



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



Office of the
Government
of Lithuania

საჯაო დაწესებულებების უწყვეტი და ინსტიტუციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგია და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები

პრაქტიკული
სახელმძღვანელო

საჯაო სამსახურის ბიურო
2020



ეს პუბლიკაცია შემუშავებულია ევროკავშირის მხარდაჭერით. მის შინაარსზე პასუხისმგებელია სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიურო და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

This publication has been produced with the assistance of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the LEPL Civil Service Bureau and do not necessarily reflect the views of the European Union.

პუბლიკაციის შინაარსი ეფუძნება საქართველოსა და ლიეტუვას რესპუბლიკას შორის მიმდინარე საჯარო სამსახურების დაძმობილების პროექტის ფარგლებში, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან მჭიდრო თანამშრომლობით ექსპერტების მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებს და საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადებულ საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგიას და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპებს. პროექტი „საჯარო სამსახურის ბიუროს შესაძლებლობების გაძლიერება საჯარო სამსახურის რეფორმის განსახორციელებლად“ ფინანსდება ევროკავშირის საჯარო სამსახურების დაძმობილების პროგრამის ფარგლებში.

This publication has been prepared based on the recommendations elaborated by the experts of the Twinning project between Georgia and the Republic of Lithuania as well as the methodology for implementation of functional analysis and guiding principles for organizational arrangement of public agencies developed by the Civil Service Bureau. The project “Capacity Building of the Civil Service Bureau of Georgia to Implement the Civil Service Reform” is funded by the European Union Twinning programme.

საჩივარი

შენიშვნები	4
თავი I. ეჭვიანი სტატუსის მნიშვნელობა	7
თავი II. ცვლილებების მართვის გზის ჩამოყალიბება	14
თავი III. ოკგანოზატილი ცვლილების (ოოოგანოზატილი) გეგმა და მისი ვადები	16
თავი IV. კომუნიკაციის გეგმის შემუშავება	19
თავი V. თანამშრომელთა ინფორმირება და ჩართულობა ოკგანოზატილი ცვლილებების განხორციელების კომუნში	22
თავი VI. ოკგანოზატილი ცვლილების კომუნში დინამიკისგეგმვა მხარეთა ჩართვა	25
თავი VII. ოკგანოზატილი მოწყობის ცვლილების (ოოოგანოზატილი) კომუნში კომუნისილ სარკო მოხელეთა უზღებების დაცვა	28
თავი VIII. ეთიკისა და ქმუნის ზოგადი წესების დაცვის უზრუნველყოფა	31

შესავალი

„საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიებების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის, 2014 წლის 19 ნოემბრის N627 დადგენილების თანახმად, სახელმწიფო მმართველობის, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს ეთხოვათ ფუნქციური ანალიზის თავიანთ დაწესებულებებში ჩატარება, რამაც საჯარო მმართველობის მიმდინარე რეფორმის ფარგლებში ფუნქციურ და ინსტიტუციურ ანალიზს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭა.

ფუნქციური ანალიზისათვის მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობის შესაბამისობის დადგენა დაწესებულების მისია-მიზნებთან. კერძოდ, ფუნქციური ანალიზის დროს ფასდება საჯარო დაწესებულებების მანდატსა და მის სისტემაში მოქმედი სტრუქტურული ერთეულებისა თუ სხვა საჯარო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული ფუნქციებისა და დარგობრივი პოლიტიკის ურთიერთმიმართება.

რაც შეეხება საჯარო დაწესებულებების ინსტიტუციურ ანალიზს, ამ პროცესის მიზანია საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობის შესწავლა. აღნიშნული გულისხმობს სტრუქტურების გაანალიზებას, ხარვეზების გამოვლენას, და შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადებას არსებული რესურსების ოპტიმიზაციისა და მისია-მიზნების ეფექტიანი მიღწევის ხელშეწყობის უზრუნველსაყოფად.

საჯარო დაწესებულების ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზის დროს ორგანიზაციის ფუნქციები, მის სისტემაში შემავალი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობა, პროცესები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მმართველობის ფორმები და არსებული რესურსები ორგანიზაციის მისია-მიზნებთან მიმართებით ფასდება. ფუნქციური ანალიზის დროს ფასდება ორგანიზაციის მიერ შესასრულებელი ფუნქციებით მიიღწევა თუ არა დაწესებულების მიზნები ან აღნიშნული ფუნქციები საკმარისია თუ არა მიზნების მისაღწევად, ხოლო დაწესებულების ფუნქციების ცვლილებებით უნდა მოხდეს ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ოპერაციული პროცესების ცვლილება.

გარდა ზემოხსენებული მიზნების რეალიზებისა, ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზი შესაძლოა დამატებითი უპირატესობის მომტანი იყოს ორგანიზაციისთვის. კერძოდ, ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზი, როგორც თვითშეფასების მექანიზმი, ხელს უწყობს პროცესებში შემაფერხებელი ფაქტორების განსაზღვრას და ახალი მეთოდების დანერგვას საუკეთესო პრაქტიკის გაცნობისა და შემდგომი ადაპტაციის გზით. ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზი არის საჯარო დაწესებულების ეფექტიანი მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომელიც ორგანიზაციული ხარვეზებისა და მომხმარებელთა საჭიროებების უკეთ აღქმის საშუალებას იძლევა.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 21-ე მუხლის „ბ“ ქვეპუნქტის თანახმად, საჯარო სამსახურის ბიურო (შემდგომ - ბიურო) უფლებამოსილია შეიმუშავოს საჯარო სამსახურის სფეროში სამოქმედო სტანდარტები, ინსტრუქციები და მეთოდური რეკომენდაციები. შესაბამისად, საჯარო დაწესებულებების

რეორგანიზაციის პროცესში, ამავე კანონის 104-ე მუხლის თანახმად, ბიურო უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულებების მეთოდოლოგიურ მხარდაჭერას, მათ შორის, ორგანიზაციული მოწყობის საკითხებშიც.

წინამდებარე დოკუმენტი ადგენს იმ სახელმძღვანელო რეკომენდაციებს, რომლებიც საჯარო დაწესებულების მიერ გამოიყენება რეორგანიზაციის პროცესში. დაწესებულების სპეციფიკის გათვალისწინებით, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, ორგანიზაციამ შესაძლოა დაადგინოს დამატებითი ან განსხვავებული პროცედურა, ვიდრე ეს მეთოდოლოგიაშია მითითებული.

პრინციპების დოკუმენტი წარმოადგენს პრაქტიკულ სახელმძღვანელოს, რომლის გამოყენებაც უზრუნველყოფს რეორგანიზაციის პროცესში ორგანიზაციული ცვლილებების ეფექტიან და გამართივებულ მართვას.

თავი I.

— ◆ —
გუბერნიის სარეზიდენტოს
მნიშვნელობა
— ◆ —

საჯარო დაწესებულების სტრუქტურული მოწყობის ცვლილების საჭიროებას ძირითადად გარე და შიდა ფაქტორები განაპირობებს. გარე ფაქტორებში იგულისხმება: სამთავრობო რეფორმები მმართველობის შესაბამის სფეროებში, ახალი ფუნქციების დამატება, პრიორიტეტების ცვლილება და სხვა. შიდა ფაქტორები შესაძლოა მოიცავდეს დაწესებულებაში არსებული ფინანსური, საინფორმაციო და სხვა რესურსების რაციონალიზაციის საჭიროებას, დაწესებულების საქმიანობის გამჭვირვალობის ხელშეწყობას ან/და ეფექტიანობის ამაღლებას.

ბოგ შემთხვევაში, დაწესებულების რეორგანიზაცია განპირობებულია ფინანსური რესურსების ოპტიმიზაციის საჭიროებით. კერძოდ, საჯარო დაწესებულების ფინანსური რესურსების დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, რაც დაკავშირებულია ნაკლები ფინანსური დანახარჯით ორგანიზაციის მიზნების მაქსიმალურად მიღწევასთან. შესაბამისად, დაწესებულების ორგანიზაციული ცვლილება მმართველობითი ხარჯების შემცირების მიზნითაც შეიძლება დაიგეგმოს.

მნიშვნელობა არ აქვს, თუ რომელი ფაქტორი არის ორგანიზაციული ცვლილების გამომწვევი. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, შესაძლებელია ინდივიდუალურად გადაიხედოს, თუ რა გზით შეუძლია დაწესებულებას ყველაზე ოპტიმალური სტრუქტურის მიღება.

ორგანიზაციის სტრუქტურული ცვლილებები მის ფუნქციურ და ინსტიტუციურ ანალიზს უნდა დაეყრდნოს, რათა გამოვლინდეს ფუნქციათა შესაძლო გადაფარვების, დუბლირებების ან/და გამოტოვებული ფუნქციების შემთხვევები.

საჯარო დაწესებულების მისიისა და მიზნების შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციული რესურსების ეფექტიან და რაციონალურ გამოყენებას, საჯარო დაწესებულების სისტემაში შემავალ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინაციისა და კომუნიკაციის ხარისხის გაუმჯობესებას, ასევე, მიღებული გადაწყვეტილებებისა და ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას.

ბემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, სახელმძღვანელოში შემოთავაზებულია ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზის პრინციპები. პრინციპების მიზანია, დაეხმაროს საჯარო დაწესებულებებს, შექმნან პრიორიტეტულ ამოცანებზე ორიენტირებული სტრუქტურული ერთეულები; გადაწყვეტილებების ეფექტიანად მიღების მიზნით, გაზარდონ კოორდინაციისა და კომუნიკაციის ხარისხი; აამაღლონ ორგანიზაციის ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა; გადალახონ სისტემური ორგანიზაციული პრობლემები და რაციონალურად განკარგონ ადამიანისეული რესურსი.

პრინციპი 1.

საჯარო დაწესებულების სჯაუჭუკა უნდა შეესაბამებოდეს მის სჯაუჭუკულ მიზნებს და მისიას. პრიორიზებული უნაქსიები უნდა აისახოს ოგანიზაციის სჯაუჭუკულ მოწყობაში.

არის შემთხვევები, როდესაც ოგანიზაციის სტრუქტურული მოწყობა არ არის შესაბამისობაში დაწესებულების მისია-მიზნებთან. შესაბამისად, ოგანიზაციის ფუნქციებში ასახული უნდა იყოს მისია, მიზნები და ამოცანები. კონკრეტულად კი, დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების დებულებები და თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობები უნდა ასახავდეს აღნიშნულ მისია-მიზნებსა და ამოცანებს, რათა ოგანიზაციაში არ იყოს ფუნქცია, რომელსაც არ ჰყავს შემსრულებელი.

აღნიშნული პირობის შესრულების თვალსაჩინოებისთვის ქვევით მოცემულია პირამიდა, რომელიც ასახავს საფეხურებს, რომელთა საშუალებითაც ოგანიზაციის მისია უკავშირდება თითოეული თანამშრომლის ფუნქციას. გამოსახულების მიხედვით, საჯარო დაწესებულების მისიიდან უნდა გამომდინარეობდეს მისი მიზნები, რომელიც, თავის მხრივ, ასახული უნდა იყოს ოგანიზაციის დებულებაში. ასევე, ოგანიზაციის ყველა ფუნქცია შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებში უნდა გადანაწილდეს, სადაც თითოეულ მათგანს ეყოლება შემსრულებელი.



ოგანიზაციაში თანამშრომლების სუბორდინაციასა და კოორდინაციაში მეტი სიცხადის შეტანის მიზნით, დაწესებულებას სჭირდება ოგანიზაციის სტრუქტურის გრაფიკული ფორმის - ოგანიგრამა - შედგენა, ე.ი. არა მხოლოდ პოზიციებისა და სტრუქტურული ერთეულების სიის, არამედ სტრუქტურის სქემის შემუშავება. საჭიროა სქემის განახლება სუბორდინაციაში ან კოორდინაციაში ნებისმიერი ცვლილების, სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობის ან მათი სახელების შეცვლის დროს. ოგანიგრამაში ასახული უნდა იყოს ყველა სტრუქტურული ერთეულის დაქვემდებარების დონე.

პრინციპი 2.

საჯარო დანახვების სისწრაფი შეიძლება სრულყოფილი ეკონომიკის განვითარების უნდა შეესაბამებოდეს ოკეანისპირის განვითარებას. საჯარო დანახვა უნდა შეესაბამებოდეს მის სისწრაფი შეიძლება დანახვებთან საქმიანობას შესაბამისი სრულყოფილი ეკონომიკის საშუალებით.

საჯარო დანახვების თითოეული ფუნქცია უნდა გამომდინარეობდეს მისი საქმიანობის მიზნებიდან და იგი მკაფიოდ უნდა იყოს ასახული საჯარო დანახვების სისტემაში შემავალი სტრუქტურული ერთეულების დებულებებსა და თანამშრომლების სამუშაო აღწერილობებში. ამგვარად უზრუნველყოფილი იქნება, რომ საჯარო დანახვებში თითოეულ ფუნქციას ჰყავდეს კონკრეტული შემსრულებელი.

კოორდინაცია საჯარო დანახვებსა და მის სისტემაში შემავალ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, როგორც წესი, უნდა ხდებოდეს შესაბამისი პოლიტიკის დეპარტამენტის საშუალებით. მაგალითად, საჯარო დანახვების სისტემაში შემავალ თითოეულ სსიპ-ზე ან/და ა(ა)იპ-ზე ზედამხედველობას საჯარო დანახვების რომელიმე დეპარტამენტი უნდა ახორციელებდეს, ხოლო კურატორი მოადგილეები დარგთან დაკავშირებულ საკითხებზე დახმარებას შესაბამისი პასუხისმგებელი დეპარტამენტისგან უნდა იღებდნენ. პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი დეპარტამენტების რგოლი მნიშვნელოვანია, რადგან თუ სსიპ-ზე ან/და ა(ა)იპ-ზე ზედამხედველობას არც ერთი დეპარტამენტი ახორციელებს, საჯარო დანახვების უფროსის მოადგილის შეცვლის შემთხვევაში, საჯარო დანახვებში არავინ რჩება, რომელსაც ეცოდინება რა ფუნქციები, ვალდებულებები, დაგეგმილი პროექტები და ამოცანები ჰქონდა სსიპ-ს ან/და ა(ა)იპ-ს.

პრინციპი 3.

პოლიტიკის შემუშავების საჯარო დანახვის სისწრაფი შეიძლება ეკონომიკის განვითარების უნდა განახორციელოს აღნიშნული პოლიტიკა.

საჯარო დანახვებებმა, რომლებიც შემუშავებენ პოლიტიკას, რესურსების მქონე ნაწილი უნდა დაუთმონ იმ პოლიტიკის შემუშავებასა და კოორდინაციის ფუნქციის განხორციელებას, რომელიც მათი მანდატისა და ფუნქციების ძირითადი შემადგენელი ნაწილია. ამგვარი საჯარო დანახვების სისტემაში შემავალმა ერთეულებმა კი ხელი უნდა შეუწყონ შემუშავებული პოლიტიკის გატარებას.

პრინციპი 4.

საჯარო დაწესებულებამ ძირითადი უნაწიების განხორციელება უნდა უზრუნველყოს შვებით გათვალისწინებულ პოზიციითა 70%-ის, ხოლო მხარდამჭერი უნაწიების განხორციელება - საშვავ-გო ნუსხით გათვალისწინებულ პოზიციითა მხოლოდ 30%-ის გამოყენებით.

საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია ერთმანეთისგან მიჯნავს ძირითად და მხარდამჭერ ფუნქციებს. ძირითადი ფუნქციები განისაზღვრება, როგორც „ფუნქციები, რომლებიც ეფუძნება იმ მისიასა და მიზანს, რის გამოც ეს ინსტიტუცია შეიქმნა“. 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.

მხარდამჭერი ფუნქცია კი მუდმივად უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულების გამართულ ფუნქციონირებას და 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 წარმოებას და ადამიანური რესურსების მართვას.

შესაბამისად, შტატით გათვალისწინებულ პოზიციითა 70% ძირითადი ფუნქციების განსახორციელებლად უნდა იქნეს გამოყენებული, ხოლო 30% - მხარდამჭერი ფუნქციების განსახორციელებლად.

პრინციპი 5.

საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების უზრუნველყოფა გამოყენებისა და ჯანდაცო მმართველობითი კომპონენტის თავიდან აცილების მიზნით, დეპარტამენტის უფროსის მოადგილის პოზიციის შემოღებულ უნდა იქნეს მხოლოდ: კთვლი ან/და აკადემიკური უნაწიების აკადემიკოსი; სუდ მსიკა ოთხი ქვედანაყოფის (სამმართველოს) აკადემიკოსი. დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე შესაძლებელია აკადემიკოსი ასევე იმ დეპარტამენტებში, სადაც 10-ზე მეტი თანამშრომელია სამმართველოებში გადანიშნულების გარეშე.

სტრუქტურული ერთეულის საშუალო ზომა, ასევე მენეჯერის დაქვემდებარებაში არსებული თანამშრომლების საერთო რაოდენობა (მენეჯერის საზედამხედველო არეალი), ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. ერთი მხრივ, ვალდებულებების თანხვედრა, ხოლო მეორე მხრივ, ისეთი მენეჯერების არსებობა, რომელთაც არავინ ჰყავთ დაქვემდებარებაში (1 მენეჯერი 1 ან 2 საჯარო მოხელისთვის - ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერი იმავე საქმეს აკეთებს, რასაც მის დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო მოხელე; ამ მიზეზით კი მენეჯერის პოზიციის არსებობა გაუმართლებელია) თავიდან უნდა იქნეს აცილებული.

მენეჯერის საზედამხედველო არეალის დადგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს სისტემაში არსებული მმართველობითი შესაძლებლობის დონე, ასევე ორგანიზაციის მასშტაბი. უფრო მეტიც, როდესაც ფუნქციათა დელეგირება ორგანიზაციის ადმინისტრაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილია და იგი მუდმივად გამოიყენება, ან როდესაც დამატებით პროექტების მართვა ხდება, მენეჯერის საზედამხედველო არეალი, როგორც წესი, ფართოვდება.

პირველადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსის მოადგილის პოზიციის შექმნა მხოლოდ იმ შემთხვევაშია დასაშვები, თუ დეპარტამენტის ფუნქციები კომპლექსურია ან/და იგი სულ მცირე 4 ქვედანაყოფისაგან შედგება. პირველადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსის არყოფნის შემთხვევაში, მისი მოვალეობის შესრულება შესაძლებელია დაეკისროს რომელიმე სამმართველოს უფროსს. პირველადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსის მოადგილის დანიშვნა შესაძლებელია ასევე ერთდონიანი სტრუქტურის მქონე სტრუქტურულ ერთეულებში (მაგ.: დეპარტამენტი, რომელიც არ არის ჩაშლილი სამმართველოებად) ათბე მეტი თანამშრომლით.

პრინციპი 6.

საჯარო დანახვების ხელმძღვანელი უნდა ახორციელებდეს მის უფლებამოსილებას მოადგილეების საქმიანობის კოორდინაციის გზით; ხელმძღვანელი უშუალოდ უნდა ზედამხედველობდეს შეზღუდული კომპეტენციის სფეროებზე.

ამ პრინციპის თანახმად, საჯარო დანახვებების ხელმძღვანელი უშუალოდ არ უნდა დაიცავდეს სტრუქტურულ ერთეულებზე ზედამხედველობით. მოადგილემ უნდა იტვირთოს შუალედური რგოლის როლი ორგანიზაციის ხელმძღვანელსა და სტრუქტურული ერთეულის უფროსებს შორის. თუმცა, შესაძლებელია რამდენიმე სტრუქტურული ერთეული საჯარო დანახვებების უფროსს უშუალოდ დაექვემდებაროს. ეს ერთეულები, როგორც წესი, ჰორიზონტალური ფუნქციისაა (მაგ. პოლიტიკის კოორდინაციის დეპარტამენტი) და მხარდაჭერას უწევს დანახვებების ხელმძღვანელს ან მასთან უშუალო და ხშირ კომუნიკაციას საჭიროებს. მაგალითისთვის, ასეთი სტრუქტურული ერთეულები შეიძლება იყოს შიდა აუდიტის დეპარტამენტი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტი,

ან სხვა მსგავსი სპეციფიკური სტრუქტურული ერთეულები. საერთო ჯამში, ხელმძღვანელს უშუალოდ დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე.

პრინციპი 7.

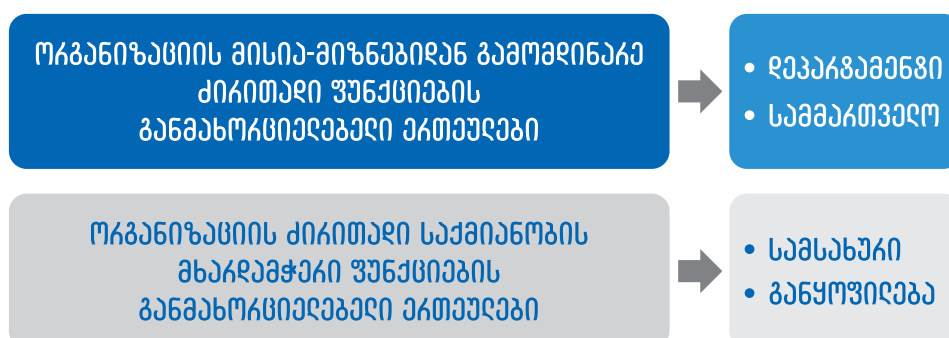
საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელისა და მისი მოადგილეების საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით, სასუკავლია შეიქმნას კაბინეტი (აპარატი), რომელიც დაკომპლექტებული იქნება მათ მიერ ნდობით აღჭურვილი პირებით (მაგ. მჩვევლები, თანამშრომლები და აღმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული სხვა პირები).¹

თანამდებობის პირებს, პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხის გამო, უნდა ჰყავდეთ მრჩეველთა ჯგუფი. ამ პრინციპის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს და მოადგილეებს შესაძლებელია ჰყავდეთ მრჩეველები და ტექნიკური პერსონალი. ამ მიზნით უნდა შემუშავდეს ფორმალური მექანიზმი. საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით რეკომენდებულია, რომ თითოეულ ორგანიზაციაში იყოს მრჩეველებისაგან, თანამშრომლებისაგან და სხვა (აღმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული თანამშრომელი) პირისაგან დაკომპლექტებული შესაბამისი აპარატი.

პრინციპი 8.

საკუთრებადი ერთეულები აკავშირდებიან უნდა იყოს დიშკანსიკაბული (ერთიანი მიდგომა: დასახელებებთან (დეპარტამენტი/სამსახური და სამმართველო/განყოფილება) და დაბადანსებულ ზომასთან მიმართებით).

მნიშვნელოვანია მოხდეს სტრუქტურული ერთეულების მკაფიო დიფერენციაცია. კერძოდ, სასურველია არსებობდეს სტრუქტურული ერთეულების დასახელებებთან მიმართებით ერთიანი მიდგომა;



1 აღნიშნული პრინციპი ეხება მხოლოდ სამინისტროებს.

თავი II.

— ◆ —
ცვლილებების მართვის გუნდის
ჩამოყალიბება
— ◆ —

ეფექტიანი მმართველობის უზრუნველყოფის მიზნით, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების ინსტიტუციური მოწყობის ცვლილება. ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა თავისთავად გამოსავალი არ არის. ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების საბოლოო შედეგი საჯარო დაწესებულების საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდაა. აქ ყველაზე მნიშვნელოვანი ის არის, თუ რა სურს ორგანიზაციას. შესაბამისად, პროცესის დასაწყისშივე უნდა განისაზღვროს შედეგთან მკაფიოდ დაკავშირებული მიზნები და მათი შესრულებისთვის დაიგეგმოს შესაბამისი ღონისძიებები. ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაცია მოსალოდნელი შედეგებით უნდა დაიწყოს.

ორგანიზაციული ცვლილების პროცესი მოითხოვს ცვლილებების მართვის გუნდის ჩამოყალიბებას, რომელიც რეორგანიზაციის მიზნებს განახორციელებს. ცვლილების მართვის გუნდი დაგეგმვის ეტაპზე ყალიბდება. მისი წევრების განსაზღვრა რეორგანიზაციის მიზნებზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს.

პრინციპი 1.

ორგანიზაციული ცვლილების პროცესის დროს, ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისთვის, დაგეგმვის ეტაპზე უნდა შეიქმნას ცვლილებების მართვის გუნდი.

გუნდის წევრები შესაძლოა იყვნენ:

- საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი - ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებულ საკითხებზე საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღები პირი.
- რეორგანიზაციის პროცესებზე პასუხისმგებელი პირი - პირი, რომელიც რეორგანიზაციის პროცესს მართავს და დადგენილ ვადაში ხარისხიანი შედეგის მიღებაზე აგებს პასუხს (მინისტრის მოადგილე ან დაწესებულების ხელმძღვანელის მოადგილე).
- გუნდის სხვა წევრები - მაღალი რგოლის მენეჯერები, ასევე, სტრატეგიულად მხარდამჭერი ფუნქციების განმახორციელებელი პირები.
- დამოუკიდებელი ექსპერტები - საჯარო და კერძო სექტორის, ასევე, საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების, მათ შორის არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები, რომელთაც აქვთ კონკრეტულ დარგში ექსპერტული გამოცდილება.

ცვლილებების მართვის გუნდის ჩამოყალიბება მნიშვნელოვნად განაპირობებს რეორგანიზაციის პროცესის წარმატებას.

თავი III.

ოკუპაციური ძვლები (ოკუპაციის) გეგმა და მისი პედაგოგ

ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით განხორციელების მიზნით, პირველ რიგში, აუცილებელია რეორგანიზაციის გეგმის მომზადება, რომელიც უნდა გაიწეროს გონივრულ ვადებში. კერძოდ, ძალიან სწრაფმა ან პირიქით, ძალიან ნელმა რეორგანიზაციამ შესაძლოა პროცესების ხარისხიანად წარმართვას ხელი შეუშალოს, ან/და არასტაბილურობა გამოიწვიოს.

რეორგანიზაციის პროცესის გაჭიანურება ორგანიზაციის სტაბილურობას საფრთხეს უქმნის, რამაც, შესაძლოა პროფესიონალების გადინება გამოიწვიოს. რეორგანიზაციის პროცესის საფუძვლიანი გეგმის გარეშე დაწყებამ შესაძლოა გამოიწვიოს ქაოსი და ორგანიზაციის პრესტიჟის შელახვის მიზეზიც კი გახდეს. შესაბამისად, დაგეგმვა და მოსამზადებელი ღონისძიებების გატარება წარმატებული რეორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს.

პრინციპი 1.

საჯარო დაწესებულებაში ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელებისას აუცილებელია ჩაოკგანიზაციის გეგმისა და გეგმიურ განხორციელების შედეგების შეფასება.

საჯარო დაწესებულებაში სტრუქტურული ცვლილების განხორციელებისას მნიშვნელოვანია რეორგანიზაციის გეგმის შემუშავება და ზედმინევით შესრულება, რათა გაიზარდოს მიმდინარე პროცესების მიმართ ნდობა და მიზნის სრულყოფილად მიღწევის შესაძლებლობა.

სტრუქტურული ცვლილებების პროცესი გარკვეულწილად პროექტის მართვის მსგავსია და შესაბამისად, მნიშვნელოვანია პროექტის მართვის პრინციპების გათვალისწინება.

პროექტების მართვის ევროკომისიის სახელმძღვანელო პრინციპების შესაბამისად,² პროექტი ოთხი ეტაპისგან შედგება:

2 Kourounakis, Nicos; Maraslis, Athanasios; PM² Project Management Methodology Guide; European Commission; 2016-11-29

პროექტის მართვის ეტაპები ევროკავშირის სტანდარტების შესაბამისად	აღწერა ევროკავშირის სტანდარტების შესაბამისად	საქართველოს მთავრობის No. 199 დადგენილებასთან შესაბამისობა
1. ინიცირება	სასურველი შედეგების და პროექტის მასშტაბის განსაზღვრა, პროექტის დანწყება	
2. დაგეგმვა	პროექტის ძირითადი გუნდის ჩამოყალიბება, მისი საქმიანობის ფარგლების განსაზღვრა და სამუშაოს დაგეგმვა	მე-9 მუხლი აღწერს რეორგანიზაციის დაგეგმვის პროცესს. პროცესის მაქსიმალური ხანგრძლივობა – 1 თვე მე-10 მუხლი აღწერს ორგანიზაციული მონაცემების ახალი პროექტის მომზადების და სამართლებრივი აქტების შემუშავების აუცილებლობას. პროცესის მაქსიმალური ხანგრძლივობა – 1 თვე
3. შესრულება	პროექტის გეგმების შესრულების კოორდინაცია	მე-10 მუხლი აღწერს სამართლებრივი აქტების პროექტების მომზადების აუცილებლობას
4. დასრულება	პროექტის შესახებ ანგარიშგება, პროექტთან დაკავშირებული რეკომენდაციების გამოქვეყნება, პროექტის დახურვა	მე-10 მუხლი აღწერს მობილობის პროცესს. ეტაპის მაქსიმალური ხანგრძლივობა – 1 თვე

თავი IV.

კომუნიკაციის გეგმის
შემუშავება

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის ეფექტიანად წარმართვის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორი სწორად დაგეგმილი კომუნიკაციაა. გასაკვირი არაა, რომ ცვლილებების პროცესს თან ახლავს გაურკვევლობა და თანამშრომლების მხრიდან შიში, რამაც შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს მთლიანად პროცესზე. შესაბამისად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა უნდა უზრუნველყონ დროული და სწორი ინფორმაციის მიწოდება თანამშრომლებისთვის, ვინაიდან ორგანიზაციულ ცვლილებებს ყველაზე მეტად ინფორმაციული ვაკუუმი ვნებს. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების თითოეულ ეტაპზე (დაგეგმვა, დაწყება, მიმდინარეობა, დასრულება) ხშირი კომუნიკაცია როგორც თანამშრომლებთან, ისე გარე დაინტერესებულ პირებთან წარმატებული რეორგანიზაციის აუცილებელი პირობაა.

პრინციპი 1.

ორგანიზაციული ცვლილებების დაწყებამდე, საჭიროა კომუნიკაციის გეგმის შემუშავება.

კომუნიკაციის გეგმა შედგება შემდეგი ელემენტებისგან:

- არსებული მდგომარეობა
- კომუნიკაციის მიზნები
- სამიზნე აუდიტორია
- ძირითადი გზავნილები
- კომუნიკაციის ფორმები
- განრიგი
- წარმატების გაზომვის ხერხები

კომუნიკაციის გეგმის დიდი ნაწილი შიდა კომუნიკაციას, ანუ თანამშრომლებთან კომუნიკაციას უნდა დაეთმოს. კომუნიკაციის პროცესში ძირითადი ელემენტია ინტენსივობა - საკმარისი არ არის კომუნიკაციის რამდენიმე ღონისძიების განხორციელება, მნიშვნელოვანია რეორგანიზაციის შესახებ თანამშრომელთა მუდმივი ინფორმირება.

კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ იმ თანამშრომლებთან, რომლებსაც ცვლილებები შესაძლოა უშუალოდ შეეხოთ, არამედ მათთანაც, ვისზეც რეორგანიზაცია პირდაპირ გავლენას არ ახდენს.

კომუნიკაციის გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების ნაწილი უნდა მოიცავდეს გარე დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციასაც.

კომუნიკაციის მიზანი დაგეგმილი რეორგანიზაციის შესახებ არა ერთჯერადად ინფორმაციის მიწოდება, არამედ რეორგანიზაციის, მისი მიზნებისა და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ ცნობიერების მუდმივი ამაღლებაა. რეორგანიზაციის შესახებ ინფორმირებულობა შესაძლებელია გაიზომოს კიდევ, მაგალითად, რეორგანიზაციის საწყის და საბოლოო ეტაპებზე ჩატარებული გამოკითხვებით.

პრინციპი 2.

კომუნიკაციის ან სტრატეგიული აქტივების ინსტიტუციური მოწყობის ცვლილების მიზნები თავიდანვე გააჟიურ უნდა იყოს განსაზღვრული და ღონისძიებები მიზნების შესაბამისად უნდა იყოს დაგეგმილი, რომლის შესახებაც მენეჯერულ კონსილიუმზე გეგმა პირადად თანამშრომლებს უნდა მიეწოდონ ინფორმაცია ღია და გაკვეთით.

ცვლილების წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია მენეჯერულ რგოლზე. რეორგანიზაციის დასრულების შემდეგ მოსალოდნელი უპირატესი შედეგის და მისი მიზნების შესახებ ნათლად და დამატებითად კომუნიკაცია საჯარო დაწესებულების მმართველი რგოლის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს.

თავი V.

— ◆ —

თანამშრომელთა ინჟინერება და
ჩართულობა ორგანიზაციული ცვლილებების
განხორციელების პროცესში

— ◆ —

ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებული განხორციელებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის თანამშრომლების მხრიდან პროცესის მხარდაჭერა. შესაბამისად, ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა ინფორმირება ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებთან დაკავშირებით, რაც პროცესების მიმართ დადებითი განწყობის შექმნის წინაპირობაა. მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ თანამშრომლების მხარდაჭერის გარეშე, ორგანიზაციაში დაგეგმილ ცვლილებებს ვერ ექნება სათანადო შედეგები. თანამშრომელთა მხარდაჭერის მოპოვების საუკეთესო გზა კი ცვლილების პროცესში თანამშრომელთა აქტიური ჩართულობის უზრუნველყოფა და საჭირო ინფორმაციის მიწოდებაა.

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის მიმართ თანამშრომელთა დადებითი დამოკიდებულების მოპოვებისათვის მნიშვნელოვანია ყველაზე სკეპტიკურად განწყობილი აუდიტორიის იდენტიფიცირება და საერთო ენის გამოთხზვა. რეკომენდირებულია, რომ ორგანიზაცია ღია იყოს კრიტიკისადმი და დიალოგის რეჟიმში მოისმინოს თანამშრომელთა დამოკიდებულებები პროცესისადმი, რათა მათ თავი იგრძნონ პროცესის ნაწილად და გაითავისონ საკუთარი როლი.

პრინციპი 1.

საჯარო დაწესებულებამ, ორგანიზაციულ ცვლილებების პროცესში, უნდა უზრუნველყოს ინფორმაციის თანაბარი ხელმისაწვდომობა თანამშრომლებისათვის.

პირველ რიგში, საჭიროა ორგანიზაციამ სწორად შეაფასოს ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებით თანამშრომელთა ინფორმირებულობის დონე, რათა ყველასთვის უზრუნველყოფილი იყოს ინფორმაციაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა. იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა მოახერხონ პროცესში აქტიურად ჩართვა, მნიშვნელოვანია თითოეული ეტაპის შესახებ ინფორმაციის მარტივი ენით მიწოდება. მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებმა იცოდნენ, თუ რა ნაბიჯებია დაგეგმილი და დროის რომელ მონაკვეთში. პირველ ეტაპზე სასურველია ზოგადი ინფორმაციის მიწოდება - რატომ არის ორგანიზაციული ცვლილება აუცილებელი და ასევე, გრძელვადიან პერსპექტივაში რა შედეგის მომტანი შეიძლება იყოს ორგანიზაციისთვის და თანამშრომლებისთვის. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციამ თანამშრომლებს გონივრული ვადა უნდა მისცეს, რათა მათ მოსალოდნელი ორგანიზაციული ცვლილებები გააანალიზონ და საკუთარი აზრი დააფიქსირონ.

ამასთანავე, საჯარო დაწესებულებების ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების ცოდნა თანამშრომლებს დაეხმარებათ, უკეთ გაიგონ ორგანიზაციული ცვლილების მიზანი, მიზეზი, პროცესის მიმდინარეობა და შესაძლო შედეგები. მაგალითად, ისეთი ძირითადი პრინციპის ცოდნა, როგორიცაა ფუნქციების მიხედვით თანამშრომლების რაოდენობრივი განაწილება (70%/30% - ძირითად და მხარდამჭერ ფუნქციებს შორის ბალანსი), მათ შესაძლებლობას მისცემს, თავიდანვე ჰქონდეთ წარმოდგენა, თუ როგორი ორგანიზაციული მოწყობისკენ უნდა ისწრაფოდეს საჯარო დაწესებულება.

პრინციპი 2.

საჯარო დანახვებზე გამოგანიზებული ცვლილებების პარამეტრებში უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა აქტიური ჩართულობა მუდმივი დიალოგისა და უკუკავშირის გზით.

თანამშრომელთა ინფორმირების პროცესში, კითხვა-პასუხის რეჟიმისა და ზემოდან ქვემოთ ინფორმაციის მიწოდების გარდა, მნიშვნელოვანია უშუალო კომუნიკაცია (tête-à-tête) და ანონიმური საინფორმაციო არხების გამოყენება. თანამშრომელთა აქტიური ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია, დამსაქმებელმა ხელი შეუწყოს ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას, რომელიც წახალისებს აქტიურ მსჯელობას ორგანიზაციის სამომავლო გეგმების, მისი როლის შესაძლო ცვლილების და ცვლილებების საჭიროების შესახებ.

ამ პროცესში უკუკავშირს, შეიძლება ითქვას, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან, თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია, როდესაც მენეჯერი უსმენს მას და გამოთქმულ შენიშვნებს ყურადღებით განიხილავს. მიუხედავად იმისა, მენეჯერი (ორგანიზაციულ ცვლილებებზე პასუხისმგებელი პირი) მიიღებს თუ უარყოფს თანამშრომლების წინადადებებს, გამოთქმული აზრების გულისყურით მოსმენა და შემდგომი უკუკავშირი პროცესის ეფექტიანად წარმართვის აუცილებელი კომპონენტია. ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესზე პასუხისმგებელ პირს კარგად უნდა ესმოდეს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის კონსტრუქციული და არგუმენტირებული დიალოგი მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით კი ცვლილების პროცესში.

თავი VI.

— ◆ —
ოკუპაციური ძალების პოლიტიკური
დაინფორმირება მხარეთა ჩართვა
— ◆ —

როგორც ორგანიზაციული ცვლილების, ისე ნებისმიერი პროცესის წარმართვისას, გარდა შიდა კომუნიკაციისა, მნიშვნელოვანია გარე კომუნიკაციაც, რისთვისაც აუცილებელია დაინტერესებული პირების იდენტიფიცირება და მათი ინფორმირება დაგეგმილ ცვლილებებთან დაკავშირებით. დაინტერესებულ პირთა ჩართვა უზრუნველყოფს პროცესების ეფექტიან წარმართვას და საჭიროების შემთხვევაში, მეთოდოლოგიური და ექსპერტული დახმარების მიღებას.

პრინციპი 1.

კომუნიკაციის პროცესის დაწყებამდე, ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს დაინტერესებული მხარეთა იდენტიფიცირება და უზრუნველყოს პროცესში მათი ჩართულობა.

ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული კომუნიკაციის გეგმა, რეკომენდირებულია, რომ ითვალისწინებდეს ძირითადი რეორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ გარე დაინტერესებული პირების ინფორმირებასაც. მაგალითად, მიზანშეწონილია სხვა საჯარო დაწესებულებებთან, საერთაშორისო პარტნიორ ორგანიზაციებთან და მომხმარებლებთან კომუნიკაცია და მათთვის დაგეგმილი რეორგანიზაციის შესახებ სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდება.

ყველა დაწესებულებამ უნდა იცოდეს, ვინ არიან მისი მომხმარებლები და მათი საქმიანობით დაინტერესებული პირები. მსგავსი ჩამონათვალის არარსებობის შემთხვევაში, სასურველია წინასწარ ჩატარდეს კვლევა.

გარე დაინტერესებული პირების იდენტიფიცირების მატრიცა ორგანიზაციას დაეხმარება:

- დაინტერესებულ პირთა განსაზღვრაში და მათი ინტერესების შეფასებაში;
- რეორგანიზაციის პროცესზე გარე დაინტერესებულ მხარეთა გავლენის შეფასებაში;
- შესაბამისი კომუნიკაციის ფორმის შერჩევაში.



მომხმარებლებისა და დაინტერესებული პირების ანალიზის შემდეგ, სასურველია ორგანიზაციამ კომუნიკაციის შესაფერისი ფორმები შეარჩიოს და სწორედ ამ გზით მიაწოდოს მათ ინფორმაცია დაგეგმილი ცვლილებების შესახებ. კომუნიკაციის ფორმები შეიძლება იყოს: დისტანციური და პირისპირ შეხვედრები, ოფიციალური

წერილები, ელ. ფოსტით შეტყობინებები, სატელეფონო ზარები, ელექტრონული პლატფორმები და ა.შ. ორგანიზაციის წარმომადგენლებს უნდა ახსოვდეთ, რომ გარე დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციის მთავარი მიზანი რეორგანიზაციის პროცესის ეფექტიანობის უზრუნველყოფაა. სასურველია, რომ ორგანიზაციამ მათ ინფორმაცია მიაწოდოს პროცესის შესაძლო შეფერხების, დაგეგმილი აქტივობების და ნებისმიერი სახის ცვლილების შესახებ.

რეორგანიზაციის პროცესში, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობა. აღნიშნული უზრუნველყოფს პროცესების ეფექტიან წარმართვას, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვის და სამართლებრივ ნორმებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით.

რეორგანიზაციის პროცესში ბიუროსთან თანამშრომლობა გათვალისწინებულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონითაც. კერძოდ, კანონის 104-ე მუხლის თანახმად, დაწესებულებები ვალდებული არიან საჯარო სამსახურის ბიუროს შეატყობინონ გადაწყვეტილება რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და სხვა საჯარო დაწესებულებებთან შერწყმის შესახებ, საჯარო დაწესებულების თანამშრომლების ინტერესებიდან გამომდინარე. საჯარო სამსახურის ბიურო კი საჯარო დაწესებულებას მეთოდოლოგიურ მხარდაჭერას სთავაზობს შემდეგი მიმართულებებით:

- სამართლებრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობა;
- მობილობის პროცესის წარმართვა;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- რეორგანიზაციის პროცესის რისკების მართვა;
- ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება.

შესაბამისად, საჯარო დაწესებულებებმა საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია:

- რეორგანიზაციის დაწყების შესახებ;
- ცვლილებების მართვის გუნდის შესახებ;
- დაწესებულების მიერ დაგეგმილი სტრუქტურული ცვლილებების (სქემის პროექტის ჩათვლით) და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ცვლილებების (ცვლილებას დაქვემდებარებული პოზიციების და თანამშრომლების სია და რიცხვი) შესახებ;
- რეორგანიზაციის მიზნებისა და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ;
- კომუნიკაციის გეგმის შესახებ;
- რეორგანიზაციის შედეგების შესახებ.

რეორგანიზაციის პროცესის შესახებ დაინტერესებული მხარეების ინფორმირება, გაამყარებს დაწესებულების, როგორც საიმედო პარტნიორის რეპუტაციას. ასევე, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან მჭიდრო თანამშრომლობა ხელს შეუწყობს რეორგანიზაციის პროცესის ყველაზე ეფექტიანი გზების შერჩევას და სასურველი შედეგების მიღწევას.

თავი VII.

— ◆ —

ოკგანიზაციური მოწყობის ცვლილების
(ოკგანიზაციის) კომტესში კომპენიუნდ
საქაკო მოხედოთა უზღებების დაცვა

— ◆ —

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის მიხედვით, სისტემური და ეფექტიანი მმართველობის უზრუნველყოფის მიზნით, შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაცია. რეორგანიზაციის პროცესი უშუალოდ არის დაკავშირებული საჯარო მოხელეების სოციალურ გარანტიებთან. ეს პროცესი ერთ-ერთი ყველაზე მგრძნობიარე საკითხია საჯარო მოხელეების უფლებების დაცვის თვალსაზრისით. რეორგანიზაციის პროცესი და საჯარო მოხელეთა შესაბამისი გარანტიები მოცემულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონსა და „პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის №199 დადგენილებაში.

ამ ნაწილის მიზანი არა რეორგანიზაციის მარეგულირებელი სამართლებრივი ნორმების დეტალური განხილვა, არამედ ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტების ხაზგასმია, რეორგანიზაციის პროცესში საჯარო მოხელეთა უფლებების დაცვის კუთხით.

პრინციპი 1.

ორგანიზაციული მოწყობის ცვლილების (აქორგანიზაციის) კომპლექსური უზრუნველყოფილი უნდა იყოს საჯარო მოხელეთა სამართლებრივი გათანაბრების დაცვა.

საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაცია შეიძლება განხორციელდეს საჯარო სამსახურის ინტერესებიდან გამომდინარე და ეფექტიანი მმართველობის უზრუნველყოფის მიზნით. რეორგანიზაცია არის საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის შეცვლა, რის შედეგადაც მიიღება საჯარო დაწესებულების ნაწილობრივ ან მთლიანად ახალი სტრუქტურა. რეორგანიზაციად მიიჩნევა ასევე დაწესებულებაში პოზიციების გადაადგილება ან მათი რაოდენობის შემცირება. აღსანიშნავია, რომ საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაცია არ შეიძლება გახდეს მოხელის სტატუსის შეწყვეტის საფუძველი, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც რეორგანიზაციას შედეგად მოჰყვება შტატების შემცირება. ეს ნიშნავს, რომ რეორგანიზაციული მოწყობის დროს, საჯარო მოხელე მხოლოდ ძირეული ცვლილებების შემთხვევაში შეიძლება განთავისუფლდეს.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის 116-ე მუხლის მიხედვით, მოხელე ქალი არ შეიძლება გათავისუფლდეს სამსახურიდან ორსულობის ან ბავშვის 3 წლის ასაკამდე აღზრდის პერიოდში საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის გამო. ამ შემთხვევაში, დამსაქმებელი ვალდებულია თანამშრომელს შესთავაზოს ალტერნატიული პოზიცია; გამონაკლისს წარმოადგენს საჯარო დაწესებულების ლიკვიდაცია, რომლის დროსაც შესაძლებელია მოხელე ქალის სამსახურიდან გათავისუფლება ორსულობის ან ბავშვის 3 წლის ასაკამდე აღზრდის პერიოდში.

მობილობის პროცესი მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელის მუშაობის უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად. მობილობის პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ შტატის შემცირებისას შესაბამისი მოხელე შესაძლებელია მისი თანხმობით გადაყვანილ იქნეს იმავე ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში მისი თანამდებობის ტოლფას თანამდებობაზე, ხოლო ასეთი თანამდებობის არარსებობისას – დაბალ თანამდებობაზე, მისი კომპეტენციის გათვალისწინებით. აუცილებელია, რომ მოხელეს სამსახურიდან გათავისუფლების შესახებ გადანყვეტილება ეცნობოს გათავისუფლებამდე ერთი თვით ადრე.

საჯარო სამსახურის ბიურო, მობილობის პროცესის ხელშეწყობის მიზნით, მომართვის საფუძველზე უზრუნველყოფს საჯარო სამსახურის სისტემაში არსებული შესაბამისი ვაკანტური თანამდებობების შესახებ ინფორმაციის მოძიებას. თუ იმ საჯარო დაწესებულებაში, რომელშიც მიმდინარეობს რეორგანიზაცია, ტოლფასი თანამდებობა არ არსებობს, საჯარო სამსახურის ბიურო ამოწმებს ტოლფას თანამდებობებს სხვა საჯარო დაწესებულებებში. თუ შესაბამისი პოზიცია ვერ მოიძებნა ან მოხელის თანხმობის არარსებობისას, მობილობა უნდა განხორციელდეს იმავე ან სხვა საჯარო დაწესებულების დაბალ პოზიციაზე. საჯარო მოხელის გადაყვანამდე საჭიროა მეორე დაწესებულების თანხმობა, თუმცა ამ უკანასკნელს არ აქვს განთავისუფლებული საჯარო მოხელის დანიშვნის ვალდებულება.

ვაკანტური პოზიციების არარსებობისას, ან იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე უარს განაცხადებს იმავე ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში შეთავაზებული მობილობით სარგებლობაზე, საჯარო მოხელე ირიცხება მოხელეთა რეზერვში 2 წლის ვადით. მობილობის შეუძლებლობის შემთხვევაში მოხელეს ეძლევა კომპენსაცია თანამდებობრივი სარგოს 3 თვის ოდენობით, ხოლო მობილობით სარგებლობაზე უარის შემთხვევაში კი - თანამდებობრივი სარგოს 1 თვის ოდენობით. ამავდროულად, მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხულ მოხელეს შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს დახურულ კონკურსში, რომელიც საჯარო სამსახურის სისტემაში ცხადდება.

თავი VIII.

— ◆ —
ეთიკისა და ქმედის ზოგადი წესების
დაცვის უზენაესი მოთხოვნა
— ◆ —

ორგანიზაციული ცვლილების პროცესში, განსაკუთრებით, მასშტაბური სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებისას, შესაძლოა თანაბარი მოპყრობის პრინციპის, ასევე, ეთიკისა და ქცევის სხვა წესების დარღვევის რისკი გაიზარდოს. შესაბამისად, საჭიროა, რომ ცვლილების მიმდინარეობის პროცესში და მისი დასრულების შემდეგ ამ საკითხებზე ყურადღება გამახვილდეს.

მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებები გავლენას ყოველთვის ახდენს თანამშრომლებზე, თუმცა ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს, რომ ამ ცვლილებების გავრცელება თანამშრომლებზე არ ეფუძნებოდეს რაიმე სახის შეხედულებას, რაც არღვევს კანონის წინაშე თანასწორობის პრინციპს, ზღუდავს საჯარო მოხელის კანონიერ უფლებებს, თავისუფლებებს და კანონიერ ინტერესებს, ან ხელს უშლის მათ განხორციელებას.

პრინციპი 1.

საჯარო დაწესებულებაში ორგანიზაციული ცვლილება (აპოკალიფსია) უნდა ხორციელდებოდეს ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების დაცვით.

ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესები ის მნიშვნელოვანი ღირებულებებია, რომელთა განუხრელად დაცვა უნდა ვლინდებოდეს საჯარო დაწესებულების და მასში დასაქმებული პირების ყოველდღიურ საქმიანობაში. სწორედ ამ ღირებულებების დაცვა უზრუნველყოფს საზოგადოების წინაშე საჯარო სამსახურის მიმართ ნდობის ამაღლებას. ეთიკური სტანდარტი საჯარო სამსახურში ადგენს იმ პრინციპების და ღირებულებების ჩამონათვალს, რომლებიც საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებულ საჯარო მოსამსახურეებს განუმარტავს კონკრეტული ღირებულების შესაბამისად სწორი ქმედების განხორციელების აუცილებლობას.

ამასთანავე, ეთიკისა და ქცევის წესების შინაარსის დეტალურ ფორმულირებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება, მათ შორის, ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესშიც, რა დროსაც ვლინდება პირის მიერ განხორციელებული ქმედების შესაბამისობა ან წინააღმდეგობა ეთიკისა და ქცევის ზოგად პრინციპებთან, მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანასწორობის, მიუკერძოებლობის, ობიექტურობისა და სხვა ღირებულებების დაცვა.