

UDC 352/254

SCOPUS CODE 1408

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-1-174-190>

საჯარო მმართველობის ორგანიზაციათა მენეჯერული ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის ხარისხის ემპირიული კვლევა (აფხაზეთის ა/რ მთავრობის მაგალითი)

მარიამ კუჭავა საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი,
მ. კოსტავას 77
E-mail: maryam.kuchava@yahoo.com

გიორგი ბაღათურია საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი,
მ. კოსტავას 77
E-mail: g.baghatuurua@gtu.ge

რეცენზენტები:

მ. ჯახაია, აფხაზეთის ა/რ უმაღლესი საბჭოს თავმჯდომარის პირველი მოადგილის თანაშემწე,
საჯარო მმართველობის დოქტორი
E-mail: maiajakhia1992@gmail.com

თ. რევაზიშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის მოწვეული ასოცირებული პროფესორი
E-mail: tamar.revazishvili@mail.ru

ანოტაცია. ნაშრომში განხილულია აფხაზეთის ა/რ მთავრობის ცენტრალური ოფისის (შემდგომში ორგანიზაციის) მენეჯერული საქმიანობისა და კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზების ხარისხი, აგრეთვე პერსონალის სამოტივაციო ფაქტორები. შემუშავებულია ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასებისა და კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზების ტესტები, რომლის მიხედვით შეფასებულია ორგანიზაციის ფუნქციონირების ხარისხი; ასევე გამოყენებულია მოტივა-

ციის ტესტი პერსონალის სამუშაოთი დაინტერესების მაჩვენებლების გასაზომად. ჩამოყალიბებულია და შემოწმებული ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესამოწმებელი ჰიპოთეზები. ამ მიზნით ჩატარებულია ორგანიზაციის სრული შემადგენლობის ანონიმური გამოკითხვა ტესტებით გათვალისწინებული მტკიცებულებების გასაზომად, დადგენილია როგორც თითოეული მტკიცებულების როლი ორგანიზაციის საქმიანობაში, ისე ორგანიზაციის ფუნქციონირების ხარისხი მთლიანობაში.

კვლევის შედეგად უარყოფილია ნულოვანი ჰიპოთეზები ორგანიზაციის ფუნქციონირების საუკეთესო ხარისხის შესახებ და დადასტურებულია ალტერნატიული ჰიპოთეზები ორგანიზაციის მუშაობის არაეფექტიანობის შესახებ. საბოლოოდ გამოტანილია სათანადო დასკვნა და ჩამოყალიბებულია შესაბამისი რეკომენდაციები ორგანიზაციის ფუნქციონირების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

საკვანძო სიტყვები: აფხაზეთის ა/რ მთავრობის ცენტრალური ოფისი; კარგი მმართველობის პრინციპები; მენეჯერული ეფექტიანობა; ნულოვანი და ალტერნატიული ჰიპოთეზები; პერსონალის მოტივაცია.

შესავალი

აფხაზეთის ა/რ მთავრობა წარმოადგენს საქართველოს სახელმწიფო მმართველობის ერთ-ერთ ფრიად მნიშვნელოვან სტრუქტურას. მისი მეშვეობით ხორციელდება აფხაზეთიდან დევნილ პირთა ცხოვრებისა და საქმიანობის მართვა. აფხაზეთის ა/რ მთავრობა აწესრიგებს ყველა იმ საკითხს, რაც ეხება აფხაზეთიდან დევნილი მოსახლეობის განათლებას, ჯანდაცვას, სოციალურ უზრუნველყოფას, საფინანსო-ეკონომიკურ და სხვა საქმიანობას. გარდა ამისა, აფხაზეთის ა/რ მთავრობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს რესპუბლიკის მმართველობის უწყვეტი პროცესის შენარჩუნებისა და საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენის მზადყოფნისათვის აუცილებელ პოლიტიკურ-ეკონომიკურ ღონისძიებებში.

მიკურ ღონისძიებებში. ამასთანავე, უმნიშვნელოვანესია ცენტრალური ოფისის, როგორც მთლიანად აფხაზეთის ა/რ მთავრობის მაკოორდინირებელი ორგანოს საქმიანობა. ამრიგად, უმნიშვნელოვანესია მთავრობის მენეჯერული საქმიანობის მაღალი ხარისხი და კარგი მმართველობის პრინციპების სრულყოფილი რეალიზება, აგრეთვე პერსონალის მოტივირება საქმიანობის საუკეთესოდ წარმართვის მიზნით.

შესაბამისად, წინამდებარე კვლევის უმთავრესი მიზანია ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის ხარისხის შეფასება საჯარო მმართველობის ორგანიზაციათა მართვის მეთოდოლოგიის თვალთახედვით, ასევე ორგანიზაციის პერსონალის მოტივაციის დადგენა.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად შემუშავებულია ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასებისა და მის მიერ კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზების ტესტები, რომლის მიხედვით შეფასებულია ორგანიზაციის ფუნქციონირების ხარისხი; ასევე გამოყენებულია მოტივაციის ტესტი პერსონალის სამუშაოთი დაინტერესების მაჩვენებლების გასაზომად. ჩამოყალიბებულია და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესამოწმებელი ჰიპოთეზები.

კვლევის მეთოდოლოგიის გამოყენება შესაძლებელია საჯარო მმართველობის ყველა ტიპის ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზაციის ხარისხის შესამოწმებლად, ხოლო ორგანიზაციის საქმიანობის კვლევის შედეგები – აფხაზეთის ა/რ მთავრობის მუშაობის ხარისხის ასამაღლებლად.

ძირითადი ნაწილი

კვლევის ჰიპოთეზები:

ნულოვანი ჰიპოთეზები:

H₀-A): ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციონირება, მუშაობა ეფექტიანია;

H₀-B): ორგანიზაციის ფუნქციონირება მიმდინარეობს კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად;

ალტერნატიული ჰიპოთეზები:

H₁-A): ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციონირება, მუშაობა არ არის ეფექტიანი;

H₁-B): ორგანიზაციის ფუნქციონირება არ მიმდინარეობს კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად.

ემპირიული კვლევის მეთოდოლოგია

ორგანიზაციის მენეჯერული ეფექტიანობის ემპირიული კვლევის მიზნით შედგა 3 ტესტი:

ტესტი A) ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება;

ტესტი B) ლიდერის მიერ კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზება;

ტესტი C) პერსონალის მოტივაციის ფაქტორები.

მენეჯერული ეფექტიანობის ტესტი შედგენილია არმსტრონგის, ფაიოლის, მაკგრეგორისა და დრუკერის მიერ განხილული თეორიების, მეთოდებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების გამოყენებით [1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10] დამუშავებულ იქნა ლიდერობის მენეჯერული ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის კომპლექსური გამოკვლევის მეთოდოლოგია [9,7].

ემპირიულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ორგანიზაციის უკლებლივ ყველა (341) თანამშრომელმა, შესაბამისად საჭირო რეპრეზენტაციული ამონარჩევი ფაქტობრივად წარმოადგენს მთლიან სამიზნე (გენერალურ) ერთობლიობას, რაც განაპირობებს კვლევის სანდოობას (reliability) და ვალიდურობას (validity).

პროფესიონალმა რესპონდენტებმა შეავსეს სამივე ტესტი, გამოკითხვა ჩატარდა 2024 წლის 30 ივნისიდან 1 სექტემბრამდე (მოპოვებული ინფორმაცია ინახება ავტორის „პირველადი მონაცემების“ ფაილში).

ტესტები ფორმირებულია შემდეგნაირად:

A) ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება

- თუ მტკიცებულება სრულად შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის მუშაობის სტილს, მონიშნეთ 5.
- თუ მტკიცებულება ძირითადად შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის მუშაობის სტილს, მონიშნეთ 4.
- თუ მტკიცებულება ნაწილობრივ შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის მუშაობის სტილს, მონიშნეთ 3.
- თუ მტკიცებულება არ შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის მუშაობის სტილს, მონიშნეთ 2.
- თუ მტკიცებულება საერთოდ არ სრულდება თქვენს ორგანიზაციაში, მონიშნეთ 1.
- თუ არ გაქვთ ჩამოყალიბებული აზრი, მონიშნეთ 0.

მტკიცებულება		შემოხაზით შესაბამისი ქულა					
1.	სამუშაო სწორად არის განაწილებული, სამუშაო სპეციალიზებულია, ყველა აკეთებს თავის საქმეს.	5	4	3	2	1	0
2.	მენეჯერი იძლევა ისეთ დავალებებს, რომლებიც დაბალანსებულია სათანადო პასუხისმგებლობით.	5	4	3	2	1	0
3.	ორგანიზაციაში არის სანიმუშო საშემსრულებლო დისციპლინა.	5	4	3	2	1	0
4.	მენეჯერი პატივისცემით ეპყრობა პერსონალს.	5	4	3	2	1	0
5.	დავალებებს იძლევა მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელი.	5	4	3	2	1	0
6.	საერთო მიზნის მისაღწევად შემსრულებელთა ჯგუფს აქვს ერთი გეგმა და ჰყავს ერთი ზედამხედველი.	5	4	3	2	1	0
7.	პერსონალის პირადი ინტერესები ექვემდებარება ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.	5	4	3	2	1	0
8.	გვაქვს სამართლიანი ანაზღაურება.	5	4	3	2	1	0
9.	ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია თავაზიანობისა და სამართლიანობის ერთობლიობა.	5	4	3	2	1	0
10.	ორგანიზაციაში წახალისებულია ყველა ინიციატივა სამუშაოთა გაუმჯობესების მიზნით.	5	4	3	2	1	0
11.	ორგანიზაცია წარმოადგენს ერთიან გუნდს.	5	4	3	2	1	0
12.	თანამშრომლები მზად არიან იკისრონ პასუხისმგებლობა.	5	4	3	2	1	0
13.	თანამშრომლები ორიენტირებული არიან როგორც პირად, ისე ორგანიზაციის წარმატებაზე.	5	4	3	2	1	0
14.	თანამშრომელთა გონებრივი/ფიზიკური პოტენციალი სრულად არის გამოყენებული.	5	4	3	2	1	0
15.	თანამშრომლები „გარე“ კონტროლისა და დასჯის მუქარის გარეშე ახორციელებენ საკუთარ ვალდებულებებს.	5	4	3	2	1	0
16.	ჩვენი ხელმძღვანელის ძალისხმევა მიმართულია შესაძლებლობებზე და არა პრობლემებზე.	5	4	3	2	1	0
17.	ორგანიზაციის ლიდერი ნაყოფიერ შეხვედრებს მართავს.	5	4	3	2	1	0
18.	ორგანიზაციის ლიდერი ფიქრობს და ამბობს „ჩვენ“ და არა „მე“.	5	4	3	2	1	0
19.	ორგანიზაციაში დამკვიდრებულია კორპორაციული სული ორგანიზაციაში არსებობს ჰარმონია, გუნდური სული, მუნიციპალური ღირსება.	5	4	3	2	1	0

B) ლიდერის მიერ კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზება

მტკიცებულება		შემოხაზით შესაბამისი ქულა					
1.	პერსონალი აქტიურად მონაწილეობს ორგანიზაციის საზოგადოებრივ საქმიანობაში.	5	4	3	2	1	0
2.	ორგანიზაციაში პერსონალი კმაყოფილია შრომის პირობებით და საშუალებებით.	5	4	3	2	1	0
3.	ინიციატივა – ორგანიზაციის პერსონალს აქვს გარკვეული თავისუფლება რაიმე ახალი გეგმის მოფიქრებისა და განხორციელების მიზნით.	5	4	3	2	1	0
4.	ჩემი განყოფილებისა და ჩემი ფუნქცია ნათლად არის ჩამოყალიბებული წერილობით.	5	4	3	2	1	0
5.	ორგანიზაციაში დაცულია კანონის უზენაესობა – წესები და დებულებები მიიღება კანონით გათვალისწინებული პროცედურების შესაბამისად და აღსრულებს მიუკერძოებლად.	5	4	3	2	1	0
6.	ორგანიზაციის საქმიანობა არის ღია და გამჭვირვალე – არაკონფიდენციალური ინფორმაცია გადაწყვეტილებების, პოლიტიკის განხორციელების და შედეგების შესახებ ხელმისაწვდომია პერსონალისთვის.	5	4	3	2	1	0
7.	ნებისმიერ დარღვევაზე, კონფლიქტურ სიტუაციაზე ან პერსონალის უკმაყოფილებაზე, თხოვნებსა და საჩივრებზე რეაგირება არის სწრაფი და ეფექტური.	5	4	3	2	1	0
8.	კონსენსუსი – ორგანიზაციაში არ მიიღება პერსონალისთვის ზიანის მომტანი გადაწყვეტილება.	5	4	3	2	1	0
9.	თანასწორობა და ინკლუზიურობა – ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია თავაზიანობის, სამართლიანობისა და თანასწორუფლებიანობის ატმოსფერო; ყველას აქვს ერთნაირი შესაძლებლობა შეინარჩუნოს და გააუმჯობესოს თავისი მდგომარეობა ორგანიზაციაში.	5	4	3	2	1	0
10.	ეფექტურობა და ეფექტიანობა 1 – ორგანიზაციაში არსებული რესურსები გამოიყენება საუკეთესოდ.	5	4	3	2	1	0
11.	ეფექტურობა და ეფექტიანობა 2 – შედეგები აკმაყოფილებს შეთანხმებულ მიზნებს. პერსონალმა იცის, რომ მათი ძალისხმევა აუცილებელია და რომ მათი სარგებელი მიიღება ორგანიზაციის საერთო წარმატებით.	5	4	3	2	1	0
12.	ეფექტურობა და ეფექტიანობა 3 – რეგულარულად ტარდება აუდიტი შესრულების შედეგების შესაფასებლად და გასაუმჯობესებლად.	5	4	3	2	1	0
13.	ეფექტიანობა 4 – ორგანიზაციაში არ არის გაბერილი შტატები, ადმინისტრაციული და მენეჯერული პერსონალი მცირე ოდენობისაა.	5	4	3	2	1	0

14.	ანგარიშგაღებულება – ყველა გადაწყვეტილების მიმღები, კოლექტიური თუ ინდივიდუალური, პასუხისმგებელია საკუთარ გადაწყვეტილებებზე. გადაწყვეტილებები ეცნობება მათ, ვისაც ეხება და ახსნილია არსებობს ეფექტური საშუალებები არასწორი ადმინისტრაციისა და ადგილობრივი ხელისუფლების ქმედებების წინააღმდეგ, რომლებიც არღვევს პერსონალის უფლებებს.	5	4	3	2	1	0
15.	ეთიკური ქცევა – პერსონალი იცავს ორგანიზაციაში არსებულ ეთიკურ კოდექსს, გამოირჩევა პირადი ერთგულებით ორგანიზაციისადმი, ორგანიზაციაში მკაფიოდ დამკვიდრებულია პროფესიული კულტურა (ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებებსა და ეროვნულ კულტურასთან ერთად).	5	4	3	2	1	0
16.	კომპეტენცია და შესაძლებლობები – პერსონალი მოტივირებულია საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.	5	4	3	2	1	0
17.	ინოვაციები – ორგანიზაციაში ინერგება მმართველობის ინოვაციური მეთოდები.	5	4	3	2	1	0
18.	ცვლილებებისადმი მზადყოფნა – პერსონალი მზად ხვდება ცვლილებებს.	5	4	3	2	1	0
19.	მდგრადობა – ორგანიზაცია ზრუნავს პერსონალის მდგრადობაზე და კადრების დენადობის შემცირებაზე.	5	4	3	2	1	0
20.	გრძელვადიანი ორიენტაცია – ორგანიზაციას აქვს გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგია.	5	4	3	2	1	0
21.	ჩვენი პერსონალის თანამდებობა შეესაბამება მათ ცოდნასა და გამოცდილებას.	5	4	3	2	1	0
22.	ორგანიზაციაში არ არის ნეპოტიზმი. სამსახურში მიღება ან ახალ თანამდებობაზე დანიშვნა, დაწინაურება ხდება მოხელის ცოდნისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად (რაც დასტურდება სათანადო დიპლომებითა და სერტიფიკატებით).	5	4	3	2	1	0
23.	ორგანიზაციაში დაცულია ადამიანის უფლებები.	5	4	3	2	1	0
24.	ორგანიზაციაში არის სოციალური ერთიანობა.	5	4	3	2	1	0
25.	დისციპლინა. ორგანიზაციაში არის სანიმუშო დისციპლინა, პერსონალი ასრულებს თავის ვალდებულებებს.	5	4	3	2	1	0
26.	ინტერესი. ჩემი პირადი ინტერესები ექვემდებარება ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.	5	4	3	2	1	0

ც) მოტივაციის ტესტი

ორგანიზაციის პერსონალის მოტივაციის ფაქტორების დასადგენად შედგა ქვემოთ მოცემული კითხვარი (ისევე, როგორც ზემოთ განხილულ შემთხვევებში, მოტივაციის ტესტიც იყო ანონიმური)

კითხვა - მიუთითეთ 1 ფაქტორი, რომელიც

თქვენთვის გადამწყვეტი სამოტივაციო ფაქტორია მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობისთვის

- შრომის ანაზღაურება (ხელფასი),
- საინტერესო, საპასუხისმგებლო საქმიანობა,
- კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა,

- პროფესიული განვითარების (კვალიფიკაციის ამაღლების) შესაძლებლობა,
- ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობის შესაძლებლობა,
- კომფორტული სამუშაო გარემო და პირობები,
- მეგობრული კოლექტივი,
- წახალისების მრავალფეროვანი პირობები,

- სოციალური დაცვის მრავალგვარი ფორმები (მ.შ. დაზღვევა),
- სხვა (მიუთითეთ).

მონაცემების შეგროვება

A) ლიდერის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება

ფარდობითი მაჩვენებლები პროცენტულად

მტკიცებულება		5	4	3	2	1	სულ
1.	ორგანიზაციაში სამუშაო სწორად არის განაწილებული, სამუშაო სპეციალიზებულია, ყველა აკეთებს თავის საქმეს.	43.99	26.39	17.30	20.53	0.29	100
2.	ორგანიზაციის ლიდერი იძლევა ისეთ დავალებებს, რომლებიც დაბალანსებულია სათანადო პასუხისმგებლობით.	41.06	26.39	14.66	20.53	0.29	100
3.	ორგანიზაციის ლიდერმა ორგანიზაციაში შექმნას სანიმუშო საშემსრულებლო დისციპლინა.	42.52	24.93	20.53	8.80	3.23	100
4.	ორგანიზაციის ლიდერი პატივისცემით ეპყრობა პერსონალს.	46.92	20.53	23.46	6.45	2.64	100
5.	დავალებებს იძლევა მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელი.	38.12	29.33	26.39	3.23	2.93	100
6.	საერთო მიზნის მისაღწევად შემსრულებელთა ჯგუფს აქვს ერთი გეგმა და ჰყავს ერთი ზედამხედველი.	35.19	32.26	23.46	2.93	6.16	100
7.	პერსონალის პირადი ინტერესები ექვემდებარება ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.	41.06	26.39	26.39	5.87	0.29	100
8.	ორგანიზაციის პერსონალს აქვს სამართლიანი ანაზღაურება.	46.92	20.53	14.66	11.73	6.16	100
9.	ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია თავაზიანობისა და სამართლიანობის ერთობლიობა.	38.12	29.33	23.46	8.80	0.29	100
10.	ორგანიზაციაში წახალისებულია ყველა ინიციატივა სამუშაოთა გაუმჯობესების მიზნით.	41.06	26.39	26.39	4.69	1.47	100
11.	ორგანიზაცია წარმოადგენს ერთიან გუნდს.	43.99	23.46	26.39	4.69	1.47	100
12.	ორგანიზაციის თანამშრომლები მზად არიან იკისრონ პასუხისმგებლობა.	35.19	32.26	26.10	4.99	1.47	100
13.	ორგანიზაციის თანამშრომლები ორიენტირებული არიან როგორც პირად, ისე ორგანიზაციის წარმატებაზე.	26.39	41.06	31.96	0.29	0.29	100
14.	ორგანიზაციის თანამშრომელთა გონებრივი/ფიზიკური პოტენციალი სრულად არის გამოყენებული.	23.46	43.99	26.39	5.57	0.59	100
15.	ორგანიზაციის თანამშრომლები „გარე“ კონტროლისა და დასჯის მუქარის გარეშე ახორციელებენ საკუთარ ვალდებულებებს.	23.46	43.99	26.39	5.57	0.59	100

გაგრძელება

16.	ორგანიზაციის ლიდერის ძალისხმევა მიმართულია შესაძლებლობებზე და არა პრობლემებზე.	20.53	46.92	20.53	11.14	0.88	100
17.	ორგანიზაციის ლიდერი ნაყოფიერ შეხვედრებს მართავს.	23.46	43.99	26.39	5.57	0.59	100
18.	ორგანიზაციის ლიდერი ფიქრობს და ამბობს „ჩვენ“ და არა „მე“.	26.39	26.39	30.50	11.73	4.99	100
19.	კორპორაციული სული. ორგანიზაციაში არსებობს ჰარმონია, გუნდური სული, მუნიციპალური ღირსება.	23.46	43.99	20.53	11.14	0.88	100
საშუალო მნიშვნელობა H _{1A} (5&4)		34,8	32,03				

B) ლიდერის მიერ კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზება

ფარდობითი მნიშვნელობები პროცენტულად

მტკიცებულება		5	4	3	2	1	სულ
1.	პერსონალი აქტიურად მონაწილეობს ორგანიზაციის საზოგადოებრივ საქმიანობაში.	46.92	20.53	23.46	6.45	2.64	100
2.	ორგანიზაციაში პერსონალი კმაყოფილია შრომის პირობებით და საშუალებებით.	41.06	26.39	26.39	5.87	0.29	100
3.	ინიციატივა – ორგანიზაციის პერსონალს აქვს გარკვეული თავისუფლება რაიმე ახალი გეგმის მოფიქრებისა და განხორციელების მიზნით.	43.99	23.46	26.39	4.69	1.47	100
4.	ჩემი განყოფილების და ჩემი ფუნქცია ნათლად არის ჩამოყალიბებული წერილობით.	26.39	41.06	31.96	0.29	0.29	100
5.	ორგანიზაციაში დაცულია კანონის უზენაესობა – წესები და დებულებები მიიღება კანონით გათვალისწინებული პროცედურების შესაბამისად და აღსრულდება მიუკერძოებლად.	46.92	20.53	14.66	11.73	6.16	100
6.	ორგანიზაციის საქმიანობა არის ღია და გამჭვირვალე - არაკონფიდენციალური ინფორმაცია გადაწყვეტილებების, პოლიტიკის განხორციელების და შედეგების შესახებ ხელმისაწვდომია პერსონალისთვის.	38.12	29.33	23.46	8.80	0.29	100
7.	ნებისმიერ დარღვევაზე, კონფლიქტურ სიტუაციაზე ან პერსონალის უკმაყოფილებაზე, თხოვნებსა და საჩივრებზე რეაგირება არის სწრაფი და ეფექტური.	23.46	43.99	26.39	5.57	0.59	100

გაგრძელება

8.	კონსენსუსი – ორგანიზაციაში არ მიიღება პერსონალის- თვის ზიანის მომტანი გადაწყვეტილება.	35.19	32.26	23.46	2.93	6.16	100
9.	თანასწორობა და ინკლუზიურობა – ორგანიზაციაში უზ- რუნველყოფილია თავაზიანობის, სამართლიანობისა და თანასწორუფლებიანობის ატმოსფერო; ყველას აქვს ერთნაირი შესაძლებლობა შეინარჩუნოს და გააუმჯობე- ლოს თავისი მდგომარეობა ორგანიზაციაში.	26.39	41.06	31.96	0.29	0.29	100
10.	ეფექტურობა და ეფექტიანობა 1 – ორგანიზაციაში არსე- ბული რესურსები გამოიყენება საუკეთესოდ.	35.19	32.26	26.10	4.99	1.47	100
11.	ეფექტურობა და ეფექტიანობა 2 – შედეგები აკმაყოფ- ილებს შეთანხმებულ მიზნებს. პერსონალმა იცის, რომ მათი ძალისხმევა აუცილებელია და რომ მათი სარგებელი მიიღება ორგანიზაციის საერთო წარმატებით.	23.46	43.99	26.39	5.57	0.59	100
12.	ეფექტურობა და ეფექტიანობა 3 – რეგულარულად ტარ- დება აუდიტი შესრულების შედეგების – შესაფასებლად და გასაუმჯობესებლად.	41.06	26.39	26.39	5.87	0.29	100
13.	ეფექტიანობა 4 – ორგანიზაციაში არ არის „გაბერილი“ შტატები, ადმინისტრაციული და მენეჯერული პერსონა- ლი მცირე რაოდენობისაა.	35.19	32.26	23.46	2.93	6.16	100
14.	ანგარიშგაღებულება – ყველა გადაწყვეტილების მიმ- ღები – კოლექტიური თუ ინდივიდუალური, პასუხისმგე- ბელია საკუთარ გადაწყვეტილებებზე. გადაწყვეტილებე- ბი ეცნობება მათ, ვისაც ეხება და ახსნილია არსებობს ეფექტური საშუალებები არასწორი ადმინისტრაციისა და ადგილობრივი ხელისუფლების ქმედებების წინააღმდეგ, რომლებიც არღვევენ პერსონალის უფლებებს.	46.92	20.53	14.66	11.73	6.16	100
15.	ეთიკური ქცევა – პერსონალი იცავს ორგანიზაციაში არსებულ ეთიკურ კოდექსს. პერსონალი გამოირჩევა პი- რადი ერთგულებით ორგანიზაციისადმი, ორგანიზაცია- ში მკაფიოდ დამკვიდრებულია პროფესიონალური კულ- ტურა (ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებებსა და ეროვნულ კულტურასთან ერთად).	20.53	46.92	20.53	11.14	0.88	100
16.	კომპეტენცია და შესაძლებლობები – პერსონალი მოტი- ვირებულია საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.	41.06	26.39	26.39	4.69	1.47	100
17.	ინოვაციები – ორგანიზაციაში ინერგება მმართველობის ინოვაციური მეთოდები.	26.39	26.39	30.50	11.73	4.99	100

გაგრძელება

18.	ცვლილებებისადმი მზადყოფნა – პერსონალი მზად ხდება ცვლილებებს.	20.53	46.92	20.53	11.14	0.88	100
19.	მდგრადობა – ორგანიზაცია ზრუნავს პერსონალის მდგრადობასა და კადრების დენადობის შემცირებაზე.	46.92	20.53	14.66	11.73	6.16	100
20.	გრძელვადიანი ორიენტაცია – ორგანიზაციას აქვს გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგია.	41.06	26.39	26.39	4.69	1.47	100
21.	ჩვენი პერსონალის თანამდებობა შეესაბამება მათ ცოდნასა და გამოცდილებას.	35.19	32.26	26.10	4.99	1.47	100
22.	ორგანიზაციაში არ არის ნეპოტიზმი. ჩვენს ორგანიზაციაში სამსახურში მიღება ან ახალ თანამდებობაზე დანიშვნა, დაწინაურება ხდება მოხელის ცოდნისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად (რაც დასტურდება სათანადო დიპლომებითა და სერტიფიკატებით).	26.39	26.39	30.50	11.73	4.99	100
23.	ორგანიზაციაში დაცულია ადამიანთა უფლებები.	20.53	26.39	46.92	2.93	3.23	100
24.	ორგანიზაციაში არის სოციალური ერთიანობა.	23.46	43.99	26.39	5.57	0.59	100
25.	დისციპლინა. ორგანიზაციაში არის სანიმუშო დისციპლინა, პერსონალი ასრულებს თავის ვალდებულებებს.	46.92	20.53	14.66	11.73	6.16	100
26.	ინტერესი. ჩემი პირადი ინტერესები ექვემდებარება ორგანიზაციის საერთო ინტერესებს.	35.19	32.26	23.46	2.93	6.16	100
საშუალო მნიშვნელობა HoB (5&4)		34,40	31,13				

მონაცემების ანალიზი

A) ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის

შეფასება

მონაცემების ანალიზით შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ორგანიზაცია ზემოაღნიშნული კრიტერიუმების მიხედვით ვერ ასრულებს თავის მოვალეობებს. მტკიცებულებას იმის შესახებ, რომ ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის კრიტერიუმები უნაკლოდ სრულდება იზიარებს ორგანიზაციის 40-45%, ზოგიერთ შემთხვევაში მხოლოდ 20-30%. ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ უარყოფითი შეხედულება აქვს ორგანიზაციის მესამედზე მეტს, ზოგ შემთხვევაში კი 50%-ს.

B) კარგი მმართველობის პრინციპების

რეალიზება

მონაცემების ანალიზით შეიძლება გამოვიტა-

ნოთ დასკვნა, რომ ორგანიზაცია ვერც კარგი მართველობის კრიტერიუმების მიხედვით ვერ ასრულებს თავის მოვალეობებს.

მტკიცებულებას იმის შესახებ, რომ ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის კრიტერიუმები უნაკლოდ სრულდება, იზიარებს ორგანიზაციის 40-45%, ზოგიერთ შემთხვევაში მხოლოდ 20-30%. ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ უარყოფითი შეხედულება აქვს ორგანიზაციის მესამედზე მეტს, ზოგ შემთხვევაში კი 50%-ს.

C) მოტივაციის ტესტის ანალიზი

მოტივაციის ტესტის შედეგები მოცემულია ქვემოთ ცხრილში, სადაც მითითებულია, როგორც პასუხების აბსოლუტური რაოდენობა, ისე მათი ფარდობითი მნიშვნელობა.

მოტივაციის ტესტი

მოტივაციის ფაქტორი		აბსოლუტური მნიშვნელობა	ფარდობითი მნიშვნელობა %
1.	შრომის ანაზღაურება (ხელფასი).	160	46.92
2.	საინტერესო, საპასუხისმგებლო საქმიანობა.	8	2.35
3.	კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა.	20	5.87
4.	პროფესიული განვითარების (კვალიფიკაციის ამაღლების) შესაძლებლობა.	18	5.28
5.	ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობის შესაძლებლობა.	17	4.99
6.	კომფორტული სამუშაო გარემო და პირობები.	20	5.87
7.	წახალისების მრავალფეროვანი პირობები.	30	6.74
8.	სოციალური დაცვის მრავალგვარი ფორმები (მ.შ. დაზღვევა).	15	8.80
9.	სხვა.	30	4.40

როგორც ცხრილიდან ჩანს, პერსონალის აბსოლუტური უმრავლესობისთვის (თითქმის 47%) მოტივაციის ფაქტორია მათი სახელფასო ანაზღაურება. სხვა ფაქტორებს არ გააჩნიათ არსებითი მნიშვნელობა.

გარდა ხელფასისა, ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა კომფორტული სამუშაო გარემო პირობები, წახალისება და სოციალური დაცვის ფორმები, რომლებიც ისევ ეკონომიკურ მაჩვენებლებს უკავშირდება, დანარჩენ ფაქტორებთან შედარებით მაღალია და ჯამურად ქმნის 21%-ს, ხოლო ისეთი საკითხები, როგორიც არის საინტერესო, საპასუხისმგებლო საქმიანობა, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, პროფესიული განვითარებისა (კვალიფიკაციის ამაღლების) და ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობის შესაძლებლობა 5%-ის ფარგლებშია. განსაკუთრებით

მაღალია სამუშაოს ხასიათით დაინტერესება (საინტერესო, საპასუხისმგებლო სამუშაო) – 2,35%. ეს ყოველივე იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში ცუდად არის გამოყენებული ადამიანური რესურსი:

- პერსონალს ნაკლებად ან არ აინტერესებს მათი სამუშაოს საპასუხისმგებლო ხასიათი;
- მათ არ აქვთ ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობის შესაძლებლობა, მაშასადამე მათ აზრს არ ითვალისწინებენ;
- მათ არაა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა არ აქვთ, არამედ არც პროფესიული განვითარება (კვალიფიკაციის ამაღლება) ხელმისაწვდომი, რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია არ არის დაინტერესებული პერსონალის პროფესიონალიზმის განვითარებით. შესაბამისად არ აქვს განვითარების გეგმა.

თუ გავითვალისწინებთ, რომ სწორედ ადამიანური რესურსია წარმატებული ორგანიზაციის ყველაზე ძვირფასი რესურსი, ბუნებრივია გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ორგანიზაციაში არადაამუშავოფილელელებლია ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ხარისხი.

ჰიპოთეზების შემოწმება

ა) ორგანიზაციის მენეჯმენტის ნულოვანი ჰიპოთეზის თანახმად:

1) **H₀-A): ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციონირება, მუშაობა ეფექტიანია;**

აკადემიურ სფეროში გამოყენებული კრიტერიუმების მიხედვით საუკეთესო შეფასება არის შეფასების 91-100% ე.წ. **“A” Grade**, მაღიან კარგი - შეფასების 81-90% **“B”Grade** კარგი და ა.შ. სამთავრობო ორგანიზაციისათვის მისაღებად მიგვაჩნია არა ნაკლებ **“B”Grade**, თუმცა სასურველია გვექონდეს **“A” Grade**.

შესაბამისად, მუშაობის ეფექტიანობა უნდა შეფასდეს A ტესტის კრიტერიუმების შეფასებით. როგორც A ტესტის ფარდობითი მნიშვნელობების ცხრილიდან ჩანს ლიდერის მუშაობის ეფექტიანობის საუკეთესო შეფასების (5 ქულა) საერთო საშუალო მნიშვნელობა არის **H₀-A (5) =34.8% < 91%**, რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში ლიდერის მუშაობის ეფექტიანობა არ არის საუკეთესო. ეს მაჩვენებელი ვარირებს კარგსა და საშუალო დონეს შორის, რაც საჯარო სამსახურის განხილული ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობის გამო ვერ იქნება მისაღები.

თუ შევარბილებთ მოთხოვნებს და 4-ქულიან შეფასებასაც გამოვიყენებთ, მივიღებთ **H₀ – A (5&4)**

=34.8%+32,03% = 66,83% < 81%, რაც **“B”Grade**-ის მოთხოვნებსაც არ აკმაყოფილებს

ამრიგად, მონაცემების ანალიზით შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა იმის შესახებ, რომ ორგანიზაცია ზემოაღნიშნული კრიტერიუმების მიხედვით ვერ ასრულებს თავის მოვალეობებს. მტკიცებულება იმის შესახებ, რომ ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის კრიტერიუმები უნაკლოდ სრულდება იზიარებს ორგანიზაციის საშუალოდ 34,8%. ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ უარყოფითი შეხედულება აქვს ორგანიზაციის მესამედზე მეტს. მუშაობის ხარისხს მცირე ხარვეზებით (4 ქულა) აფასებს პერსონალის 32,03% რომელიც უნაკლო მუშაობასთან ერთად ქმნის **66,83%-ს**, რაც **“B”Grade**-ის მოთხოვნასაც არ აკმაყოფილებს.

შესაბამისად, ნულოვანი ჰიპოთეზა უარყოფილია და მიიღება ალტერნატიული ჰიპოთეზა.

H₁-A): ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციონირება, მუშაობა არ არის ეფექტიანი;

ბ) კარგი მმართველობის პრინციპების შესახებ ნულოვანი ჰიპოთეზის თანახმად.

2) **H₀-B): ორგანიზაციის ფუნქციონირება მიმდინარეობს კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად;**

ზემოთ განხილული ვითარების მსგავსი ვითარება გვაქვს კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზების მხრივ. როგორც ფარდობითი მნიშვნელობების ცხრილიდან ჩანს, ლიდერის მიერ კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზების საშუალო მნიშვნელობაა **H₀-B (5) =34.4% < 91%**, რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში კარგი მმართველობის პრინციპები ვერ არის რეალიზებული საუკეთესო დონეზე, რაც საჯარო სამსახურის განხილული ორ-

განიზაციის უმნიშვნელოვანესი სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობის გამო ვერ იქნება მისაღები.

თუ შევარბილებთ მოთხოვნებს და გამოვიყენებთ 4-ქულიან შეფასებასაც, მივიღებთ $H-B(5\&4) = 34.4\% + 31.13\% = 65.53\% < 81\%$, რაც “B” Grade-ის მოთხოვნებსაც არ აკმაყოფილებს.

მონაცემების ანალიზით შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა იმის შესახებ, რომ ორგანიზაცია ვერც კარგი მართველობის კრიტერიუმების მიხედვით ვერ ასრულებს თავის მოვალეობებს.

მტკიცებულებას იმის შესახებ, რომ ეფექტიანობისა და კარგი მმართველობის კრიტერიუმები უნაკლოდ სრულდება იზიარებს ორგანიზაციის უმცირესობა 34,4%. ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ უარყოფითი შეხედულება აქვს ორგანიზაციის მესამედზე მეტს, ზოგ შემთხვევაში კი 50%-ს.

შესაბამისად, ნულოვანი ჰიპოთეზა უარყოფილია და მიიღება ალტერნატიული ჰიპოთეზა

H1-b): ორგანიზაციის ფუნქციონირება არ მიმდინარეობს კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად.

დასკვნა

როგორც კვლევის შედეგის ანალიზის, გამოტანილი დასკვნებისა და მიღებული მიგნებებიდან ჩანს, ნულოვანი ჰიპოთეზები უარყოფილია და მიღებულია ალტერნატიული ჰიპოთეზები. შესაბამისად, საჭიროა ორგანიზაციის რადიკალური რეფორმირება როგორც ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების, ისე კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზების უზრუნველყოფის მიზნით და ადამიანური რესურსების მოტივაციის ეფექტიანი მართვისთვის თანამედროვე მენეჯმენტის მიღწევების გათვალისწინებით.

ქტიანი მართვისთვის თანამედროვე მენეჯმენტის მიღწევების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით

- ორგანიზაციაში სამუშაოს სწორად განაწილებისა და პერსონალის ფუნქციების მკაფიოდ ჩამოყალიბებისათვის უნდა შეიქმნას ყველა თანამდებობრივი პოზიციის განმსაზღვრელი წესდება.
- უნდა შეიქმნას სამუშაოთა შესრულების შედეგების მონიტორინგის სისტემა, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ საკუთარი მოვალეობების გააზრებული შესრულება.
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს პერსონალთან ურთიერთობის პატივისცემითა და თავაზიანი მოქცევის წესებს.
- ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას გუნდური მუშაობის გარემო და ჰარმონიული ურთიერთობა თანამშრომელთა შორის, როდესაც ერთი მხრივ პერსონალის პირადი ინტერესები თანხვედრაში იქნება ორგანიზაციის საერთო ინტერესებთან, ხოლო მეორე მხრივ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა დანერგოს პერსონალთან ერთად ორგანიზაციის მართვაში თანამონაწილეობის ფორმები შეხვედრებისა და თათბირების ოპტიმიზაციით. ამავე დროს ხელმძღვანელობის ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს შესაძლებლობებზე და არა პრობლემებზე,

- უნდა წახალისდეს პერსონალის ინიციატივა სამუშაოთა გაუმჯობესების მიზნით, მათ შორის მმართველობის ინოვაციური მეთოდები, რისთვისაც გამოყენებული უნდა იყოს წახალისების სხვადასხვა ფორმა.
- საერთო მიზნის მისაღწევად აუცილებელია დაინერგოს შემსრულებელთა ჯგუფისთვის ერთიანი გეგმის მიწოდებისა და ერთი ზედამხედველის დანიშვნის პრაქტიკა.
- ორგანიზაციაში მაქსიმალური ყურადღება უნდა დაეთმოს თანამშრომელთა გონებრივი/ფიზიკური პოტენციალის ეფექტურ და ეფექტიანად გამოყენებას, როდესაც პერსონალი საკუთარ ვალდებულებებს „გარე“ კონტროლისა და დასჯის მუქარის გარეშე განახორციელებს.

კარგი მმართველობის პრინციპების რეალიზება

- ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს და წახალისოს პერსონალის აქტიურად მონაწილეობა ორგანიზაციის საზოგადოებრივ საქმიანობაში.
- ორგანიზაციაში განუხრელად უნდა იყოს დაცული კანონის უზენაესობა, წესები და დებულებები მიღებულ უნდა იყოს კანონით გათვალისწინებული პროცედურების შესაბამისად და აღსრულდეს მიუკერძოებლად, ნებისმიერი საჩივარი თუ შეტყობინება განხილული უნდა იყოს დაუყოვნებლივ.
- ორგანიზაციაში რადიკალურად არის გასაუმჯობესებელი შრომის პირობები და საშუალებები.
- კატეგორიულად უნდა აღიკვეთოს როგორც

პერსონალის, ისე ზოგადად ადამიანთა უფლებების დარღვევის შემთხვევები. მეორე მხრივ, განუხრელად უნდა დამკვიდრდეს საშემსრულებლო დისციპლინა და დაცული იყოს ეთიკური მოთხოვნები. დისციპლინური დარღვევებისა ან ეთიკური კოდექსის მოთხოვნათა შეუსრულებლობა არ უნდა დარჩეს რეაგირების გარეშე, ნებისმიერი დარღვევა, კონფლიქტური სიტუაცია ან პერსონალის უკმაყოფილება, თხოვნა და საჩივარი სწრაფად (დაუყოვნებლივ) და ეფექტურად უნდა იქნეს განხილული.

- ორგანიზაციის ერთ-ერთი უპირველესი საზრუნავი უნდა იყოს პერსონალის მდგრადობა და კადრების დენადობის შემცირება, რისთვისაც დასაწერია პერსონალის კარიერული ზრდისა და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ღონისძიებები. ამავე დროს ასეთი სტრატეგია ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში პროფესიული კულტურის დამკვიდრებასა და ამაღლებს პერსონალის ერთგულებას ორგანიზაციისადმი. ამავე დროს, ყურადღება უნდა მიექცეს ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების დაცვასა და ეროვნული კულტურის განვითარებას ორგანიზაციის კომპეტენციის ფარგლებში.
- ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც შემუშავებული უნდა იყოს სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად, სადაც გათვალისწინებული იქნება ორგანიზაციის ხედვა, მისია, მიზნები და მათი შესრულების საზომი კრიტერიუმები

(ინდიკატორები), სვოტ და პესტელ ანალიზის რეგულარული ჩატარებით.

- ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს თავაზიანობის, სამართლიანობისა და თანასწორუფლებიანობის ატმოსფერო; ყველას უნდა მიეცეს ერთნაირი შესაძლებლობა შეინარჩუნოს და გაიუმჯობესოს თავისი მდგომარეობა ორგანიზაციაში.
- პერსონალმა მკაფიოდ უნდა იცოდეს, რამდენად მნიშვნელოვანია მათი ძალისხმევა და რომ სარგებელი მიიღება ორგანიზაციის საერთო წარმატებით. ასეთი მიდგომა ამავე დროს ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში სოციალური ერთიანობის ატმოსფეროს დამკვიდრებასა და ცვლილებებისადმი პერსონალის მზადყოფნას.
- კატეგორიულად აღმოსაფხვრელია ორგანიზაციაში არსებული ნეპოტიზმის პრაქტიკა. ორგანიზაციაში სამსახურში მიღება ან ახალ თანამდებობაზე დანიშვნა, დაწინაურება უნდა მოხდეს გამჭვირვალედ და მხოლოდ მოხელის ცოდნისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად.

რეკომენდაციები მოტივაციის ფაქტორების გამრავალფეროვნების მიზნით

1. გადაუდებელი აუცილებლობაა ორგანიზაცი-

ის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ხარისხის რადიკალური გაუმჯობესება.

2. ორგანიზაციამ უნდა გააძლიეროს პერსონალის კვალიფიკაციასა და პიროვნული ზრდის განვითარებაზე ზრუნვა.

3. სადაც შესაძლებელია, უნდა გაძლიერდეს ორგანიზაციის მართვაში პერსონალის ჩართულობის ხარისხი, ვინაიდან ორგანიზაციის წარმატების კიდევ ერთი თანამედროვე მახასიათებელია პერსონალის თანამონაწილეობა მართვაში.

4. პერსონალის პირადი დავალება იმგვარად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ თანამშრომლებს ესმოდეთ მათი სამსახურის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აფხაზეთიდან დევნილთა ცხოვრების გაუმჯობესების საქმეში.

5. რეკრუტირების სისტემა ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ ორგანიზაციაში მიღებულ იქნეს როგორც პროფესიული ნიშნით, ისე სახელმწიფოებრივი აზროვნებით გამორჩეული აპლიკანტები. მათ უნდა ესმოდეთ, რომ აფხაზეთის ა/რ მთავრობაში მუშაობა არ არის ჩვეულებრივი სამოხელეო საქმიანობა და უკავშირდება აფხაზეთიდან დევნილთა პოზიტიური და იმედიანი განწყობილების შექმნას, რაც საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენის პროცესში თავის განსაკუთრებულ წვლილს შეიტანს.

ლიტერატურა

1. Armstrong, M., (2011). Human Resource Management, https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
2. David, FR. (2011). Strategic Management Concepts and cases, https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
3. Drucker, P., and Drukeri, P., (2005). The Effective Executive in Action, https://www.academia.edu/26154607/Mastering_Peter_DruckersThe_Effective_Executive
4. Maxwell, J. (2011). The 5 Levels of Leadership, <https://www.maxwellleadership.com/blog/the-5-levels-of-leadership/>
5. Mulder, P. (2015). McGregor Theory X and Theory Y. <https://www.toolshero.com/leadership/theory-x-and-theory-y/>
6. Northouse, P.G. (2010). Leadership. Theory and Practice. 2010, [https://www.scirp.org/\(S\(czeh4tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers?referenceid=2875669](https://www.scirp.org/(S(czeh4tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers?referenceid=2875669)
7. Manheim, J.B., Richard, C. R. (2005). Empirical Political Analysis: Research Methods in Political Science. <https://www.semanticscholar.org/paper/Empirical-Political-Analysis%3A-Research-Methods-in-Manheim-Rich/e564a7f4006363a6ebacfa070e7a0dd0e44fab2f>
8. Good Governance: Definition and Characteristics (2021). <https://uclg-aspac.org/good-governance-definition-and-characteristics/>
9. Baghaturia, G. et. al. (2018). Research methods in public administration tasks.
10. Qardava, E. et.al. (2020). Management and leadership in public service.

UDC 352/254

SCOPUS CODE 1408

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-1-174-190>

An Empirical Study of the managerial Efficiency and Governance Quality of Public Administration organizations (Case Study of the Government of the Autonomous Republic of Abkhazia)

Mariam Kuchava

Department of public administration and E-business, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.

E-mail: kuchava.mariam@yahoo.com

Giorgi Baghaturia

Department of Public Administration and E-Business, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.

E-mail: g.baghaturia@gtu.ge

Reviewers:

M. Jakhiaia, Doctor of Public Administration, Assistant to the First Deputy of the Supreme Council of the Abkhazian Autonomous Republic

E-mail: maryam.kuchava@yahoo.com

T. Revazishvili, Visiting Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU

E-mail: tamar.revazishvili@mail.ru

Abstract. The paper discusses the quality of managerial activities and implementation of good governance principles of the Central Office of the Government of the Abkhazia Autonomous Republic (hereinafter referred to as the organization), as well as personnel motivation factors. Tests for assessing the effectiveness of the organization's work and the implementation of good governance principles have been developed, according to which the quality of the organization's functioning is assessed; a motivation test has also been used to measure the indicators of personnel's interest in work. Hypotheses for testing the effectiveness of the organization have been formulated and tested. For this purpose, an anonymous survey of the entire organization was conducted to measure the evidence provided by the tests, the role of each piece of evidence in the organization's activities, and the quality of the organization's functioning as a whole were determined. As a result of the study, the null hypotheses about the best quality of the organization's functioning were rejected and alternative hypotheses about the inefficiency of the organization's work were confirmed. Finally, appropriate conclusions have been drawn and relevant recommendations have been formulated to improve the quality of the organization's functioning.

Keywords: Central Office of the Government of the Abkhazian Autonomous Republic; managerial efficiency; null and alternative hypotheses; null and alternative hypotheses; principles of good governance; staff motivation;

განხილვის თარიღი 15.11.2024

შემოსვლის თარიღი 11.12.2024

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 25.03.2025