

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნანა ბრეგაძე

სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში  
მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მათ მიღებაში  
სახელმწიფო მოხელეების როლის კვლევის თეორიულ–  
მეთოდოლოგიური საფუძვლები

დოქტორის აკადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის

**ავტორეფერატი**

სადოქტორო პროგრამა – საჯარო მმართველობა

შიფრი – 1109

თბილისი

2019 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის

საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ტექნიკის მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი გენადი იაშვილი

-----

რეცენზენტები:

-----

-----

დაცვა შედგება 2019 წლის ——— ივლისს, ——— საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი ----,  
აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,

ხოლო ავტორეფერატისა - სტუ-ს ვებგვერდზე.

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:

ასოცირებული პროფესორი,

ლია ბერიკაშვილი

## Abstract

In the dissertation - "Theoretical-methodological Principles of role Government officials in state civil service", is researched, that its actuality is conditioned by the public officials in the decision making process in the state civil service. It is important that the decision-making Process is valid for the inspection carried out in public service according to all categories of positions. This helps acceptable solutions for the functioning of the mechanisms of social Process. The state for management decision-making within the attitudes, trends, discovering relationships, as well as the decision to expose functionality, making mechanisms on the use of public opinion research by officials.

The dissertation work presents the research and the research process following: Employees survey selection of the specific research specifics, that the narrow direction of nature, namely: the questions posed to respond to only those people who have the relevant practical experience, and also understands the State civil service characteristics. Therefore, experienced specialists have been selected by respondents, civil servants with less than 3 years of service in civil service.

As a result of the analysis conducted in the dissertation work, we have presented data on the fact that sociological studies have different goals. This study can be attributed to a theoretical-practical research class that focuses on special sociological theories in governance practice. On the one hand, the main basis of the work is to build logical structures on the basis of special sociological theories, on the other hand, to justify or reject the hypotheses, the results of the survey will serve to change the practice of management decisions. Scientific knowledge of management decisions helps to solve existing problems and facilitate the development of recommendations for increasing efficiency of management activity. The inquiry of the work done within the scope of this work, since its main task is to examine the hypotheses of scientific-practical nature.

A group of employees should not be too small (representation), not too large (to reduce the quality of collective assessment, decrease the weight of the individual specialist's opinion). The group should be selected by the number of employees who will be able to make conclusions on all issues in the research process. The composition of staff must be varied: "It is considered that in a composition group (according to the position, education, age and professional status) the difference of opinion is created. That is why the diverse composition group has the ability to develop more broad range alternatives and make less mistakes.

In the survey of these employees, no random sampling method was applied, as it was necessary that the employees had the role of state civil service and the specificity of decision making. We have the main questions and the results obtained in the research process.

**In the first chapter** - "Mechanisms for Managing Decision Making in the State Service" are considered: the theoretical basics of management decisions in public service; As well as the essence of mechanisms for decision-making in the public service.

Developing a management decision in the public service is one of the main elements of the management processes. The modern challenging tasks that govern the management require a detailed study of the decision-making process. Decision making is the main process of management and the decision is the main result of the

management system. The decision is based on the management information that serves as executives, plans, regulations, orders and serves the next and most important activities. The management process can be considered as a continuous process of decision-making. In order to ensure that governing decisions are in harmony with the requirements of public life, **helping them make effective decisions** on current issues, it is important that the decisions are scientifically justified, competent, and competent. Any management activity involves making decisions, and its efficiency is a guarantee of high quality management. The timely delivery of the decision-making mechanisms will ensure the efficiency of the decision taken in most cases.

**In the second chapter** - "Peculiarities of the Management Decision and its Sociological Assessment in Public Service" are presented as: social environment for decision making mechanisms in public service; Position Regulation as an administrative basis for the use of decision making mechanisms in the public service; Sociological assessment of the condition of the mechanisms of management decisions of public servants.

Modern governance activity in the state service is characterized by a large number of problems that need immediate solutions. Leadership operates in a situation and in the different environmental changes in the competitive environment. The main task of management theory and practice today is the task of creating efficient methods of elaboration, control and evaluation of management decisions.

**In the third chapter** - "Administrative Anomalies in the State Civil Service" are presented: Theoretical-methodological basis for the study of administrative anomalies in the state civil service; Sociological-methodological approaches of the state civil service; Governance Anomalies in State Civil Service - Types, Factors.

The relationship between the elements of the social system is interpreted in the role of mediator in the state service system. The state civil service serves the function of ensuring social activity for stability and order. Based on theoretical and methodological approaches in social systems, Anomalies are characterized by the social system, but to a definite spread, which preserves the system through striving for regulation. Therefore, it is necessary to have systematic, complex and regular examination of the factors that affect the management of the anomalies, the quality of their distribution and their dissemination in the public service.

**All of these issues and research results, which are discussed in the framework of the dissertation work, are considered in the abstract and thesis.**

All interested readers have free access to the above-mentioned abstract and thesis, which are kept in the Technical University Library.

#### **ნაშრომის ზოგადი დახასიათება:**

**საკვლევი თემის აქტუალობა:** თანამედროვე მმართველობითი მოღვაწეობა გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას, მისი ეფექტიანობა კი მართვის მაღალი შედეგიანობის საწინდარია. სწორად გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები უზრუნველყოფენ გადაწყვეტილების ეფექტურობას, მის შემდგომ რეალიზებას და დასახული მიზნების მიღწევას. დღეისათვის

მეცნიერული თვალსაზრისით საინტერესოა არა მხოლოდ ჩვეულებრივი კავშირები და ურთიერთქმედება, არამედ მმართველობითი ტიპის კავშირებისა და ურთიერთქმედების მარეგულირებელი მექანიზმებიც. ეს გადაწყვეტილებები მიიღება სხვადასხვა მექანიზმების გამოყენებით, მათ შორის მმართველობითი სიტუაციის სპეციფიკაზე, სახელმწიფო ორგანოების დარგობრივი თავისებურებებისა და სოციალურ გარემოს მდგომარეობაზე დამოკიდებულებით. ამიტომ აქტუალურ ამოცანად გვევლინება არა მხოლოდ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების გამოყენების მეცნიერული დასაბუთება, არამედ მათი ყოველდღიურ მმართველობით პრაქტიკაში გამოყენებაც. ამასთან დაკავშირებით აქტუალური გახდა სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების შერჩევასა და ფუნქციონირებაზე სოციალური გარემოს ზემოქმედების კვლევა.

თემის აქტუალურობა განპირობებულია იმითაც, რომ თანამედროვე პირობებში აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების ახლებურად გააზრება, რომელიც ზემოქმედებს არა მარტო ობიექტზე, არამედ მის რეგულაციაზეც. უცილებელია პრაქტიკაში გადაწყვეტილების მიღების მეტად ეფექტური მექანიზმების მოძიება. სამართლიანი დემოკრატიული სახელმწიფოს ჩამოყალიბების პროცესში საჯარო მმართველობა საქართველოში ახალი ფორმებისა და მეთოდების ძიების სტადიაში იმყოფება. სახელმწიფო სამსახურის ეფექტიანი სისტემა როგორც საზოგადოების სოციალური სისტემის შემადგენელი ნაწილი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ზოგადად საზოგადოების მოდერნიზებაზე.

სახელმწიფო სამსახურში ცვლილებების გატარება უპირველეს ყოვლისა უკავშირდება ღრმა მმართველობით კრიზისს, რაც სახელმწიფო სამსახურის სისტემაში არსებული ანაომალიური მოვლენების არსებობის შედეგია. ეს მდგომარეობა ხელს უშლის პასუხისმგებლობისა და დისციპლინის, მიღებული გადაწყვეტილებების მკაფიოდ შესრულების, სახელმწიფო -

ადმინისტრაციული ეთიკისა და ორგანიზაციული კულტურის პრინციპებს. ამიტომ ვიდრე დაიწყება სახელმწიფო სამსახურის რეფორმირება, აუცილებელია რომ მეცნიერული პოზიციიდან კარგად მოხდეს მისი შესწავლა. სახელმწიფო სამსახურის რეფორმირების მთელ პროცესში გავრცელებული ერთ-ერთი ძირითადი შეცდომა მხოლოდ მაკროდონეზე აქცენტირებაა. ზოგიერთი ასპექტის მიმართ უყურადღებობა მთლიანად რეფორმის არაეფექტიანობას იწვევს.

ამ თვალსაზრისით თეორიულად და პრაქტიკულად შეიძლება ითქვას რომ აუცილებლობას წარმოადგენს სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების პრობლემის მეცნიერული ანალიზი. ანომალიების წარმოშობა წინააღმდეგობების რიგს უკავშირდება. სახელმწიფო სამსახურში მმართველობით ანომალიებს განეკუთვნებიან, მაგალითად: კორუფცია, ინფორმაციული ჩაკეტილობა, გაუცხოება, კარიერიზმი და სხვ. რაც თავისთავად ხელს უშლის სახელმწიფო სამსახურის ნორმალურ ფუნქციონირებას, და მის წინ მდგომი კომპლექსური ამოცანების წარმატებით გადაჭრას.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს თანამედროვე ეტაპზე მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების არსისა და თავისებურებების გამოვლენა. სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების თეორიულ-მეთოდოლოგიური დამუშავება და მისი არსის, მიზეზების, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლების კვლევა, ასევე ამ მოვლენის დარეგულირების მეთოდების მოძიება.

**მიზნის მისაღწევად დასახულია ამოცანები:**

1. სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების კვლევისა და გადაწყვეტილებების მიღებაში სახელმწიფო მოხელეების როლის თეორიული საფუძვლების გამოვლენა.
2. სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების არსისა და მექანიზმების ახსნა.

3. სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურის სოციალური გარემოს და მისი გავლენის **დახასიათება** გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების არჩევასა და ფუნქციონირებაზე.
4. სახელმწიფო სამოქალაქო მოხელეთა თანამდებობრივი რეგლამენტის **განალიზება**.
5. სახელმწიფო სამოქალაქო მოხელეთა მიერ მმართველობით პრაქტიკაში გამოყენებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მექანიზმების სოციოლოგიური შეფასების თავისებურებების **გამოვლენა**.
6. სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურისადმი ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომების **დახასიათება**;
7. სოციალურ სისტემაში ანომალიების შესწავლისათვის არსებული მეთოდოლოგიური მიდგომების აღწერა და სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების **ანალიზი**;
8. სახელმწიფო სამსახურის სისტემაში მმართველობით ანომალიებზე ზეგავლენის მქონე მნიშვნელოვანი ფაქტორების (გარე და შიდა ფაქტორები) **ანალიზი**;
9. საქართველოს სახელმწიფო სამსახურში არსებული მმართველობითი ანომალიების ძირითადი სახეობების **დახასიათება**;
10. სოციოლოგიური კვლევის მასალებზე დაყრდნობით სხვადასხვა სახეობის მმართველობითი ანომალიების გავრცელების ხარისხის **გამოვლენა**;

**კვლევის საგანი და ობიექტი:** ნაშრომის კვლევის საგანია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში.

**კვლევის ობიექტი**ა მმართველობითი გადაწყვეტილებები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში.

**კვლევის მეთოდოლოგია:** კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების სახელმძღვანელოები და

გამოქვეყნებული სტატიები საჯარო მმართველობის, გადაწყვეტილების მიღების საკითხების შესახებ.

სადისერტაციო კვლევის ძირითად თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს მ.ვებერის სოციალური მოქმედებების თეორიები; ტ.პეტერსონის სოციალური ურთიერთქმედებისა და სოციალური ურთიერთობების თეორიები; კვლევის მეთოდები შეიცავენ სახელმწიფო მოხელეთა თანამშრომლების გამოკითხვებს, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს სახელმწიფო სამოქალაქო მოხელეთა საქმიანობის ანალიზს.

**კვლევის ინფორმაციულ ბაზას** წარმოადგენს საქართველოს საკანონმდებლო აქტები, სამეცნიერო კონფერენციებისა და პერიოდული გამოცემების მასალები, ასევე, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ გამოქვეყნებული ანალიტიკური მასალები.

**გამოკვლევის მეცნიერული სიახლე:** დაცვაზე წარმოდგენილი იქნება ხარისხის მაძიებლის პირადი კვლევის შედეგად მიღებული მეცნიერული შედეგების ერთობლიობა, რომლებიც მოიცავს სიახლის ელემენტებს.

1. მმართველობითი გადაწყვეტილებები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში **ჩვენს მიერ განიმარტა როგორც** სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში სახელმწიფო მოხელის ფუნქციების ფარგლებში განხორციელებული გააზრებული და მიზანმიმართული მოქმედებები, რომლის დახმარებითაც რეგულირდება მართვის ობიექტის მდგომარეობა.

2. **ფორმულირებული და შემოთავაზებულია** მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მქანიზმის ავტორისეული განმარტება, რომელშიც იგულისხმება მიზეზ - შედეგობრივი კავშირები, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების დროს სუბიექტის მიერ ფუნქციურ-მოღვაწეობრივ ორიენტაციაზე (საკუთარი განსახორციელებელი ფუნქციების ფარგლებში ტრადიციაზე, ღირებულებებზე, ემოციაზე) დაყრდნობით კონკრეტულ სოციალურ სფეროში სოციალური პროცესების რეგულირების მიზნით აიგება. გამოიყო გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების საკვანძო ელემენტები: თანმიმდევრობა, ერთობლიობა, მათი



მოქმედებისა და ურთიერთქმედების სისტემების მეთოდები, ტექნოლოგიები;

**3. დასაბუთებულია, რომ** ობიექტზე გადაწყვეტილების მიმღები სუბიექტის მარეგულირებელი ზემოქმედება, ასევე მათი ურთიერთქმედება ხორციელდება სოციალური გარემოს ფარგლებში, რომელიც განსაზღვრავს რეგულაციის ტიპს. სადისერტაციო ნაშრომში გამოვლენილია სოციალური გარემოს თავისებურებები და ასევე დახასიათებულია სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების სოციალური გარემო: სახელმწიფო სამსახურის გარე გარემო ასახავს გადაწყვეტილების მიღებისას სახელმწიფო სამსახურის მოხელეების მოსახლეობასთან ურთიერთქმედებას, მოსახლეობის მიერ სახელმწიფოს მხრიდან მართვასა და მართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოსახლეობის ჩართვისადმი სწრაფვას;

**4. სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების** მისაღები მექანიზმების ფუნქციონირების სოციოლოგიური შეფასების საფუძველზე გამოკვეთილია დასკვნა, რომ გადაწყვეტილების მიღების დროს თანამდებობრივი რეგლამენტის შემოტანა ამაღლებს სახელმწიფო მოხელეთა მოტივაციასა და მათი შრომით კმაყოფილებას;

**5. კვლევების მონაცემებზე დაყრდნობით განისაზღვრა** სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების გავრცელების ხარისხი: გავრცელების მაღალი ხარისხით გამოირჩევა ისეთი ანომალიები, როგორც არის საზოგადოების ნორმალური ცხოვრების უზრუნველყოფი მიზნის ვერ მიღწევა საჯარო სამსახურის საქმიანობით; ხელისუფლებისა და მოსახლეობის გაუცხოება; საზოგადოებისა და საჯარო სამსახურის სისტემების შეუსაბამობა; კარიერიზმი; ინიციატივის არ არსებობა; ნეპოტიზმი; სახელმწიფო სამსახურის ინფორმაციული დახურულობა.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესწავლისა და მათი მიღების მექანიზმებისადმი სოციოლოგიური მიდგომის გამოყენებით სახელმწიფო

მოხელეებს შესაძლებლობა ეძლევათ მოიძიონ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ახალი ინსტრუმენტები, სრულყოფილი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების გამოყენება პრაქტიკაში და გამოავლინონ მისაღები გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ხელშემწყობი მექანიზმების სპეციფიკა.

სადისერტაციო ნაშრომში ასახული მოსაზრებები შესაძლოა გამოყენებული იქნას სახელმწიფო სამსახურის რეფორმირების პროგრამების შემუშავებისათვის, „მართვის სოციოლოგიის“, „სახელმწიფო მართვის სისტემა“, „პერსონალის მართვა და საკადრო პოლიტიკა სახელმწიფო სამსახურში“, „სახელმწიფო სამსახურის რეფორმა“, „ანომალიები სახელმწიფო სამსახურში“ კურსების წყევანის პროცესში, ასევე სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის თანამშრომლთა გადამზადებისათვის.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა:** მოცემული დისერტაცია მოიცავს კომპიუტერზე აკრეფილ 141 გვერდს. მისი ტექსტი შედგება: შესავალის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისგან. ნაშრომის შინაარსი შემდეგია:

## **შესავალი**

### **სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა**

#### **თავი I. სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები**

1.1. სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების კვლევის თეორიული საფუძვლები

1.2. სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების არსი

#### **თავი II. მმართველობითი გადაწყვეტილების თავისებურებები და მისი სოციოლოგიური შეფასება საჯარო სამსახურში**

2.1. საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების ფუნქციონირების სოციალური გარემო

2.2. თანამდებობრივი რეგლამენტი როგორც სახელმწიფო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების გამოყენების ადმინისტრაციული საფუძვლის ელემენტი

2.3. საჯარო მოხელეების მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების მოქმედების მდგომარეობის სოციოლოგიური შეფასება

### **თავი III. მმართველობითი ანონალიები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში**

3.1. სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი ანონალიების კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

3.2. მმართველობითი ანონალიები უმაღლესი თანამდებობის საჯარო მოხელეების მხრიდან

3.3. კვლევის მეთოდოლოგია და კვლევის შედეგები

3.3.1. კვლევის მეთოდოლოგია

3.3.2. კვლევის შედეგები

ძირითადი დასკვნები

გამოყენებული ლიტერატურა

### **ნაშრომის ძირითადი შინაარსი**

ნაშრომის შესავალში დასაბუთებულია თემის აქტუალობა და მოცემულია პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა, დასახულია კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის საგანი და მეთოდები. წამოდგენილია ნაშრომის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა.

ნაშრომის ლიტერატურის მიმოხილვაში აღნიშნულია, რომ სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საკითხებს მიძღვნილი აქვს მთელი რიგი ნაშრომები როგორც ქართველი ასევე საზღვარგარეთის მეცნიერების მიერ. საზღვარგარეთულ სამეცნიერო ლიტერატურასა და კვლევებში ინფორმაცია უფრო ვრცელია. ქართველი და საზღვარგარეთელი მეცნიერების კვლევები ქმნიან მნიშვნელოვან სამეცნიერო-თეორიულ ბაზას. ავტორის მიერ დისერტაციაში წარმოდგენილია იმ ნაშრომების მოკლე მიმოხილვა,

რომლებიც სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პერიოდში იქნა მოძიებული და შესწავლილი.

**პირველ თავში – „სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები”** განხილულია: სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების კვლევის თეორიული საფუძვლები; ასევე სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების არსი.

სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება და მიღება მმართველობითი პროცესების ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია. გადაწყვეტილებას მმართველობითი ხასიათი აქვს მაშინ, როდესაც იგი უკავშირდება მმართველობითი მოღვაწეობის არსს. აღსანიშნავია, რომ მმართველობითი პროცესი სხვადასხვა ფუნქციების განხორციელების თანმიმდევრობისაგან შედგება. კერძოდ, ეს ფუნქციებია: დაგეგმვა; ორგანიზება; მოტივირება და კონტროლი. დღესდღეობით მმართველობით გადაწყვეტილებებს მიაკუთვნებენ ფაქტობრივად ამ ფუნქციებიდან ერთ-ერთს ან დაგეგმვის ფუნქციის ზოგიერთ ელემენტს. თანამედროვე დროში მმართველობით გადაწყვეტილებას შეიცავს სხვადასხვა ფუნქცია და მართვის რამდენიმე ეტაპი: დაგეგმვის დროს ეს ნიშნავს უპირველეს ყოვლისა გადაწყვეტილების მიღებას ორგანიზებისა და მისი ცალკეული ქვეგანყოფილებების მისიისა და მიზნების, ასევე მათ მიერ დასახული მიზნების მიღწევის სტრატეგიისა და ტაქტიკის, ორგანიზაციის არსებული ბიუჯეტის შესახებ; სახელმწიფო სფეროს ორგანიზაციის შემთხვევაში - ეს არის მიღებული გადაწყვეტილება „ორგანიზაციის განყოფილებებისა და თანამშრომლების ურთიერთქმედების, არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის, ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციულ კულტურაში რეალური ცვლილებების შეტანის შესახებ.

მმართველობითი გადაწყვეტილება სახელმწიფო მოხელის საქმიანობის ყოველდღიური შემადგენელი ნაწილია, რომელიც კონკრეტულ მმართველობით სიტუაციაში შემუშავდება და მიიღება. აღსანიშნავია, რომ

ხშირად ზოგიერთი მეცნიერის ყურადღების მიღმა რჩება, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილება არა მარტო კონკრეტული ალტერნატივების არჩევა და მიზნების, ამოცანებისა და ტექნოლოგიების შემუშავების ფორმაა, არამედ, იგი უპირველეს ყოვლისა სოციალური ინტერესების რეალიზაციის საშუალებას წარმოადგენს.

მმართველობითი გადაწყვეტილებები შეიძლება გაიყოს რაციონალურად და ასევე ირაციონალურად (რომელსაც „ინტუიციურად“ მოიხსენიებენ). ინტუიციური გადაწყვეტილებები მიგვაჩნია რომ არ შეიძლება მივაკუთნოთ გააზრებულ მოქმედებას, რადგან ისინი შინაგანი ინტუიციის და არა რაციონალური აზრის საფუძველზე მიიღება. საჯარო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიეკუთვნება სოციალური მოქმედების რაციონალურ ტიპს. საჯარო მოხელეები მმართველობითი გადაწყვეტილებების მეშვეობით პასუხს აგებენ თავიანთ მოქმედებებზე. მმართველობითი გადაწყვეტილებები კონკრეტულ თვისებებს ფლობენ. ამ თვისებებს შეგვიძლია ვუწოდოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებების ფუნქციურობა.

სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების სახეობების განმარტების შემდეგ ასევე აუცილებელია რომ დაზუსტდეს ის საქმიანობა, რომლის ფარგლებშიც სახელმწიფო მოხელეები იღებენ კონკრეტულ გადაწყვეტილებებს. სახელმწიფო მოხელეები ახორციელებენ მართვას, რომელიც შეიძლება სხვადასხვანაირად კლასიფიცირდეს:

- შიდა მომხმარებლისათვის (იგულისხმება სახელმწიფო სამსახური);
- გარე მომხმარებლისათვის (საზოგადოება; მოსახლეობა).

სახელმწიფო მოხელეების მიერ პროფესიული უფლება-მოვალეობების განხორციელება მოითხოვს მათ უშუალო მონაწილეობას მიზნის დასახვაში, ორგანიზებაში, კონტროლში - რომლებიც განეკუთვნებიან მმართველობითი საქმიანობის უშუალო ფუნქციებს. ამავდროულად სახელმწიფო სამსახურიც ასევე ახორციელებს მმართველობით მოღვაწეობას. რადგან სახელმწიფო სამსახური არის ერთგვარად სახელმწიფოს

გადაწყვეტილებების განმახორციელებელი, ასრულებს მთელ რიგ მმართველობით ფუნქციებს სახელმწიფოს გადაწყვეტილებების რეალიზაციის დროს, რაც გამოიხატება ორგანიზებაში, კოორდინებასა და კონტროლში.

გამოკვეთილია, რომ ყველა კატეგორიის თანამდებობის სახელმწიფო მოხელეები მართვის ყველა სახეობაში იღებენ მონაწილეობას. ამ კუთხით გამოვლინდა საგულისხმო ტენდენცია, რომ საჯარო მოხელის მიერ გადაწყვეტილების მიღებაში განხორციელებული საქმიანობა, რომელიც არ შეესაბამება მათ თანამდებობრივ კატეგორიას, მნიშვნელოვნად ვერ დაეხმარება საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებას. ვინაიდან მმართველობითი გადაწყვეტილება სოციალური მოქმედებების თვალსაზრისით განიხილება, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმი შეიძლება სოციალური მექანიზმის მრავალფეროვნების სახით წარმოდგინდეს. მექანიზმი არ არის მხოლოდ სისტემა, რომელიც სხვადასხვა ელემენტების ურთიერთკავშირსა და ურთიერთმიმართებას გულისხმობს. აღსანიშნავია, რომ მექანიზმის განმასხვავებელი თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ იგი აერთიანებს ყველა ელემენტს და ორგანიზებას უკეთებს მათი განვითარებას. მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი არის სხვადასხვა მოვლენებს შორის კავშირი, რომლის დახმარებითაც ერთი მოვლენა იწვევს მეორე მოვლენას, მას კონკრეტული ზემოქმედება აქვს, რომელიც მიზეზიდან შედეგამდე მიდის.

გადაწყვეტილების მიღების არსებითი ელემენტებია:

- 1) რომელიმე თანმიმდევრობა, ერთობლიობა, მოქმედებებისა და ურთიერთქმედების სისტემა, მეთოდები, მოქმედებების ტექნოლოგიები და ა.შ. რომელთაც მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულება ახასიათებს;
- 2) მექანიზმი გულისხმობს მოქმედებას;
- 3) მექანიზმს გააჩნია მატარებელი, მას კი განსაზღვრული ორიენტირები (ტრადიციების პრიორიტეტი, ღირებულებები, მიზნები და ემოციები).

სწორედ ამ ორიენტირებზეა დამოკიდებული გადაწყვეტილების მიღებისათვის საშუალებების, მეთოდების არჩევა.

4) მნიშვნელოვანია სოციალური კომპონენტების ჩართვა.

ამრიგად, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმი - ეს არის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების მთლიანი ჯაჭვი, რომელსაც ქმნის კონკრეტულ სოციალურ გარემოში გადაწყვეტილების მიმღები სუბიექტი სამოქმედო ორიენტირებზე დაყრდნობით (მაგალითად: ტრადიციაზე, ღირებულებებზე ან მიზანზე თავისი ფუნქციის განხორციელების ფარგლებში).

გადაწყვეტილების მიმღები სუბიექტის ორიენტირებში იგულისხმება მოქმედებების ის ტიპი, რომლის საფუძველზეც აიგება კონკრეტული კავშირები. ამრიგად, მექანიზმს საფუძვლად უდევს ტრადიციული, ეფექტიანი, რაციონალური და მიზანმიმართული მმართველობითი გადაწყვეტილებები.

გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმის უშუალო ელემენტს წარმოადგენს სოციალური პროცესები, რომლეთა ფარგლებში ხდება გადაწყვეტილების მიღება. რომელიმე პროცესისადმი კონკრეტული მექანიზმებისა და სახელმწიფო სამსახურის თანამდებობრივ კატეგორიასთან კავშირის გამოსავლენად მიიგვაჩნია რომ აუცილებელია განაალიზდეს სხვადასხვა კატეგორიის თანამდებობის სახელმწიფო მოხელის საქმიანობას თუ რომელი სოციალური პროცესები და თავისებურებები შეესაბამება.

თანამშრომლობა სახელმწიფო სამსახურის ფუნდამენტური პროცესია, რომლის ფარგლებშიც საჯარო მოხელეები ურთიერთქმედებენ, მართვის განსახორციელებლად. აქვე აღსანიშნავია, რომ ასიმილაცია, შემგუებლობისაგან განსხვავებით პიროვნების შედარებით უფრო ღრმა ცვლილებებს იწვევს. ასიმილაციის დახმარებით ხორციელდება გადაწყვეტილების რალიზაციის მართვა, ასევე ნაწილობრივ გადაწყვეტილების მიღების მართვა (როდესაც გადაწყვეტილების

კონკრეტული პროექტის შემუშავებისათვის აუცილებელია ორიენტირება ერთობლივად შემუშავებულ ღირებულებებსა და ქცევის ნორმებზე). ასიმილიაციის პროცესი უმთავრესად ახასიათებს „ხელმძღვანელ“ კატეგორიას. საინტერესოა, რომ ამ პროცესში ხელმძღვანელებსა და მომუშავე ხელქვეითებს შორის არსებობს სტაბილური ურთიერთქმედება, რომლის ფარგლებშიც ხორციელდება ცოდნის, ღირებულებების გაზიარება.

ამრიგად, არსებობს კონკრეტული დამოკიდებულება სოციალურ პროცესებს შორის, რომელიც სახელმწიფო სამსახურის ფარგლებში მიმდინარეობს. ამას გარდა, არსებობს კავშირი მართვის სახეობასა და სოციალურ პროცესს შორის, რომელიც მიმდინარეობს განსაზღვრული მართვის სახეობის დროს, რის მეშვეობითაც შესაძლებელია რომ გამოვლინდეს რომელი სოციალური პროცესები ახასიათებს საჯარო მოხელის სხვადასხვა კატეგორიის თანამდებობას.

**მეორე თავში - „მმართველობითი გადაწყვეტილების თავისებურებები და მისი სოციოლოგიური შეფასება საჯარო სამსახურში“** წარმოდგენილია: საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების ფუნქციონირების სოციალური გარემო; თანამდებობრივი რეგლამენტი როგორც სახელმწიფო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების გამოყენების ადმინისტრაციული საფუძვლის ელემენტი; საჯარო მოხელეების მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების მოქმედების მდგომარეობის სოციოლოგიური შეფასება.

სოციალური პირობები უშუალოდ ზემოქმედებენ გადაწყვეტილების მიმღებ სუბიექტზე და განაპირობებენ გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების მუშაობას. მექანიზმი ფუნქციონირებს სოციალურ გარემოში: ერთის მხრივ იგი ეყრდნობა ამა თუ იმ მექანიზმს და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მასზე, ეს მექანიზმი კი თავისი მოქმედებით ცვლის მას.

გადაწყვეტილების მიღების გარემოში უნდა მოვიანოთ იმ განსაზღვრული ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე და ასევე



გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმზე. სახელმწიფო სექტორში მმართველობითი გადაწყვეტილებები ერთის მხრივ კონკრეტული პიროვნებების მიერ განხორციელებული მმართველობითი ღონისძიებების შემადგენელი ნაწილია, ხოლო მეორეს მხრივ ორგანიზაციული სისტემის ფუნქციონირების ნაწილი.

სოციალურ მექანიზმებში იგულისხმება მატერიალური და სულიერი ღირებულებები, ასევე საზოგადოებრივი ყოფიერებისა და საზოგადოებრივი ცნობიერების მოვლენები. სახელმწიფო სამსახური შეიძლება განვიხილოთ როგორც საზოგადოების მოთხოვნების შესაბამისად ჩამოყალიბებული სახელმწიფო ხელისუფლების ინსტიტუტი.

დისერტაციის ამავე თავში აღნიშნულია, რომ ორგანიზაციის გარე გარემო მოიცავს არსებულ შემთხვევაში საზოგადოების მომსახურებას, სოციალურ ფაქტორებს, გადაწყვეტილების მიღების სუბიექტისა და ობიექტის ურთიერთქმედების დონეს და სხვ. შიდა გარემო ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებისაგან შედგება - სამუშაოს მიზნები და ამოცანები, სტრუქტურა, ადამიანური რესურსები და ტექნოლოგიები. ორგანიზაციის შიდა გარემო ასევე გავლენას ახდენს ორგანიზაციული ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე.

განალიზებულია თანამდებობრივი რეგლამენტი როგორც სახელმწიფო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების გამოყენების ადმინისტრაციული საფუძვლის ელემენტი და აღნიშნულია, რომ თანამდებობრივი რეგლამენტის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა საჯარო მოხელის საქმიანობის ადმინისტრაციული საფუძვლის მნიშვნელოვანი ელემენტია. თანამდებობრივ რეგლამენტში გადაწყვეტილების მიღების შესახებ განყოფილების შეტანა საჯარო მოხელეების მიერ გადაწყვეტილების მიღებისა და შესაბამისი მექანიზმების გამოყენებისათვის ადმინისტრაციული საფუძვლის ელემენტის ჩამოყალიბების მცდელობაა. ამიტომ განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს მისი რეალიზების შესწავლა. კვლევის პროცესში შესწავლილი იქნა

გადაწყვეტილების მიღების საკითხებისადმი მიძღვნილი თანამდებობრივი რეგლამენტის საკითხები. თანამდებობრივი რეგლამენტის ზოგადი ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ გადაწყვეტილების მიღების ფუნქცია არასაკმარისად მკაფიოდ არის გაწერილი. ჩატარებული კვლევის მიზანი იყო გამოკვლევულიყო თუ რამდენად საკმარისად და სრულად არის აღწერილი თანამდებობრივ რეგლამენტში სახელმწიფომოხელის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ვალდებულება. კერძოდ გაანალიზებული იქნა: შეიცავს თუ არა რეგლამენტი იმ ვითარებების სიას, რომლის შემთხვევაში საჯარო მოხელემ დამოუკიდებლად უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება; მითითებულია თუ არა გადაწყვეტილების სამართლებრივი ფორმები, რომლის მიხედვითაც საჯარო მოხელემ დამოუკიდებლად უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ან მიიღოს მის მიღებაში მონაწილეობა; მითითებულია თუ არა საჯარო მოხელის მონაწილეობით გადაწყვეტილების შეთანხმების წესი და პროცედურები; შეესაბამება თუ არა საჯარო მოხელის მოვალეობები მის მიერ მისაღებ გადაწყვეტილებებს.

ჩატარებული ანალიზის შედეგებმა აჩვენა, რომ თანამდებობრივ რეგლამენტებს მნიშვნელოვანი ნაკლოვანებები გააჩნიათ გადაწყვეტილების მიღების კუთხით. თანამდებობრივი რეგლამენტების სრული უმრავლესობა არ მიუთითებს სახელმწიფო მოხელის მიერ დამოუკიდებლად ან მათი მონაწილეობით მისაღები გადაწყვეტილების შესაძლო ვარიანტებზე.

უკანასკნელ პერიოდში ჩატარებულ სამეცნიერო კვლევებში გამოვლენილა საგულისხმო სიტუაცია - არსებობს გადაწყვეტილება, მაგრამ არ არსებობს ვალდებულება. ეს მონაცემები მოწმობენ მასზე, რომ თანამდებობრივი რეგლამენტები სათანადო დონით არ ყალიბდება, ან მიზანმიმართულად მცირდება სახელმწიფო მოხელის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებების რაოდენობა.

ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე შეიძლება შემუშავდეს თანამდებობრივი რეგლამენტის როგორც გადაწყვეტილების მიღების

ადმინისტრაციული ელემენტის ეფექტიანობის მეტად **ასამაღლებელი ღონისძიებები:**

**პირველი** - საჯარო მოხელეები აუცილებელად უნდა ფლობდნენ გადაწყვეტილების მიღების საკითხში საჭირო ცოდნას და უნარ-ჩვევებს. შესაბამისად, განათლების, მათი კვალიფიკაციის ამაღლების, დამატებითი განათლების და სხვა პროგრამებს მიზანშეწონილია დაემატოს შესაბამისი კურსები.

**მეორე** - მნიშვნელოვანია თანამდებობრივი რეგლამენტის შექმნის პრაქტიკის სრულყოფა, რომელშიც დაფიქსირდება ყველა სავალდებულო მითითება გადაწყვეტილების მიღებისათვის.

**მესამე** - საჭიროა რომ განხორციელდეს არსებული თანამდებობრივი რეგლამენტების აღწერა რეალური სიტუაციის შესაბამისად და აუცილებლობის შემთხვევაში მოხდეს მოთხოვნებისადმი შესაბამისობაში მოყვანა.

**მეოთხე** - საჭიროა რომ გაანალიზდეს რეგლამენტები საჯარო მოხელის თანამდებობის კატეგორიის შესაბამისად. ძალზე მნიშვნელოვანი შეუსაბამობის აღმოჩენის შემთხვევაში - კონკრეტული საჯარო მოხელის დატვირთვის შეცვლა, ან მისი დაწინაურება. თანამდებობრივი რეგლამენტის მონიტორინგი შეიძლება რომ იქცეს საჯარო მოხელის კარიერის მართვის ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტად.

**ამრიგად,** თანამედროვე მეცნიერებში ჩატარებული არაერთი კონტენტ-ანალიზის ფარგლებში გამოვლინდა ბევრი წინააღმდეგობა, რომელიც უკავშირდება გადაწყვეტილების მიღების შესახებ თანამდებობრივი რეგლამენტის ნორმების რეალიზებას. არსებული შეუსაბამობა პრაქტიკაში გამოვლენილ შემდეგ პრობლემებს ასახვს: ხელმძღვანელის ძალაუფლების გადაჭარბებული ცენტრალიზაცია, მარეგულირებელი დოკუმენტების, კერძოდ რეგლამენტების შედგენის უნარების არ ფლობა.

დისერტაციის ამავე თავში წარმოდგენილია საჯარო მოხელეების მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების მოქმედების

მდგომარეობის სოციოლოგიური შეფასება. ნეგატიური ტენდენციების დროულად გამოვლენის თვალსაზრისით უაღრესად მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების მოქმედების მდგომარეობის გაკონტროლება, რომელიც ხორციელდება სახელმწიფო სამსახურში ყველა კატეგორიის თანამდებობების მიხედვით. რაც თავის მხრივ ეხმარება კონკრეტული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ამაღლებას. შესაბამისი მექანიზმების ფუნქციონირების მდგომარეობის სოციოლოგიურ შეფასებაში იგულისხმება სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების ფარგლებში დამოკიდებულებების, ტენდენციების, ურთიერთკავშირების გამოვლენა, ასევე კონკრეტული გადაწყვეტილების ფუნქციურობის რეალურად გამოვლენა, გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების გამოყენების საკითხზე სახელმწიფო მოხელეთა შეხედულების გამოკვლევის მეშვეობით.

**მესამე თავში - “მმართველობითი ანომალიები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში”** წარმოდგენილია: სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები; სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურის სოციოლოგიურ-მეთოდოლოგიური მიდგომები; მმართველობითი ანომალიები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში - სახეობები, ფაქტორები. გაანალიზებულია მმართველობითი ანომალიები უმაღლესი თანამდებობის საჯარო მოხელეების მხრიდან;

**ახსნილია** საზოგადოების სოციალური სისტემის იერარქიული ელემენტების ურთიერთდამოკიდებულება, რომელშიც სახელმწიფო სამსახურის სისტემას შუამავლის როლი ენიჭება. სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახური ასრულებს სტაბილურობისა და წესრიგისათვის უზრუნველყოფის ფუნქციას. საზოგადოების აქტიური თვითორგანიზაციის დროს განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება საზოგადოებასა და სახელმწიფოს შორის ურთიერთქმედების პრობლემას.

სოციალურ სისტემებში თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომების საფუძველზე აღინიშნება, რომ ცნება „ანომალია“ შედარებით „დისფუნქციის“ „დეზორგანიზაციის“ ცნებებთან უფრო მეტად ზოგადი ცნებაა და სოციალური სისტემისა და მისი ქვესისტემების წესრიგის პარამეტრებიდან გადახრის აღწერის საშუალებას გვაძლევს. „ნორმალურ“ მდგომარეობაში მყოფი სოციალური სისტემისათვის დამახასიათებელია გარკვეული ანომალიები, მაგრამ გავრცელების მხოლოდ განსაზღვრულ ზღვრამდე, რაც სისტემას უნარჩუნებს მდგრადობას. არასტაბილურობისა და არამდგრადობის პერიოდებში ანომალიური მდგომარეობები ფართოდ ვრცელდება და სოციალური სისტემა ანომალიურ მდგომარეობამდე მიდის. ამიტომ აუცილებელია სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების, მათი გავრცელების ხარისხისა და ასევე გავრცელებაზე მოქმედი ფაქტორების სისტემური, ასევე კომპლექსური და რეგულარული გამოკვლევა.

გარე ფაქტორებს განეკუთვნება საზოგადოებაში არსებული სოციალურ - ეკონომიკური ვითარება, სახელმწიფო სამსახურის რეფორმირების მდგომარეობა, პოლიტიკური სიტუაცია, საკანონმდებლო ბაზა, ასევე ხელისუფლებისადმი ნდობა, მართლწესრიგის მდგომარეობა. შიდა ფაქტორებს განეკუთვნება - სახელმწიფო სამსახურის სისტემაში გავრცელებული შრომის ანაზღაურება, სხვადასხვა შეღავათები, კომპენსაციები, დანამატები, სახელმწიფო სამსახურში არსებული საკადრო პოლიტიკა, საჯარო მოხელის სტატუსი, მიზნები და სხვ. უშუალოდ სახელმწიფო სამსახურისადმი გამოყენებადი სპეციალური სამართლებრივი აქტები, სახელმწიფო მოხელეთა ადმინისტრაციული და პიროვნული მდგომარეობა, სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების ძირითად მიზეზებს წარმოადგენენ სახელმწიფო მოხელის ინდივიდუალურ დონეზე ნორმების, ღირებულებების და ქცევის მეთოდების ცვლილება.

აღნიშნულია, რომ სახელმწიფო სამსახურში ანომალიების გავრცელების მაღალი ხარისხი უკვე სახელმწიფო სამსახურის ანომალიურ მდგომარეობაზე მიუთითებს.

მაკრო დონეზე განხორციელებული სახელმწიფო სამსახურის რეფორმა, რომელიც სახელმწიფო სამსახურის ფუნქციონირების მხოლოდ სხვადასხვა ფორმებსა და მეთოდებს შეეხება მიკრომდგენელების გათვალისწინების გარეშე, შეიძლება ითქვას, რომ განწირულია წარუმატებლობისთვის. ცვლილებები უნდა განხორციელდეს ცალკეული სისტემის, ანუ სახელმწიფო მოხელის დონეზე.

სადისერტაციო ნაშრომში ხაზგასმულია რომ ფაქტობრივად შეუძლებელია მმართველობითი ანომალიების სრული აღმოფხვრა. სასურველია მხოლოდ მათი შემცირება.

კვლევის ჩასატარებლად, ჩვენს მიერ შერჩეული იქნა საქართველოში საჯარო სფეროს წარმომადგენელი სხვადასხვა ორგანიზაციები და მათი თანამშრომლები. წარმომადგენელთა შერჩევა თითოეული ორგანიზაციიდან მოხდა შემთხვევითი შერჩევის მეთოდით. სულ გამოიკითხული იქნა 800 თანამშრომელი.

კვლევა ჩატარდა ელექტრონული ფორმით, სადაც რესპონდენტებს არ მოეთხოვებოდათ ორგანიზაციის ან საკუთარი სახელის ჩაწერა. კითხვარის შევსების ელექტრონული ფორმის მოთხოვნაში ახსნილი იყო ასევე მკაცრი კონფიდენციალურობის პირობები, რაც, მიგვაჩნია რომ გულახდილი პასუხების მითითებას განაპირობებდა.

თანამშრომლების გამოკითხვის არჩევას განაპირობებს კონკრეტული კვლევის სპეციფიკა, რომელიც მის ვიწრო მიმართულების მქონე ბუნებაში გამოიხატება: დასმულ კითხვებზე ადეკვატური პასუხის გაცემა შეუძლია მხოლოდ იმ ადამიანს, რომელსაც აქვს როგორც შესაბამისი პრაქტიკული გამოცდილება, და ასევე ესმის სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურის თავისებურებები.

ჩვენი კვლევის შედეგად, რომელიც ძირითადად შეეხებოდა სახელმწიფომოხელეების მიერ გადაწყვეტილებების მიღების საკითხებს, ასევე სახელმწიფო მოხელეების მიერ ნორმების დარღვევით მიღებული გადაწყვეტილებების სიხშირეს, გამოიკვეთა მეტად საინტერესო და საგულისხმო ტენდენციები.

ჩვენს მიერ ცხრილების სახით წარმოდგენილია ის ძირითადი შეკითხვები და მიღებული შედეგები, რომლებიც კვლევის პროცესში გამოიკვეთა.

**ცხრილი N1. სახელმწიფო სამოქალაქო მოხელეების მიერ ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღების სიხშირე**

რამდენად ხშირად ღებულობენ საჯარო მოხელეები ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებს	პასუხების რაოდენობა, ადამიანი	პროცენტები %
საკმარისად ხშირად	322	41
ზოგჯერ	158	19
იშვიათად	161	21
ასეთი სიტუაციები არ იქმნება	119	14
მიძნელდება პასუხის გაცემა	40	5
სულ	800	100

**ცხრილი N2. საკითხები, რომელთა განხილვაშიც მნიშველოვანია დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობა**

როგორია დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობა საჯარო მოხელეთა მიერ გადაწყვეტილების მიღების	პროცენტები
---	------------

პროცესში	
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა მწვავე სოციალურ საკითხის გადაწყვეტაში	30
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა საკითხებში, რომელიც საბიუჯეტო დაფინანსებას შეეხება	20
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა ეკონომიკის საკითხებში	14
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა საკითხებში, რომელიც ბევრ სხვადასხვა მხარეს ეხება	12
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა საკითხებში, რომელიც სპეციალურ ცოდნას მოითხოვს	12
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა საკითხებში, რომლებიც კომერციულ გამოცდილებას საჭიროებს	7
დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მნიშვნელობა საერთაშორისო თანამეგობრობის მხარდაჭერის მოძიების მიზნით	5
სულ	100

**ცხრილი N3. საკითხი, როცა საჯარო მოხელეებს შეუძლიათ უარი თქვან საკუთარ შეხედულებაზე კოლექტიურად მიღებული გადაწყვეტილების სასარგებლოდ**

რომელ საკითხებთან დაკავშირებით შეუძლიათ საჯარო მოხელეებს უარი თქვან საკუთარი აზრის გამოხატვაზე კოლექტიური გადაწყვეტილების სასარგებლოდ	პროცენტები %
საჯარო მოხელეს შეუძლია უარი თქვას საკუთარი აზრის გამოხატვაზე იმ საკითხზე რომლებიც სპეციალურ ცოდნას თხოულობს;	30
საჯარო მოხელეებს შეუძლია თუ არა, უარი თქვან საკუთარ აზრზე საკითხის მიმართ, რომელიც სოციალურ საკითხებს ეხება;	20
საჯარო მოხელეს შეუძლია უარი თქვას საკუთარ აზრზე საკითხის მიმართ, რომელიც მათ მხარდაჭერას თხოულობს ვისგანაც მიიღეს კონსულტაცია;	15



საჯარო მოხელეს შეუძლია უარი თქვას საკუთარ აზრზე საკითხის მიმართ, რომელიც ბევრი მხარის ინტერესებს ეხება;	15
საჯარო მოხელეს შეუძლია უარი თქვას საკუთარ აზრზე საკითხის მიმართ, რომლებიც საბიუჯეტო დაფინანსებასა და საგადასახადო საკითხებს ეხება;	10
საჯარო მოხელეს შეუძლია უარი თქვას საკუთარ აზრზე რუტინული საკითხის მიმართ, რომელიც არ თხოვლობს სპეციალურ ცოდნას;	10
სულ.	100

**ცხრილი N4. სახელმწიფო მოხელეების მიერ ნორმების დარღვევით მიღებული გადაწყვეტილებების სიხშირე**

რამდენად ხშირად ღებულობენ საჯარო მოხელეები გადაწყვეტილებებს ნორმების დარღვევით	პასუხების რაოდენობა, ადამიანი	პროცენტები %
ხშირად	203	26
უფრო ხშირად	197	24
უფრო შვიათად	159	19
იშვიათად	121	16
მიძნელდება პასუხის გაცემა	120	15
სულ	800	100

**ცხრილი N5. მიზეზები, რომელთა გამო საჯარო მოხელეები არღვევენ დადგენილ ნორმას**

თუ იქმნება სიტუაცია, რომლის დროსაც საჯარო მოხელე არღვევს დადგენილ ნორმას, და რას უკავშირდება იგი	პროცენტები %
დარღვევა მოძველებულ ნორმას უკავშირდება	40
დარღვევა უკავშირდება საჯარო მოხელის სწრაფვას არსებული პრაქტიკის სრულყოფისათვის	40
დარღვევა უკავშირდება მის თვითდამკვიდრების სურვილს	15
დარღვევა უდისციპლინობას უკავშირდება	5
დარღვევა დაბალ პროფესიონალურ დონეს უკავშირდება	0
დარღვევა უპასუხისმგებლობას უკავშირდება	0
დარღვევა სხვა რამესთან არის კავშირში	0
სულ	100

**ცხრილი N6. ნორმების დარღვევით მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები**

როგორია იმ გადაწყვეტილების შედეგები, რომლებიც მიიღება ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგოდ ან არსებობის ნორმების დარღვევით	პასუხების რაოდენობა, ადამიანი	პროცენტები %
დადებითი	81	11
უფრო დადებითი	159	19
უფრო უარყოფითი	317	38
უარყოფითი	161	21
მიძნელებდა პასუხის გაცემა	82	11

სულ	800	100
-----	-----	-----

**ცხრილი N7. ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგოდ**

**სახელმწიფო მოხელეების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მიზეზები**

რა მიზეზების გამო შეუძლია სახელმწიფო მოხელის ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება	პროცენტები %
სახელმწიფო მოხელის მიერ ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება უკავშირდება ხელმძღვანელობის მხრიდან სამართალსაწინააღმდეგო მითითებებს;	30
სახელმწიფო მოხელის მიერ ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება უკავშირდება ხელმძღვანელობის ავტორიტეტის არქონას;	20
სახელმწიფო მოხელის მიერ ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება უკავშირდება ზემდგომი ხელმძღვანელობის წინაშე თავის გამოჩენის სურვილს;	20
სახელმწიფო მოხელის მიერ ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება უკავშირდება თვითდამკვიდრების სურვილს;	20
სახელმწიფო მოხელის მიერ ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება უკავშირდება არსებულ ცუდ დისციპლინას;	8
სახელმწიფო მოხელის მიერ ხელმძღვანელობის შეხედულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილების მიღება უკავშირდება სხვა გარემოებას;	2
სულ	100

**ძირითადი დასკვნები**

თანამედროვე ქართველი და საზღვარგარეთელი მეცნიერების მიერ ჩატარებული კვლევების გაანალიზების და ჩვენს მიერ განხორციელებული

კვლევების შედეგად, გამოვლინდა სახელმწიფო სამსახურში მმართველო-ბითი გადაწყვეტილების მიღების საქმიანობის სამი მდგენელი, კერძოდ:

- ა) მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება უმთავრესად ადმინისტრაციული მართვის დროს;
- ბ) გადაწყვეტილების მიღება მართვის პროცესში;
- გ) გადაწყვეტილების მიღება გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის მართვის დროს.

აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებები დღესდღეობით განიხილება როგორც საჯარო მოხელის ფუნქციების ფარგლებში განხორციელებულ გააზრებულ და მიზანდასახულ მოქმედებად, რომელიც მნიშვნელოვნად არეგულირებს მართვის ობიექტის არსებულ მდგომარეობას. თანამედროვე დროში ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების სუბიექტი. სუბიექტის ინდივიდუალური თვისება მნიშვნელოვნად ვლინდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. დისერტაციაზე მუშაობის პროცესში ჩვენს მიერ გაანალიზებული იქნა სახელმწიფო სამსახურის პრაქტიკაში არსებული ამოცანების თანმიმდევრული გადაწყვეტის გზით ჩამოყალიბებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების კონკრეტული მექანიზმები.

**1. დასაბუთდა** სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების განმარტებისადმი როგორც სოციალური მოქმედების სახეობისადმი მიდგომა. **გამოვლინდა** საჯარო მოხელეების როლი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში. **კვლევების შედეგებმა აჩვენა, რომ** პრაქტიკულად ყველა კატეგორიის თანამდებობის მოხელე მონაწილეობს სამივე მართვის სახეობის (კერძოდ: ადმინისტრაციული მართვა; გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მართვა; გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის მართვა) გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და მის რეალიზებაში.

2. ჩვენს მიერ აღიწერა და შეფასდა სახელმწიფო მართვის პრაქტიკაში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების ფუნქციონირების მდგომარეობა; მიღებული მონაცემების დახმარებით გამოვლინდა რიგი ნეგატიური ტენდენციები: საჯარო მოხელეების მიერ ნაკლებად ფუნქციონალური მექანიზმების ხშირი გამოყენება, რაც მოწმობს სახელმწიფო სამსახურის პრაქტიკაში გადაწყვეტილების მიღებისადმი არასისტემურ მიდგომაზე.

3. ჩვენს მიერ გამოვლინდა სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში სახელმწიფო მოხელეების როლის თეორიული საფუძვლები; წარმოდგენილი იქნა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების განმარტება და ახსნილი იქნა მისი არსი.

4. გაანალიზებული და დახასიათებული იქნა სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურის სოციალური გარემო და მისი გავლენა გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების არჩევასა და ფუნქციონირებაზე.

5. ჩვენს მიერ განხორციელებული იქნა სოციალურ სისტემაში ანომალიების შესწავლისათვის არსებული მეთოდოლოგიური მიდგომების აღწერა და სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების ანალიზი; ასევე სახელმწიფო სამსახურის სისტემაში მმართველობით ანომალიებზე ზეგავლენის მქონე მნიშვნელოვანი ფაქტორების (გარე და შიდა ფაქტორები) ანალიზი; ასევე, დავახასიათეთ სახელმწიფო სამსახურში არსებული მმართველობითი ანომალიების ძირითადი სახეობები.

### დისერტაციის შესრულება

მომზადდა დოქტორანტურაში სწავლის დებულებით გათვალისწინებული და დაცული ორი თემატური სემინარი:

I სემინარი: „ეკონომიკური დემოკრატია და მისი განვითარების საკითხები საქართველოში“. თარიღი: თებერვალი 2018 წ.

II სემინარი: „საჯარო მმართველობის რეფორმა საქართველოში“. თარიღი: ივლისი 2018 წ.

### და სამი კოლოკვიუმი:

I კოლოკვიუმი: „სახელმწიფოს დემოკრატიზაცია, როგორც თავისუფალი მეწარმეობის განვითარების ფაქტორი საქართველოში“. თარიღი: თებერვალი 2018 წ.

II კოლოკვიუმი: „სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმები“. თარიღი: ივლისი 2018 წ.

III კოლოკვიუმი: „მმართველობითი ანომალიები სახელმწიფო სამოქალაქო სამსახურში“. თარიღი: თებერვალი, 2019 წ.

### ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები

კვლევის შედეგების აპრობაცია. დისერტაცია განხილული იქნა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტის პროფესორ-მასწავლებლების, დოქტორანტებისა და მაგისტრების ერთობლივ სხდომაზე.

ნაშრომში ფორმულირებული ძირითადი დებულებები ასახულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ პუბლიკაციებში:

1) „სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი ანომალიების ანალიზი“. ავტორი დოქტორანტი ნანა ბრეგაძე. სამეცნიერო ჟურნალი: „ხელისუფლება და საზოგადოება“. N3 (47) 2018. გვ 42–49.

2) „სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილებების კვლევის თეორიული საფუძვლები“ ავტორი. დოქტორანტი ნანა ბრეგაძე. სამეცნიერო ჟურნალი: „ხელისუფლება და საზოგადოება“. N4 (48) 2018. ტომი II. გვ 57-63.

3) „საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციონირების სოციალური გარემო“. ავტორები: პროფესორი გენადი იაშვილი; დოქტორანტი ნანა ბრეგაძე. სამეცნიერო ჟურნალი: „სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები“. N2–3. მაისი – აგვისტო 2018. გვ 43–46.

4) “მმართველობითი ანომალიები უმაღლესი თანამდებობის საჯარო მოხელეების მხრიდან”. ავტორები: პროფესორი გენადი იაშვილი; დოქტორანტი ნანა ბრეგაძე. საერთაშორისო სამეცნიერო შრომების კრებული „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“. სტუ. თბილისი. 24–25 მაისი, 2019.

**დისერტაციის ძირითადი დებულებები წარდგენილი იყო შემდეგ**

**საერთაშორისო სამეცნიერო და სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციებზე:**

1. ყოველწლიური საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „ხელისუფლება და საზოგადოება“. სტუ. თბ. 19.10.2018
2. საქართველოს პარლამენტის 100 წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „საქართველოს პარლამენტარიზმი - 100“. მოხსენება: „სახელმწიფო სამსახურში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები“. სტუ, თბილისი, 9 მარტი, 2019.
3. ყოველწლიური საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“. სტუ. თბ. 24–25 მაისი, 2019.