

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა
ფაკულტეტი

მარინე კვარჭია

საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა -

არსებული მდგომარეობა, გამოწვევები და შესაძლებლობები

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარებისა და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

საჯარო სამსახურის გამართულად ფუნქციონირება უმნიშვნელოვანესია სახელმწიფოს განვითარებისათვის. გამომდინარე აქედან, ამ სექტორში არსებული გამოწვევები, პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაჭრის გზების პოვნა ხელს შეუწყობს ეფექტური სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებას. თანამედროვე მენეჯმენტში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციების სტრუქტურულ მოწყობას. სულ უფრო ხშირად აღიარებენ იმას, რომ სისტემური მიდგომების, აწყობილი პროცესების გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციული სტაბილურობა და შედეგების უწყვეტობა შენარჩუნდეს. უამრავი პასუხი არსებობს კითხვაზე, თუ რა განაპირობებს ორგანიზაციების წარმატებას და შეიძლება ითქვას, რომ ის, რაც წარმატებულ ორგანიზაციებს აერთიანებს და წარმატებას განაპირობებს, ორგანიზაციულ-სტრუქტურული მოწყობაა. ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან განსხვავებული სტრუქტურა აქვთ და ეს სტრუქტურები დაქირავებულების დამოკიდებულებებსა და ქცევასთან არის დაკავშირებული. საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის შესაბამისად, საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობა, მის სტრუქტურულ აგებულებასთან ერთად, ახდენს საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პირების როლების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილებების განაწილების ვიზუალიზაციას, ასევე წარმოდგენას გვიქმნის საჯარო დაწესებულებებში არსებული პროცესების მიმდინარეობაზე.

ჩემს მიერ წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია, კონკრეტული საჯარო სამსახურის, კერძოდ, სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის მაგალითზე გაანალიზოს საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა - არსებული მდგომარეობა, გამოწვევები და შესაძლებლობები.

ნაშრომის პირველ ნაწილში განსაზღვრულია ძირითადი კომპონენტები, რაც ქმნის ორგანიზაციის სტრუქტურას, ის გარემოებითი ფაქტორები, რის გამოც სხვადასხვა სიტუაციებში კონკრეტული სტრუქტურული დიზაინი ხდება უმჯობესი, წარმოდგენილია რამოდენიმე სტრუქტურული დიზაინის ალტერნატივა.

განხილულია საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის პრინციპები, საჯარო სექტორში არსებული პრობლემები და სტრუქტურის განვითარება. დასკვნები გაკეთებულია იმ გავლენების გათვალისწინებით, რასაც ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურა დაქირავებულის ქცევაზე ახდენს. ერთ-ერთი ქართული საკონსულტაციო კომპანიის მიერ საჯარო ორგანიზაციებთან მუშაობის გამოცდილებაზე დაყრდნობით შედგენილი მასალებით, მათი ორგანიზაციული სტრუქტურის წესების გათვალისწინებით გამოიკვეთა სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული ძირითადი პრობლემები, ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების შესაძლებლობები.

ნაშრომის მეორე ნაწილი ეხება კვლევას, რომელიც ჩატარდა და განსაზღვრა - სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის მაგალითზე - თუ რა როლი აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურას ეფექტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში, ასევე, რა დამატებით საჭიროებებს მოითხოვს მერიის სტრუქტურით ფუნქციონირება.

ვფიქრობ, მნიშვნელოვანია ამ კვლევის სამაგისტრო ნაშრომის თემა, გამომდინარე იქიდან, რომ იმ ორგანიზაციული და სტრუქტურული რეფორმების ფონზე, რომელიც დღეს საჯარო სექტორში ინტენსიურად მიმდინარეობს, პრობლემებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, სენაკის მერიაში, მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მათი შემდგომი ანალიზისა და არსებული გამოწვევების გადაჭრისათვის. კვლევის ძირითადი შედეგები განზოგადებულია დასკვნაში. ამგვარად, ნაშრომი ერთგვარი მცდელობაა სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის ორგანიზაციული განვითარების სიღრმისეულ შესწავლას დაუდოს საფუძველი.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურის კვლევას გააჩნია არა მარტო თეორიული, არამედ დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

Annotation

Well-organized functioning of the public service is a highly important thing for development of a state in general. Therefore, the challenges presented in this sector, identification of problems and finding the ways of solving them will promote formation of the effective state institutions.

In modern management the special importance is given to structural arrangement of the organizations. It is more often recognized that the organizational stability and continuity of taken results cannot be maintained without disciplined processes and systemic approaches. There are many answers to the question of what is the success of an organization. However, the chain that unities successful organizations and determines success is an organizational-structural arrangement. Organizations differ by their diverse structures and each of these structures are related to a dependence and behavior of the employees. In accordance with the public service regulations, an organizational arrangement of the public institution, together with its structural formation, provides visualization of distribution of the roles, responsibility and the employees in the public services itself, as well as represents ongoing processes in the public institutions.

The purpose of the master work presented by me is to analyze organizational structure of a public service - the current situation, challenges and opportunities, in terms of a specific public service, namely in Senaki Municipality City Hall.

The first part of the work surveys the main components forming the structure of the organization, the circumstantial factors, by the reason of which specific structural design, in different situations, gets better. There are presented some structural design alternatives as well. The principles of institutional arrangement of public institutions, problems in public sector and development of the structure are also discussed. Conclusions are made based on the impacts of the different structures of the organization towards the employee's behavior. Based on the materials taken from the experience of working with public organizations by one of the Georgian consulting companies, considering the rules of their organizational structure, the main problems of a state organization structures had been identified, as well as the possibilities for development of an organizational structure.

The second part of the work concerns the research that was conducted and defined - in the example of one of the municipalities City Hall - the role of the structure of an organization in establishing an effective public service, as well as the additional needs for structured functioning of the City Hall.

In my opinion this master work is important for its identification of the problems and challenges, on the background of organizational and structural reforms in today's public sector, arisen in Senaki City Hall in this case is an important precondition for their later analysis and solving current challenges. The basic results of the works are generalized in the conclusion. Therefore, the work is somehow an experiment to create a basis for deep studying an organizational development of Senaki Municipality City Hall.

On the basis of above mentioned research of the civil service organizational structure has not only theoretical but great practical significance also.

სარჩევი

ანოტაცია-----	2
შესავალი-----	7
ნაწილი I	
თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის გავლენა საჯარო სამსახურის ფუნქციონირებაზე	
1.1 ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა-----	9
1.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ელემენტების განსაზღვრა-----	10
1.3 ზოგადი ორგანიზაციული დიზაინი-----	17
1.4 ახალი სტრუქტურული ალტერნატივები-----	20
1.5 განსხვავებული სტრუქტურების დახასიათება-----	22
თავი 2. ორგანიზაციული სტრუქტურა - გამოწვევები და შესაძლებლობები	
2.1 რას გვიყვება სტრუქტურა ორგანიზაციის შესახებ-----	27
2.2 გავრცელებული პრობლემები სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებში--	30
2.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარება-----	32
ნაწილი II	
ორგანიზაციული სტრუქტურის კვლევა სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის მაგალითზე	
ორგანიზაციის შესახებ-----	37
კვლევა	
ჩატარებული სამუშაოს აღწერა-----	42
თვისებრივი კვლევის ანალიზი-----	43
დასკვნა-----	50
ბიბლიოგრაფია-----	53

შესავალი

თემის აქტუალობა. საქართველოს მთავრობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს საჯარო სექტორის რეფორმირება და ეფექტური საჯარო მმართველობის სისტემის შექმნა. 2012 წლის საპარლამენტო არჩევნების შემდეგ დადგა დღის წესრიგში პროფესიული საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც დაფუძნებული ძირითადად ნეოვებერიანულ ღირებულებებზე იყო. შესაბამისად, ცვლილება, ერთი მხრივ, იმ ზოგად ტენდეციებს ასახავს, რაც ევროპის ქვეყნების საჯარო სექტორის განვითარებისთვისაა მახასიათებელი და მეორე მხრივ, იმ პრობლემებზე რეაგირებას, რაც მოჰყვა ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომის დამკვიდრებას საჯარო ორგანიზაციებში. საჯარო სამსახურის რეფორმების პროცესი კვლავაც გრძელდება და დღესაც ამ სექტორში მრავალი პრობლემა არსებობს. ამ პრობლემების იდენტიფიცირება, გაანალიზება/შესწავლა და გადაჭრა აუცილებელია ეფექტური სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებისათვის.

საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის შესაბამისად, საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობა, მის სტრუქტურულ აგებულებასთან ერთად, ახდენს საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პირების როლების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილებების განაწილების ვიზუალიზაციას, ასევე წარმოადგენს გვიქმნის საჯარო დაწესებულებებში არსებული პროცესების მიმდინარეობაზე. თანამედროვე მენეჯმენტში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციების სტრუქტურულ მოწყობას. სულ უფრო ხშირად აღიარებენ იმას, რომ შეუძლებელია აწყობილი პროცესებისა და სისტემური მიდგომების გარეშე შენარჩუნდეს ორგანიზაციული სტაბილურობა და შედეგების უწყვეტობა. მხოლოდ მენეჯერების უნარებსა და მონდომებაზე დამოკიდებული ორგანიზაციები ნაკლებად იღებენ გრძელვადიან შედეგებს. იგივე პრინციპი მოქმედებს საჯარო სექტორშიც და იმ შემთხვევაში თუ საჯარო დაწესებულების ფუნქციონირება დამოკიდებულია მხოლოდ ხელმძღვანელის პიროვნულ მახასიათებლებზე, მისი ცვლილების ან ადამიანური შესაძლებლობების ამოწურვის ზღვარზე თავად საჯარო დაწესებულების არსებობა დადგება ეჭვქვეშ. უამრავი

პასუხი არსებობს კითხვაზე, თუ რა განაპირობებს ორგანიზაციების წარმატებას. თუმცა ის, რაც წარმატებულ ორგანიზაციებს აერთიანებს და წარმატებას განაპირობებს, არის ორგანიზაციულ-სტრუქტურული მოწყობა. (დვალიშვილი, მ. 2011).

ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან განსხვავებული სტრუქტურა აქვთ და ეს სტრუქტურები დაქირავებულების დამოკიდებულებებსა და ქცევასთან არის დაკავშირებული. ნაშრომში განვსაზღვრავ ძირითად კომპონენტებს, რაც ქმნის ორგანიზაციის სტრუქტურას, წარმოვადგენ რამოდენიმე სტრუქტურული დიზაინის ალტერნატივას, გავარკვევ გარემოებით ფაქტორებს, რის გამოც სხვადასხვა სიტუაციებში კონკრეტული სტრუქტურული დიზაინი ხდება უმჯობესი. მიმოვიხილავ საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის პრინციპებს, საჯარო სექტორში არსებულ პრობლემებს და სტრუქტურის ევოლუციას. გავაკეთებ დასკვნას იმ გავლენების გათვალისწინებით, რასაც ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურა დაქირავებულის ქცევაზე ახდენს. კონკრეტული ორგანიზაციის სტრუქტურული ანალიზის მიხედვით განვსაზღვრავ ამ ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობას, გამოწვევებს, შესაძლებლობებს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურის კვლევას გააჩნია არა მარტო თეორიული, არამედ დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

ნაშრომის მიზანი. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია, კონკრეტული საჯარო სამსახურის, კერძოდ, სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის მაგალითზე გაანალიზოს საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა - არსებული მდგომარეობა, გამოწვევები და შესაძლებლობები.

კვლევის ობიექტი. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს სენაკის მუნიციპალიტეტის მერია.

საკვლევი კითხვა. რა როლი აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურას ეფექტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში?

რა დამატებით საჭიროებებს მოითხოვს მერიის სტრუქტურიზებული ფუნქციონირება?

კვლევის მეთოდოლოგია. თვისებრივი კვლევა, სიღრმისეული ინტერვიუ.

რესპონდენტები. სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის სტრუქტურული ერთეულის უფროსები და სხვადასხვა რანგის თანამშრომლები.

ნაწილი I

თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის გავლენა (როლი) საჯარო სამსახურის ფუნქციონირებაზე

1.1 ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა

ნებისმიერი საჯარო დაწესებულება თავისი ინდივიდუალური სტრუქტურით გამორჩეულია. საჯარო დაწესებულებაში სწორედ სტრუქტურაა განმსაზღვრელი იმისა, თუ რა ადგილი უჭირავთ დასაქმებულებს ორგანიზაციაში. ასევე სტრუქტურა განსაზღვრავს მათ უფლებამოსილებას, ურთიერთდამოკიდებულებას, კომუნიკაციისა და კოორდინაციის ხარისხს და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. (დვალიშვილი, მ. 2011).

შესაბამისად, საჯარო დაწესებულებაში ფორმალიზებული და გამართული ორგანიზაციული სტრუქტურა ქმნის მართვის ისეთ სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს არსებული რესურსების გამოყენებით, სწორი კოორდინაციითა და როლების სწორად გადანაწილებით ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. (დვალიშვილი, მ. 2011).

საჯარო დაწესებულებების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით,¹ საჯარო დაწესებულებებში, რომლებსაც არა აქვთ სწორად ჩამოყალიბებული ორგანიზებული სტრუქტურა, გვხვდება შემდეგი სახის პრობლემები: დროში გაწეილი გადაწყვეტილებები, კომუნიკაციის პრობლემა, შესაბამისად, იკლებს მუშაობის ეფექტურობის ხარისხი, ხდება კვალიფიციური კადრების გადინება, არ არსებობს მომავალი განვითარების პერსპექტივა. ხოლო სწორად ორგანიზებული სტრუქტურის შემთხვევაში, მნიშვნელოვნად ეწყობა ხელი კომუნიკაციისა და კოორდინაციის სისტემის ჩამოყალიბებას, გადაწყვეტილებების დროულ მიღებას, იზრდება საქმიანობის ეფექტურობა, ხელი ეწყობა ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას და შესაძლებელი ხდება განვითარებისთვის ზრუნვა. (დვალიშვილი, მ. 2011).

როგორ ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურა? ორგანიზაციას აქვს მიზნები, ამოცანები, მისი განვითარების სტრატეგია და ასევე სამოქმედო გეგმა, რომლის საფუძველზე იქმნება ორგანიზაციაზე მორგებული სტრუქტურა, რომლის მთავარი იდეა არის ორგანიზაციის სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების ეფექტურად მიღწევა.

1.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ელემენტების განსაზღვრა

ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვის პროცესში გათვალისწინებულია შემდეგი ძირითადი ელემენტები: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია, რომელსაც აღვწერ ქვემოთ. (Robbins and Judge, 2017 pp. 531-538).

სამუშაო სპეციალიზაცია ანუ შრომის დანაწილება გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობის ცალკეულ სამუშაოდ დაყოფას. გამომდინარე იქიდან, რომ სპეციალიზაციისას სამუშაო პროცესი რამდენიმე საფეხურად არის დაყოფილი, თითოეულ საფეხურს ცალკეული ინდივიდი ასრულებს და მხოლოდ ერთს არ ევალება მთელი სამუშაოს შესრულება. ამ შემთხვევაში სამუშაო უფრო ეფექტურად სრულდება და სწორედ ეს არის სამუშაოს სპეციალიზაციის არსი. 40-იანი წლების

¹<http://csb.gov.ge/uploads/5789.pdf>

ბოლოს სამრეწველო ქვეყნების ორგანიზაციების მენეჯერებმა სპეციალიზაცია დაქირავებულთა კვალიფიკაციის გამოყენების ყველაზე ეფექტურ საშუალებად მიიჩნია. სწორედ ამ ქვეყნებში სამუშაოების უმრავლესობა მაღალი სპეციალიზაციით სრულდებოდა. უმეტესი ორგანიზაცია მოითხოვს დასაქმების მაღალ კვალიფიკაციას, ზოგი დავალება შესაძლებელია შესრულებული იყოს არაკვალიფიციური მუშახელის მიერ. თითოეულ დასაქმებულს, რომელიც ორგანიზაციის საწარმოო პროცესის ყველა ეტაპზე ჩაერთვებოდა, უნდა ჰქონოდა შესაბამისი კვალიფიკაცია. ეს საჭირო იქნებოდა როგორც ყველაზე საპასუხისმგებლო, ასევე, ნაკლებად საპასუხისმგებლო სამუშაოების შესასრულებლად. დასაქმებულები კვალიფიკაციას სრულად ვერ გამოიყენებდნენ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ძალიან კვალიფიციურ ან რთულ სამუშაოს არ შეასრულებდნენ. ხელფასები ასახავს კვალიფიციური დასაქმებულის მაღალ დონეს, რამდენადაც მათ უფრო მეტს უხდიან ვიდრე არაკვალიფიციურს. ამგვარად, ორგანიზაციისათვის მაღალკვალიფიციური დასაქმებულისთვის ანაზღაურების მიცემა, როცა ისინი ადვილ სამუშაოს ასრულებენ, ორგანიზაციის რესურსების არაეფექტური გამოყენება იქნება. სწორედ ამიტომ, მენეჯერებმა ჩათვალეს, რომ ეფექტურობის მიღწევა შესაძლებელი იქნებოდა სამუშაოს სპეციალიზაციის საშუალებითაც. სპეციალიზაციის ეფექტურობა გულისხმობს იმას, რომ კვალიფიკაცია დავალებების განმეორებით შესრულებისას იზრდება, ნაკლები დრო იხარჯება დავალებების შეცვლაზე და ახალი დავალების მომზადებაზე. ორგანიზაციული თვალსაზრისითაც სპეციალიზაცია მეტად ეფექტურია, რადგან ამავდროულად ადვილია და ნაკლებ დანახარჯსაც მოითხოვს დასაქმებულის მოძებნა და კონკრეტული და განმეორებადი სამუშაოს სწავლება. მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში სპეციალიზაცია არ იყო ფართოდ გამოყენებული და მისი გამოყენება თითქმის ყოველთვის ზრდიდა ორგანიზაციის პროდუქტიულობას და ამიტომ მენეჯერებს სამუშაოს სპეციალიზაცია პროდუქტიულობის ზრდის უსასრულო წყაროდ მიაჩნდათ. 1960-იანი წლების ბოლოს, როცა უკვე სპეციალიზაცია შორს წავიდა, გამოითქვა მოსაზრებები, რომ ადამიანი უფრო მეტ ზარალს ხედავდა სპეციალიზაციაში, ვიდრე ეკონომიკურ სარგებელს. ეს კი გამოიხატა გადაღლაში, სტრესში, დაბალ პროდუქტიულობაში,

შესრულებული სამუშაოს დაბალ ხარისხში, მოწყენილობაში, გაცდენასა და ასევე, სამსახურის მიტოვებაში. ასეთი შემთხვევებისას პროდუქტიულობის გაზრდა შესაძლებელია სამუშაოს მასშტაბის გაფართოებით და არა პირიქით, დავიწროებით. ორგანიზაციის მენეჯერებისათვის ცხადი გახდა, რომ დასაქმებულების გაერთიანება ისეთ გუნდში, სადაც ისინი შეძლებენ სხვადასხვა დავალებების შესრულებას, ამ დავალებების შესრულების უფლების მიცემით, ერთმანეთისთვის გამოცდილების გაზიარებით, მნიშვნელოვნად მიიღწევა დიდი შედეგი და დაქირავებულების კმაყოფილების გაზრდა. (Robbins and Judge, 2017).

ამჟამად სამუშაოს სპეციალიზაცია ორგანიზაციებში არ მიიჩნევა არც მოძველებულ და არც პროდუქტიულობის ზრდის წყაროდ. გაცნობიერებულია ის ეკონომია, რაც ზოგადად სპეციალიზაციის საშუალებითაა შესაძლებელი და ასევე, ის პრობლემები, რასაც ქმნის სპეციალიზაცია.

დეპარტამენტიზაცია. სამუშაოს განაწილებისას საჭიროა მათი ისე დაჯგუფება, რომ საერთო ამოცანების კოორდინირება მოხდეს. სამუშაოების ერთმანეთთან დაკავშირებას დეპარტამენტიზაცია განსაზღვრავს. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ განისაზღვრება თუ როგორ უნდა გააერთიანოს თანამშრომლები გუნდად ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ასევე, რობინსი და ჯაჯის (2009) აზრით, დივიზიონალიზაცია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით ხდება:

ფუნქციის მიხედვით. ორგანიზაციის დაყოფაა ცალკეულ ელემენტებად, სადაც თითოეულს გააჩნია კონკრეტული ამოცანები და დავალებები. ერთ-ერთი საშუალება საქმიანობების დასაჯგუფებლად შესრულებული ფუნქციების მიხედვით დაჯგუფებაა. ასევე შესაძლებელია განყოფილებებად დაყოფა ფუნქციების მიხედვით ყველა ტიპის ორგანიზაციაში. ერთიანი კვალიფიკაციისა და ორიენტაციის ადამიანების საერთო ქვედანაყოფში გაერთიანებით ფუნქციური დეპარტამენტიზაციით შესაძლებელია მასშტაბის ეკონომიის მიღწევა.

პროდუქტის მიხედვით. სამუშაოს დეპარტამენტიზაცია შესაძლებელია ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქტების მიხედვით. ასეთი დაჯგუფებისას კონკრეტულ პროდუქტთან დაკავშირებულ საქმიანობებს ერთი მენეჯერი

ხელმძღვანელობს, რაც პროდუქტის თვისებების მიმართ მეტ ანგარიშვალდებულებას ქმნის.

გეოგრაფიული. დეპარტამენტიზაციის კიდევ ერთი გზაა გეოგრაფიული ან ტერიტორიული მდებარეობის მიხედვით დაყოფა. თითოეული რეგიონი, რომლისთვისაცაა გაყიდვები დანიშნული, ფაქტობრივად განყოფილებაა, რომელიც ორგანიზებულია ტერიტორიული მდებარეობის საფუძველზე. დეპარტამენტიზაციის ამ ფორმას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის მომხმარებლები გაბნეულები არიან დიდი გეოგრაფიულ ფართობზე და მსგავსი საჭიროებები აქვთ.

პროცესის მიხედვით. სპეციალიზებული პროდუქციის დამზადების კონკრეტული ეტაპის მიხედვით იყოფა თითოეული განყოფილება. გამომდინარე აქედან, თითოეული პროცესი სხვადასხვა კვალიფიკაციას მოითხოვს და ამიტომაც, საქმიანობის მსგავს კატეგორიებად დაყოფის საფუძველს წარმოადგენს ეს მეთოდი. დეპარტამენტიზაციის პროცესი შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას როგორც მომხმარებელთა მომსახურების, ასევე, პროდუქციის წარმოებისათვის.

მომხმარებლის მიხედვით. დეპარტამენტიზაციას საფუძველად უდევს ვარაუდი, რომ სპეციალიზებული განყოფილებები უკეთესად მოემსახურება საერთო პრობლემებისა და მოთხოვნების მქონე მომხმარებლებს. მენეჯმენტი მეტად მიმართავს ინტერფუნქციურ გუნდებს რაც უფრო რთულდება ამოცანები და მისი შესრულებისათვის რაც მეტადაა საჭირო სხვადასხვა სახის კვალიფიკაცია. (Robbins and Judge, 2017).

ინსტანციების ჯაჭვი. ოთხი ათეული წლის წინ ორგანიზაციების აგების ძირითადი ქვაკუთხედი იყო ინსტანციების ჯაჭვი, თუმცა მას დღეს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს. თანამედროვე მენეჯერებმა, როცა ორგანიზაციის სტრუქტურის აგების საუკეთესო გზაზე ფიქრობენ, უნდა გაითვალისწინონ მისი შედეგები. ინსტანციების ჯაჭვი გაჭიმულია ორგანიზაციის სათავიდან მის ყველაზე დაბალ ემელონებამდე, უფლებამოსილების უწყვეტი ხაზია და განმარტავს, ვინ ვის უნდა წარუდგინოს ანგარიში.

ინსტანციების ჯაჭვზე საუბრისას აუცილებლად უნდა განვიხილოთ ორი თანამედროვე მცნება, როგორცაა უფლებამოსილება და ერთმმართველობა. მენეჯერის თანამდებობისთვის დამახასიათებელ უფლებებს, გასცეს ბრძანებები და ელოდოს ამ ბრძანებების დამორჩილებას უფლებამოსილებაა. კოორდინაციის გაადვილებისათვის, თითოეულ მენეჯერულ თანამდებობას ინსტანციების ჯაჭვში თავისი ადგილი აქვს, ხოლო თითოეულ მენეჯერს ძალაუფლების ხარისხი, რომელზედაცაა ის პასუხისმგებელი. ხელისუფლების უწყვეტი ხაზის ცნებას უწყობს ხელს ერთმმართველობის პრინციპი, რომელიც ამტკიცებს, რომ პიროვნებას ჰყავს ერთი უფროსი და მხოლოდ მის წინაშეა პასუხისმგებელი. ამ ცნების დარღვევის შემთხვევაში, დასაქმებულ პირებს ურთიერთდაპირისპირებულ მოთხოვნებთან თუ რამდენიმე უფროსის პრიორიტეტთან უწევთ შეგუება.

დრო იცვლება და შესაბამისად, ორგანიზაციული დიზაინის ძირითადი ცნებებიც იცვლება. ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარებისა და დაქირავებულების უფლებების გაზრდის ტენდენციების გამო დღეს ნაკლები მნიშვნელობა აქვს ინსტანციების ჯაჭვს, უფლებამოსილებასა და ერთმმართველობას. დღეს, ნებისმიერ საფეხურზე მდგომ დასაქმებულს შეუძლია ინფორმაცია წუთებში მიიღოს, რაც 4 ათეული წლის წინ მხოლოდ მენეჯერებს შეეძლო. უფლებამოსილების ცნებისა და ინსტანციების ჯაჭვის მნიშვნელობის შესუსტების გამო დაქირავებულს მიეცა გადაწყვეტილების მიღების უფლება, რაც ადრე მხოლოდ მენეჯმენტს ჰქონდა. ასევე შეასუსტა ამ ცნების მნიშვნელობა თვითმართვადი და ინტერფუნქციური გუნდების პოპულარობამ და ახალი სტრუქტურის შექმნამ, რომელშიც მრავალი ხელმძღვანელი შედის. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ორგანიზაციის მმართველი მიიჩნევს, რომ ინსტანციების ჯაჭვის ამოქმედება უფრო პროდუქტიული გახდება, ამჟამად ასეთი ორგანიზაცია საკმაოდ ცოტაა. (Robbins and Judge, 2017).

კონტროლის სფერო. კონტროლის სფერო ორგანიზაციის დონებისა და მენეჯერების რაოდენობის განმსაზღვრელია. მეტად ეფექტურია ორგანიზაცია, როცა ყველა სხვა საკითხის თანაბრობაში ფართო ან დიდი სფერო. დანახარჯების თვალსაზრისით ფართო სფერო უფრო მეტად ეფექტურია, თუმცა რამდენადმე მცირდება ეფექტურობა. დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე ზარალდება, როცა

სფერო ძალიან ფართო ხდება, გამომდინარე იქიდან, რომ უფროსებს დრო აღარ აქვთ დასაქმებულების ხელმძღვანელობისა და დახმარებისათვის.

კონტროლის ვიწრო და პატარა სფეროს შენარჩუნებით ხელმძღვანელებს მკაცრი კონტროლის განხორციელება შეუძლიათ. რაც შეეხება ვიწრო სფეროს სამ ძირითად ნაკლს. პირველი ის, რომ ძვირადღირებულია, რადგან მენეჯმენტის დონეები იზრდება. მეორე, ორგანიზაციებში ვერტიკალურ კომუნიკაციას ართულებს, რადგან იერარქიის დამატებითი დონე გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ანელებს და ზემდგომ მენეჯმენტს იზოლაციაში აქცევს. სამი ძირითადი ნაკლი აქვს ვიწრო სფეროს. პირველი ის, რომ ძვირადღირებულია, რადგან მენეჯმენტის დონეებს ზრდის. მეორე ნაკლი ორგანიზაციებში ვერტიკალური კომუნიკაციების გართულებაა, რადგან იერარქიის დამატებითი დონე გადაწყვეტილების პროცესს ანელებს და მენეჯმენტს იზოლაციაში აქცევს. ხოლო მესამე ის, რომ მკაცრი ზედამხედველობისა და დასაქმებულების ავტონომიის შემცირებას უწყობს ხელს.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია. ყველა გადაწყვეტილებას ძლიერ ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში მენეჯერები იღებენ. დაბალ საფეხურზე მყოფი მენეჯერები უფროსი მენეჯმენტის მითითებებს ასრულებენ. ცენტრალიზებული ორგანიზაციების მეორე უკიდურესობაა დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები, სადაც გადაწყვეტილებას ის მენეჯერი იღებს, რომელიც ყველაზე ახლოსაა მოცემულ სამუშაოსთან. (Robbins and Judge, 2017).

ტერმინი ცენტრალიზაცია განიმარტება, როგორც ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიღების ერთ ადგილზე კონცენტრირების ხარისხი. ცნება მოიცავს მხოლოდ ოფიციალურ ხელმძღვანელობას, ანუ უფლებები მხოლოდ ერთ თანამდებობას აქვს. ორგანიზაცია ცენტრალიზებული ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც უფროსი მენეჯმენტი ასრულებს ორგანიზაციის მთავარ გადაწყვეტილებებს და ამაში წვლილი ძალიან ცოტაა ან სულაც არაა დაბალ დონეზე მყოფი პერსონალისა. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში პირიქით, დაბალ საფეხურზე მყოფ პერსონალს გადაწყვეტილების მიღების უფლება რეალურად მეტად აქვს. განსხვავებულია ცენტრალიზებული ორგანიზაცია დეცენტრალიზებულისაგან. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში პრობლემების გადასაწყვეტად, მეტი ადამიანია

ჩართული და დებს რესურსს გადაწყვეტილების მიღებაში, უფრო სწრაფი ქმედებაა შესაძლებელი, დასაქმებულები ნაკლებად გრძნობენ თავს გაუცხოებულად გადაწყვეტილებების მიმღებთან და ეს ყველაფერი დადებით გავლენას ახდენს მათ შრომით ცხოვრებაზე. აღნიშნული ტენდენცია დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღებაში შეესაბამება მენეჯმენტის ძალისხმევას, გახადოს ორგანიზაცია უფრო მოქნილი და რეაგირებადი. დიდ ორგანიზაციებში დაბალ საფეხურზე მყოფმა მენეჯერებმა უფრო დეტალურად იციან პრობლემების შესახებ და ახლოს არიან რეალურ ოპერაციებთან, ვიდრე უფროსმა მენეჯერებმა. (Robbins and Judge, 2017).

ფორმალიზაცია. ორგანიზაციებში ფორმალიზაცია სამუშაოების სტანდარტიზების ხარისხს წარმოადგენს. ძალიან ფორმალიზებულ სამუშაოს შესრულებისას, მინიმალური უფლება აქვს მის შემსრულებელს გადაწყვიტოს, რა, როდის და როგორ გააკეთოს. მუდმივი და ერთგვაროვანი შედეგი მოჰყვება დასაქმებულების თანაბარი რესურსების ჩადებას ერთნაირი გზით. ორგანიზაციებში, სადაც ფორმალიზაცია ძლიერია, სამუშაო პროცესების მკაფიო აღწერილობა, ბევრი ორგანიზაციული წესი და აშკარად განსაზღვრული პროცედურებია მახასიათებელი. სადაც სუსტია ფორმალიზაცია, სამუშაო ქცევები შედარებით არაპროგრამირებულია და დასაქმებულებს თავიანთი სამუშაოს შესრულებისას მოქმედების დიდი თავისუფლება აქვთ. როდესაც მეტია სტანდარტიზაცია, დასაქმებული ნაკლებ რესურსს დებს იმაში, თუ როგორ უნდა შეასრულოს სამუშაო, რადგან ინდივიდის მოქმედების თავისუფლება დაკავშირებულია ფორმალიზაციის ხარისხთან. სტანდარტიზაცია არა მხოლოდ დასაქმებულების სხვადასხვაგვარად მოქცევის შესაძლებლობად აღმოფხვრის, არამედ ალტერნატივების განხილვის საჭიროებასაც. ფორმალიზაციის ხარისხი შესაძლებელია იცვლებოდეს როგორც ორგანიზაციებს შორის, ასევე, ორგანიზაციის შიგნით. (Robbins and Judge, 2017 pp. 531-538).

1.3 ზოგადი ორგანიზაციული დიზაინი

ყველა საჯარო დაწესებულებისთვის დამახასიათებელია თავისი უნიკალური სტრუქტურა და მიუხედავად მათ შორის არსებული მსგავსებისა და საერთო დამახასიათებელი ნიშნებისა, შესაძლებელია გამოვყოთ ყველაზე გავრცელებული ორგანიზაციული დიზაინი.

მარტივი სტრუქტურისთვის მახასიათებელია დეპარტამენტიზაციის დაბალი ხარისხი, კონტროლის ფართო სფერო, ერთი პიროვნების ხელში ძალაუფლების ცენტრალიზება და სუსტი ფორმალიზაცია. მარტივი სტრუქტურა „ჰორიზონტალური“ ორგანიზაციაა, რომელსაც ჩვეულებრივ, მხოლოდ ორი ან სამი ვერტიკალური დონე აქვს, ერთმანეთთან სუსტად დაკავშირებული დასაქმებულები და ერთი ინდივიდი, რომლის ხელში ცენტრალიზდება გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება. ამ სტრუქტურას უპირატესობას ანიჭებენ დროებითი კრიზისის დროს, რადგან ამ დროს კონტროლი ცენტრალიზებულია. მარტივი სტრუქტურის ძლიერება მის სიმარტივეშია, რადგან სწრაფია, მოქნილი, იაფი და ანგარიშვალდებულება მკაფიოდ გამოხატულია. ძირითადი სუსტი მხარე ამ სტრუქტურია არის ის, რომ პატარა ორგანიზაციების გარდა, მისი შენარჩუნება ძნელია. ის თანდათან არაეფექტური ხდება როცა ორგანიზაცია იზრდება, რადგან მისი სუსტი ფორმალიზაცია და ძლიერი ცენტრალიზაცია ორგანიზაციის სათავეში ზედმეტი ინფორმაციის დაგროვებას იწვევს. თუ მხოლოდ ერთი აღმასრულებელი ცდილობს გადაწყვეტილებების მიღებას, ორგანიზაციის ზომის ზრდასთან ერთად გადაწყვეტილების მიღება ჩვეულებრივ ნელდება და საბოლოოდ ჩერდება, რაც ხშირად პატარა ორგანიზაციისათვის დამლუპველია. ორგანიზაციებში, სადაც 50 ან 100 დასაქმებულია, ხელმძღვანელისთვის ძალიან რთულია გააკეთოს არჩევანი, რადგან თუ სტრუქტურა არ შეიცვლება და არ გაუმჯობესდება, ორგანიზაცია კარგავს ეფექტურობას. მარტივი სტრუქტურის კიდევ ერთი სისუსტე არის მისი რისკიანობა, როდესაც ყველაფერი ერთ პიროვნებაზეა დამოკიდებული, რომლის წასვლამ შეიძლება სრულიად მოშალოს ორგანიზაციის ინფორმაციისა და გადაწყვეტილების მიღების ცენტრი. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

ბიუროკრატიისთვის ცნება, რომელიც მას უდევს საფუძვლად, სტანდარტიზაციაა.

ბიუროკრატია, რომელიც ხასიათდება სპეციალიზაციის შედეგად მიღწეული ძალიან რუტინული ამოცანებით, ძალიან ფორმალიზებული წესებითა და ნორმატივებით, ასევე ფუნქციურ განყოფილებებში დაჯგუფებული ამოცანებით, კონტროლის ვიწრო სფეროთი და გადაწყვეტილების მიღებით, მოიცავს ინსტანციების ჯაჭვს.

ბიუროკრატის უპირველესი ძლიერება მის მიერ სტანდარტული საქმიანობების ძალიან ეფექტურად შესრულების შესაძლებლობაშია. მსგავსი სპეციალისტების ერთ განყოფილებაში თავმოყრას მოჰყვება მასშტაბის ეკონომია, დასაქმებულების და რაოდენობის მინიმალურად გაზრდა, დასაქმებულების აყვანა, რომლებსაც ხელმძღვანელებთან საერთო ენაზე საუბარი შეუძლიათ. უფრო მეტიც, ბიუროკრატია წარმატებულად იმუშავებს ნაკლებად ნიჭიერი და აქედან გამომდინარე, უფრო იაფი საშუალო და დაბალ საფეხურზე მდგომი მენეჯერების მეშვეობით. წესებისა და ნორმატივების გავრცელება ცვლის მენეჯერის მოქმედების თავისუფლებას. სტანდარტული ოპერაციები ფორმალიზაციასთან ერთად ცენტრალიზებულს ხდის გადაწყვეტილების მიღებას და შესაბამისად, ამ დროს, სიახლეების შემომტან და გამოცდილ გადაწყვეტილებების მიმღებებზე მცირე მოთხოვნაა. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

ბიუროკრატის ერთ-ერთი მთავარი სისუსტეა ის, რომ სპეციალიზაცია ქვეგანყოფილებებს შორის კონფლიქტს ქმნის. ასევე ფუნქციური ქვედანაყოფების მიზნებმა შეიძლება გადაფაროს მთლიანად ორგანიზაციის მიზნები. ბიუროკრატის კიდევ ერთი სისუსტეა ის, რომ ამ ორგანიზაციებში დასაქმებულ ადამიანებთან ურთიერთობისას რასაც ვაწყდებით, ესაა გადამეტებული ზრუნვა წესების შესრულებაზე. როცა რაიმე საკითხი წესებს არ შეესაბამება, მისი მოდიფიცირება შეუძლებელია. ბიუროკრატია ეფექტურია მხოლოდ მაშინ, როცა დასაქმებულებს ის პრობლემები აქვთ, რომელიც ადრეც შეხვედრიათ და რომლისთვისაც გადაწყვეტილების მიღების დაპროგრამებული წესები უკვე დადგენილია. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

ბიუროკრატის პოპულარობის პიკი 50-60-იან წლებში იყო. დღეს ბიუროკრატის არაეფექტურობა და არაპოპულარულობა განპირობებულია იმით, რომ რომ ის სწრაფად ვერ პასუხობს ცვლილებებს. თუმცა დიდი ორგანიზაციების უმეტესობას

ისევ ახასიათებს ძირითადი ბიუროკრატიული თვისებები, განსაკუთრებით, სპეციალიზაცია და მაღალი ფორმალიზაცია. ზოგადად, კონტროლის სფერო გაფართოვდა, ძალაუფლება უფრო დეცენტრალიზებული გახდა და ფუნქციურ განყოფილებებში გაიზარდა გუნდების გამოყენება. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

მატრიცული სტრუქტურა ორგანიზაციული დიზაინის კიდევ ერთი პოპულარული ალტერნატივაა, რომელიც არსებითად აერთიანებს დეპარტამენტიზაციის ორ ფორმას - ფუნქციურსა და პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციას.

ფუნქციური დეპარტამენტიზაციის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი მსგავსი სპეციალისტების ერთად თავმოყრით მინიმუმამდე ამცირებს მათ საჭირო რაოდენობას, მაგრამ ამავე დროს სპეციალური რესურსების დაგროვებისა და გაზიარების საშუალებას იძლევა. ფუნქციური დეპარტამენტიზაციის მთავარი ნაკლი სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალისტების ამოცანების შეთანხმების სირთულეა, რომ მათი სამუშაო დროზე და განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში შესრულდეს. მეორე მხრივ, პროდუქციის მიხედვით დეპარტამენტიზაციას, ზუსტად საპირისპირო დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს და ის აადვილებს სპეციალისტებს შორის შეთანხმებულ ქმედებას, ამოცანა დროზე და ბიუჯეტის ფარგლებში რომ შესრულდეს. მატრიცა ცდილობს თითოეული მათგანის გაძლიერებას და ხელს უშლის მათ დასუსტებას. მატრიცის ყველაზე აშკარა სტრუქტურული ნიშან-თვისების გამოვლენა ისაა, რომ მატრიცა ინსტანციების ჯაჭვის ცნებას ამსხვრევს. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

მატრიცის ძლიერი მხარეა ის, რომ მას შეუძლია ხელი შეუწყოს კოორდინაციას, როცა ორგანიზაციას მრავალი რთული და ურთიერთდამოკიდებული ამოცანა აკისრია. რაც უფრო მეტად იზრდება ორგანიზაცია, მისი ინფორმაციის დამუშავების შესაძლებლობა მით უფრო გადატვირთული ხდება. ბიუროკრატის დროს, კოპლექსურობა ზრდის ფორმალიზაციას. მატრიცაში სხვადასხვა სპეციალისტებს შორის პირდაპირი და ხშირი კონტაქტები ხელს უწყობს კომუნიკაციისა და მოქნილობის ზრდას. ინფორმაცია ორგანიზაციაში ვრცელდება და უფრო სწრაფად აღწევს ადამიანებამდე, რომლებმაც ეს ინფორმაცია უნდა გაითვალისწინონ. უფრო მეტიც, მატრიცა ამცირებს ბიუროკრატიოლოგიას, რადგან ხელისუფლების ორმხრივი

მიმართულება ამცირებს განყოფილების წევრების ტენდენციას, ისე დაკავდნენ თავიანთი პატარა სამყაროს დაცვით რომ მათთვის ორგანიზაციის საერთო გეგმები მეორეხარისხოვანი გახდეს. მატრიცას უპირატესობაა ასევე სპეციალისტების ეფექტურ განაწილების გაადვილება. როცა მაღალკვალიფიციური კადრები არიან ერთ ფუნქციურ დეპარტამენტში, მათი ინტელექტი მონოპოლიზებული და გამოუყენებელია. მატრიცამ სარგებლობა მასშტაბის ეკონომიაში ორგანიზაციის საუკეთესო რესურსებით უზრუნველყოფისა და მათი ეფექტური განაწილების საშუალებით ნახა. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

მატრიცის ძირითადი ნაკლი მის მიერ შექმნილი დაბნეულობა, ძალაუფლებათა ბრძოლის სტიმულირება და ადამიანებში სტრესის გამოწვევაა. ერთმმართველობის პრინციპის არარსებობის შემთხვევაში ბუნდოვანება მნიშვნელოვნად იზრდება და მას ხშირად კონფლიქტამდე მივყავართ. მაგალითად, ხშირად არ არის ნათელი, ვინ ვის წარუდგენს ანგარიშს. დაბნეულობა და ბუნდოვანება ძალაუფლებისათვის ბრძოლის საფუძველსაც ქმნის. ბიუროკრატია თამამის წესების განსაზღვრით ძალაუფლების მიტაცების შესაძლებლობას ამცირებს. დასაქმებულებს, რომლებსაც სურთ ბუნდოვანებისაგან თავის დაცვა, ასეთი სამუშაო გარემო სტრესს უქმნის. ერთზე მეტ უფროსთან ანგარიშის წარდგენა წარმოშობს როლის კონფლიქტს, გაუგებარი მოლოდინები კი - ბუნდოვანებას. მატრიცულ სტრუქტურაში არ არსებობს ბიუროკრატის პროგნოზირება, რასაც დაუცველობა და სტრესი ცვლის. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

1.4 ახალი სტრუქტურული ალტერნატივები

ახალი სტრუქტურული ალტერნატივების განვითარებაზე მუშაობა, ხელს უწყობს ორგანიზაციებში ეფექტურ კონკურენციას. ამ ნაწილში განვიხილავ შემდეგ სტრუქტურულ დიზაინს, როგორცაა, გუნდური სტრუქტურა, ვირტუალური ორგანიზაცია და საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია. (Robbins and Judge, 2017, p.542).

გუნდური სტრუქტურა. სამუშაო დავალებების შესასრულებლად გუნდები მეტისმეტად პოპულარული სტრუქტურა ხდება. გუნდური სტრუქტურის

უპირველესი ნიშან-თვისება ის არის, რომ იგი განყოფილებებს შორის ბარიერებს ამსხვრევინ და სამუშაო გუნდის დონეზე ახდენს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზებას. პატარა ორგანიზაციებში გუნდურ სტრუქტურას მთელი ორგანიზაციის განსაზღვრა შეუძლია, მაშინ როცა დიდ ორგანიზაციებში გუნდურ სტრუქტურას ჩვეულებრივ ბიუროკრატია ავსებს. ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიაღწიონ ბიუროკრატის სტანდარტიზაციის ეფექტურობას გუნდის მოქნილობიდან გამომდინარე. (Robbins and Judge, 2017, p.543).

ვირტუალური ორგანიზაციები. ვირტუალური ორგანიზაციის არსი (ზოგჯერ უწოდებენ ქსელს ან მოდულარულ ორგანიზაციას) არის ტიპურად პატარა, ცენტრალური ორგანიზაცია, რომელიც ძირითადი ბიზნეს ფუნქციების დაკონტრაქტებას ორგანიზაციის გარეთ ახდენს. ვირტუალური ორგანიზაცია ძალიან ცენტრალიზებულია, სადაც არ არის საერთოდ ან მცირე ხარისხითაა დეპარტამენტიზაცია. ვირტუალურმა ორგანიზაციებმა შეძლეს შეექმნათ ურთიერთობის ქსელები, რაც ორგანიზაციის გარეთ წარმოების, მარკეტინგის, ბიზნეს-ფუნქციების კონტრაქტის დადების საშუალებას აძლევს. ვირტუალური ორგანიზაციები განსხვავდებიან ტიპური ბიუროკრატისაგან, სადაც კონტროლი მფლობელების მიერ ხორციელდება და მენეჯმენტის ბევრი ვერტიკალური დონე აქვს. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში კვლევა და განვითარება ორგანიზაციაში ხდება, სადაც მრავალი ამ ფუნქციის დაკონკრეტებას ახდენს და თვითონ კონცენტრირებას რასაც კარგად ახერხებს იმაზე აკეთებს. ძირითადი უპირატესობა ვირტუალური ორგანიზაციის მისი მოქნილობაა, მაგრამ ამავდროულად ამ სტრუქტურის ნაკლი მენეჯმენტის კონტროლის შემცირებაა. (Robbins and Judge, 2017, p.542).

ორგანიზაცია საზღვრებს გარეშე. საზღვრებგარეშე ორგანიზაციის არსი იყო შემცირებულიყო ვერტიკალური და ჰორიზონტალური საზღვრები კომპანიის შიგნით და კომპანიას, მის მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს შორის გარეშე ბარიერები დაენგრია. საზღვრებგარეშე ორგანიზაცია ცდილობს შეამციროს ინსტაციათა ჯაჭვი, კონტროლის შეზღუდული სფერო გააჩნია და განყოფილებებს ცვლის უფლებით აღჭურვილი გუნდით. იქიდან გამომდინარე, რომ ის

ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს ეყრდნობა, ზოგჯერ მას მოიხსენიებენ როგორც ტ-ფორმის (ტექნოლოგიაზე დაფუძნებულ) ორგანიზაციას.

მენეჯმენტი ვერტიკალური საზღვრების მოშორებით ქმნის ჰორიზონტალურ იერარქიას. სტატუსები და რანგები მინიმუმამდე მცირდება, ინტერიერარქიული გუნდები, მონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღება, ქმედითობის შეფასება, სადაც სამუშაოს შესრულების დონეს ზედამხედველები და დასაქმებულების ზემოთ და ქვემოთ მდგარი პირები აფასებენ, იმის მაგალითებს წარმოადგენენ, რასაც ვერტიკალური საზღვრის დაშლას მოჰყვება. მეტიც, ყველა დასაქმებული მუშაობს ერთგვაროვან მობილურ სამუშაო ადგილზე, სამუშაოს კოორდინირებისათვის გამოყენებულია საპროექტო გუნდები და არა ფუნქციები ან განყოფილებები.

ფუნქციური დეპარტამენტები ქმნიან ჰორიზონტალურ საზღვრებს, რომელიც შლის ფუნქციებს, პროდუქციის ხაზებს და ურთიერთობებს ქვედანაყოფებს შორის. ფუნქციური დეპარტამენტები ჰორიზონტალურ საზღვრებს ქმნის, რომელიც შლის ფუნქციებს, პროდუქციის ხაზებს და ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობას. ფუნქციური განყოფილებები ინტერფუნქციური გუნდებით იცვლება ბარიერის შემცირებისათვის და საქმიანობა პროცესების გარშემო ორგანიზდება. ასევე, მენეჯმენტს შეუძლია ჰორიზონტალური ბარიერების გაჭრა ჰორიზონტალური ტრანსფერების გამოყენებით და ადამიანების როტაციით შიგნით და გარეთ. ასეთი მიდგომა კონკრეტული სფეროს სპეციალისტებს ზოგად სპეციალისტებად აქცევს. საზღვრებგარეშე ორგანიზაციის ამოქმედების შემდეგ გარეშე ხალხისათვის გეოგრაფიულად შექმნილი ბარიერები იმსხვრევა. ორგანიზაციის საქმიანობის მაგალითები, რაც გარეშე საზღვრებს ამცირებს არის გლობალიზაცია, სტრატეგიული ალიანსები, ასევე, მომხმარებელსა და ორგანიზაციას შორის კავშირები და ტელეკომიუტინგი. (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

1.5 განსხვავებული სტრუქტურების დახასიათება

ზემოთავეებში დავახასიათე სხვადასხვა ორგანიზაციული დიზაინი, მაღალსტრუქტურულიდან და სტანდარტული ბიუროკრატიიდან თავისუფალ და უფორმო საზღვრებგარეშე ორგანიზაციამდე. ამ ნაწილში განვიხილავ

ორგანიზაციული დიზაინის ორ უკიდურეს მოდელს. ერთია მექანიკური მოდელი, რომელიც ზოგადად, ბიუროკრატიის სინონიმია, რადგან მისი მახასიათებლებია ძლიერი დეპარტამენტიზაცია, ძლიერი ფორმალიზაცია, შეზღუდული ინფორმაციული ქსელები ძირითადად ქვემოთ მიმართული კომუნიკაცია) და გადაწყვეტილების მიღებაში ორგანიზაციის დაბალ დონეზე მყოფი წევრების უმნიშვნელო მონაწილეობა. მეორე უკიდურესობაა ორგანული მოდელი, რომელიც ძალიან ჰგავს საზღვრებგარეშე ორგანიზაციას და წარმოადგენს ჰორიზონტალურ ორგანიზაციას. იყენებს ინტერირარქიულ და ინტერფუნქციურ გუნდებს, ახასიათებს სუსტი ფორმალიზაცია, ასევე, რთულ ინფორმაციულ ქსელებს (როგორც ჰორიზონტალურ და ქვემოთ მიმართულ კომუნიკაციას) იყენებს და გადაწყვეტილებებს იღებს თანამშრომლების მაღალი მონაწილეობით. (R. L. Daft, 2009, p.547).

ფაქტობრივად ამ ორი მოდელის დახმარებით გაეცემა პასუხები კითხვებს: რატომ არის ზოგიერთი ორგანიზაცია უფრო მექანიკური ხაზების გასწვრივ აგებული, მაშინ როცა ზოგი ორგანული ხასიათისაა? რა ძალები ახდენენ გავლენას არჩეულ ორგანიზაციულ დიზაინზე?

სტრატეგია. ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციაში მიზნის მიღწევის საშუალებაა. რადგან მიზნები ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიიდან წარმოიშობა, ლოგიკურია, რომ სტრატეგია და სტრუქტურა მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული. სტრუქტურას უნდა მოსდევდეს სტრატეგია. ორგანიზაციის თანამედროვე სტრატეგიული სტრუქტურების უმეტესობა შემდეგ სტრატეგიულ განზომილებაზეა ორიენტირებული: სიახლეების დანერგვაზე, ხარჯების მინიმალიზაციასა და იმიტაციაზე. ასევე, ისეთ სტრუქტურულ დიზაინზე, რომელიც თითოეულ მათგანს კარგად ეწყობა.

სიახლეების დანერგვის სტრატეგია მხოლოდ მარტივ ან კოსმეტიკურ ცვლილებას არ ნიშნავს, არამედ მნიშვნელოვანი და უნიკალური სიახლეებისათვის ცვლილებაა. ფაქტია, რომ ყველა ორგანიზაცია არ ცდილობს სიახლეების დანერგვას.

ის ორგანიზაცია, რომელიც ხარჯების მინიმალიზაციის სტრატეგიას მიჰყვება მკაცრად აკონტროლებს ხარჯებს, თავს არიდებს არასაჭირო სიახლეების დანერგვის ან მარკეტინგის დანახარჯებისაგან.

ის ორგანიზაციები, რომლებიც იმიტაციის სტრატეგიას მისდევენ, საუკეთესო წინა ორი სტრატეგიის აღებას ცდილობენ. ასევე, მოგების შესაძლებლობის მაქსიმალურად გაზრდას და რისკების მინიმუმადე დაყვანას. ახალი პროდუქტების ან ახალი ბაზრების ათვისებაა მათი სტრატეგია მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ნოვატორები დაამტკიცებენ მის სიცოცხლისუნარიანობას. ისინი ნოვატორების წარმატებულ იდეებს იღებენ და ასევე, ითვისებენ. (R. L. Daft, 2009).

როგორ უკავშირდება ერთმანეთს სტრატეგია და სტრუქტურა? ნოვატორებს ორგანული სტრუქტურის მოქნილობა სჭირდებათ, მაშინ, როცა ხარჯების მინიმუმადე დამყვანი ისწრაფვის მექანიკური სტრუქტურის ეფექტურობისა და სტაბილურობისაკენ. საქმიანობის მკაცრი კონტროლისა და დაბალი ღირებულებების შენარჩუნებისთვის, ისინი მექანიკურ სტრუქტურას იყენებენ და ახალი საქმიანობის დასაწყებად ორგანულ ქვედანაყოფებს ქმნიან.

ორგანიზაციის ზომა. ორგანიზაციის ზომა დიდ გავლენას ახდენს მის სტრუქტურაზე. დიდ ორგანიზაციებს, რომლებიც მაგალითად 2000 ან მეტი დასაქმებული ჰყავს, უფრო მეტად ახასიათებს სპეციალიზაცია და დეპარტამენტიზაცია, მეტი წესები და ნორმატივები აქვს, ვიდრე პატარა ორგანიზაციებს. მიუხედავად ამისა, ურთიერთობა არ არის წრფივი. ზომა თანდათან ნაკლებ გავლენას ახდენს სტრუქტურაზე და რაც უფრო ფართოვდება ორგანიზაცია, ზომის გავლენა ნაკლებად მნიშვნელოვანი ხდება.

ტექნოლოგია. ტექნოლოგია გვიჩვენებს, როგორ გადააქცევს ორგანიზაცია ჩადებულ რესურსებს შედეგად. თითოეულ ორგანიზაციას ერთი ტექნოლოგია მაინც აქვს ფინანსური, ადამიანური, ფიზიკური რესურსების პროდუქტებად და მომსახურებებად გარდასაქმნელად.

საერთო თემა, რომელიც ტექნოლოგიებს ერთმანეთისაგან განასხვავებს არის რუტინულობის ხარისხი. ტექნოლოგიები მიდრეკილები არიან რუტინული ან არარუტინული საქმიანობისაკენ. რუტინულ საქმიანობებს ახასიათებს უფრო ავტომატიზებული და სტანდარტული ოპერაციები, ვიდრე არარუტინულს.

რუტინული ამოცანები უფრო მეტად დეპარტამენტიზებულ სტრუქტურებთან არის დაკავშირებული. ასევე, დაკავშირებულია დირექტივების არსებობასთან, სამუშაო აღწერილობასა და სხვა ფორმალურ დოკუმენტებთან. (R. L. Daft, 2009).

გარემოებრივი გაურკვევლობა. ორგანიზაციის გარემო შედგება ისეთი ინსტიტუციების დაძალებისაგან, რომელიც ორგანიზაციის გარეთაა და პოტენციურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ქმედითობაზე. გარემო სტრუქტურის ძირითადი განმსაზღვრელია. ორგანიზაციის სტრუქტურაზე გარემოებრივი გაურკვევლობა ახდენს გავლენას. ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც შედარებით სტატიკურ გარემოშია: ორგანიზაციაზე არც ახალი კონკურენტები ახდენს გავლენას, არც ახალი ტექნოლოგიური მიღწევები ან საზოგადოებრივი ზეწოლის ჯგუფი. ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც ძალიან დინამიკური გარემოა: ეს სახელმწიფოს სწრაფად ცვალებადი წესებია, რაც გავლენას ახდენს ბიზნესზე, ახალი კონკურენტები, მომხმარებელთა მოთხოვნის მუდმივი ცვალებადობა პროდუქციაზე და ა.შ. გაურკვევლობა ორგანიზაციის ეფექტურობას საფრთხეს უქმნის და ამიტომაც, მენეჯმენტი უნდა ეცადოს მის მინიმუმამდე შემცირებას. ერთ-ერთი საშუალება გარემოებრივი გაურკვევლობის შემცირების ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლაა. ფაქტობრივად, რაც მეტად დინამიკური და გაურკვეველია გარემო, იმდენად მეტია მოქნილობის დონე. ორგანული სტრუქტურა უფრო მეტ ორგანიზაციულ ეფექტურობამდე მიგვიყვანს და ამის საპირისპიროდ, არჩეული სტრუქტურა მექანიკური ფორმა იქნება სტაბილურ და პროგნოზირებად გარემოში. (R. L. Daft, 2009).

ორგანიზაციული დიზაინი და დაქირავებულების ქცევა

ვისაუბრეთ იმაზე, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თავის წევრებზე. ამ ნაწილში შევაფასებთ, რა გავლენა შეიძლება იყოს ეს.

მკაფიო დასკვნამდე მივყავართ მიმოხილვას, რაც ორგანიზაციის სტრუქტურას დასაქმებულის ქმედითობასა და კმაყოფილებასთან აკავშირებს: არ შეგვიძლია ფაქტების განზოგადება (Robbins and Judge, 2017). ყველა ორგანული სტრუქტურის თავისუფლებასა და მოქნილობას არ ანიჭებს უპირატესობას. ზოგიერთი ყველაზე მეტად პროდუქტიულია და კმაყოფილი, როცა სამუშაო ამოცანები

სტანდარტიზებულია და ბუნდოვანება მინიმუმამდეა შემცირებული. დასაქმებულის ქცევაზე ნებისმიერი მსჯელობა ორგანიზაციული დიზაინის გავლენის შესახებ ინდივიდუალურ განსხვავებამდე მიგვიყვანს. რას ანიჭებს უპირატესობას დასაქმებულები, სამუშაოს სპეციალიზაციას, კონტროლის სფეროს თუ ცენტრალიზაციას.

სამუშაო სპეციალიზაცია ხელს უწყობს დასაქმებულების პროდუქტიულობის ზრდას, თუმცა სამსახურით კმაყოფილების შემცირების ხარჯზე. ეს უგულებელყოფს ინდივიდუალურ სხვაობებს და სამუშაო ამოცანების ტიპს. სამუშაო სპეციალიზაცია მაღალი პროდუქტიულობის დაუსრულებელი წყაროა. პრობლემები იჩენს თავს და პროდუქტიულობა ზარალდება, როდესაც განმეორებითი და ვიწრო ამოცანების შესრულების ფასი სპეციალიზაციით გამოწვეულ ეკონომიას აღემატება. დასაქმებულების დიდი ნაწილი მაინც უპირატესობას ანიჭებს მაღალსპეციალიზებული სამუშაოს რუტინას და განმეორებადობას. იმ ადამიანებისათვის, რომლებსაც სურს მინიმალური ინტელექტუალური მოთხოვნების მქონე და რუტინული სამუშაო, სამუშაოს მაღალი სპეციალიზაცია სამსახურით კმაყოფილების წყაროა. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ კარიერის არჩევის დროს თვით-შერჩევა მოქმედებს, მაღალი სპეციალიზაციით გამოწვეული უარყოფითი ქცევითი შედეგები გამოჩნდება პროფესიულ სამსახურებში, რომელიც პიროვნული ზრდისა და სხვადასხვაობის დიდი საჭიროების მქონე ინდივიდებს უკავიათ. არ ვლინდება ფაქტი, რომელიც ამტკიცებს კონტროლის სფეროსა და დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირს. არ არის გამოვლენილი ფაქტი, რომელიც კონტროლის სფეროსა და დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულების შორის კავშირს ამტკიცებს. ასევე, შეუძლებელია იმის მტკიცება, რომ ფართო სფეროს დასაქმებულების მიერ სამუშაოს შესრულების ზრდამდე მივყავართ, რადგან უფრო დისტანციურ ზედამხედველობასა და პიროვნული ინიციატივის გამოჩენის დიდ შესაძლებლობას უზრუნველყოფს. ზოგ ადამიანს დამოუკიდებლად მუშაობა სურს, ზოგს კი უფროსზე დაყრდნობა ურჩევნია და დახმარების თხოვნა ყოველთვის შეუძლია. ასევე განსხვავდებიან ადამიანები იმით, თუ როგორ რეაგირებენ მონიტორინგზე. (Robbins and Judge, 2017).

ძლიერადაა დაკავშირებული ცენტრალიზაცია სამსახურით კმაყოფილებასთან, ნაკლებად ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მონაწილეობითია. მიუხედავად იმისა, რომ მონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღება დადებითადაა დაკავშირებული სამსახურით კმაყოფილებასთან, ისევ პიროვნული სხვაობები ვლინდება. დეცენტრალიზაციასა და კმაყოფილებას შორის ურთიერთობა ისეთ დასაქმებულებთანაა ძლიერი, რომლებიც სათანადოდ ვერ აფასებენ საკუთარ ღირსებებს. არიან ადამიანები, რომლებიც თავიანთ შესაძლებლობებში ნაკლებად არიან დარწმუნებულები და უფრო მეტად აფასებენ სხვებთან ერთად გადაწყვეტილების მიღებას, რაც ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა მარტო მათ არ ეკისრებათ.

დაქირავებულის ქმედითობისა და კმაყოფილების მაქსიმალურად გაზრდის მიზნით, მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ ინდივიდუალური სხვაობები, ისეთი როგორცაა, გამოცდილება, პიროვნული თვისებები და სამუშაო დავალება.

ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურა ხელს უწყობს დასაქმებულების ქცევის ახსნასა და პროგნოზირებას, რაც ნიშნავს იმას, რომ ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ფაქტორებთან ერთად ურთიერთობები ორგანიზაციის სტრუქტურაში ადამიანების დამოკიდებულებებსა და ქცევაზე ახდენს გავლენას, რადგან ის ამცირებს ბუნდოვანებას და ურთიერთობებს მკაფიოობას ანიჭებს, დასაქმებულების ქცევებს აყალიბებს, ხელს უწყობს და მოტივაციას აძლევს მუშაობის დონის ამაღლებაში. ამავდროულად, სტრუქტურა ზღუდავს დასაქმებულებს, რადგან ის საზღვრებში აქცევს და აკონტროლებს მათ ქმედებას. (Robbins and Judge, 2017).

თავი 2. ორგანიზაციული სტრუქტურა - გამოწვევები და შესაძლებლობები

2.1 რას გვიყვება სტრუქტურა ორგანიზაციის შესახებ

ჩემი ნაშრომის ამ ნაწილში განვიხილავ ერთ-ერთი ქართული საკონსულტაციო კომპანიის² მიერ საჯარო ორგანიზაციებთან მუშაობის გამოცდილებაზე

²<http://synergy.ge/>

დაყრდნობით შედგენილ მასალებს, ორგანიზაციული სტრუქტურის წესებს, გამოწვევებს და შესაძლებლობებს.

კარგად შესწავლის შემთხვევაში ერთი შეხედვით - ორგანიზაციული სტრუქტურის დიაგრამა - უბრალო ხაზების შეერთებაა, რომელიც ორგანიზაციაში მხოლოდ პასუხისმგებლობების, როლების და ძალაუფლების განაწილებას უნდა ასახავდეს და ორგანიზაციულ სტრუქტურას უწოდებენ. ეს ბევრის მთქმელი შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციის და მასში მიმდინარე როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პროცესების შესახებ. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

უბრალოდ “ორგანოგრამა” ყველანაირი დამატებითი განმარტებების, დოკუმენტაციის, ორგანიზაციის თანამშრომლებთან დეტალური საუბრების გარეშე, ბევრის მთქმელია ორგანიზაციის როგორც ძლიერი მხარეების, ასევე სავარაუდო პრობლემების შესახებ.³

თუ გარკვეულია და გვესმის რა ამოცანებია ყველაზე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისათვის და შევადარებთ ამ პრიორიტეტებს იმ ამოცანებს, რომელთა გადაჭრაზე არის სტრუქტურა მორგებული, ვნახავთ, რამდენად ეხმარება ეს სტრუქტურა სტრატეგიას თუ პირიქით, ხელს უშლის მის განხორციელებას. სტრუქტურის მეშვეობით ცხადი ხდება თუ რა მიმართულებით მოძრაობენ ორგანიზაციაში ინიციატივები. ძირითადად როგორ, ზემოდან ქვემოთ, თუ პირიქით. კონკრეტულ რა საკითხებზეა წინადადებები, მენეჯმენტს რა საკითხებზე უწევს ფიქრი, რათა რამე გამოსავალი მოიფიქროს, იპოვოს ახალი, საინტერესო გზა ამოცანის გადასაწყვეტად. ანალიზის მიხედვით დავინახავთ, რომელი პროცესებია მნიშვნელოვანი, რომელი მიმართულებითაა იდეები და ინიციატივები განსაკუთრებულად ღირებული და შესაბამისად, დავინახავთ რამდენად განსხვავებული, მრავალფეროვანი და ინოვაციურია ორგანიზაცია ამ მიმართულებით. ორგანიზაციაში, სადაც საკითხები მენეჯმენტის იმედად არის ინიციატივების კუთხით დარჩენილი, არასოდეს გამოირჩევა მუდმივი მრავალფეროვნებით, ინოვაციურობით თუ ორიგინალურობით. ამტომაც ხდება ადვილი შედეგების პროგნოზირებაც. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

³<http://strategy.ge/2013/12/02/what-does-the-structure-say/>

სტრუქტურის მეშვეობით ასევე ვარკვევთ, რა საკითხებში, სფეროებში თუ მიმართულებებში აგროვებს ორგანიზაცია ცოდნას, ინფორმაციას და კომპეტენციებს. ეს განსაზღვრავს რა მიმართულებით არიან ადამიანები კონცენტრირებული ყოველდღიურ მუშაობაში, რა ინფორმაცია და გამოცდილება გროვდება მათში. ამის მიხედვით ადვილი მისახვედრია ასეთი სტრუქტურით რა სფეროში რა ცოდნა ექნება ორგანიზაციას. თუ აღმოჩნდება, რომ ეს სფეროები არ არის ორგანიზაციისათვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი, ვნახავთ რამოდენიმე წელიწადში ორგანიზაცია ცოდნისა და გამოცდილების თვალსაზრისით რამდენად ქმედითი იქნება. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

სტრუქტურის ანალიზი გვიადვილებს დავინახოთ თუ რომელ ქვედანაყოფებს უადვილდებათ კოორდინირებული მუშაობა და რომლები ვერ ახერხებენ ამას. რამდენად უზრუნველყოფს სტრუქტურა ორგანიზაციაში საჭირო კოორდინაციას და კომუნიკაციას შესაბამის სამსახურებს შორის. ასევე, შევძლებთ დავასკვნათ, ორგანიზაციას რა სფეროებში, რა სახისაა რთული ბიუროკრატიული ბარიერები. სად უჭირთ სამსახურებს მიიღონ მათთვის საჭირო რესურსები. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

სტრუქტურას მიხედვით ცხადი ხდება ორგანიზაცია რომელი შუა რგოლის ხელმძღვანელის მენეჯერულ რესურსებს იყენებს უკეთ და რომლისას ვერა ან ვინ ერევა უხეშად დაქვემდებარებული სამსახურების მუშაობაში და ვის აქვს დელეგირებული ქვეშევრდომებზე ამოცანები. რომელი ხელმძღვანელია დატვირთული და რომელს უქმად უწევს ყოფნა, ან არ აკეთებს იმას, რასაც უნდა აკეთებდეს მისი ძალაუფლებიდან და პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

ეს და ბევრი სხვა სტრუქტურული პრობლემა, რომელიც ცხადი ხდება ორგანოგრამის შესწავლით, ისეთი პრობლემებია, რომელთა მოგვარება სწორი პროცედურებით და ამავე დროს, სწორი კადრებით მხოლოდ მოკლევადიანად შეიძლება. გრძელვადიან პერიოდში კი მათი გადაწყვეტა მხოლოდ სწორი სტრუქტურული ცვლილებით არის შესაძლებელი. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

2.2 გავრცელებული პრობლემები

სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებში

ახალი არაფერია, როცა ვამბობთ, რომ ქვეყნის მიმდინარე ფუნქციონირებისა და უწყვეტი განვითარებისთვის აუცილებელია სახელმწიფო სტრუქტურების გამართული მუშაობა. თუმცა ის პრობლემები საგულისხმოა, რომელიც ხელს უშლის ამ სტრუქტურების შეუფერხებლად მუშაობას.

სხვადასხვა სამთავრობო ორგანიზაციების სტრუქტურებში არსებული პრობლემების ბევრია და ერთმანეთისგან განსხვავებული. ამავდროულად, ისინი განსხვავდებიან შინაარსით და აქტუალურობით. მათ შორისაა რამოდენიმე პრობლემა/გამოწვევა, რომლებსაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ამ სტრუქტურების ფუნქციონირების შეფერხებაში. (ტოლიაშვილი, პ. 2013)

ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურებს შორის არსებული დიდი განსხვავება. ფორმალური სტრუქტურები, უმეტეს შემთხვევაში, არ შეესაბამება როლების, ძალაუფლების და პასუხისმგებლობების რეალურ განაწილებას. დებულებაში არსებული პასუხისმგებლობების და ძალაუფლების განაწილების მკვეთრი განხვავება რეალურ განაწილებასთან ქმნის ბევრ კონფლიქტს და იწვევს გაუგებრობას, როგორც მენეჯმენტის წევრებს შორის, ასევე, რიგით თანამშრომლებში. მათთვის ძნელია გაერკვნენ, ვისგან რა დავალებებს უნდა ელოდნენ და ვისგან წამოსული რა სახის მითითებების გათვალისწინება ევალებათ რეალურად. რთულდება მუშაობა მაშინ, როდესაც სხვადასხვა ხელმძღვანელების მხრიდან წამოსული დავალებები არათუ განსხვავდება, არამედ რადიკალურად ეწინააღმდეგება ერთმანეთს. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

მოადგილეების უშუალო დაქვემდებარებების არასწორი ლოგიკა. ვის ვისთან მუშაობის გამოცდილება აქვს და ვის რა გავლენა ჰქონდა იმ მომენტში, როცა სამსახურის განაწილება ხდებოდა - შემთხვევათა უმრავლესობაში ამის მიხედვითაა მოადგილეებს შორის ქვრდანაყოფები დალაგებული. არიან ხელმძღვანელები, რომლებსაც სხვა ლოგიკით ფუნქციების დაჯგუფება არც კი წარმოუდგენიათ და

ასევე, არ წარმოუდგენიათ, როგორ აფერხებს ან აუმჯობესებს ფუნქციონირებას დაჯგუფების პრინციპი ამ პროცესებს, როგორ უწყობს ან უშლის ის ხელს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძრაობას ყველა მიმართულებით. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

მოადგილეებს ქვევით ლოგიკურად, სტრატეგიული ამოცანების და პროცესების გათვალისწინებით დაჯგუფებული ფუნქციები, რაც არცთუ ხშირია, გაუგებარს ხდის პასუხისმგებლობებს, აქვეითებს მოტივაციას, ინიციატივიანობას, სამუშაო აქტივობას. ამიტომაც, სტრატეგიული პრიორიტეტები და მნიშვნელოვანი პროცესების დინება მეტად უნდა იყოს გათვალისწინებული სტრუქტურაში და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მოხდეს ადამიანების პრეფერენციების, გამოცდილების და განათლების გათვალისწინება. სხვა შემთხვევაში არა მხოლოდ პროცესები შეფერხდება, არამედ ყურადღება არაპრიორიტეტულ საკითხებზე დაიხარჯება და საბოლოოდ ორგანიზაციებიც ვერ შედეგება. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

გაუმართავი, არარეგულარული, მოუწესრიგებელი კომუნიკაცია მენეჯმენტის „გუნდის“ წევრებს შორის. სახელმწიფო სტრუქტურებში რეგულარული, ფორმალური შეხვედრების ფორმატი უმაღლესი მენეჯმენტის წევრებს შორის არ არის ხშირი. საჭიროების შემთხვევაში ერთმანეთთან პირადად დაკავშირება და საკითხების გავლა მათ დიდად არ უჭირთ, თუმცა ასეთი შეთანხმებები უცნობი რჩება მენეჯმენტის დანარჩენი წევრებისთვის. ასევე, პირდაპირი საუბრების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიც და განხორციელების ალბათობაც ბევრად უფრო დაბალია, ვიდრე რეგულარულ შეხვედრაზე მომხდარიყო მათი განხილვა და გადაწყვეტა სხვა წევრებთან ერთად. კოორდინაცია, კომუნიკაცია გართულებულია როგორც უმაღლესი, ისე საშუალო რგოლის მენეჯერებს შორის, რაც დროის და რესურსების არასათანადო ხარჯვას იწვევს, არასწორ და შეთანხმებულ გადაწყვეტილებებს განაპირობებს. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

ზედმეტი იერარქიული ფილტრები და ამის გამო წარმოქმნილი ბიუროკრატია. ქართულ სახელმწიფო სტრუქტურებში ასევე შეხვედრებით ისეთ შემთხვევას, როდესაც მოადგილეს ექვემდებარება ერთი ან ორი დეპარტამენტი და თითო დეპარტამენტში შესულია ორი სამმართველო/სამსახური. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

გადაუნაწილებელი სტრუქტურები, ხელოვნურად გამსხვილებული ფუნქციონალური კუნძულები ართულებს ადამიანების მართვას, მათთვის სწორი დავალებების მიცემას, მათი საქმიანობის შედეგების ანალიზს და შეფასებას. ეს კი ზრდის გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო დროს და ასევე, გადაწყვეტილებების როგორც მიღების, ისე განხორციელების ხარისხსაც მნიშვნელოვნად ამცირებს. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

ქვედანაყოფების გაუგებარი დასახელებები და არამკაფიო შიდა სტრუქტურები. ვხვდებით ისეთ დასახელებებს, რომლებიც იმთავითვე აჩენს კითხვებს თუ ვინ რას აკეთებს რეალურად და ვინ რაზეა პასუხისმგებელი. ზოგადი დასახელებებით არის მოცემული ფუნქციები და იშვიათია სტრუქტურის სახელებს შორის მკაფიო, კონკრეტული ამოცანები. დებულებები აზუსტებს ვის რა ევალება, ვინ რა ამოცანაზეა პასუხისმგებელი, თუმცა ამ დებულებების გაცნობა კიდევ უფრო მეტ გაუგებრობას და კითხვებს აჩენს. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

როლების განაწილებაც სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში თითქმის არსად არ არის ცხადი. ამიტომაც, სპეციალისტების და უფროსი სპეციალისტების დასახელების იქით ბევრი ისეთი თანამშრომლის აყვანა შესაძლებელია, ვინც არაფერს აკეთებს ან არც არაფრის გაკეთება შეუძლია. ეს შირად იწვევს იმას, რომ ორგანიზაციებში რიგითი თანამშრომლების 15-20 პროცენტია რეალურად დატვირთული. მეტი ყურადღება სჭირდება სამსახურის შიდა სტრუქტურას, როლების განაწილებას თანამშრომლებს შორის, რადგან გაადვილდეს როგორც მათი შესაძლებლობების ზღვრების დადგენა, ასევე, მათი სწავლების, საჭიროებების განსაზღვრა, რაც ხელს შეუწყობს სწორი ადამიანების შერჩევას შესაბამის პოზიციებზე. (ტოლიაშვილი, პ. 2013).

2.3 ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარება

ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარება უწყვეტი პროცესია, რომელიც სხვადასხვა მასშტაბით გამუდმებით მიმდინარეობს სხვადასხვა დონეზე ნებისმიერ ორგანიზაციაში. მოტივები, რომლის გამოც ხდება ცვლილებების ინიცირება, და

გზები, რომლითაც ამას მენეჯმენტი აკეთებს, უფრო საზიანოა ორგანიზაციისთვის, ვიდრე სასარგებლო. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

რატომ ხდება საჭირო სტრუქტურული ცვლილებები. მთავარ პრიორიტეტებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ყველაზე მეტად სტრუქტურის ცვლილების საჭიროებას იწვევს. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

მენეჯერული პოტენციალის ზრდაა ის მიზეზი, რაც აუცილებლად ითხოვს სტრუქტურულ ცვლილებებს ორგანიზაციაში, რომელიც გვინდა თუ არა, უწყვეტად მიმდინარეობს. რადგან მენეჯერებში ლიდერული რესურსები მატულობს და მართვის უნარები იხვეწება, ისინი შესაბამისად, ახალ როლს, გაზრდილ პასუხისმგებლობას საჭიროებენ. მნიშვნელოვანი მიზეზია ის, რის გამოც საჭირო ხდება სტრუქტურული ცვლილებების, მუშაობის მეთოდების, მიდგომების, გამოყენებულ ტექნოლოგიებში მომხდარი ცვლილებები. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

გამომდინარე იქიდან, რომ გუნდის განვითარება და პრიორიტეტების ცვლილება, ნებისმიერ ორგანიზაციაში მუდმივად მიმდინარეობს, ნაკლებად ან მეტად მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ცვლილებების საჭიროებაც მუდმივად დგება. ამის საჭიროებას როდის ხვდება მენეჯმენტი, რა შემთხვევაში იწყებს სტრუქტურულ ცვლილებებს და როგორი მიდგომით აკეთებს მათ, ეს უკვე მეორე საკითხია. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

როგორ ხდება სტრუქტურული ცვლილებები ჩვენთან. თითქმის ყოველთვის გვიანდება ჩვენთან სტრუქტურული ცვლილებების დაწყება, რადგან უმრავლესობა მენეჯერებისა ერიდება სტრუქტურულ ცვლილებებს. საქართველოში, ნებისმიერი სტრუქტურული ცვლილება ძალიან პიროვნულ დონეზე აღიქმება. სანამ ყველაფერი ძალიან არ გართულდება და გაუსაძლისად რთული და ნელი არ გახდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, არ შემცირდება თანამშრომლების მხრიდან ინიციატივები, ასევე, დაძაბულობა და კონფლიქტები, როგორც მენეჯმენტის უმაღლეს, ისე საშუალო დონეზე პიკს არ მიაღწევს, იქამდე თითქმის არც ერთი ორგანიზაცია მნიშვნელოვან ცვლილებებს არ იწყებს. ამის გამო უამრავი შესაძლებლობა იკარგება და ბევრი რამე ფუჭდება. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

რამდენიმე მიზეზს აღვწერ, რომლის გამო მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებების ინიცირება მაინც ხდება. ამავდროულად, ეს გარემოებები ზოგჯერ ისეთი ცვლილებების მიზეზი ხდება, რომლებიც მომავალში კიდევ უფრო გაუგებარს, რთულს და მძიმეს ხდის ორგანიზაციულ მოწყობას. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

-როდესაც მენეჯმენტის გუნდში ახალი ადამიანი მოდის და მისთვის ცდილობენ შესაბამისი სამსახურები გამოათავისუფლონ, ან სულაც ახალი მიმართულებები შექმნან. ეს კი, ხშირად ხდება ბოლომდე გაუაზრებელი სტრუქტურული გადაწყვეტილებების მიზეზი. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

-ასეთივე ეფექტი აქვს მნიშვნელოვანი პიროვნების წასვლას გუნდიდან. მაღალი დონის მენეჯერების ორგანიზაციიდან წასვლა ხშირად ხდება სტრუქტურული რეორგანიზაციის მიზეზი. იმ მოტივით, რომ მის შემცვლელად ორგანიზაციის შიგნით არავინ გვესახება, ასეთი კადრის მოყვანა გარედანაც რთულია. მენეჯმენტი ხშირად იღებს გადაწყვეტილებას დაშალოს მიმართულება და გადაანაწილოს, ან ერთიანად შეუერთოს ვინმე სხვა მენეჯერს. ეს ცვლილება სტრუქტურაში თითქმის ყოველთვის აზიანებს დანარჩენ სტრუქტურას და ორგანიზაციისათვის საბოლოოდ უფრო უარყოფით შედეგებს იწვევს. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

-სტრუქტურული ცვლილების მიზეზი შეიძლება გახდეს ცალკეული კონკურენტის მიერ განხორციელებული არსებითი სტრუქტურული ცვლილებაც. მენეჯმენტი იმის შიშით, რომ ამ ცვლილებით კონკურენტმა რამე უპირატესობა არ შეიძინოს, თვითონაც იწყებს მსგავსი სტრუქტურების შექმნას, რაც როგორც წესი თითქმის არასდროს ამართლებს. ვინაიდან ერთი ორგანიზაციისთვის გენერირებული ცვლილების სრული კალკირება შეუძლებელიცაა და თითქმის არასდროს კარგ შედეგებს არ იძლევა. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

-მენეჯერები ასევე ხშირად ხდებიან სტრუქტურული ცვლილებების მიზეზი, მიხედვად იმისა, რომ საკუთარ ამოცანებს თავს კარგად ართმევენ. მენეჯმენტი ფიქრობს, ხშირად თვითონ ამ ადამიანებისგან წამოსული ღია, ან შეფარული ინიციატივებით, რომ ახლა მათთვის პასუხისმგებლობის გაზრდას და სხვა ამოცანების დაქვემდებარებას. ხდება სტრუქტურული ქვედანაყოფების გადატანა-გადმოტანადა, თუმცა ხშირად ისეა ამოვარდნილი ეს ცვლილებებიც კონტექსტიდან,

რომ საბოლოო ჯამში სერიოზულად ართულებს გაიგო, ვინ რაზე აგებს პასუხს, ვისი უფლებამოსილებები სად იწყება და სად მთავრდება. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

-იგივე ეფექტია დისკრედიტირებული მენეჯერების შემთხვევაშიც. როდესაც ვიღაცა დიდი ხნის განმავლობაში ვერ გადაწყვეტს ამოცანას და მენეჯმენტს გასაშვებად არ ემეტება, ამოცანა კი მნიშვნელოვანია, ცდილობენ ამ ადამიანს მისთვის უფრო შესაფერი ფუნქცია მოუძებნონ, ხოლო ის მნიშვნელოვანი ამოცანა სხვას გადააბარონ, ვინც მის გადაწყვეტას, მენეჯმენტის აზრით, უკეთ მოახერხებს. ყველა ეს მიზეზი, არასაკმარისად გააზრებული სტრუქტურული ცვლილებების მიზეზი ხდება. ასეთი ტიპის ცვლილებები ორგანიზაციებში თითქმის უწყვეტად მიმდინარეობს, თუმცა შედეგად სულ უფრო მეტად გაუგებარი ხდება სტრუქტურა. შესაბამისად, ადამიანები უფრო დემოტივირებულები, დაძაბულები, ნაკლებად ინიციატივიანები და მეტად კონფლიქტურები ხდებიან, ორგანიზაცია კი – სულ უფრო მძიმე და მოუქნელი. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

როგორ არის სასურველი, ხდებოდეს სტრუქტურის განვითარება. ნებისმიერი სტრუქტურული ცვლილება როგორც დადებით, ისე უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე და ცვლის პროცესებს. როგორ ნათლად არ უნდა ვხედავდეთ იმ დადებით ეფექტებს, უნდა გვახსოვდეს, რომ ამას რაღაცა სხვა ცვლილებებიც მოყვება. ეს კი შესაძლოა ორგანიზაციისათვის ძალიან საზიანო აღმოჩნდეს და მენეჯმენტმა უნდა შეძლოს, საჭიროებებს ძალიან დროულად და ადეკვატურად უპასუხოს. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

როდესაც ორგანიზაციის პრიორიტეტებში, მმართველ გუნდში, მუშაობის მეთოდებში, მიდგომებში, ტექნოლოგიაში რაიმე ძალიან არსებითი ცვლილება ხდება მენეჯმენტმა დაუყოვნებლივ უნდა შექმნას სამუშაო ჯგუფი და მას შესაბამისი სტრუქტურული ცვლილებების პროექტის მომზადება დაავალოს, შესაბამისი არგუმენტებით და ცვლილებების მოსალოდნელი ეფექტის ანალიზით. უამისოდ სავარაუდოა, რომ ბევრად უფრო უარყოფით შედეგი მივიღოთ. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

გამომდინარე იქიდან, რომ ცვლილებები პრიორიტეტებში, გუნდში და მეთოდებში, შესაძლოა, არ არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ პატარ-პატარა და რაოდენობრივად ბევრი

მუდმივად ხდება. ამისათვის სასურველია, წელიწადში ერთხელ, შეიქმნას სამუშაო ჯგუფი. იგი გამოკითხავს ყველა მენეჯერს, მოაგროვებს მათ შენიშვნებს და მოსაზრებებს სტრუქტურაში არსებული შეუსაბამობების და გაუმჯობესების საჭიროებების შესახებ. ამ ინფორმაციას გააანალიზებს და უმაღლეს მენეჯმენტს მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებების წინადადებებს წარუდგენს, შესაბამისი არგუმენტებით. თუმცა, ბევრ პრობლემას ასეთი მარტივი ცვლილება ვერ გადაჭრის. გარკვეული პერიოდის შემდეგ, რამდენად კარგიც არ უნდა იყოს ორგანიზაციული მოწყობის სქემა, მაინც საჭირო ხდება რადიკალური ცვლილებები. გუნდის პოტენციალის მატება, გარემოს და შესაბამისად, პრიორიტეტების ცვლილება, მუშაობის მიდგომებში შეტანილი სიახლეები აუცილებელს ხდის რამოდენიმე (3 ან 5) წელიწადში ერთხელ მაინც მოხდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის რადიკალური, გენერალური რევიზია. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

ამ დროს სასურველია, ახლიდან დამუშავდეს კონცეფცია, რომელიც სრულად გაითვალისწინებს ახალ რეალობებს, ახალ პრიორიტეტებს, გუნდის გაზრდის პოტენციალს, არსებით პროცესებში ამ წლების განმავლობაში მომხდარ ცვლილებებს და სრულიად ახალ ორგანიზაციულ მოდელს ჩამოაყალიბებს, ისეთს, რომელიც შემდეგი 3-5 წლის განმავლობაში ცვლილებების პირობებში შეძლებს ემსახუროს ორგანიზაციის მიზნებს. მოამზადებს ამ ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის გეგმას და სტარტს მისცემს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, უმნიშვნელოვანეს გარდაქმნის პროცესს. ორგანიზაციები, რომლებიც სტრუქტურის ევოლუციის ამოცანაზე ასე არ მუშაობენ, როგორც წესი, საჭირო ცვლილებები მუდმივად დაგვიანებულია. უფრო მისდევენ მოვლენებს, ვიდრე უსწრებენ, უფრო კარგავენ შესაძლებლობებს, ვიდრე ქმნიან, დაუშვებლად ბევრ საკადრო და სხვა რესურსებს იყენებენ ფუჭად დაშედეგად, ბევრად უფრო ნაკლებ უკუგებასაც იღებენ. (ტოლიაშვილი, პ. 2012).

ნაწილი II

თავი 4. ორგანიზაციული სტრუქტურის კვლევა სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის მაგალითზე

ორგანიზაციის შესახებ

სენაკის მუნიციპალიტეტის მერია არის საჯარო დაწესებულება. საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ მიხედვით, მუნიციპალიტეტის აღმასრულებელი ორგანოსადმი დაქვემდებარებული დაწესებულებაა, რომელიც უზრუნველყოფს მერის უფლებამოსილების განხორციელებას. საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ მიხედვით (საქართველოს პარლამენტი, 2017), მერიას ხელმძღვანელობს მერი, რომელიც მუნიციპალიტეტის აღმასრულებელი ორგანოს და მუნიციპალიტეტის უმაღლესი თანამდებობის პირია. მერი წარმოადგენს მუნიციპალიტეტს და უზრუნველყოფს მუნიციპალიტეტის უფლებამოსილებების განხორციელებას საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“⁴ საქართველოს სხვა საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტებისა და შესაბამისი მუნიციპალიტეტის ნორმატიული აქტების შესაბამისად.

მერიის ხელმძღვანელი თანამდებობის პირები⁵ არიან: მერი, მერის პირველი მოადგილე, მერიის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები.

მერიის არჩევა, თანამდებობის პირების დანიშვნა, მერის გადაყენება, მერიის თანამდებობის პირების უფლებამოსილების შეჩერება და შეწყვეტა, თანამდებობრივი შეუთავსებლობა, უფლებამოსილება და საქმიანობის წესი განისაზღვრება საქართველოს საარჩევნო და ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსებით, ასევე

⁴<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2244429?publication=41>

⁵მათი რიცხვი არ უნდა აღემატებოდეს ცამეტს.

საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ საქართველოს კანონით.⁶

საქართველოს ორგანული კანონის „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ მიხედვით (საქართველოს პარლამენტი, 2017), სენაკის მერია შედგება 9 სტრუქტურული ერთეულისგან. ⁷მერიის სტრუქტურული ერთეული შესაბამისი დებულებით განსაზღვრული უფლებამოსილების ფარგლებში უზრუნველყოფს მუნიციპალიტეტის საკრებულოს და მერის დავალებების შესრულებას. მერიაში სტრუქტურული ერთეულებია: ადმინისტრაციული სამსახური, რომელსაც 7 განყოფილება გააჩნია; საფინანსო-საბიუჯეტო სამსახური, 3 განყოფილება გააჩნია; ეკონომიკური განვითარების, სტატისტიკის და ქონების მართვის სამსახური; სივრცითი მოწყობისა და ინფრასტრუქტურის სამსახური; განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამსახური; ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახური, 2 განყოფილება გააჩნია; სამხედრო აღრიცხვის, გაწვევისა და მობილიზაციის სამსახური; შიდა აუდიტის სამსახური, რომელსაც 2 განყოფილება გააჩნია. სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის საკრებულოს №25 დადგენილების „სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის დებულების დამტკიცების შესახებ“ განმარტებულია:

ადმინისტრაციული სამსახურის ძირითადი ფუნქციები: მერიის სტრუქტურული ერთეულების მუშაობისათვის ხელშეწყობა, მერიის სამართლებრივი მომსახურება, მერიის ინტერესების დაცვა სასამართლოში, აგრეთვე სახელმწიფო ორგანოებთან და ფიზიკურ და იურიდიულ პირებთან ურთიერთობისას, ადგილობრივი შესყიდვების ორგანიზება და განხორციელება, მერიის საქმის წარმოების, საკადრო საკითხთა, აგრეთვე მერიის საზოგადოებასთან ურთიერთობის და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

შიდა აუდიტის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: მუნიციპალიტეტის ორგანოებსა და მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუძნებული კერძო სამართლის იურიდიული პირების საქმიანობის სრულყოფის, ფინანსების მართვის

⁶<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33550?publication=72>

⁷<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4120085?publication=0>

გაუმჯობესების, სახსრების, სხვა მატერიალური ფასეულობების ხარჯვისა და გამოყენების კანონიერების, მიზნობრიობის დაცვისა და ეფექტიანობის გაზრდის ხელშეწყობის უზრუნველყოფა, მართვის პროცედურების მწარმოებლურობის, სამართლებრივი, ტექნიკური და ფუნქციური ხარვეზების აღმოფხვრა და პრევენცია; მენეჯერული და ფინანსური კონტროლის განხორციელება, ორგანიზაციული სტრუქტურის, მეთოდების და პროცედურების ანალიზი დაწესებულების მიერ თავის მიზნების მიღწევისა და საქმიანობის კანონიერად, ეკონომიურად, ეფექტიანად და პროდუქტიულად წარმართვის უზრუნველსაყოფად. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

საფინანსო-საბიუჯეტო სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: თვითმმართველი ერთეულის ბიუჯეტის პროექტის მომზადების, მუნიციპალური პროგრამების საფინანსო გაანგარიშება-დასაბუთების, მიღებული ბიუჯეტის შესრულების, საბიუჯეტო სახსრების მიზნობრივი, მიზანშეწონილი და ეფექტიანი გამოყენებისა და ბიუჯეტის შესრულების შესახებ ანგარიშგების უზრუნველყოფა, აგრეთვე მერიაში მომზადებული საფინანსო დოკუმენტების ვიზირება. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

ეკონომიკური განვითარების, სტატისტიკის და ქონების მართვის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: მუნიციპალიტეტის ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიების, მუნიციპალური პროგრამების პროექტების შემუშავება და დამტკიცებული დოკუმენტების განხორციელების კოორდინაცია, სტატისტიკური ინფორმაციის შეგროვება-დამუშავება, მუნიციპალიტეტის ქონების მართვა. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

სივრცითი მოწყობისა და ინფრასტრუქტურის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: მუნიციპალიტეტის სივრცით-ტერიტორიული დაგეგმვისა და ქალაქმშენებლობის დოკუმენტების შემუშავების, მშენებლობის ნებართვების თაობაზე გადაწყვეტილებების მომზადების უზრუნველყოფა; მუნიციპალური ინფრასტრუქტურის განვითარებისა და კეთილმოწყობის სამუშაოთა დაგეგმვა და ორგანიზება, მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციულ საზღვრებში რეგულარული სამგზავრო გადაყვანის ორგანიზება; მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე

კეთილმოწყობის სამუშაოთა დაგეგმვისა და ინფრასტრუქტურული პროექტების მომზადება-განხორციელებისა და შესაბამისი ადგილობრივი შესყიდვების განხორციელებისათვის წინადადებების მომზადების უზრუნველყოფა. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

ზედამხედველობის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე სამშენებლო სამუშაოების შესაბამისობის ზედამხედველობა საპროექტო-ნორმატიულ და სახელმძღვანელო დოკუმენტებთან, არქიტექტურულ-სამშენებლო საქმიანობის დადგენილი წესების დარღვევის ფაქტების გამოვლენა, გარე რეკლამის განთავსების, საზოგადოებრივი ადგილებით სარგებლობის შეზღუდვის წესების შემუშავება, გარე ვაჭრობის, კეთილმოწყობის და გარე იერსახის, მოსახლეობის ჯანმრთელობისათვის უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა, მიწათსარგებლობისა და მუნიციპალური ქონებით სარგებლობის წესების დაცვაზე კონტროლი. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: მუნიციპალიტეტში სკოლამდელი აღზრდისა და სკოლისგარეშე დაწესებულებების, განათლების, კულტურის პროგრამების შემუშავებისა და განხორციელების უზრუნველყოფა, სპორტის, ახალგაზრდობისა და გენდერული თანასწორობის საკითხებზე მუნიციპალური წინადადებების შემუშავება და განხორციელების უზრუნველყოფა. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: ჯანმრთელობის, სოციალური დაცვისა და დასაქმების მუნიციპალური პროგრამების შემუშავება და განხორციელება; უსახლკაროთა რეგისტრაცია და მათი თავშესაფრით უზრუნველყოფა. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

სამხედრო აღრიცხვისა და გაწვევის სამსახურის ძირითადი ფუნქციებია: სამხედრო აღრიცხვისა და გაწვევის საკითხებში მუნიციპალიტეტისათვის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების უზრუნველყოფა. (სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულო, 2018).

მერიის ზოგიერთ სტრუქტურულ ერთეულს ქვედანაყოფები აქვს, რომლებიც განისაზღვრება მერიის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის დებულებითა და

საშტატო ნუსხით. დასაქმებული ადამიანების რაოდენობა სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიაში შეადგენს 100-ს.

სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის შინაგანაწესი შედგენილია საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნათა შესაბამისად და არეგულირებს მერიის საჯარო მოსამსახურეთა შრომით ურთიერთობებს. შინაგანაწესის მოქმედება ვრცელდება მერიის ყველა საჯარო მოსამსახურეზე.

შინაგანაწესის მიზნებია: მერიაში შრომითი ურთიერთობების მოწესრიგება, შრომითი დისციპლინის დაცვის უზრუნველყოფა, სამუშაო დროის რაციონალურად და ეფექტიანად განაწილებისა და გამოყენების უზრუნველყოფა, მერიის საჯარო მოსამსახურეთა მიერ შრომისადმი კეთილსინდისიერი დამოკიდებულების დამკვიდრება, სამსახურებრივ მოვალეობათა შესრულების ეფექტიანობის ზრდა, საჯარო მოსამსახურეთა სამართლებრივი, ეკონომიკური და სოციალური დაცვის ხელშეწყობა, საჯარო მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის დონისა და პროფესიული ჩვევების გამოვლენის ხელშეწყობა.

სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიაში შინაგანაწესი განსაზღვრავს საჯარო მოსამსახურეთა შრომითი ურთიერთობების შემდეგ საკითხებს:

სამუშაო დროის პერიოდს, შესვენების დროს, დაწესებულებაში ყოფნის პირობებსა და წესს, ხელფასის გაცემის დროს, მივლინების, შვებულების გამოყენების პირობებს და წესებს, სამსახურში გამოუცხადებლობის შეტყობინების წესს, საჯარო სამსახურის მავალეობებს, მატერიალურ პასუხისმგებლობას, შრომის დაცვისა და უსაფრთხოების ზოგად ინსტრუქციებს, წახალისებისა და პასუხისმგებლობის სახეს და გამოყენების წესს.

მერიის საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია დაიცვას საქართველოს კანონმდებლობით, მერიის შრომის შინაგანაწესით და დებულებით დადგენილი წესი და ზედმიწევნით შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობები.

ასევე, მერიის ყველა საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია დაიცვას „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“⁸

⁸<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3645402?publication=0>

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის N200 დადგენილებით დადგენილი ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესები.

კვლევა

ჩატარებული სამუშაოს აღწერა

იმისათვის, რომ გავიგოთ თუ როგორ არის მოწყობილი სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, როგორია არსებული მდგომარეობა, რა გამოწვევების თუ პრობლემების წინაშე დგას და რა შესაძლებლობები გააჩნია მას, მნიშვნელოვანია გვეჩვენოს სწორად და კარგად გააზრებული ორგანიზაციული სტრუქტურის როლი.

ამ მიზნით ჩავატარე ინტერვიუები სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის ოთხ სტრუქტურული ერთეულის უფროსთან და ასევე, მათი სხვადასხვა რანგის თანამშრომლებთან. მათ მიერ წარმოდგენილი ინფორმაცია საკმარისი აღმოჩნდა იმისათვის, რომ გარკვეული შთაბეჭდილება შექმნილიყო, თუ როგორ საქმიანობენ სხვადასხვა სტრუქტურები მერიაში, რა როლი აქვთ და რამდენად მნიშვნელოვანია მათი ჩართულობა მერიის სტრუქტურულად გამართული და ეფექტური ფუნქციონირებისათვის.

ვფიქრობ, რომ თვისებრივი კვლევა შესაფერისი მეთოდია იმისათვის, რომ შესაბამისი კითხვარის მეშვეობით, სიღრმისეულად მივიღო ინფორმაცია უშუალოდ იმ პირებისგან, რომლებიც სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულს წარმოადგენენ. მსგავსი ტიპის კვლევა ყველაზე ახლოს მიმიყვანს იმ შედეგებთან, რა მიზანსაც ჩემი საკვლევით კითხვა ემსახურება.

სიღრმისეული ინტერვიუები მერიის სტრუქტურული ერთეულის უფროსებთან და მათ თანამშრომლებთან, წარმოადგენს აუცილებელ საშუალებას იმისათვის, რომ დეტალურად გავიგოთ თავად სამსახურის უფროსებისგან და თანამშრომლებისგან რამდენად მნიშვნელოვანია, რა როლი აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურას საჯარო

სამსახურში, უფრო კონკრეტულად, რამდენად გამართული და სტრუქტურირებულია მერია, რა გამოწვევების, სირთულეების წინაშე დგას და ასევე, რას მოითხოვს დამატებით მერიის სტრუქტურა ეფექტური ფუნქციონირებისათვის. საკვლევ ინსტრუმენტად გამოყენებულია კითხვარი (იხ. დანართი №1). კითხვარის მეშვეობით ვეცნობით მერიის სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობას, დანიშნულებასა და მათი როლის შესახებ ინფორმაციას. კითხვები გამოვიყენე, როგორც ზოგადი ორიენტირება. შესაბამისად, მქონდა შესაძლებლობა გამოკითხვის დროს თავისუფლად მივყოლოდი ინტერვიუს მსვლელობას და ასევე, მოვახდინე კითხვარის მოდიფიცირება ინტერვიუს კონტექსტის თავისებურებების გათვალისწინებით.

თვისებრივი კვლევის ანალიზი

როგორც აღვნიშნე, გამოკითხულ იქნა მერიის 4 სტრუქტურული ერთეულის უფროსი და მათი თანამშრომლები. სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს განსხვავებული ფუნქციები აქვთ მერიაში.

ჩემი პირველი კითხვის მიხედვით, სამსახურის უფროსებს აღნიშნულ პოზიციაზე 5 წლიანი სტაჟი გააჩნიათ. მათ შორის, განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამსახურის უფროსი აღნიშნულ პოზიციაზე 2 წელია მუშაობს და ამჟამინდელი სამსახურის გაერთიანებამდე 5 წლიანი გამოცდილება აქვს სპორტისა და ახალგაზრდობის სამსახურის უფროსის პოზიციაზე. სხვადასხვა რანგის თანამშრომლებს, რომლებსგანაც ინტერვიუ ავიღე, მოცემულ პოზიციებზე 1,4,5, ან 10-წლიანი გამოცდილება აქვთ.

კითხვაზე, თუ რა შეიცვალა სამსახურში მათი ამ პოზიციაზე მოსვლის შემდეგ, ან მოხდა თუ არა რაიმე მნიშვნელოვანი ცვლილება, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურის უფროსი პასუხობს, რომ საქმიანობები, ფუნქციები, კომპეტენციები ლოგიკურად, შესაბამისადაა გადანაწილებული. სამსახურის უფროსი აღნიშნავს აქტიურ თანამშრომლობას არასამთავრობო სექტორთან ერთად დაგეგმილ სხვადასხვა პროექტებში, ახალი პროგრამების დამატებას. ასევე, ამ სამსახურის

თანამშრომლები აქტიურად აღნიშნავენ სამსახურის უფროსის როლს საქმიანობების წარმატებულად და ეფექტურად განხორციელებაში, ახალი პროგრამების დანერგვას და კოორდინირებულ მუშაობას ერთმანეთში. ისინი გამოხატავენ კმაყოფილებას, აღნიშნავენ სამსახურის უფროსის სწორ და ეფექტურ სტრატეგიას, რამაც დადებითი როლი შეასრულა ამ სამსახურის წარმატებულად ფუნქციონირებაში. ადმინისტრაციული სამსახურის უფროსი დადებითად პასუხობს იმ ცვლილებებზე, სიახლეებზე პრიორიტეტებზე, რაც განხორციელდა მათ სამსახურში და ფიქრობს, რომ ერთ-ერთი ბირთვი სამსახური მერიაში სტრატეგიულად გამართულია, თუმცა, კიდევ შეიძლება მეტი გაკეთდეს და დაინერგოს. ასევე, ცვლილებების და სიახლეების დანერგვა ნელი პროცესია და დამოკიდებულია გარშემო არსებულ ბევრ ფაქტორთან. საინტერესოა ადმინისტრაციული სამსახურის თანამშრომლების პოზიცია, რომლების აღნიშნავენ სამსახურის ფუნქციონირების მნიშვნელოვნად ზრდას. როგორც ერთ-ერთი საზოგადოებასთან უთიერთობისა და საინფორმაციო განყოფილების თანამშრომელი აღნიშნავს: „ჩვენი სამსახური მერიის ყველა სტრუქტურული ერთეულის გარკვეულწილად დამაკავშირებელი რგოლია, მათი მუშაობის პროცესის ამსახველი და გამპიარებელი, საზოგადოების, მასმედიის, არასამთავრობო ორგანიზაციების, მმართველობის ზემდგომი რგოლების მოთხოვნებზე, მათ შეკითხვებზე პასუხის გამცემი. თუმცა, განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია პიროვნული ფაქტორი. ახალ უფროსს ახალი ხედვა, მიდგომები შემოაქვს და, შესაბამისად, საქმიანობის სტილი, პრიორიტეტებიც მეტნაკლებად იცვლება მუშაობის პროცესში.“ ერთ-ერთი თანამშრომელი, რომლის მუშაობის პერიოდში შეიცვალა სამსახურის უფროსი, აღნიშნავს, რომ 2013 წელს მოიკოჭლებდა ფუნქციების განაწილების და სამსახურის შიგნით კომუნიკაციის ხარისხი. 2018 წლიდან მეტნაკლებად გამოსწორდა კომუნიკაციის პრობლემა და სამსახური უფრო შეიკრა. ხარვეზები ფუნქციების გადანაწილების კუთხით ახლაც არსებობს. ეკონომიკური განვითარების, სტატისტიკის და ქონების მართვის სამსახურის უფროსის თქმით, გარკვეული ცვლილებები განხორციელდა. მოხდა ფუნქციების გადანაწილება, დამატება რამდენიმე თანამშრომელს შორის. სამსახურს დაემატა ახალი ფუნქციები ტურიზმის მიმართულებით და შეიქმნა სტრატეგია ამ

მიმართულებით საქმიანობების განსახორციელებლად. სიახლე შემოიტანა ტურიზმის მიმართულებით გააქტიურებამ, მეტად დაიტვირთა სამსახური სხვადასხვა თემაზე გამართულ ტრენინგებზე დასწრებით. შედარებით განსხვავებული პოზიციები დაფიქსირდა ამ სამსახურის დაბალი რგოლის წარმომადგენლებისგან. როგორც აღნიშნავენ, სამსახურის უფროსი არ მიესალმება სიახლეების დანერგვას და ცდილობს არსებითი ცვლილებები არ განახორციელოს, რადგან ცვილებები შემდგომში მოითხოვს პასუხისმგებლობას, რაც მისთვის მთავარ პრიორიტეტს არ წარმოადგენს. ასევე, ერთ-ერთი თანამშრომლისგან აღნიშნა, რომ ფუნქციები არასწორადაა გადანაწილებული, რაც იწვევს მის დემოტივაციას და უმოქმედობას. განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამსახურში გაერთიანდა ორი სტრუქტურული ერთეული, ფუნქციები გადანაწილებას დადებითად აფასებს სიახლეების დანერგვის კუთხით სამსახურის უფროსი, თუმცა მისი ერთ-ერთი თანამშრომელი საპირისპიროს აღნიშნავს და განმარტავს, რომ არაფერი შეცვლილა და სამსახურში საჭიროა ახალი ხედვები და პროფესიონალურად შესრულებული აქტივობები, რის სინაკლებეს განიცდის დღეს სამსახური.

შემდეგი კითხვა მოიცავდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას. თითქმის უმრავლეს შემთხვევაში რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ითვალისწინებენ ერთმანეთის აზრს. ადმინისტრაციული სამსახურის ერთ-ერთი განყოფილების შემთხვევაში როგორც აღნიშნა „გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა უფრო მაღალია, ვიდრე ადრეულ პერიოდში, თუმცა, ხშირ შემთხვევაში განყოფილების უფროსის თვალსაზრისის მიხედვით ხორციელდება საქმიანობა.“ ასევე, უნდა აღნიშნოს, რომ გამოკითხული სამსახურების უფროსებიდან ორმა დაასახელა თანამშრომლების კომპეტენციისა და ინიციატივების ნაკლებობა. „თანამშრომლები ერიდებიან პასუხისმგებლობის აღებას. არ იციან, როგორ მიიღონ გადაწყვეტილება და შეაჯერონ ალტერნატივები. მიზეზი კი კომპეტენტურობის და როგორც პროფესიული, ასევე პრაქტიკული გამოცდილების ნაკლებობაა. ასევე, ზოგი თანამშრომელი შეჩვეულია, რომ გადაწყვეტილების მიღება ხდება უფროსის მიერ. ისინი აღარ ცდილობენ სხვა გამოსავალი იპოვონ და ელოდებიან დავალებას.“

თანამშრომლების აზრით, მათი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ძირითადად უმნიშვნელო საქმიანობებზე ვრცელდება, მიუხედავად იმისა, რომ არის შემთხვევები, როდესაც კონკრეტულ საკითხზე ინფორმაციას მეტად ფლობს რიგითი თანამშრომელი, ვიდრე მისი უფროსი. ბიუროკრატიული პროცედურებიც ერთ-ერთ პრობლემად სახელდება, რომელიც ისე აფერხებს გადაწყვეტილების მიღებას რომ, ის რისი გაკეთებაც შეიძლება ერთ კვირაში, ერთი თვის ვადაში კეთდება.“ ჯანმრთელობისა და სოციალური სამსახურში აღნიშნეს, რომ უფროსი ხელს უწყობს თანამშრომლებს მეტად იყვნენ ჩართულები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გამოხატონ თავიანთი აზრი და გამოთქვან ასევე საწინააღმდეგო მოსაზრებები, რაც აძლიერებს უფროსსა და თანამშრომლებს შორის ნდობას.

ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას აუცილებელია იყოს დაბალანსებული მიდგომა ცენტრალიზებას და დეცენტრალიზებას, ვერტიკალურ დელეგირებასა და ჰორიზონტალურად ფუნქციების გადანაწილებას შორის, რადგან ეს თანამშრომელთა ინდივიდუალიზმის, პროდუქტიულობისა და პროფესიული განვითარების ხელშემწყობია დარისი საჭიროებაც ინტერვიუებმა კიდევ ერთხელ გამოკვეთა.

კითხვაზე ყოფილა თუ არა ისეთი შემთხვევა, როცა მოგიწიათ ისეთი საქმის განხორციელება ან ორგანიზება, რასაც თვითონ არ ეთანხმებით, უმრავლესობა მათგანმა უარყოფითად უპასუხა.

რაც შეეხება კითხვას - სამსახური საჭიროებს თუ არა სტრუქტურულად ახალი კადრის დამატებას, ან პირიქით, ხელოვნურად ხომ არაა გაყოფილი, სხვადასხვაგვარი პასუხები დაფიქსირდა. ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამსახურის რესპონდენტებმა აღნიშნეს - „სამსახური არ საჭიროებს კადრის დამატებას, ვინაიდან ფუნქციების დამატების შემთხვევაშიც გაგვაჩნია შესაბამისი (ადამიანური) რესურსები.“ ადმინისტრაციის სამსახურის ერთ-ერთი რესპონდენტის თქმით, მისი მუშაობის პროცესში დაყოფა-დამატებები არასოდეს არ ხდებოდა სტრუქტურული აუცილებლობიდან გამომდინარე. განათლების, კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამსახურში თანამშრომლების მიერ გამოთქმული აზრის მიხედვით - საჭიროებაა ახალი კადრების. ეკონომიკური განვითარების, სტატისტიკის და

ქონების მართვის სამსახურში თანამშრომლებიც თვლიან, რომ კადრები ხელოვნურადაა გაყოფილი და ფუნქციები ისეა განაწილებული ორ თანამშრომელზე, რომ შესაძლებელია ერთმა შეიფარდოს.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ყველა გამოკითხული რესპონდენტის პასუხი კითხვაზე - რამდენად არიან კმაყოფილები ბოლოდროინდელი განხორციელებული, ან მიმდინარე საქმიანობებით - დადებითი აღმოჩნდა. ისინი ხაზგასმით აღნიშნავენ ბოლო პერიოდში მათ განსაკუთრებულ აქტიურობას საქმიანობების შესრულებაში.

სამსახურში საქმიანობის ეფექტიანობის გასაზრდელად, ერთ-ერთმა სამსახურმა სწორად განაწილებული კადრები დაასახელა, ასევე, გაუჯობესებული ტექნიკური და სატრანსპორტო უზრუნველყოფა. აღსანიშნავია, რომ რამოდენიმე გამოკითხული რესპონდენტის თვალსაზრისი ეფექტიანობის გაზრდის მისაღწევად, იყო კადრებისთვის მეტი დამოუკიდებლობის მინიჭება. ხაზი ასევე გაესვა მეტი პროფესიონალიზმის საჭიროებას დარგების მიმართულებით და საჯარო მოხელეთა გადამზადების აუცილებლობას.

მოტივაციის მთავარ განმსაზღვრელად დასახელდა სამსახურის წარმატებული და ეფექტური საქმიანობა, შეფასება, კარგი სამუშაო პირობები, მაღალი ანაზღაურება.

ერთ-ერთი რესპონდენტის აზრით, მას არა აქვს საშუალება იყოს საკმარისად დამოუკიდებელი კონკრეტული ფუნქციის განხორციელების დროს. როდესაც დავალებას იღებს უფროსისგან და ნაკლები შესაძლებლობა აქვს ინიციატივის გამოხატვის, ეს იწვევს მასში დემოტივაციას. ეს ყოველივე კი ხელშემწყობია მერიიდან კადრების გადინების და ასევე, სისტემის არასტაბილურობამდე მიყვართ.

რესპონდენტებმა ასევე აღნიშნეს, რომ მერიას სტარტეგიული განვითარების გეგმა არა აქვს შემუშავებული, რაც ძალზედ მნიშვნელოვანია, რადგან გეგმაში იკვეთება მუნიციპალიტეტის არსებული მდგომარეობა, რესურსები. იგი გამოავლენს ძლიერ და სუსტ მხარეებს. განსაზღვრავს იმ პოტენციალს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მუნიციპალიტეტის პოზიტიური ცვლილება და განვითარება, ასევე, განსაზღვროს პრიორიტეტები და ამ პრიორიტეტულ მიმართულებათა გათვალისწინებით შედგეს და შესრულდეს ღონისძიებათა კომპლექსური გეგმა. მერიაში არსებობს რამდენიმე

სტრუქტურული ერთეულის მიერ შედგენილი განვითარების გეგმა, თუმცა გამოიკვეთა, რომ ის დეტალური და სრულყოფილი არაა.

ასევე, მათთან ინტერვიუს დროს, მქონდა ახალი თემების წამოწევის და განვითარების საშუალება. შედეგად, გამოიკვეთა ის საკითხები, გამოწვევები, რომლებიც ჩემს სადისკუსიო გეგმაში არ მქონდა აღნიშნული. რესპონდენტებთან საუბრისას აღინიშნა, რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სტრუქტურის სწორად ფუნქციონირება, მისი საფუძვლიანი ანალიზი, რეფორმა და არა ფრაგმენტული ცვლილებები. რამოდენიმე რესპონდენტის აზრით, სტრუქტურაზე პასუხისმგებელი კადრების განყოფილებაა, რომლის არაეფექტური ფუნქციონირება საჯარო სექტორში ჯერ კიდევ მწვავედ იგრძნობა. დადებითად აღნიშნეს ის, რომ მერიაში კონკრეტული საქმიდან, ან პროექტიდან გამომდინარე, იქმნება სამუშაო ჯგუფები, რაც ხელს უწყობს ეფექტურობას, თუმცა, ამის პარალელურად, სხვა რიგი პრობლემები იკვეთება.

გამოიკვეთა ცალკეულ სამსახურებს შორის ფუნქციების გაუმიჯნაობა. ზოგჯერ ეს პრობლემას წარმოადგენს არა მარტო სამსახურებს შორის, არამედ ცალკეული სამსახურის შიგნითაც, რაც იწვევს თანამშრომლობის აუცილებლობას და ერთმანეთის როგორც ფუნქციების, ასევე საქმიანობის შევსების საჭიროებას, რისი განხორციელება რთულია არასწორი კომუნიკაციის გამო. მნიშვნელოვანია სწორი კომუნიკაცია და თანამშრომლობა. აღსანიშნავია, რომ თუ საქმიანობები დაგეგმილია პროექტების მიხედვით, კომპეტენციების გადაფარვა ნაკლებად ხდება. პროექტები ამდლებს კოორდინაციას და სამსახურებს შორის სინერგიზმის დონეს. ნაწილი რესპონდენტებისა მიიჩნევდა, რომ ფუნქციებსა და კომპეტენციების გამიჯვნის პრობლემა იქმნებოდა უფრო მეტად არაეფექტური კოორდინაციისა და შეუთანხმებელი მუშაობის გამო სამსახურებს შორის, ვიდრე კომპეტენციების ფორმალური გაუმიჯნაობის გამო.

აღინიშნა, რომ მერიაში დგას თანამშრომელთა პროფესიონალიზმის და კვალიფიკაციის პრობლემა. თუმცა ერთგვაროვანი შეფასების გაკეთება არ შეიძლება, რადგან მათ შორისაც არიან პროფესიონალი და შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები. ყურადღება უნდა გამახვილდეს თანამშრომელთა განათლებაზე,

რადგან ხშირად კადრების პრობლემა სწორედ განათლების სისტემიდან მოდის. საჯარო სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების ერთობლიობა წარმოადგენს ეფექტური მუშაობისთვის საჭირო კომპონენტს. ასეთ შემთხვევაში შეძლებს საჯარო სექტორი საუკეთესო კადრების მოზიდვას. რესპონდენტებმა დაასახელეს სხვადასხვა ტიპის ცოდნა და უნარები, როგორცაა ანალიტიკური აზროვნება, პრიორიტეტების დასახვის, გუნდური მუშაობის, პროფესიული წერის, კომუნიკაციისა და კომპიუტერული უნარები, რომელთა ნაკლებობაა საჯარო სამსახურში. საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლებმა აღნიშნეს კვალიფიციური კადრების ნაკლებობანებისმიერი რგოლის დონეზე. მათ გამოყვეს ცოდნისა და უნარების ნაკლებობა, განათლების, ფუნქციების შეუსაბამობა, სიახლეების ათვისება. ასევე, გამოიკვეთა ისეთი პრობლემებიც, როგორცაა ლიდერული უნარ-ჩვევების არქონა. „პროფესიონალებიარიან სხვადასხვა სფეროში, მაგრამ ის თვისებები, რაც უფროსისთვის დამახასიათებელია და უნდა ჰქონდეთ, ეგ არა აქვთ... ისინი ვერ რისკავენ, პასუხისმგებლობას ვერ იღებენ.“ რესპონდენტთა ნაწილმა დაასახელა მიმართულებები, როგორცაა, მენეჯმენტის საფუძვლები, პროექტის მართვა, რომლებშიც ასევე ესაჭიროებათ ცოდნის გაღრმავება.

ყველა რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ ისინი აწარმოებენ სამუშაოს აღწერილობას კვარტალურად, თუმცა შესრულებული სამუშაოს შეფასება არ ხდება უფროსის მიერ. შეფასების სისტემა⁹ ახალი დამკვიდრებულია მერიაში და მისი დადებითი გავლენა რეალურად ჯერ არ იგრძნობა და ის ფორმალურ ხასიათს ატარებს.

გამოკითხულ რესპონდენტთა უმრავლესობით, მერიაში ერთ-ერთი მთავარი მოტივატორია ფინანსური ანაზღაურება. ფინანსური ანაზღაურების გარდა ასევე, სხვა წამახალისებელი აქტივობების სიმცირეც აღინიშნება. დაწინაურების, ასევე, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობა, ისევე როგორც სხვა ფაქტორები, ამცირებს თანამშრომელთა მოტივაციას. ისინი მტკივნეულად აღიქვამენ, როცა მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს დაფასებაარ ხდება ან მადლობის გადახდა.

⁹http://csb.gov.ge/uploads/shefasebis_sistema.pdf

არანაკლებ მნიშვნელოვანი იყო რესპონდენტთა დამოკიდებულებები მათი შესაძლებლობების განვითარებაზე. რესპონდენტებმა ხაზი გაუსვეს მათი უნარების განვითარების აუცილებლობას ტრენინგების სახით. უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მათ აქვთ ამის შესაძლებლობა, ასევე, თანამშრომელთა გადამზადებასთან დაკავშირებული აქტივობები სხვადასხვა დონორი ორგანიზაციების დახმარებით ხდება, რაც გარკვეულწილად ეხმარება მათ მეტი ინტენსივობით იყვნენ ჩართულები ამ პროცესში. თუმცა აზრთა სხვადასხვაობას აქაც ვხვდებით. ერთ-ერთმა თანამშრომელმა ეკონომიკური განვითარების, სტატისტიკის და ქონების მართვის სამსახურიდან - აღნიშნა კმაყოფილება და ხაზი გაუსვა იმას, თუ რამდენად დაეხმარა ტრენინგები პროფესიულ საქმიანობაში. „ვფიქრობ, რომ თუკი შენი მხრიდან არის დაინტერესება და ინიციატივა გადაემზადო, ამისთვის ხელშეწყობა და დახმარება ყოველთვის არის მერიაში“. თუმცა, იყო რამდენიმე, რომლებმაც დაასახელეს პრობლემად ტრენინგის არასწორად დაგეგმვა - „ხშირად ტრენინგებს ესწრებიან ის თანამშრომლები, რომელთა სამუშაო ფუნქციებსა და მოვალეობებს სრულიად არ ეხება მოცემული თემა, ზოგჯერ კი ერთი და იგივე ადამიანი ესწრება ერთსა და იმავე ტრენინგებს და სხვებს ნაკლებად აქვთ მასში მონაწილეობის საშუალება.“

აქვე უნდა აღვნიშნო, რომ გამოკითხული თანამშრომლების უმრავლესობა გამოკვეთს უშუალოდ, მათი უფროსის პიროვნულ როლს სწორი დამოკიდებულებების განსაზღვრასა და ხელშეწყობაში ეფექტური სამსახურის ფუნქციონირებისთვის.

დასკვნა

ჩემს მიერ წარმოდგენილი კვლევა ცალსახად გვიჩვენებს, რომ საჯარო სამსახურის სტრუქტურის უზრუნველყოფის ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვანია სწორად და გამართულად ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, რაც ამავდროულად, უმნიშვნელოვანესია სახელმწიფოს განვითარებისათვის. აქედან გამომდინარე, ამ სექტორში არსებული გამოწვევების, პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაჭრის გზების,

შესაძლებლობების პოვნა ხელს შეუწყობს ეფექტური სახელმწიფო ინსტიტუტების ჩამოყალიბებას.

ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ნათლად გამოიკვეთა ის საჭიროებები, ძირითადი თუ დამატებითი, რაც სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის სტრუქტურული ფუნქციონირებისთვისაა აუცილებელი. ასევე, გამოიკვეთა, რამდენად მნიშვნელოვანია როლი, რომელიც ორგანიზაციის სტრუქტურას გააჩნია ეფექტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში.

სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიაში არსებული მდგომარეობის გაცნობით, გამოწვევების/პრობლემების იდენტიფიცირებით და მათი გადაჭრის გზების მოძიებით, ასევე იმ თეორიული მასალის გაცნობით, რაც წარმოდგენილი მაქვს ჩემს ნაშრომში, წარმოვადგენ იმ შესაძლებლობებს/რეკომენდაციებს, რაც კი შეიძლებოდა ამ კვლევის ფარგლებში გამეკეთებინა.

ამრიგად, ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიაში არსებული მდგომარეობის გაანალიზებით გამოიკვეთა ძირითადი გამოწვევები/პრობლემები.

ორგანიზაციული მენეჯმენტის კუთხით, ხაზი გაესვა შემდეგ თემებს: კომპეტენციების, **ფუნქციების გაუმიჯნაობას**, როგორც სამსახურებს შორის, ასევე თავად სამსახურებსა თუ განყოფილებებში. ეს კი მეტწილად, გამოწვეულია შიდა ორგანიზაციული პროცედურების არარსებობით. ეს ასევე მჭიდროდ უკავშირდება **არასწორი კომუნიკაციის საკითხს**, რაც მნიშვნელოვანია ეფექტური ურთიერთთანამშრომლობისთვის. უმჯობესი იქნება მეტი აქტივობების ჩატარება, თუნდაც სამუშაო ფორმატის სახით. მაგალითად, გასვლითი ღონისძიებები როგორც ე.წ. „თიმბილდინგის“, ასევე სხვადასხვა საქმიანობის დაგეგმარებისათვის. ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი საკითხია **სტრატეგიების შემუშავება** მერიაში, დასახული მისიის გათვალისწინებით მიზნების, პრიორიტეტების ჩამოყალიბება, განხორციელებული სტრატეგიის მონიტორინგი და შეფასება. ეფექტური **ორგანიზაციული სტრუქტურის** ჩამოყალიბებას, თანამშრომლების აზრით, ხელს შეუწყობს სამუშაო ჯგუფების შექმნა კონკრეტული საქმიდან გამომდინარე. ეს შესაძლებელია იყოს როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური სამუშაო

ჯგუფების სახით. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას ასევე ხელს შეუწყობს ფუნქციებისა და დავალებების გადანაწილება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის მიხედვით, უფროსის პიროვნული დამოკიდებულებების მინიმალიზაცია. ასევე, გამოიკვეთა თანამშრომლების ნაკლები ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებით. მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის განვითარება. აუცილებელია ხდებოდეს თანამშრომელთა გადამზადება, საჭირო ტრენინგების ჩატარება, უნარების გაუმჯობესება სამუშაო და პიროვნული წარმატებისთვის. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის მიცემა, ან გაზრდა პირდაპირ შეუწყობს ხელს დასაქმებულთა თვითკმაყოფილებას, სამსახურით კმაყოფილებას და მათ უფრო თავდაჯერებულებს და კონკურენტუნარიანს გახდის. თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდა, შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების გათვალისწინებით, აუცილებლად ხაზგასასმელია, რადგან მოტივაციის ზრდა თანამშრომლებში აისახება მათ მიერ სამუშაოს ინტერესზე, შესრულებაზე, სამსახურის ერთგულებაზე. მერიის სტრუქტურული ერთეულების უფროსების მიერ გაცემული უკუკავშირი მათ თანამშრომლებთან, ინიციატივებისა და აქტივობების მეტი შესაძლებლობა და მხარდაჭერა, გუნდური განხილვა პროექტების და მერიის ხელმძღვანელ პირებამდე სწორად მიტანა თანამშრომლების შესაძლებლობების ხელშემწყობია მათი მოტივაციის ზრდის.

კვლევამ აჩვენა, რომ მერიაში დასაქმებულ პირებს კარიერული განვითარების ხედვა არ აქვთ, რაც გარკვეულწილად იწვევს დემოტივაციას, აფერხებს მათ პროფესიულ განვითარებას და, ხშირად, თანამშრომელთა ერთ ადგილზე გაყინვას. დასაქმებულების შეგრძნება, რომ ისინი არ წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რგოლს, ქმნის სისტემურად არაგანვითარებად სტრუქტურას.

სწორი და გამართული ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისთვის, ვფიქრობ, რომ საჭიროა პროფესიონალთა გუნდი ან ექსპერტების, დახმარება. მსგავსი საკონსულტაციო ჯგუფის დახმარება, როგორცაა „სინერჯი ჯგუფი“, რომელიც შეისწავლის და სწორად შეაფასებს სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიაში არსებულ

მდგომარეობას და დადებს ზუსტ სურათს, რის შედეგადაც გაიცემა რეკომენდაციები მერიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის.

ვფიქრობ, მნიშვნელოვანია ამ კვლევის სამაგისტრო ნაშრომის თემა, გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციული და სტრუქტურული რეფორმების ფონზე, რომელიც დღეს საჯარო სექტორში ინტენსიურად მიმდინარეობს და ხდება წარმოქმნილი პრობლემებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, სენაკის მერიაში, მნიშვნელოვანი ფაქტორია მათი შემდგომი ანალიზის, არსებული გამოწვევების გადაჭრისა და შესაძლებლობების მოძიებისთვის. შესაბამისად, ეს ნაშრომი არის მცდელობა იმისა, რომ შექმნას საფუძველი სიღრმისეულად იქნას შესწავლილი სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის ორგანიზაციული განვითარების შესაძლებლობები.

ბიბლიოგრაფია

1. Robbins S. P., & Judge T. A. (2018). Essentials of Organizational Behavior, 14th edition, Pearson Education.
2. Daft R. L. (2008). Organization Theory and Design, Cengage Learning, 10th edition, Cengage Learning.
3. რობინსი, ს. პ., ჯაჯი, ტ. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები: ორგანიზაციული სისტემა. Pearson Education Inc. საავტორო უფლება თარგმანზე: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
4. Miles R. E., & Snow C. C. (2003). Organizational Strategy, Structure and Process. Stanford Business Books.

5. დვალაშვილი, მ. საჯარო დაწესებულებების ინსტიტუციური მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები. საჯარო სამსახურის ბიურო. <http://csb.gov.ge/uploads/5789.pdf>
6. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098?publication=25>
7. ტოლიაშვილი, პ. (2013). სინერჯი ჯგუფი. სტრატეგია და ორგანიზაცია. ორგანიზაციული სტრუქტურა: რას გვიყვება სტრუქტურა ორგანიზაციის შესახებ <http://strategy.ge/2013/12/02/what-does-the-structure-say/>
8. ტოლიაშვილი, პ. (2013). სტრატეგია და ორგანიზაცია. ორგანიზაციული სტრუქტურა: სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული პრობლემები. <http://strategy.ge/2013/08/26/georgian-government-structures-problem/#more-4810>
9. ტოლიაშვილი, პ. (2012). სტრატეგია და ორგანიზაცია. ორგანიზაციული სტრუქტურა: ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია, რატომ და როგორ ხდება და როგორ უმჯობესია ხდებოდეს. <http://strategy.ge/2012/12/03/evolution-of-structur/>
10. საჯარო სამსახურის ბიურო. (2017). საჯარო სამსახურის ბიუროს სარეკომენდაციო სისტემა საჯარო დაწესებულებებისთვის. http://csb.gov.ge/uploads/shefasebis_sistema.pdf
11. საქართველოს პარლამენტი. (2018). საქართველოს ორგანული კანონი. ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2244429?publication=41>
12. საქართველოს მთავრობა. (2017). საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3645402?publication=0>
13. საქართველოს პარლამენტი. (2019). საქართველოს კანონი საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33550?publication=72>
14. სენაკის მუნიციპალიტეტი. (2018). სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის დებულების დამტკიცების შესახებ. სენაკის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს დადგენილება №25. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4120085?publication=0>

კითხვები კვლევისთვის

სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის სტრუქტურული ერთეულის უფროსისთვის

საკვლევი კითხვები:

რა როლი აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურას ეფექტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში?

რა დამატებით საჭიროებებს მოითხოვს მერიის სტრუქტურული ფუნქციონირება?

1. რამდენი წელია მუშაობთ აღნიშნულ პოზიციაზე?
2. თქვენი ამ პოზიციაზე მოსვლის შემდეგ რა შეიცვალა სამსახურში? მოხდა თუ არა მნიშვნელოვანი ცვლილება (ცვლილებები)? რა სიახლეები დაინერგა?
3. ზემოაღნიშნული კითხვიდან გამომდინარე: ცვლილებების შემთხვევაში, რამდენად იმოქმედა ამ ცვლილებამ (ცვლილებებმა) თქვენი სამსახურის საქმიანობაზე? კონკრეტულად რაში და როგორ გამოიხატა ის: ფუნქციების (როგორ იქნა გადანაწილებული), სტრუქტურის (როგორ შეიცვალა), პრიორიტეტების (რა გამოიკვეთა ყველაზე მეტად), ინოვაციის (რა სიახლეები დაინერგა) მიხედვით აღწერეთ.
4. აღწერეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი თქვენს სამსახურში. რამდენად ითვალისწინებთ თანამშრომლის მოსაზრებებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში?
5. ყოფილა თუ არა ისეთი შემთხვევა, როცა მოგიწიათ ისეთი საქმის განხორციელება ან ორგანიზება, რასაც თვითონ არ ეთანხმებოდით? რა გამოწვევებთან იყო დაკავშირებული?
6. თქვენი დაკვირვებით, თქვენი სამსახური ხომ არ საჭიროებს სტრუქტურულად ახალი კადრის დამატებას ან პირიქით, რაიმე ფუნქცია ხელოვნურად ხომ არაა გაყოფილი და განაწილებული ორ თანამშრომელზე, როცა შეიძლება ერთმა შეითავსოს?
7. ბოლო პერიოდში განხორციელებული ან მიმდინარე აქტივობების შეფასება. რამდენად კმაყოფილი ხართ განხორციელებული ან მიმდინარე საქმიანობებით? გქონდათ (გაქვთ) თუ არა გამოწვევები ორგანიზაციული კუთხით? თუ კი, რა ტიპის გამოწვევები შეგიძლიათ აღნიშნოთ.
8. რა ცვლილებებს შეიტანდით თქვენს სამსახურში საქმიანობის ეფექტიანობის გასაზრდელად?
9. რა არის მთავარი განმსაზღვრელი თქვენი მოტივაციისთვის?
10. შეგიძლიათ დაასახელოთ ის „რღაც“, რაც განასხვავებს თქვენს სამსახურს სხვა სამსახურებისგან (არსებობის შემთხვევაში).

სენაკის მუნიციპალიტეტის მერიის თანამშრომლისთვის

საკვლევი კითხვები:

რა როლი აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურას ეფექტური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში?

რა დამატებით საჭიროებებს მოითხოვს მერიის სტრუქტურიზებული ფუნქციონირება?

1. რამდენი წელია მუშაობთ აღნიშნულ პოზიციაზე?
2. თქვენი მერიაში ყოფნის პერიოდში შეიცვალა თუ არა თქვენი სამსახურის უფროსი?
3. თუ ზემოაღნიშნულ კითხვაზე თქვენი პასუხი დადებითია:
მოხდა თუ არა მნიშვნელოვანი ცვლილება (ცვლილებები)? რა სიახლეები დაინერგა?
რამდენად იმოქმედა ამ ცვლილებამ (ცვლილებებმა) თქვენი სამსახურის საქმიანობაზე? კონკრეტულად რაში და როგორ გამოიხატა ის: ფუნქციების (როგორ იქნა გადანაწილებული), სტრუქტურის (როგორ შეიცვალა), პრიორიტეტების (რა გამოიკვეთა ყველაზე მეტად), ინოვაციის (რა სიახლეები დაინერგა) მიხედვით აღწერეთ.
4. თუ მეორე კითხვაზე თქვენი პასუხი უარყოფითია:
თქვენი ამ პოზიციაზე მოსვლის შემდეგ რა შეიცვალა თქვენს სამსახურში? მოხდა თუ არა მნიშვნელოვანი ცვლილება (ცვლილებები)? რა სიახლეები დაინერგა? რამდენად იმოქმედა ამ ცვლილებამ (ცვლილებებმა) თქვენი სამსახურის საქმიანობაზე? კონკრეტულად რაში და როგორ გამოიხატა ის: ფუნქციების (როგორ იქნა გადანაწილებული), სტრუქტურის (როგორ შეიცვალა), პრიორიტეტების (რას მიენიჭა ყველაზე მეტად), ინოვაციის (რა სიახლეები დაინერგა) მიხედვით აღწერეთ.
5. აღწერეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი თქვენს სამსახურში. რამდენად ხართ ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? განიხილება თუ არა ერთობლივად ამა თუ იმ საკითხის გადაწყვეტის გზები თუ მარტო დებულობით გადაწყვეტილებას?
6. ყოფილა თუ არა ისეთი შემთხვევა, როცა მოგიწიათ ისეთი საქმის განხორციელება ან ორგანიზება, რასაც თვითონ არ ეთანხმებოდით? რა გამოწვევებთან იყო დაკავშირებული?
7. თქვენი დაკვირვებით, თქვენი სამსახური ხომ არ საჭიროებს სტრუქტურულად ახალი კადრის დამატებას ან პირიქით, რაიმე ფუნქცია ხელოვნურად ხომ არაა გაყოფილი და განაწილებული ორ თანამშრომელზე, როცა შეიძლება ერთმა შეითავსოს?
8. ბოლო პერიოდში განხორციელებული ან მიმდინარე აქტივობების შეფასება. რამდენად კმაყოფილი ხართ განხორციელებული ან მიმდინარე საქმიანობებით? გქონდათ (გაქვთ) თუ არა გამოწვევები ორგანიზაციული კუთხით? თუ კი, რა ტიპის გამოწვევები შეგიძლიათ აღნიშნოთ.
9. რა ცვლილებებს შეიტანდით თქვენს სამსახურში საქმიანობის ეფექტიანობის გასაზრდელად?
10. რა არის მთავარი განმსაზღვრელი თქვენი მოტივაციისთვის?
11. შეგიძლიათ დაასახელოთ ის „რაც“, რაც განასხვავებს თქვენს სამსახურს სხვა სამსახურებისგან (არსებობის შემთხვევაში).

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Marine Kvartchaia

Organizational Structure of a Public Service –

The Current Situation, Challenges and Opportunities

Master's Degree Program Organization Development and Consulting

The Paper is written to take master's degree

in Organization Development

Supervisor: Nodar Belkania

Full Professor

Tbilisi

2019

