

საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური
მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები

გზამკვლევი



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK



Sweden/შვედეთი

Sverige



Empowered lives,
resilient nations.

მომზადებული და გამოცემულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის და დანიის მთავრობის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

Prepared and published by the Civil Service Bureau of Georgia with assistance from the United Nations Development Programme (UNDP), Government of Sweden, UK aid from the UK Government and with support of Danish Government. The views expressed in the publication are those of the authors and do not necessarily reflect those of donor organizations.

გზამკვლევის ტექსტი: მაია დვალიშვილი
გრაფიკული გაფორმება: ზურაბ სამუშია
©საჯარო სამსახურის ბიურო

სარჩევი

- 4 ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა
- 5 სტრუქტურის სახეები
- 5 იერარქიული ანუ ვერტიკალური სტრუქტურა
- 6 ჰორიზონტალური სტრუქტურა
- 7 მატრიცული სტრუქტურა
- 8 დივიზიური სტრუქტურა
- 10 როგორ ავაწყოთ საჯარო დაწესებულების სტრუქტურა - ძირითადი პრინციპები
- 10 მისიისა და მიზნების გააზრება
- 11 ფუნქციათა ბალანსი
- 14 სტრუქტურული ერთეულებისა და თანამშრომელთა რაოდენობრივი განაწილება
- 17 მმართველობითი დონეები
- 19 კომპეტენციათა განაწილება
- 20 კომპეტენციების განაწილება პოლიტიკურ მმართველობით დონეზე
- 20 ხელმძღვანელი
- 21 ხელმძღვანელის მოადგილე
- 22 კომპეტენციების განაწილება ადმინისტრაციული მმართველობის დონეზე
- 22 პირველადი სტრუქტურული ერთეულები
- 24 მეორადი სტრუქტურული ერთეულები

საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობის შესაბამისად, საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის ცნება გაიგივებულია საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციულ მოწყობასთან - მის სტრუქტურულ აგებულებასთან, რომელიც ახდენს საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პირების როლების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილებების განაწილების ვიზუალიზაციას, ასევე გვიქმნის წარმოდგენას საჯარო დაწესებულებაში არსებული პროცესების მიმდინარეობაზე.

თანამედროვე მენეჯმენტში ორგანიზაციების სტრუქტურულ მოწყობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. სულ უფრო ხშირად აღიარებენ იმას, რომ მხოლოდ ტოპ-მენეჯერების უნარებსა და მონდომებაზე დამოკიდებული ორგანიზაციები ნაკლებად იღებენ გრძელვადიან შედეგებს, რადგან შეუძლებელია, აწყობილი პროცესებისა და სისტემური მიდგომების გარეშე შენარჩუნდეს ორგანიზაციული სტაბილურობა და შედეგების უწყვეტობა.

იგივე პრინციპი მოქმედებს საჯარო სექტორშიც. თუ საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირება დამოკიდებულია მხოლოდ ხელმძღვანელის პიროვნულ მახასიათებლებზე, მისი ცვლილების ან უბრალოდ, ადამიანური შესაძლებლობების ამოწურვის ზღვარზე თავად საჯარო დაწესებულების არსებობა დადგება ეჭვქვეშ.

შესაბამისად, ხშირად ისმევა კითხვა, თუ რა განაპირობებს ორგანიზაციების წარმატებას და უამრავი პასუხიც არსებობს, მათ შორის, მკაფიო მისიის არსებობის აუცილებლობა, ხარისხზე ორიენტირებული მომსახურება, კვალიფიციური თანამშრომლები, თუმცა ის, რაც წარმატებულ ორგანიზაციებს აერთიანებს და წარმატებას განაპირობებს, არის ორგანიზაციულ-სტრუქტურული მოწყობა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა



ნებისმიერ საჯარო დაწესებულებას გააჩნია თავისი ინდივიდუალური სტრუქტურა. სწორედ სტრუქტურა გვიჩვენებს საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პირების ადგილს უწყებაში, მათ უფლებამოსილებას, ურთიერთდამოკიდებულებას, კომუნიკაციისა და კოორდინაციის ხარისხს და გადანაცვებების მიღების პროცესს.

შესაბამისად, ფორმალიზებული და გამართული ორგანიზაციული სტრუქტურა საჯარო დაწესებულებაში აყალიბებს მართვის ისეთ სისტემას, რომელიც შეძლებს უზრუნველყოს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა არსებული რესურსების გამოყენებით, კოორდინირებული საქმიანობითა და როლების სწორად განაწილებით.

არასწორად ორგანიზებული სტრუქტურის მქონე საჯარო დაწესებულებებში:

- გადანაცვებების მიღება დროში იწელება;
- იქმნება კომუნიკაციის პრობლემა;
- იკლებს ეფექტიანობის ხარისხი;
- ხდება კვალიფიციური პერსონალის გადინება;
- არ არსებობს მომავალი განვითარების პერსპექტივა.

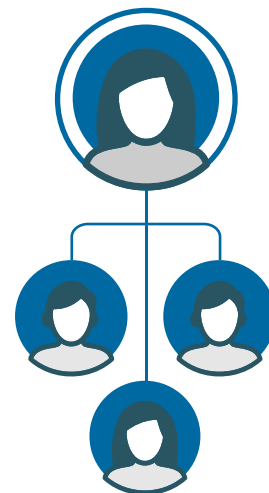
ხოლო სწორად ორგანიზებული სტრუქტურა პირიქით, მნიშვნელოვნად ხელს უწყობს:

- კომუნიკაციისა და კოორდინაციის სისტემის ჩამოყალიბებას;
- გადანაცვებების დროულად მიღებას;
- საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას;
- ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას;
- განვითარებაზე ზრუნვის შესაძლებლობას.

სტრუქტურის სახეები

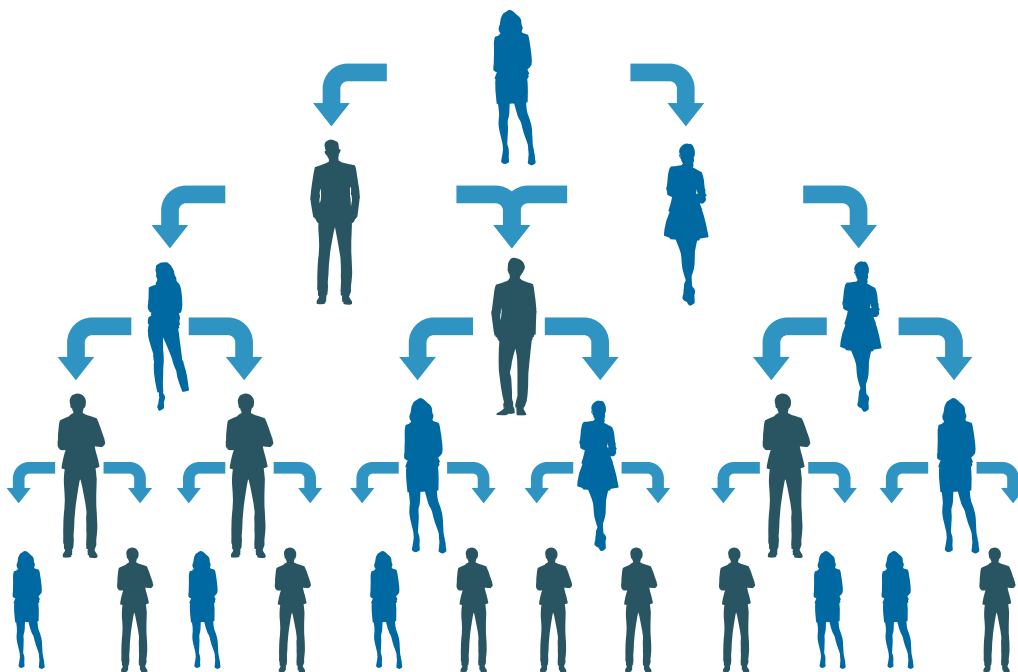
როგორც უკვე აღინიშნა, ყველა საჯარო დაწესებულებას გააჩნია თავისი უნიკალური სტრუქტურა. თუმცა მათ შორის მსგავსება და საერთო დამახასიათებელი ნიშნები საშუალებას გვაძლევს, გამოვყოთ სტრუქტურების ოთხი ყველაზე გავრცელებული სახე.

- იერარქიული ანუ ვერტიკალური
- ჰორიზონტალური
- მატრიცული
- დივიზიური



იერარქიული ანუ ვერტიკალური სტრუქტურა

თუ თქვენ საჯარო სექტორში ხართ დასაქმებული, ეს იმას ნიშნავს, რომ ეკუთვნით იერარქიულ სტრუქტურას, ვინაიდან ამ ტიპის სტრუქტურა, ტრადიციულად, დამახასიათებელია საჯარო დაწესებულებებისათვის. იერარქიული სტრუქტურა გულისხმობს დაწესებულების სათავეში მყოფ რამდენიმე ხელმძღვანელს, რომლებიც პოლიტიკის ფორმირებასა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაზე არიან პასუხისმგებელნი. მათ ქვემოთ სტრუქტურაში გვხვდება საშუალო მენეჯერული რგოლი, რომელსაც განსაზღვრული პოლიტიკის შესაბამისად და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად, პროცესების დაგეგმვისა და ორგანიზების პასუხისმგებლობა აკისრია და რომელიც ანგარიშვალდებულია დაწესებულების ხელმძღვანელის წინაშე. მმართველობითი დონეების ქვემოთ იერარქიულ სტრუქტურაში ვხვდებით ამოცანების უშუალო შემსრულებელთა კორპუსს, რომელთა რაოდენობაც მნიშვნელოვნად აჭარბებს მენეჯერთა რაოდენობას, ისინი ასრულებენ მენეჯერთა კონკრეტულ დავალებებს და ანგარიშვალდებული არიან ზემდგომი მენეჯერის წინაშე.

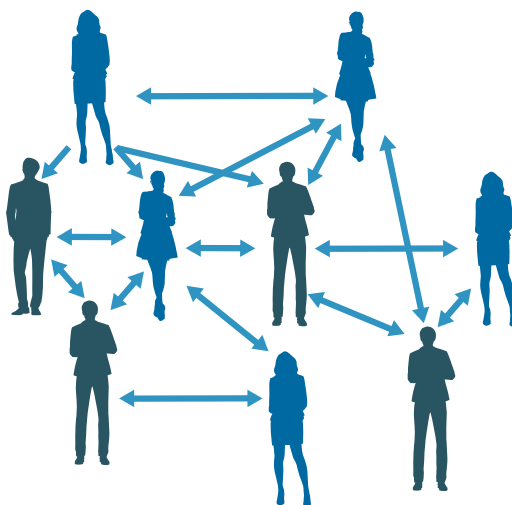


ჰორიზონტალური სტრუქტურა

ჰორიზონტალურ სტრუქტურაში, ისევე როგორც ვერტიკალურში, ორგანიზაციის სათავეში გვხვდება რამდენიმე ხელმძღვანელი, ხოლო დანარჩენი თანამშრომლები ძირითადად თანასწორნი არიან და ვერტიკალური სტრუქტურისგან განსხვავებით, ისინი იერარქიული კიბის ერთ საფეხურზე დგანან. ასეთი ტიპის სტრუქტურა უმეტესად საადვოკატო კომპანიებისა და სამედიცინო დაწესებულებებისათვის არის დამახასიათებელი და ნაკლებად გვხვდება საჯარო სექტორში.

მატრიცული სტრუქტურა

რაც შეეხება მატრიცულ სტრუქტურას, აქ თანამშრომელთა მობილიზება ხდება კონკრეტული ამოცანის გარშემო და ხშირ შემთხვევაში ისინი რამდენიმე მენეჯერის წინაშე არიან ანგარიშვალდებულნი. მაგალითად, როდესაც ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულიდან გარკვეული ცოდნისა და უნარების მიხედვით აერთიანებენ თანამშრომლებს კონკრეტული პროექტის შესასრულებლად. მატრიცული სტრუქტურების მიზანია, ამოცანების შესასრულებლად თავი მოუყაროს ყველაზე მეტად შესაფერის პერსონალს და რესურსებს, რათა უკეთ გადაიჭრას პრობლემები და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მატრიცული სტრუქტურის დადებით მხარედ ითვლება გარემოება, რომ ის იძლევა ტალანტების აღმოჩენის შესაძლებლობას, პროექტული მართვის პირობებში ხშირად გამოვლინდებიან ლიდერები და ვითარდება სხვადასხვა კომპეტენციები, იმატებს თანამშრომელთა მოტივაცია, თუმცა, ამასთან, იზრდება კომპლექსურობა და ერთდროულად რამდენიმე მენეჯერის წინაშე ანგარიშვალდებულება წარმოშობს დამატებითი კომუნიკაციისა და განსაკუთრებული კოორდინაციული მოქმედებების საჭიროებას, რაც ასევე დამატებითი დატვირთვაა დასაქმებულისათვის.



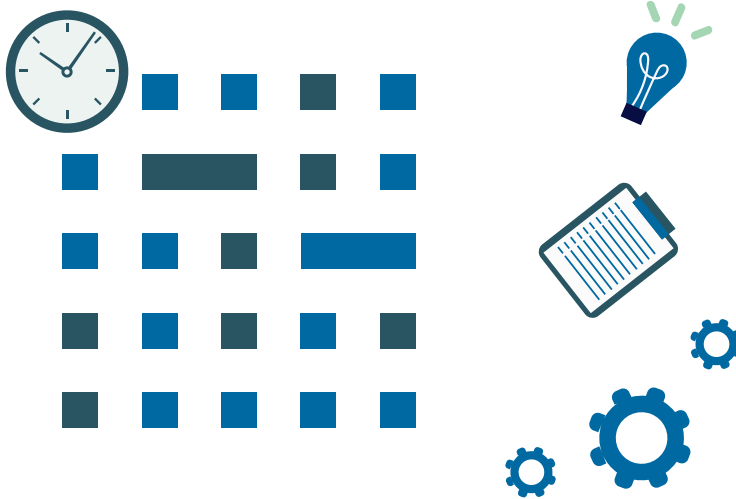
დივიზიური სტრუქტურა

დივიზიურ სტრუქტურაში ორგანიზაციული ერთეულები შექმნილია სპეციფიკური სამუშაოს, გეოგრაფიული მდებარეობისა და შესასრულებელი ფუნქცია/მოვალეობების მიხედვით. როგორც წესი, ასეთი ტიპის სტრუქტურაში სტრუქტურულ ერთეულებს გააჩნიათ დამოუკიდებელი ბიუჯეტი და გარკვეული სახის ავტონომიურობა, დამოუკიდებლად ასრულებენ საკუთარ ამოცანებს და ნაკლებად საჭიროებენ სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან კომუნიკაციას. დივიზიურ სტრუქტურაში ერთეულები ერთმანეთისგან ტერიტორიულად არიან გამოჯნულები და მსგავსი სტრუქტურა ძირითადად გვხვდება სასამართლო სისტემაში ან პოლიციაში.



ყველა ზემოჩამოთვლილ სტრუქტურას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, შესაბამისად, პრაქტიკაში არ ხერხდება საჯარო დაწესებულებების ორგანიზება მკაცრად ერთი ტიპის მოწყობით, ხშირად ვხვდებით შერეულ სტრუქტურებს.

საჯარო დაწესებულებებიც ნელ-ნელა უარს ამბობენ მხოლოდ იერარქიული სისტემით სტრუქტურულ აგებულებაზე. რეალობა გვიჩვენებს, რომ ხშირად საჭირო ხდება პროექტული თუ დივიზიური მართვის ელემენტების გამოყენება. თუმცა რომელი ტიპის სტრუქტურა არის ყველაზე მეტად მისაღები და შესაფერისი კონკრეტული საჯარო დაწესებულებებისთვის, ამ კითხვაზე პასუხი საჯარო დაწესებულების მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიული ამოცანების ანალიზით უნდა დაინწყოს.



როგორ ავანსოთ საჯარო დაწესებულების სტრუქტურა - ძირითადი პრინციპები



მისიისა და მიზნების გააზრება

იდეალური სტრუქტურა არ არსებობს. ყველა საჯარო დაწესებულება განსხვავებული და სპეციფიკურია. შესაბამისად, შეუძლებელია ყველასთვის ერთი კონკრეტული ფორმულის მორგება. თუმცა არსებობს საჯარო სამართლის იურიდიული პირის - საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული სარეკომენდაციო წესები, რომლებიც ბიუროს უფროსის მიერ 2017 წლის 25 აპრილს იქნა დამტკიცებული და მიზანშეწონილია, რეორგანიზაციის პროცესში საჯარო დაწესებულებების მიერ სახელმძღვანელო პრინციპებად იქნას გამოყენებული.

ბიუროს მიერ მიღებული „საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგია და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები“ ემსახურება საჯარო დაწესებულებების მისიისა და მიზნების შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, რაც ნიშნავს, რომ საჯარო დაწესებულების ახლებური სტრუქტურული მოწყობა უნდა დაიწყოს მისი დანიშნულების გააზრებითა და დაკისრებული მიზნების ანალიზით. დაწესებულების მისიისა და მიზნების შესაბამისი სტრუქტურის შექმნა ხელს უწყობს ორგანიზაციული რესურსების რაციონალურად გამოყენებას, სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კომუნიკაციისა და კოორდინაციის ხარისხის ამაღლებას, გადაწყვეტილებების მიღების ხარისხისა და საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდას.

ფუნქციითა ბალანსი

საჯარო დაწესებულების მისიისა და მიზნების გააზრების შემდგომ აუცილებელია, ყურადღება გავამახვილოთ საჯარო დაწესებულების მიერ განსახორციელებელ ფუნქციებზე. ისინი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს და გამომდინარეობდეს მისი მანდატიდან. მაგალითად, თუ დაწესებულება შექმნილია ბედნიერი საზოგადოების ჩამოყალიბებისა და მისი კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია, მის მიერ განხორციელებული ფუნქციები უკავშირდებოდეს ბედნიერების პოლიტიკის შემუშავებას და მის დანერგვას, საზოგადოების კეთილდღეობის მიზნით განსახორციელებელ ღონისძიებებსა და აქტივობებს.

იმ შემთხვევაში, თუ ფუნქციების ანალიზისას გამოიკვეთება საჯარო დაწესებულების მანდატთან შეუსაბამო ფუნქციების მატარებელი სტრუქტურული ერთეულები, მიზანშეწონილია, რეორგანიზაციის ეტაპზე დაიგეგმოს მსგავსი ერთეულების ჩანაცვლება სტრატეგიული მიზნების შესრულებაზე ორიენტირებული სტრუქტურული ერთეულებით.



საჯარო დაწესებულების მიერ განსახორციელებელი ფუნქციები იყოფა ძირითად, მხარდამჭერი და დამხმარე ფუნქციებად.

ძირითადი ფუნქციები	მხარდამჭერი ფუნქციები	დამხმარე ფუნქციები
საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციები მოიცავს ამ საჯარო დაწესებულების კომპეტენციის ფარგლებში, დარგობრივი პოლიტიკის შემუშავების, შემუშავებული პოლიტიკის განხორციელების კოორდინაციის, მონიტორინგისა და აღსრულების ფუნქციას ან/და პოლიტიკის შემუშავების, მისი განხორციელების კოორდინაციის, მონიტორინგისა და აღსრულების ხელშეწყობის ფუნქციას.	მხარდამჭერია ფუნქცია, რომელიც მუდმივად უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულების, როგორც ორგანიზაციის გამართულ ფუნქციონირებას, ასევე ხელს უწყობს ამ საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების შესრულებას. მხარდამჭერი ფუნქციები, როგორც წესი, უკავშირდება საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების განხორციელებისათვის აუცილებელი ადმინისტრაციული რესურსების განკარგვას, სამართლებრივ უზრუნველყოფას, სახელმწიფო ფინანსების დაგეგმვას, სახელმწიფო შესყიდვებს, საქმის წარმოებასა და ადამიანური რესურსების მართვას. მხარდამჭერი ფუნქცია, მისი მნიშვნელობის გათვალისწინებით, ხორციელდება პროფესიული საჯარო მოხელის მიერ.	დამხმარე ფუნქციები უკავშირდება დროებითი ხასიათის ან მუდმივი ტექნიკური მომსახურების გაწევას, როგორც შეიძლება იყოს კონკრეტულ დარგში საექსპერტო, საკურიერო, მთარგმნელობითი, საინფორმაციო ტექნოლოგიური, ლოგისტიკისა და სხვა ტექნიკური საქმიანობა.

საჯარო სექტორში ყველა დაწესებულებას განსხვავებული ძირითადი ფუნქციები გააჩნია. მათი დანიშნულება და შექმნის მიზანი განსხვავებულია, შესაბამისად, ძირითადი სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ამ მიზნის შესრულებას ემსახურებიან, განსხვავდებიან განსახორციელებელი ფუნქციებისა და საქმიანობის შინაარსის მიხედვით.

ძირითადი ფუნქციებისგან განსხვავებით, მხარდამჭერი ფუნქციების მეორე სტრუქტურული ერთეულები ყველა საჯარო დაწესებულებაში ერთმანეთის მსგავსია. მათი არსებობა განაპირობებს საჯარო დაწესებულების, როგორც ორგანიზაციის არსებობას და ხელს უწყობს ძირითადი ფუნქციების მუდმივ და უწყვეტ განხორციელებას. შესაბამისად, მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, მათ სტრატეგიული მხარდაჭერის ერთეულების სახელითაც მოიხსენიებენ.

არსებობს დაწესებულებები, რომელთათვისაც შემოხსენებული სტრატეგიული მხარდაჭერის ერთეულები ძირითადი ფუნქციების მხარეს დგანან. მაგალითად, საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო. იგი შექმნილია სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებული საქმიანობის კოორდინაციისა და მონიტორინგისთვის, შესაბამისად, სააგენტოს მიერ განსახორციელებელი ძირითადი ფუნქციები შესყიდვების პროცედურების რეგულირებასა და მისი შესრულების ზედამხედველობას უკავშირდება და ამ კონკრეტულ შემთხვევაში შესყიდვების ერთეული მხარდამჭერ ფუნქციად ვერ ჩაითვლება.

უნდა აღინიშნოს, რომ, როგორც ძირითადი, ისე მხარდამჭერი ფუნქციების განმახორციელებელი სტრუქტურული ერთეულები საჯარო დაწესებულებაში მუდმივად არსებობს და მათზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება, სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების შესრულება, შესაბამისად, იქ დასაქმებული პირები ინიშნებიან შტატიტ გათვალისწინებულ თანამდებობებზე და სარგებლობენ პროფესიული საჯარო მოხელის სტატუსით.

რაც შეეხება დამხმარე ფუნქციებს, საჯარო დაწესებულებაში მათი როლი მუდმივი ტექნიკური სამუშაოების შესრულებას ან დროებითი ღონისძიებების გატარებას ემსახურება. ტექნიკურ ფუნქციად ითვლება დაწესებულების საინფორმაციო-ტექნოლოგიური მხარდაჭერა, საკურიერო მომსახურება, ლოგისტიკა. ასევე, დამხმარე ფუნქციას მიეკუთვნება საჯარო დაწესებულებაში დროებით შესრულებული ფუნქციები. მაგალითად, თუ კონკრეტული პროექტისთვის დაწესებულებას ესაჭიროება საარქივო მომსახურება, რომელიც შესაძლებელია 2 თვეში დასრულდეს, ან საექსპერტო მომსახურება, რომელიც კონკრეტული დასკვნის მომზადების შემდგომ აღარ გრძელდება.

დამხმარე ფუნქციები საჯარო დაწესებულებაში სრულდება შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირების მიერ.

სტრუქტურული ერთეულებისა და თანამშრომელთა რაოდენობრივი განაწილება

როდესაც ხდება საჯარო დაწესებულების მისიისა და მიზნების შესაბამისი სტრუქტურის ჩამოყალიბება, აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ თითო დეკლარირებულ სტრატეგიულ ამოცანას თუ ფუნქციას უნდა ჰყავდეს პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული ან პასუხისმგებელი პირი მაინც. დღევანდელ რეალობაში, სამწუხაროდ, ხშირად გვხვდება მნიშვნელოვანი ფუნქციები პასუხისმგებელი პირების გარეშე, რაც



ართულებს კომუნიკაციას და აფერხებს დაწესებულების მიზნების შესრულებას. ხშირად სტრუქტურაში გამოკვეთილია ისეთი ერთეულები, რომელთა ფუნქციებიც აცდენილია დაწესებულების მანდატს და გაურკვეველია მათი არსებობის მიზნები.

ასეთ დროს, დაწესებულებები ინერციით ფუნქციონირებენ და არ არიან ორიენტირებულნი დაკისრებული მიზნების შესრულებაზე. აღნიშნული კი გაუმართლებელია და ნებისმიერ შემთხვევაში მართვაში დაშვებულ შეცდომას წარმოადგენს.

შეცდომების თავიდან აცილება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო დაწესებულებას დეკლარირებული აქვს სტრატეგიული მნიშვნელობის ამოცანები და აღნიშნული ამოცანების შესრულებაზე მკაფიოდ განსაზღვრული ჰყავს პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები. მიზანშეწონილია, საჯარო დაწესებულებაში ძირითადი ფუნქციების განმახორციელებელი სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობა შეესაბამებოდეს სტრატეგიული მნიშვნელობის ამოცანებს. დაუშვებელია რამდენიმე პრიორიტეტული ამოცანის ერთ სტრუქტურულ ერთეულში გაერთიანება, რადგან არსებობს დიდი ალბათობა, რომ არცერთს დაეთმობა სათანადო ყურადღება. ხოლო ადმინისტრაციული რესურსების ეფექტიანად და ეკონომიურად გამოყენების მიზნით, ერთ საჯარო დაწესებულებას დაქვემდებარებული რამდენიმე სხვა საჯარო დაწესებულების მხარდამჭერი და დამხმარე ფუნქციების განხორციელება შესაძლებელია ზემდგომი საჯარო დაწესებულების შესაბამისმა სტრუქტურულმა ერთეულებმა უზრუნველყონ.



იმისათვის, რომ საჯარო დაწესებულება მკაფიოდ იყოს ორიენტირებული სტრატეგიული ამოცანების შესრულებაზე, მნიშვნელოვანია, მის სტრუქტურაში ძირითადი ფუნქციების განმხორციელებელი ერთეულები ცალსახად აჭარბებდნენ მხარდამჭერი ფუნქციების განმხორციელებლებს და ადამიანური რესურსიც შესაბამისად იყოს განაწილებული.

ბიუროს მიერ შემუშავებული სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებში გადანაწილებული ადამიანური რესურსების რაოდენობა უნდა იყოს ამ საჯარო დაწესებულებაში შტატიტ გათვალისწინებული თანამდებობების საერთო რაოდენობის 70%, ხოლო საჯარო დაწესებულების მხარდამჭერი ფუნქციების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებში დასაქმებულ პირთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ამ საჯარო დაწესებულებაში შტატიტ გათვალისწინებული თანამდებობების საერთო რაოდენობის 30%-ს.

აღნიშნული უზრუნველყოფს სტრატეგიულ მიზნებზე მაქსიმალურ ორიენტაციას და ორგანიზაციული მიზნების შესასრულებლად რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას.



მმართველობითი დონეები

როგორც უკვე აღინიშნა, საჯარო დაწესებულებას ძირითადად ახასიათებს იერარქიული სტრუქტურული მოწყობა. თუმცა, იერარქია არ გულისხმობს უსასრულო ვერტიკალურ ხაზს, რომელზეც უამრავი მმართველობითი დონე შეიძლება არსებობდეს. პირიქით, მსგავსი მიდგომა საკმაოდ მოძველებულია, არაეფექტურია და უარყოფილია თანამედროვე მართვის სისტემაში, რადგან ის ხელს უშლის სწრაფი და ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს და აისახება დაწესებულების საქმიანობის ხარისხზე.

ბიუროს მიერ შემუშავებული პრინციპების თანახმად, საჯარო დაწესებულება ფუნქციების განხორციელებას უზრუნველყოფს პოლიტიკური მმართველობის ორი დონის - საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელისა და მისი მოადგილის, ასევე ადმინისტრაციული მმართველობის ორი დონის - პირველადი სტრუქტურული ერთეულის (მაღალი მმართველობითი დონე) და მეორადი სტრუქტურული ერთეულის (საშუალო მმართველობითი დონე) მეშვეობით.

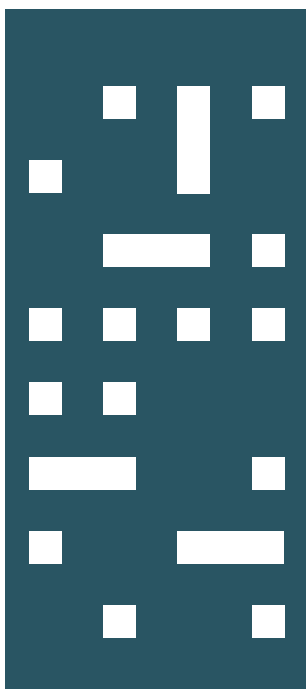


მიზანშეწონილია, მაქსიმალურად ავარიდოთ თავი დამატებითი მმართველობითი რგოლების გაჩენას საჯარო დაწესებულებაში, თუმცა იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე ხელმძღვანელს დაქვემდებარებული ერთეულების რაოდენობა გარკვეულ ლიმიტს სცდება და პრობლემები ექმნება მართვის ეფექტიანობას, ამ დროს შესაძლებელია სტრუქტურაში დამატებით გაჩნდეს ხელმძღვანელის მოადგილის პოზიცია, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს მისდამი დაქვემდებარებული ერთეულების ამოცანების შესრულებას და არაავითარ შემთხვევაში არ გადაიქცეს კიდევ ერთ ბარიერად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. პირიქით, მან უნდა გაიზიაროს ხელმძღვანელის ფუნქციები და მასთან ერთად უზრუნველყოს წარმოქმნილი დაბრკოლებების დროულად გადალახვა.



კომპეტენციათა განაწილება

ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრუქტურის მოდელირებისას, აუცილებელია განხილულ იქნას მმართველ რგოლებსა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კომპეტენციების განაწილების საკითხი. ორგანიზაციაში ყველას თავისი როლი აქვს, თუმცა მნიშვნელოვანია, პრიორიტეტული ამოცანები და მათ შესაბამისად განსაზღვრული სტრუქტურული ერთეულები დაბალანსებულად განაწილდეს მიმართულებების მიხედვით, რათა თავიდან ავირიდოთ „უპოროტფელო“ პოზიციების ან პირიქით, გაუმართლებლად გადატვირთული ფუნქციური დატვირთვის მქონე პოზიციების არსებობა.



კომპეტენციების განაწილება პოლიტიკურ მმართველობით დონაზე

ხელმძღვანელი

როგორც წესი, პრიორიტეტული ამოცანები თანაბრად გადანაწილდება დაწესებულების ხელმძღვანელის მოადგილეებს შორის, შესაბამისად, უშუალოდ დაწესებულების ხელმძღვანელს ლიმიტირებული რაოდენობის სტრუქტურული ერთეულები ექვემდებარებიან, რადგან ისედაც იგულისხმება, რომ ხელმძღვანელი მთლიანად საჯარო დაწესებულების მართვაზეა პასუხისმგებელი და ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებაში ის აუცილებლად ჩართულია.



ხელმძღვანელის მოადგილე

საჯარო დაწესებულებაში ხელმძღვანელის მოადგილეებზე პრიორიტეტული ამოცანების განაწილებისას აუცილებელია ბალანსის შენარჩუნება, თუმცა აქაც – გარკვეული პრინციპების დაცვით. იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულების არსებული სტრუქტურისა და ფუნქციების ანალიზისას გამოიკვეთა ისეთი ერთეულები, რომელთა შორის კოორდინაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, ასეთი ერთეულები უნდა მოექცნენ დაწესებულების ხელმძღვანელის ერთი მოადგილის საკურატორო სფეროს ქვეშ და თავიდან იქნას აცილებული სტრუქტურაში მათი გაბნევა.



საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის ერთ-ერთი მოადგილის ქვეშ შესაძლებელია გაერთიანდეს საჯარო დაწესებულების მხარდამჭერი ფუნქციები.

იმისათვის, რომ დაწესებულება არ გადაიტვირთოს „უპორთფელო“ პოზიციებით, აუცილებელია, თითოეულმა მოადგილემ ზედამხედველობა გაუწიოს საჯარო დაწესებულების სულ მცირე ორ პირველად სტრუქტურულ ერთეულს მაინც.

კომპეტენციების განაწილება ადმინისტრაციული მმართველობის დონაზე

პირველადი სტრუქტურული ერთეულები

სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების სტრუქტურებს შორის კოორდინაციის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად, ერთგვაროვანი პრაქტიკის ჩამოყალიბებისა და სტრუქტურებს შორის ფუნქციების დიფერენცირების მიზნით, ბიუროს მიერ შემოთავაზებულ პრინციპებში მიზანშეწონილია, პირველადი სტრუქტურული ერთეულები არსებობდეს დეპარტამენტებისა და სამსახურების სახით.

აღნიშნული პრინციპების მიხედვით, დეპარტამენტი პასუხისმგებელია საჯარო დაწესებულებების ძირითადი ფუნქციების შესრულებაზე, ხოლო სამსახური წარმოადგენს დაწესებულების მხარდამჭერი ფუნქციების განმახორციელებელ ერთეულს. მმართველობით იერარქიაში ორივე ერთ საფეხურზე დგას და წარმოადგენს პირველადი დონის სტრუქტურულ ერთეულს და განსხვავება მხოლოდ მათ მიერ განსახორციელებელი ფუნქციების შინაარსში აისახება.



დეპარტამენტის შემადგენლობაში შედის მისი უფროსი, უფროსის მოადგილე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და ორი ან მეტი მეორადი სტრუქტურული ერთეული - სამმართველო.

სამსახურის შემადგენლობაში შედის სამსახურის უფროსი, სამსახურის უფროსის მოადგილე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და ორი ან მეტი მეორადი სტრუქტურული ერთეული - განყოფილება.

მეორადი სტრუქტურული ერთეულები

სამმართველო, როგორც დეპარტამენტის შემადგენლობაში შემავალი სტრუქტურული ერთეული, მის მსგავსად პასუხისმგებელია დანესებულების ძირითადი ამოცანების შესრულებაზე და მისი არსებობა გამართლებულია, თუ დეპარტამენტს ერთდროულად რამდენიმე დამოუკიდებელი ამოცანის განხორციელებაზე უწევს ზრუნვა. მის შემადგენლობაში შედის სამმართველოს უფროსი და მინიმუმ სამი თანამშრომელი. თუ თანამშრომლები ასრულებენ მსგავს ან/და უმეტესად ავტომატიზებულ ამოცანებს, სამმართველოში დასაქმებულ თანამშრომელთა რაოდენობის ზღვარი შეიძლება გაიზარდოს.

იგივე მიდგომაა რეკომენდირებული სამსახურების მიმართ. სამსახური, როგორც, სამმართველოს შემადგენელი ნაწილი, მის მსგავსად პასუხს აგებს მხარდამჭერი ფუნქციების შესრულებაზე და მისი არსებობა იმ შემთხვევაშია გამართლებული, თუ სამსახური რამდენიმე დამოუკიდებელ მხარდამჭერ ფუნქციას აერთიანებს. განყოფილების შემადგენლობაში შედიან განყოფილების უფროსი და მინიმუმ ორი თანამშრომელი, ხოლო თუ თანამშრომლები ასრულებენ მსგავს ან/და უმეტესად ავტომატიზებულ ამოცანებს, განყოფილებაში დასაქმებულ თანამშრომელთა რაოდენობის ზღვარი შეიძლება გაიზარდოს.

ზემოაღნიშნული პრინციპების დაცვით აგებული სტრუქტურა უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულების მიერ დასახული მიზნების მიღწევას, სტრატეგიული მნიშვნელობის ამოცანების შესრულებას, რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, გამართულ კოორდინაციასა და კომუნიკაციას, ასევე ორიენტირებას განვითარებაზე.



კომენტარები

[illegible]

კომენტარები

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

კომენტარები

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

კომენტარები

[illegible]

კომენტარები

[illegible]

კომენტარები

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

კომენტარები

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

კომენტარები

[illegible]