიცირება, მათზე შესაბამისი წინადადებების მომზადება, სასამართლო დავების სისტემური აღრიცხვა და ერთიანი საინფორმაციო ბაზის წარმოება;

თ) სამინისტროში შესული ადმინისტრაციული საჩივრების განხილვა ან/და განხილვაში მონაწილეობა კომპეტენციის ფარგლებში;

ი) კომპეტენციის ფარგლებში ხელშეკრულებების პროექტების:

ი.ა) მომზადება/მომზადებაში მონაწილეობა;

ი.ბ) სამართლებრივი ექსპერტიზის განხორციელება;

კ) საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილიწესით, ვაკანტურთანამდებობაზეკონკურსისა და მოხელეთა ატესტაციის ჩატარების ორგანიზება;

- ლ) შესასრულებელი სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე, შესაბამის სტრუქტურულ ქვედანაყოფთან თანამშრომლობით, თითოეული თანამდებობისათვის დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესახებ წინადადებების შემუშავება;
- მ) ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობის განხორციელების უზრუნველყოფა;
- ნ) სამინისტროში სტაჟირებასთან დაკავშირებული საკითხების ორგანიზება და სტაჟირების პროცესის კოორდინაცია;
- ო) სამინისტროს კომპეტენციის ფარგლებში, „ელექტრონული მთავრობის“ პროგრამაში არსებული საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტების პროექტების და სხვა დოკუმენტების განხილვა საქართველოს კანონმდებლობასთან შესაბამისობის და მიზანშეწონილობის თვალსაზრისით და სამსახურის უფლებამოსილებების ფარგლებში, სამინისტროს ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით, მათ შესახებ მინისტრის პოზიციის მომზადება;
- პ) კომპეტენციის ფარგლებში, სამართლებრივი აქტების ექსპერტიზა;
- ჟ) საჭიროების შემთხვევაში, სამინისტროს სისტემაში შემავალი სუბიექტების, აგრეთვე, სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მიერ მომზადებული და სამინისტროში წარდგენილი, შესაბამის სამართლებრივი აქტების პროექტების დამუშავება და საქართველოს მთავრობისა და სხვა სახელმწიფო უწყებებისათვის წარდგენის ორგანიზება;
- რ) სამინისტროს კომპეტენციის ფარგლებში, საერთაშორისო ხელშეკრულებებისა და შეთანხმებების პროექტების მომზადებაში მონაწილეობა, ვიზირება ან/და ექსპერტიზა;
- ს) სამინისტროს შინაგანაწესის პროექტის შემუშავება;
- ტ) შრომითი ხელშეკრულებების მომზადება და მათი გაფორმების ორგანიზება;

უ) სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) დირექტორთან გასაფორმებელი სამსახურებრივი ხელშეკრულების მომზადება და მისი გაფორმების ორგანიზება;

ფ) სამინისტროს სისტემის საჯარო მოსამსახურეთა, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესის შესაბამისად, დანიშვნის, სამსახურებრივი გადაყვანის, გათავისუფლების, წახალისებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ღონისძიებათა გამოყენების, დაწინაურების, შვებულებისა და მივლინების შესახებ ბრძანების პროექტის, შესაბამისი წარდგინების მომზადება და ადამიანური რესურსების საკითხებთან დაკავშირებულ ღონისძიებათა განხორციელება;

ქ) სამინისტროს საჯარო მოსამსახურეთა პირადი საქმეების შედგენა და წარმოება;

ღ) საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და ინფორმაციის პროაქტიული გამოქვეყნების უზრუნველყოფის ხელშეწყობა;

ყ) სამინისტროში შემოსული და სამსახურის კომპეტენციას მიკუთვნებულ საკითხებთან დაკავშირებული კორესპონდენციის განხილვა და შესაბამისი პასუხის მომზადება და ამ მიზნით:

ყ.ა) შესაბამისი კორესპონდენციის გადაგზავნის უზრუნველყოფა სამინისტროს სისტემაში შემავალ სუბიექტებში, სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტებში (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), აგრეთვე, უფლებამოსილების მიხედვით, სხვა დაწესებულებაში;

ყ.ბ) შესაბამისი ინფორმაციის გამოთხოვა სამინისტროს სისტემაში შემავალი სუბიექტებიდან და სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტებიდან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);

შ) მინისტრის ან კურატორი მინისტრის მოადგილის მიერ (არსებობის შემთხვევაში), სამსახურის კომპეტენციის ფარგლებში, დაკისრებულ სხვა უფლებამოსილებათა განხორციელება, რომლებიც არ შედის სამინისტროს სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების კომპეტენციაში და მიეკუთვნება სამინისტროს მმართველობის სფეროს;

ჩ) საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა უფლებამოსილებათა განხორციელება. (რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს ვებ-გვერდი, კანონმდებლობა)

ინტერვიუ ჩატარდა აღნიშნული სამსახურის უფროსთან, და ორ მთავარ სპეციალისტთან, საიდანაც დადასტურდა და ხაზი გაესვა თანამშრომელთა მოტივაციის მნიშვნელობას და მასში ხელმძღვანლის როლს. თავად უფროსმა საკმაოდ ნათლად განმარტა ის მიზეზები, რის გამოც მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებს აქვთ დიდი პასუხისმგებლობა თანამშრომელთა ერთგულების და პროდუქტიულობის საკითხში, ასევე მან ინტერვიუს განმავლობაში აღნიშნა, რომ კონკრეტული მეთოდის გამოყენება ყველა თანამშრომელზე რთნაირად არ მოქმედებს, ერთისთვის შეიძლება პრემია იყოს წახალისების ფორმა, როცა სხვისთვის სიტყვიერი შექებაც საკმარისი იყოს, სწორედ ამ მხირვ ენიჭება ხელმძღვანელს დიდი პასუხისმგებლობა, მან უნდა აღმოაჩინოს თანამშრომლის შესაძლებლობები და ისინი იმ მიმართულებით მიმართოს, რომელიც მაქსიმალურად გამოავლენს თანამშრომლის რესურსებს.

სპეციალისტებთან ინტერვიუთი გამოიკვეთა მათი უშუალო ხელმძღვანლის მიმართ კმაყოფილება, თუმცა აღნიშნეს, რომ პრაქტიკაში დასახვეწია მაინც არსებული მეთოდები. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ შიდა დაწინაურების პრინციპს.

ერთ-ერთი სპეციალისტი ხელმძღვანლის როლზე საუბრისას გამოკვეთს, თანამშრომლის მიერ გაწეული სამუშაოს შესრულების დაფასებას, რაც გამოიხატება პირად საუბარში შექებით და იმაზე ხაზგასმით, რომ მან კარგად იმუშავა და რომ ამ ტემპით გაგრძელება მისაღებია.

მონაცემთა ანალიზის შედეგად არ დადასტურდა კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა:

ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება

როგორც ინტერვიუთი ირკვევა, ხელმძღვანელი პირიც არის მონდომებული, როდესაც სხვების წახალისებას ეხება საქმე და სპეციალისტებმაც დაადასტურეს

უშუალო ხელმძღვანლის პოზიტიური დამოკიდებულება თანამშრომელთა წახალისების მიდგომის მიმართ.

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ფიქსირდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზებიც:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

კვლევის მიხედვით დადასტურდა აღნიშნული ქვეჰიპოთეზა, მიუხედავად იმისა, რომ დაწესებულებაში პრიორიტეტულ მიმართულებად ითვლება მოტივაციური სისტემები, რესპოდენტები ფიქრობენ, რომ არსებული სისტემები უფრო მეტი სიხშირით უნდა გამოიყენებოდეს.

ქვეჰიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

მონაცემების გაანალიზების შედეგად აღნიშნული ქვეჰიპოთეზა არ დადასტურდა. რესპოდენტები აღნიშნეს, რომ მათთვის ყველაზე სასურველი წახალისების ფორმა შიდა დაწინაურებაა, რომელიც თანამშრომლის პროდუქტიულობაზე დიდი ხანი დადებითად ზემოქმედებს.

დასკვნა

კვლევა მიზნად ისახავდა შეესწავლა და განესაზღვრა საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული ეფექტური წახალისების მეთოდები და დაედგინა ხელმძღვანლის როლი თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაში. კვლევაში გამოიკვეთა ორი ცვლადი. დამოუკიდებელი - ხელმძღვანლის დამოკიდებულება და დამოკიდებული - თანამშრომლის მოტივაცია. ცვლადებს შორის კავშირის დადგენის მიზნით კვლევაში გამოყენებულია კვლევის თვისებრივი მეთოდი, კერძოდ სიღმისეული ინტერვიუ, რომელიც საკვლების ობიექტების თანამშრომლებთან ჩატარდა. ესენია: სახელიმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ),

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო და რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო. აღნიშნული დაწესებულების სამსახურების დაახლოებით 3-3 თანამშრომელთან ჩატარდა ჩაღრმავებული ინტერვიუ, შედარებით პროპორციულობის პრინციპის დაცვით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს, როგორც ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებმა, ასევე სპეცილისტებმა. გარდა ამისა, კვლევაში გამოყენებული იყო ლიტერატურის მიმოხილვა და საკითხის გარშემო არსებული კვლევები, რის საფუძველზეც წინსწარ განისაზღვრა ჰიპოთეზები და ქვეჰიპოთეზები. ძირითადი ჰიპოთეზა დადასტურდა სსგს - ს მონაცემთა ბაზების სრულყოფა, მონაცემთა ბაზების დახვეწის, ინფორმაციული უსაფრთხოებისა და პერსონალური მონაცემების დაცვის ხელწყობის პროექტში და საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ანგარიშგების, აღრიცხვის და აუდიტის სამსახურში, ხოლო რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში არ დადასტურდა. რაც შეეხება ქვეჰიპოთეზებს, ქვეჰიპოთეზა 1 სამივე დაწესებულებაში დადასტურდა, ხოლო ქვეჰიპოთეზა 2, არ დადასტურდა არც ერთ დაწესებულებაში. აღნიშნული შედეგები კვლევის მთავარ თეორიულ ჩარჩოდ აღებულ მიდგომას ამართლებს, რაც გულისხმობს ჰერცბერგის „ჰიგიენური ფაქტორების“ თეორიის დადასტურებას, რომ თანამშრომლები მოტივაციურ ფაქტორებზე უფრო რეაგირებენ, როგორცაა, პროფესიული ზრდა, დაწინაურება, დაფასება, ორგანიზაციაში თავის მნიშვნელოვან როლად აღქმა, თუმცა რესპოდენტთა პასუხებით ირკვევა, რომ მათ პროდუქტიულობას და საქმისადმი ერთგულებას კომბინირებული მეთოდებიც განაპირობებს, სადაც შერეული, როგორც ჰიგიენური, ისე მოტივაციური ფაქტორები.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, დაწესებულების თანამშრომლებთან გასაუბრების შედეგად დადგინდა, რომ არსებული წახალისების მექანიზმები არ არის ეფექტური. ერთ შემთხვევაში ისინი კანონით იზღუდებიან და სხვა გზების გამოყენების საშუალება არ აქვთ, ხოლო მეორე შემთხვევაში არსებული საშუალებებიც საჭიროებს დახვეწას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბოლმანი. ლი. გ, 2008, ორგანიზაციების რიფრეიმინგი, მეოთხე გამოცემა, მოძიებულია: 15.06.2017
2. ღონდაძე, ნ. დოლიძე, ნ. (2014) საქართველოს საჯარო სამსახური-პრობლემები და გამოწვევები, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA) მოძიებულია: 24.06.2017
3. სააგენტოს შესახებ, http://sda.gov.ge/?page_id=4806
4. კანონმდებლობა, http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/samartlebrivi_uzrunvelqopa.pdf
5. სამინისტროს სტრუქტურა, <http://mof.ge/4478>
6. ენუქიძე, ნინო (2017, თებერვალი 17), რა ღირს მოტივაცია, <http://forbes.ge/blog/7/ra-Rirs-motivacia>
7. Banks, Lydia, Motivation in the workplace (1997) Coastal training technologies Corp. pp. 8
8. Denhardt, V. Janet and Denhardt B. Robert (2007) The new public service, M.E. Sharpe, Inc. pp 72
9. Enabou B' Roland and Tirole Jean, Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Review of Economic Studies Limited, pp. 9
10. Gillespie, G., "Manufacturing Knowledge, A History of the Hawthorne Experiments", Cambridge University Press, 1991
11. Mayo, E., "The Human Problems of an Industrial Civilisation", Macmillan, 1933; 2nd edn Harvard University, 1946
12. Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., "Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago", Harvard University Press, 1939, მოძიებულია 20.07.2017
13. Brandon Ching, PhD (2015, June 27) Literature Review on Theories of Motivation, <https://www.linkedin.com/pulse/literature-review-theories-motivation-brandon-ching-phd>

14. The Economist (2008, November 3), The Hawthorne Effect
<http://www.economist.com/node/12510632>
15. <http://beta.fortune.com/best-companies/list>
16. Henly, Samantha, What are the effects of bad management on employees?
<http://smallbusiness.chron.com/effects-bad-management-employees-13378.html>
17. MSG Management, Role of motivation in employee relationship
<http://www.managementstudyguide.com/role-of-motivation-in-employee-relationship.htm>
18. Professor M. S. Rao, PH.D (2015, August 14), Employees don't leave organizations, they leave bad bosses, <https://trainingmag.com/employees-don%E2%80%99t-leave-organizations-they-leave-bad-bosses>
19. Prvulovic, Goran, Impacts of cognitive dissonance in the workplace,
<https://safetyrisk.net/impacts-of-cognitive-dissonance-in-the-workplace/>
20. Expectancy Theory, Boundless,
<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-behavior-5/process-and-motivation-47/expectancy-theory-242-3951/>
21. Dudovskiy, John (2013, March 25), A brief literature review on employee motivation,
<http://research-methodology.net/a-brief-literature-review-on-employee-motivation/>
22. Valcour, Monique (2017, March 01) Motivating people starts with having the right attitude,
<https://hbr.org/2017/03/motivating-people-starts-with-having-the-right-attitude>
23. Heathfield, M. Susan (2017, April 11), How great managers motivate their employees,
<https://www.thebalance.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772>
24. Lavigna, Robert (2014, November 28), Why government workers are harder to motivate,
<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>
25. Lipman, Victor (2014, November 4), What motivates employee to "go the extra miles"?,
<https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/#18926eba0551>

დანართი 1

ინტერვიუს გზამკვლევი

- 1) რამდენი ხანია რაც ამ დაწესებულებაში მუშაობთ?
- 2) როგორი ურთიერთობა გაქვთ ხელმძღვანელთან/თანამშრომელთან?
(ფორმალური, არაფორმალური)
- 3) რას ნიშნავს თქვენთვის მოტივაცია?
- 4) რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომლების მოტივაცია?
- 5) თქვენი აზრით მოტივაციის ამაღლებას თავად თანამშრომელი უნდა ცდილობდეს თუ მისი ხელმძღვანელი?
- 6) რომელი მეთოდ(ებ)ი იცით მოტივაციის ასამაღლებლად და რომელია თქვენთვის საუკეთესო? (კანონის მიხედვით ან მის გარეშე)
- 7) როგორ გგონიათ, მარტივია თუ რთული საჯარო მოხელეების მოტივაცია და რატომ?
- 8) რომელი სამსახურია პასუხისმგებელი თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემის შექმნაში? თქვენ/ხელმძღვანელი რამდენად ხართ ჩართული?
- 9) რა პროცედურები არსებობს დაწესებულებაში სანამ კონკრეტული წამახალისებელი სისტემის შერჩევა მოხდება?
- 10) თანამშრომლის მოტივაციის ასამაღლებელი რა მექანიზმები არსებობს ამჟამად დაწესებულებაში?
- 11) ხდება თუ არა და თუ კი როგორ ხდება თანამშრომლების კმაყოფილების შეფასება?
- 12) კმაყოფილი ხართ არსებული წამახალისებელი სისტემებით? რატომ?
- 13) როგორ წარმოგიდგენიათ, როგორი უნდა იყოს სამუშაო გარემო, რომ თანამშრომელმა საქმისადმი ერთგულება და ინტერესი არ დაკარგოს?
- 14) თქვენი აზრით, რომელია ყველაზე ეფექტური გზა თანამშრომლის მოტივაციაში?
- 15) რამდენად მონდომებულია ხელმძღვანელი თანამშრომლების წახალისებისას?

- 16) რამდენად დიდი ყურადღება ექცევა თანამშრომლების მოტივირებას ზოგადად დაწესებულებაში?
- 17) ითვალისწინებთ თუ არა საერთაშორისო გამოცდილებას ამ კუთხით? მოიყვანეთ მაგალითი
- 18) რას ურჩევდით თქვენ ხელმძღვანელს?

დანართი 2

ჩატარებული ინტერვიუები:

სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ):

მონაცემთა ბაზების სრულყოფა, მონაცემთა ბაზების დახვეწის, ინფორმაციული უსაფრთხოებისა და პერსონალური მონაცემების დაცვის ხელწყობის პროგრამა:

თამთა ჩხენკელი - კოორდინატორი

ნინო ლომიძე - დიგიტალიზაციის ჯგუფის ოპერატორი

ნათია გაგნიძე - სამოქალაქო რეესტრის თბილისის სამსახური

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო:

ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური:

ლელა ხუჭუა - აღრიცხვა ანგარიშგების დეპარტამენტის უფროსი სპეციალისტი

რეზო ქუსიკაშვილი - აღრიცხვა ანგარიშგების დეპარტამენტის სპეციალისტი

ეკა გოგლიძე - აღრიცხვა ანგარიშგების დეპარტამენტის უფრო სპეციალისტი

სალომე ავალიანი - აუდიტის დეპარტამენტის სპეციალისტი

საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო:

სამართლებრივი უზრუნველყოფის და ადამიანური რესურსების მართვის

სამსახური:

ნინო ფურცხვანიძე - სამართლებრივი უზრუნველყოფის განყოფილების უფროსი-
მოადგილე, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსის მოვალეობის
შემსრულებელი

ნაზი ვარაზაშვილი - სამართალშემოქმედების განყოფილების მთავარი სპეციალისტი

ეკა კაველიძე - სამართალშემოქმედების განყოფილების მთავარი სპეციალისტი

Ivane Javakishvili Tbilisi State University

The Faculty of Social and Political Sciences

MA in Public Administration and Public Policy

Ana Giorgobiani

Manager's role in employee's motivation in Georgian public sector

Thesis prepared for the Master's Degree in Public Administration

Under the Supervision of Prof: Nana Macharashvili

Tbilisi

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანანო კიკალაიშვილი

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გავლენა ორგანიზაციის
წარმატებაზე საქართველოს საჯარო სექტორის მაგალითზე
(იუსტიციის სახლი და სოციალური მომსახურების სააგენტო)

სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანი მაჭარაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2017

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გავლენა ორგანიზაციის წარმატებაზე საქართველოს
საჯარო სექტორის მაგალითზე

(იუსტიციის სახლი და სოციალური მომსახურების სააგენტო)

ანოტაცია

ნაშრომი წარმოადგენს მცდელობას საქართველოს მაგალითზე შეისწავლოს და წარმოაჩინოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში არსებული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია და მისი გავლენა ორგანიზაციების წარმატებაზე. წინასწარ განსაზღვრული ცვლადების შესასწავლად და შედარებითი ანალიზისათვის ნაშრომში განხილულია საქართველოს საჯარო სფეროს დაქვემდებარებული ორი დაწესებულება: სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტო და სსიპ თბილისის იუსტიციის სახლი. კვლევის პარალელურად, მეორად ლიტერატურაზე დაყრდნობით, გამოტანილია წინასწარი ჰიპოთეზები, რომელიც გადამოწმებულია კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე. კვლევა ასევე მოიცავდა შერჩეული ორგანიზაციების სტრატეგიის, წესდების და სხვა ორგანიზაციული მნიშვნელობის დოკუმენტების შესწავლას.

კვლევისათვის გამოყენებული იყო თვისებრივი კვლევის მეთოდები. სოციალური მომსახურების სააგენტოში, ისევე როგორც იუსტიციის სახლში ჩაინერა ინტერვიუები როგორც ზედა და საშუალო რგოლის, ასევე ქვედა რგოლის(წინა ხაზი) თანამშრომლებთან.

კვლევაში გამოყოფილია შემდეგი ცვლადები: დამოუკიდებელი - შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია, დამოკიდებული - ორგანიზაციის წარმატება.

კვლევის პროცესში გაზომილია წინასწარი ჰიპოთეზა. შედეგად შეფასებულია, რომ ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

საკვანძო სიტყვები: კომუნიკაცია, შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია, დასაქმებულთა შრომისუნარიანობა, ორგანიზაციის წარმატება.

Impact of the Internal Organizational Communication on the Success of Organization

Example of the Public Sector of Georgia

(Social Services Agency and Public Service Hall

A. Kikaleishvili

Abstract

The paper attempts to examine and demonstrate the internal organizational communication existing in the public sector organizations of Georgia and its impact on the success of the organizations. For study and comparative analysis of predetermined variables, the paper deals with two public sector institutions of Georgia: LEPL Social Services Agency and LEPL Public Service Hall. Along with the research, based on the secondary literature, the work includes preliminary hypotheses to guide the research disseminations. Furthermore, the study includes analysis of strategy, charter and other organizational documents of selected organizations.

For the purposes of this paper the qualitative research method was used. Employees of the Social Service Agency, as well as the Public Service Hall were interviewed.

Two basic variables are defined within this paper: independent - Internal organizational communication, dependent - The success of the organization.

As the result of this study, the positive correlation has been found between the effective internal organizational communication and the organizational success.

Key words: Communication, Internal organizational communication, Workforce performance, Success of the organization.

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი -----	4
ნაწილი I -----	6
თავი I: კვლევის დიზაინი -----	6
1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა -----	6
1.2 საკვლევი მიზნები და ამოცანები -----	8
1.3 ცვლადები და ინდიკატორები -----	9
1.4 საკვლევი კითხვები და ჰიპოთეზები -----	9
1.5 თეორიული ჩარჩო -----	10
1.6 კვლევის მეთოდოლოგია -----	12
1.7 კვლევისას გამოვლენილი სირთულეები და შეზღუდვები -----	15
ნაწილი II -----	13
თავი II: ლიტერატურის მიმოხილვა -----	13
ნაწილი III -----	28
თავი III: კვლევის შედეგები -----	28

2.1 იუსტიციის სახლი -----	28
2.2 სოციალური მომსახურების სააგენტო -----	32
დასკვნა -----	40
გამოყენებული ლიტერატურა -----	42
დანართი -----	45

შესავალი

ნებისმიერი სახის ურთიერთობისათვის უმნიშვნელოვანესია ინფორმაცია და მისი გადაცემის პროცესი ანუ კომუნიკაცია, რომელიც ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია.

ორგანიზაციები ადამიანთა ერთობებს წარმოადგენენ, შესაბამისად ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები განუყოფელია მასში დასაქმებული ადამიანებს შორის ყოველდღიური ურთიერთობისაგან. პრაქტიკულად არ არსებობს ორგანიზაცია კომუნიკაციის გარეშე, თუმცა არსებობენ ორგანიზაციები არაეფექტური/ცუდი კომუნიკაციით (Spaho,2011).

როგორც წესი, ნებისმიერი ორგანიზაციის ფარგლებში სხვადასხვა დონის მენეჯერები მუდმივად აცნობენ დასაქმებულებს ორგანიზაციის მიზნებს, გეგმებსა და ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებსა და სხვა პროცესებს. დასაქმებულები, თავის მხრივ, საქმიანობების განხორციელებისას ურთიერთქმედებენ როგორც თანამშრომლებთან, ასევე მენეჯერებთან. ის თუ როგორ მიეწოდებათ ორგანიზაციის წევრებს მათი სამუშაო გარემოსა და შესასრულებელი საქმიანობების შესახებ ინფორმაცია განაპირობებს მათ ქმედებებს, მენეჯერების სწრაფვას კი ყოველთვის წარმოადგენს დასაქმებულთა ქმედებები წარმატებისკენ და პრობისუნარიანობისკენ იყოს მიმართული. ნებისმიერი

ორგანიზაციის წარმატება სწორედ მასში დასაქმებულ ადამიანთა საქმიანობაზეა დამოკიდებული.

დასაქმებულთა შორის კომუნიკაციას დღითიდღე უფრო მეტი ყურადღება ექცევა, იმდენად, რომ ორგანიზაციები აქტიურად ახორციელებენ ტრენინგებს ეფექტური კომუნიკაციის უნარების მიმართულებით. თუმცა ნაკლები ყურადღება ექცევა შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის სტრატეგიის შექმნას, გარდა ამისა, იმის შესწავლას თუ როგორი შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა აქვს ორგანიზაციას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ზოგადად შიდა კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში ნაკლებად არის შესწავლილი.

რიგ შემთხვევაში მენეჯერები ზრუნავენ სწორი და ეფექტური კომუნიკაცია ჰქონდეთ გარე დაინტერესებულ პირებთან - მომხმარებლებთან, მაგრამ ნაკლებად გეგმავენ და ახორციელებენ შიდა ორგანიზაციულ საკომუნიკაციო პოლიტიკას. მაშინ როდესაც დასაქმებულები განიხილებიან როგორც ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი საზოგადოება/სამიზნე (Therkelsen & Fiebich, 2003, გვ.120). შიდა კომუნიკაცია კი როგორც პირველი ფრონტი მომხმარებლებთან “ბრძოლისას” (Chong, 2007, გვ.201).

შესაბამისად საინტერესოა საქართველოში შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის შესწავლა. კონკრეტულად კი საჯარო სექტორის მაგალითზე, რომელიც შუამავალია სახელმწიფოსა და მოქალაქეებს შორის და შესაბამისად უდიდესი პასუხისმგებლობა აკისრია. ანგარიშვალდებულებისა და პასუხისმგებლობის ჯეროვნად განხორციელება კი წარმოუდგენელია ეფექტური შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკის გარეშე.

ნაშრომი მიზნად ისახავს შეისწავლოს შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის გავლენა ორგანიზაციის წარმატებაზე საქართველოს საჯარო სექტორის მაგალითზე. კერძოდ საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს ფარგლებში არსებულ სსიპ იუსტიციის სახლსა და შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტოს მაგალითზე.

ნაშრომის პირველი ნაწილი ეთმობა კვლევის დიზაინს, კვლევის საგანსა და საკითხის აქტუალობას, საკვლევ მიზნებსა და ამოცანებს და ცვლადებს. ამავე თავშია განხილული საკვლევ კითხვები და ჰიპოთეზები, თეორიული ჩარჩო და კვლევის მეთოდოლოგია. II ნაწილში გაკეთებულია ლიტერატურის მიმოხილვა. III ნაწილი კი დაეთმობა კვლევის შედეგებს.

კვლევის შედეგები ერთ მხრივ საინტერესო იქნება საჯარო სექტორითა და კომუნიკაციის თემით დაინტერესებული პირებისათვის, მეორე მხრივ კი მენეჯერებისა და ორგანიზაციებში დასაქმებულთათვის, რომელთაც სურთ გაზარდონ ორგანიზაციის ეფექტურობა. ნაშრომი საინტერესო იქნება ნებისმიერი მკითხველისათვის, მათ შორის მკვლევარებისათვის, სტუდენტებისა და სხვა ამ თემით დაინტერესებული ადამიანებისათვის.

ნაწილი I

თავი I: კვლევის დიზაინი

1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა

თანამედროვე ეპოქა ხასიათდება ურთიერთგადაჯაჭვული სახელმწიფოებით, საზოგადოებებით და პროცესებით. ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციის გზების განვითარებამ გაამარტივა ინფორმაციის ცვლა. დღესდღეობით აქტიურად გამოიყენება სატელეფონო ზარები, ელექტრონული ფოსტა შესაბამისად ინფორმაცია ადრესატს სწრაფად მიეწოდება. თუმცა თანამედროვე ტექნოლოგიებმა სირთულეებიც შექმნეს, რადგან ელექტრონული საშუალებების გამოყენება ხშირად აფერხებს განწყობის და ემოციის სწორი ფორმით გადაცემას და შესაძლებელია პირიქით, პრობლემები შექმნას კომუნიკაციის პროცესში (Husain,2013) მეორე მხრივ, დღესდღეობით ინტერესებს შორის მუდმივი გადაკვეთა და შესაბამისად ნებისმიერი მიზნის მისაღწევად ნებისმიერ დონეზე

როგორც პიროვნებათა შორის, ასევე სახელმწიფო დონეზე მნიშვნელოვანია ურთიერთობა ანუ კომუნიკაცია.

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლა საუბრის, წერის ან სხვა მეთოდების გამოყენებით (Oxford University Press,2015), სხვადასხვა საერთო სიმბოლოთა სისტემის გამოყენებით, სხვადასხვა ნიშნებითა და ქცევით(Merriam-Webster online dictionary,2011).

კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი საკითხია ორგანიზაციაშიც, რომელიც თავის მხრივ გულისხმობს გარკვეული მიზნის ირგვლივ გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს და ამ ადამიანების მონაწილის გზას(Oxford University Press,2017). ორგანიზაცია მასში გაერთიანებული ადამიანების მუდმივი ინტერაქციაა, ორგანიზაციის არსებობას და მუშაობას სწორედ ის ინდივიდები განაპირობებენ, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან ორგანიზაციაში.

როგორც წესი ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას გარე კომუნიკაციას ანუ მომხმარებელთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან ურთიერთობას უთმობენ და ზრუნავენ კიდევ მის გაუმჯობესებაზე რადგან ფიქრობენ, რომ ორგანიზაციის წარმატება დაკავშირებულია მომხმარებლებთან ეფექტურად ურთიერთობასთან.

მაშინ როცა ორგანიზაციის წარმატება მასში მომუშავე ადამიანებზე გაცილებით მეტად არის დამოკიდებული და შესაბამისად შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობები დაკვირვებასა და შესწავლას საჭიროებენ.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საკითხი განსაკუთრებით რთულდება საჯარო ორგანიზაციების შემთხვევაში. საჯარო სექტორი მისი ანგარიშვალდებულების გამო როგორც მოქალაქეების, ასევე მთავრობის მიმართ მუდმივად განიცდის დაძაბულობას. რიგ შემთხვევაში ამ ყველაფერს ემატება აზრთა შორის შეუთანხმებლობა და კონფლიქტები. ეს კი ერთი ორად ართულებს საჯარო სექტორის მუშაობას, მაშინ როცა საჯარო ორგანიზაციები განსაკუთრებულ როლს თამაშობენ ქვეყნისათვის და წარმოადგენენ ერთგვარ ხიდს მთავრობასა და ხალხს შორის. შესაბამისად, შიდა

ორგანიზაციული კომუნიკაციას საჯარო ორგანიზაციებში სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს.

აღსანიშნავია, რომ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს 2011 წლის კვლევის მიხედვით საქართველოს 21 საჯარო უწყებიდან, მხოლოდ 6-ს აქვს შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია. რაც შეეხება კორპორატიულ შიდა ქსელს (ინტრანეტს), რომელზეც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ეფექტური შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიის დაგეგმვა და განხორციელება, წარმოდგენილია 21 ორგანიზაციიდან მხოლოდ 12-ში (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011)

საინტერესოა რა მეთოდებს/საშუალებებს იყენებენ საქართველოში საჯარო სექტორის ორგანიზაციები შიდა კომუნიკაციისათვის, რამდენად მუშაობს ეს მეთოდი/საშუალება, რამდენად აკმაყოფილებთ ორგანიზაციის თანამშრომლებს არსებული შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა და თუ უკავშირდება ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციების წარმატებას.

საქართველოში, როგორც საჯარო ასევე კერძო სექტორში არსებული მნიშვნელოვანი ფენომენები გამოუკვლევია რჩება, მაშინ როცა თითოეულმა კვლევამ შესაძლებელია დიდი როლი ითამაშოს საჯარო სექტორის განვითარებასა და საჯარო ორგანიზაციების წარმატებაში. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია ერთ-ერთი ასეთი მნიშვნელოვანი ფენომენია, რომელიც სიღრმისეულად არ არის შესწავლილი საქართველოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში და შესაბამისად, წარმოადგენს წინამდებარე კვლევის თემას.

1.2 საკვლევო მიზნები და ამოცანები

ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი საფუძველია ეფექტური გარე კომუნიკაციისათვის. როდესაც ორგანიზაციის შიგნით ორგანიზაციის ქმედებების,

მიზნების შესახებ ყველაფერი ცნობილი და ურთიერთგაზიარებულია, როდესაც თანამშრომლები საქმის კურსში არიან, იღებენ ნათელ დავალებებს, მათი შეხედულებები უფროსების მიერ ღიად ისმინება, ეს ქმნის მყარ საფუძველს რომ ორგანიზაციის საქმიანობა კარგად წარმოჩნდეს ფართო ასპარეზზე და ორგანიზაციის მომხმარებლებს სწორი მომსახურება გაეწიოს. ეფექტური შიდა კომუნიკაცია და ინფორმაციის სწორად ცვლა მეორე მხრივ, ხელს უშლის სპეკულაციებსა და ჭორებს თანამშრომელთა შორის, რაც ყოველთვის მოსალოდნელია ინფორმაციის ნაკლებობის დროს. (Dzamtoska, Matlievska & Denkova 2013, 101)

საქართველოში როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორში ეს საკითხი ნაკლებად არის შესწავლილი და ძნელად თუ მოიძებნება ნებისმიერი ხელჩასაჭიდი ინფორმაცია და კვლევა ამ საკითხზე. შესაბამისად საქართველოში ეს კვლევა არის ყოველმხრივ ინოვაციური, საინტერესო და მნიშვნელოვანი.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს შეისწავლოს კავშირი შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:

- შეისწავლოს მეორადი ლიტერატურა საკვლევი თემის გარშემო;
- შეისწავლოს შერჩეული ორგანიზაციების შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის პოლიტიკა, კერძოდ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებები და მეორე მხრივ ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგულირებელი ძირითადი დოკუმენტები;
- შეისწავლოს შერჩეულ ორგანიზაციებში დასაქმებულთა დამოკიდებულება შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასთან მიმართებაში, კერძოდ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობასთან დაკავშირებით;
- შეაფასოს ორგანიზაციის შიდა კორპორატიული კომუნიკაციის ეფექტურობა.

1.3 ცვლადები და ინდიკატორები

წინამდებარე კვლევაში გამოიყოფა შემდეგი ცვლადები:

დამოუკიდებელი ცვლადი:

შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის ყველა დასაქმებულთა შორის ურთიერთობების და კავშირების სტრატეგიულ მართვას ორგანიზაციის ყველა დონეზე(Welch & Jackson,2007).

დამოკიდებული ცვლადი:

ორგანიზაციის წარმატება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის უნარს გაართვას თავი მის წინაშე მდგარ მიზნებსა და ამოცანებს.

1.4 საკვლევი კითხვები და ჰიპოთეზები

საკვლევი კითხვა მდგომარეობს შემდეგში: რა გავლენა აქვს ეფექტურ შიდა კორპორატიულ კომუნიკაციას ორგანიზაციის წარმატებაზე?

ქვე-კითხვებია:

1. რამდენად ეფექტურია არსებული შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები ორგანიზაციის თანამშრომელთა აღქმით?

2. რა გავლენა აქვს შიდა კორპორატიულ კომუნიკაციას დასაქმებულთა მხრიდან საქმისადმი თავდადებაზე, ინფორმირებულობაზე, მიკუთვნებულობასა და გაცნობიერებულობაზე? (Commitment, awareness, belonging, understanding).

კვლევის ჰიპოთეზა მდგომარეობს შემდეგში: ეფექტური შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

ქვე-ჰიპოთეზა:

1. ორგანიზაციაში გამოყენებული შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები პასუხობენ დასაქმებულთა მოთხოვნილებებს;

2. ეფექტური შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია განაპირობებს დასაქმებულთა მხრიდან საქმისადმი თავის მიძღვნას, ინფორმირებულობას, მიკუთვნებულობასა და გაცნობიერებულობას (Commitment, awareness, belonging, understanding).

1.5 თეორიული ჩარჩო

წინამდებარე კვლევა ეყრდნობა Welch & Jackson (2007) -ის შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის თეორიას.

Welch & Jackson მიხედვით შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია არის ორგანიზაციის ყველა დონეზე დაინტერესებულ მხარეებს შორის არსებული კავშირებისა და ურთიერთობების

სტრატეგიული მართვა. თეორია ეყრდნობა Freeman-ის დაინტერესებული მხარეების შესახებ მიდგომას (Stakeholder Approach). დაინტერესებული მხარე, ეს არის ნებისმიერი ჯგუფი ან ინდივიდი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ მიზნებზე ან პირიქით ის ექცევა გავლენის ქვეშ.

Welch & Jackson გვთავაზობენ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის მატრიცას, რომელიც მოიცავს ოთხ განზომილებას:

- 1) შიდა ხაზის დონეზე ხელმძღვანელობა (Internal Line Management) - ვხვდებით ორგანიზაციის ყველა დონეზე, მოიცავს მენეჯერებსა (line managers) და დასაქმებულთა შორის ორმხრივ კომუნიკაციას. კომუნიკაციის ეს მიმართულება გულისხმობს ყოველდღიურ ურთიერთობებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა რესურსებთან წვდომა, მიზნების დასახვა, ფინანსების მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა და დასაქმებულთა შეფასება.
- 2) გუნდის დონეზე კომუნიკაცია (Internal Team Communication) - კომუნიკაციის ეს მიმართულება გულისხმობს გუნდის შიგნით კომუნიკაციას. შესაბამისად აერთიანებს კონკრეტული გუნდისათვის მნიშვნელოვან საკითხებს. ეს განზომილება გულისხმობს დასაქმებულებს შორის ორმხრივ კომუნიკაციას.
- 3) პროექტის დონეზე კომუნიკაცია (Internal Project Communication) - აერთიანებს კოლეგებს, რომლებიც მუშაობენ კონკრეტულ პროექტებზე, შესაბამისად კომუნიკაცია მიმდინარეობს ამ პროექტთან დაკავშირებულ საკითხებზე და არის ორმხრივი. კომუნიკაცია მოიცავს როგორც დასაქმებულსა და მენეჯერს შორის ურთიერთობას, ასევე დასაქმებულებს შორის კომუნიკაციას.
- 4) შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია - კომუნიკაციის ეს მიმართულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან აერთიანებს ყველა დასაქმებულს. შიდა კორპორატიული კომუნიკაცია ხელს უწყობს დასაქმებულთა ჩართულობის ზრდას ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესში. კომუნიკაციის ეს მიმართულება მოიცავს საერთო მნიშვნელობის საკითხებს, მიზნებს, განსახორციელებელ

საქმიანობებს, ორგანიზაციის განვითარების ახალ მიმართულებებს. კომუნიკაციის ეს ფორმა არის ერთმხრივი, მომდინარეობს ზედა რგოლის მენეჯერებისაგან.

თეორია განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს შიდა კორპორატიულ კომუნიკაციაზე, რადგან ის აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს. წინამდებარე კვლევის ფარგლებში შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის ეფექტურობის შესაფასებლად თეორიულ ჩარჩოდ გამოყენებულია სწორედ ეს განზომილება. მისი მიზნები მოიცავს:

- თანამშრომელთა მხრიდან საქმისადმი თავის მიძღვნის უზრუნველყოფა- (Commitment) დასაქმებულთა ჩართულობაზე გავლენას ახდენს ამოცანებზე ორიენტირებული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია(Task Related). როდესაც დასაქმებულები ინფორმირებულები არიან მათ მიზნებზე, ამოცანებზე და საქმიანობებზე ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ჩართულობა იზრდება (Ridder,2010);
- გარემო ცვლილებებზე თანამშრომელთა ინფორმირება/ცნობიერების ამაღლება (Awareness), რაც გულისხმობს ორგანიზაციის გამონწევების და შესაძლებლობების შესახებ დასაქმებულთა ინფორმირებას;
- თანამშრომლებში მიკუთვნებულობის, “ჩვენ“ დამოკიდებულების, გუნდურობის ფორმირება (Belonging);
- ორგანიზაციის მიზნების შესახებ ინფორმირება/გაგენა (Understanding).

კვლევის ფარგლებში შიდა კორპორატიული კომუნიკაციის ეფექტურობა შეფასებულია დასაქმებულთა აღქმების მიხედვით ზემოთ ხსენებული მიზნების უზრუნველყოფასთან მიმართებაში.

1.6 კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის თემატიკის ახლებურობის გამო, მნიშვნელოვანი იყო საკითხის შესახებ მრავალმხრივი ინფორმაციის მოძიება. გამოვიყენე კვლევის შემდეგი მეთოდები:

- უცხოური გამოცდილების ანალიზი - ლიტერატურის მიმოხილვა;
- ორგანიზაციების ძირითადი დოკუმენტების ანალიზი იმისათვის, რომ შეფასებულიყო შიდა კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში (მათ შორისაა სტრატეგია, წესდება);
- სტრუქტურირებული ინტერვიუ შერჩეული ორგანიზაციების 10 თანამშრომელთან.

კვლევის ფარგლებში შეირჩა ორი დაწესებულება: თბილისის იუსტიციის სახლი და სოციალური მომსახურების სააგენტო.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა საჯარო სექტორის შერჩეული ორგანიზაციის თანამშრომლები.

კვლევისათვის ორგანიზაციის თანამშრომლები შეირჩნენ პროპორციული სტრატეგიული გზით. კერძოდ ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლები დაიყვნენ სამ სტრატად, მათ მიერ დაკავებული თანამდებობების მიხედვით - მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფნი, უკანა ხაზის თანამშრომლები, წინა ხაზის თანამშრომლები. საერთო ჯამში 10 რესპოდენტი.

1.7 კვლევისას გამოვლენილი სირთულეები და კვლევის შეზღუდვები

აღსანიშნავია, რომ განხორციელებული კვლევის მთავარ სირთულეს წარმოადგენდა შერჩეული ორგანიზაციების ინდიფერენტულობა და კვლევაში ჩართვისაგან თავშეკავება. სანყის ეტაპზე, ორივე ორგანიზაციისათვის გაგზავნილი იყო ოფიციალური წერილი, რომელიც კვლევის შესახებ მოკლედ აღწერდა ყველა მნიშვნელოვან საკითხს. სამწუხაროა, რომ საქართველოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციები დღესდღეობით ცდილობენ თავი აარილონ ასეთ კვლევაში მონაწილეობას, შესაბამისად საჭირო გახდა სხვადასხვა გზით დაკავშირება, მათ შორის პირადად, რის შემდეგაც თანხმობა გამოთქვეს ჩართულობაზე და დაიგეგმა რამდენიმე შეხვედრა ორგანიზაციებში.

რაც შეეხება კვლევის შეზღუდვებს, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის, რომ კვლევა საჯარო სექტორიდან მოიცავს მხოლოდ ორ ორგანიზაციას. შემდეგში მსგავსი კვლევის განხორციელება მეტად საინტერესო იქნება უფრო მეტი ორგანიზაციის ჩართვით.

ასევე საინტერესო იქნება კვლევა ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე და მათი შედარება ცენტრალური ხელისუფლების დონეზე არსებულ გარემოებებთან.

ნაწილი II

თავი 2: ლიტერატურის მიმოხილვა

21-ე საუკუნეში ორგანიზაციის წარმატების გასაღებად მოიაზრება სოციალური კაპიტალი, ანუ დასაქმებულები. სოციალურ კაპიტალს ქმნის ერთმანეთთან დაკავშირებული ადამიანები, კავშირის არსებობა კი შეუძლებელია კომუნიკაციის გარეშე. კომუნიკაცია - ინფორმაციის ცვლა, გუნდური მუშაობა და სოციალური კავშირები უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს სოციალური კაპიტალის მშენებლობაში და ნდობის უზრუნველყოფაში. (Krebs, 2008)

ჯგუფს, რომლის წევრებიც ერთმანეთს ენდობიან, გაცილებით უფრო მეტი შეუძლიათ, ვიდრე ჯგუფს, სადაც ასეთი ნდობა არ არსებობს. სოციალური კაპიტალი ბადებს თანამშრომლობისაკენ ლტოლვას. გულისხმობს ადამიანების საერთო მიზნებისათვის ერთობლივი მოქმედების უნარს. ის მოითხოვს ნდობის მაღალ დონეს. ამის უზრუნველსაყოფად კი ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია უმნიშვნელოვანესია.

ერთ-ერთი საინტერესო კონცეფციაა „კომუნიკაციით კმაყოფილება“ (Communication Satisfaction), რომელიც გულისხმობს ადამიანთა კმაყოფილებას იმ ინფორმაციით, რომელსაც იღებენ და იმ ურთიერთობებით, რომელიც აქვთ გარშემომყოფებთან. კონცეფცია მოიცავს სოციალური კავშირების ყველა სფეროს, ხელს უწყობს გუნდურობასა და ადამიანთა შეკავშირებას. კომუნიკაციით კმაყოფილება განაპირობებს ეფექტურ კომუნიკაციას ორგანიზაციებში, ეფექტური კომუნიკაცია კი თავის მხრივ, ორგანიზაციის წარმატების განუყოფელი ნაწილია. კომუნიკაციით კმაყოფილება ხელს უწყობს ურთიერთნდობისა და ურთიერთგაგების ფორმირებას. ბუნებრივია, რომ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელი პირები ზრუნავენ დააკმაყოფილონ თანამშრომელთა ინფორმაციული საჭიროებები, რათა აღმოფხვრან ნებისმიერი სახის გაურკვეველობა თანამშრომელთა მხრიდან. ეფექტური შიდა კომუნიკაციისა და კომუნიკაციით კმაყოფილების პირობებში თანამშრომლებმა იციან შესასრულებელი საქმიანობის შესახებ ყველაფერი რაც სჭირდებათ. ასევე თანამშრომლებს გააზრებულ აქვთ ორგანიზაციის მიზანი, მისია და

გეგმები, შესაბამისად იზრდება მათი პრომისუნარიანობა, რაც თავის მხრივ, დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ქმედუნარიანობაზე. (Alsayed, Motaghi, Osman, 2012, 3)

ორგანიზაციული კომუნიკაცია

მსოფლიო ბანკის პროგრამის “კომუნიკაცია მართვისა და ანგარიშვალდებულებისათვის“ ფარგლებში არსებული ნაშრომის მიხედვით კომუნიკაციასა და ორგანიზებას შორის არსებული კავშირის ახსნისათვის გამოიყენება ორი მიდგომა (World Bank. 2010)

1. კონტენერის მიდგომა - ორგანიზაციები არსებობენ კომუნიკაციისაგან განცალკევებით, წარმოადგენენ ე.წ. კონტენერს და გავლენას ახდენენ კომუნიკაციაზე. მაგალითად ორგანიზაციის სტრუქტურა, როგორცაა იერარქიული განაპირობებს კომუნიკაციის შინაარსს და მიმდინარეობას.

2. სოციალურ-კონსტრუქციონისტული მიდგომა - კომუნიკაცია ქმნის ორგანიზაციას, მის ფორმას. მაგალითად როცა ორგანიზაციის შიგნით ადამიანები ინფორმაციას ავრცელებენ ერთი ადამიანის გავლით იქმნება ცენტრალიზებული სისტემა. როდესაც ადამიანები ცვლიან ინფორმაციის შინაარსს, ფორმას და მისი გადაცემის გზას იქმნება ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

შესაბამისად ორგანიზაციული კომუნიკაციის განმარტება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თუ რომელ მიდგომას მიენიჭება უპირატესობა. კონტენერის მიდგომის მიხედვით ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის ინფორმაციის გადაცემა ინფორმაციის მიმღებისათვის კომუნიკაციის მეშვეობით. სოციალურ-კონსტრუქციონისტული მიდგომის თანახმად კი ორგანიზაციული კომუნიკაცია განმარტება როგორც გამოყენებული გზა, რომელიც ქმნის სხვადასხვა სახის სტრუქტურებს, აყალიბებს ურთიერთობებს, გუნდებს და კავშირებს.

მიუხედავად ორი ურთიერთსაპირისპირო განმარტებებისა, არსებობს მესამე ე.წ. დამაბალანსებელი მიდგომა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის

პროცესი, სადაც ადამიანები იყენებენ ერთმანეთს შორის კომუნიკაციას, იმ დაბრკოლებების გადასალახად, რომელიც არსებობს წინასწარ ორგანიზებულ სტრუქტურებში და ასევე იყენებენ კომუნიკაციას განვითარებისა და ცვლილებებისათვის.

ორგანიზაციული კომუნიკაციის მკვლევარები სწვალობენ ძირითადად ხუთ სფეროს:

1. ლიდერობა - გულისხმობს კომუნიკაციის პროცესს, იდეების იმგვარი გადაცემა რომელიც აერთიანებს ადამიანებს და მიმდევრებად აქცევს. ამგვარი კომუნიკაცია მიმდევრებს შორის ამყარებს ემოციურ კავშირს და ხელს უწყობს საერთო მიზნების ფორმირებას.

2. გუნდი - გულისხმობს ორ ან რამდენიმე ადამიანს, რომელთაც აერთიანებს საერთო მიზანი. ორგანიზაციაში მუდმივად არსებობს სხვადასხვა გუნდები, ნებისმიერი მათგანისათვის მნიშვნელოვანია მკაფიო მიზნები, შედეგზე ორიენტირებული სტრუქტურები, კვალიფიციური წევრები და საერთო მიზანი.

3. კომუნიკაციის ქსელი- ეს არის ინფორმაციის გავრცელების სტილი, გამოიყოფა ორი ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული, პირველი მათგანი გულისხმობს ინფორმაციის სწორხაზოვან ცვლას, რამდენიმე ადამიანისაგან მთელ ორგანიზაციაში. დეცენტრალიზებული კი გულისხმობს ინფორმაციის ცვლას თავისუფლად ორგანიზაციის წევრებს შორის. დეცენტრალიზებული კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რთულ და კომპლექსურ ორგანიზაციებში სადაც წევრებს შეუძლიათ თავისუფალი კომუნიკაცია, იდეების დაფიქსირება, გაზიარება და პროცესში გარკვეული წვლილის შეტანა.

4. ორგანიზაციული კულტურა- გულისხმობს ცოდნას, ღირებულებებს, იდეოლოგიას და გარკვეული სახის რიტუალებს, რომელიც დამახასიათებელია კონკრეტული ორგანიზაციისათვის. კულტურის ფორმირებაში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს კომუნიკაცია ყველა დონის წევრებს შორის. ორგანიზაციული კულტურის შექმნა დამოკიდებულია ლიდერების კომუნიკაციაზე.

5. ორგანიზაციული სწავლება - გულისხმობს ორგანიზაციის წევრების ცნობიერების ამაღლებას, რათა იფიქრონ და იმუშაონ ერთიანად და იყვნენ კოორდინირებული. მაღალი დონის კოლექტიურ აზროვნებას განაპირობებს კომუნიკაცია დიალოგის სახით.

ორგანიზაციულ კომუნიკაციას აქვს ორი მიზანი: ზოგადი - უზრუნველყოს თანამშრომელთა ინფორმირება მათი ამოცანებისა და ზოგადად ორგანიზაციის პოლიტიკის შესახებ, მეორე ფუნქცია კი არის ორგანიზაციის შიგნით გაერთიანების/საზოგადოების ჩამოყალიბება. ორგანიზაციული კომუნიკაციის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ როდესაც ორგანიზაცია განიცდის ცვლილებებს. ცვლილებების დროს განსაკუთრებით იმატებს დაძაბულობა, იქიდან გამომდინარე რომ თანამშრომლები გაურკვევლობაში არიან, შესაბამისად ინფორმაციის ნაკლებობამ შესაძლებელია განაპირობოს სტრესი და ქმედუნარიანობის დაქვეითება. გაურკვევლობას და დაძაბულობას ბუნებრივია განაპირობებს ის ფაქტი, რომ ცვლილებების პროცესში ყველა თანამშრომელი ჩართული არ არის და შესაბამისად ინფორმაციაზე წვდომა ყველას არ აქვს (Husain,2013).

ორგანიზაციული კომუნიკაციის ფუნქციები მოიცავს: (Bolarinwa & Olorunfemi,2009, გვ.2)

- ინფორმაციის გაცვლა;
- უკუკავშირი
- ინტეგრირება განსხვავებული ფუნქციების საკოორდინაციოდ
- დარწმუნება
- ემოცია
- ინოვაცია

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია არის ორგანიზაციის ყველა დონეზე დაინტერესებულ მხარეებს შორის არსებული კავშირებისა და ურთიერთობების სტრატეგიული მართვა(Welch & Jackson,2007).

ეფექტურ შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას უნდა ჰქონდეს სამი ძირითადი მიზანი :(Spitzer and Swider, 2003, 70-71):

1. ინფორმაცია, რომელიც გადაეცემა თანამშრომლებს უნდა იყოს ალქმადი და გაზიარებული თანამშრომლების მხრიდან;
2. კომუნიკაციის მიზნები, როგორცაა მოტივირება და ინფორმირება უნდა მიიღწეს თანამშრომელთა უმეტესობის მხრიდან;
3. გაუმჯობესებული შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საბოლოო შედეგი არის გაყიდვების, ხარისხის, მომუშავეთა ქმედუნარიანობისა, ნაყოფიერების, მოგების და რა თქმა უნდა მომხმარებლების კმაყოფილების ზრდა.

Eva Tariszka (2012) ნაშრომში “შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია როგორც ეფექტურობის გაზრდის საშუალება “შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას განმარტავს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, მის წევრებს შორის არსებულ კავშირს. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს არის ის, რითაც მიმდინარეობს ინფორმაციის გავრცელება, ჩართულობის ზრდა და ცვლილებების ორგანიზება. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია განიხილება ლიდერის ერთ-ერთ ფუნქციად.

შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციაში გამოიყოფა სამი მნიშვნელოვანი პერიოდი: 1940-იანი წლები - თანამშრომლებთან გამკლავების პერიოდი; 1950-იანი წლები - თანამშრომელთა ინფორმირების პერიოდი; 1960-იანი წლები - თანამშრომელთა დაყოფის/დარწმუნების პერიოდი. 1970-იან და 1980-იან წლებს კი ასახელებენ როგორც თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დაწყების პერიოდს.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია შეიძლება იყოს როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალური, იმის მიხედვით თუ როგორ, რა გზებით ურთიერთობენ ადამიანები ერთმანეთთან. ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაცია ორგანიზაციის წევრებს შორის შესაძლებელია მიმდინარეობს როგორც ზევიდან ქვევით, ასევე ქვევიდან ზევით და ჰორიზონტალურ დონეზე.

ზევიდან ქვევით კომუნიკაციისას ნებისმიერი სახის ინფორმაციის გადაცემა მიმდინარეობს იერარქიულად მაღალი რანგიდან დაბალი რანგებისკენ, გადანყვეტილების მიმღებნი და იღებების გენერატორებიც სწორედ ზედა დონის მენეჯერები არიან. კომუნიკაციის ეს ფორმა წარმატებულია მაშინ როდესაც, ზედა რგოლის მენეჯერები თანამშრომლებთან ურთიერთობენ ინსპექტორების/ზედამხედველების მეშვეობით. დონალდ პელზის ეფექტის მიხედვით, ეფექტურია როდესაც ზედამხედველები/ინსპექტორები ინფორმირებულნი არიან ორგანიზაციის შესახებ ყოველმხრივ და მათ აქვთ უფლებამოსილება დაამყარონ კომუნიკაცია დანარჩენ წევრებთან. თანამშრომლებს უჩნდებათ ნდობა როდესაც ხედავენ, რომ მათი პირდაპირი უფროსები ყველაფრის შესახებ არიან ინფორმირებულები და აქვთ ძალაუფლება და ფიქრობენ, რომ მათგან იღებენ ყველაზე ზუსტ ინფორმაციას. თუმცა სხვა კვლევები ამტკიცებენ, რომ პირდაპირი კომუნიკაცია ზედა რგოლთან თანამშრომლებისთვის ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, ეს ეხება მაღალი და საერთო მნიშვნელობის საკითხებს. თანამშრომლებს სურთ ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ პირდაპირ უფროსებისაგან გაიგონ.

ქვევიდან ზევით კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის ცვლას თანამშრომლებიდან ზედა რგოლის მენეჯერების და უფროსებისაკენ. თუმცა კომუნიკაციის ეს ფორმა განიხილება წარუმატებლად რამდენიმე მიზეზის გამო:

- თანამშრომლებს ეშინიათ თავად, თავიანთი ინიციატივით ჩაერთონ კომუნიკაციაში და წარმოაჩინონ იდეები;
- თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ მათი მხრიდან ინიციატივების წარმოთქვას აზრი არ აქვს, რადგან მათი იდეები საბოლოო ჯამში მაინც განიცდიან ცვლილებას;

- თანამშრომლებს ხშირად შესაბამისი ყურადღება არ ექცევათ, მენეჯერები თავს აჩვენებენ მათ, რომ არ ცალიათ მოსასმენად.

კომუნიკაციის მესამე ფორმა არის ჰორიზონტალური კომუნიკაცია, რომელიც გულისხმობს თანამშრომელთა შორის თავისუფალ კომუნიკაციას მიუხედავად იერარქიისა. ასეთი სახის კომუნიკაცია განიხილება როგორც კარგი გზა ცოდნის, გამოცდილების გასაზიარებლად სხვადასხვა ჯგუფებს შორის.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია ოთხი მიმართულებით: (Invernizzi, Romenti & Biraghi, 2011)

დაჯგუფება(Aligning) – შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს ზედა და შუა რგოლის მენეჯერებს მაქსიმალურად ინფორმირებული ჰყავდეთ თანამშრომლები ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე. მეორე მხრივ კი თავის მხრივ იყონ ინფორმირებული თანამშრომლებისაგან. შიდა კომუნიკაცია არ არის მხოლოდ ტოპ მენეჯერების სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირება, ის საშუალებას აძლევს მიკრო დონეზე გადაწყვეტილების მიღებასა და ქმედებებსაც. ასეთი კავშირის არსებობა ეხმარება მენეჯერებს რომ სირთულეები აღმოფხვრან და არ გამოეპართ მნიშვნელოვანი საკითხები. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია მტკიცედ აკავშირებს ერთმანეთთან ტოპ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს, ხელს უწყობს იდეების, ღირებულებების, ღირებულებების ურთიერთ ცვლას, ეხმარება მენეჯერებს მიაწოდონ თანამშრომლებს მათთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაცია და მეორე მხრივ ეხმარება თანამშრომლებს გამოთქვან აზრები, იდეები, მიიღონ უკუკავშირი და მიიღონ უშუალო მონაწილეობა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში. ნებისმიერი სტრატეგიის განხორციელება შესაძლებელია ყველა მხარის ჩართულობით, სტრატეგია უნდა იყოს გაზიარებული და გაგებელი ყველას მიერ. ამიტომ მნიშვნელოვანია სტრატეგიის დამუშავების პროცესში თანამშრომლების ჩართვა, რომ მათ თავი იგრძნონ მნიშვნელოვნად. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია წარმოშობს კავშირებს, ნდობას, ღიაობას და ჩართულობას. მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის მტკიცე კავშირი თანამშრომლებს აქცევს ორგანიზაციის მიზნების განმახორციელებლ ელჩებად.

ენერჯის მიცემა (Energizing) – თანამშრომელთა ინფორმირება თანამშრომლებს ხდის მეტად ენერჯიულს, ცოდნა და ინფორმირებულობა შესაძლებელს ხდის რომ დაიბადოს ახალი აზრები და იდეები. შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია გამოიყენება თანამშრომელთა იდეებისა და შრომისუნარიანობის წასაქვებლად.

ხედვის ჩამოყალიბება (Visioning) – შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, რომ მათი თანამშრომლებს ჰქონდეთ ერთნაირი ხედვა, ესმოდეთ და იზიარებდნენ კომპანიის მისიას. შიდა კომუნიკაცია გამოიყენება ღირებულებების, ისტორიის, ერთიანობის განცდის ფორმირებისათვის. გაზიარებული ღირებულებები, რწმენები და მისია ამარტივებს ორგანიზაციის მუშაობას და ზრდის მის ეფექტურობას.

ჩამოყალიბება (Constituting) - ორგანიზაცია არ არსებობს თავისთავად სანამ მისი წევრები არ დაუკავშირდებიან ერთმანეთს, შესაბამისად კომუნიკაცია უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ორგანიზაციის სტრუქტურირებაში და ორგანიზებაში. წევრებს შორის ურთიერთობა, ინფორმაციის გაცვლა აყალიბებს ორგანიზაციას, მისი მუშაობის მიმართულებას, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის ანალიზისას მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის რა არხები გამოიყენება. კომუნიკაციის ტრადიციული გზა არის პირისპირ კომუნიკაცია ან წერილობითი კომუნიკაცია. პირისპირ კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს ორივე მხარეს დააკვირდნენ ერთმანეთის სხეულის ენას, არა ვერბალური კომუნიკაცია ასევე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გამცემია. მეორე მხრივ პირისპირ კომუნიკაცია საშუალებას აძლევს მოსაუბრეებს, რომ უკუკავშირი მალევე მიიღონ. ტრადიციულ წერილობითი კომუნიკაციის საშუალებებად განიხილება ნაბეჭდი პუბლიკაციები, ბროშურები, ანგარიშები. არატრადიციული თუმცა თანამედროვე სამყაროში ფართოდ გავრცელებული წერილობითი კომუნიკაციის საშუალება ონ-ლაინ კომუნიკაცია - ინტრანეტი, ელფოსტა, ფორუმები, სხვა ონლაინ საკომუნიკაციო ქსელები. (Kataria, Garg & Kataria, 2013, გვ.47)

Philip Salem-იმ (2008) “სამი Case Study-ის ანალიზის (1. სამხრეთ დასავლეთ ამერიკის სახელმწიფო სააგენტოები, ამერიკის ერთ-ერთი საკვების სანარმო, ამერიკაში არასამთავრობო ორგანიზაციების კოალიცია) შედეგად გამოავლინა, რომ:

1. ორგანიზაციაში წარმატებულ ცვლილებებს ხელს უშლის არასაკმარისი ინფორმაციის არსებობა, ინფორმაციული გაურკვეველობა; დასაქმებულებს სურთ მუდმივად იყვნენ სრულად ინფორმირებულები ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, მიუხედავად იმისა რომ შეუძლებელია ორგანიზაციამ უპასუხოს ყველა დასაქმებულის საკომუნიკაციო მოთხოვნილებებს, დასაქმებულთათვის მაქსიმალური ინფორმაციის ნათლად და სწრაფად მიწოდება უმნიშვნელოვანესია.

2. იდენტიფიკაცია ორგანიზაციასთან - ორგანიზაციის თითოეული წევრი ერთმანეთთან კომუნიკაციის პროცესში აყალიბებს აღქმებს როგორც საკუთარი თავის შესახებ ასევე სხვების შესახებ. დასაქმებულებს სჭირდებათ ჰქონდეთ ორგანიზაციული იდენტურობის, ერთიანობის განცდა. თანამშრომლები უნდა იყვნენ მუდმივად ინფორმირებულები, რომ არ დაკარგონ იდენტობის განცდა როგორც სხვა თანამშრომლების მიმართ, ასევე ორგანიზაციის მიმართ,

3. უნდობლობა - დასაქმებულთა მოტივაციაზე და შრომის უნარიანობაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ნდობის ფაქტორი. დასაქმებულები მნიშვნელოვანია რომ ნაკლებად აწყდებოდნენ იმედგაცრუებას, შიშს, სკეპტიციზმს. ნდობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია კომუნიკაციით, დისკუსიებით, ჩართულობის ხელშეწყობით.

4. იუმორის ნაკლებობა - იუმორი კომუნიკაციის ერთ-ერთი გამოვლინებაა, რომელიც ხელს უწყობს სტრესის შემცირებას, აკავშირებს ადამიანებს ერთმანეთთან.

5. ინტერ-პერსონალური კომუნიკაციის უნარების ნაკლებობა - ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია საერთო მიზნების მისაღწევად. კომუნიკაცია მოიცავს როგორც ვერბალურ, ასევე არავერბალურ კომუნიკაციას. ღიაობა, მოქნილობა, უკუკავშირი ის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია რაც ეფექტურ ინტერპერსონალურ კომუნიკაციას უნდა ჰქონდეს და რაც პოზიტიურად მოქმედებს

ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის ეფექტურად გადაცემაზე, ინფორმაციის სიზუსტეზე, ჩართულობაზე და ნდობაზე.

6. კონფლიქტის თავიდან აცილება - კონფლიქტის თავიდან აცილება, საერთო მიზნების ფორმირება, ერთმანეთის დახმარება, ბრენსტორმინგის გამოყენება, საერთო ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა ეს ყველაფერი საჭიროებს კომუნიკაციას.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციისათვის შეფასების მიზნით ინდოეთის ერთ-ერთ სანარმოში 2012 წელს ჩატარდა კვლევა, რომელმაც მოიცვა 12 რესპოდენტი და მიზნად ისახავდა შეფასებინა თანამშრომელთა ცნობიერება და აღქმები შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის როლისადმი (Kataria, Garg & Kataria, 2013). ინტერვიუების ანალიზის შედეგად კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლებისათვის ხშირი, პირისპირ შეხვედრები მნიშვნელოვანია, ელექტრონული შეტყობინებების ნაცვლად თანამშრომლებს ურჩევნიათ შეხვედრები, რომლებიც მათ დისკუსიის მეტ საშუალებას აძლევს. მეორე მხრივ გამოკითხულმა თანამშრომლებმა ხაზი გაუსვეს მკაფიო და ნათელი ინფორმაციის არსებობის მნიშვნელობას კომუნიკაციისას. აღმოჩნდა, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია მინოდებული ინფორმაცია იყოს მაქსიმალურად ზუსტი და მარტივი აღსაქმელად. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი შეეხებოდა თანამშრომელთა ჩართულობას, კვლევამ გამოავლინა რომ ადამიანები თავს იკავებენ პროცესებში მონაწილეობისგან, რადგან ფიქრობენ მათ პოზიცია არ აძლევს საშუალებას წამოაყენონ იდეები და მისცენ სხვებს რჩევები, მეორე მხრივ ჰგონიათ რომ მათ არავენ მოუსმენს და აზრები არ იქნება გაზიარებული. დასაქმებულთა შეხედულებების და დამოკიდებულებების ცოდნა ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის არის მნიშვნელოვანი, რადგან ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული სწორედ მასში დასაქმებულ ადამიანებზე.

Florika Kolaci (2014) კვლევა მიზნად ისახავდა შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის როლის შეფასებას ალბანეთის საჯარო სექტორში, უფრო კონკრეტულად კი იმის შესწავლას თუ რა გავლენას ახდენს კომუნიკაცია დასაქმებულთა ჩართულობაზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ინტერვიუებთან საერთო რაოდენობამ 15

ადამიანი შეადგინა. ყველა რესპოდენტი ალბანეთის განათლების სამინისტროსა და მისთვის დაქვემდებარებული ინსტიტუტებში დასაქმებულები იყვნენ. ინტერვიუებმა აჩვენა რომ ცენტრალიზებული საკომუნიკაციო სისტემა, რომელიც საშუალებას არ აძლევს თანამშრომლებს სათანადოდ ჩაერთონ მიმდინარე პროცესებში, მათ შორის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, ნეგატიურად მოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე და იწვევს მათში იმედგაცრუებას, ასევე უარყოფითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა დამოუკიდებლობაზე და თავდაჯერებულობაზე, რაც თავის მხრივ მოქმედებს მათ შრომისუნარიანობაზე. მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი რაც მკვლევარმა გამოკვეთა არის უკუკავშირის აუცილებლობა კომუნიკაციის პროცესში. თუმცა მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისათვის უკუკავშირის სწორად მიწოდება, რადგან უკუკავშირი შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური და მამოტივირებელი ასევე პირიქით, რადიკალურად ნეგატიური თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური მდგომარეობისათვის. მესამე საკითხი ეხება ტექნოლოგიებს, ნაშრომში ხაზგასმულია რომ თანამედროვე ტექნოლოგიების სათანადო გამოყენება(ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონები..) ამარტივებს კომუნიკაციის პროცესს და შესაბამისად სამუშაო პროცესს, რადგან ინფორმაციის გაცვლა მიმდინარეობს სწრაფად და მეტ საშუალებას იძლევა თანამშრომლების ჩართულობის გაზრდისათვის. კიდევ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი - შეხვედრები - ხელს უწყობს თანამშრომელთა ინფორმირებულობის და ჩართულობის ზრდას.

თანამშრომელთა ჩართულობა გულისხმობს მათ ემოციურ და ინტელექტუალურ ჩართულობას ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში და ორგანიზაციის წარმატებაში. ჩართულ თანამშრომლებს აქვთ განსაზღვრული მიზანი და სამუშაო და ძალისხმევას არ იშურებენ თავიანთი მიზნების მიღწევით ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. კმაყოფილი და ლოიალური თანამშრომელი - იგივე ორგანიზაციის შიდა პარტნიორი წარმოადგენს საფუძველს ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისათვის, რაც თავის მხრივ დაკავშირებულია ეფექტურ შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასთან. კვლევების მიხედვით მენეჯერები მიიჩნევენ რომ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების 60% გამონვეულია

გაუგებრობით (არასწორი კომუნიკაციით). ამგვარი პრობლემები შესაძლებელია გამოწვეული იყოს სამი მიზეზით:

1. თანამშრომლებმა არ იციან რა უნდა გააკეთოთ, მათ არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია
2. თანამშრომლები ვერ აკეთებენ იმას, რაც უნდა შეასრულონ რადგან არ აქვთ საკმარისი უნარი ან სამუშაო გარემო პირობები არაადამაკმაყოფილებელია.
3. თანამშრომლებს არ სურთ გააკეთონ, ის რაც გასაკეთებელია, რადგან ისინი არ არიან საკმარისად მოტივირებულები

პირველი კატეგორიის პრობლემების აღმოსაფხვრელად თანამშრომელთა ინფორმირება ყოველდღიურად უმნიშვნელოვანესია. მათ შორის შესასრულებელ საქმიანობების შესახებ ზუსტად და მკაფიოდ ინფორმირება, შესრულებული საქმიანობის შეფასება და უკუკავშირის მიღება.

მეორე კატეგორიის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია თანამშრომელთა დაქირავებასთან საჭიროებენ ასევე შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საფუძველზე სამუშაო აღწერილობების შინაარსის ზუსტ განსაზღვრას და დაქირავების პროცესის სწორად წარმართვას.

რაც შეეხება მესამე კატეგორიას, ის აერთიანებს ბევრ მნიშვნელოვან საკითხს, როგორცაა: ორგანიზაციული კულტურა, მათ შორის შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია, მენეჯერის მართვის სტილი, მენეჯერის კომუნიკაციური უნარები და სტილი და სხვა. (Holt, 2007)

ამ კატეგორიების საფუძველზე, შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის მნიშვნელოვან მახასიათებელს და წარმოადგენს თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის გაზიარებას, თანამშრომლების ქმედებების და დამოკიდებულებების მართვას, თანამშრომელთათვის სტაბილურობისა და ლოიალურობის, ერთიანობის განცდის უზრუნველყოფას.

ნაწილი III

თავი III : კვლევის შედეგები

2.1 იუსტიციის სახლი

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – იუსტიციის სახლი (შემდგომში – იუსტიციის სახლი) არის „საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში საჯარო სამართლის იურიდიული პირების დაფუძნების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 13 მარტის №227 დადგენილებით დაფუძნებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. (http://psh.gov.ge/main/all_services/7)

სსიპ იუსტიციის სახლი - ეს არის შენობა, რომლის ფარგლებშიც მოქცეულია სახელმწიფო სერვისების დიდი უმრავლესობა. მისი მიზანი იმ დოკუმენტების გაცემა და მომსახურებების განხორციელებაა, რომელზეც ექსკლუზიური უფლება მხოლოდ სახელმწიფოს გააჩნია. იუსტიციის სახლების შექმნის იდეა ემსახურება მუშაობის პროცესის სისწრაფეს და ეფექტურობას. ამისათვის იუსტიციის სახლები დაფუძნებულია ბიზნესის წარმოების ლოგიკაზე და ორიენტირებულია მომხმარებელთა მაქსიმალურ კმაყოფილებაზე.

2017 წლის პირველი კვარტლის მიხედვით იუსტიციის სახლები საერთო ჯამში აერთიანებს 840 დასაქმებულს.

იუსტიციის სახლის სტრუქტურა მოცავს: აღმასრულებელ დირექტორს, ფინანსების დირექტორს, ადმინისტრაციის დირექტორსა და ოპერაციების დირექტორს.

იუსტიციის სახლების ერთ სივრცეში გაერთიანებულია 400-მდე მომსახურება. იუსტიციის სახლის სივრცე 3 სხვადასხვა სივრცეს მოიცავს, თვითმომსახურების სივრცე, სწრაფი მომსახურების სივრცე და ხანგრძლივი მომსახურების სივრცე.

თვითმომსახურების სივრცე

თვითმომსახურების სივრცეში მოთავსებულია ავტომატიზირებული სისტემები. მათი საშუალებით მომხმარებელს შეუძლია, დამოუკიდებლად მიიღოს სხვადასხვა მომსახურება, როგორცაა ქონების ან ბიზნესის შესახებ ამონაწერი, ბიომეტრული ფოტო პასპორტისთვის, თანხის განაღდება ბანკომატიდან, დისტანციური გადახდების წარმოება და ა.შ.

სწრაფი მომსახურების სივრცე

სწრაფი მომსახურების სივრცეში მომხმარებელს შეუძლია ყველა იმ სერვისის მიღება, რომლის ხანგრძლივობა საშუალოდ 5 წუთს არ აღემატება. მაგალითად, აქ გაიცემა მზა პასპორტი, პირადობის მოწმობა, აპოსტილით ან ლეგალიზაციის გზით დამოწმებული დოკუმენტი, სარეგისტრაციო გადანაცვეტილება თუ ამონაწერი უძრავ ქონებასა თუ ბიზნესში და ა.შ.

ხანგრძლივი მომსახურების სივრცე

ხანგრძლივი მომსახურების სივრცეში მომხმარებელს შეუძლია იმ სერვისის მიღება, რომლის განხორციელებაც 5 წუთზე მეტ დროს მოითხოვს. ასეთებია პასპორტზე განაცხადის ჩაბარება, ქონებისა თუ ბიზნესის რეგისტრაციისათვის საჭირო დოკუმენტების

ჩაბარება, არქივიდან ბიოგრაფიული ხასიათის ცნობის მიღება და სხვა ნებისმიერ სერვისზე განაცხადის ჩაბარება.

მომსახურების სივრცის მსგავსი დაყოფა მინიმუმამდე ამცირებს ხანგრძლივი და ქაოტური რიგის წარმოქმნის საშიშროებას, მოქალაქეთა გადაადგილებას უფრო ორგანიზებულს და მოწესრიგებულს ხდის, ხოლო სერვისის მიღების მსურველთა თანმიმდევრობას კი სპეციალურად ინტეგრირებული რიგის მართვის ელექტრონულ სისტემა აწესრიგებს.

იუსტიციის სახლებში სხვადასხვა მომსახურებასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საინტერესო მონაცემებია: ლოდინის საშუალო პერიოდი: 5 წუთი; მომსახურების საშუალო პერიოდი: 6-7 წუთი.

მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევები გვიჩვენებს, რომ იუსტიციის სახლების გახსნის შემდეგ კმაყოფილების მაჩვენებელი ერთბაშად 10%-დან 92%-მდე გაიზარდა. „სრულიად თავისუფალი და სამართლიანი“, „სწრაფი და ხელმისაწვდომი“, „გამჭვირვალე და მაღალი დონის მომსახურება“, „კეთილგანწყობილი და სასიამოვნო თანამშრომლები“ - ასე ახასიათებენ კმაყოფილი მომხმარებლები იუსტიციის სახლის მომსახურებას.

იუსტიციის სახლი 2011 წლის საქართველოს ყველაზე წარმატებულ რეფორმად აღიარეს. ბოლო წლებში საქართველო მსოფლიო ბანკის (World Bank), ევროპის რეკონსტრუქციის და განვითარების ბანკის (EBRD) და საერთაშორისო გამჭვირვალობის (TI) რეიტინგების წამყვან ადგილებზე მოხვდა.

აღსანიშნავია, რომ ეროვნულ - დემოკრატიული ინსტიტუტისა (NDI) და მისი პარტნიორი ორგანიზაცია CRRC მიერ წარმოდგენილი საზოგადოებრივი აზრის 2017 წლის აპრილის კვლევის თანახმად 2493 რესპოდენტის 55% „კარგად“ (9%) და „ძალიან კარგად“ (46%) აფასებს იუსტიციის სახლების მუშაობას. (NDI, 2017)

იუსტიციის სახლში შიდა კომუნიკაციის პოლიტიკის შესაფასებლად განხილვას საჭიროებს საქართველოს იუსტიციის მინისტრის 2015 წლის 25 ივლისის ბრძანება №85 - საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – იუსტიციის სახლის დებულება.

დებულების მე-7 მუხლის „ე“ ქვეპუნქტის თანახმად იუსტიციის სახლის აღმასრულებელი დირექტორი: ანაწილებს დავალებებს იუსტიციის სახლის თანამშრომლებზე და განსაზღვრავს დავალებების შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს; აკონტროლებს მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების მდგომარეობას;

დებულების მე-8 მუხლის მე-5 პუნქტის „ი“ ქვეპუნქტის თანახმად სამსახურის უფროსის ერთ-ერთი ფუნქციაა: დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა შორის მოვალეობების გადანაწილება და მათ მიერ სამსახურეობრივ მოვალეობათა შესრულების კონტროლი.

დებულების მე-16 მუხლის „ლ“ და „მ“ ქვეპუნქტში ვკითხულობთ, რომ ადამიანური მართვის სამსახურის ფუნქციებშია: ლ) თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების კვლევის განხორციელების ორგანიზება და კვლევის შედეგების საფუძველზე რეკომენდაციების ხელმძღვანელობისთვის წარდგენა;

მ) თანამშრომელთა გუნდური მუშაობის და თანამშრომელთა შორის არათფორმალური ურთიერთობების განვითარებისთვის ღონისძიებების ორგანიზება;

იუსტიციის სახლის განაწესში ცალკე მუხლები ეთმობა კომუნიკაციას დამსაქმლების სერვისების მომხმარებლებთან და მასმედიასთან. თუმცა არ არის შესაფერისი მუხლი შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის შესახებ(სსიპ იუსტიციის სახლის შინაგანაწესი).

საჯარო სამართლის იურიდიული პირის - იუსტიციის სახლის ფილიალებისა და სატელეფონო ცენტრის მომსახურების ხარისხის სტანდარტი მოიცავს დიდი რაოდენობით მითითებებს,რომლებიც მიმართულია მხოლოდ გარე კომუნიკაციის დასახვეწად. მაგალითად მომხმარებელთან შეხვედრისა და ურთიერთობის ზოგადი სტანდარტი, სატელეფონო მომსახურების ზოგადი სტანდარტი, ონლაინ-ჩათით მომსახურების სტანდარტი და სხვ.(სსიპ იუსტიციის სახლის მომსახურების ხარისხის სტანდარტი).

იუსტიციის სახლის დებულების, შინაგანაწესისა და მომსახურების ხარისხის სტანდარტის ანალიზი აჩვენებს, რომ იუსტიციის სახლში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ისეთი საქმიანობების განხორციელებას, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხის მაღალ სტანდარტს მომხმარებელთა მაქსიმალური კმაყოფილების მისაღწევად. იუსტიციის

სახლს არ აქვს საკომუნიკაციო სტრატეგია და ზემოთ ხსენებულ დოკუმენტებში არ ჩანს იუსტიციის შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა.

2.2 სოციალური მომსახურების სააგენტო

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – სოციალური სუბსიდიების სააგენტო (შემდგომში – სააგენტო) არის საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს (შემდგომში – სამინისტრო) სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. (<http://ssa.gov.ge/>)

სოციალური მომსახურების სააგენტო ადმინისტრირებას უწევს რამდენიმე ათეულ სოციალურ და ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამას. სააგენტო მრავალმილიონიანი ხარჯების განმკარგავი სამსახურია, რომელიც მიმართულია მრავალფეროვანი, მომსახურებისა თუ დახმარების საჭიროების მქონე კონტინგენტის - ბენეფიციართა - სოციალური გასაცემლებით, ჯანდაცვისა და სოციალური სახელმწიფო პროგრამებით მაქსიმალური უზრუნველყოფისკენ. სახელმწიფო პენსია, სოციალური დახმარება, ჯანმრთელობის დაზღვევა, შებენიური შესაძლებლობის სტატუსის მქონე პირთა სათანადო უზრუნველყოფა, მზრუნველობამოკლებული ბავშვების მეურვეობა-მზრუნველობა და სხვა ის საკითხებია, რომლის ფარგლებშიც სააგენტოში დასაქმებული 2000-ზე მეტი თანამშრომელი დაახლოებით 2,5 მილიონ საქართველოს მოქალაქეს (საქართველოს მოსახლეობის დაახლოებით 60 პროცენტი) ემსახურება.

სოციალური მომსახურების სააგენტოს ტერიტორიული სამსახურები 68 მისამართზე განთავსებული. იგი ყოველთვიურად უწევს შესაბამის მომსახურებას საქართველოში მცხოვრები მოსახლეობის თითქმის მესამედს. სააგენტო საქართველოს მოქალაქეთა 25%-ზე მეტს უზრუნველყოფს უფასო სამედიცინო დაზღვევით, რაც სახელმწიფო დაფინანსებით ბენეფიციართა სრულყოფილ სამედიცინო მომსახურებას ნიშნავს. სოციალური მომსახურების სააგენტო ასევე მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოა, რომელიც მზრუნველობამოკლებულ ბავშვებს და შეზღუდული შესაძლებლობის სტატუსის მქონე პირებს სხვადასხვა პრივილეგიებს, შეღავათებსა და საჭირო მომსახურებებს სთავაზობს, მათი საზოგადოებაში სრულფასოვანი ინტეგრაციის მიზნით.

სოციალური მომსახურების სააგენტო 2017 წლის 30 აპრილის მიხედვით სულ აერთიანებს 2347 დასაქმებულს. (http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=&sec_id=1271)

სოციალური მომსახურების სააგენტოს ძირითადი მიზანი მოსახლეობის სოციალურად ყველაზე დაუცველი ფენის მხარდაჭერა, მოქალაქეთათვის განუვლი მომსახურების ხარისხის ამაღლება, სერვისების დახვეწა, უფრო მოქნილ, მარტივ და სწრაფ, მოსახლეობისათვის ადვილად ხელმისაწვდომ მექანიზმებზე გადაყვანაა.

სააგენტოს ხელმძღვანელობს დირექტორი, რომელსაც ჰყავს სამი მოადგილე, ის ანაწილებს მოვალეობებს სააგენტოს თანამშრომლებს შორის, აძლევს მათ სათანადო მითითებებს და დავალებებს, აკონტროლებს სააგენტოს თანამშრომელთა მიერ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებას.

სოციალური მომსახურების სააგენტოს დებულების მე-4 მუხლის „მ“ ქვეპუნქტის მიხედვით სააგენტოს დირექტორი ანაწილებს მოვალეობებს სააგენტოს თანამშრომლებს შორის, აძლევს მათ სათანადო მითითებებს და დავალებებს, აკონტროლებს სააგენტოს თანამშრომელთა მიერ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებას (საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური სუბსიდიების სააგენტოს დებულება, 2007).

დებულების ანალიზმა აჩვენა, რომ მხოლოდ ზემოთ ხსენებული ქვეპუნქტი ეხება უშუალოდ დასაქმებულთან კომუნიკაციას. სოციალური მომსახურების სააგენტოს არ აქვს

განსაზღვრული შიდა ორგანიზაციული საკომუნიკაციო პოლიტიკა და არც შესაბამისი სტრატეგია.

სააგენტოს ოფიციალურ ვებ-გვერდზე მითითებულია სააგენტოს საქმიანობის ძირითად მარეგულირებელ დოკუმენტებზე, თუმცა შესაბამისი გრაფები 2017 და 2016 წლებთან მიმართებაში ცარიელია. (http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=&sec_id=1260)

სააგენტოსა და დასაქმებულთა ურთიერთობას არეგულირებს შრომის შინაგანაწესი, რომელიც შემუშავებულია საქართველოს შრომის კოდექსის საფუძველზე და მის მიხედვით არეგულირებს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის შრომით ურთიერთობას. მოიცავს ისეთ სტანდარტულ საკითხებს, როგორცაა: სამუშაო დრო, შრომის დისციპლინის დარღვევა, ნახალისების სახე და მისი გამოყენების წესი და სხვა. (სოციალური მომსახურების სააგენტოს შრომის შინაგანაწესი, 2007). შინაგანაწესი ყურადღებას არ ამახვილებს შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის მნიშვნელობაზე, თანამშრომლებთან ურთიერთობის სტრატეგიული მიზნების, ამოცანების, ყოველდღიური საქმიანობების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების აუცილებლობაზე. სააგენტოსა და დასაქმებულს შორის ასეთი კომუნიკაცია შინაგანაწესით რეგულირებული არ არის.

შეჯამებისათვის უნდა ითქვას რომ არც სოციალური მომსახურების სააგენტოს საქმიანობის მარეგულირებელი დოკუმენტები არ მოიცავს შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის შესახებ რაიმე სპეციალურ ჩანაწერს.

თვისებრივი კვლევის შედეგები

თვისობრივი კვლევა არასტრუქტურირებული ინტერვიუს სახით განხორციელდა 5-5 თანამშრომელთან როგორც სოციალური მომსახურების სააგენტოში, ასევე იუსტიციის

სახლში. კვლევამ მოიცვა ზედა რგოლის, საშუალო რგოლისა და ქვედა რგოლის (ე.წ. წინა ხაზი) თანამშრომლები.

იუსტიციის სახლი

იუსტიციის სახლში განხორციელებულმა ინტერვიუებმა აჩვენეს, რომ თანამშრომლები საკომუნიკაციო საშუალებებიდან აქტიურად იყენებენ: ელექტრონულ ფოსტას, სამსახურის ტელეფონს, კომუნიკატორსა და საჭიროების შემთხვევაში მობილურ ტელეფონს. რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ რიგ შემთხვევაში ასევე იყენებენ პირისპირ კონტაქტს საკითხიდან გამომდინარე შესაბამის ადამიანებთან.

რაც შეეხება გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობას, რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ მათ მიერ გამოყენებული საშუალებები სწრაფი და მოსახერხებელია. მეორე მხრივ, მრავალფეროვნება მათ საშუალებას აძლევს საკითხიდან და უშუალოდ გარემოებიდან გამომდინარე შეარჩინოს მათთვის სასურველი და უფრო მეტად ეფექტური კომუნიკაციის არხი.

იუსტიციის სახლის თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა პირისპირ კომუნიკაცია. პირისპირ შეხვედრები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს დასვან უფრო მეტი კითხვა, ჩაეძიონ საკითხს და ნათელი ინფორმაცია მიიღონ.

რესპოდენტების მიხედვით, ორგანიზაციაში ცვლილებების, მიზნებისა და გეგმების შესახებ ინფორმაცია ვრცელდება ელექტრონული ფოსტისა და დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემის საშუალებით.

იუსტიციის სახლის წინა ხაზის თანამშრომლები აცნობიერებენ რომ მათ ძალიან დიდი ემოციური შრომა უწევთ, აქვთ პირისპირ შეხება მოქალაქეებთან და მათი მიზანი სწორედ მოქალაქეთათვის შესაფერისი მომსახურების განცვაა. ამ პირობებში მათთვის ეფექტური შიდა საკომუნიკაციო პოლიტიკა უმნიშვნელოვანესი და განმსაზღვრელია.

რესპოდენტები თანხმდებიან, რომ თანამშრომელთა ინფორმაციულ ვაკუუმში მოქცევა უარყოფითად აისახება მთელს ორგანიზაციაზე. საშუალო რგოლის მენეჯერმა აღნიშნა, რომ „შიდა კომუნიკაცია, ინფორმაციის სწორი ცვლა, დავალებების სწორად მიცემა, უკუკავშირი ეს ყველაფერი გავლენას ახდენს ჩვენი თანამშრომლების და მათ შორის რა თქმა უნდა ჩემს მუშაობაზე. ჩვენ თუ არ გვექნება ურთიერთკავშირი და ერთმანეთს ინფორმაციის ვაკუუმში მოვაქცევთ ვერავინ ვიმუშავებთ ეფექტურად და შესაბამისად ვერც იუსტიციის სახლი შეასრულებს იმ მნიშვნელოვან საქმეებს რასაც დღეს აკეთებს.“

წინა ხაზის თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ არის ხშირი შემთხვევები როდესაც, წინა ხაზში დასაქმებულები ვერ გრძნობენ იდენტობას ორგანიზაციის მიმართ, რადგან ბევრისთვის ეს სამუშაო ღრობითია და შესაბამისად, საჭიროდ არ თვლიან გუნდში გაერთიანებას, ერთგულებას და ჩართულობას. ესეც ლოგიკურია განპირობებულია იმ ემოციური შრომით, რასაც წინა ხაზი ასრულებს. ისინი ყოველდღიურად ხვდებიან მოქალაქეებს, ხშირად ისმენენ პრეტენზიებს, საყვედურებს და ასეთი სირთულეები მათ მოტივაციაზე უარყოფითად მოქმედებს.

აღსანიშნავია, რომ რესპოდენტთა შორის რამდენიმე შემთხვევაში გამოითქვა აზრი, რომ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის კუთხით გაუმჯობესებას საჭიროებს ბევრი საკითხი. მაგალითად ერთ-ერთმა წინა ხაზის თანამშრომელმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა: „არ ვართ ინფორმირებული გლობალური ცვლილებების შესახებ, მანამ სანამ საქმე განხორციელების ეტაპამდე არ მივა. ანუ თანამშრომელთა ინფორმირება ხდება სულ ბოლო სტადიაზე.“

აღსანიშნავია, რომ იუსტიციის სახლი ხშირად ზრუნავს თანამშრომელთა უნარების გაუმჯობესებაზე სხვადასხვა ტრენინგის საშუალებით, ეს ტრენინგები გუნდურობის უზრუნველყოფასაც უწყობს ხელს და დადებითად აისახება თანამშრომელთა მუშაობაზე. საშუალო რგოლის მენეჯერმა აღნიშნა: „ჩვენს თანამშრომლებს უყვართ რასაც აკეთებენ, ისინი იზიარებენ რომ უმნიშვნელოვანეს საქმეს აკეთებენ ხალხისთვის, ამიტომ ერთგულად არიან განწყობილნი. გასათვალისწინებელია, რომ ჩვენ ვზრუნავთ

თანამშრომლებზე, უტარდებათ სხვადასხვა სახის ტრენინგი სხვადასხვა უნარის გასაუმჯობესებლად. ეს ყველაფერი მათ ერთგულებას და ჩართულობას განაპირობებს.“

იუსტიციის სახლში განხორციელებულმა თვისებრივმა კვლევამ ინტერვიუების სახით აჩვენა, რომ უმეტეს შემთხვევაში თანამშრომლები უფრო მეტად კმაყოფილი არიან იუსტიციის სახლის შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციით. ისინი ჩართული არიან პროცესებში და ერთგულად მუშაობენ მოქალაქეთათვის მომსახურების გასაწევად. ასევე საკმარისად ინფორმირებულად მიიჩნევენ თავს, როგორც ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებზე, ასევე სტრატეგიულ მიზნებსა და გეგმებზე. თუმცა აღნიშნავენ, რომ შიდა კომუნიკაციის თვალსაზრისით არსებობს უარყოფითი შეფასებაც, რაც გაუმჯობესებას საჭიროებს.

სოციალური მომსახურების სააგენტო

სოციალური მომსახურების სააგენტოში ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას დასაქმებულები იყენებენ, ისეთ საკომუნიკაციო საშუალებებს, როგორიცაა: თათბირი, ელექტრონული ფოსტა,

დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემა(დესი), შიდა საკომუნიკაციო ქსელი, სატელეფონო ზარი.

რესპოდენტები გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებებიდან ყველაზე ეფექტურად აფასებენ თათბირებს, სადაც ზედა რგოლის მენეჯერები მათ აცნობენ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს და ამასთან ერთად, თანამშრომლებს აქვთ საშუალება დასვან კითხვები, გამოთქვან აზრი და მენეჯერებთან ერთად ჩაუღრმავდნენ სხვადასხვა მნიშვნელოვან საკითხს.

მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულმა რესპოდენტმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა, რომ ოფიციალური და ორგანიზაციისთვის საერთო მნიშვნელობის საკითხებზე ინფორმაციის გაცვლისათვის იყენებენ დესს, რომელიც ოფიციალური დოკუმენტების სწრაფ და მარტივ ცვლას უზრუნველყოფს. რაც შეეხება ელექტრონულ ფოსტას, სააგენტოში როგორც წესი ის გამოიყენება არაოფიციალური ინფორმაციის გასავრცელებლად, რომელიც შეიძლება შეეხებოდეს დამატებითი თათბირების/შეხვედრების დაგეგმვას ან სხვა ორგანიზაციულ საკითხს.

წინა ხაზის თანამშრომლებიც აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების, სტრატეგიული გეგმებისა და სამოქმედო გეგმების შესახებ ინფორმაციას იღებენ დეს-ის საშუალებით, რესპოდენტები თვლიან, რომ ოფიციალური და განსაკუთრებული მნიშვნელობის ინფორმაციის ამ გზით გავრცელება ეფექტურია. მეორე მხრივ, რესპოდენტები თვლიან, რომ ორგანიზაციის მიზნებისა და გეგმების შესახებ მათ საკმარისი ინფორმაცია აქვთ, შესაბამისად თავს პროცესში ჩართულად გრძნობენ.

სააგენტოს წინა ხაზის ერთ-ერთმა თანამშრომელმა ინტერვიუს დროს აღნიშნა, რომ სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხების გაცნობის მიზნით დოკუმენტ ბრუნვის ელექტრონული სისტემა მარტივი და ეფექტური გამოსაყენებელია. მეორე მხრივ ასეთი ინფორმაციის გაზიარებისათვის დიდ როლს თამაშობს ტრენინგები, რომელთა საშუალებით დასაქმებულებს დეს-ით გაგზავნილ დოკუმენტების შინაარს უშუალოდ აცნობენ და უხსნიან.

მეორე მხრივ, რესპოდენტები თვლიან, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა შრომის უნარიანობას ხელს უწყობს პირისპირ შეხვედრები, რადგან მათ საშუალება აქვთ ნებისმიერ საკითხზე, მათ შორის პრობლემურ საკითხზე უშუალოდ გაესაუბრონ ინფორმირებულ და კომპეტენტურ პირს.

რესპოდენტები გუნდის ნაწილად მიიჩნევენ თავს და აღნიშნავენ, რომ მათ ორგანიზაციაში თანამშრომლები გუნდურად მუშაობენ, საერთო მნიშვნელობის საკითხებს ერთად განიხილავენ და ერთმანეთს იღებენ უზიარებენ.

რესპოდენტებმა ასევე აღნიშნეს, რომ პირდაპირ უფროსებთან მათ უშუალო შეხება აქვთ, წინა ხაზგსა და სამმართველოს უფროსებს შორის არ არსებობს ბარიერი, რაც დადებითად აისახება თანამშრომელთა შრომის უნარიანობაზე.

სოციალური მომსახურების სააგენტოში გამოკითხულები მიიჩნევენ რომ ინფორმირებულობას და შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას უმნიშვნელოვანესი გავლენა აქვს ორგანიზაციის წარმატებაზე.

როგორც ერთ-ერთმა რესპოდენტმა აღნიშნა, ინფორმაცია მნიშვნელოვანი იარაღია და სწორ კომუნიკაციას დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის მუშაობაზე. რესპოდენტის მიხედვით, სწორი კომუნიკაცია თავის მხრივ გულიხმობს ინფორმაციის სწრაფ გავრცელებას, რომლის მთავარი კომპონენტი აუცილებლად უნდა იყოს კომპეტენტური პირები.

ერთ-ერთმა რესპოდენტმა ასევე აღნიშნა, რომ „როცა თანამშრომელი საქმის კურსია ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებზე, მას ნდობა უჩნდება, გრძნობს რომ ორგანიზაციის ნაწილია და უკეთესადაც მუშაობს, ეს უკვე ორგანიზაციის წარმატებაა.

შეჯერებისათვის, უნდა ითქვას რომ ორივე ორგანიზაციაში ძირითადად გამოყენებულია ერთიდაიგივე საკომუნიკაციო საშუალება. ასევე ორივე შემთხვევაში დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემითა და ელექტრონული ფოსტით ვრცელდება სტრატეგიული მნიშვნელობის ქმონე საკითხებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია.

აღმოჩნდა, რომ უმეტეს შემთხვევაში ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლები კმაყოფილნი არიან შიდა ორგანიზაციული საკომუნიკაციო პოლიტიკით. თუმცა აღსანიშნავია, რომ იუსტიციის სახლის შემთხვევაში გამოვლინდა რამდენიმე უარყოფითი შეფასება თანამშრომლებისთვის მიწოდებული ინფორმაციის დროულობისა და ხარისხის თვალსაზრისით.

მიუხედავად ზოგადი დადებითი შეფასებებისა, ფაქტია, რომ ორგანიზაციებს არ აქვთ შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის განსაზღვრული პოლიტიკა, არც შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა. ისინი ძირითადად ორიენტირებულები არიან გარე კომუნიკაციაზე და მომხმარებელთა დაკმაყოფილებაზე.

მნიშვნელოვნად და საჭიროდ არის მიჩნეული იუსტიციის სახლის შესწავლა უფრო მეტი რესპოდენტის ჩართვით. იუსტიციის სახლი ითვლება მოწინავე ორგანიზაციად არაერთი საერთაშორისო რეიტინგის მიხედვით და NDI 2017 წლის კვლევის მიხედვით მოქალაქეებზეც კმაყოფილნი არიან იუსტიციის სახლის მუშაობით. ეს გვაძლევს საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ იუსტიციის სახლს აქვს უფრო მეტად ორგანიზებული გარე კომუნიკაცია, ვიდრე შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია.

დასკვნა

წინამდებარე კვლევა შეეხებოდა შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას და მიზნად ისახავდა დაედგინა კავშირი შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

ამ მიზნის მისაღწევად თვისებრივი კვლევა განხორციელდა საქართველოს საჯარო სექტორის ორ ორგანიზაციაში - იუსტიციის სახლსა და სოციალური მომსახურების სააგენტოში. კვლევამ მოიცვა ინტერვიუ 10 რესპოდენტთან, რომლებიც იყვნენ შერჩეული ორგანიზაციებში დასაქმებული პირები.

კვლევაში დაისვა ჰიპოთეზა, რომ ეფექტური შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაცია დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე. თვისებრივი კვლევის შედეგად, კერძოდ ინტერვიუების საფუძველზე ჰიპოთეზა დადასტურდა. რესპოდენტებმა ხაზი გაუსვეს ინფორმაციის უმნიშვნელოვანეს როლს მათ მიერ დავალებების ეფექტურად შესრულებისას, რაც საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ქმედუნარიანობაზე, რადგან ორგანიზაცია წარმოადგენს მათში დასაქმებული ადამიანების ერთობას.

მეორე მხრივ, უნდა აღინიშნოს რომ კვლევის განმავლობაში გაანალიზდა ორივე შერჩეული ორგანიზაციის ძირითადი მარეგულირებელი დოკუმენტები, როგორცაა სტრატეგია და წესდება. ამ დოკუმენტების მიხედვით, არცერთ ორგანიზაციას არ აქვს განსაზღვრული სტრატეგია ან სამოქმედო გეგმა შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის თვალსაზრისით. უფრო მეტი აქცენტი კეთდება გარე კომუნიკაციაზე ანუ მოქალაქეთა მომსახურებაზე.

ზოგადად, ორგანიზაციების ათივე თანამშრომელი კმაყოფილია შიდა ორგანიზაციული საკომუნიკაციო პოლიტიკით და იმ ინფორმაციით, რაც მათ მიეწოდებათ ორგანიზაციის სტრატეგიაზე, მიზნებზე, გეგმებსა და ცვლილებებზე. თუმცა კვლევის შედეგად გამოვლინდა რომ სოციალური მომსახურების სააგენტოში უფრო მეტად არიან კმაყოფილი იმ ინფორმაციით რაც მიეწოდებათ, ვიდრე იუსტიციის სახლში. ასევე სოციალური მომსახურების სააგენტოს შემთხვევაში წინა ხაზის თანამშრომლები არ

გრძნობენ საკომუნიკაციო ბარიერს მათ უფროსებთან, სამმართველოსა და დეპარტამენტების უფროსებთან. იუსტიციის სახლის შემთხვევაში კი წინა ხაზის თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ წინა ხაზის თანამშრომლები ორგანიზაციაში მიმდინარე, მათთან დაკავშირებულ ცვლილებებსაც კი ბოლოს იგებენ, რაც უარყოფითად აისახება თანამშრომლებზე და ისინი სამსახურს, როგორც დროებითს ისე უყურებენ.

საკითხის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა აღქმების სიღრმისეულად შესაფასებლად, საჭიროა დამატებითი კვლევების განხორციელება, რომელიც მოიცავს საქართველოს საჯარო სექტორის უფრო მეტ ორგანიზაციას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

ეროვნულ-დემოკრატიულ ინსტიტუტი(NDI), (2017), საზოგადოების განწყობა საქართველოში, https://www.ndi.org/sites/default/files/NDI_April_2017_political%20Presentation_GEO_version%20final.pdf

საქართველოს იუსტიციის მინისტრის 2015 წლის 25 ივლისის ბრძანება №85 - საქარო სამართლის იურიდიული პირის – იუსტიციის სახლის დებულება, http://psh.gov.ge/res/editor/psh_debuleba.pdf

საქარო სამსახურის ბიურო (2011), „ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საქარო სტრუქტურებში.“
http://www.csb.gov.ge/uploads/HRM_Systems_in_Civil_Service_geo.pdf

სსიპ იუსტიციის სახლის შინაგანაწესი(2017)
<http://psh.gov.ge/res/editor/Sajaroinformacia/shinaganawesi - 2017.pdf>

სსიპ იუსტიციის სახლის მომსახურების ხარისხის სტანდარტი(2017)
http://psh.gov.ge/res/editor/Sajaroinformacia/momsaxurebis_xarixis_standarti_2017.pdf

სსიპ სოციალური სუბსიდიების სააგენტოს დებულება(2007)
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/71380>

სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტოს შრომის შინაგანაწესი (2007)
http://ssa.gov.ge/index.php?lang_id=&sec_id=998

Alsayed, A., Motaghi, M., Osman, I. (2012), “The relationship between Communication Satisfaction and Performance Indicators in Palestinian Governmental Organization”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 2, No. 11

- Bolarinwa, J. A. and Olorunfemi, D. Y. (2009), "Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries", *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/305>
- Communication, Oxford University press, (2017), *OxfordDictionaries.com* <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication>
- Communication, Merriam-Webster online dictionary, (2011), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- De Ridder, J. (2004), "Organizational communication and supportive employees", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 3: 20-31
- Dzamtoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013) "Internal Communications as a Precondition for Successful Management – Theoretical Approach". *Journal of Process Management – New Technologies, International* Vol. 1, No.2:96-101 <http://eprints.ugd.edu.mk/6214/1/INTERNAL%20COMMUNICATION%20AS%20A%20PREC%20CONDITION%20FOR%20SUCCESSFUL%20MANAGEMENT%20-%20THEORETICAL%20APPROACH%20-.pdf>
- Kolaci, F., (2013), "The dimensions of internal communication and the engagement of employees in the decision making process in the Albanian Education Sector", <http://www.tritonia.fi/sv/e-lardomsprov/sammandrag/5745/The+dimensions+of+internal+communication+and+the+engagement+of+the+employees+in+the+decision+making+process+in+the+Albanian+education+sector>
- Hola, J. (2007), "The importance of internal company communication", *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol.1, No.8: 107-111
- Husain, Z. (2013), "Effective communication brings successful organizational change", *The Business & Management Review*, Vol.3, No.2: 43-50
- Invernizzi, E., Romenti, S. & Biraghi S., "The Strategic Role of Internal Communication. Comparing Communication and Management Perspectives", *International Public Relations Research Symposium* (18; 2011; Bled) 33.144-152, <http://www.bledcom.com/sites/default/files/Proceedings%202011.pdf>
- Kataria, A., Garg, R. & Kataria, A. (2013), "Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability", *International Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 6, No. 2: 46-52, <http://www.ijbit.org/v6i2.php>

- Krebs, V. (2008), "Social Capital: the Key to Success for the 21st Century Organization ", *IHRIM Journal*, Vol. 12, No. 5: 38-42, http://www.orgnet.com/IHJour_XII_No5_p38_42.pdf
- Salem, P. (2008),"The seven communication reasons organizations do not change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No.3: 333-348, <https://doi.org/10.1108/13563280810893698>
- Spaho, K. (2011),"Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina", *Business Intelligence Journal*, Vol.4 No.2:390-393
- Spitzer, R., Swidler, M. (2003), "Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications", *Employment Relations Today*, Vol. 30, No. 1: 69-82
- Tariszka- Semegine, E. (2012), "Organizational internal communication as a means of improving efficiency", *European Scientific Journal*, Vol.8, No. 15:86-96, <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/232/257>
- Therkelsen, D.J. and Fiebich, C.J. (2003), "The supervisor: The linchpin of employee relations", *Journal of Communication Management*, Vol.8, No.2: 120–129
- Chong, M. (2007), "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience", *Corporate Reputation Review*, 10: 201-212
- Welch, M. and Jackson, R. P. (2007) "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 2: 177-198, <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- World Bank. (2010), Organizational communication. *Communication for Governance and Accountability Program (CommGAP)*. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/433691468323692957/Organizational-communication>

დანართი I

ინტერვიუს გზამკვლევი (კითხვარი)

ზედა რგოლის თანამშრომლებისათვის

შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები:

1. რა საკომუნიკაციო საშუალებებს იყენებთ სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებლად?

1.1 როგორ შეათვასებთ თქვენს მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობას?

1.2 რომელი საკომუნიკაციო საშუალებებით აცნობთ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს, სტრატეგიულ გეგმებს, სამოქმედო გეგმებს?

თანამშრომელთა ინფორმირება:

2. როგორ შეათვასებთ თანამშრომელთა ინფორმირებულობის ხარისხს შესასრულებელი საქმიანობების შესახებ?

2.1 რამდენად აცნობთ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში მიმდინარე სტრატეგიული ცვლილებების შესახებ და უზიარებთ თანამშრომლებს სტრატეგიულ მიზნებს და გეგმებს?

თანამშრომელთა ჩართულობა:

3. როგორ შეათვასებთ თანამშრომელთა ჩართულობას და ერთგულებას?

3.1 რამდენად აქვს გავლენა შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას თანამშრომელთა ჩართულობასა და ერთგულებაზე?

3.2 რა საშუალებებით უზრუნველყოფთ გუნდის შეჭიდულობას?

საშუალო და ქვედა რგოლის თანამშრომლებისათვის

შიდა საკომუნიკაციო საშუალებები:

1. რა საკომუნიკაციო საშუალებებს იყენებთ სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებლად?

1.1 როგორ შეათვასებთ თქვენს მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალებების ეფექტურობას?

1.2 რომელი საკომუნიკაციო საშუალებებით ეცნობით ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს, სტრატეგიულ გეგმებს, სამოქმედო გეგმებს?

საქმისადმი თავის მიძღვნა (Commitment)

2. როგორ შეათვასებთ თქვენს ინფორმირებულობას შესასრულებელი საქმიანობებისა და უფლება-მოვალეობის შესახებ?

2.1 რა გავლენა აქვს თქვენი საქმიანობისა და უფლება-მოვალეობების შესახებ ინფორმირებულობას თქვენს ყოველდღიურ საქმიანობაზე?

მიკუთვნებულობა (Belonging)

3. როგორ ფიქრობთ, თქვენს თანამშრომლებს აქვთ იდენტურობის განცდა ორგანიზაციასთან?

3.2 რა როლი აქვს შიდა ორგანიზაციულ კომუნიკაციას გუნდურობის ფორმირებაში?

გაგება (Understanding)

4. რამდენად ხართ ინფორმირებული ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ?

4.1 თქვენი აზრით, რა როლი აქვს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულობას პრომისუნარიანობაზე?

ცნობიერება (Awareness)

5. რამდენად ხართ ინფორმირებული ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შესახებ?

დანართი II

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Anano Kikaleishvili

Impact of the Internal Organizational Communication

on the Success of Organization

Example of the Public Sector of Georgia

(Social Services Agency and Public Service Hall)

Public Administration and Public Policy

Thesis prepared for the Master's Degree in Public Administration

Under the Supervision of Prof: Nana Macharashvili

Tbilisi

2017

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თამარი ბარბაქაძე

რა ფაქტორები განსაზღვრავს კარიერულ წინსვლას საქართველოს საჯარო სექტორში და მისი წარმოშობის მიზეზები და რამდენად ჩართულია მენტორობა

სამაგისტრო პროგრამა: სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

თემის ხელმძღვანელი:

ასოცირებული პროფესორი: ნანა მაჭარაშაშვილი,

დავით ბერულავა

თბილისი

2017

ანოტაცია

ნაშრომი წარმოადგენს მცდელობას საქართველოს საჯარო სამსახურის მაგალითზე შეისწავლოს რა ფაქტორები განსაზღვრავს კარიერულ წინსვლას, მათ შორის რამდენად არის ჩართული მენტორობის ინსტიტუტი და ასევე რა არის ამა თუ იმ ფაქტორის განმაპირობებელი, და რა მიზეზები განსაზღვრავს კარიერულად წინ წასვლის ხელის შეშლას. ცვლადების შესასწავლად საკვლევ ობიექტად აღებულია საქართველოს საჯარო სფეროს მიკუთვნებული და ახალ საჯარო მენეჯმენტის პრინციპებზე დამყარებული დაწესებულებები: გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს ადამიანური რესურსებისა და მომსახურების დეპარტამენტი, და გარემოსდაცვის პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტი, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის დეპარტამენტი, საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტოს საქმოქალაო აქტებისა დარეგისტრაციის დეპარტამენტი, და არქივის განყოფილება.

კვლევაში არსებული ჰიპოტეზები ემყარება წინასწარ შესწავლილ მეორად ლიტერატურას, რომელთა გადამოწმებაც მოხდა კვლევების შედეგად მიღებულ მონაცემებზე.

კვლევაში გამოყოფილია ორი ცვლადი. დამოკიდებული ცვლადი კარიერული წინსვლა და პროფესიული განვითარება იქნება, ხოლო დამოუკიდებელი ცვლადი ფაქტორები და ის მეთოდები, რომელსაც იყენებენ საქართველოს საჯარო სექტორში. კვლევის პროცესში ინტერვიუები ჩატარდა როგორც ზედა ისე ქვედა რგოლის წარმომადგენლებთან.

საჯვანძო სიტყვები: მენტორობის ფაქტორი, თანამდებობრივი უფლებამოსილება, ხელმძღვანელი-მენტორისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლის ურთიერთობის ტიპები, თანამშრომლებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი-მენტორი, კარიერული წინსვლისთვის და ხელი შეშლის განმაპირობებელი ფაქტორები. ამოცანის სტრუქტურა.

Abstract

The study is an example of the attempt to examine what factors define/determine career development in Georgian public sector, among them to what extent is included the institution of mentoring, and what is the using of determining factors. And what reasons are giving to hinder public servants promotion. In order to study the variables, the research was done in four public organizations based on the new public management principles. The Georgian public sectors are: Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, Service development agency, Ministry of Internal affairs, Ministry of environment and natural resources protection of Georgia, and its legal entity Environmental Policy and International Relations Department. Recent hypothesis of the research are based on the basis of the secondary sources (theories), which were guided to the research dates.

There are two variables in the research. Dependent variable- career and professional development, independent variable- factors and methods, which are used in Georgian public sector. The research was done by qualitative research method. The interviews were held both – as upper and lower representatives of the organizations.

Key words: factor of mentoring, functional authority, types of relationships between supervisor-mentor and employee. Supervisor-mentor-member relations, factors of career development and hindering factors of career development, task structure.

სარჩევი:შესავალი გვ.4

შესავალი გვ.5

თავი I. კვლევის დიზაინი-გვ.6.

1.1 კვლევის საგანი და პრობლემის აქტუალურობა გვ.6

1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები გვ.11

1.3 საკვლევი კითხვები და ჰიპოტეზები გვ.12

1.4 კვლევის მეთოდოლოგია გვ.13

1.5 კვლევის შეზღუდვები გვ.14

1.6 თეორიული ჩარჩო გვ.15

2.1 თავი II. ლიტერატურის მიმოხილვა გვ.16

3.1 თავი III. კვლევის შედეგები გვ.32

3.2 გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო

გვ.33

3.3 საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო გვ.44

3.4 საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტო გვ.51

3.5 საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების

სამინისტრო გვ.56

3.6 საკვლევი კითხვების ანალიზი გვ.59

3.7 საკვლევი ჰიპოტეზების ანალიზი გვ. 61

დასკვნა გვ.62

გამოყენებული ლიტერატურა გვ.66

დანართი გვ.68

შესავალი:

მენტორინგი თანმედროვე საზოგადოების შესწავლის ერთ-ერთი აქტუალური საკითხია, რომელმაც საუკუნეების განმავლობაში სხვადასხვა დატვირთვა შეიძინა, არაერთი სფერო იყენებს მას, თუმცა მისი საერთო არსი მდგომარეობს სწავლაში, განვითარებასა და პროგრესირებაში. „მენტორობა ყველა შემთხვევაში ხელმძღვანელის მხრიდან დაქვემდებარებული თანამშრომლის პროფესიულობის და კარიერულ დონეზე წარმატების მიღწევაზე ზრუნვად მოიაზრება. მენტორისა და მენტეს საერთო მიზანი, ამ უკანასკნელის თანამდებობრივად წინ წასვლაა, რომელიც მენტორინგის პროცესში მონაწილე ორივე მხარის მხრიდან გამოხატული საერთო ნებაა, ოთხი ფაზის გავლის შემდგომ მიიღწევა „ (კლატერბაკი, 2002) მან შეიმუშავა.

ზემოთ აღნიშნული თეორეტიკოსის მიხედვით, შემდეგი დასკვნის გაკეთებაა შესაძლებელი, რომ ხელმძღვანელის პირადი და პროფესიული კომუნიკაცია თავის თანამშრომელთან არის ერთგვარი ურთიერთობის პროცესი, რომლის საშუალებითაც განისაზღვრება თანამშრომლის პროფესიული განვითარება და კარიერული წინსვლა. საჯარო სექტორში ბოლო რამდენიმე ათეული წელია მენტორობის ინსტიტუტის გამოყენება შთამბეჭდავად იზრდება.

მკვლევარების მიერ სხვადასხვა თეორეტიკოსების ნააზრევი ერთად გადმოცემული, განხილული და შეჯამებულია. არაერთი თეორეტიკოსი სვამს შემდეგ კითხვებს: რა მოვლენაა მენტორინგი? როგორ ეხმარება ის ადამიანს შეიმეცნოს თავისი საქმიანობა, ისე რომ კარიერაში პროგრესს მიაღწიოს? მენტორინგი არის განვითარებული პროცესი, რომელიც შეიძლება მოხდეს ორივე შემთხვევაში, როგორც ბუნებრივად, ასევე ოფიციალურად, იგულისხმება ფორმალური და არაფორმალური მენტორობის პროცესი „მისი გამოყენება, ინდივიდუალს საშუალებას აძლევს გააზიაროს თავისი გამოცდილება, ცოდნა და უნარები, და სხვებთან ერთად მიიღოს სარგებელი, როგორც პერსონალურად, ასევე პროფესიული განვითარების დონეზეც. „(კრამი, 1985). სხვა ავტორები განიხილავენ შემდეგს “ აქ მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რა არის მენტორინგი და რა არა, „ (კლატერბაკი, 2001). მენტორინგი არის ერთადერთი და უნიკალური, როგორც ადამიანების მხადაჭერის, სწავლების და კარიერული წინსვლისა და განვითარების მეთოდი, რომელიც არ გამოირიცხავს სხვა მეთოდებს, როგორცაა ქოუჩინგი, კონსულტირება, ტრენინგი, რჩევის მიცემა და სწავლება, მაგრამ არსებობს მათთან ერთად, ავსებს მათ და ღირებულებას ჰმატებს (კლასენი, 2002). „ მენტორინგი არის

ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდი, რომლის საშუალებითაც ცხოვრების მანძილზე ინდივიდუალების განვითარებაა შესაძლებელი,, (კლასენი,2004).

„მენტორი არის პროფესიული გამოცდილების მქონე პირი , იგი მენტეს კარიერის განვითარებაში ეხმარება. მენტორს აქვს ორი ფუნქცია, რომელიც მიმართულია მენტეებისთვის. ერთი, კარიერაზე მიმართული ფუნქცია, მენტორს აფუძნებს, როგორც მწვრთნელს, ვინც მენტეს რჩევას აძლევს და ასევე უზრუნველყოფს, რომ მან გაზარდოს პროფესიული ვალდებულების შესრულების ხარისხი და დონე, და ასევე შეძლოს განვითარება. ხოლო მეორე, ფსიქოლოგიური ფუნქცია აფუძნებს მენტორს, როგორც მენტეს მხარდამჭერს ორგანიზაციაში. ორივე ფუნქცია უზრუნველყოფს ზუსტ -ნამდვილ და ნაგულისხმევ გაკვეთილებს, რომლებიც მიმართულია პროფესიულ განვითარებაზე და ზოგად სამუშაო ბალანსზე,,

კვლევებმა აღმოაჩინა, რომ „მენტორირებული ინდივიდუალები არიან უფრო კმაყოფილები , ვიდრე არამენტორირებული ინდივიდუალები. უფრო მეტიც, მენტორირებული პერსონები უფრო მაღალ შეფასებას გამოიმუშავებენ, იმ საქმიანობის მიხედვით, რაც მათ შეასრულეს მენტორინგის გავლის შემდგომ. ასევე „უფრო მაღალ ხელფასს იღებენ და კარიერაში პროგრესს აღწევენ, ვიდრე არამენტორირებული ინდივიდუალები,, (ვანბერგი,2003).

მიუხედავად იმისა, რომ მენტორინგის ინსტიტუტის ჩამოყალიბება, მხოლოდ რამდენიმე ათეულ წელს მოითვლის, სხვადასხვა თეორეტიკოსების მიერ ამ პერიოდში შემუშავდა მენტორინგის რამდენიმე მიდგომა, თეორია, რას სახის მენტორინგი და მენტორი შესაძლოა არსებობდეს, მენტორინგისა და ეთიკის ურთიერთმიმართება და დამოკიდებულება. ყოველივე კი ეს საშუალებას იძლევა ამ საკითხის მკვლევარებმა თუ დაინტერესებულმა ადამიანებმა უკეთ გაანალიზონ, აღიქვან და შეიმეცნონ მისი, როგორც კარიერული წინსვლის საუკეთესო განმსაზრვრელი ფაქტორის არსი რაში მდგომარეობს.

კვლევა ეყრდნობა კლატერბაკის მიერ შემუშავებულ მენტორინგის თეორიის ოთხ საფეხურს, რომლის მიხედვითაც არსებობს შემდეგი 1. მენტორი აფუძნებს სწავლების საჭიროებებს და აფუძნებს პერსონალურ განვითარების გეგმას.2 იწყებს სწავლების პროცესს,რათა მენტე გახდეს დამოუკიდებელი მსწავლელი.3 აფასებს ურთიერთობის წარმატებას.4. მენტორი და მენტე კრიტიკულად აფასებენ მათ შორის განვითარებულ მენტორობის ურთიერთობას და ასევე მსჯელობენ თუ რა შეიძლებოდა გამოსულიყო უკეთ.

ზემოთ აღნიშნული ოთხი საფეხური მენტორობის პროცესის გამოყენების აპრობირებული მეთოდია, სხვა საწყის, თავდაპირველ მიდგომებთან შედარებით, რომელიც კრამმა შესთავაზა საზოგადოებას. მიუხედავად იმისა, რომ, როგორც კლატერბაკი , ასევე სხვა მკვლევარები თუ თეორეტიკოსები მენტორობას პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის საუკეთესო

მეთოდად მიიჩნევენ, მათივე თქმით, არსებობს მეორე მხარეც, რომელიც არ უნდა გამოირიცხოს. იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა სრულყოფილად ჩაატაროს და გამოიყენოს აღნიშნული მენტორობის პროცესი, იგი შეზღუდულია, და მხოლოდ 1-2 დაქვემდებარებული თანამშრომლის აყვანა შეუძლია. ასევე თვლიან, რომ ნებისმიერ საჯარო სექტორში სხვა განმსაზღვრელი ფაქტორებიც არსებობს, რომელიც საჯარო მოხელეს, როგორც თანამდებობრივად, ასევე თავის საქმიანობაში განვითარების საშუალებას აძლევს. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია იმის შესწავლა, თუ რა ფაქტორები განსაზღვრავს საქართველოს საჯარო სექტორში პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას, რამდენად ჩართულია მენტორინგი ამ პროცესში ანუ რამდენი პროცენტი იყენებს მას და რა პრობლემებს აწყდება საჯარო მოხელე.

ნაშრომის მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

ნაშრომის პირველ ნაწილში განხილულია კვლევის დიზაინი, რომელიც აგრეთვე მოიცავს: კვლევის საგანსა და საკითხის აქტუალურობას, საკვლევ მიზნებსა და კითხვებს, ამოცანებსა და ჰიპოტეზებს, ცვლადებსა და ინდიკატორებს, თეორიულ ჩარჩოს, კვლევის შეზღუდვებსა და მეთოდოლოგიას.

საქართველოში მსგავსი კვლევა ჯერ არ ჩატარებულა, ამიტომ ამ თვალსაზრისით, აღნიშნული კვლევა სიახლეა. კვლევის შედეგად მიღებული ემპირიული მონაცემებით კი შეიქმნება ზოგადი ვითარება საჯარო სექტორში არსებული მდგომარეობისა, რომელიც იქნება საფუძველი და წინ გადადგმული ნაბიჯი საჯარო სექტორისა და საჯარო მოხელის მომავალი განვითარებისთვის.

თავი I. კვლევის დიზაინი

1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალურობა

მენტორობის მნიშვნელობისა და დანიშნულების გაანალიზება აქტუალური და საჭიროა ნებისმიერი სფეროს ხელმძღვანელისთვის, რადგან მასზეა დამოკიდებული რამდენად გულისყურით მოეკიდება თავისი თანამშრომლის განვითარებას, და რა ტიპის ურთიერთობას ჩამოაყალიბებს იგი დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან, როგორც პროფესიულ, ასევე კარიერულ დონეზე. როგორც უკვე აღინიშნა, ხელმძღვანელი-მენტორის მხრიდან შემუშავებულ საფეხურებზე და კრიტერიუმებზე, ურთიერთობის პროცესზეა დამოკიდებული ამა თუ იმ თანამშრომლის წარმატება, ხოლო მისი განვითარება, თავის თავში ორგანიზაციის ეფექტიანად მართვასაც გულისხმობს.

თითოეული ადამიანი, ვინც ამა თუ იმ ორგანიზაციაში მუშაობს, თავისი ნიჭით, ცოდნით, გადმოცემის უნარით, გამოცდილებით, სიბრძნითა და კეთილგონიერებით გამოირჩევა, თავისთავად მნიშვნელოვან და საჭირო პერსონას

წარმოადგენს, როგორც თავისი დამსაქმებლის, ასევე მასთან მომუშავე თანამშრომლებისთვისაც.

მენტორინგი, როგორც თანამშრომლის განვითარებისა და საქმიანობის შეცნობის საუკეთესო მეთოდი, მეოცე საუკუნის 80-იან წლებში წარმოიშვა. თავდაპირველად მას ბიზნეს საქმიანობაში იყენებდნენ. ამ პერიოდიდან მოყოლებული, მისი გამოყენების მასშტაბები იზრდება, როგორც ევროპის, ასევე ამერიკის ქვეყნებში. იგი , ამერიკაში ცნობლია, როგორც „ ინოვაციური მართვის საშუალება,, რომელიც, როგორც უკვე აღინიშნა სხვადასხვა სფეროში პოპულარული მეთოდი გახდა.

მენტორობის ისტიტუტის ჩამოყალიბება პირდაპირ კავშირშია ადამიანური რესურსების მართვასთან. ვიანიდან (ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილიI),,ეს უკანასკნელი, გულისხმობს და მისი დანიშნულება და სტრატეგია მდგომარეობს შემდეგში, რომ მაქსიმალურად ხელი შეუწყოს დასაქმებულების მიერ საქმის შესრულებას, რომელიც ხარისხიანი და ეფექტიანი იქნება . ადამიანური რესურსები კონცენტრირებას ახდენს ორგანიზაციებში ხალხის მართვაზე , ფოკუსირდება არსებულ პოლიტიკაზე და სისტემებზე. ადამიანური რესურსების განყოფილება პასუხისმგებელია გაიარონ ტრეინინგი,მენტორინგი და განვითარდნენ, ა.შ. ამ ყოველივეს საშუალებით ისინი ვითარდებიან და კონკურენტუნარიანი ხდებიან, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამდებობრივად უფრო მაღალ საფეხურზე ავიდნენ.

აგრეთვე, დამატებით შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანური რესურსი,ადამიანური ურთიერთობის მოძრაობის პროდუქტია, როდესაც მკვლევარებმა დაიწყეს სამუშაო ძალის სტრატეგიული მართვა.წლების განმავლობაში ადამიანურმა რესურსებმა სხვადასხვა დანიშნულება შეიძინა, როგორიცაა ნიჭის მართვა, წარმატების დაგეგმვა და ა.შ.

ადამიანური რესურსების პოზიციები იყოფა ორ კატეგორიად: უნივერსალური და სპეციალისტი. უნივერსალი ადამიანი მხარს უჭერს დასაქმებულებს , რომელთაც აქვთ კითხვები და ა.შ. უნივერსალ პერსონებს შეუძლიათ ვარიაციების შეცვლა,რომელიც დამოკიდებულია დასაქმებულის საჭიროებებზე, სპეციალისტები კი ადამიანური რესურსების სპეციფიკურ ფუნქციებზე მუშაობენ, თავიანთ გამოცდილებას ერთმანეთს უზიარებენ,,.

აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების არსი პირდაპირ მიუთითებს მენტორინგის ინსტიტუტის განვითარებას ამა თუ იმ საჯარო თუ კერძო სექტორში.

კარიერული განვითარება ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული თემაა მართვის მეცნიერებაში. სამუშაოს მართვის ამ კომპონენტში იგულისხმება ორგანიზაციის მიერ გამოცხადებულ იმ აქტივობათა ერთობლიობა, რომელიც

კონკრეტულად თანამშრომლების თუ ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზე არის ორიენტირებული. დღესდღეობით, თანამედროვე, მუდმივად ცვალებადი გარემო, თავისთავად ადამიანებისგან მოითხოვს მიმდინარე ტენდენციების დანერგვას და საჭიროებებისადმი მუდმივ ათვისებასა და ადაპტაციას, როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციის დონეზე. რომელიც ხელს უწყობს მართვის ასპექტში და ასევე განვითარების დონეზე წარმატების მიღწევას. ხოლო, ის ორგანიზაცია, რომელიც ვერ ახერხებს ცვლილებებისადმი ფეხის აწყობას, მარტივად შესაძლებელია, რომ მან დაკარგოს ადგილი საკუთარ სფეროში, ან უბრალოდ მან აღარ იარსებოს. რადგან, იგი ამ შემთხვევაში, ნაკლებ საინტერესო, მიმზიდველი და კონკურენტუნარიანია სხვა დაწესებულებებთან შედარებით, და შესაბამისად განვითარებაზე ორიენტირებული ვერ იქნება, და შეიქმნება, როგორც ჩაკეტილი ორგანიზაცია. მოქალაქეების მომსახურების ხარისხიც ეცემა ამ დროს. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები ემთხვევა საზოგადოებისა და ქვეყნის განვითარებას. ყოველივე ზემოთ თქმული შესაძლო ვითარებიდან გამომდინარე, საჯარო სექტორს უწევს მუდმივად იზრუნოს მაღალი ეფექტიანობის შენარჩუნებაზე.

პროფესიული განვითარების მნიშვნელობას ხაზს უსვამს ამ მიმართულებით ორგანიზაციების მიერ გაღებული თანხების მოცულობაც. „საქართველოში ამის თაობაზე მონაცემები, სამწუხაროდ არ მოიპოვება. თუმცა, სხვა განვითარებულ ქვეყნებში აქტიურად მუშაობენ ამ საკითხებზე. მაგალითად ამერიკის შეერთებულ შტატებში მხოლოდ 2013 წლის განმავლობაში კერძო ორგანიზაციების მიერ პროფესიული განვითარების აქტივობაზე 62 მილიარდი დოლარი დაიხარჯა, რასაც დისტანციური სწავლების კურსებზე დახარჯული 2 მილიარდი დოლარიც ემატება. ყველაზე უხეში გათვლებით, მსოფლიოს მასშტაბით იმავე მიზნებისთვის 2013 წელს რამდენიმე მილიარდი დოლარი იყო დახარჯული, რასაც უნდა დაემატოს მთავრობის თუ დონორი ორგანიზაციების ინვესტიციები საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საქმეში,“.

ყოველწლიურად სახელმწიფოს მხრიდან განვითარებაზე გაღებული ინვესტიციების მოცულობა მნიშვნელოვნად იზრდება. ეს ხაზგასასმელი ფაქტი მიუთითებს, რომ სამუშაოს მართვის კომპონენტს მნიშვნელობა ენიჭება, მეტ დატვირთვას იძენს და შესაბამისად მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტი ხდება ორგანიზაციის მაღალი ეფექტიანობის როგორც, შენარჩუნების, ასევე მისი განვითარების აუცილებლობა. როგორც ზემოთ აღნიშნულიდან ირკვევა, კარიერული წინსვლისა და პროფესიული განვითარების ხარჯები გაღებულია, როგორც სახელმწიფოს, ასევე კერძო ორგანიზაციების მხრიდან, რაც თავისთავად ნათლად მიუთითებს, იმ ფაქტზე, რომ იგი აუცილებელია. შესაბამისად, საკითხისადმი სწორ და ადეკვატურ დამოკიდებულებას გამოხატავს. სახელმწიფო ინვესტიციას რელევანტური მეთოდების განსავითარებლად დებს, იგი საჯარო

მოხელის წინ წაწევის განმაპირობებელი და განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომელიც დადებითად მოქმედებს და ორივე მხარეს უკეთ წარმოაჩენს. (საჯარო დაწესებულებაში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი II გვ.36)

(საჯარო დაწესებულებაში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, გვ.), პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება ხდება, მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებების კვლევა/ ანალიზი ჩატარდება, უკვე შესაძლებელი იქნება პროფესიული განვითარების კონკრეტულ პროგრამებსა თუ აქტივობებზე მუშაობა. იდენტიფიცირებული საჭიროებები კარნახობენ არა მხოლოდ იმას, თუ კონკრეტულად რა სფეროებში არის საჭირო კომპეტენციის გაღრმავება და/ ან ახალი ცოდნის შექმნა, არამედ იმასაც, თუ კონკრეტულად რა მეთოდი/ სტრატეგია შეიძლება იყოს მისთვის ყველაზე ეფექტიანი,...

მიუხედავად იმისა, რომ არაერთი ფაქტორი არსებობს იმისათვის, რომ მოხელის პროდუქტიულობა გაიზარდოს და მაღალი პასუხისმგებლობის თანამდებობრივ საფეხურებს მიაღწიოს, მნიშვნელოვანია იმ მეთოდის გამოყენება, რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება და უკეთ პასუხობს არსებულ გამოწვევებს, ამ მეთოდში თეორეტიკოსები მენტორინგს გულისხმობენ.

როგორც დასაწყისში უკვე აღინიშნა, ბოლო პერიოდში სულ უფრო პოპულარული ხდება მენტორების ინსტიტუტი. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ძლიერი, კომპეტენტური კადრების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ გამოყენებას შედარებით ნაკლებად კომპეტენტურ კადრებთან სამუშაოდ. მენტორის და „მოსწავლის,, თანამშრომლობა შეიძლება მიმდინარეობდეს ჩვეულებრივ სამუშაო პირობებში, სამუშაოს შესრულების პროცესი, და/ ან ინდივიდუალური შეხვედრების / დისკუსიების ფარგლებში. მენტორი ერთგვარი მრჩეველია ახალბედა, ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლებისთვის, რომელსაც სამუშაო ადგილზე რეალური, პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრაში ეხმარება. ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, მენტორინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი ინსტრუმენტია. ის ფაქტი, რომ იგი გამოიყენება სამუშაო კონტექსტში, სამუშაო ადგილზე და გულისხმობს ინდივიდუალური დახმარების გაწევას რეალური ამოცანების გადაჭრაში, უაღრესად პრაქტიკულია და ღირებულს ხდის ამ მეთოდს. თუმცა მისი წარმატებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მენტორების სწორად შერჩევას და მათ სამუშაო გრაფიკში მენტორობისთვის საჭირო დროის გამონთავისუფლებას, რაც როგორც წესი, ძალიან რთულია ორგანიზაციისთვის. მენტორობისთვის აუცილებელია, რომ ადამიანი არა მხოლოდ კარგად იცნობდეს საკუთარ საქმეს, იყოს იმის ექსპერტი, რასაც აკეთებს, არამედ ასევე შეეძლოს საკუთარი ცოდნის გადაცემა სხვებისთვის, კარგად ჰქონდეს განვითარებული კომუნიკაციური და ადამიანებთან

ურთიერთობების უნარები. იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი ორგანიზაცია შეძლებს ასეთი თანამშრომლის იდენტიფიცირებას, ზოგიერთი მენტორინგის მიდგომის თანახმად საკმაოდ მტკივნეული ხდება ხოლმე მისი გათავისუფლება ძირითადი სამუშაო მოვალეობებისაგან დროის გარკვეული მონაკვეთით(ხანდახან რამდენიმე თვითაც კი), მენტორის ფუნქციის შესრულებისთვის. არადა, ძირითადი დატვირთვის შემცირების გარეშე, თანამშრომელზე მენტორის ფუნქციის დაკისრება უსამართლო და არასწორია. ამ გზით ორგანიზაცია თვითონვე შელახავს მენტორობის რეპუტაციას და თანამშრომლებში ნეგატიურ დამოკიდებულებას ჩამოაყალიბებს მის მიმართ. მეთოდის ნაკლად, ასევე ხშირად ასახელებენ იმას, რომ იგი არ იძლევა ბევრი თანამშრომლის ერთდროულად გადამზადების შესაძლებლობას. ერთი მენტორი ერთდროულად მხოლოდ ერთ ან ორ თანამშრომელთან ასწრებს მუშაობას, რაც ძალიან ცოტაა, განსაკუთრებით ტრენინგთან და სხვა, უფრო ფართო მასშტაბიან მეთოდებთან შედარებით,, აღინიშნა,(ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, გვ41-42).

თითოეული საჯარო მოხელის ეფექტურობა და განვითარება წარმოუდგენელია ხელმძღვანელი/მენტორისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლის შესაბამისი,ადეკვატური და ეფექტური ურთიერთობების გარეშე, რომელსაც როგორც ხელმძღვანელი,ასევე ორგანიზაციის მხრიდან, ამ საკითხისადმი სერიოზული დამოკიდებულება აყალიბებს, რომლის მიზანი იმ შედეგის მიღწევაა,რასაც პროფესიონალის დაფასება და უფრო მეტის შეცნობა ჰქვია, და ასევე ხელისშემშლელი ნიუანსებისა და ფაქტორების გამოვლენაა, რომელსაც მათ მიერ ნათლად გაცხადებული თუ არსებული ფაქტორები განსაზღვრავს.

დღესდღეობით, როგორც არსებული ინფორმაციიდან ჩანს, აქტუალური პრობლემაა კარიერული წინსვლა საქართველოს საჯარო სექტორში, რომელიც სხვადასხვა ფაქტორებითაა განპირობებული.

1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები

კვლევის ამოცანის ფარგლებში გამოკვლეული იქნება, შერჩეული ორგანიზაციების და მათში მომუშავე თანამშრომლების განვითარება, იმ პროცესებისა და ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა სტრუქტურის ხელმძღვანელის დამოკიდებულება და პირადი ურთიერთობები თავის დაქვემდებარებულთან (ახალმოსულ თანამშრომელთან) და როგორი ფორმით აწვდის/უხსნის/ ხელმძღვანელი/უფროსი (თანამდებობრივად) შესასრულებელ საქმეს/ამოცანებს თავის თანამშრომლებს, რა ფაქტორები განსაზღვრავს თუ ხელს უშლის კარიერულ წინსვლას.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს შერჩეული საჯარო დაწესებულებების კვლევა და ანალიზი, კლატერბერაკის თეორიის მიხედვით და

მასზე დაყრდნობით. რაც საქართველოში არსებული რეალობის შესწავლის საშუალებას მოგვცემს.

1.3. საკვლევი კითხვები და ჰიპოტეზები

ძირითადი საკვლევი კითხვა:

1. რა ფაქტორები განსაზღვრავს საქართველოს საჯარო სექტორში კარიერულ წინსვლასა და განვითარებას?

აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია შემდეგი კითხვების ჩამოყალიბება:

1. არის თუ არა მენტორინგი კარიერული წინსვლისა და პროფესიული განვითარებისათვის საუკეთესო მეთოდი საქართველოს საჯარო სექტორში?

2. რა ტიპის ურთიერთობები ყალიბდება ხელმძღვანელს/მენტორსა და პროტეჟეს/თანამშრომელს შორის?

3. რა ფაქტორები უშლის ხელს საჯარო მოხელეს-თანამშრომელს კარიერულ წინსვლაში?

4. გამოიყოფა თუ არა თანხები კარიერული წინსვლისთვის, დადებითი პასუხის შემთხვევაში, რა რაოდენობის თანხები გამოიყოფა კარიერული წინსვლისთვის, რომელიც მენტორინგის განვითარების საშუალებას იძლევა?

კვლევის ძირითადი ჰიპოტეზა შეიძლება

ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას საქართველოს საჯარო სექტორში განსაზღვრავს მენტორინგის გამოყენება-50%, ხოლო დანარჩენი 50 % მოიცავს ხელმძღვანელის მხრიდან აღიარებულ კრიტერიუმებს.

ქვე-ჰიპოტეზები

1. მენტორინგის ინსტიტუტი თანამშრომლის კარიერული განვითარების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია.

2. ხელმძღვანელის-მენტორის ურთიერთობა არის როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული და ურთიერთგაგებასა და კარიერულ წარმატებაზეა ორიენტირებული.

3. კარიერულ წინსვლას საქართველოს საჯარო სექტორში ხელს

უშლის არასაკმარისი სახსრები და შტატები.

4. საქართველოს საჯარო სექტორში კარიერული წინსვლისათვის დაფინანსება სხვა ქვეყნებთან შედარებით მწირი რაოდენობით გამოიყოფა.

რაც შეეხება ცვლადებს, შესაძლებელია გამოიყოს ორი ცვლადი, რომელთაგან დამოკიდებული ცვლადი კარიერული წინსვლა და პროფესიული განვითარება იქნება, ხოლო დამოუკიდებელი ცვლადი ფაქტორები და ის მეთოდები, რომელსაც იყენებენ საქართველოს საჯარო სექტორში.

ცვლადების გასაზომად გამოყენებულია შემდეგი ინდიკატორები:

1. ხელმძღვანელის-მენტორის თანამდებობრივი უფლებამოსილება (თანამდებობრივი ძალაუფლება) რომელშიც მოიაზრება ხელმძღვანელი/უფროსი თანამშრომლის მიერ დაქვემდებარებული საჯარო მოხელეების წახალისება-თანამდებობრივი ზრდა, პროფესიული შემეცნება და ხელშეწყობა, ან/და პირიქით - ხელის შეშლა.

2. ხელმძღვანელის/მენტორის და პროტექტს ურთიერთდამოკიდებულება, მათი ურთიერთობის დონე, კომუნიკაციის სიხშირე, განვითარებაზე ორიენტირებულობა, თანამშრომელზე ორიენტირებულობა, ურთიერთობა არაფორმალურ გარემოში, თანამშრომლების კარიერის პროგრესირებაზე მხადაჭერა, თანამშრომლებისთვის რჩევების მიცემა, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა თანამშრომლებისთვის.

3. პროფესიული განვითარებისთვის არსებული მეთოდების გაანალიზება.

4. დაფინანსების შესახებ თანამშრომლებიდან მიღებული ინფორმაცია.

1.4 კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის ფარგლებში გამოყენებულ იქნა მხოლოდ თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია. აღნიშნული კვლევა ითვალისწინებდა საქართველოს საჯარო სექტორში გარკვეული პროცესების სიღრმისეულ ანალიზს, ამიტომ კვლევის პროცესში თვისებრივი მეთოდოლოგიის არაალბათური შერჩევა (თოვლის გუნდა) იქნა გამოყენებული, ანუ, როდესაც წინასწარ განისაზღვრა თუ რა იყო გამოსაკვლევი და ვისთან უნდა ჩატარებულიყო ინტერვიუ. მათთან დაკავშირება თავდაპირველად იმეილის საშუალებით მოხდა, შემდგომ საკონტაქტო ნომერი დამიტოვეს, ჩაინიშნა ინტერვიუები და ასევე განხორციელდა წარმატებით. შესაბამისად კვლევა მოიცავდა (ლ.წულაძე 2008) „საინტერესო საკითხების ღრმად ჩაწვდომასა და სიღრმისეულ ანალიზს „ თვისებრივი კვლევის ფარგლებში , რაოდენობრივი კვლევის ჩატარების აუცილებლობა არ იქნა საჭიროდ მიჩნეული,

რადგან ამ შემთხვევაში თვისებრივმა კვლევამ სიღმისეული ანალიზისა და საჭირო ინფორმაციის მიღების საშუალება მოგვცა.

კვლევის ჩატარებამდე შესწავლილ იქნა საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროებისა და საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტოს და მათდამი დაქვემდებარებული სსიპ-ების სტრუქტურა.

საჯარო

დაწესებულებების შერჩევა მოხდა სახელმწიფოს მხრიდან მათი დაფინანსების მიხედვით. გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო, როგორც ყველაზე მწირი დაფინანსების მქონე და ასევე სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო. ხოლო საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო და საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო, როგორც შედარებით დიდი დაფინანსების მქონენი. იმისათვის, რომ მენტორობის პროცესი აქტიურად და სრულყოფილად განვითარდეს საქართველოს საჯარო სექტორში, გადამწყვეტი ფაქტორია ფინანსები, რათა თანამშრომლების თანამდებობრივად მაღალ საფეხურზე ასასვლელად შესაბამისი და დამატებითი შტატები შეიქმნას.

კვლევის

ფარგლებში ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები სხვადასხვა დეპარტამენტების, სამსახურის ხელმძღვანელებთან, მოადგილეებთან და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან.

1.5 კვლევის შეზღუდვები

კვლევის პროცესში გარკვეული შეზღუდვები გამოვლინდა. კვლევის ჩასატარებლად თავდაპირველად შერჩეული იქნა საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო და საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი. მიუხედავად იმისა, რომ მათთან დაკავშირება ელექტრონული ფოსტის საშუალებით ვცადე. ვინაიდან, იმისათვის, რომ კვლევის ჩატარება შესაძლებელი გახდეს, პირველი ეტაპი სწორედ აღნიშნულს მოიცავს. მათი მხრიდან არანაირი რეაგირება არ მოჰყოლია, და შესაბამისად პასუხი ვერ მივიღე. შემდგომ, ტელეფონის საშუალებით დაგუკავშირდი, მიუხედავად იმისა, რომ ჩემი მობილურის ნომერი ჩაიწერეს და მითხრეს, რომ აუცილებლად დამიკავშირდებოდნენ, დაახლოებით 10 დღე ველოდებოდი მათგან პასუხს, თუმცა ამოდ. ამიტომ გადავწყვიტე სხვა სტრუქტურებთან მეცადა დაკავშირება, მათთან მარტივად და სწრაფად დაიგეგმა და განხორციელდა ინტერვიუების ჩატარება. თუმცა ერთი ფაქტი უნდა აღინიშნოს, რომ ერთ-ერთ სტრუქტურაში, იმ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან ინტერვიუს ჩატარება მოხდა, რომელიც ხელმძღვანელის მიერ იქნა არჩეული. თუმცა, მათ კითხვარი წინასწარ არ ჰქონდათ გაგზავნილი, რადგან მათი მხრიდან არ იყო

მოთხოვნა. ხელმძღვანელის მხრიდან აღნიშნულ ქცევას რთულია შეფასება მიეცეს, ეს იყო თანამშრომლის გამიზნულად თუ შემთხვევითი არჩევა. თუმცა უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ ხელმძღვანელი ასევე დაინტერესდა თავისი დაქვემდებარებული თანამშრომლისთვის იგივე კითხვები უნდა დამესვა თუ არა. შესაძლოა ეს მიკერძოებულობაზე მიუთითებდეს, თუმცა ამის გადაჭრით და ცალსახად თქმა შეუძლებელია.

1.6 თეორიული ჩარჩო

მიერ შემუშავებულია მენტორინგის პროცესის ოთხი საფეხური: „1. მენტორი აფუძნებს სწავლების საჭიროებებს და პერსონალურ განვითარების გეგმას. 2 იწყებს სწავლების პროცესს, რათა მენტე გახდეს დამოუკიდებელი მსწავლელი. 3 აფასებს ურთიერთობის წარმატებას. 4. მენტორი და მენტე კრიტიკულად უდგებიან განვითარებულ ურთიერთობას. „პირველი საფეხური შეიცავს მენტეების იდენტიფიცირებას საჭიროებების განვითარებას და მნიშვნელოვან საკითხებს. ასევე მოიცავს, ტრენინგების, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსებისა და მივლინებების დაგეგმვას და განხორციელებას. ეს არის თავდაპირველი საფეხური, პირველი შეხვედრის განმავლობაში, მენტორი და მენტე გაიცნობენ ერთმანეთს და განიხილავენ როგორ და რა შეგნებით იმუშავებენ ერთად მომავალში, თუ შეუძლიათ ეს საერთოდ! ეს ერთმანეთის გაცნობა ცნობილია, როგორც „ურთიერთგაგების მშენებლობა, ნათლად ჩანს, რომ ამ საფეხურს აქვს ორი კომპონენტი ურთიერთგაგების მშენებლობა „ და მიმართულების დაწესება,, (კლატერბაკი, 2002,) „მენტორს და მენტეს თავდაპირველად ერთმანეთთან ნდობის ნაკლებობა აქვთ, განსაკუთრებით პირველი შეხვედრის დროს. მათ უნდა ეცადონ, რომ არაფორმალურად გატეხონ ეს ყინული და გახდნენ კომფორტულები ერთმანეთისათვის და შექმნან ურთიერთგაგება,, (კლატერბაკი, 2002,), „ მეორე საფეხური სთავაზობს მენტეს, რომ იყოს უფრო წახალისებული, რათა ბოლომდე მიიყვანოს საკუთარი მოქმედებები პერსონალური განვითარების გეგმაში და დამოუკიდებლად გახდეს თავის თავში დარწმუნებული. მომდევნო რამდენიმე შეხვედრა იწყება, და ფოკუსირებას ახდენს უფრო მეტად განსაზღვროს და იდენტიფიცირება მოახდინოს მენტეს განვითარებაზე და სწავლების საჭიროებებზე,, . (Clutterbuck კლატერბაკი, 2002,) „მესამე საფეხური- მენტორი უნდა დაეხმაროს მენტეს შეასრულოს მოქმედებები. უხელმძღვანელოს მათ და შესთავაზოს (გამოყენება მაგალითების და წარსული გამოცდილების გაზიარება. შეხვედრები (შეიძლება იყოს იმდენი რამდენიც საჭიროა).

მენტორი უნდა დაეხმაროს მენტეს გააკეთოს თავისი საქმე, დახმარება გულისხმობს რჩევის შეთავაზებას. ურთიერთობა დაიშლება და განხეთქილება მოხდება როდესაც მენტე მიაღწევს ეტაპს, სადაც მას დამოუკიდებლად შეუძლია განსაზღვროს და იპოვოს გამოსავალი საკუთარი

პრობლემების გადასაჭრელად. შემდეგ შესაძლოა მეგობრობაც განვითარდეს (ეს დამოკიდებულია როგორი გრძნობა აქვთ ერთმანეთის მიმართ). ბოლო საფეხური-ურთიერთობის და პროცესის შეფასება უნდა იყოს ბოლომდე მიყვანილი და შესრულებული. ამ ეტაპზე მენტორი და მენტე მათ ურთიერთობას კრიტიკულად უნდა აანალიზებდეს. ურთიერთობა როგორ განვითარდა, მიზნების იდენტიფიცირება ხდება, რომლებიც მიაღწიეს ან არ მიაღწიეს. მათ უნდა მოახდინონ იდენტიფიცირება არეების-სფეროების, სადაც შეეძლოთ უკეთესად გააეკეთებინათ და ვერ შეასრულეს,,(კლატერბერაკი (2002) .

თავი II: ლიტერატურის

მიმოხილვა

„მენტორობა არის ურთიერთობა, რომელშიც უფრო გამოცდილი და მცოდნე პერსონა ეხმარება და ხელმძღვანელობას უწევს ნაკლებად გამოცდილსა და მცოდნე თანამშრომელს. მენტორი შეიძლება იყოს ასაკით უფროსი ან უმცროსი, ვიდრე ის ადამიანი, რომელსაც მენტორობა უნდა გაუწიოს, მაგრამ მას აუცილებლად გარკვეული სფეროში გამოცდილება უნდა ჰქონდეს. ეს არის პარტნიორობის სწავლა და განვითარება ფართო გამოცდილების მქონე ადამიანსა და ვიღაცას შორის, ვისაც უნდა სწავლა,,(ფარენ ფ. დ. კაელა),, მენტორობის გამოცდილება და ურთიერთობის სტრუქტურა გავლენას ახდენს, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის დროს „კარიერის ხელმძღვანელობისას, ეს ყოველივე, გარკვეული და მნიშვნელოვანი როლის მქონე პირის მხრიდან გამოხატული დამოკიდებულებაა და კომუნაკაციის დროს მჟღავნდება, თავის მხრივ იგი პროტექციებისა და მენტორების მენტორინგის ურთიერთობებში ხდება,, . (ფაგენსონი-ილენდი, ელენ, ა, მიშელ ა მარკსი, კერნ ლ. ამენდოლა (1997)) . მენტორობის პროცესი არის „ ცოდნის არაოფიციალური, არაფორმალური გადაცემა -სოციალური კაპიტალის, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის და შესაბამისად იგი აღქმულია, როგორც რელევანტური მიდგომა სამუშაოსთვის, კარიერისთვის, ან პროფესიონალური განვითარებისთვის. მენტორინგი იწვევს არაფორმალურ კომუნიკაციას, როგორც ჩვეულებრივ ანუ პირისპირ, რომელიც უწყვეტი დროის განმავლობაში ვითარდება, და იმ პერსონებს შორის, ერთი მხრივ, რომელსაც აქვთ რელევანტური ცოდნა, სიბრძნე ან მენტორობის გამოცდილება და მეორე მხრივ, ის ადამიანი, ვისაც ნაკლები გამოცდილება აქვს - ანუ პროტექტი,,(ბოუზმენი ბ, ფინი მ, კ 2007) .

„მენტორინგი ევროპაში ძველი საბერძნეთიდან მოყოლებული არსებობს. 1970 წლიდან ის ამერიკის შეერთებულ შტატებში, როგორც ტრენინგის კონტექსტში გავრცელდა,,(პარსოლე, ე; ვრეი მ.ჯ (2000)) ,, მნიშვნელოვანი ისტორიული და არსობრივი კავშირები აქვს მას და იგი სხვადასხვა ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილზე გამოსაყენებლად გავრცელდა,, (ლაირდი, პამელა ვოლკერი (2006)) . და („ის

აღწერილი იყო როგორც „ინოვაცია ამერიკულ მენეჯმენტში„(ოდორნი, ჯ.ს 1985) . როგორც ცნობილია,სიტყვა „მენტორის,, მახასიათებლები ჰომეროსის ოდისეაში იყო ინსპირირებული.

აგრეთვე,„ამერიკის შეერთებულ შტატებში მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში პოპულარული ტერმინი მენტორი და ასევე კარიერაში მენტორობის კონცეფცია, როგორც სოციალური კაპიტალის ნაწილი გავრცელდა,რომელიც ასევე შეიცავს ტერმინებს როგორცაა : ქსელის,ადამიანების მართვა, როლი და ასე შემდეგ. მოემსახურო დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს და მათი პრობლემების იდენტიფიცირება მოახდინო, შესაბამისად გადაჭრა ის მნიშვნელოვანი საკითხები, რომელიც მნიშვნელოვანი რგოლია პროფესიული წარმატებისთვის. ამავდროულად ბიზნეს ლიტერატურაში მენტორის ტერმინები და კონცეფციები განვითარდა და ისინი მიჩნეულია ,როგორც წარმატების მიღწევის გაუჯობესებული გზა, რომელიც კარიერისკენ მიმავალი თითოეული ადამიანისთვის უპირველეს საჭიროებას წარმოადგენს.1970 წელს ეს ტერმინები არ არსებობდა ზოგად ამერიკულ ლექსიკონში,1990 შუაში ისინი გახდა ყოველდღიური სალაპარაკო ენის ნაწილი,,

„მენტორინგის ორი ტიპის ურთიერთობა არსებობს: ფორმალური და არაფორმალური. ფორმალური მენტორინგის ურთიერთობები ორგანიზაციის ადმინისტრაციიდან ვითარდება,მასში მომუშავე ადამიანები არიან ისინი, ვინც შუამდგომლობენ და იწვევენ კვალიფიცირებულ ინდივიდუალებს, იმათ, ვისაც სურვილი აქვს მენტორობის. აგრეთვე მის ფუნქცია -მოვალეობებს წარმოადგენს მენტორისთვის ტრენინგები უზრუნველყოს, და შემდეგ დაეხმაროს.მისი დახმარება კი გამოიხატება იმაში, რომ შეუსაბამოს მენტორები იმ ადამიანებს, რომელთაც მენტორინგი სჭირდება. ფორმალური მენტორინგის სისტემა შეიცავს უამრავ სტრუქტურულ და ხელმძღვანელობის ელემენტებს. მენტორსა და მენტეს არამართო უფლება აქვთ, რომ ჩაერთონ ამ პროცესებში, არამედ აქტიურად განიხილავენ მათს როლს, არჩევანი გააკეთონ თუ ვისთან უნდათ მათ მუშაობა. ფორმალური მენტორინგის პროგრამები, რომლებიც მარტივად ნიშნავს მენტორებს მენტეებისთვის, რაიმე ინდივიდუალურობის გარეშე, კარგად არ არიან წარმოდგენილნი. იმის მიუხედავად რომ მენტე და მენტორი „ქალაქდზე,, კარგად შეესაბამებიან ერთმანეთს ,პრაქტიკაში მათ შეიძლება ჰქონდეთ განსხვავებული სამუშაო ან სწავლების სტილები.მენტორისთვის შესაძლებლობის მიცემა დაეხმაროს და აირჩიოს ის თუ მათ ვისთან უნდათ მუშაობა,დღესდღეობით ეს მიდგომა ფართოდ გამოიყენება.არაფორმალური მენტორინგი არსებობს როგორც სტრუქტურულიზებული გამოყენების გარეშე, ასევე მოწვევის, მენტორის ტრენინგისა და შესაბამისობის მომსახურების გარეშეც,,(კრამი 1985) .

„მიუხედავად იმისა, რომ მენტორობის აღწერას მივყავართ უკან ძველ ბერძნულ მითოლოგიაში, მასზე ჩატარებული ყველაზე უფრო ემპირიული კვლევები მხოლოდ ორ ათეულ დეკადას ითვლის. როგორც ხშირად ხდება, როდესაც კვლევის არე არის ახალი, შესაბამისად კვლევა მენტორობაზე არის ფრაგმენტული. მენტორობა, მიმდინარე და არსებულმა ლიტერატურამ რამდენიმე მიმართულებით გამოიკვლია, რომელიც მენტორობის ფაზებს შეიცავს, ხოლო, რაც შეეხება მენტორის ფუნქციებს, იგი თავად მენტორი ასრულებს და ემსახურება, მიუხედავად იმისა, რომ მენტორობასთან დაკავშირებით ინტერესი გაიზარდა, ამ დროისთვის ცოტა ემპირიული კვლევები არსებობს, რომლებიც დაკავშირებულია ფაზებთან, ფუნქციებთან და შედეგებთან,, (ჩაო, 1997).

მენტორინგის ფაზები თავდაპირველად კეიტი ე კრამმა შეიმუშავა , და ჩამოაყალიბა შემდეგნაირად.

კრამი აღწერს მენტორობის ოთხ განსხვავებულ ფაზას,, პირველი არის სტიმულირება, გაზიარება ანუ ჩართვა რაიმეში, გარკვეული პერიოდი, როდესაც მენტორობა ფორმირდება. ამ ეტაპის დროს ინტერაქციები შეიცავს თანამდებობრივად უმცროს და უფროს ორგანიზაციულ წევრებს. სავარაუდო პროტეჟე იწყებს პატივისცემის გამოხატვას ანუ პატივის სცემს პოტენციური მენტორის კომპეტენციას, ვინც მას ემსახურება, როგორც ღირებული როლის მატარებელი პირი. ამავე დროს, მენტორი იწყებს პროტეჟეს შეცნობის პროცესს, როგორც ის პიროვნება, ვინც იმსახურებს სპეციალურ ყურადღებას და წვრთნას ორგანიზაციის შიგნით. კრამი ურთიერთობის პირველ 6-12 თვეს აღწერს, ახასიათებს და უწოდებს მას ფანტაზიას, რომელიც პროტეჟეს და მენტორებს ურთიერთობის განვითარების მიმართ აქვთ. თუ ურთიერთობა მწიფდება და გადადის მენტორობაში, ის, შემდეგ პროგრესირდება დამუშავების-კულტივაციის ფაზაში. ამ ფაზაში, მენტორობის პარტნიორები სწავლობენ უფრო მეტს ერთმანეთის უნარიანობის შესახებ და მენტორობაში მონაწილე პირთათვის სარგებლის ოპტიმიზაცია ხდება. კრამი აღნიშნავს, რომ დამუშავების -კულტივაციის ფაზა, შეიძლება იყოს პერიოდი, რომელშიც მენტორობის ფუნქციები მაქსიმალიზებულია. შესაძლოა, აღნიშნული ფაზა ორიდან -ხუთ წლამდე გაგრძელდეს, როგორც პროტეჟე სწავლობს მენტორისგან და თავად მენტორი კი აუმჯობესებს და კარიერულად წინ სწევს პროტეჟეს. მენტორის მიერ პროტეჟეს დაწინაურება შეიძლება მოხდეს კარიერულად წინ წაწევის გადაწყვეტილებების საფუძველზე ან განვითარებული პროტეჟეს შესრულებული სამუშაოს, პოტენციალის მიხედვით ,რომელიც ასევე არის გაცხადებული ორგანიზაციაში. მესამე ფაზა შეიცავს სტრუქტურულ და ფსიქოლოგიურ დაშორებას მენტორობის პარტნიორებს შორის, როდესაც, პროტეჟეს საქმიანობაში მენტორის ფუნქციები შემცირებულია და იგი, ანუ პროტეჟე მოქმედებს უფრო დამოუკიდებლად და ცდილობს თავისი მენტორისგან მიღებული ცოდნით

იმუშაოს. განცალკევების ანუ დაშორების ფაზა შეიძლება გაგრძელდეს ექვსიდან -24 თვემდე, და შესაძლოა, ორივე მხარისთვის სტრესული იყოს.მენტორობის ურთიერთობის მონაწილენი შესაძლოა ეს იყოს, როგორც ერთი, ისე ორივე პარტნიორი, ამ პროცესს შიშით,მღელვარებით უყურებენ და მას, როგორც ახალ გამოწვევად აღიქვამენ. ბოლო, ხელახლა განსაზღვრის ფაზა, პარტნიორები განავითარებენ ურთიერთობას, რომელიც დაიწყო ერთი არაფორმალური კონტაქტიდან და მათივე საერთო მხარდაჭერით პროფესიულ ურთიერთობაში გადაიზარდა.

მენტორები ,ზოგადად არიან განსაზღვრულნი, როგორც ინდივიდუალები, რომელთაც აქვთ განვითარებული შესაბამისი გამოცდილება და ცოდნა, თუმცა გასათვალისწინებელია აუცილებლად მეორე ფაქტორიც, რომ ისინი უნდა იყვნენ თავდადებულნი თავიანთ საქმეში და მომხრეები იყვნენ პროტექტს მობილურობა გაზარდონ და მის კარიერულ წინსვლას მხარი დაუჭირონ. არსებული თეორიები აჩვენებს, რომ ეფექტიანი მენტორინგი ასოცირებული უნდა იყოს კარიერასთან და სამსახურეობრივ დამოკიდებულებასთან .ფორმალური და არაფორმალური მენტორინგის ურთიერთობები იცვლება სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, რომელიც შესაძლოა გავლენას ახდენდეს საქმის შესრულებაზე, ურთიერთობიდან და პროტექტს სამუშაო დამოკიდებულებებიდან გამომდინარე,.. (ერიკსონი, 1963)არაფორმალური ურთიერთობა ხშირად არის მართული განვითარების საჭიროებებით, ურთიერთობა ეხმარება მენტორს პრობლემური და მნიშვნელოვანი საკითხები უზრუნველყოფს „მწარმოებლურობას,, გრძნობას, ან დახმარებას უწევს მომავალ თაობებს,, (კრამი,1985).., არაფორმალური ურთიერთობები ვითარდება საერთო იდენტიფიკაციის სასუალებებით: მენტორები არჩეულ პროტექტებს, როგორც მათს ახალგაზრდა ვერსიებს ხედავენ და აღიქვამენ, და პროტექტები ხედავენ მენტორებს, როგორც მნიშვნელოვანი როლის შემსრულებელ პირს, რომელიც მათ, თავიანთი კარიერის წარმატებით წარმართვაში ეხმარება. ეს საერთო იდენტიფიკაციები ეხმარება მათ მენტორინგის ურთიერთობისას. არაფორმალური ურთიერთობების წევრები აცნობენ საერთო მიმზიდველობას.კონტრასტი, ფორმალური მენტორინგის ურთიერთობები ჩვეულებრივ ვითარდება წევრების დანიშვნით მესამე ნაწილის მიერ,,(კრამი,1983, 1985) . ,ზოგიერთ შემთხვევაში, მენტორი და პროტექტ ერთმანეთს არ შეხვედრიან მანამდე,,(მიურეი,1991),,არაფორმალური მენტორები მოტივირებულები არიან შევიდნენ ურთიერთობებში საერთო იდენტიფიკაციებით და განვითარების საჭიროებებით, მაგრამ ფორმალური მენტორები შეიძლება ჩაერთონ ამ პროცესებში, თუმცა ამ დროს მათთვის მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტია შეხვდნენ ორგანიზაციულ მოლოდინებს ან იყვნენ კარგი ორგანიზაციული მოქალაქეები.(პოლდრე,1994) . ,,ფორმალური მენტორები შეიძლება იყვნენ ნაკლებად მოტივირებულნი ამ ურთიერთობებში და ნაკლებად ჩადონ პერსონალური

ინვესტიციცია, რომელიც მნიშვნელოვანია და გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს მათი პროტექსის განვითარებისთვის, ვიდრე არაფორმალური მენტორები. ფორმალური და არაფორმალური მენტორინგის ურთიერთობები ასევე განსხვავდება მათ ხანგრძლივობისა და სტრუქტურის მიხედვით. არაფორმალური ურთიერთობა არის არასტრუქტურული, ამ სახის ურთიერთობის დროს პარტნიორები ხვდებიან იმდენჯერ, როგორც ეს მიჩნეული და საჭიროა კურსის ურთიერთობის განმავლობაში, რომელიც ჩვეულებრივ გრძელდება სამიდან ექვს წლამდე (კრამი) „„ფორმალური მენტორინგის ურთიერთობები ჩვეულებრივ ექვსი თვიდან ერთწლამდეა, ხოლო რაც შეეხება კონტაქტის სიხშირეს და შეხვედრის ადგილმდებარეობას შეიძლება იყოს არარეგულირებული ან შეიძლება იყოს ორივე ნაწილის მიერ დანიშნული. ფორმალური ურთიერთობის მოკლე ხანგრძლივობა, ამცირებს შესაძლებლობას მენტორის გავლენას პროტექსზე, მის კარიერაზე და სამუშაო დამოკიდებულებაზე. არაფორმალური ურთიერთობები ხშირად ფოკუსირდება პროტექსს დახმარებაზე, რათა მან მიაღწიოს გრძელპერიოდთან კარიერულ მიზნებს. იმიტომ რომ ისინი ზრუნავენ მიაღწიონ ამ მიზნებს, ეს კი მდგომარეობს შემდეგში, წარმოადგენს პროგრესს, რომელიც უკავშირდება გრძელვადიან მიზნებს, რაც თანამდებობრივ ზრდას გულისხმობს. კონტრასტი, ფორმალური მენტორები არიან კონცეტირებულნი და ფოკუსირებას ახდენენ მიმდინარე მიზნებზე, რომლებიც არის მოკლევადიანი და შესაბამისად მხოლოდ მიმდინარე პოზიციების კარგად და სრულყოფილად ათვისებას ისახავს მიზნად, „(მიურეი, 1991; პოლდრე 1994. „ფორმალური მენტორინგის ურთიერთობებიდან დაწყებული საჯარო ურთიერთობები, რომლებიც მონიტორირებულია პროგრამის კოორდინატორების მიერ. მათი მთავარი დანიშნულებაა, რომ ისინი არ უნდა იყვნენ მიკერძოებულნი და ფავორიტის პრინციპით არ უნდა ხელმძღვანელობდნენ. ფორმალური მენტორი შეიძლება ნაკლებად შეიჭრას პროტექსს დახმარებაში და დაცვაში, ვიდრე არაფორმალური. ბოლოს ფორმალური მენტორინგის პროგრამები ზოგიერთი, საერთოდ არ არის კარიერის განვითარებაზე ფოკუსირებული, მაგრამ პირდაპირ დაკავშირებულნი არიან ახალი დასაქმებულების ორიენტაციაზე, და ასევე მათთვის უზრუნველყოფს სამსახურის ტრენინგებს, „(მიურეი, 1991.

მოგვიანებით განვითარდა მენტორინგის ტექნიკები. „ მენტორინგის ფოკუსი მთლიანად ადამიანის განვითარებაა და ამისათვის საჭირო ტექნიკები კეთილგონიერებასა და სიბრძნეს მოითხოვს, იმ მიზნით, რომ იგი შესაფერისად იყოს გამოყენებული, „. 1995 წელს მენტორინგის ტექნიკების სწავლება ძირითადად გამოიყენებოდა საქმიანობაში-ბიზნესში ეს ძირითადი ტექნიკებია:

1. *გამცილებელი* : ეს ადამიანი იღებს ვალდებულებას, ირჩევს მზრუნველობის გზას, რომელიც შეიცავს მსწავლელის გვერდით ყოფნას და სწავლებაში მონაწილეობას მიღებას.

2. „ დათესვა,,: მენტორები ხშირად არიან დაპირისპირებულნი სირთულეების გამო ,რადგან მომზადებაა საჭირო იქამდე, სანამ მოსწავლე ცვლილებისთვის მზად იქნება,, დათესვა,, არის საჭირო, როდესაც იცი, რასაც ამბობ, თუმცა შესაძლოა გაგებულნი არ იყოს ან მისაღებიც კი არ იყოს მსწავლელისთვის, თავდაპირველად უნდა შეიგრძნოს ის ღირებულება მენტესთვის, რომელიც საჭიროა,რადგან ეს უნდა გამოიყენოს მენტორმა როდესაც სიტუაცია მოითხოვს.
3. *მაკატალიზირებელი*: როდესაც ცვლილება აღწევს ზემოქმედებისა და ზეწოლის კრიტიკულ დონეს, სწავლება შესაძლოა გამწვავდეს . აქ მენტორი ირჩევს სხვადასხვა გზებს, მაგალითად პროვოკაციებს, ცვლილებას ახდენს იდენტიფიცირებაში ან ღირებულებების გადანაცვლება ხდება.
4. *მაჩვენებლები მონაცემები*: ნათელი ხერხი, საკუთარი მაგალითი ჩვევების კუთხით და ღონისძიებების დემონსტრირებისთვის გამოიყენო,, შენ აჩვენებ რაზე საუბრობ, მას აჩვენებ შენი საკუთარი ქცევებით,,.
5. *მოსავლის აღება* : აქ მენტორი ფოკუსირებს ,, მოკრიფოს მწიფე ყურძენი,,: ეს ჩვეულებრივ გამოიყენებოდა, რომ შეექმნათ და შეეცნოთ ის, რაც გამოცდილებით ისწავლეს და ასევე დასკვნები გამოეტანათ. მთავარი კითხვა აქ არის: რა ისწავლე ? და ,, რამდენად სასარგებლო იყო ის,,?(დალოსი,ლ.ა,1990)

სხვადასხვა თეორეტიკოსები,მაგალითისთვის ლიდერობის ავტორები რჩევას აძლევენ მენტორებს ყურადღება მიაქციონ(პოსნერი ბ, კაუზესი ჯ(1993)) ,, სწავლების მომენტს,, რადგან მათს მთავარ მიზანს ორგანიზაციაში,,სადაც ისინი თავიანთ საქმიანობას ხელმძღვანელობენ, მათ თანამშრომლების პოტენციური გაანალიზონ, განავრცონ და გააფართოვონ, და ხაზი გაუსვან პერსონალურ ალბათობას, რომელიც როგორც სასიცოცხლოა მენტორობისთვის, ასევე მის ხარისხზე და უნარ-ჩვევაზე მიუთითებს,, (პოსნერი ბ, კაუზესი ჯ(1993))

დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბდა სხვადასხვა სახის მენტორი, დღეისათვის არსებობს: (ენშერი.) ,,მრავალი მენტორი : საერთო მიმართულება აქვს მრავალ მენტორს ,, ეს შეიძლება იყოს სასარგებლო იმიტომ, რომ ჩვენ შეგვიძლია ერთმანეთისგან ვისწავლოთ,, მეტის ვიდრე ერთი მენტორის ყოლა იმ პერსონის ცოდნას გააფართოებს , ვინც იქნება მენტორის ხელმძღვანელობის ქვეშ.აქ არსებობენ სხვადასხვა სახის მენტორები ,რომელთაც შესაძლოა ჰქონდეთ განსხვავებული შესაძლებლობები და ძლიერი მხარეები .

პროფესიის ან საქმის მენტორი : ეს არის ის, ვინც მიმდინარე და ამჟამინდელ პროფესიაში და საქმიანობაში მოღვაწეობს, სადაც მენტე ერთვება და მუშაობა სურს.

ამ ტიპის მენტორებმა ყველაზე უკეთ იციან ტენდენციები, მნიშვნელოვანი ცვლილებები და ახალი პრაქტიკები, რომელთაც იყენებენ, რათა დარჩე კარიერის სათავეში. ამდაგვარი მენტორი იქნება პერსონა, ვისთანაც შეიძლება შენ იმსჯელო და დისკუსია გამართო იდეებზე, რომლებიც საჭიროდ მიჩნეულია ამ სფეროში, და ასევე, გაგაცნოთ როგორც აუცილებელი საკითხები და თქვენი დანიშნულების თუ საქმიანობის არსებითი მხარე, ასევე მნიშვნელოვანი ადამიანები, რომლებიც უნდა იცოდე.

გულმოდგინე მენტორი: ეს არის, ის ვინც მხოლოდ პროფესიაზე არ ფოკუსირებს. ამ მენტორს შესაძლებლობა და ასევე უფლება აქვს მენტე ჩაახედოს ორგანიზაციის საქმეებში და დაანახოს იგი, როგორც ერთი მთლიანობა. ასევე მისი მოვალეობა და დანიშნულებაა, იმ პროცესების განვითარების ან ცვლილებების შესახებ გაგაცნოთ, რომლებიც ორგანიზაციაში ხდება, რადგან ეს გჭირდება რომ იცოდე.

ორგანიზაციის მენტორი : პოლიტიკა ორგანიზაციებში გამუდმებით ცვალებადია. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ კარგად გათვითცნობიერებული იყოს იმ ღირებულებების შესახებ, ასევე სტრატეგიებსა და მიმართულებებზე, რომელიც ამა თუ იმ ორგანიზაციაში არსებობს, მაგრამ აგრეთვე, როდესაც ეს ყოველივე იცვლება, მის ფუნქციებში შედის, რომ მენტეს გააცნოს ორგანიზაციის მენტორს შეუძლია ნათელი მოჰფინოს მისიებსა და სტრატეგიებს, ცხადი გახადოს როდესაც ამის საჭირო მომენტი დადგება.

სამუშაო პროცესის მენტორი: ამ მენტორს შეუძლია ახსნას ყოველდღიური დავალებები, შეაფასოს არასაჭირო რაღაცებიც კი. მაგრამ, რომლებიც ასევე მიმდინარეობს სამუშაო დღის განმავლობაში. ამ მენტორს შეუძლია, მენტეს დაეხმაროს მიიღოს რაღაცები სწრაფად და ეფექტიანად.

ტექნოლოგიური მენტორი: ეს არის მნიშვნელოვანი პოზიცია, რომელიც მენტეებს ტექნიკურ მხარდაჭერას უწევს. ტექნოლოგია სწრაფად ვითარდება, უმჯობესდება და ორგანიზაციაში ყოველდღიურობის ნაწილი ხდება. იმ მიზნით, რომ საკუთარი თავი საუკეთესოდ წარმოაჩინო, შენ უნდა იცოდე, რაღაცები უახლესი ტექნოლოგიებით თუ როგორ შეისწავლო, ტექნოლოგიური მენტორი ეხმარება ტექნიკურ საკითხებში, რათა დაეხმაროს რომ გამოიყენოს იგი და დავალება ეფექტიანად შესრულოს.

(ფარენ ფ.დ, კაელა), „მიმოიხედეთ გარშემო სამუშაო ადგილზე, თქვენს ცხოვრებაში და ნახეთ და გაიგეთ ვინ არის ექსპერტი რომლისგანაც რაღაც შეიძლება ისწავლო,“.

(**ვაშინგტონის უნივერსიტეტის კვლევა**), **სიტუაციური მენტორინგი:** მოკლე-პერიოდის ურთიერთობები, რომელშიც პერსონა მენტორობს სპეციფიკური მიზნისთვის. ეს შეიძლება იყო ექსპერტი, რომელიც სხვადასხვა კონკრეტული

საკითხების დასახმარებლად და პრობლემების გადასაჭრელად გამოიყენო, როგორცაა ინტერნეტის უსაფრთხოება. ამ ექსპერტს შეუძლია მენტორობა გაუწიოს დასაქმებულებს, რათა უფრო მცოდნენი გახადოს ამ სპეციფიკური საკითხებისა და ჩვევების მიმართ.

ხელმძღვანელობითი მონიტორინგი: ამ სახის მენტორინგი ნიშნავს, რომ ახლად დასაქმებულებს უწევთ მისვლა იმ ხალხთან, ვისაც ყველა კითხვაზე პასუხი აქვთ. ესენი არიან ადამიანები ვისაც შეუძლიათ მენტეებისთვის ბევრ საინტერესო და მნიშვნელოვან კითხვაზე ინფორმაცია მიაწოდონ, და მათ რჩევა მისცენ, რათა საუკეთესო სამუშაო გეგმით იმოქმედონ. ურთიერთობისას ინტერესთა კონფლიქტი, ეს ხდება მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელი არ გრძნობს თავს კომფორტულად როდესაც მას მენტორის როლში ყოფნა უწევს, ასეთი შემთხვევები კი ყოველთვის ხდება.

მენტორინგის წრეები: მონაწილეები ორგანიზაციის ყველა დონიდან ერთად იკრიბებიან, თუმცა მათში ჯგუფებად დაყოფა აუცილებელია. ისინი ხვდებიან ჯგუფებში, რათა სხვადასხვა თემებზე იმსჯელონ, რომელიც მოტივაციას აძლევს მათ გაიზარდონ და გახდნენ უფრო მცოდნენი.

მოჩვენებითი მენტორინგი: ქმნის ნაკლებ- ზემოქმედების გარემოს მენტორინგისთვის, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს მარტო შეხვედრებზე, ვიდრე ტრადიციულ, გრძელ-პერიოდიან მენტორინგის ურთიერთობა.

კარიერის განვითარება: იგულისმება დასაქმებულებისთვის შესაძლებლობას, რომელსაც ორგანიზაცია სთავაზობს, იგი გამოიხატება შემდეგში, დაეხმაროს ახალგაზდრა დასაქმებულებს ისწავლონ უნარები და ქცევები უფროსი დასაქმებულებისგან. ეს მათ სჭირდებათ, რათა მიაღწიონ უფრო მაღალი პასუხისმგებლობის პოზიციებს. ამ ტიპის მენტორინგს შეუძლია ორგანიზაციის მიზნები გაათანაბროს დასაქმებულების პერსონალური კარიერის მიზნებთან. ეს აძლევს საშუალებას დასაქმებულებს მიაღწიონ პროფესიონალურ დონეს და ისწავლონ მეტი თავიანთი სამსახურის შესახებ. ეს თანამშრომლობა, ასევე ორგანიზაციაში დასაქმებულებს აძლევს საშუალებას, როგორც მნიშვნელოვანი დანიშნულების მქონე პერსონებად იგრძნონ თავი, რომელთაც შეუძლია უკეთესი შეფასება მიიღონ და გაიზარდონ დასაქმებულის საქმის შესრულების ხარისხი და იგი საშუალებას აძლევს პროგრესირდეს.

მაღალი პოტენციალის მენტორინგი : მენტორინგის პროგრამის შექმნა მაღალი პოტენციალის მქონე დასაქმებულებისთვის, რომელიც მათ დავალებებს ერთ-ერთზე აძლევს და ხელმძღვანელობს უფროსი ლიდერებისგან.

მრავალფეროვანი მენტორინგი: ეს გახლავთ ინოვაციური მენტორინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და საუკეთესო გზა, რომელშიც უფროსი და ლიდერი დასაქმებულები ერთიანდებიან, რათა პრობლემების გადასაჭრელად ახალი გზები და პესპექტივები დასახონ, მას ასევე სამუშაო ადგილას ახალი კულტურული შემეცნება და ინტერკულტურული დიალოგი მოაქვს.

საწინააღმდეგო მენტორინგი : როდესაც მენტორინგი მოიცავს როგორც ტიპიურად უფრო გამოცდილ, უფროს დასაქმებულებს ან ლიდერებს და ახალგაზრდა დასაქმებულებს ხელმძღვანელობს. ასევე შესაძლებელია საწინააღმდეგო მიდგომა გამოყენებულ იქნეს. მაგალითად: 2000 წლებში ციფრული ინოვაციების აღმასვლასთან ერთად, რომელმაც ინტერნეტის აპლიკაციები და სოციალური მედია წარმოშვა და განავითარა, რომლის გამოყენება უფროსი თაობის წარმომადგენლებთან შედარებით ახალგაზრდებისთვის მარტივი გახდა, რადგან ამათგან პირველს შესაბამისი გამოცდილება არ ჰქონია, ამიტომ ზოგიერთ შემთხვევაში, ორგანიზაციაში ახალი ახალგაზრდა დასაქმებულები არიან უფრო ახლოს ტექნოლოგიებთან, ვიდრე მათზე ასაკით თუ თანამდებობით უფროსები. უფრო ახალგაზრდა თაობას შეუძლია დაეხმაროს ძველ თაობას გაიფართოვონ, გაიზარდონ ცოდნა და შეიმეცნონ მიმდინარე ტენდენციები.

ცოდნის გადაცემის მენტორინგი : დასაქმებულებს უნდა ჰქონდეთ გარკვეული უნარები. მენტორინგი არის დიდებული მიდგომა დაეხმაროს დასაქმებულებს იყვნენ ორგანიზებულები და მათ ექსპერტთან წვდომა ჰქონდეთ, რომელიც მათ აძლევს შეფასებას, და ეხმარება უპასუხონ კითხვებს, რომლებიც შეიძლება არ იცოდნენ თუ სად იპოვონ ეს პასუხები.

ფორმალური პროგრამები

ფორმალური მენტორინგის პროგრამები სთავაზობს დასაქმებულებს შესაძლებლობას მონაწილეობა მიიღონ ორგანიზებულ მენტორინგის პროგრამაში. მონაწილეები უერთდებიან როგორც მენტორი, პროტეჟე ან ორივე. მენტორინგის პროფაილები წერილობითი ფორმებისაა, კომპიუტერში შევსებულია ონლაინ ფორმით, როგორც ონლაინ მენტორინგის სისტემის ნაწილი. პროტეჟეები შესაბამისებულნი არიან მენტორებთან პროგრამის ადმინისტრატორის მიერ, ან თვით-არჩევა ხდება, რაც გულისხმობს მენტორი დამოკიდებულია პროგრამის ფორმატზე.

არაფორმალური მენტორინგი ადგილს იკავებს ორგანიზაციებში, რათა განავითაროს მენტორინგის კულტურა. აგრეთვე ხდება წახალისება

მენეჯერებისთვის, რომ ორგანიზაციის ახალგაზრდა წევრებისგან მოდიოდეს მოთხოვნა, იმისა რომ მათ ჩაუტარდეთ და გაიარონ მენტორინგის პროცესი.^(ბლოგი)

ზემოთ განხილულიდან შესაძლებელია დასკვნის გამოტანა, და გულისხმობს „რომ(პამპერი დ. ადამსი ჯ. 2006)) „ამ ტიპის ურთიერთობა ეხმარება ორივეს კარიერის გაზრდაში, ორგანიზაციაში მენტორირებული პერსონა ინტეგრირებული ხდება, ხოლო მისთვის მუშაობა ადვილია, რადგან იღებს გამოცდილებას. ნათქვამია რომ „მენტორის ქსელთან შეერთება და განვითარება არის მთავარი მიღწევა, და ეს არის როგორც შესაძლებლობა და ასევე შედეგიც , რომ მენტორირებული თანამშრომლები თავიანთ საქმეს კარგად აკეთებენ,, .

პოტენციური მენტორინგი

აქ მენტორი და მენტე წარმოდგენილნი არიან ერთმანეთთან , იგი გულისხმობს, რომ მათს შორის მოკლე სესიები იმართება, თითოეული პერსონისთვის ნებადართულია შეხვდნენ მრავალ პოტენციურ შესაბამის მენტორს,,.

როგორც ზემოთ აღნიშნულიდან ნათლად ჩანს 2000 წლამდე მენტორინგის ინსტიტუტი სხვადასხვა მიმართულებით განვითარდა და ჩამოყალიბდა.ეს ფაქტი მიუთითებს, რომ მენტორობის ინსტიტუტის მნიშვნელობა და მისი დატვირთვა გაიზარდა და გამოყენებადი გახდა, რომლის საფუძველიც მისი არსი და მნიშვნელობაა, რომელიც თეორეტიკოსთა თქმით, ესოდენ მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტია კარიერული განვითარებისთვის.

2000 წლებიდან მოყოლებული კვლავ არაერთი თეორეტიკოსის განხილვის საგანია მენტორინგი, მაგალითად: კლატერბერგი შემდეგი საკითხებით ინტერესდება „რა მოვლენაა ეს, მენტორინგი? მენტორინგი არის განვითარებული პროცესი,რომელიც შეიძლება მოხდეს ორივე შემთხვევაში, როგორც ბუნებრივად, ასევე ოფიციალურად. ანუ იგი ნებას რთავს ინდივიდუალს გააზიაროს თავისი გამოცდილება , ცოდნა და უნარები სხვა ინდივიდუალთან ერთად, იმ მიზნით, რომ სარგებელი მიიღოს, როგორც პერსონალურად, ასევე პროფესიუნალური განვითარების დონეზე,, წლებია, აკადემიკოსები, ავტორები და მონაწილეები განსაზღვრავენ მენტორინგს ბევრი სხვადასხვა გზით, ხშირად ირეკლავს სხვადასხვა ტიპებს და აზნევს მკველევარებს თუ რა არის მენტორინგი, არის როგორც განსაზღვრული მოდელი ან პროცესი. (კლატერბერგი, 2001, გვ.2) „მენტორინგი ძალიან ფართო და რთული, სწავლებისა და განვითარების პროცესია , რომელიც რთულია რომ განსაზღვრო.ის წლების განმავლობაში სხვა ბევრ მეთოდთანაა მიმსგავსებული, როგორცაა „ქოუჩინგი,, კონსულტირება, რჩევის მიცემა და სწავლება. როდესაც ამ შედარებების უფრო შორს და ფართოდ გაანალიზება ხდება, ამ დროს ცხადი და ნათელია,რომ მენტორინგი მხოლოდ ამ გადახრებს არ წარმოადგენს, მაგრამ სიმართლე რომ ითქვას, იგი მოიცავს და იყენებს ამ ყველა მათგანს და შეიცავს სხვა სწავლებისა და განვითარების

ტექნიკებს, და მას ღირებულებას ჰმატებს,, „არაფორმალური მოდელი ან ხედვა - უფრო ასოცირდება მენტორინგის ფესვებთან , პერსონის ბატონობის საჭიროებას,გამოცდილი და უფრო ჰკვიანია, მენტორი თავის უნარებს,ცოდნასა და გამოცდილებას ახალგაზრდებს აწვდის. ურთიერთობა მენტორსა და პროტექტეს შორის ბუნებრივად მიმდინარებს, და ფიქრობს თუ როგორ და ვინ შეიფაროს თავის ფრთის ქვეშ , ეს მხოლოდამხოლოდ მენტორის სურვილზეა დამოკიდებული,, (კლატერბაქი, 2002) ორი კარგი დეფინიცია ფორმალური და ფასილიტატორული მენტორებისა არის: „ წინასწარ განზრახული შეწყვილება უფრო უნარიანებისა და უფრო გამოცდილისა და ნაკლებად უნარჩვევიანისა და ნაკლებად გამოცდილისა, ერთობლივად შეთანხმდა მიზანზე , რომ ნაკლებად უნარჩვევიანი პერსონა გაიზარდოს და განვითარდეს სპეციფიკურ კომპეტენციებში,, (მიურეი, 2001, p xiii) “ დახმარება პერსონისგან,ეს გულისხმობს შთამბეჭდავ გადაცემას ცოდნაში,სამუშაოში და ფიქრში ,,

მენტორინგის გამოყენებამ დაამტკიცა, რომ ფასდაუდებელია მისი წვლილი კარიერის განვითარების დახმარებაში. გაზარდა კონკურენტუნარიანობა სამუშაოს და საქმიანობის ყველა სფეროში,,ორგანიზაციებისათვის და მათი დასაქმებულებისათვის განავითარონ მუდმივად და ხელი შეუწყონ მაღალ სტანდარტებს, ეს მეთოდი ეხმარება გაუძღვეს ორგანიზაციას უკეთესად. (კლატერბაქი,2002),, ყველა კომპანიას სჭირდება კარიერის განვითარების რაიმე პროგრამა, რათა აწარმოონ წარმატება, თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან განვითარებაზე და თანამდებობრივად წინ წასვლაზე,,(Forbes, Oldham College, NMN Annual Conference, 2000) „მენტორინგში მონაწილე წყვილი გადის გზას, იმ ბილიკს სადაც გინდა რომ იმოგზაურო, ამ დროს თამამად გეტყვის მენტორი, მე ვიყავი იქ სადაც ახლა შენ ხარ ... შენ შეგიძლია იყო იქ სადაც ახლა მე ვარ,, (მიურეი, 2001) “ სხვა მნიშვნელოვანი და საყურადრებო მამოძრავებელი ძალა მენტორინგის არის ღირებულება, არა ნაღდი ფულის ტერმინით, არამედ იგი მენტორინგის კურსის გარეთ ამ ღირებულებას პროდუქტიული ღირისძიებისგან კვირების ბოლოს რომ წაიღებს,, „მთავარი სარგებელი მენტორინგის განვითარების მეთოდებში, რომელსაც ორგანიზაციის სამუშაო გარემოში იღებს, ეს არის უფრო დიდი ეფექტი. ტრადიციული კარიერის განვითარების მეთოდები,როგორცაა ტრენინგის კურსები და ტექნიკური-უნარჩვევები, ქოუჩინგი ეს ყოველივე არის ლიმიტირებული იარღები,ისინი გათვალისწინებულია,რომ იყოს განვითარების პროცესის ერთი გზა ,რომელიც მოქმედებს მხოლოდ იმ გამიზნულ ინდივიდუალებზე ,სადაც სარგებელი არ შეიძლება იყოს გაზომილი როგორც ეფექტური.მენტორინგი იქნებოდა უფრო ნაკლებ მიმზიდველი და გავრცელებული თუ ის იქნებოდა მარტივად ერთგანზომილებიანი ღონისძიება მენტორიდან მსწავლებელზე,, (კლატერბაქი, 2002) მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს მენტორინგის პროცესი- მენტორინგის

ურთიერთობები, განსხვავდება რამდენად არიან ისინი ორგანიზებულნი. მენტორები და მენტეები, როგორც ადამიანები, მათი პერსონალურობა და ხასიათის ტიპები ახდენს გავლენას რამდენად ურთიერთობენ და მუშაობენ სხვებთან. ორგანიზაციები სხვადასხვაგვარად მუშაობენ, ითვისებენ განსხვავებულ კულტურებს და აქვთ გასხვავებული ეთიკა, „ნათელი და ცხადია ის ფაქტი, რომ ყველა მენტორინგული ურთიერთობა არის უნიკალური და ერთადერთი, როგორც ყველა ინდივიდუალური არის უნიკალური,„

ეს გასხვავებული თვისებები, მახასიათებლები და ღირებულებები რომელსაც ფლობს ესა თუ ის მენტორი, მენტე და ორგანიზაცია, შესაბამისად ყოველივე გავლენას ახდენს, როგორი მენტორინგული ურთიერთობა იქნება განვითარებული. იგი აუცილებლად განსაზღვრავს რამდენად წარმატებული ურთიერთობა იქნება, (კლატერბაქი, 2002) „მაშასადამე, იგულისხმება, რომ ორგანიზაციაში ყველა მონაწილე არის კარგად დატრენინგებული და ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოდიან იქამდე სანამ შემოვლენ მენტორინგის ურთიერთობაში, ურთიერთობა არის წარმატებული თუ მიაღწევენ თავიანთ მიზნებს. იმისათვის, რომ პრობლემები შემცირდეს და მენტორინგის სარგებლიანობა გაიზარდოს, ორივე მენტორიც და მენტეც მსჯელობაში მონაწილეობას უნდა იღებდეს, განსახილველ საკითხს კი უნდა წარმოადგენდეს, თუ როგორ შეიძლება ურთიერთობა განვითარდეს, „

(კლატერბაქი, 2002)

კლატერბერგი ამბობს, „ნათელია რომ მენტორინგის პროცესი შეიცავს ოთხ საფეხურს-ფაზას: 1. აფუძნებს სწავლების საჭიროებებს და აფუძნებს პერსონალურ განვითარების გეგმას. 2. იწყებს სწავლების პროცესს, რათა მენტე გახდეს დამოუკიდებელი მსწავლელი. 3. აფასებს ურთიერთობის წარმატებას. 4. მენტორი და მენტე განვითარებულ ურთიერთობას კრიტიკულად აფასებენ. პირველი საფეხური შეიცავს მენტეების იდენტიფიცირებას, საჭიროებების განვითარებას და მნიშვნელოვან საკითხებს, ეს არის თავდაპირველი ფაზა, რომელშიც პირველი შეხვედრის განმავლობაში, მენტორი და მენტე გაიცნობენ ერთმანეთს და განიხილავენ როგორ და რა შეგნებით იმუშავენ ერთად მომავალში, თუ შეუძლიათ ეს საერთოდ! ეს ერთმანეთის გაცნობა ცნობილია, როგორც „ურთიერთგაგების მშენებლობა, „, ამ ფაზას ჩანს რომ აქვს ორი კომპონენტი ურთიერთგაგების მშენებლობა „ და მიმართულების დაწესება, „ მენტორს და მენტეს თავდაპირველად ერთმანეთთან ნდობის ნაკლებობა აქვთ, განსაკუთრებით პირველი შეხვედრის დროს (კლატერბაქი, 2002,). „მათ უნდა ეცადონ, რომ არაფორმალურად გატეხონ ეს ყინული და გახდნენ კომფორტულები ერთმანეთისათვის და შექმნან ურთიერთგაგება, „ (ლევისი, 2000) პირველი შეხვედრა სთავაზობს შესაძლებლობას მენტორსა და მენტეს, რომ გაზარდონ ერთმანეთის მიმართ ნდობა, და მოსალოდნელი ალბათობა და მოლოდინები ერთმანეთს გაუზიარონ, იმასთან დაკავშირებით, თუ რა სურთ რომ მიაღწიონ ამ ურთიერთობისაგან

(განსაკუთრებით მენტე). (კლატერბაქი,2002,)“ იყოს სიცხადე მენტორინგის მიზნის შესახებ,ასევე პასუხსიმგებლობები და მოლოდინები მნიშვნელოვანია იმ მიზნით, რომ ძირფესვიანად აღმოიფხვრას შეუსაბამოებები და სწორედ ამის საშუალებით უხერხულობებისა და იმედგაცრუების პრევენცია მოხდეს. მეორე ეტაპი-ფაზა სთავაზობს მენტეს, რომ იყოს უფრო წახალისებულო,რათა ბოლომდე მიიყვანოს საკუთარი მოქმედებები პერსონალური განვითარების გეგმაში და დამოუკიდებლად გახდეს თავის თავში დარწმუნებული.მისი მიზანი და ამოცანაა განსაზღვროს და იდენტიფიცირება მოახდინოს მენტეს განვითარებაზე და სწავლების საჭიროებებზე და ასევე ურთიერთგაგება როგორ შეიძლება იყოს პირველ შეხვედრაში მიღწეული.მენტესთვის აუცილებლად უნდა დაფუძნდეს უფრო მეტად აკურატული და რეალისტიკური პერსონალური განვითარების გეგმა. (კლატერბაქი, 2002, გვ177) „მესამე საფეხური- მენტორი უნდა დაეხმაროს მენტეს შეასრულოს მოქმედებები, უხელმძღვანელოს მათ და შესთავაზოს (გამოყენება მაგალითების და წარსული გამოცდილების გაზიარება.შეხვედრები (შეიძლება იყოს იმდენი რამდენიც საჭიროა). მენტორი უნდა დაეხმაროს მენტეს გააკეთოს თავისი საქმე , ეს დახმარება კი მხოლოდამხოლოდ რჩევის შეთავაზებით უნდა შემოიფარგლებოდეს. ურთიერთობა დაიშლება და განხეთქილება მოხდება როდესაც, მენტე მიაღწევს ეტაპს, სადაც მას დამოუკიდებლად შეუძლია განსაზღვროს და იპოვოს გამოსავალი საკუთარი პრობლემების გადასაჭრელად. შემდეგ, შესაძლოა მეგობრობაც განვითარდეს (ეს დამოკიდებულია როგორი გრძნობა აქვთ ერთმანეთის მიმართ). ბოლო საფეხური - ურთიერთობის და პროცესის შეფასება უნდა იყოს ბოლომდე მიყვანილი და შესრულებული.ამ ეტაპზე მენტორი და მენტე, მათ ურთიერთობას კრიტიკულად უნდა აანალიზებდეს. ურთიერთობა როგორ განვითარდა,მიზნების იდენტიფიცირება ხდება, რომლებიც მიაღწიეს ან არ მიაღწიეს.მათ უნდა მოახდინონ იდენტიფიცირება არეების-სფეროების სადაც შეეძლოთ უკეთესად გააეკეთებინათ და ვერ შეასრულეს.ორგანიზაციები ამ პროგრესირებად ურთიერთობას მონიტორინგს უნდა უწევდნენ , ისინი ავითარებენ ,ხელს უწყობენ სწორ და ეფექტურ პროცესს, ადრეულ ეტაპზე იდენტიფიცირებას აკეთებენ და თანხმდებიან პოტენციურ პრობლემებზე-სიძნელეებზე.მათ ,ასევე უნდა შეაფასონ მენტორინგის პროცესი თითოეული ურთიერთობის ბოლოს, რათა პროცესის სუსტი და ძლიერი არეალები-არეები განსაზღვრონ,იმისათვის, რომ განავითარონ და გააუმჯობესონ პროცესი,„ (მიურეი,2001,) ,, ორგანიზაციას,აგრეთვე სჭირდება მონიტორინგი განვითარების საფეხურებზე, რათა უზრუნველყოს გარე მხარდაჭერა, რომელიც შეაფერხებს და დააბრკოლებს სერიოზულ პრობლემებს იქამდე სანამ ის მოხდება ,, (კლატერბაქი, 2002,) ,, ზოგადად, კარგ მენტორებს სჭირდებათ ძლიერი გრძნობა,სიტუაციის მიხვედრილობა და შეთვისების-შეგუების მაღალი ხარისხი,,. ეფექტური მენტორები დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ და აგრეთვე მნიშვნელოვანია, რომ სურვილი ჰქონდეთ დაეხმარონ სხვებს.უფრო მეტიც, თუ მათ ექნებოდათ დადებითი

გამოცდილება მენტორთან,წარსულში, შემდეგ ისინი იზრუნებენ რომ გახდნენ კარგი მენტორები თავად,,
 წარმატებული მენტორინგი, ასევე დამოკიდებულია ურთიერთობის ხარისხზე, რომელიც მენტორსა და მენტეს შორის ვითარდება . მენტორინგის ურთიერთობები შეიძლება აზიარებენ მეტ პერსონალურ ინფორმაციას,რომელიც არის მიმართული პროფესიულ გაზრდაზე. კარლ როჯერსი (1957)ამბობდა, რომ „ნებისმიერი ურთიერთობა, პატივისცემის გარეშე მალევე ხდება უფუნქციო. პატივისცემა მენტორინგის პროცესის ქვაკუთხედი. მსოფლიოში, სადაც ცოტა წყაროები მოგვეწოდება და სტრესი მაღალ დონეზე ადის ყოველთვის, პატივისცემას შეუძლია მოგვემსახუროს, ანუ ის შეიძლება იყოს მენტორინგისთვის, როგორც „საზოგადოებრივი მოთაფვლა-პატივისცემა,,
 ორივესთვის მენტესა და მენტორისთვის. პატივისცემა რომ გამოიხატოს, ამისათვის ბრძოლაა საჭირო, ამ დროს კი მრავალი ძალისხმევაა ჩართული,მოიცავს მენტეს პროფესიონალურ იდენტობის-იდენტურობის განვითარებას, რომელიც ლიმიტირებულ დროში ვითარდება, მიზნის მისაღწევად, რასაც კარიერულად პროგრესირება ჰქვია,სწორედ ამ მოკლე პერიოდში იბრძვის მენტორი. პატივისცემას იღებ და ვითარდება დროში. ის მენტორი და მენტე, ბრძენი და კეთლგონიერია, ვინც ურთიერთობაში შედის პატივისცემის პოზიციიდან . მენტორი, ვინც პატიოსანია და მას, ასევე ნათელი მიზნები აქვს, იმის შესახებ თუ მენტეს რა შეიძლება ელოდოს მენტორიგისაგან და ხელმძღვანელთან ამ სახის ურთიერთობით.ვინც ხელმძღვანელობს პროცესს, ვინც აფუძნებს და აყალიბებს შესაფერის ზღვრებს ,ქმნის გარემოს, რომელშიც ურთიერთობამ შეიძლება წარმატებას მიღწიოს, გაიფურჩქნოს.მენტორს, ვისაც შეუძლია უზრუნველყოს პერსპექტივა კრიტიკული შემთხვევების დროს.აგრეთვე, ის წაახალისებს მენტეს,რათა მან იპოვოს ბალანსი, შესაძლებელ ურთიერთობაზე .მენტეს პატივისცემის გამოხატულების ქცევები,როგორცაა პუნქტუალურობა ,სანდოობა დამოუკიდებელი სამუშაო სტილის განვითარება, ისეთი გარემოს შექმნა, რომელშიც მენტორი შეიძლება მენტეს საჭიროებებს მარტივად მიხვდეს და ეს ამოცანაც მარტივი შესასრულებელიც იყოს,,

მენტორინგი და ეტიკა - შემდეგი პრინციპები ყალიბდება ა) „ ურთიერთობა არის თანაზიარი: თითოეულმა შეიძლება ისარგებლოს სხვისი ურთიერთობით, ამიტომ ეს მხოლოდ მენტორს არ ეხება, რომელსაც უნდა ახსოვდეს ეს პრინციპი, მაგრამ, ასევე მენტესაც აქვს იგივე ვალდებულება. თუ მენტორინგი არის ორგანიზაციულ კონტექსტში,საკითხები შეიძლება უფრო ახლოს იყოს მიმართული თავდაჯერებულობასთან და შიდა პოლიტიკური სისტემის მართვასთან,, ბ),, ერთგულება, თავდადება და პასუხისმგებლობა, სწორედ ეს სამი მახასიათებელი მენტორს საშუალებას აძლევს ნათელი მოჭვინოს და ცხადი გახადოს თითოეული ნაწილის როლი, რომელიც მათს ურთიერთობაში გამოიკვეთება. კლასიფიცირების პროცესის ეს ნაწილი დაფუძნებულია შემდეგზე, მენტორი დაეხმარება მენტეს და

არა მხოლოდ გამოიყენოს იგი, ასევე ხელი შეუწყოს თავის ან დაქვემდებარებული თანამშრომლის კარიერას. როდესაც ეს როლები დაფუძნებულია და გარკვეულია, ამ დროს ის არის მნიშვნელოვანი ორივე ნაწილისთვის გაიგონ, რომ ორივეს როლები და პასუხისმგებლობები თანაბრად მნიშვნელოვანია და ამ ურთიერთიერთობის მომწიფებას უწყობს ხელს და პროცეს მარტივს ხდის. ასევე ორივესთვის მნიშვნელოვანია, ნებისმიერი ცვლილება რაც მოხდება, აუცილებელია ორივე შეგნებით მოეკიდონ ამ საკითხს, . გ), ინტეგრირებულობა, მოდის წინა პრიციპიდან . ორივეს სჭირდებათ ის გააკეთონ, რაზეც ისინი თავად შეთანხმდნენ დაეფუძნებინათ ურთიერთობა. თუ რაიმე კონფლიქტი ან დაბნეულობა წარმოიშვა , თითოეულ პერსონას უნდა ჰქონდეს სურვილი, რომ გადაჭრან ეს მნიშვნელოვანი საპრობლემო საკითხი, . დ), სამართლიანობა , ფსიქოლოგები უწოდებენ მას მისწრაფვოდე სამართლიანობისკენ, იყო დამოუკიდებელი და რაიმე სახის მიკერძოებულობისგან შორს იყო . ამ პრინციპით , ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ამა თუ იმ არჩევანს, რომლებსაც ისინი აკეთებენ იმ მიზნით, თუ ვის შემოუშვებენ მენტორინგის ურთიერთობაში, და იკვლევენ მათ მიზეზებს და ირჩევენ მენტეს, ვისაც შეიძლება დიდი სურვილი ჰქონდეს ამ ურთიერთობის ჩამოყალიბების, . ე), პატივისცემა ადამიანის უფლებებს და ღირსებას, რომელიც ხელმძღვანელობის უმთავრესი პრინციპია ორივესთვის, როგორც მენტესთვის, ასევე მენტორისთვის. რათა, მათი მოქმედებები და ინტერაქციები არ იყოს მიკერძოებულად მიჩნეული. ეს პრინციპი ასევე გვახსენებს, რომ ზოგიერთ მენტორინგის ურთიერთობაში შეიძლება იყოს განსხვავებული ძალა, რომელიც გავლენას შეიძლება ახდენდეს პროცესზე, .

თეორეტიკოსები საუბრობენ და მიუთითებენ მენტორობის პროცესის დროს შესაძლო პოტენციური პრობლემებზე. მათივე თქმით, (გეიდი და ფოქსონი, 2006) მენტორები თავიანთი მენტეების არც ექსპლუატაციას-დამუშავებას არ უნდა ყენებდნენ , და არც სამუსაო პროცესში. ყველაზე ხილული ინტერპერსონალური პრობლემა ჩნდება, როდესაც ურთიერთობა გადადის პროფესიონალურიდან პერსონალურზე, მაგალითად სხვადასხვა სქესის წარმომადგენლების გადაკვეთა ერთმანეთთან, . კრამი აღწერს როგორი არასამართლიანი უპირატესობა აქვს მენტეს ვისაც პირადი ურთიერთობა აქვს მენტორთან. (კრამი, 1985), შეიძლება ითქვას, რომ პრობლემა შეიძლება აღმოცენდეს სხვადასხვა მნიშვნელოვანი პრობლემური საკითხების გადაჭრის შესრულების დროს. მენტორმა შეიძლება იეჭვიანოს, როდესაც მათი მენტეები ჩრდილავენ მათ. ასევე, ერთი პარტნიორი შეიძლება ბრძოლობდეს იმ შეცდომის გამოსასწორებლად, რომელიც სხვამ დაუშვა. მაგალითად, მენტეს რეპუტაცია შეიძლება იყოს გაფერძრთალებული თუ მისი მენტორი სჩადის სერიოზულ ეთიკურ დარღვევას. მსგავსი სახით, მენტორი შეიძლება ჩანდეს უარყოფითად თუ მისი მენტეს შესრულებული სამუშაო არ ემთხვევა მოლოდინებს, რომელიც მას ჰქონდა.

პრობლემები მენტორინგთან შეიძლება მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი, როდესაც ორივე ნაწილს აქვს ნათელი და ზუსტი მოლოდინები. ამ დროს, ასევე ცხადია თუ რა შეუძლია გააკეთოს ან არ გააკეთოს პროფესიული ურთიერთობის დროს. ფორმალური მენტორინგის პროგრამები ხშირად ორივე ნაწილისთვის ტრენინგის კომპონენტებს შეიცავს, რათა გაიგონ მოლოდინები. სპეციფიკური კონტენტი ამ ტრენინგის პროგრამების დამოკიდებულია მენტორინგის ფორმაზე და მიზანზე. ბოლოს, „მიუხედავად ამკარა ხშირი დავიწყებისა, ორივე მენტორი და მენტე არიან ადამიანები, რომელნიც ცდილობენ, ბრძოლობენ პერსონალური საჭიროების მიღებისთვის და მიზნებისთვის ამ რთულ სამყაროში,,.

(ბლეიკი და

მოუტონი, 1978) ბლეიკისა და მოუტონის თანახმად, ყველაზე ეფექტური მენეჯერები არიან, ვინც ანალიზებენ, რომ დასაქმებულის ვალდებულება და პროდუქტიულობა პირდაპირ დაკავშირებულია ორგანიზაციის ეფექტიანობასთან. კარიერული განვითარების ყველაზე ლოგიკურ და მნიშვნელოვან ასპექტს ფსიქოლოგიური კონსულტაცია შეიცავს. ეს არის მთავარი კომპონენტი დასაქმებულის განვითარების პროცესის და შეუძლია მას აწარმოოს დიდი დივიდენდი ორივესთვის, როგორც დასაქმებულისთვის ასევე ორგანიზაციისთვის.

როგორც სხვა სამუშაო ურთიერთობები, მენტორინგის ურთიერთობა გრძელდება დიდხანს, თუმცა ბევრი მენტორინგის ურთიერთობები არის მაღალ დონეზე განვითარებული, ზოგი შესაძლოა იყოს მარგინალურად არასასიამოვნო და არაკმაყოფილი, უკიდურესად რთულია გააგრძელო ამდაგვარი ურთიერთობა და შესაბამისად ასრულებ მას, რადგან იგი უფუნქციო, უუნარო და საზიანოა (მაკანუსი, საიმონი და რასელი 200; სკანდურა 1998). თუმცა პროპორცია უფუნქციო ან საზიანო ურთიერთობების აღმოჩენილია ძალიან ცოტა (რაგინსი & სკანდურა, 1997), ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ხალხს შეუძლია ბოლო მოუღოს და დაასრულოს დესტრუქციული ურთიერთობები. სუბსტანციური მენტორების პროპორცია შეიძლება მარტივად იყოს „ მარგინალური,,. მარგინალური მენტორობის დროს შეიძლება იმედები დაკარგონ და გაუცრუვდეთ, ან შეიძლება ზოგიერთ ან უმეტეს პროტექციების განვითარების საჭიროებებს ყურადღება არ მიაქციონ ან არ დაინტერესდნენ. მაგალითად, კრამი ამბობს თავის მიერ შეიმუშავებული შემდეგი თეორიის თანახმად, რომ (კრამი, 1985),, მენტორინგის ურთიერთობები არის დინამიური და ცვალებადი, როდესაც იზრდება ერთ დროს, ურთიერთობა შეიძლება გახდეს ნაკლებად სასიამოვნო და არადასაკმაყოფილებელი და დესტრუქციულიც კი,, . (ლევინსონი) საერთო წარმოდგენა და კონცეფცია განსხვავებული ხარისხის ურთიერთობებით, ასევე გავლენას ახდენს და მას ირეკლავს სამუშაო პროცესი თუ შედეგი,,.

(კლეინი, ლევინსონი, და მაკკი 1978). მათ დაადგინეს დაკვირვების შედეგად, რომ „მენტორინგის ურთიერთობები საშინლად ცვალებად მენტორინგის ფორმებს შეიცავს, რომელიც ურთიერთობის ხარისხზე მოქმედებს. (ჩაო, 1997) „მენტორინგი არ არის მარტივი, ყველასთვის“. ეს ავტორები, განსაზღვრავენ „კარგ მენტორებს,, ცუდ მენტორებს და „საკმარისად კარგ მენტორებს,, შორის, ესენი ვინც არიან ლიმიტირებულნი. ძალიან რთულია გაზარდო შეგნება და გაგება. იმის თაობაზე თუ მენტორინგის ურთიერთობები, როგორ ახდენს გავლენას კარიერაზე და სამუშაო დამოკიდებულებაზე. პროტექციები, რომელნიც არიან ძალიან კმაყოფილები მენტორობით, შესაბამისად შეიძლება აჩვენონ დადებითი დამოკიდებულება სამუშაოს მიმართ. თუმცა, მენტორინგის ურთიერთობიდან მოყოლებული, თვისობრივად არაფორმალური ურთიერთობა არის მოხალისეობრივი, აქ შეიძლება იყოს უფრო ნაკლები საფუძველი შეაფასონ არასასიამოვნო და არადამაკმაყოფილებელი მენტორინგის ურთიერთობა, იმიტომ რომ შეიძლება დაასრულონ ამ სახის ურთიერთობები მარტივად.

III თავი კვლევის შედეგები

1995 წლის კონსტიტუციის თანახმად, საქართველომ იკისრა ვალდებულება - დაიცვას ადამიანის ძირითადი უფლება - ცხოვრობდეს ჯანმრთელობისათვის უვნებელ გარემოში, სარგებლობდეს ბუნებრივი და კულტურული გარემოთი, მიიღოს სრული, ობიექტური და დროული ინფორმაცია მისი სამუშაო ადგილისა და საცხოვრებელი გარემოს მდგომარეობის შესახებ, ხელი შეუწყოს ბუნებრივი რესურსების რაციონალურ და მდგრად გამოყენებას. საქართველოს კანონი გარემოს დაცვის შესახებ მიღებული იქნა 1996 წელს.

საქართველოში პირველი სახელმწიფო გარემოსდაცვითი ორგანო შეიქმნა 1974 წელს ბუნების დაცვის სახელმწიფო კომიტეტის სახით. მისი საქმიანობა ძირითადად სახელმწიფო კონტროლისა და დარგთაშორისი კოორდინაციის ფუნქციით შემოიფარგლებოდა. 1991 წელს კი შეიქმნა გარემოს დაცვის სამინისტრო.

სამინისტროს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ქვეყნის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობა; გარემოს დაცვის დაგეგმვის სისტემის ორგანიზება; გარემოს დაცვის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის, მიზნობრივი პროგრამების, გარემოს დაცვის მდგრადი განვითარების სტრატეგიის, მოქმედებათა ეროვნული პროგრამის და სამენეჯმენტო გეგმების შემუშავება და განხორციელება, ატმოსფერული ჰაერის, წყლის, მიწის, წიაღისა და ბიომრავალფეროვნების, ქვეყნისათვის დამახასიათებელი იშვიათი, საფრთხის წინაშე მყოფი ფლორისა და ფაუნის სახეობების, თვითმყოფადი ლანდშაფტებისა და ეკოსისტემების დაცვა და შენარჩუნება, ნარჩენების და ქიმიური ნივთიერებების სფეროში სახელმწიფო

მართვის (რეგულირება, ლიცენზირება, აღრიცხვა, ზედამხედველობა და კონტროლი) ფუნქციის განხორციელება; თავისი კომპეტენციის ფარგლებში გარემოს დაცვის სფეროში საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი და საერთაშორისო ვალდებულებათა შესრულება.

სამინისტრო საზოგადოებასთან ურთიერთობის კუთხით უზრუნველყოფს საზოგადოებისათვის გარემოსდაცვითი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას, გარემოსდაცვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მათ მონაწილეობას და გარემოსდაცვითი განათლებისა და გარემოსდაცვითი ცნობიერების დონის ამაღლების ხელშეწყობას;

2014 წლის მდგომარეობით, საქართველოს მიერ გარემოს დაცვის სფეროში რატიფიცირებული საერთაშორისო მრავალმხრივი ხელშეკრულებებიდან, სამინისტრო კოორდინაციას უწევს 15 საერთაშორისო გარემოსდაცვითი კონვენციის, მათი 5 ოქმის და 3 შეთანხმების განხორციელებას. სამინისტრო ასევე ახორციელებს გარკვეულ ქმედებებს და მონაწილეობს 8 საერთაშორისო გარემოსდაცვითი კონვენციისა და ოქმის ეგიდით მიმდინარე ღონისძიებებში, რომელთა მხარეც საქართველო ჯერ არ არის.

გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო საზოგადოების ინფორმირების მიზნით 3 წელიწადში ერთხელ წარმოადგენს საქართველოს გარემოს მდგომარეობის შესახებ არსებული ინფორმაციის შემაჯამებელ დოკუმენტს - ეროვნული მოხსენებას, რომელშიც ასახულია ქვეყნის გარემოსდაცვითი პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები, წარმოდგენილია ინფორმაცია გარემოს ხარისხობრივი მდგომარეობის, ასევე საერთაშორისო ურთიერთობების კუთხით მიმდინარე გარემოსდაცვითი საქმიანობის შედეგების თაობაზე, გაანალიზებულია ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის გარემოზე ზემოქმედება.

გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო

გარემოს დაცვის სამინისტრომ საქართველოს პარლამენტს წარუდგინა საკანონმდებლო ცვლილებათა პაკეტი, რომელიც შედგებოდა 50-მდე კანონპროექტისაგან. ამ ცვლილებათა თანახმად, რეორგანიზაციის შემდეგ სამინისტრო ახორციელებს არა მხოლოდ გარემოს დაცვის სახელმწიფო მართვას, არამედ ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის სახელმწიფო მართვასაც (გარდა ნავთობისა და გაზისა). სამინისტროს ამჟამინდელი სახელწოდებაა საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო.

სამინისტროს მმართველობის სფეროსა და ძირითად ამოცანებს განეკუთვნება:

- გარემოს დაცვის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელება;
- გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსებით (გარდა ნავთობისა და გაზის) სარგებლობის სახელმწიფო მართვა;
- გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსებით (გარდა ნავთობისა და გაზის) სარგებლობის სფეროში სახელმწიფო კონტროლის განხორციელება;
- გარემოს დაბინძურების მონიტორინგის ორგანიზება;
და ა.შ.

სამინისტროს შემადგენლობაში შედის ექვსი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი: დაცული ტერიტორიების სააგენტო, გარემოს ეროვნული სააგენტო, ეროვნული საშენი მუშაობა, ეროვნული სატყეო სააგენტო, გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი, ბირთვული და რადიაციული უსაფრთხოების სააგენტო. აგრეთვე, სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება - გარემოსდაცვითი ზედამხედველობის დეპარტამენტი.

ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამმართველოს საქმიანობის სფერო და ამოცანები:

ა) სამინისტროს სისტემის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დაგეგმვა, თანამედროვე მოთხოვნათა შესაბამისად ადამიანური რესურსების მართვის ოპტიმიზაციის მიზნით რეკომენდაციების შემუშავება;

ბ) სამინისტროს სისტემის ადამიანური რესურსების სამსახურების მუშაობის მეთოდური ხელმძღვანელობა და კოორდინაცია;

გ) სამინისტროს მოსამსახურეთა პირადი საქმეების შედგენა, წარმოება, მონაცემთა ბაზის შექმნა და სისტემატიზაცია; დ) კომპეტენციის ფარგლებში, დადგენილი წესის შესაბამისად, სამინისტროს მოსამსახურეთა დანიშვნის, სამსახურებრივი გადაადგილების (გადაყვანის), გათავისუფლების, დისციპლინური პასუხისმგებლობის შეფარდების, წახალისების, შვებულებისა და მივლინების შესახებ ბრძანებების პროექტების მომზადება; ე) წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების/ინდიკატორების შესაბამისად თანამშრომელთა შეფასების, მოტივაციის და ანგარიშგების სისტემების შემუშავება, დანერგვა, პერიოდული განახლება; ვ) სამუშაოს აღწერილობების შემუშავება, ანალიზი, პერიოდული განახლება; ზ) ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების გეგმის საფუძველზე, პროგრამების შედგენა, სამინისტროს სისტემის მოსამსახურეთა პროფესიულ მომზადებასთან და გადამზადებასთან დაკავშირებული წინადადებების და რეკომენდაციების შემუშავება, ინიცირება და ორგანიზება. ამ მიზნებისათვის საჭირო ფინანსური რესურსის განსაზღვრა; თ) თანამშრომელთა შიდა როტაციის,

დაქირავების ციკლის დინამიკის შესახებ მონაცემების სისტემატიზაცია, პერიოდული ანალიზი, შეფასება: ი) კომპეტენციის ფარგლებში, სამინისტროში არსებული ვაკანტური თანამდებობების დასაკავებლად კონკურსთან დაკავშირებული ღონისძიებების განხორციელება;კ) სტაჟირებასთან დაკავშირებული საკითხების უზრუნველყოფა; ლ) სამინისტროს შინაგანაწესის შემუშავება და კომპეტენციის ფარგლებში მის შესრულებაზე კონტროლი; მ) დადგენილი წესით, სამინისტროს სისტემის მოსამსახურეთა რეორგანიზაცია- შემცირების ორგანიზაციული საკითხების უზრუნველყოფა; ნ) საჯარო მოსამსახურეებზე და სტაჟორებზე შრომითი საქმიანობისა და სახელფასო ანაზღაურების შესახებ ცნობების გაცემა, და ა.შ .

გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს ორ დეპარტამენტში- საერთაშორისო ურთიერთობებისა და გარემოსდაცვითი პოლიტიკის, პროექტების სამმართველოს უფროსის მოადგილესთან და მის ორ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან ჩატარდა ინტერვიუ. მოადგილესთან ინტერვიუ 1.15 წუთი გაგრძელდა, ერთ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან 54 წუთი, ხოლო მეორესთან 20 წუთი. ადამიანური რესურსებისა და სერვისების სამმართველოს უფროსთან და მის დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან ჩატარდა ინტერვიუები, აქ თითო ინტერვიუ 20-20 წუთი გაგრძელდა. თავდაპირველად უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემული სამინისტრო შეირჩა, რადგან ერთ-ერთი ყველაზე მცირე დაფინანსების მქონეა. კვლევიდან ნათლად იკვეთება კარიერულად განვითარების ხელისშემშლელი ფაქტორები და სამინისტროს ხელმძღვანელობისა და კონკრეტული დეპარტამენტის ხელმძღვანელის და თანამშრომლის დამოკიდებულება და შეფასებები ამ საკითხთან მიმართებაში.

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ თავად ადამიანური რესურსებისა და სერვისების სამმართველოს უფროსი ხელმძღვანელი მესამე წელია რაც ამ თანამდებობაზე მუშაობს, შიდა დაწინაურების საფუძველზე. მანამდე იგი მინისტრის მოადგილის თანაშემწის პოსტს იკავებდა. მისთვის, როგორც საჯარო მოხელისათვის მნიშვნელოვან და პრიორიტეტულ საკითხს წარმოადგენს თანამშრომლისთვის ორგანიზაციისა და საქმიანობის გაცნობა., ამისათვის გვაქვს „ადაპტაციის სახელმძღვანელო,, იგი ამ წიგნში ეცნობა სამინისტროში დამკვიდრებულ ძირეულ პრინციპებს, როგორც მუშაობს, როგორც ფორმალურ ისე არაფორმალურ გარემოში, როგორია საქმის წარმოება , პროცედურები, ადამიანებს შორის ურთიერთობა, და ა.შ. გარდა სახელმძღვანელოს გაცნობისა, კონკრეტულად, პირადად მე ახალი თანამშრომელი მიმყავს და ვაცნობ იმ გარემოს სადაც უნდა იმუშაოს, მის უშუალო უფროსს, და შემდგომ ვიზარებთ მას, და ვუტოვებთ ჩვენს საკონტაქტოს. აუცილებლად ვეუბნებით, რომ ნებისმიერ საკითხზე შეუძლია მოვიდეს და გვკითხოს, ამისათვის რომ , რა საკითხიც შეიძლება ადაპტაციის სახელმძღვანელოში არ ეწეროს. იდეაში ამ სახელმძღვანელოში ყველა იმ

საკითხზე საუბარი რაც შეიძლება მას დააინტერესოს. ჩვენ ეს ადაპტაციის სახელმძღვანელო ჩვენი გამოცდილებიდან გამომდინარე გავაკეთეთ,თუ რაიმე კითხვები გაუჩნდებათ საქმესთან დაკავშირებით შეუძლიათ მომმართონ მე, იმისათვის, რომ თანამშრომელმა თავი კომფორტულად და გუნდის წევრად იგრძნოს თავი,ამ კითხვაზე იგი დეპარტამენტში არსებულ წესზე მიუთითებს და ამბობს, რომ „პირველ რიგში ის, რომ აუცილებლად ყველა მეგობრულად დახვდეს ახალ თანამშრომელს, მიუყვებით დეპარტამენტში, სადაც უნდა იმუშაოს და ვეუბნებით ამას. ასევე, რა თქმა უნდა ყველა მზად არის იმისათვის, რომ შენ დაგეხმაროს, თუ რაიმე სახის შეუსაბამობები ან პრობლემები ექნება შეუძლია მოგვმართოს ჩვენ, შეიძლება რაიმე არასათანადო ინფორმაცია ან არასათანადო მხარდაჭერა იყოს, და ჩვენ შესაბამისად შემდგომი ღონისძიებები განვახორციელოთ. ჩვენ, სამინისტროში გვაქვს პერიოდულად გუნდური ღონისძიებები, რაც გუნდური სულისკვეთებისთვის კეთდება. შესაძლოა ეს გათვალისწინებული არ იყოს იმ დღესვე, მაგრამ შემდეგ აუცილებლად ვახორციელებთ მას. არაფორმალურ გარემოში, გვაქვს გუნდური ღონისძიებები, როგორც წესი ვსაუბრობთ სხვადასხვა მნიშვნელოვან საკითხებზე, გვაქვს დეპარტამენტების გასვლები, ასევე დეპარტამენტების შიგნიდან ხდება გასვლითი ღონისძიებები, იგულისხმება ქალაქგარეთ გასვლები, არაფორმალურ გარემოში შეიძლება იყოს აზრთა გაცვლა,„რაც შეეხება თანამშრომლის პროდუქტიულობის გაზრდას, იგი ამბობს, რომ,, არამატერიალური წახალისების ფორმები გვაქვს, თვის თანამშრომლის გამოვლენა ყოველ თვეში ხდება, სადაც მინისტრი და მოადგილეები იკრიბებიან, და განიხილავენ კონრეტული სტრუქტურული ერთეულის მიერ წარდგენილ კანდიდატურას, საბოლოო ჯამში ხმათა უმრავლესობით წყდება და ხდება დასახელება, გამოვლენა,სიგელს გადავცემთ, ეს შეიძლება მოხდეს შეხვედრის ფარგლებში, იყოს წარდგენა, მადლობის გამოცხადება, ეს მინისტრის პრეროგატივაა და შესაბამისად დაბადების დღეების მილოცვა,კონკრეტული დღესასწაულების მილოცვა და თანამშრომლებთან სიმბოლური საჩუქრების მიტანა,, თანამშრომლის პროდუქტიულობის გასაზრდელად მნიშვნელოვანია, პრობლემების გადაწყვეტისთვის ,გადაჭრის გზების შემუშავების პროცესში მონაწილეობა. როგორც არსებული ვითარებიდან ირკვევა, მასში ყველაა ჩართული და როგორც წესი დეპარტამენტის გარეთ არ გადის ეს საკითხი. თანამშრომლების შეფასების კრიტერიუმები გულისხმობს,, ვიყენებთ ყოველკვირეულ ანგარიშებს,რომელიც ბონუსებზეა მიბმული და მხოლოდ თანხის დამატებას გულისხმობს. იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომელმა ვერ გაიგო დავალება, იგი განმარტავს, რომ ,, აქ ორი ფაქტორია, ვერ იგებს იმიტომ, რომ სათანადოდ ვერ აუხსნეს ან იმიტომ რომ ახალია, როგორც წესი თავიდანვე რთული დავალებების მიცემა არ ხდება,პირადად ვუხსნი ჩემს თანამშრომლებს ინდივიდუალურად აუცილებლად,, და ასევე ,, ჩემი ზოგადი მიდგომა და პრინციპია მეგობრული ურთიერთობა, ერთად ვაკეთოთ საქმე და ერთად განვითარდეთ, შესაძლოა ეს

ზოგიერთისთვის ცოტა მიუღებელი იყოს, თუმცაღა მე მირჩევნია, რომ მკითხონ თუ რაიმეს ვერ აკეთებენ ან ვერ გაიგეს როგორ უნდა გაკეთდეს ესა თუ ის საქმე და დავუხმარო გაკეთებაში, და ამით ისწავლონ და უკეთ გააკეთონ ვიდრე ვუთხრა, რომ რატომ არ გააკეთე ეხლა ეს. ხდება ახსნები თუ რაიმე ახალია მათთვის ან არ იციან როგორ დაიწყონ, მე ვარ ის ადამიანი რომელიც უხსნის მათ. ბევრი ურთიერთობის ფორმა გამოვცადეთ... მეგობრული, თუმცაღა მათი პასუხისმგებლობაცაა იმაზეც თუ რასაც აკეთებენ და იციან, რომ კონსტრუქციულ შენიშვნას მიიღებენ „დასჯის მექანიზმებთან დაკავშირებით, იგი თვლის, რომ „ ჩემთვის ყველაზე კარგი დასჯის მექანიზმია შენიშვნა მიიღონ იქ, სადაც მის გარდა მისი კოლეგებიც არიან, მათ იციან, რომ ის მეგობრული დამოკიდებულება რაც მე მათ მიმართ მაქვს არ უნდა გამოიყენონ ბოროტად, შესაბამისად, ხშირად არა, თუმცაღა ყოფილა, ყველა ადამიანები ვართ და შეცდომას ყველა უშვებს, მათგან ყოფილა ადეკვატური რეაქცია, მიუხედავად იმისა, რომ შენიშვნის მიცემა სასიამოვნო ნამდვილად არ არის, ისინი ამას იღებენ, რომ ეს მათთვის უკეთესია და არა პიროვნულ დონეზე, სუფთა პროფესიული შეცდომის აღმოფხვრისა და განვითარების მიზნით,.. შეცდომებზე სწავლა და უკეთესად განვითარება, ერთ- ერთ ასპექტს წარმოადგენს კარიერული წინსვლის, კითხვაზე რა ფაქტორები არსებობს ორგანიზაციაში დამატებით, განმარტავს მიზეზებს თუ რატომ ხდება ძალიან იშვიათად დაწინაურება „ ძირითადად ტრენინგებსა და სემინარებს გვიფინანსებენ დონორი ორგანიზაციები, ეს ძირითადად ხდება დარგობრივ საკითხებთან დაკავშირებით ჰაერი, მიწა, წყალი, და სხვა. უნარების განვითარებისთვის დაფინანსება არ გვაქვს, ამ საკითხში გვიჭირს, ველოდებით ახალ კანონს დიდი მოლოდინით, რომელიც გვავალდებულებს, რომ საკმარისი ბიუჯეტი გვქონდეს და შესაბამისად დავგეგმოთ თანამშრომელთა გადამზადება, კარიერული და პროფესიულის განვითარება. ამ ეტაპისთვის უნარების განვითარებისთვის დაფინანსება სახელმწიფოს მხრიდან არ ხდება „. ამ პრობლემებიდან გამომდინარე იშვიათად ხდება დაწინაურება, თუ თანამშრომელი არ წავიდა სამსახურიდან, ასევე კონკურსით უნდა იყოს შერჩეული ესა თუ ის თანამშრომელი , შესაბამისად სხვა ვერ დაწინაურდება. თუმცა ამის პოლიტიკური ნება არსებობს. იცვლიან მიმართულებებს, ამას დაწინაურება აღარ ქვია. იშვიათი შემთხვევები არსებობს, რომ თანამშრომელი კარიერულად წინ წავიდეს, შესაბამისად შემდეგ ფაქტორებს ვითვალისწინებ. ესენია, სამსახურის მიმართ დამოკიდებულება, უნარები, პროფესიული განვითარება, დაინტერესება, უნდა დავინახო, რომ მას სურს წინ წასვლა. შედარებით ხშირად ხდება და უკეთესიც არის ორგანიზაციისთვის შიგნიდან განვითარებული, თუმცა ახალი კადრების მოსვლა მნიშვნელოვანია, რადგან პროფესიონალები ბერდებიან, ამიტომ უკეთესია აქ განვითარდნენ ახალი ბავშვები , რადგან დეფიციტური დარგებია და შესაბამისი კადრის მოძიება რთულია. ძირითადად, მუშაობისას ძალიან კარგი ინსტრუმენტია თავად ხელმძღვანელმა გაუწიოს მენტორინგი,.. რაც შეეხება რჩევას,, პირველი კონსტრუქციული შეფასება ,

ძალიან ხშირად უნთხრან მადლობა მოტივაციისთვის, იმისათვის რომ კარგად აკეთებენ საქმეს, რუტინაში რომ არ გადაიზარდო,,ბოლო პერიოდში ვინც დაწინაურდა, ეს იყო მარტში,,სამმართველოს უფროსიდან დეპარტამენტის უფროსი გახდა ჩემი გაქვლებით, ბევრს შესთავაზეს ,რთული იყო,ბოლოს იდეა მივაწოდე მივიდა მის უფროსამდე,,

ადამიანური რესურსებისა და სერვისების განვითარების სამმართველოს უფროსის დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან, რომელიც 12 წელია აღნიშნულ პოზიციაზე მუშაობს ,ჩატარებული ინტერვიუს გაანალიზების შემდგომ დაფიქსირდა მსგავსი პასუხები, თუმცა დამატებით საინტერესო ფაქტების შესახებ ისაუბრა. მისი თქმით , თითოეულ თანამშრომელს თავისი აზრის გამოხატვის სრული უფლება აქვს,ასევე შეუძლია შენიშვნა მისცეს თითოეულ თანამშრომელს. ეს შენიშვნა, შეიძლება ისეთი იყოს, რომელიც გასათვალისწინებელია, ყოფილა ასეთი შემთხვევები, გუნდური სამინისტროა,და არ არსებობს შეზღუდვები ურთიერთობისას, რომელიც საქმეს წაადგება. ,,მე შემიძლია ვესაუბრო სამმართველოს ან დეპარტამენტის ხელმძღვანელს ისე, როგორც საქმეს წაადგება,,.მისი მოსაზრებით, ხელმძღვანელი მენტორობისას საქმეს წინ წევს და აღნიშნავს, რომ,, არაფერი არ იკარგება, პირიქით საქმეს წინ სწევს, იმიტომ რომ იმ გუნდში შემოყავს, რა გუნდშიც შემდგომ ერთად უნდა ვიმუშაოთ და საქმე შევასრულოთ,,. რაც შეეხება კარიერულ წინსვლასა და შესაბამისად პროდუქტიულობის თვალსაზრისით არსებულ ფაქტორებს, იგი ამბობს,,არაერთი განსახორციელებელი ნაბიჯების გადადგმას ვაპირებთ, დოკუმენტი შეიქმნება საჯარო კანონში, შესაბამისად მთელი რიგი სამუშაო გვაქვს შესარულებელი, თითქმის ყველაფერი გვაქვს თავიდან დასაწყები, თავიდან შესაქმნელი, თანამშრომლებს უნდა გავაცნოთ ეს ყველაფერი,კონკურსები იცვლის სახეს, ყველა დოკუმენტი კანონის შესაბამისად შესაცვლელია, და როგორც მე ამ სამინისტროს კადრების თანამშრომელი, სადაც თანამშრომლები მუშაობენ, ვთვლი რომ, განწყობა პირველი რიგში კადრებისგან უნდა მოდიოდეს, პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას ხელი უნდა შევუწყოთ, და აბსოლიტურად ყველა პრობლემა ჩვენთან უბდა იყოს მოგვარებული. ეს ხელშეწყობა, რა თქმა უნდა ხდება შეძლებისდაგვარადად, ამ მოქმედი კანონის მიხედვით. განვითარებისთვის პრაქტიკას გადის ჩვენთან ერთად იზრდება და ვითარდება,,. ურთიერთობას რაც შეეხება თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის, საქმის შესრულების ხარისხზე მოქმედებს, ამბობს ,,კი იმოქმედებს, ყოფილა შემთხვევები, არამეგობრულზე არა არის საუბარი, არაპროფესიონალი და შეუსაბამო პერსონა,რომელმაც პრობლემები შეუქმნა მთლიანად სამინისტროს, ახალი შემოსული იყო და სამმართველოს შეუქმნა პრობლემა, განცხადება შემოიტანა და დაინიშნა,, . რაც შეეხება, თანამშრომლის კარიერული წინსვლაში ხელმძღვანელის როლზე და იგი ჩართული რამდენადაა, და ასევე რამდენადაა გადამწყვეტი მისი ფაქტორი, თვლის რომ,, კი რა თქმა უნდა , რადგან უფროსმა უფრო იცის და

ჩახედულია ვის რა ფუნქციის შესრულება შეუძლია, სწორედ მას ძალუძს კარიერული წინსვლა განსაზღვროს,, რაც შეეხება კითხვას სურვილი ჰქონია თუ არა რომ კარიერულად დაწინაურებულიყო , ამბობს, რომ „საშუალება არ ყოფილა, არ ყოფილა დაწინაურება,,. მისი აზრით,, მნიშვნელოვანია ცოდნა, უნარები დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების მართვის ,სამუშაოს სწორი და ადეკვატური გადანაწილება უნდა შეეძლოს,სამართლიანი, რომელი საქმით უნდა დაიწყო და რომელით დაასრულოს,სხვადასხვა საქმეს როდესაც უძღვები,,.მისი ხედვით ,, გარედან მოსულ თანამშრომელს გარკვეული პერიოდი სჭირდება იმისათვის, რომ გაერკვეს, სად მოხვდა,მინუსი არაფერია, არ იცის მიზნები, რა, როგორ და რანაირად.პლიუსი, სიახლე შემოიტანოს, მისი აზრი იყოს ისეთი, რომელიც კარგი იქნება, როგორც კოლექტივისთვის, ასევე კარიერული წინსვლისათვის. თანამშრომელი კონკურსის წესით ირჩევა ძირითადად , უმრავლეს შემთხვევაში,,. რატომ ატარებენ კონკურს „ფუნქცია და კვალიფიკაცია არ შეესაბამება,ვცდილობთ სრულყოფილად ავითვისოთ,,.

ზემოთ მოცემული ორი ინტერვიუს გაანალიზების შემდგომ, ნათელი გახდა ის ხელისშემშლელი ფაქტორები, რომლებიც თანამშრომელს თანამდებობრივად მაღალ საფეხურზე ასვლის საშუალებას არ აძლევს, მიუხედავად მენტორობის კლატერბაკის მიერ შემუშავებული საფეხურების გამოყენებისა. ორივე რესპონდენტი ღიად საუბრობს პოლიტიკურ ნებაზე, რომელიც მათს სამინისტროში და კონკრეტულად მათს დეპარტამენტში არსებობს.ასევე დამატებით შესაძლოა ითქვას, რომ ხელმძღვანელს თავისებური ხედვა აქვს თანამშრომლის დაწინაურებასთან დაკავშირებით. ასევე ყოფილა მენტორინგის გავლის შემდგომ დაწინაურების ერთეული შემთხვევები,გარდა ნახსენებისა. ასევე, სტაჟიორი, სამმართველოს უფროსი გახდა.თუმცა კარიერულად განვითარების იშვიათი შემთხვევებია, რადგან არ არსებობს შესაბამისი დაფინანსება, შტატები,ხელს უშლის კანონმდებლობა, მისი შეცვლის შემთხვევაში მასშტაბურად დაწინაურება შეუძლებელია მოხდეს, რადგან ამისათვის ქვეყნის ეკონომიკური სიძლიერეა საჭირო, რომელიც ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანი და გადაუჭრელი პრობლემაა.

გარემოსდაცვითი პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურტიერთობების დეპარტამენტი

გარემოსდაცვითი პოლიტიკისა დეპარტამენტის ძირითადი ფუნქციები და ამოცანებია:

ა) გარემოსდაცვითი სახელმწიფო პროგრამების პროექტების მომზადების კოორდინაცია და ამ პროგრამების შესრულების მონიტორინგი;

ბ) ქვეყანაში მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვის ხელშეწყობა;

გ) გარემოს დაცვის ეფექტიანი სისტემის დაგეგმვის მიზნით გარემოსდაცვით ღონისძიებათა პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა და მათი

განხორციელების ორგანიზება; დ) საქართველოს მიერ ევროკავშირის წინაშე ნაკისრი გარემოსდაცვითი ვალდებულებების შესრულების მიზნით, ევროინტეგრაციის მიმართულებით სამინისტროს საქმიანობის კოორდინირება;

ე) გარემოს დაცვის მოქმედებათა ეროვნული პროგრამის შემუშავების პროცესის კოორდინირება და ორგანიზება;

ვ) გარემოს დაცვის სფეროში საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და საზღვარგარეთის ქვეყნებთან თანამშრომლობის პრიორიტეტულ მიმართულებათა განსაზღვრაში მონაწილეობა და საერთაშორისო გარემოსდაცვითი ხელშეკრულებებით ნაკისრ ვალდებულებათა შესრულების კოორდინირება და მონიტორინგი;

ზ) კომპეტენციის ფარგლებში საერთაშორისო ინსტიტუტებთან, საზღვარგარეთის ქვეყნების სახელმწიფო, არასამთავრობო, აკადემიურ და სხვა სახის ორგანიზაციებთან, საერთაშორისო გარემოსდაცვითი ხელშეკრულებების და საერთაშორისო პროცესების სამდივნოებთან კომუნიკაცია და თანამშრომლობა; და ა.შ.

როგორც გარემოს დაცვის პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის ფუნქცია მოვალეობებიდან ირკვევა, აქ დასაქმებულ თანამშრომლებს ხშირი კომუნიკაცია უწევთ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, როგორც პროფესიული ურთიერთობის თვალსაზრისით, ასევე დაფინანსების მოპოვებასთან დაკავსირებით, როგორც დარგობრივ, აგრეთვე თანამშრომელთა განვითარებისა და კარიერული წინსვლისთვის.

ხელმძღვანელთან ინტერვიუ 1.15 წუთი გაგრძელდა, გამოიკვეთა მისი შეხედულებები მენტორობის ინსტიტუტთან დაკავშირებით, ასევე ის მიდგომები, რომელსაც თავად იყენებს თანამშრომლებთან ურთიერთობის დროს, და რატომ თვლის საჭიროდ ამ ყოველივეს... ხელმძღვანელი დამეხმარა რათა სფერო და საქმიანობა შემესწავლა, მიუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველად სტაჟიორად ვმუშაობდი. პასუხისმგებლობა, საქმიანობა, შრომა, გადანაწილება, ყველაფერი ზუსტად იგივენაირად მოდის სტაჟიორისთვის, როგორც თანამშრომლისთვის, ყოველ შემთხვევაში, მე ასეთი პერიოდი გავიარე. 2007 წლიდან მოყოლებული დღემდე, ხან მე ვასრულებ უფროსის მოვალეობას და ზოგადად ვინაწილებთ, თანაბრად ნაწილდება სამუშაო, იქიდან გამომდინარე, რომ იმდენად შრომატევადი და იმდენად მოცულობითი საქმეა, შეუძლებელია ყველამ ყველაფერი შეამოწმოს და ყველაფერს იერარქიულად მივყვეთ. ხშირად არის ხოლმე, ვინაწილებთ ვთქვათ მენეჯმენტს, შემდეგ კი ერთმანეთის შესრულებულ საქმეს ვნახულობთ და ვამოწმებთ, რომ რამე არ მოხდეს, ისეთი და რამე არ გაიპაროს. 2007 წლიდან მოყოლებული, იქიდან გამომდინარე პირველი სამსახური იყო, ჩემთვის

ძალიან დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა, როგორც თანამშრომლების როლს, ასევე უფროსის და არამართო უფროსის.მენტორი- უფროსი აუცილებელია, იმიტომ რომ მოგცეს მიმართულება, კოორდინაცია გაუწიოს საქმიანობას.ასევე, ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, თანამშრომელი რამდენად არის შენთან გუნდურ მუშაობაში.გუნდიც გასწავლის რა უნდა გააკეთო, როგორ უნდა გააკეთო, ეს იმისთვისაც დიდი პლიუსი არის, შრომა ნაწილდება და უფრო პრაქტიკული და წარმატებული გამოდის. თუნდაც ესა თუ ის ელემენტარული ანგარიში იყოს გასაკეთებელი.მე გამიმართლა , ამ სამინტროში,სხვა სამინტროებიდანაც ვიცი რომ, გუნდური მუშაობის პრინციპი მოქმედებს. რომ არა ეს გუნდური მუშაობის პრინციპი , იმდენადად გადაჯაჭვულია საკითხები ერთმანეთზე, შეუძლებელია, ისე მიაღწიო რაიმეს. მიხსნიდა ყველა თანამშრომელი რა უნდა გამეკეთებინა, როგორ . მასწავლიდა სხვადასხვა მიმართულებას, იმიტომ რომ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური მოიცავდა ძალიან ბევრ მიმართულებას,როგორცაა პრესა,პიარი და ა.შ.,. იგი მიიჩნევს, რომ,, რაც არ უნდა თეორიული განათლება გქონდეს მიღებული, თუ პრაქტიკაში ამას არ გასწავლიან და არ გიხსნიან, რთულია კარიერულად წინ წახვიდე და განვითარება უკვე დამოკიდებული არის თანამშრომელზე, თუ მოისმენ, აითვისებ, დაიმახსოვრებ და სწრაფად აითვისებ, მერე უკვე ხვდები რა მიმართულებით უნდა წახვიდე, როგორ უნდა წახვიდე და რა შეიძლება გააკეთო იმისათვის , რომ უფრო მეტს მიაღწიო , უფრო მეტი ისწავლო და მიიღო გამოცდილება, ამას ჰქონდა და ახლაც აქვს მნიშვნელოვება. ამ ეტაპზე ჩემი უფროსის ჩართულობას და მენტორობას აქვს ძალიან დიდი მნიშვნელობა. ჩემი უმუშალო უფროსი, ჩემზე დიდი ხანია მუშაობს და მას კიდევ სხვა გამოცდილება აქვს, აქედან გამომდინარე, საქმის შესრულების მიმართულებითაც ვაკვსებთ ხოლმე ერთმანეთს. იდეების დაგეგმვისა და განხორციელების ეტაპზე, დიდი მნიშვნელობა აქვს, ასევე სამმართველოების ჩართულობასა და კოორდინაციას.მენტორობას რაც შეეხება, იქიდან გამომდინარე ვიცი, რა მნიშვნელობა აქვს მას, ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლის ურთიერთობას და მუშაობას შენთან ერთად, კი არ ასწორებ და ამბობ ეს სწორია ან არასწორი,არამედ გიხსნის ზუსტად რატომ არის უმჯობესი ან არ არის. მუშაობას ვიწყებ ფიქრით, ვის რა დავავალო, ვის რა იდეები აქვს და შემდგომ ერთად ვმუშაობთ.აუცილებლად ვნახულობთ ერთმანეთისას ვინ რას აკეთებს და როგორ, იმიტომ რომ არ ავცდეთ საერთო მიზანს და ასევე უფრო სწრაფად და პრაქტიკულად მოხდეს მუშაობა, რა მიმართულებითაც მუშაობს თანამშრომელი და შემიძლია რჩევა მივცე , არაფორმალურ და ფორმალურ გარემოშიც. რა თქმა უნდა ჩამოყალიბებულია ერთი დიდი ოჯახი, როგორც შესაბამისად ხდება განხილვა და მუშაობა,,. იმისათვის, რომ ახალი თანამშრომელი გაიცნოს, იგი შემდეგ ღონისძიებებს მიმართავს და ამბობს რომ „ბევრი გვყავს ახალი თანამშრომელი და მიხარია იმიტომ, რომ ახალი სისხლია,ახალმა თანამშრომელმა შეიძლება შემოიტანოს ახალი იდეა და მიდგომა, რაც უფრო გაამარტივებს ან უფრო

უკეთესობისკენ შეცვლის სამუშაო პროცესს. რა თქმა უნდა, ეს ძალიან მისასალმებელია და მისაღებია. გასაცნობად ძირითადად არაფორმალური გარემო გვაქვს, ძირითადად ვცდილობთ ხოლმე ერთად მოვხვდეთ დროის გათვალისწინებით, სამუშაო პროცესში კი ვცდილობთ გავერკვეთ რა არის მისი ინტერესი, იმიტომ რომ ინტერესი და შესაძლებლობა, სამსახურის მიზანი და ფუნქციები ერთია, მეორეა თანამშრომლის შესაძლებლობები, სურვილები, მიზნები, შესაბამისობა რომ მოხდეს უნდა ჰკითხო, სხვადასხვა დავალებები მისცე და ა.შ. ამის მიხედვით ჩართო შესაბამის საქმიანობაში, კონკრეტული ნაბიჯები იმისათვის რომ თავი კომფორტულად იგრძნოს თითოეულმა თანამშრომელმა, ამბობს, რომ „არსებობს ადაპტაციის სახელმძღვანელო, დასახვეწია იმიტომ, რომ პირველი არის, რაც შეიქმნა და სასარგებლო რჩევები და პრაქტიკული რჩევებია მოცემული, შესაძლოა ერთი შეხედვით რთულად მოეჩვენოთ, ანუ მარტივი აღსაქმელია. კომფორტულობისთვის თვითონ ეძლევა საშუალება ჩაერთოს საქმეში, თავდაპირველად ვეკითხებით ვის უნდა რომ ჩაერთოს, როცა ახალი პროექტი შემოდის ახსნა ხდება თანამშრომლებისთვის, დეპარტამენტში ხდება შეხვედრები, ძირითადად დილის საათებში, ან რაიმე ოფიციალური თუ არის ყველა ვიკრიბებით, სამმართველოს უფროსები ვიკირიბებით, რათა თანამშრომლები და დრო დავზოგოთ, შემდეგ ვუხსნით მათ, ურთიერთობა არ არის ხოლმე ცალმხრივი, შეუძლებელია რომ ასე იყოს, ორმხრივი უნდა იყოს და რა თქმა უნდა ვცდილობთ, რაც შეიძლება ადვილად სწრაფად და მარტივად ერთმანეთთან ინტეგრირება და ჩართულობა მოხდეს, ეს ყველაფერი ხელს შეუწყობს საქმიანობას და წარმატებაზე პირდაპირ აისახება, კონკრეტული ნაბიჯები იმისათვის, რომ თანამშრომლის ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა გაიზარდოს, ამბობს რომ, ამ მხრივ შემუშავებულია სხვადასხვა ღონისძიებები, წახალისება არის ერთ-ერთი მეთოდი ამ მხრივ, ჩამოყალიბდა თვის თანამშრომელი, მინისტრის მოადგილეები და კურატორი განიხილავენ ხოლმე ამ საკითხს, დეპარტამენტის უფროსები წარუდგენენ ხოლმე თავის კურატორებს, ვინ, როგორ გამოავლინა საკუთარი თავი. კითხვაზე რა კრიტერიუმებს იყენებს თანამშრომლის შესაფასებლად, ამბობს, რომ „გვაქვს კვირის ანგარიში, ყველა სამსახური აკეთებს, ყველა ვწერთ, და წარუდგენთ მინისტრის მოადგილეს, თუ კურატორია მინისტრი, უშუალოდ წარუდგენთ მინისტრს, დღეების მიხედვით ვწერთ, იმ დღეს უშუალოდ რაზე ვმუშაობდით და ვუთითებთ სტატუსს, თვის ბოლოს წახალისებისთვის, წარდგენისთვის თუ ნებისმიერი თუ სხვა საქმიანობისთვის. კვირის ანგარიშს არასდროს ვუცდით, კომუნიკაცია ყოველ წუთას ხდება, ყველა სამმართველო კონტაქტობს მარტივად, გუგლ დრაივში ვმუშაობთ, და ვნახულობთ ყველა ვინ რას აკეთებს, ერთ დოკუმენტში ყველა ვმუშაობთ, ერთმანეთისას ვკითხულობთ და ა.შ. როდესაც თანამშრომელი დადებით შედეგს მიიღებს გარდა წახალისებისა, თანამდებობრივად ზრდა ძალიან იშვიათად ხდება, ჩემს მაგალითზე თუ ვისაუბრებ, ვიტყვი, რომ სტაჟიორობიდან დავიწყე და ხანდახან

მინისტრის მოადგილის მოვალეობასაც ვასრულებ. ყოფილა შემთხვევები მთავარ სპეციალისტის პოზიციაზეც დაწინაურებულა. მეც რომ ეს მაქვს გავლილი, ვცდილობ იგივე გავაკეთო, სხვადასხვა შეხვედრებში, როგორც საქართველოში და ასევე მის ფაქტგლებს გარეთაც ტრენინგებს დაესწროს, განვითარდეს და შეისწავლოს მეტი. ყოფილა რომ, არ მოუწია კონკრურსების გავლა, ვსხედვართ და ვსმჯელობთ, კურატორ მინისტრთან შეთანხმდებით, წარდგინებით და რეკომენდაციით. დღეის მდგომარეობით სამი დავაწინაურეთ,,. როგორც ხელმძღვანელი მენტორისთვის მისთვის დაწინაურების განმაპირობებელი ფაქტორები შემდეგია, რომ უნდა იყოს პუნქტუალური, უნდა უნდოდეს აქ მუშაობა, ამ ყველაფერს დიდი მნიშვნელობა აქვს და ასევე, რამდენად პასუხისმგებლობით ეკიდება თავის საქმიანობას, რამდენად შეუძლია დამოუკიდებლად და გუნდურად მუშაობა. თუ ურთიერთგამომრიცხავი ფაქტორები არ არის, ხდება დაწინაურება,,. რაც შეეხება გარედან მოსულ თანამშრომელს, იგი თვლის, რომ მენეჯერული და შესაბამისი უნარების ცოდნა აუცილებელი, იმისათვის რომ, მართოს დეპარტამენტი და ა.შ. შეუძლია გაართვას თავი. მისივე თქმით, შეიძლება პირიქითაც მოხდეს, გარედან მოსულის მიწუსად ითვლება, რომ არ იცნობს გუნდს, სფეროს და მუშაობის სპეციფიკას. კითხვაზე, აქ მომუშავე ვინმე თუ იყო, ვისაც სურვილი ჰქონდა დანიშნულიყო მაღალ თანამდებობაზე, ამობს რომ,, წავიდა მინისტრის მოადგილე და ხელმძღვანელიც, ერთ-ერთზე დაწინაურდა, მეორეზე ვაკანსია გამოაცხადეს, შესაბამისად ხდება ხოლმე, რომ ახალი კადრები ინიშნება, ისინი ვინც აქ არ განვითარებულან,,. იგი რჩევას აძლევს სხვა ხელმძღვანელებს, იმისათვის რომ იყვნენ კარგი ხელმძღვანელი-მენტორები „საქმიანობის იდენტიფიცირება, საქმიანობაში სრულად ჩართვა , მათი შეხედულებებისა და მიდგომების გათვალისწინება,,. თანხების გამოყენებასთან დაკავშირებით, რომელიც კარიერულ წინსვლას ხმარდება, ამბობს რომ ასეთი შემთხვევა არ ყოფილა, რომ სპეციალური თანხები გამოიყოფოდეს, დაფინანსება საკმაოდ მცირეა სხვებთან შედარებით. იმისათვის, რომ კვლავიკაციის ასამაღლებლად ტრენინგები და სხვა საშუალებები გამოიყენებოდეს კონკრეტულად მის დეპარტამენტში, ამ ეტაპზე უცხოელ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობენ, ყველასთვის, ზედა, საშუალო და მაღალი რგოლის წარმომადგენლებისთვის თანამდებობრივად დაწინაურების საშუალებები რომ გაიზარდოს. იგი თვლის, რომ საჭიროა და მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებული თანამშრომლებისთვის ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა, რამდენად დიდ საქმეს აკეთებს ის აუხსნას და შეახსენოს. მისი აზრით, შესაძლებელია ამის დრო არ იყოს , მაგრამ ეს უფრო მნიშვნელოვანი იყოს იმ ეტაპზე ვიდრე სხვა რაიმე.

როგორც დასაწყისში აღინიშნა, ამ კონკრეტული დეპარტამენტის ორ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან ჩაიწერა ინტრვიუ. ორივე მათგანი ხელმძღვანელის დამოკიდებულებას, ურთიერთობასა და მიდგომებს დადებითად აფასებს. და მათ მიერ მოწოდებული ინფორმაცია

თანხვედრაშია ერთმანეთთან. ერთ-ერთი თანამშრომლის თქმით, მისი უფროსი ცდილობს ხშირად რომ დატვირთოს, იგულისხმება მივლინებები საზღვარგარეთ, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, იმისათვის, რომ განვითარდეს და კარიერულად წინ წავიდეს. თუმცა ახლო მომავალში იგი თანამდებობრივ საფეხურს აიმაღლებს თუ არა რთული სათქმელია, რადგან ეს დამოკიდებულია იმაზე გათავისუფლდება თუ არა პოზიცია. იგი, ასევე სხვა თანამშრომლის მაგალითსაც ახსენებს, თუ რა და ვინ დაეხმარა იმისათვის რომ წინ წასულიყო... ეს იყო მისი მხრიდან გამოხატული ინტერესი, რომ სხვა სფეროებში შეესწავლა, მისი უშუალო ხელმძღვანელი ეხმარებოდა, რომ დროულად მიეღო ინფორმაცია და დოკუმენტები იმისათვის, რომ შეესწავლა, და საშუალება ჰქონოდა დაწინაურების, წელიწადნახევარში ასეც მოხდა, იგი მთავარ სპეციალისტად დაინიშნა... იგი ასევე ამბობს, რომ თავდაპირველად თავად დროებით მუშაობდა, შემდეგ სამსახურში დატოვეს,, ისე მოხდა რომ ადგილი გათავისუფლდა და შემომთავაზეს, გავიარე გასაუბრება მინისტრის მოადგილესთან, ჩემი დატოვების ერთ-ერთ მიზეზად დამისახელეს, რომ კარგი ათვისების უნარი მაქვს. იმას რასაც ხელმძღვანელი მიხსნიდა, მისწორებდა მარტივად ვითვისებდი, თუმცა ხელმძღვანელის დამოკიდებულება უმთავრესია, მას რომ არ ჰქონოდა ამ ტიპის დამოკიდებულება, და ჩემთვის განვითარებისა და კარიერული წინსვლის საშუალება არ მოეცა, რა თქმა უნდა, დღეისთვის არ ვიქნებოდი ამ პოზიციაზე...

ზემოთ მოცემული სამი ინტერვიუს გაანალიზების შემდგომ, კვლევამ აჩვენა და ნათელი გახდა, რომ აღნიშნულ დეპარტამენტში, მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეული ტიპის ურთიერთობები აქვთ სხვადასხვა საერთაშორისო თუ დონორ ორგანიზაციებთან, მაინც იშვიათი მოვლენაა დაწინაურება და დღეისთვის კვლავინდებურად მუშაობა უწყვეტ ამ საკითხებზე. რადგან ამის საშუალებას მათი მწირი ბიუჯეტი არ იძლევა. იმისათვის, რომ თანამშრომელმა უფრო თანამდებობის მაღალ საფეხურებს მიაღწიოს იღბალი, მონდომება და ინტერესი უნდა ჰქონდეს.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო

იგი

წარმოადგენს ქვეყნის სამართალდამცავ უწყებას. სამინისტროს უმთავრესი მიზანია სამართალდარღვევათა რიცხვის შემცირება, მოქალაქეთა მშვიდ და უსაფრთხო გარემოში ცხოვრების უზრუნველყოფა, მათი უფლებების დემოკრატიული და სამართლებრივი სახელმწიფოს სტანდარტების შესაბამისად დაცვა. ამ მიზნის მისაღწევად სამინისტროს ამოცანებს განეკუთვნება დანაშაულის პრევენცია, ეფექტიანი რეაგირება, ხარისხიანი მომსახურების გაწევა და საზოგადოებასთან მჭიდრო, ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობების ჩამოყალიბება. სამინისტრო თავის საქმიანობას ახორციელებს კანონის, დემოკრატიული სტანდარტებისა და ეთიკის ნორმების დაცვით.

შსს-ს საქმიანობა ემყარება კანონიერების, ჰუმანურობის, სამართლიანობის, საჯაროობის, გამჭვირვალობის, პიროვნების პატივისა და ღირსების დაცვის პრინციპებს. ამასთან ერთად, სამინისტრო აცნობიერებს, რომ საზოგადოების ნდობისა და პატივისცემის დამსახურება მხოლოდ ეთიკური და ჰუმანური მოპყრობითაა შესაძლებელი.

დღეისათვის, სამინისტროს საქმიანობა ახალი ხედვითა და მიდგომებით ხორციელდება. პოლიტიზებული ძალოვანი უწყების ნაცვალად, შსს დამოუკიდებელ, მიუკერძოებელ და საზოგადოებაზე ორიენტირებულ სამართალდამცავ ორგანიზაციად ჩამოყალიბდა. პოლიტიკის შემუშავების, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინსტიტუციონალიზაციისა და რეფორმების განხორციელების მიზნით, შემუშავდა შინაგან საქმეთა სამინისტროს განვითარების სტრატეგია. აქამდე არსებული პრაქტიკა უწყების მუდმივი შეფასების, ანალიზის, საჭიროებების გამოვლენის, რესურსების რაციონალური გამოყენების მიდგომით შეიცვალა.

სამინისტრო მჭიდროდ თანამშრომლობს საზოგადოებასთან და აქტიურ ნაბიჯებს დგამს მისი ინფორმირებისა და მიმდინარე პროცესებში ჩართულობისთვის. სამინისტროს საქმიანობა ეფუძნება საჯაროობასა და გამჭვირვალობას. მოქალაქეებს შეუძლიათ გაეცნონ შინაგან საქმეთა სამინისტროში არსებულ საჯარო ინფორმაციას.

შსს საზოგადოებაზე და მის საჭიროებებზეა ორიენტირებული, მისი საქმიანობა განიხილება, როგორც საზოგადოებრივი სერვისის განხორციელება, რომელიც ეფუძნება მოქალაქეთა წინაშე ანგარიშვალდებულებასა და ადამიანის უფლებების პატივისცემას.

შსს-ს მისიაა უსაფრთხოების სფეროში მოსახლეობას მიაწოდოს ისეთი ხარისხის მომსახურება, რომ თითოეულ ადამიანს ჰქონდეს უსაფრთხოების მაღალი განცდა, საკუთარი ღირსებისა და ძირითადი უფლებების მაქსიმალური დაცულობის პირობები.

სსიპ-ები- მოიცავს: შსს აკადემია, დაცვის პოლიცია, 112, მომსახურების სააგენტო, შსს ჯანმრთელობის დაცვის სამსახური, სახელმწიფო მატერიალური რეზერვების დეპარტამენტი, საგანგებო სიტუაციების მართვის სააგენტო.

განხორციელდა სხვადასხვა პროექტები/ რეფორმა-პატრული,- ოჯახში ძალადობა, -ადამიანთა ვაჭრობა (ტრეფიკინგი),- ორგანიზებული დანაშაული,-ნარკოპოლიტიკა,-მიგრაციის გზამკვლევი.

დეპარტამენტები- 21 დეპარტამენტი- გენერალური ინსპექციის დეპარტამენტი, ეკონომიკური დეპარტამენტი, ლოჯისტიკის

დეპარტამენტი, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი და ა.შ

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი-ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ძირითადი ამოცანებია: სამინისტროს სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება; დანაყოფების დაკომპლექტება მაღალკვალიფიციური კადრებით; სამინისტროს თანამშრომელთა სწავლების, სამსახურის გავლის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სამინისტროში განხორციელებული საკადრო საქმიანობის ინსპექტირება.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი- დეპარტამენტი ანგარიშვალდებულია საქართველოს შინაგან საქმეთა მინისტრის (შემდგომში – მინისტრი) და კურატორი მინისტრის მოადგილის წინაშე.

დეპარტამენტის საქმიანობის სამართლებრივი და ორგანიზაციული საფუძვლები თავისი საქმიანობის პროცესში დეპარტამენტი ხელმძღვანელობს საქართველოს კონსტიტუციით, საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებითა და შეთანხმებებით, საქართველოს კანონებით, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულებებითა და განკარგულებებით, საქართველოს მთავრობის დადგენილებებითა და განკარგულებებით, სამინისტროს დებულებით, ამ დებულებითა და მინისტრის სხვა სამართლებრივი აქტებით. დეპარტამენტის ამოცანები და კომპეტენცია - დეპარტამენტის ძირითადი ამოცანები დეპარტამენტის ძირითადი ამოცანებია: ა) სამინისტროს სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება; ბ) დანაყოფების დაკომპლექტება მაღალკვალიფიციური კადრებით; სამინისტროს თანამშრომელთა სწავლების, სამსახურის გავლის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ფიზიკური მომზადების ორგანიზება; გ) სამინისტროში განხორციელებული საკადრო საქმიანობის ინსპექტირება და ა.შ

დეპარტამენტის კომპეტენცია- სამინისტროს სისტემაში თანამდებობებზე კადრების განაწილების, გადაადგილებისა და დათხოვნის თაობაზე მასალების შესწავლა და მომზადება; სამინისტროს მოსამსახურეთა წახალისების, დისციპლინური სახდელის დადებისა და მისი ვადაზე ადრე მოხსნის შესახებ, სახელმწიფო ჯილდოსა და უმაღლეს წოდებაზე წარსადგენად, მივლინების შესახებ, და ა.შ. საშტატო რიცხოვნობის აღრიცხვა და საშტატო ერთეულების ცვლილებების კონტროლი; ჟ) სამინისტროში სასწავლო პრაქტიკისა და სტაჟირების გავლის ორგანიზება; სამინისტროს საშტატო რიცხოვნობის შესახებ სტატისტიკის წარმოება; საკადრო საქმიანობის შესახებ სამართლებრივი აქტების (სამინისტროს მოსამსახურეთა დანიშვნა, თანამდებობრივი გადაადგილება, დათხოვნა, მივლინება და სხვა) მიღება-შეგროვება და სათანადო დამუშავება; სამინისტროში მუშაობის დაწყების შესახებ შემოსული განცხადებებისა და მასალების განხილვა; ჩ)

წინადადებების შემუშავება სამინისტროს საკადრო დანაყოფებში შრომითი დისციპლინის ამაღლების მიზნით, და ა.შ.

დეპარტამენტის ხელმძღვანელობა- კანონმდებლობით დადგენილი წესით უზრუნველყოფს დეპარტამენტში დასანიშნი პირების კანდიდატურების განხილვა-დამტკიცებას; კანონმდებლობით დადგენილი წესით მინისტრს ან/და კურატორ მინისტრის მოადგილეს წარუდგენს წინადადებებს დეპარტამენტის თანამშრომელთა წახალისების ან მათი დისციპლინური პასუხისმგებლობის თაობაზე; შუამდგომლობს მინისტრთან ან/და კურატორ მინისტრის მოადგილესთან დეპარტამენტის მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის ამაღლების შესახებ. ხელმძღვანელობს და პასუხისმგებელია სამინისტროში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი პოლიტიკის რეგულირებაზე, სამინისტროს დანაყოფებისათვის კვალიფიციური კადრების შერჩევის ორგანიზებაზე, სამსახურებრივი მოთხოვნებიდან გამომდინარე, სამინისტროსა და მისი დანაყოფების (სტრუქტურული ქვედანაყოფები და ტერიტორიული ორგანოები) სტრუქტურებისა და საშტატო განრიგების სრულყოფაზე; ხელმძღვანელობს სამინისტროში საკადრო საქმიანობასთან დაკავშირებით ინსპექტირების განხორციელებასა და სამსახურებრივ შემოწმებას და ა.შ. დეპარტამენტის დირექტორს ჰყავს მოადგილე ან მოადგილეები, კომპეტენციის ფარგლებში დეპარტამენტის დირექტორს წარუდგენს წინადადებებს იმ ფინანსური სახსრებისა და მატერიალური ფასეულობების გამოყოფის თაობაზე, რომელიც საჭიროა დეპარტამენტის ამოცანების შესასრულებლად.

დეპარტამენტის სტრუქტურა დეპარტამენტის დანაყოფებია: ა) I სამმართველო (საკადრო უზრუნველყოფის); ბ) II სამმართველო (საინფორმაციო უზრუნველყოფისა და პროფესიული მომზადების ორგანიზების); გ) III სამმართველო (საკადრო საქმიანობის ინსპექტირება); დ) საქმისწარმოების ორგანიზების განყოფილება

(კანცელარია). I სამმართველოს (საკადრო უზრუნველყოფის) კომპეტენცია I სამმართველოს (საკადრო უზრუნველყოფის) კომპეტენციაა: ა) შეისწავლოს და მოამზადოს მასალები სამინისტროს სისტემაში თანამდებობებზე კადრების განაწილების, გადაადგილებისა და დათხოვნის თაობაზე და ა.შ. ა) სამინისტროს მოსამსახურეთა წახალისების, დისციპლინური სახდელის დადებისა და მისი ვადაზე ადრე მოხსნის შესახებ; ბ) სამინისტროს მოსამსახურეთა სახელმწიფო ჯილდოსა და უმაღლეს წოდებაზე წარსადგენად; გ) სამინისტროს მოსამსახურეთა მივლინების შესახებ; დ) კონტროლი გაუწიოს სამინისტროს ვადიანი და საკონტრაქტო მოსამსახურეების დაკომპლექტებას და ა.შ. II სამმართველოს (საინფორმაციო უზრუნველყოფისა და პროფესიული მომზადების ორგანიზების) კომპეტენცია II სამმართველოს (საინფორმაციო უზრუნველყოფისა და პროფესიული მომზადების ორგანიზების) კომპეტენციაა: მოამზადოს სამინისტროს სისტემაში შემავალი

დანაყოფების სტრუქტურული და სამტატო- საორგანიზაციო ბრძანებები, უზრუნველყოს სამტატო ნუსხების დანაყოფების დებულებებთან შედარება და შესაბამისობაში მოყვანა; აწარმოოს სამტატო რიცხოვნობის აღრიცხვა და განახორციელოს სამტატო ერთეულების ცვლილებების კონტროლი; უზრუნველყოს სამინისტროს მოსამსახურეთა და კანდიდატთა სასწავლო კურსებსა და პროგრამებზე გაგზავნა; ორგანიზება გაუწიოს სამინისტროში სასწავლო პრაქტიკისა და სტაჟირების გავლას; აწარმოოს სტატისტიკა სამინისტროს სამტატო რიცხოვნობის შესახებ; აწარმოოს საკადრო საქმიანობის შესახებ სამართლებრივი აქტების (სამინისტროს მოსამსახურეთა დანიშვნა, თანამდებობრივი გადაადგილება, დათხოვნა, მივლინება და სხვა) მიღება-შეგროვება და სათანადო დამუშავება და ა.შ.

III სამმართველოს (საკადრო საქმიანობის ინსპექტირება) კომპეტენცია III სამმართველოს (საკადრო საქმიანობის ინსპექტირება) კომპეტენციაა: განახორციელოს გეგმური საკადრო ინსპექტირება მინისტრის ან კურატორი მინისტრის მოადგილის ბრძანების, ხოლო ცალკეულ შემთხვევებში დეპარტამენტის დირექტორის თანხმობის საფუძველზე; კომპეტენციის ფარგლებში უზრუნველყოს მინისტრის ბრძანებებისა და მითითებების შესრულების კონტროლი; მოამზადოს შესაბამისი დასკვნები საკადრო საქმიანობის ინსპექტირების შედეგად გამოვლენილ დარღვევებზე, დაშვებული შეცდომების აღმოფხვრის ან/და დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების მიზნით და ა.შ. საქმისწარმოების ორგანიზების განყოფილების (კანცელარია) კომპეტენცია საქმისწარმოების ორგანიზების განყოფილება: უზრუნველყოს სამინისტროს ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის სისტემაში (eflow) შემოსული დოკუმენტების ადრესატებთან დაგზავნას და ა.შ.

ადამიანური რესურსების ფუნქციების გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს საკადრო ცვლილებებს, დაწინაურებას.

რა ფაქტორები განისაზღვრება და რა უმლის ხელს თანამშრომლის თანამდებობრივად მაღალ საფეხურზე ასვლას. ქვემოთ მოცემული კვლევა სრული, მთლიანი სურათის დანახვის საშუალებას იძლევა.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროში ინტერვიუს ჩაწერა მოხდა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსთან- პოლიციის პოლკოვნიკთან. ხელმძღვანელი პირის გარდა ინტერვიუ წარიმართა ქვედა რგოლის წარმომადგენელთანაც. თითოეული ინტერვიუ დაახლოებით 25 წუთი გაგრძელდა. ინტერვიუში გამოყენებული კითხვები ეხება, ამ კონკრეტული ხელმძღვანელი პირის ამ თანამდებობაზე მუშაობის პერიოდსა და თანამდებობაზე დანიშვნის განსაზღვრულ ფაქტორებს, როგორ მოვიდა ამ პოზიციამდე. ასევე, ხელმძღვანელის მიერ განხორციელებულ მიდგომებს თანამშრომლებთან ურთიერთობებისას,

როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ გარემოში. აგრეთვე, ხელმძღვანელის მიერ ჩატარებული კონკრეტული ღონისძიებები ახალი თანამშრომლის გაცნობის, პრუდუქტიულობის გაზრდის, თანამშრომლების შესაფასებლად გამოყენებული მეთოდების გაანალიზების, კარიერული/ თანამდებობრივად დაწინაურების ფაქტორების, წახალისების მექანიზმების, ახალი თანამშრომლისთვის სამუშაოს გაცნობის, დაწინაურების სიხშირის, თანამდებობრივად დაწინაურების ხელისშემშლელი ფაქტორების, სახელმწიფოს მხრიდან დაფინანსების (კარიერულად განვითარებისთვის) გამოყოფილი თანხების, პოლიტიკური ნების, ორგანიზაციის შიგნიდან და გარედან მაღალ თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ მიღებულ სიღრმისეულ ინფორმაციას.

ინტერვიუს გაანალიზებისას გამოიკვეთა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსი, აღნიშნულ პოზიციაზე 9 წელია მუშაობს, ხოლო მისი დაწინაურებისათვის შემდეგი ფაქტორები განისაზღვრა, ესენია სტრუქტურული რეფორმები და მის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასება. თავად, იმისათვის, რომ თანამშრომელი უკეთ გაიგნოს და მისი პროდუქტიულობა გაზარდოს, იყენებს გასაუბრების, მენტორინგისა და შეფასების მეთოდებს. თანამშრომლისთვის სამუშაოს გაცნობა ხდება სხვა თანამშრომლების მიერ გამოცდილების გაზიარების საშუალებით. კითხვაზე თანამშრომლისთვის კომფორტის შესაქმნელად და იმისათვის, რომ მან თავი გუნდის წევრად იგრძნოს რა ხერხებს იყენებს, ამბობს, რომ მისთვის მნიშვნელოვანია „სრული თავისუფლება თანამდებობრივი რეგლამენტის ფარგლებში/ დელეგირება/ გუნდური მუშაობის წახალისება/ შემოქმედებითობის წახალისება„. რაც შეეხება თანამშრომლის შეფასებას, ეს მხოლოდ არაფორმალურადაა შესაძლებელი, და რაიმე სახის ანგარიშების, დასკვნის დაწერა არ ხდება. კითხვაზე დადებითი შეფასების მიღების შემთხვევაში რა შედეგი მოჰყვება კონკრეტული თანამშრომლისთვის, იგი ამბობს, რომ „წამახალისებელი მექანიზმი სამწუხაროდ არ არსებობს, მხოლოდ ინდივიდუალურ და გუნდის დონეზე, უშუალო ხელმძღვანელის მიერ წარმატებაზე ხაზგასმა/ შესაძლებლობის ფარგლებში (როგორც წესი ძალიან იშვიათად) თანამდებობრივი დაწინაურება„. თუმცა კითხვაზე, როგორ ხდება კარიერული განვითარება მის ორგანიზაციაში ამბობს, რომ გადამწყვეტია რიგ შენთხვევებში პოლიტიკური ფაქტორი და ძირითადად დამსახურების ფაქტორი. ხოლო, ახალი თანამშრომლების დაწინაურება თითქმის არ ხდება. თავად ხელმძღვანელი დაქვემდებარებული თანამშრომლის კარიერულად წინ წასაწევად შემდეგ ფაქტორებს განსაზღვრავს, მისთვის მნიშვნელოვანია მხოლოდ სამუშაო ფაქტორები, მონდომება, ინიციატივები, და ა.შ. თუ რომელი ფაქტი უფრო ხშირად ხდება, გარედან მოყვანილი პირის მაღალ თანამდებობაზე დანიშვნა თუ დაწინაურება, პასუხობს, რომ „შიდა დაწინაურებები უფრო ხშირია, რადგან სისტემაში დამსახურების დაწყება გარკვეულ ბარიერებს გულისხმობს, ამიტომ ხშირ შემთხვევაში შიდა კადრის დაწინაურება ურჩევნიათ,

ვიდრე ახალი კანდიდატის შესწავლა „... ხოლო მისთვის, რომელი უფრო პრიორიტეტული და მისაღებია დაწინაურებული თუ ახალი კარდის მიღება, განმარტავს რომ,, გააჩნია პოზიციას, თუ საქმე გაყიდვებს და პიარს ეხება, ზოგჯერ გარედან მოყვანილი უკეთ ართმევს თავს, როცა სპეციფიკურ შიდა სამზარეულოს ეხება, შიდა გამოცდილი კადრი უკეთესი შემსრულებელია...“ ზოგადად, თანამშრომელთა დაწინაურება ხუთი წლის შემდეგაა შესაძლებელი, სამსახურში გამოჩენილი მონდომებისა და დამსახურების მიხედვით. მისი აზრით, კარიერულად განვითარებისთვის ხელისშემშლელი ფაქტორები რომ აღარ არსებობდეს აუცილებელია კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები, როგორც მენეჯერებისთვის ისე შიდა დაბალი რგოლის თანამშრომლებისათვის. ასევე, რჩევის სახით იგი ხელმძღვანელ-მენტორებს შემდეგ რეკომენდაციებს აძლევს, რომ „იყვნენ სიახლებზე ორიენტირებულნი და თანამშრომლებს მისცენ უფრო მეტი წახალისების საშუალება...“

ინფორმაციის გადამოწმების მიზნით, დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან ჩატარდა ინტერვიუ. ძირითადად , ხელმძღვანელის მხრიდან გაცემულ პასუხებთან თანხვედრა დაფიქსირდა. თუმცა გამოვლინდა მნიშვნელოვანი განსხვავებებიც, კერძოდ, ახალი თანამშრომლის გასაცნობად შემდეგი ღონისძიებები ტარდება, ესენია მაქსიმალური კომუნიკაცია და ადაპტაცია, ხოლო თავი კომფორტულად რომ იგრძნოს ძირითადად არასამსახურობრივი კომუნიკაციაა და მეგობრული გარემოს შექმნა ხდება. მენტორობის შემთხვევაში დავალებას როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ გარემოში უხსნის. კარიერული წინსვლა ხდება მხოლოდ საქმის შესრულების ხარისხიდან გამომდინარე. იგი თვლის, რომ მენტორობის არსიდან გამომდინარე, თავის ორგანიზაციაში თუ დეპარტამენტში, იმისათვის რომ ამა თუ იმ თანამშრომლის კარიერული ზრდა მოხდეს, დასახვეწია „ აუცილებელია , უფრო მეტად კვალიფიციური კადრი მენეჯერულ რგოლზე, უფრო მეტი თავისუფლება უშუალო მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში,,. ხოლო რჩევის სახით, იგი შემდეგ მოსაზრებას სთავაზობს ხელმძღვანელ- მენტორებს, რომ „ უფრო მეტად დაქვემდებარებული თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა და მეტი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში,,. იმისათვის, რომ თანამშრომელი თანამდებობრივად განვითარდეს, აუცილებელია სახსრების გამოყოფა, დაფინანსებასთან დაკავშირებით იგი ინფორმაციას არ ფლობს.

ორივე რესპონდენტი ცალსახად ამბობს, რომ მათს სტრუქტურაში კლატერბერგის მიერ შემუშავებული ოთხი საფეხური 1. მენტორი აფუძნებს სწავლების საჭიროებებს და აფუძნებს პერსონალურ განვითარების გეგმას- ადამიანური რესურსების ხელმძღვანელი იყენებს გასაუბრების, მენტორინგის, წახალისების, შეფასების მეთოდებს. 2 იწყებს სწავლების პროცესს, რათა მენტე გახდეს დამოუკიდებელი მსწავლელი. ხელმძღვანელი

უხსნის, თავდაპირველად ნაკლებ დავალებებს აძლევს, შემდეგ შეხვედრებზე იწვევს, რათა მუშაობის სპეციფიკას გაეცნოს და თავად შეძლოს დამოუკიდებლად მუშაობა. 3 აფასებს ურთიერთობის წარმატებას, გამოიხატება წახალისება, სიტყვიერ დონეზე შექება ან პირიქით. 4. მენტორი და მენტე კრიტიკულად აფასებენ მათ შორის განვითარებულ მენტორობის ურთიერთობას და ასევე მსჯელობენ თუ რა შეიძლებოდა გამოსულიყო უკეთ, შენიშვნების მიცემა და გაანალიზება მუშაობის დროს.

მოცემული და განხილული ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია შემდეგი დასკვნის გაკეთება, რომ საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროში, კლატერბერგის მენტორობის თეორია სრულყოფილად გამოიყენება, თუმცა, ხშირ შემთხვევებში, მის გამოყენებას აღნიშნულ დაწესებულებაში მომუშავე თანამშრომელი კარიერულად გაზრდამდე არ მიჰყავს, რადგან არსებობს ბარიერები, არაკვალიფიციური კადრები, ხელმძღვანელის ნაკლებად დამოუკიდებლობა და ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგების ნაკლებობა. მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლის დაწინაურება 3-5 წლის შემდგომ შესაძლებელი ხდება, როგორც უკვე აღინიშნა ხელისშემშლელი ფაქტორებიც არსებობს.

სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო

წარმოადგენს

საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. სააგენტო შეიქმნა 2012 წლის ივლისში სსიპ სამოქალაქო რეესტრის სააგენტოს ბაზაზე.

სერვისების განვითარების სააგენტოს ფუნქციაა არა მარტო საკუთარი, არამედ ზოგადად სახელმწიფო მომსახურების განვითარების ხელშეწყობა, ინოვაციური სერვისების დანერგვა საჯარო სექტორში, მოსახლეობის რეესტრის წარმოება და მუდმივი სრულყოფა, მასთან დაკავშირებული დოკუმენტების გაცემა.

კერძოდ, სერვისების განვითარების სააგენტოს აქვს ერთი მხრივ სამოქალაქო რეესტრის ფუნქციები, რომლებიც მოიცავს: მოსახლეობის ერთიანი რეესტრის წარმოებას, სამოქალაქო აქტების რეგისტრაციას, საიდენტიფიკაციო დოკუმენტების გაცემას, მოქალაქეობასთან დაკავშირებული პროცედურების წარმართვას, მიგრაციასთან დაკავშირებული საქმიანობას, დოკუმენტის აპოსტილირებისა და ლეგალიზაციის წარმოებას.

მეორე მხრივ, სააგენტომ შეიძინა ახალი მიმართულება, რომელიც მიმართულია სახელმწიფო სერვისების განვითარების ხელშეწყობისკენ, რაც გულისხმობს საჯარო უწყებების დახმარებას არსებული მომსახურების სრულყოფასა და ახალი

მომსახურების შექმნაში, მათ შორის, იდეების გენერირებას, პროცესების დიაგნოსტიკას და საჭიროების იდენტიფიცირებას, პრობლემების ოპტიმალური გადაჭრის გზებზე რეკომენდაციების მომზადებას, პროცესების ოპტიმიზაციის გეგმის მომზადებას, მის დანერგვასა და დახმარებას მუდმივი განვითარების პროცესებში.

სერვისების განვითარების სააგენტოს ფუნქციებიდან გამომდინარე, სააგენტო მონაწილეობს რამდენიმე მნიშვნელოვან პროექტში, რომელიც მიმართულია როგორც სააგენტოს, ასევე სხვა უწყებების მომსახურების ხელშეწყობასა და განვითარებაზე:

- საიდენტიფიკაციო სერვისების განვითარება საქართველოში, რომელიც შესაძლებელს გახდის პიროვნებისა და ორგანიზაციების უტყუარ და უსაფრთხო იდენტიფიკაციას როგორც ფიზიკურ, ასევე ვირტუალურ სივრცეში. ამ სერვისების განვითარება გაზრდის მოქალაქისა და ორგანიზაციის მიერ იმ ინფორმაციის მონიტორინგს, რაც გადაეცემა მესამე მხარეს;
- ელექტრონული მმართველობის დანერგვა ადგილობრივ თვითმმართველობებში, რომლის შედეგიც იქნება თვითმმართველობებში საქმისწარმოების, მათ შორის მომსახურების გაწევის სტანდარტიზება ოპტიმიზაცია და გამჭვირვალობა;
- საზოგადოებრივი ცენტრის განვითარების პროექტი, რომლის ფარგლებშიც შენდება მრავალფუნქციური ცენტრები. აქ ადგილობრივ მოსახლეობას სოფლიდან გაუსვლელად მიეწოდება სხვადასხვა სახელმწიფო თუ კერძო სერვისები; ასევე, გამოყოფილია სივრცე საზოგადოებრივი ჩართულობის ხელშესაწყობად;
- დამისამართების ერთიანი სისტემის შექმნა, რომლის შედეგად გასწორდება მისამართებში არსებული ხარვეზები და შეიქმნება მისამართების ერთიანი რეესტრი;
- საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოში საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციის (IMO) სტანდარტების შესაბამისი დოკუმენტების გაცემის პროცესისა და ელექტრონული საქმისწარმოების დანერგვა. პროექტის დასრულების შემდეგ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტო შეძლებს დოკუმენტების გაცემას მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი და დოკუმენტის მიმღებისთვის სანდო ფორმით;
- სამოქალაქო აქტების დიגיტალიზაციის პროექტი, რომლის ფარგლებშიც მიმდინარეობს ქალაქში არსებული სამოქალაქო აქტების ელექტრონულ

ფორმატში გადატანა, რაც საბოლოოდ გაამარტივებს მოქალაქეებისთვის მომსახურების გაწევის პროცესს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა-სერვისების განვითარების სააგენტოში დანერგილია მართვის ფორმა, რომელიც შეესაბამება სააგენტოს მიზნებსა და მასზე დაკისრებულ ფუნქციებს. სააგენტოს ჰყავს თავმჯდომარე და მის საკონსულტაციო ორგანოს წარმოადგენს მმართველი საბჭო. საბჭოში შედის სააგენტოს შვიდი დეპარტამენტის დირექტორი და იკრიბება პერიოდულობით სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხების განსახილველად.

საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტო, თავისი ფუნქცია მოვალეობების მრავალფეროვნებით გამოირჩევა, არაერთი მნიშვნელოვანი, საინტერესო და აქტუალური პროექტები ხორციელდება, შესაბამისად იგი დატვირთულია ამ მხრივ, თუმცა ხაზგასასმელია ის ფაქტი, რომ აღნიშნულ დაწესებულებას კარიერული წინსვლისთვის სახელმწიფოს მხრიდან დაფინანსება თითქმის არ გამოეყოფა. მათ შორის არც სამოქალაქო რეესტრის დეპარტამენტი-სამოქალაქო აქტებისა და მოსახლეობის რეგისტრაციის სამსახურს. სერვისების განვითარების სააგენტოს სამოქალაქო რეესტრის დეპარტამენტი აერთიანებს სამოქალაქო აქტებისა და მოსახლეობის რეგისტრაციის, მოქალაქეობისა და მიგრაციის, აპოსტილისა და ლეგალიზაციის, დისტანციური მომსახურების სამსახურებს, მოქალაქეობის საკითხთა კომისიას, სააგენტოს ფილიალებსა და ბიომეტრიული დოკუმენტების პერსონალიზაციის ცენტრებს.

„დეპარტამენტში 2006 წლიდან ვმუშაობ, თავიდან მოვედი სტაჟიორად, მერე სპეციალისტი გავხდი, შემდგომ შევიცვალე სამსახური, ამ პოზიციაზე კი გასაუბრებით, შიდა დაწინაურებით დავიკავე აღნიშნული თანამდებობა, ხელმძღვანელის როლი დიდი იყო, მის მიერ ურთიერთობის, თანამშრომლის განვითარების მიზნით, იგი ამობს, რომ, პირადად ვესაუბრები, რა ინტერესები აქვს, რას საქმიანობს, სად ცხოვრობს, თუმცა დეტალებში არ ვეძიებ, ორთვეში ერთხელ მაინც ინდივიდუალურად ყველა თანამშრომელს ვესაუბრები, გვაქვს ურთიერთ გაცვლა, რადგან მე რაც მაინტერესებს ვიგებ მათგან და ასევე პირიქითაც ხდება. პირველ რიგში, როდესაც ახალი თანამშრომელი მოდის, მისი სამუშაო მაგიდაც კი მოწესრიგებულია. ვცდილობ ის რაც მე გადამხდა, და არ მომეწონა, სხვებს არ ჰქონდეთ ასეთი შემათხვევები ჩემს სამსახურში, ყველას ვახვდრებ თავის სამუშაო მაგიდას, ინდივიდუალურად ვხვდები, ვესაუბრები მათ და შემდგომ გუნდის ყველა წევრს ვაცნობ, გამოვუყობ ერთ ძველ თანამშრომელს, რომელიც აცნობს, ასევე სამუშაოს, ეხმარება ჩემთან ერთად ადაპტაციაში, რაც შეეხება თანამშრომლებთან მის არაფორმალურ ურთიერთობას, უფრო ხშირად გასვლითი ექსკურსიები აქვთ, მათს პროექტსაც აქვს წელიწადში რამდენჯერმე გასვლები, კითხვაზე თუ ხდება ამ დროს საქმესთან დაკავშირებით საუბრები და

მსჯელობები, იგი პასუხობს რომ, არა, რადგან მას მიაჩნია, რომ როდესაც აქვთ არაფორმალური გასვლითი ღონიძიება იქ საქმესთან მიმართებაში არ უნდა ისაუბრონ, ხოლო, იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელმა სთხოვა ან ჰკითხა, ამ შემთხვევაში აუცილებლად პასუხობს და რჩევებს აძლევს. დაქვემდებარებული თანამშრომლის პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის გასაზრდელად, თვლის, რომ მისგანაც უნდა მოდიოდეს ეს, ჰქონდეს მიზანი და უნდა მიღწევები. თვითონ საქმე არის რუტინული და ისეთი საინტერესო შეიძლება არ იყოს. მისი აზრით, ეს რუტინული სამუშაო განვითარებაზე ნაკლებად მოქმედებს, თუმცა სიახლეებს იგებენ, რა არის პერსონალური საიდუმლოება, რა აქტები არსებობს და ა.შ. ახალ თანამშრომელს, თავდაპირველად შეცდომებს ჰპატიობს, რადგან არ არის გათვითცნობიერებული საქმის, მუშაობის სპეციფიკაში, თანამშრომლების შესაფასებლად კი შემდეგ კრიტერიუმებს იყენებს: ყოველი თვის ბოლოს, მათი საქმიანობა ფასდება გადაჭარბების და შესრულების ხარისხის მიხედვით, „არის კრიტერიუმი, რომელიც ყველასთვის ნათელია, იგი რა კრიტერიუმებით ფასდება, როგორ იწონება და ამიტომ ეს მათთვის სიახლეს არ წარმოადგენს, ამ ეტაპზე, არის მხოლოდ შეფასება, თუმცა იყო წახალისება, ვინც იყვნენ ოპერატორები, ისინი გახდნენ კურატორები, ეს პოზიცია ერთი საფეხურით ზემოთაა, გაიცემოდა პრემიებიც საუკეთესო თანამშრომლებს შორის, დაბალი შეფასებისას, მის პროექტში ისეთი თანამშრომელი, რომელიც სისტემატიურად დაბალ შეფასებას იღებს, ასეთი თანამშრომელი სამსახურიდან გაშვებული არ არის „იმიტომ რომ არ შემხვედრია ისეთი თანამშრომელი, რომელიც არ ცდილობდეს გამოსწორებას თავიანთი სამუშაოს, შეცდომების და ა.შ., შენიშვნებს რაც შეეხება „ვთვლი და მიყვარს ინდივიდუალურად, თუ მთლიანად გუნდი იმსახურებს შენიშვნას, მთლიანად გუნდი იღებს, როგორ მოქმედებს ეს შენიშვნები მათზე და როგორ იღებენ მას, შენიშვნის მიცემასაც გააჩნია, ტონს და როგორ „როდესაც უმცროსი თანამშრომელი ვიყავი, ვაიგივებ როგორ მინდოდა ყოფილიყო და ვცდილობ ჩემი შეხედულებები განვახორციელო, „როდესაც შენიშვნას ან საყვედურს ვუბნები, ეს იმას ნიშნავს, რომ თან უნდა იყოს სიმკაცრე, რომ ეს უნდა შეცვალოს, გამოსწორდეს მაგრამ არ იყოს მასზე, როგორც პიროვნებაზე მიღებული და არ აისახოს მასზე, იღებენ, როგორც საქმისათვის უკეთესად შესარულებლად, „რა არის დასახვეწი, როგორ აუხსნიდით კიდევ უკეთესად, მომთხოვნი თუ იქნებოდა უფრო მეტად, ამბობს, რომ „არ ვარ ისეთი ხელმძღვანელი, რომელიც თავის თანამშრომლებს ხელს უქნევს და ისე უხსნის. მიმაჩნია რომ, ახსნით უფრო გაიგებს და შეასრულებს იგი საქმეს და წარმატებას მიღწევს კარიერულ დონეზე, ვიდრე უხეში მიმართვებით, „შიდა კადრების და გარე კადრების მაღალ თანამდებობაზე ზრდაც ხდება, კონკურსები ცხადება, ეხლანდელი თავმჯდომარე იყო ერთერთი სამსახურის უფროსი, ანუ შიდა კარიერული ზრდა მოხდა სადაც ორწელიწადში. თუმცა დამატებით სხვა ფაქტორებიც განსაზღვრავს კარიერულ წინსვლას, ესენია მიზანდასახულობა,

მიისწავვის და აქვს კრეატიულია აზროვნება, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ შტატის სიმცირე, გარე კადრების მუშაობის გათვალისწინებაც მნიშვნელოვანია. შიდა დაწინაურების დროს, დაწინაურებულსა და ძველ თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა ცოტა ირევა, კითხვაზე რას გულისხმობს, განმარტავს, რომ „როდესაც ოთხი მთავარი სპეციალისტია და ერთ-ერთი ხდება ხელმძღვანელი - უფროსი, იმ სამს შესაძლოა უარყოფითი რეაქცია ჰქონდეთ, „მე პირადად ჩემი ხელმძღვანელის რჩევები, დამოკიდებულება, ურთიერთობა, მისი პროფესიული შეხედულება და მენტორობა დამეხმარა და გამომდგომია ყველა საკითხში, და დაწინაურების მხრივ თავისთავად გამომდგომია, „იგი რჩევას აძლევს ხელმძღვანელ-მენტორებს, მისი აზრით „ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს მოტივირებული, ბევრი და კარგი რაღაც უნდა შექმნას, დემოტივირებული თანამშრომელი არ უნდა გყავდეს. ერთ სივრცეში არ ჩაიკეტოს, განვითარებისა და კარიერულ წინსვლაში უნდა დაეხმაროს, ეს იქნება ტრენინგები თუ მივლინებები, აქ ტარდება თუმცა ხშირად არა. დაფინანსებას, რაც შეეხება არა, უფრო დონორი ორგანიზაციების მხრიდან, „მათი მხრიდან ყოფილა მოთხოვნა დაფინანსებასთან დაკავშირებით მთავრობასთან, თუმცა ჯერჯერობით ეს საკითხი აღნიშნულ დაწესებულებაშიც კითხვის ნიშნის ქვეშ არის.

ინფორმაციის გადამოწმებისა და ანალიზის გაკეთების მიზნით, დამატებით ორი ინტერვიუ ჩატარდა. რესპონდენტები თვლიან, რომ მათთვის მუშაობის ნორმალური პირობებია შექმნილი, თუ რაიმე საკითხი ვერ გაიგეს, თავისუფლად მიმართავენ ხელმძღვანელს, იშვიათად მაგრამ მაინც უტარდებათ ტრენინგები და სხვადასხვა დონორ ორგანიზაციებთან უწევთ კონტაქტი, რაც თავის მხრივ კარიერულ განვითარებას უწყობს ხელს, მისი არსი სწორედ ამას გულისხმობს. ხელმძღვანელი-მენტორის ურთიერთობის მხრივ დადებით შეფასებებს აკეთებენ, და მოსწონთ მისი მხრიდან ზომიერება, თავისუფლება, და იმას, რომ ხელს უწყობს მეგობრული გარემოს შექმნას, ყოველთვის ურად ხდება თანამშრომელთან გასაუბრება, რა და როგორ შეიძლება განვითარდეს შემდგომში, ხდება მათი შეფასება, საჭიროებების განსაზღვრა და შემდგომ მეტი დამოუკიდებლობის მიცემა ხდება. აქედან გამომდინარე კლასტერბერგის თეორია საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტოში სრულყოფილად გამოიყენება, და მიესადაგება მათი მხრიდან გამოხატულ ნებასა და შეხედულებებს. მიუხედავად ამისა, რესპონდენტები მიუთითებენ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების სიმცირეზე და არსებული რეალობის ნაკლოვანებებზე მიუთითებენ. მაგალითად არქივის დეპარტამენტში, ოცი ადამიანი მუშაობს, აქედან მხოლოდ ერთი უფროსის პოზიციაზე, ხოლო 19 ერთ საფეხურზე არიან, აქედან გამომდინარე არ არსებობს იერარქიები, რომ დეპარტამენტის შიგნით განვითარების საშუალება მიეცეთ. კითხვაზე იყოლიებდა თუ არა მოადგილეს და როგორ შეიარჩევდა კანდიდატს, ამბობს, რომ იგი ვაკანსიას არ გამოაცხადებდა და შიდა დაწინაურების საფუძველზე მიიღებდა გადაწყვეტილებას, რადგან სხვა

გადაწყვეტილების საჭიროებას ვერ ხედავს და უკეთესია, რომ თავად დააწინაუროს, რადგან მან უკეთ იცის ვის რა შეუძლია და რა დონეზე. მისი აზრით, იმისათვის რომ დაწინაურდეს თანამშრომელი, აუცილებლად უნდა იყოს მონდომებული, აინტრესებდეს თავისი საქმე და სამსახურის მიმართ შესაბამისი დამოკიდებულება ჰქონდეს. გულისხმობს, რომ თუ შესასრულებელი საქმე ვერ მოესწრება სამსახურის სამუშაო საათებში, მისთვის დადებითად მეტყველებს ის ფაქტი, რომ დარჩეს ის თანამშრომელი და დაასრულოს საქმე. თუმცა თუ იგი მეორე დღისთვის გადადებს და მოასწრებს ამავე დღისთვის სამუშაოს შესრულებას, მას პრეტენზია ვერ იქნება და თვლის, რომ უფლებაც არ აქვს მოსთხოვოს ეს. ძირითადად საქმის მოცულობის გამო ხშირად უწევთ სამსახურში გვიანობამდე დარჩენა და ღამის გათენებაც კი. რაც შეეხება კარიერულ წინსვლას, იგი თვლის, რომ ხალხის მხრიდან შესაბამის მოთხოვნები არ არის, რადგან იმისათვის, რომ თანამდებობრივად გაიზარდო უწევთ, მომზადება, სწავლა საკონკურსო თემატიკის, ამიტომ იშვიათია. ასევე მიიჩნევს რომ სახელმწიფოსაგანაც უნდა იდგმებოდეს შესაბამისი ნაბიჯები და რეალური ვაკანსიები გამოცხადდეს და ადამიანებს მოლოდინის რეჟიმში არ უწევდეთ ყოფნა.

სამივე ინტერვიუს გააანალიზების შემდგომ, გამოიკვივთა ახალი ხელისშემსლელი ფაქტორი, რომ არ არსებობს რეალური ვაკანსიები ძირითად შემთხვევაში, მიუხედავად იმისა, რომ ესა თუ ის თანამშრომელი იმსახურებდეს კარიერულ განვითარებას.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის განვითარების სამმართველოს ფუნქციები:

- საერთაშორისო და რეგიონულ, მათ შორის, ეკონომიკურ ორგანიზაციებთან ურთიერთობის განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა;
- საერთაშორისო და რეგიონულ, მათ შორის, ეკონომიკურ ორგანიზაციებთან ურთიერთობების ეფექტიანად წარმართვა;
- საერთაშორისო და რეგიონული ეკონომიკური ორგანიზაციების მოთხოვნებისა და სტანდარტების საქართველოს ეკონომიკურ ურთიერთობებში ასახვაზე მუშაობა;
- კომპეტენციის შესაბამისად, ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება;

- საერთაშორისო და რეგიონული ეკონომიკური გაერთიანებების მოთხოვნებისა და რეალური პარამეტრების შედარების საფუძველზე განვითარების საჭიროებათა და შესაძლებლობათა გამოვლენა; ეკონომიკური განვითარების შესაძლებლობებისა და საჭიროებების რეალიზაციასთან დაკავშირებით წინადადებათა მომზადება და ხელმძღვანელ პირთათვის წარდგენა;
- საერთაშორისო და რეგიონული ეკონომიკური გაერთიანებების წარმომადგენლებთან შეხვედრების დაგეგმვა, ორგანიზება და მოლაპარაკებათა წარმოება;
- კომპეტენციის ფარგლებში და იურიდიულ დეპარტამენტთან შეთანხმებით შესაბამისი საერთაშორისო ხელშეკრულებათა პირობების შემუშავება;
- კომპეტენციის ფარგლებში იურიდიულ დეპარტამენტთან შეთანხმებით საერთაშორისო ხელშეკრულებათა გაფორმების პროცესის ორგანიზება.

დეპარტამენტის ფუნქციებიდან და მუშაობის მასშტაბებიდან და არეალიდან გამომდინარე, ცხადი ხდება, მუშაობის შესაძლებლობები და განვითარება. ქვეყნის ეკონომიკის სამინისტროს გუნდის და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან საერთო თანამშრომლობა ხელს უწყობს ქვეყნის ფინანსური და ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას, რაც თავისთავად ხელს უწყობს პროფესიონალების არსებობას, ხელშეწყობას და განვითარებას.

ინტერვიუს ანალიზიდან გამომდინარე, აღნიშნულ დეპარტამენტში მეტ-ნაკლებად არსებობს ხელისშემშლელი ფაქტორი ან გარემოება, იმისა, რომ ესა თუ ის თანამშრომელი თანამდებობრივად წინ წავიდეს. ეს გამოიხატება შემდეგში, რომ აუცილებელია კვალიფიკაცია, გამოცდილება. თუმცა, ორგანიზაციაში შეძლებისდაგვარად ცდილობენ, რომ მოაგვარონ ეს პრობლემა, და დაწინაურების მეტი თავისუფლება არსებობდეს, რასაც ის პოლიტიკა და დამოკიდებულება განსაზღვრავს, რომელიც მათ მიერაა შემუშავებული და ახორციელებენ წარმატებით. ასევე, ცდილობენ დამატებითი საშუალებები გამოძებნონ, იმისათვის, რომ მათი თანამშრომელი კარიერულად წინ წავიდეს. ხშირი, მოვლენაა ტრენინგები, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან გაცვლითი პროგრამები, პროფესიულ საჭიროებებზე შემუშავებული მიდგომა. თანხების მოძიება დონორი ორგანიზაციების მეშვეობით და ასევე სახელმწიფო დონეზე. არსებობს შემთხვევები, როდესაც თანამშრომელი თავად ცდილობს განვითარებას კერძო კომპანიების მეშვეობით, ესწრება სხვადასხვა სემინარებს და ითვისებს მენეჯერულ უნარებს, რაც თავისთავად ეხმარება თანამდებობრივად მაღალ საფეხურზე ასასვლელად.

რაც შეეხება, კონკრეტულად ხელმძღვანელის

დამოკიდებულებას, ინტერვიუდან ნათლად გამოიკვეთა, რომ თანამშრომლებთან არის მეგობრული, თუმცა ეს იმას, არ ნიშნავს, რომ რაიმე სახის გადაცდენა იყოს კოლეგებთან მიმართებაში. როგორც რესპონდენტი აცხადებს არაფორმალურ გარემოში ხშირია შეხვედრები, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ღონისძიებებს. იგი თვლის, რომ ამ მეთოდით ურთიერთობა მარტივდება, როგორც პირად ასევე, პროფესიულ დონეზე. ამას ხელს უწყობს ასევე, თანამშრომლის დაფასება, როგორც აზრის გამოხატვის უფლება, ასევე ხელმძღვანელი-მენტორის მხრიდან დაინტერესება ამა თუ იმ თანამშრომლის მოსაზრებების მოსმენისა და ხშირ შემთხვევაში მათი გათვალისწინება. რაც შეეხება პრობლემების გადაჭრაში თანამშრომლის ჩართულობას, ხდება საქმის გადანაწილება, შემდგომ არსებულ პრობლემებზე თავდაუზოგავი მუშაობა, რადგან, თითოეულმა მათგანმა ზუსტად იცის რა უნდა გააკეთოს და შესაბამისად მას ზუსტად ასრულებს. თუმცა, არსებობს ისეთი საკითხები, რომლებიც ზედა, რგოლის მეშვეობით წყდება. ეს ფაქტი არ მიუთითებს, რომ მომუშავე პერსონალის დაკნინება ხდება, ან მას უფლება არ აქვს მონაწილეობა მიიღოს პრობლემების გადაჭრაში. ხელმძღვანელი-მენტორი, ცდილობს მის მიერ ახსნილი დავალება იყოს ადვილად აღსაქმელი, თუმცა დაქვემდებარებული თანამშრომლის მხრიდან საკითხის უფრო მეტად დაინტერესება, სიღმისეულ დეტალებში ჩაძიება ხდება, რათა დავალების არსი გაიგონ. რადგან, ამა თუ იმ ადამიანს გაგების სხვადასხვა აღქმა შესაძლოა ჰქონდეს, და ამიტომ, შესაძლოა, დამატებით ახსნას საჭიროებდეს. ხშირი შემთხვევაა, როდესაც ხელმძღვანელი, თავად სთვაზობს დახმარებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში სამინისტრო, როგორც გუნდური დაწესებულება ვერ ჩამოყალიბდება, და ეს ფაქტორი ხელს შეუშლის არამარტო ორგანიზაციის, არამედ თავად მომუშავე თანამშრომლის განვითარებას.

ხელმძღვანელს შემუშავებული აქვს თავისი კრიტერიუმები. თვლის, რომ მათი მეშვეობით, შესაძლებელია ადეკვატურად და ზუსტად შეაფასოს ესა თუ ის თანამშრომელი, რომლის მეშვეობით და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, შესაძლებელია, მან რეკომენდაცია გაუწიოს ზემდგომ ხელმძღვანელებთან, შესაბამისად კონკურსის გავლა არ მოუწიოთ. რადგან მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციის შიგნით განვითარებული ადამიანი, მარტივად მოერგება აღნიშნულ სამინისტროში განვითარებულ მუშაობის სპეციფიკას. თუმცა მისივე თქმით, გარე კადრის მოზიდვაც ხდება, რათა მუშაობის პროცესი საინტერესო, მრავალფეროვანი გახდეს, რომელიც ხელ უწყობს ეფექტიანად მუშაობას.

საკვლევი კითხვების ანალიზი

ძირითადი საკვლევი კითხვა:

1. რა ფაქტორები განსაზღვრავს საქართველოს საჯარო სექტორში კარიერულ წინსვლასა და განვითარებას?

ჩატარებულ კვლევებზე დაყდრნობით, საქართველოს იმ საჯარო უწყებებში, სადაც კვლევები ჩატარდა, გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ საქართველოს საჯარო უწყებებში მენტორობის ფაქტორი, რომელიც თავის თავში გულისხმობს (ტრენინგს, ქოუჩინგს, რჩევის მიცემას და ა.შ) განსაზღვრავს კარიერულ წინსვლას. თუმცა, ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ხელმძღვანელ-მენტორებს თავისებური ხედვა გააჩნიათ თუ რატომ შეუძლია ამა თუ იმ დაქვემდებარებულ თანამშრომელს თანამდებობრივად მაღლ საფეხურზე ასვლა. გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს ადამიანური რესურსებისა და მომსახურების ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანია, პასუხისმგებლობა, დამოკიდებულება და დაინტერესება სამუშაოს მიმართ. ასევე, უნარები და მონდომება. ხოლო პოლიტიკური ნება თავისთავად არსებობს, რომ კარიერულად განვითარდეს ნებისმიერი თანამშრომელი. რაც შეეხება, ამავე სამინისტროს გარემოსდაცვის პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტში კარიერულად დაწინაურების შემთხვევები მენტორობის გათვალისწინებით დაფიქსირდა, კონკურსის გარეშე, ასევე დაწინაურებულან რეკომენდაციის საფუძველზე, რაც ხელმძღვანელის მხრიდან გამოხატული ნებაა, თანამშრომლის განვითარება. თუმცა, ასევე, განმაპირობებელი ფაქტორია პუნქტუალურობა, მეტის შესწავლის სურვილი. ეკონომიკის სამინისტროში ანალოგიური შემთხვევები დაფიქსირდა. ხოლო, საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტოს არქივის დეპარტამენტში დაწინაურების და დეპარტამენტის გამოცვლის არცერთი შემთხვევა არ დაფიქსირებულა ბოლო რამდენიმე წელიწადის განმავლობაში. სერვისების განვითარების სააგენტოს სამოქალაქო აქტებისა და მოქალაქეების რეესტრის დეპარტამენტში, განვითარების ერთეული შემთხვევა დაფიქსირდა. ოპერატორები კურატორები გახდნენ, დეპარტამენტის თავმჯდომარედ დაინიშნა ერთ-ერთი თანამშრომელი, ასევე, მიზნების, მიღწევების გათვალისწინებით.

აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია შემდეგი საკვლევო კითხვების გააანალიზება:

1. არის თუ არა მენტორინგი კარიერული წინსვლისა და პროფესიული განვითარებისათვის საუკეთესო მეთოდი საქართველოს საჯარო სექტორში?

ინტერვიუების საბოლოოდ გაანალიზების შემდგომ, შესაძლებელია ამ სახის დასკვნის გამოტანა, რომ საქართველოს იმ საჯარო სექტორში სადაც კვლევები ჩატარდა, მენტორობის ინსტიტუტი და მისი მეთოდები, ერთ-ერთ ფაქტორად ითვლება, იმისათვის რომ ამა თუ იმ საჯარო მოხელემ განვითარებას მიაღწიოს.

2. რა ტიპის ურთიერთობები ყალიბდება ხელმძღვანელს/მენტორსა და პროტექტეს/თანამშრომელს შორის?

თითოეულ დაწესებულებაში, სადაც კვლევები ჩატარდა, ცალსახად შესაძლებელია, იმის თქმა, რომ ხელმძღვანელ-მენტორსა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს შორის, მეგობრული, პროფესიული, თანამშრომელზე და მის განვითარებაზე ორიენტირებული ურთიერთობები ვითარდება. ასევე კოლეგიალური ურთიერთობებია ჩამოყალიბებული. თითოეული რესპონდენტის თქმით საკმაოდ მეგობრული ურთიერთობაა, არ ხდება სამსახურეობრივი და მეგობრული ურთიერთობების აღრევა, ეს დაცულია, და ამ ეტაპისთვის რომელიმე თანამშრომელს დისკომფორტი არ შექმნია, და არც რომელიმე მათგანი, სხვაზე წინ არ დაუყენებიათ, რადგან გუნდური მუშაობის პრინციპი მოქმედებს. მათი მოსაზრებით, ზომიერი ურთიერთობა ხელს უწყობს განვითარებას, რომელიც ყველასთვის თანაბრადაა შესაძლებელი. დაქვემდებარებული თანამშრომლების მოსაზრებებისა და იდეების მოსმენა მნიშვნელოვანია, ესეც აღიქმება, როგორც პატივისცემის გამოხატულების ერთგვარი დამოკიდებულება, მიდგომა და მეთოდი.

3. რა ფაქტორები უშლის ხელს საჯარო მოხელეს-თანამშრომელს კარიერულ წინსვლაში?

ჩატარებული კვლევებიდან ნათლად გამოიკვეთა კონკრეტულ საჯარო უწყებებში ხელისშემშლელი ფაქტორები. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროსა და ასევე ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში, ესენია, ბარიერები,დამსახურება,კვალიფიკაცია,პოლიტიკური ნება. აქედან გამომდინარე, თუ თანამშრომელმა თითოეული მათგანი არ დააკმაყოფილა, შესაბამისად იგი ვერ დაწინაურდება.გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროში,გამომდინარე იქიდან, რომ საკმაოდ მრავალფეროვანი და სპეციფიურია თითოეული დარგი, შესაბამისად ერთი დარგის სპეციალისტი ვერ გახდება მაღალი თანამდებობის პირი სხვა მიმართულებით, რადგან არ არის იმ სპეციალობის. ასევე სახელმწიფოს მხრიდან კარიერულ წინსვლასთან დაკავშირებით არ გამოიყოფა სახსრები, დონორი ორგანიზაციებთან ცდილობენ ურთიერთობების განვითარებას, ამ ეტაპზე მხოლოდ დარგობრივი საკითხების მოგვარებისთვის იღებენ დაფინანსებას. იგივე ფაქტორი დაფიქსირდა საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტოში, როგორც არქივის, ასევე სამოქალაქო რეესტრისა და სამოქალაქო აქტების დეპარტამენტში. პირველში იერარქიები არ არსებობს, ხოლო მეორეში არის იერარქია, თუმცა დაფინანსება არ აქვთ, შესაბამისად შტატებს ვერ ამატებენ, ცდილობენ მოიზიდონ დონორი ორგანიზაციები. რომელიც ამ ეტაპზე განვითარების საშუალებას ვერ აძლევს.რაც შეეხება ხელისშემშლელ ფაქტორებს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში, აქ შედარებით უკეთესი მდგომარეობაა, თუმცა წინააღობები არსებობს.

4. გამოიყოფა თუ არა თანხები კარიერული წინსვლისთვის, დადებითი პასუხის შემთხვევაში, რა რაოდენობის თანხები გამოიყოფა კარიერული წინსვლისთვის, რომელიც მენტორინგის განვითარების საშუალებას იძლევა?

როგორც ზემოთ აღნიშნა, სახელმწიფოს მხრიდან დაფინანსება არ გამოიყოფა.

კვლევის ძირითადი ჰიპოტეზა შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას საქართველოს საჯარო სექტორში განსაზღვრავს მენტორინგის გამოყენება-50%, ხოლო დანარჩენი 50 % მოიცავს ხელმძღვანელის მხრიდან აღიარებულ კრიტერიუმებს.

საქართველოს საჯარო სექტორში ჩატარებულმა კვლევებმა არ დაადასტურა აღნიშნული ჰიპოტეზა, კვლევის გაანალიზების შედეგად დადგინდა, რომ იმ თანამშრომელმა, რომელმაც მენტორობა გაიარა, ამის საფუძველზე მხოლოდ 40% კარიერულად წინ წავიდა. ხოლო, 60% მოიცვა დამსახურებებმა, კონკურსებმა ან თავად შეისწავლა მეტი, და კონკურენტუნარიანი გახდა.

ქვე-ჰიპოტეზები

1. მენტორინგის ინსტიტუტი თანამშრომლის კარიერული განვითარების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია.

აღნიშნული ჰიპოტეზა ნაწილობრივ დასტურდება, რადგან საქართველოს საჯარო სექტორში ყოფილა შიდა დაწინაურების შემთხვევები, კონკურსის გავლის გარეშე.

2. ხელმძღვანელის-მენტორის ურთიერთობა არის როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული და ურთიერთგაგებასა და კარიერულ წარმატებაზეა ორიენტირებული. კონკრეტულ დაწესებულებებში ჩატარებულმა კვლევამ დაადასტურა აღნიშნული ჰიპოტეზა. თითოეულმა რესპონდენტმა ცალსახად განაცხადა, რომ ხელმძღვანელის როლის გარეშე დაწინაურება წარმოუდგენელია. პირველ რიგში მან ყველაზე უკეთ იცის ვის რა შეუძლია, რა მიზნები აქვს, როგორ მისწრაფვის განვითარებისთვის და როგორ ცდილობს შეისწავლოს უფრო მეტი. ხოლო მისი ხელშეწყობა ხელმძღვანელის მხრიდან გამოხატული ნებაა. ამ შემთხვევაში იგი როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციის განვითარებისთვის იღწვის.

3. კარიერულ წინსვლას საქართველოს საჯარო სექტორში ხელს უშლის არასაკმარისი სახსრები და შტატები.

თითოეულ დაწესებულებაში, სადაც კვლევები ჩატარდა, აღნიშნული ჰიპოტეზა დადასტურდა. სწორედ ერთ-ერთ მთავარ მიზეზად

ასახელებენ რესპონდენტები დაფინანსების სიმცირეს ან არ არსებობას.

4.

საქართველოს საჯარო სექტორში კარიერული წინსვლისათვის დაფინანსება სხვა ქვეყნებთან შედარებით მწირი რაოდენობით გამოიყოფა. როგორც კვლევიდან დასტურდება, სახელმწიფოს მხრიდან აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად თანხები არ გამოიყოფა. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული ჰიპოტეზა არ დასტურდება, იგულისხმება ყველა ის დაწესებულება, სადაც კვლევის ჩატარება მოხდა.

დასკვნა

კვლევის მიზანი იყო დაედგინა რა ფაქტორები განსაზღვრავს საქართველოს საჯარო სექტორში კარიერულ განვითარებასა და წინსვლას, ასევე შეესწავლა რა ფაქტორები უშლის ხელს ამა თუ იმ თანამშრომელს თანამდებობრივად, რომ დაწინაურდეს და მაღალ საფეხურზე ავიდეს. აღნიშნულის დასადგენად კვლევა ოთხ საჯარო ინსტიტუციაში განხორციელდა. მათ შორის საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს (ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი) და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს (საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის დეპარტამენტი). აღნიშნულ ორგანიზაციებში კვლევის დროს გამოყენებული იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია, შერჩევა განხორციელდა არაალბათური შერჩევის (თოვლის გუნდა) საფუძველზე. ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები, როგორც მაღალი რგოლის, ასევე საშუალო რგოლის წარმომადგენლებთან. კითხვები მოიცავდა ისეთ ასპექტებსა და ნიუანსებს, რომლის საშუალებითაც არსებული მდგომარეობის დეტალური და სიღრმისეული შესწავლა გახდა შესაძლებელი. ჩატარებულმა ინტერვიუების ანალიზმა აჩვენა და გამოკვეთა არსებული პრობლემები და მისი წარმოშობის მიზეზები. ყოველივე მიღებული და გაანალიზებული ინფორმაცია, იძლევა შემდგომი მოქმედებების დაგეგმვისა და განხორციელების საშუალებას. ვინაიდან და რადგანაც დეტალურად აღწერილია პრობლემის არსი, მისი წარმოშობის განმაპირობებელი ფაქტორები. თუ რა გზებით ხედავენ ხელმძღვანელი-მენტორები გამოსავალს პრობლემის გადასაჭრელად მკაფიოდაა გაცხადებული მათ მიერ.

კვლევების ჩატარებამდე შესწავლილ იქნა ის სტრუქტურები, სადაც კვლევა უნდა განხორციელებულიყო. გარდა სამინისტროებისა და მის დაქვემდებარებულ სსიპ-ებში ჩატარებული კვლევისა, წინასწარ მოხდა საკვლევი კითხვებისა და საკვლევი ჰიპოტეზების ჩამოყალიბება, უცხოურ წყაროებზე (თეორიებზე) დაყრდნობით, რომელთაც პასუხი გაეცა და გადამოწმდა კვლევების შედეგად მიღებულ მონაცემებზე.

საკვლევად აღებულ საქართველოს საჯარო ინსტიტუციებში გავრცელებულია მენტორინგის კლასტერბერგის მიერ შემუშავებული თეორია.

საკვლევად აღებული სამინისტროებიდან და მათ დაქვემდებარებაში მყოფ სსიპ-ებიდან კვლევების შედეგად გამოიკვეთა, რომ მენტორობის ინსტიტუტი აღნიშნულ დაწესებულებებსა თუ დეპარტამენტებში არსებობს.

საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს, როგორც ადამიანური რესურსებისა და მომსახურების დეპარტამენტის, ასევე გარემოსდაცვის პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურთიერთობის ხელმძღვანელების მხრიდან გამოხატული ნება შიდა დაწინაურებების-მენტორობის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებები, რომელიც განპირობებულია, მენტორობის ინსტიტუტის სიღრმისეულობით და მრავალფეროვნებით, რომელიც დაქვემდებარებული თანამშრომლების ადეკვატურად შეფასების საშუალებას იძლევა. მათივე განმარტებით, ორგანიზაციაში სრულყოფილად განვითარებული თანამშრომელი საწყისი ეტაპიდანვე შეძლებს ეფექტიანად მართვას. უნდა აღინიშნოს, რომ მენტორობის სრულად ათვისების განმაპირობებელი ფაქტორი ძლიერი ფინანსური მდგომარეობაა, რომელსაც ხელი, როგორც სახელმწიფომ ასევე, დონორმა ორგანიზაციებმა უნდა შეუწყოს. აქედან გამომდინარე, მიუხედავად აღნიშნული მეთოდის პლიუსებისა და დადებითი შეფასებისა, როგორც კვლევაშია აღნიშნული ეს მოვლენა ხშირად არ ხდება დაწინაურების თვალსაზრისით, მენტორობის მიდგომა კი გამოიყენება. რასაც, ის ფაქტებიც ადასტურებს, რომ ხელმძღვანელების მხრიდან მეგობრული და განვითარებაზე ორიენტირებული, ფორმალური და არაფორმალური მიდგომები ვლინდება. აღნიშნული პასუხი, როგორც ხელმძღვანელის, ასევე დაქვემდებარებული თანამშრომლების მხრიდან ცალსახად დადასტურდა. აღნიშნულ დეპარტამენტში ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე, გამოიკვეთა დამატებით ის ფაქტორები, რომლებიც გამოიყენება ამ დაწესებულებაში. ესენია, მონდომება, უნარები, ინტერესი, კონკურსები. ვინაიდან და რადგანაც, ხელმძღვანელებს მიაჩნიათ, რომ თანამშრომლის დაწინაურებისთვის აღნიშნული კრიტერიუმები თანაბრად მნიშვნელოვანია, ხდება როგორც ერთი მიდგომის მიხედვით დაწინაურება, ასევე ზემოთ ჩამოთვილილის გათვალისწინებით. თუმცა, ერთი მეორეს არ გამოორიცხავს. ცალკე მოვლენაა კონკურსები და კონკურენცია იზრდება, კონკურსების გამოყენებით, რეკომენდაციის მიცემის საფუძველი აღარ არსებობს.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის დეპარტამენტში, დაწინაურებისთვის მენტორობის ფაქტორი არსებობს. კოლეგიალური და ახლო ურთიერთობები ყალიბდება, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის და კონკრეტულად ამ დეპარტამენტის ეფექტიანად მუშაობას.

გამომდინარე იქიდან, რომ სპეციფიკურ საქმიანობას ეწევიან, ხშირად მაღალ თანამდებობებზე დაწინაურება ვერ ხდება, ამისათვის შესაბამისი

კვალიფიკაციაა საჭირო, რომელიც წლებთან ერთად იმატებს და შესაბამისად ვითარდება თანამშრომელი.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში ჩატარებულმა კვლევამ ნათელი მოჰფინა არსებულ რეალობას. კვლევის ანალიზი, როგორც ამ დეპარტამენტში, ასევე ორგანიზაციაში მთლიანი სურათის აღქმის საშუალებას იძლევა.

რესპონდენტების თქმით, მენტორობის მიდგომები გამოიყენება, თუმცა შედეგი ყოველთვის არ დგება. ეს უკანასკნელი კი დამოკიდებულია იერარქიებზე, ბარიერებზე, დამსახურებაზე, თითოეული ეს კრიტერიუმი თანამშრომლის მიერ დაკმაყოფილებული უნდა იყოს, რათა დაწინაურება შეძლოს. თუმცა, რესპონდენტები ცალსახად მიუთითებენ რომ ხშირ შემთხვევაში, თანამშრომლის თანამდებობრივად განვითარება პოლიტიკურ ფაქტორზეა დამოკიდებული და შესაბამისად გადამწყვეტია. ეს უკანასკნელი შესაძლოა ხელისშემშლელ ფაქტორად ჩაითვალოს ამ ორგანიზაციაში.

საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტოს, არქივის განყოფილებაში დაწინაურების ფაქტი შეუძლებელია, რადგან იერარქია არ არსებობს, ასევე მათი განყოფილებიდან სხვა დეპარტამენტში გადასვლის და დაწინაურების ფაქტები არ ყოფილა. თუმცა მენტორობის ინსტიტუტი თავისი მიდგომებით (კლატერბერგი) გამოიყენება, რომელთა საშუალებითაც მარტივდება მუშაობის პროცესი და ეფექტიან შედეგზეა ორიენტირებული. ხოლო, სამოქალაქო რეესტრის დეპარტამენტი შედარებით იერარქიულია, თუმცა რუტინული სამუშაოა შესასრულებელი. აქვე უნდა აღნიშნოს ის ფაქტი, რომ დაწინაურების შემთხვევები ხდება, რეკომენდაციების საფუძველზე, კონკურსის გამოცხადების გარეშე. რაც მენტორობის ინსტიტუტის შემღებობისდაგვარად გამოყენებაზე მიუთითებს. ასევე აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ დაწინაურების შემდგომ, არ ყოფილა რაიმეს სახის იმედების გაცრუება. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ეს შესაძლებლობაზეა დამოკიდებული, რაც ცალსახად მიუთითებს იმაზე, რომ მოცემულ დეპარტამენტში დაფინანსების მოძიება რთულია და სახელმწიფოს მხრიდან შესაბამისი სახსრები არ გამოიყოფა. ნათლად გამოიკვეთა აღნიშნულ დეპარტამენტში შემუშავებული ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს, რომ თანამშრომელმა კარიერულ ზრდას მიაღწიოს.

კვლევის გაანალიზების შედეგად, რიგ შემთხვევებში მენტორობის ფაქტორის გათვალისწინება ხდება, შესაბამისად განსაზღვრავს დაქვემდებარებული თანამშრომლის დაწინაურებას. ზოგ შემთხვევებში საერთოდ არ ხდება დეპარტამენტის შიგნით დაწინაურება. ცალკეულ შემთხვევებში კი სხვა კრიტერიუმებია წინა პლანზე წამოწეული. ზოგადად, მენტორობის ინსტიტუტის მიერ ჩამოყალიბებული ურთიერთობის თეორია ეფექტურია, როგორც ორ ადამიანს შორის ურთიერთობის, ასევე პროფესიული, კოლეგიალური და სამინისტროს

განვითარების დონეზე. აქედან გამომდინარე, საზოგადოება დგას წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა: 1.ეკონომიკისა და
მდგრადი განვითარების სამინისტრო; ინფორმაცია მოძიებულია სამინისტროს
ოფიციალურ ვებ გვერდზე;
<http://www.economy.ge/index.php?page=departments&dep=70>; ბოლო

ნახვა: 09.07.2017

2.გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო; ინფორმაცია მოძიებულია სამინისტროს ოფიციალურ ვებ-გვერდზე:

<http://www.moe.gov.ge/ka/about/structure/5>; ბოლო ნახვა 09.07.2017

3.საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს, ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმიანობების სამმართველო (დეპარტამენტის შესახებ) ინფორმაცია მოძიებულია-

[http://www.moe.gov.ge/ka/about/ministrys-entr-al-office/administraciuli-](http://www.moe.gov.ge/ka/about/ministrys-entr-al-office/administraciuli-departamenti/adamianuri-resursebis-martvisa-da-saqmiswarmoebis-sammartvelo/)

[departamenti/adamianuri-resursebis-martvisa-da-saqmiswarmoebis-sammartvelo/](http://www.moe.gov.ge/ka/about/ministrys-entr-al-office/administraciuli-departamenti/adamianuri-resursebis-martvisa-da-saqmiswarmoebis-sammartvelo/) ბოლო

ნახვა 09.07.2017

4) გარემოსდაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს, გარემოსდაცვითი პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტი, ინფორმაცია მოძიებულია <http://www.moe.gov.ge/ka/about/ministrys-entr-al-office/garemosdacviti-politikisa-da-saertashoriso-urtiertobebi/> ; ბოლო ნახვა 09.07.2017

5) საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო ; ინფორმაცია მოძიებულია <http://police.ge/ge/ministry/about-the-ministry-> (სამინისტროს შესახებ) ; ბოლო ნახვა 09.07.2017

5) <http://police.ge/ge/lepl>

6) <http://police.ge/ge/projects>

7) <http://police.ge/ge/ministry/structure-and-offices>

8) <http://police.ge/ge/ministry/structure-and-offices/kadrebis-mtavari-sammartvelo>

9)საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტო-ინფორმაცია მოძიებულია (დაწესებულების შესახებ)

http://sda.gov.ge/?page_id=4806 ; ბოლო ნახვა 09.07.2017

10) სამოქალაქო აქტებისა და მოსახლეობის რეგისტრაციის სამსახური ; ინფორმაცია მოძიებულია http://sda.gov.ge/?page_id=4233; ბოლო ნახვა 09.07.2017

11) ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი1)

12) ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი 2.

13) **The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development**

edited by Steven J Armstrong, Cynthia V Fukami (David Cluterbuck თეორიების მიმოხილვა გვ.(476-483)

14) კეტი ე. კრამის,(chao 1997) , klasen, Polder,Murray-თეორიების მიმოხილვა **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice**

edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram (გვ 275-285)

15) *Farren* *Ph.D.,*

Caela. http://www.masteryworks.com/newsite/downloads/Article3_EightTypesofMentors-WhichOnesdoyouNeed.pdf

16) *Fagenson-Eland, Ellen A., Michelle A. Marks, and Karen L. Amendola.* -<http://cord.asu.edu/wp-content/uploads/2015/02/Mentoring-Outcomes.pdf>

by bozemen. 17)

Parsloe, E.; Wray, M. J. (2000) <http://ijebcm.brookes.ac.uk/documents/vol06issue2-paper-08.pdf>

18) *Daloz, L. A. (1990)* - <https://msu.edu/~dirkx/EBLRVS.91.pdf>

19) *Ensher, E.; Heun, C.; Blanchard, A.* - <https://www.insala.com/online-mentoring.pdf>

19) *Pompper, D.; Adams, J. (2006)*) https://arabianjbm.com/pdfs/AC_VOL_1_5/3.pdf

17) მენტორინგის და ეთიკის, პრინციპების ურთიერთდამოკიდებულება American phsycological asossiation <http://www.centerforworklife.com/cfwl-content/uploads/2013/02/Mentorship.pdf>

დანართი 1

ინტერვიუს გაზამკვლევო ხელმძღვანელისთვის,მენტორისთვის/
თანამშრომლებისათვის

1.რამდენი ხანია რაც აღნიშნულ პოზიციაზე მუშაობთ?

2. თქვენ, როგორც ხელმძღვანელი რა პერიოდში (რამდენ ხანში) გახდით ხელმძღვანელი და როგორ?
3. რა კონკრეტულ ღონისძიებებს ატარებთ, იმისათვის, რომ უკეთ გაიცნოთ თქვენი ახალი თანამშრომელი?
4. რა კონკრეტულ ნაბიჯებს დგამთ იმისთვის, რომ ახალმოსულმა თანამშრომელმა თავი კომფორტულად და გუნდის წევრად იგრძნოს თავი?
5. რამდენად ხშირად ატარებთ დროს არაფორმალურ გარემოში თქვენს როგორც ახალ ისე ძველ თანამშრომლებთან?
6. რას ნიშნავს თქვენთვის ახალ თანამშრომელთან მუშაობა და ურთიერთობა და ეს ყოველივე როგორ ვითარდება?
7. რა კონკრეტულ ნაბიჯებს დგამთ ახალი თანამშრომლებისთვის პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის გასაზრდელად?
8. რა გზებით და ფორმებით ხდება დეპარტამენტში წამოჭრილი პრობლემების გადაჭრა და მოგვარება, და რამდენადაა ახალმოსული თანამშრომელი ჩართული ამ პროცესში ?
9. რა კრიტერიუმებს იყენებთ ახალი თანამშრომლის შესაფასებლად და თუ წერთ დასკვნას ან ანგარიშს, ან რა ფორმით ხდება ეს?
10. წინა კითხვიდან გამომდინარე, დადებითი/წარმატებული მუშაობის შემდგომ რა შედეგი მოჰყვება ამ ყოველივეს?
11. როდესაც ახალი თანამშრომელი ვერ იგებს დავალებას, როგორ ხდება მისთვის ახსნა არაფორმალურ თუ ფორმალურ გარემოში?
12. რა გავლენას ახდენს ხელმძღვანელის/მენტორის ურთიერთობა ახალთანამშრომელთან დავალების შესრულების ხარისხზე?
13. რას შეცვლიდით, როგორც ხელმძღვანელი/მენტორი ახალ თანამშრომელთან ურთიერთობაში.
14. როგორ ხდება თქვენს ორგანიზაციაში პროფესიული განვითარება და კარიერული წინსვლა?
15. რამდენად ხშირია, რომ ახალი თანამშრომლები თანამდებობრივად მაღალ საფეხურებს აღწევენ? და როგორ?
16. რა ფორმით ხდება ახალი თანამშრომლების სამუშაოს გაცნობა და ეტაპებსა და საფეხურებს მოიცავს? და პრობლემები იკვეთება ამ დროს?
17. რა ფაქტორებს ითვალისწინებთ კარიერული წინსვლისთვის?
18. რამდენად არის პოლიტიკური ნება?
19. თქვენი აზრით, ის ადამიანი, რომელიც გარედან არის მოყვანილი ის უფრო კარგად წარმართავს თავის საქმიანობას თუ ადგილზე განვითარებული და ნასწავლი? და რატომ ფიქრობთ ასე?
20. წინა კითხვიდან გამომდინარე, თქვენს დეპარტამენტში

რომელი ფაქტი უფრო ხშირად ხდება და რატომ?

21. თქვენი აზრით, რა არის განვითარებულობაზე და კარიერულ წინსვლაზე ორიენტირებული მეთოდის - მენტორინგის მინუსი და პლიუსი? და თუ გეონიათ ერთის ან მეორის, ან ორივე ტიპის შემთხვევა და რატომ განვითარდა ან ერთი ან მეორე პროცესი?

22. როდესაც მენტორი არის მამრობითი სქესის წარმომადგენელი ხოლო ახალი თანამშრომელი მდედრობითის, რა ტიპის ურთიერთობები ყალიბდება მათ შორის? როგორ არეგულირებთ ამ პროცესს, (ხელის შეშლა არ იგულისხმება) და რასახის პრობლემები იჩენს ამ დროს სხვა ახალ თანამშრომელში

23. მენტორობის ინსტიტუტის მიდგომების გათვალისწინებით, სრულყოფილად ხდება მისი გამოყენება? და რა არის დასახვეწი და გასავითარებელი თქვენს დეპარტამენტში/ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე?

24. რა რჩევას მისცემდით თქვენს სამინისტროში და სხვა უწყებებში ხელმძღვანელ/მენტორებს?

25. თანხები თუ გამოიყოფა კარიერული წინსვლისთვის, რომელიც გათვალისწინებულია მენტორი ხელმძღვანელებისთვის, უფროსი თანამშრომლებისთვის (თანამდებობრივად)?

26. ბოლო პერიოდის განმავლობაში, თანამშრომელი თუ არსებობს თქვენს დეპარტამენტში, ვინც კარიერულად პროგრესი განიცადა და წინ წავიდა ამავე ორგანიზაციაში/დეპარტამენტში, და რა ფორმით მოხდა ეს, რა კრიტერიუმებით, რა ეტაპები გაიარა, რამდენ ხანში დაწინაურდა იგი, და რამდენნი წელი მუსობდა იგი ძველ თანამდებობაზე?

დანართი 2

საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო:

ადამიანური რესურსებისა და საქმის წარმოების დეპარტამენტი-
თეონა ბაბუნაშვილი- დეპარტამენტის ხელმძღვანელი

გარემოსდაცვის პოლიტიკისა და საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტი-ხელმძღვანელის მოდგილე- თამარ ალადაშვილი; დაქვემდებარებული ორი თანამშრომელი

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის დეპარტამენტი

საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტო

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო-ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი- უფროსი კ.კახაძე; დაქვემდებარებული თანამშრომელი

დანართი 3

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
The Faculty of Social and Political Sciences
MA in Public Administration and Public Policy
Tamari barbakadze

What factors define/determine career development in Georgian public sector, its cause of beginning, among them to what extent is included the institution of mentoring

Thesis prepared for the master's degree in Public Administration

Under the Supervision of prof: Nana Macharashvili, Davit

Berulava

Tbilisi

2017