

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის
მიმართულება

მარიამ ლაჭავა

ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშნულ ახალგაზრდა საჯარო
მოხელეთა ტრანსფორმაციული მართვის სტილის
თავისებურებები საქართველოს საჯარო უწყებებში

კურსის ხელმძღვანელი: ნანი მაჭარაშვილი, ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2018

სარჩევი

აბსტრაქტი	4
შესავალი.....	6
პირველი თავი:ორგანიზაციული მართვის ტიპოლოგია და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის თავისებურებები.....	20
1.1 ორგანიზაციული მართვის ნაირსახეობები საჯარო უწყებებში.....	20
1.2 ტრანსფორმაციული მართვის სტილი და მისი განხორციელებისთვის აუცილებელი ელემენტები	22
1.3 ტრანსფორმაციული მართვის სტილი საჯარო უწყებებში - მენეჯმენტისა და ლიდერობის შეპირისპირება	25
მეორე თავი: ახალგაზრდა ხელმძღვანელები, როგორც ტრანსფორმაციული ლიდერები.....	28
2.1 ასაკისა და მართვის სტილის ცვლილებების ურთიერთმიმართების ფსიქოლოგიური წინაპირობები.....	28
2.2 ახალგაზრდა ხელმძღვანელები საჯარო სექტორში, როგორც ორგანიზაციული ცვლილების გარანტი.....	31
2.3 საქართველოს საჯარო სექტორის რეფორმირება და ტრანსფორმაციული მართვის პერსპექტივების განხილვა	35
მესამე თავი : ტრანსფორმაციული მართვის სტილის განხორციელების ხელშემშლელი ფაქტორები	39
3.1 ეიჯიზმის ფენომენი და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის მიმართ არსებული დამოკიდებულებები სხვადასხვა ასაკობრივ კატეგორიებში.....	39
3.2 საჯარო სამსახურის სტრუქტურული შეზღუდვები.....	42
3.3 არათანმიმდევრული მართვის სტრატეგიები საჯარო სექტორში.....	44

მეოთხე თავი

ტრანსფორმაციული მართვის სტილის განხორციელების ხელშეწყობი ფაქტორები.....	46
4.1 მართვის თანმიმდევრული სტრატეგიის შემუშავება	46
4.2 კადრებსა და სამუშაოს ხარისხზე ორიენტირებული სისტემის დანერგვა	48
ძირითადი მიგენებები.....	51
დასკვნა.....	56
გამოყენებული ლიტერატურა.....	60
დანართი.....	64

აბსტრაქტი

საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებულ პრობლემათა შორის ერთ-ერთი ფუნდამენტური სწორედ მათი სისტემურ დონეზე არსებულ მართვის თავისებურებებთანაა დაკავშირებული. თანამედროვე თეორიებისა და აპრობირებული პრაქტიკის გათვალისწინებით, აქტუალური ხდება ტრანსფორმაციული მიდგომების ადაპტირება საჯარო უწყებებში, რაც გულისხმობს საჯარო მოხელეებზე, როგორც ცალკეულ ინდივიდებზე ორიენტაციას, მათი ჩართულობის გაზრდას, მათთვის საქმის შესაბამის დელეგირებასა და გუნდური მუშაობის პრიციპის გაძლიერებით, უწყებისთვის მომგებიანი ცვლილებების განხორციელებას.

ორგანიზაციული მართვის ფსიქოლოგიის თეორიების გათვალისწინებით, რიგი მიზეზების გამო, ცვლილებებსა და რეფორმზე უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან ორგანიზაციაში დასაქმებული ახალგაზრდა თანამშრომლები.

აღნიშნულ ნაშრომში განხილულია სწორედ საჯარო უწყებებში დასაქმებულ ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მიერ ტრანსფორმაციული მიდგომების დანეგვის საკითხები.

ნაშრომი შედგება ოთხი ნაწილისგან. პირველ თავში ზოგადად არის განხილული ორგანიზაციული მართვის ტიპები საჯარო უწყებებში, უმეტესი აქცენტი გაკეთებულია ტრანსფორმაციული მართვის შესწავლის მიმართულებით .

მეორე თავში არსებული თეორიებისა და პრაქტიკის გათვალისწინებით, აქცენტი გაკეთებულია ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა, როგორც ტრანსფორმაციულ მმართველთა თავისებურებებზე.

მესამე და მეოთხე თავები კი ეთმობა ტრანსფორმაციული მართვის განხორციელებისთვის არსებული დამატებითი ხელისშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორების განხილვას, იმისათვის, რომ კვლევის ანალიზის დროს გათვალისწინებული იყოს სხვა სახის გარემოებებიც.

ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგად დგინდება, რომ ხელმძღვანელ პოზოციაზე ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა დანიშვნა ხელს უწყობს ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვას საქართველოს საჯარო უწყებებში, რაც კონკრეტული სამსახურების დონეზე დასტურდება ტრანსფორმაციული მართვისთვის დამახასიათებელი ცალკეული ელემენტების დამკვიდრებით, თუმცა კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა, რომ ტრანსფორმაციული მართვის ერთ-ერთი მთავარი ელემენტის, ცვლილებების დანერგვის შესაძლებლობები მეტად ცენტრალიზებულ საჯარო უწყებებში ფერხდება არსებული ბიუროკრატიული შეზღუდვების გამო, რაც იწვევს არაერთი მომგებიანი ინიციატივის ჩავარდნას.

კვლევის შედეგად მიღებული შედეგები გამოსადეგი იქნება როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით. გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოში კვლევა ამ მიმართულებით ჯერ არ ჩატარებულა, მიღებული დასკვნები და მიგნებები მნიშვნელობას შეიძენენ ინფორმაციული თვალსაზრისით. პრაქტიკული კუთხით კი, კვლევის შედეგები გამოსადეგი იქნება იმ მკვლართათვის, რომლებიც დაინტერესდებიან ორგანიზაციული მართვის სხვადასხვა მოდელის ან განსხვავებული ასაკობრივი კატეგორიის ხელმძღვანელთა მართვის თავისებურებების შესწავლით საქართველოს საჯარო უწყებებში.

Abstract

One of the fundamental problems among the others existing in the Georgian public organization is linked with the specialty of their system level management. Considering the modern theories and approved practices, transformational approaches are beginning to be adapted in public organizations, which means to be more oriented on young public administrators, growth of their involvement, proper delegation of their job and empowering their team work principles in order to make some profitable changes in organization.

Considering the theories of organizational management psychology, according to various reasons younger employees are more focused on reforms.

In this thesis deals with issues of implementing transformational approaches by young employees of public organizations.

The thesis is divided in four parts. In the first one there're discussed types of organizational management in public organizations, the main focus has been made on the study of transformation management.

Considering the theories and practices mentioned in the second chapter, the most emphasis is made on the young officials as transformation management features.

The 3rd and 4th chapters are dedicated to discussing the additional interruptive and helpful factors in order to ensure that any other circumstances in the research analysis are considered.

According to the research conducted within the framework of this thesis, appointing young public administrators on the head positions helps to establish transformational management style in Georgian Public organizations, which is proven on the level of specific job which is implemented by elements defining transformational management. The research results also

showed, that systematical changes seems to fail in more centralized public organizations because of bureaucracy limitations, which leads to failures of many good initiatives.

Results of the research will be useful in theory as well as for practice. Considering the fact that there haven't been conducted such research in Georgia yet, resulted conclusions and finds will be important in terms of informational gain as well. As for practice, the results of this research will be useful for researchers, who will be interested in different types of models of organizational management or studying of managerial characteristics of administrators in different age ranges.

შესავალი

დღესდღეისობით საჯარო სექტორის მართვისა და საჯარო უწყებების ეფექტურობის გაზრდის საკითხები დღის წესრიგში დგას მთელ მსოფლიოში და ერთ-ერთ მთავარ პრობლემად რჩება საქართველოშიც. ეს საკითხები არის საკმაოდ კომპლექსური და პირდაპირ უკავშირდება საჯარო სექტორის შესაბამის დონეზე ფუნქციონირების ფუნდამენტურ პრობლემებს. რა

უფრო კონკრეტულ დონეზე, საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული მართვისა და მიდგომების ტიპები ხშირ შემთხვევაში ვერ პასუხობენ თანამედროვე პოლიტიკის თუ ადმინისტრირების სფეროში არსებულ გამოწვევებს.

შესაბამისად, მართვის თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით, აუცილებელია ყურადღება დაეთმოს ტრანსფორმაციული მართვის სტილის განვითარების პერსპექტივებს საქართველოს საჯარო უწყებებში. ამგვარი მიდგომის დანერგვა კი მოითხოვს ძირეული ცვლილების ხელშეწყობას როგორც საჯარო პოლიტიკის განცხორცილებასთან, ასევე საჯარო მოხელეების შეხედულებებთან მიმართებით.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ საქართველოს საჯარო უწყებებში მენეჯერული მიდგომების დანერგვა 2003 წლის შემდეგ დაიწყო და იმ პერიოდში უმეტესი რეფორმების ინიციატორები იყვნენ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეები, რომლებმაც გაიზიარეს წარმატებული საერთაშორისო პრაქტიკა და მოკლე დროში, საკმაოდ ეფექტურად მოახერხეს მისი საქართველოს საჯარო სექტორში დანერგვა.

მიდგომების მნიშვნელოვანმა ცვლილებამ შექმნა კონფლიქტი, რომელიც განპირობებული იყო ერთის მხრივ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეების მიერ ინიცირებული რეფორმების რაოდენობით და მეორეს მხრივ, მათი კომპეტენციისა და გამოცდილების მიმართ არსებული კითხვის ნიშნებით.

ამგვარი წინააღმდეგობების ფონზე 2015 წლის საკანონმდებლო ინიციატივის თანახმად, საჯარო უკვე შესაძლებელია რანგირებითი სისტემა დამკვიდრდეს, რაც ასაკობრივი თვალსაზრისით ხელს შეუშლის ახალგაზრდა საჯარო მოხელეების სწრაფ დაწინაურებას, შესაბამისად პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემა შეიცვლება კარიერაზე დაფუძნებულით. ამიტომ, ცვლილებებამდე ჩემი კვლევის მიზანია არსებული რეალობის გათვალისწინებით დავადგინო, თუ რამდენად უწყობს ხელს შესაბამისი სამსახურების დონეზე ახალგაზრდა ხელმძღვანელების დანიშვნა ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვას და რამდენად ეფექტურია ეს მეთოდები პრაქტიკაში.

ჩემს ნაშრომში ქრონოლოგიურად განხილულია საჯარო სექტორში არსებული მართვის განსხვავებული მიდგომები დირექტიულიდან ტრანსფორმაციულამდე, რაც აუცილებელია იმისთვის, რომ გამოიკვეთოს მთავარი განსხვავებები და ამასთანავე, ხაზი გაესვას იმას, თუ რა სახის წინაპირობები განაპირობებდა მიდგომათა ცვლილების აუცილებლობას. შემდგომ ფოკუსი გაკეთებულია ტრანსფორმაციული მართვის სტილზე და მისი განხორციელებისთვის აუცილებელ ელემენტებზე და იმ გარემოებების კვლევასა და ანალიზზე, რაც ხელს უშლის და პირიქით, ხელს უწყობს ტრანსფორმაციული მართვის დამკვიდრებას საჯარო უწყებებში.

აღნიშნული თემა ავირჩიე იმიტომ, რომ დღეს საქართველოსთვის მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ის მეთოდები, რომლებიც მაქსიმალურ სარგებელს მოუტანს საჯარო სექტორის განვითარებას და მიმაჩნია, რომ თუნდაც რანგირების სისტემის შემოტანამდე აუცილებელია გაკეთდეს იმ ხელმძღვანელთა ეფექტურობის კვლევა, რომლებიც ამა თუ იმ ხელმძღვანელ პოზიციებზე დასქმდნენ არა საჯარო სექტორში მუშაობის გამოცდილების მიხედვით, არამედ ამა თუ იმ პოზიციისთვის საჭირო მოთხოვნების საფუძველზე. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ არც ტრანსფორმაციულ მიდგომებზე და ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მართვის თავისებურებებზე

კვლევა არ ჩატარებულა და ამიტომც უფრო რთული, თუმცა ამავდროულად საინტერესოა მიღებული ინფორმაციის გაანალიზება.

შესაბამისად, ჩემი კვლევა მომავალში გამოსადეგი იქნება სხვა მკვლევარისთვისაც, ვინც დაინტერესდება რანგირებაზე დაფუძნებული მოდელის ეფექტურობის გაზომვით. ვფიქრობ, რომ მომავალი კვლევებისთვის საჭირო იქნება წინა შედეგების გაანალიზებაც, რაც ზრდის რელევანტური შედეგების გაკეთების ალბათობას.

ჩემი კვლევა ეფუძნება საჯარო სექტორში მომუშავე იმ პირების მოსაზრებებს, რომლებსაც ყავთ მოქმედი ახალგაზრდა ხელმძღვანელი (25 დან 35 წლის ჩათვლით) მათ დამოკიდებულებებს იმის შესახებ, თუ რამდენად ამკვიდრებენ მათი ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ტრანსფორმაციული მართვის მიდგომებს პრაქტიკაში.

კვლევის კომპლექსურობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის ერთდროულად გამოკვეთს მენეჯმენტისა და მართვის თავისებურებებს საჯარო უწყებებში, იკვლევს ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მართვის კავშირს ტრანსფორმაციულ მიდგომებთან და ასევე წარმოაჩენს იმ ფსიქოლოგიურ წინაპირობებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მიერ ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვის ალბათობას.

კვლევის მიზანი

აღნიშნული კვლევის მიზანია ურთიერთკავშირის დადგენა საჯარო უწყებებში ხელმძღვანელ პოზიციებზე ახალგაზრდა საჯარო მოხელის დანიშვნასა და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვას შორის.

კვლევის ამოცანები:

1 ახალგაზრდა ხელმძღვანელების მიერ ინოვაციური იდეებისა და რეფორმების შემოთავაზების ტენდენციების შესწავლა საქართველოს საჯარო უწყებებში

2 ახალგაზრდა ხელმძღვანელების მიერ ტრანსფორმაციული მართვის ელემენტების დანერგვის შესწავლა საქართველოს საჯარო უწყებებში

3 ასაკისა და მართვის სტილის ცვლილებების ფსიქოლოგიური წინაპირობების შესწავლა

4 ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვისთვის დამატებითი ხელისშემშლელი და ხელშემწყობი გარემოებების შესწავლა

საკვლევი კითხვა - რამდენად უწყობს ხელს ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშვნა ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვას საჯარო უწყებებში.

ჰიპოთეზა :

1. რაც უფრო მეტად ხდება ხელმძღვანელ პოზიციაზე ახალგაზრდა საჯარო მოხელის დანიშვნა, მით უფრო მეტად იწერება ტრანსფორმაციული მართვის სტილი საქართველოს საჯარო უწყებებში.

2. რაც უფრო მეტად ცენტრალიზებულია საჯარო უწყება, მით უფრო ფერხდება სისტემურ დონეზე ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობა.

ჰიპოთეზა გამომდინარეობს საკვლევი კითხვიდან. ვინაიდან, არსებობს კონკრეტული ფსიქოლოგიური საფუძვლები იმის სავარაუდოდ, რომ სიახლეების დანერგვის, რეფორმების გატარების და სხვათა ჩართულობის მეტად უზრუნველყოფის ალბათობა უფრო მაღალია საშუალოდ 25-35 ასაკის შუალედში (სხვადასხვა თეორიათა გათვალისწინების საფუძველზე) დამატებით ეს დასტურდება საქართველოს მაგალითზე საჯარო სექტორის რეფორმირების

კვალდაკვალ, ტრადიციული მიდგომების ცვლილებისა და პოზიციებზე საკონსურსო პირობების გათვალისწინებით დანიშვნის წესით, ასევე მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ საჯარო სექტორი უფრო ღია აღმოჩნდა კერძო სექტორიდან წარმატებული კადრების მოსაზიდად, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს საჯარო სერვისის ხარისხის ამაღლებაში. დამატებითი ფაქტორი, რომელიც უნდა გავითვალისწინოთ არის ის, რომ ახალგაზრდა კადრების უმრავლესობას განათლება მიღებული აქვთ საზღვარგარეთ და უფრო მეტად ითავისებენ ეფექტური მართვის თანამედროვე ტენდენციებს.

რაც შეეხება მეორე ჰიპოთეზას ის პირდაპირ უკავშირდება თეორიული ჩარჩოს ფარგლებში გამოთქმულ დაშვებებსა და კვლევის შერჩევის არეალს. თეორიული ჩარჩოს მიხედვით, ცენტრალიზებულ საჯარო უწყებებში ახალგაზრდა ხელმძღვანელები უფრო ადვილად ახერხებენ პროცესუალური ცვლილებების დანერგვას, თუმცა სხვადასხვა პოლიტიკის განხორციელების კუთხით ისინი აწყდებიან წინააღმდეგობებს ზედა მმართველი რგოლისგან, რაც პირდაპირ კავშირშია საჯარო სექტორში არსებულ ბიუროკრატიულ წყობასთან და უწყებებში არსებული პოლიტიკური ნების ცვლილების სიძნელეებთან.

დამოუკიდებელი ცვლადი: ახალგაზრდა საჯარო მოხელეები.

დამოკიდებული ცვლადი: ტრანსფორმაციული მართვის სტილი.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა მიზნიდან და საკვლევი ობიექტიდან გამომდინარე, ფოკუსი გაკეთდა სწორედ ახალგაზრდა ლიდერების შეფასებაზე და მათი მართვის სტილში

ტრანსფორმაციული მიდგომების არსებობის შესწავლაზე. ნაშრომში გამოყენებულია შემდეგი კვლევის მეთოდები:

მეორადი წყაროების ანალიზი. ვიყენებ სხვადასხვა ლიდერობისა და მართვის თეორიებს ტრანსფორმაციული მიდგომების შესახებ იმისათვის, რომ მეტად ნათელი იყოს ამგვარი მიგომის არსი, „ეიჯზმის“ თეორიებს ასაკობრივი ცვლილებებისა და მართვის სტილის ურთიერთმიმართების შესახებ, რათა გამოიკვეთოს და თეორიულად აიხსნას მართვის განსხვავებული სტილის თავისებურებები სხვადასხვა ასაკობრივ კატეგორიაში. ასევე ვეყრდნობი საკანონმდებლო დოკუმენტებსა და სხვადასხვა ანგარიშებს.

თავად კვლევის საყრდენია თვისებრივი კვლევის მეთოდი, სიღრმისეული ინტერვიუ- კვლევის საჭიროებიდან გამომდინარე, ჩავატარე სიღრმისეული ინტერვიუ სამ საჯარო უწყებაში: ქალაქ თბილისის მერია, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და იუსტიციის სახლი. რესპოდენტები შერჩეულნი იყვნენ სწორედ იმ სამსახურებიდან, რომელთა ხელმძღვანელებიც არიან 25-35 წლის ფარგლებში. ამგვარი ასაკობრივი შეზღუდვა ეფუძნება ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის სხვადასხვა თეორიების ტენდენციებს, კერძოდ კი ერიკსონის (1959) ლევინსონის (1978) და გოლემბიევსკის (1978) თეორიული პერსპექტივების შეჯერებულ ვერსიას. რაც რა თქმა უნდა, მიმართულია იქითკენ, რომ თავად ტერმინი - „ახალგაზრდა“ არ იყოს ბუნდოვანი. თვისებრივი მეთოდი აირჩა იქიდან გამომდინარე, რომ დღევანდელი მონაცემებით, რთული აღმოჩნდა იმ რაოდენობის დეპარტამენტებისა და სამსახურების მოძებნა, სადაც ამ ასაკის კატეგორიის ხელმძღვანელი იქნებოდა დასაქმებული, თუმცა სრულებით საკმარისი აღმოჩნდა სიღრმისეული ინტერვიუების ჩასატარებლად.

რაც შეეხება უწყებების შერჩევის თავისებურებას, შევეცადე კვლევის ფარგლებში წარმოდგენილი ყოფილიყო საჯარო უწყებების განსხვავებული დონეები, რომლებშიც თავისთავად სხვადასხვა სისტემური მიდგომები არსებობს. ამ სპეციფიკის გათვალისწინებით შეირჩა ადგილობრივი დონე-თბილისის მერია; სამინისტროს დონე- განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და სსიპ- ის დონე- იუსტიციის სახლი. შერჩევისას ასევე გათვალისწინებულ იქნა განსხვავებული სამუშაო სპეციფიკის თავისებურებები და ბიუროკრატიის დონე, რაც წინასწარი მოლოდინით უფრო მაღალი უნდა იყოს ცენტრალიზებულ უწყებებში. გარდა ამისა, აღნიშნული შერჩევა უკავშირდება იმ ფაქტსაც, რომ დღევანდელი ვითარების გათვალისწინებით, ამ უწყებებში დღის წესრიგში მეტად დგას არაერთი რეფორმის განხორციელების აუცილებლობა.

რაც შეეხება თავად რესპოდენტებს, ფოკუსი გაკეთდა ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა დაქვემდებარებაში მყოფ საჯარო მოხელეებზე, რათა მათი პირადი შეფასებებით დადგენილიყო, თუ რა სახის მართვის მიდგომებს იყენებენ პრაქტიკაში თავიანთი ხელმძღვანელები. შესაბამის უწყებებში შეირჩნენ ისეთი რესპოდენტები, რომელთა უმაუალო ხელმძღვანელები აკმაყოფილებდნენ ამ ასაკობრივ შუალედს. თავად რესპოდენტებისთვის ასაკობრივი შეზღუდვა არ ყოფილა და პირიქითაც, უფრო საინტერესო იყო სხვადასხვა ასაკის რესპოდენტების მიერ შეფასებული ახალგაზრდა ხელმძღვანელები. კითხვარმა საშუალება მომცა გამომერკვია რესპოდენტთა პირადი შეხედულებები და დამოკიდებულებები და ამასთანავე დამედგინა, თუ რამდენად ცდილობენ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანერგვას საქართველოს საჯარო უწყებებში. ჯამში კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 12 რესპოდენტი, თითო უწყების ორი სამსახურიდან ორ- ორი თანამშრომელი. შერჩევამ შესაძლებელი გახადა გამოიკითხულიყვნენ განსხვავებული ასაკობრივი და პროფესიული საქმიანობის მქონე საჯარო მოხელეები, რამაც უფრო საინტერესო გახადა კვლევის მიმართულება.

თეორიული ჩარჩო

კვლევა ეფუძნება ფარიბორზ დენამპურისა და მარგურიტ სჩინდერის (2009) ნაშრომს „ინოვაცია თავისებურებები და მათი ადაპტირება საჯარო სექტორში: მენეჯერების როლის შეფასება“ ნაშრომში ამერიკის ადგილობრივი თვითმართველობების მაგალითზე გაანალიზებულია ინოვაციის დანერგვის შესაძლებლობები საჯარო უწყებებში.

ავტორები თავიდანვე განსაზღვრავენ ინოვაციის ბუნებას და ავითარებენ აზრს იმის შესახებ, რომ ინოვაცია საჯარო სექტორში აუცილებლად უნდა იყოს მიმართული განვითარებაზე, რაშიც გულისხმობენ ან საჯარო მოხელეების კომპეტენციის ზრდას ან ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებას. თუმცა, ამსათან ერთად გამოყოფენ იმგვარ ინოვაციურ მიდგომებს, რომლებიც საჯარო მოხელეების ქცევის შეცვლაზე იქნება კონცენტრირებული.

ავტორები საუბრობენ მენეჯერებზე, როგორც ინოვაციის მთავარ წყაროზე და პირდაპირი ეფექტის სიაში გამოყოფენ რამდენიმე ფაქტორს, რაც გავლენას ახდენს ძირეული ცვლილების ინიცირებაზე. საინტერესოა, რომ მათ შორის ერთ-ერთ ფაქტორად განხილულია სწორედ საჯარო მენეჯერთა ასაკი. პირველ ნაწილში საუბარია შედარებით ასაკიან და გამოცდილ საჯარო მოხელეებზე და მათი მართვის სტილზე. აქ გამოყოფილია არაერთი ფაქტორი, მათ შორის ის, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებული უფრო მეტად სტაჟიანი და ასაკიანი მოხელეები მეტად სოციალიზირებულნი არიან და მორგებულნი არიან საჯარო სექტორის პირობებს, მათ უკვე გავლილი აქვთ ის ფაზა, როდესაც სურდათ ორგანიზაცია ყოფილიყო უფრო სხვანაირი, ვიდრე ის არის რეალობაში, თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ ისინი ბუნებრივად აღიარებენ არესებულ გარემოებებს და

ნაკლებად უჩნდებათ სურვილი ინიციატივების წამოსაყენებლად. ამის საპირისპიროდ კი ახალგაზრდა საჯარო მოხელეები ცდილობენ წამოაყენონ ახალი იდეები. ეს ერთის მხრივ დაკავშირებულია კარიერული წინსვლის სურვილთან, რადგან ახალგაზრდა საჯარო მოხელეებს სურთ პრესტიჟის ამაღლება და კარიერული წინსვლა, რადგან სწორედ ამ დროს ისინი თავიანთ თავზე იღებენ ლიდერის ფუნქციებს და ცდილობენ ცნობადობის ამაღლებასაც მოსახლეობაში, ამიტომაც ხდებიან არაერთი მოქალაქეებზე ორიენტირებული პროგრამის ავტორები. რაც შეეხება მეორე ფაქტორს გამოყოფილია ის, რომ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეებს უჩნდებათ უფრო მეტის კითხვის ნიშანი და უკმაყოფილება განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ისინი იწყებენ მუშაობას საჯარო უწყებაში. ამ მოვლენასაც აქვს თავისი განმაპირობებელი მიზეზები, რომელთაგან ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია იმაზე, რომ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეების გონებაში უფრო მყარად არის გამჯდარი საჯარო სექტორის მუშაობის პრინციპები და ეს უმეტეს შემთხვევაში მათი წინა სამუშაო გამოცდილების ანარეკლია. შესაბამისად, ისინი ყოველთვის ცდილობენ შეამცირონ საჯარო სექტორში არსებული გარკვეული ფორმალობები და ამის სანაცვლოდ შექმნან დროში მოქნილი და მარტივი მოდელები, ამგვარი სახის ინიციატივები ხშირ შემთხვევაში ზედმიწევნით წარმატებით მუშაობს, თუკი ის არ მოითხოვს სხვა თანამშრომლების მაღალი დონის ტექნიკურ გადამზადებას.

შესაბამისად, ავტორები ავითარებენ აზრს, რომ ახალგაზრდა ლიდერები წარმატებით ნერგავენ ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, თუმცადა, კითხვის ნიშანი ხშირად აქვს პოლიტიკის შინაარსობრივ მხარეს. პოლიტიკის კურსის ადაპტირების ან შეცვლის თვალსაზრისით ახალგაზრდა საჯარო მოხელეები აწყდებიან დიდ წინააღმდეგობებს, ვინაიდან მეტად გამოცდილ და იერარქიულად უფრო მაღალ დონეზე მდგომ პირებს აქვთ მეტი გამოცდილება და მათი თანხმობის გარეშე ამგვარი ცვლილების განხორციელება ფაქტობრივად შეუძლებელია.

სწორედ მხარდაჭერის ნაკლებობის ფონზე იკვეთება ახალი ინოვაციური პრაქტიკები, რომელიც მიმართულია ურთიერთობათა განვითარებაზე, ამ შემთხვევაში ინიციატივების სხვადასხვა სამსახურებში განხილვა, სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლების მხარდაჭერის მოპოვება და მათი ჩართულობის გაზრდა ამ ალტერნატივის დასახვეწად, განხილულია, როგორც ორგანიზაციული ურთიერთობებისა და კულტურის ცვლილება. რაც ავტორთა აზრით, საბოლოოდ მაინც ახდენს გავლენას ზედა რგოლის ნებაზე.

შესაბამისად, ორგანიზაციის თუ უწყების ფარგლებში ტექნოლოგიურ სიახლეებთან ერთად, საჯარო სექტორში არსებული ფორმალური ურთიერთობების რღვევა, ყველა რგოლის თანამშრომლთა მხარდაჭერით საერთო ალტერნატივის მიმართ შესაბამისი ყურადღების მოთხოვნა და სათანადო განხილვა სწორედ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა მიერ დაფუძნებული ყველაზე დიდი ინოვაციაა, რომელიც ორიენტირებულია არამარტო ამა თუ იმ საჯარო უწყების წინსვლაზე, არამედ მის ფარგლებში დასაქმებული მრავალი საჯარო მოხელის პროფესიულ და პიროვნულ წინსვლაზე.

აღნიშნული თეორიულ ჩარჩოზე დაყრდნობით იკვეთება შემდეგი სახის დამკვეთები :

- ახალგაზრდა საჯარო მოხელეები ცდილობენ წამოაყენონ ახალი იდეები
- ორიენტირებულნი არიან სწრაფ კარიერულ წინსვლაზე
- ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშნულ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეებს სურთ მეტი ინფორმაციის მიღება
- ცდილობენ თანამშრომლების მხარდაჭერის მოპოვებას
- ხელს უწყობენ თანამშრომელთა ჩართულობის გაძლიერებას

ლოგიკურად იკვეთება აზრი, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელებს მიზანმიმართულად აქვთ წინსვლის სურვილი და ამიტომაც ისინი ცდილობენ

გუნდური სულისკვეთების გაძლიერებას და ერთობლივი ძალებით ორგანიზაციისთვის მომგვიანი ცვლილებისა თუ რეფორმის გატარებას. აუცილებელია ყურადღება დაეთმოს თანამშრომლების მიმართ არსებული დამოკიდებულებებსა და ქცევებს ეფექტური მართვის თვალსაზრისით.

აღნიშნული დაშვებები იძლევა იმის საშუალებას, რომ თეორიულ დონეზე განმტკიცდეს ვარაუდი ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მიერ ტრანსფორმაციული მიდგომების დანერგვის შესახებ.

ლიტერატურის მიმოხილვა

ჩემი ნაშრომი ეფუძნება საჯარო ადმინისტრირების, ლიდერობის და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის მიმართულებით არსებულ წყაროებს. მათგან შემიძლია გამოვყო რამდენიმე მასალა, რომელიც დამეხმარა კვლევის მიმართულების ჩამოყალიბებაში.

პირველ რიგში, უნდა აღვნიშნო ბერნარდ ბასის (1985) ნაშრომი „ტრანსფორმაციული ლიდერობა“, რომელშიც ის კონკრეტულად აყალიბებს ტრანსფორმაციული ლიდერობის ცალკეულ განსხვავებულ ნიშნებს და ხაზს უსვამს იმ რამდენიმე ძირითად ელემენტს, რომელიც განასხვავებს ამ ფორმის მართვის სტილს სხვებისგან. ავტორი აქცენტს აკეთებს სწორედ იმაზე, თუ რამდენად არის შესაძლებელი ტრანსფორმაციული მართვის მეთოდების გამოყენებით გავლენის მოხდენა ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირებზე, ამ

შემთხვევაში იგულისხმება ის, რომ სწორედ ამ მიდგომას გააჩნია იმგვარი ელემენტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პოზიტიურ ცვლილებას ორგანიზაციაში. ავტორი მათ შორის გამოყოფს ინდივიდუალური მიდგომის მეთოდს, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ ლიდერი გარკვეულწილად უნდა გახდეს მენტორი და მასწავლებელი, რომელიც ითვალისწინებს გუნდის თითოელი წევრის ინდივიდუალურ საჭიროებებს და მათი გათვალისწინებით ცდილობს წევრების მოტივაციის გაზრდას და ორგანიზაციაში ასიმილაციას. ასევე გამოყოფს ინტელექტუალურ სტიმულაციას, რაც გულისხმობს გუნდის წევრებისთვის გამოწვევების დასახვას, მათთვის საკითხის გადაბარებას და ახალ ხედვებზე დაფიქრებას. ასევე მნიშვნელოვანია ინსპირაციის ფენომენი, რაც ნაშრომში დაკავშირებულია ქარიზმატული ლიდერის თვისებებთან და ისეთ ლიდერთან, რომელიც გუნდის წევრებისთვის ნათელს ხდის ორგანიზაციის ძირითადი მისიის არსს, ამ ყველაფრთან ლიდერიც ხდება მისაბამი პიროვნება, რომელიც ხშირ შემთხვევებში არღვევს გარკვეულ ფორმალურმალობებს ორგანიზაციაში.

ეს ნაშრომი ჩემთვის მნიშვნელოვანი იყო იქიდან გამომდინარე, რომ უფრო დეტალურად მომცა საშუალება გავცნოოდი ტრასფორმციულ ლიდერობის თავისებურებას და ჩამომეყალიბებინა შესაბამისი კვლევის კითხვარი

ასევე მნიშვნელოვანი იყო მონტგომერ ვან ვარტის ნაშრომი „ლიდერობა საჯარო ორგანიზაციებში“ (2008) რომელშიც ავტორი ვრცლად განიხილავს მართვის სხვადასხვა ფორმებს საჯარო უწყებებში. ნაშრომი ჩემთვის საინტერესო იყო იმ კუხით, რომ მასში წარმოდგენილი იყო სხვადასხვა მიდგომების შედარებითი ანალიზი, მათ შორის ტრანზაქციული და ტრანსფორმაციული მართვის ტიპების. ავტორი ხაზს უსვამს იმას, რომ ტრანზაქციული მართვის სტილი არ არის მიმართული ორგანიზაციის წევრების მოტივაციის ამაღლებაზე, არამედ მისი ფოკუსია ტექნიკური კუთხით სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებაზე, მაშინ,

როდესაც ტრანსფორმაციული მართვა თავის თავში გულისხმობს გუნდის წევრების მოტივაციისა და ორგანიზაციასთან მიჯაჭვულობის ხარისხის გაზრდას.

ასევე ნაშრომში განვითარებულია აზრი იმის შესახებ, რომ ტრანსფორმაციული მოდგომა თავისი შინაარსით საბოლოოდ მაინც ფოკუსირდება ორანიზაციულ ცვლილებებზე და ბუნებრივად ჩნდება რეფორმების ინიცირების სურვილი, როდესაც ხელმძღვანელი იყენებს ტრანსფორმაციული მართვის ელემენტებს და წარმატებით ნერგავს მათ ორგანიზაციაში, თუმცა აქვე ავტორი ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რომ ტრანსფორმაციული მართვის სტილი ხელმძღვანელმა არ უნდა დაამკვიდროს ერთბაშად, არამედ ეტაპობრივად, როცა კარგად გაიცნობს ორგანიზაციის წევრებს.

კონკრეტულად ახალგაზრდა ხელმძღვანელების მართვის სტილის შესწავლის თვალსაზრისით საკმაოდ ინფორმაციული იყო რობერტსისის, ვალტონისა და ვიეჩაუერის ნაშრომი „ასაკისა და თვისებათა ცვლილების თავისებურებები“ (2006) ავტორები ამახვილებენ ყურადღებას სწორედ იმ დადებით და უარყოფით მხარეებზე, რაც სხვადასხვა ასაკში იჩენს თავს ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშვნისა. პირველ რიგში ხაზგასმულია ის დადებითი მხარეები, რაც აქვს გამოცდილ და მეტად ასაკიან ლიდერს, კერძოდ, ემოციური სტაბილურობა და ემოციური ინტელექტის გაცილებით მაღალი დონე, რაც ნაკლებად ფიქსირდება ახალგაზრდა ხელმძღვანელებში, ასევე არამიზანშეწონილი რისკების ნაკლებობა, რაშიც ავტორები გულისხმობენ იმას, რომ გამოცდილი ხელმძღვანელები ნაკლებად იღებენ ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომლის ეფექტურობაში დარწმუნებულნი არ არიან. მაშინ, როდესაც, ახალგაზრდა ხელმძღვანელები უფრო ცდილობენ სწრაფად მიიღონ შედეგი და შესაბამისად, უწევთ სარისკო ალტერნატივებზე დათანხმებას. ამის საპირისპიროდ, წარმოდგენილია ის თვისებები, რომლებიც უპირატეს მდგომარეობაში აყენებს ახალგაზრდა ხელმძღვანელებს. მათ შორის ავტორები გამოყოფენ ღიაობის და ახალი ინფორმაციის ადვილად ათვისების

ფაქტორებს, რაც ეხმარება ხელმძღვანელს იმაში, რომ არ ჩამორჩეს ორგანიზაციის განვითარების დინამიკას და შესაბამისად, ქონდეს თავისი, ინდივიდუალური ხედვა მისი წინსვლის ხელშესაწყობად. მეორე თვისებად გამოიყოფა ჩართულობისა და უფრო მეტად არაფორმალური ურთიერთობების ხელშეწყობა, რაც ავტორთა აზრით უკვავშირდება ისევ მეტის ათვისების და გაგების სურვილს. სწორედ ამიტომ, ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ხშირად აწყობენ ღია დისკუსებსა და განხილვენს თანამშრომლებთან.

აღნიშნული ნაშრომი ჩემი საკვლევითი ჰიპოთეზის ჩამოყალიბებისთვისაც იყო მნიშვნელოვანი, ვინაიდან მასში მოცემულმა ონფორმაციამ უფრო ფართოდ დამანახა ახალგაზრდა ხელმძღვანელისთვის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

ასევე ამ კუთხით საიტერესო იყო სპისაკისა და გრაბოს ნაშრომი „The Age of Exploitation: Younger- Looking Leaders Endorsed for Change and Older- looking Leaders Endorsed For Stability(2004) ამ შემთხვევაში, ნაშრომში გაანალიზებულია სწორედ ის სტერეოტიპული შეხედულებები და წინასწარი მოლოდინები, რომლებიც საზოგადოებაში დამკვიდრებულია ამა თუ იმ ასაკის კატეგორიის ხელმძღვანელების მიმართ. ნაშრომი ასევე ეფუძნება მეტა ანალიზის საფუძველზე მიღებულ შედეგებს. ავტორები ავითარებენ აზრს იმის შესახებ, რომ პოლიტიკის სხვადასხვა სფეროში განსხვავებული ასაკის მქონე კანდიდატები არიან უფრო მეტად მისაღებნი. მაგალიტად, მწვანე პოლიტიკის და განათლების სფეროში უფრო მოთხოვნადია ახალგაზრდა კანდიდატი, ხოლო უსაფრთხოებისა და ეკონომიკის სფეროებში მეტად გამოცდილი და ასაკით უფროსი კანდიდატი. ავტორები თავადაც აყალიბებენ არგუმენტს ამის ასახსნელად და ერთგვარ რეკომენტაციებსაც გასცემენ სხვადასხვა პოლიტიკის დაგეგმვის მიმართულებით. კერძოდ, გამოკვეთენ აზრს, რომ ახალგაზრდა კანდიდატისგან უფრო მეტად მოელიან ძირეულ ცვლილებებსა და რეფორმებს, ხოლო უფროსი ასაკის

კანდიდატისგან სტაბილურობას და კრიზისების თავიდან აცილებას. დასკვნის სახით ავტორები გამოთქვამენ სამომავლო ვარაუდს იმის შესახებ, რომ პოლიტიკის ის მიმართულებები, რომლებიც საჭიროებენ ფუნდამენტურ ცვლილებებს წინ წამოწევენ ახალგაზრდა კანდიდატებს, ხოლო რომლებიც ორიენტირებულნი არიან სტაბილურობის შენარჩუნებასა და კრიზისების არიდებაზე მეტად გადაიხრებიან უფრო მეტი ასაკის მქონე, გამოცდილი კანდიდატებისკენ.

ნაშრომის კონცეფციის შექმნისას ასევე გასათვალისწინებელი იყო ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლიან ან კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებენ ტრანსფორმაციული მართვის განხორციელების შესაძლებლობას. შესაძლო წინააღმდეგობების ანალიზისთვის დამეხმარა ბრედლი რაითისა და სანჯეი პანდის(2006) ნაშრომი “Transformational Leadership in Public Sector: Does Structure Matter?” ავტორები ხაზს უსვამენ იმას, რომ ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია ხელს უშლის ტრანსფორმაციული მართვის განხორციელებას, ვინაიდან საბოლოოდ გადაწყვეტილების მიღებისას პრიორიტეტული შეიძლება აღმოჩნდეს პოლიტიკური ელიტის ინტერესები და არა ეფექტურობის გაზრდის სურვილი. შესაბამისად, ავტორები ავითარებენ აზრს იმის შესახებ, რომ ცენტრალიზებულ საჯარო სტრუქტურებში ნაკლებად უნდა ველოდოდ ტრანსფორმაციული მიდგომების დამკვიდრებას, ხოლო დეცენტრალიზებულ უწყებებში გაცილებით მეტი შანსია იმისა, რომ აქცენტი გაკეთდეს მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევაზე. ამასთან ერთად ნაშრომში საუბარია საჯარო სექტორში დასაქმებულ მენეჯერთა თავისებურებებზე. შესაბამისად, სტრუქტურასთან ერთად მნიშვნელოვანი ხდება იმის გაანალიზებაც, თუ რამდენად უწყობს ქვედა დონეზე საჯარო მოხელე ტრანსფორმაციული მიდგომების გათავისებას. მთავარ ფაქტორად გამოყოფილია „მენეჯმენტი შედეგებისთვის“, რაც გულისხმობს კომუნიკაციის გაძლიერებას ქვედა რგოლის თანამშრომლებთან, შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვას და ორგანიზაციის მისიისა და საჯარო მოხელის ემოციურ დონეზე დაკავშირებას იმისათვის, რომ თითოეულმა თანამშრომელმა არამხოლოდ

რუტინულ და ყოველდღიურ, არამედ გრძელვადიან პერსპექტივაში იცოდეს, თუ რა მიზნებს ემსახურება რეალობაში.

პირველი თავი

ორგანიზაციული მართვის ტიპოლოგია და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის თავისებურებები საჯარო უწყებებში

1.1.ორგანიზაციული მართვის ნაირსახეობები საჯარო უწყებებში

ორგანიზაციული მართვის შესახებ დებატების დასაწყისად მიიჩნევა მე - 20 საუკუნის მეორე ნახევარი, როდესაც საზოგადოების მოთხოვნილებების გაზრდის კვალდაკვალ დღის წესრიგში დადგა მუშაობის ხარისხის ამაღლებისა და ეფექტურობის გაზრდის აუცილებლობა. შესაბამისად, ორგანიზაციები არჩევდნენ ისეთ კადრებს, რომლებიც თავიანთ სფეროში შედეგის გაუმჯობესებას შეძლებდნენ. (Lewis,1974) საჯარო სექტორში მომუშავე ადმინისტრატორების, როგორც ლიდერების აღქმა და შესწავლა უკავშირდება მარშალის (1953) ცნობილ მოსაზრებას, რომლის თანახმადაც, საჯარო სექტორში მომუშავე ადმინისტრატორს მოეთხოვება არა მხოლოდ იერარქიულ დონეზე მოვალეობების ცოდნა, არამედ თავისი ჯგუფის ფსიქოლოგიური დინამიკის შესწავლა, მათთვის ღირებულებების სისტემის შექმნა და ლიდერთან ერთად მასწავლებლის ფუნქციის შეთავსებაც.

საჯარო უწყებებში ტრადიციული, დირექტიული მიდგომები და „ზემოდან ქვმოთ“ მითითების გაცემა საკმაოდ მყარად იყო გაბატონებული, ეს თავისთავად გულისხმობდა გადაწყვეტილებების ავტოკრატიულ რეჟიმში მიღებას, დავალებების პირდაპირ გაცემას, შესრულებული სამუშაოს მკაცრ შემოწმებას და კრიტიკული აზრის უგულებელყოფას. (Vroom&Jago,1988) ხშირ შემთხვევაში ამგვარი მმართველობის სტილს მოჰქონდა სტაბილური ვითარების შენარჩუნების

გარანტია, მაგრამ ნაკლებად ითვალისწინებდა განვითარებაზე ან წინსვლაზე ზრუნვას.

უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის თვალსაზრისით გარდამავალი მიდგომა ითვალისწინებდა ტრანზაქციული მართვის სტილის დამკვიდრებას, რომელიც უკვე აქცენტს აკეთებდა ორმხრივ კომუნიკაციაზე და ადამიანური ფაქტორის მეტად გათვალისწინებაზე, თუმცა პრიორიტეტი იყო არსებული ხედვებისა და პროცესების მართვის გაუმჯობესება და შესრულებული სამუშაოს მკაცრი გაკონტროლება, რაც ქმნიდა მეტი სტაბილურობის გარანტიას. მოკლევადიანი პერსპექტივით ამგვარი მიდგომა საკმაოდ ეფექტური გამოდგა, ვინაიდან შესრულებული სამუშაოს კონტროლი არ ხდება მხოლოდ კრიტიკულ ვითარებებში, არამედ ითვალისწინებდა მონიტორინგს და დასაქმებული პირებისთვის შექმნილი შესაბამისი პრობლემების დროულ აღმოფხვრას. (Wart, 2008) თუმცა, ამგვარმა მართვის სტილმა გარკვეული დროის შემდეგ ვეღარ უპასუხა ისეთი ორგანიზაციების საჭიროებებს, რომლებიც იდგნენ კრიზისა დაძლევისა და რეფორმირების აუცილებლობის წინაშე. (Bass, 1985) შესაბამისად, განვითარების აუცილებლობამ, მიგვიყვანა ტრანსფორმაციული მართვის სტილის შესწავლამდე.

1.2 ტრანსფორმაციული მართვის სტილი და მისი განხორციელებისთვის აუცილებელი ელემენტები

ტრანსფორმაციული მართვის ფენომენის დამკვიდრება და მისი ადაპტირება საჯარო სექტორში უავშირდება ბარნსის (1978) მიერ შემოთავაზებულ კონცეფციას, რომელიც ხაზს უსვამდა პოლიტიკურ სფეროში ცვლილებებისკენ მიმართული მართვის სტილის დამკვიდრებას. ამგვარი ცვლილება, უნდა განხორციელებულიყო თანამშრომლების მოტივაციის, შთაგონებისა და გუნდური მუშაობის ხარჯზე, რაც საბოლოოდ გააუმჯობესებდა მუშაობის ხარისხს და შექმნიდა პროგრესზე ორიენტირების შესაძლებლობას.

საჯარო სექტორის დეპოლიტიზირების და ახალი საჯარო მენეჯმენტის დამკვიდრების კვალდაკვალ კიდევ უფრო გამოიკვეთა ის, რომ საჭირო იყო სისიტემური და მმართველობითი თავისებურებების შეცვლა და იდეებისა და ინიციატივების მრავალმხრივი ცირკულაცია არსებული საჯარო პრობლემების გადასაწყვეტად.

საინტერესოა ისიც, რომ ახალმა საჯარო მენეჯმენტმა მმართველობის ცენტრში უკვე არა კონკრეტული პროცენტები, არამედ მათი მართვის სტილი დააყენა, რის შედეგადაც საჯარო სექტორში დასაქმებული ხელმძღვანელების მიმართ დამოკიდებულებაც გაცილებით კრიტიკული გახდა. ქარიზმა, ავტორიტეტი და გავლენიანობა აღარ იყო მოწინავე კრიტერიუმი თანამდებობის შესანაჩუნებლად. უწყებათაშორისმა კონკურენციამ წინ წამოწია ეფექტური რეფორმების და პრობლემების დროული გადაჭრის ფაქტორები, რაც თავისთავად სცდებოდა მხოლოდ ერთი პროცენტების გავლენის ან სიძლიერის სფეროს, არამედ უკვე მოითხოვდა დასაქმებული ჯგუფის ეფექტურ მუშაობას.

რახან ჯგუფის წევრების კონტრიბუცია გახდა მნიშვნელოვანი ყურადღების ცენტრში მოექცა ის, თუ რამდენად დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრება თითოეულ იმ ადამიანს, ვინც არის ხელმძღვანელ პოზიციაზე საჯარო სექტორში, რადაგან თავის მხრივ, მათი მიდგომები და მეთოდები „მართავენ“ მოქალაქეების პრობლემების გადაწყვეტის პროცესს.

ტრანსფორმაციულმა მართვის სტილმა უნდა შეცვალოს როგორც ორგანიზაცია, ასევე ადამიანები სამი ძირითადი საფეხურის გავლით. პირველი გულისხმობს იმას, რომ სწორად უნდა განისაზღვროს სჭირდება თუ არა ორგანიზაციას გარდაქმნა და კონკრეტულად რა კუთხით არის საჭირო რეფორმირება. მეორე ეტაპი უკვე მოიცავს შესაბამისი ხედვის ჩამოყალიბებას, ანუ ფაქტობრივად უნდა შეიქნას ახალი ალტერნატივა ამა თუ იმ საკითხთან თუ სფეროსთან მიმართებით, რომელიც ლოგიკურად მიმართული უნდა იყოს ორგანიზაციის ფუნქციონირების

გაუმჯობესებისკენ. მესამე და დასკვნითი ეტაპი მოიცავს ცვლილების ინსტიტუციონალიზაციას, რაც გულისხმობს იმას, რომ ნებისმიერი ახალი მექანიზმი რეალურად უნდა ამოქმედდეს და დაიმკვიფროს თავისი ადგილი ორგანიზაციაში.

ძალიან მნიშვნელოვანია იმ რიგი ფაქტორების გათვალისწინებაც, რომლებიც ხელს უწყობენ მართვის ამ სტილის განხორციელებას, რომლებიც პირველად გამოყო ბასმა (1985) და შემდეგ განავითარა არაერთმა ავტორმა. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ საკმაოდ დიდ როლს თამაშობს ლიდერის ხასიათი და მისი მიდგომა ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი. ამ შემთხვევაში აუცილებელიც კია, რომ ლიდერი იყოს გაბედული და შესაბამის გათვლებზე დაყრდნობით შეეძლოს რისკზე წასვლაც. თავის მხრივ ცვლილებების დაწყებას და განხორციელებას აუცილებლად სჭირდება მხარდაჭერა სხვა თანამშრომლებისგან. ამიტომაც, ხელმძღვანელი უნდა სარგებლობდეს დიდი პატივისცემითა და ნდობით თავის გუნდში, იმისათვის, რომ მათ სჯეროდეთ ცვლილებების მიზანშეწონილობის. (Kouzes&Ponser,1987) ასევე ამ ფაქტორებს უკავშირებენ იმასაც, რომ ტრანსფორმაციული მართვის სტილი მოითხოვს ქარიზმატული მმართველისთვის საჭირო თვისებების ქონასაც. შესაბამისად, უნდა გამოიყოს აუცილებელი ელემენტები და ქცევის თავისებურებები, რომლებიც ხელმძღვანელის მხრიდან უზრუნველყოფენ ტრანსფორმაციული მართვის სტილის განხორციელებას.

პირველი ფაქტორი ითვალისწინებს ინდივიდუალურ მიდგომას ჯგუფის ყველა წევრთან. რაც აუცილებლად გულისხმობს ორგანიზაციის წევრების პატივისცემას და მათ მიმართ მხარდაჭერის გამოხატვას. უფრო დეტალურად ეს ითვალისწინებს ადამანების მოსმენას, მათი საჭიროებების გათვალისწინებას და თითოეული წევრისთვის მაქსიმალურად მეგობრული და თავისუფალი სამუშაო გარემოს შექმნას. მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერმა მოახერხოს სოციალური კავშირების გაბმა და გამყარება გუნდის წევრებთან.

შემდგომი მნიშვნელოვანი კომპონენტი მოიცავს ჩართულობის და მონაწილეობის უზრუნველყოფას. ტრანსფორაციული მართვის სტილი იმთავითვე ვერ განხორციელდება დირექტივის და ერთპიროვნულად მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე, ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაიაროს კონსულტაციები თავისი გუნდის წევრებთან, მილოს მათგან საჭირო რჩევები. სწორედ ეს გამოარჩევს ამ კომპონენტს მხარდაჭერისგან, აქ აქცენტი კეთდება დისკუსიაზე და პრობლემის გადაჭრისკენ მიმართულ მაქსიმალურ ჩართულობაზე. (Denhart & Campbell, 2006)

მესამე ელემენტი მოიცავს შთაგონებას და გუნდის წევრების მოტივირებას. ეს არის ერთგვარი ინტელექტუალური სტიმულირება იმისათვის, რომ გუნდის წევრები გახდნენ ცვლილების მხარდამჭერნი ან თუნდაც ახალი იდეების ავტორნი. ამ შემთხვევაში ლიდერი ხდება ერთგვარი მისაბამი მაგალითი და გუნდის წევრებს უჩნდებათ მისი იდეების მხარდაჭერის სურვილი, შესაბამისად, მათთვის გამოწვევები ხდება მიმზიდველი და შესაძლოა უფრო რთულ პრობლემებზე მუშაობა მეტად მამოტივირებელიც კი იყოს. ეს კომპონენტი ეყრდნობა ძლიერი მონაწილეობითი პრაქტიკის არსებობას, რადგან თუკი ჩართულობა და კრიტიკული აზრის გამოხატვის უნარი არ იქნება ძლიერი არსებობს იმის საფრთხე, რომ ამგვარი შთაგონების საფუძველზე თანამშრომლები გადაიქცევიან ე.წ. „ბრმა მიმდევრებად“, რომლებიც უბრალოდ შეხერხებულნი იქნებიან მათი იდეალის უსიტყვოდ მხარდაჭერის სურვილით, რასაც განიხილავენ, როგორც ქარიზმის უარყოფით მხარეს, რაც გამოიხატება ხელმძღვანელის ზედმეტ თავდაჯერებულობაში და სხვა გუნდის წევრების მხრიდან მისი ერთგვარ კერპად ქცევის მცდელობებში. (Conger, 1989)

ბოლო ეტაპზე მნიშვნელოვანია თავისუფლების არეალის გაზრდა, რაც ვლინდება დელეგირების კომპონენტში. მართვის ეს ელემენტი მოიცავს უფლებამოსილებების გადაცემას გუნდის წევრებისთვის თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში, თან

დამატებითი პასუხისმგებლობის დაკისრებით. დელეგირება მაქსიმალურად უნდა იყოს მიმართული შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებაზე და მოითხოვს შესასრულებელი სამუშაოსთვის ცალკეული კომპეტენტური პირების უფლებამოსილებების გაზრდას და მათთვის გარკვეული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობის მიცემას. (VanWart,2008)

შესაბამისად, მართვის ეს სტილი საკმაოდ კომპლექსურია და მოითხოვს ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ელემენტების ერთდროულ ამოქმედებას, იმისათვის, რომ მაქსიმალურად მოერგოს საჯარო სექტორის მოთხოვნებს.

1.3 ტრანსფორმაციული მართვის სტილი საჯარო უწყებებში - მენეჯმენტისა და ლიდერობის შეპირისპირება?

ტრანსფორმაციული მართვის სტილთან მიმართებით ხშირად გამოიყენება როგორც მენეჯმენტის, ასევე ლიდერობის ტერმინები. საინტერესოა, რომ ცალ-ცალკე ორივე მათგანი სხვადასხვა შინაარსობრივი დატვირთვის მატარებელია. შესაბამისად, კვლევის თემატიკიდან გამომდინარე აუცილებელია გავიგოთ რომელი მათგანი შეესაბამება საჯარო სექტორის საჭიროებებს?

ზოგადად, ლიდერობა და მენეჯენტი განხილულია, როგორც ღირებულებითი თვალსაზრისით ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავებული ცნებები, რაც არაერთი ავტორის მოსაზრებებიდან არის გამოკვეთილი. ზალეზნიკი(1977) თავის სტატიაში ავითარებს მოსაზრებას, რომ მენეჯერები იმთავითვე მიმართულნი არიან სწორი მითითებების მიცემაზე, სტაბილურობის უზრუნველყოფაზე და ეფექტურობის გაზრდაზე, ხოლო ლიდერები აყალიბებენ ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმას და ზრუნავენ მისი გარდაქმნისა და განვითარებისთვის. ასევე აქცენტი გაკეთებულია იმაზე, რომ მეჯერები და ლიდერები განსხვავებული პერსპექტივი უყურებენ პრობლემის

გადაჭრის შესაძლებლობებს. კერძოდ, მენეჯერები წარსულზე დაყრდნობით უყურებენ პრობლემას, როცა ლიდრების მთავარი ფოკუსი მომავალია. სწორედ ბიპოლარული მიდგომა ავითარებს მსგავს შეხედულებას, რომლის მიხედვითაც ლიდრებს და მენეჯერებს სხვადასხვა პოზიციები უჭირავთ ორგანიზაციებში და შესაბამისად განსხვავებული მოვალეობები აქვთ დაკისრებული. (Bedeian&Hunt,2006)

თუმცადა, საჯარო ადმინისტრირებასთან მიმართებით არამხოლოდ ეფექტური არამედ ეფექტიანი გარდაქმნებისთვის აუცილებელი ხდება ტრანსფორმაციული მართვის სტილის გაძლიერება, მაგრამ ბუნდოვანება შეინიშნება სწორედ მიდგომის თვალსაზრისით, ვინ უნდა იყოს მთავარი რგოლი ტრანსფორმაციული ლიდერობის განხორციელებისთვის საჯარო უწყებებში- მენეჯერები, რომლებიც უფრო მეტად ასოცირდებიან პროცესის მართვასთან, თუ ლიდერები, რომლებიც უკავშირდებიან ინიციატივის შემოტანას და მიმართულების ჩვენებას ?

ამ კუთხით საინტერესოა განვიხილოთ სხვადასხვა ავტორთა მოსაზრებები. ვორტმანის(1982) ნაშრომში „სტრატეგიული მენეჯმენტის როლი ლიდერობისთვის“ და ასევე გარდნერის და სჩერმეჩრონის (1992) ოპერაციონალური ლიდერობის თეორიის მიხედვით, ტრანსფორმაციული მართვის სტილის გამოყენებისთვის აუცილებელია ხელმძღვანელი იყოს ლიდერი, რომელსაც აქვს მენეჯერული უნარები, რაც გულისხმობს იმას, რომ მას შეუძლია ალტერნატივის დანერგვა და განხორციელების ეტაპზე ამ პროცესის მართვაც, რითაც ხაზი ესმევა ლიდერის პასუხისმგებლობის და მრავალფუნქციონალურობის აუცილებლობას საჯარო სექტორში.

თუმცადა, ამ მოსაზრებებთან ერთად არსებობს შეხედულება იმის შესახებ, რომ საჯარო სექტორში ლიდერობა და მენეჯერობა ერთმანეთის თანაბარი ცნებებია. ლიდერობა არ გულისხმობს უფრო ფართო კონცეფციას, არამედ იგი უტოლდება მენეჯმენტს. ისეთი კომპლექსური და მრავალფეროვანი ორგანიზაციული

სისტემების ფარგლებში, როგორცაა საჯარო უწყებებია, ფაქტობრივად შეუძლებელი ხდება ერთმანეთისგან გაიმიჯნოს ლიდერის და მენეჯერის მოვალეობები, რადგან ამა თუ იმ ალტერნატივის ინიცირებიდან მის განხორციელებამდე საჭირო ხდება კონკრეტული პიროვნებების მაქსიმალური ჩართულობა და თავისი ინიციატივის მართებულობის ან ეფექტურობის დამტკიცება. შესაბამისად, ამა თუ ორგანიზაციული სტრუქტურის ხელმძღვანელი გარკვეულწილად თავის თავზე იღებს ორგანიზაციული ცვლილებების მთელ სიმძიმეებს. ამიტომაც, შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო სექტორში დიდი ალბათობით ლიდერი= მენეჯერს. (Mintzberg, 1973)

აქედან გამომდინარე, საჯარო სექტორისთვის სისტემურ ეფექტურობასთან ერთად ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა როგორც ლიდერის, ასევე მენეჯერის უნარებისა და მოვალეობების შეთავსება, იმისათვის, რომ თუნაც კრეატიული და ინოვაციური ინიციატივები არ დარჩენს იდეების დონეზე და რეალურად მოხდეს მათი საჯარო უწყებაში ადაპტირება.

შესაბამისად, ტრანსფორმაციული მართვის სტილი საჯარო სივრცეში მოითხოვს არა მხოლოდ იდეის მიმართულების განსზღვრას, არამედ მის მოქმედებაში მოყვანას, თანამშრომლების შესაბამის მომზადებას, მათი დამოკიდებულებების და მუშაობის სპეციფიკის მორგებას შესაბამის ცვლილებასთან და ცვლილების შედეგად მოტანილი პროგრესის უზრუნველყოფას. ეს ყველაფერი კი ზემოთქმულიდან გამომდინარე საჭიროებს როგორც კარგი ლიდერის, ასევე მენეჯერის ყოლას.

მეორე თავი

ახალგაზრდა ხელმძღვანელები, როგორც ტრანსფორმაციული ლიდერები

2.1 ასაკისა და მართვის სტილის ცვლილებების ურთიერთმიმართების ფსიქოლოგიური წინაპირობები

ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის კვლევის კვალდაკვალ აქტუალური გახდა მის ფარგლებში დასაქმებული ადამიანების მახასიათებლების შესწავლა, რაც თავის მხრივ ემსახურებოდა ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლების ხელშეწყობას და ამა თუ იმ პოზიციისთვის შესაბამისი კადრების მოძებნის აუცილებლობა. ამ კუთხით, ერთ-ერთ ფაქტორად გამოიყო ასაკის ცვლილების თავისებურებები, რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარების სპეციფიკაზე.

საინტერესოა, რომ ასაკობრივი ცვლილებების და ქცვის, შეხედულებების და მართვის სტილის ურთიერთდაკავშირება. სხვადასხვა ავტორები წარმოგვიდგენენ განსხვავებულ ასაკობრივ დაყოფას.

ლევინსონი (1978) ასაკობრივი ცვლილების თავისებურებებს უსადაგებს გარკვეულ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს. მაგალითად, 28-35 წლის პერიოდს ის უკავშირებს კარიერული წინსვლის სურვილის ყველაზე მაღალ მაჩვენებელს, რაც გამოწვეულია ამ ასაკში არსებული თვითდამკვიდრებისა და სხვებისთვის თავისი შესაძლებლობების დამტკიცების სურვილს. ამის შემდეგ დგება საშუალო ასაკის კრიზისი, ხოლო 40 წლიდან კი თვითდაჯერებულობის ხარისხი ამასთან შედარებით იმდენად იზრდება, რომ ადამიანს აღარ აქვს თავისი გარშემომყოფთათვის რაიმეს დამტკიცების სურვილი. წარმატებისა თუ წარუმატებლობის მიუხედავად, ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილების კვალდაკვალ მატულობს თვითშეფასების დონეც. შესაბამისად, ადამიანები მოელიან აღიარებას სხვებისგან და აღარ იჩენენ ძალისხმევას მათი განსაკუთრებულობის დემონსტრირებისთვის. ასაკობრივი ტრანზაქცია არის გარდაუვალი ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილების გათვალისწინებით. საქმისადმი დამოკიდებულების და მოტივაციის ხარისხიც შესაძლოა ერთმანეთის პარალელურადაც შეიცვალოს, ამიტომ

აუცილებელია, რომ ადამიანური რესურსების მართვისას გათვალისწინებული იყოს ასაკის ცვლილებასთან დაკავშირებული საკითხები. (Clayton&Alderfer&Guzzo,1979)

მნიშვნელოვანია მიმოვიხილოთ ცხოვრების ციკლური თეორია. რომლის მიხედვითაც, ყოველ გადამავალ ეტაპზე ადამიანს აქვს გარკვეული კრიზისი და აუცილებელია მისი გადალახვა შემდომ ეტაპზე გადასასვლელად. 18 -დან 40 წლის ინტერვალში არის აქტიური ურთიერთობებისა და კომუნიკაციის მარტივად დამყარების ტენდენცია, უფრო მეტად არის ადამიანებზე ორიენტირებული და გარკვეულწილად დამოკიდებულიც კი.სწორედ ამ ეტაპზე თუ აღმოჩნდა, რომ ადამიანს აქვს ურთიერთობის ნაკლებობა მაღალია კრიზისის ალბათობა. პერსპექტივა იცვლება 40-65 წლის პერიოდში უკვე ჩნდება იმის მოლოდინი, რომ ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ინდივიდის უსაფრთხოება და კომფორტი. სწორედ სხვებისგან ყურადღების ან ზრუნვის ნაკლებობა ხდება კრიზისის მიზეზი ამ ასაკობრივ ციკლში. (Erikson,1959)

ორგანიზაციული ქცევისა და ასაკობრივი ფაქტორების ურთიერთკავშირს ადასტურებს მანფრედისა და კეტის (1986) მიერ წლის კვლევა, რომელიც კანადის წამყვანი ორგანიზაციების მაგალითზეა დაყრდნობილი. კვლევამ აჩვენა, რომ ახალგზარდა ხელმძღვანელები 21-30 წლების მონაკვეთში მეტად არიან ემოციური გავლენის ქვეშ. განსაკუთრებით კი ეს მჟღავნდება ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების ეტაპზე. აქ თავს იჩენს ერთგვარი „რეალობასთან გამკლავების შოკი, რაც გულისხმობს იმას, რომ ხდება იდეალური მოლოდინებისა და ორგანიზაციაში არსებული რეალობის ერთმანეთთან შეჯახება. ამგვარი პროტესტი აღძრავს ორგანიზაციული ცვლილების დაწყების სურვილს, რაც თავის მხრივ დადებითი და უარყოფითი შედეგების მომტანი შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციისთვის. ამიტომაც ამ ფაზას ახლავს შესაძლო თვითდაჯერებულობის, მაგრამ ასევე იმედგაცრუების მატების შესძლებლობები. 30 წლის შემდეგ, განვითარებისა და სოციალიზაციის კვალდაკვალ, ინდივიდი იწყებს ორგანიზაციის სპეციფიკის

უფრო მეტად რეალისტური სურათის დანახვას, რასაც მოსდევს ეტაპობრივი და მხოლოდ მიზანმიმართული ნაბიჯების გადადგმა ორგანიზაციის განვითარებისთვის. ინდივიდის ამბიცია შესაძლოა არ შეიცვალოს, თუმცაღა მისაღწევი მიზნების მასშტაბურობა დაიკლებს და ამასთანავე მოიმატებს თითო მიზნის მისაღწევად განკუთვნილი დროის ხანგრძლივობა, რაც უკავშირდება იმას, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის გადაფასებასთან ერთად ინდივიდი პრაქტიკაში ხდება მეტად ფრთხილი მნიშვნელოვან საკითხებთან მიმართებით. ამ მნიშვნელოვანი ასაკობრივი ტრანზაქციის შემდეგ იწყება კიდევ ერთი გარდაქმნის ფაზა, რომელსც ადამიანებში ინდივიდუალურ დონზე და შემდგომ ორგანიზაციასთან მიმართებით წარიმართება. 40 წლიდან იწყება საკუთარი როლის შეფასება და სტატუსის განმტკიცება ორგანიზაციაში, აქ უკვე კმაყოფილება უფრო მაღალ დონეზეა და კომპეტენციიდან გამომდინარე თანამშრომელი ითავსებს ერთგვარი მრჩეველის როლს. გამოცდილებიდან გამომდინარე, ადამიანს უჩნდება იმის მოთხოვნილება, რომ მის მიერ გაწეული შრომა იმსახურებს დაფასებად და ორგანიზაციის მხრიდან მის შენარჩუნებაზე ზრუნვის აუცილებლობა. მოუხედავად იმისა, რომ აქ წინა ფაზებთან შედარებით ნაკლებადაა ინიციატივების გამოჩენის ტენდენციები, საკმაოდ მაღალია ყველა მიმდინარე ცვლილებაში თუ სტრატეგიული ნაბიჯის გადადგაში გამოცდილების გაზიარების და ჩართულობის მაჩვენებელი, ვინაიდან გამოცდილ კადრებს მძაფრად აქვთ სურვილი შეაფასონ ორგანიზაციის მომავალი განვითარების პერსპექტივები.

ორგანიზაციული ქცევის კუთხით საინტერესოა , თუ როგორ იცვლება დამოკიდებულებები და მიდგომები ორგანიზაციაში დასაქმებულ სხვა პირთა მიმართ. 20-30 წლის ფარგლებში ყველაზე მაღალია ცნობისმოყვრეობის და სხვებისგან სწავლის სურვილი, ამიტომაც ამ ეტაპზე მაქსიმალურად ღიაა კომუნიკაციის პერსპექტივები, ადამიანებთან კონტაქტის, ინფორმაციის გაცვლის, ჩართულობის და ფორმალური თუ არაფორმალური ურთიერთობების განმტკიცების შესაძლებლობები. 30 წლის შემდეგ ეტაპობრივად იწყება მეტი

იზოლაციის სურვილი, რაც შესაძლოა გამოიხატოს იმაშიც, რომ ადამიანს ყოველდღე აღარ ჰქონდეს თანამშრომლებთან აქტიური და ყოველდღიური კომუნიკაციის სურვილი. არამედ პირიქით მოითხოვდეს, რომ მასთან შეხვედრა შედგეს წინასწარ დაგეგმილი და ჩანიშნული შეხვედრის შემდეგ, რაც საკუთარი თავის, როგორც მნიშვნელოვანი ფიგურის წარმოჩენისკენაა მიმართული. 40 წლის შემდეგ კი კიდევ ხდება ასაკობრივი ტრანზიცია და ადამიანებში იღვიძება ერთგვარი „მშობლის დამოკიდებულება“ ახალგაზრდა თანამშრომლების მიმართ, რაც გამოიხატება მათი დასჯისა თუ შექების რჩევების მიცემის ტენდენციებში. (Golembiewski, 1978)

2.2. ახალგაზრდა ხელმძღვანელები საჯარო სექტორში- ორგანიზაციული ცვლილების გარანტი

ზოგადად მართვის ინოვაციური მიდგომების შემოტანა საჯარო სექტორში დაკავშირებულია ახალი საჯარო მენეჯმენტის პრინციპებთან, რომელიც თავის მხრივ, კერძო სექტორიდან გადმოღებულ მეთოდებს გვთავაზობს. ეს ხშირ შემთხვაში გულისხმობს პრობლემის მაქსიმალურად ეფექტურად მოგვარებას და ამასთანავე მოგების მიღებასაც, რაც საჯარო სექტორში ტარსფორმირდა არამხოლოდ ერთჯერადი მიზნის მიღწევის, არამედ მდგრადობისა და ეფექტიანობის პრინციპის სახით.

საჯარო სექტორისგან განსხვავებით, კერძო სექტორი კონკურენტული პირობებიდან გამომდინარე, მუდმივად აქცენტს აკეთებს იმაზე, რომ მხარი დაუჭიროს მისთვის სასარგებლო ინოვაციას და უფრო მეტიც, შეისწავლოს თუ რა გარემოებები უწობს ხელს ორგანიზაციისთვის სასარგებლო სიახლეების დანერგვას. საინტერესოა, რომ ერთ-ერთ ასეთ ფაქტორად მიიჩნევა დემოგრაფიული მრავალფეროვნება ორგანიზაციებში, რაც გულისხმობს სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის თანამშრომლების დასაქმებას ერთ უწყებაში. ამასთან ერთად, აღსანიშნავია, რომ ინოვაციური იდეების ინიციატორებად ხშირ შემთხვევაში

მიიჩნევიან ახალგაზრდა თანამშრომლები ან ახალგაზრდა ხელმძღვანელები, რომლებიც პირველად დგანან ამა თუ იმ სამსახურის მართვის გამოწვევის წინაშე. შესაბამისად, კერძო სექტორი დღესდღეისობით უფრო მეტად ახალისებს ხელმძღვანელ პოზიციებზე ახალგაზრდების დანიშვას და სწორედ ამ მიღწეული ეფექტურობიდან გამომდინარე კერძო სექტორში შეიქმნა ინოვაციების სამსახურები, რაც ასევე ახალი საჯარო მენეჯმენტის კვალდაკვალ ადაპტირდა საჯარო სექტორშიც. (Doherty, 1997)

საინტერესოა ისიც, რომ სიახლის და ექსპერიმენტის ჩატარების თავლსაზრისითაც, ახალგაზრდა ხელმძღვანელები მეტად არიან მზად ექსპერიმენტისვის, რაც დადებითად აისახება მათ დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებზე, რომელთათვის ნებისმიერი მიღწევა და წარმატებამდე მისვლის პროცესი იქცევა მოტივაციის ახალ წყაროდ. (Roberts, Waltin & Viechbauer, 2006)

ამასთან ერთად, ნებისმიერი სახის ინოვაცია თუ სიახლე საკმაოდ კარგ დაგეგმვას გულისხმობს და ნაკლებად არის შესაძლებელი, რომ ის განხორციელდეს ერთპიროვნული გადაწყვეტილების ამ მცირე ჯგუფის შეთხმების საფუძველზე. სიახლე აუცილებლად მოითხოვს ფართო ჩართულობას და გუნდრ მუშაობას. კომუნიკაციის თვალსაზრისით, ნაკლებადაა მოსალოდნელი, რომ ახალგაზრდა თანამშრომლებს გაუჩნდეს შესაძლებლობა ამა თუ იმ სიახლის ერთპიროვნულად დამკიცებისთვის, ამიტომაც მათ მუდმივად აქვთ სწრაფვა სხვათა მხრიდან მხარდაჭერის მოპოვებისთვის, რაც ლოგიკურად ზრდის მაქსიმალური ჩართულობის შესაძლებლობებს და საბოლოო ჯამში ქმნის ზუსტ და ორანიზაციისთვის სასარგებლო ალტერნატივის შემუშავების შესაძლებლობას. (Macneil, 2000) თუმცადა ბუნერვია, რომ საჯარო სექტორში ახალგაზრდა კადრების ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშვნა არცთუ ისე მარტივი პროცესია, რაც რა თქმა უნდა, გამომდინარეობს საჯარო სამსახურის სპეციფიკიდან,

რომელიც მოითხოვს საჯარო სექტორში მუშაობის შესაბამის გამოცდილებას და ხშირ შემთხვევაში უფრო მეტად სტაბილურობის მხარდაჭერას.

ამგვარი მიდომა არებობს შიდა სისტემურ დონეზე, თუცადა ხშირ შემთხვევაში აუცილებელია იმის გათვალისწინებაც, თუ რა სახის მოთხოვნა და შეხედულებები არსებობს სისტემის გარეთ, კერძოდ კი მოსახლეობაში. სწორედ ამ საკითხების შესწავლას ითვალისწინებდა ბრაიან სპისაკის მიერ 2014 ჩატარებული კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო ამსტერდამის უნივერსიტეტის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებმა. კვლევის მიზანი იყო პოლიტიკური მართვის განსხვავებული სფეროსა და შესაბამისად სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფის ურთიერთდაკავშირება. კვლევამ აჩვენა, რომ მწვანე პოლიტიკის, განათლების და ჯანდაცვის სისტემის რეფორმირებასთან მიმართებით მათ აიჩიეს ეკრანზე გამოსახული ახალგაზრდა კანდიდატის ფოტოსურათი, ხოლო ეკონომიკურის განვითარების , უსაფრთხოების განმტკიცებასთან მიმართებით მათ აბსოლიტური უმრავლესობით აირჩიეს შედარებით ასაკიანი კანდიდატი. კვლევა ცხადყოფს, რომ არსებობს გარკვეული წინასწარი მოლოდინები და შეხედულებები ამა თუ იმ პოლიტიკის განხორციელებასთან დაკავშირებით და ამ ლოგიკის თანახმად, იქ, სადაც საჭიროა ძირეული გარდაქმნები და რეფორმები მეტად მისაღებია ახალგაზრდა კანდიდატი, ხოლო სადაც აუცილებელია სტაბილურობა და არსებული ვითარების მკაცრი კონტროლი შედარებით სასურველია უფრო მეტად გამოცდილი და ასაკიანი კანდიდატი. (Spisak, 2014) აღნიშნულმა კვლევამ ასევე აჩვენა სხვა პრობლემაც, რაც მდგომარეობდა იმაში, რომ ძირითადად კვლევაში მონაწილე პირებმა მცირედი სხვაობით აირჩიეს უფრო მეტად მამრობითი , ვიდრე მდედრობითი სქესის კანდიდატები, რაც სამწუხაროდ ასახავს დღევანდელი საჯარო თუ პოლიტიკური სივრცის რეალობას.

ნაშრომის კონცეპტუალური ჩარჩოს ჩამოყალიბებისთვის აუცილებელია საჯარო სექტორში არსებული ვითარების შესწავლა. დენანპსურისა და სჩნეიდერის (2009) ნაშრომში სწორედ საჯარო სექტორის ფარგლებში ინოვაციების ინიცირებისა და დამტკიცების სირთულეებზეა საუბარი. ინიცირების ეტაპზე სწორედ ერთ-ერთ ფაქტორად სახელდება დასაქმებულ პირთა დემოგრაფიული ერთგვაროვნება და ახალგაზრდა საჯარო მოხელეების იდეების ნაკლებად გათვალისწინება. ავტორთა მოსაზრებით, ასაკობრივი ფაქტორი გავლენას ახდენს სიახლის დანერგვის სურვილზე. საჯარო სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მეტად ასაკიანი თანამშრომლები, რომლებიც წლების განმავლობაში მუშაობენ საჯარო სამსახურში არიან შეგუებულნი არსებულ წყობას და სისტემურ თავისებურებას, შესაბამისად ისინი ნაკლებად ფიქრობენ ახალ შეთავაზებებზე, მაშინ, როდესაც ახალგაზრდა საჯარო მოხელეები მეტად არიან ფოკუსირებულნი მომავალ პერსპექტივებზე, ამას ემატება ისიც, რომ მათ მეხსიერებაში შესაძლოა უფრო მყარად იყოს აღბეჭდილი კერძო სექტორიდან მიღებული გამოცდილება, მაგრამ ამასთან ერთად, საჯარო სექტორში მუშაობის პასუხისმგებლობა და ამასთანვე ბიუროკრატიული სირთულეები წარმოქმნიან გამოწვევას ახალგაზრდა ლიდერებისთვის მუდმივი ალტერნატივის საძიებლად.

თუმცაღა, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ამგვარი ინიციატივები ხშირ შემთხვევაში არ სარგებლობენ მხარდაჭერით სწორედ იმის გამო, რომ ახალგაზრდა კადრებს არა აქვთ სათანადო გავლენის დონე საჯარო სამსახურებში.

სწორედ ამიტომ, მართვის ახალი მეთოდების დანერგვისა და საჯარო სამსახურების რეფორირების კვალდაკვალ უფრო მეტად მნიშვნელოვანი ხდება მოქნილი და თანამედროვე სისტემის შექმნა, რაც თანდათან შეამცირებს საჯარო სექტორში არსებულ ასაკობრივი შეზღუდვებს და მისცემს ბიძგს სისტემური ცვლილებების დასაწყისს.

2.3 საქართველოს საჯარო სექტორის რეფორმირება და ტრანსფორმაციული მართვის პერსპექტივების განხილვა

ქართული საჯარო სექტორის განვითარებისა და სისტემური მიდგომების თავისებურებები ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკური ცვლილებების კვალდაკვალ მიმდინარეობდა. თუკი მივყვებით ქრონოლოგიურად, იკვეთება, რომ ქართულ საჯარო სექტორში არსებული ხედვები პირდაპირ ემთხვევა საჯარო სექტორში არსებული მართვის მოდელების ევოლუციას.

ედუარდ შევარდნაძის მართვის პერიოდში აშკარად გამოკვეთილი იყო საჯარო ადმინისტრირების ტრადიციული ვებერისეული მოდელი, რომელიც ითვალისწინებდა ერთგვარ ჩაკეტილ სისტემეში მუშაობას, მხოლოდ კანონებისა და დადგენილი წესების აღიარებას და ზემოდან წამოსული ბრძანებების უპირობო შესრულებას. ლოგიკურია, რომ ამგვარი სისტემის არსებობის გათვალისწინებით ვერ ვისაუბრებთ ტრანსფორმაციული მართვის ვერცერთი ელემენტის არსებობაზე, რადგან ცალსახად სახეზე გვქონდა დირექტიული მართვის სტილი, სადაც რიგითი საჯარო მოხელე დამოუკიდებლად ვერ შეძლებს ვერანაირი პროგრესული იდეის წამოჭრას. ამასთან ერთად, რაღა თქმა უნდა ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორი იყო ნეპოტიზმი, რომელიც ხელს უშლიდა კადრების შეცვლას და გადახალისებას საჯარო უწყებებში. შესაბამისად, სტაბილური და გარანტირებული სამსახური არანაირ მოტივაციას არ ქმნიდა საჯარო უწყებების ფარგლებში რაიმე სახის ცვლილებებისთვის.

საჯარო სექტორის რეფორმირება უკავშირდება “ვარდების რევოლუციის” შემგომ პერიოდს, როდესაც ქვეყანაში ახალი საჯარო მენეჯენტის მეთოდების დანერგვა დაიწყო. საჯარო სექტორში მოხდა მნიშვნელოვანი საკადრო ცვლილებები და დაიწყო კერძო სექტორში აპრობირებული ეფექტური მართვის მეთოდების საჯარო სექტორში დანერგვა. ამ მხრივ მნიშვნელოვანი იყო სერვისის გაუმჯობესებაზე აქცენტირება, რისი გამოხატულებაცაა იუსტიციის სახლი, ანუ ერთ სივრცეში

მიღებული მაქსიმალურად მოქნილი და ეფექტური მომსახურება. ამ ყველაფერთან ერთად აღდგა ნდობის ხარისხი საჯარო უწყებების მიმართ, რადგან საჯარო უწყებების ქმედითუნარიანობის დონემ მოსახლეობის თვალში აშარად აიწია.

საინტერესოა, რომ ამგვარი რეფორმის ფარგლებში შესაძლოა გაიშიფროს ტრანსფორმაციული მიდგომის ელემენტების არსებობა. რაც გულისხმობდა პოზიციაზე დაყრდნობილი მოდელის შემოღებას, საჯარო მოხელის კონტრაქტით აყვანას, ღია კონკურის დანიშვნას და დაწინაურების მეტი პერსპექტივის გაჩენას თავად უწყებების ფარგლებში. ეს გაცილებით მოქნილი სისტემის შექმნას უწყობდა ხელს, რადგან ხელფასები შრომით ხელშეკრულებებს დაექვემდებარა, განაკვეთს კი შესაბამისი სამინისტრო არსებული პოზიციისთვის საჭირო უნარების მიხედვით ადგენდა. ასეთ სახელფასო და სარგებლის სისტემას ერთგვარ ბარტერულ ეკონომიკას ამსგვსებენ. მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სექტორი ვერ შეეჯიბრებოდა კერძო სექტორს კვალიფიციური კადრის მოზიდვის მეთოდებში, ეს მაინც მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯი იყო საჯარო სამსახურის მოდერნიზაციის თვალსაზრისით, რის შედეგადაც მოთხოვნისა მიწოდების პრინციპიც ამუშავდა. (საერთაშორსო გამჭვირვალობა საქართველო, 2006) ამგვარმა წინაპირობებმა განაპირობა ისიც, რომ საჯარო სექტორში დასაქმდა ბევრი ახალგაზრდა კადრი, რომელთაგან არართს ჰქონდა კერძო სექტორში მუშაობის წარმატებული გამოცდილება და ამასთან ერთად საზღვარგარეთ მიღებული შესაბამისი განათლება. ძირეული რეფორმების გატარებაში იმ დროის პრიორიტეტული მიმართულებების განათლების, ეკონომიკის თუ ჯანდაცვის სფეროებში სწორედ გატარებული იყო ახალგაზრდა კადრების მიერ. საჯარო სექტორში დამკვიდრებული მზარდი კონკურენციის ფარგლებში ფაქტობრივად უმოკლეს დროში მოხდა ძირეული გარდაქმნების განხორციელება, სწორედ ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებაზე აქცენტირებით, სერვისების მიწოდების ეფექტური გზების დანერგვითა და საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით, საჯარო სექტორი იქცა პრიორიტეტად პერსპექტიული მენეჯერებისთვის. სსიპების

აქტიურმა შექმნამ და მათმა რაოდენობის ზრდამ ხელი შეუწყო ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დაენრგვას. ახალგზარდა საჯარო მოხელეების რაოდენობრივმა მატებამ გამოკვეთა საჯარო უწყებებში ტრადიციული მიდგომების რღვევის ტენდენციები. კავშირები გახდა უფრო მჭიდრო და მეტად არაფორმალური, გაჩნდა მეტი ინიციატივა და სსიპ-ები ს სახით შეიქმნა მეტი დამოუკიდებლობაც მათი განხორციელებისთვის. ნებისმიერი ცვლილება თუ რეფორმა ხდებოდა პოპულარული და იბყრობდა საყოველთაო ყურადღებას, მიმდინარეობდა მოსახლეობის აქტიური ინფორმირება, მარკეტინგული კამპანიების წარმოება და ელექტრონული მმართველობის დაწერგვა კომუნიკაციის ხარისხის გასაძლიერებლად, ამ ყველაფერმა მიმდინარე რეფორმები დროში მოქნილი და ეფექტური გახადა. თუმცადა საბოლოოდ კრიტიკის საგანი გახდა ის, თუ რამდენად მიზნშეწონილი იყო ახალი საჯარო მენეჯმენტის მეთოდების ასეთი მასშტაბებით გადმოღება და კერძო სექტორის მხარდაჭერა, რადგან კრიტიკოსთა აზრით, საჯარო სექტორმა დაკარგა თავისი სისტემური სახე და საჯარო მოხელეები გადაიქცნენ მენეჯერებად, რომლებიც მინიმალურ დროში მაქსიმალურად ეფექტური შედეგის მიღწევას ცდილობდნენ, თუმცადა ითვალისიწიბდნენ იმასაც, რომ მიდგომებმა ამგვარი სახე მიიღეს სწორედ მრავალმხრივი რეფორმების აუცილებლობიდან გამომდინარე.

2012 წლის არჩევნებისა და უმრავლესობაში „ქართული ოცნების“ კოალიციის მოსვლის შემდეგ შეიცვალა საჯარო სექტორში დამკვიდრებული მართვის მეთოდები, ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომა ჩაანაცვლა ახალმა საჯარო მმართველობამ, რომლის ძირითად მიმართულება სახელმწიფო სტრუქტურების გაძლიერება, მათი გამჭვირვალობის გაზრდა და მოქალაქეების ჩართულობით ნდობის განმტკიცებას ემსახურება. ეს ითვალისწინებს სახელმწიფო ინიციატივების წინ წამოწევას და წინა მიდგომებისგან განსხვავებით, კერძო სექტორის ინტერესების შესუსტებას. შესაბამისად, სისტემის გამართულობაზე და მის თანმიმდევრულ მუშაობაზე გაკეთებულმა აქცენტმა საჯარო უწყებებში მომუშავე პირების

გამოცდილება და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს სტაბილურობა გახადა პრიორიტეტული. შედარების თვალსაზრისით, ამ შემთხვევაში უფრო მეტად გამოიკვეთა ტრანზაქციული მიდგომები, რაც ნაკლებად გულისხმობს ძირეულ გარდაქმნებსა და რეფორმებს, არამედ აქცენტს აკეთებს არსებული სისტემის მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებაზე. საჯარო უწყებების, როგორც მოქალაქეების და არა მომხმარებლების სამსახურში მყოფი დაწესებულებების წარმოჩენამ შეცვალა მართვის პრინციპები. შესაბამისად, აბსოლიტურად განსხვავებული მოდელი მივიღეთ, რომელიც შიდა დონეზე საფეხურეობრივად დაწინაურების საშუალებას აძლევს მხოლოდ ამა თუ იმ საჯარო უწყებაში მომუშავე სტაჟიან მუშაკს.

2015 წლის 25 სექტემბერს ინიცირებული საქართველოს კანონის „საჯარო სამსახურის შესახებ“ 25-ე მუხლის მიხედვით ჩამოყალიბდა მოხელეთა თანამდებობის რანგები, ხოლო 34-ე მუხლის მიხედვით განისაზღვრა, რომ კონკურსის წესით შერჩეულ პირს საწყის ეტაპზე საჯარო უწყებაში მხოლოდ მეოთხე რანგის მოხელედ შეუძლია მუშაობის დაწყება, ანუ მეოთხე რანგი გულისხმობს ყველაზე დაბალ, უმცროსი სპეციალისტის დონეს, მაშინ, როდესაც პირველი მეორე და მესამე რანგით განსაზღვრულ თანამდებობებზე დანიშვნა დახურული კონკურსის ანუ საჯარო უწყებაში უკვე დასაქმებული ან რეზერვში მყოფი პირების რიგებიდან მოხდება. (საქართველოს მთავრობის დაგეგნილება, #627,2014) ლოგიკურად, ამგვარი ცვლილების პარალელურად, შესაძლოა იკლოს საშუალო და მაღალ რგოლზე დასაქმებულ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა რაოდენობამ. ამასთან ერთად იკვეთება, რომ ტრანსფორმაციული და ინოვაციური მიდგომები ჩაანაცვლა ტრანზაქციულმა და სტაბილურობის მომტანმა ხედვამ, რაც უწყების დონეზე გულისხმობს კარიერაზე დაფუძნებული მოდელით ხელმძღვანელობას, რომელიც აღარ გვთავაზობს კონტრაქტირების მეთოდს, არამედ იძლევა უვადოდ მუშაობის გარანტიას. თუმცა წინაპირობად აყენებს შესაბამისი გამოცდილების ქონის აუცილებლობას და მხოლოდ ამ პრინციპზე დამყარებულ სამსახურეობრივ დაწინაურებას.

მესამე თავი

ტრანსფორმაციული მართვის სტილის განხორციელების ხელშემშლელი ფაქტორები

3.1. „ეიჯიზმის“ ფენომენი და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის მიმართ არსებული დამოკიდებულებები სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფებში

ორგანიზაციული ფსიქოლოგიისა და მართვის თავისებურებების კვლევის კვალდაკვალ აქტუალური გახდა იმ დამოკიდებულებებისა და განწყობების შესწავლა, რომლებიც ორგანიზაციის ფარგლებში არსებულ სხვადასხვა დემოგრაფიულ ჯგუფებს შორის არსებობდა. ტექნოლოგიური ცვლილებების პარალელურად, ვაკანსიებზე გაიზარდა ახალგაზრდა მუშახელის მოზიდვის მოთხოვნა, რაც განპირობებული იყო მათი ტექნიკური ცოდნის მაღალი მოლოდინით. (Oshagbemi, 2004) შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ 21-ე საუკუნეში დაიწყო ორგანიზაციების დემოგრაფიული ცვლილება და გარკვეული ასაკობრივი ნორმებიდან უეცარი გადახვევა, რამაც პროგრესთან ერთად მოიტანა არაერთი პრობლემა და ეიჯიზმის ფენომენი, როგორც შედარებით ასაკიანი, ასევე ახალგაზრდა თანამშრომლებისთვის განწყობების და მოლოდინების განმსაზღვრელი გახდა.

ახალგაზრდა თანამშრომლების სწრაფი ტემპით დაწინაურებამ და ხელმძღვანელ პოზიციებზე გადანაცვლებამ შექმნა ორგანიზაციული კონფლიქტის წინაპირობები, რაც შემდგომში გამოიკვეთა არაერთი კვლევის მაგალითზე. კერძო სექტორის ფარგლებში კოლინსისა და როკოს (2009) წამყან ორგანიზაციებში არსებული წლიური შეფასებების ანალიზისა და კვლევის საფუძველზე,

დადასტურდა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ძირითადად უარყოფითად იყვნენ შეფასებულნი მათზე ასაკით უფროსი დაქვემდებარებულების მიერ. სპეციფიკური განსხვავებების გათვალისწინებით, შესაბამის ასაკობრივ ჯგუფებში განხორციელდა ახალგაზრდა ხელმძღვანელებისა და მათი ასაკიანი თანამშრომლების დამოკიდებულებების კვლევა. როგორც კერძო, ასევე საჯარო ორგანიზაციების თანამშრომლების გამოკითხვის საფუძველზე დადგინდა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელების უარყოფით შეფასებები გამოწვეულია არაერთი სოციალური თუ ფსიქოლოგიური ფაქტორით. მათგან პირველ რიგში, გასათვალისწინებელია სოციალურის სტატუსისა და თვითშეფასების ფაქტორები. კერძოდ, გაცილებით გამოცდილი და ასაკიანი თანამშრომლები საკამოდ უსამართლოდ უყურებენ მათზე ახალგაზრდა პიროვნების ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშვნას. მიუხედავად მნიშვნელოვანი შინაარსობრივი სხვაობებისა შედეგები სრულიად დაემთხვა როგორც კერძო, ასევე საჯარო ორგანიზაციების შემთხვევაში. (Suazo, Turney & Dalton, 2008) კვლევამ გამოკვეთა, რომ ეიჯიზმის პრობლემა აშკარად დგება დღის წესრიგში განურჩევლად ორგანიზაციის ბიუროკრატიული სტრუქტურისა. თუმცა, აღნიშნული უსამართლობის გრძნობა გამოწვეულია არა მარტო მაღალი თვითშეფასების, არამედ წინასწარ არსებული უარყოფითი მოლოდინებით. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებაც, რომ ფსიქოლოგიურ დონეზე ახალგაზრდები აღიქმებიან, როგორც პოტენციური ცვლილებებისა და რეფორმების გამტარებლები ნებისმიერ ახალ სამსახურში, შესაბამისად, ტექნიკური ცვლილების მოლოდინი იწვევს სამსახურის დაკარგვის შიშს, რაც იწვევს უარყოფით დამოკიდებულებას და ამასთანავე ნდობის ნაკლებობას ახალგაზრდა ხელმძღვანელების მიმართ, საბოლოოდ კი ეს გადადის მხარდაჭერის ნაკლებობაში, რაც მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ცვლილების წამოწყებისას. (Collins, 2009) ამგვარი წინასწარი შეხედულებების ქონაც არ არის ლოგიკას მოკლებული და უკვე მუშაობის პროცესშიც დასტურდება კაზაკოვისა და სტოფის (2001) კვლევის შედეგადაც, რომელმაც დაადასტურა, რომ ახალგაზრდა

ხელმძღვანელებთან მუშაობა ყოველთვის უკავშირდება ახალ გამოწვევებსა, კონკურენციის გაზრდას და სამუშაო გარემოს პოზიტიურ ცვლილებებს, მაშინ, როდესაც ასაკიანი ხელმძღვანელები უფრო მეტად კოოპერატიულებად და მიღწეული შედეგების შემნარჩუნებლებად არიან აღქმულნი.

შესაბამისად, საჯარო უწყებებში ახალგაზრდა პიროვნების მიერ ტრანსფორმაციული მართვის სტილის ან ელემენტის შემოტანა არაერთგვაროვნად იქნება აღქმული და დიდი ალბათობით ვერ ისარგებლებს შესაბამისი მხარდაჭერით განსხვავებულ ასაკობრივ ჯგუფებში. ეს შეხედულება გარკვეულწილად შეიძლება დაეფუძნოს მეტად ჩაკეტილ და ბიურკრატიულ ორგანიზაციებში არსებულ თავისებურებებს, რაც გულისხმობს იმას, რომ ამგვარი ტიპის დაწესებულებებში თანამშრომლები ცდილობენ გამოკვეთონ მსაგავსებები მთელ ორგანიზაციაში და შექმნან მაქსიმალურად ერთმანეთთან დაახლოებული ღირებულებათა სისტემა, რაშიც ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორი არის დემოგრაფიული ერთგვაროვნება. (Bryne, 1961) შესაბამისად, ბიუროკრატიული სისტემა გარკვეულწილად ერთდროულად უკუაგდებს დიდ ასაკობრივ სხვაობებსა და ახალ შეხედულებათა დამკვიდრებას ორგანიზაციებში.

საბოლოო ჯამში კი ყალიბდება კონტრარგუმენტი, ახალგაზრდა ხელმძღვანელების მიმართ, რომელიც მათ მიერ წამოწებულ ცვლილებებს არამიზნობრივსა და უფრო მეტი საფრთხის შემცველად წარმოაჩენს სწორედ იმის ფონზე, რომ მათ არა აქვთ შესაბამისი კომპეტენცია და ცოდნა რეფორმების გასატარებლად, ან სულაც ვერ იმსახურებენ სხვა თანამშრომლების ნდობასა და კეთილგანწყობას შეუსაბამო იმიჯის გამო. (Perry, Kulik & Zhou, 2000)

3.2 საჯარო სამსახურის სტრუქტურული შეზღუდვები

ტრანსფორმაციული მართვის განხორციელებისთვის ერთ-ერთ უმთავრეს წინააღმდეგობად სწორედ არსებული სტრუქტურული შეზღუდვები სახელდება. გამომდინარე იქიდან, რომ ტრანსფორმაციული მართვის სტილი მოითხოვს მოქნილობასა და სიახლეთა სწრაფ ადაპტირებას იგი დიდ წინააღმდეგობას აწყდება საჯარო უწყებებში. ბიუროკრატიული სისტემა ხშირ შემთხვევაში უკუაგდება მოკლე დროში ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობებს.(Bass& Riggio,2006) შესაბამისად, საკმაოდ რთულ ვითარებაში არიან შუა რგოლის ხელმძღვანელები, რომლებსაც სურთ იერარქიულად მაღალ საფეხურზე დაამტკიცონ და გაიტანონ მათი გუნდის ალტერნატივა. ზედმეტი ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაცია კი ამცირებს როგორც სათანადო გადაწყვეტილების მიღების, ასევე საშუალო რგოლის მენეჯერთა მხრიდან შესაბამისი ინიციატივების გამოთქმის მაჩვენებელს. ანუ შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო მეტად იერარქიულია სტრუქტურა, მით უფრო იკლებს ტრანსფორმაციული მიდგომების დანერგვის ალბათობა. (Wright & Pandey, 2010) მიუხედავად იმისა, რომ მკვლევარები გვთავაზობენ რიგ ალტერნატივებს თანამედროვე საჯარო სამსახურში ბიუროკრატიული შეზღუდვების დასაძლევად, ფაქტია, რომ საქართველოს რეალობაში ეს პრობლემა კვლავ აქტიურად დგას. გადამეტებული ბიუროკრატიული პროცედურები დღესაც ეფექტური მენეჯმენტის განხორციელების მთავარი წინააღმდეგობაა, რაც უკავშირდება არა მხოლოდ გრძელვადიან პროცედურებს, არამედ გარკვეულწილად ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღებასაც. (საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, 2014) ამტომაც, უკვე შესაძლო მიზეზების ძიება ამგვარი სტრუქტურის დანერგვის აუცილებლობიდან გამომდინარეობს, რაც პირდაპირ უკავშირდება ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომებისთვის უარის თქმას და ახალი საჯარო მმართველობის პრინციპების დანერგვას საჯარო სექტორში.

ამის არგუმენტი მდგომარეობს იმაში, რომ ახალმა საჯარო მენეჯმენტმა უფრო მეტად უფრო მეტად იყო ორიენტირებული სწრაფ და ეფექტურ შედეგებზე, რაც

რალა თქმა უნდა, მოკლე დროში უწყობდა ხელს იდეის განხორციელებას. ახალმა საჯარო მმართველობამ კი აქცენტი კვლავ გრძელვადიან და სამართლებრივად სწორ პროცედურებზე გაააკეთა, რამაც ლოგიკურად შექმნა ბარიერი ტრანსფორმაციული მიდგომების დანერგვისთვის. საჯარო სექტორის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის არასათანადო დონეზე საუბარი გასცდა მხოლოდ საჯარო სექტორის ადმინისტრაციულ თუ სტრუქტურულ საკითხებს და გადაინაცვლა პოლიტიკის სფეროში. სხვაგვარად, არაეფექტურ ბიუროკრატის უკავშირებენ შესაბამისი პოლიტიკური აქტორების არასათანადო პროგრამული პოლიტიკის შემუშავებას. შესაბამისად, ბიუროკრატის სტრუქტურული შეზღუდვა ისევ არამკაფიოდ ჩამოყალიბებულ ხედვებს უკავშირდება, ამიტომაც ნებისმიერი უწყება უნდა შეთანხმდეს იმაზე, თუ რომელი პრობლემების რა მექანიზმებით მოგვარება უნდა, როგორც კრიმინალის დამლევა პოლიციის რეფორმით, ადმინისტრაციული ბარიერების გამარტივება იუსტიციის სახლების სისტემის შემუშავებით და ჯანდაცვის პრობლემების გადაწყვეტა საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამით. (საზოგადოებრივი მაუწყებელი, 2017) შესაბამისა, პოლიტიკურ ნებასთან ერთად იკვეთება ერთიანი ხედვისა და სტრატეგიის არქონის პრობლემები, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს ძირეული ცვლილებების დაწყებას.

3.3 არათანმიმდევრული მართვის სტრატეგიები საჯარო სექტორში

ტრანსფორმაციული მიდგომების და მართვის განხორციელებისას აუცილებელია დროის პერსპექტივის გათვალისწინებაც. ხშირ შემთხვევაში პროლემას ემნის სწორედ ერთბაშად დაწყებული რადიკალური ცვლილებები, რომლებიც მიუხედავად პროგრესული შინაარსისა არ შეესაბამება ორგანიზაციის რეალურ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

შესაბამისად, ტრანსფორმაციული მართვის მიდგომები მეტწილად ეყრდნობა სიტუაციური ლიდერობის თეორიის ასპექტებს. აღნიშნული თეორია ავითარებს აზრს იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელსა და ჯგუფის სხვა წევრებს შორის არსებული სამუშაო ურთიერთობათა ფორმატი პერიოდულად უნდა შეიცვალოს იმისთვის, რომ წამოწყებული რადიკალური ცვლილება ან რაიმე სახის რეფორმა წარმატებული იყოს. (Blanchard&Hersey,1977)

პირველ რიგში, ხელმძღვანელმა და ჯგუფის წევრებმა უნდა გაიარონ ის საბაზისო ეტაპი, რასაც ურთიერთგაცნობა ქვია. ამ ეტაპზე ხელმძღვანელი შესაძლოა მხოლოდ პირდაპირ გასცემდეს დავალებებს და უშუალოდ მიუთითებდეს სხვა ჯგუფის წევრებს შესასრულებელ სამუშაოზე. ასეთ დროს ჯგუფის წევრები ერთგვარად ცდიან მათი ხელმძღვანელის კომპეტენციას, პრაქტიკაში სწავლობენ მათგან და შესაბამისად უჩნდებათ გარკვეული ხარისხის ნდობაც. (Cherry, 2018)

შემდგომ ეტაპზე უკვე კომუნიკაცია ხდება ორმხრივი. კერძოდ, ხელმძღვანელი ჯგუფში შემოდის მთავარი ინიციატივებით, თუმცა უკვე იდეის დახვეწისთვის მზადაა ჯგუფის წევრების შეხედულებათა გათავისებისთვისაც. ეს ეტაპი მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ერთის მხრივ, თავად ხელმძღვანელს უკვე უჩნდება წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რა სახის უნარები გააჩნიათ ჯგუფის წევრებს, ვინ რა კუთხით არის უფრო ძლიერი და ზოგადად, რამდენად მზად არის ჯგუფი განსხვავებული ალტერნატივების გათვალისწინებისთვის. მეორეს მხრივ, ჯგუფის წევრები უფრო მეტად კეთილგანწყობილნი არიან, ვინაიდან აცნობიერებენ, რომ მათი შეხედულებები მნიშვნელოვანია როგორც ხელმძღვანელისთვის, ასევე ორგანიზაციისთვის. ეს ეტაპი მთავრი დამაკავშირებელი რგოლი ხდება ჯგუფის წევრებსა და ხელმძღვანელს შორის.

შემდგომი ეტაპი უკვე ჩართულობის მეტ გაზრდაზეა ორიენტირებული, რაც არახლოდ უბრალო კონსულტაციებს, არამედ აზრთა შეჯერებას გულისხმობს.

სწორედ ეს ფაზა ქმნის ერთიანი გუნდის შექმნის შესაძლებლობას, რომელიც მზადაა ერთობლივი მხარდაჭერით მივიდეს მაქსიმალურად ეფექტური გადაწყვეტილების მიღებამდე. (Heathfield, 2017)

ბოლო ეტაპზე კი ხელმძღვანელს საშუალება ეძლევა მოახდინოს უფლებამოსილებათა დელეგირება და არჩეული ალტერნატივის დასაწერად ჯგუფის თითოეული წევრის პოტენციური გამოიყენოს დასახული მიზნის საჭიროებებიდან გამომდინარე. გასათვალისწინებელია, რომ დელეგირება არ გულისხმობს ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის შემცირებას ან გადაბარებას ჯგუფის სხვა წევრებზე, არამედ დროისა და რესურსის ეფექტურად მართვას სათანადო შედეგის მისაღებად. ამიტომაც, ამ ეტაპზეც ხელმძღვანელის როლი გადამწყვეტია პროცესისთვის.

აქედან გამომდინარე, ყველა ამ ეტაპის გავლით შესაძლებელია ორგანიზაციაში დაიწყოს ძირეული ცვლილებები და რეფორმები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება მის საჭიროებებთან. თუკი ხელმძღვანელი თავიდანვე დაიწყებს რადიკალური ცვლილებების გატარებას ჯგუფის წევრების პოტენციურ და მათი პირადი შეხედულებების გათვალისწინების გარეშე, დიდი ალბათობით ის ვერ მოიპოვებს მხარდაჭერას და ამასთან ერთად, მის მიერ შეთავაზებული ინიციატივა დიდი ალბათობით ნაკლებად ადაპტირებადი აღმოჩნდება ორგანიზაციაში. ამიტომ, ტრანსფორმაციული მართვა უნდა დაეფუძნოს თანმიმდევრულ პროცესს იმისთვის, რომ მიიღოს ორგანიზაციისა და მისი წევრებისთვის საჭირო შედეგები.

მეოთხე თავი

ტრანსფორმაციული მართვის სტილის განხორციელების ხელშემწყობი ფაქტორები

4.1 მართვის თანმიმდევრული სტრატეგიის შემუშავება

საჯარო უწყებების რეფორმირებისა და განვითარებისთვის საჭიროა გარკვეული სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც მიმართული იქნება გრძელვადიან პერსპექტივებზე. ამ თვალსაზრისით, ცვლილებებისა და ტრანსფორმაციული მიდგომების დანერგვა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თავად თანამშრომლების მზაობისა და კვალიფიკაციის დონეზე. სწორედ ამიტომ, ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებას წარმოადგენს ე.წ ცხოვრებისეული სწავლების პრინციპის დანერგვა და განვითარება საჯარო უწყებებში. აღნიშნული პრაქტიკა წარმატებით არის დანერგილი ევროპულ საჯარო სექტორში და ითვალისწინებს ქვეყნისთვის პრიორიტეტული სფეროების მართვას ბიზნეს საჯარო მენეჯმენტის მოდელით და გულისხმობს ორგანიზაციის ოპერაციონალიზაციას მარკეტინგის, კომუნიკაციისა და მწარმოებლობის ფუნდამენტური პრინციპების მიხედვით. (Zairi, 1997) ხელმძღვანელ პოზიციაზე თანამშრომლის აყვანისას კანდიდატი უნდა აკმაყოფილებდეს თანამედროვე კონკურენტუნარიანი ორგანიზაციისთვის საჭირო მოთხოვნებს არა მხოლოდ თეორიული, არამედ პრაქტიკული თვალსაზრისითაც. თუმცა ამასთან ერთად დიდი ყურადღება ეთმობა ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშნული საჯარო მოხელეების გადამზადებას და მათი მართვის უნარ - ჩვევების გაუმჯობესებას. სწავლებისა და გადამზადების შემდეგ ისინი გადიან აუცილებელ გამოცდებს მათი კვალიფიკაციის დონის შესამოწმებლად. (Duke, 2012) შესაბამისად, ამგვარი მიდგომით ხდება ხელმძღვანელ პოზიციებზე დასაქმებული საჯარო მოხელეების ერთგვარი მხარდაჭერა და წახალისება იმისთვის, რომ მათ მართონ თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით და შექმნან პლატფორმა მნიშვნელოვანი ცვლილებებისთვის თავიანთ სამსახურებში. ამ პრაქტიკით ხშირ შემთხვევაში გათვალისწინებულია რამდენიმე პრიორიტეტული პროგრამის ჩაბარებაც კი კონკრეტული ხელმძღვანელებისთვის, რაც უკვე გულისხმობს მათ გამოცდას რეალური პრობლემის მოგვარებაში. ხელმძღვანელებს ეძლევათ დავალება კონკრეტული პოლიტიკის მოსაგვარებლად გარკვეული დროის მონაკვეთის

გათვალისწინებით.(Kawachi, 2010) შეიძლება ითქვას, რომ ეს მნიშვნელოვანწილად არის დელეგირების ხელშეწყობა, რაც ასევე მოიაზრებს საჯარო მოხელეთა შესაბამისი ნდობითა და პასუხისმგებლობით აღჭურვას. რა თქმა უნდა, ამგვარი მეთოდით ჩვენ ვიღებთ მეტად დამოუკიდებელ და ამასთანავე მეტი პასუხისმგებლობის მქონე ხელმძღვანელებს, რომლებსაც შეუძლიათ განახორციელონ კონკრეტული სამსახურის ფარგლებში არსებული პროგრესული იდეები ისე, რომ აიცილონ ბიუროკრატიული წინააღმდეგობები, თუმცაღა ამას თან ახლავს თავისი წილი ანგარიშვალდებულება და პასუხისმგებლობა ზემდგომი ინსტანციების მიმართ, რაც გათვალისწინებულია პროექტის წარუმატებლობის ალბათობითაც.

ამგვარი მოდელის ან მიდგომების საქართველოში დანერგვაზე ნაკლებად შეგვიძლია ვისაუბროთ განსაკუთრებით კი სამინისტროების დონეზე, ვინაიდან ბიუროკრატიული შეზღუდვები ნაკლებად იძლევა კონკრეტული სამსახურების ხელმძღვანელთათვის ამ დონეზე დელეგირების საშუალებას. გარდა ამისა, უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ ზოგადად საქართველოს საჯარო მოხელეთა და უფრო კონკრეტულად ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშნულ მოხელეთა თეორიული და პრაქტიკული გადამზადება ჯერ-ჯერობით არ არის პრიორიტეტული ყველა საჯარო უწყებისთვის და ამიტომაც, მნიშვნელოვანია ამგვარ მიდგომებზე განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდეს იმ უწყებებში, სადაც უფრო მეტად დგას რეფორმების გატარების აუცილებლობა.

4.2 კადრებსა და სამუშაოს ხარისხზე ორიენტირებული სისტემის დანერგვა

საჯარო უწყებათა მოდერნიზებისა და რეფორმირების შესახებ საუბრისას ერთ-ერთ აუცილებელ პირობად განიხილება ე.წ. პოზოციაზე დაფუძნებული

მოდელის განმტკიცება. დღეისთვის არსებული ტენდენციების გათვალისწინებით, უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ესა თუ ის საჯარო მოხელე დაინიშნოს პოზიციაზე თავისი შესაძლებლობებიდან და ცოდნიდან გამომდინარე ისე, რომ წინაპირობას არ წარმოადგენდეს გრძელვადიანი სამუშაო გამოცდილება. ამგვარი მიდგომა სტრატეგიულად მიმართულია იქითკენ, რომ მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი ახალგაზრდა და პერსპექტიული კადრების მოზიდვას საჯარო უწყებებში. (OCED, 2005) ევროპის წამყვანი ქვეყნების მიერ შემუშავებულ დოკუმენტში ასახულია სწორედ ის მთავარი მიმართულებები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ სისტემურ ცვლილებებს საჯარო უწყებებში და აამაღლებენ მის ეფექტურობას. მთავარი მიზნებში ძირითადად მოხსენიებულია პროტექციისა და პრივილეგიების აღმოფხვრა, უფრო მეტად კი ხაზგასმულია კონტრაქტზე დაფუძნებული თანამშრომლობის გაფორმება, ვინაიდან ზედმეტად გრძელვადიანი პერსპექტივით არ მივიღოთ ერთი და იგივე ვითარება და კონკრეტული პიროვნებების მმართველობა საჯარო უწყებებში. ამ კუხით, სწორედ კადრების განახლების შესაძლებლობა და სისტემის უფრო მეტად გახსნილობის უზრუნველყოფა ხდება საჭირო. გარდა ამისა, გამოკვეთილია ცვლილებებზე და განვითარებაზე ორიენტირების აუცილებლობა კონკრეტულად კი, შესრულებულ სამუშაოს ხარისხზე მეტი ყურადღების გამახვილება. მნიშვნელოვანი ხდება ცალკეული საჯარო მოხელის საქმიანობაზე დაკვირვება და წინასწარ განსზღვრული შესასრულებელი გეგმის და კრიტერიუმების დაკმაყოფილების შემთხვევაში წარმატებული საჯარო მოხელეების წახალისება, რაც ითვალისწინებს მოტივაციის გაზრდას და წახალისებას სამომავლოდ მეტად ეფექტური შედეგების მისაღწევად. აუცილებელია გაწერილი იყოს ის კონკრეტული აქტივობები, რომლებიც ითამაშებენ მოტივატორის როლს სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად, რითაც საჯარო სექტორი მიიღებს ორმაგ მოგებას, ანუ ერთის მხრივ სანდო და მეტად სტაბილურ თანამშრომელს და მეორეს მხრივ, გაუმჯობესებულ ხარისხს. (OCED, 2004)

საბოლოოს იკვეთება, რომ ძირითად გამოწვევად მაინც რჩება კადრების და შესაბამისი ხარისხით მუშაობის საკითხები. ამიტომ, როდესაც განიხილება ეფექტურობის ამაღლება უკვე განუყოფელი ხდება შესაბამისი კვალიფიციური კადრების საკითხიც. თუკი მომავლის საჯარო სექტორი კონცენტრირებულია იმაზე, რომ შექმნას ეფექტური და მოქნილი სისტემა მაშინ, აუცილებელია პრიორიტეტული იყოს შესაბამისი კვალიფიკაციური კადრების მოზიდვა და მათი პროგრესული იდეების მხარდაჭრა, უწყებისთვის მომგებიანი ტრანსფორმაციული მიდგომების დასამკვიდრებლად. აქედან გამომდინარე, ტრანსფორმაციული მართვის დასაწერგად მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი ფაქტორია პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემის დანერგვა, ახალგაზრდა და პერსპექტიული კადრების მეტად დაინტერესება, პერიოდულად შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კონტროლი და მიღებულ შედეგებზე შესაბამისი უკუკავშირის დაბრუნება. არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით, აღნიშნული ნაბიჯები მნიშვნელოვნად შეუწობს ხელს ზოგადად საჯარო სექტორში არსებულ პრობლემათა მოგვარებასაც.

ძირითადი მიგნებები

- მონაცემთა ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ საქართველოს საჯარო უწყებათა ეფექტურობის ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორი არის გადაჭარბებული ბიუროკრატია, რაც ცენტრალიზებული უწყებების შემთხვევაში მნიშვნელოვნად აფერხებს გადაწყვეტილების მიღებას და შემდგომში იწვევს უკმაყოფილებას მოქალაქეების მხრიდანაც.
- რესპოდენტებმა ასევე ყურადღება გაამახვილეს არაკვალიფიციური კადრების გრძელვადიან საქმიანობაზე, რაც მათი აღქმით ჯერ კიდევ საბჭოთა მენტალიტეტის გადმონაშთად შეიძლება მოგვევლინოს საჯარო

სექტორში. რესპოდენტებმა ასევე გამოკვეთეს დასაქმებული კადრების გადახალისების აუცილებლობაც, რაც მათი თვალთახედვით მნიშვნელოვნად აისახება შესაბამის უწყებათა მუშაობის ეფექტურობაზე.

- უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის ფარგლებში რესპოდენტებმა მეტ-ნაკლებად გამოთქვეს სურვილი და მზაობა იმისა, რომ თავიანთ უწყებებში განხორციელდეს რიგი რეფორმები. მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტთა ნაწილი დადებითად აფასებდა აქამდე განხორციელებულ არაერთ რეფორმას, ძირითად პრობლემად მაინც მათ არაეფექტურ დანერგვასა და განხორციელებას მიიჩნევდა. რესპოდენტებმა აქცენტი გააკეთეს იმგვარ რეფორმებზეც, რომელთა რეალობაში განხორციელებაც ფიზიკურად არ მომხდარა, რასაც ქართული პოლიტიკის რეალობასა და პოლიტიკური ნების სწრაფ ცვლილებას მიაწერენ.
- რაც შეეხება უშუალოდ ახალგაზრდა ხელმძღვანელებსა და მათ მიმართ არსებულ დამოკიდებულებებს, გამოიკვეთა, რომ რესპოდენტთათვის მათი უშუალო ხელმძღვანელი არის მეგობრული და სამართლიანი. რესპოდენტები ხაზს უსვამდნენ იმას, რომ მათ არა აქვთ ბარიერი ხელმძღვანელთან ურთიერთობისას და შეუძლიათ ესაუბრონ ნებისმიერი პრობლემის შესახებ.
- საინტერესოა, რომ რესპოდენტთა ნაწილმა შეძლო პარალელის გავლება მათ წინა და ახალ ხელმძღვანელებს შორის, რომლებიც განსხვავდებოდნენ ასაკობრივი თვალსაზრისით . ამგვარ შემთხვევებში რესპოდენტებმა მიუთითეს, რომ ასაკიანი ხელმძღვანელი უფრო პირდაპირ გაცემდა დავალებებს და ითხოვდა მათ შესრულებას , რაც გარკვეულწილად იწვევდა კრიტიკული აზრის გამოთქმის შეზღუდვას.
- რესპოდენტებმა ასევე მიუთითეს იმ გარემოებებზე, რომ ისინი უფრო დაძაბულად გრძნობდნენ თავს მეტად ასაკიან ხელმძღვანელთან, რის გამოც ყოველთვის ცდილობდნენ მათთან ესაუბრათ წინასწარ მომზადებული ტექსტიტაც კი.

- ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მართვის სტილის აღწერისას, რესპოდენტებმა ხაზი გაუსვეს უშუალო ჩართულობის მაღალ ხარისხს, რაც გულისხმობს იმას, რომ ხელმძღვანელები ინტერესდებიდნენ ცალკეული თანამშრომლის მუშაობის პროცესით და ინდივიდუალური მიდგომით ცდილობდნენ მოეგვარებინათ სამუშაოს შესრულებისას წარმოქმნილი პრობლემები, რაშიც რესპოდენტთა ნაწილმა დაინახა მხადაჭერის ნიშნები. რესპოდენტები აღნიშვანდნენ, რომ ისინი ნაკლებად გრძნობდნენ დაუცველობასა და სტრესს, როდესაც იცოდნენ, რომ ამა თუ ის პრობლემასა თუ შეცდომაა მოაგვარებდნენ ან გამოსწორებდნენ თავიანთი ხელმძღვანელის დახმარებით.
- რესპოდენტებმა ასევე აღნიშნეს ხელმძღვანელთა მენეჯერული უნარ-ჩვევები, რაც გამოიხატება დროის სწორ მენეჯმენტში, შესასრულებელი სამუშაოს ზუსტი დელეგირებასა და ამა თუ იმ პროექტის ეფექტურ მართვაში.
- საინტერესოა, რომ თბილისის მერიის შემთხვევაში, რესპოდენტებმა თავიანთი ხელმძღვანელი უფრო მეტად დაახასიათეს, როგორც ლიდერი, რომელსაც აქვს შესაბამისი გავლენა იმისთვის, რომ მართოს მის დაქვემდებარებაში არსებული გუნდის წევრები.
- არსებული განახვავებები სწორედ საჯარო უწყებათა განსხვავებული სამუშაო სპეციფიკისა და კულტურის შედეგია. რესპოდენტებმა აღნიშნეს კიდევ, რომ ცენტრალიზებული უწყებებში მართვა უფრო მეტად მკაცრ მიდგომებს მოითხოვს, ვინაიდან საშუალო რგოლის ლიდერები ხშირად შესაძლოა ზეწოლას განიცდიდნენ ან შევიწროვებულნი იყვნენ ზედა რგოლის მმართველებისგან.
- დღის წესრიგში არსებული პრობლემების გადაჭრაზე საუბრისას რესპოდენტებმა კვლავ აქცენტი გააკეთეს ჩართულობაზე, კერძოდ კი ხელმძღვანელის მზაობაზე თანამშრომელთა ალტერნატივების მოსმენისა და განხილვისთვის. ყველა რესპოდენტმა დააფიქსირა, რომ მათთვის

მნიშვნელოვანია, როდესაც შეუძლიათ თავიანთი აზრის გაზიარება სამსახურის სხვა წევრებისთვის ამა თუ იმ აქტუალური საკითხის შესახებ, რაც მათ აძლევს პროცესების წარმართვაში უშუალო მონაწილეობის შესაძლებლობას.

- ალტერნატივების შერჩევასთან დაკავშირებით, სამინისტროსა და მერიის შემთხვევაში უფრო მეტად გამოიკვეთა გადაწყვეტილების ე.წ. „ზემოდან-ქვემოთ“ მიღების ტენდენციები. რესპოდენტები მიუთითებდნენ, რომ მიუხედავად მათ მიერ შერჩეული საერთო ალტერნატივისა ზედა მმართველ რგოლს ხშირად რადიკალურად შეუცვლია მისი საბოლოო მიმართულება, რაც კვლავ მიუთითებს, რომ საჯარო უწყებათა სტრუქტურული და ბიუროკრატიული შეზღუდვები მნიშვნელოვნად აფერხებენ ამა თუ იმ უწყების ეფექტურობის გაზრდის შესაძლებლობებს, რაც თავის მხრივ თანაკვეთაშია უფლებამოსილებათა დელეგირების პრობლემასთან საჯარო უწყებებში.
- მერიისა და განათლების სამინისტროს თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ მათი ხელმძღვანელები ხშირად არიან პოლიტუკური და ორგანიზაციული ცვლილების ინიციატორები, თუმცა დამტკიცების ეტაპზე მათ მიერ შეთავაზებული ალტერნატივები რიგ შემთხვევებში არ გადადის დამტკიცების ეტაპზე. რესპოდენტებმა მიუთითეს, რომ ამგვარი შემთხვევები ხშირად გამხდარა იმედგაცრუების მიზეზი, თუმცა ისინი პრობლემას არა ხელმძღვანელთა პასიურობას, არამედ საჯარო სექტორში არსებულ ბიუროკრატიულ წყობას მიაწერენ.
- იუსტიციის სამინისტროს მაგალითზე უფრო მეტად გამოიკვეთა ამა თუ იმ სახის ტექნოლოგიური თუ სისტემური ცვლილების დანერგის შესაძლებლობები. რესპოდენტებმა აქცენტი გააკეთეს იმაზე, რომ იუსტიციის სახლი უშუალოდ ფოკუსირებულია მუდმივ ცვლილებებზე, როგორც სერვისის გაუმჯობესების ასევე სხვადასხვა პროექტების დანერგვის

კუთხით. ამიტომაც, აქ ნაკლებად იჩენს თავს ბიუროკრატიული შეზღუდვები, შესაბამისად გაცილებით მარტივად ხორციელდება ნებისმიერი სახის ორგანიზაციული ცვლილებები.

- კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ცდილობენ უფრო მეტად ქმედითუნარიანი და ეფექტური გახადონ თანამშრომლების მუშაობა. კერძოდ, ისინი აქტიურად რთავენ თანამშრომლებს სხვადასხვა ტრენინგებში, რაც რესპოდენტებისთვის მრავალფეროვნების შემომტანია და ხშირად იძლევა რუტინისგან თავის დაღწევის საშუალებას. ამასთან ერთად, ტრენინგებს რესპოდენტები აღიქვამენ, როგორც პროფესიული ზრდის საინტერესო საშუალებას, რაც მათი, როგორც საჯარო მოხელეების ინტერპერსონალური უნარების განვითარებისკენაა მიმართული. ამ კუთხით განსხვავებები მაიც გამოიკვეთა სხვადასხვა საჯარო უწყებებში. კერძოდ, იუსტიციის სახლის თანამშრომლები აბსოლტურ კმაყოფილებას გამოთქვამდნენ ტრენინგებში ხშირი და აქტიური მონაწილეობით, განათლების სამინისტროსა და მერიის შემთხვევაში კი ხაზს უსვამდნენ თავიანთი ხელმძღვანელების ძალისხმევას ტრენინგებში მათი ჩართვის კუთხით, თუმცა აღნიშნავდნენ, რომ ამგვარი ტრენინგების რაოდენობა არ არის საკმარისი მათი პროფესიული ცოდნის ასამაღლებლად.
- მუშაობის ეფექტურობის ამაღლების თვალსაზრისით, რესპოდენტებმა ასევე აღნიშნეს სიტყვიერი გამხნევებისა და შექების შემთხვევები მათი ხელმძღვანელების მხრიდან, რაც მათი აზრით არანაკლებ მნიშვნელოვანია სტრესული სამუშაოს შესრულების დროს.
- კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ რესპოდენტები მიუთითებენ არაერთ დადებით გარემოებაზე ახალგაზრდა ხელმძღვანელის ყოლის შემთხვევაში. ამ კუთხით გამოიკვეთა ცვლილებებზე და პროგრეზე ორიენტაცია. რესპოდენტები აღნიშნავდნენ, რომ მათი ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ორიენტირებულნი არიან პროგრესზე. ისინი მუდმივად ცდილობენ

ტექნიკური ჩავარდნების გამოსწორებას. რისი მაგალითებიც დაფიქსირდა ონლაინ ტექნიკური ბაზების შექმნისა და სამსახურების დონეზე ამა თუ იმ საკითხთან მიმართებით შესრულებული სამუშაოს ელექტრონულ სისტემაში გაზიარებით.

- გარდა ამისა, რესპოდენტებმა მიუთითეს ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების ტენდენციებზე, საერთო ვითარებით, ახალგაზრდა ხელმძღვანელებმა საჯარო მოხელეთა შორის არსებული ურთიერთობები გაცილებით არაფორმალური გახადეს, რამაც რეალურად ხელი შეუწყო გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას საჯარო უწყებებში.
- ინოვაციური მიდგომების თვალსაზრისით, რესპოდენტები აღნიშნავენ ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მიერ საერთაშორისო პრაქტიკის დანეგვის ეფექტურ ინიციატივებს პროექტების მართვის თვალსაზრისით, რამაც უმეტეს შემთხვევაში გახსნა მუშაობისა და განვითარების დამატებითი პერსპექტივები, როგორც კონკრეტული სამსახურებისთვის, ასევე მთლიანი უწყებისთვის.
- რაც შეეხება ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშვნის უარყოფით მხარეებსა და რისკ ფაქტორებს, გამოიკვეთა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელების მიმართ ხშირად არსებობს სტერეოტიპული დამოკიდებულება, მარტივად დგება კითხვის ნიშნის ქვეშ მათი კვალიფიკაციის საკითხი შესაბამისი გრძელვადიანი გამოცდილების არქონის გამო.
- საინტერესოა, რომ რესპოდენტებმა უფრო მეტად ხაზი გაუსვეს შესაბამისი ცოდნის და უნარების ქონის საჭიროებას, ვიდრე საჯარო სექტორში მუშაობის გამოცდილებას, რადგანაც მათი ხედვით, ერთსა და იმავე

პოზიციაზე ხანგძლივი მუშაობა არ არის ეფექტური მართვისთვის აუცილებელი პირობა .

აქედან გამომდინარე, რესპოდენტები კრიტიკულად უდგებიან საჯარო მოხელეთა რანგირების ინიციატივას , ვინაიდან ხელმძღვანელი პოზიციის დაკავებისას ამგვარი შეზღუდვა არ უნდა არსებობდეს ახალგაზრდა და კვალიფიციური კადრებისთვის, რომლებიც შესაძლოა უფრო მოტივირებულნი იყვნენ, ვიდრე საჯარო სექტორში წლებით მომუშავე სხვა მუშაკები.

დასკვნა

კვლევა მიზნად ისახავდა დაედგინა ურთიერთკავშირი ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშვნასა და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დანეგვას შორის საქართველოს საჯარო უწყებებში. შერჩეულ საჯარო უწყებებში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადასტურდა, რომ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციაზე დანიშვნა აძლიერებს ტრანსფორმაციული მართვის დამახასიათებელ ცალკეულ ელემენტებს და ხელს უწყობს ტრანსფორმაციული მიდგომების დანეგვას საჯარო უწყებებში.

სიღრმისეული ინტერვიუებიდან გამოვლინდა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები უმეტესად ორიენტირებულნი არიან ცვლილებებზე, რაც გამოიხატება როგორც სერვისის გაუმჯობესებაზე აქცენტირებით, ასევე ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნის აქტიური მცდელობებით. კერძოდ, ახალგაზრდა ხელმძღვანელები გვევლინებიან ტექნოლოგიური წინსვლისა და ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივების ინიციატორებად. თუმცა, რაც შეეხება პოლიტიკის წარმოების პროცესს, გამოიკვეთა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ამ კუთხითაც აქტიურად არიან ჩართულნი აქტუალურ პრობლემათა წინ წამოწევით, თუმცა გამოიკვეთა, მათ ინიციატივებს წინ

ელობება ზედა მმართველი რგოლის პოლიტიკური ნება და ზოგადად საჯარო სექტორში არსებული ბიუროკრატიული წყობა. შესაბამისად, პოლიტიკის წარმოების დონეზე ცვლილებების განხორციელების შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად ფერხდება ცენტრალიზებულ საჯარო უწყებებში, რასაც ვერ ვიტყვით მეტად დეცენტრალიზებული სისტემური წყობის მქონე უწყებების შესახებ, ანუ შეიძლება ითქვას, რომ ტრანსფორმაციული მართვის ერთ-ერთი ფუნდამენტური ელემენტის ცვლილებებისა და რეფორმების განხორციელების შესაძლებლობას პოლიტიკის წარმოების კუთხით წინ ელობება ბიუროკრატიული და ზედა რგოლის აქტორთა პოლიტიკური ნების სირთულეები სირთულეები.

ასევე კვლევამ გამოავლინა ტრანსფორმაციული მართვის ცალკეული ელემენტების დანერგვის ტენდენციები. ახალგაზრდა ხელმძღვანელები ორიენტირებულნი არიან ინდივიდუალური ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე თითოეულ თანამშრომელთან, შესაბამისად, მათი მართვის სტილი ითვალისწინებს არა მხოლოდ საქმეზე, არამედ ადამიანების საჭიროებებზე ორიენტაციას. ამგვარი მიდგომა თავის მხრივ, ხელს უწყობს საჯარო მოხელეთა ჩართულობის გაძლიერებას, ვინაიდან საჯარო მოხელეებს უქრებათ ხელმძღვანელთან პირდაპირი ურთიერთობის ბარიერი და უფრო გახსნილად აფიქსირებენ თავიანთ მოსაზრებებს. შესაბამისად, როდესაც თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათი ესა თუ ის აზრი მნიშვნელოვანია, ისინი უფრო მეტი მზაობით ხვდებიან ამა თუ იმ დისკუსიასა და განხილვაში მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობებს.

გარდა ამისა, კვლევამ აჩვენა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელთა მხრიდან გამოკვეთილი პირდაპირი და ღია კომუნიკაციის ნიშნები ქმნის წინაპირობას გუნდური მუშაობის გაძლიერებისთვის, საჯარო მოხელეებს უჩნდებათ გაზიარებული პასუხისმგებლობის გრძნობა და უფრო მეტი მონდომებით მუშაობენ არამხოლოდ ინდივიდუალურ, არამედ მთელი სამსახურისთვის მნიშვნელოვან დავალებებზე.

სიღრმისეული ინტერვიუს საფუძველზე ასევე გამოვლინდა ტრანსფორმაციული მართვისთვის დამახასიათებელი სხვა ელემენტების არსებობაც. მათ შორის, საჯარო მოხელეთა კმაყოფილების დონის ზრდა და სამუშაოს დელეგირების ხელშეწყობა. ფაქტობრივად, ეს ორი ელემენტი პირდაპირ კავშირშია ერთმანეთთან. კერძოდ, საჯარო მოხელეები უფრო მეტად მოტივირებულნი ხდებიან მაშინ, როდესაც კონკრეტული მიმართულებით მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლი მცირდება.

კვლევამ დაადგინა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები გარკვეული პერიოდის შემდეგ ახდენენ შესაბამისი დონის დელეგირებას, რაც საჯარო მოხელეებს მატებს სრულფასოვნების შეგრძნებას და ამასთან ერთად, ზრდის მათი ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გრძნობასაც

მნიშვნელოვანია, რომ კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა რესპოდენტთა პირადი დამოკიდებულებები ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშვნის კუთხით. დადგინდა, რომ ახალგაზრდა ხელმძღვანელები უფრო მიზანმიმართულად მუშაობენ იმაზე, რომ მოკლე დროში მიაღწიონ მაქსიმალურად ეფექტურ შედეგს, ამ მიმართულებით ძალისხმევის გაძლიერება კი საკმაოდ მნიშვნელოვანია საქართველოს საჯარო სექტორის დღის წესრიგში არსებული პრობლემების გათვალისწინებით. შესაბამისად, რესპოდენტებმა დადებითი შეფასება მისცეს ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშვნას, ვინაიდან ეს ფაქტორი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მართვის თანამედროვე მეთოდების დანერგვის მიმართულებით საქართველოს საჯარო უწყებებში. აღნიშნული მოსაზრება ნათლად გამოიკვეთა ისეთ შემთხვევებში, როდესაც რესპოდენტები საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით ერთმანეთს ადარებდნენ სხვადასხვა ასაკობრივი კატეგორიის ხელმძღვანელთა მართვის თავისებურებებს.

საბოლოოდ , შეიძლება ითქვას, რომ ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშვნა, მიუხედავად რიგი შეზღუდვებისა, ხელს უწყობს ტრანსფორმაციული მართვის სტილის შემადგენელი ელემენტების: ორგანიზაციული და სისტემური ცვლილების, საჯარო მოხელეთა ჩართულობის, გუნდური მუშაობის, დელეგირების და ინდივიდუალური მოტივაციის გაზრდის ხელშეწყობასა და გაძლიერებას საქართველოს საჯარო უწყებებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

საქართველოს მთავრობის დადგენილება #627 (2014) საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ღონისძიების შესახებ

„საერთაშორისო გამჭვირვალობა- საქართველო“(2016) *საჯარო სამსახურის რეფორმის ანალიზი*. თბილისი.

საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (2014) კვლევითი პროექტის ანგარიში - *საქართველოს საჯარო სამსახური-პრობლემები და გამოწვევები*. თბილისი.

Bass M.B (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York:Free Press

Burns J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper&Row.

Bedeian D. Hunt M.(2006) *Relational Leadership Theory:Exploring the social process of Leadership and Orginizing*. University of Nebraska-Lincoln.

Clayton P. Alderfer R. Guzzo A.(1979) Life Experiences and Adult's enduring Strength of Desires in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol 24.No.3

Denampur F. Schneider M. (2009) Characteristics of Innovation in Public Organizations:

Assesing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vo19(3)

Duke C. (2012) Lifelong Learning and the autumn of Europeanization. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*. Vol 4 (2)

Golembiewski (1978) *Ironies in Organizational Development*. USA. Georgia. The University of Georgia, Athens

Erikson E.H (1959) *Identity and the Life Cycle: Selected Papers*.New York. International Universities Press.

Doherty J. (1997) The Emotional Contagion Scale: A Measure of Individual Differences. *Journal of Nonverbal Behavior*. 21(2)

Hersey P. Blanchard K.H (1993) *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*.Englewood Cliffs, NJ,Prentice Hall.

Kawachi P. (2010) Lifelong Learning in China, *Japan and South Korea*. *Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*. Vol 3(2)

Levinson D.J. (1978) The *Seasons of A Man's Life*. New York. Knopf

Organization For Economic Co-operation and Development (2005) *Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries*. Paris. OECD Publishing.

Roberts B. W. & Walton K.E. Viechtbauer W. (2006) Patterns of Mean-Level Change Personality Traits across the Life. *Psychological Bulletin*. Vol 132 (1)

Spisak& Grabo (2004) The Age of Exploitation: Younger Looking Leaders endorsed for Change and Older- looking Leaders Endordes For Satbility. *Leadership Quarterly*.

Themes, Challenges and Trends: *Human Resources Management Trends in OECD Countries*.(2004) The Public Service of 2025- Paris. OECD Publishing,

Wart V.M. *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. London. M.E Sharpe.

Wright E.B. & Pandey S.K.(2006) Transformational Leadership in Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research* Vol 20.(1)

Zairi M. (1997) Business Process Management: Approach to Modern Competitiveness. *Business Process Management Journal*. Vol 3(1)

დანართი

ინტერვიუს გზამკვლევი:

1. როგორ ფიქრობთ, რა ფაქტორები უშლის ხელს საჯარო უწყებების ეფექტურობის გაზრდას საქართველოში?

2 რა სახის ცვლილებების აუცილებლობას ხედავთ თქვენს უწყებაში?

3 როგორ დაახასიათებდით თქვენი ხელმძღვანელის მართვის სტილს?

4 რა ხერხებს მიმართავს თქვენი ხელმძღვანელი თქვენი სამუშაოს დღის წესრიგში არსებული პრობლემების გადასაჭრელად?

5 როგორ ხდება საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევა თქვენს სამსახურში არსებული პრობლემის გადასაჭრელად?

6 რა საშუალებებს იყენებს თქვენი ხელმძღვანელი სამუშაოს ეფექტურობის ასამაღლებლად?

7 ყოფილა თუ არა თქვენი ხელმძღვანელი რაიმე სახის ინიციატივის ან ინოვაციური იდეის ავტორი თქვენი სამსახურის ან უწყების მასშტაბით ?

8 როგორ ფიქრობთ, რა სახის დადებითი მხარე შეიძლება ჰქონდეს იმას, რომ თქვენ ახალგაზრდა ხელმძღვანელი გყავთ ?

9 როგორ ფიქრობთ, რა სახის რისკ ფაქტორებს შეიძლება შეიცავდეს ახალგაზრდა საჯარო მოხელეთა ხელმძღვანელ პოზიციებზე დანიშვნა საქართველოს საჯარო უწყებებში ?

10 როგორ შეაფასებთ 2015 წლის საკანონმდებლო ინიციატივას საჯარო მოხელეთა რანგირების შესახებ ?

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Social and Political Sciences
Public Administration and Public Policy

Mariam Gatchava

**Master thesis is prepared to obtain master degree in Public Administration and
Public Policy**

**Patterns of Young Supervisor Public Officials' Transformational Governing in
Georgian Public Organizations**

Course supervisor : Associate Professor :Nani Macharashvil

Tbilisi 2018